

نموذج مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي

أ.م.د. ايمن فاروق مكايي عبد التواب

استاذ مساعد بقسم علوم الصحة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة حلوان

مقدمة

يلعب الالتزام التنظيمي دورا هاما لأية هيئة سواء كانت رياضية أو غير رياضية. ويعد الالتزام التنظيمي عاملا أساسيا في العلاقة بين الأفراد والمنظمات ويعني وجود ايمان قوي بأهداف وقيم المؤسسة وقبولها، والرغبة في السعي الى تحقيقها (omar,2010 ، عبد الغني، ٢٠١٧) وتشمل صناعة الرياضة قطاعين رئيسيين، القطاع الأول هو قطاع النشاط الرياضي، القطاع الثاني هو قطاع دعم الرياضة، والمكون من الهيئات أو المؤسسات أو المنظمات الرياضية التي تشكل هذا القطاع، وتلعب دور هام في توفير المنتجات والخدمات لدعم إنتاج الأنشطة الرياضية، أو البيع والاتجار في المنتجات التي ترتبط بالأنشطة الرياضية (Robert, 2005) وأحد هذه المؤسسات الخدمية الاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي حيث تشكل القوى العاملة بها عنصراً غاية في الأهمية ومتطلباً أساسياً في التأهيل الحركي، والاستشفاء، واللياقة البدنية والصحية. فهذا القطاع يعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية كعنصراً أساسياً في تقديم أمثلة على الممارسات الفعالة في خدمات إعادة التأهيل والاستشفاء (للمنتفعين أو العميل الخارجي) (أبو رمان ٢٠١٢) سواء للرياضيين المصابين أو غير الرياضيين وذلك لتعزيز سلامتهم من خلال تنفيذ وتقييم الحلول لتحسين النتائج باستمرار والحفاظ على نهج موحد للحد من الضرر وسرعة الاستشفاء. ولا يتم الإبقاء على العميل الخارجي في ترده على الخدمة (المنتفع بالخدمة) الا من خلال الاهتمام بالعميل الداخلي وهم العاملون بالمؤسسة (الاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي) (Sokachae, 2014) فالتسويق الداخلي هو المفهوم الذي يستهدف العاملين كعملاء داخليين. حيث يشير إلى جميع الإجراءات التي يتعين على أي مؤسسة القيام بها من أجل تطوير وتدريب وتحفيز العاملين بها من أجل تعزيز إنتاجية وجودة الخدمات فالاتصال المباشر بين العاملين والعملاء هو مصدر تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الخدمات (Sokachae & Moghaddam, 2014) إن التعامل مع العاملين كعملاء داخليين يساعد المؤسسات على إدارة عملائها الداخليين بفعالية. ونتيجة لذلك، تتبنى المؤسسة علاقات جيدة مع عملائها الداخليين والتي بدورها تساعد في بناء علاقات فعالة مع العملاء الخارجيين. ويلعب التسويق الداخلي دورا هاما في تحقيق الالتزام التنظيمي (Gooshki,

(Jazvanaghi, Kermani, & Eskandari, 2016). وتتعدد ابعاد التسويق الداخلي التي تؤدي الي زيادة التزام العاملين بالمؤسسات لتحسين أداء العاملين وزيادة ولائهم لهذه المؤسسات. (Davis, 2005، Sihombing & Gustam, 2007)

أدبيات الدراسة

التسويق الداخلي

ظهر مفهوم التسويق الداخلي في منتصف الخمسينات وتم تفعيله بشكل واضح في اواخر القرن الماضي. والذي ركز على العاملين في المنظمات الانتاجية باعتبارهم حلقة الوصل بين المنظمة والجمهور الخارجية (Azzam, 2016) ويشير التسويق الداخلي لكافة الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تطوير وتدريب وتحفيز العاملين بها ومن أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وتحسين كل من إنتاجية العاملين ورضا العملاء. (Abra, 2012). ويعمل التسويق الداخلي علي إدارة العاملين بفعالية من أجل زيادة الإنتاجية. ومن أجل بيئة ممتازة في مجال الرياضة حيث يمكن العاملين من تقديم خدمة ذات جودة عالية، وبالتالي فهو يشكل الأساس لتكوين العلاقة بين العميل والعاملين في قطاع الرياضة. (Braimah, 2016)

ابعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي

لا يوجد نموذج موحد ومحدد يعكس ما يتم تضمينه للتسويق الداخلي فقد كشف Hogg (1998) Carter, and Dunne عن خمسة أبعاد للتسويق الداخلي تضمنت الاتصالات ، تدريب العاملين ، تقييم ردود الفعل، وعي العملاء. وقام (Rafiq & Ahmed 2000) بتقسيم عناصر التسويق الداخلي إلى دافع العامل ورضاءه ، وتوجيه العملاء ورضاء العملاء. وعلاوة على ذلك حدد (Chang and Chang 2007) خمسة أبعاد للتسويق الداخلي اشتملت علي الحوافز ، التدريب ، تمكين العاملين ، الدعم الإداري ، والاتصالات الداخلية ، في حين أظهرت دراسة (Farzad, Nahavandi, and Caruana 2008) أن أبعاد التسويق الداخلية تشمل تنويع المهام والحوافز ، والرضا الوظيفي، والتدريب والتكامل، وتنسيق الوظائف علاوة على ذلك ، أشار (Tsai and Tang 2008) إلى أن أبعاد التسويق الداخلية تنطوي على إجراءات مثل جذب الموظفين ، والاختيار، والتمكين، والمشاركة، والتدريب، وحوافز الأداء. بالإضافة إلى ذلك، لاحظ (Roberts-Lombard 2010) أن سياسة الاحتفاظ، وجودة الحوافز، والثقة بين العاملين، والتواصل هي الأبعاد التي تشكل التسويق الداخلي.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة علي أبعاد التسويق الداخلية المنصوص عليها في دراسة (Chang and Chang 2007) والتي تضمنت كل من الحوافز والتدريب وتمكين

الموظفين والدعم الإداري والتواصل الداخلي. وفيما يلي وصف لهذه للأبعاد.
الحوافز

الحوافز هي مجموعة الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام العامل بعمله وأدائه كماً وكيفاً. وتحقق الحوافز من وجهة نظر الإدارة خفض تكاليف العمل ومساعدة الإشراف على تحسين الكفاية ورفع معنويات العاملين. Farzad, Nahavandi, and (Caruana 2008) فالحوافز هي القوة التي تمكن الفرد للعمل في اتجاه هدف معين حيث أن الأشخاص الذين لديهم دوافع جيدة يتميزون بسلوك جيد في العمل . وقد يكون هؤلاء الأشخاص لديهم دوافع ذاتية ، وهذا هو أفضل شكل من أشكال التحفيز Güllü, Çelik, Güllü, & Bayram, (2017) ويعد الراتب الجيد والأمان الوظيفي من عناصر التغذية المرتدة للعمل المنجز، على الرغم من أن العديد من الحوافز تقوم على الحوافز المادية إلا أن هناك حوافز معنوية تتمثل في تحقيق الذات ، والشعور بالنجاح في العمل ، وقد تمنح الحوافز الغير ملموسة أو اللفظية مستوى عالٍ من الرضا لدى العاملين (Filtvedt, 2016) فتعد الحوافز معياراً ضرورياً لتغيير سلوك العاملين في الاتصال المباشر مع العملاء ويجب تنفيذ هذه الممارسات لزيادة الإنتاجية أو لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم. بالإضافة إلى ذلك ، فإن للحوافز أيضاً آثاراً إيجابية على النتائج التنظيمية (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، أداء العاملين وغير ذلك) (Aykan & Sunmez, 2014)

التدريب

هو تطور منهجي للمعرفة والمهارات والمواقف التي يتطلبها العاملون لأداء عمل او مهام معينة (Al-Hawary, Al-Qudah, Abutayeh, Abutayeh, & Al-Zyadat, 2013) يجب على الاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي أن تدرك تأثير برامج التدريب والتطوير في الأداء على المدى الطويل. فهناك العديد من العوامل السببية مثل تغيير احتياجات العملاء والاستراتيجيات التنافسية، ومستوى التكنولوجيا. وهذا يعني أن التدريب والتطوير عامل حيوي للعاملين. (Tuan, 2017) وتلعب برامج تدريب وتطوير العاملين دوراً أساسياً في زيادة حوافز العاملين في الاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي كما يمكن أن تؤدي برامج التدريب إلى زيادة الاداء ولذلك يمكن اعتبار برامج التدريب والتطوير عاملاً رئيسياً في تحقيق الأهداف التنظيمية، الأهداف الاستراتيجية، رضا العملاء والتزام العاملين (Abo Eishah & Salahudin, 2016; Güllü et al., 2017; Ishaque & Shahzad, 2016):

التمكين

يعد التمكين اداة لتمكين العاملين من اتخاذ القرارات حيث يتحمل العاملون المسؤولية عن تصرفاتهم

ولذا يجب أن يكون العاملين مفوضون لتلبية طلبات العملاء ، والاستجابة المناسبة لها (Al-Hawary et al., 2013) ويعني التمكين كبعد تسويقي داخلي السماح للعاملين وتمكينهم من التصرف والتفكير واتخاذ القرارات لإنجاز المهام ويتيح ذلك للعاملين ممارسة سلطتهم التقديرية في تقديم الخدمات. عندما يقوم رؤساء العمل بإنشاء بيئات ملائمة وتزويد العاملين بالموارد لتعزيز مستوى ثقتهم بأنهم قادرون على تحمل مسؤوليات جديدة بفعالية.(Braimah,2016) ويعني التمكين فهم احتياجات وقدرات العاملين بالإضافة إلى الثقة والمساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة إلى أقصى حد حيث تمثل الحرية في اتخاذ القرار ارضاء العاملين بحيث يشعرون بأنهم متمكنون في مكان العمل، ويتمثل المكون المهم في عملية التمكين في الثقة بالزملاء مما يزيد من الالتزام التنظيمي.(Insan, Astuti, Raharjo, & Hamid, 2013)

الدعم الإداري

يمثل الدعم الإداري (الدعم التنظيمي) الذي تتلقاه المؤسسة على أنه مورد اساسي له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة فيساهم دعم الإدارة المقدم فعلياً في نجاح المؤسسة (Stubner, Wulf, & Hungenberg, 2007 ويعتمد الدعم التنظيمي على الصفات الإنسانية التي تتسم بها المؤسسة في نظر العاملين ، والتي تتجلى في نظام الثقافة والمكافآت والعقوبات. عندما يدرك العاملون الاهتمام والإعجاب والدعم والاحترام تجاههم ، فإنهم يظهرون عائدًا إيجابيًا إلى مؤسستهم (Beheshtifar & Zare, 2012) وفقاً لنظرية الدعم التنظيمي ، إذا رأى العاملون المزيد من الدعم من المؤسسة ، فمن الأرجح أن يؤدوا مواقف أكثر إيجابية تجاه المؤسسة. كما أن الدعم من المؤسسة يقلل من التغيب ويزيد من السلوك الإيجابي والأداء.(Hussain & Asif, 2012) ومن المؤشرات الأساسية للالتزام التنظيمي الدعم التنظيمي حيث يتلقى العاملون الدعم الإداري ويقدرهم لجهودهم لإنتاج جهود إيجابية تجاه المؤسسة (Gündüz, 2014) فالدعم التنظيمي يؤدي إلى التزام تنظيمي ويساعد في تقليل الدوران بين العاملين. بالإضافة إلى ذلك ، يعد هذا الدعم عاملاً قيماً يعزز الالتزام التنظيمي في قطاع الرياضة (Kalidass & Bahron, 2015) كما أشارت دراسة (Wang 2018) إلى أن الدعم التنظيمي يمكن أن يلبي احتياجات الموظفين الاجتماعية والعاطفية ويزيد من توقعاتهم في مجال مكافأة الأداء ، ويساهم في الرضا الوظيفي العام.

الاتصال الداخلي

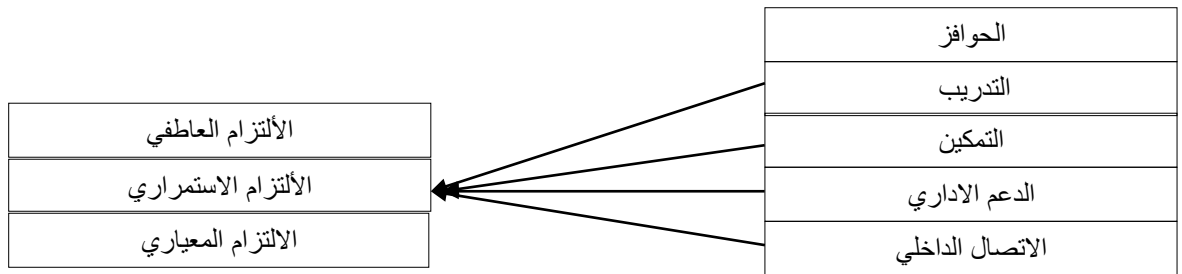
أصبح الاتصال الداخلي شرطاً أساسياً ضرورياً لحسن سير الأنشطة الداخلية والرضا الوظيفي (Braimah 2016) فبدون أن يكون الأشخاص قادرين علي الاتصال الداخلي مع بعضهم البعض ، فلن يكون هناك تنسيق مشترك بين المصالح.(Al-Hawary et al., 2013) وقد عرف (Dwyer, 2005) الاتصال الداخلي بأنه العملية التي يقوم من خلالها الأفراد داخل المؤسسة بإعطاء واستقبال الرسائل من أجل تعزيز المعرفة والمهارات والوعي بالقضايا المتعلقة بوظائفهم. كما يشار إلى الوسائل التي يتم من خلالها نقل المعلومات من طرف إلى آخر باسم الاتصال الداخلي والذي يلعب دور حيوي في إيصال المعلومات الي

جميع العاملين في المؤسسة حتى يكون هناك أهداف وقيم مشترك. ويسهل الاتصال الداخلي تنسيق الجهود نحو تحقيق هدف مشترك (Alshurideh, Alhadeed, & Barween, 2015). علاوة على ذلك ، عندما يشعر العاملون بأنهم مساهمون جيدون في مؤسستهم ، سيتم تشجيعهم على المشاركة أكثر من أجل العمل . عندما يتواصل المدير بفعالية مع العاملين ، ويستمع إلى شكاواهم ، ويجيب على أسئلتهم ويوفر لهم طرقاً للتواصل بشكل فعال ، سيتم تشجيعهم على تعزيز عملهم والشعور بالرضا تجاه وظائفهم. (Al-Hawary et al., 2013). كما يزيد من التزام العاملين بالتنظيم من خلال تحسين جودة الاتصال وتلقي استجابة فعالة لتحقيق توقعات العاملين كوسيلة لزيادة مشاركتهم (Balakrishnan & Masthan, 2013)

الالتزام التنظيمي

برز مفهوم الالتزام التنظيمي في السبعينيات والثمانينيات كعامل رئيسي في العلاقة بين الأفراد والمنظمات. الالتزام هو حالة الالتزام الفكري والعاطفي ببعض النظريات أو الإجراءات أو الممارسات السياسية أو الاجتماعية أو الدينية داخل المؤسسة. (Omar, 2010) إن ولاء العاملين في الاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي هو واحدة من مؤشرات التفوق لمؤسسة عن أخرى فأظهرت الدراسات الحديثة أن الالتزام التنظيمي له علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي الاجتماعي والأداء الوظيفي ويرتبط سلباً بترك الوظيفة، ويعد الالتزام التنظيمي متغيراً هاماً في فهم سلوك العاملين والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وتحسين جودة الخدمة مع التأثير على أداء العاملين. (Gooshki et al., 2016) في حين أن التسويق الداخلي يساعد العاملين على الشعور بأن الإدارة تدرس احتياجاتهم وتحمل المسؤولية تجاههم ، كما أنه يساهم في رؤية العاملين الإيجابية فيما يتعلق برضاهم الوظيفي وحافزهم والتزامهم التنظيمي (Omar, 2010; Shekary, Moghadam, Adaryany, & Moghadam, 2012). وهناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهم الالتزام التنظيمي العاطفي ، والالتزام التنظيمي المستمر ، والالتزام التنظيمي المعياري. يشير الالتزام التنظيمي العاطفي الفعال إلى ارتباط العاملون بالمؤسسة وتحديد هويتها ومشاركتها. فالعاملون الذين لديهم التزام عاطفي قوي يواصلون العمل مع المؤسسة لأنهم يرغبون في القيام بذلك وهو ينطوي على ارتباط عاطفي للعاملين بالمؤسسة ، وخاصة قابليتهم للتجارب المهنية ، مثل الدعم التنظيمي (Griffin & Hepburn, 2005) . أيضاً ، يتم تعريف رد الفعل العاطفي هذا كواجهة بين الهوية الفردية وهوية المؤسسة وكذلك مقدار التعلق بالمؤسسة لأن المؤسسة مستقلة عن قيمتها الأساسية وقد حدث ذلك في المواقف التي يكون فيها العاملون مستعدون لمواصلة العلاقة مع المؤسسة (Sokachae & Moghaddam, 2014) ويشير الالتزام المستمر إلى الوعي بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة فالعاملون الذين يعتمد ارتباطهم الأساسي بالمؤسسة على التزام الاستمراري يظلون في حاجة لأن يفعلوا ذلك فيتعلق الأمر بالاستعداد للبقاء في المؤسسة لتغطية نفقات حياته والتعويض المستحق للبقاء في المؤسسة. يتم إنشاء هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الشخص أن قدراته ليست في متناول الجميع في السوق، أو أنهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للمنافسة في مجالات الاهتمام. يشعر هؤلاء العاملون بنوع من الاعتماد على مؤسستهم القائمة (Shekary et al., 2012). يشتمل هذا الالتزام على بنيتين أساسيتين: إحداهما مبنية على ما يخسره الأشخاص بعد مغادرتهم للمؤسسة ، بينما يعتمد الآخر على اعتراف الأشخاص بكيفية الوصول إلى البدائل المتاحة ، إذا قرروا مغادرة المؤسسة ، والتي يشار إليها عادة باسم التكاليف الحدية. وبالتالي ، فهو نوع من الارتباط العاطفي والمتعصب بقيم وأهداف المنظمة؛ في الواقع ، يرجع

هذا الاعتماد على دور الفرد فيما يتعلق بقيم وأهداف المؤسسة نفسها بصرف النظر عن قيمها الأساسية (Sokachae & Moghaddam, 2014). أخيراً ، يعكس الالتزام المعياري الشعور بالالتزام بمواصلة العمل فيشعر العاملون الذين يتمتعون بمستوى عال من الالتزام المعياري بأنه يتعين عليهم البقاء في المؤسسة . هذا النوع من الالتزام، معبراً عن إيمان العاملين بأنه يتعين عليهم البقاء في المؤسسة ، لأن التجربة الاجتماعية تصر على ولاء العامل لصاحب العمل. فالأشخاص الذين لديهم درجة عالية من الالتزام المعياري يشعرون أنهم ملزمون بمواصلة عملهم في المؤسسة. يظهر الالتزام المعياري إيمان الموظف بالنسبة لمسؤوليته فيما يتعلق بالمؤسسة، ويوجه العاملون إلى البقاء فيها (Shekary et al., 2012). وقد أوضح (Omar 2010) على أن استعداد العامل للمساهمة في الفعالية التنظيمية يتأثر بطبيعة الالتزام الذي يواجهه قد يكون العاملون الذين يرغبون في الانتماء إلى المؤسسة (الالتزام العاطفي) أكثر احتمالاً من أولئك الذين يحتاجون إلى الانتماء (الالتزام بالاستمرارية) أو يشعرون بأنهم ملزمون بالانتماء (الالتزام المعياري) لبذل جهد نيابة عن المؤسسة. ويوضح الشكل (١) الإطار المقترح للبحث والفرضيات.



شكل (١) الإطار المقترح للبحث والفرضيات

منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة

على الرغم من أن التسويق الداخلي للعاملين تم دراسته في قطاعات مختلفة إلا ان هناك ندرة في دراسة تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي كمؤسسات تهدف الي تحسين الصحة والعافية والاستشفاء والتأهيل الحركي للمنتفعين. بالإضافة إلى ذلك ، يفتقر قطاع الرياضة إلى مثل هذه الدراسات التي تتناول العاملين واهتماماتهم التنظيمية. فتساهم هذه الدراسة في المعرفة من خلال التحقيق التجريبي لدور ممارسات التسويق الداخلي في التزام العاملين في الاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي خاصةً عندما تعتمد هذه المؤسسات بشكل كبير على العاملين المتصلين بدرجة عالية مع المنتفعين.

هدف البحث

يهدف البحث الي تقديم نموذج مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي من خلال:
 أ) تعيين أبعاد الالتزام التنظيمي المتعلقة بالعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي

ب) تحديد أبعاد التسويق الداخلي واستكشاف علاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي

ت) قياس آثار ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي وترتيب هذه الأبعاد على أساس تأثيرها

فروض البحث

١. تؤثر الحوافز ايجابيا على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي
٢. يساهم التدريب ايجابيا في الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي
٣. يؤثر التمكين ايجابيا على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي
٤. الدعم الإداري له علاقة ايجابية بالالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي

٥. الاتصال الداخلي مؤشر على التزام العاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهدف البحث وطبيعة إجراءاته.

عينة البحث: يتبنى هذا البحث الطريقة الكمية لاختبار نموذج البحث المفترض. حيث تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات المطلوبة من العاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي والحاصلين على درجة بكالوريوس التربية الرياضية في محافظتي القاهرة والجيزة بلغ عددهم ٢٣٤ عاملا وعامله تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

الدراسة الميدانية

- تم تطبيق استمارة الاستبيان على عينة استطلاعية عشوائية بلغت ٥٠ عاملا من العاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي للتحقق من صلاحيته.
- تم التطبيق على أفراد العينة الأساسية للبحث وعددهم ٢٣٤ وبعد انتهاء التطبيق على العينة الأساسية للبحث، تم فصل استجابات أفراد عينة البحث واسفر ذلك عن عدد ٢٠٠ استمارة استبيان ٥ مايو الي ٥ يونيه ٢٠١٩ م
- تضمن الاستبيان المتغيرات الخمس المستقلة للبحث ، وهي الحوافز (تقاس بـ ٥ بنود)، التدريب (يقاس بـ ٤ بنود) ، التمكين (يقاس بـ 3 بنود) ، الدعم الإداري (يقاس بـ ٤ بنود) ، والاتصال الداخلي (يقاس بـ ٤ بنود) بالإضافة الي المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي. وينقسم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة بنيات فرعية تتمثل في الالتزام العاطفي (يقاس بـ ٤ بنود) ، والالتزام المستمر (يقاس بـ ٣ بنود) ، والالتزام المعياري (يقاس بـ ٣ بنود) تم تصميم جميع

عبارات الاستبيان باستخدام مقياس Likert المكون من ٥ نقاط (١ = لا أوافق بشدة الي ٥ = أوافق بشدة) وتم فحص البيانات لأغراض التحليل. تم إدخال البيانات في برنامج SPSS ، وتم حساب الإحصاء الوصفي بما في ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. ثم تم استخدام الإصدار (6) WarpPLS كبرنامج نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة. تم تقديم نموذجين منظمين في هذه الدراسة. يتعامل الأول مع الالتزام التنظيمي كمتغير واحد ، ويتعامل الثاني مع الالتزام التنظيمي باعتباره ثلاثة هياكل فرعية: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري.

نتائج البحث

جدول (١) تحليل البيانات الوصفية لعينة البحث

النسبة المئوية	البيانات الوصفية قيد الدراسة	
٣٥,٠	انثي	النوع
65.0	ذكر	
32.5	23-29	العمر
44.0	30-39	
16.0	40-49	
7.5	أكثر من ٥٠	
30.5	2-5	
45.5	5- 10	سنوات الخبرة في المجال الرياضي
17.0	10-15	
7.0	أكثر من ١٥	

يوضح جدول (١) أن ٦٥٪ من المشاركين من الذكور ، ٣٥٪ من الإناث ، مما يعكس غالبية العاملين ذكور في الاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي في محافظتي القاهرة والجيزة ، و ٤٤٪ من المشاركين بين ٣٠ و ٣٩ سنة ، ٣٢,٥٪ منهم تتراوح أعمارهم بين ٢٣ و ٢٩ - ٤٥,٥٪ من المشاركين لديهم ما بين ٥ إلى ١٠ سنوات خبرة في العمل بالاندية الصحية أو مراكز التأهيل الرياضي، و ٣٠,٥٪ لديهم ما بين ٢ الي ٥ سنوات ، و ١٧٪ لديهم ما بين ١٠ الي ١٥ سنة ، و ٧٪ لديهم أكثر من ١٥ عامًا من الخبرة.

جدول (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات قيد الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
1.01	3.61	الحوافز
1.02	3.59	التدريب
1.09	3.26	التمكين
1.08	3.36	الدعم الإداري
1.03	3.51	الاتصال الداخلي
0.99	3.53	الالتزام العاطفي
1.07	3.49	الالتزام المستمر
0.98	3.32	الالتزام المعياري

يبين الجدول (٢) قيم الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغيرات الثمانية قيد الدراسة:

الحوافز ، التدريب ، التمكين ، الدعم الإداري ، التواصل الداخلي ، الالتزام العاطفي ، الالتزام الاستمراري ، الالتزام المعياري . تبين أن الحوافز لها أعلى قيمة متوسطة (٣,٦١) قريبة من خيار "موافق" ، تليها التدريب (٣,٥٩) ، ثم الالتزام العاطفي (٣,٥٣) ، والاتصال الداخلي (٣,٥١) . ومع ذلك ، فإن المشاركين لديهم آراء محايدة بشأن الالتزام المستمر (٣,٤٩) ، والدعم الإداري (٣,٣٦) ، والالتزام المعياري (٣,٣٢) ، والتمكين (٣,٢٦) .

نموذج البحث المقترح

يبحث نموذج القياس في العلاقة بين المتغيرات من أجل التأكد من صحة وموثوقية المقياس المستخدم والعلاقة بين متغيرات البحث. ففي الدراسة الحالية تم الكشف عن نموذجين للقياس ؛ نموذج الدرجة الأولى ونموذج الدرجة الثانية. حيث يقيس نموذج الدرجة الأولى الالتزام التنظيمي بثلاثة بنيات فرعية ؛ الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري. في حين أن نموذج الدرجة الثانية يتعامل مع الالتزام التنظيمي باعتباره بناء رئيسي واحد. يوضح الجدول (٣) متوسط التباين المستخرج (AVES) وكرونباخ ألفا والموثوقية المركبة لكل بنية من نموذج البحث.

تُظهر مؤشرات الملاءمة لنموذج الدرجة الأولى ملائمة نموذج جيد: متوسط معامل المسار $(APC) = 0.189$ ، $P = 0.002$ ، متوسط التربيع $(ARS) = 0.629$ ، $P < 0.001$ ، متوسط التربيع المعدل $(AARS) = 0.619$ ، $P < 0.001$ ، متوسط كتلة $VIF (AVIF) = 1.702$ ، متوسط علاقة خطية متداخلة كاملة $VIF (AFVIF) = 2.232$ ، $GoF (Tenenhaus) = 0.641$ ، نسبة تناقض $(SPR) = 0.86$ ، $GoF (Simpson) = 0.86$ ، نسبة مساهمة $(R-squared) = 0.999$ ، نسبة القمع الإحصائي $(SSR) = 1.000$ ، ونسبة اتجاه السببية ثنائية المتغير غير الخطي $(NLBCDR) = 1.000$.

كما يظهر النموذج المقترح الثاني أيضاً توافقاً جيداً حيث أن $APC = 0.203$ ، $P < 0.001$ ، $ARS = 0.768$ ، $P < 0.001$ ، $AARS = 0.762$ ، $VIF (AVIF) = 1.709$ ، $VIF (AFVIF) = 2.050$ ، $GoF = 0.716$ ، $SPR = 0.800$ ، $RSCR = 0.997$ ، $SSR = 1.000$ و $NLBCDR = 1.000$ كما يلاحظ أيضاً أن قيمة كرونباخ ألفا للمتغيرات في كلا النموذجين المقترحين ٠,٧ التي تشير إلى أن النتائج يعتمد عليها . كما تتجاوز AVES في كلا النموذجين ٠,٥ ، مما يدل على صحة وتقارب آراء الباحثين .

جدول ٣. نموذج القياس

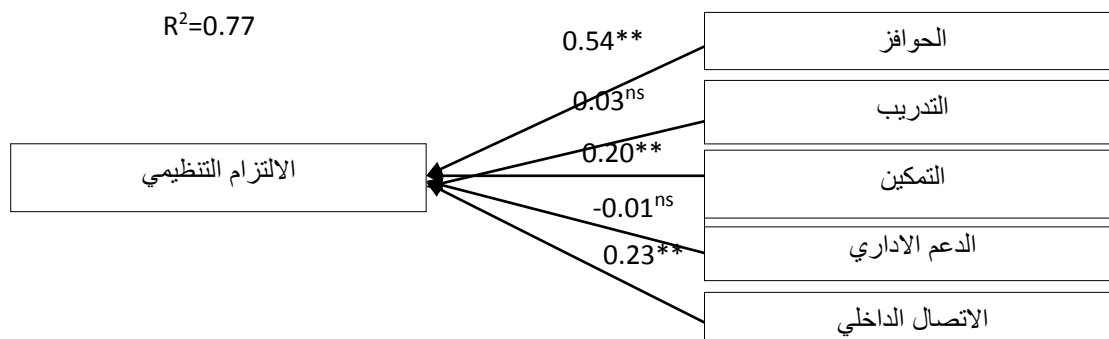
المتغيرات	المؤشرات	Loadings	AVE	C. alpha	CR	\sqrt{AVE}
الحوافز	- الاجر الذي تنتقضه مناسب لمقدار العمل الذي يقوم به داخل النادي الصحي أو مركز التأهيل	0.793	0.584	0.818	0.874	0.764
	- النادي الصحي أو مركز التأهيل لديه نظام للمكافآت العاملين به	0.750				
	- نظام المكافآت يشجع العاملين على العمل معا	0.816				
	- يوفر النادي الصحي أو مراكز التأهيل حافز مالي جيد	0.843				
	- عندما يقوم العاملون بعمل اضافي يقوم النادي الصحي أو مركز التأهيل بمكافأتهم	0.596				
التدريب	- يوفر النادي الصحي أو مركز التأهيل برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين بها	0.787	0.630	0.804	0.872	0.794
	- البرامج التدريبية المقدمة تتناسب مع طبيعة العمل	0.813				
	- تدريب العاملين هو مصدر اهتمام لإدارة النادي الصحي أو مركز التأهيل	0.759				
	- برامج التدريبية المقدمة تحسن من كفاءة عمالك	0.815				
التمكين	- المشرف الرئيسي يمكنك من استخدام السلطة لاتخاذ القرار المناسب في حل المشكلات	0.889	0.824	0.893	0.934	0.908
	- العامل مفوض لاتخاذ القرارات للاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء	0.908				
	- الإدارة تسمح للعاملين داخل النادي الصحي أو مركز التأهيل بالتعبير عن الاراء في حل المشكلات	0.927				
الدعم الاداري	- توفر ادارة النادي الصحي أو مركز التأهيل بيئة عمل محفزة للعاملين بها	0.688	0.602	0.778	0.857	0.776
	- تساعد الإدارة في تقوية العلاقات الإنسانية في العمل	0.760				
	- يتعامل النادي الصحي أو مركز التأهيل مع العاملين كشركاء ملتزمين بتحقيق أهداف محددة	0.815				
	- تتيح ادارة النادي الصحي أو مركز التأهيل للعاملين اتخاذ القرارات ذات الصلة بمستقبلها	0.833				
الاتصال الداخلي	- لا يتردد زملاء العمل في تقديم المساعدة إذا احتجت لذلك	0.801	0.582	0.759	0.847	0.763
	- الإدارة تبلغك بأي تغيير في السياسة المتبعه داخل النادي الصحي أو مركز التأهيل	0.716				
	- يمكن للعاملين بسهولة وبشكل مباشر الاتصال بالمشرف الخاص بهم لحل اي مشكله	0.812				
	- لدى النادي الصحي ومراكز التأهيل نظام اتصال جيد يدعم تدفق المعلومات	0.717				
الالتزام التنظيمي: العاطفي *	- أستمتع بالتحدث عن عملي مع أصدقائي خارج عملي	0.819	0.641	0.813	0.877	0.800
	- أشعر بدافع ذاتي في عملي	0.784				
	- أحتفظ بتفاصيل عملي ولا ابوح بها لاي انديية او مراكز تأهيل بدني اخري	0.819				

				0.778	- يُعد العامل داخل النادي الصحي ومراكز التأهيل نفسه شخصاً ملتزماً جداً بعمله	
0.814	0.855	0.744	0.663	0.822	- ترك العمل بسبب للعاملين عدة مشاكل (شخصية - نفسية - اقتصادية - اجتماعية)	الالتزام التنظيمي: الاستمراري *
				0.750	- الوظائف المتاحة في الأندية ومراكز تأهيل البدني الأخرى ليست مناسبة لي	
				0.866	-أنا أفضل الاستمرار في وظيفتي الحالية	
0.837	0.875	0.786	0.700	0.834	- أعتقد أن ترك وظيفتي الحالية دون مبرر أمر غير أخلاقي	الالتزام المعياري *
				0.821	- أشعر أن الالتزام الأخلاقي هو أهم سبب لاستمرار عملي	
				0.855	- أفضل الاستمرار في نفس النادي الصحي أو مركز التأهيل البدني بدلاً من الانتقال إلى مكان عمل آخر	
0.884	0.915	0.860	0.782	0.918	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي **
				0.879	الالتزام الاستمراري	
				0.854	الالتزام المعياري	

ملاحظة: * تشير إلى الالتزام التنظيمي في نموذج الدرجة الأولى بينما تشير ** إلى ذلك في نموذج الدرجة الثانية ، AVE: متوسط التباين المستخرج ، C. alpha: Cronbach's alpha ، CR: الموثوقية المركبة ، و VAVE: الجذر التربيعي لـ AVE.

نموذج الدراسة

نموذج البحث يقيس العلاقة بين قيم الانحدار للمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. حيث تقيس النماذج الهيكلية العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي. ويكشف البحث عن نموذجين هيكليين: نموذج من الدرجة الثانية يتناول الالتزام التنظيمي باعتباره بنية رئيسية واحدة ونموذج من الدرجة الأولى يتناول الالتزام التنظيمي كثلاثة بنيات فرعية وهي الالتزام العاطفين والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري. بدءاً من نموذج الدرجة الثانية (الشكل ٢)، تم الكشف عن أن بعض بنيات البحث لها تأثيرات كبيرة على الالتزام التنظيمي للعامل.



الشكل ٢. النموذج المقترح من الدرجة الثانية من الالتزام التنظيمي

ملاحظة: ns: غير معنوي ، و ** معنوي عند مستوي معنوية ٠,٠١ ، اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: الحوافز لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي. توضح نتائج SEM التي تظهر في الشكل (٢) أن الحوافز لها أكبر تأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي $\beta = 0.54$ ، $P < 0.01$ وبالتالي يتم دعم الفرضية الأولى. كما تبين هذه النتائج أن المشاركين قد سجلوا درجات عالية في الحوافز (المتوسط الحسابي = ٣,٦١). علاوة على ذلك ، تبين أن الحوافز لها أعلى قيمة في الانحدار على أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي) $\beta = 0.59$ ، الاستمراري β : 0.51 ، والمعباري $\beta = 0.34$) كما هو موضح في الشكل رقم (٣)

الفرضية الثانية: التدريب له تأثير كبير على التزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي كشفت نتائج SEM أن التدريب له تأثير ضئيل على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي $\beta = 0.03$ ، $P > 0.05$ وبالتالي فإن الفرضية الثانية غير مدعومة كما هو مبين في الشكل (٢) يتم تفسير ذلك من خلال قيم الانحدار الموضحة في الشكل (٣) حيث يحتوي التدريب على أدنى قيم لمعامل الانحدار في أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي) $\beta = -0.003$ ، الاستمراري $\beta = 0.02$ ، والمعباري $\beta = 0.10$:

الفرضية الثالثة: التمكين له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي توضح النتائج أن التمكين قد أثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي $\beta = 0.2$ ، $P < 0.01$ (الشكل ٢) وبالتالي يتم دعم الفرضية الثالثة ويأتي التمكين في المرتبة الثالثة من حيث تأثيره على الالتزام التنظيمي بعد الحوافز والاتصال الداخلي. بالإضافة إلى ذلك ، أوضح الشكل (٣) هذا التأثير حيث تبين أن التمكين له تأثير دال معنوي على أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي (العاطفي) $\beta = 0.13$: الاستمراري $\beta = 0.17$ ، والمعباري $\beta = 0.25$

الفرضية الرابعة: الدعم الإداري له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي كشفت النتائج أن الدعم الإداري يؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي $\beta = -0.01$ (الشكل $P > 0.05$) وبالتالي فإن الفرضية الرابعة غير مدعومة. بالإضافة إلى ذلك ، يوضح الشكل (٣) أن الدعم الإداري له قيم انحدار منخفضة على الالتزام التنظيمي (العاطفي) $\beta = 0.04$ ، الاستمراري $\beta = -0.01$ ، والمعباري $\beta = 0.06$:

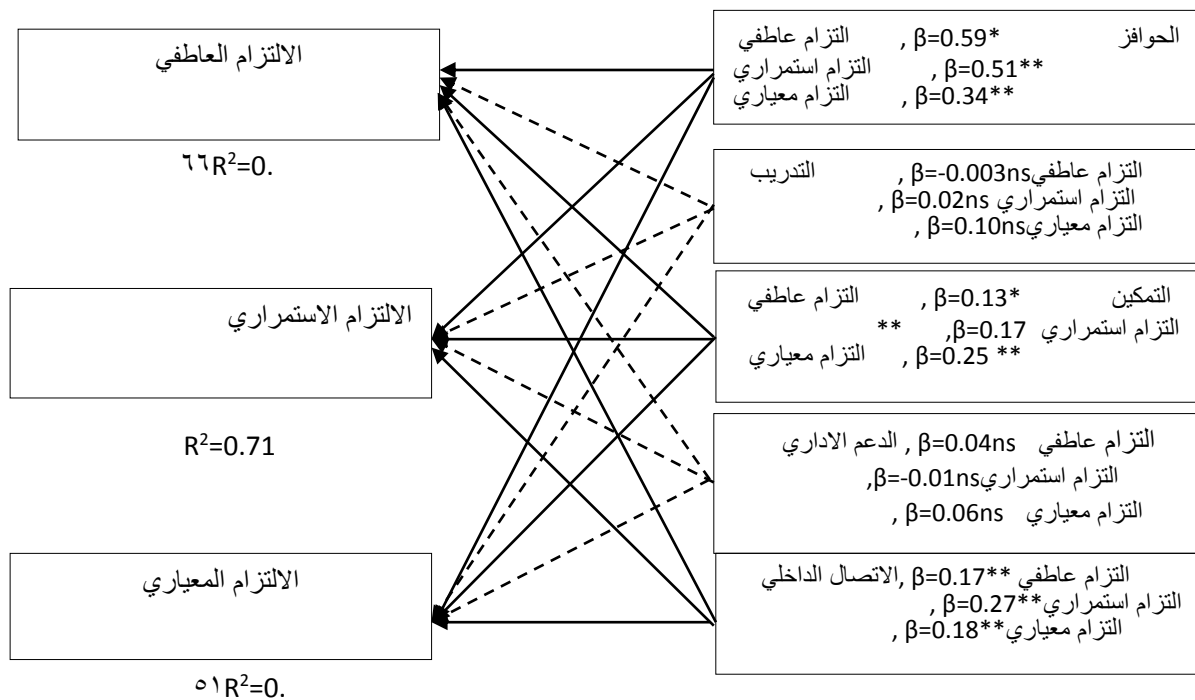
الفرضية الخامسة: الاتصال الداخلي له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية

الصحية ومراكز التأهيل الرياضي كشفت النتائج أن التواصل الداخلي يحتل المرتبة الثانية بعد الحوافز في تأثيره على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي (β = 0.23 ، ،) (P < 0.01 الشكل ٢) وبالتالي، يتم دعم الفرضية الخامسة .ويدعم هذه النتيجة في الشكل (٣) حيث أن الالتزام الداخلي له تأثير كبير على الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي β = 0.17 : ، والاستمراري β = 0.27 : ، والمعباري β = 0.18)

النموذج المقترح الثاني

إذا نظرنا إلى النموذج المقترح الثاني لقياس أبعاد التسويق الداخلي على البنيات الفرعية للالتزام التنظيمي: الالتزام العاطفي ، والالتزام الاستمراري ، والالتزام المعباري ، يكشف نموذج الدرجة الأولى (الشكل ٣) أن التدريب والدعم الإداري ليس لهما تأثير معنوي كبير على الالتزام التنظيمي .ومع ذلك ، فقد تبين أن الحوافز تؤثر بشكل كبير على الالتزام العاطفي (β = 0.59 ، P < 0.01 ، من الاستمراري (β = 0.51 ، P < 0.01) والالتزام المعباري (β = 0.34 ، P < 0.01)بالإضافة، تم الكشف عن أن التمكين له التأثير الأكبر على الالتزام المعباري (β = 0.25 ، P < 0.01 ، مقارنةً بالتواصل (β = 0.17 ، P < 0.01) ، والالتزام العاطفي (β = 0.13 ، P < 0.05) علاوة على ذلك ، يكون للاتصالات الداخلية أعلى تأثير على التزام الاستمراري (β = 0.27 ، P < 0.01) ، الالتزام المعباري (β = 0.18 ، P < 0.01) ، والالتزام العاطفي (β = 0.17 ، P < 0.01 . من الواضح أن الالتزام العاطفي والاستمراري والمعباري يتأثر بدرجة كبيرة بالحوافز من التمكين والاتصالات الداخلية . كما وجدت النتائج أن الالتزام الاستمراري يؤثر عليه إلى حد كبير الحوافز والتمكين والاتصالات الداخلية (R2 = 0.71 ، R2 = 0.66) من الالتزام العاطفي (R2 = 0.66) والالتزام المعباري (R2 = 0.51) كما هو مبين في الشكل (٣)

شكل ٣: النموذج الهيكلي من الدرجة الأولى للالتزام التنظيمي



ملاحظة: ns: غير معنوي، * معنوي عند مستوي 0.05 و ** معنوي عند مستوي معنوية 0.01.

يشير الي المعنوية



يشير الي غير معنوي

مناقشة النتائج

يساعد التسويق الداخلي على إدارة المؤسسات لتعزيز التزام العاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي تجاه أماكن العمل وتجاه وظائفهم . كما يعد التسويق الداخلي أداة تزيد من وعي العاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي بالمؤسسة وأهدافها وسياساتها. إذ يؤدي إلى مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية ، ويزيد من رضاهم عن عملهم ، ويخلق موقفاً إيجابياً تجاه مؤسستهم. إن ممارسات التسويق الداخلي فعالة لدى المؤسسات الرياضية حيث أن المؤسسات التي تتبع ممارسات التسويق الداخلي لديها معدل دوران منخفض وعاملين أكفاء وملتزمين. كما كشفت نتائج الدراسة الحالية أن هناك علاقة إيجابية بين بعض أبعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الرياضي.

فبدءاً من الحوافز ، كشفت النتائج أن الحوافز لها أكبر تأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي. هذا يعني أن مكافأة العاملين على أدائهم سيزيد من التزامهم بمكان العمل. كما أن الحوافز تأخذ أشكالاً مختلفة. قد يكون هذا تقديراً للأداء أو الأفكار أو السلوك الجيد الذي يمس الجانب النفسي للعاملين. قد تكون مكافآت للعاملين على إنجازهم للمهام ذات الصلة. تؤدي الحوافز إلى زيادة ثقة العامل في نفسه وتوفير الشعور بالنجاح

ويؤدي إلى وجود عاملين لديهم دوافع ذاتية. بالإضافة إلى ذلك ، تدعم الحوافز مستوى رضا العاملين لمؤسستهم. يتفق ذلك مع دراسة كل من (Brimah, M. ، Güllü et al. (2017) (2016) حيث اثبتت هذه الدراسات أن الحوافز عامل اساسي لزيادة الدوافع الذاتية ، للعاملين كما اثبتت دراسة (Filtvedt (2016) أن الحوافز هي ميزة يتمتع بها العاملون لتحقيق النجاح، ويتفق ايضا مع دراسة (Aykan and Sunmez (2014) أن الحوافز لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي للعاملين. علاوة على ذلك ، كشفت النتائج أن الاتصال الداخلي يؤثر إيجابيا على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي. فهو أحد الأبعاد الأساسية للتسويق الداخلي. حيث أنه يساهم في تحويل أهداف الإدارة إلى العاملين ويحول العاملين إلى عملاء داخليين للمؤسسة. ويساهم الاتصال الداخلي في نشر المعلومات داخل المؤسسة ، ويوحد العاملين للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ويقلل من احتمال حدوث أخطاء. المؤسسة التي لديها نظام اتصال داخلي جيد لديها وظائف جيدة. تساعد هذه الاتصالات على إشراك العاملين في المهام وتشجيعهم على المساهمة في العمل المؤسسي. كما يؤدي شعور العاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي كمساهمين في مؤسستهم إلى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. هذه النتيجة تتفق مع ما أشار اليه Balakrishnan and Masthan, (2013) أن الاتصالات الداخلية الجيدة تزيد من التزام العاملين.

التمكين هو العامل الثالث الذي كشفت النتائج أن له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي . فيشير التمكين إلى أن إدارة المؤسسة تثق بالعاملين بها وتمكنهم من اتخاذ القرارات أو المشاركة فيها .كما يعد مصدر ثقة للعاملين ويزيد من قدراتهم على تحمل المسؤوليات. فالعاملون الذين يتم تمكينهم من قبل إدارتهم يفهمون أهداف المؤسسة ويتخذون القرارات التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف .إذ إن تمكين العاملين يعني أنهم مسؤولون أيضًا عن عواقب قراراتهم وهذا يؤدي إلى تحسين أدائهم .إن تمكين العاملون هو عملية تؤدي الي الالتزام التنظيمي الفعال واتفق ذلك مع دراسة (Insan (2013).

على الرغم من أن التدريب يمكن أن يساعد العاملين في تحقيق مهامهم بفعالية ، وفهم أهداف المؤسسة وتنمية مهاراتهم من أجل تحسين أدائهم ، إلا أن الدراسة الحالية كشفت عن نتيجة غير متوقعة أنه لا توجد علاقة كبيرة بين التدريب والتزام العاملين. قد يكون تفسير هذه النتيجة هو عدم وجود برامج تدريب فعالة وكافية للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل أو أن البرامج المقدمة ليست متطورة بما يكفي ان تواكب التطور في مجال العمل في الاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي. علاوة على ذلك ، وجدت الدراسة الحالية أن الدعم الإداري لا يؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل. قد يكون هذا

الاكتشاف غير المتوقع أيضاً بسبب الدعم الضعيف الذي تقدمه إدارة المؤسسة للعاملين بها. واثبت صحه ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي لاستجابة العاملين في هذا البحث فكانت اجابتهم "محايدة" مما يعني أن العاملين لا يشعرون بالدعم الكافي من الإدارة في مجالات التدريب أو تطوير مهاراتهم اللازمة لتحسين الأداء. لذلك ، فإن هذين المجالين ، التدريب والدعم الإداري ، هما قصوران تم تسليط الضوء عليهما في قطاع الرياضة ، وهو ما إذا تم تطويره بشكل جيد يمكن أن يزيد من الالتزام التنظيمي للعاملين .

الخلاصة

هذه الدراسة استكشافية في الطبيعة. تهدف إلى استكشاف تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي. حيث كشفت النتائج أن الحوافز والاتصال الداخلي والتمكين يمكن أن تساعد في زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل. ومع ذلك ، فقد تبين أن التدريب والدعم الإداري لهما مساهمة ضئيلة في الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي.

كما تعد هذه الدراسة قيمة مضافة للأدبيات الموجودة حول الالتزام التنظيمي وخاصة في قطاع الرياضة على الرغم من ندره هذه الدراسات في هذا القطاع خاصة في مجال التأهيل الحركي والاندية الصحية، بالإضافة إلى أهميته في حسن سير عمليات المؤسسة وتحقيق الأهداف ، كما أنه يثري المعرفة الموجودة في قطاع الرياضة. ويُعد تطوير نموذج بحثي واختباره من خلال تقنية متقدمة متعددة المتغيرات، نمذجة المعادلات الهيكلية ، مفيداً للباحثين والأكاديميين الذين يحتاجون إلى استكشاف هذا الموضوع بعمق في قطاع الرياضة كما تقدم الدراسة معلومات مفيدة للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل.

والتوصيات

- بالرغم من التأثير الإيجابي للحوافز والاتصال الداخلي والتمكين على الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي فإنه يجب دعم معامل التأثير لكل من الاتصال الداخلي والتمكين بحيث يكون مشابهاً لوزن دور الحوافز في زيادة التزام العاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي. بالإضافة إلى ذلك ، في القطاع الذي يكون فيه العاملون على اتصال مباشر مع العملاء مثل مترددي الاندية الصحية ومراكز التأهيل.
- يجب أن يتم تزويد العاملين بمهارات التفاوض والاتصال من أجل القيام بعملهم بشكل أفضل فالعاملون هم المسوقون الداخليون لبرامج الاندية الصحية ومراكز التأهيل ، اما من ناحية التدريب. يجب إجراء تحليل للاحتياجات التدريبية بشكل مستمر لتحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين. كما ينبغي إجراء تقييم لهذه البرامج التدريبية لقياس فعاليتها.

- علاوة على ذلك ، ينبغي لإدارة الاندية الصحية ومراكز التأهيل زيادة دعمها للعاملين والتعامل معهم كشركاء يشاركون في تحقيق أهداف المؤسسة.
- التدريب والدعم الإداري مجالان يحتاجان إلى مزيد من الاهتمام من الباحثين في هذا القطاع من حيث الدعم الإداري، ينبغي لإدارة الاندية الصحية ومراكز التأهيل بناء علاقات عادلة مع العاملين بها وإيلاء اهتمام كبير لتأثير هذه العلاقات على التزام العاملين التنظيمي.
 - دعم احتياجات العاملين وتشجيعهم وتوجيههم من خلال مديريهم عاملاً يدفع إلى تحسين أدائهم وله انعكاس كبير على التزامهم. كما يساعد تطبيق ابعاد التسويق الداخلي علي تعزيز ودعم تحسين الخدمة المقدمة داخل الاندية الصحية ومراكز التأهيل وكذلك زيادة الوعي بأهمية مشاركة مقدمي الخدمة في الاندية الصحية ومراكز التأهيل في اتخاذ القرار مع الادارة.
 - يمكن أن يرتبط الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل بمتغيرات أخرى لم يتم بحثها في هذه الدراسة. وبالتالي ، يمكننا اختبار متغيرات إضافية ذات الصلة لمواصلة تطوير هذا البناء في الدراسات المستقبلية..

النموذج المقترح لتحسين الالتزام التنظيمي للعاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل الحركي تجاه

أماكن العمل وتجاه وظائفهم

العناصر	بنود	م
مكافأة العاملين على أدائهم سيزيد من التزامهم بمكان العمل وتجاه وظائفهم.	الحوافز	١
الحوافز تأخذ أشكالاً مختلفة. قد تكون تقديرًا للأداء أو الأفكار أو السلوك الجيد الذي يمس الجانب النفسي للعاملين ، أو مكافآت للعاملين على إنجازهم للمهام ذات الصلة.		
تؤدي الحوافز إلى زيادة ثقة العامل في نفسه وتوفير الشعور بالنجاح يؤدي إلى وجود عاملين لديهم دوافع ذاتية. كما تدعم الحوافز مستوى رضا العاملين لمؤسستهم.		
منح العاملين بالاندية الصحية ومراكز التأهيل مرتبات مجزية مع وجود نظام مرضى للمكافآت .		
قياس الأداء ونظم الحوافز تشجع العاملين على العمل الجماعي .		
قياس ومكافأة أداء العاملين في الاندية الصحية ومراكز التأهيل بما يساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية		
يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة الصحية والتأهيل .		
تعتبر الإدارة تلبية مطالب العاملين ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب العملاء المنتفعين بالخدمة.		

٢ الاتصال الداخلي	<ul style="list-style-type: none"> - إشراك العاملين في المهام وتشجيعهم على المساهمة في العمل المؤسسي - تزويد العاملين بمهارات التفاوض والاتصال من أجل القيام بعملهم بشكل أفضل - تنمية الاحساس لدي العاملين بأنهم مساهمون جيدون في مؤسستهم - بناء بيئة المنظمة التي تشجع على عملية التواصل بين العاملين. - يعتمد العاملون على قنوات الاتصال (غير الرسمية) كالزملاء في الحصول على المعلومات. - قبل أي تغيير في سياسة العمل تقوم الادارة ابلاغ العاملين بها - تهتم إدارة الاندية الصحية ومراكز التأهيل بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها . - يتم توصيل رؤية الاندية الصحية ومراكز التأهيل جيدا للعاملين - تتبع إدارة الاندية الصحية ومراكز التأهيل سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها - يسود بالاندية الصحية ومراكز التأهيل نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها العاملون في وظيفتهم بسرعة
٣ التمكين	<ul style="list-style-type: none"> - تمكين العاملين من التصرف والتفكير واتخاذ القرارات لإنجاز المهام - زيادة الوعي باهمية مشاركة مقدمي الخدمة في الاندية الصحية ومراكز التأهيل في اتخاذ القرار مع الادارة. مما يجعل العاملون يشعرون بعلاقة عاطفية معها ، وبالتالي قد يكونون أكثر تكريساً لوظائفهم - إدراك المؤسسة أنها تعتمد على موظفيها لتحسين أدائها العام .وبالتالي ، فإن الموظفين الذين أدركوا مستوى عالٍ من الدعم والتمكين من مؤسسة ما على استعداد لسداد ذلك بجهود متزايدة لنجاح المؤسسة - تتيح الادارة للعاملين في الاندية الصحية ومراكز التأهيل صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة ل حاجات طالبي الخدمة - تتيح الادارة ابداء الراي في حل المشاكل - تحرص الادارة على توفير التسهيلات اللازمه لاداء العمل
٤ الدعم الاداري	<ul style="list-style-type: none"> - ينبغي لإدارة الاندية الصحية ومراكز التأهيل بناء علاقات عادلة مع العاملين بها وإيلاء اهتمام لتأثير هذه العلاقات على التزام العاملين التنظيمي. - دعم احتياجات العاملين وتشجيعهم وتوجيههم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم وله انعكاس كبير على التزامهم مما يوفر الدعم التنظيمي للمؤسسة - توفير قاعدة بيانات واضحة بالمؤسسة ونشاطها واهدافها التسويقية والمعلومات الخاصة بحاجات المستفيدين - يعطي العاملون أولوية لتلبية تحديات المهام الوظيفية وإيجاد أفضل الطرق لتأديتها - تحرص الادارة علي توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين بها - تدعم الادارة فرص ابداع العاملين في عملهم

٥	التدريب	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل للاحتياجات التدريبية بشكل مستمر لتحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين. وإجراء تقييم لهذه البرامج التدريبية لقياس فعاليتها وتقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بالعمل. - تبني مجموعة متنوعة من السياسات لمكافأة عملهم باشتراكهم في البرامج التدريبية مع تحمل المؤسسة التكاليف المادية مما يؤدي إلى الاستعداد للعمل بجدية أكبر لتقديم مساهمات فعالة وخدمات باحدث الاساليب العلمية - إحاق العاملين بعدد من البرامج التدريبية لصفق مهاراتهم التعاملية والمهنية. - توفر الادارة كافة مستلزمات العمليات التدريبية من خلال وضع الادارة برامج تدريب للعاملين الجدد والقادمي واستخدام البروتوكولات المقبولة لتوثيق المعلومات المتعلقة ببرنامج إعادة التأهيل بما يتماشى مع متطلبات الادارة. - يتم وضع خطط التدريب بناء على الاهداف المعدة مسبقا - توجيه برنامج تطوير التدريب وبشكل واضح في خلق الكفاءات الوظيفية تعمل علي تطوير
---	---------	---

المراجع باللغة العربية

- ١ أبو رمان ،أسعد حماد موسى ، احمد ، علاء الدين محمد خلف (٢٠١٢) : العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل العدد ١٠٩ مجلد ٣٤
- ٢ عبد الغني، هراجي (٢٠١٧) : واقع وآفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية، دراسة حالة أندية رياضية لكرة القدم، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف .

المراجع باللغة الانجليزية

١	Abo Eisheh, A., & Salahudin, S. (2016). Effect of Organizational Commitment as a Mediator in Both Training and Job Performance in Syrian Private Universities. Journal of Islamic and Human Advanced Research, 6(4), 1-18
٢	Abra, A. (2012). The effect of internal marketing on job satisfaction and employee commitment: A study of electricity company of Ghana Volta regional office. (Masters of Business Administration), Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Kumasi, The Institute of Distance Learning Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
٣	Al-Hawary, S., Al-Qudah, A., Abutayeh, P., Abutayeh, M., & Al-Zyadat, D. Y. (2013). The impact of internal marketing on employee"s job satisfaction of commercial banks in Jordan. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(9), 811-826

٤	Alshurideh, M., Alhadeed, A. Y., & Barween, A. (2015). The effect of internal marketing on organizational citizenship behavior an applicable study on the University of Jordan employees. <i>International Journal of Marketing Studies</i> , 7(1), 138
٥	Aykan, E., & Sunmez, E. (2014). Mediating role of perceived organizational justice between internal marketing practices and employee task and contextual performance: A shopping center implication. <i>International Journal of Managerial Studies and Research</i> , 2(7), 1-15
٦	Azzam, Z. (2016). Internal marketing as a tool for maintaining high quality services provided by services firms: A case of hospitality industry in Jordan. <i>International Journal of Economics, Commerce and Management</i> , IV(4), 380-393
٧	Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). Impact of Internal Communication on Employee Engagement—A Study at Delhi International Airport. <i>International Journal of Scientific and Research Publications</i> , 3(8), 1-13
٨	Beheshtifar, M., & Zare, E. (2012). Effect perceived organizational support on employees' attitudes toward work. <i>Science Series Data Report</i> , 4(9), 28-34
٩	Braimah, M. (2016). Internal marketing and employee commitment in the hospitality industry <i>African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure</i> , 5(2), 1-22
١٠	Chang, C.-S., & Chang, H.-H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in southern Taiwan. <i>Journal of Nursing Research</i> , 15(4), 265-274
١١	Davis, J. (2005). The effects of internal marketing on service quality within collegiate recreational sport: A quantitative approach. (PhD thesis), The Ohio State University.
١٢	Dwyer, L. (2005). Relevance of triple bottom line reporting to achievement of sustainable tourism: A scoping study. <i>Tourism Review International</i> , 9(1), 79-938
١٣	Farzad, A., Nahavandi, N., & Caruana, A. (2008). The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks. <i>American journal of applied sciences</i> , 5(11), 1480-1486
١٤	Filtvedt, R. E. (2016). Motivation and job satisfaction: does Herzberg's" two-factor" theory apply to knowledge workers of today? (Masters thesis), Norwegian University of Life Sciences.

١٥	Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. <i>Journal of Marketing Research</i> , 18, 39-50
١٦	Gooshki, S. S., Jazvanaghi, M., Kermani, M., & Eskandari, H. (2016). The effect of internal marketing, organizational commitment and organizational citizenship behaviors on market orientation (case study: employees of Tehran chain stores). <i>International Journal of Humanities and Cultural Studies</i> (April), 82-100
١٧	Griffin, M. L., & Hepburn, J. R. (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. <i>Journal of Criminal Justice</i> , 33(6), 611-625
١٨	Güllü, K., ÇelİK, O., Güllü, T., & Bayram, H. (2017). A research on internal marketing and motivation: Employee evaluation of training and development programmes in banking sector. <i>Business & Management Studies: An International Journal</i> , 5(1), 162-173
١٩	Gündüz, Y. (2014). The effect of organizational support on organizational commitment. <i>Anthropologist</i> , 18(3), 1041-1057
٢٠	Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). <i>Multivariate data analysis: a global perspective (7th ed.)</i> : Pearson Prentice Hall.
٢١	Hogg, G., Carter, S., & Dunne, A. (1998). Investing in people: internal marketing and corporate culture. <i>Journal of Marketing Management</i> , 14(8), 879-895
٢٢	Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. <i>Tourism Management</i> , 42, 196-206
٢٣	Hussain, T., & Asif, S. (2012). Is employees' turnover intention driven by organizational commitment and perceived organizational support. <i>Journal of quality and technology management</i> , 8(2), 1-10
٢٤	Insan, A., Astuti, E., Raharjo, K., & Hamid, D. (2013). The effect of empowerment of the organizational commitment and the job satisfaction of the employees of the national electricity company (Ltd.) in South Sulawesi province Indonesia. <i>Asian Transactions on Basic & Applied Sciences</i> , 3(4), 13-23
٢٥	Ishaque, A., & Shahzad, K. (2016). Impact of Internal Marketing on Employee Behaviors: Mediating Role of Employee Job Satisfaction. <i>Abasyn University Journal of Social Sciences</i> , 9(1), 233-250 24

٢٦	Kalidass, A., & Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. <i>International Journal of Business Administration</i> , 6(5), 82-89
٢٧	Kock, N. (2015). WarpPLS 5.0 user manual. Laredo, Texas: ScriptWarp Systems.
٢٨	Omar, A. (2010). The effect of international marketing on organizational commitment in multinational commercial banks in Kenya. (Masters of Business Administration), University of Nairobi.
٢٩	Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. <i>Journal of services marketing</i> , 14(6), 449-462
٣٠	Roberts-Lombard, M. (2010). Employees as customers-An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa. <i>African Journal of Business Management</i> , 4(4), 362-372
٣١	Robert Siekmann ,et al, Professional sport in the internal market, College, United Asser institut, Hague, Netherlands , Edge Hill Kingdom (Lancaster University,Sport 2B), september 2005, pp 25-UEFA :Union of European Football Associations 26.
٣٢	Shekary, G. A., Moghadam, S. K., Adaryany, N. R., & Moghadam, I. H.(2012).The impact of internal marketing on organizational commitment in banking industry through structural equation modeling. <i>Interdisciplinary journal of contemporary research in business</i> , 3(9), 18-28
٣٣	Sihombing, S. O., & Gustam, M. (2007). The effect of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: An empirical study in a university setting 1st PPM National Conference on Management Research, Jakarta, Indonesia.
٣٤	Sokachae, E., & Moghaddam, F. (2014). Investigation of Internal Marketing as Regards Job Satisfaction and Organizational Commitment in Economic Agencies. <i>International Journal of Business and Marketing</i> , 2(1), 1-17
٣٥	Stubner, S., Wulf, T., & Hungenberg, H. (2007). Management support and the performance of entrepreneurial start-ups-An empirical analysis of newly founded companies in Germany. <i>Schmalenbach Business Review</i> , 59, 138-159
٣٦	Tsai, Y., & Tang, T.-W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. <i>Total Quality Management</i> , 19(11), 1117-1126

٣٧	Tuan, L. (2017). Activating tourists' citizenship behavior for the environment: the roles of CSR and frontline employees' citizenship behavior for the environment. Journal of Sustainable Tourism, http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2017.1330337 , 1-26
38	Wang Z., Liu C. Employee Fitness Programs: Exploring Relationships between Perceived Organizational Support toward Employee Fitness and Organizational Sustainability Performance Sustainability 2018, 10, 1930; doi:10.3390/su10061930