

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

العنوان

أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

بالمؤسسة الفندقية

دراسة حالة المؤسسة الفندقية " الحماديين " ببجاية

مذكرة مقدمة إكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق سياحي وفندقي

إشراف الأستاذ:

*حمودة سامي

إعداد الطلبة:

• بولحيد سليمان

• كويحل مراد

لجنة المناقشة:

رئيساً	جيجل	الأستاذ: بولحية أعمار
مشرفاً ومقرراً	جيجل	الأستاذ: سامي حمودة
مناقشاً	جيجل	الأستاذ: قميحة فيصل

السنة الجامعية: 2018/2017م.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في مشواري الدراسي و الذي كان ثمرته هذا العمل، فنحمده تعالى حمدا يليق بجلال وجهه و عظيم سلطانه

أهدي ثمره جهدنا هذا روح أمي الغالية، رحمها الله واسكنها فسيح جناته
وجازاها عنا افضل الجزاء

إلى ابي الغالي أطال الله في عمره وأدامه تاج فوق رؤوسنا

إلى زوجتي العزيزة جازاها الله خيرا على الدعم و المساندة

إلى اخواتي كل باسمها وأخي احمد والزلاء و الأصدقاء

سليمان

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما ...

إلى الزوجة الكريمة ، و ابنتي العزيزتين على قلبي " أبة " و " لينة "

إلى إخوتي كل باسمه ..

إلى زملائي في العمل و الدراسة ..

مراد

شكر و عرفان

الحمد و الشكر لله الذي أماننا على إنجاز هذا العمل المتواضع

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى استاذنا الكريم "حمودة سامي"

الذي كان لنا عوناً في إنجاز هذه المذكرة و الذي أفادنا بنصائحه

القيمة و توجيهاته السديدة جزاه الله خيراً

كما نتقدم بالشكر لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و

العلوم التجارية و نخص بالذكر أساتذة تخصص التسويق السياحي و

الفندقي

و كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

كما نتوجه بالشكر الخاص إلى مدير فندق الحماديين على التسهيلات

التي قدمها لنا و إلى كل عمال و عاملات الفندق .



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	شكر و عرفان
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ- خ	مقدمة
51-9	الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي
9	تمهيد
10	المبحث الأول: مدخل إلي التسويق الداخلي
10	المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي (المفهوم، الأهمية والخصائص)
14	المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي
17	المطلب الثالث: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي و استراتيجياته
25	المبحث الثاني: التسويق الداخلي الفندقي
25	المطلب الأول: تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية
27	المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي الفندقي
29	المطلب الثالث: مزيج التسويق الداخلي الفندقي
34	المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي
34	المطلب الأول: إختيار العاملين
37	المطلب الثاني: التدريب
42	المطلب الثالث: التحفيز
45	المطلب الرابع: تفويض الصلاحيات
49	المطلب الخامس: نشر المعلومات التسويقية
51	خلاصة الفصل
82-53	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي و علاقته بالتسويق الداخلي
53	تمهيد

54	المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي
54	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
56	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي
56	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
67	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي بين المحددات والنتائج
67	المطلب الأول: محددات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.
70	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
73	المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن الرضا وعدم الرضا وطرق زيادته
75	المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأبعاد التسويق الداخلي
75	المطلب الأول: علاقة اختيار العاملين بالرضا الوظيفي
76	المطلب الثاني: علاقة التدريب بالرضا الوظيفي
77	المطلب الثالث: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي
79	المطلب الرابع: علاقة تفويض السلطة (الصلاحيات) بالرضا الوظيفي
81	المطلب الخامس: علاقة نشر المعلومات التسويقية بالرضا الوظيفي
82	خلاصة الفصل
114-84	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الفندقية الحماديين
84	تمهيد
85	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الفندقية "الحماديين"
85	المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة الفندقية "الحماديين"
86	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية "الحماديين"
88	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
88	المطلب الأول: المجتمع، العينة و أداة الدراسة
89	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
90	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية
91	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
91	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والديمغرافية

93	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة
101	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
114	خلاصة الفصل
119-116	الخاتمة
126-121	قائمة المراجع
165-128	الملاحق
-	الملخص



قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أهم مقاربات مفهوم التسويق الداخلي	12
02	أهداف التسويق الداخلي	27
03	عدد نزلاء فندق الحماديين بين سنتي 2014-2017	85
04	درجات مقياس ليكرث الخماسي	89
05	تحديد طول الفئات حسب مقياس ليكرث الخماسي.	89
06	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	90
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	91
08	توزيع أفراد العينة حسب السن	92
09	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	92
10	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	93
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعمارية لبعء اختبار العاملين	94
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التدريب	95
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التحفيز	96
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تفويض الصلاحيات	97
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء نشر المعلومات التسويقية	98
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التسويق الداخلي	99
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي	100
18	اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف سميرونوف	101
19	نتائج اختبار T-test لإختبار الفرضية الأولى	103
20	نتائج إختبار T-test لإختبار الفرضية الثانية	103
21	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي	104
22	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير اختيار العاملين على الرضا الوظيفي	106
23	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التدريب على الرضا الوظيفي	107
24	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحفيز على الرضا الوظيفي	109
25	نتائج الانحدار الخطي البسيط ، التأثير تفويض الصلاحيات على الرضا الوظيفي	110

112	نتائج الانحدار الخطي البسيط ، لتأثير نشر المعلومات التسويقية على الرضا الوظيفي	26
-----	--	----

قائمة الأشكال

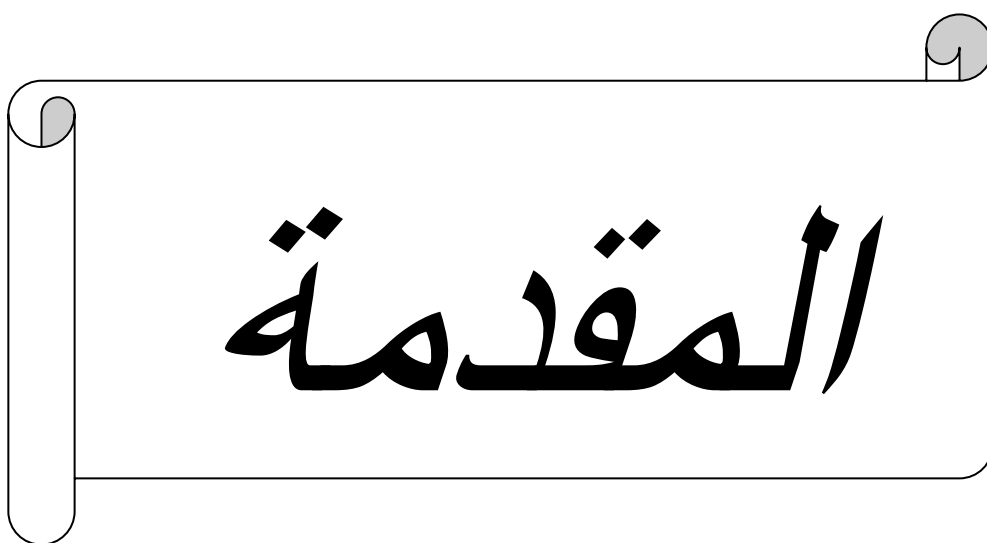
الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	نموذج بييري في التسويق الداخلي	01
20	نموذج كرونوس في التسويق الداخلي	02
22	نموذج رفيق و أحمد للتسويق الداخلي	03
26	أنواع التسويق في المؤسسات الفندقية	04
59	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	05
60	نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ	06
62	معادلة العدالة	07
63	الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	08
66	نموذج بورتر ولولر للدافعية	09
67	كيف يؤثر التباعد و العدالة و الموقف الشخصي المسبق على الرضا الوظيفي	10
68	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	11
71	نموذج لتدرج التجميعي لليكرث	12
87	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية "الحماديين"	13
91	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
92	توزيع افراد العينة حسب السن	15
92	توزيع أراد العينة حسب المؤهل العلمي	16
93	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	17



الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
128	الاستمارة	01
134	الهيكل التنظيمي للفندق	02
135	معامل الثبات للتسويق الداخلي	03
136	معامل الثبات لجميع فقرات الدراسة	04
137	معامل الثبات للرضا الوظيفي	05
138	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
139	توزيع أفراد العينة حسب السن	07
140	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	08
141	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	09
142	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد اختيار العاملين و المتوسط العام له	10
143	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد التدريب و المتوسط العام له	11
144	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز و المتوسط العام له	12
145	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد تفويض الصلاحيات و المتوسط العام	13
146	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد نشر المعلومات التسويقية و المتوسط العام له	14
147	المتوسط العام لمتغير التسويق الداخلي	15
148	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات متغير الرضا الوظيفي و المتوسط العام له	16
150	اختبار التوزيع الطبيعي كلومجروف سميرنوف	17
152	اختبار الفرضية الأولى	18
153	اختبار الفرضية الثانية	19

154	اختبار الفرضية الثالثة	20
156	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	21
158	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	22
160	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	23
162	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	24
164	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	25



المقدمة

المقدمة

من المتعارف عليه أن مصطلح العملاء أو الزبائن يطلق على أفراد المجتمع الذين يتعاملون مع المؤسسة ، غير انه حديثا ظهر مفهوم جديد يصطلح عليه العملاء الداخليين أو الزبائن الداخليين للتعبير عن الموارد البشرية العاملة داخل المؤسسة، فقبل أن تهتم المؤسسة الخدمية بجمهور المتعاملين معها وتدرس اتجاهاتهم وعاداتهم وسلوكياتهم، فيجب عليها أولا أن تعنى بجهازها العامل باعتباره العنصر الأكثر أهمية، ويتم ذلك من خلال اختيار أفضل الكفاءات للعمل بالمؤسسة وتطوير مهاراتهم باستمرار والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن الخارجيين، وذلك بسبب العلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة ومتلقيها، كون جودة الخدمة المقدمة تتوقف أساسا على حالة مقدمها، فالعامل الذي يشعر بالرضا والارتياح عن ظروف العمل يقدم خدمات ذات جودة عالية تنعكس على رضا الزبون الخارجي.

لذلك فالمؤسسات الخدمية أدركت هذا التوجه الحديث الذي اصطلح عليه التسويق الداخلي ، وأصبحت تسعى جاهدة لتطبيقه من أجل تحقيق درجات عالية من الرضا لدى العاملين والذي من شأنه أن ينعكس مستقبلا على رضا العملاء الخارجيين.

من هذا المنطلق جاءت دراستنا هذه بعنوان: أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية والتي تسعى من خلالها للتعرف على مدى تطبيق هذا المفهوم الحديث (التسويق الداخلي) في قطاع خدمي هو قطاع الفنادق، ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين، وقمنا من خلالها بدراسة حالة المؤسسة الفندقية "الحمادين" ببجاية.

أولاً- إشكالية الدراسة :

حيث قمنا بصياغة التساؤل الرئيسي للدراسة:

- إلى أي مدى يمكن لممارسات التسويق الداخلي أن تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحمادين" ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي للتساؤلات الآتية:

- ما هو واقع تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة الفندقية الحماديين؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الفندقية الحماديين؟

- ما هو أثر التسويق الداخلي بأبعاده على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية الحماديين؟

ثانيا- فرضيات الدراسة

انطلاقا من مشكلة الدراسة ومراجعة الدراسات السابقة فقد تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

- الفرضية الأولى: تولي المؤسسة الفندقية "الحماديين" إهتمام كبير لتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة .

- الفرضية الثانية: يوجد رضا وظيفي لدى عمال المؤسسة الفندقية "الحماديين" .

- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين"

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لإختيار العاملين على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين".

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ للتدريب على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين"

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ للتحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين".

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لتفويض الصلاحيات على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين".

5- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لنشر المعلومات التسويقية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين"

ثالثا- أهمية الدراسة

1- الأهمية النظرية: تكمن أهمية هذا البحث من الناحية النظرية في أنه يقدم إسهام هام على صعيد التسويق الداخلي بكل أبعاده وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في الفندق، تأتي أهميتها أيضا من أهمية الرضا الوظيفي كونه يشكل أحد الاسباب أو الدوافع المهمة للأداء المتميز الذي يمكن أن

يؤديه العامل في الفندق فالرضا الوظيفي هو أساس التفوق النفسي والاجتماعي للعامل في الفندق ومؤشر لنجاحه في وظيفته.

2- الأهمية العلمية: تكمن أهمية الدراسة العلمية في تقديم معلومات مهمة لإدارة التسويق فيما يتعلق بضرورة الاهتمام بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين من أجل تحقيق جودة أفضل في تقديم الخدمات الفندقية والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف الفندق المسطرة.

رابعاً- أهداف الدراسة

- تقديم توصيات لمتخذي القرار في مجال التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي في الفنادق.
- إفادة الباحثين للقيام بدراسات مستقلة تساعد في تطوير أداء المؤسسات الفندقية من خلال تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين فيها.
- التعرف على أبعاد التسويق الداخلي الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الفندقية محل الدراسة .

خامساً- أسباب اختيار الموضوع

- محاولة معرفة واقع التسويق الداخلي في الفندق محل الدراسة و الإشارة إلى أهميتها.
- كون الموضوع ضمن التخصص العلمي الذي نزالول الدراسة فيه.
- معرفة مدى أهمية التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الفندقية.
- تعرض الكثير من الباحثين للتسويق الداخلي مما أدى إلى الرغبة للتعلم فيه أكثر.
- معرفة علاقة كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي لدى موظفي فندق الحماديين.

سادساً- الدراسات السابقة

1- دراسة: أيمن عبد الله محمد أبو بكر -جامعة أبو ظبي- (2014) بعنوان: "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين -دراسة حالة بنك ابوظبي الاسلامي -الامارات- فرع مدينة العين- : هدفت هذه الدراسة إلى إختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين ببنك أبو ظبي الإسلامي فرع مدينة العين، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي بـ (التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي)، تم أخذ عينة عشوائية مقدارها 100 استبانة، تم استرداد 85 استبانة،

صالحة للتحليل الإحصائي. توصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات: التمكين، البرامج التدريبية، الاتصال الداخلي وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين بالبنوك الإسلامية.

أوصى الباحث بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة، وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الإلتزام الإنفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.

2- دراسة مالك محمد المجالي، أمين عابد البشاشة، هاني محمد المجالي، الجامعة الأردنية (2016) بعنوان: تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد التسويق الداخلي (الثقافة التنظيمية، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب) على الرضا الوظيفي للعاملين في محافظة الكرك، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم 255 عاملا في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك والبالغ عددها 11بنكا، وزعت 200 استبيان بشكل عشوائي على مجتمع الدراسة، بعد جمع الاستبيانات أظهرت النتائج بأنه فقط 184 استبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي النهائي، أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية بوجود أثر إيجابي لأبعاد التسويق الداخلي كمتغيرات مستقلة (الثقافة التنظيمية، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما أشارت النتائج إلى قبول جميع الفرضيات الفرعية الأربعة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التابعة منفردة على الرضا الوظيفي، للعاملين في قطاع البنوك، حيث احتل عامل التحفيز المرتبة الأولى في التأثير يليه الثقافة التنظيمية ثم التدريب، والتفاعل الداخلي على التوالي، كما أشارت النتائج إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية، بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير الرضا الوظيفي للعاملين على أدائهم، وأخيرا مجموعة من التوصيات المهمة لكل من المطبقين في القطاع المصرفي وللابحاث المستقبلية في حقول التسويق والإدارة قدمت في هذه الدراسة.

3- دراسة: دربالي (2009) بعنوان (واقع وممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي) دراسة حالة الكادر الطبي والتمريض في مستشفى الملك عبد الله الجامعي تهدف الدراسة إلى معرفة واقع التسويق الداخلي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الصحي في الأردن ممثلا في مستشفى عبد الله الجامعي، وتم تطوير استبانة كأداة قياس ووزعت على عينة ملائمة بلغت حوالي 30% من مجموع الأطباء والممرضات العاملين والكوادر في المستشفى، واستخدمت 180 استبانة صالحة للتحليل

الإحصائي، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات التسويق الداخلي والمتمثلة في (التدريب، التمكين، التحفيز، الإتصال الداخلي، التنسيق والتكامل الداخلي) و الرضا الوظيفي .

4- دراسة: أمل ابراهيم أحمد الحاج وهاني حامد الضمور (2010) بعنوان أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الإتصالات الأردنية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الإتصالات الأردنية، بالإضافة إلى تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي: التعيين، التطوير، الإتصالات الداخلية والحوافز، وتهدف أيضا إلى معرفة أثر عدد من العوامل الديمغرافية (الجنس، السن، الخبرة، والتعلم) في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا عن العمل، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية فيما يتعلق بالمتغيرات المذكورة أعلاه، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لكافة أفراد المجتمع المقدر بـ: 230 موظف مبيعات، حيث تم استعادة ما مجموعه 211 استبانة، فيما يبلغ عدد الإستبانات التي تم إخضاعها للتحليل الإحصائي هو: 197 استبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل، وفي مقدمتها الحوافز وخلصت أيضا إلى أن العوامل الديمغرافية مثل العمر، وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي كان لها تأثير في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي، بينما لم يكن لمتغير الجنس أي تأثير في هذه العلاقة، كما وجد أن متغير الحوافز كان أكثر العوامل تأثيرا في الرضا الوظيفي.

وأوصت الدراسة بإعطاء اهتمام كبير للحوافز المعنوية والمادية، وضرورة تطبيق التسويق الداخلي من منظور التسويق، كما ينبغي أن يكون هذا الجهد مشتركا من جانب الموارد البشرية وإدارة التسويق و الإدارة، كما أوصت بدراسة الأسباب الحقيقية لصفة الأمن الوظيفي بين موظفي البيع، وأخيرا أكدت الدراسة الإهتمام بالعوامل الديموغرافية مثل: العمر، سنوات الخبرة والمستوى التعليمي، التي لها تأثير على مبيعات الموظفين ومدى رضاهم عن العمل.

سابعا - ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

الدراسات السابقة تطرقت إلى تأثير التسويق الداخلي بأبعاده على الرضا الوظيفي في قطاعات خدمية متمثلة في قطاعات البنوك-الصحة-الإتصالات، أما دراستنا فقد تطرقت إلى قطاع خدمي مختلف وهو قطاع الفنادق.

دراستنا ركزت على تأثير التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة المتمثلة في: إختيار العاملين ، التدريب ، التحفيز ، تفويض الصلاحيات ونشر المعلومات التسويقية وهذا خلافا للدراسات السابقة التي تطرقت لبعض أبعاد التسويق الداخلي المذكورة دون التطرق لها مجتمعة، فكل من الدراسات السابقة لم تتطرق إلى أبعاد التسويق الداخلي الخمسة مجتمعة.

اختلاف بيئة العمل في الجزائر عن بيئة العمل في الدول العربية المتأثرة بالثقافة الأنجلوسكسونية في إدارة الأعمال.

ثامنا - منهج الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية البحث والتحقق من صحة الفرضيات، قمنا باختيار المنهج الوصفي التحليلي وهذا لملائمته لطبيعة الدراسة، وذلك من خلال الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ووصف خصائصه عن طريق جمع البيانات والمعلومات الخاصة به والقيام بتحليلها و تفسيرها واستخلاص النتائج بناء على ذلك.

تاسعا - حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في فندق "الحماديين" بتيشي ولاية بجاية.
- الحدود الزمنية: المدة الزمنية لإجراء البحث كانت من شهر فيفري إلى شهر ماي 2018.
- الحدود البشرية: وتتمثل في جميع العاملين في فندق "الحماديين" .
- الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة موضوع التسويق الداخلي بمختلف أبعاده، وكذلك الرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة التي تربط بينهما، هذا من الجانب النظري.

أما من الجانب التطبيقي فركزنا على تحليل مدى تأثير التسويق الداخلي بمختلف أبعاده على الرضا الوظيفي لدى العاملين في فندق "الحماديين".

عاشرا- صعوبات الدراسة

- _ قلة المراجع التي تناولت التسويق الداخلي باعتباره مفهوم حديث.
- _ بعد المسافة في الدراسة الميدانية.
- _ قصر المدة الزمنية المحددة لإنجاز البحث.

حادي عشر- خطة الدراسة

من خلال هذه الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين للجانب النظري و فصل للجانب التطبيقي

- الجانب النظري

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للتسويق الداخلي و يتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان مدخل إلى التسويق الداخلي وذلك للتعرف على ماهيته، مراحل تطوره، نماذج تنفيذه واستراتيجياته، و تطرقنا في المبحث الثاني إلى التسويق الداخلي الفندقي لمعرفة كيفية تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية وأهدافه و مزيجه التسويقي، فيما تمحور المبحث الثالث حول أبعاد التسويق الداخلي.

- الفصل الثاني بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالتسويق الداخلي، و تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان أساسيات حول الرضا الوظيفي تطرقنا من خلاله إلى مفهوم الرضا الوظيفي، خصائصه و النظريات المفسرة له أما المبحث الثاني فتمحور حول الرضا الوظيفي بين المحددات والنتائج وتم التطرق فيه إلى محددات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، طرق قياسه والنتائج المترتبة عليه وأساليب تحسينه، أما المبحث الثالث فخصصناه لعلاقة الرضا الوظيفي بأبعاد التسويق الداخلي.

- الجانب التطبيقي

وقد تطرقنا فيه للدراسة الميدانية في المؤسسة الفندقية "الحماديين" وذلك من خلال توزيع استمارة الاستبيان على العاملين بالفندق وقد احتوى هذا الفصل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول تضمن تقديم عام للمؤسسة الفندقية بتقديم نبذة عنها والهيكل التنظيمي لها، فيما تضمن المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فتم من خلاله عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات لتختتم الدراسة بمجموعة من النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلي التسويق الداخلي

المبحث الثاني: التسويق الداخلي الفندقي

المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتمد المؤسسات الخدمية في سبيل تحقيق أهدافها علي خطط واستراتيجيات تسويقية ناجعة، تتجه كلها نحو تطوير المزيج التسويقي بالشكل الذي يتلاءم مع حاجات و رغبات الزبائن، إلا أن هذه الجهود يجب أن يسبقها إهتمام المؤسسة بسوقها الداخلية علي غرار سوقها الخارجية، هذه الجهود وهذا الاهتمام يُعني بالعاملين داخل المؤسسة بصفتهم العنصر الأكثر أهمية في نجاح خطط واستراتيجيات المؤسسة . فالعمال هم من يقومون بخدمة الزبائن وهم علي اتصال دائم معهم، وقد تم جمع هذه الجهود تحت مفهوم حديث يسمي: التسويق الداخلي.

لذلك سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل بالتعرف علي الإطار المفاهيم له وكيفية تطبيقه في المؤسسات الفندقية والتعرف علي أهم الأبعاد التي ينطوي عليها.

المبحث الأول: مدخل إلى التسويق الداخلي

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي (المفهوم، والأهمية، الخصائص)

ظهر مفهوم التسويق الداخلي في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين علي أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز علي اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي.¹

غير أنه تم تقديم مفهوم التسويق الداخلي لأول مرة سنة 1976 من طرف "بيري" وآخرين، كأحد الحلول للمشاكل المتعلقة بتقديم خدمات ذات جودة مرتفعة وتتصف بالتماثل والتناسق في نفس الوقت، وعلي الرغم من النمو السريع للكتابات في مجال التسويق الداخلي، إلا أن القليل من المنظمات التي قامت بتطبيق ذلك المفهوم في ممارستها، ويعود السبب في ذلك إلي عدم وجود اتفاق بصورة عامة علي مفهوم موحد للتسويق الداخلي.²

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم تعريف واضح للتسويق الداخلي.³

إن التعريف الأساسي من بين الكتابات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي هو التعريف الذي قدمه "بيري" وبارشورامان (Parasuraman-Berry) سنة 1991 " في كتاب تسويق الخدمات المنافسة من خلال الجودة، حيث ينظران إلي التسويق الداخلي إلى أنه " تلك الوسيلة التي تعمل علي تنمية، تحفيز، واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم".

¹ - إياد فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص11.

² - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص149.

³ - محمد عبد العظيم أبو النجا، المرجع السابق، ص: 151-153.

وبناء علي هذا يمكن القول بأن التسويق الداخلي هو "فلسفة قائمة علي التعامل مع الموظفين كمستهلكين ينبغي التعرف علي حاجاتهم ورغباتهم".

ويمكن كذلك الإشارة هنا إلي أنّ التسويق الداخلي هو تلك الاستراتيجية التي تقوم علي تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتج يجب أن يتوافق مع الاحتياجات الإنسانية للأفراد الذين سيقومون بشغلها وأداء المهام التي تتطلبها.

ولإظهار الصبغة التسويقية للتسويق الداخلي بصورة أكبر قام "رفيق وأحمد" سنة 1993 بالتأكيد علي استخدام وجهة النظر التسويقية عند التعامل مع الموظفين داخل المنظمة، حيث يتم النظر إلي التسويق الداخلي باعتباره عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين بها، وتتعلق تلك المبادلة بضرورة إيجاد الكفاءة للعمليات والرضا للعاملين حتي قبل أن تتمكن المنظمة من النجاح في تحقيق أهدافها الخارجية، ويعني هذا ضرورة تبني المفهوم التسويقي الذي يركز علي عنصر المبادلة سواء كنا نتعامل مع موظفين أو مستهلكين خارجيين، ومما لا شك فيه أن تفعيل ذلك يتطلب بالضرورة تحريك المنظمة كحل من خلال الوظيفة التسويقية.

كما قام جونسون وآخرون (Johnson) بتعريف التسويق الداخلي علي أنه: "الجهود التي يجب علي الشركة القيام بها تجاه جميع أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة الشركة وأهدافها، علي أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".

أما جورج (Georg) فقد عرّف التسويق الداخلي سنة 1990 علي أنه " الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال رؤية تسويقية".

ويمكن القول بأن أصل تلك التعريفات هو التعريف الذي قدمه "جرونروز" (Gronroos) سنة 1981، والذي أشار إلي التسويق الداخلي بأنه "بيع الشركة إلي الموظفين والذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين وفقا لمفهوم التوجه بالمستهلك" ويشير هذا التعريف إلي أهمية التركيز علي غرس مفاهيم مثل التوجيه بالمستهلك لدى الموظف بشكل يمكن أن يؤدي إلي إيجاد شركة موجهة بالكامل بالمستهلك، وموجه كذلك بالكامل بالسوق.

كما حاول جرونروز (Gronroos) سنة 1994 بتوضيح العناصر الأساسية لمفهوم التسويق الداخلي، حيث افترض بأن التسويق الداخلي للموظفين يمكن تحقيقه بشكل جيد من خلال تقديم خدمات مميزة لهم والتعامل

معهم بنفس آلية التعامل التي ينطوي عليها مفهوم التوجيه بالمستهلك، ويعني هذا أن تفعيل ممارسة فلسفة التسويق الداخلي يتطلب استخدام الأنشطة التسويقية المتعارف عليها داخل منظمات الأعمال مع الموظفين العاملين بها.

من خلال استعراض مختلف التعاريف التي تناولت التسويق الداخلي نجد أن بعضها ينطوي في طياته على كتابات إدارة الموارد البشرية، والبعض الآخر علي كتابات إدارة التسوق والبعض الآخر يركز علي إرضاء الزبائن الخارجيين والجدول الموالي يوضح أهم مقاربات مفهوم التسويق الداخلي.

جدول رقم (1) : أهم مقاربات مفهوم التسويق الداخلي.

المقاربة	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية	جرنروز 1990	فلسفة الإدارة التي تقوم الفهم والتقدير لأدوار الموظفين في المؤسسة.
	فاري 2001	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل تطوير قدراتهم التسويقية في استغلال الفرص التسويقية.
	كوتلر 2003	العمل علي استقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من اجل خدمة الزبائن علي أحسن وجه.
التسويق الداخلي كاستعمال التقنيات التسويقية داخليا	بيرسي و مورقان 1991	هو تطوير برامج تسويقية موجهة نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي.
	ويلمر و كارسون 1995	العمل علي نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلي كل وظائف المؤسسة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلي الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.
التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين	بالونتين 2000	هو مقارنة استراتيجية من أجل توجيه موافق وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.
	بالونتين وآخرون 2001	هو العمل علي تحفيز وتمكين كل أعضاء المؤسسة من أجل الوعي بالزبون وتبني التوجه بالخدمة.

المصدر: بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية، مذكرة ماجستير علوم تسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة، 2009، ص:39.

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والموظفين ويتجلى ذلك في:¹

- كسب التسويق الداخلي إهتماماً كبيراً عند الأكاديميين و الممارسين ، كونه وسيلة لتحسين رضا الزبون ورضا الموظفين في الوقت نفسه.
- التسويق الداخلي جزء مهم من التغيير والتطوير التنظيمي، وأن غياب فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة يؤدي إلى مواجهة المنظمة مقاومة من طرف الموظفين تجاه أي عملية تغيير أو تجديد.
- إن العديد من المنظمات العالمية أصبحت تنظر إلى التسويق الداخلي على أنه سلاح استراتيجي، يساعد على تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمات وتحقيق رضا الزبون.
- يساعد التسويق الداخلي على فهم قدرات الموظفين، مواقفهم، معارضهم، ومهاراتهم.
- يجعل التسويق الداخلي كل الموظفين يعملون وفق رسالة استراتيجية وأهداف المنظمة، وهذا ما يجعلهم يقدمون تمثيلاً أفضل للمنظمة وينجحون في التفاعل مع الزبون النهائي.
- يعد التسويق الداخلي مصدراً تنافسياً لتطوير الميزة التنافسية من خلال استخدام منهج التسويق الشبيه، لتحفيز الموظفين على تطبيق الاستراتيجيات التنظيمية الخاصة بالتوجه نحو الزبون، وتؤكد الأدبيات السابقة على أن المصدر الرئيسي للميزة التنافسية هو فقط التوجه نحو الخدمة، ويعتبر التسويق الداخلي وسيلة لتحقيق ذلك.
- تساهم فلسفة التسويق الداخلي في توفير محيط عمل يجذب، يرضي، ويبقى أفضل الأفراد لتحسين التسويق الخارجي.
- ينظر إلى التسويق الداخلي على أنه مصدر تدريب، والذي يمكن المنظمة من تحسين معارفها حول الخدمات، وكذا تحسين قدراتها وإدراكها للفرص التسويقية والمهارات التسويقية.
- تحسين العلاقات بين العاملين، فمن خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.²

¹- أظني جوهرية، أثر القيادة الاستراتيجية على المشاركة في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه علوم التسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، 2014، ص ص 84، 85.

²- ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص 255.

ثالثا: خصائص التسويق الداخلي

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها¹:

- **التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.
- **التسويق الداخلي عملية إدارية:** تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:
 - التأكد أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجين.
 - التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة.

المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

من خلال التعاريف المختلفة التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي، يمكن استخلاص المراحل المختلفة التي ترصد تطور هذا المفهوم، بحيث تم رصد ثلاثة أشكال مختلفة لهذا التطور الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي وهي: مرحلة دافعية ورضا الموظف، ثم مرحلة التوجه بالمستهلك، وأخيرا مرحلة تنفيذ استراتيجية المنظمة وإدارة التغيير بها وفي ما يلي عرض لهذه المراحل بالتفصيل²:

1. المرحلة الأولى: دافعية ورضا الموظف

ركزت الكتابات الأولى من مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي وخاصة كتابات (بيري وزملائه) على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المنظمة والأعمال التي يقوم بها داخليا، وترى هذه الكتابات أن جذور مفهوم التسويق الداخلي تنبع من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها شركاتهم.

¹ - إياد فتحي العالول، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص ص، 154-159.

إن الاعتماد فقط علي زيادة الألية في العمليات دون الاهتمام بالأداء غير المتماثل وغير المتناسق الذي قد يبديه الأفراد العاملين أثناء تقديم الخدمات للمستهلكين من شأنه أن يسبب تباين في مستوي جودة تلك الخدمات المقدمة إلي هؤلاء المستهلكين، وقد ساهمت مشكلة التباين في أداء الخدمة إلي تركيز الجهود التنظيمية علي الاهتمام بالموظفين والعاملين بغرض الوصول إلي تقديم خدمة ذات مستوي مرتفع من الجودة، ويرتكز هذا الاتجاه من الكتابات إلي ضرورة الاهتمام بتحقيق الإشباع والرضا للموظف، حيث يمكن اعتبار هذا الرضا بمثابة الترمومتر الذي نستطيع من خلاله قياس رضا المستهلك الخارجي في الأسواق التي تستهدفها منظمات الأعمال.

2. المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك

تشير هذه الخطوة إلي ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة، ويعني هذا تغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل مع العميل حيال تقديمه لها، ومن هنا ركز جرونروز (Gronroos) علي ما أطلق عليه التسويق التفاعلي، والذي يؤكد فيه علي مسؤولية الموظف الأساسية تجاه إشباع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين، كما أشار إلي أن العلاقة التفاعلية التي تتم بين المشتري والبائع لن يقتصر تأثيرها فقط علي قرارات الشراء وإعادة الشراء، وإنما سيمتد تأثيرها بشكل قوي علي توفير الفرص التسويقية التي يمكن للمنظمة استغلالها والاستفادة منها، ويتطلب اقتناص هذه الفرص وجود توجه بالمستهلك، وتوجه بالسوق، وأفاد عاملين لديهم عقلية بيعية مميزة.

ومن هنا يركز مفهوم التسويق الداخلي علي موظفين تتوافر لديهم الدافعية والوعي بحاجات المستهلك، وأن يتصف هؤلاء الموظفين بعقلية بيعية جيدة، كما تحتاج الخدمة إلي وجود تعاون وتفاعل بين كل من مقدمها ومستهلكها حتى يتم الوصول إلي تقديم خدمة جيدة.

ويمكن تلخيص التعريف المفاهيمي للتسويق الداخلي حسب "جرونروز" علي أهمية خلف فلسفة التوجه للمستهلك الخارجي بين الموظفين عكس "بيري" وزملاءه الذين يركزون علي مجرد إرضاء الموظفين وإثارة دوافعهم لكل خدمة يقومون بأدائها.

3. المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلي توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ استراتيجية الشركة، وقد كان وينتر (Winter) من أوائل الكتاب الذين نادوا بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كوسيلة لإدارة الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد عرف (Winter) التسويق الداخلي: "بأنه تخطيط، تعليم، وإثارة دافعية العاملين تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية، علي أن يتم ذلك من خلال العملية التي تمكن الأفراد العاملين من فهم، وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه الشركة ولكن أيضا معرفة دورهم في هذا البرنامج"

كما يشير كل من: جلاسمان ومكافي (Glassman et Mcfee) إلي دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.

إن التسويق الداخلي حسب هذا الاتجاه هو ميكانيزم يمكنه تحقيق:

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام و الإدارات المختلفة.
- تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية.
- المحافظة على المقاومة للتغيير.

وهذا ما يساهم في توسيع نطاق تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليشمل كل المنظمات الخدمية وغير الخدمية، كما يكشف عن اتساع نطاق نشاطه بصورة أكبر من مجرد تحفيز موظفي الشركة تجاه الاهتمام و الوعي بمصالح المستهلك، ليشمل أيضا تحفيز وإثارة دافعية هؤلاء الموظفين غير الدائمين (العمالة الموسمية) نحو القيام بالسلوكيات التي قد يكون من شأنها تعظيم جودة أداء الخدمة التي تقدمها المؤسسة للمستهلك.

وقد اهتم "رفيق وأحمد" بأخذ ذلك النطاق الواسع في الاعتبار، حيث يعرفان التسوق الداخلي على أنه "الجهود المخططة للتغلب على المقاومة التنظيمية للتغيير، وكذلك الجهود التي تسعى إلى إثارة دافعية الموظفين، و تحقيق التكامل بينهم بغرض الوصول إلى تنفيذ أكثر فعالية لاستراتيجية الشركة ككل والاستراتيجيات الوظيفية لكل إدارة أو قسم داخلها"

إن هذا التعريف يؤكد على:

- الحاجة إلى جهود التسويق الداخلي عند إجراء أي تغيير في استراتيجية المنظمة، للتغلب على المقاومة ومحاولات إبقاء الأوضاع التنظيمية على حالها.
- تحفيز الموظفين تجاه السلوك المرغوب الذي تنطوي عليه الاستراتيجية الجديدة .
- لا يميل هذا التعريف إلى تفضيل مفهوم التعامل مع الموظف كمستهلك، ولكنه يؤكد بصورة أكبر على المهام والأنشطة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى تنفيذ أكثر فعالية للتسويق والبرامج الوظيفية الأخرى بالشكل الذي يمكن في النهاية من تحقيق الأهداف المتعلقة بإرضاء المستهلك .

المطلب الثالث: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي و استراتيجياته

أولاً: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق و تنفيذ التسويق الداخلي وهي¹:

- نموذج بييري الذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
- نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج أحمد و رفيق و الذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.

و في ما يلي أكثر تفصيل لهذه النماذج :

1. نموذج "بييري" :

و يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية :

الفرضية الأساسية إعتبارا الموظفين كمستهلكين، و يتفرع عنه الفرضيتين التاليتين :

- إعتبار الوظائف منتجات داخلية
- تبني التقنيات التسويقية داخليا .

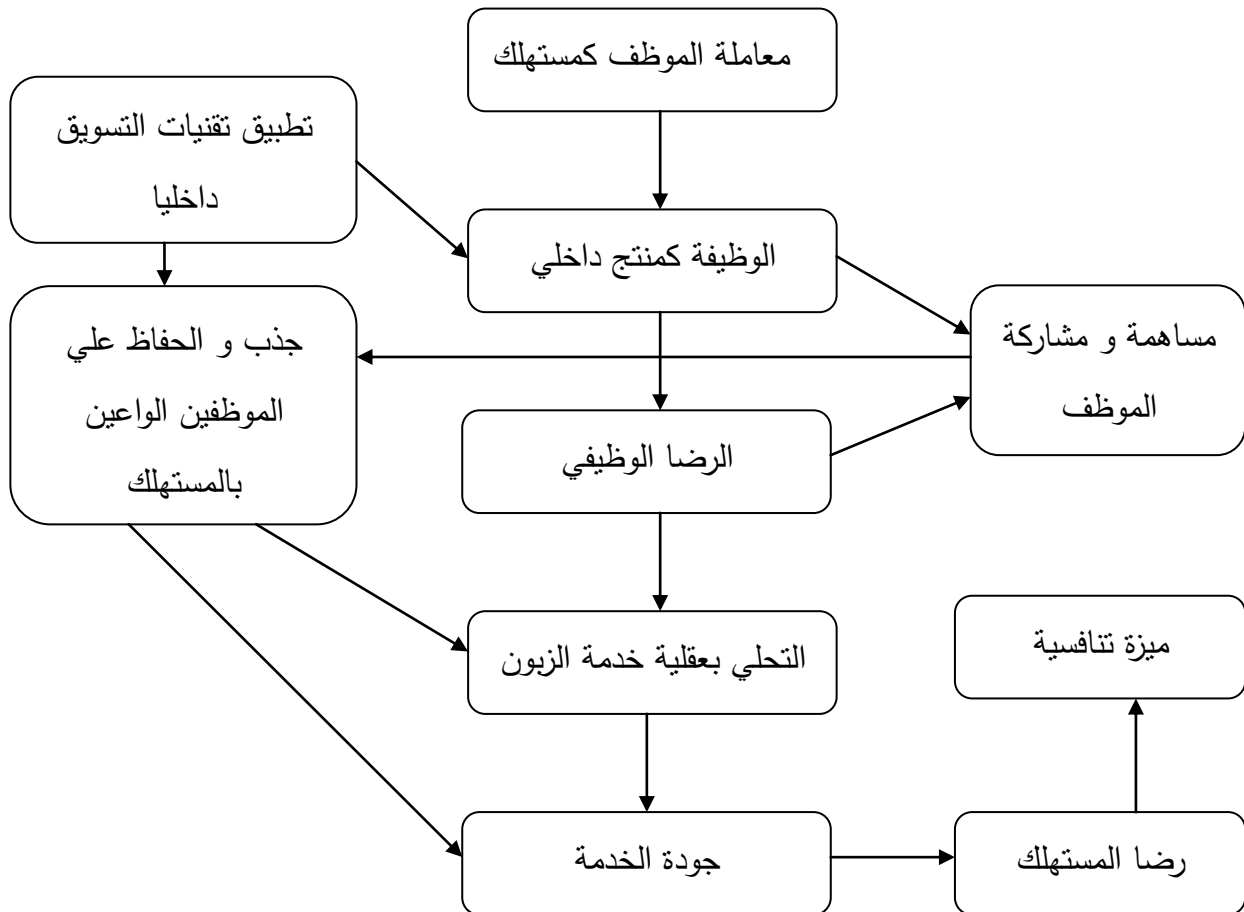
¹ - جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح التأهيلي الجامعي، قسم علوم التسيير والعلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016، ص ص: 54-55.

إن إعتبار الموظفين كمستهلكين و تبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أنه على المنظمة أن تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المؤسسة.
- جذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي) و يساعد على جذب و الاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهها بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية و رفع حصصها في السوق.

الشكل (1): نموذج بييري في التسويق الداخلي



المصدر: جنادي كريم، مرجع سبق ذكره، ص 55.

2. نموذج "كرونروس"

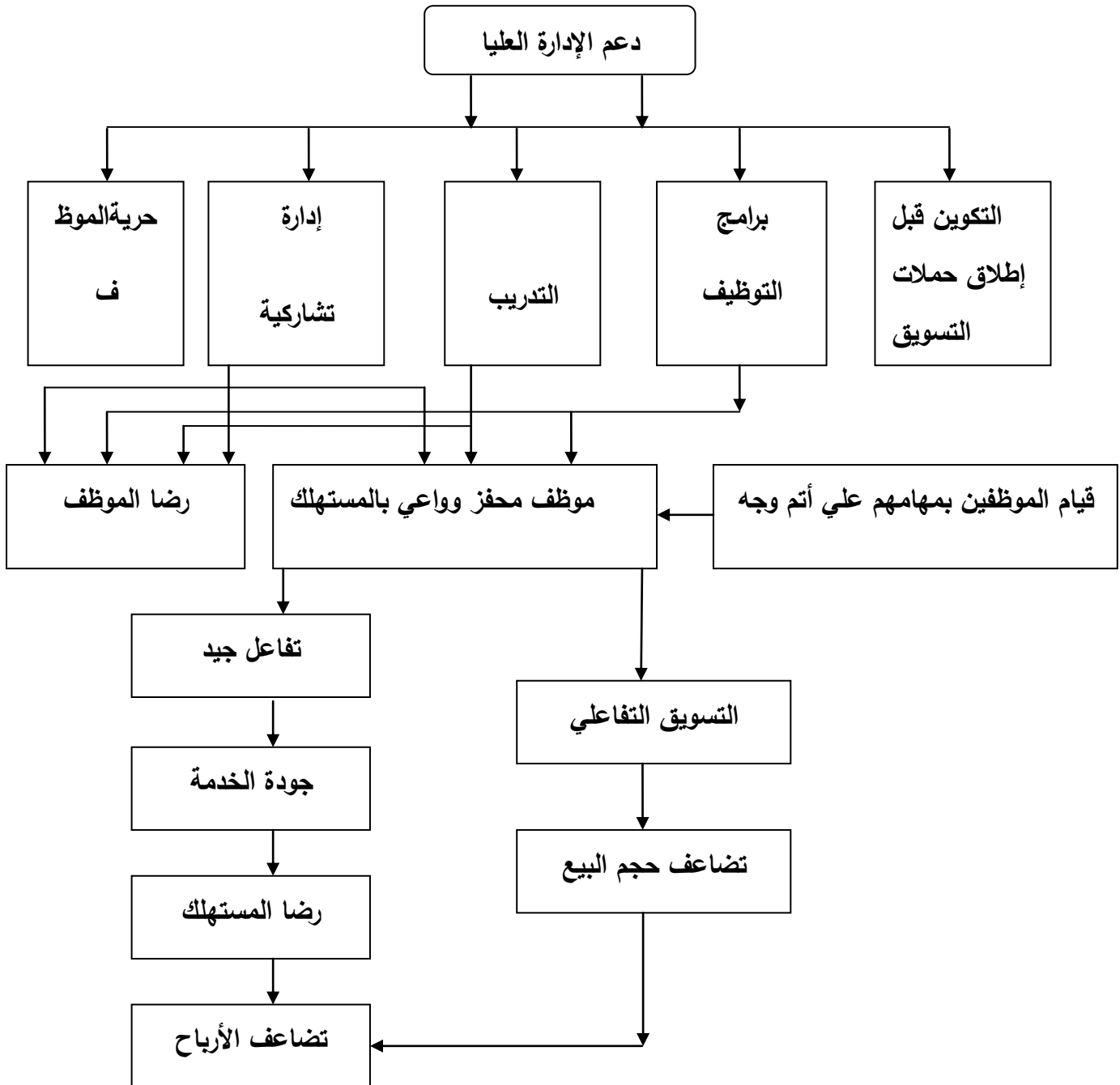
يستند هذا النموذج علي أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، كما أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، التي عليها أن تلتزم بدعم¹:

- برامج التدريب و بالأخص التدريب علي خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك و استيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات وبرامج التوظيف، بمعني مدي تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلاءم الأفراد الذين سيشغلونها.
- الإدارة التشاركية، أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم علي المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات، أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، خاصة من هم علي اتصال مباشر مع الزبائن.
- يجب علي الإدارة العليا أن تطلع الموظفين علي كل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه علي أحسن وجه.

إن التزام الإدارة العليا بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفرين، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون و زيادة في الأرباح، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج بالتفصيل:

¹ - المرجع السابق، ص ص55-56.

الشكل (2) نموذج "كرونروس" في التسويق الداخلي



المصدر: جنادي كريم، مرجع سبق ذكره، ص 57.

3. نموذج "رفيق و أحمد"

قام كل من " رفيق وأحمد" بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، حيث يفترض هذا النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

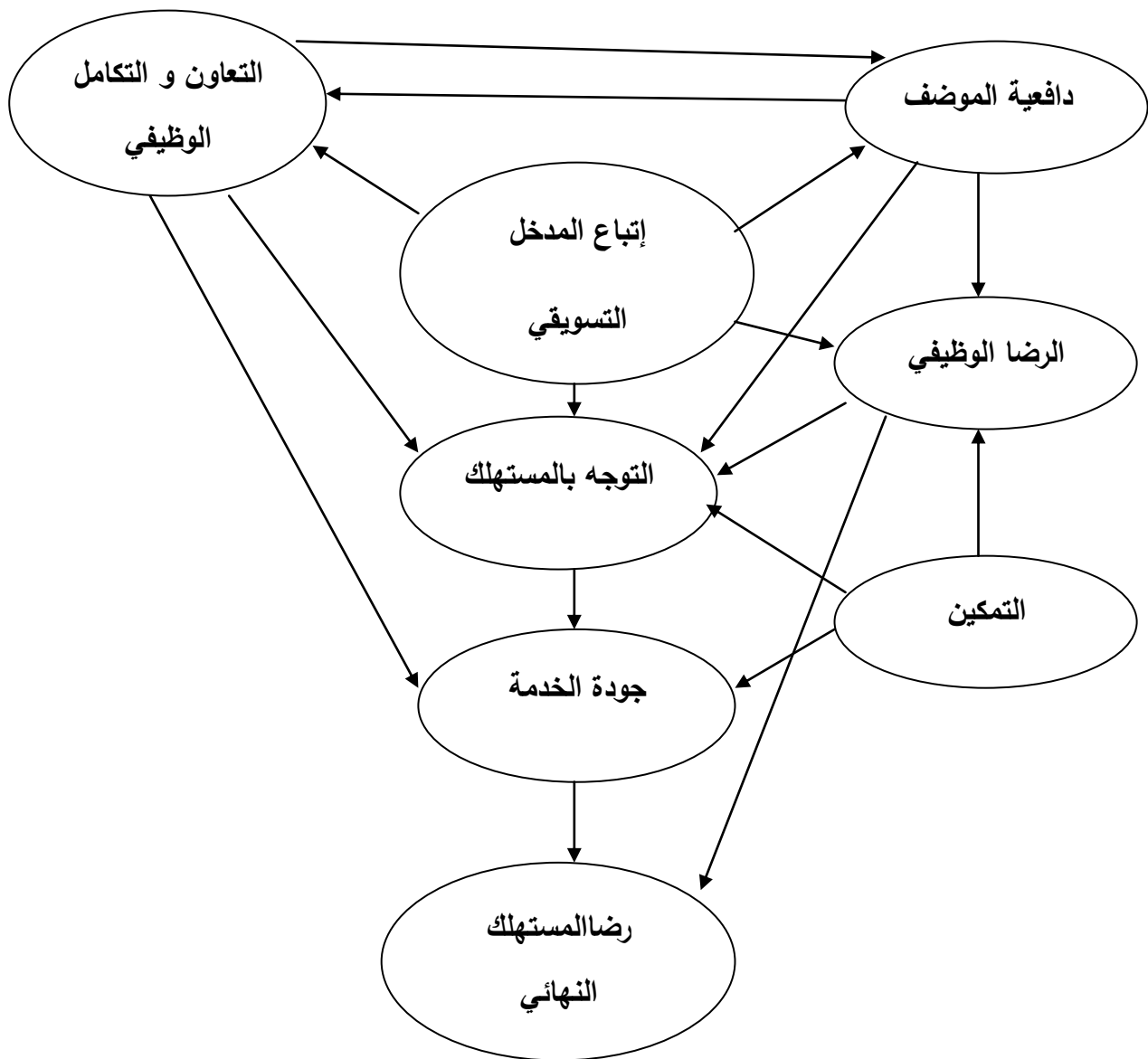
- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق و التكامل بين الوظائف.
- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلي تحقيق رضا الموظفين وتبنيهم لمفهوم التوجه بالمستهلك، وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق¹.

والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

¹- المرجع السابق، ص ص 57-58.

الشكل (3): نموذج "رفيق وأحمد" للتسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 163.

ثانياً: استراتيجيات التسويق الداخلي

يمكن استعراض الخطوات الأساسية التي يجب أن تشملها استراتيجيات التسويق الداخلي كالتالي¹:

¹- بويكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

1. تحديد السوق

يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح، وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذين تتطلب حاجاتهم إشباعها، فكل شخص هو مشارك و يقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يضمن كامل المنظمة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات، إن تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.

2. بحوث التسويق الداخلي

تمكن بحوث التسويق في البحث والاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختيارها للحاجات المتعلقة بالتسويق، أما بحوث التسويق الداخلي فإن مواضيعها يجب أن، تشمل مايلي¹:

- اتجاهات العاملين نحو المنظمة و رسالتها الأساسية.
- مستويات الرضا الوظيفي.
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعليم.
- حاجات ورغبات العاملين.

3. تقسيم السوق

يمكن تطبيق نفس مفاهيم تقسيم السوق الخارجي إلي قطاعات، عند القيام بوضع برامج التسويق الداخلي، وبالتالي هناك أربعة مداخل أساسية لتقسيم السوق الداخلي إلي قطاعات وهي²:

أ- التقسيم الجغرافي

يفترض هذا المدخل أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، فالأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل دولة ما قد تكون لهم حاجات متشابهة، ولكنها قد تختلف عن حاجات الأفراد في وظيفة أخرى داخل نفس الدولة أو تختلف عن حاجات الأفراد الموجودين بنفس الوظيفة ولكن في دولة أخرى، ويمكن تطبيق هذا التقسيم بالنسبة للشركات التي تملك فرعا أو وحدات أعمال في عدة مناطق جغرافية مختلفة.

¹ - جنادي كريم، مرجع سبق ذكره، ص38.

² - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص ص:173-174.

ب-التقسيم الديمغرافي

من الخصائص الديمغرافية التي يتم التقسيم علي أساسها: السن، الجنس، الديانة والدخل، غير أن هذا النوع من التقسيم هو أقل أهمية بالنسبة للتسويق الداخلي مقارنة بالتسويق الخارجي، بحيث يؤدي في التسويق الداخلي أحيانا إلي خلق المشاكل، وقد يحتاج إليه مثلا في إعداد خطة لتقاعد الموظفين عند فئات عمرية مختلفة.

ج-التقسيم السيكوغرافي(النفسي)

يستخدم هذا التقسيم بعض الأسس النفسية مثل: نمط الحياة، القيم و الاتجاهات، والعديد من الخصائص السيكولوجية الأخرى، ويركز هذا التقسيم علي ما يفكر فيه الفرد ويعتقده، كما يركز أيضا علي طريقة معيشة الفرد وكيفية إنفاقه لأمواله، وهو ما يطلق عليه: نمط الحياة التي يعيشها الفرد.

د-التقسيم السلوكي

يفيد هذا التقسيم في التسويق الداخلي في تقسيم الموظفين إلي قطاعات، وخاصة ما يتعلق بتحديد المكافآت والحوافز التي تناسب سلوك الأفراد العاملين، أو عند تخصيص الأفراد علي الأعمال المختلفة، أو عند القيام بعمليات الاختيار و التعيين.

4-الاتصال التسويقي

إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة و الحديثة: الداخلية والخارجية ويعرفه "كوتلر" بأنه كل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في جميع مستويات المنظمة"، وبالتالي فالإتصال أمر حيوي في المؤسسة، حيث لا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها بدون الإتصال الداخلي، كما لا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها وتنفيذ مختلف الاستراتيجيات والبرامج دون إسنادها إلي مهام وواجبات يؤديها الموظفين، هذه المهام والواجبات لن يفلح الموظفين في أدائها بفاعلية، إن لم تجتهد المؤسسة في إيصالها بوضوح، و الإتصال الداخلي مهم جدا في جعل مواقف و سلوكيات الموظفين تتماشى مع أهداف المنظمة، فالمؤسسة في هذا الجانب عليها إستخدام التقارير، المحاضرات، واللقاءات الرسمية من أجل إيصال كافة المعلومات التسويقية لكافة العاملين¹

¹ - جنادي كريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 50-51.

5-التوجه التسويقي

إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة، التي يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين وأن تحدد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة¹.

المبحث الثاني: التسويق الداخلي الفندقي

المطلب الأول: تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية

من المتعارف عليه في المنظمات الصناعية هو أن وظيفة التسويق غالباً ما تقع مسؤوليتها علي كاهل قسم التسويق، لأنه يوجد عدد لا بأس به من العاملين ليسوا في تماس أو علاقة مباشرة مع المستهلك، وإنما مع المنتج، أما في المنشآت الخدمية فإن العاملين يتحملون القسم الأكبر من وظيفة التسويق، بمعنى أنه لا تكون مسؤولية التسويق محصورة في قسم المبيعات أو التسويق، وإنما يجب أن تكون جزءاً من فلسفة المنظمة ويجب أن يتحملها جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وبالتالي فإن مدراء المنشآت في القطاع الإنتاجي يجب أن توجه جهودهم التسويقية خارج المنشأة أي باتجاه ساحة السوق، أما المدراء الذين يعملون في القطاع الخدمي فإن جهودهم التسويقية يجب أن تنصب أولاً داخل منشآتهم و بشكل خاص إلى العاملين فيها²

إن التسويق الداخلي هو من أنواع التسويق الذي تبرز أهميته في المؤسسات الخدمية وخاصة صناعة الضيافة حيث أن عملية التبادل التي تتم بين الفندق والزبون والتي ركز عليها التسويق منالناحية التقليدية لا تكفي لوحدها بل لابد من الاهتمام بالعاملين إذ أن الدور الذي يؤديه العاملون في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا الزبون عن العرض التسويقي قد وجه الأنظار إلى شكل آخر من التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين الفندق والعامل³.

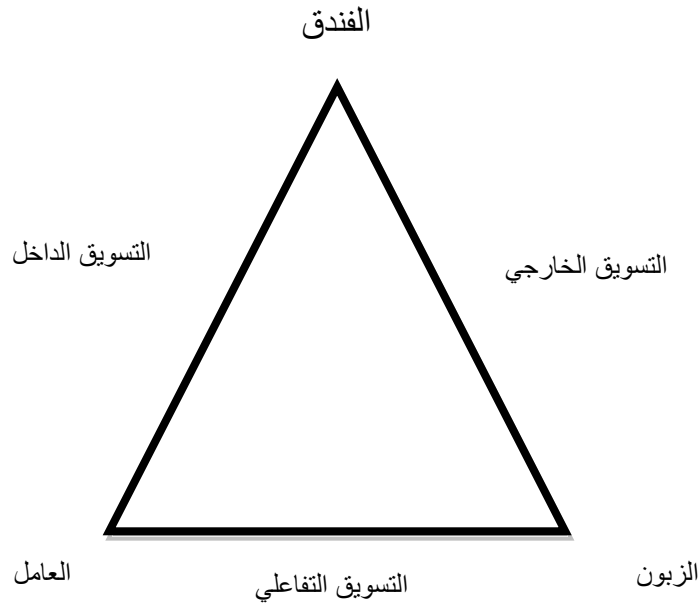
¹ - بويكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص96.

² - حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات، دار اليازوردي، الأردن، 2009، ص: 343، 346.

³ - أسعد حماد موسى أبوorman، علاء الدين محمد خلف أحمد، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 34، عدد: 109، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل - العراق، 2012، ص: 53-54

إن التسويق الداخلي ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية وأن الفندق يجب أن يركز على اهتمامات العاملين ويحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤدونها لكي يضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي والشكل الموالي يبين أنواع التسويق في المؤسسات الفندقية.

الشكل رقم (4): أنواع التسويق في المؤسسات الفندقية



المصدر: أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد ، مرجع سبق، ذكره ص 54.

إن مدراء المنشآت الفندقية يجب أن يتفهموا جيدا حالة العلاقات التفاعلية ما بين مقدم الخدمة والمستفيدين ويعطوها أهمية خاصة لان الزبون الذي يحصل علي خدمات ليست بالمستوى المطلوب تكون ردود فعله سلبية وقد أظهرت الدراسات الميدانية التي أجريت بهذا الصدد أن الناس الذين يحصلون علي خدمات جيدة أو فرصة طيبة في منشأة خدمية فإنهم سوف يتحدثون عن ذلك إلى خمسة أشخاص كمعدل بينما إذا كانت الخدمات التي يحصلون عليها غير جيدة فإنهم سوف يتحدثون إلى عشرة أشخاص كمعدل

وبالتالي فان الكلمة المنطوقة من قبل الزبائن تلعب دورا هاما في تكوين قناعة أو رضا زبائنهم من خلال الاستقبال اللطيف والاحترام وتزويدهم بالمعلومات الضرورية وكذلك اتجاهاتهم و سلوكياتهم في تقديم أفضل وأحسن الخدمات التي يرغب المستفيد في الحصول عليها في الوقت المناسب بدون جهد أو عناء ووفقا لذلك

يمكن القول أن مقدموا الخدمات الفندقية هم جزء من المنتج لأن معظم النشاط التسويقي في قطاع الفنادق يعتمد كلياً على العاملين وليس على قسم التسويق¹.

كون التسويق الداخلي تبرز أهمية أكثر في قطاع الخدمات فإن المؤسسة الفندقية عليها أن تنظر الي العاملين لديها كزبائن داخليين تعمل على تصميم السياسات والبرامج الموجهة إليهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا و الارتياح لديهم أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم علي أنهم يمثلون السوق الأول للفندق وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم و رغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم²

المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي الفندقي

للتسويق الداخلي ثلاث 3 أهداف أساسية حيث يرتبط الهدف الأول بالسوق الداخلية وهو يشمل الاستثمار في العمال حتى يشعروا بانتمائهم للمؤسسة من خلال فهم رؤية المنشأة وأهدافها الإستراتيجية وكيفية انجاز هذه الأهداف ، أما الهدف الثاني و الثالث فيرتبطان بالسوق الخارجي ويسيران إلي الإستثمار الموجه إلي العملاء و يتمثل في الهدف الإستراتيجي والهدف التكتيكي والجدول التالي يوضح أهداف التسويق الداخلي

جدول رقم(2):أهداف السوق الداخلي

مستوى الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	- جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالزبائن
الهدف الاستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون. - دعم الطرق الإدارية، دعم سياسة الأفراد، دعم سياسة التدريب الداخلي، ترسيخ ثقافة الخدمة.
الهدف التكتيكي	- العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين. - يجب تطوير الخدمة الكاملة وأن تقبل داخلها في السوق الداخلية.

¹- حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 344-345

²- أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد، مرجع سبق ذكره، ص54.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة دار وائل للنشر، الأردن 2005، ص 343.

أما المؤسسات الفندقية كغيرها من باقي المؤسسات الخدمية فتسعى لتحقيق الأهداف الثلاثة الهدف العام، الهدف الاستراتيجي، الهدف التكتيكي، فالمؤسسة الفندقية من خلال ممارسة التسويق الداخلي فإنها تنظر للعاملين بأنهم زبائن داخليين عليهم تحقيق أهداف المنشأة الفندقية، وإذا كانت أهداف الفندق تتبع من التسويق الخارجي فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الخارجي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالزبون النهائي والميزة التنافسية¹.

وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي الفندقي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المؤسسة الفندقية.
- خلق بيئة داخلية يتميز العاملين فيها بالوعي والحماس والعمل ضمن الفريق الواحد.
- تمكين العاملين من فهم رسالة المنشأة الفندقية و رؤيتها و أهدافها الاستراتيجية، وطريقة و أساليب العمل المطبقة بالفندق.
- بناء ثقافة تنظيمية داخل الفندق تركز على التمييز في التعامل مع الزبون و ترسيخ ثقافة الجودة في تقديم الخدمة.
- إختيار و انتقاء الافراد الكفاء للعمل في المكاتب الأمامية الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن.
- وضع قنوات اتصال فعالة، تضمن نشر المعلومات وتبادلها بين العاملين بالفندق.
- تحفيز العاملين بالفندق وتشجيعهم من اجل تحسين الاداء.
- الحفاظ على العاملين ذوي المهارات و ضمان بقاءهم بالفندق وتسهيل ظروف العمل وتزويدهم بمستلزمات العمل المادية والمعنوية.
- زيادة الوعي والشعور بالزبائن وتلبية احتياجاتهم، بالإضافة الي تحسين جميع العمليات في المؤسسة الفندقية لضمان تشغيل موارده من قبل العاملين في سبيل مصلحة الزبائن².

¹ - أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² - أمل إبراهيم الحاج وهاني حامد الضمور، أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010، ص 42.

المطلب الثالث: مزيج التسويق الداخلي الفندقي

يمكن تنفيذ مفهوم التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية من خلال عناصر المزيج التسويقي كما يلي:

أولاً: المنتج الداخلي (الوظيفة) :

من غير المعقول أن تترجم رسالة وأهداف المنظمة علي أرض الواقع، دون إسنادها إلى مهام ومسؤوليات وواجبات يتولى أدائها العاملين أو الموظفين، الوظيفة أو المنتج الداخلي هي نتاج لنظام معين، وبعبارة أدق هي محصلة للخطوات التالية:¹

• تحليل الوظيفة من خلال تجزئتها إلي مكوناتها الأساسية وهي:

➤ تحديد مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة.

➤ الدمج بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وتعتبر هذه الخطوة عن الإنتاج

الفعلي للوظيفة أو المنتج الداخلي.

فالتسويق الداخلي ينظر للوظائف على أنها منتجات داخلية، وتقوم المنظمة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المنظمة الخدمية الناجحة هي التي تبني الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون، بمعنى أن المنتج الداخلي يشير إلي أنواع المهام التي يؤديها الزبون الداخلي، وعليه فإن مزيج المنتج (الوظيفة) في التسويق الداخلي الفندقي يتضمن أربعة عناصر هي:²

- إختيار الفرد الصحيح.

- أثار التدريب ومظهر لباس الموظفين.

- التمكين.

- أثار فرق العمل.

¹- عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ص: 40-48.

²- أظني جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسبيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص94.

ثانياً: التسعير الداخلي

يرتبط التسعير في التسويق الداخلي بكل ما يمكن دفعه للزبون الداخلي، ويتجلى ذلك في سياسات التسعير المتمثلة في نظام تعويض الموظفين ومكافآت الموظفين، ويعبر التسعير في التسويق الداخلي عن تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة، حيث أن التسويق الداخلي يمكن المنظمة من:

- جذب أفضل الموظفين و الاحتفاظ بهم و تحقيق أفضل عمل من خلالهم عن طريق تحقيق رضاهم.
- تسعي المنظمة نحو تحقيق رضا الموظف يجعلها تهتم بالتغذية الراجعة، التي تحسن من سياسات العمل وظروفه، لكن هذا العنصر يصعب تعريفه في التسويق الداخلي، لأنه من الصعب حساب تكاليف تقديم الخدمة من الموردين الداخليين (الموظفين)إلى الزبائن الداخليين (الموظفين)، ومن بين الخدمات التي يقدمها الموظف للأخر المعلومات الضرورية لإكمال المهام ولذلك فإنه يمكن تقييم الخدمات المقدمة بين الموظفين بطريقة غير مباشرة من خلال تقييم عوائد الخدمات المتميزة نتيجة المعلومات المتبادلة بين الموظفين¹.

وعليه يمكن القول أن التسعير في التسويق الداخلي الفندقية هو التعويض الذي يحصل عليه العاملين بالفندق من أجور ومكافآت مادية نظير الجهود التي يبذلونها من خلال عملهم بالفندق.

ثالثاً: التوزيع (مكان العمل)

يشير التوزيع في مزيج التسويق الداخلي إلى ظروف عمل الموظفين، وهذا يتطلب أخذ المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات بعين الاعتبار، هذا الجزء من المزيج تتكامل فيه الحاجات الداخلية والخارجية، حيث إن مكان تقديم الخدمات هو نفسه مكان تسليم الخدمة للزبون، كما يشير التوزيع إلى درجة السهولة أو الصعوبة المتعلقة بسفر الموظفين إلى مكان عملهم، كما يتعلق بمكان أداء الوظائف وتقديم الخدمات، وهناك من يرى أن التوزيع في التسويق الداخلي هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأنه يمثل جميع أماكن اللقاءات، الملتقيات، أماكن الاتصالات الرسمية، وأماكن التدريب، وهناك من يرى أن مزيج التوزيع في التسويق الداخلي يشير إلى العمليات والإجراءات الممارسة من طرف الموظفين (الموردون الداخليين) لتسليم المنتجات(الوظائف) الموظفين (الزبائن الداخليين).²

¹ - أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره ص ص: 94-95.

² - المرجع السابق، ص 95.

وبصفة عامة يشير التوزيع إلي مكان العمل أو مقر العمل ويشمل:

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، بمعنى القسم الذي يعمل به الموظف.
- البيئة المادية وتشمل بناية المنظمة، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، أين يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والمهام الواجب تنفيذها، وقد يتم هذا الأمر من خلال طرف وسيط مثل المستشارين ووكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التدريبية التي تساعد علي تنفيذ المهام والإجراءات المطلوبة.
- التنسيق الداخلي بين الموظفين وخاصة بين موظفي الخط الأمامي والخط الخلفي، والتكامل بين مختلف الأقسام الإدارات.

وعليه فإن التوزيع (مكان العمل) في المؤسسات الفندقية يكون مشترك بين الموظف والزبون، وبالتالي يكون له تأثير مزدوج عليهما من خلال العناصر التالية:

- البيئة المادية (الدليل المادي): عملية تسليم (الأداء) واستلام الخدمة يكون في نفس البيئة المادية، فعملية تسليم الخدمة من قبل الموظف واستلامها من قبل الزبون تتم داخل المؤسسة الفندقية.
- العمليات: لأن الأداء هو جوهر الوظيفة وهو جوهر الخدمة التي يتلقاها الزبون.
- الأفراد (المشاركون): في عملية تسليم واستلام الخدمة يشترك فيها الموظف والزبون معا.¹

رابعاً: الترويج الداخلي (الإتصال):

يعد الإتصال أهم مكون لمزيج الترويج في التسويق الداخلي، كونه يربط العلاقة بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين، ويتحكم في طريقة تسليم الخدمات للزبائن، ف قنوات الإتصال الداخلية والتفاعلات الاجتماعية بين الأطراف السابقة يجب تصميمها والتعامل معها بحذر، كما أن توقع حاجات الزبائن يحتاج إلي مناقشة وحوار واتصال بين الموظفين (الزبائن الداخليين والموردين الداخليين)، وتتم عملية الترويج الداخلي باستخدام عدة وسائل منها: الاجتماعات والدورات التدريبية، وكذلك الإعلانات المرئية أو المسموعة داخل المنظمات، وأيضاً يمكن استخدام الرموز و المشاهير والمناسبات كوسيلة للترويج الداخلي، كما يمكن استخدام الاستقصاء من وقت لآخر لمعرفة أداء ومشاكل الموظفين، بالإضافة للاتصالات الشفوية المباشرة بالموظفين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم، فالتسويق الخارجي

¹ - جنادي كريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

يستخدم أربع أدوات في المزيج الترويجي هي : الدعاية، تنشيط المبيعات، الإعلان والبيع الشخصي، وفي التسويق الداخلي يمكن استخدام الأفكار نفسها، بالتطبيق على سير العمل في المنظمة، من خلال المجالات والجرائد والفيديوهات الخاصة والملصقات ...إلخ، كما أن تنشيط المبيعات يمكن أن يطبق داخليا من خلال المنافسة الداخلية وتقديم مكافآت للوصول إلي الأداء المرغوب، كما يمكن استخدام الإعلان داخليا للتأثير على مواقف الموظفين.¹

وعليه فإن الترويج الداخلي (الاتصال) في التسويق الداخلي الفندقي يعني أن يكون كافة عمال الفندق علي دراية تامة بالخطط التي تنتهجها المؤسسة الفندقية، ومن الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال بالفندق:

- اللقاءات والاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة الفندق.
- الاتصالات المباشرة بالعاملين بالفندق لإزالة الغموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم، هذه الاتصالات تتيح فرصة التغذية المرتدة والتعرف علي المشاكل بشكل مباشر.
- استقصاء العاملين بالفندق من وقت لآخر لمعرفة آرائهم ومشاكلهم .
- إخبار العاملين بالفندق بكافة الأمور المتعلقة بعملهم عن طريق طبع نشرات دورية، تجعلهم علي علم تام بما يحدث في الفندق.²

إضافة إلي العناصر التقليدية يمكن إضافة عناصر المزيج التسويقي الموسع للخدمات كمايلي³:

1- الأفراد (المشاركون)

هم مجموع المشاركين في تقديم الخدمة للزبون ولهم تأثير بالغ في مدى تقبل الزبائن للخدمة، ويلعبون دورا مهما في تجسيد الوعود التسويقية ومن ثم يؤثرن على درجة رضا الزبائن، ولكن درجة التأثير تختلف بحسب مستوى درجة الاتصال وبحسب وعي وإدراك الأفراد لأدوارهم في التفاعل والتعامل مع الزبائن، وهنا ينبغي التفريق بين الأفراد الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن والأفراد الذين هم ليسوا على اتصال مباشر، ولكن يرتبطون ببرامج التسويق الخارجي ولهم تأثير على المستفيدين من الخدمة . وهنا تظهر أهمية التسويق الداخلي في إرضاء الموظفين ودفعهم إلى تقديم خدمات بجودة عالية توافق توقعات الزبائن.

¹ - أظني جوهره،مرجع سبق ذكره، ص95-96.

² - طارق الحكواتي، أثر التسويق الداخلي على الصورة الذهنية للمنظمة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم التسويق، 2011، ص

ص: 22، 23.

³ - جنادي كريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-65.

2- الدليل المادي (البيئة المادية)

إن البيئة المادية تشمل كل المكونات الملموسة في المحيط الداخلي للمنظمة، والتي تحيط بالعاملين و الزبائن أثناء عمليات إنتاج وتسليم الخدمة، فهي توفر الدعم للموظف في سبيل أداء مهامه على أكمل وجه وفي نفس الوقت تدخل ضمن اهتمامات التسويق الخارجي إذ تمثل عنصر مهم في جذب الزبائن و تساهم في إرضائهم أثناء تلقيهم الخدمة، و لذلك تعد عاملا مؤثرا في إدراك الزبائن للخدمة من حيث جودتها وملائمتها لمتطلباتهم، وعليه فالبيئة المادية عنصر بالغ الأهمية في التأثير على درجة الرضا و ولاء الزبون للمنظمة، و في نفس الوقت تؤثر على السلوك وطريقة أداء الموظف. إذ يمكن القول أن البيئة المادية تساهم في تقديم الوعود وجذب الزبائن و تساعد الموظف في الوفاء بتلك الوعود، وعليه ينبغي على المنظمة إدارة عنصر البيئة المادية ضمن عناصر مزيج السوق الخارجي وفي نفس الوقت بما يخدم متطلبات الموظفين من أجل الأداء الجيد.

3- العمليات (التسليم)

وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، و تمثل مختلف المهام وطرق العمل و الاستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي، وتبدأ عملية التسليم من لحظة دخول الزبون إلى المنظمة إلى غاية خروجه منها. لذلك يجب على المنظمة الاهتمام بالزبائن من خلال حسن الاستقبال والتوجيه، دقة المواعيد وإجراءات الإنتظار وهنا تظهر الحاجة إلى التطوير النوعي للأفراد العاملين في المنظمة، لأن الكيفية التي تقدم بها الخدمة وطريقة تصرف الموظفين وتوجيه الزبائن تعد أمرا حاسما في تصورات وإدراكات الزبائن للخدمات المستلمة بالمقارنة مع ما كان متوقعا، لذلك عملية التسليم هي عنصر في درجة التكامل والتوافق بين الخطط التسويقية (تقديم الوعود) والوفاء بها أو تجسيد تلك الوعود، ولن يتم ذلك إلا من خلال الإدارة الفعالة لهذا المتغير ضمن عناصر المناخ الداخلي للمنظمة وضمن مكونات عناصر الجذب أو المزيج الخارجي.

المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

تعد إجراءات التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عاملها من جهة ورضا عملائها من جهة أخرى، وإجراءات التسويق الداخلي هي الطرق المتبعة من

قبل المؤسسة الخدمية والمبنية على أسس علمية و موضوعية في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافئتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسات وعاملها¹.

ومن هذا المنطلق يمكن توضيح أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في اختيار العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، تفويض الصلاحيات للعاملين، نشر المعلومات التسويقية للعاملين، حيث أن التطبيق الإيجابي لهذه الأبعاد يوفر بيئة عمل مستقرة وأمنة للعاملين داخل المنظمة.

المطلب الأول: إختيار العاملين

يمثل العنصر البشري الجهة الأساسية في إنتاج وتقديم الخدمات بشكل عام، وبهم تنعكس جودة الخدمة والصورة الذهنية لها عند الزبون، كما أن قدرة وكفاءة العنصر البشري تتأثر بعوامل عديدة (مستوى الذكاء، القدرة على الاستجابة السريعة، فهم حاجة المستفيد، الولاء للمنظمة التي يعمل بها... إلخ) ولكون الخدمات تتصف بكثافة العمل فإن عملية الاتصال والاحتكاك بين مقدمها والمستفيد منها أصبحت على درجة عالية من الكفاءة².

أولاً: تعريف إختيار العاملين

يمكن تعريف عملية إختيار العاملين:

- " بأنها عبارة عن سياسات وإجراءات من شأنها ضمان اختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل و أي منهم سيحقق النجاح إذا تم تعيينه"³.
- بأنها عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة"⁴.
- بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة

¹ - الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، الطبعة 1، عمان، 2001، ص150.

² - إياد فتحي العالول، مرجع سبق ذكره، ص15.

³ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2008، ص203.

⁴ - المرجع السابق، ص203.

تكون هذه المعلومات دليل المؤسسة في اتخاذ قرار أو رفض المرشح¹.

ثانياً: أهمية اختيار العاملين

ينبغي أن تركز المنظمة جهودها على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة، وذلك للأسباب التالية²:

- إن الاختيار الخاطئ للأفراد يؤدي إلى ضياع الوقت والمال الذي تم صرفه في عملية الاستقطاب وفي إجراءات المقابلات والاختبارات.
- إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنظمة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوب.
- إن إتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة وتحقيق إنجازات مميزة.
- تسمح عملية الاختيار بتحديد من هم الأفراد الأكثر تأهيلاً من حيث المهارات والقدرات والمعارف.
- من خلال عملية الاختيار يمكن تحديد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب والتقييم وغيرها.

ثالثاً: المعايير المهمة في عملية إختيار العاملين:

إن أهم المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار العاملين هي³:

- الصفات الشخصية.
- الصفات الجسمية والصحية.
- مستوى التعليم.
- الدورات التدريبية التي خضع لها العامل
- الخبرات السابقة.

¹ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 189.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 204.

³ - عصام حسن السعدي، التسويق والترويج السياحي والفندقي، ط 1، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 71.

رابعاً: مراحل عملية إختيار العاملين

تمر عملية الاختيار بعدد من المراحل والخطوات، وكل مرحلة تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة والضرورية حول هؤلاء الأفراد. ولكي يكون الاختيار سليماً لا بد من اختيار الشخص المناسب للعمل وتتمثل هذه الخطوات في:¹

➤ الإعلان عن الوظيفة:

الإعلان هو ألية لإعلان مقدمي الطلب الناشطين بفتح التوظيف، وجذب العمال الأكفاء، وهناك طرق متعددة للإعلان عن الوظيفة ، إلا أن المفتاح الرئيسي هو أن تعلن المنظمة في وسط يصل ويجذب العديد من الأشخاص المؤهلين بالميزات التي تحتاجها المنظمة، وتتمثل هذه الطرق المختلفة للإعلان عن فتح التوظيف في المنظمة: الصحف، وكالات التشغيل الحكومية والخاصة، والنشرات المهنية، الرسالة الإخبارية المهنية، شبكة المعلومات (الأنترنت-نداءات هاتفية- التلفاز...إلخ)

➤ تلقي طلبات التوظيف:

مقدم طلب التوظيف ينبغي أن يطلب لملى صيغة طلب التوظيف، هذه القضية يجب أن تعد قبل الإعلان عن فتح باب التوظيف، حيث أنها يجب أن تساعد في استبعاد المرشحين غير الأكفاء وتكون متوفرة لمقدمي الطلبات حينما يستجيبون للإعلان.

➤ تعبئة طلبات التوظيف الرسمية:

يصمم طلب التوظيف ليخدم أغراض عديدة، كمرجع معلومات عن المتقدم وإجراءات بحوث حول عملية الاختيار والتعيين، فعندما يمتلك طالب الوظيفة خبرة عمل فإن المراجعات التي لا علاقة لها بالعمل تكون غير مهمة جداً. وإذا كانت خبرة العمل لدى طالب الوظيفة محدودة فيمكن الحصول على معلومات عرضية من الجهات المرجعية السابقة.

➤ الاختبارات :

اختبارات التوظيف تعمل كآلية للمنظمة لقياس المميزات الفردية كالنزاهة، البراعة اليدوية، الكتابية، مهارات الحاسوب، الذكاء، النضج العقلي والقدرة علي أداء الأعمال الشاقة، وفي هذا الصدد نذكر العديد من أنواع الاختبارات منها:

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص ص206-213.

أنواع الاختبارات: إختبار الأداء، إختبارات الشخصية، إختبارات الاهتمامات المهنية، إختبارات المهارات، إختبارات المعرفة، إختبارات القدرات، إختبارات الصدق.

➤ المقابلات:

المقابلة هي وسيلة شائعة الاستخدام لاختيار الموظفين الجدد، وهي وسيلة مهمة بحيث تساعد في تشغيل الشخص المناسب، وتساعد العاملين أيضا في تحديد ما إذا كانت بيئة العمل مناسبة لهم. وفي هذا الصدد نذكر العديد من أنواع المقابلات منها؛ المقابلات المركبة، المقابلات غير المركبة، مقابلات الكشف عن السلوك، مقابلات التوتر... إلخ.

المطلب الثاني: التدريب

يعد تدريب العاملين من السياسات الناجحة في التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة للحفاظ على كادها الوظيفي المتميز ذو المستوى الجيد، من خلال إتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين في تلقي المهارات التدريبية التي تسهم في تحسين أدائهم والقيام بواجباتهم بجودة وإتقان، مما ينعكس على تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي لديهم¹.

أولاً: تعريف التدريب

يوجد العديد من التعاريف التي تطرقت إلي مفهوم التدريب، فهناك من يعرفه بأنه:

- "الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفة معينة"²

- التدريب عملية نظامية هادفة إلي إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية والمهنية والفنية، وتزويد القطاعات الإنتاجية لحاجاتها من هذه العناصر والعمال على تطويرها ورفع كفاءتها"³.

- التدريب هو النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمله"⁴.

- التدريب هو ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهام والإنجازات و الاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما"⁵.

¹ - مالك محمد المجالي وآخرون، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 03، 2016، ص 602.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 271.

³ - نائل عبد الحافظ العوالم، تطوير المنظمات، الطبعة الثانية، مركز أحمد ياسين للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 147.

⁴ - صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 271.

⁵ - زويلف مهدي، حالات وبحث في الإدارة النظرية والتطبيق، دار المجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1986، ص 04.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تحسين قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وهو أحد صفات المنظمات الحديثة التي تحرس على مواكبة العصر.

ثانياً: أهمية التدريب

يحقق التدريب الفائدة لكل من المنظمة والأفراد العاملين، كما له أهمية كبيرة في تطوير العلاقات الإنسانية، ويتجلى ذلك في¹:

1- أهمية التدريب للمنظمة

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فمن خلال معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية علي المنظمة.
- يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يؤدي إلي تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية والعمل علي تنميتها نحو تحقيق الربح
- يساهم في إنفتاح المنظمة علي المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يساعد في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستثمارات الداخلية.

2- أهمية التدريب للأفراد العاملين

- يزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل.
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يطور سلوكيات الأفراد العاملين بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديونها.
- يقلل من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل.

¹- يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص ص272-274.

- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضغط الأداء.
- يزود التدريب الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل علي تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.

3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية

- يساهم التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية ويتجلى ذلك في :
 - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 - توفير القيادات الإدارية، هذه القيادات الإدارية تساهم بشكل واضح في توجيه موارد المجتمع وتحقيق الاستخدام الأفضل لها.
 - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة في المنظمة.
 - تقوية العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها.
 - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

ثالثاً: أساليب التدريب

يمكن حصر أساليب التدريب في ثلاثة أساليب¹:

-الأسلوب الأول: الإلقاء المباشر ويشمل ما يلي:

1. المحاضرة: هي حديث شبه رسمي، يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع أو الحقائق أو المفاهيم أو المبادئ، أو يقوم باستطلاع مشكلة أو شرح علاقات.
2. الندوة: هي عبارة عن حوار بين خبير ومجموعة من المتدربين، حيث تطرح علي الخبير مجموعة من الأسئلة لاستطلاع الجوانب المختلفة للموضوع، ويتم إخطار الشخصيات التي سيتم مقابلتها مقدماً بأنواع الأسئلة التي سيتم طرحها.

¹- عوض الله محمد على، دور التدريب في أداء العاملين-دراسة حلة بنك فيصل الإسلامي السوداني، فرع: توستي- ريك، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017، ص: 30-40.

3. **النقاش الموجه:** في هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج التدريبي، ثم يثير هذه الأسئلة بتسلسل منطقي منظم ويترك للمتدربين الإجابة عليها، ومن ثم يصل معهم إلى إجابة عنها، وعندها ينتقل إلى سؤال آخر، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والتفاعلات بأسلوب السؤال والنقاش الموجه، وهو أسلوب شائع ومثير، غير أنه يحتاج إلى مهارة وكفاءة فائقة في إدارة النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة.
4. **المؤتمرات:** تستخدم طريقة المؤتمر وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب، و تتضمن هذه الأساليب مزيجا من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب، و الإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين، حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية.

الأسلوب الثاني: الحوار والمناقشات

ويتمثل في ما يلي:

1. **دراسة الحالات:** وهي عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريبية حيث تقدم لهم مشكلة أو ظاهرة واقعية، ويطلب من الجماعة تحليلها والوصول فيها إلى حل ملائم مع ذكر الإيجابيات والسلبيات والاقتراحات والتوصيات.
2. **فرق الحوار:** في هذه الطريقة يقوم عدد من الأفراد (من 03 إلى 10 أفراد) تحت توجيه منسق فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة أو في نقاط معينة من موضوع واسع.
3. **جلسات الأزيز:** ويتم في هذه الطريقة تقسيم مجموعة كبيرة من المتدربين إلى مجموعات صغيرة يتكون كل منها من 6 أفراد، وتعطي كل مجموعة مشكلة ويسمح لها ببضعة دقائق لمناقشتها والاستعداد لتقديم تقرير عما توصلت إليه من نتائج للمجموعة الكبيرة.
4. **اللجان:** يعطي مجموعة من المتدربين يتراوح عددها بين ثلاثة و سبعة (3 و7) أفراد تكليف خاص في شكل مشكلة، ويطلب من المجموعة دراسة المشكلة والوصول إلى نتائج حلول مقترحة أو مجموعة من الخطوات التنفيذية، وقد تعد اللجنة تقريرا تقوم بتقديمه شفويا للمجموعة الكبرى.
5. **العصف الذهني:** تسمى أيضا طريقة تهيج الأفكار ، وفيها يعطي لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يولدها الموقف أو المشكلة، مع تشجيع التضافر الحر بين أفكار أفراد المجموعة

6. **تمثيل الأدوار:** هي طريقة عملية للتدريب، تتضمن التمثيل التلقائي لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرب، وينمو الحوار من واقع الموقف الذي رتبته المتدربون الذين يقومون بالتمثيل، ويقوم كل شخص من الممثلين بأداء الدور طبقاً لما يشعر، أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فإنهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين وبعد التمثيلية فإن المجموعة تقوم بالمناقشة.
7. **البيان العملي:** يقوم المدرب في هذه الطريقة بالأداء الفعلي لعملية أو عمل، حيث يعرض للمتدربين ما يجب القيام به.
8. **الأداء:** طريقة التمرين العملي هي الطريقة التي يتطلب فيها من المتدرب تحت ظروف معيارية أداء العمليات أو المهارات التي يتم تدريبه عليها، والأداء عبارة عن تعلم بالممارسة

الأسلوب الثالث: الدراسة

وتتكون من الآتي:

1. **الواجبات الدراسية:** يقوم المدرب في هذه الطريقة بتكليف المتدربين بقراءات في كتب أو دوريات، أو يكلفهم بإعداد مشروع بحث، أو يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارة معينة.
2. **المراجع والكتب:** وهو أسلوب تقليدي، يستفيد فيها المتدرب من الكتب والمراجع و الدوريات باعتبارها مصدرًا من مصادر العلم والمعرفة وهي في متناول جميع المتدربين.
3. **التقنيات السمعية و البصرية:** وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات، ثم تعرض للمتدربين، وينبغي أن تعد الأفلام والأشرطة إعداد جيداً ومشوقاً ليثير انتباه المتدربين، إلا فإن هذه الأساليب ستكون مملة للمتدربين.

المطلب الثالث: التحفيز

من المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة ، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها و الوصول إلى حالة الرضا والاستقرار، وبما أن كفاءة أفراد المنشأة تتحكم في كفاءة المنشأة ككل ، وجب الاهتمام بهم و إيجاد آلية تحت الموارد البشرية على العمل وتوجيه سلوكهم في المنشأة، وممالا شك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك لهذا المجهود. فالحافز من أهم محددات سلوك العمل، لذلك كان من أولى اهتمامات إدارة

الموارد البشرية تحفيز العمال والذي له علاقة طردية مع إنتاجية العامل، وهذا ينعكس ككل على مردودية المؤسسة¹.

أولاً: تعريف التحفيز

لقد تعددت التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز: حيث عرفت الحوافز بأنها: "مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، وهي استحقاق العاملين إلي تعويض إضافي يزيد عن الأجر"².

كما تعرف الحوافز أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز³.

وأشير إلى التحفيز على أنه "المجهود الذي تبدله الإدارة لحث العاملين علي زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديه من والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"⁴.

وعرف التحفيز أيضا "بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك او أداء الفرد أثناء قيامه بعمل ما، يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل"⁵.

ويعرف التحفيز بأنه: "كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين، وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق اهداف المؤسسة، ورفع مستوى أدائها"⁶.

¹ - بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران 02، العدد 17، 2017، ص 256.

² - هيثم العايش، الإدارة بالحوافز، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 15.

³ - المرجع السابق، ص 15.

⁴ - غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 09.

⁵ - المرجع السابق، ص 10.

⁶ - بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 256.

ثانيا: أهمية التحفيز

لعملية التحفيز أهمية مزدوجة ، فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي¹:

- زيادة كمية الإنتاج و سرعته وخفض التكاليف.
- تحسين جودة الإنتاج وجود الأداء والخدمة المقدمة.
- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج و العمالة.
- مراقبة العمال و ذلك من خلال قياس كفاءتهم ومستوى أداءهم.
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده.
- تحقيق رضا العامل و إشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية.
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع، وإشعار العاملين داخل المنظمة بروح العدالة، وتنمية روح التعاون بينهم، وتنمية روح الفريق والتضامن، مما يساهم في جذب العاملين للمنظمة ورفع روح الولاء والانتماء².

ثالثا: أنواع الحوافز

تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية كالآتي³:

1- الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

أ- الحوافز المادية: تتمثل الحوافز المادية في الأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة ، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، و المزايا العينية ذات القيمة المادية.

ب- الحوافز المعنوية: تتمثل الحوافز المعنوية في الترقية وتقدير جهود العاملين، واشتراك العاملين في

الإدارة، وضمنان و استقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

¹- المرجع السابق، ص257.

²- هيثم العايش، مرجع سبق ذكره، ص16.

³- المرجع السابق، ص ص: 13-16.

2- **الحوافز السلبية:** يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، و بالتالي تكون دافعا يعمل علي شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته، وتقسّم إلي حوافز مادية وحوافز معنوية.

أ- **الحوافز المادية:** وتتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة، و العزل المؤقت للموظف.

ب- **الحوافز المعنوية:** تتمثل بالعمل علي حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله و نشره على لوحة الإعلانات.

رابعاً: شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز

من المهم والمفيد للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز، أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز، وتتمثل هذه الشروط في:¹

- البساطة: ويعني هذا أن يكون نظام الحوافز مختصراً وواضحاً ومفهوماً.
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن جهوده تؤدي إلي الحصول علي حافز معين.
- التفاوت: معناه اختلاف الأداء سيؤدي إلي اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة: أي علي الادارة اخذ بآراء و أفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنوع: هو أن تطبق المؤسسة انواعاً مختلفة من الحوافز.
- الهدف: أن يكون للحافز هدفاً معنياً كموقع الإنتاج.
- العلانية: وهو إعلان الجزاء ايجابياً كان ام سلبياً على كافة العاملين.
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين علي إجراءات نظام الحوافز.
- الشمولية: بمعنى أن تشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة و ذلك حسب وظيفتهم.
- أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز متناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.

المطلب الرابع: تفويض الصلاحيات

يعد تفويض الصلاحيات أحد عوامل نجاح المنظمة، وهذا التفويض يجب أن يتم وفق ضوابط ومعايير محددة كالمستوى التعليمي والخبرة والكفاءة.

¹ - بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

أولاً: تعريف تفويض الصلاحيات

قدم الباحثون عدة تعاريف لمفهوم تفويض الصلاحيات:

- عرفه (شلتوت-1999) تفويض السلطة" بأنها منح الرئيس بعض سلطاته إلى مساعديه دون أن يتدخل تحت هذه السلطات، بل يصبح المساعد في هذه الحالة الرئيس المخول للتصرف فيما يتعلق بهذه الأعمال فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يصدر الأوامر"¹.

- كما عرفه الجبوسي وجاد الله(200) بأن عملية التفويض "هي إعطاء السلطة من إداري إلي آخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى بغرض تحقيق واجبات معينة و في نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت"².

- أما (هلال 2003) فيعرف التفويض بأنه "عملية إعادة توزيع الأعمال بين الرئيس والعاملين معه بشكل يعطيهم الفرصة لاكتساب الخبرات والمهارات ويعطي الرئيس الوقت الكافي لممارسة المهام الإدارية و القيادية بشكل فعال ينعكس علي نجاح المنظمة"³.

ويرى (حمادات 2007) أن " تفويض السلطة يعني أن يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً بموجب النظام إلي أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه، وهذا التفويض لا يعني انتقال المسؤولية إلي المرؤوس الذي فوضه إذ تستمر مسؤوليات الرئيس كما هي"⁴:

وبالتالي يمكن تعريف التفويض علي أنه" قيام المدير بالاستعانة بمن يثق فيه من مرؤوسيه، وذلك بمنحه بعض الصلاحيات للقيام ببعض مهام المدير، عن طريق تعليمات محددة ومكتوبة، ويكون المفوض مسؤولاً أمام رئيسه المباشر مسؤولية أخلاقية ونظامية عن النتائج المترتبة علي ممارسته للصلاحيات الممنوحة له"⁵.

¹ - ممدوح سودي منوخ الظفيري، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص12.

² - المرجع السابق، ص13.

³ - مبارك عبد الله العنزي، علاقة تفويض الصلاحيات بالابداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2009، ص13.

⁴ - المرجع السابق، ص13.

⁵ - المرجع السابق، ص13.

ثانيا: مستويات التفويض

توجد ثلاثة مستويات للتفويض، هي¹:

المستوى الأول: تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة، ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبيا، ويقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المقبولة.

المستوى الثاني: التفويض على أساس ما يجب عمله وترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء و مدى الجودة التي يتم بها العمل. وهذا المستوى يوفر مزيدا من الحرية، والفرص للموظف، ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبيا.

المستوى الثالث:

التفويض على أساس ما يجب تحقيقه من أهداف، وترك الحرية للموظفين في تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء و معدله، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض، ويلائم هذا المستوى من التفويض الموظفين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي، حيث يمنح الموظف جانبا من المسؤولية والحرية لصنع القرارات.

ثالثا: شروط التفويض

يشترط التفويض لاتخاذ مجموعة من الشروط هي²:

-إرتباط السلطة بالمسؤولية، حيث لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحميله بالمسؤولية عن ممارسة تلك السلطة.

- إرتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته، حيث لا يمكن تحميل المرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها، ولا تتوفر له الخبرة فيها.

¹- ممدوح سودي منوخ الظفري، مرجع سبق ذكره، ص14.

²- المرجع السابق، ص: 15-16.

- إرتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير الماهر لتنمية مرؤوسيه، ولإعدادهم للمسؤوليات والوظائف الأكبر، كما أن التفويض يجب أن لا يكون قرارا انفعاليا غير مبني على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته، وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.

-إستمرار مسؤولية المدير الذي فوض سلطته إلي بعض مرؤوسه، فلا يزال هو المسؤول الأول والأخير عن مباشرة تلك الصلاحيات، وما يترتب عنها من نتائج.

-التفويض هو إجراء مؤقت، ومن ثم لا بد من تحديد المدة الزمنية التي يفوض فيها المرؤوس بعض صلاحيات رئيسه، وفي حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الإجراء السليم هو نقل السلطة من المرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفته وليس بوظيفة رئيسه.

-يجب أن يكون التفويض تصريحاً مفتوحاً للمرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيد أو حد بل هو محدد بالمجالات والقواعد التي ينص عليها في قرار التفويض.

رابعا: فوائد تفويض الصلاحيات

للتفويض دور كبير في تحسين الممارسات الإدارية حيث يعتبر الوسيلة المثلى لترشد الجهود وتفعيلها، وكذلك إيجاد بيئة إتصالات فعالة تساعد علي التصرف بصورة حسنة، ويتيح المشاركة في وضع القرار و الاستفادة من جميع الطاقات البشرية في المؤسسة لخدمة أهدافها، ويمكن إبراز فوائد ومزايا التفويض في النقاط التالية:¹

-إدارة الوقت و استغلاله: فعندما يفوض المدير بعض صلاحيات إلي أحد مرؤوسه، فإنه يوفر المزيد من الوقت للقيام بالأعمال المهمة، وكذلك يساهم بسرعة القضاء علي المشكلات الروتينية.

-زيادة الإنتاج، يتفرغ كل موظف للانشغال في المهام المفوضة له، فيتم الانجاز باقل جهد و اقل تكلفة، وبالتالي يكون هناك مزيد من العمل والإنتاج.

-يحقق للمدير سيطرة اكبر علي بيئة العمل فعندما يقوم المدير بالتفويض سيكون لديه الوقت الكافي للمراقبة والتوجيه والتركيز علي النتائج والنظر إليها بموضوعية فيكون الحكم أفضل والسيطرة اكبر.

¹ - مبارك عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-21.

-الإعتراف بقدرات المرؤوسين وإشباع الحاجات النفسية لديهم كالأمان والثقة والعدالة والأمل في شغل المناصب القيادية مستقبلاً.

-إعطاء الفرصة لظهور الأفكار المبدعة سواء من قبل المدير الذي فوضت إليه المهام، حيث يجتهد في إثبات مقدرته علي القيام بالمهمة علي الوجه الأكمل.

-تدريب المساعدين والوكلاء على الإدارة في المستقبل وعلى اعتماد مبدأ التفويض، وتحقيق التطور والتقدم الوظيفي والنمو المهني.

-حسن تنظيم العمل وضمان عدم اضطرابه عند غياب المدير أو المسؤول، بحكم أن هناك من يقوم بدوره عند الضرورة .

-زيادة التحفيز والدافعية والإحساس بالمسؤولية، فعن طريق التفويض يتحمل العاملون مسؤولية تحفيز أنفسهم، وإنجاز الأعمال بطريقتهم مع تشجيعهم علي الشعور بالقوة والثقة بالنفس.

-يزيد إلتئام الموظفين للمنظمة، ويشعرهم بأنهم جزء منها، وأن أهدافهم مشتركة مع أهداف المنظمة.

المطلب الخامس: نشر المعلومات التسويقية

أولاً: مفهوم نشر المعلومات التسويقية

إن وسيلة الإتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هم العاملون أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلي الزبائن مباشرة، أي الإتصال المباشر بالزبون، لذلك يتطلب من المنظمة أن تزود العاملين بجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والحملات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناعه سهلة من قبل مورج الخدمة¹.

إن وجود إتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع إليه يتم فيها نشر المعلومات بين العاملين من دون تغيير في طبيعة تلك المعلومات، وتجاوز معوقات الإتصال المتمثلة بالتنفيذ الرديء

¹ - حميد الطائي، بشير العلق ، مرجع سبق ذكره، ص ص 358-359.

والإتصالات الرديئة بين النشاطات التسويقية، وأغلب هذه المعوقات يمكن حلها بسهولة بواسطة التعليم والتثقيف الجيد للعاملين، وتحسين مهارات الاتصال و التعامل مع الزبائن الخارجيين، وإدخال العاملين الذين هم في حالة اتصال مباشر مع الزبائن في برامج تدريبية مكثفة في هذا الاتجاه، فضلا علي أن هناك ضرورة لتحسين تقنيات الاتصال والتركيز علي الحديث منها بين كل أطراف المنظمة الذين لهم دور في الأعمال التسويقية التي تقوم بها المنظمة، وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي، إذ نلاحظ اهتمام أغلب المنظمات بالإستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل، وإيضاح تاريخ وخلفية المنظمة لدى العاملين، وهناك العديد من وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال ما يريد إيصاله من المعلومات إلي العاملين وهي النشرات الخاصة بأخبار المنظمة، التقرير السنوية، نظم الاستجابة المتبادلة، الاجتماعات، المؤتمرات، البريد الإلكتروني، تلفزيون المنظمات، وشبكات الأنترنت...إلخ.¹

يمكن القول أن نشر المعلومات التسويقية هو تعريف العاملين بخطط وسياسات وأهداف واستراتيجيات المنظمة حتى يكونوا على دراية كاملة بتوجهات المنظمة من خلال تعاملهم مع الزبائن.

¹- درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصاريف التجارية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، المجلد: 29، العدد 85، العراق، 2007، ص ص 55-54.

خلاصة الفصل

التسويق الداخلي هو مفهوم تسويقي حديث، وهو أحد أبعاد التسويق بالعلاقات، يركز بالأساس على خدمة العاملين داخل المؤسسة وإعتبارهم كزبائن داخليين، ويتم ذلك من خلال اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظيفة، وتدريبهم وتحفيزهم وتفويضهم الصلاحيات ونشر المعلومات التسويقية لديهم.

كما أن التسويق الداخلي يصلح تطبيقه أكثر في المؤسسات الخدمية وبالخصوص المؤسسات الفندقية، وذلك نتيجة للعلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة ومنتقياها، فتركيز المؤسسة الفندقية جهودها على خدمة عمالها وتوفير المناخ المناسب لهم ، فإن ذلك سينعكس إيجابيا علي خدمتهم للزبائن.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالتسويق الداخلي

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي بين المحددات والنتائج

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأبعاد التسويق الداخلي

خلاصة الفصل

تمهيد

أصبح الرضا الوظيفي يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين فقد كان يحتج بأن الإجابة على أسئلة مثل "كيف يشعر الناس اتجاه أعمالهم" بلا معنى، لكن في الواقع فهي تحمل معلومات مفيدة عن سلوك الفرد، كترك العمل، التغيب، والإنتاجية.

نتيجة لذلك تزايد عدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي كموضوع للبحث وتعددت مواضيعه ومفاهيمه ونظرياته والعوامل المسببة له، وفقا لإدراك الباحثين وميدان بحثهم سواء في علم الإدارة، الاجتماع، النفس أو الاقتصاد.

بغرض توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرضا الوظيفي وأبعاده وقياس علاقته بالتسويق الداخلي سنقوم من خلال الجزء الأول لهذا الفصل بعرض مفهوم الرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى تعريفه وأهميته ثم نهتم بخصائصه والنظريات المفسرة له أما الجزء الثاني سنتعرض إلى أبعاده وطرق قياسه والنتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي ونحاول في الجزء الثالث التطرق إلى علاقة كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي: « Job Satis Faction »

يرى بعض الباحثون أن الرضا عن العمل هو إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل.¹

- ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا الذي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً ويعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:²
- الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن حماية العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

- وقد عرفه روبينز (Robins) سنة 2005 بأنه "مجموعة المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله وهذا يعني أن الشخص الذي لديه مستوى عالي من الرضا الوظيفي سيحمل مشاعر إيجابية اتجاه العمل والشخص غير الراضي سيحمل مشاعر سلبية اتجاه العمل".³

- وعرفه فروم (Froom) بأن الرضا الوظيفي هو اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه.⁴
- إن التعاريف الثلاثة الأخيرة أمثلة عن الرضا الوظيفي الكلي أو الإجمالي والذي يعتبر مؤشراً لاتجاهات الفرد نحو وظيفته بصورة إجمالية، كذلك اتجاهاته نحو العوامل المختلفة الخاصة بها، فالعبارة التالية: "بصفة عامة، أنا حقيقة أحب وظيفتي، بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين" والعبارة "عموماً أنا سعيد بوظيفتي الحالية" تعبر كليهما عن الرضا الوظيفي الإجمالي، والذي يمثل متوسط اتجاهات الفرد نحو الأوجه المختلفة للوظيفة.⁵

¹ صلاح الدين أحمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 229، 230.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، طبعة، 2005، ص ص 14، 23.

³ عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية، دراسة حالة مستشفى بشير متوي بالميلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، 2010، ص 03.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 195.

⁵ سامر جلدة، السلوك التنظيمي النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 91.

كما ذهب (الشماع) إلى القول بأن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة، الإشراف، المكافآت المالية، زملاء العمل أو تصميم الوظيفة وليس بالضرورة أن تكون جميعها سلبية أو إيجابية¹.

• وقد عرفه (ناصر محمد العديلي) بأنه الشعور بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والتوقعات في العمل نفسه وبيئة العمل الداخلية والخارجية مع الثقة والولاء، ومع العوامل ومؤثرات البيئة الداخلية والخارجية ذات العلاقة.²

أما الرضا الموضح في التعريفين الأخيرين هو الرضا الجزئي، وهو تلك النزعة لدى الفرد بأن يكون راضيا بدرجة ما عن العوامل المختلفة للوظيفة وتتجسد هذه العوامل عندما نجد أحد العاملين في المنظمة يقول "أنا أحب عملي لكن أكره رئيسي المباشر" أو "هذا المكان يدفع لي راتبا منخفضا ولكن أشعر بالراحة مع الأفراد الذين أعمل معهم" إن مثل هذه الأمثلة تعكس اتجاهات مختلفة لأحد الأفراد نحو جوانب متعددة ومنفصلة حول الوظيفة.³

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج وتقديم الخدمات في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها، وعموما فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي العديد من الأمور الإيجابية منها:⁴

- الرضا الوظيفي غالبا ما يزيد من الإنتاجية ويقلل من معدل دوران العمل ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين.

- الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة

- إن الفرد ذو درجات الرضا المرتفعة يكون أكثر رضا عن وقت فراغه خاصة مع عائلته ويكون راضيا عن الحياة بصفة عامة.

- العاملين الأكثر رضا يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

¹ عمار شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، دراسة حالة المؤسسة العمومية بشير منتور بالميلية جيجل، المرجع السابق، ص 09.

² المرجع السابق، ص 04.

³ سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

⁴ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، الفصل الدراسي الثاني لعام 1428 هـ/1429هـ، السعودية، 2007، ص ص 45-46.

- يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للإفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية.

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي¹.

تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء.

النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: على سبيل المثال ما يمكن أن يكون رضا لشخص يمكن أن يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد ينعكس هذا كله على طرق القياس المستخدمة.

الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: ونظرا لهذا تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

الرضا الوظيفي ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية.

الرضا الوظيفي على عنصر ليس دليلا على رضاه على العناصر الأخرى: لأن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلا كافيا عن العناصر الأخرى.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة عن الرضا الوظيفي

تعددت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، حيث حاولت هذه النظريات في مجملها الإجابة عن سؤالين هامين هما: ما الذي يجعل الأشخاص راضين عن عملهم أكثر من الآخرين؟، ما الذي يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا الوظيفي؟.

¹كيف يحصل الموظف على تحقيق عالي من الرضا الوظيفي <http://m.bayt.com/or/specialtion/q/2003.34> 33: 14 / 20/02/2018 ,

ومن خلال تتبع هذه النظريات نجدتها مقسمة إلى مجموعتين هما: نظريات المحتوى، والنظريات الإجرائية، فالأولى تقترح تحليلاً للحاجات المختلفة للأفراد، فهي تشرح الأسباب التي تجعل الفرد محفزاً في عمله وقد عرفت نظريات هذا الاتجاه بـ"نظريات المحتوى" "content théories" إذا فهي تشير إلى العناصر الممكن منحها لشرائح مختلفة من الأفراد من أجل دفعهم وتحفيزهم كمثال عن ذلك، المكافآت التي تمنحها المنظمة للعمال، هذه النظريات تم تجميعها مع بعضها لأنها تهتم بمستوى الفرد أي تتعامل مع أهدافه ومن أشهرها:¹

- نظرية التدرج الهرمي للحاجات لأبراهام ماسلو (A. Maslow).

- نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ (Herzberg).

أما المجموعة الثانية فتحاول تفسير كيفية حدوث الدافعية أي معرفة الميكانيزمات التي تحدث على المستوى الإدراكي وسميت هذه النظريات بالنظريات الإجرائية (process theories) ومن أشهرها:

- نظرية العدالة لأدمز (Adams).

- نظرية التوقع ل فروم (vroom)، ثم نموذج بورترلور (Porter and Loler).

1- نظرية التدرج الهرمي للحاجات لأبراهام ماسلو (A. Maslow).

قام عالم النفس أبراهام ماسلو (A. Maslow) بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيسي للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي و الفسيولوجية ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة، والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ولا يستطيع أحد أن يرتقي لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي فمثلاً عند إشباع الحاجات الدنيا الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليصبح الحاجات تبعا لتسلسلها وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ووزعها على النحو التالي:²

(1) الحاجات الأساسية: (physiology, needs): وتسمى أحياناً الفسيولوجية أو الطبيعية العضوية كحاجات الأكل والمشرب والسكن والراحة وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.

¹ عمارة شريف، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(2) **الحاجة إلى الأمن والضمان: (Saftyneeds)** وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل على مستوى معيشي لائق.

ويرى البعض أن هناك ثلاث دعائم يقوم عليها شعور العاملين بالأمن هي:

أ. موقف الرؤساء من العاملين واتجاهاتهم النفسية نحوه فالفرد لا يشعر بالأمن إن لم تقابل جهوده، نشاطه بالاستحسان من رؤسائه والمشرفين عليه.

ب. معرفة الفرد لما يراد منه، كمعرفته للأنشطة واللوائح التي المنظمة ومعرفة فرص التقدم في عمله، درجة قبول عمله بدلا من أن يترك للغموض والإيهام.

ت. ثبات نظم الثبات والعقاب.

(3) **الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء: (belonginneeds):** وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة إلى الصداقة والحب والعطف والقبول من الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى من الحاجات الأولية.

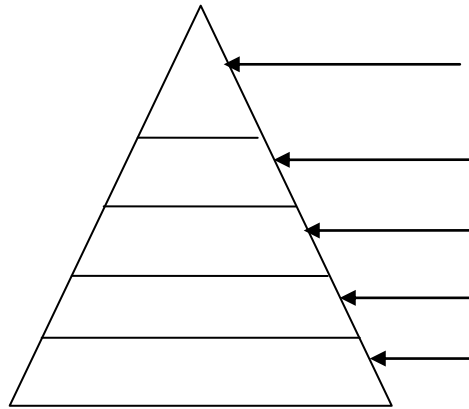
(4) **الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات: (Esteemneeds):** كالحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب الثلاث حاجات السابقة.

(5) **الحاجة إلى تحقيق الذات: (Self-Actualisation needs):** وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات، التي يرغبها الفرد في الحياة، وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تصنيف ماسلو الهرمي للحاجات.

وتستند هذه الهرمية أو التدرج للحاجات لافتراضين أساسيين هما:¹

- أن الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك.
- وعندما يتم إشباعها فإنها لن تعود دافعة للسلوك، ولهذا فإن الحاجات العليا عند غالبية الناس تكون هي الأقل إشباعا بالمقارنة مع الحاجات الدنيا.

¹إيناس فؤاد نواوي فلمبان، المرجع السابق، ص48.



شكل رقم: (05): هرم الحاجات الإنسانية.

حاجات تحقيق الذات

حاجات التقدير

حاجات الاجتماعية

حاجات الأمان

الحاجات الفسيولوجية

Source :Bob Kimball, the book on management, best business, New York, 2004,p : 192.

مما سبق يتضح لنا أن الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل ولا يمكن له أن يحقق الإشباع الكلي لها وصعوبة تحقيق الإشباع تزداد كلما صعدنا في هرم تدرج الحاجات الإنسانية.¹

2- نظرية ذات العاملين (Factor théorie):

قدم فريدريك هرزبرغ (Frédéric Herzberg) عام 1959 نظريته المعروفة بـ "نظرية ذات العاملين" والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، حيث كان الاعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح هرزبرغ لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.²

وبعد دراسة أجراها هرزبرغ على 200 محاسب ومهندس طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا الوظيفي وعدم رضا الموظفين، وما هي الأسباب التي إلى هذا الشعور، توصل إلى تحديد مجموعتين مستقلتين من العوامل سميت المجموعة الأولى بمجموعة العوامل الدافعة، والتي تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة، وتضم عدة عوامل منها الانجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو، أهمية الوظيفة، أما المجموعة الثانية فسميت بمجموعة العوامل الوقائية (مجموعة عدم الرضا)، والتي ترجع إلى الظروف المحيطة بالوظيفة، وتضم عدة عوامل نذكر منها ظروف العمل، الإشراف، سياسات المؤسسة، الأجر والعلاقة مع الآخرين.³

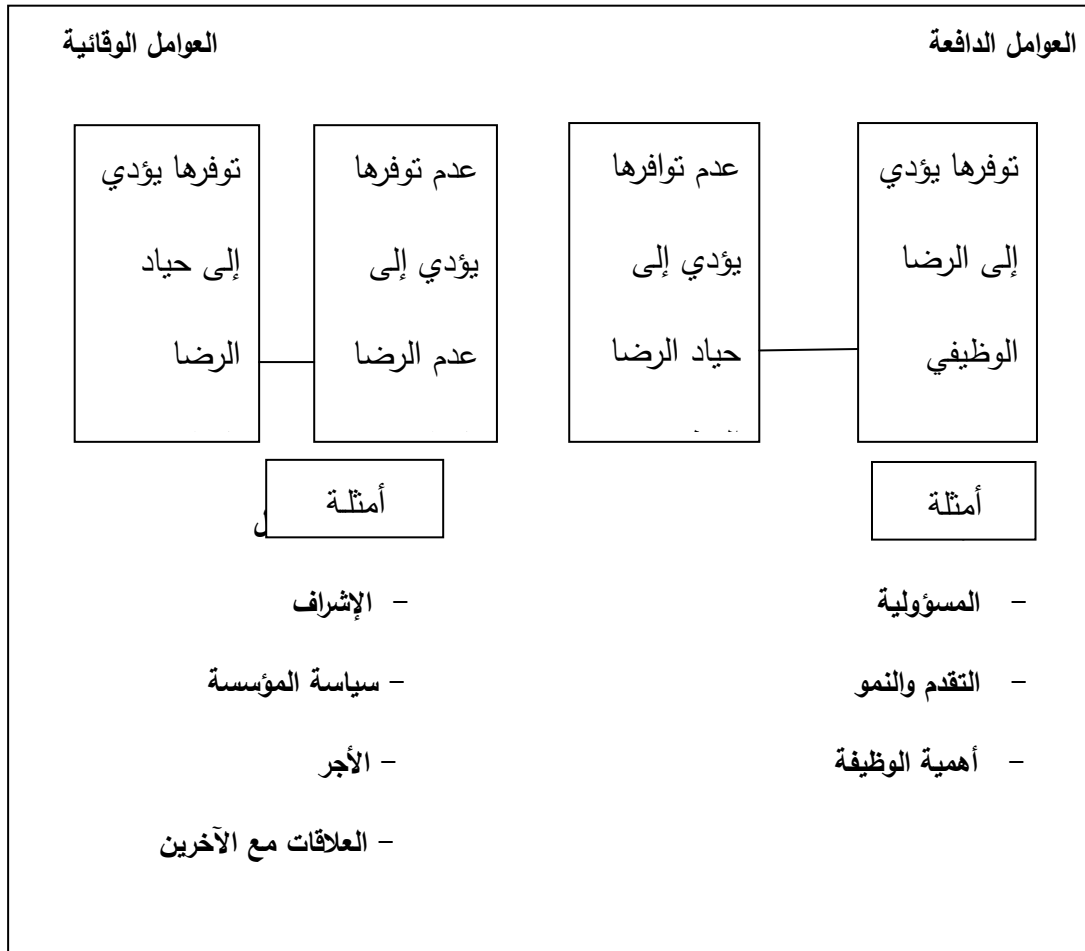
¹ عمارة شريف، مرجع سبق ذكره، ص21.

² نشاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق فرع إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009، ص(23).

³ المرجع السابق، ص24.

والشكل التالي يلخص أفكار نظرية هرزبرغ

الشكل رقم(06): نظرية ذات العاملين لهرزبرغ



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص225.

يبين الشكل السابق، أن نظرية هيرزبرغ تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

1. المجموعة الأولى: العوامل الدافعة: وهي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا عن العمل والتي تولد الدافع

للعمل وتتمثل في الانجاز، المسؤولية، الاعتراف، التقدم والنمو.

إن العوامل الدافعة على عكس العوامل الصحية أو الوقائية فهي غير قابلة للإشباع وبالتالي كلما أنفقت المنظمة وزادت من الجهد المبذول بغرض إشباع الحاجات، أو هذه العوامل فإن درجة الرضا العام تزداد و بالمقابل تزداد دافعية الأفراد للعمل ويمكننا أن نعتبر العلاقة بين العوامل الدافعة والشعور بحالة الرضا التام

في العمل أنها النهائية وذلك راجع لكون الحاجات الإنسانية الموجودة في قمة هرم التدرج غير قابلة للإشباع.¹

2- المجموعة الثانية: العوامل الصحية (الوقائية): وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها، وتتمثل هذه العوامل في ظروف العمل، الرواتب والأجور، سياسات المنظمة، العلاقة بالمشرفين والرؤساء وكل هذه العوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا وبالمقابل فهي ليست مسؤولة عن الشعور بحالة الرضا، كما تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل، ويمكن اعتبارها بمثابة حد أمان في هذا الخصوص.²

الانتقادات الموجهة لنظرية هيرزبرغ: تعرضت هذه النظرية للنقد من طرف العديد من الباحثين وأهم جوانب النقد نوجزها في ما يلي:

- أسلوب تحليل هيرزبرغ قد أظهر الخواص العامة للفرد دون تحديد تأثيرها وانعكاساتها، فمثلا عند فشل الفرد في عمل نجده يلوم الأشياء ولا يلوم نفسه أو أن ضعف العمل الإداري قد يفسر بقلة تعويض مالي أو بعدم حداثة الأجهزة والمعدات... الخ.³
- عدم قيام هيرزبرغ بتجارب ميدانية كافية تثبت عدم دقة النتائج التي توصلت إليها نظريته وبالخصوص ما يتعلق منها بالأداء.⁴
- صغر حجم العينة التي استخدمها هيرزبرغ في بحوثه حيث أنها لا تتجاوز 200 محاسب ومهندس وهذا يفتح الباب واسعا أمام الشكوك حول إمكانية تعميم بحوث نظريته.⁵

3- نظرية العدالة (المساواة) Equity Theory

تتنسب هذه النظرية في الدافعية إلى الكاتب آدمز (Adams Stacey) والذي قام بتطوير واختبار نظرية المساواة في الدافعية أثناء عمله كباحث نفسي في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة منتوري، قسنطينة، جوان، 2001، ص 121.

² نفس المرجع، ص 121.

³ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2010، ص 101.

⁴ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁵ المرجع السابق، ص 25.

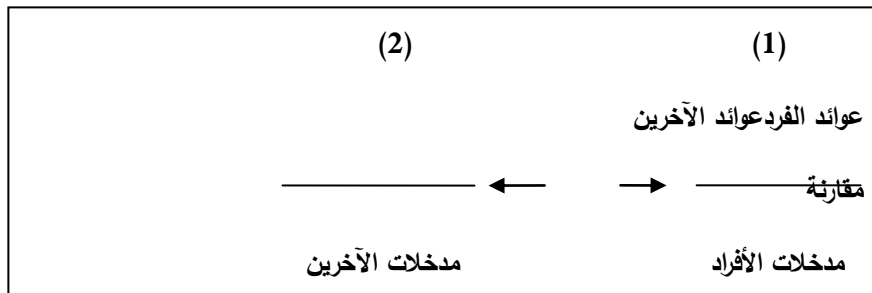
وتركزت النظرية على افتراض أساسي وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، ويتمثل جوهر النظرية في ان الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهود وعوائد الآخرين من جهة أخرى، فإذا ما أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير مساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره، فسيتولد داخله توتر وباعث يدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة.¹

ويمكن توضيح ذلك بالرسم التالي:²

أ. **التقييم:** يتضمن قياس المدخلات المتمثلة في الجهد والمهارات، والأداء وقياس المخرجات المتمثلة في النتائج، كمكافآت، التقدير....، ويكون بالنسبة للفرد وكذلك الأفراد المرجعيين في نفس المنظمة أو خارجها يقومون بمهن مماثلة وظروف عمل مشابهة.

ب. **المقارنة:** حيث يتم المقارنة نسب المخرجات إلى المدخلات بالنسبة للفرد والفرد المرجعي.

الشكل رقم: (07): معادلة العدالة



المصدر: عمار شريف، مرجع سبق ذكره، ص 29.

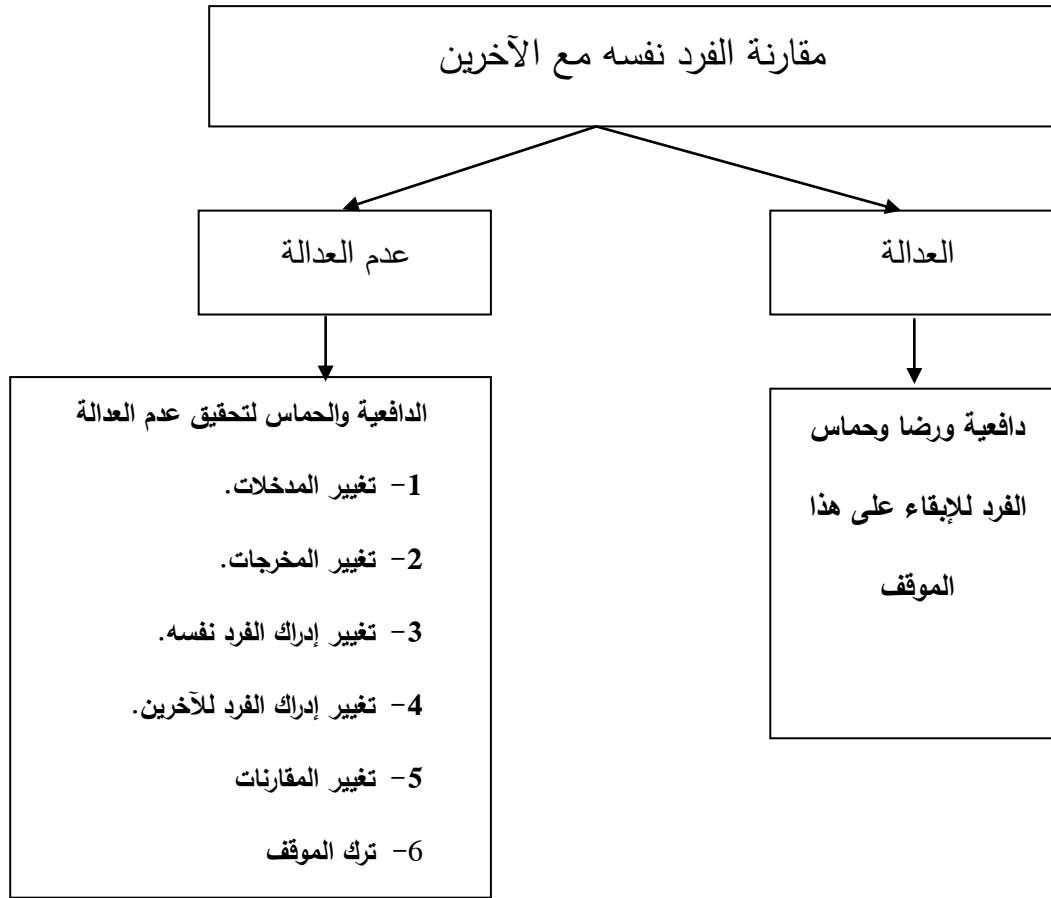
وحسب العلاقة فإن العدالة تتحقق بتساوي بين المعدلين وتتحقق عدم العدالة في حالة عدم التساوي بين النسبتين، فعدم العدالة الناتجة عندما المعدل (1) < (2) ينتج مشاعر الشعور بالذنب أما عندما (2) < (1) ينتج مشاعر الغبن والظلم أما عند التساوي يشعر بالعدالة ومن ثم الرضا.

ت. **السلوك:** وهو سلوك الفرد الذي يهدف إلى التحقق من شعور عدم العدالة والشكل الموالي يوضح مختلف الاستنتاجات التي اقترحها "آدمز" والتي يستخدمها الأفراد من أجل التحقق من الشعور بعدم العدالة كما يوضح الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 125.

² عمارة شريف، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الشكل رقم: (08): الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة.



المصدر: راوية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص130.

يوضح الشكل السابق أنماط للاستجابات الناتجة عن عدم العدالة تتمثل في:¹

- تغيير في المدخلات (الجهد) الفرد مثل ، مجهود أقل.
- تغيير في العوائد: طلب زيادة في الراتب أو إسناد مهام جديدة.
- التغيير في مدخلات (جهد الشخص) الآخر الذي تمت المقارنة به.
- التغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
- التغيير الموقف مثل أن يقوم الفرد بترك العمل أو الانتقال إلى عمل آخر.

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي:²

¹المرجع السابق، ص126.

²نفس المرجع، ص 126.

- أن الناس يميلون في العادة إلى المبالغة في تقدير جهودهم وبيبالغون في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون مما ينشأ ميل للشعور بعدم المساواة.
- تركز معظم الدراسات على المقارنات في الأمد القصير والمطلوب دراسات مقارنة لفترة طويلة.
- تغفل النظرية ردود الفعل اتجاه عدم المساواة فيما يتعلق باتخاذ القرار فمن الممكن أن يكون رد فعل من قبل الموظفين مختلف اتجاه نفس القدر من عدم المساواة.

4- نظرية التوقع لفروم (vroom):

جاء "فيكتور فروم" (Victor Vroom) بنظريته المسماة "نظرية التوقع" والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النواتج (العوائد) التي يرغبون فيها.¹ والمقصود بـ "التوقع" هو التقدير الذي يتوصل إليه الفرد أو حكمه بشأن احتمال تحقيق نتيجة (أو حدث) ما في المستقبل (وهو يراوح ما بين 0 و 1). وبموجب نظرية التوقع وقبل شرح أهم عناصرها لابد من التطرق لمفهوم الأداء حيث تعرفه هذه النظرية على أنه دالة العاملين هي الدافعية والقابلية أي (الأداء = الدافعية * القابلية).²

4. 1. المقومات الأساسية لنظرية فروم:

ترتكز نظرية التوقع لفروم على ثلاث عناصر أساسية سنوجزها فيما يلي:³

1. 1. 4. التكافؤ valance: وتعني قوة ميل الفرد اتجاه نتيجة معينة، أو جاذبية النتيجة أو عائد مرغوب من قبل الفرد، ويعطيه أهمية كبيرة. ويفضل الفرد هذه العوائد أو النتيجة على غيرها، ويكون التكافؤ سالبا إذا لم يفضل مكافأة أو عائد وما يفضل عدم تحقيقه، ويكون التكافؤ (صفرًا) إذا كان الفرد حياديا بالنسبة لعائد معين وهذا العائد لا قيمة له بالنسبة للفرد ولا يهمه تحقيقه.

4. 1. 2. الوسيلة (Instrumentality): وتشير إلى مدى قناعة الفرد واعتقاده بأن تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الأول (الأداء والانجاز المحقق) سيؤدي إلى تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الثاني، فمثلا يكون لدى الفرد دافعية إذا كان مقتنعا ويتوقع بأن الأداء والانجاز المتميز (نتيجة مستوى أول) سينظر إليه كوسيلة مساعدة في تحقيق الترقية (نتيجة مستوى ثاني).

¹ عمارة شريف، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² نفس المرجع، ص 32.

³ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 120 ، 121.

أي بمعنى أن الموظف ينظر إلى الأداء والانجاز إذا ما كان يشكل وسيلة لتحقيق العائد.

4. 3.1. التوقع (expectancy): وهو يختلف عن الوسيلة المساعدة ويشير إلى مدى توقع الفرد بأن يؤدي جهده إلى الانجاز و الأداء (نتيجة مستوى أول)، مدى قناعة الفرد واعتقاده بأن الإقدام على سلوك معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة فالتوقع يربط الجهد بنتيجة الدرجة الأولى (الأداء والانجاز).

4. 2. الانتقادات الموجهة لنظرية التوقع:

تركز أوجه الانتقاد حول هذه النظرية في ما يلي:¹

- هناك صعوبات تتعلق بمفاهيم النظرية (الجهد، التوقع، الوسيلة، الجاذبية) وعدم تعريفها وتوضيحها بشكل دقيق.

- تتضمن النظرية افتراضا ضمنيا بأن جميع أشكال الدافعية تتم بصورة واعية وأن الأفراد يفترض أن يقوموا بشكل عقلائي وبصورة واعية احتساب المتعة أو الألم الذي يتوقعونه أو يتجنبونه ومن ثم القيام بالاختبار.

- إن غالبية الدراسات التي أجريت لاختبار النظرية اعتمد فيها على موظفين من نفس المنظمة.

5- نموذج بورتر (Porter- and Lowler)

يعد نموذج "بورترولولر" في 1968، توسيعا واستكمالاً لنظرية التوقع التي قدمها "فروم" سنة 1964، فهذا النموذج استكمل من أجل إعطاء رؤية أكثر شمولاً لعملية الدافعية.²

إن نظرية "لوربورتر" تجيب على الأسئلة التالية:³

لماذا يعمل الناس؟ هل يدرك الأفراد بأن جهودهم ستؤدي إلى أداء؟ هل يدرك الأفراد بأن هناك سلوكيات محددة تؤدي إلى مخرجات محددة؟ ماهي القيم التي يرغب بها الأفراد إزاء هذه المخرجات؟.

وتقوم نظرية "بورترولولر" على أساس أن استمرار أداء العاملين وفعالية الدوافع لديهم تعتمد إلى حد كبير على مدى رضاهم وقناعتهم ومدى إدراكهم الإيجابي بين المكافأة التي حصلوا عليها وبين ما يدركونه أنهم يستحقوا أن يحصلوا عليه كنتيجة لعملهم.

واعتمد "لوربورتر" نمودجا لتفسير أداء العاملين، حيث افترضا بأن الأداء والانجاز تنتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية، وهذه العوائد الداخلية والخارجية تعود على الرضا عن العمل، فالعوائد الداخلية (الذاتية) هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة.

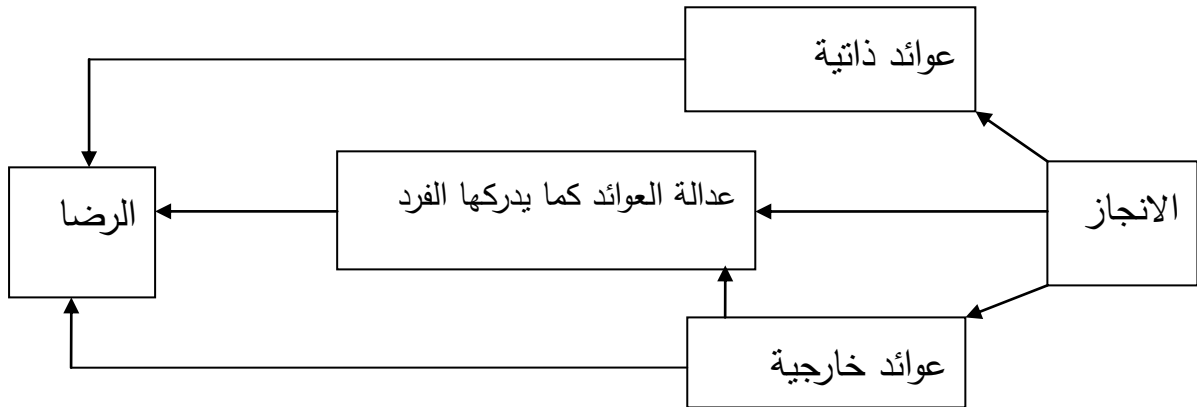
¹ المرجع السابق، ص 123.

² عمارة شريف، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ هبة سلامة، سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (لورلر وبورتر)، حالة دراسية على البنوك العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 34.

أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا وتتمثل بالأجر والأمان والحاجات الاجتماعية، كما تضمن عنصرا آخر وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يتسلمها من المنظمة.

الشكل رقم (09): نموذج "لورلر وبورتر" للدافعية.



المصدر: حسين حريم، المرجع السابق، ص124.

ولقد اجتهد "لورلر وبورتر" في تفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج كما يلي:¹

1- **العلاقة بين الجهد والدافعية:** حيث يتجه لجاذبية المكافأة من ناحية وكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة.

2- **العلاقة بين الأداء والمكافأة:** حيث في بعض الأحيان لا ترتبط المكافأة الخارجية مثل الأجور والمكافآت بأداء العمل بصورة مباشرة، أما المكافآت الداخلية (المعنوية) فهي شعور ذاتي وترتبط بأداء العمل.

3- **العدالة:** وترتبط بشعور العاملين بأن المكافآت توزع على أساس عادل وبذلك يكون "لورلر وبورتر" قد أضافا عامل عدالة المنافع كما يراها الأفراد ومدى رضاهم اتجاه العمل، حيث قاما بتطوير المفاهيم المحددة والواردة في نظرية التوقعات لدى "فروم" والمتمثلة بالعائد والعلاقة بين الجهد و العائد والأداء، بينما بقيت النتائج قواسم مشتركة بين نماذج نظرية التوقعات المختلفة، بمعنى أنهما أكدا أن استمرارية الأداء وقوة الدافع تعتمد على فناعة العامل ورضاه المستمر من إدراكه بإيجابية العلاقة بين المنفعة أو الفائدة التي يحصل عليها وما يعتقد أنه يستحقه ويتوقعه (عدالة العائد).

¹ هبة سلامة، سالم غواش، مرجع سبق ذكره ، ص ص 35-36.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي بين المحددات والنتائج.

المطلب الأول: محددات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: محددات الرضا الوظيفي :

عادة ما نجد اختلافاً في درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين رغم تأديتهم لنفس المهام الوظيفية وبنفس المؤسسة، وعلى هذا الأساس تظهر أهمية معرفة محددات هذا الاختلاف في درجة الرضا بين العمال وتمثل هذه المحددات فيما يلي:¹

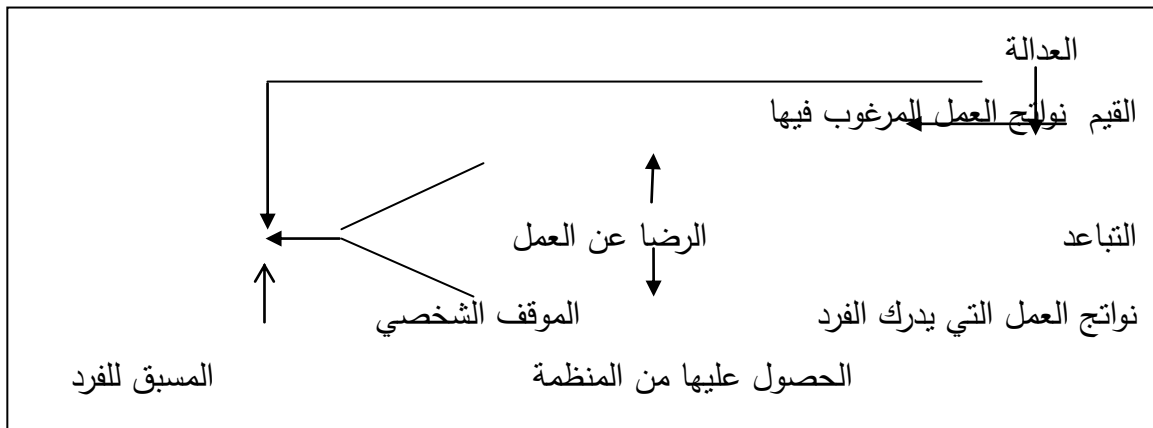
1- **التباعد:** ويقصد به أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها، وتلك التي يحصل عليها فعلاً في مجال العمل.

2- **العدالة:** أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل.

3- **الدفع الشخصي المسبق للفرد (الميل):** قد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل.

ويخلص الشكل التالي النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا الوظيفي.

الشكل رقم: (10): كيف يؤثر التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق على الرضا.



المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص174.

إذن يشعر الفرد بدرجة عالية من الرضا الوظيفي عندما يتحقق ما يلي:²

- عندما يحقق نتائج العمل التي يريدها أو تفوق النتائج التي يرغبها.

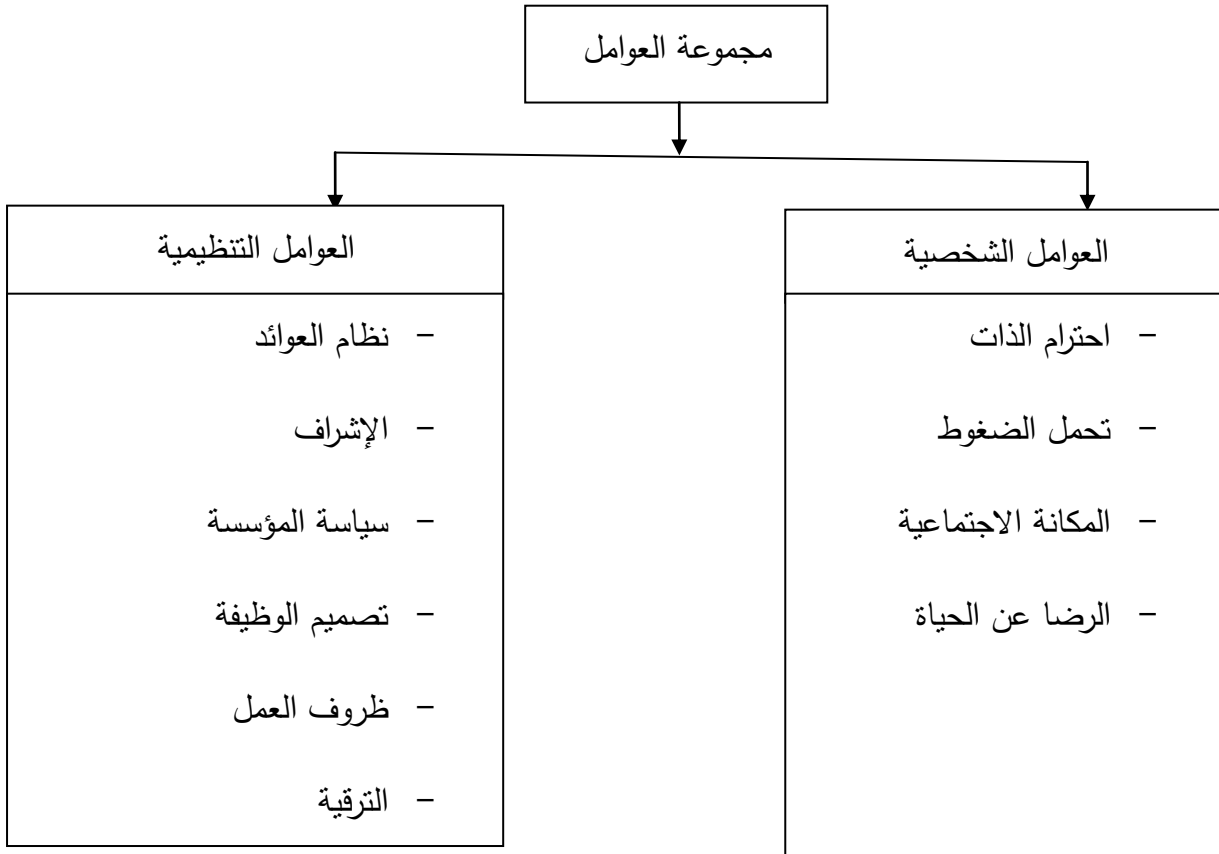
¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 172-173

² المرجع السابق، ص173.

- عندما يدرك أن النتائج الوظيفية التي يحصل عليها عادلة مقارنة بالنتائج التي يحصل عليها الآخرون.
- عندما يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نتائج العمل.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في مجموعتين رئيسيتين وذلك حسب الشكل التالي:
الشكل رقم: (11): العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.



المصدر: بالاعتماد على محمد سعيد أنور سلطان (بتصرف)، مرجع سبق ذكره، ص ص 202-204.

أولاً: العوامل الشخصية وأثرها على الرضا الوظيفي:

تشير الأبحاث إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر عليه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري نذكر منها ما يلي:¹

1- احترام الذات: من المتوقع أنه كلما كان المورد البشري يمتلك شخصية تميل إلى الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات، كلما كان أكثر رضا، والعكس صحيح بالنسبة للمورد البشري الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات.

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 203-204.

2- **تحمل ضغوط العمل:** من المتوقع أن الموارد البشرية التي تتميز بأن لديها قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها، تكون أكثر رضا من تلك التي تتميز بأن لديها قدرة ضعيفة على تحمل الضغوط حيث تتهاور بسرعة فور وجود عقبات أمامها.

3- **الرضا عن الحياة:** من المتوقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموماً وحياتها العائلية والزوجية خصوصاً عادة ما تنقل هذا الشعور إلى عملها، والعكس صحيح بالنسبة للموارد غير الراضية عن حياتها الاجتماعية حيث تنقل مشاعر الاستياء إلى عملها.

4- **المكانة الاجتماعية:** من المتوقع أن الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تحظى بمكانة اجتماعية متواضعة، فعندما تكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فإن ذلك يخلق لديها ترقية أكبر... الخ، وهو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي.

ثانياً: العوامل التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي.

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي تؤثر على شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:¹

1- **العوائد:** تشير العوائد إلى مختلف القيم المادية (الأجور، العلاوات... الخ) وغير المادية (التقدير، الاحترام، التكريمات... الخ) التي يحصل عليها الفرد من خلال تأديته لمهام وظيفته. ويزداد شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي كلما أدرك بأن هذه العوائد تلبى تطلعاته ويراع فيها مبدأ العدالة.

2- **نمط الإشراف:** كلما كان المشرف مهتماً بحاجات ومشاعر مرؤوسيه ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية، كلما ارتفع لديهم مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود مشرف استبدادي.

3- **سياسات المؤسسة:** تشير سياسات المؤسسة إلى تلك الإجراءات التي تنظم العمل، وكلما كانت هذه الإجراءات واضحة وبسطة ومرنة، كلما ازدادت قدرة الموارد البشرية على التحكم في عملها وهو ما يؤدي إلى زيادة مستوى رضاها الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود إجراءات جامدة ومعقدة.

4- **تصميم العمل:** كلما كان العمل مصمم بالشكل الذي يعطي المورد البشري فرصة وحرية أكبر في العمل والاستقلالية في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود تصميم سيء للعمل.

¹المرجع السابق، ص ص 202-203

5- **ظروف العمل المادية:** كلما كانت الظروف المادية للعمل من تهوية، إضاءة، ترتيب المكاتب... الخ ظروف مناسبة كلما ازدادت درجة تقبل المورد البشري لبيئة عمله، وهو ما ينعكس على مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود تصميم سيء للعمل.

6- **فرص الترقية:** تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الرضا الوظيفي، حيث يرى فيكتور فروم (Victor Vroom) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعات المورد البشري عن هذه الفرص، فكلما كان توقع أو طموح المورد البشري للترقية أكبر من ما هو متاح فعلا، كلما قل مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح.¹

7- **جماعة العمل:** تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن ما بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضائها بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود صراع وعدم ثقة وتعاون بين أعضاء الجماعة.² من خلال ما تقدم ذكره في هذا العنصر نستنتج أن الرضا الوظيفي هو عامل عام تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بالمورد البشري والتنظيم، وكلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات وتوقعات الفرد سواء المادية أو غير المادية، كلما أدى إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

هناك العديد من الطرق التي يمكن أن نستخدمها كأساليب لقياس الرضا الوظيفي توفر لنا معلومات مفيدة في التعرف على أثر وجود جوانب العمل وبرامجه المختلفة على مشاعر العاملين، وتفاوت الفائدة الممكن الحصول عليها من البيانات التي تنتجها مقاييس الرضا بتفاوت التفضيل الذي تحتويه هذه الطرق:³

أولاً: المقاييس الذاتية للرضا

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظراً لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم هذه المقاييس ما يلي:

1- معدلات القياس والرد على الأسئلة:

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وفيها يقوم الأفراد بالإجابة عن الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل ومن أشهر المعادلات:

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² المرجع السابق، ص 147-148.

³ محمد سعيد، أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 148.

- **الأجندة الوصفية للعمل (JDI):** والأسئلة بها تناولت خمسة جوانب مختلفة هي (العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الناس والزملاء).
- **طريقة (MSQ) قائمة استقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا:** وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه).
- وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل استقصاء الرضا عن الأجر، الذي يهتم بحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور.
- **المقابلات الشخصية:** بسؤال العمال مباشرة عن مدى رضاهم أو عدمه كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين، إلا أن هذه الطريقة لا تؤثر كلها بالصورة المطلوبة إذ أنه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية اتجاه وظيفته إذا تبين أن ذلك سيلحق به الأذى.¹
- **طريقة التدرج التجميعي لليكرث:** يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لطريقة ليكرث من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، ويكون مطلوباً من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة: مثال ذلك إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ، وتعطى الإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات بين 1 و5 كما هو في الشكل الموالي، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.²
- الشكل رقم: (12): نموذج التدرج التجميعي لليكرث.**

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 411.

- **طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة ل"روجر وزملائه":** يتم قياس محتوى الرضا الوظيفي وفق لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة،

¹ هبة سلامة غواش، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 11.

بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره، مثال ذلك:

ما رأيك في العمل الذي تؤديه؟

مثير ممل |—|—|—|—|—|—|

ويجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية يكون هذا المجموع ممثلاً لدرجة رضاه الوظيفي العام، وعن جانب من جوانبه.¹

ثانياً: المقاييس الموضوعية للرضا.

يعتبر متغير الغياب، ترك الخدمة مؤشر عن رضا العاملين في المنظمة وسنتطرق لتوضيح كيفية قياس كل من هذين المتغيرين كما يلي:²

1- **الغياب:** تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى معدل أو نسبة غيابه مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور إلى عمله عن آخر يشعر بالاستياء اتجاه عمله.

فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها مثل: المرض والحوادث والظروف العائلية القاهرة وغيرها، لكن هناك حالات غياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله وحرصه على التواجد بمكان العمل.

ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب إلا أنه يمكننا الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وبحسب معدل الغياب وفق الصيغة التالية:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع الغياب للأفراد}}{100 *}$$

متوسط عدد الأفراد العاملين * عدد أيام العمل

وبحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين، أما متوسط عدد الأفراد الغائبين العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة أي استبعاد أيام العطل الأسبوعية والعطلات الرسمية التي تعمل فيها المنظمة.

¹المرجع السابق، ص 11.

²أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص ص

2- **ترك الخدمة:** يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تحدث بمبادرة الفرد باستقالته كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين الأفراد، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن عمله وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا، وبحسب معدل الخدمة كالاتي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} * 100$$

إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

إن البيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة شأنها شأن بيانات معدلات الغياب تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، لذلك فإنه عادة ما ينصح بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة الاختياري، ويمكن أن يتم ذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت لاتخاذ هذا القرار.

المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن الرضا وعدم الرضا وطرق زيادته

أولا: نتائج الرضا الوظيفي:

إن نتائج الرضا الوظيفي يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية:¹

1- الرضا عن العمل ومعدل دورانه:

كلما زاد الرضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أظهرت الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال والرضا عن العمل، والغرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه من الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح، ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب والرضا الوظيفي.

وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجباريا، وربما كان السبب في ذلك أن الحضور للعمل يمثل سلوك معين، فإذا كانت توابع هذا السلوك إيجابية مثل حب العمل أو الرضا

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 204-205.

عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل، لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيدا في جو العمل، أما إذا كان هذا العامل غير سعيد هو غير راض عن العمل، وبالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.

3- الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم الرضا للفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل بذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسير هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب للإصابة، إذ أن ذلك هو وسيلة للابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، وهذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس، وأي كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود علاقة سلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

4- الرضا عن العمل ومعدل الأداء:

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، فيما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد لوظيفته وهنا آخرين يرون أن الأداء والرضا يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية السائدة بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، فالحقيقة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.¹

ثانيا: طرق لزيادة الرضا عن العمل:

بعد مناقشة النواتج السلبية لعدم الرضا فإنه من المنطقي أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم متخذة في ذلك بعض الطرق والأساليب نذكر منها ما يلي:²

¹المرجع السابق، ص ص 205-206.

²راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 181.

1- الدفع للأفراد بصورة عادلة: فعندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وعندما نترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت أو المزايا فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله.

2- تحسين نوعية وجود الإشراف: فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام، ويراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك حظوظ اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه يزيد رضا الأفراد عن العمل.

3- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: وتعني اللامركزية، إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات، فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

4- تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد واهتماماتهم: فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله كلما شعر بالرضا عن عمله.

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأبعاد التسويق الداخلي

المطلب الأول: علاقة اختيار العاملين بالرضا الوظيفي:

إن اختيار المرشحين للتوظيف الذين هم أكثر من اللازم (أكثر من الطلب) أو غير مؤهلين بشكل كبير يقود إلى منحدر زلق من تراجع رضا الموظفين والابتكار والإنتاجية ولتعزيز عملية الاختيار وجعلها أكثر نجاعة وجب إتباع بعض الخطوات:¹

أولاً: إجراءات تحليل وظيفي معمق لكل منصب وذلك بالتحدث للمديرين المباشرين لمعرفة ما هو متوقع من هذا الموقف، والتحدث إلى المديرين ذوي المستوى الأعلى لفحص كيفية تغيير هذا الموقف في السنوات القادمة.

ثانياً: استخدام تقييم توظيف معتمد لجميع المرشحين الذين ينظر إليهم لإضافة جزء من المعرفة حول المرشحين الذين قد يكونون راغبين أو قادرين على شرحه عن أنفسهم في المقابلة.

ثالثاً: فحص نتائج التقييم وتشكيل أسئلة المقابلة السلوكية لتوجيه المقابلة السلوكية للتأكد من تطابق نتائج التقييم مع الشخص الذي تجرى معه المقابلة، هل النتائج منطقية؟، هل يظهر هذا الشخص الدافع والقدرة على أداء العمل الذي سيطلب منه القيام به؟ .

¹ <https://www.emergentics.com/blog/selection-process-improve-employee-satisfaction/29-03-2018-11> :33.

فبعد اتخاذ هذه الخطوات يجب على متخذ قرار التوظيف أن يتخذ قرار التوظيف، وإذا لم يكن أي من المرشحين لديه مناسبا لهذا المنصب، يجب أن لا يكف عن مواصلة البحث، وبالتأكيد لا يجب أن يرضى بأقل من حاجته، يمكن أن يؤدي بذل المزيد من الجهد في عملية الاختيار إلى تعيينات أفضل، مما يعني زيادة وتحسين في الإنتاجية والابتكار ومنه تحقيق الرضا الوظيفي.

فالمفتاح لتحقيق الرضا الوظيفي هو العثور على الشخص المناسب لملء كل موقف (وظيفة) ومفتاح العثور على الشخص المناسب هو التأكد من أن اختيارك قوى ودقيق بقدر الإمكان باستخدام جميع الأدوات المتاحة لك، ولقد أجريت العديد من الدراسات حول علاقة اختيار العاملين بالرضا الوظيفي منها:¹

دراسة مصطفى الباقي إسماعيل يحي، وعرفه جبريل أبو نصيب موسى بعنوان "سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق على البنك الزراعي السوداني" وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الموظفين العاملين في البنك الزراعي غير راضين عموما عن السياسات المطبقة في عملية الاختيار والتعيين وأن هناك العديد من السلبيات المطبقة مثل عدم العدالة في الاختيار والتعيين عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين ووجود عوامل شخصية وأسرية في عملية الاختيار والتعيين.

المطلب الثاني: علاقة التدريب بالرضا الوظيفي:

لمعرفة العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي لابد من الإجابة عن سؤالين رئيسيين هما:²

أولاً: لماذا التدريب هو المفتاح لقوة عاملة راضية؟.

لا أحد يصل إلى وظيفته المثالية، ثم لا يحتاج إلى شيء آخر، حتى الرؤساء التنفيذيين في بعض أكبر الشركات، الذين بلغو سقف ما يمكن تحقيقه في مهنتهم أو وظيفتهم فهم يرغبون في الأفضل. فالموظفون يحبون التقدم ويتوقون للنمو والتطور سواء كان روحياً أو شخصياً أو مهنياً أو فكرياً أو غير ذلك فهم يحبون التقدم والنمو هذه هي الطريقة التي يؤمنون بها فهم يفضلون التطوير والتدريب الدائمين والمستمرين لتحقيق التفوق والتقدم في مسارهم المهني والامر هنا لا يتعلق بالكسب المادي فقط بل عن الشعور الجيد لما يقومون به هذا هو السبب في أن التدريب للموظفين محوري للغاية في الحفاظ على قوة عاملة راضية وسعيدة.

¹Repository.sustech. edu/hundl/123456789/11700-29-03-2018-12 :15.

²https://www.talent lms.com/blog/haw-why-ongaing- training-lead-job satisfaction.28 -03-2018-22:56.

ثانيا: كيف يؤدي التدريب إلى الرضا الوظيفي؟.

إن الأشخاص الذين يبدؤون العمل دون تدريب مناسب سيواجهون مناسب دائما الإجهاد والقلق، ولا يشعرون بالثقة في ما يجب عليهم القيام به في العمل، إذن هي تجربة مؤلمة حقا. فمن خلال توفير فرص التدريب ومساعدة الموظفين على التقدم في عملهم يؤدي ذلك إلى شعورهم بأنهم مهمون ويحظون بالاحترام والتقدير، وهذا ما يؤدي بهم إلى بذل قصارى جهدهم وإعطائهم أقصى ما يستطيعون في عملهم.

فالدورات التدريبية للموظفين وفرص التدريب المستمر، بالإضافة إلى فرص التطوير المهني الأخرى، لها تأثير كبير على القوى العاملة في المؤسسة، لأنها تؤدي إلى إنتاجية أكبر، وسعادة أكثر للموظف وعلاقة أفضل بين الموظف والشركة، كل هذا يغذي الصورة الأكبر للرضا الوظيفي فعندما يشعر الموظف أن له علاقة عاطفية فعلية ومشارك في عمله و متمكن من زمام وظيفته والمهام المتعلقة بها وذلك عن طريق التدريب هذا ما يشعره بالرضا ويمكنه عند ذلك من تحقيق أشياء عظيمة.

المطلب الثالث: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي

يعتبر التحفيز من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسة كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، والتي تؤثر على دافعية الفرد اتجاه عمله من أجل القيام به بالطرق الصحيحة التي تريدها المنظمة لتحقيق أهدافها وأهداف عاملها.

أولا: علاقة الحوافز المادية بالرضا الوظيفي:

إن الحوافز المادية هي الحوافز ذات الطبيعة المالية وتأخذ عدة أشكال كالأجور الترقية والمكافآت التشجيعية. - **الأجر:** لقد تعددت وجهات النظر حول مدى تأثير الأجر على الرضا الوظيفي للعامل، فنجد في نظر بعض المفكرين أنه لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، فتوفره يحد من مشاعر الاستياء دون تحقيق الرضا، وبالمقابل أشارت الدراسات التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، وأقرت أن الرضا يزيد كلما زاد الدخل وينقص بنقصانه.¹

- **المكافآت التشجيعية:** تعد المكافآت التشجيعية على العموم أكثر العوامل إثارة لدوافع الأفراد في زيادة نشاطهم ومن ثم رضاهم عن عملهم، يرجع السبب في ذلك إلى المزايا التالية:²

¹ أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره، ص143.

² عبد النور بوحبيبة، أحمد بوحروود، مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة جيجل، 2017، ص65.

- المكافآت المباشرة فهي مرتبطة بالأداء والإنتاج مباشرة (أي أنها لا تفقد فعاليتها في إحداث الرضا الوظيفي للفرد).

- المكافآت تتفق مع رغبة الفرد في زيادة دخله بزيادة إنتاجيته أو اختراعه.

- زيادة الإنتاج يعد ضمانا للحصول على المكافأة.

- **الترقية:** تعد الترقية أحد أهم العوامل المحفزة للعمل، بهذه الفرصة يتم إشباع حاجات الفرد بتحقيق الذات، فكل عامل يطمح لشغل منصب أعلى فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية أق مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.¹

ثانيا: علاقة الحوافز المعنوية بالرضا الوظيفي:

وهي حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان فهي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية من شأنها تحقيق رضا الفرد عن عمله. ويمكن توضيح هذه العلاقة كالآتي:²

- **إشراك الموظفين في الإدارة:** يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزا معنويا إيجابيا حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في تخطيط وتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء.

- **الشعور بالاستقرار:** وهو يعتبر من الحوافز المعنوية الهامة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين.

- **التوافق الاجتماعي وحب الزملاء:** إن الشعور بالحب والترابط بين الموظفين ببعضهم البعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق.

- **نظم الاقتراحات:** تعتبر نظم الاقتراحات حافزا يشبع حاجة التعبير عن النفس، وتقدير الآخرين، على شرط أن تكون اقتراحات الموظفين وآرائهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين فسيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها ويقدمون الجزاء المناسب في مقابلها سواء كان ماديا أو معنويا وهذا يحقق أو يؤدي إلى الرضا.

- **رسائل التقدير والإطراء:** وتعرف رسالة الإطراء بأنها تقدير كتابي للاعتراف بعمل معين أو خدمة جديدة بالتقدير وكذلك رسالة الإطراء تقدير كتابي عن عمل يتجاوز المتطلبات العادية للواجبات الرسمية للإنسان

¹أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 147.

²<https://hrodiscusion.com/hr76203.html> 16-03-2018.18 :37.

بطبعه ميال إلى الشعور بالرضا عند الإطراء أو الإحساس بالتقدير.¹

المطلب الرابع: علاقة تفويض السلطة (الصلاحيات) بالرضا الوظيفي

إن التفويض هو مشاركة المرؤوسين في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم، ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به بالإضافة إلى شعورهم بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم، فالتفويض بهذا المفهوم يساعد المرؤوسين على تنمية مهاراتهم عن طريق الخبرة بشؤون الأفراد وشؤون التنظيم، مما يترتب عليه إعداد قيادات إدارية مستقلة تتحمل المسؤولية وتحافظ على استمرار البناء التنظيمي.²

حيث يؤكد "هوجر" "hugher" أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين وينعكس على المدير بصورة إيجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل، كما أن التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهمات أكبر وفرص إثبات القدرات ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي ويهيئ شعورا بالرضا عن توافر السلطة مع المسؤولية ويشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يساهم في حفز المرؤوسين وإشباع حاجاتهم الإنسانية مثل: حاجات الأمن، والاحترام والتقدير، وتحقيق الذات، مما يرفع الإنتاجية في العمل (Hughers, ecre).³

كما أجريت العديد من الدراسات حول تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي، من بينها:

- دراسة "Huny.J" (2006) بعنوان "العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا لمعلمي المدرسة العليا بمنطقة كاو هسينت في تايوان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي تكونت عينة الدراسة من (410) معلم ومعلمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات، والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي.

¹https : mawdoo3.com/ أنواع الحوافز 16-03-2018, 18 :41.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص147.

³ محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول الإدارية التربوية جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 18.

- دراسة "تسلايل" (2007) بعنوان تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين"
- هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والكشف عن درجة استجابة المعلمين فيما يتعلق بمدى تفويض السلطة تبعا لمتغيرات الدراسة، الجنس، التخصص، الخبرة ونوع المدرسة، والكشف عن مدى الاختلافات في مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين تبعا لمتغيرات الدراسة.
- وكان عدد المسجلين (324) معلما ومعلمة بنسبة تقدر بـ(92.5%) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:¹
- مدى تفويض السلطة لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين متوسطة.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الدراسة الكلية لتفويض السلطة والدرجة الكلية للرضا الوظيفي.
- ويمكننا توضيح علاقة تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال ما يلي:²
- زيادة الرضا الوظيفي حيث يساعد التفويض الفاعل في تعزيزات الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات العامل بزيادة المسؤولية والمشاركة كل ذلك من شأنه رفع معنويات العاملين.
- تحقيق المبدأ الذي يؤكد على أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين.
- تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مثلا عن طريق تفويض السلطة إليهم إلى رضا وظيفي عال لأن العامل يحس بثقة وقيمة كبيرة فيه من قبل الإدارة وتساعد المشاركة من قبل العاملين بصورة إيجابية وجيدة على تحقيق أهداف التنظيم.
- يحقق التفويض أكبر عائد للمؤسسة، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من خلال أنه يحقق سرعة أداء العمل، ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين.

¹ وصفية سليمان، محسن أبو سهر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبيل تفعيلها، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، بكلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص ص15 16.

² محمد الطاهر قريشي، لطيفة أجمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 70.

المطلب الخامس: علاقة نشر المعلومات التسويقية بالرضا الوظيفي

بما أن نشر المعلومات التسويقية هو تعريف العاملين بخطط وسياسات أهداف واستراتيجيات المنظمة من خلال تعاملهم مع الزبائن، إذن فالعمال أو الموظفين يحتاجون إلى المعلومات التسويقية لتنفيذ أعمالهم أو المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه وقد أثبتت الدراسات أن الموظفين الذين يتقنون عملهم جيدا يكونوا أكثر ارتياحا وثقة ومن تم يكونوا راضين عن عملهم أكثر من الذين لا يتقنون عملهم.

إن سهولة الحصول على المعلومات التسويقية ووضوحها يحتاجها العمال لأداء مهامهم، حيث تمكنهم من إتمام المهام الموكلة إليهم في الأوقات المحددة لها مما يؤثر إيجابا على نفسيتهم من جهة، ويرفع فرص الترقية لديهم من جهة أخرى، فعدم وصول المعلومات بسرعة يؤدي إلى تراكم الأعمال وعدم انجازها في وقتها يخلق ضغوطات على العمال مما يؤثر سلبا على مستوى رضاهم الوظيفي.¹

¹ كرامو ليلي، الاتصال ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة MF GG مديتيرانين فلوت قلاص بالأربعاء، مجلة الإبداع، المجلد 07، العدد 08 جامعة البليدة، 2017، ص ص 177-178.

خلاصة الفصل

الرضا الوظيفي عامل مهم في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد الوظيفي يعد أساسا لاستقراره وتوافقه النفسي والاجتماعي، ويرتبط ذلك بالنجاح والتفوق في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل المجتمع الذي ينتمي إليه، وتحقيق الرضا الوظيفي أمر مهم أيضا بالنسبة للمنظمة نظرا لتأثيره الواضح على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث وعليه فالمنظمة تنتهج سياسات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها وذلك من خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي، (الاختيار، التدريب، التحفيز، التفويض، نشر المعلومات التسويقية)، حيث اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي، وتبين أن التسويق الداخلي أحد الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي، وتساهم في تحسينه من خلال العلاقة بين مختلف الإدارات والعمال.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الفندقية الحماديين

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الفندقية "الحماديين"

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول و الثاني للجانب النظري المتعلق بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي سنتطرق خلال هذا الفصل للجانب التطبيقي المتعلق بدراسة حالة المؤسسة الفندقية "الحماديين"، لمعرفة مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بها وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، أين تطرقنا أولاً إلى تقديم عام للمؤسسة الفندقية "الحماديين"، ثم الإطار المنهجي للدراسة وأخيراً عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الفندقية "الحماديين"

المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة الفندقية "الحماديين"

فندق "الحماديين" مؤسسة فندقية ذات طابع حكومي تأسس سنة 1972 في عهد الرئيس الراحل هواري بومدين، الذي قام بتشيد العديد من الفنادق على المستوى الوطني، حيث قام المهندس المعماري (بويون) بإعطاء طابع تقليدي لكل فندق حسب كل ولاية و تقاليدھا.

يتربع فندق "الحماديين" على مساحة قدرها 09.30 هكتار منها 03 هكتار مستغلة و 06.30 هكتار غير مستغلة، ويحتوي على مساحات خضراء شاسعة وملعب للتنس ومساحة لتسليّة الأطفال وموقف شاسع للسيارات، وبطل على شاطئ تيشي الذهبي، ويحتوي الفندق على طاقة استيعاب كبيرة من حيث الغرف والإطعام.

فندق "الحماديين" تابع لمجمع الفنادق والسياحة والحمامات المعدنية مؤسسة التسيير السياحي للشرق، يقدر رأس ماله بـ: 3460.000.000 دج وهو ذو تصنيف 03 نجوم يحتوي على 137 غرفة، منها 100 غرفة مستغلة بما فيها 04 غرف مزدوجة (SUITES)، ومطعم بطاقة استيعاب 250 فرد، ومقهى بطاقة استيعاب 100 فرد، إضافة إلى حانة بطاقة استيعاب 60 فرد.

يستقبل الفندق على مدار السنة العديد من الزبائن، والجدول الموالي يوضح إحصائيات سنوية للزائرين له.

جدول رقم (03): عدد نزلاء فندق الحماديين بين سنتي 2014-2017

السنة	عدد الزوار
2014	17990
2015	19701
2016	16790
2017	18968

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الإحصائيات المقدمة من طرف إدارة الفندق.

من الجدول رقم (03) يتضح أن المؤسسة الفندقية "الحماديين" تستقبل عدد هائل من النزلاء على مدار السنة، حيث قدر عدد زبائن الفندق سنة 2015 بـ 19701 نزير وهو عدد هائل يعكس الصورة الحسنة التي يتمتع بها الفندق.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية "الحماديين "

يتكون فندق الحماديين من مجموعة أقسام ومصالح تتمثل في :

1- قسم الإدارة العليا: يتكون من المدير الذي يتولى إدارة شؤون الفندق ويساعده في مهامه المراقب العام.

2- مصلحة الاستغلال: بها 03 أقسام:

أ- قسم الإيواء

ب- قسم الإطعام

ج- قسم المطبخ

أ- قسم الإيواء: ويقوم أساسا على المهام التالية:

- خدمة الاستقبال: يعمل به 05 عمال دائمين يعملون بالتناوب مهمتهم استقبال الزبائن الوافدين إلى الفندق والتكفل بالحجوزات وتوزيع الغرف والإجابة على الاستفسارات بالإضافة إلى السهر على ملئ بطاقة النزير والتي تتضمن الهوية الكاملة للنزير والمسك الجيد لسجل الاستقبال.

- خدمة الطوابق: يعمل به 06 عمال، 03 دائمين و03 مؤقتين يحرصون على نظافة الغرف والطوابق والأثاث وتبديل أفرشة النوم ونظافتها.

ب- قسم الإطعام (المطعم): به 06 عمال دائمين وعامل مؤقت، يسهر على تقديم الأغذية والمشروبات لضيوف الفندق.

ج- قسم المطبخ: به 07 عمال ، 03 دائمين و04 مؤقتين ، يقومون بإعداد الوجبات من مختلف الأطعمة والحلويات.

3- مصلحة الموظفين: بها عامل واحد وهو رئيس مصلحة المستخدمين، يسهر على تسيير هذه المصلحة.

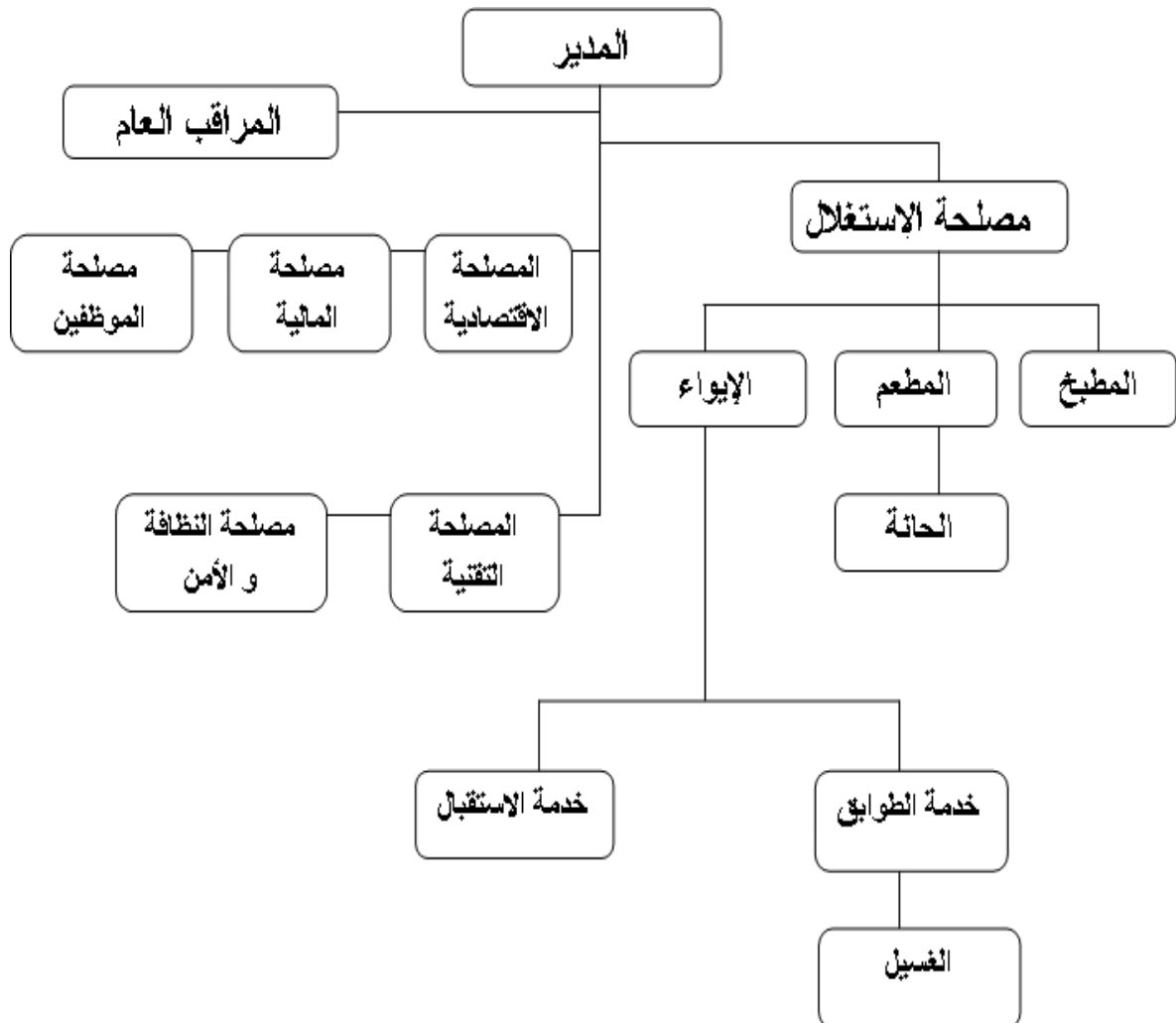
4- مصلحة المالية: يعمل بهذه المصلحة 04 عمال، 03 مؤقتين و01 دائم، تتمثل مهامهم في إدارة الشؤون المالية والمحاسبة للفندق.

5- المصلحة الاقتصادية :بها 03 عمال وهمرئيس المصلحة وعاملين مؤقتين.

6- مصلحة الأمن والنظافة: يعمل بهذه المصلحة 13 عامل منهم 07 عمال دائمين و06 مؤقتين، مهمتهم السهر على أمن ونظافة الفندق كل حسب المهام الموكلة إليه.

7- المصلحة التقنية : يشغل بهذه المصلحة 06 عمال منهم 03 دائمين و03 مؤقتين يتكفلون بالأعمال التقنية على مستوى الفندق كأشغال الكهرباء والسمكرة والدهن، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للفندق.

شكل رقم(14) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية "الحماديين"



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف ادارة الفندق.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: المجتمع، العينة، وأداة الدراسة

قبل التطرق إلى تحليل محاور الدراسة، نبدأ أولاً بتعريف المجتمع والعينة التي شملتها الدراسة، ثم نتطرق إلى شرح طبيعة بناء أداة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين" المقدر عددهم بـ: 55 عامل منهم: 33 عامل دائم و 22 عامل مؤقت.

ثانياً: عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 46 عامل من مجموع العاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين"، حيث قمنا بتوزيع 52 استمارة استبيان، بعدما قمنا باستبعاد موظفو الإدارة العليا (المدير ومساعدته ورئيس مصلحة الموظفين)، استرجعنا منها 46 استمارة صالحة للدراسة والتحليل.

ثالثاً: أداة الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان باعتباره من أكثر الوسائل استخداماً لجمع البيانات، حيث قمنا بتطوير استبانته تحتوي على 35 سؤال متضمنة لمحاور الدراسة، وتكونت من جزئين هما:

الجزء الأول: تضمن هذا الجزء البيانات الشخصية والديمغرافية لأفراد العينة المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: تكون هذا الجزء من 35 عبارة منها 25 عبارة تخص المتغير المستقل وهو التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات ونشر المعلومات التسويقية)، و 10 عبارات تخص المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي، وقمنا بتوزيع عبارات الاستبيان كما يلي:

*العبارات التي تقيس مستوى تطبيق التسويق الداخلي:

- بعد اختيار العاملين: العبارات من 01 إلى 05.

- بعد التدريب: العبارات من 06 إلى 10.

- بعد التحفيز: العبارات من 11 إلى 15.

- بعد تفويض الصلاحيات: العبارات من 16 إلى 20.

- بعد نشر المعلومات التسويقية: العبارات من 21 إلى 25.

*العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي: تشمل العبارات من 26 إلى 35.

وقد قمنا باستخدام مقياس ليكرث الخماسي لتحليل إجابات أفراد العينة، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 04 : درجات مقياس ليكرث الخماسي

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
درجة المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرث الخماسي، تم حساب المدى (أعلى درجة - أقل درجة: 5-1=4) تم تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس (4/5=0.8) ويتم إضافة القيمة الأخيرة إلى أقل درجة في المقياس (1) فتصبح طول الفئة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): تحديد طول الفئات حسب مقياس ليكرث الخماسي.

الإجابة على الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	الحكم
غير موافق تماما	1	من 1 إلى 1.80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	عالية
موافق تماما	5	من 4.21 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق الاستبيان: ويسمى بالصدق الخارجي وللتأكد من صدق أداة الدراسة، قمنا بعرض الاستبيان على الأساتذ المشرف ومجموعة من الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل الذين قاموا بتعديل وإضافة فقرات للاستبيان ليتم صياغته في شكله النهائي.

ثانياً: ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطى نفس النتائج إذا أعيد توزيعه على نفس العينة في نفس الظروف، وقصد إجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان استخدمنا معامل الثبات (ألفاكرونباخ)، حيث معامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين الصفر (0) والواحد الصحيح (1) فإذا لم يكن هناك ثبات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد الصحيح (1) كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان معامل الثبات منخفضاً، وتعد قيمة (0.6) كأدنى قيمة مقبولة لمعامل الثبات.

وقد قمنا بالتحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفاكرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (06) معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المحاور	عنوان المحور	معامل ألفاكرونباخ
المحور الأول	التسويق الداخلي	0.913
المحور الثاني	الرضا الوظيفي	0.891
معامل ألفاكرونباخ لجمع فقرات الاستبيان		0.940

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من برنامج spss

من الجدول يتضح أن معامل الثبات لمحوري الدراسة وجميع فقرات الاستبيان قريب جداً من الواحد الصحيح وبالتالي فإن ثبات استبيان الدراسة مرتفع.

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

إعتمدنا في المعالجات الإحصائية على أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتمثل هذه الأساليب الإحصائية في:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة.
- تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل إجابات عينة الدراسة.
- معامل (ألفاكرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- اختبار (KOLM OGOROV-SMIRNOV) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

- اختبار T test (ستيودنت) للعينة الواحدة من أجل اختبار الفرضية الأولى والثانية.
- الانحدار الخطي البسيط من أجل اختبار الفرضية الثالثة والفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة عنها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والديموغرافية

قصد التعرف على البيانات الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعها إلى متغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



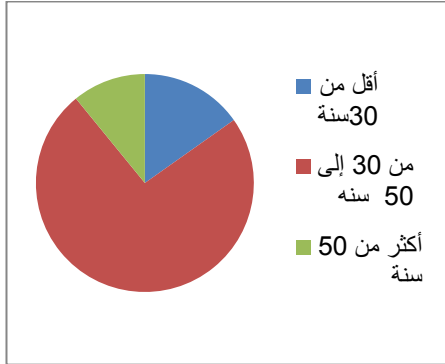
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	38	%82.6
أنثى	08	%17.4
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات spss

يتضح من الجدول والشكل أن نسبة (82.6%) من المبحوثين تمثل الذكور و(17.4%) تمثل الإناث.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب السن



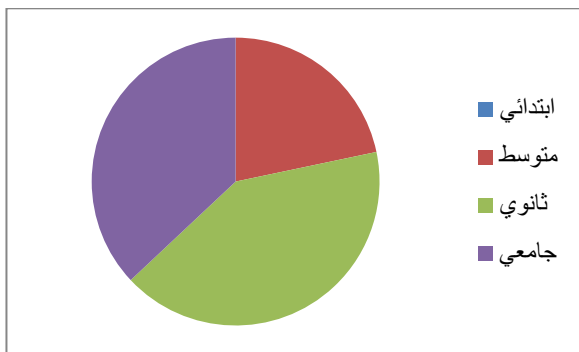
السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	15.2%
من 30 إلى 50 سنة	34	73.9%
أكثر من 50 سنة	5	10.9%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss يتضح من الجدول والشكل أن توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية كانت لصالح الفئة العمرية ما بين (30 إلى 50 سنة) بنسبة (73.9%) و(15.2%) للفئة العمرية أقل من 30 سنة، ونسبة (10.9%) للفئة العمرية أكثر من 50 سنة.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب

المؤهل العلمي .



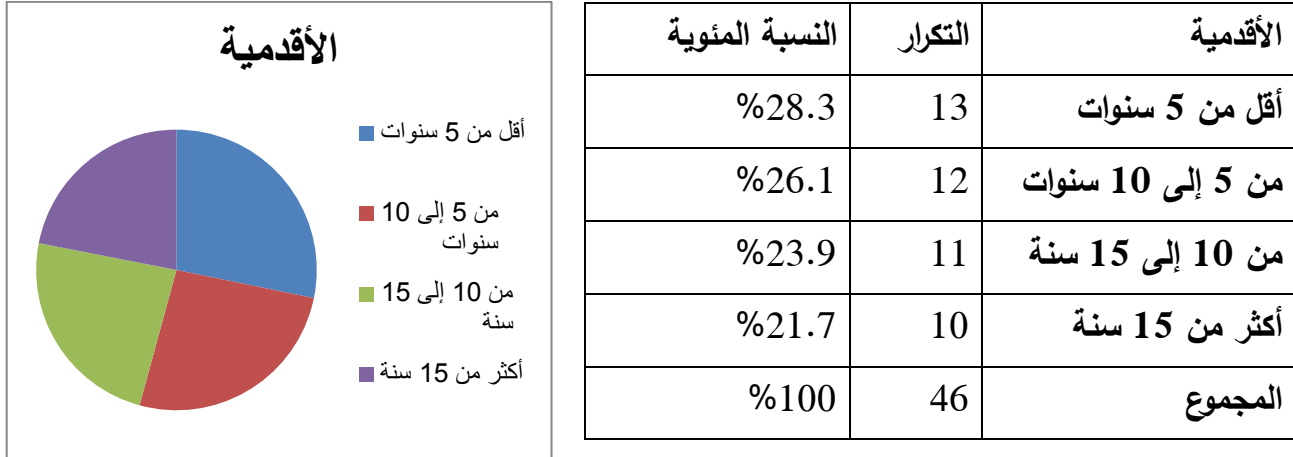
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0%
متوسط	10	21.7%
ثانوي	19	41.3%
جامعي	17	37%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أن غالبية أفراد العينة هم الثانويين بنسبة (41.3%)، ثم تأتي فئة الجامعيين بنسبة (37%)، ثم فئة التعليم المتوسط بنسبة (21.7%) أما المستوى الابتدائي بالاستناد إلى إجابات أفراد العينة فإنه لا يوجد عمال بالفندق بهذا المستوى.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن الأفراد الذين مدة خبرتهم أقل من 5 سنوات تمثل أكبر نسبة والتي تقدر بـ (28.3%)، والذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بـ (26.1%)، ثم يليها الأفراد أو العاملين الذين تمتد مدة خبرتهم من 10 إلى 15 سنة بنسبة (23.9%)، وتأتي فئة الأفراد الذين مدة خبرتهم أكثر من 15 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة (21.7%).

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل إجابات أفراد العينة لمتغيري الدراسة (التسويق الداخلي والرضا الوظيفي) وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

أولاً : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغير التسويق الداخلي

نقوم أولاً بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد التسويق الداخلي كما يلي:

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعد إختيار العاملين

الجدول رقم(11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اختيار العاملين:

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	تعتبر الخبرة المهنية شرط أساسي للتوظيف في الفندق	3.08	1.36	متوسطة
02	تم اختياري للعمل في الفندق على أساس الكفاءة	3.69	1.05	عالية
03	تسعى إدارة الفندق لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة	3.34	0.99	متوسطة
04	قبل توظيفي بالفندق تم إخضاعني للاختبارات	3.73	0.82	عالية
05	الوظيفة التي أمارسها بالفندق تتناسب مع مؤهلاتي العلمية	3.71	1.02	عالية
	المتوسط العام لبعد اختبار العاملين	3.51	0.73	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم(11) أن المتوسطات الحسابية لبعد اختيار العاملين تتراوح بين (3.08-3.73) حيث قدر المتوسط الإجمالي لبعد اختيار العاملين بـ (3.51) وهو بدرجة تقدير عالية وذلك لوقوعه ضمن الفئة الرابعة (3.41 إلى 4.20) من سلم ليكرت الخماسي بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة الفندقية تطبق بعد اختيار العاملين وقد حازت الفقرة رقم (04) على أعلى متوسط حسابي الذي بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.82) أقل من الواحد الصحيح وهو ما يبين توافق في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة التي نصت على " قبل توظيفي بالفندق تم إخضاعني للاختبارات"، و جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.99) هذه الفقرة جاءت في الدرجة المتوسطة والتي نصت على "تسعى إدارة الفندق لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة".

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعث التدريب

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التدريب

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	تهتم إدارة الفندق بتدريب وتنمية مهاراتهم	03.76	0.99	عالية
02	تقوم إدارة الفندق بتسطير برامج وخطط تدريبية باستمرار	03.63	0.85	عالية
03	سبق وأن استفدت من دورات تدريبية برمجها الفندق لصالح العاملين	03.89	1.07	عالية
04	التدريب يتناسب مع الوظيفة التي أشغلها	03.84	0.94	عالية
05	الدورات التدريبية زادت من كفاءتي في العمل	03.82	1.01	عالية
	المتوسط العام لبعث التدريب	03.79	0.76	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لبعث التدريب تراوحت بين (03.63-03.89) حيث قدر المتوسط الإجمالي لبعث التدريب بـ (3.79) وهو بدرجة تقدير عالية لوقوعه ضمن الفئة الرابعة (3.41-4.20) من سلم ليكرت الخماسي وهو ما يؤكد أن أفراد العينة يتفقون في إجاباتهم على أن المؤسسة الفندقية تطبق بعث التدريب، وقد حازت الفقرة رقم (03) على أعلى متوسط حسابي الذي بلغ (3.89) وبانحراف معياري (1.07) أكبر من الواحد الصحيح وهو ما يؤكد تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة التي نصت على "سبق وأن استفدت من دورات تدريبية برمجها الفندق لصالح العاملين" وهو ما يؤكد أن المؤسسة الفندقية تقوم بإخضاع عمالها لدورات تدريبية، في حين جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.85) بدرجة موافقة عالية والتي تنص على "تقوم إدارة الفندق بتسطير برامج وخطط تدريبية باستمرار".

3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعد التحفيز.

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	تحرص إدارة الفندق على منح حوافز تشجيعية للعاملين المتميزين	2.97	1.22	متوسطة
02	تقدم إدارة الفندق حوافز مادية للعاملين	2.67	1.01	متوسطة
03	فرص الترقية متاحة لجميع العاملين بالفندق	2.73	0.88	متوسطة
04	سبق وأن قامت إدارة الفندق بمنحي شهادة تقدير	2.82	1.01	متوسطة
05	توفر إدارة الفندق ظروف عمل مريحة ومحفزة	2.78	1.05	متوسطة
	المتوسط العام لبعد التحفيز	2.80	0.81	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لبعد التحفيز تراوحت بين (2.67-2.97) حيث قدر المتوسط الإجمالي لبعد التحفيز بـ(2.80) بدرجة تقدير متوسطة لوقوعه ضمن الفئة الثالثة (2.61-3.40) من سلم ليكرث الخماسي ومن الجدول يتبين أن الفقرة رقم (01) حازت على أكبر متوسط حسابي الذي يقدر بـ (2.97) وانحراف معياري (1.22) أكبر من الواحد الصحيح وهو ما يبين وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة التي نصت على " تحرص إدارة الفندق على منح حوافز تشجيعية للعاملين المتميزين" في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.01) والتي نصت على " تقدم إدارة الفندق حوافز مادية للعاملين" وهو ما يؤكد أن إجابات أفراد العينة جاءت في الدرجة المتوسطة تجاه بعد التحفيز.

4- عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعث تفويض الصلاحيات

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تفويض الصلاحيات.

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	أؤدي مهمامي دون رقابة مستمرة من طرف رؤسائي في العمل	3.10	1.01	متوسطة
02	يفوض مسؤولو الفندق جزء من صلاحياتهم للعاملين حسب الضرورة	3.28	1.06	متوسطة
03	تفوض لي الإدارة بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملي	3.71	0.86	عالية
04	أتصرف بحرية كاملة في أداء المهام المنوطة بي	3.65	0.99	عالية
05	أملك حرية التصرف في تكيف الخدمة المقدمة للزبائن مع طلباتهم	3.26	1.02	متوسطة
	المتوسط العام لبعث تفويض الصلاحيات	3.40	0.73	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لبعث تفويض الصلاحيات تراوحت بين (3.10-3.71)، حيث قدر المتوسط الإجمالي لبعث تفويض الصلاحيات بـ(3.40) بدرجة تقدير متوسطة لوقوعه ضمن الفئة الثالثة (2.61-3.40) لسلم ليكرث الخماسي، وقد جاءت الفقرة رقم (03) بأعلى متوسط حسابي الذي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.86) أقل من الواحد الصحيح وهو ما يبين وجود توافق في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة والتي تنص على " تفوض لي الإدارة بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملي" وهذا ما يبين أن المسؤولين بالفندق يفوضون جزء من الصلاحيات للعمال ويتيحون لهم بعض الحرية في أداء المهام الموكلة إليهم .

وقد جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.10) وانحراف معياري قدره (1.01) والتي و التي نصت على " أؤدي مهمامي دون رقابة مستمرة من طرف رؤسائي في العمل " وهو ما يؤكد أن عمال الفندق لا يتصرفون بحرية تامة في تأدية مهامهم ويخضعون لرقابة رؤساءهم في العمل.

5- عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعد نشر المعلومات التسويقية

الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نشر المعلومات التسويقية.

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	تحرص إدارة الفندق على إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل لكل العمال	3.84	0.86	عالية
02	تقوم إدارة الفندق باطلاعنا على المعلومات الجديدة المتعلقة بالعمل	3.84	0.96	عالية
03	أحصل بكل سهولة على المعلومات التي أحتاجها من الإدارة	3.91	1.00	عالية
04	المعلومات المقدمة من إدارة الفندق تساعدني في أداء مهامي	3.71	0.98	عالية
05	أتواصل باستمرار مع إدارة الفندق	3.97	0.68	عالية
	المتوسط العام لبعد نشر المعلومات التسويقية	3.86	0.80	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لبعد نشر المعلومات التسويقية تراوحت بين (03.71-03.97) حيث قدر المتوسط الإجمالي لبعد نشر المعلومات التسويقية بـ(03.86) بدرجة تقدير عالية لوقوعه ضمن الفئة الرابعة (3.41-4.20) من سلم ليكرت الخماسي، وهو ما يبين أن أفراد العينة يتفقون في إجاباتهم على أن المؤسسة الفندقية "الحماديين" تطبق بعد نشر المعلومات التسويقية حيث يتبين من الجدول أن الفقرة رقم (05) تحوز على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.97) وانحراف معياري (0.68) أصغر من الواحد الصحيح وهو ما يؤكد توافق في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تنص على "أتواصل باستمرار مع إدارة الفندق" وقد جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (03.71) وانحراف معياري (0.98) ضمن الدرجة العالية وتنص على "المعلومات المقدمة من إدارة الفندق ساعدتني في أداء مهامي".

6-المتوسط العام لمتغير التسويق الداخلي

جدول رقم (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التسويق الداخلي.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
التسويق الداخلي	03.47	0.57	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي العام لمحور التسويق الداخلي بلغ (03.47) يقع في الدرجة العالية لوقوعه في الفئة الرابعة (03.41-04.20) من سلم ليكرت الخماسي، وهو ما يؤكد أن المؤسسة الفندقية تطبق التسويق الداخلي بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة له، حيث جاء بعد نشر المعلومات التسويقية بأكثر متوسط حسابي قدر ب(03.86)، يليه بعد الترتيب بمتوسط حسابي قدره(03.79) يليه بعد اختيار العاملين بمتوسط حسابي قدره (3.51)، هذه الأبعاد الثلاثة جاءت ضمن الدرجة العالية حسب إجابات أفراد العينة وهو ما يبين أن المؤسسة الفندقية محل الدراسة تطبق هذه الأبعاد الثلاثة.

أما بعدي تفويض الصلاحيات والتحفيز فقد جاءت متوسطاتهما الحسابية في الدرجة المتوسطة على التوالي (03.40) و(02.80) .

ثانيا : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور الرضا الوظيفي

بعد عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول (التسويق الداخلي) نتطرق إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني (الرضا الوظيفي) كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	أنا راض على المهام التي أقوم بها بالفندق	4.08	0.93	عالية
02	أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه	2.54	0.93	منخفضة
03	أنا راض على نظام الحوافز الذي تطبقة الإدارة	2.71	1.16	متوسطة
04	أنا راض عن المحيط المادي الذي يؤدي فيه عملي	2.58	1.20	منخفضة
05	أنا سعيد لأن إدارة الفندق على اتصال دائم معي	3.69	1.07	عالية
06	أشعر بالسعادة والراحة النفسية أثناء تأدية مهامي	3.56	1.06	عالية
07	أشعر أن رؤسائي في العمل يتقنون في قدراتي	3.71	0.71	عالية
08	أنا راض عن البرامج التدريبية التي تسطرها إدارة الفندق	3.50	1.02	عالية
09	أنا راض عن سياسة التوظيف التي يطبقها الفندق	3.43	0.95	عالية
10	أرغب في إكمال باقي مشواري المهني بهذا الفندق	3.21	1.09	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام لمحور الرضا الوظيفي	3.30	0.72	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي العام لمحور الرضا الوظيفي هو (3.30) بدرجة تقدير متوسطة لوقوعه في الفئة الثالثة (2.61-3.40) لسلم ليكيرت الخماسي حيث جاءت العبارات رقم (2)، (4) بدرجة تقدير منخفضة بمتوسطات حسابية (2.54)، (2.58) على التوالي حيث نصت العبارة رقم (2) على "أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه" و نصت العبارة رقم (04) على "أنا راض على المحيط المادي الذي يؤدي فيه عملي" وهو ما يؤكد أن أفراد العينة يتقنون في إجاباتهم بأنهم غير راضيين عن نظام الحوافز والمحيط المادي الذي يمارسون فيه مهامهم.

كما جاءت العبارتين رقم (03)، (10) بدرجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي على التوالي (02.71)، (03.21).

فيما حازت الفقرات رقم: (01)(05)(06)(07)(08)(09) على درجة تقدير عالية بمتوسطات حسابية على التوالي (4.08)(3.69)(3.56)(3.71)(3.50)(3.43) حيث نصت العبارة رقم (01) على " أنا راض عن المهام التي أقوم بها بالفندق"، العبارة رقم (5) " أنا سعيد لأن إدارة الفندق على اتصال دائم معي"، العبارة رقم (6) " أشعر بالسعادة والراحة النفسية أثناء تأدية مهامتي"، العبارة رقم (7) " أشعر أن رؤسائي في العمل يتقون في قدراتي"، العبارة رقم (08) " أنا راض عن البرامج التدريبية التي تسطرها إدارة الفندق " والعبارة رقم (09) " أنا راض عن سياسة التوظيف التي يطبقها الفندق" وهو ما يبين أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو رضاهم حول أبعاد: اختبار العاملين، التدريب، تعويض الصلاحيات ونشر المعلومات التسويقية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل الخوض في اختبار فرضيات الدراسة وجب التأكد إن كانت بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي

أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي

لمعرفة هل بيانات الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا قمنا بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي لـ (kolmogorove - smirnov) الذي يعد من أشهر الاختبارات المستعملة في هذا الجانب، ويتم اختبار التوزيع الطبيعي كما يلي:

H_0 : البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي (لا يوجد فرق بين التوزيع الطبيعي والبيانات)

H_1 :البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي (يوجد فرق بين التوزيع الطبيعي والبيانات)

جدول رقم(18): اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف-سميرنوف

kolmogorovesmirnov	
sig	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (18) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار (كولموجروف-سميرنوف) هي (0.200) أكبر من مستوى المعنوية المستخدم في الدراسة 0.05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 : بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وعليه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: اختبار الفرضيات:

نقوم في هذا الجزء باختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة كما يلي:

- اختبار T-test: للعينة الواحدة

وذلك لاختبار الفرضتين الأولى والثانية واعتمدنا على القيمة الاختبارية المساوية 03 التي يتم على أساسها تحليل هذا الاختبار وهي متوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي، وتكون قاعدة القرار لقبول الفرضية البديلة كما يلي:

-إذا كانت t المحسوبة أكبر من t الجدولية نقبل الفرضية البديلة و نرفض فرضية العدم H_0 .

-إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (sig) أقل أو يساوي من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض فرضية العدم H_0 .

-**الانحدار الخطي البسيط:** نستخدمه لاختبار الفرضية الثالثة والفرضيات الفرعية الخمسة المتفرعة عنها، وذلك لغرض التعرف على تأثير المتغير المستقل "التسويق الداخلي" على المتغير التابع "الرضا الوظيفي"، وكذا تأثير كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

1- اختبار T-test للعينة الواحدة:**1-1- اختبار الفرضية الأولى:**

H_0 : لا تولي المؤسسة الفندقية "الحماديين" إهتمام كبير لتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة .

H_1 : تولي المؤسسة الفندقية "الحماديين" إهتمام كبير لتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة .

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار T-test للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الأولى.

الجدول رقم (19) نتائج اختبار T-test لاختبار الفرضية الأولى:

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الحرية	القرار
الفرضية الأولى	5.64	1.96	0.00	45	نقبل H1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول رقم (19) يتضح أن t المحسوبة (5.64) أكبر من t الجدولية (1.96)، كما أن القيمة الاحتمالية sig قدرت بـ (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وعليه فإننا نقبل H_1 ونرفض H_0 بمعنى تولى المؤسسة الفندقية "الحماديين" إهتمام كبير لتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة .

1-2- إختبار الفرضية الثانية:

H_0 : لا يوجد رضا وظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين".

H_1 : يوجد رضا وظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين".

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار t-TEST للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الثانية:

جدول رقم (20) نتائج اختبار T-test لاختبار الفرضية الثانية

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الحرية	القرار
الفرضية الثانية	2.85	1.96	0.007	45	نقبل H_1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول رقم (20) يتضح أن قيمة t المحسوبة تقدر بـ (2.85) أكبر من t الجدولية (1.96) ، كما أن القيمة الاجتماعية sig تقدر بـ (0.007) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) وعليه نقبل H_1 ونرفض H_0 بمعنى يوجد رضا لدى العاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين".

2- الانحدار الخطي البسيط

2-1- اختبار الفرضية الثالثة:

لاختبار هذه الفرضية نقوم باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل (التسويق الداخلي) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) لعمال المؤسسة الفندقية "الحماديين" ويتم صياغة الفرضية كمايلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين".

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين".

والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الفندقية "الحماديين".

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

معامل الارتباط $r: 0.735$						
معامل التحديد $R^2: 0.541$						
مستوى المعنوية: 0.00				قيمة F: 51.852		
معنوية t:	قيمة t:	معاملات موحدة		معاملات غير موحدة		المتغير
		بيثا B	SEb	B		
0.953	0.085		0.460	0.39	الثابت constant	
0.00	7.201	0.735	0.131	0.940	التسويق الداخلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط ($r=0.735$) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.541$)، مما يدل على أن تطبيق

التسويق الداخلي له قدرة على تفسير (54.1%) من التغير في الرضا الوظيفي و الباقي يعود لعوامل أخرى، ويتضح من الجدول أيضا أن قيمة F تقدر بـ (51.852) بمستوى دلالة (sig=0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$) وعليه يمكن الحكم بأن نموذج خط الانحدار ملائم للعلاقة بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، بمعنى أن المتغير المستقل (التسويق الداخلي) دال إحصائيا في توقعه للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

كما تشير قيمة معامل الانحدار ($B=0.940$) إلى أن العلاقة بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) هي علاقة طردية أي أن زيادة التسويق الداخلي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الرضا الوظيفي بمقدار (0.940)، كما أن مستوى المعنوية يساوي (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$) وهو ما يدل على معنوية معلمة الميل، وبناء على قاعدة القرار نقبل H_1 بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين".

في حين معلمة التقاطع (الحد الثابت) قدرت بـ (0.39) بمستوى معنوية (0.953) وهو ما يدل على عدم معنويتها إحصائيا غير أن ذلك لا يؤثر على صلاحية النموذج.

من التحليل السابق و بناء على الدلالة الإحصائية لـ F ومعنوية معلمة الميل B يمكن الحكم على الفرضية الثالثة، وذلك بقبول H_1 والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية الحماديين".

وللتأكد من صحة هذه الفرضية سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كما يلي:

2-1-1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نقوم بهذا الاختبار لمعرفة تأثير بعد اختيار العاملين على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الفندقية "الحماديين" ثم صياغة الفرضية كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ لاختيار العاملين على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية الحماديين.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ لإختبار العاملين على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الفندقية الحماديين.

والجدول الموالي يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد اختيار العاملين على الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (22): نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير اختيار العاملين على الرضا الوظيفي

معامل الارتباط: $r=0.439$				
معامل التحديد $R^2=0.192$				
قيمة (F): 10.484			مستوى المعنوية: 0.002	
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	SEb	بيثا B	قيمة t
الثابت constant	1.781	0.481		3.700
اختيار العاملين	0.434	0.134	0.439	3.238
				0.001
				0.002

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r=0.439$) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين اختيار العاملين والرضا الوظيفي كما تدل قيمة معامل التحديد ($R^2=0.192$) أن بعد اختيار العاملين يفسر (19.2%) من التغير في الرضا الوظيفي .

كما أن قيمة ($F=10.484$) بمستوى دلالة ($sig=0.002$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وعليه يمكن الحكم بأن نموذج خط الانحدار ملائم للعلاقة بين بعد اختيار العاملين والرضا الوظيفي.

كما تشير قيمة معامل الانحدار ($B = 0.434$) بمستوى دلالة ($sig=0.002$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وهذا يدل على معنوية معلمة الميل، في حين معلمة التقاطع (الحد الثابت) قدرته (1.781) بمستوى دلالة $sig=0.001$ أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وهو ما يدل على معنوية معلمة التقاطع.

بناء على دلالة F إحصائيا ومعنوية معلمة الميل B يمكن الحكم على الفرضية الفرعية الأولى وذلك بقبول H_1 والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ لبعده اختيار العاملين على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية الحماديين".

2-1-2: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

ذلك لاختبار تأثير بعد التدريب على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الفندقية الحماديين حيث تم صياغة الفرضية كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ للتدريب على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية الحماديين.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ للتدريب على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الفندقية الحماديين.

والجدول الموالي يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التدريب على الرضا الوظيفي .

الجدول رقم (23): نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التدريب على الرضا الوظيفي.

معامل الارتباط: $r=0.478$						
معامل التحديد $R^2=0.228$						
مستوى المعنوية: 0.001				قيمة (F): 13.031		
معنوية t:	قيمة t:	معاملات موحدة		معاملات غير موحدة		المتغير
		بيثا B	SEb	B		
0.002	3.277		0.485	1.590	الثابت constant	
0.001	3.610	0.478	0.125	0.453	التدريب	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r=0.478$) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين التدريب والرضا الوظيفي كما قدر معامل التحديد ($R^2=0.228$) وهو ما يدل على أن بعد التدريب يفسر (22.8%) من التغير في الرضا الوظيفي.

كما جاءت قيمة ($F=13.031$) بمستوى دلالة ($sig=0.001$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وعليه فإن نموذج الانحدار ملائم للعلاقة بين بعد التدريب والرضا الوظيفي.

كما قدر معامل الانحدار ($B=0.453$) بمستوى دلالة ($sig=0.001$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وهذا ما يدل على معنوية معلمة الميل، أما معلمة التقاطع للحد الثابت قدر ب (1.590) بمستوى دلالة ($sig=0.002$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وهو ما يدل على معنويتها إحصائياً.

بناءً على دلالة F الإحصائية ومعنوية معلمة الميل B يمكن الحكم على الفرضية الفرعية الثانية بقبول H_1 والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ للتدريب على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين".

3-1-2 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتم في هذه الفرضية اختبار تأثير بعد التحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين وتم صياغة الفرضية كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ لبعء التحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين".

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ لبعء التحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين".

والجدول الموالي يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التحفيز على الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (24) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحفيز على الرضا الوظيفي.

معامل الارتباط: $r=0.772$						
معامل التحديد $R^2=0.596$						
مستوى المعنوية: 0.000				قيمة (f): 64.788		
معنوية t:	قيمة t:	معاملات موحدة		معاملات غير موحدة		المتغير
		بيثا B	SEb	B		
0.000	5.506		0.250	1.375	الثابت constant	
0.000	8.049	0.772	0.086	0.690	التحفيز	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r=0.772$) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التحفيز والرضا الوظيفي، كما تدل قيمة معامل التحديد ($R^2=0.596$) أن بعد التحفيز يفسر ما قيمة 59.6% من التغيير في الرضا الوظيفي والباقي يعود لعوامل أخرى .

كما أن قيمة ($F=64.788$) بمستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وعليه فإن نموذج خط الانحدار ملائم للعلاقة بين بعد التحفيز والرضا الوظيفي أي أن المتغير المستقل "التحفيز" دال إحصائياً في توقعه للمتغير التابع "الرضا الوظيفي".

كما تشير قيمة معامل الانحدار ($B=0.690$) بمستوى دلالة ($\text{sig}=0.000$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وهذا ما يدل على معنوية معلمة الميل، كما قدرت معلمة التقاطع (الحد الثابت) بـ (1.375) بمستوى دلالة ($\text{sig}=0.000$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وهو ما يدل على معنوياتها إحصائياً.

بناء على دلالة F ومعنوية معلمة الميل B يمكن الحكم على الفرضية الفرعية الثالثة بقبول H_1 التي نصت على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ للتحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية الحماديين".

2-1-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نقوم باختبار هذه الفرضية لمعرفة تأثير بعد تفويض الصلاحيات على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الفندقية الحماديين وتم صياغة الفرضية كما يلي :

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ لتفويض الصلاحيات على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين".

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ لتفويض الصلاحيات على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين".

والجدول الموالي يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير تفويض الصلاحيات على الرضا الوظيفي

الجدول رقم (25) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير تفويض الصلاحيات على الرضا الوظيفي

معامل الارتباط: r: 0.492						
معامل التحديد R^2 : 0.242						
مستوى المعنوية: 0.001				قيمة (F): 14.067		
معنوية t:	قيمة t:	معاملات موحدة		معاملات غير موحدة		المتغير
		بيثا B	SEb	B		
0.001	3.614		0.454	1.641	الثابت constant	
0.001	3.751	0.492	0.130	0.489	تفويض الصلاحيات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أدناه أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r = 0.492$) وهو ما يدل على أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي كما قدر معامل التحديد ($R^2 = 0.242$) وهو ما يدل على أن "تفويض الصلاحيات" يفسر ما قيمته (24.2%) من التغير في الرضا الوظيفي والباقي يعود لعوامل أخرى.

كما أن قيمة ($F=14.067$) بمستوى معنوية ($\text{sig}=0.001$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$) وعليه فإن المتغير المستقل تفويض الصلاحيات دال إحصائياً في توقعه للمتغير التابع "الرضا الوظيفي" كما بلغت قيمة معامل الانحدار ($B=0.489$) بمستوى دلالة ($\text{sig}=0.001$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$) وهذا ما يدل على معنوية معلمة الميل، كما قدرت معلمة التقاطع (الحد الثابت) بـ (1.641) بمستوى دلالة ($\text{sig}=0.001$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وهو ما يدل على معنوياتها إحصائياً.

بناء على دلالة F ومعنوية معلمة الميل B يمكن الحكم على الفرضية الرابعة، وذلك بقبول H_1 التي نصت على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ لبعد تفويض الصلاحيات على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية "الحماديين".

2-1-5: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نقوم باختبار هذه الفرضية لمعرفة تأثير بعد نشر المعلومات التسويقية على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الفندقية "الحماديين" وتم صياغة الفرضية كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ لبعد نشر المعلومات التسويقية على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الفندقية "الحماديين".

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ لبعد نشر المعلومات التسويقية على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الفندقية "الحماديين".

والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشر المعلومات التسويقية على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الفندقية "الحماديين".

الجدول رقم (26):نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير نشر المعلومات التسويقية على الرضا الوظيفي

معامل الارتباط r: 0.517					
معامل التحديد R ² : 0.267					
مستوى المعنوية: 0.000			قيمة (F): 16.056		
معنوية t:	قيمة t:	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
		بيتا B	SEb	B	
0.002	3.238		0.462	1.495	الثابت constant
0.000	4.007	0.517	0.117	0.469	نشر المعلومات التسويقية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط ($r=0.517$) هو ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين بعد نشر المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.267$) أي أن بعد نشر المعلومات التسويقية يفسر ما قيمته من (26.7%) التغير في الرضا الوظيفي .

كما بلغت قيمة ($F=16.056$) بمستوى دلالة ($sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وهو ما يدل على دلالة F إحصائيا بمعنى أن المتغير المستقل "نشر المعلومات التسويقية" دال إحصائيا في توقعه للمتغير التابع الرضا الوظيفي، وكذا ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين بعد نشر المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي.

كما تشير قيمة معامل الانحدار ($B=0.469$) بمستوى دلالة ($sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وهذا ما يدل على معنوية معلمة الميل في حين معلمة التقاطع (الحد الثابت) قدر بـ(1.495) بمستوى دلالة ($sig=0.002$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ وهو ما يدل على معنوياتها إحصائيا.

بناء على دلالة F إحصائيا ومعنوية معلمة الميل B يمكن الحكم على الفرضية الفرعية الخامسة بقبول H_1 والتي نصت على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ لبعد نشر المعلومات التسويقية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية الحماديين".

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي لمعرفة أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الفندقية "الحماديين"، حيث توصلنا إلى وجود ممارسات فعلية للتسويق الداخلي بالمؤسسة الفندقية "الحماديين" وهو ما تم التأكد منه من خلال اختبار الفرضية الأولى، كما توصلنا في اختبار الفرضية الثانية إلى وجود رضا وظيفي لدى عمال المؤسسة الفندقية "الحماديين"، من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا أيضا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (اختيار العاملين ، التدريب، التحفيز ،تفويض الصلاحيات، نشر المعلومات التسويقية) على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الفندقية "الحماديين" وهو ما دعمه إختبار الفرضية الثالثة والفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة عنها.



الخاتمة

الخاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي هي بعنوان "أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية الحماديين"، يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر الأكثر أهمية داخل المؤسسة الخدمية، فنجاح المؤسسة يتوقف على طبيعة العنصر البشري العامل بها ولذلك يتوجب توجيه السياسات والجهود نحو العاملين داخل المؤسسة ، ويتم ذلك عن طريق توظيف وإختيار أفضل الكفاءات وتدريبهم وتحفيزهم وتفويض لهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات الكافية عن العمل ، وذلك من أجل الوصول إلى درجات عالية من الرضا لديهم، والهدف من وراء ذلك هو تحقيق رضا الزبون الخارجي لأن رضا العميل الخارجي لن يتحقق إلا برضا العاملين خاصة في قطاع الخدمات إذ تتطلب عملية تقديم الخدمة تفاعل كبير بين طالبها ومقدمها وقد خلص دراستنا إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي :

01- النتائج النظرية

- أن التسويق الداخلي هو مفهوم حديث، ظهر في سنوات السبعينات من القرن الماضي وهو أحد أبعاد التسويق بالعلاقات.
- أن التسويق الداخلي هو توجيه إستراتيجيات وإجراءات المؤسسة نحو العاملين بها من أجل تحقيق حاجياتهم ورغباتهم وزيادة الرضا الوظيفي لديهم .
- أن التسويق الداخلي ينظر إلى العاملين بأنهم زبائن داخليين وإلى الوظائف بأنها منتجات داخلية .
- أن التسويق الداخلي تبرز أهميته أكثر في المؤسسات الخدمية وخاصة صناعة الضيافة مقارنة بالمؤسسات الإنتاجية
- أن ممارسة التسويق الداخلي تتم من خلال مجموعة من الأبعاد هي إختيار العاملين، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات ونشر المعلومات التسويقية .
- أن المزيج التسويقي الداخلي يتمثل في المنتج وهو الوظيفة التسعير وهو التعويضات والأجور والمكافآت التي يحصل عليها العاملين ، التوزيع ويتمثل في مكان العمل ، الترويج وهو الإتصال الداخلي بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي الموسع للخدمات: الأفراد ، الدليل المادي والعمليات .

- في قطاع الخدمات يلعب رضا العاملين دورا كبيرا في رضا العملاء نظرا للإحتكاك الكبير بين مقدم الخدمة والمستفيد منها .

- أن الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله.

- أن التسويق الداخلي هو أحد أهم الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في زيادة مستوياته لدى الموظفين.

- أن أبعاد التسويق الداخلي تؤثر على الرضا الوظيفي .

02- النتائج التطبيقية

تطبق المؤسسة الفندقية "الحماديين" مفهوم التسويق الداخلي غير أن هذا التطبيق غير مخطط له وغير مدروس، ذلك أن تطبيق التسويق الداخلي يتطلب تضافر جهود مصلحتي التسويق وإدارة الموارد البشرية ، غير أن ما وقعنا عليه هو أنه لا توجد مصلحة أو قسم خاص بالتسويق بالفندق محل الدراسة ، في حين توجد مصلحة خاصة بالموظفين يعمل بها موظف واحد تهتم بشؤون المستخدمين ولا ترقى إلى مهام إدارة الموارد البشرية .

- بعد نشر المعلومات التسويقية هو أكثر أبعاد التسويق الداخلي فعالية بالمؤسسة الفندقية " الحماديين" وهو دليل على أن إدارة الفندق تبذل مجهودات معتبرة من أجل إيصال كافة المعلومات المتعلقة بالعمل لكل الموظفين .

- تقوم إدارة الفندق بإخضاع عمالها لدورات تدريبية، حيث جاءت معظم إجابات أفراد عينة الدراسة إيجابية في هذا الجانب ، بإستثناء الموظفين الجدد الذين لم يتم إلحاقهم بدورات تدريبية بعد، غير أن ما لمسناه هو عدم وجود برامج وخطط تدريبية واضحة مسطرة في هذا المجال.

-تسعى إدارة الفندق إلى إختيار أفضل الكفاءات من بين المتقدمين لطلب الوظائف .

- التحفيز هو أقل أبعاد التسويق الداخلي تطبيقا بالمؤسسة الفندقية " الحماديين" حيث جاء متوسط إجابات أفراد العينة حول هذا البعد في الدرجة المتوسطة .

- تفوض إدارة الفندق جزء من الصلاحيات لعمالها ، غير أن هذا التفويض غير تام ، وأن أعمال الفندق لا يتصرفون بحرية تامة في ممارسة مهامهم بسبب وجود رقابة أثناء العمل من طرف المسؤولين بالفندق .

- من نتائج تحليل بيانات الدراسة أتضح أن مستوى رضا العاملين بالمؤسسة الفندقية " الحماديين " جاء في الدرجة المتوسطة وما أثر على مستوى الرضا لديهم هو عدم رضاهم عن نظام الحوافز الذي تطبقه إدارة الفندق وعدم رضاهم عن المحيط المادي الذي يؤديون فيه مهامهم.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (إختيار العاملين ، التدريب ، التحفيز ، تفويض الصلاحيات ونشر المعلومات التسويقية) على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية " الحماديين " حيث كانت العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية ، أي كلما زاد التسويق الداخلي زاد الرضا الوظيفي وكلما زاد أحد أبعاد التسويق الداخلي الخمسة المذكورين زاد الرضا الوظيفي وهو ما يدل على أنه كلما اهتمت واجتهدت المؤسسة الفندقية " الحماديين " في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى عمالها.

03- التوصيات

على ضوء ما خلصت إليه الدراسة ، يمكن التأكيد على بعض الاقتراحات و التوصيات، نوجزها في النقاط التالية:

- يجب على المؤسسة الفندقية " الحماديين " أن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي بشكل واضح لما له من نتائج و إنعكاسات على نجاح و فعالية التسويق الخارجي، ويكون ذلك بإنشاء مصلحة أو قسم خاص بالتسويق، بالإضافة إلى تفعيل مصلحة الموظفين لممارسة مهام إدارة الموارد البشرية ، لأن نجاح التسويق الداخلي يتطلب جهود مشتركة بين إدارتي التسويق و الموارد البشرية.

- على المؤسسة الفندقية " الحماديين " أن تحافظ على إهتمامها ببعده نشر المعلومات التسويقية بإعتباره أكثر الأبعاد فعالية، و أن تبذل مجهودات أكبر من أجل إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل لكافة العمال.

- يجب تسطير برامج و خطط تدريبية باستمرار، يتم من خلالها إلحاق كل عمال الفندق ببرامج تدريبية، وأن هذه البرامج يجب أن تواكب الطرق الحديثة في التدريب، و أن تتم الدورات التدريبية داخل و خارج المؤسسة الفندقية، و أن يكون الهدف من هذه البرامج هو تفعيل التواصل مع العميل و خدمته على أحسن حال.

- تعزيز إجراءات التوظيف مع وضع شروط ومعايير محددة للإلتحاق بالوظائف بالفندق والتركيز في هذا الجانب على الخبرة المهنية و المؤهل العلمي و المهارات الشخصية.

- يجب على إدارة الفندق أن تعتمد سياسة التحفيز، وذلك بتقديم حوافز مادية ومعنوية لعمال الفندق من أجل زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، بالإضافة الى تقديم مكافآت تشجيعية للعمال المتميزين في خدمة الزبائن.
- العمل على توسيع نطاق تفويض الصلاحيات لدى عمال الفندق، وإتاحة لهم الفرصة من أجل اتخاذ القرارات و إبداء الأراء في مجال عملهم وذلك للوصول الى خدمة الزبون بأكبر سرعة ممكنة وبفعالية وتقليلاً للتكاليف، وتفاديا لضياع الفرص التسويقية.
- توفير المناخ الملائم للعمال من أجل ممارسة مهامهم، وتفعيل سبل التواصل معهم والتعرف على إنشغالاتهم والعمل على حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل لتفادي انعكاس أجواء العمل السيئة على علاقتهم بزبائن المؤسسة.

04-أفاق الدراسة

- خلال إنجاز هذا البحث لفت انتباهنا بعض المواضيع ذات الصلة ، يمكن التطرق إليها مستقبلا من طرف الباحثين، تتمثل هذه المواضيع في :
- دور التسويق الداخلي في نجاح و فعالية التسويق الخارجي.
 - أثر التسويق الداخلي على ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي للعاملين.
 - دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء من خلال رضا العاملين.
 - واقع التسويق الداخلي بالمؤسسة الفندقية وأثره على رضا العملاء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا : قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب :

- 1- أحمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة الاسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي دار النهضة العربية بيروت 1983.
- 2- أحمد صقو عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الأسكندرية 2005.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة الدار الجامعية الأسكندرية 2003.
- 4- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال دار حامد للنشر والتوزيع عمان 2004.
- 5- حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري، عمان 2009
- 6- رواية حسن السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 7- ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات ، ترجمة، عمرو الملاح، مكتبة العابكان، الرياض، 2000.
- 8- زوبلف مهدي، حالات و بحث في الادارة النظرية و التطبيق، دار النجلوي للنشر و التوزيع، عمان 1986.
- 9- سامر جلدة، السلوك التنظيمي النظريات الإدارية الحديثة، دار السلامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2009 .
- 10- شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 11- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 12- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس و المبادئ، الطبعة الاولى، دبيونو للطباعة و النشر، عمان، 2002.

- 13- الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، الطبعة 01، عمان، 2001.
- 14- عادل حرحوش ، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002 .
- 15- عصام حسين السعدي، التسويق والترويج السياحي و الفندقية، الطبعة 1، دار اليازة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 16- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 17- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2008.
- 18- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي. أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 19- نائل عبد الحافظ العوالمة، تطوير المنظمات ، الطبعة الثانية، مركز ياسين للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- 20- نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 21- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 22- هيثم العايشي، الإدارة بالحوافز الطبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 23- يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.

ب - الأطروحات والرسائل الجامعية

- أطروحات الدكتوراه :

- 1- أياذ فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شرطة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2016.

2- أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.

- رسائل الماجستير

1- إيناس فؤاد نوارى فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة ، متطلب تكميلي لنيل درجة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007 (1428هـ)

2- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية، مذكرة ماجستير علوم التسيير تخصص تسويق ، كلية العلوم التجارية، الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.

3- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009

4- عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية ، دراسة حالة ، مستشفى بشير منتوري الميلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، 2010.

5- عوض الله احمد علي محمد دور التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي، السوداني، فرع كوستي- ربك، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017.

6- غازي حسن عودة الجلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

7- مبارك عبد الله العنيزي ، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية ، رسالة إستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية ، جامعة مؤتة ، الأردن، 2009 .

- 8- محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول و الإدارة التربوية،جامعة مؤتة ،الأردن ، 2008 .
- 9-ممدوح سودي منوخ الظفيري ، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت ، رسالة إستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير فيإدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2012.
- 10-هبة سلامة، سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة المختلفة وفقا لنموذج "بورتر و لولر" حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2008.
- 11-وصفية سليمان،محسناًبومعمر،ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تفويض السلطة وسبل تفعيله، رسالة إستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

مذكرات الماستر

- 1- عبد النور بوحبيبة، أحمد بوحروود، مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية،جامعة جيجل، 2017.

ج- المجالات العلمية

- 1- أسعد حماد موسى أبو رمان ، علاء الدين محمد خلف أحمد ، العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرافدين ، مجلد 34، عدد 109، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012 .
- 2- أمل ابراهيم الحاج وهاني حامد الضمور، أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الإتصالات الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد6، العدد1، الأردن 2010 .
- 3- بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران 02، العدد 17، 2017

- 4- درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 29، العدد 85، العراق 2007
- 5- عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الواقعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة منتوري قسنطينة، 2001 .
- 6- كرامو ليلة، الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة M.F.G (مديترانيين فلوت قلاص) بالأربعاء، مجلة الإبداع، المجلد 7، العدد 08، جامعة البليلة 02، 2017 .
- 7- مالك محمد المجالي، أمين عايد البشاشة ، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، الأردن 2016 .
- 8- محمد الطاهر قرشي، لطيفة أحمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 .

د- المطبوعات :

- 1- جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016 .
- 2- طارق الحكواتي، اثر التسويق الداخلي على الصورة الذهنية للمنظمة، كلية الإقتصاد، قسم التسويق ، جامعة دمشق، 2011 .

هـ- المواقع الإلكترونية :

- <https://m.bayt.com/or/specialties/q/2023.34>
- [https:// www.emergenetics.com/blog/selection-process-improve-employee-satisfaction](https://www.emergenetics.com/blog/selection-process-improve-employee-satisfaction)
- Repositary-Sustech-edulhandl/123456789/11700

- <https://www.talentms.com/blog/how-why-ongoing-training-lead> job satisfaction
- <httpsHrdiscussion.com/hr76203.html>
- <https:Mawdoo3.com> / أنواع الحوافز

ثانيا- قائم المراجع باللغة الأجنبية

أ-الكتب

- Bop. Kimball. **The book on management**best busenissnew york 2004.



الملاحق

ملحق رقم (1) : إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تسويق سياحي وفندقي

استمارة البحث

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق سياحي وفندقي، بعنوان: " أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية -دراسة حالة المؤسسة الفندقية الحماديين بولاية بجاية"

نتشرف بوضع تحت تصرفكم استمارة البحث، راجين منكم أن تفضلوا بالإجابة على الأسئلة الواردة فيها بكل دقة واهتمام لأن نتائج الدراسة تتوقف على مدى صحة إجاباتكم، ونحيطكم علما أن الإجابات ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم تعاونكم مسبقا.

إشراف الأستاذ:

أ/ حمودة سامي

من إعداد الطالبان:

- كويجل مراد
- بولحديد سليمان

أولاً: البيانات الشخصية-يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1- الجنس: ذكر نثى

2- السن: أقل من 30 سنة

من 30 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي: ابتدائي ثانوي

4- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

المحور الأول: العبارات التي تقيس مستوى تطبيق التسويق الداخلي

- الرجاء وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

الرقم	العبرة	درجة الموافقة				
		تماما	غير موافق	خير موافق	محايد	موافق
أولاً: اختيار العاملين						
1	تعتبر الخبرة المهنية شرط أساسي للتوظيف في الفندق					
2	تم اختياري للعمل في الفندق على أساس الكفاءة					

					تسعى إدارة الفندق لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة	3
					قبل توظيفي بالفندق تم اخضاعني للاختبارات	4
					الوظيفة التي أمارسها بالفندق تتناسب مع مؤهلاتي العلمية	5
ثانياً: التدريب						
					تهتم إدارة الفندق بتدريب العمال وتنمية مهاراتهم	6
					تقوم إدارة الفندق بتسطير برامج وخطط تدريبية باستمرار	7
					سبق وأن استفدت من دورات تدريبية برمجها الفندق لصالح العاملين	8
					التدريب يتناسب مع الوظيفة التي أشغلها	9
					الدورات التدريبية زادت من كفاءتي في العمل	10
ثالثاً: التحفيز						
					تحرص إدارة الفندق على منح حوافز تشجيعية للعاملين المتميزين	11
					تقدم إدارة الفندق حوافز مادية للعاملين	12
					فرص الترقية متاحة لجميع العاملين في الفندق	13

					سبق وأن قامت إدارة الفندق بمنحي شهادة تقدير	14
					توفر إدارة الفندق ظروف عمل مريحة ومحفزة	15
رابعاً: تفويض الصلاحيات						
					أؤدي مهامي دون رقابة مستمرة من طرف رؤسائي في العمل	16
					يفوض مسؤولي الفندق جزء من صلاحياتهم للعاملين حسب الظروف	17
					تفوض لي الإدارة بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملي	18
					أتصرف بجرية كاملة في أداء المهام المنوطة بي	19
					أملك حرية التصرف في تكييف الخدمة المقدمة للزبائن مع طلباتهم	20
خامساً: نشر المعلومات التسويقية						
					تحرص إدارة الفندق على إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل لكل العمال باستمرار	21
					تقوم إدارة الفندق بإطلاعنا عن المعلومات الجديدة المتعلقة بالعمل	22
					أحصل بكل سهولة عن المعلومات التي أحتاجها من الإدارة	23
					المعلومات المقدمة من إدارة الفندق تساعدني في أداء مهامي	24

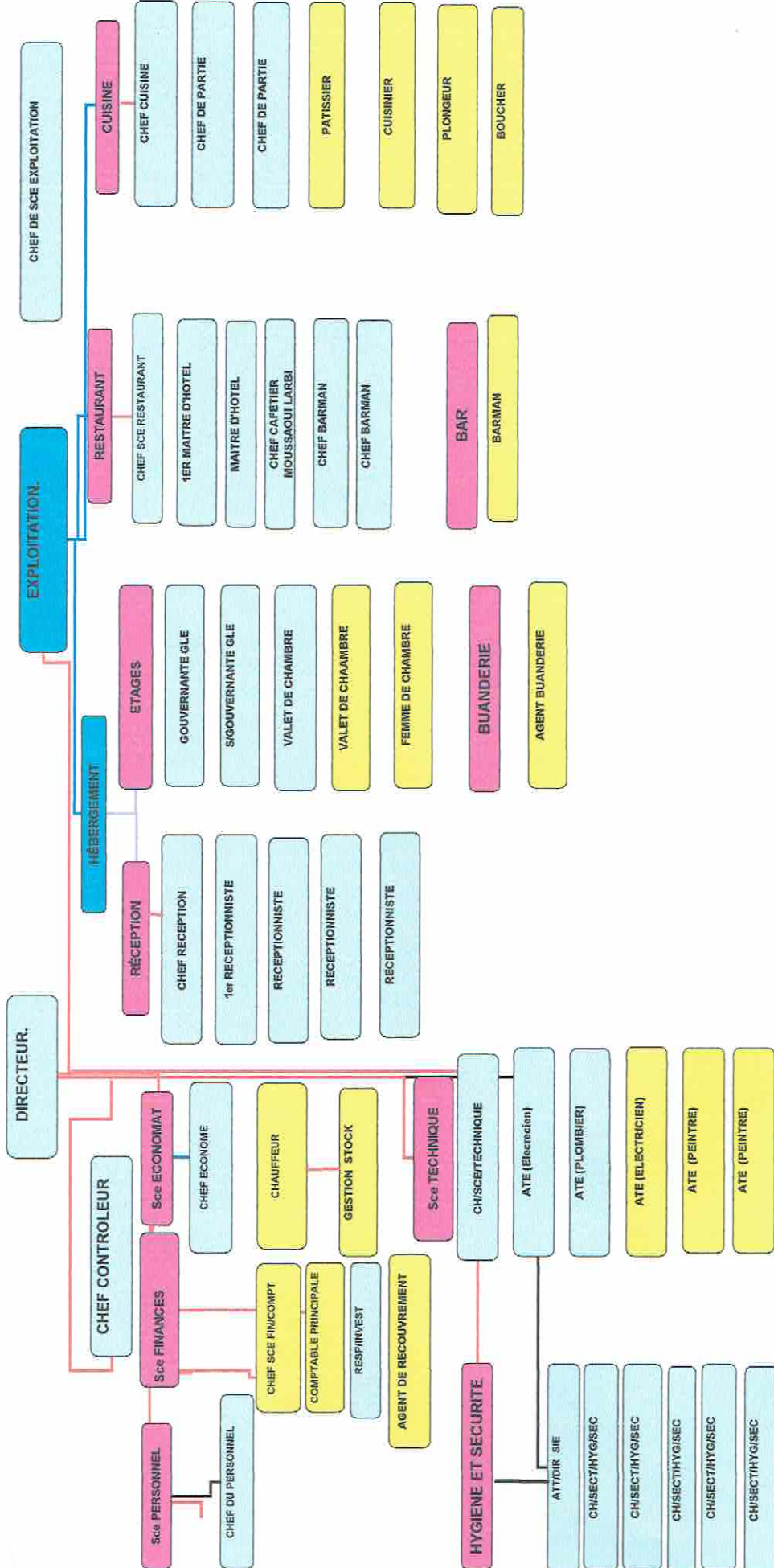
					أتواصل باستمرار مع إدارة الفندق	25
--	--	--	--	--	---------------------------------	----

المحور الثاني: العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي

- الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

الرقم	العبارة	تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
26	أنا راض عن المهام التي أقوم بها بالفندق					
27	أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه					
28	أنا راض على نظام الحوافز الذي تطبقه الإدارة					
29	أنا راض عن المحيط المادي الذي أؤدي فيه عملي					
30	أنا سعيد لأن إدارة الفندق على اتصال دائم معي					
31	أشعر بالسعادة والراحة النفسية أثناء تأدية مهامي					
32	أشعر أن رؤسائي في العمل يثقون بقدراتي					
33	أنا راض عن البرامج التدريبية التي تسطرها إدارة الفندق					

					أنا راض عن سياسة التوظيف التي يطبقها الفندق	34
					أرغب في إكمال باقي مشواري المهني(مساري المهني) بهذا الفندق	35



ORGANIGRAMME HOTEL LES HAMMADITES

PERSONNEL PERMANENTS
 PERSONNEL VACATAIRES

الملحق (3): معامل الثبات للتسويق الداخلي

```
GET
  FILE='C:\Users\user\Documents\مـــــاد spss.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 ع11 ع12 ع13 ع14 ع15 ع16 ع17 ع18
ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24 ع25
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Jeu_de_données1] C:\Users\user\Documents\مـــــاد spss.sav

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	46	100.0
Observations Exclue ^a	0	.0
Total	46	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.913	25

الملحق (4):معامل الثبات لجميع فقرات الدراسة

RELIABILITY

```
/VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 ع11 ع12 ع13 ع14 ع15 ع16 ع17 ع18  
ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24 ع25 ع26 ع27 ع28 ع29 ع30 ع31 ع32 ع33 ع34 ع35  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	46	100.0
Observations Exclue ^a	0	.0
Total	46	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.940	35

الملحق (5):معامل الثبات للرضا الوظيفي

RELIABILITY

```
/VARIABLES=ع26 ع27 ع28 ع29 ع30 ع31 ع32 ع33 ع34 ع35  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	46	100.0
Observations Exclue ^a	0	.0
Total	46	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.891	10

الملحق (6) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس  
/STATISTICS=MEAN  
/PIECHART FREQ  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

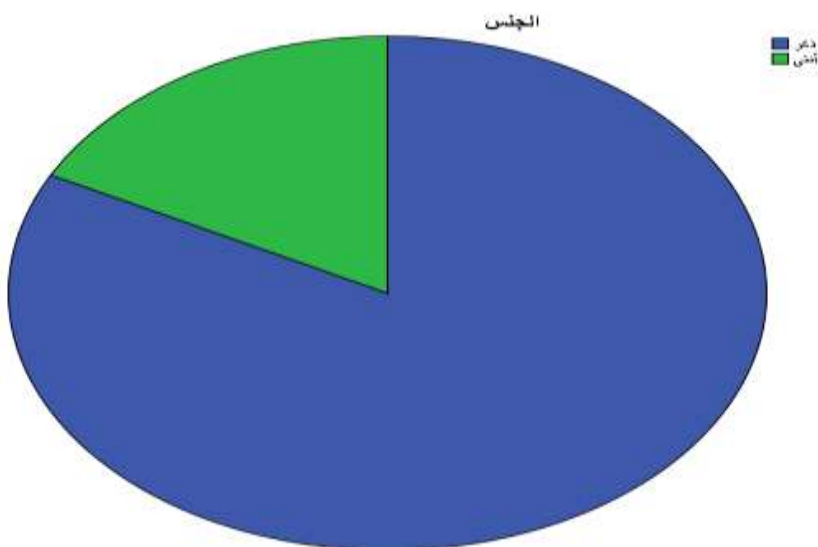
Statistiques

الجنس

N	Valide	46
	Manquant	0
Moyenne		1.1739

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	38	82.6	82.6	82.6
Valide أنثى	8	17.4	17.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	



الملحق (7): توزيع أفراد العينة حسب السن

```
FREQUENCIES VARIABLES=السن  
/STATISTICS=MEAN  
/PIECHART FREQ  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

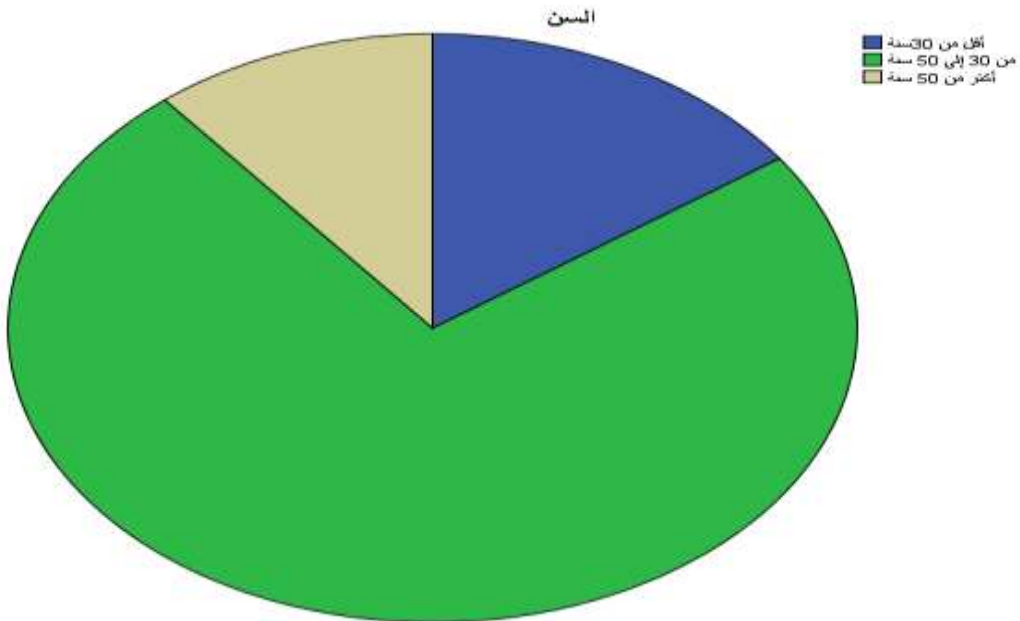
Statistiques

السن

N	Valide	46
	Manquant	0
Moyenne		1.9565

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	7	15.2	15.2
	سنة 50 إلى 30 من	34	73.9	89.1
	سنة 50 من أكثر	5	10.9	100.0
Total		46	100.0	100.0



الملحق (8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

```
FREQUENCIES VARIABLES=المؤهل  
/STATISTICS=MEAN  
/PIECHART FREQ  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

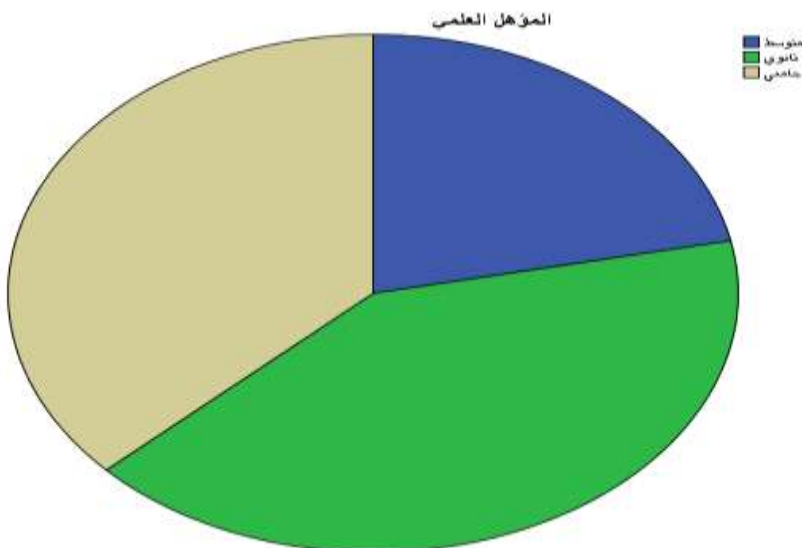
Statistiques

المؤهل العلمي

N	Valide	46
	Manquant	0
Moyenne		3.1522

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
Valide	متوسط	10	21.7	21.7
	ثانوي	19	41.3	63.0
	جامعي	17	37.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	



الملحق (9) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة
 /STATISTICS=MEAN
 /PIECHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

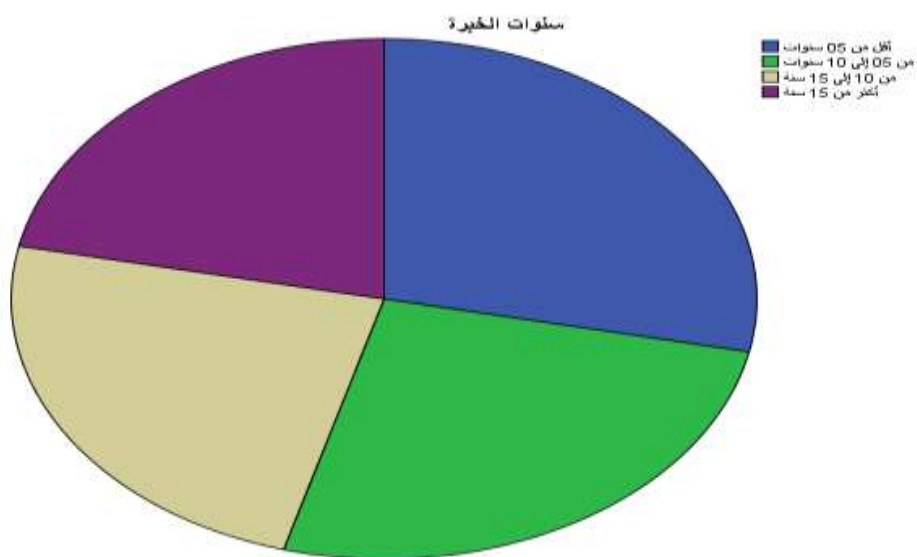
Statistiques

الخبرة سنوات

N	Valide	46
	Manquant	0
Moyenne		2.3913

الخبرة سنوات

	Fréquence	Pourcentag e	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
سنوات 05 من أقل	13	28.3	28.3	28.3
سنوات 10 إلى 05 من	12	26.1	26.1	54.3
Valides سنة 15 إلى 10 من	11	23.9	23.9	78.3
سنة 15 من أكثر	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	



الملحق (10) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و المتوسط العام لبعده اختيار العاملين

DESCRIPTIVES VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 ع5
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
شرط المهنية الخبرة تعتبر الفندق في للتوظيف أساسي	46	3.0870	1.36343
بالفندق للعمل إختياري تم الكفاءة أساس على	46	3.6957	1.05134
لوضع الفندق إدارة تسعى الوظيفة في المناسب الشخص المناسبة	46	3.3478	.99370
تم بالفندق توظيفي قبل للإختبارات إخضاع	46	3.7391	.82825
بالفندق أمارسها التي الوظيفة العلمية مؤهلاتي مع تتناسب	46	3.7174	1.02552
N valide (liste)	46		

DESCRIPTIVES VARIABLES=إختيار
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العاملين إختيار	46	3.5174	.73705
N valide (liste)	46		

الملحق (11) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد التدريب و المتوسط العام له

DESCRIPTIVES VARIABLES=ع6 ع7 ع8 ع9 ع10
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
بتدريب الفندق إدارة تهتم	46	3.7609	.99297
مهاراتهم تنمية و العمال			
بتسطير الفندق إدارة تقوم	46	3.6304	.85267
تدريبية خطط و برامج			
باستمرار			
من استفتت أن و سبق	46	3.8913	1.07968
برمجها تدريبية دورات			
العاملين لصالح الفندق			
الوظيفة مع يتناسب التدريب	46	3.8478	.94204
أشغلها التي			
من زادت التدريبية الدورات	46	3.8261	1.01772
العمل في كفاءتي			
N valide (liste)	46		

DESCRIPTIVES VARIABLES=تدريب
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
التدريب	46	3.7913	.76937
N valide (liste)	46		

الملحق (12) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز و المتوسط العام له

DESCRIPTIVES VARIABLES=ع11 ع12 ع13 ع14 ع15
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
على الفندق إدارة تحرص للعاملين تشجيعية حوافز منح المتميزين	46	2.9783	1.22000
مادية حوافز الفندق إدارة تقدم للعاملين	46	2.6739	1.01224
لجميع متاحة الترقية فرص بالفندق العمال	46	2.7391	.88027
الفندق إدارة قامت أن و سبق تقدير شهادة بمنحي	46	2.8261	1.01772
ظروف الفندق إدارة توفر محفزة و مريحة عمل	46	2.7826	1.05226
N valide (liste)	46		

DESCRIPTIVES VARIABLES=تحفيز
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التحفيز	46	2.8000	.81541
N valide (liste)	46		

الملحق (13) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد تفويض الصلاحيات و المتوسط العام له

DESCRIPTIVES VARIABLES=ع16 ع17 ع18 ع19 ع20
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
رقابة دون مهام أودي رؤسائي طرف من مستمرة العمل في	46	3.1087	1.01605
جزء الفندق مسؤولي يفوض للعاملين صلاحياتهم من الضرورة حسب	46	3.2826	1.06798
بعض الإدارة لي تفوض إتخاذ في الصلاحيات مجال في المناسبة القرارات عملي	46	3.7174	.86057
أداء في كاملة بحرية أتصرف بي المنوط المهام	46	3.6522	.99370
في التصرف حرية أملك للزبائن المقدمة الخدمة تكيف طلباتهم مع	46	3.2609	1.02056
N valide (liste)	46		

DESCRIPTIVES VARIABLES=تفويض
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الصلاحيات تفويض	46	3.4043	.73332
N valide (liste)	46		

الملحق (14) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد نشر المعلومات التسويقية و المتوسط العام له

DESCRIPTIVES VARIABLES=ع21 ع22 ع23 ع24 ع25
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
على الفندق إدارة تحرص المتعلقة المعلومات إيصال العمال لكل بالعمل	46	3.8478	.86839
بإطلاعنا الفندق إدارة تقوم الجديدة المعلومات عن بإستمرار بالعمل المتعلقة	46	3.8478	.96534
عن سهولة بكل أحصل من أحتاجها التي المعلومات الإدارة	46	3.9130	1.00722
من المقدمة المعلومات أداء في تساعدني الفندق إدارة مهامي	46	3.7174	.98122
إدارة مع بإستمرار أتواصل الفندق	46	3.9783	.68278
N valide (liste)	46		

DESCRIPTIVES VARIABLES=التسويقية
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
التسويقية المعلومات نشر	46	3.8609	.80318
N valide (liste)	46		

الملحق (15) : المتوسط العام لمتغير التسويق الداخلي

DESCRIPTIVES VARIABLES=محور1
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الداخلي التسويق	46	3.4748	.57011
N valide (liste)	46		

الملحق (16) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات متغير الرضا الوظيفي و المتوسط العام له

GET

```
FILE='C:\Users\user\Documents\مراد spss.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
DESCRIPTIVES VARIABLES=ع26 ع27 ع28 ع29 ع30 ع31 ع32 ع33 ع34 ع35
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

[Jeu_de_données1] C:\Users\user\Documents\مراد spss.sav

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التي المهام عن راضي أنا بالفندق بها أقوم	46	4.0870	.93870
الذي الأجر عن راضي أنا أتقاضاه	46	2.5435	.93587
الحوافز نظام عن راضي أنا الإدارة تطبقه الذي	46	2.7174	1.16739
المادي المحيط عن راضي أنا عملي فيه أودي الذي	46	2.5870	1.20326
الفندق إدارة لأن سعيد أنا معي دائم إتصال على	46	3.6957	1.07227
الراحة و بالسعادة أشعر مهامي تأدية أثناء النفسية	46	3.5652	1.06775
العمل في رؤسائي أن أشعر بقدراتي يتقون	46	3.7174	.71997
البرامج عن راضي أنا إدارة تسطرها التي التدريبية الفندق	46	3.5000	1.02740
سياسة عن راضي أنا الفندق يطبقها التي التوظيف	46	3.4348	.95806
باقي إكمال في أرغب مساري) المهني مشواري الفندق بهذا (المهني	46	3.2174	1.09368
N valide (liste)	46		

DESCRIPTIVES VARIABLES=محور2
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الوظيفي الرضا	46	3.3065	.72890
N valide (liste)	46		

الملحق (17) : اختبار التوزيع الطبيعي كلومجروف سميرنوف

```
EXAMINE VARIABLES=كلي
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explorer

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الدراسة محوري	46	100.0%	0	0.0%	46	100.0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard
الدراسة محوري	Moyenne	3.3907	.08931
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure 3.2108 Borne supérieure 3.5705	
	Moyenne tronquée à 5 %	3.4298	
	Médiane	3.5150	
	Variance	.367	
	Ecart type	.60572	
	Minimum	1.49	
	Maximum	4.23	
	Plage	2.74	
	Plage interquartile	.81	
	Asymétrie	-.893	.350
	Kurtosis	.848	.688

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الدراسة محوري	.110	46	.200*	.939	46	.017

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الدراسة محوري

الدراسة محوري Stem-and-Leaf Plot

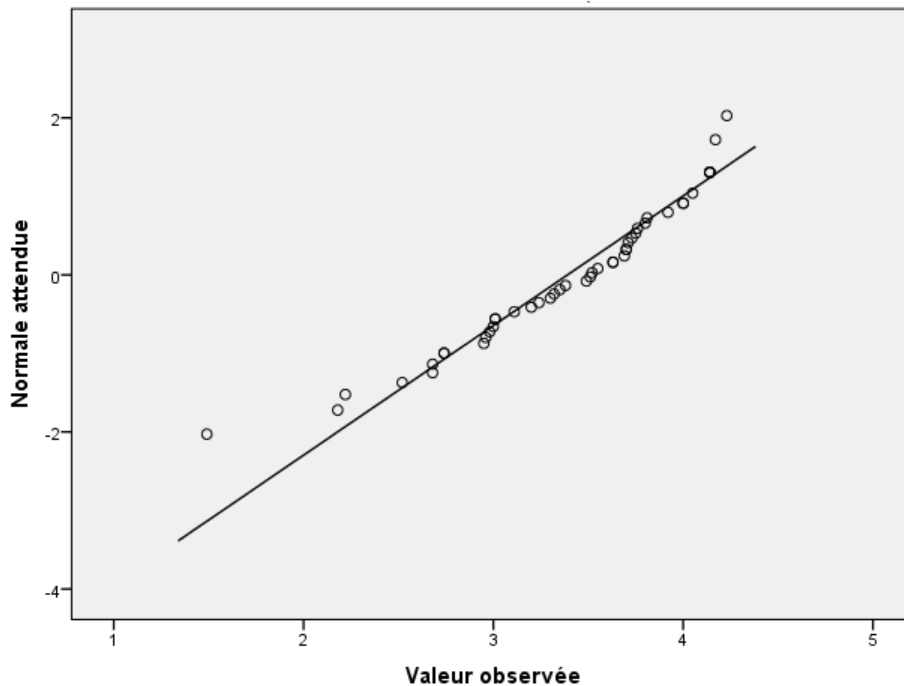
```

Frequency      Stem & Leaf
1,00 Extremes  (= <1,5)
2,00          2 . 12
8,00          2 . 56677999
11,00         3 . 00012233334
15,00         3 . 555666777777889
9,00          4 . 000111112
    
```

```

Stem width:      1,00
Each leaf:       1 case(s)
    
```

Tracé Q-Q normal de الدراسة محوري



الملحق (18) : اختبار الفرضية الأولى

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=محور1

/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الداخلي التسويقي	46	3.4748	.57011	.08406

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الداخلي التسويقي	5.648	45	.000	.47478	.3055	.6441

الملحق (19) : اختبار الفرضية الثانية

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=محور2

/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الوظيفي الرضا	46	3.3065	.72890	.10747

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الوظيفي الرضا	2.852	45	.007	.30652	.0901	.5230

الملحق (20) : اختبار الفرضية الثالثة

```
GET
  FILE='C:\Users\user\Documents\مراد spss.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT محور2
  /METHOD=ENTER محور1.
```

Régression

[Jeu_de_données1] C:\Users\user\Documents\مراد spss.sav

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	التسويق الداخلي	.	Introduire

- a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

1	.735 ^a	.541	.531	.49943
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédicteurs : (Constante), الداخلي التسويق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12.933	1	12.933	51.852	.000 ^b
1 Résidus	10.975	44	.249		
Total	23.908	45			

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

b. Prédicteurs : (Constante), الداخلي التسويق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1 (Constante)	.039	.460		.085	.933	-.887	.965
1 الداخلي التسويق	.940	.131	.735	7.201	.000	.677	1.204

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

الملحق (21) : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT محور2
/METHOD=ENTER إختيار .
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العاملين إختيار ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.439 ^a	.192	.174	.66243

a. Prédicteurs : (Constante), العاملين إختيار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4.600	1	4.600	10.484	.002 ^b
1 Résidus	19.308	44	.439		
Total	23.908	45			

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

b. Prédicteurs : (Constante), العاملين إختيار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisé s	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1 (Constante)	1.781	.481		3.700	.001	.811	2.751
العاملين إختيار	.434	.134	.439	3.238	.002	.164	.704

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

الملحق (22) : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

```
GET
  FILE='C:\Users\user\Documents\مراد spss.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT محور2
  /METHOD=ENTER تدريب.
```

Régression

[Jeu_de_données1] C:\Users\user\Documents\مراد spss.sav

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدريب ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.478 ^a	.228	.211	.64747

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5.463	1	5.463	13.031	.001 ^b
Résidus	18.445	44	.419		
Total	23.908	45			

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا :

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.590	.485		3.277	.002
التدريب	.453	.125	.478	3.610	.001

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا :

الملحق (23) : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT محور2
/METHOD=ENTER تحفيز.
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	التحفيز ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.772 ^a	.596	.586	.46879

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	14.238	1	14.238	64.788	.000 ^b
1 Résidus	9.670	44	.220		
Total	23.908	45			

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.375	.250		5.506	.000
التحفيز	.690	.086	.772	8.049	.000

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

الملحق (24) : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT محور2
 /METHOD=ENTER تفويض.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	تفويض الصلاحيات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.492 ^a	.242	.225	.64167

a. Prédicteurs : (Constante), الصلاحيات تفويض

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5.792	1	5.792	14.067	.001 ^b
1 Résidus	18.116	44	.412		
Total	23.908	45			

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

b. Prédicteurs : (Constante), الصلاحيات تفويض

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.641	.454		3.614	.001
الصلاحيات تفويض	.489	.130	.492	3.751	.001

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

الملحق (25) : اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT محور 2
/METHOD=ENTER .التسويقية .
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المعلومات نشر التسويقية ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.517 ^a	.267	.251	.63095

- a. Prédicteurs : (Constante), التسويقية المعلومات نشر

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6.392	1	6.392	16.056	.000 ^b
1 Résidus	17.516	44	.398		
Total	23.908	45			

- a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا
- b. Prédicteurs : (Constante), التسويقية المعلومات نشر

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.495	.462		3.238	.002
التسويقية المعلومات نشر	.469	.117	.517	4.007	.000

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا :

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات و نشر المعلومات التسويقية) على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الفندقية "الحماديين" ببجاية، حيث تم توزيع استبانة تحتوي على 35 عبارة لعينة مكونة من 52 عامل تم استرجاع 46 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss لتحليل و اختبار فرضيات الدراسة، وتوصلنا إلى وجود تطبيق لمفهوم التسويق الداخلي بالمؤسسة الفندقية "الحماديين" ووجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات و نشر المعلومات التسويقية) على الرضا الوظيفي للعمال بهذه المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي.

Abstrait

Cette étude visait à identifier l'impact du marketing interne avec ses dimension (sélection d'employés, formation, motivation, délégation de pouvoir et diffusion d'information marketing) sur la satisfaction du travail des employés de l'établissement hôtelier les hammadites à bejaia, questionnaire contenant 35 déclarations distribuées a un échantillon de 52 travailleurs à l'hôtel, 46 formes valide ont été récupérés pour l'analyse statistique et tester les hypothèses de l'étude, le program des paquets statistique pour les sciences sociales (spss) a été utilisé pour analyser et tester les hypothèses de l'étude , et nous avons atteint une application du concept du marketing interne à l'établissement hôtelier les hammadites et l'existence d'une indication statistique des pratique (sélection d'employés, formation, motivation, délégation de pouvoir et diffusion d'information marketing) sur la satisfaction du travail des employés cette institution.

Mots clé : marketing interne, satisfaction de travail