



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البعث

كلية السياحة

قسم الإدارة الفندقية

## دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضى الوظيفي للعاملين

### في المنشآت الفندقية

(( دراسة ميدانية على فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظتي حمص وطرطوس ))

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في الإدارة الفندقية

إعداد الطالبة

مرح ياسين العلي

إشراف

مشرف مشارك

أ.د عدنان خضور

استاذ في كلية الاقتصاد

مشرف رئيسي

أ.د منذر الناصر

استاذ في كلية السياحة

١٤٤٢ هـ / ٢٠٢١ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى (اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ \* خَلَقَ  
الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ \* اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ \* الَّذِي عَلَّمَ  
بِالْقَلَمِ \* عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ).

صدق الله العظيم

(سورة العلق، الآيات 1-5)

## شكر وتقدير

لولا المعلم ما قرأت كتاباً....

يوماً ولا كتب الحروف يراعي

فبفضله جزت الفضاء مخلقاً...

وبعلمه شق الظلام شعاعاً

إلى منارة دربي، إلى من أحرق نفسه لينير طريقنا، إلى من علمني أن  
نهاية الجهد والتعب هو تحقيق الأحلام..... إلى قديس العلم والمعرفة، إلى  
شارة الأمل المتقدة.... إلى الأستاذ الدكتور منذر الناصر أقدم جزيل  
الشكر والتقدير والاحترام لإشرافه على رسالتي واسدائه النصع والإرشاد  
للوصول إلى هذا العمل المتواضع، لك من قلبي كل التقدير والامتنان.  
كما أخص بالشكر الجزيل الأستاذ الدكتور عدنان خضور لمساهمته في  
هذا العمل، لك من قلبي كل الاحترام والتقدير لجهودك المبذولة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة الحكم

الأستاذ الدكتور أديب برهوم / والدكتور أحمد حمود

كما أشكر أساتذتي السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية السياحة  
وكلية الاقتصاد في جامعة البعث. وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والامتنان  
إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل.

الباحثة مراح ياسين العلي

## الإهداء

إهداء إلى ملائكة الحارس وقبلتي وحلاتي، إلى الروح التي لم  
تفارقني وكانت تحرس خطواتي وتصوبها وترشدني، إلى من  
ينظر إلى من السماء ويبتسم لنجاحاتي.... إلى روح والدي  
التي لم تفارقني أهدي نجاحي.

## والدي الحبيب

إلى من أفنت سنين عمرها، إلى من مسحت دمعتي ورسمت  
ضحكتي، إلى ملائكة الطاهر وقديستي  
إلى أمي التي رافقتني في كل خطواتي.... الصديقة والحبيبة  
والأم الحنون أهديكي نجاحي.

## أمي الحنون

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية وذلك من خلال أبعاده، بالإضافة إلى إظهار مدى أهمية تطبيق التسويق الداخلي في قطاع الفنادق وتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لإدارة الفنادق حول مدى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التسويق الداخلي، وتبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها حيث يعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الاستراتيجية التي تسعى المنظمات لتطبيقها من أجل تقديم نوعية من الخدمات الجديدة، بالإضافة إلى إثراء المعلومات وزيادة المعارف حول دور التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي باعتباره موضوع مهم في الوقت الحاضر.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وبهدف تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي، وذلك بتوزيع استبيان على عينة عشوائية من العاملين والإداريين في فنادق الأربع وخمس نجوم في محافظتي حمص وطرطوس، بحيث تضمنت العينة المدروسة (١٢٠) فرداً، وتم الوصول إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١- يتعلق ارتفاع مستوى الرضا عن العمل بدرجة توافق قيم وثقافة العاملين مع قيم وثقافة الفندق.  
٢- إن تبني تطبيق سياسات التسويق الداخلي في الفنادق يساعد في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

٣- يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم في الفنادق.  
وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات أهمها:

١- ضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي على نحو واضح من قبل إدارة الفندق، وأن يكون الجهد مشتركاً بين إدارتي الموارد البشرية والتسويق معاً.  
٢- العمل على توليد الرغبة في العمل لدى العاملين بالفندق من خلال التحفيز لأنه هو الدافع وراء تقديم أفضل أداء، لذا يجب على الإدارة وضع نظام حوافز فعال وعادل وضرورة عقد المزيد من الاجتماعات مع موظفي الخطوط الأمامية بشكل خاص لتبادل المعلومات حول احتياجات العمل ومناقشتها لرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الغلاف
ب	آية قرآنية
ج	الشكر والتقدير
خ	الإهداء
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
ذ	فهرس المحتويات
ص	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
١	الإطار العام للدراسة
٢	المقدمة
٣	أولاً: التعاريف الإجرائية
٤	ثانياً: الدراسات السابقة
١٠	ثالثاً: مشكلة الدراسة
١١	رابعاً: متغيرات الدراسة

١٣	خامساً: فرضيات الدراسة
١٣	سادساً: مجتمع وعينة الدراسة
١٣	سابعاً: أهمية الدراسة
١٤	ثامناً: أهداف الدراسة
١٤	تاسعاً: المنهجية
١٥	عاشراً: الحدود والصعوبات
١٦	<b>القسم النظري</b>
١٧	<b>الفصل الأول: التسويق الداخلي</b>
١٩	مقدمة
٢٠	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
٢٠	أولاً: نشأة وتطور التسويق الداخلي
٢٥	ثانياً: أهمية التسويق الداخلي
٢٧	ثالثاً: أهداف التسويق الداخلي
٣٠	المبحث الثاني: عناصر وأبعاد المزيج التسويقي الداخلي
٣٠	أولاً: عناصر مزيج التسويق الداخلي
٣١	ثانياً: أبعاد التسويق الداخلي
٤٦	المبحث الثالث: نماذج التسويق الداخلي

٤٦	أولاً: نماذج التسويق الداخلي
٥٢	ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي
٥٥	<b>الفصل الثاني: الرضا الوظيفي</b>
٥٧	مقدمة
٥٨	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
٥٨	أولاً: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
٦١	ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي
٦٢	ثالثاً: نظريات الرضا الوظيفي
٧١	رابعاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
٧٣	المبحث الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
٧٣	أولاً: طرق قياس الرضا الوظيفي
٧٧	ثانياً: النتائج المترتبة على عدم توفر الرضا الوظيفي
٨١	المبحث الثالث: الإدارة الفندقية ورضا الزبون
٨١	أولاً: الإدارة الفندقية ورضا الزبون
٨٣	ثانياً: مخاطر عدم استخدام أنظمة الحوافز في المؤسسات
٨٤	<b>الفصل الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي</b>
٨٥	مقدمة



٨٥	أولاً: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي
٨٨	ثانياً: دور الاتصال الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي
٩١	ثالثاً: دور التدريب في تعزيز الرضا الوظيفي
٩٢	رابعاً: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
٩٧	<b>القسم العملي</b>
٩٨	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>
٩٨	المبحث الأول: الدراسة الميدانية
٩٩	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
١٠٠	ثانياً: مصادر جمع المعلومات
١٠١	ثالثاً: أدوات الدراسة
١٠١	رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
١٠٤	خامساً: تحليل البيانات
١١٦	سادساً: اختبار الفرضيات
١٢١	<b>النتائج والمقترحات</b>
١٢٢	أولاً: النتائج
١٢٣	ثانياً: المقترحات
١٢٤	ثالثاً: الدراسات المستقبلية

١٢٥	قائمة المراجع
١٢٥	المراجع باللغة العربية
١٣٢	المراجع باللغة الأجنبية
١٣٤	قائمة الملاحق
١٣٥	الملحق رقم (١) اسماء السادة المحكمين
١٣٦	الملحق رقم (٢) الاستبيان
١٤٣	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
١٤٤	الغلاف باللغة الإنجليزية

# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٢٩	ملخص أهداف التسويق الداخلي	١
١٠٠	توزيع الاستبيان على الفنادق	٢
١٠٢	مقياس ألفا كرونباخ	٣
١٠٣	الإرتباط بين قسمي الاستبيان	٤
١٠٤	توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي	٥
١٠٥	توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير العمر	٦
١٠٦	توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٧
١٠٧	توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي	٨
١٠٩	توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٩
١١٠	مقياس ليكرت الخماسي	١٠
١١٠	المتوسط المرجح ودلالته	١١
١١١	نتائج عبارات محور الاتصال الداخلي	١٢
١١٢	نتائج عبارات محور التحفيز	١٣
١١٣	نتائج عبارات محور التدريب	١٤

١١٤	نتائج عبارات الثقافة التنظيمية	١٥
١١٥	نتائج عبارات الرضا الوظيفي	١٦
١١٦	معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي	١٧
١١٧	معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز والرضا الوظيفي	١٨
١١٨	معامل الارتباط بيرسون بين التدريب والرضا الوظيفي	١٩
١١٩	معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	٢٠
١٢٠	معامل الارتباط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية	٢١

# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١٢	متغيرات الدراسة	١
٢٤	مثلث الخدمة	٢
٣٥	نموذج أسلوب ثقافة شركة تويوتا	٣
٣٧	أنواع الاتصالات الداخلية	
٣٩	أهمية الاتصال الداخلي	٥
٤٧	نموذج بيرى	٦
٤٩	نموذج كرونروس	٧
٥١	نموذج أحمد ورفيق	٨
٦٣	هرم ماسلو	٩
٦٧	افتراضات النظرية $y, x$	١٠
٦٨	نظرية التوقع	١١
٧٩	نموذج الترك الاختياري للعمل	١٢
٨٢	مراحل رضا الزبون	١٣
٨٦	أثر الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي	١٤

٩٥	نموذج سيزلجي وولاس ١٩٨٠	١٥
١٠٥	توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي	١٦
١٠٦	توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير العمر	١٧
١٠٧	توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	١٨
١٠٨	توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي	١٩
١٠٩	توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٢٠

# الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- التعاريف الإجرائية
- الدراسات السابقة
- مشكلة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- منهجية الدراسة
- حدود الدراسة
- صعوبات الدراسة

## المقدمة:

أولت العديد من البحوث والدراسات في العقود الثلاثة الأخيرة الاهتمام بتطوير الخدمات الجديدة فركزت على عمليات تصميم الخدمات وتحديد أبعادها الهيكلية، واهتمت أبحاث ودراسات أخرى بالموضوعات التنظيمية المرتبطة بأدوات وطرق تقديم تلك الخدمات وتحليل حاجات العملاء. ولم تعط هذه البحوث الاهتمام الكافي لتحسين أداء العاملين وتحسين ظروف بيئة العمل، والتي تشكل الأساس لتقديم الخدمات والحصول على رضا العميل وولائه، ومن ثم يصبح تحليل ظروف بيئة العمل ودراسة العوامل الحاكمة الواجب التأكد منها وتوفيرها أمراً "جوهرياً". وطالما ان تنمية وتطوير التسويق الداخلي والاهتمام بالموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على نمو وأداء المنظمات، خاصة في مجال المنظمات الخدمية (الفنادق) التي يحدث فيها اللقاء المباشر بين مقدم الخدمة والعميل، فإنه يصبح لقدرة ومهارة مقدم الخدمة تأثير جوهري ومباشر على عملية توصيل الخدمة ورضا العميل.

ان نمو المنظمات يتحقق من خلال عملاء لديهم الولاء للمنظمة راضين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها، وحيث ان قيمة الخدمة المقدمة تتم من خلال موظفين فيجب ان يتمتع هؤلاء الموظفين بجودة الحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم من خلال التسويق الداخلي.

يهتم موضوع الرضا الوظيفي بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند اليها الادارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين مما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الاشباع لحاجاتهم ورغباتهم، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين (وهذا ما نسميه التسويق الداخلي) كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي الحصول على أداء أفضل وبالتالي ازدياد ولاء العملاء.

سيتم من خلال هذه الدراسة البحث والكشف عن الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي وذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات وقدرات العاملين وزيادة وعيهم وإدراكهم بالدور المنوط في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين مستوى الأداء مما ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين.



## • التعاريف الاجرائية:

١ - **التسويق الداخلي:** التوجه نحو الموظفين باعتبارهم عملاء داخليين والعمل على تدريبهم وتحفيزهم وتوفير بيئة العمل المناسبة لهم لخلق جو ومناخ ملائم من الاتصال الداخلي فيما بينهم مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة وكسب رضا العملاء الخارجيين وولائهم.

٢ - **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من المعتقدات والقيم والمعايير التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة.

٣ - **التحفيز:** هو كل الوسائل والأساليب التي يتم استخدامها من قبل المنظمة لحث العاملين وإثارة دوافعهم للقيام بعملهم على أتم وجه واستغلال طاقاتهم بالشكل الأمثل وقد يكون التحفيز مادياً أو معنوياً سلبياً أو إيجابياً فردياً أو جماعياً.

٤ - **الرضا الوظيفي:** هو الشعور بالارتياح والسعادة والقناعة واشباع الحاجات والرغبات ويتحقق ذلك من خلال التوافق بين توقعات الفرد العامل من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل فإذا كان مقدار التوافق كبيراً تحقق الرضا الوظيفي وكان الفرد أكثر ولاءً وتفانياً في عمله وتفاعلاً مع زملائه ومروؤسيه.

## • الدراسات السابقة:

من أجل دراسة هذه الإشكالية واختبار الفرضيات سوف يتم الاستعانة ببعض الدراسات السابقة والتي تعتبر كطريق تمهيدي لهذه الدراسة. من أهم الدراسات التي نراها في هذا المجال:

### أولاً- الدراسات العربية:

١- دراسة (د. إسماعيل 2011 ) بعنوان (التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية)<sup>١</sup>.

ركزت هذه الدراسة على أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودرجة تبني الجامعات الأردنية الخاصة لهذا المفهوم، وأهمية هذا المفهوم في اكسابها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة من الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة العاملة في الأردن.

توصلت الدراسة إلى أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية فيها كمدخلات رئيسية للعملية التعليمية، وانعكاس ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية، وأثر ذلك على اختيار الطلبة لجامعة محددة دون غيرها.

أوصت الدراسة بضرورة تصميم وتوصيف الوظائف وتخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية، واعتماد المكافآت والحوافز للعاملين الذين يحققون أداء متميزا في تقديم الخدمة التعليمية.

٢- (دراسة لبد وريان، 2013) بعنوان (أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني)<sup>٢</sup>.

---

<sup>١</sup> د. سماعيل، شاكر تركي، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية، رسالة دكتوراه، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، 2011.

<sup>٢</sup> لبد زاهي إبراهيم، ريان عمر أحمد، رسالة ماجستير، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

تناولت هذه الرسالة تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين في أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني. ولقد قدمت الدراسة إحاطة نظرية عن التسويق الداخلي وإجراءاته وكذلك عن أداء العاملين، أما عن الإطار العملي من الدراسة فقد تم اختيار عينة من منظمات المجتمع المدني بوصفها مجالا لإجراء الجانب الميداني من الدراسة. واختتمت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها:

وجود علاقة ذات دلالة بين ترسيخ ثقافة الخدمة وأداء العاملين في منظمات المجتمع المدني إضافة الى وجود علاقة ذات دلالة بين التدريب الداخلي للعاملين وأداء العاملين، ومجموعة من التوصيات أهمها: على منظمات المجتمع المدني أن تهتم بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه في حيز التنفيذ لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين لهم من القدرات والمهارات العالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة.

### ٣- دراسة (المجالي وآخرون 2016) بعنوان (مهارات تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم)<sup>١</sup>.

ركزت هذه الدراسة على دراسة تأثير أبعاد التسويق الداخلي (الثقافة التنظيمية، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب) على الرضا الوظيفي للعاملين وأثره على أدائهم في قطاع البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم 255 عاملا في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك والبالغ عددها 11 بنكا . من خلال استخدام برمجية التحليل الإحصائي أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة، الى قبول الفرضية الرئيسية بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي كمتغيرات مستقلة (الثقافة التنظيمية، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي). أشارت النتائج إلى قبول جميع الفرضيات الفرعية الأربعة، بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التابعة منفردة على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك

---

<sup>١</sup> المجالي، مالك محمد وآخرون، مهارات تأثير التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 12، العدد 3، جامعة الأردن.

حيث احتل عامل التحفيز المرتبة الأولى في التأثير يليه الثقافة التنظيمية، التدريب والتفاعل الداخلي على التوالي . وأخيراً، قدمت في هذه الدراسة مجموعة من التوصيات المهمة لتطبيقها في القطاع المصرفي وللأبحاث المستقبلية في مجال التسويق والإدارة.

#### ٤- دراسة (شنيقي 2017) بعنوان (دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية)<sup>١</sup>.

تناولت هذه الدراسة مصطلح التسويق الداخلي، وحاولت توضيح دوره على جودة الخدمات المصرفية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع استبيان، حيث تم استخدام عددا من الأساليب الإحصائية ومعالجتها لمعرفة النتائج حيث تم توضيح دور أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة ب ( اختيار العاملين، التدريب، الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين) في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ( الملموسية، الاعتمادية، الأمان، الاستجابة، التعاطف ) وكانت نتائج الدراسة قد أكدت أن هناك علاقة طردية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية. وأوصت الدراسة بضرورة دعم البنك مختلف التقنيات والمعدات والأدوات اللازمة للعمل وترك العاملين ليقوموا بتأدية أعمالهم دون رقابة من طرف الوكالة؛ ومنحهم الحوافز بناء على مهارتهم في العمل ويجب على إدارة البنك ان تقوم بأعداد برامج تدريبية بشكل دوري لتحسين مهاراتهم وقدراتهم ومواكبة التغيرات الجديدة.

#### ٥- دراسة (الأحمد 2019) بعنوان (دور التسويق الداخلي على أداء العاملين في الجامعات السورية الحكومية)<sup>٢</sup>.

تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في ( ثقافة الخدمة، والتدريب الداخلي، والتدريب الداخلي، ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين في جامعة البعث، لاسيما بعد بروز دور التسويق وأهميته في الحصول على أفراد ذوي قدرات

---

<sup>١</sup> شنيقي، عبد الحكيم، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2017.

<sup>٢</sup> الأحمد، فؤاد صالح، دور التسويق الداخلي على أداء العاملين في الجامعات الحكومية السورية، بحث منشور، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 4، 2019.

ومهارات عالية، فقد جرى اختبار عينة من العاملين في جامعة البعث، واستخدمت استمارة الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات من الأفراد العاملين في الجامعة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين.
- عند تبني تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات يساعد على تحسين أداء العاملين.
- وتتمية قدراتهم، واعتماداً على هذه الاستنتاجات تم التوصل لمجموعة من التوصيات أهمها:
- على جامعة البعث أن تهتم بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه في حيز التنفيذ، لما له من منافع كبيرة.
- إن نجاح التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على أداء الأفراد العاملين والتزامهم، وعلى ضوء ذلك فإن على جامعة البعث أن تهتم بالعاملين كما تهتم بالمستفيدين وتعمل على رفع قدراتهم.

#### ثانياً – الدراسات الأجنبية:

##### 1- Khaled A. Gad (2012):The Role of Internal Marketing in Job Satisfaction of Employees in the National Bank of Egypt<sup>1</sup>.

بعنوان دور التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين في البنك الأهلي المصري -  
خالد جاد، 2012.

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنك الوطني المصري. المتغيرات المستقلة هي التسويق الداخلي، حيث تم اتخاذ (التدريب والتطوير، والدعم التنظيمي، والحوافز والدوافع، وسياسة الاستبقاء). بينما المتغير التابع يتمثل بالرضا الوظيفي. أظهرت نتائج البحث أن التسويق الداخلي (التدريب والتطوير والدعم التنظيمي والحوافز والدوافع وسياسة الاستبقاء) كان له تأثير إيجابي على الرضا

---

<sup>1</sup>Khaled A. Gad، The Role of Internal Marketing in Job Satisfaction of Employees in the National of Egypt، 2012.

الوظيفي لدى موظفي البنك الوطني المصري. سوف يقدم هذا البحث مساهمة إيجابية في اتجاه عوامل التسويق الداخلي وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى المصرفيين في مصر.

## **2- Suleiman Ibrahim and others (2013) 'The Impact of internal Marketing on employee's job Satisfaction of commercial banks in Jordan'<sup>1</sup>**

**بعنوان أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن - سليمان إبراهيم شيلاش الحواري وآخرون، 2013.**

بينت هذه الدراسة تأثير ممارسات التسويق الداخلي المتمثلة في التمكين والتدريب والقيادة والدافع على الرضا الوظيفي لدى البنوك التجارية الأردنية. كان الأفراد المستهدفون في هذه الدراسة من موظفي البنوك التجارية في الأردن. تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) لاختبار الفرضية بناءً على التحليل الإحصائي، ومن خلاله تبين أن التدريب والتطوير له أكبر تأثير على الرضا الوظيفي لدى الموظفين يليه الحافز، التمكين، الاتصالات، على التوالي. وبالتالي، هناك تأثير لممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للموظفين. وقد تم التوصل إلى أنه يتعين على صناع القرار والمديرين إعطاء الحافز وتركيزهم واهتمامهم الكامل في تحويل موظفيهم إلى أصولهم الأكثر موثوقية ودائمة وعليهم التركيز على تطوير المهارات المختلفة لدى الموظفين وتشجيعهم على أن يكونوا مبدعين واكتشاف قدراتهم من خلال تعيينهم في دورات تدريبية تناسب مهارات كل موظف أو اهتمامه.

## **3. Arif Faser (2014): Internal Marketing، Job satisfaction and service Quality:A study of Higher Education Institutions of Pakistan<sup>2</sup>.**

**بعنوان: التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي وجودة الخدمة: دراسة لمؤسسات التعليم العالي في باكستان - عارف فاسير.**

---

<sup>1</sup>Suleiman Ibrahim Shelash Al-Hawary and others, The Impact of internal Marketing on employee's job Satisfaction of commercial banks in Jordan, 2013

<sup>2</sup>Arif Vaseer and Khuram Shahzad , Internal Marketing, Job Satisfaction and Service Quality: A Study of Higher Education Institutions of Pakistan, 2014.

بينت هذه الدراسة دور التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في جودة الخدمة لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات العامة والخاصة في باكستان. تقدم النتائج دليل على أن جميع عناصر التسويق الداخلي (التمكين، الاعتراف، تحفيز الموظفين وتوجيه السوق) لديها تأثير كبير على الرضا الوظيفي. التمكين والتحفيز له تأثير كبير على جودة الخدمة، في حين اتجاه السوق والاعتراف ليس لها تأثير كبير على جودة الخدمة. وأوصت بضرورة تحفيز الموظفين وتدريبهم وتمكينهم لما ذلك من أهمية بالغة في تعزيز الرضا الوظيفي وجودة الخدمة، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين ورضا الطلاب.

#### **4. LILIANADE JESÚS GORDILLO–BENAVENTE(2015):**

**Model of Internal Marketing as a trigger to Achieve the commitment of Internal Customers at the Polytechnic University of Tulancingo in the State of Hidalgo<sup>1</sup>.**

دراسة بعنوان: نموذج التسويق الداخلي كوسيلة لتحقيق التزام العملاء الداخليين في كلية الفنون التطبيقية، جامعة تولانغو في ولاية هيدالغو، المكسيك 2015 ليليانا دي خيسوس غورديلو بينافين.

كان الهدف من هذا البحث هو تطوير نموذج للتسويق الداخلي لجامعة البوليتكنيك في Tulancingo، حيث الفرضيات التي أثبتت هي: إدارة الاتصالات تؤثر إيجابيا على المواقف ومباشرة في رضا العملاء الداخليين ولهذا الرضا تأثير مباشر وإيجابي على التزام العميل الداخلي بالمنظمة. وكانت النتائج التي تم الحصول عليها أن إدارة الاتصالات الداخلية، مواقف الإدارة، الرضا الوظيفي للعملاء الداخليين، ولاء العملاء الداخليين، لها دور كبير بالتزام العميل الداخلي بالمنظمة.

#### **5. Sidrah Asif (2015): employee perceptions of Internal Marketing relation to their organizational commitment in the Higher**

---

<sup>1</sup> LILIANA DE JESÚS GORDILLO–BENAVENTE , Model of Internal Marketing as a Trigger to Achieve the commitment of Internal Customers at the Polytechnic University of Tulancingo in the State of Hidalgo, Mexico, 2015

## Education Sector of Australian Capital Territory and Southern New South Wales.<sup>1</sup>

دراسة بعنوان: تصورات الموظف عن التسويق الداخلي فيما يتعلق بالتزامهم التنظيمي في قطاع التعليم العالي في إقليم العاصمة الأسترالية وجنوب نيو ساوث ويلز - سيدر عاصف، جامعة كانبيرا جنوب ويلز. سيدر عاصف 2015.

دراسة التسويق الداخلي في سياق التعليم العالي هو واحد من الأغراض الرئيسية لهذا البحث. نتائج هذه الدراسة سوف تساعد المسوقين الداخليين على فهم وتطوير هذا المفهوم الذي يمكن أن تلبي احتياجات الجامعات. وستساعد النتائج أيضًا موظفي إدارة الجامعات في سياق رفع الوعي في التسويق الداخلي.

أظهرت النتائج أن التسويق الداخلي له علاقة ضعيفة بالالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعات. أكدت هذه الدراسة على ضرورة الاهتمام بالتسويق الداخلي وعلى ضرورة تطبيقه لتلبية احتياجات الجامعة.

### وإن من أهم ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة مايلي:

أن هذه الدراسة بينت دور التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع خدمي مهم هو قطاع الفنادق في سوريا بينما ركزت الدراسات السابقة على دراسة دور التسويق الداخلي في متغيرات متعددة في قطاعات أخرى في بيئات عربية وأجنبية.

### • مشكلة الدراسة:

إن اهتمام المنظمات الحديثة في قطاع الأعمال بإدارة الموارد البشرية والتي تعنى بالعنصر البشري تعتبر من الأمور التي احتلت الحيز الكبير ضمن نشاطاتها المتعددة، والتي تعتبر من الركائز الأساسية التفاعلية في البيئة الداخلية للمنظمة، مما ينعكس على نجاح المنظمة مع عملاءها وجماهيرها الخارجية، وهذا يؤدي إلى امتلاكها للميزة التنافسية بين القطاعات التنافسية.

---

<sup>1</sup> Sidrah Asif, employee perceptions of Internal Marketing relation to their organizational commitment in the Higher Education Sector of Australian Capital Territory and Southern New South Wales University of Canberra, 2015.



يعد قطاع الفنادق من أهم القطاعات التي تسعى بشكل مستمر إلى خلق بيئة العمل المناسبة لعاملها في ضوء المنافسة الشديدة بين الفنادق على الكفاءات والقدرات البشرية المميزة، لذلك اهتم هذا القطاع بعملية استقطاب الموظفين والحفاظ عليهم وتدريبهم وتأهيلهم وتحفيزهم، وعليه جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية.

وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي الآتي:

ما هو دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي؟  
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما هو دور للاتصال الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية؟

٢- ما هو دور للتحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية؟

٣- ما هو دور للتدريب في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية؟

٤- ما هو دور للثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية؟

• متغيرات الدراسة:

١- المتغيرات الديموغرافية:

مجموعة المتغيرات التي تعبر عن المعلومات الشخصية المتعلقة بعينة البحث وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة).

٢- المتغيرات المستقلة:

التسويق الداخلي، وذلك بدراسة المحاور التالية المتعلقة بأبعاده وهي:

- الاتصال الداخلي

- التحفيز

- التدريب

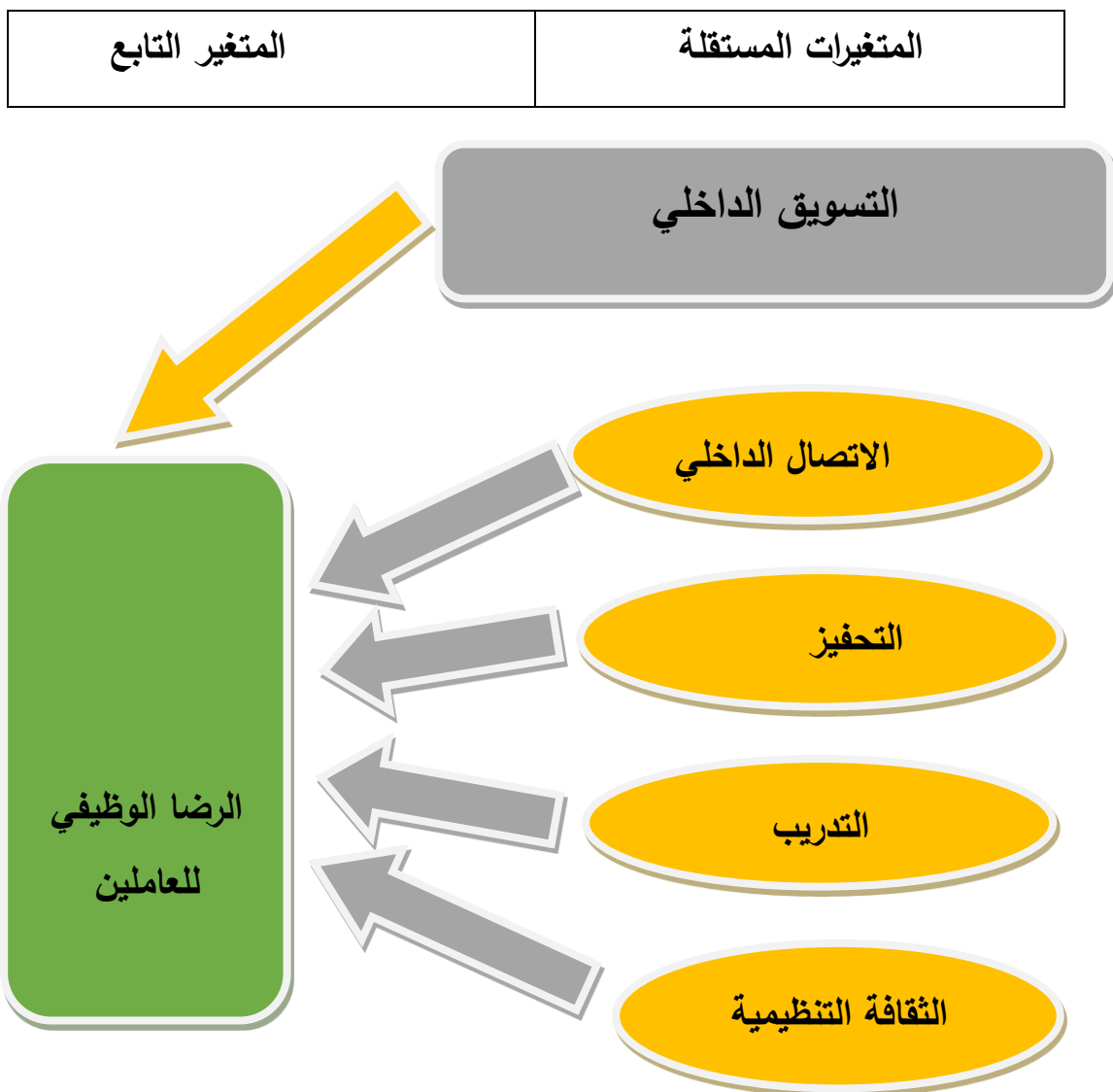
- الثقافة التنظيمية

٣- المتغير التابع:

## الرضا الوظيفي للعاملين

ويمكن توضيح المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة ( المستقلة والتابع )



المصدر: من إعداد الباحثة

## • فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

## • مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: جميع الافراد من عاملين وإداريين في فنادق الأربع وخمس نجوم في الجمهورية العربية السورية.

- عينة الدراسة: تم اختيارها بطريقة عشوائية من العاملين والإداريين في فنادق الأربع وخمس نجوم في محافظتي حمص وطرطوس وتحديداً الفنادق التالية (فندق سفير حمص، فندق حمص الكبير، فندق رويال ان، فندق هوليداي بيتش، فندق برج شاهين، فندق صافيتا الشام)، بحيث تضمنت العينة المدروسة (١٢٠) فرداً.

## • أهمية الدراسة:

ويمكن إجمال أهمية الدراسة فيما يلي:

١. يكتسب التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

٢. يعد التسويق الداخلي احد المفاهيم الاستراتيجية التي تسعى المنظمات لتطبيقها من اجل تقديم نوعية من الخدمات الجديدة.
٣. يمكن لهذا البحث أن يساهم في تشجيع المنظمات على تبني التسويق الداخلي لما له دور في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين والعملاء معا".
٤. إثراء المعلومات و زيادة المعارف حور دور التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي باعتباره موضوع مهم في الوقت الحاضر.
٥. تعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة في محاولتها التعرف على أهمية الافراد العاملين وخاصة في الخطوط الامامية للمنشآت الخدمية وبالتالي تحليل العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين.

#### • أهداف الدراسة:

١. تحديد دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي.
٢. قياس دور أبعاد التسويق في تعزيز الرضا الوظيفي.
٣. اظهار مدى أهمية تطبيق التسويق الداخلي في قطاع الفنادق.
٤. تحديد مجموعة من المقترحات والتوصيات لإدارة الفنادق حول مدى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التسويق الداخلي.

#### • منهجية الدراسة:

يتكون منهج البحث من اسلوبين أساسيين:

- الإطار النظري للبحث:

وذلك من اجل تكوين الإطار النظري للبحث عن طريق جمع المادة العلمية المتعلقة بالبحث من المصادر الثانوية التالية:

١. الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية.
٢. الدوريات العلمية العربية والأجنبية.
٣. مطبوعات ومنشورات الوزارات والإدارات والجهات المختلفة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

#### - الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة لهذه الدراسة ولاسيما وان هذا المنهج أحد الأساليب الأساسية لدراسة الظواهر، حيث اعتمدت الباحثة على وصف الظاهرة كما هي في الواقع ليعبر عنها كمياً فيوضح هذا المنهج مفهوم التسويق الداخلي ودوره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق.

#### • حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: 2019-2020

الحدود المكانية: يركز البحث على دور التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق الأربع وخمس نجوم في محافظتي حمص وطرطوس وهي (فندق سفير حمص، فندق حمص الكبير، فندق رويال ان، فندق هوليداي بيتش، فندق برج شاهين، فندق صافيتا الشام).

#### • صعوبات الدراسة:

- من الصعوبات التي واجهت الباحثة خلال دراسة الموضوع مايلي:
- صعوبة توزيع الاستبيان واسترجاعه خلال الفترة المحددة.
- صعوبة التنقل من مكان الإقامة الى فنادق العينة المدروسة.
- نقص الكم المعرفي للمؤلفات والمراجع والمصادر الخاصة بموضوع الدراسة وبالتحديد ما يخص المنشآت الفندقية.

# القسم النظري

# الفصل الاول

## التسويق الداخلي

## الفصل الأول

### التسويق الداخلي

❖ مقدمة

❖ المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

أولاً: نشأة وتطور التسويق الداخلي

ثانياً " أهمية التسويق الداخلي

ثالثاً: أهداف التسويق الداخلي

❖ المبحث الثاني: عناصر مزيج التسويق الداخلي وأبعاده

أولاً: عناصر مزيج التسويق الداخلي

ثانياً: أبعاد التسويق الداخلي

❖ المبحث الثالث: نماذج التسويق الداخلي

أولاً: نماذج التسويق الداخلي

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي



## مقدمة:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي، أو زبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي وتجزئة السوق وتطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة، وإن طبيعة العلاقة التي تربط منظمة الخدمات بزبائنهم هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم، وتتوقف درجة صدق أو مصداقية المنظمة في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها والعمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود، وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المنظمة مفهوم التسويق الداخلي وتعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي وهذا ما سيتم الوقوف عليه من خلال هذا الفصل.

## المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي أحد المجالات المتميزة ذات الطابع الخاص في إطار التسويق بصفة عامة، فالتسويق لم يعد يعنى بالسلع فقط وإنما امتد ليشمل الخدمات والأفكار حيث أنه أصبح من المعتاد أن نجد مصطلح التسويق الداخلي والذي ينطوي على استخدام مبادئ ومهارات علم التسويق، فالفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المؤسسة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن.

والتسويق الداخلي فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المؤسسة وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها. وللتعرف أكثر عن التسويق الداخلي سنتطرق في هذا الفصل للتعرف على نشأة التسويق الداخلي وتطوره ومفهومه وأهميته ونحاول من خلال هذه المباحث الإلمام بأغلب ما يتعلق بالتسويق الداخلي.

### أولاً: نشأة وتطور التسويق الداخلي:

#### ١ - مفهوم التسويق الداخلي:

ظهر التسويق الداخلي بوصفه مفهوما ذات دلالة من رحم مفهوم تسويق العلاقات وينصب اهتمامه على اختيار أفضل الأفراد، وبخاصة الذين يعملون في الخط الأمامي من ذوي الاتصال المباشر بالزبائن وذلك من أجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن، وتطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق. ولقد اقترح Berry أن تتبنى إدارات المنظمات الخدمية الاستراتيجيات التسويقية بأن يكون اتصالها مع العاملين أكثر فاعلية وكفاءة للحصول على ولائهم والتزامهم بتقديم أفضل خدمة للزبائن<sup>١</sup>، ويمكن إرجاع بداية الحديث عن مفهوم التسويق الداخلي إلى دراسة كوتلر وليفي تحت عنوان "توسيع مفهوم

---

<sup>١</sup> أبو عودة، عطا الله عزات، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة \_قطاع غزة\_ رسالة ماجستير 2014، ص 10.

التسويق"، وقد أشارت هذه الدراسة إلى ضرورة توسيع المفهوم التقليدي للتسويق ليشمل التسويق الداخلي، والتسويق الاجتماعي، والتسويق في المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح<sup>١</sup>.

ويعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالعنصر البشري مباشرة ويمثل توجهها "استراتيجياً"، إذ أن آثاره شاملة لكثير من الأنشطة التسويقية الداخلية والخارجية التي تحتاج إلى زمن طويل نسبياً لإدراكها، واعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي تعنى بتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين في تحقيق أداء تسويقي أفضل، فنجاح التسويق الخارجي هو انعكاس حقيقي لنجاح التسويق الداخلي<sup>٢</sup>.

ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين:

✓ التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي.

✓ التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي.

ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها .وعلى ذلك فإن التبادل الداخلي بين المنظمة وجماعات العاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المنظمة أهدافها للسوق الخارجي ولذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي يحدد السوق الداخلي للعاملين والذي يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة<sup>٣</sup>.

---

<sup>١</sup> أبو حمرة، سها سمير، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، قطاع غزة، رسالة ماجستير، عام 2017، ص 25.

<sup>٢</sup> أبو عودة، عطا الله عزات، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة -قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>٣</sup> العالول، إياد فتحي، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، 2016، ص 12\_13.

## ٢- تعريف التسويق الداخلي:

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا جهودهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي الخاص بها<sup>١</sup>.

يستخدم مصطلح التسويق الداخلي لوصف تطبيق التسويق داخلياً داخل المنظمة، حيث يعتبر "كل قسم وكل شخص هو المورد والعميل، وموظفو المؤسسة يعملون معاً" بطريقة تدعم أهداف الشركة الاستراتيجية<sup>٢</sup>.

يوجد هنالك مجموعة من التعريفات الخاصة بالتسويق الداخلي نذكر منها:

عرفته منى شفيق "التسويق الداخلي": هو كل ما يشير إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين<sup>٣</sup>.

وقد عرفه CABIL أن التسويق الداخلي "هو عملية اختيار وتحفيز العاملين المؤهلين تأهيلاً عالياً، مع الاحتفاظ بهم شريطة أن تكون مهاراتهم وإمكاناتهم متوافقة مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها وتشبع حاجاتهم<sup>٤</sup>.

---

<sup>١</sup> لبد، زاهي إبراهيم، ريان، عمر أحمد، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص 7.

<sup>2</sup> Salomão Alencar de Farias, Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence, Universidad Federal de Pernambuco, 2010 p 102

<sup>٣</sup> عبد الحكيم، شنيقي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية وكالة بدر، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص 3.

<sup>٤</sup> عباسي، أبو بكر، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2009، ص 34.

كما عرفه بيري "Berry" على أنه التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين والتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية، وذلك بتصميمها وتطويرها وفق رغبات واحتياجات العملاء الداخليين<sup>١</sup>.

وعرفه كوتلر\* بأنه المهمة التي تتطوي على تدريب الموظفين وتحفيزهم لجعلهم قادرين على خدمة العملاء بنجاح<sup>٢</sup>.

اعتماداً على ما تقدم ترى الباحثة ان التسويق الداخلي هو:

التوجه نحو الموظفين باعتبارهم عملاء داخليين والعمل على تدريبهم وتحفيزهم وتوفير بيئة العمل المناسبة لهم لخلق جو ومناخ ملائم من الاتصال الداخلي فيما بينهم مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة وكسب رضا العملاء الخارجيين وولائهم.

ولقد أشار الكثير من الباحثين منهم (Kotler, Zeithaml & bitner, George) أن هناك إطاراً "استراتيجياً" يعرف بتمثلت الخدمة وهو يؤكد ويعزز أهمية العنصر البشري في قدرة المنظمة على الحفاظ على وعودها والنجاح في بناء علاقات جيدة مع العملاء، وأن هذا المثلث يظهر ثلاث مجموعات متشابكة كما في الشكل رقم (١) تعمل هذه المجموعات معاً لتطوير وترويج تأدية الخدمات.

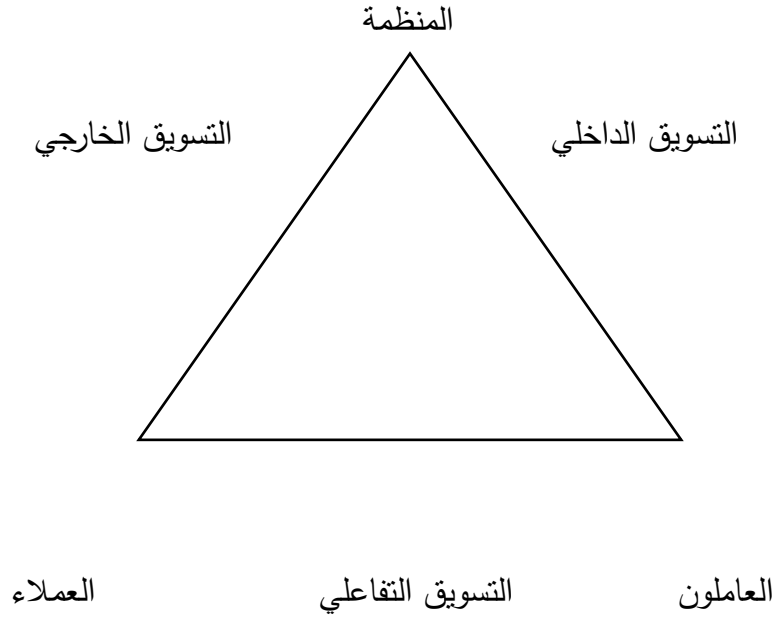
---

<sup>١</sup> أ.د. هوارى، معراج وآخرون، العلامة التجارية الماهية والأهمية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، طبعة أولى، 2013، ص 174.

\* كوتلر: مؤسس نظرية التسويق الحديثة، في ٢٧ مايو ١٩٣١، أصبح رئيساً لكلية التسويق، معهد الإدارة، ترأس جمعية التسويق الأمريكية، وكان عضواً في مجلس أمناء مدرسة شيكاغو للفنون، من كبار المستشارين في مجال التسويق والتخطيط والتسويق الاستراتيجي.

<sup>٢</sup> الحريري، خالد حسن، المنهج الإسلامي في التسويق الداخلي، كلية العلوم الإدارية جامعة تعز، قسم التسويق، 2011، ص7

الشكل رقم (٢): مثلث الخدمة



المصدر: (Kotler, P. & Keller, K.L., 2006, p 412)

وهذه المجموعات تتمثل بالمنظمة والعاملين والعملاء ويوجد بين هذه المجموعات الثلاث للمثلث ثلاثة أنواع من التسويق وهي: التسويق الخارجي والتسويق الداخلي والتسويق التفاعلي.

عند دراسة مثلث الخدمة نجد أن الجانب الأيسر يمثل جهود التسويق الخارجي التي تقوم بها المنظمة للتعرف على توقعات العملاء والعمل على إعطاء وعود للعملاء بخصوص ما يتم إيصاله لهم وذلك من خلال الإعلانات والعلاقات العامة وترويج المبيعات والتسويق المباشر، وفي هذه الحالة يعتبر أي شخص يقوم بالاتصال مع العملاء قبل تأدية الخدمة جزءاً من التسويق الخارجي، ومع هذا يعد التسويق الخارجي نقطة البداية لمسوقي الخدمات. ويمثل الجانب الأيمن المثلث الدور الذي يؤديه التسويق الداخلي لمساعدة مزودي الخدمات وزيادة قدراتهم في إيصال وتقديم الخدمة الموعودة، وتتمثل نشاطات التسويق الداخلي بتوظيف العاملين، تدريبهم، تحفيزهم، تشجيعهم، مكافأتهم، توفير المعدات والتكنولوجيا اللازمة لتأدية الخدمة المطلوبة والوفاء بالوعد.

أما الجانب السفلي من المثلث فيمثل ما يسمى بالتسويق التفاعلي والذي من خلاله يتم الحفاظ على الوفاء بالوعود أو الفشل في ذلك من قبل موظفي المنظمة، المندوبين، أو المقاولين الفرعيين، ففي حالة الفشل يترك العملاء المنظمة ويتحولون إلى منظمات أخرى<sup>1</sup>.

### ثانياً "أهمية التسويق الداخلي:

يكتسب التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، ويمكن توضيح أهمية التسويق الداخلي سواء بالنسبة للمنظمة أو للعاملين فيها وفق الآتي:

#### ١ - أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف<sup>٢</sup>:

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

#### - تحقيق الرضا لدى العاملين:

أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال البحث عن حاجات ورغبات العمال والعمل ثم تلبيتها

#### - تطوير وتحسين مستوى أداء العامل:

يعد العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

---

<sup>1</sup> Kotler, P. and Keller, K. L. (2006). Marketing Management. 12th Edition, New Jersey: prentice Hall, p412.

<sup>2</sup> عليطي، أمينة، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة محمد خيضر، 2016\_2017، ص 9.

- تحسين العلاقات بين العاملين:

من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة:

برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرته لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

## ٢- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف للوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بهمامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن.

معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المنظمة، هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء وربحية المنظمة وأهدافها.

ان تبني مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات يعمل الى التأكيد على أهمية التفاعل بين العاملين والزبائن ويعود السبب في ذلك تلازم عملية تأدية الخدمة (خصائص الخدمة) بين البائع ومشتري الخدمة وبالتالي يركز التسويق الداخلي على أهمية مشاركة العاملين مع الإدارة العليا في وضع الأهداف والاستراتيجيات وذلك لتحقيق الأهداف بالكفاءة والجودة المناسبة<sup>١</sup>.

---

<sup>١</sup> عمر، محمد عبد الرحمن، سياسات التسويق الداخلي ودورها في تعزيز الابداع المنظمي في منظمات الاعمال دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في مصارف مدينة دهوك، جامعة زاخو إقليم كردستان العراق، 2017، ص8.



أما من وجهة نظر الباحثة إلى أن هذه الأهمية تظهر ثمرتها على الفنادق عندما تهتم الفنادق بتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم، وفقا لمفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في بناء علاقات داخلية جيدة تهدف لتحسين جودة الخدمة المقدمة، ولهذا على الفنادق أن تبذل جهدا " حقيقيا" لترسيخ مجموعة من القيم التي تعكس أهمية العملاء الداخليين لينعكس إيجابيا" على العملاء الخارجيين.

### ثالثاً: أهداف التسويق الداخلي<sup>١</sup>:

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف هي: الهدف على المستوى الكلي، والهدف على المستوى الاستراتيجي، وأخيرا" الهدف على المستوى التكتيكي. فالهدف على المستوى الكلي هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

أما الهدف على المستوى الاستراتيجي هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي

ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي.

أما أهداف التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة، ويجب أن يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤديوا وظائفهم بطريقة معينة، وكذلك مثلهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المنظمة وأن الخدمات يجب أن تكون على

---

<sup>١</sup> لبد، زاهي إبراهيم، ريان، عمر أحمد، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، مرجع سبق ذكره، ص 11 و12.

مستوى عال من الجودة وأن تكون مقبولة كما يجب الاهتمام بقنوات الاتصال، ويمكن تلخيص أهداف التسويق الداخلي بمختلف مستوياته وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (١) ملخص أهداف التسويق الداخلي<sup>١</sup>

الهدف على المستوى الاستراتيجي:
خلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز ذلك من خلال الإجراءات الآتية:  ترسيخ ثقافة الخدمة  التدريب الداخلي للعاملين  بث المعلومات التسويقية إلى العاملين
الهدف على المستوى التكتيكي:
بيع الخدمات والخدمات السائدة التي تستعمل بوصفها وسائلًا للتنافس من خلال الحملات والإجراءات  والجهود التسويقية المفردة للعاملين استنادًا إلى المبادئ الآتية:  يعد أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة.  امتثال وتفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المنظمة.  محاولة تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة.  وجود قنوات اتصال فاعلة.
الهدف الكلي:
الحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية يستطيعون تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة إلى الزبائن.

المصدر: Gronroos, Christian, relationship marketing, 1993, p95

<sup>1</sup> Gronroos, Christian, relationship marketing, 1993, p95.

## المبحث الثاني: عناصر وأبعاد المزيج التسويقي الداخلي

### أولاً: عناصر مزيج التسويق الداخلي:

يتم وضع مزيج تسويقي داخلي يتكون من المنتج باعتبار العاملين زبائن داخليين وهي الوظيفة التي يشغلها العاملتين في المؤسسة، والترويج والتوزيع والتسعير، نعرفها كما يلي<sup>١</sup>:

#### ١ - المنتج:

تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح، وتتمثل موصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات.

وتم تناول المنتج في التسويق الداخلي على أنه القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة مع العملاء، إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين، والمؤسسات تبين الوظيفة لعمالها قبل أن تبين منتجاتها للعملاء.

#### ٢ - السعر:

هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة، وذلك بهدف إنجاح تطبيق استراتيجية المؤسسة، ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويد المكافآت التي يحصلون عليها، مع ضرورة الحذر من عدم وجود توافق بين الجهد المبذول والتكلفة، لأنه في حال كان الأجر المدفوع أقل من الجهد المبذول فسيؤدي غالباً " على التأثير السلبي على أداء العاملين المستقبلي. وهنا تظهر أهمية التدريب وتنظيم الندوات لرجال البيع والاجتماعات والتسهيلات المقدمة من المؤسسة للعاملين والحصول على المعلومات من المصادر الداخلية أو الخارجية، والتي بدورها تسهم في تقليل تكاليف المؤسسة نفسها.

#### ٣ - الترويج:

يعد الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على الزبائن الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة،

---

<sup>١</sup> مطاحن، سلوى محمود محمود، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009، ص 20.

مثل التقارير وملخص الخطط المزمع تنفيذها إلى جانب الكتيبات ومجلات الحائط وغيرها، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذو التأثير داخل المؤسسة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيهـم للأفكار والخطط المطلوب تنفيذها، وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها. ويعتبر الترويج من أهم عناصر المزيج التسويقي الداخلي، والذي تتم من خلاله الاتصالات الفعالة ذات الكفاية بين العاملين.

#### ٤ - التوزيع:

عنصر التوزيع في التسويق الداخلي للمؤسسة يمكن أن يشير إلى جوانب مرئية وغير مرئية وجوانب ملموسة وغير ملموسة للعمل، والعمل بعبارات أخرى يوضح البيئة التي تتم فيها المعاملات والتبادلات بين الأطراف بمعنى من خلال العقد المبرم بين المؤسسة وعاملها أي طريقة تقديم المنتج للزبائن الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة في العمل، بيئة العمل التي تضم الجوانب الثقافية والمادية يتعلم من خلالها العاملين الرضا والولاء للمؤسسة<sup>١</sup>.

#### ثانياً: أبعاد التسويق الداخلي:

لا يمثل التسويق الداخلي فلسفة يجب أن تعتمد عليها المنظمة فحسب، بل هو فلسفة ذات أبعاد تحتاج إلى جهد وعمل من أجل تبني مفهوم التسويق الداخلي وتجسيده على أرض الواقع في المنظمة.

إن استكمال جهود المحاولات البحثية المتعلقة بمفهوم التسويق الداخلي، سيتم من خلال العمل على تطوير هذا المفهوم وذلك باقتراح مجموعة من الأبعاد المكونة له بالشكل الذي يتناسب مع التطورات والتحديات الكبيرة التي تشهدها بيئة عمل المنظمات على المستوى الداخلي والخارجي.

تعددت أبعاد التسويق الداخلي وتنوعت باختلاف الدراسات التي تناولت هذا النوع من التسويق وعلى الرغم من اختلاف الباحثين للوصول لمكونات موحدة للتسويق الداخلي إلا أنه

---

<sup>1</sup> Mehdi Abzari, Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior, International Journal of Marketing Studies, Vol. 3, No. 4, November 2011, P96/67.

يلاحظ أن المحور المشترك بين جميع التعريفات هو التركيز على الموظفين كأساس للتسويق الداخلي، وبناء على ما سبق تم اعتماد المكونات التالية:

#### ١ - الثقافة التنظيمية:

ويعرف ديسلر\* الثقافة التنظيمية " بأنها القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض ، ومعايير الترقيات والجزاءات والعقوبات<sup>١</sup>.

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الافتراضات الضمنية المشتركة والمقبولة والتي تحتفظ بها المجموعة والتي تحدد كيفية إدراكها وتفكيرها والرد عليها في بيئاتها المختلفة حيث تظهر الثقافة التنظيمية الخصائص الأساسية والجذرية للمؤسسة وبالتالي يمكن أن تصبح مصدرا للميزة التنافسية المستدامة إذا كانت تلك الثقافة قيمة ونادرة وغير قابلة للتطبيق بشكل كامل<sup>٢</sup>.

وتعرف أيضا" بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحا" لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والادراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات، إن جميع نظريات المجموعات والمنظمات تميز بين مجموعتين رئيسيتين من المشكلات التي لا بد لجميع المجموعات بغض النظر عن حجمها أن تتعامل معها وهي:

- البقاء والنمو والتأقلم مع البيئة.

---

\* ديسلر : والذي يعد من أهم أساتذة إدارة الأعمال على مستوى الجامعات الأمريكية، ألف العديد من الكتب منها: إدارة الموارد البشرية، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة.

<sup>١</sup> مر كمال، عبد الستار، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجزائر، 2013\_2014، 19.

<sup>2</sup> Xiaoxia Zhang and Bing Li, Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study, International Journal of Trade, Economics and Finance Vol. 4, No. 1, February 2013.

- التكامل الداخلي الذي يتيح القيام بالعمل اليومي والقدرة على التأقلم والتعلم<sup>١</sup>.

وقد عرفت الباحثة الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم والمعايير التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات وتتعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة.

وبناء على ما سبق على المنظمات ان تتبنى مفهوم الثقافة التنظيمية داخل اسوارها كفلسفة إنسانية في التعامل مع العاملين، ومشاركتهم في حل المشكلات، واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة بشكل عام، وهذا الامر يعتمد وبشكل كبير على النمط الاداري الذي تتبعه هذه المنظمات في التعامل مع العاملين. فعلى سبيل المثال النمط الاداري الذي يركز على مبادئ الصدق والأمانة في التعامل مع العاملين يحثهم ويحفزهم على الثقة المتبادلة بين كلا الطرفين (الإدارة والعاملين). فالثقافة التي تحتوي قناعة الموظفين بالممارسات العامة، والتوجهات الإدارية التي تتبعها المنظمة من جهة، ورضاهم عن الأسلوب المستخدم من خلال المساواة والعدالة، وتلبية رغباتهم بتوزيع المكافآت، وشغل المناصب حسب التدرج الوظيفي والسماح لهم في المشاركة في اتخاذ القرار، كل ذلك من شأنه العمل على اشباع الحاجات والرغبات النفسية والاقتصادية والاجتماعية التي سوف تؤثر وبشكل إيجابي وفعال على كسب ثقة العاملين بمنظمتهم وبسياستها الإدارية، ولذلك فإن تطبيق مفهوم الثقافة التنظيمية بدوره يشعر جميع العاملين بالإحساس بالعدل والمساواة وإمدادهم بخلق الالتزام نحو منظمتهم والوفاء لها وتغليب مصلحة العمل والجماعة على المصلحة الشخصية وهذا يحقق الاتفاق والتوافق ما بين المنظمة وعاملها وتجنبيهم الدخول في الصراعات التي قد تكون نتائجها سلبية على الطرفين معا<sup>٢</sup>

#### ❖ خصائص الثقافة التنظيمية:

---

<sup>١</sup> شاين، ادجار، الثقافة التنظيمية والقيادة، الرياض معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، لعام 2011، ص 4.

<sup>٢</sup> المجالي، مالك محمد 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 3، 2016.

هناك اتفاق عام بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى وإن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم المنظمة، وتقتصر البحوث أن هنالك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي<sup>١</sup>:

الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.

الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، أو سهولة وودية التعامل معهم.

الثبات: درجة تأكيد فعاليات وتطور المنظمة أو درجة محافظتها على الحالة الراهنة بدلاً من النمو.

### أبعاد الثقافة التنظيمية:

قام كل من أوريلي، شاتمان، كالدويل، بتحديد سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية هي<sup>٢</sup>:

(١) الإبداع: هو الذي يعبر عن التطوير وقبول وتطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة.

(٢) توجيه الفريق: أي تحديد المعالم الهامة التي توجه فريق العمل لأداء المهام المنوطة بهم.

(٣) تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار والتجريب والمبادرة وتحمل المخاطر والمغامرة.

---

<sup>١</sup> أ.د. مسمودي، زين الدين، أ. باشا، فاتن، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية، جامعة محمد خيضر

بسكرة، دراسة الواقع والافاق، محاضرة ايوم الخميس 26 شباط، 2015، ص 4.

<sup>٢</sup> عرقوب، وفاء، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الكفاءات دراسة ميدانية بمؤسسة gent للالكترونيك، جامعة المسيلة، كلية

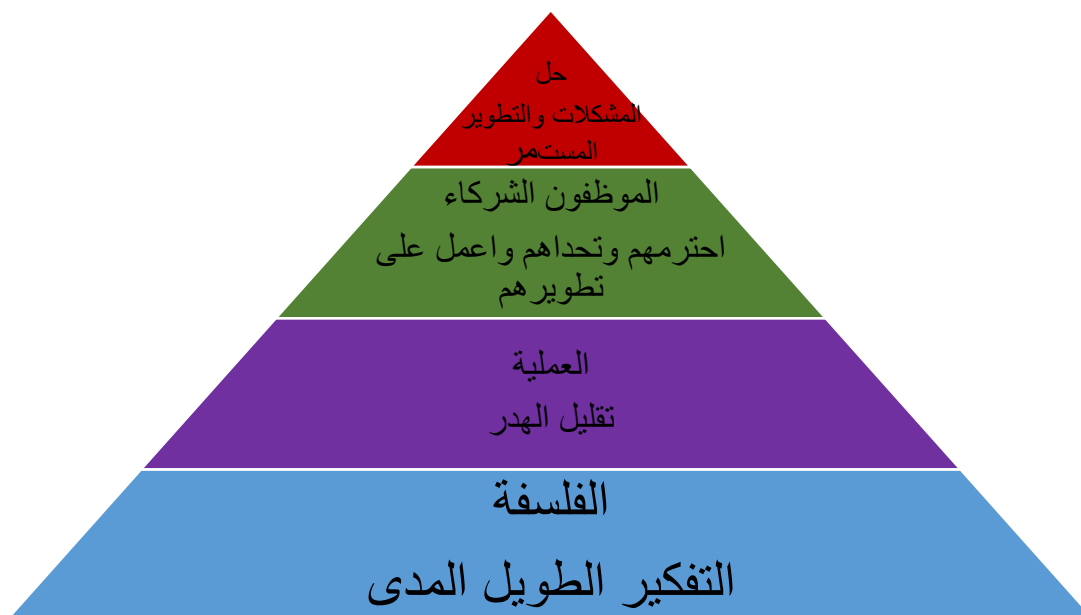
العلوم الإنسانية والاجتماعية، لعام 2012\_2013، ص 52.



١. الالتزام: هي الدرجة التي يكون فيها أعضاء التنظيم مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة وتحقيق أهدافها، وثقافة المنظمة تؤثر في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم.
٢. الثبات: يقصد بذلك أن تكون عناصر الثقافة التنظيمية من قيم ومثل وعادات وتقاليد وافتراسات وغيرها ثابتة على نمط واحد، وهذا لا يتعارض مع الابداع والتطوير خلال فترة زمنية محددة.
٣. الاحترام: هو من ضمن مكونات الثقافة التنظيمية والتقدير المتبادل بين كل كم أعضاء المنظمة بكافة مستوياتهم.
٤. التكامل: أي جميع مكونات الثقافة التنظيمية مرتبطة ببعضها البعض.

- نموذج لأسلوب ثقافة شركة تويوتا:

الشكل رقم (2) '١



المصدر: أ.د. مصمودي، زين الدين، أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري أنموذج منظمة تويوتا، مداخلة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الخميس 26 شباط، 2015، ص 14.

<sup>١</sup> أ.د. مصمودي، زين الدين، أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري أنموذج منظمة تويوتا، مداخلة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الخميس 26 شباط، 2015، ص 14.

## ٢ - الاتصال الداخلي:

يمكن تعريف الاتصال الداخلي بأنه الوظيفة الإدارية المسؤولة عن تبادل المعلومات الرسمية وغير الرسمية بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة، وتتضمن إنتاج وسائل الإعلام الداخلية، وتتكامل مع وظائف الموارد البشرية والتسويق، وتعنى بتحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمة<sup>١</sup>.

إن التواصل داخل أي منظمة أمر حيوي لعملها السلس فالاتصالات الفعالة هي الأداة التي من خلالها يسعى الأفراد العاملون والمنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة (هدف الربح والتقدم) كما أن الاتصالات غير الفعالة تؤدي إلى سوء فهم ونقص المعلومات وعدم قدرة المديرين على التواصل الفعال مع الموظفين مما يؤدي إلى ضعف الأداء. فالاتصال الجيد يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية والأرباح ويقلل من المظالم ودوران العمل<sup>٢</sup>.

الاتصال هو مجموعة من كافة المعلومات والرسائل والإشارات من أي نوع كقرار المؤسسة إصداره طوعا نحو الجمهور محدد أو مجموعة مستهدفة<sup>٣</sup>.

يعد الاتصال الداخلي أحد ركائز المنظمات التي لا يمكن لها أن تستغني عنه بأي شكل من الأشكال مهما كان حجمها أو نوعها، نظرا لمجموعة الوظائف الهامة والمتميزة التي يقوم بها عبر مختلف المستويات الإدارية بنوعيه الرسمي وغير الرسمي، ويسهم في تحقيق أهداف التنظيم من خلال شبكاته ووسائله المختلفة وتأثيراته على العاملين ومن خلاله يتم تبادل المعلومات. ويمكن توضيح دور الاتصال الداخلي داخل المنظمة كما هو موضح في الشكل رقم (٤).

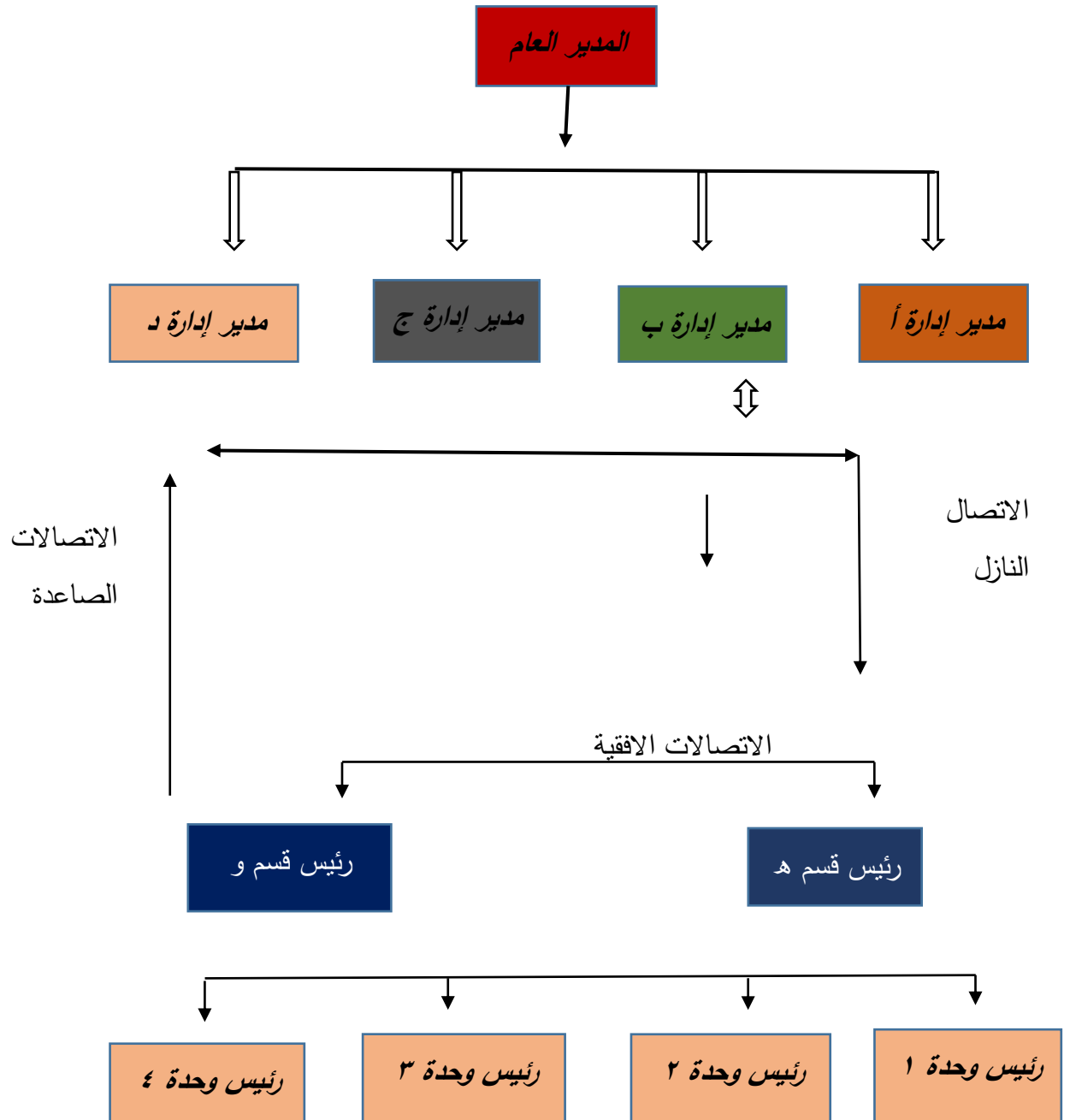
---

<sup>١</sup> عباس، إيمان طاهر، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة كلية الاعلام، 2017، ص 1.

<sup>2</sup> Pradnya Chitrao, Internal Communication Satisfaction As An Employee Motivation Tool In The Retail Sector in Pune, The European Journal of Social & Behavioural Sciences, 2014, p1542.

<sup>3</sup> Cloud demeure, marketing, Dunod, 6eme edition, paris, 2008, p28

الشكل رقم (4): يوضح الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية<sup>١</sup>



المصدر: بوقبرين، بسمة، دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، جامعة

العربي التبسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016، ص 34.

<sup>١</sup> بوقبرين، بسمة، دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016، ص 34.

ويعد الاتصال هو العمود الفقري الذي تبنى عليه جميع صور التفاعلات الاجتماعية فهو أبرز الأبنية المشكلة للبناء الاجتماعي للمنظمة له علاقة بتحفيز العاملين، فعملية الاتصال السليمة تقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحفيز العاملين وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين، وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة، وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وقرارات المنظمة كما تؤثر الاتصالات على رغبة العاملين في العمل تلك الرغبة التي تعتبر عنصراً "جوهرياً" في تحديد مستوى الأداء، فحصول الفرد على المعلومات الكافية عن عمله تبرر قيامه بأداء العمل بطريقة صحيحة، وفي حالة وجود اتصالات جيدة يمكن للعامل التعبير عن وجهة نظره وتفاصيل آرائه إلى رؤسائه مما يهيئ له فرصة الحصول على كل ما يلزمه من معلومات لتذليل ما يواجهه من عراقيل وصعوبات<sup>١</sup>.

#### ❖ أهداف الاتصال الداخلي:

تتمثل أهداف الاتصال داخل المنظمة فيما يلي<sup>٢</sup>:

١. إعطاء معلومات محددة عن العمل.
٢. إقناع العاملين بضرورة تطبيق الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف.
٣. إيضاح السياسات والإجراءات.
٤. إعطاء العامل معلومات عن كيفية أدائه للعمل.
٥. إيضاح علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف.

#### ❖ أهمية الاتصال الداخلي:

تظهر أهمية الاتصالات الداخلية على وظائف المديرين في التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه، الاتصالات، التنسيق واتخاذ القرار، وترجع هذه الأهمية كنشاط رئيس في المنظمة

---

<sup>١</sup> ذهبية، سبتي، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج، قسم علوم التسيير، 2014، ص 125.

<sup>٢</sup> عرفة، سيد سالم، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 26.

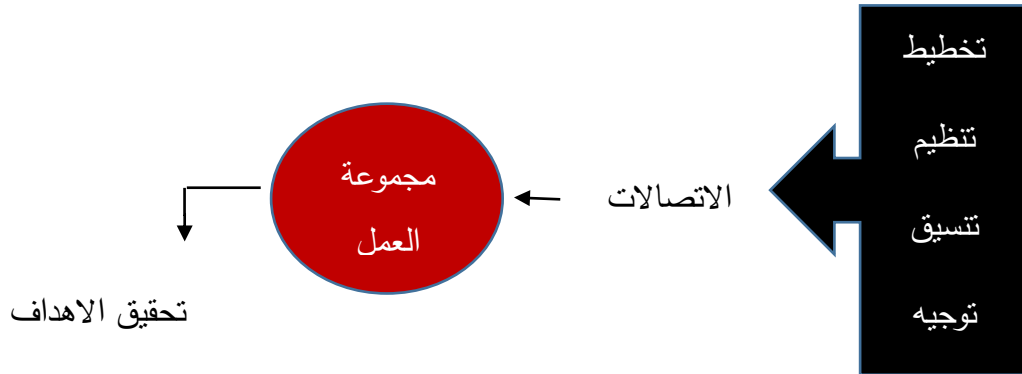
إلى الوقت المبذول في مزاولته، حيث تشير الدراسات إلى أن المدير يقضي ما بين ٧٥% إلى ٩٠% من وقت العمل الرسمي في الاتصالات<sup>١</sup>.

تكمن أهمية الاتصال الداخلي بالآتي<sup>٢</sup>:

- إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فعالية الاتصال في المنظمة.
- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياستها.

ويوضح الشكل الآتي أهمية الاتصال الداخلي:

الشكل رقم (5):<sup>٣</sup>



المصدر: كسيرة، مريم، قرواز، نبيلة، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولجاج، الجزائر، 2018، ص 17.

<sup>١</sup> النجار، فريد راغب، تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 24.

<sup>٢</sup> الصباب، أحمد عبد الله، أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 180.

<sup>٣</sup> كسيرة، مريم، قرواز، نبيلة، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولجاج، الجزائر، 2018\_2019، ص 17.

### ٣ - التدريب:

التدريب: هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنشأة أن يكونوا في حالة من التأهب والاستعداد على نحو دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها<sup>١</sup>.

التدريب هو عملية تعليمية متخصصة وموجهة بهدف إكساب المتدرب خبرة محددة فإذا كان التعليم هو: "إكساب المتعلم قواعد المعرفة العامة"، فالتدريب هو: "إكساب المتدرب المعرفة المتخصصة في مجال حصري متخصص، بهدف رفع الكفاءة إلى أقصى درجة تنافسية<sup>٢</sup>." كما عرفه حسن احمد الطعاني \* "هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين ذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم<sup>٣</sup>."

التدريب اصطلاحاً بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حالاً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله<sup>٤</sup>.

التدريب: عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر أو المستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به المرء وفي ضوء تطلعاته المستقبلية للوظيفة التي يقوم بها في المجتمع<sup>٥</sup>.

---

<sup>١</sup> أ.د. الناصر، منذر، إدارة الموارد البشرية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة البعث، كلية السياحة، 2010\_2011، ص 232.

<sup>٢</sup> محمد، عوض الله محمد، دور التدريب في أداء العاملين دراسة حالة بنك فيصل، رسالة ماجستير، جامعة الامام المهدي، كلية إدارة الاعمال، 2015\_2016، ص 14.

\* حسن أحمد الطعاني: أستاذ دكتور\_ الادارة التربوية\_ جامعة مؤتة، لديه مجموعة من الكتب منها: التدريب، النظام التربوي الأردني وفق رؤية تطويرية، اتجاهات حديثة في التدريب الإداري المعاصر.

<sup>٣</sup> الطعاني، حسن أحمد، التدريب: مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع 2002، ص 15.

<sup>٤</sup> معمار، صلاح صالح، التدريب الأسس والمبادئ، ديوان للطباعة والنشر والتوزيع عمان، الأردن، طبعة أولى، لعام 2010، ص 13.

<sup>٥</sup> د الشريف، محمد موسى، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، دار الأندلس الخضراء، المملكة العربية السعودية جدة، الطبعة الأولى 2000، طبعة الرابعة 2003، ص 25.

إن التحولات الاقتصادية الحاصلة في بيئة الأعمال اليوم انعكست آثارها على المنظمات وفرضت عليها أن تكون أكثر تنافسية، الأمر الذي تطلب إعادة النظر في تركيبة مواردها البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، لذا يعتبر نشاط التدريب من بين أهم النشاطات التي تؤديها الموارد البشرية، لأن ما ينفق فيه استثماراً يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهميته في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

### ❖ الأساليب التدريبية في صناعة السياحة والفنادق:

يذهب الاختصاصيين في الإدارة السياحية والفندقية إلى التأكيد على ضرورة تواجد نوعين من الأساليب التدريبية يركز : النوع الأول : التدريب قبل البدء بتقديم الخدمات إذ يهدف هذا النوع إلى إكساب العامل في هذا القطاع القدرة على توظيف المعلومات التي تلقاها خلال مراحل تعليمه لحين إسناد الوظيفة إليه وبمعنى آخر يتم تدريب الآخرين على طرق سياسة وأنماط العمل السياحي قبل استلامهم المسؤوليات في مواقع العمل وهذا ينطبق على الدارسين في هذا الاتجاه بعد تخرجهم لحين حصولهم على الوظيفة<sup>1</sup>.

النوع الثاني :فهو التدريب خلال تقديم الخدمات وهنا يباشر العاملون عملية التدريب بعد استلامهم الوظائف واكتسابهم الخبرة العملية وصقلها في عملية التدريب وحتى تاريخ تركهم الوظيفة.

ويمكن تقسيم هذا النوع إلى ثلاثة مراحل هي<sup>2</sup>:

#### ✓ المرحلة الابتدائية:

وهي مرحلة استلام الوظيفة الأولى بحيث يعد البرنامج الأول متناسباً مع مستوى المهارة الحركية والخبرة الميدانية المكتسبة.

---

<sup>1</sup> Denny, ru there ford, G, hotel Management and Operation, Van Reinhold, , New York , 1999 ,p241

<sup>2</sup> كاظم، عبد الأمير، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 25، ص 123 \_ 124.

## ✓ المرحلة الوسطية:

إذ يتم إعداد البرنامج في ضوء استلام العاملون للوظائف الجديدة أو الترقية أو التحول ضمن قسم واحد إلى مستوى أعلى (مضيف في الأظعمة والمشروبات إلى رئيس مضيفين في قسم الحفلات المؤتمرات، موظف استقبال إلى مساعد رئيس قسم المكتب الأمامي ..... الخ) إذ يحتاج الموظف هنا إلى تنمية في القدرات المهنية والإدارية بهدف نجاح وتفهم العمل الجديد.

## ✓ إعادة التوجيه:

والهدف من هذه المرحلة زيادة المعلومات وتوجيهها لممارسة الأعمال الإدارية والقيادية بحيث يكون البرنامج امتداداً للتدريب في المراحل السابقة ولمرحلة أعلى.

## ❖ أهداف التدريب:

تتركز أهداف التدريب إجمالاً في محورين: الأول: يهتم بتزويد المتدربين بالمعلومات. والثاني: يعطي جل اهتمامه لتعديل سلوكهم والارتقاء بمهاراتهم وأدائهم ويمكن اختصار أهداف التدريب<sup>١</sup>:

- ✓ رفع كفاية المتدربين الوظيفية وصقل مواهبهم.
- ✓ زيادة الكفاية الإدارية وتحسين أسلوب الأداء والكفاءة.
- ✓ تحقيق رغبات المتدربين واشباع حاجاتهم وإثراء نموهم المعرفي.
- ✓ تأهيل المتدربين معرفياً ومهارياً وسلوكياً لشغل وظائف أعلى.
- ✓ التدريب يكمل ويساند عملية اختيار الموظفين الجدد.
- ✓ توافق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاجية.
- ✓ توفير نسق من القيم والاتجاهات الخاصة بالمؤسسة لجميع العاملين بها.
- ✓ الاستفادة من التجارب النوعية ونقل الخبرات للأجيال القادمة.
- ✓ رفع مستوى الإنتاج وتحسينه من الناحيتين الكمية والنوعية وتحسين نتائج العمل.

---

<sup>١</sup> محمود، حمدي شاكر، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع بحائل، طبعة أولى، 2006، ص 13.



- ✓ تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل وحل مشكلاتهم.
- ✓ زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وزيادة الثقة في النفس.
- ✓ تنمية شعور الموظف بالانتماء للمهنة والمؤسسة وتوثيق العلاقات الإنسانية.
- ✓ تخفيض تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة وصيانتها من خلال تأمين علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها.

#### ٤ - التحفيز:

يمكن تعريف التحفيز بحسب كيث\*:

الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع التي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات.<sup>1</sup>

تعرفه الباحثة: هي كل الوسائل والأساليب التي يتم استخدامها من قبل المنظمة لحث العاملين وإثارة دوافعهم للقيام بعملهم على أتم وجه واستغلال طاقاتهم بالشكل الأمثل وقد يكون التحفيز مادياً أو معنوياً "سلبياً" أو إيجابياً "فردياً" أو جماعياً".

تعتبر الموارد البشرية ممثلة بالعاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والإدارة الحقيقة لتحقيق أهدافها، فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة للمنظمة لذلك نجد أن الإدارة الحديثة تولي اهتماماً رئيسياً لدور وعلاقة المورد البشري بالإنتاج والإنتاجية من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين إيجاباً وسلباً. لذلك تعمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات على رفع كفاءة العاملين وإثارة رغبتهم وزيادة أدائهم في العمل عن طريق تحفيزهم إما مادياً أو معنوياً".

#### ❖ أهمية التحفيز:

\* كيث: عالم عقيدة، وأستاذ جامعي، وكاهن أنجليكاني، وفيلسوف، ولد ١٩٣٨م، عضو في الأكاديمية البريطانية والجمعية الدولية للعلوم والدين،

<sup>1</sup> John R. Schermerhorn, Jr and others ، Human Behavior at Work: Organizational Behavior 1990 ، P 241

يعد التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هنالك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة. إذنً فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بفعالية، ومن جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة.

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي<sup>١</sup>:

١. زيادة الإنتاج كماً ونوعاً.
٢. تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية.
٣. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
٤. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
٥. تلعب الحوافز دوراً اقتصادياً واجتماعياً في نفس الوقت فتؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية.

#### ❖ شروط تحقيق نظام التحفيز:

يتطلب تصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية تحقيق عدة شروط أهمها<sup>٢</sup>:

- ✓ تعريف النظام والاعلان عنه: بمعنى أن يكون مفهوماً من طرف المنفذين، المسؤولين والعمال ويعلم الجميع بوجوده.
- ✓ تحديد السلوك المنتظر: أن يكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة منذ البداية واحتمال تحقيقها وارداً.

---

<sup>١</sup> يوسف، محمد الحسن، التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص 22.

<sup>٢</sup> أ.د. الناصر، منذر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 271.

- ✓ إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة: وجود معايير محددة قابلة للقياس والتحقق.
- ✓ ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة: لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.
- ✓ أن يكون النظام عادلاً ومنوعاً: يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.

## المبحث الثالث: نماذج التسويق الداخلي

### أولاً: نماذج التسويق الداخلي:

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي:

#### ١. نموذج بيرري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين<sup>١</sup>:

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

١- الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

٢- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.

٣- تبني التقنيات التسويقية داخلياً.

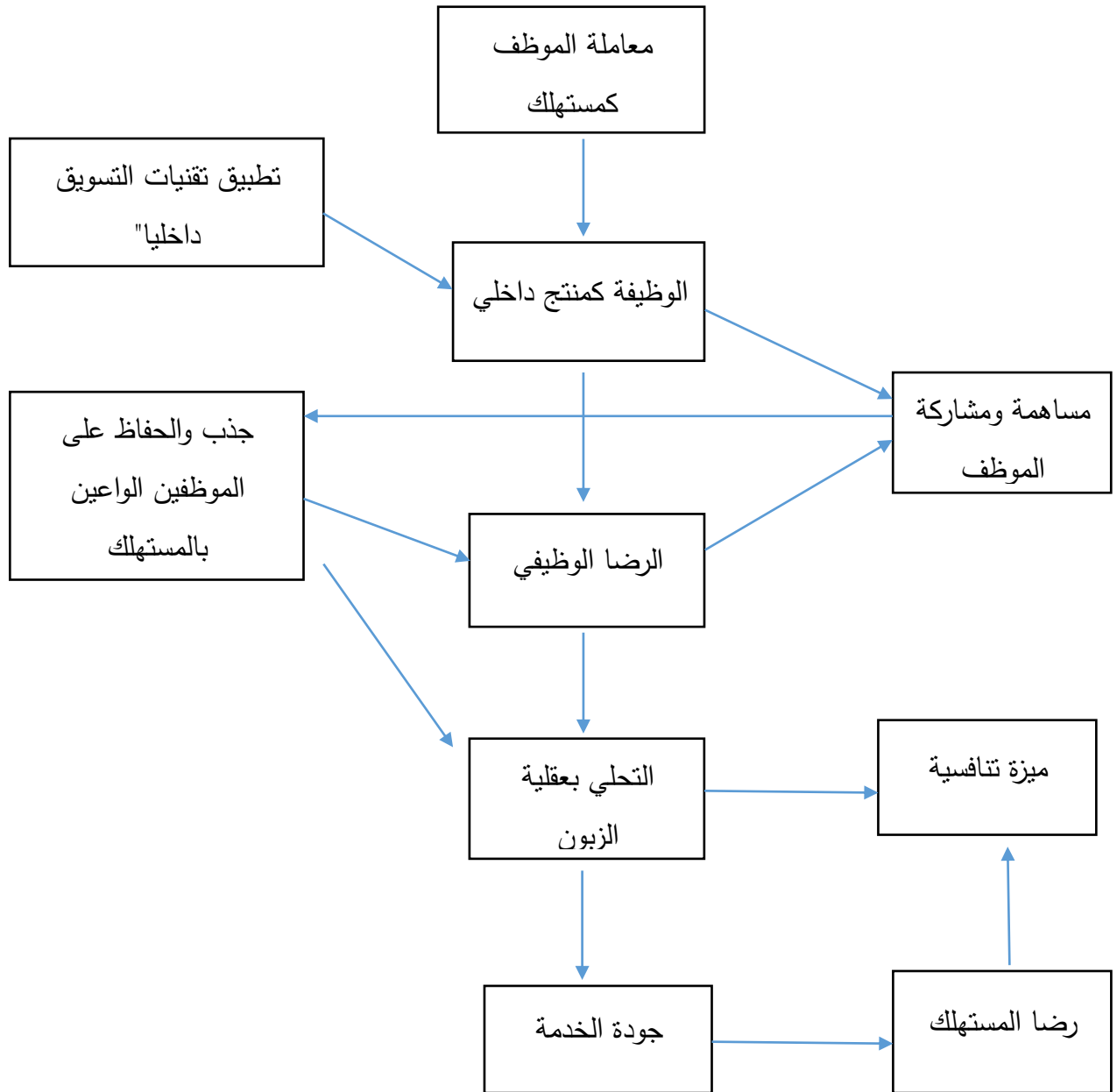
والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

---

<sup>١</sup> أبو حمرة، سها سمير، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات

المقدمة \_قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، عام 2017، ص 29

الشكل رقم (6) نموذج بيرري<sup>١</sup>:



المصدر: الأخضر، محجوبي محمد، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الخدمية، 2009\_2010، ص45.

<sup>١</sup> الأخضر، محجوبي محمد، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009\_2010، ص 45.

## ٢. نموذج كرونوس للتسويق الداخلي ١٩٩٠:

قام ١٩٩٠ coronos بوضع نموذج للتسويق الداخلي، ويرى coronos أنه لا يمكن للمنظمة الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة لها إلا بوجود عاملين لديهم توجه بالمستهلك ووعي وإدراك بخدمة العميل، ومتحلين بالعقلية البيعية، ومدركين لأدوارهم، وهو ما ينتج عنه تفاعل جيد مع العملاء، وتقديم خدمات بجودة عالية، تؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

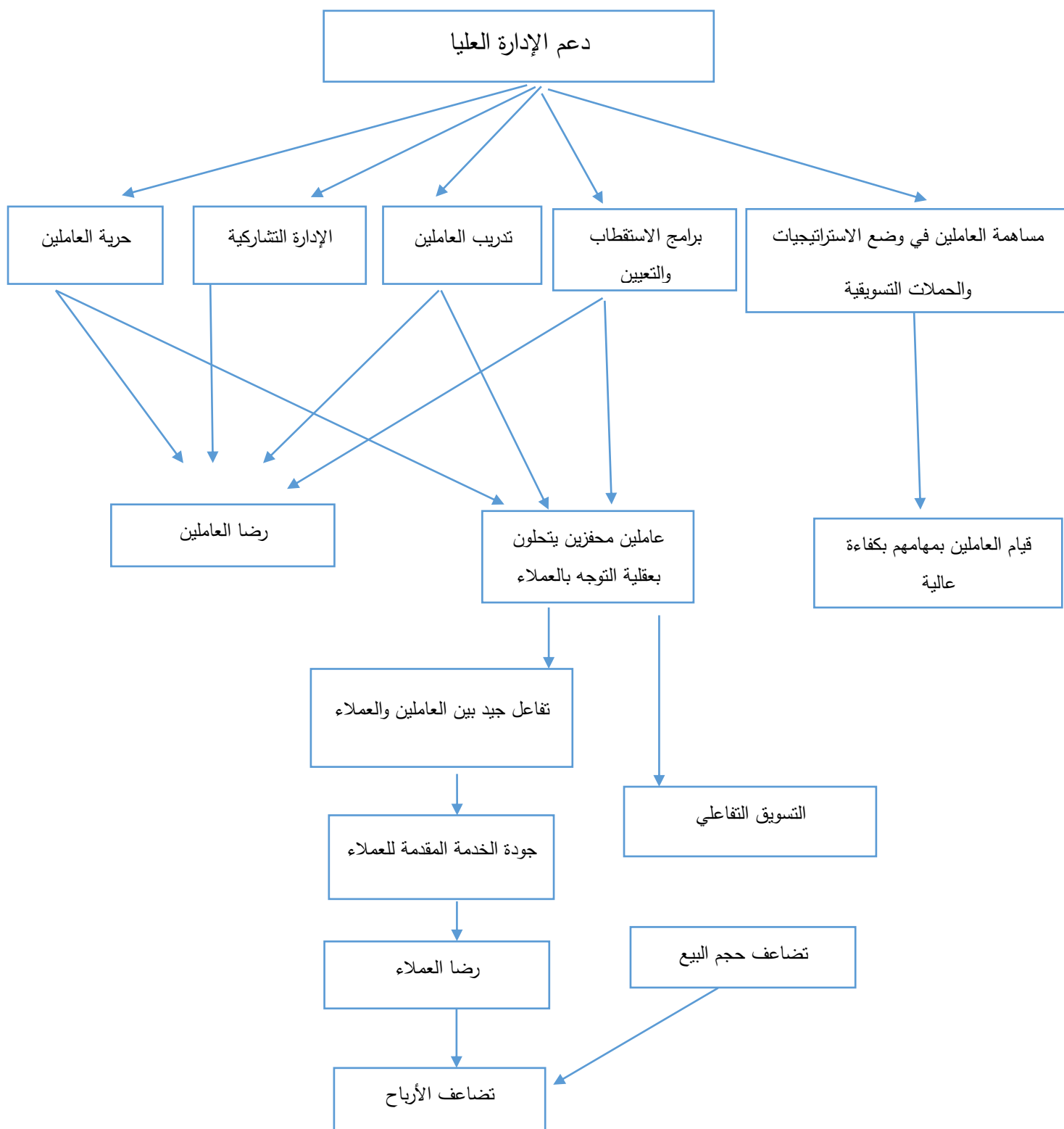
والشكل رقم (7) يوضح نموذج coronos للتسويق الداخلي، ويتضح من النموذج أنه يجب الحصول على دعم الإدارة العليا لتنفيذ برامج التسويق الداخلي، والتي تستطيع إنجاز أو إفشال برامج التسويق الداخلي، ويتبلور دور الإدارة العليا في توفير الدعم المباشر وغير المباشر للعاملين في المنظمة من خلال توفير:

- ✓ برامج التدريب، خاصة ببرامج التدريب على خدمة العملاء لأنها مرحلة حرجية في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب العاملين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- ✓ برامج وسياسات التعيين مناسبة من خلال اختيار الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.
- ✓ دعم العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم الحرية في اتخاذها.
- ✓ إطلاع العاملين بكل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك العاملين أدوارهم في تأدية الخدمة.

---

<sup>١</sup> الجاروشة، محمد عبد المعطي، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد، عام 2016، ص 26\_27.

والشكل التالي رقم (7) يوضح نموذج كرونروس:



المصدر: الجاروشة، محمد عبد المعطي، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة، 2016، ص 27.

### ٣. أنموذج أحمد ورفيق:

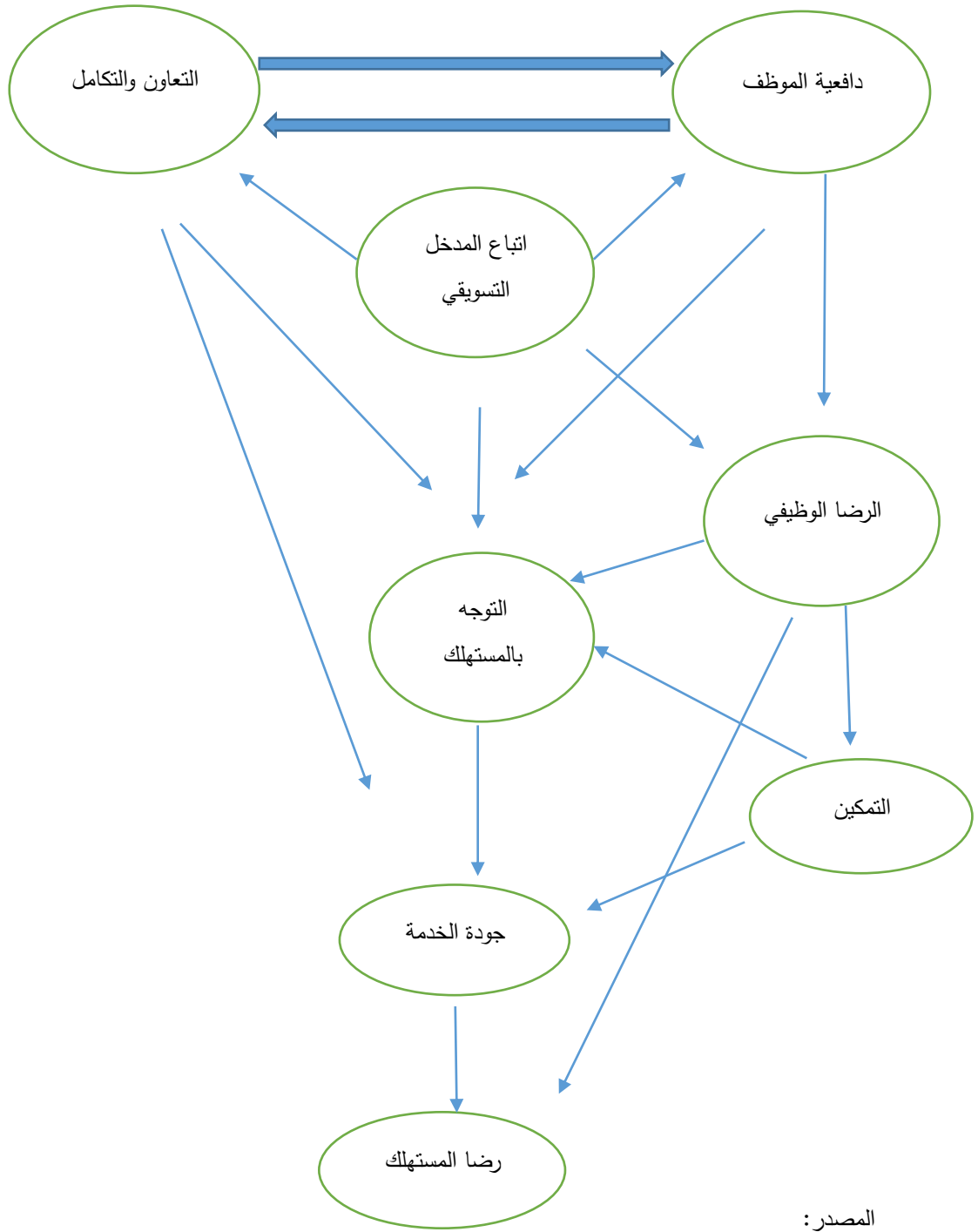
بالاستفادة من النموذجين السابقين واعتماداً على تعريفهما للتسويق الداخلي قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي. والشكل التالي يوضح هذا النموذج<sup>١</sup>:

---

<sup>1</sup> OLORUNLEKE, K. (PhD). AN EMPIRICAL ANALYSIS OF INTERNAL MARKETING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY OF BANKS IN LAGOS-NIGERIA2011، p10



الشكل رقم (8) نموذج أحمد ورفيق:<sup>١</sup>



المصدر:

Rafiq, M, M, Ahmed, P, Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit,p231.

<sup>1</sup> Rafiq, M, M, Ahmed, P, Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit,p231.

ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- ✓ تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- ✓ التحفيز.
- ✓ التنسيق والتكامل بين الوظائف.
- ✓ التمكين.

وهذا ما يؤدي الى تحقيق رضا العاملين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق<sup>١</sup>.

### ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي:

تعد عملية تنمية الموارد البشرية بشكل عام وتنميتها في القطاع السياحي بشكل خاص في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة المعوقات والتحديات التي تواجهها سواء التقنية أو الإنتاجية أو الإدارية. فالتعليم والتدريب الجيد يساعدان كثيراً على رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة، بل هو استثمار منتج يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقات إنتاجية خلاقية، وبما أن أصبحت إدارة الموارد البشرية من الإدارات المهمة في الوقت الحاضر في المنشأة، ووظيفة رئيسية من ضمن وظائفها<sup>٢</sup>، فكان لابد لهذه الإدارة أن تتبنى وتطبق مفهوم التسويق الداخلي.

من ممارسات إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي نذكر منها<sup>٣</sup>:

١. الأمن الوظيفي: تقديم تأمينات واقية للموظفين على أن المؤسسة لا تفصلهم عن العمل حتى في فترات الكساد الاقتصادي، ويعد تطبيق المؤسسة للأمن الوظيفي من

---

<sup>١</sup> أبو حمرة، سها سمير، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة \_قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، 42.

<sup>٢</sup> أ.د. الناصر، منذر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>٣</sup> شاعر، هاجر، دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين دراسة حالة المديرية العمليية لاتصالات الجزائر بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، عام 2016، ص 22.

مكونات فلسفة التسويق الداخلي، كون أن هذه الممارسة تجعل الموظفين أكثر التزاماً بعملهم، وأكثر استعداداً لتحسين الخدمات المقدمة كأهم أهداف التسويق الداخلي.

٢. **التدريب المكثف:** ففي ظل العولمة الاقتصادية أصبح اكتساب المعرفة واحدة من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ومن بين الممارسات في ظل فلسفة التسويق الداخلي التدريب، خاصة للموظفين الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن، إذ إنهم بحاجة إلى معارف تمكنهم من تحديد المشاكل المرتبطة بهذا التفاعل وحلها ومن ثم تحقيق جودة عالية للخدمات المقدمة.

٣. **المكافآت عالية الارتباط بأداء المؤسسة:** فإذا استقطبت المؤسسة موظفين أكفاء، وقدمت لهم التدريب الكافي والأجر العالي مقارنة بالأجر في متوسط الصناعة، فإن بإمكانها تحقيق أهدافها والوصول إلى أداء أعلى، إذ تقول المقولة " إذا ملك الموظف شيئاً"، فإنه يتصرف ويفكر في المؤسسة بالأسهم، وهي طريقة جيدة لتعويضات طويلة المدى تستخدمها المنظمة لكسب التزام الموظفين وتحقيق أهدافها.

٤. **تبادل المعلومات:** على المؤسسة أن تفتح المجال بين موظفيها لتبادل المعلومات حول الاستراتيجية، الأداء المالي والنفقات، حتى تتمكن من بناء ثقة في المؤسسة والالتزام بمهامهم. فتبادل المعلومات يعطي الموظف قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتقديم أداء أفضل، من جهة أخرى يمثل تبادل المعلومات وسيلة للتغذية الراجعة، تساعد الموظفين في الحكم على فعالية أنشطتهم في تحسين الأداء.

٥. **تمكين العاملين:** يعد تمكين العاملين طريقة ضرورية للتأثير في سلوكيات الموظف ومواقفه، ودفعه لتقديم مستويات أعلى من الخدمات المقدمة للزبون الخارجي، ويرتبط تمكين العاملين بجانبين وهما: الحرية والاحترام من جهة والطموحات والمسؤوليات من جهة أخرى، وعموماً فإن توفير محيط تمكين للعاملين له أثر إيجابي على مواقف الموظفين، والتي تترجم في سلوكيات الدور الإضافي الموجهة مباشرة للزبون الخارجي.

انطلاقاً" مما سبق ترى الباحثة إن ظهور التسويق الداخلي في الساحة الاقتصادية لم يكن صدفة وإنما مر بمراحل ليصبح بعدها مفهوم حديث يهتم بالموظفين داخل المؤسسة حيث أنه يلعب دوراً كبيراً في عصرنا الحالي، فعلى كل مؤسسة تهدف إلى الاستمرارية والبقاء في السوق أن تطبق التسويق الداخلي وذلك انطلاقاً من تطبيق أبعاد التسويق الداخلي (الثقافة التنظيمية، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي) لتحقيق استراتيجيتها والمنافسة في السوق.

# الفصل الثاني

## الرضا الوظيفي

## الفصل الثاني

### الرضا الوظيفي

❖ مقدمة

❖ المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

ثانياً: "أنواع الرضا الوظيفي

ثالثاً: نظريات الرضا الوظيفي

رابعاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

❖ المبحث الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

أولاً: طرق قياس الرضا الوظيفي

ثانياً: النتائج المترتبة على عدم توفر الرضا الوظيفي

❖ المبحث الثالث: الإدارة الفندقية ورضا الزبون

أولاً: الإدارة الفندقية ورضا الزبون

ثانياً: مخاطر عدم استخدام أنظمة الحوافز في المؤسسات

## مقدمة:

يعد الموظفون أحد أهم وأعظم الأصول في المنظمة، حيث يمتلكون القدرات الحيوية والمواهب والمهارات وإن وجود قوة عاملة راضية وسعيدة يقوي المنظمة من خلال تخفيض معدل دوران العمل وزيادة الإنتاجية وزيادة الولاء للمنظمة، حيث أصبح الحفاظ على رضا العاملين أكثر تعقيداً نظراً لأن العديد من الموظفين لم يعودوا مدفوعين فقط بالأجور الجيدة والمزايا العظيمة لذلك إن الرضا الوظيفي موضوعاً يحظى بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمديرين ومتغير يستحق الدراسة فكان لابد من دراسته، وهذا الاهتمام يعود أثره على أداء الموظفين لعملهم، فإذا لم يلقى الموظف الظروف الملائمة للقيام بعمله، فإنه سيؤثر حتماً على درجة رضاه، باعتبار أن الرضا الوظيفي يتأثر ببعض العوامل الناتجة من الفرد نفسه، أو العمل الذي يؤديه أو البيئة التنظيمية المحيطة به، وإذا توفرت هذه العوامل فإنها ستساعد الفرد على القيام بالعمل على أحسن وجه، مما ينعكس على إنتاجه ومستوى أدائه. فكان لا بد في هذا الفصل من دراسة هذا المتغير والتطرق لأهم الأمور التي تتعلق به.

## المبحث الأول ماهية الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته:

### ❖ مفهوم الرضا:

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي نظراً لكونه ظاهرة سيكولوجية يكتنفه الكثير من الغموض نظراً لتعدد المتغيرات والعوامل المؤثرة فيه والنتائج المتوقعة من تلك العوامل، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني ومن المعاني نورد الآتي:

#### - الرضا لغة:

ضد السخط وارتضاه يعني رآه له أهلاً<sup>1</sup> ورضي عنه أحبه وأقبل عليه<sup>1</sup>.

يرى "دانيال" من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا من العمل ومفهوم الرضا في العمل فقد يكون العاملون راضون في العمل ولكن ليس بالعمل نفسه. أي أن مصدر الرضا يكون عن طريق الجو الاجتماعي للعمل وليس خصائص العمل نفسه<sup>2</sup>.

وعرفه "طلعت إبراهيم لطفي" هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد<sup>3</sup>.

يرى سميث\* أن مدلول كلمة الرضا تعني: التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي يشغله، والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> سلطان، محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 26.

<sup>2</sup> بن سهل، ليندة، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعوان الحماية المدنية، بكرة رسالة

ماجستير تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر بكرة، عام 2013 \_ 2014، ص 41.

<sup>3</sup> محرز، زينب، دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في الجزائر دراسة ميدانية في المعهد المتخصص في التكوين المهني

لتقنيات الإدارة، رسالة ماجستير، جامعة بوزياف، عام 2017 \_ 2018، ص 35.



يشمل تعريف "بورتر ولولر (١٩٦٨) للرضا الوظيفي": الرضا الداخلي والخارجي، فالرضا الداخلي يشير إلى الأسباب التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة نفسها. بمعنى آخر هو مستوى الرضا الذي يتحقق من خلال الوظيفة نفسها، من خلال جوانب مثل الإحساس بالإنجاز واحترام الذات والاستقلال والشعور بالسيطرة. من ناحية أخرى الرضا الخارجي يرتبط بشكل غير مباشر بالوظيفة وتشمل جوانب مثل بيئة عمل جيدة، والرعاية الاجتماعية، وارتفاع الرواتب، حفلة موسيقية<sup>٢</sup>.

الرضا الوظيفي يعرف بأنه الشعور النفسي بالثقة والارتياح لتلبية الاحتياجات الشخصية، والرغبات والتوقعات، بالعمل نفسه وفي بيئة العمل<sup>٣</sup>.

إن من وجهة نظر الباحثة: إن الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح والسعادة والقناعة واشباع الحاجات والرغبات ويتحقق ذلك من خلال التوافق بين توقعات الفرد العامل من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل فإذا كان مقدار التوافق كبيراً تحقق الرضا الوظيفي وكان الفرد أكثر ولاءً وتفانياً في عمله وتفاعلاً مع زملائه ومروؤسيه.

### ❖ أهمية الرضا الوظيفي:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية.

---

\* ادام سميث: فيلسوف أخلاقي وعالم اقتصاد أسكتلندي، ولد عام 1723، لقب بأب الاقتصاد الحديث، يعد مؤسس علم الاقتصاد الكلاسيكي ومن رواد الاقتصاد السياسي، اشتهر بكتابه الكلاسيكيين، وكتاب بحث في طبيعة ثروة الأمم وأسبابها.

<sup>١</sup> بن سهل، ليندة، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>2</sup> Khaled A. Gad, The Role of Internal Marketing in Job Satisfaction of Employees in the National Bank of Egypt College of Management and Technology Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, p 34

<sup>٣</sup> كنعان، سلسل، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة حالة معمل إسمنت طرطوس، مجلة جامعة البعث، المجلد ٣٨، العدد 1، عام 2016، ص 136.

وقد ذكر " ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا،، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.<sup>١</sup>

ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد.

وإجمالاً فإن من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي هي<sup>٢</sup>:

١. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

٢. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

٣. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

٤. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

٥. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

ومن وجهة نظر الباحثة إن الرضا الوظيفي تأتي أهميته من ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية للمنظمة فالفرد عندما يشعر بالرضا يبذل قصارى جهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها وإن الرضا الوظيفي يزيد من ولاء الفرد

---

<sup>١</sup> د محمد، ثائر سعدون، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، جامعة ديالى، امركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2016، ص 29.

<sup>٢</sup> مر كمال، عبد الستار، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

للمنظمة فعندما يسود في المنظمة جو من المحبة والألفة بين المرؤوسين والعاملين يزداد تمسك الفرد بعمله ومنظمته لشعوره بالراحة وبالتالي من خلال هذا الولاء تستطيع المنظمة الحفاظ على الخبرات والكفاءات لديها.

### ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي:

تعددت آراء الباحثين حول أنواع الرضا الوظيفي، إذ قسم الباحثون الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقاً لعدة اعتبارات كبيئة العمل وغيرها، وقد ذكر لرويلي بعض هذه الأقسام والمعايير، كما يلي<sup>١</sup>:

#### ١ - الرضا من حيث الشمولية:

##### ✓ الرضا الوظيفي الداخلي:

ويرتبط هذا النوع بما يشعر به الفرد العامل في داخله تجاه العمل، كما يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل الاعتراف، والتقدير، والقبول، والتعبير عن الذات.

##### ✓ الرضا الوظيفي الخارجي:

ويرتبط هذا النوع بما يحيط بالفرد في بيئة العمل، ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل، مثل: المدير، زملاء العمل، وطبيعة العمل ونمطه، وقوانين العمل وأنظمته.

##### ✓ الرضا الوظيفي الكلي:

هو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

#### ٢ - الرضا من حيث التحقق:

##### ✓ الرضا الوظيفي المتوقع:

وهذا النوع مرتبط بالمهام التي سيؤديها الفرد في عمله ومستوى الرضا الوظيفي المتوقع الحصول عليه وتحقيقه بعد إتمام هذه المهام أو الهدف المطلوب منه تحقيقه.

##### ✓ الرضا الوظيفي الفعلي:

---

<sup>١</sup> د. المومني، إبراهيم علي محمد، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون في الأردن، بحث منشور في مجلة جامعة القدس المفتوحة، مجلد رقم 9، العدد 26، 2018، ص 95.

وهذا النوع من الرضا مرتبط بمستوى الرضا الوظيفي الذي تحقق لدى الفرد، أو حصل عليه بعد أداء المهام، أو بعد أن حقق الهدف المطلوب منه تحقيقه.

### ثالثاً: نظريات الرضا الوظيفي:

#### أ. نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو:

تعود هذه النظرية إلى أبراهام ماسلو (1954) حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال، ذلك الحرمان يولد تأثيراً نفسياً وجسيمياً، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات<sup>١</sup>.

تتدرج الحاجات في نظرية ماسلو من الحاجات الأساسية والفسيولوجية وتنتقل إلى أعلى عبر حاجات الأمان، ثم حاجات الانتماء والحب وحاجات تقدير الذات، ثم الرغبة في المعرفة والفهم، والحاجات الجمالية، ثم حاجات تحقيق الذات، وتكون على شكل هرم وهو كالآتي<sup>٢</sup>:

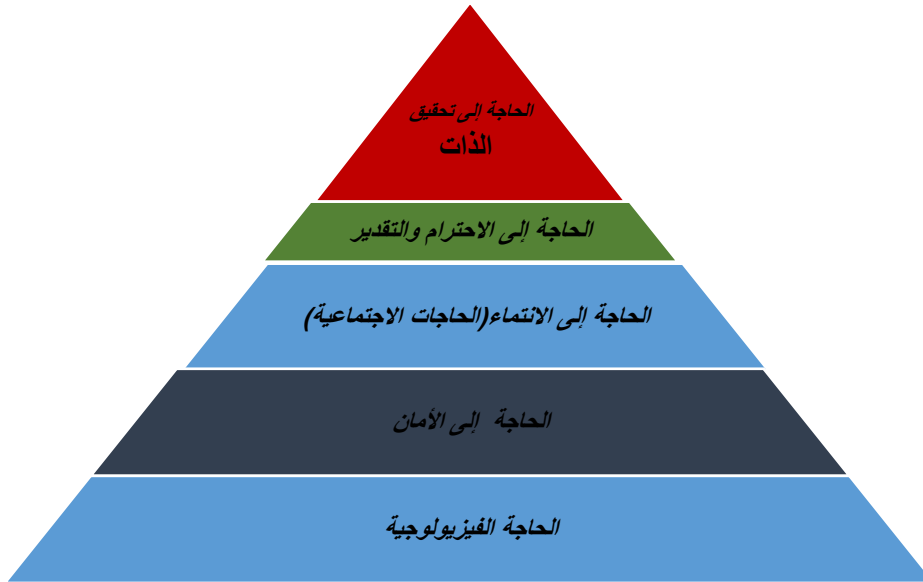
- الحاجات الفيزيولوجية.
- الحاجة إلى الأمان.
- حاجات الانتماء والحب.
- حاجات التقدير.
- حاجات تحقيق الذات.
- الرغبة في المعرفة والفهم.
- الحاجات الجمالية: وهي الحاجة إلى الأشياء كالنظام والتماثيل والبنية وإتمام العمل التي تراها لدى الراشدين، ونكاد نراها شائعة لدى الأطفال.

---

<sup>١</sup> سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التدبير، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2013\_2014، ص 8.

<sup>٢</sup> الختاتنة، سامي محسن، مبادئ علم النفس، الطبعة ٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 215.

## هرم ماسلو: الشكل رقم (9) <sup>١</sup>



المصدر: النعيمي، صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص 70.

وتؤكد دراسات ماسلو أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجات الأفراد، لذا لا بد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها لتحقيق الرضا الذي له دور كبير في زيادة فعالية أداء الأفراد والمؤسسات وهذا من خلال تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم.

يضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها <sup>٢</sup>:

✓ أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشبعة هي المؤثرات على السلوك.

✓ يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.

<sup>١</sup> النعيمي، صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص 70.

<sup>٢</sup> سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

✓ يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمس السابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

وهنا وقد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها<sup>١</sup>:

✓ عد ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص بثروة عن العائلة فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي التقدير والاحترام.

✓ تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا، إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، فمثلا يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام منهم.

✓ تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

مما سبق يمكن للباحثة القول:

---

<sup>١</sup> الأمين، برباح محمد، و يحي، موساوي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، لعام 2015\_2016، ص 16.

أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجات الأفراد لذا لابد من دراسة هذه الحاجات وتحديد أهميتها لتحقيق الرضا الذي له دور كبير في زيادة فعالية وكفاءة أداء الأفراد والمؤسسات وهذا يتم من خلال تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار وخلق جو من المحبة والثقة المتبادلة من خلال إشباع هذه الحاجات.

## ٢- نظرية ماغريغور أو نظرية ( y,x )<sup>١</sup>:

يرى دوجلاس ماغريغور أننا حين نحلل السلوك الإداري القيادي (فلسفة الإدارة) نجد ينقسم إلى مقاربتين وكل مقارنة تقوم على افتراضات تبني عليها وهما:

### ✓ المقاربة x:

تقوم هذه المقاربة على الافتراضات التالية:

- ✓ يميل الفرد إلى الكسل وتجنب العمل إذا استطاع.
- ✓ نظرا لهذا الكسل وجب تطبيق وسائل صارمة من مراقبة وطرق تأديبية للتخويف من أجل تحقيق الأهداف.
- ✓ يميل الأفراد إلى تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه ويطمحون إلى الاستقرار في المقام الأول.
- ✓ تقوم الإدارة اليومية في جانبها الأكبر على هذه المقاربة حيث تقوم على الافتراضات التالية:
- ❖ يجب استثمار الجهد العقلي والذهني للأفراد، لان ذلك مسألة طبيعية لذا أوجب توفير الراحة واللهو.
- ❖ التهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة، فلدى كل فرد استعداد للتوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الاهداف التي يلتزم بها.
- ❖ تنفيذ الأهداف مرتبط بالحوافز والمكافآت المتعلقة بها.

---

<sup>١</sup> كلاًش، وسام، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بجامعة العربي بن مهيدي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية، 2015\_2016، ص 52.

- ❖ الفرد يتعلم ويتمرد له القدرة على تحمل المسؤولية والبحث.
- ❖ يملك الأفراد القدرة على التخيل والابداع والمبادرة والابتكار في حل مشاكلهم التنظيمية.
- ❖ المجتمع الاجتماعي لم يستفد ما فيه الكفاية من القدرات الذهنية لأفراده.
- ✓ المقاربة  $y$ :

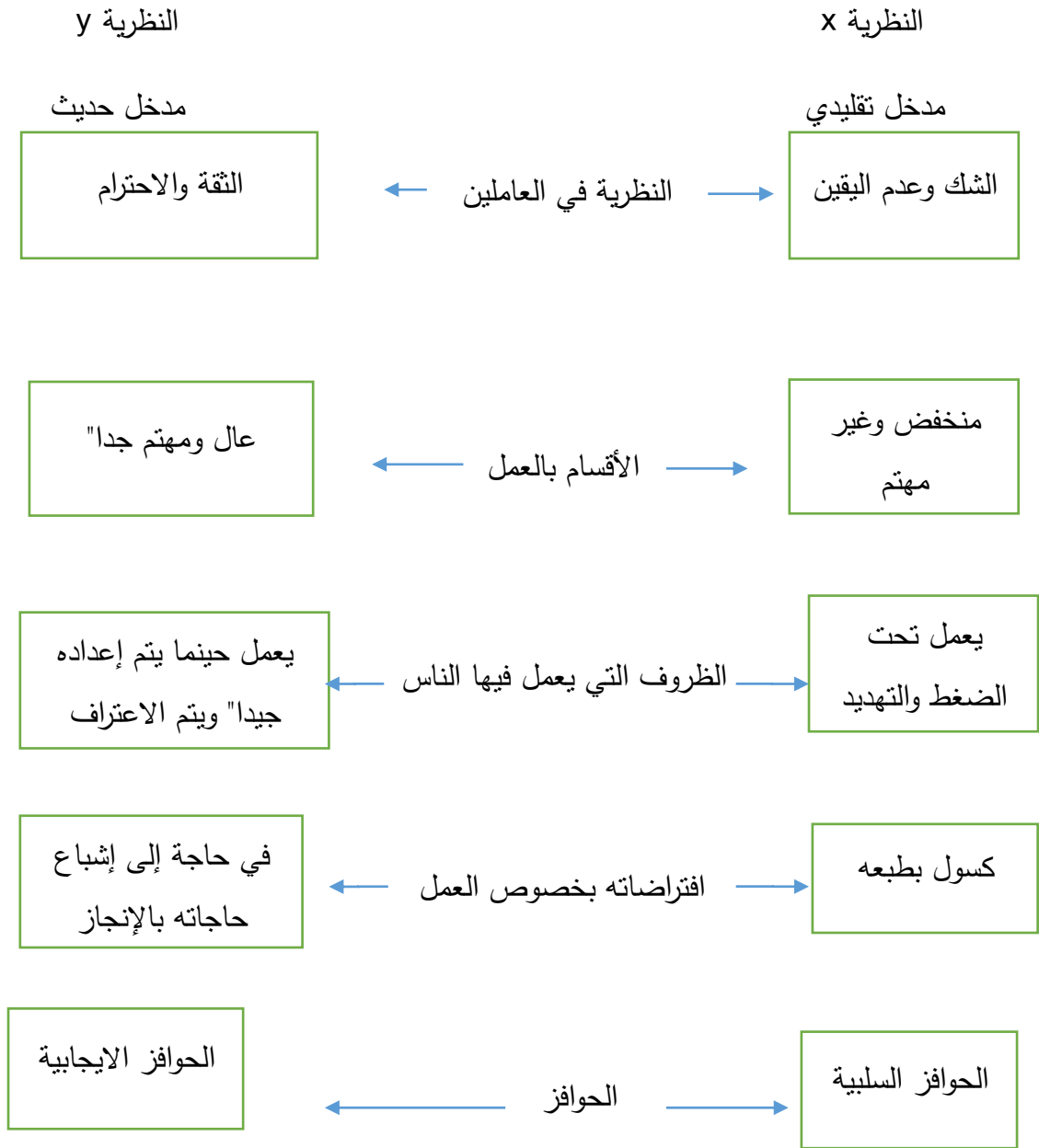
يرى المديرون أن:

- ✓ العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل الجهد العقلي.
- ✓ يوجه العاملون أنفسهم ويتحكموا بها لتحقيق الأهداف إذ كانوا مرتبطين بها.
- ✓ الالتزام اتجاه الأهداف مرتبط بالرضا والإنجاز والحوافز.
- ✓ المواطن العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.
- ✓ النقود ليس الدافع الوحيد للعمل.
- ✓ الحوافز الإيجابية أقوى من السلبية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه.
- ✓ يتاح للعاملين المشاركة في جميع مراحل العمل وخاصة في عملية صنع القرارات وحل المشكلات.

نستنتج مما سبق أن افتراضات النظرية  $y$  على العكس تماماً إذا ما قورنت بافتراضات النظرية  $x$ ، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (10) ' :



المصدر: كلاش، وسام، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بجامعة العربي بن مهيدي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية، عام 2015\_2016، ص 53.

<sup>1</sup> كلاش، وسام، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

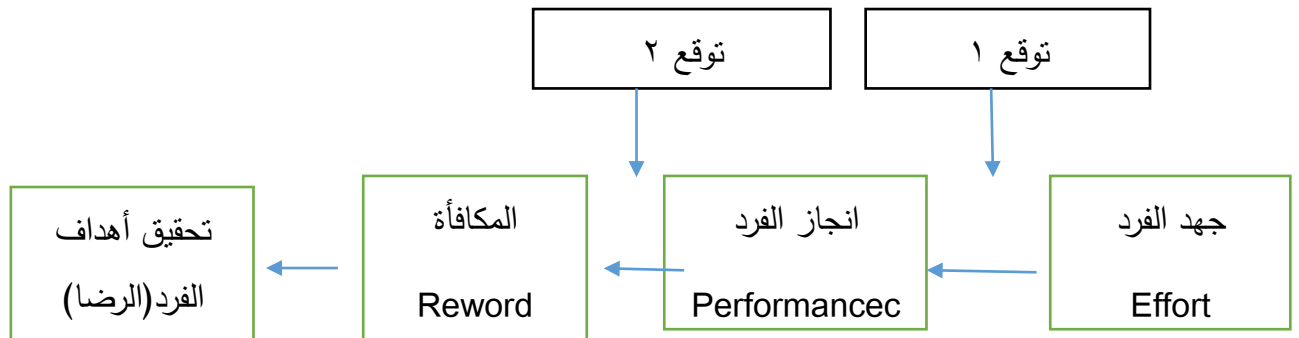
### 3- نظرية التوقع عند فروم<sup>١</sup>:

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم عام 1964 وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستنتج نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، وبمعنى آخر يذهب فروم إلى أن الدافعية هي نتاج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عملا ما سيحقق له ما يريده، ويمكن وضع هذا الرأي في معادلة وهي كالآتي:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة الرغبة} \times \text{التوقع}.$$

يمكن القول بكلمات بسيطة أن الدافعية تعني قوة الدافع نحو عمل ما، وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء ما. والتوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال عمل معين، والشكل التالي يوضح بشكل مبسط جوهر نظرية التوقع عند فروم:

الشكل رقم (10) نظرية التوقع<sup>٢</sup>:



المصدر: رضوان، محمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم، المجلد 27، العدد 5، المجلد 27، ص 91.

<sup>١</sup> بن عزيزة، كريمة وآخرون، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة إذاعة عين الدفلى، رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة، 2017\_2018، ص 42\_43.

<sup>٢</sup> رضوان، محمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم، المجلد 27، العدد 5، اليمن 2013، ص 91.

يشير هذا الشكل إلى أن قوة الدافعية عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم وأضاف بأنه إذا حقق الفرد إنجازَه فهل سيكافئ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم إذن هناك نوعان من التوقع هما:

- **التوقع الأول:** ويرجع إلى قناعة الشخص أو اعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، كالفرد الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

- **التوقع الثاني:** وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز، فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا ما حقق رقم إنتاج معيناً فهل سيعطى مكافأة أم لا؟ هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

**إن نموذج فروم في التوقع يقوم على الافتراضات الآتية:**

- ✓ إن سلوك الفرد تحدده قوى تتبع من داخله ومن البيئة.
- ✓ إن العاملين في المؤسسات يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المؤسسات.
- ✓ يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم، ومن ثم فهم يختلفون حول ما يريدون من المؤسسات التي يعملون بها.
- ✓ يتخذ العاملون في المؤسسات قرارات معينة مبنية على إدراكهم أن سلوكاً معيناً سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، ويميل أولئك العاملون إلى التصرفات التي يرون أنها ستؤدي إلى نتائج يطمحون إليها، ويتجنبون القيام بتصرفات يرون أنها ستؤدي إلى نتائج لا ترضيهم.

ويمكن القول إن نظرية فروم وتعديلاتها أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه كما أكدت على وجود اختلافات فردية في تحديد دوافع العمل<sup>1</sup>.

ولقد تعرضت هذه النظرية لعدة انتقادات<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> برجراجة، مريم، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية، 2014-2015، ص 63.

- ✓ لم توضح النظرية كيفية اختلاف الأفراد في تقديرهم للتوقعات وأهمية تلك التوقعات.
- ✓ تجاهلها اختلاف الأفراد في تقرير عدد ونوعية النتائج التي يسعون إلى تحقيقها قبل اتخاذهم للقرارات.
- ✓ تجاهلت النظرية عوامل نفسية لها علاقة بسلوك الفرد كميول الفرد أو تصرفه كدور الإحساس والعواطف في تحريك سلوك الفرد مقابل الحصول على المكسب.
- ✓ تجاهلت تأثير العقل الباطن في تحفيز الأفراد في الإقدام على تصرفات معينة.

#### ٤. نظرية العدالة ستيبي أدمز Equity Theory :

يعد العائد العادل عاملاً هاماً يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فالفارق بين العائد العادل - في تصور الفرد - والعائد الفعلي يرتبط عكسياً مع درجة الرضا، فكلما زاد الفرق قل الرضا. حيث يرى أن العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها علاقة تبادل، يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات (المستوى التعليمي، الخبرة، الجهد) ويحصل من المنظمة على عوائد (الأجر، التقدير، الأمن...) فالفرق يبحث عن العدالة أي التوافق بين ما يقدمه وما يحصل عليه، وهذا ما يحقق الرضا لديه<sup>١</sup>.

ووفقاً لهذه النظرية فإن العلاقات تتجسد في ثلاث صور<sup>٢</sup>:

- ✓ إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع زملائه بنفس المستوى من العوائد، فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك.
- ✓ إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع زملائه أقل مستوى من العوائد، فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

<sup>١</sup> فلمبان، إيناس فؤاد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، 2007 \_ 2008، ص 53.

<sup>٢</sup> Stuart M Klein, pay factors as predictors to satisfaction, A comparison of Reinforcement, Equity and expectation. OHIO: Academy of Management journal, Vo116,1973, P599.

<sup>٣</sup> الفريجات، كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي \_ مفاهيم معاصرة \_ إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 114.

✓ إذا كانت الفوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع زملائه أعلى مستوى من العوائد، فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل ما يأتي<sup>١</sup>:

##### ١. الاجور والرواتب:

يعد الاجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد اشارت الكثير من الدراسات الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح.

##### ٢. محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل. يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية واناطة مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن اشباع هذه الرغبة من خلال اعادة تصميم الوظائف يؤدي الى رفع معدلات الرضا لديهم.

##### ٣. امكانية الفرد وقدراته بالعمل:

يتوقف الاداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة. ان اناطة اعمال او مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي الى تدعيم ادائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك. ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وامكانيات

---

<sup>١</sup> محمد، وفاء أحمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، مجلة الإدارة العامة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع عشر، 2009، ص 24.

ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

#### ٤. فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

ان المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ إن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

#### ٥. نمط القيادة:

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي الى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل لدى الافراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ إن هذا الاسلوب في القيادة يؤدي الى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

#### ٦. ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فان الظروف البيئية الجيدة تؤدي الى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

#### ٧. عدالة العائد:

أوضح آدمز في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً (بمدخلاته مهارته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه ..الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وان نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

## المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

### أولاً: طرق قياس الرضا الوظيفي:

تعد عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الهامة والمطلوبة لتغيير الاتجاهات حيث أنها توفر للمديرين الأفكار والمجالات الممكنة لتغيير هذه الاتجاهات، ففي حالة معرفة وجود اتجاهات سلبية للعاملين نحو الأجور أو الترقية يمكن تطوير سياسة الأجور والترقيات بالمنظمة لتغيير هذه الاتجاهات، وباعتبار عملية قياس الرضا الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة والمعبرة عن موقف الأفراد، نجد معظم الباحثين يستعملون عدة طرق وتقنيات للقياس، وبممكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا الوظيفي وهما المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية<sup>١</sup>.

معدل المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، معدل ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، كذلك معدل الشكاوى، مستوى إنتاج الموظف<sup>٢</sup>.

### ١ - المقاييس الموضوعية:

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بالبيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة. ويمكن تلخيص أهم طرق القياس الموضوعية بالآتي:

أ. **الغياب:** قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية

---

<sup>١</sup> بن عزيزة، كريمة، وزراولة، فتيحة، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة إذاعة عين الدفلي، رسالة ماجستير في علو الاعلام والاتصال، جامعة الجبالي بو نعامة، 2017\_2018، ص 49.

<sup>٢</sup> حويحي، مروان أحمد، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 27.

أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً<sup>١</sup>. والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبددها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب<sup>٢</sup>. إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة ١٩٦٨ وتحسب معدل الغياب كالتالي<sup>٣</sup>:

$$\text{الغياب خلال فترة معينة} = \text{مجموع أيام الغياب للأفراد} / (\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}) \times 100.$$

تستطيع المؤسسات الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات الغياب في أوساط العمال بإجراء مقارنات بينها خلال فترات زمنية متباعدة، وبناء على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات الغياب الأعلى وفي أي مواقع المؤسسة وبالتالي تحديد مواقع الرضا وعدم الرضا<sup>٤</sup>.

#### ب. ترك الخدمة:

إن بقاء الفرد واستمراره في عمله بمنظمة معينة يعد مؤشراً لرضا هذا العامل عن عمله، وتعلقه بها عكس ما يشير إليه ترك العمل وتقديم الاستقالة وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالة مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا،

<sup>١</sup> شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990، ص 115.

<sup>٢</sup> محمودية، شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية التربية، جامعة الجزائر، 2001، ص 41\_42.

<sup>٣</sup> عاشور، أحمد صقر، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٣، ص ٤٠٥.

<sup>٤</sup> Lauren Bélanger, «Gestion des ressources humaines, une approche systémique», 2015,



ويقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمالية التحقت أو خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تحدد بنسبة<sup>١</sup>.

### ج. معدل الأمن والسلامة المهنية:

تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللرضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها<sup>٢</sup>.

## ٢- المقاييس الذاتية:

### - طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طر القياس بساط وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درج رضا الموظف، ومشاعره تجاه عمله ووظيفته، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درج الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغير والتمارض، فقد اظهر تحليل هذ الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درج عالي من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسب ضئيلة فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا تجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ويرى فروم من أن النتائج يمكن ترتيبها على هذه الظواهر وتحليلها وإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بموظف ما للاستقرار في وظيفته أو تخليه عنها<sup>٣</sup>.

### - استبيان مينسوتا للرضا المهني:

وتتم هذه الطريقة عن طريق تقديم يطلب فيه من العاملين أن يحددوا أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانب من جوانب المهنة بما في ذلك كفاءة المشرف وظروف

---

<sup>١</sup> مر كمال، عبد الستار، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مرجع سابق، ص 117.

<sup>٢</sup> مرعي، محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص 288\_289.

<sup>٣</sup> بيومي، مجدي أحمد، لطفي، محمد السيد، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي) دار المعرفة الجامعية، مصر، عام 2011، ص 147.

العمل، فرص التقدم، التعويضات، تنوع الوجدات، مستوى المسؤولية، أما مقياس التقدير ذاته فيتراوح بين راض جداً<sup>١</sup> إلى غير راض جداً<sup>٢</sup>.

#### - المقابلة الشخصية:

تفاعل يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء ومعتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات وقد تكون منظمة اجتماع رسمياً وغير منظمة<sup>٣</sup>.

#### - أسلوب الأحداث الحرجة:

وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة /مهيرزيرج يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الفرد وصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا فمثلاً إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دوراً هاماً في الرضا الوظيفي لدى الأفراد<sup>٤</sup>.

#### - طريقة ليكرت (طريقة التجمع التدريجي):

في سنة 1932 - نشر " ليكرت موضوعاً تحت عنوان " تقنية قياس الاتجاهات " وذلك في مجلة " أرشيف علم النفس " اقترح فيه أسلوباً جديداً يعتمد على مقياس الفئات المتساوية . يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما على وضع عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته. تعتبر أسهل طريقة، إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية:

---

<sup>١</sup> ريجيو، رونالدو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ط ١، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 203.

<sup>٢</sup> بوحوش، عمار، الدنبيات، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، عام 1999، ص 141.

<sup>٣</sup> أحسن، ناهد منصور، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية دراسة حالة مدينة الغردقة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص 70.

- بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة، صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.
- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.
- جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.
- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
- استبعاد العبارات الغير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى<sup>١</sup>.

#### - طريقة اسكود (طريقة الفروق ذات الدلالة):

تتكون طريقة اسكود والتي قدمها كل من "اسكود" وزميله "سيسي وتيني" يوم "سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي<sup>٢</sup>.

#### ثانياً: النتائج المترتبة على عدم توفر الرضا الوظيفي:

يعد تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين مسعى مهم لكل المنظمات من أجل نجاحها وفعاليتها حيث حدد العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي عدداً من النتائج المترتبة على عدم توفر الرضا الوظيفي وتتمثل في:

##### ١. دوران العمل (الانسحاب):

من المهم جداً لأية مؤسسة أن يتم قياس دوران العمالة "أي نسبة العاملين الذين يتركون العمل وإعادة تعيين من يحل محلهم". إن هذا الإجراء يمكن القائمين على المؤسسة من

<sup>١</sup> زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر، 2003، ص 202.

<sup>٢</sup> حسن، راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2002، ص 108.

تخطيط برنامج التعيينات والتدريب للموظفين الجدد وذلك يستلزم تكاليف إضافية علاوة على الخسائر المتمثلة بانخفاض الكفاءة الإنتاجية وتدهور حالة العمال المعنوية. وليس المطلوب فقط قياس معدل دوران العمالة بل أيضاً تحديد الأسباب المؤدية إلى ذلك وذلك بإجراء مقابلات مع تاركي العمل، ويمكن اختصار أهم أسباب دوران العمل بما يلي:

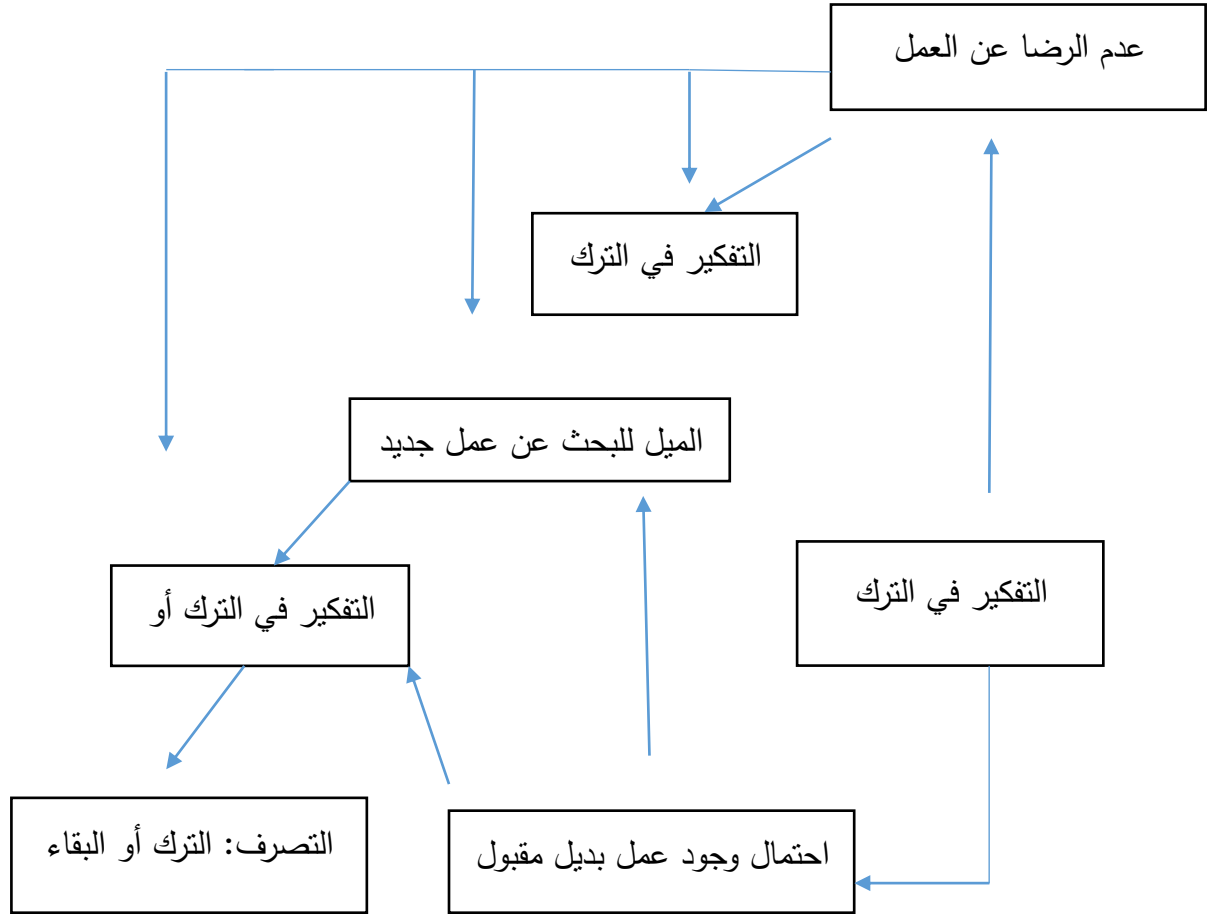
١. الترك الاختياري "الاستقالة"
٢. الفصل، التقاعد، التسريح.
٣. تخفيض حجم الإنتاج.
٤. التوقف المؤقت عن العمل "أمومة، زواج...".<sup>١</sup>

---

<sup>١</sup> أ.د. الناصر، منذر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص136.

## نموذج الترك الاختياري للعمل<sup>١</sup>:

الشكل رقم (12):



المصدر: جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السعودية، 2005، ص 208.

<sup>١</sup> جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السعودية، 2005، ص 208.

## ٢. الإصابات وحوادث العمل:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير عن عدم الرضا، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة، وعدم لرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون على افتراض علاقة سببية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الإصابات في العمل، وتفسير هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا على عمله، تجده أقرب إلى الإصابة في العمل من أجل الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر عدم الرضا في العمل<sup>١</sup>.

## ٣. التظلمات (الشكاوى وعدم الاهتمام):

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة لقليل منه، والمظالم تتمثل في مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتتصب معظم المظالم على (ساعات العمل الزائدة- الترقيات - الأجور) كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بإلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

ومما سبق يتبين للباحث أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها، وعلى الإدارة في المؤسسة اختيار الطريقة الأنسب، حسب ما يلائم مجتمع البحث، من طبيعة الموظفين ونموهم الوظيفي ومستوى ثقافتهم وتعليمهم، وحسب الإمكانيات المتوفرة، ومراعاة كذلك درجة الدقة المرجو تحقيقها من القياس، ويمكن استخدام أكثر من طريقة حتى يتم تلافي العيوب، ويستطيع في الوقت ذاته تحقيق المزايا<sup>٢</sup>.

---

<sup>١</sup> العزاوي، نجم عبدالله، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 354.

<sup>٢</sup> العزاوي، نجم عبدالله، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 355 .

## المبحث الثالث: الإدارة الفندقية ورضا الزبون

### أولاً: الإدارة الفندقية ورضا الزبون<sup>١</sup>:

تعد مسألة رضا الزبون ضرورة حتمية في نطاق عمل الفنادق وبقية القطاعات الخدمية الأخرى إذ يتطلب من مدراء الفنادق التركيز على هذا التوجه في مجالات عملهم من خلال تفحص رضا الزبون قبل دخوله إلى الفندق والتعرف على فعالية منافذ الاتصال الخارجي مع الضيوف ومدى الاستجابة العاطفية له باستخدام وسائل ترويجية مؤثرة وكذلك عندما يقوم الزبون بالاتصال للاستفسار أو الحجز المبدئي. إذ إن نقطة الاتصال الأولى تشكل جزءاً من التصور والانطباع عن خدمات الفندق وهذا الانطباع يولد توقعات وإدراكات لدى الضيوف عن مستوى الخدمة المقدمة ويحدد بعد ذلك عامل الاختيار. وبما أن رضا الزبون مفهوم غير مستقر ذلك لإمكانية تحسسه بسرعة بأي تغيير سلبي قد يطرأ في عمليات تقديم الخدمة كما أن مقدم الخدمة يتطلب أن تكون لديه رؤية لنتائج الخدمة بعد تقديمها لذا يتطلب متابعة رضا الزبون وفق المراحل التالية:

١. فهم حاجات ورغبات الزبون: إن المعيار الأساسي لكسب رضا الزبون هو معرفة وفهم حاجات ورغبات الزبون والعمل على إشباعها، إذ إن هذه الحاجات والرغبات متباينة بين شخص وآخر اعتماداً على عدة متغيرات (مستوى الدخل، العمر، الجنس، المستوى الثقافي.... الخ) وهذا التباين يحتم على مدراء الفنادق أن يركزوا بين فترة وأخرى على التغيير في الحاجات والرغبات لدى الضيوف وترجمة ذلك إلى واقع عملي في تصميم الخدمة.

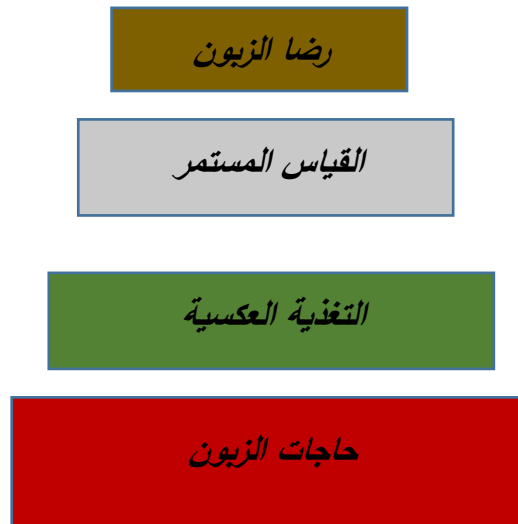
---

<sup>١</sup> سالم، حميد سالم، اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من زائري فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007، ص 202\_204.

٢. تنشيط التغذية العكسية لمواقف للزبون: إن حرص الفندق في الحصول على البيانات أو المعلومات المرتجعة فيما يخص رضا الزبون من خلال الطرق المتبعة في التغذية العكسية كالمشاهدة والاستفسار والاستبيان وبصورة متتابعة وضمناً لتعقب آراء الضيوف عن أداء الفندق باتباع نظام الشكاوى والمقترحات والتسويق الخفي وغيرها من الأدوات.

٣. انشاء برنامج متواصل لقياس رضا الزبون: بعد دراسة ومراجعة النماذج المعتمدة في قياس رضا الضيوف في الفنادق تتم صياغة نموذج مثالي لقياس رضا الزبون. الشكل التالي يمثل تلك المراحل:

الشكل رقم ( 13 ) مراحل رضا الزبون<sup>١</sup>:



المصدر: سالم، حميد سالم، اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من زائري فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007، ص 202.

---

<sup>١</sup> المصدر: سالم، حميد سالم، اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من زائري فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007، ص 202.



## ثانياً: مخاطر عدم استخدام أنظمة الحوافز في المؤسسات:

إذا لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات الموظفين، فقد تتعرض للمخاطر الآتية<sup>١</sup>:

١. شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
٢. تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
٣. تراجع جودة المنتجات والخدمات.
٤. زيادة الزمن المنفق على انجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد سابقاً
٥. ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون، وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
٦. سيادة اللامبالاة، وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون.
٧. توجيه العاملين اللوم إلى بعضهم بعضاً حين ظهور التقصير في العمل، والتنصل من تحمل الأخطاء وتحميلها للآخرين.
٨. ارتفاع نسبة التغيب المقصود أي نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة.
٩. ارتفاع نسبة دوران العمل.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستنتج أن الرضا الوظيفي يعد حالة نفسية شعورية لدى الفرد اتجاه عمله، إذ ينتج عن مختلف درجات الرضا لمجموعة من العوامل والمتغيرات التي تميز بيئة ومحيط العمل، والرضا الوظيفي حاجة ملحة وضرورية إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق التزاماتها وذلك من خلال الاستغلال الجيد لمجموعة العناصر والمتغيرات التي ترتبط به من أجل دفع وتحفيز وتشجيع الموظف وتحقيق رضاه.

---

<sup>١</sup> مرعي، محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 8\_9.

# الفصل الثالث

العلاقة بين التسويق الداخلي

والرضا الوظيفي

## الفصل الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

### مقدمة:

أجمع الكثير من الباحثين على ان رضا العاملين هو مطلب حاسم واساسي لتحقيق رضا العملاء الخارجيين للمنظمة خاصة في منظمات الخدمات حيث يكون التفاعل بين العملاء الخارجيين والعاملين واضحا وبدرجة عالية والاحتكاك بينهم أكثر.

حيث يعتمد قطاع الخدمات بصورة رئيسية على العنصر البشري في إنتاج وتقديم الخدمة، وكذلك فإن تنفيذ إجراءات اختيار وتدريب الافراد بصورة علمية سينعكس على جودة العلاقة فيما بين العاملين والزبائن، بحيث تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، ومن هذا المنطلق فإن اجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عاملها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى. ، فهذه الاجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي.

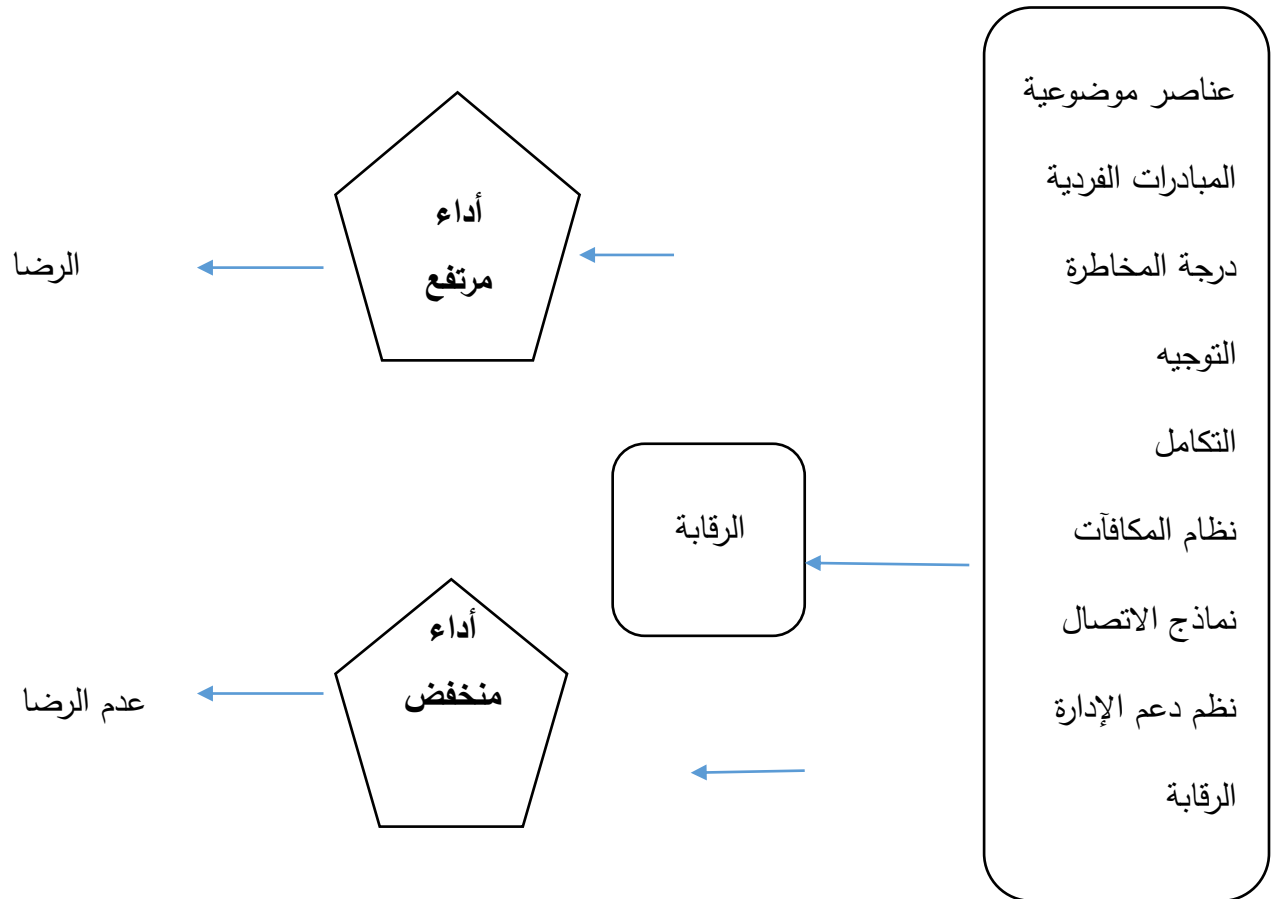
ونظرا" للأهمية التي تكتسبها اجراءات التسويق الداخلي سيتم في هذا الفصل توضيح دور أهم المتغيرات المرتبطة به في هذا المجال في الرضا الوظيفي للعاملين من خلال توضيح دور الثقافة التنظيمية، الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

### أولاً: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي:

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمؤسسة، إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لابد أن تكون ثقافة قوية .فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين .فكلما زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح.

الشكل التالي يوضح أثر الثقافة على الأداء والرضا<sup>١</sup>:

الشكل رقم (١٤):



المصدر: عبد الله، علي، ثقافة المؤسسة، من الموقع الالكتروني:

<http://arabsoft.info/forum/thread21844.html> 12/3/2011.

<sup>١</sup> عبد الله، علي، ثقافة المؤسسة، من الموقع الالكتروني، <http://arabsoft.info/forum/thread21844.htm>، تاريخ

12/3/2011

## العناصر الموضوعية<sup>١</sup>:

- ✓ المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم.
- ✓ تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
- ✓ الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة.
- ✓ التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- ✓ نظم المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا "للأداء وليس أي اعتبارات شخص آخر.
- ✓ نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.
- ✓ نظم دعم الإدارة: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- ✓ الرقابة: عدد القواعد والإجراءات وكمية الاشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.

كما أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلا شك إلى تقليل معدل دوران الموظف، وتؤثر إيجابيا على سلوك الموظفين في مواقع العمل، فعندما تتسع نطاقات الإشراف داخل المنظمات ويتم إدخال فرق عمل جديدة، وفي نفس الوقت تعمل المؤسسة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين، وترفع من كفاءة الموظفين فإن تلك الإجراءات وهي الثقافة التنظيمية القوية، توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجيه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها<sup>٢</sup>.

<sup>١</sup> محمد المرسي، جمال الدين، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 15.

<sup>٢</sup> العطار، محمد الأحمد، بيئة العمل الفعالة، الموقع الالكتروني، بتاريخ 13/1/2011

وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من المنظمات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل مؤسساتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة Deal and Kennedy حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن المنظمات الأكثر نجاحا هي المنظمات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي<sup>١</sup>:

- ✓ ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- ✓ الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- ✓ تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- ✓ تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
- ✓ إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
- ✓ وجود معايير مرتفعة للأداء.

وترى الباحثة: أن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل والتعاون بين العاملين وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة.

### ثانياً: دور الاتصال الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي:

يعد الاتصال وسيلة حضارية لنقل المعلومات، لماله أثر نفسي على العمال فهو قلب المنظمة وينبغي أن يكون دائماً فعالاً لتسهيل سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بإدارة وتسيير المنظمة وفقاً لشبكة من الاتصالات الداخلية<sup>٢</sup>.

فأهمية الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية مبنية على أساس أن الفرد يحتاج إلى الاعتراف والاحساس بأنه مهم في المنظمة وله دور فيها، ومن هذا المنظور فإن المسيرين يشجعون العمال في المشاركة في حل المشاكل البسيطة وهذا يعود بالإيجاب على المنظمة لأن هناك بعض المشاكل في المنظمة لا يستطيع المروءسون حلها لأن العامل يحتك مع

<sup>١</sup> عرفة، سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر، عمان، عام 2006، ص 84.

<sup>٢</sup> النجار، فريد راغب، تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات العامة والمفاوضات، الدار الجامعية، مصر، 1990، ص 90.

الميدان وهذا ما يسهل عليه حلها ورؤيته لحل هذه المشاكل في المنظمة، كما أن المنظمة الناجحة تعمل على خلق مناخ جيد فيها باستعمال مبدأ التسيير بالمشاركة فبمشاركة عمال المنظمة تزداد روح التعاون فيما بينهم، ويزداد رضاهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة<sup>١</sup>.

يؤدي الاتصال الداخلي دورا ايجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسات والمنظمات، عن طريق جملة من العوامل من بينها على سبيل المثال لا الحصر أن نظام الاتصال له أثر في الحوافز وذلك من خلال استراتيجية اتصالية متبعة ومدرسة بدقة تعمل على ربط الإدارة أي الرؤساء بالمرؤوسين في نسق واحد متكامل بحيث تستمر العلاقة التفاعلية في أقصى مستوياتها وعليه يتم تحديد الأهداف المشتركة وتكليف كل واحد بجزء منها مع تقديم الدعم والمساندة والاهتمام بالتكوين متعدد الجوانب والاستماع لآراء العمال وانشغالهم كذلك التشاور وبذلك نكون توصلنا لتحقيق الاندماج لكل الفئات والمستويات المهنية من خلال معرفتها لمهامها وأهدافها وسياسة التنظيم مما يجعلهم يبحثون عن تحقيق أفضل مستويات للأداء<sup>٢</sup>.

وتبرز أهمية الاتصالات الداخلية في تحفيز العاملين من خلال النقاط التالية:

اعتماد الإدارة على الاجتماعات كوسيلة اتصالية مباشرة لإيصال تعليماتها إلى العمال، فالعمال الذين يحضرون هذه الاجتماعات يشعرون بالاهتمام الذي توليه الإدارة لهم ويشعرون أيضا " بمدى أهميتهم في المنظمة"<sup>٣</sup>.

يعد الاشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على العاملين وتحفزهم على العمل، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق فيما بينهم

---

<sup>١</sup> كلاش، وسام، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>٢</sup> قاسمي، ناصر، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، مصر، عام 2013، ص 269.

<sup>٣</sup> يحيوي، الهام، دور الاتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية، مجلة العلوم الإنسانية والتكوينية، العدد ١٧، جامعة باتنة، الجزائر، 2007، ص 194.

والاطلاع على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم، ولا شك أن المعاملة الإنسانية سوف تؤدي إلى تشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم<sup>١</sup>.

تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وشرح طريقة أداء العمل للمرؤوس وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة، وكيف يمكن تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك يستثير الدافعية<sup>٢</sup>.

تفعيل طاقات العاملين في المنظمة يكون من خلال إشاعة روح التعاون في العمل وهذا لا يتحقق إلا من خلال كفاءة عملية الاتصال الداخلي الحاصلة بالمنظمة سواء كان من خلال الاتصال النازل أو الصاعد أو الأفقي، مما يؤدي إلى رفع روح التعاون بين جميع العاملين فضلاً عن تحقيق التقارب والانسجام بين العاملين في المنظمة<sup>٣</sup>.

ومن وجهة نظر الباحثة: إن الاتصالات الداخلية بجميع أنواعها مهمة وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فعندما يقوم الرؤساء اصدار الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيهـم يكون من المنطق استعدادهم للاستماع إلى كل ما يدور بشأن هؤلاء المرؤوسين من ملاحظات ومقترحات ومشاعر لأن ذلك يعطي لهم الصورة الصحيحة عن أحوال العمل ومدى رضا الموظف عن وظيفته، فالاستجابة للمرؤوسين وتشجيعهم على الاتصال بهم وفتح الطريق أمامهم للتعبير عن عما يجول بداخلهم سواء أمور شخصية أو متعلقة بالعمل تشعر العمال بأهميتهم، حيث اتصال العاملين باعتبارهم القاعدة في المنظمة بالمسؤولين وهم في القمة في المنظمة يشعر العامل بأهميته ودوره وقيمتـه.

---

<sup>١</sup> عايش، إيهاب محمود، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص53.

<sup>٢</sup> القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة ٣، عمان، الأردن: دار وائل، عام2006، ص 287.

<sup>٣</sup> البكري، ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة 6، عمان، الأردن: دار الحامد، 2006، ص 53.



### ثالثاً: دور التدريب في تعزيز الرضا الوظيفي:

إن تدريب الموارد البشرية "يعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها كما يكون لها الأثر الأكبر في تحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك الرضا الوظيفي لمواردها البشرية<sup>١</sup>.

ومن بين أهم مؤشرات التدريب التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي<sup>٢</sup>:

- ✓ **المشاركة في الدورات التدريبية:** تساهم المشاركة في البرامج التدريبية من تنمية مهارات المتدربين وتحسين أدائهم الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي .  
أما عدم مشاركة الأفراد العاملين في الدورات التدريبية من شأنه أن يؤثر سلباً على مستوى رضاهم الوظيفي.
- ✓ **مدة التدريب:** تؤثر مدة التدريب التي يخضع لها المتدرب على رضاه الوظيفي، حيث توجد علاقة طردية بين مدة التدريب والرضا الوظيفي، حيث كلما كانت مدة التدريب كافية لتغطية البرنامج التدريبي كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، وكلما حدث العكس كلما أثر ذلك سلباً على الرضا الوظيفي.
- ✓ **طبيعة البرنامج التدريبي:** إن تحديد اتجاهات التدريب (تدريب نظري أو تدريب ميداني) بالشكل المناسب من شأنه أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمتدربين.  
أما في حالة عدم تحديد اتجاه التدريب بالشكل المناسب فإن هذا سيؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للمتدربين.
- ✓ **أساليب عرض البرنامج التدريبي:** إن مراعاة الاختيار المناسب لمختلف أساليب التدريب يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمتدربين أما عدم تحديد الأساليب المناسب لعرض البرنامج التدريبي يؤدي إلى عدم الاستفادة من البرنامج التدريبي وهو ما يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي للمتدربين.

---

<sup>١</sup> العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 306.

<sup>٢</sup> قامون، سمية، العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، عام 2015، ص 268.

✓ **كفاءة المتدربين:** تساهم الكفاءة العالية للمدربين في تحسين مستوى الأداء للمتدربين وهو ما سينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي أما إذا كان المستوى منخفض فإن ذلك ينعكس سلباً على رضاهم.

✓ **مردود الدورات التدريبية:** يساعد التدريب الناجع في الرفع من كفاءة المتدربين وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وهو أمر يدركه المتدرب بعد انتهائه من مرحلة التدريب من خلال تقييمه لمستوى أدائه وكل ما يتعلق بالعمل قبل وبعد التدريب. أما إذا كان مردود الدورات التدريبية سيئاً فمن شأن ذلك أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي إذا هنالك علاقة طردية بين مردود الدورات التدريبية والرضا الوظيفي.

ومن وجهة نظر الباحثة: يجب على المنظمة أن تسعى لإقامة البرامج التدريبية لكوادرها، حيث تساهم المشاركة في البرامج التدريبية في تنمية مهارات المتدربين وتحسين أدائهم الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها وينعكس أيضاً "على رضاهم الوظيفي، أما عدم مشاركة الأفراد العاملين في الدورات التدريبية من شأنه أن يؤثر على مستوى أدائهم وبالتالي سيؤثر على المنظمة سلباً" وأيضاً "على مستوى رضاهم الوظيفي.

#### **رابعاً: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين:**

إن الحوافز مادية كانت أم معنوية تساعد على الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه.

##### **١ - الحوافز المعنوية:**

##### **• علاقة الإدارة بالعمال:**

يمكن النظر إلى الأفراد في المنشآت (إدارة وعاملين) باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة، ويمكن تحقيق التعاون الفعال وتحقيق حدة الصراع بين الإدارة والعمال بهدف

زيادة الكفاية الإنتاجية وتحقيق الرضا عن العمل عن طريق اشتراك العاملين في الإدارة التي يعملون بها<sup>١</sup>.

وبذلك فإن استخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية ونشر الشعور بالانتماء إلى المشروع. وزيادة الرضا عن العمل كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحا وتحديدا. حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف وليس من شك أن نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف أساسا على عاملين هما<sup>٢</sup>:

✓ رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

✓ استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمرا واقعا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات وسياسات.

#### • ساعات العمل:

أصبح موضوع السيطرة على الوقت العمل من المشاكل الواضحة في معظم المنظمات وفي أغلب دول العالم. سواء المتطورة منها أو النامية ولذلك سعت الإدارات وبصورة خاصة إدارات الأفراد إلى إيجاد السياسات التي تحدد من ظاهرة عدم الالتزام بمواعيد العمل والضوابط الخاصة التي تعتمد عليها المنظمة في هذا الخصوص، فيمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل<sup>٣</sup>.

#### • الخدمات الاجتماعية:

---

<sup>١</sup> عبد الباقي، صلاح الدين، حنفي، عبد الغفار، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1988، ص 373.

<sup>٢</sup> محمود، منال طلعت، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 255.

<sup>٣</sup> عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1996، ص 149.

إن هذا النوع من الخدمات أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها العاملين وعائلاتهم، ويقصد بالخدمات الاجتماعية "تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم أن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة".<sup>١</sup>

## ٢- الحوافز المادية:

- **العوائد:** الرضا الوظيفي يتحقق بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد.
  - **الأجور:** تحتل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع والمركز للاجتماع للفرد لأي مجتمع.<sup>٢</sup>
- ولا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة.<sup>٣</sup>

## • المكافآت:

يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها، ودائما تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية. ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء. فلن يشعر الأفراد بأنهم حققوا إنجازا مميذا في عملهم. أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فردا على أساس الاستحقاق. فإن الفرد الذي يحصل على

<sup>١</sup> عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991، ص 292.

<sup>٢</sup> عباس، سهيلة محمود، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2002، ص 226.

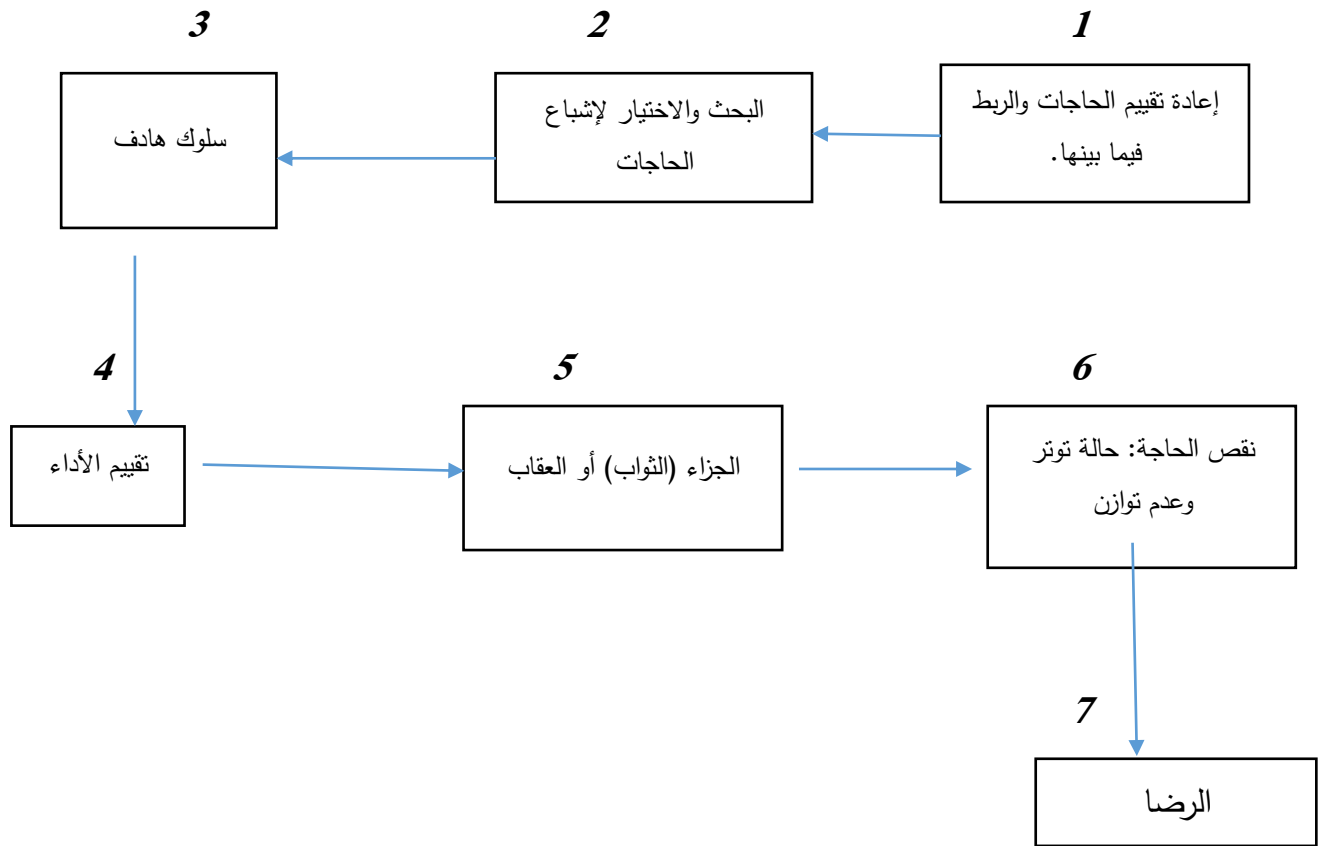
<sup>٣</sup> مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين، دار الكتب، 2000، ص 380.

المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة انجازه، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة<sup>١</sup>.

الشكل التالي يبين العلاقة بين الدوافع والحوافز ومستوى الأداء والرضا الوظيفي:

(نموذج سيزلجي وولاس ١٩٨٠)<sup>٢</sup>:

الشكل رقم (15):



المصدر: أحمد، جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والإداري، معهد الإدارة العامة، ط ١، الرياض، 1991، ص

89.

<sup>١</sup> حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 261.

<sup>٢</sup> أحمد، جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والإداري، معهد الإدارة العامة، ط ١، الرياض، 1991، ص 89.

من خلال هذا النموذج نستنتج بأن الدوافع هي محركات داخلية للسلوك الإنساني وموجهة له نحو غايات وأهداف محددة وهي تهدف إلى أي تخفيض حالة التوتر وعدم التوازن التي يشعر بها، من خلال محفزات مادية وأخرى معنوية والتي تجعل من الفرد راضي عن عمله وبالتالي يزداد حماسه له، ويزداد إقباله عليه، وبذلك تزداد إنتاجيته وأداؤه.

مما تقدم يمكن القول إن التسويق الداخلي نشاط حركي وخلاق وذاخر بالمنافسة الشديدة، وهو جزء هام من الحياة اليومية لكل مؤسسة أياً كان مجالها، ولا تقتصر ممارسة النشاط التسويقي على العاملين في إدارة التسويق، ولكن يشارك الجميع في هذه الأنشطة ويتلقونها ويمارسونها ويتعاملون معها.

# القسم العملي

# الفصل الرابع

## الدراسة الميدانية

(دراسة ميدانية على الفنادق الأربع وخمس نجوم في محافظتي حمص وطرطوس)

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

ثانياً: مصادر جمع المعلومات

ثالثاً: أدوات الدراسة

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

خامساً: تحليل البيانات

سادساً: اختبار الفرضيات



## أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

❖ **مجتمع الدراسة:** جميع الافراد من عاملين وإداريين في فنادق الأربع وخمس نجوم في محافظتي حمص وطرطوس.

❖ **عينة الدراسة:** تم اختيارها بطريقة عشوائية من العاملين والإداريين في فنادق الأربع وخمس نجوم في محافظتي حمص وطرطوس وتحديداً الفنادق التالية:

- فندق سفير حمص

- فندق حمص الكبير

- فندق رويال ان

- فندق هوليداي بيتش

- فندق برج شاهين

- فندق صافيتا الشام

حيث تضمنت **العينة المدروسة (١٢٠)** فرداً من الأفراد العاملين في فنادق الأربع وخمس نجوم في محافظتي حمص وطرطوس وعلى كافة المستويات الوظيفية، وتم توزيع (١٢٠) استمارة استبيان على ستة فنادق باستخدام العينة العشوائية بواقع ٢٠ استبيان لكل فندق وكانت الاستثمارات المستردة الصالحة للتحليل (٩٠) استمارة أي ما نسبته (٧٥%) من اجمالي الاستثمارات الموزعة، وهي نسبة صالحة للتحليل.

## جدول رقم (2) توزيع الاستبيان على الفنادق

الفندق	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة
سفير حمص	٢٠	١٧
حمص الكبير	٢٠	١٦
رويال ان	٢٠	١٥
هوليداي بيتش	٢٠	١٥
برج شاهين	٢٠	١٣
صافيتا الشام	٢٠	١٤
المجموع	١٢٠	٩٠

المصدر: من إعداد الباحثة

## ثانياً: مصادر جمع المعلومات:

- ١- مصادر المعلومات الأولية : وتم جمعها من خلال المقابلات المبدئية مع عملاء بعض فنادق محافظتي حمص وطرطوس ومن خلال الاستبيان النهائي والذي يقيس متغيري البحث (التسويق الداخلي) و(الرضا الوظيفي).
- ٢- مصادر المعلومات الثانوية (الجاهزة) : تم جمع المعلومات من الكتب والمؤلفات العربية والأجنبية ورسائل الماجستير والدكتوراه والمقالات والأبحاث المنشورة على شبكة الانترنت ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### ثالثاً: أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم إعداد استمارة استبيان بالاستعانة بالدراسات السابقة تتضمن العديد من الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى عدد من الأسئلة التي تتناول الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وقد احتوى الاستبيان على قسمين:

١- القسم الأول (معلومات عامة) شملت الأسئلة الديموغرافية ( النوع الاجتماعي - العمر - المؤهل العلمي - المنصب الوظيفي - سنوات الخبرة ).

٢- القسم الثاني وهو الجزء الخاص بالعبارات التي تصب في جوهر الدراسة وبلغ عددها (٣٠) عبارة، وتم تقسيم عبارات هذا القسم الى محاور خاصة بمتغيرات الدراسة كالآتي:

المتغير المستقل (التسويق الداخلي) من خلال أبعاده التي قسمت الى المحاور الأربعة الآتية:

المحور الأول: الاتصال الداخلي

المحور الثاني: التحفيز

المحور الثالث: التدريب

المحور الرابع: الثقافة التنظيمية

المتغير التابع المحور الخامس ( الرضا الوظيفي ).

ويبلغ عدد استمارات الاستبيان الموزعة (١٢٠) استمارة، وتم استبعاد (٣٠) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب نقص المعلومات، أو وجود أكثر من إجابة على نفس السؤال، ليبلغ عدد الاستمارات التي تم تحليلها إحصائياً (٩٠) استمارة، حيث تم جمع الاستمارات وتفرغ بياناتها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS 23 .

### رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

❖ الصدق : وهو ان يقيس الاستبيان ما وضع لأجله

- الصدق الظاهري:

وهو ما يعرف بصدق المحكمين، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرض الاستبيان على الأستاذ المشرف والاستاذ المشرف المشارك على الدراسة، بالإضافة الى عرضها على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية السياحة، بعدما اوصوا بإجراء بعض التعديلات الموضوعية، والشكلية على بعض الفقرات، شملت بعض التصحيحات اللغوية وإعادة صياغة لبعض الفقرات والعبارات، وإضافة البعض، واستبعاد بعضها الآخر، واستناداً الى تلك الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها رأي المحكمين، حتى أصبحت استمارة الاستبيان بصورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق.

#### ❖ ثبات الاستبيان (طريقة الفا كرونباخ):

ويقصد به الى اي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها (مدى ثباته مع كل مرة يستخدم فيها)، ويحسب معامل الثبات بحساب معامل ألفا كرونباخ ويجب ان تكون قيمته اكثر من ٦٠%، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة تجريبية مكونة من ٣٠ فرداً، ثم تفريغ الاستبيانات وحساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان، حيث تم الحصول على النتائج الآتية:

جدول رقم ( 3 ) معاملات الثبات لمحاور الاستبيان / الفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
المحور الأول	٦	٠,٧٣٦
المحور الثاني	٦	٠,٨١١
المحور الثالث	٦	٠,٧٤١
المحور الرابع	٦	٠,٧٦٨
المحور الخامس	٦	٠,٧٩٠
الاستبيان الكلي	٣٠	٠,٩٢١

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

يتضح من الجدول رقم ( 3 ) بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلها مرتفعة لكل محور وتتراوح بين (٠,٧٣٦) و (٠,٨١١)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الفقرات ال (٣٠) هي (٠,٩٢١) وهي مرتفعة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وبالتالي تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبيان، ويستطيع توزيع الاستبيان على العينة النهائية ليتم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

#### - طريقة التجزئة النصفية:

حيث يتم بهذه الطريقة تقسيم عبارات الاستبيان إلى قسمين ثم حساب معامل الارتباط بينهما وتصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان براون لإيجاد معامل الثبات.

جدول رقم ( 4 ) الارتباط بين قسمي الاستبيان

الارتباطCorrelations				
		P1	P2	
القسم الأول	P1	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	1	0.793**
		المعنوية الاحصائية (2-tailed) Sig.		.000
		عدد أفراد العينة N	30	30
القسم الثاني	P2	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	0.793**	1
		المعنوية الاحصائية (2-tailed) Sig.	.000	
		عدد أفراد العينة N	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

من الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط يساوي ٠,٧٩٣ وبحساب تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان براون نجد أن معامل الثبات يساوي:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{1+r} = \frac{(0,793 * 2)}{(0,793 + 1)} = 0,884$$

وهو معامل ثبات مقبول ودال إحصائياً، وبالتالي يمكن توزيع الاستبيان على عينة الدراسة الكلية.

#### خامساً: تحليل البيانات:

أ- الإحصاءات الوصفية (التكرارات والنسب المئوية) للمتغيرات الديموغرافية:

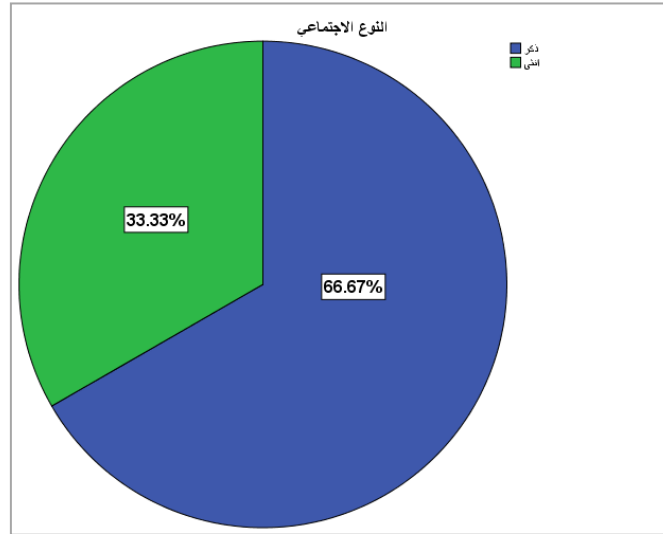
١- توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي:

جدول رقم ( 5) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٦٠	٦٦,٧ %
انثى	٣٠	٣٣,٣ %
المجموع	٩٠	١٠٠ %

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

شكل رقم ( 16 ) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

نلاحظ أن ٦٦,٧% من عينة البحث كانت من الذكور وهي النسبة الأكبر، بينما بلغت نسبة الإناث ٣٣,٣% من اجمالي العينة التي بلغ عدد افرادها الكلي ٩٠ مفردة.

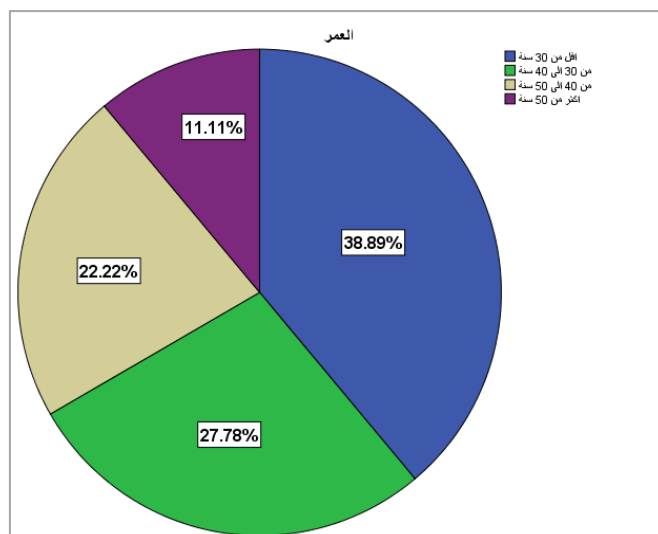
## ٢- توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير العمر:

جدول رقم ( 6 ) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٣٥	٣٨,٩%
من ٣٠ الى اقل من ٤٠ سنة	٢٥	٢٧,٨%
من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة	٢٠	٢٢,٢%
٥٠ سنة فأكثر	١٠	١١,١%
المجموع	٩٠	١٠٠%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

شكل رقم ( 17 ) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير العمر



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر للأعمار ٣٨,٩ % كانت للفئة الأقل من ٣٠ سنة والنسبة الأقل ١١,١ % كانت لفئة الأعمار ٥٠ سنة فأكثر وذلك من إجمالي أفراد العينة.

### ٣- توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

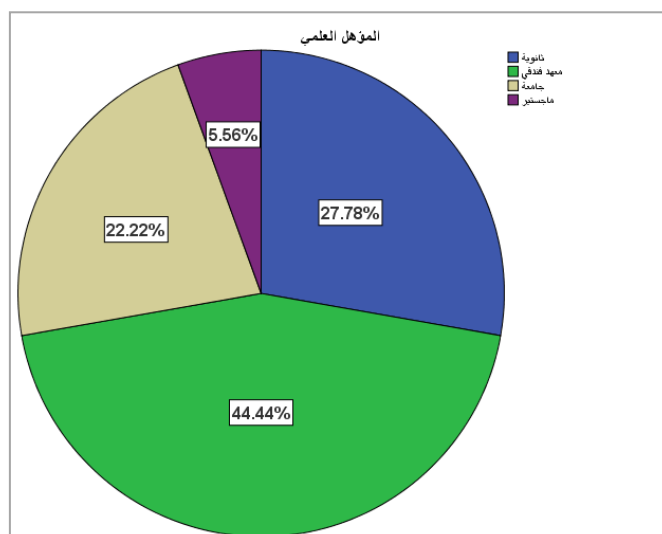
جدول رقم ( 7 ) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية	٢٥	٢٧,٨ %
معهد فندقي	٤٠	٤٤,٤ %
جامعة	٢٠	٢٢,٢ %
ماجستير	٥	٥,٦ %
المجموع	٩٠	١٠٠ %

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23



شكل رقم ( 18 ) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

نلاحظ من الجدول السابق ان النسبة الأكبر كانت ٤٤,٤ % وهي للحائزين على المعهد الفندقي، والنسبة الأقل كانت ٥,٦ % من اجمالي أفراد العينة وهي للحائزين على الماجستير.

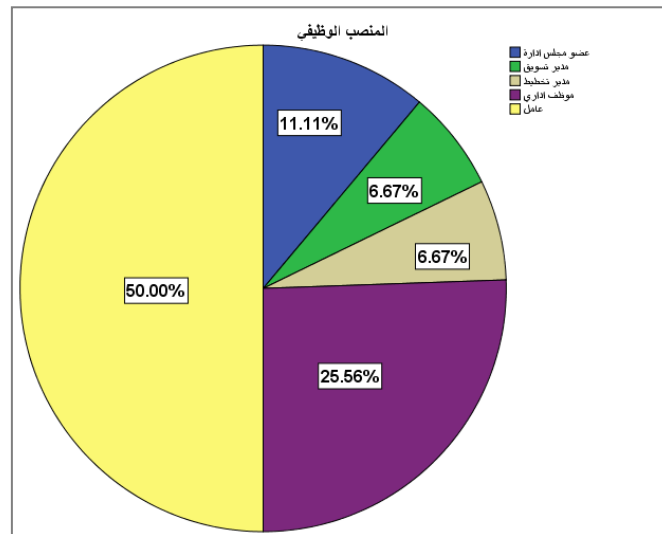
#### ٤- توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي:

جدول رقم ( 8 ) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عضو مجلس إدارة	١٠	١١,١ %
مدير تسويق	٦	٦,٧ %
مدير تخطيط	٦	٦,٧ %
موظف اداري	٢٣	٢٥,٦ %
عامل	٤٥	٥٠ %
المجموع	٩٠	١٠٠ %

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

شكل رقم ( 19 ) توزيع عينة البحث وفقا لمتغير المنصب الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

نلاحظ من الجدول السابق ان النسبة الأكبر لأفراد العينة ٥٠% كانت من العمال تليهم نسبة الموظفين الاداريين وكانت ٢٥,٦%، بينما بلغت النسبة الأقل ٦,٧% لكل من مدراء التسويق والتخطيط من اجمالي افراد العينة.

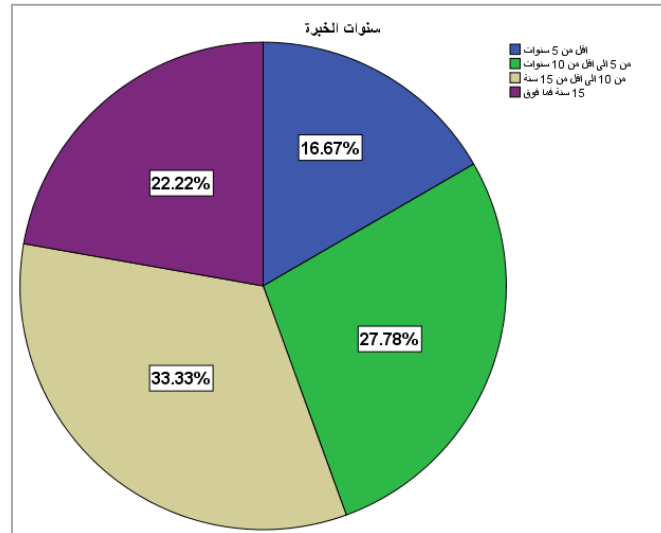
- توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول رقم ( 9 ) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ٥ سنوات	١٥	%١٦,٧
من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات	٢٥	%٢٧,٨
من ١٠ الى اقل من ١٥ سنة	٣٠	%٣٣,٣
١٥ سنة فما فوق	٢٠	%٢٢,٢
المجموع	٩٠	%١٠٠

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

شكل رقم ( 20 ) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

نلاحظ من الجدول السابق ان النسبة الأكبر لأفراد العينة ٣٣,٣% كانت ممن خبرتهم (من ١٠ الى اقل من ١٥ سنة) تليهم نسبة ٢٥,٦% ممن خبرتهم (من ٥ الى اقل من ١٠

سنوات)، بينما بلغت النسبة الأقل ١٦,٧% ممن خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) من إجمالي أفراد العينة.

ب- الاحصاءات الوصفية (المتوسط والانحراف المعياري) لأسئلة الاستبيان الرئيسية (المحاور):

#### ❖ توضيح المقياس المعتمد في الاستبيان

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدولين رقم ( 10 ) و ( 11 )

جدول رقم ( 10 ) مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

المصدر من اعداد الباحثة

جدول رقم ( 11 ) المتوسط المرجح ودلالته

المتوسط المرجح	الدلالة
من ١ إلى ١,٧٩	غير موافق بشدة
من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩	غير موافق
من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	محايد
من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩	موافق
من ٤,٢٠ إلى ٥	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة

وكانت النتائج كالآتي:

## ١ - نتائج المحور الأول: الاتصال الداخلي

جدول رقم ( 12 ) نتائج عبارات محور الاتصال الداخلي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
تشجع الادارة عملية التواصل بين العاملين	٤,١٤	١,٠١٢	موافق
تربطك مع زملائك علاقة احترام وتقدير	٤,٢٤	١,٠٠٩	موافق بشدة
تعتمد على قنوات الاتصال غير الرسمية في الحصول على المعلومات	٣,٨٧	١,٠٥١	موافق
هناك نظام معلومات فعال يوفر المعلومات المطلوبة لأداء الأنشطة بالشكل الصحيح	٤,٢١	١,٠٤٤	موافق بشدة
يمتلك الفندق وسائل اتصال حديثة تسهل انتقال المعلومة افقيا وعموديا داخل المؤسسة	٤,٠٤	١,٠٢٧	موافق
تحرص على تقديم المعلومات لزملائك في أعمالهم	٣,٩٢	١,٠٩٤	موافق
المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمحور الاول ككل	٤,٠٧	٠,٦٦١	موافق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

نلاحظ من النتائج أن قيمة المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن الأسئلة الثاني والرابع تدل ان افراد العينة يوافقون بشدة على مضمون الاسئلة حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح اعلى من ٤,١٩) أي أن هناك علاقة احترام وتقدير تجعل العلاقة مترابطة مع زملاء العمل، ويوجد نظام معلومات فعال يوفر المعلومات المطلوبة لأداء الأنشطة بالشكل الصحيح.

كما ان المتوسط المرجح لاجابات افراد العينة عن الاسئلة الباقية تدل ان افراد العينة يوافقون على مضمون الاسئلة حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح اعلى من ٣,٤٠ واقل من ٤,١٩) اي ان عينة الدراسة ترى ان الادارة تشجع على عملية التواصل بين العاملين، ويعتمد الافراد على قنوات الاتصال غير الرسمية في الحصول على المعلومات، كما أن الفندق يمتلك وسائل اتصال حديثة تسهل انتقال المعلومة افقيا وعموديا داخله، كما أن الموظف يحرص على تقديم المعلومات لزملاءه في أعمالهم.

من خلال النتائج تبين ان قيمة المتوسط المرجح على فقرات المحور الأول ككل (الاتصال الداخلي) كانت ٤,٠٧ (المتوسط المرجح أعلى من ٣,٤٠ واقل من ٤,١٩) اي ان افراد العينة يوافقون على ان الاتصال الداخلي كأحد أبعاد التسويق الداخلي يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

## ٢ - نتائج المحور الثاني: التحفيز

جدول رقم ( 13 ) نتائج عبارات محور التحفيز

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
تتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة	٤,٤٢	٠,٨٧٤	موافق بشدة
تشعر أن هناك نظام مكافآت مرضي	٤,٤١	٠,٧١٧	موافق بشدة
يقوم الفندق بتقدير عملك من خلال الحوافز المعنوية	٤,٤٠	٠,٧١٦	موافق بشدة
يأخذ الفندق الشكوى التي تقدمها بعين الاعتبار	٣,٨٢	١,٠٠١	موافق
يعتبر الفندق تلبية مطالبك ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب الزبون	٣,٨٧	٠,٧٦٧	موافق
يعتبرك الفندق من أهم معايير نجاحه	٣,٩٩	٠,٨٩٣	موافق
المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمحور الثاني ككل	٤,١٥	٠,٢٨٠	موافق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

نلاحظ من النتائج أن قيمة المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن الأسئلة الأولى والثاني والثالث تدل ان افراد العينة يوافقون بشدة على مضمون الاسئلة حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح اعلى من ٤,١٩) أي أنه تتم تتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة، بالإضافة الى وجود نظام مكافآت مرضي، كما ان الفندق يقوم بتقدير الأعمال من خلال الحوافز المعنوية التي يقدمها .

كما ان المتوسط المرجح لإجابات افراد العينة عن الاسئلة الباقية تدل ان افراد العينة يوافقون على مضمون الاسئلة حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح اعلى من ٣,٤٠ واقل من ٤,١٩) اي يقوم الفندق بالنظر في الشكوى التي يقدمها العاملين لديه، كما يعتبر تلبية مطالبهم ضرورة لا تقل عن تلبية مطالب الزبون، كما ان الفندق يعتبر العاملين لديه من أهم معايير نجاحه.

من خلال النتائج تبين ان قيمة المتوسط المرجح على فقرات المحور الثاني ككل ( التحفيز ) كانت ٤,١٥ (المتوسط المرجح أعلى من ٣,٤٠ واقل من ٤,١٩) اي ان افراد العينة يوافقون على ان التحفيز كأحد أبعاد التسويق الداخلي يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

### ٣- نتائج المحور الثالث: التدريب

جدول رقم ( 14 ) نتائج عبارات محور التدريب

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
يتم إلحاقك بعدد من البرامج التدريبية لصقل مهارتك التدريبية باستمرار	٤,٧٠	٠,٥٥٠	موافق بشدة
تتناسب الدورات التدريبية التي يعقدها الفندق مع طبيعة عملك	٤,٧٠	٠,٥٥٠	موافق بشدة
يقوم الفندق باستمرار بعقد الندوات والمؤتمرات الهادفة للتطوير المهني للعاملين	٤,٥٤	٠,٨١٠	موافق بشدة
تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب	٤,١٩	١,٠٩٠	موافق
ترى إدارة الفندق أن تدريب العاملين هو استثمارا وليس تكلفة	٤,٥٦	٠,٨٠٩	موافق بشدة
تتغير أنشطة التدريب دوريا مع التطور الحاصل في العالم	٤,٥٠	٠,٨٦٤	موافق بشدة
المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمحور الثالث ككل	٤,٥٣	٠,٤٨٦	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

نلاحظ من النتائج أن قيمة المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن الأسئلة كاملة باستثناء السؤال الرابع تدل ان افراد العينة يوافقون بشدة على مضمون الاسئلة حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح اعلى من ٤,١٩) أي أنه يتم إلحاق العاملين بعدد من البرامج التدريبية لصقل مهاراتهم باستمرار، بالإضافة الى مناسبة الدورات التدريبية المنعقدة مع طبيعة العمل، كما ان الفندق يقوم وباستمرار بعقد الندوات والمؤتمرات الهادفة للتطوير المهني للعاملين، وترى إدارة الفندق ان تدريب العاملين هو استثمار وليس تكلفة، بالإضافة الى تغيير أنشطة التدريب دوريا مع التطور الحاصل في العالم.

من خلال النتائج تبين ان قيمة المتوسط المرجح على فقرات المحور الثالث ككل ( التدريب ) كانت ٤,٥٣ (المتوسط المرجح أعلى من ٤,٢٠) اي ان افراد العينة يوافقون بشدة على ان

التدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

#### ٤- نتائج المحور الرابع: الثقافة التنظيمية

جدول رقم ( 15 ) نتائج عبارات محور الثقافة التنظيمية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
يتقبل العمال كل ما يصدر من قوانين داخل الفندق	٤,٤٢	٠,٨٨٧	موافق بشدة
يشارك العمال في اتخاذ القرار في الفندق	٤,٢٠	١,٠٨٣	موافق بشدة
يشارك العمال في صنع سياسة الفندق وتعزيز الانتماء لديهم	٤,٢٠	١,٠٩٠	موافق بشدة
تشعر بالولاء للفندق الذي تعمل فيه	٤,٣٧	٠,٩٨٨	موافق بشدة
هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين مع بعضهم	٤,٧٤	٠,٥١٠	موافق بشدة
يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل	٤,٥٦	٠,٨٠٩	موافق بشدة
المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمحور الرابع ككل	٤,٤١	٠,٥٤٦	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

نلاحظ من النتائج أن قيمة المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن الأسئلة كاملة تدل ان افراد العينة يوافقون بشدة على مضمون الاسئلة حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح اعلى من ٤,١٩) أي أن العمال يتقبلون كل ما يصدر من قوانين داخل الفندق، بالإضافة الى مشاركتهم في اتخاذ القرارات وصنع سياسة الفندق وتعزيز الانتماء لديهم، كما يشعرون بالولاء الى الفندق الذي يعملون فيه، كما ان هناك ثقة متبادلة بين الادارة والعاملين وبين العاملين مع بعضهم، كما يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل.

من خلال النتائج تبين ان قيمة المتوسط المرجح على فقرات المحور الرابع ككل ( الثقافة التنظيمية) كانت ٤,٤١ (المتوسط المرجح أعلى من ٤,٢٠) اي ان افراد العينة يوافقون بشدة على ان الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التسويق الداخلي تؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.



## ٧- نتائج المحور الخامس: الرضا الوظيفي

جدول رقم ( 16 ) نتائج عبارات محور الرضا الوظيفي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
تشعر بالرضا اتجاه الفندق الذي تعمل فيه	٤,٥٧	٠,٧٨٠	موافق بشدة
تتعامل الادارة مع العاملين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك	٤,٢٠	١,٠٩٠	موافق بشدة
تشعر بالرضا اتجاه الحوافز التي تحصل عليها	٤,٢٣	١,٠٠٦	موافق بشدة
تشعر بالرضا اتجاه حجم الفرص التدريبية التي يوفرها لك الفندق	٤,٣٨	٠,٩٧٨	موافق بشدة
بشكل عام أنت سعيد بالعمل في هذا الفندق	٤,٧١	٠,٥٤٦	موافق بشدة
هناك عدالة في توزيع أعباء العمل بين الموظفين كما تتسم إجراءات الترقية بالعدالة	٤,٣٩	٠,٩٣٢	موافق بشدة
المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمحور السابع ككل	٤,٤١	٠,٥٠٤	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

نلاحظ من النتائج أن قيمة المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن الأسئلة كاملة تدل ان افراد العينة يوافقون بشدة على مضمون الاسئلة حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح اعلى من ٤,١٩) أي أن العمال يشعرون بالرضا اتجاه الفندق الذي يعملون فيه والحوافز التي يحصلون عليها وحجم الفرص التدريبية التي يوفرها الفندق مما يشعروهم بالسعادة في عملهم، كما تتعامل الادارة مع العاملين كشركاء ملتزمين بانجاز هدف مشترك، وأن هناك عدالة في توزيع اعباء العمل بين الموظفين كما تتسم اجراءات الترقية بالعدالة.

ن خلال النتائج تبين ان قيمة المتوسط المرجح على فقرات المحور الخامس ككل (الرضا الوظيفي) كانت ٤,٤١ (المتوسط المرجح أعلى من ٤,٢٠) اي ان افراد العينة يوافقون بشدة على ان كافة أبعاد التسويق الداخلي المتوافرة تؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

سادساً: اختبار الفرضيات (الإحصاءات الاستدلالية):

- اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية.

ويُتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١ - الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

- تطبيق اختبار العلاقة الارتباطية:

يمثل الجدول رقم ( 17 ) معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

جدول رقم ( ) معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي

Correlations الارتباط			
		الاتصال الداخلي	الرضا الوظيفي
الاتصال الداخلي	Pearson Correlation	1	.138
	Sig. (2-tailed)		.194
	N	90	90
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	.138	1
	Sig. (2-tailed)	.194	
	N	90	90

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الى ان قيمة معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي يساوي (+,١٣٨) وان القيمة الاحتمالية sig تساوي (٠,١٩٤) وهي قيمة غير دالة احصائياً (أكبر من ٠,٠٥)، وبالرغم من ان قيمة معامل الارتباط موجبة إلا انها غير دالة احصائياً أي أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

ومنه نرفض الفرضية الفرعية الأولى.

٢- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

• تطبيق اختبار العلاقة الارتباطية:

يمثل الجدول رقم ( 18) معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

جدول رقم ( 18) معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز والرضا الوظيفي

Correlations الارتباط			
		التحفيز	الرضا الوظيفي
التحفيز	Pearson Correlation	1	.274**
	Sig. (2-tailed)		.009
	N	90	90
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	.274**	1
	Sig. (2-tailed)	.009	
	N	90	90

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الى ان قيمة معامل الارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي يساوي (+٠,٢٧٤) وان القيمة الاحتمالية sig تساوي (٠,٠٠٩) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عالية جداً (أقل من ٠,٠٥)، وبالرغم من ان قيمة معامل الارتباط منخفضة إلا انها دالة احصائياً أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

ومنه نثبت الفرضية الفرعية الثانية.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

• تطبيق اختبار العلاقة الارتباطية:

يمثل الجدول رقم ( 19 ) معامل الارتباط بيرسون بين التدريب والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

جدول رقم ( 19 ) معامل الارتباط بيرسون بين التدريب والرضا الوظيفي

Correlations الارتباط		
	التدريب	الرضا الوظيفي
التدريب	Pearson Correlation	.340**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	90
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	.340**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	90

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الى ان قيمة معامل الارتباط بين التدريب والرضا الوظيفي يساوي (+,340) وان القيمة الاحتمالية sig تساوي (0,001) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عالية جداً (أقل من 0,05)، وبالرغم من ان قيمة معامل الارتباط منخفضة إلا انها دالة احصائياً أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين التدريب والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

**ومنه نثبت الفرضية الفرعية الثالثة.**

**٤ - الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة

التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

• تطبيق اختبار العلاقة الارتباطية:

يمثل الجدول رقم ( 20 ) معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

جدول رقم ( 20 ) معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

#### Correlations الارتباط

	الثقافة التنظيمية	الرضا الوظيفي
Pearson Correlation	1	.479**
Sig. (2-tailed)		.000
N	90	90
Pearson Correlation	.479**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	90	90

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الى ان قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي يساوي (+0.479) وان القيمة الاحتمالية sig تساوي (0.000) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عالية جداً (أقل من 0.05)، وبالرغم من ان قيمة معامل الارتباط متوسطة إلا انها دالة احصائياً أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

#### ومنه نثبت الفرضية الفرعية الرابعة.

#### - مناقشة تحليل الفرضيات الفرعية:

يطلق الارتباط على العلاقة بين متغيرين وتقاس تلك العلاقات بمقياس يسمى معامل الارتباط ويرمز له بالرمز  $r$  ويأخذ القيم من -1 إلى 1 .

- ✓ يكون الارتباط طردي تام إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 1
- ✓ يكون الارتباط عكسي تام إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي -1
- ✓ لا يوجد ارتباط إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي صفر.
- ✓ كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من الواحد كان الارتباط قوياً.
- ✓ كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من الصفر كان الارتباط ضعيفاً.

جدول رقم ( 21) معامل الارتباط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية

محاوَر الاستبيان	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig	التفسير	نتيجة إختبار الفرضية
الاتصال الداخلي	.١٣٨	.١٩٤	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية	نرفض الفرضية الفرعية الأولى
التحفيز	.274**	.٠٠٩	توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة	نثبت الفرضية الفرعية الثانية
التدريب	.340**	.٠٠١	توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة	نثبت الفرضية الفرعية الثالثة
الثقافة التنظيمية	.479**	.٠٠٠	توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة	نثبت الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23

نلاحظ من النتائج السابقة إثبات الفرضيات الفرعية كافة باستثناء الفرضية الفرعية الأولى، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين محاور الاستبيان الثاني والثالث والرابع وبين الرضا الوظيفي وبعد إثبات الفرضيات الفرعية الثلاثة يمكننا إثبات فرضية الدراسة الرئيسية أي:

**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية وهي علاقة موجبة.**

# النتائج والمقترحات

أولاً: النتائج

ثانياً: المقترحات

ثالثاً: الدراسات المستقبلية

## أولاً: النتائج:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية وهي علاقة موجبة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التدريب والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.
- إن تبني تطبيق سياسات التسويق الداخلي في الفنادق يساعد في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- إن التسويق الداخلي هو أحد المفاهيم الحديثة، ويعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل الفنادق، ويعتبر مطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح.
- للتسويق الداخلي منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة فضلاً عن أن التسويق وسيلة لإرضاء العميل الداخلي والخارجي.
- يتعلق ارتفاع مستوى الرضا عن العمل بدرجة توافق قيم وثقافة العاملين مع قيم وثقافة الفندق.
- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل الفندق، وهنا نلاحظ سعي الفنادق لتعديل ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية.
- إن الحوافز والمكافآت لها تأثير كبير على العاملين فهي تساهم في حب العامل للفندق وارتباطه به.
- تتعامل الإدارة مع العاملين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.



- يقوم الفندق بالنظر في الشكوى التي يقدمها العاملين لديه، كما يعتبر تلبية مطالبهم ضرورة لا تقل عن تلبية مطالب العميل الخارجي.
- ترى إدارة الفندق أن تدريب العاملين هو استثمار وليس تكلفة.
- يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم في الفنادق.
- الإدارة تشجع على عملية التواصل بين العاملين ويعتمد الأفراد على قنوات الاتصال غير الرسمية في الحصول على المعلومة.
- الفندق يمتلك وسائل اتصال حديثة تسهل انتقال المعلومة أفقياً وعمودياً داخله.

## ثانياً: المقترحات:

- ضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي على نحو واضح من قبل إدارة الفندق، وأن يكون الجهد مشتركاً بين إدارتي الموارد البشرية والتسويق معاً.
- ضرورة نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين، لأنهم يعتبرون وسيلة الاتصال الفعالية والتأثير الأكبر في المستفيدين من الخدمة.
- ضرورة تطبيق البحث التسويقي في السوق الداخلي لمعرفة حاجات ورغبات العاملين والعمل على تلبيةها لتحقيق الجودة في عملهم.
- ضرورة إرساء مبدأ الثقافة التنظيمية بشكل أكبر من خلال اعتمادها كفلسفة واضحة وشاملة لكل العاملين مما يقلل من نسب حدوث المشكلات والاختلافات داخل الفندق.
- العمل على توليد الرغبة في العمل لدى العاملين بالفندق من خلال التحفيز لأنه هو الدافع وراء تقديم أفضل أداء لذا يجب على الإدارة وضع نظام حوافز فعال وعادل.
- ضرورة تأهيل موظفي الخطوط الأمامية بالمهارات اللازمة بشكل مستمر لتحقيق علاقة قوية بين الفندق والعميل الخارجي.
- ضرورة عقد الاجتماعات مع موظفي الخطوط الأمامية بشكل خاص لتبادل المعلومات حول احتياجات العميل ومناقشتها لرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.

- على إدارة الفندق أن تتبنى الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجيتها التدريبية.
- ضرورة تمكين العاملين بشكل أوسع من خلال الدعم الإداري وتقويض الصلاحيات بشكل أكبر من أجل إنجاز الأعمال المتعلقة بالخدمات التي يقدمها بسهولة وبسرعة.
- ابتكار الطرق التي تساهم في التشجيع على البقاء في أعلى مستويات التواصل الفعال كاللقاءات والندوات والمؤتمرات وحتى الجلسات غير الرسمية.

### ثالثاً: الدراسات المستقبلية

في إطار المقترحات للباحثين في الدراسات المستقبلية ننصح من له الرغبة في الكتابة عن التسويق الداخلي بأن يبحث في المجالات الآتية:

- ١- دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الفندقية.
- ٢- دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية السورية.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

#### الكتب:

١. د. طه، عاطف جابر، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، الدار الأكاديمية للعلوم، عام 2013.
٢. أ.د. هوارى، معراج وآخرون، العلامة التجارية الماهية والأهمية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، طبعة أولى، 2013.
٣. الحريري، خالد حسن، المنهج الإسلامي في التسويق الداخلي، كلية العلوم الإدارية جامعة تعز، قسم التسويق، 2011.
٤. شاين، ادجار، الثقافة التنظيمية والقيادة، الرياض معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، لعام 2011.
٥. عرفة، سيد سالم، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
٦. النجار، فريد راغب، تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009.
٧. سلطان، محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة، 2004.
٨. النعيمي، صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008.
٩. الصباب، أحمد عبد الله، أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2010.
١٠. الطعاني، حسن أحمد، التدريب: مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002.
١١. د. الناصر، منذر، إدارة الموارد البشرية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة البعث، كلية السياحة، 2010\_2011.
١٢. د. معمار، صلاح صالح، التدريب الأسس والمبادئ، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع عمان، الأردن، طبعة أولى، لعام 2010.
١٣. د. الشريف، محمد موسى، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، دار الأندلس الخضراء، المملكة العربية السعودية جدة، الطبعة الأولى 2000، طبعة الرابعة 2003.

١٤. محمود، حمدي شاكراً، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع بحائل، طبعة أولى، 2006.
١٥. د. محمد، ثائر سعدون، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، جامعة ديالى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2016.
١٦. الفريجات، كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي \_ مفاهيم معاصرة \_ إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
١٧. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990.
١٨. عاشور، أحمد صقر، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
١٩. مرعي، محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر، 1999.
٢٠. بيومي، مجدي أحمد، لطفي، محمد السيد، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي) دار المعرفة الجامعية، مصر، عام 2011.
٢١. ريجيو، رونالدو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ط ١، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 1999.
٢٢. بوحوش، عمار، الدنيبات، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، عام 1999.
٢٣. جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السعودية، 2005.
٢٤. العزاوي، نجم عبدالله، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- مرعي، محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2003.
٢٥. عرفة، سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر، عمان، عام 2006.
٢٦. النجار، فريد راغب، تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات العامة والمفاوضات، الدار الجامعية، مصر، 1990.
٢٧. قاسمي، ناصر، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، مصر، عام 2013.
٢٨. القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة ٣، عمان، الأردن: دار وائل، عام 2006.

٢٩. البكري، ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة 6، عمان، الأردن: دار الحامد، 2006.
٣٠. العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
٣١. عبد الباقي، صلاح الدين، حنفي، عبد الغفار، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1988، ص 373.
٣٢. محمود، منال طلعت، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
٣٣. عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1996.
٣٤. عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991.
٣٥. عباس، سهيلة محمود، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2002.
٣٦. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين، دار الكتب، 2000.
٣٧. حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
٣٨. أحمد، جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والإداري، معهد الإدارة العامة، ط ١، الرياض، 1991.
٣٩. زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر، 2003.
٤٠. محمد المرسي، جمال الدين، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

#### الرسائل العلمية:

١. شنيقي، عبد الحكيم، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2017.
٢. أبو حمرة، سها سمير، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، قطاع غزة، رسالة ماجستير، عام 2017.

٣. أبو عودة، عطا الله عزات، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة، قطاع غزة، 2014.
٤. العالول، اياد فتحي، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، 2016.
٥. لبد، زاهي ابراهيم، ريان، عمر أحمد، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني الجامعة الإسلامية غزة، 2013.
٦. يحيوي، الهام، دور الاتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية، مجلة العلوم الإنسانية والتكوينية، العدد ١٧، جامعة باتنة، الجزائر، 2007.
٧. عليطي، أمينة، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير في علو التسيير، جامعة محمد خيضر، 2016\_2017.
٨. مطاحن، سلوى محمود محمود، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009.
٩. مر كمال، عبد الستار، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجزائر، 2013\_2014.
١٠. عرقوب، وفاء، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الكفاءات دراسة ميدانية بمؤسسة gent للالكترونيك، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، لعام 2012\_2013.
١١. عباس، إيمان طاهر، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة كلية الاعلام، 2017.
١٢. بوقبرين، بسمة، دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016.
١٣. ذهبية، سبتي، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج، قسم علوم التسيير، 2014.
١٤. كسيرة، مريم، قرواز، نبيلة، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، 2018\_2019.
١٥. محمد، عوض الله محمد، دور التدريب في أداء العاملين دراسة حالة بنك فيصل، رسالة ماجستير، جامعة الامام المهدي، كلية إدارة الاعمال، 2015\_2016.

١٦. يوسف، محمد الحسن، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2010.
١٧. الأخضر، محجوبي محمد، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009\_2010.
١٨. الجاروشة، محمد عبد المعطي، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة، 2016.
١٩. شاعر، هاجر، دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، عام 2016.
٢٠. بن سهل، ليندة، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعوان الحماية المدنية، بسكرة رسالة ماجستير تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، عام 2013\_2014.
٢١. محرز، زينب، دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في الجزائر دراسة ميدانية في المعهد المتخصص في التكوين المهني لتقنيات الإدارة، رسالة ماجستير، جامعة بوضياف، عام 2017\_2018.
٢٢. الأمين، براهيم محمد، و يحي، موساوي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، لعام 2015\_2016.
٢٣. كلاش، وسام، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بجامعة العربي بن مهيدي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية، 2015\_2016.
٢٤. برجرجة، مريم، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية، 2014\_2015.
٢٥. فلمبان، إيناس فؤاد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، 2007\_2008.
٢٦. فلمبان، إيناس فؤاد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، 2007\_2008.

٢٧. محمودية، شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية التربية، جامعة الجزائر، 2001.
٢٨. بن عزيزة، كريمة، وزراولة، فتيحة، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة إذاعة عين الدفلي، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجيلالي بو نعامة، 2017\_2018.
٢٩. حويحي، مروان أحمد، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
٣٠. حسن، ناهد منصور، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية دراسة حالة مدينة الغردقة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004.
٣١. عايش، إيهاب محمود، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
٣٢. قامون، سمية، العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، عام 2015.

#### المجلات والدوريات:

١. المجالي، مالك محمد وآخرون، مهارات تأثير التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، جامعة الأردن.
٢. الأحمد، فؤاد صالح، دور التسويق الداخلي على أداء العاملين في الجامعات الحكومية السورية، بحث منشور، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 4، 2019.
٣. كنعان، سلسل، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة حالة معمل إسمنت طرطوس، مجلة جامعة البعث، المجلد ٣٨، العدد 1، عام 2016.
٤. المومني، إبراهيم علي محمد، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون في الأردن، بحث منشور في مجلة جامعة القدس المفتوحة، مجلد رقم 9، العدد 26، 2018.



٥. رضوان، محمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم، المجلد 27، العدد 5، اليمن 2013.
٦. محمد، وفاء أحمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، مجلة الإدارة العامة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع عشر، 2009.
٧. سالم، حميد سالم، اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من زائري فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007.

#### المحاضرات والمؤتمرات:

١. أ.د مصمودي، زين الدين، أ. باشا، فائق، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية، جامعة محمد خيضر بسكرة، دراسة الواقع والافاق، محاضرة يوم الخميس 26 شباط، 2015.
٢. أ.د مصمودي، زين الدين، أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري أنموذج منظمة تويوتا، مداخل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الخميس 26 شباط، 2015.

#### المواقع الالكترونية:

١. عبد الله، علي، ثقافة المؤسسة، من الموقع الالكتروني، <http://arabsoft.info/forum/thread21844.htm>، تاريخ 12/3/2011
  ٢. العطار، محمد الأحمد، بيئة العمل الفعالة، الموقع الالكتروني، بتاريخ 13/1/2011
- <http://www.isalmmemo.cc/fan-el-edara/Productoin-Managment.htm>

1. Khaled A. Gad, The Role of Internal Marketing in Job Satisfaction of Employees in the National of Egypt, 2012.
2. Suleiman Ibrahim Shelash Al-Hawary and others, The Impact of internal Marketing on employee's job Satisfaction of commercial banks in Jordan, 2013.
3. Arif Vaseer and Khuram Shahzad , Internal Marketing, Job Satisfaction and Service Quality: A Study of Higher Education Institutions of Pakistan, 2014.
4. LILIANA DE JESÚS GORDILLO-BENAVENTE , Model of Internal Marketing as a Trigger to Achieve the commitment of Internal Customers at the Polytechnic University of Tulancingo in the State of Hidalgo, Mexico, 2015.
5. Sidrah Asif, employee perceptions of Internal Marketing relation to their organizational commitment in the Higher Education Sector of Australian Capital Territory and Southern New South Wales University of Canberra,2015.
6. Salomão Alencar de Farias, Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence, Universidad Federal de Pernambuco,2010.
7. Kotler, P. and Keller, K. L. Marketing Management. 12th Edition, New Jersy: prentice Hall,2006.
8. Gronroos, Christian, relationship marketing, 1993.
9. Mehdi Abzari, Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior, International Journal of Marketing Studies, Vol. 3, No. 4, November 2011.

10. Xiaoxia Zhang and Bing Li, Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study, International Journal of Trade, Economics and Finance Vol. 4, No. 1, February 2013.
11. Pradnya Chitrao, Internal Communication Satisfaction As An Employee Motivation Tool In The Retail Sector in Pune, The European Journal of Social & Behavioural Sciences, 2014.
12. Cloud demeure, marketing, Dunod, 6eme edition, paris, 2008.
13. Denny, ru there ford, G, hotel Management and Operation, Van Reinhold, , New York , 1999 .
14. John R. Schermerhorn, Jr and others ,Human Behavior at Work: Organizational Behavior 1990.
15. Rafiq, M, M, Ahmed, P, A meta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit..
16. Khaled A. Gad, The Role of Internal Marketing in Job Satisfaction of Employees in the National Bank of Egypt College of Management and Technology Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport.
17. Stuart M Klein, pay factors as predictors to satisfaction, A comparison of Reinforcement, Equity and expectation. OHIO: Academy of Management journal, Vo116,1973.
18. Lauren Bélanger, «Gestion des ressources humaines , une approche systémique», 2015.
19. Stuart M Klein, pay factors as predictors to satisfaction, A comparison of Reinforcement, Equity and expectation. OHIO: Academy of Management journal, Vo116,1973.
20. Lauren Bélanger, «Gestion des ressources humaines , une approche systémique», 2015.

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم (1)

أسماء السادة المحكمين:

رئيساً ومشرفاً

الأستاذ الدكتور منذر الناصر

عضواً

الأستاذ الدكتور أديب برهوم

عضواً

الدكتور أحمد حمود

# الملحق رقم (2)

## (الاستبيان)

### استبيان بحث ميداني

السيدة الكريمة ... السيد الكريم

تحية طيبة وبعد...

نضع بين أيديكم استبيان لدراسة

دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت الفندقية

(( دراسة ميدانية على الفنادق الأربع وخمس نجوم في محافظتي حمص وطرطوس ))

وذلك استكمالاً لتقديم رسالة الماجستير في كلية السياحة قسم الإدارة الفندقية، راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي باختيار الإجابة المناسبة التي تعكس الواقع الفعلي من وجهة نظركم.

مع الرجاء أخذ العلم أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبيان والدقة في الإجابة ستعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبيان ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير...

الباحثة: مرح ياسين العلي

المشرف المشارك: أ. د. د. عدنان خضور

المشرف: أ. د. منذر الناصر

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة ✕ في المربع:

١- الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر :

☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة  
☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ☐ أكثر من ٥٠ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي :

☐ ثانوية  
☐ معاهد فندقية  
☐ جامعة  
☐ ماجستير

٤- المنصب الوظيفي :

☐ عضو مجلس إدارة  
☐ مدير تسويق  
☐ مدير تخطيط  
☐ موظف اداري  
☐ عامل

٥-سنوات الخبرة :

☐ أقل من ٥ سنوات  
☐ من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات  
☐ من ١٠ الى أقل من ١٥ سنة  
☐ ١٥ سنة فما فوق

رقم السؤال	السؤال	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
١	تشجع الادارة عملية التواصل بين العاملين					
٢	تربطك مع زملاؤك علاقة احترام وتقدير					
٣	تعتمد على قنوات الاتصال غير الرسمية في الحصول على المعلومات					
٤	هناك نظام معلومات فعال يوفر المعلومات المطلوبة لأداء الأنشطة بالشكل الصحيح					
٥	يمتلك الفندق وسائل اتصال حديثة تسهل انتقال المعلومة افقيا وعموديا داخل المؤسسة					
٦	تحرص على تقديم المعلومات لزملائك في أعمالهم					



## ثانياً: العبارات الخاصة بالتحفيز:

رقم السؤال	السؤال	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
١	تتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة					
٢	تشعر أن هناك نظام مكافآت مرضي					
٣	يقوم الفندق بتقدير عملك من خلال الحوافز المعنوية					
٤	يأخذ الفندق الشكوى التي تقدمها بعين الاعتبار					
٥	يعتبر الفندق تلبية مطالبك ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب الزبون					
٦	يعتبرك الفندق من أهم معايير نجاحه					

### ثالثاً: العبارات الخاصة بالتدريب:

رقم السؤال	السؤال	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
١	يتم إلحاقك بعدد من البرامج التدريبية لصفك مهارتك التدريبية باستمرار					
٢	تتناسب الدورات التدريبية التي يعقدها الفندق مع طبيعة عملك					
٣	يقوم الفندق باستمرار بعقد الندوات والمؤتمرات الهادفة للتطوير المهني للعاملين					
٤	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب					
٥	ترى إدارة الفندق أن تدريب العاملين هو استثمار وليس تكلفة					
٦	تتغير أنشطة التدريب دورياً مع التطور الحاصل في العالم					

رابعاً: العبارات الخاصة بالثقافة التنظيمية:

رقم السؤال	السؤال	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
١	يتقبل العمال كل ما يصدر من قوانين داخل الفندق					
٢	يشارك العمال في اتخاذ القرار في الفندق					
٣	يشارك العمال في صنع سياسة الفندق وتعزيز الانتماء لديهم					
٤	تشعر بالولاء للفندق الذي تعمل فيه					
٥	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين مع بعضهم					
٦	يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل					

### خامساً: العبارات الخاصة بالرضا الوظيفي:

رقم السؤال	السؤال	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
١	تشعر بالرضا اتجاه الفندق الذي تعمل فيه					
٢	تتعامل الادارة مع العاملين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك					
٣	تشعر بالرضا اتجاه الحوافز التي تحصل عليها					
٤	تشعر بالرضا اتجاه حجم الفرص التدريبية التي يوفرها لك الفندق					
٥	بشكل عام أنت سعيد بالعمل في هذا الفندق					
٦	هناك عدالة في توزيع أعباء العمل بين الموظفين كما تتسم إجراءات الترقية بالعدالة					

## **Abstract**

this study aimed to recognizing of domestic marketing role in enhancing job satisfaction with staff in the hotel institutions through its fields, in addition to show importance of applying the domestic marketing in hotels sector, and submitting a set of proposals and recommendations to hotels administration to achieving job satisfaction through domestic marketing, the importance of this study comes from importance its topics, as the domestic marketing is one of strategic concepts that organizations seek to apply in order to provide quality new services, addition to enriching information and increasing knowledge about the role of domestic marketing and job satisfaction as a main topic at the present time. The descriptive approach is adopted, in order to data analysis and hypotheses testing the statistics is used by a questionnaire submitted to group of staff and administrators randomly who work in four and five stars hotels in Homs, Tartous cities, the studied sample included (120) individuals, and the results reached are:

- 1- The high level of job satisfaction depends on the degree to which the values and culture of the employees are compatible with the values and culture of the hotel.
- 2- Adopting the application of domestic marketing policies in hotels helps in improving the performance of employees and developing their capabilities and skills.
- 3- Training contributes to improving the performance of employees and increasing their productivity in hotels.

The study reached a set of proposals, the most important of which are:

- 1- The necessity of adopting the concept of domestic marketing in a clear manner by the hotel management, and that the work be "between the two departments of human resources and marketing together."
- 2- Working to motivate for the hotel employees, because the motivation is the best way to get the perfect performance, so that the management must put an effective and fair rewarding method and Holding more meetings with the front-lines employees, in particular to exchange of information about the agent's needs and discuss them to raise the level of quality of services provided.

Key words: domestic marketing – organizational culture –  
motivation – job satisfaction

Syrian Arab Republic

AL–Baath University

Faculty of Tourism

Department of Hotel Management



## **The Role of Internal marketing in Promoting Job Satisfaction for Employees in Hotels**

**( A Field Study of Four hotels and Five Star Hotels in Homs and Tartous)**

**Thesis prepared for the Master's degree in Hotel Management**

**Prepared by:**

**Marah Yassin Alali**

**Main Supervisor**

**Prof.Dr. Munther Al–Nasser**

**Professor at the Faculty**

**of Tourism**

**Associate supervisor**

**Prof.Dr. Adnan Khaddour**

**Professor at the Faculty**

**of Economics**

**1442/2021**

