

فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية دراسة عينة من الفنادق بولاية الشلف

د. محمودي أحمد

المركز الجامعي تسمسيلات

ملخص: يهدف البحث إلى التعرف على مدى إهتمام المؤسسات الخدمية بمفهوم التسويق الداخلي وخاصة المنظمات الفندقية بإعتبارها مؤسسة خدمية تلتي مباشرة بالعميل من أجل الاهتمام به وتقديم له أحسن الخدمات حتى يكون راضياً على الخدمات المقدمة له، وقد توصلنا من خلال الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على عينة من الموظفين داخل مجموعة من الفنادق عدم وجود إلتزام لدى المنظمات الخدمية الفندقية في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بأبعاده الأربعة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي.

مقدمة: إن طبيعة العلاقة التي تربط المنظمات الخدمية بزبائنهم هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم و تلبية 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 و تعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي، إذ يعتبر التسويق الداخلي من بين المداخل الحديثة التي أضحت تعتمد عليها المنظمات الخدمية والمنظمات الفندقية بصفة خاصة، وإذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي، وبينما تركز المنظمات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجين، من أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمنظمة وبالأخص الخدماتية في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضا الزبائن، قد أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.

ومن ثم تلخص مشكلة البحث في السؤال التالي: هل المنظمات الخدمية الفندقية الجزائرية تطبق مفهوم التسويق الداخلي؟

فرضيات الدراسة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و المنظمات الفندقية؛

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و المنظمات الفندقية.

هدف البحث

يسعى البحث الى الإجابة عن التساؤلات الواردة في مشكلة البحث من خلال:

- التعرف على درجة التزام الفنادق موضوع البحث بمضمون التسويق الداخلي.
- الكشف عن نموذج مقياس للتسويق الداخلي يتم اختباره في البيئة الجزائرية يتمتع بالصدق والثبات ومقارنته بالمقاييس المعتمدة من قبل الآخرين من خارج البيئة الجزائرية.
- المساهمة في تعزيز المكتبة العربية بدراسات ميدانية من شأنها تدعيم قدرة الباحثين والدارسين العرب في التحقق واستقصاء المعرفة العلمية في مجال التسويق الداخلي.

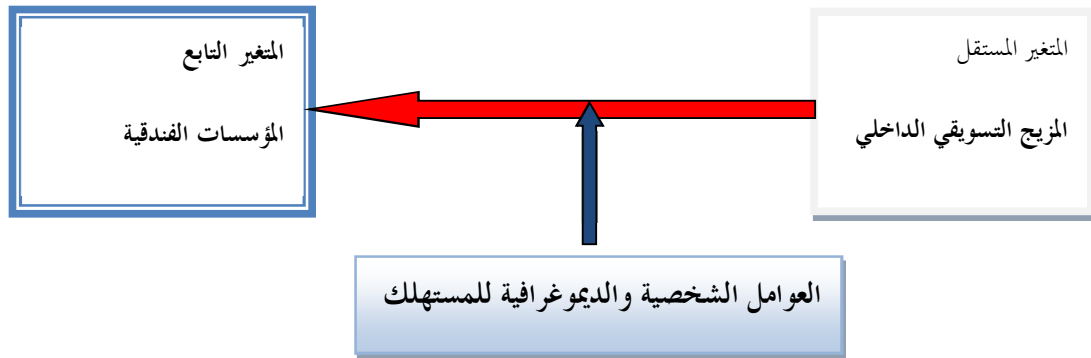
فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث كونه موضوع يحظى بإهتمام كبير من قبل المنظمات الخدمية الحديثة خاصة المنظمات الفندقية والمنظمات المصرفية...، باعتباره يجعل التفاعل المباشر بين العميل والموظف داخل المنظمة من لأجل الاستفادة من الخدمة، بالإضافة إلى قلة الدراسات العربية في هذا التخصص وذلك لعدم إهتمام المنظمات بها الموضوع.

منهجية البحث: نستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال العودة إلى عدد من الدراسات السابقة من أجل بناء الجانب النظري واستنباط النموذج المقترح للدراسة، ومن ثم استخدام استمارة إحصائية لقياس المتغيرات من خلال استخدام أساليب إحصائية وصفية وأخرى كمية كتحليل الارتباط وتحليل المسار.

حدود البحث: نحاول من خلال البحث التطرق الى مختلف المفاهيم المتعلقة بمفهوم التسويق الداخلي وإختبارها في البيئة الجزائرية والمتمثلة في المنظمات الفندقية.

المتغيرات والفرضيات: كما يتضح من الدراسة فإن متغيراتها تتمثل في عناصر المزيج التسويقي الداخلي وهو التغير المستقل ومتغير المؤسسات الفندقية وهو المتغير التابع. وركزت على تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية والشكل الآتي يوضح هذه المتغيرات وتأثيرها في الولاء.



الإطار النظري

المحور الأول: مفهوم التسويق الداخلي

أولاً: تعريف التسويق الداخلي:

يعرفه 'بيري' على أنه " اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة "؛ ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على:

- اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم.
- تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين.
- التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر هذا التعريف أساساً في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين، والوظائف كمنتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيراً ما ذهب إليه مديري الجودة اليابانية في الخمسينات، ويظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي وهي موظف راضي تساوي زبون راضي، وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي والجودة.

و بغية إظهار أوجه أنشطة التسويق الداخلي عرف كل من 'بيري' و 'برشورمان' التسويق الداخلي على أنه " العمل على جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين وإستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية".

فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية

ومن خلال هذا التعريف تتضح بعض الأنشطة إلى يتركز عليها التسويق الداخلي مثل الاستقطاب، التحفيز، التطوير، وعلى الرغم من أنها لا تحت لف عن تلك التي تذكرها وتعتمدها أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أنهم يؤكدون على خصوصية إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الخدماتية، وضرورة أن تعامل المنظمات موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها الزبائن²

معنى ذلك أن المنظمة تتعامل مع الأفراد العاملين بها على أساس أنهم سوق داخلي، وبالتالي تحاول أن تؤثر فيهم بنفس الطريقة التي تؤثر بها في السوق الخارجي.

ومن هذا المنظور يرى الأستاذ 'كرونروس' Gronroos أن التسويق الداخلي هو "أن المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي، ينبغي عليها أن تؤثر فيهم بفاعلية بحيث تحفزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون (Customer-Consciousness) والتوجه بالسوق (Market Orientation) والتحلي بالعقلية البيعية (Salse-Mindedness) بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي وتطبيق أدواته على السوق الداخلي³

وفي محاولة أخرى عرف كل من 'جورج' و 'كرونروس' 1991 التسويق الداخلي على أنه " فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق ". وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب، بل اعتماد منظور التسويق على أفراد المنظمة باعتبارهم أحد أهم موارد المنظمة، ولذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة، من خلال اختيار واستقطاب أحسن وأفضل الأفراد، وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل.

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي

تستمد أهمية التسويق الداخلي من أهمية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء خاصة في مجال الخدمات حيث تتزامن عملية الإنتاج والاستهلاك، ويسيطر العنصر البشري على عملية الخدمة ذاتها، وتهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى إستقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة واساليب التسويق الخارجي على التسويق الداخلي للعاملين والعميل الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تفوق الفاعلية التنظيمية.⁴

أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف: العديد من المنافع و المزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسوي ق الداخلي نذكر منها:

- تحقيق الرضا لدى العاملين : أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات و متطلبات العاملين و العمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العالين.
- تطوير و تحس ين مستوى أداء العامل : يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسن أداء العامل و بالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.
- تحسين العلاقات بين العاملين : من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العالم لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري و بالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية

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

ثالثاً: خصائص التسويق الداخلي:⁵

- التسويق الداخلي عملية إجتماعية : يطبق التسويق الداخلي داخل المؤسسة لإدارة عملية التفاعل والتبادل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط وإنما هناك حاجات إجتماعية مثل: الأمن، الإلتواء والصدقة، وهذا ما يرغبون إشباعه وذلك يتحقق من خلال التسويق الداخلي
- التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:
- التأكد أن كل العاملين لديهم دراية بالأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

- التأكد أن العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة، ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي للإجابة على الأسئلة التالية :
- ما هو المجال الذي يكون لدى المؤسسة لديه ميزة عن غيرها من المؤسسات ؟
- من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المؤسسة ؟
- ماهي الطريقة التي تم بها أداء الأنشطة داخل المؤسسة ؟
- هل المؤسسة لديها القدرة على التميز عن غيرها ؟

المحور الثاني: أنشطة التسويق الداخلي

أولاً- السوق الداخلي (Internal Market) : الفكرة الأساسية لهذا المفهوم هو أن أول سوق تتعامل معه المنظمة، هو لسوق الداخلي والذي يتكون من مجموع العاملين في كافة المستويات والوظائف، على اعتبار أن الموظف هو مستهلك داخلي، والوظائف هي منتجات داخلية، وأحد أهم الأفكار الأساسية في مفهوم السوق الداخلي هو مفهوم التبادل بين الموظفين والزبون الداخلي (و المنظمة، وقد أشار إلى هذا المعنى آدم سميث في كتاباته، حين اعتبر أن العامل يبيع جهده إلى المنظمة، وأن سعر البيع يمثل الأجر الذي يتقاضاه. وتشير أدبيات الموارد البشرية إلى العديد من النظريات، التي تحاول أن تشرح طبيعة العلاقة بين المنظمة والموظف أو العامل، ومن بينها نظرية العدالة أو التوازن 'لأدامز' 1963 Adamz الذي أشار إلى أن الموظف أو العامل يقيم الوظيفة أو العمل بالمقارنة بينما يقدمه في سبيل هذا العمل وما يحصل عليه من هذا العمل (input – out put). بمعنى أن العامل يقدم الجهد البدني أو الذهني، الوقت، الإلتزام والولاء للمنظم (و في المقابل يحصل على جملة من المنافع المادية وغير المادية ومن خلال جهود التسويق الداخلي، ينبغي على المنظمة إدارة هذا التبادل، بما يحقق التوازن المطلوب، والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا الموظفين، وتقليل الصراعات بين الوظائف، ودعم التنفيذ الفعال للإستراتيجيات، وتحسين العلاقات مع الزبائن في السوق الخارجي⁶.

ثانياً- بحوث التسويق الداخلي: تكمن بحوث التسويق في البحث والاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق⁷، مهما كان نوع التسويق وفي بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات وتحليلها باستمرار، من كافة المستويات الإدارية في المنظمة ومن سوق التوظيف، وفي الغالب يعتمد بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يراد حلها، وعلى مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، وخاصة إذا أجريت

فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية

بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة و تكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة.⁸

و تحتاج المنظمة إلى تجميع معلومات حول الأشياء و القيم التي هي م حل التبادل في السوق الداخلي، و هي إلى ثلاثة أنواع رئيسية تركز على :

معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهمتهم في الوظيفة) ما هو المطلوب منهم تقديمه؟

معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة و المنظمة.

معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي) هل يعتقد الموظف أنه يقدم أكثر مما يأخذ؟

وهذه الجوانب مهمة جدا في معرفة توقعات الزبون الداخلي، كون أن أي موظف يعتقد أنه يقدم أشياء و في المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى، و أداء و التزام و ولاء الموظف للمنظمة يكون حسب ترجيحه لهذا التبادل، فإذا كان الموظف يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه، سوف يتقاعس في العمل أو حتى قد يقرر المغادرة، و إذا كان العكس، فإنه سوف يندفع أكثر في العمل و تزداد درجة ولاءه و التزامه تجاه المنظمة، و المنظمة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفاعلية من خلالها تجميعها و تحليلها لمثل هذه المعلومات.

ثالثا - تجزئة تقطيع (السوق): يتكون السوق من مجموعات غير مجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، و قد يصعب أن يتطابق فردين، و لكن قد يشتركون في بعض الخصائص و يفترون في أخرى، و لأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدى فإنه أيضا من غير المعقول اعتبار كل الأفراد أو الزبائن متطابقين في الحاجات و الرغبات و الدوافع، و من هنا ظهرت الحاجة إلى تقطيع أو تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق و الاختلافات بين الأفراد المستهدفين، و تقسيمهم الى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات و الحاجات و الدوافع، و بالتالي يمكن تصميم برنامج يلائم كل قطاع.

المحور الثالث: مزيج التسويق الداخلي والنماذج المفسرة له.

أولا - مزيج التسويق الداخلي

العديد من الباحثين عندما أشاروا إلى تطبيق عناصر المزيج التسويقي على السوق الداخلي، حاولوا تقديم بعض الأنشطة أو العناصر التي تساعد على تطبيق التسويق الداخلي و الجدول الموالي يوضح هذا الأمر.

الباحث	عناصر أنشطة التسويق الداخلي
Gronroos 1990	وضوح الأدوار لدى الموظفين، تنمية وتدريب الموظفين، مكافأة الموظفين، العلاقات بين الموظفين، الاتصال الداخلي، الدافعية لدى الموظفين، التفاعل بين العاملين و العملاء.
Forman & Money 1995	تطوير الموظفين، المكافآت، تزويد الموظفين برؤية المنظمة و توضيحها لهم.
Gilmore & Carson 1995	التفاعل الداخلي و الخارجي في النشاط التسويقي، تطبيق المزيج التسويقي التقليدي على العاملين، التدريب على المهارات التسويقية، تفعيل الاتصال الداخلي لتوضيح أدوار العاملين، تمكين العاملين، تطوير العلاقة بين العاملين و المدراء،
Kotler 2003	ترسيخ ثقافة الخدمة، تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية، بث المعلومات التسويقية لكل العاملين، تحفيز و مكافأة العاملين.

source :Keller,S, et al, The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Services Operations ,Journal of Business Logistics, Vol27, 2006, p112

فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية

على ذلك يمكن لنا أن نتصور نموذج لتطوير مزيج التسويق الداخلي يجمع بين أهم وبناء الأنشطة والإجراءات التي ظهر أنها تلعب دور مهم في تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات الخدمائية، وفي نفس الوقت يحاكي عناصر المزيج التسويقي الخارجي المتفق عليها، وهو النموذج المقترح في هذا البحث وفيما يلي توضيح لأهم عناصر هذا النموذج.

1_ المنتج الداخلي (الوظيفة): والمنتج الداخلي قد يعبر عنه بالوظيفة أو منصب العمل، وفيما يلي بعض التعاريف التي وتوضح أكثر مفهوم المنتج الداخلي أو الوظيفة، هي مجموع المهام المنظمة والمنجزة من طرف شخص معين في مكان معين خلال فترة زمنية معينة " ويشير هذا التعريف إلى نقطتين أساسيتين وهما⁹:

- المنتج الداخلي هو شيء غير ملموس، ويشمل كل الجهود والمواقف التي يجب أن يقوم بها شخص ما.
- هذه المواقف والجهود يجب أن تكون في مكان معين (المنظمة، مكان العمل) وفي فترة محددة، وهذه إشارة ضمنية إلى أن المنتج الداخلي الذي تقدمه أو تعرضه المنظمة يعني ضرورة الانتماء إلى المنظمة.

2_ السعر الداخلي (الالتزام): يمكن أن يشير السعر إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المنظمة، تكلفة الفرصة البديلة أو المنفعة المضحية بما نتيجة قبول العمل في المنظمة¹⁰، وهناك من يرى أنه يعني التكلفة النفسية لتبني الطرق الجديدة للعمل، أي تكلفة التخلي عن الأساليب والطرق المعتادة في سبيل تنفيذ هذه السياسات الجديدة، أو عند الانتقال من العمل في قسم معين إلى قسم لأخ.¹⁰

3_ التوزيع (مكان العمل): يشير التوزيع إلى المكان أو القنوات الأطراف الوسيطة (التي تستعمل لتوصيل المنتجات إلى المستعمل النهائي، وعلى مستوى المنظمة أو السوق الداخلي، هناك من يرى أن التوزيع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وخاصة موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال)، وبصفة عامة يشير التوزيع إلى مكان العمل أو مقر العمل ويشمل

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، بمعنى القسم الذي يعمل به الموظف.
- البيئة المادية وتشمل بنية المنظمة، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، أين يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والمهام لواجب تنفيذها، قد يتم هذا الأمر من خلال طرف وسيط مثل المستشارين ووكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التدريبية التي تساعد على تنفيذ المهام والإجراءات المطلوبة
- التنسيق الداخلي بين الموظفين وخاصة بين موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي، والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات¹¹.

4_ الترويج الداخلي: تسعى سياسات الترويج الخارجي بصفة عامة إلى تحريك سلوك المستهلك والحصول على استجابة معينة، ويعرف الترويج بأنه "نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو، تذكير الأفراد بقبول أو بإعادة الشراء أو باستخدام منتج أو قبول فكرة أو التعامل مع المنظمة¹"

معنى ذلك أن الترويج يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية: هدف إخباري، هدف إقناعي، هدف تذكيري.

ب_ نماذج تنفيذ التسويق الداخلي: وتسير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق و تنفيذ التسويق الداخلي وهي:

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

فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية

نموذج بيرى: ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

*الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين و يتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

اعتبار الوظائف منتجات داخلية .

تبني التقنيات التسويقية داخليا¹².

نموذج كرونروس: ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة، فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك و وعي أو إدراك بخدمة الزبون، و متحلين بالعقلية البيعية، و الشكل وضح نموذج كرونروس للتسويق . بخدمة الزبون، و متحلين بالعقلية البيعية، والشكل الموالي يوضح نموذج 'كرونروس' للتسويق الداخلي.

و يتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليا أن تلتزم بدعم:

*برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجية في تحقيق التوجه بالمستهلك و استيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.

*سياسات و برامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، و تصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.

*الإدارة التشاركية أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الاستراتيجيات.

*إضافة الى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو سليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

-التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين و محفزين، و واعين بخدمة الزبون، و مدركين لأدوارهم، و بالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، و تقديم خدمات بجودة عالية، و من ثمة تحقيق رضا الزبون و نمو في الأرباح و حصص المنظمة في السوق.

نموذج رفيق وأحمد:

بالاستفادة من النموذجين السابقين، و اعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي والشكل يوضح هذا النموذج

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

- تبني تقنيات تسويقية داخليا .
- التحفيز .
- التنسيق والتكامل بين لوظائف .
- التمكين .

فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتنائهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق¹³.

الإطار العملي

مجتمع البحث

إن سبب اختيار القطاع الفندقي كمجتمع بحث يعود إلى:

- أهمية هذا القطاع في الحياة الاقتصادية في الجزائر
- كونه يمثل بيئة جيدة لتسويق الخدمات الفندقية
- إن جمهور هذا السوق (الفنادق) واسع ويشمل مختلف شرائح المجتمع
- طبيعة العمل الخدمي للفنادق يتوافق وهدف البحث في اختبار مدى صلاحية مقياس التسويق الداخلي وأبعاده المتعددة في بيئة الأعمال الجزائرية.

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الفنادق العاملة في ولاية الشلف حيث بلغ عدد الفنادق المرخصة 12 فنادق وكان عدد العاملين في جميع الفنادق قد بلغ (320) موظفا وذلك حسب بيانات مديرية الوطني السياحة والصناعة التقليدية بولاية الشلف.

عينة البحث

تم اختيار عينة مكونة من 12 عشرة فنادق توزعت حسب عدد العاملين فيها، وقد اعتمدنا على العينة العشوائية المنتظمة بهدف تمثيل المجتمع تمثيلا صحيحا وبكافة صفاته، هذا من حيث عدد الفنادق والعاملين المستجوبين فقد تم سحب عينة بواقع (100) موظفا من العاملين في المكاتب الأممية بهذه الفنادق.

الفنادق بولاية الشلف :

تتوفر الحظيرة الفندقية بولاية الشلف على إثنتي عشر (12) فندقا بطاقة إستيعاب 341 غرفة و 719 سرير منها ثمانية (09) مصنفة من درجة بدون نجوم إلى نجمتين موزعة على خمس (05) بلديات . منها 03 فنادق على مستوى الشريط الساحلي ببلدية تنس بطاقة استيعاب 87 غرفة و 198 سرير و 03 موتيلات بطاقة إستيعاب 65 غرفة و 132 سرير إضافة إلى (06) فنادق حضرية بطاقة إستيعاب 209 غرفة 430 سرير، حيث تسعى مديرية السياحة والصناعة التقليدية إلى رفع طاقة الاستيعاب إلى 1000 سرير نهاية السنة 2013، حيث تسعى مديرية السياحة والصناعة التقليدية إلى رفع طاقة الاستيعاب إلى 1000 سرير نهاية السنة الجارية من خلال الانتهاء من المشاريع السياحية التي هي في طور الانجاز، وقد كان عدد التزلاء (العملاء) إلى غاية سنة 2013 سواءاً العملاء المحليين أو الأجانب 34552 عميل

فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية

السنوات	البلديات	2009		2010		2011		2012		2013	
		عدد الفنادق	الغرف (الأسر) الاستيعاب	عدد الفنادق	الغرف (الأسر) الاستيعاب	عدد الفنادق	الغرف (الأسر) الاستيعاب	عدد الفنادق	الغرف (الأسر) الاستيعاب	عدد الفنادق	الغرف (الأسر) الاستيعاب
الشلف	4	322/153	4	322/153	4	322/153	4	322/153	4	5	180/376
تنس	2	148/62	3	198/87	3	198/87	3	198/87	3	3	87/198
بوقادير	1	27/14	1	27/14	1	27/14	1	27/14	1	2	51/26
واد الفضة	1	54/29	1	54/29	1	54/29	1	54/29	1	1	54/29
حرشون	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1	40/20
المجموع	8	551/258	9	601/283	9	601/283	9	601/283	9	12	134/719

معالجة وتحليل البيانات

تم معالجة البيانات المجمعة من الإستمارة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بالاعتماد على الأساليب التالية
spss الإصدار السابع عشر 20.

المتوسطات الحسابية □ .

الانحرافات المعيارية □ .

معامل الثبات $\text{cronbachalpha} = 0.90$

الجدول: الإحصائيات الوصفية لتغيرات المزيج التسويقي الداخلي المعتمدة في المنظمات الفندقية.

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رؤية المنظمة	2.67	0.90
الإلتزام	3.67	0.97
الإتصالات	3.50	0.90
تنمية وتطوير العاملين	3.30	0.98
المكافآت للعاملين	3.50	0.82
المتوسط العام للتسويق الداخلي	3,328	0.914

من معاينة نتائج التحليل الظاهرة للجدول أعلاه أن المعدل العام لاتجاهات المستجوبين حول تطبيق عناصر مزيج التسويق الداخلي، جاءت بدرجة متوسطة 3,328 وإلى حد ما يمكن اعتبار هذه النتيجة إيجابية بالرغم من أنها لا تعكس الاعتناق الفعلي لمفهوم التسويق الداخلي، و لكن هناك ممارسة فعلية لتلك الأنشطة بشكل ضمني بمعنى غير مخطط لها و ليست مقصودة و موجهة لتحقيق أهداف التسويق الداخلي.

فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية

كما نلاحظ أن كافة عناصر التسويق الداخلي قد حققت درجة الموافقة من قبل المستجوبين و تدل قيم الانحرافات المعيارية على عدم وجود تباين كبير في اتجاهات المستجوبين حول عناصر مزيج التسويق الداخلي.

1_ بعد رؤية المنظمة:

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يقدم الفندق رؤيا يؤمن بها العاملون.	2.50	0.91
2	يقدم الفندق رؤيته إلى العاملين بصورة حسنة.	2.00	0.85
3	يقدم الفندق رؤية تتوافق مع أهداف الموظفين	3.50	0.92
المتوسط الحسابي العام بعد رؤية المنظمة		2.67	0.90

القراءة الأولية لنتائج هذا الجدول تشير إلى الموافقة المتوسطة على عبارات متغير الوظيفة باستثناء العبارة (2) التي حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (2,00) و يدل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على كفاية الجهود التي تبذلها إدارة البنك بخصوص جعل الوظيفة تستجيب لحاجات و رغبات شاغلها.

و يتضح من الجدول أيضا أن العبارة (3) و التي تسعى إلى قياس شعور الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به، و مدى نجاح إدارة الفندق في ترجمة الأهداف و البرامج إلى مهام و واجبات من خلال عملية تصميم الوظائف، قد اقتربت اتجاهات الأفراد بشأنها إلى درجة الموافقة، بمتوسط حسابي يصل إلى (3,50)، معنى ذلك أن أفراد العينة يعتقدون فعلا بأهمية العمل الذي يقومون به و أنه يساهم في تجسيد أهداف و برامج الفندق، وهذا أمر عادي و مطلوب في إدارة الموارد البشرية. أما العبارة الأولى أن العاملون لديه نية ضعيفة في الرؤية التي يقدمها الفندق إذ كان كانت تشير إلى عدم الموافقة على هذه الإستراتيجية

وبصفة عامة فإن متغير رؤية المنظمة لم يحظى بدرجة كبيرة في الفندق من قبل الموظفين إذ قدر المتوسط الحسابي (2.67) وهذا راجع لعدم وضوح الرؤية التي تعتمد عليها الفنادق بالولاية وكذلك لغياب إستراتيجية واضحة للمؤسسة الفندقية.

2_ بعد الالتزام

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر بتوافق و انسجام بين الأهداف التي يسعى إليها الفندق والأهداف التي أسعى إليها.	3.50	0.95
2	أعتقد أنه من العيب الحصول على منافع الوظيفة دون الالتزام بأداء المهام و الواجبات المطلوبة على أفضل وجه.	4.00	1.11
3	تبذل إدارة الفندق الجهود الكافية من أجل أن أبقى موظفا في الفندق (عدم الاستقالة، والمغادرة إلى جهة أخرى)	3.50	0.85
المتوسط الحسابي العام للالتزام		3.67	0.97

من خلال تحليل الجدول الخاص بعنصر الالتزام نجد أنه معظم العبارات كانت بدرجة الموافقة (1-3) أما العبارة 2 فكانت بدرجة موافقة بشدة، هذا مايدل على نية الموظفين في تقديم الإضافة للفندق كما أن الموظفين كانوا غير مستعدين للخروج من المنظمة إذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق أهداف الموظفين .

فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية

وعموماً بلغ متوسط الإلتزام 3.67 وهي درجة موافقة ويمكن للمنظمة الفندق من تنميتها إلى درجة الموافقة بشدة وهذا يدل على إهتمام الموظفين بعنصر الإلتزام بأداء مهامهم الذي ينشئ بفعل الجهود الواعية و المدركة لقانون التبادل الداخلي و فلسفة التسويق الداخلي.

3_ بعد الإتصالات

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الإختلاف المعياري
1	يستخدم الفندق البيانات التي يقوم بجمعها من العاملين لتحسين أعمالهم وتطوير استراتيجيته	3.50	1.14
2	الاتصالات الداخلية في الفندق هي المفتاح لخلق الاستيعاب والفهم بين العاملين فيه.	4.00	0.86
3	الاتصالات الداخلية في الفندق هي المفتاح لمنح العاملين حرية في إنجاز الأعمال.	3.50	1.085
4	الاتصالات الداخلية في الفندق هي المفتاح لتزويد كافة العاملين بالمعلومات.	3.50	0.95
5	الاتصالات الداخلية في الفندق متوافقة مع ما يعلنه الفندق لجمهور الخارجي.	3.00	0.90
	المتوسط الحسابي العام للإلتزام	3.50	

يعتبر عنصر الإتصالات الداخلية بالفندق من العناصر الفاعلية في تحقيق نجاح مفهوم التسويق الداخلي إذا تراوحت درجات المتوسط الحسابي بين (3,00) و (4,00) هذا مايدل إهتمام إدارة الفندق بهذا العنصر ومن خلال العبارات 1-3-4-5 كانت بدرجة موافقة وذلك راجع لإهتمام الفندق بالمزيج الإتصالات بين الموظفين والمنظمة من خلال تقديم وتحليل البيانات الداخلية بالفندق، أما العبارة 2 فكانت بدرجة موافقة بشدة وهذا يدل أن الموظفين على علم ان عنصر الإتصالات هي المفتاح الأول لنجاح التسويق الداخلي، وعموماً فإن متوسط الاتصالات كان 3,50 هذا مايدل على أن هناك إتصالات مقبولة داخل المنظمات الفندقية.

4_ بعد تنمية وتطوير العاملين

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الإختلاف المعياري
1	يؤمن الفندق الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين لديه.	3.50	1.17
2	يقوم الفندق بتعليم العاملين لديه " لماذا يقومون بالأشياء المناطة بهم " وليس فقط " كيف يقومون بتلك الأشياء	3.00	0.90
3	تطوير معارف ومهارات العاملين هو عملية مستمرة في الفندق.	2.50	0.95
4	علينا أن نتواصل مع التغيرات الحاصلة في الطلب على الأعمال	4.00	1.034
5	تقوم بإعداد العاملين في الفندق من أجل أن يحققوا الأداء الجيد.	3.50	0.85
	المتوسط الحسابي العام لتنمية وتطوير العاملين	3.30	0.98

من خلال معطيات الجدول المتعلق ببعد تنمية وتطوير العاملين والذي يعد بعداً حاسماً في تنمية المنظمات الفندقية، من خلال العبارات الإستبانه، فالعبارات 1-2-5 فكانت بدرجة موافقة وهذا من خلال توفير الفندق على الموارد الكافية لتنمية مهارات الموظفين من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية للفنادق وهذا كله من أجل تحقيق الأداء الجيد للموظفين، أما العبارة 4 فكانت بمتوسط (4,00) أي بدرجة موافقة بشدة وهذا يدل على أن الموظفين على علم بتنمية مهاراتهم من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، كما ان المستجوبين غير موافقين على العبارة 3 وهذا يدل على أن الفندق لايقوم بالدورات التدريبية لموظفين بشكل مستمر وهذا ما يؤثر على مردود الموظفين وعلى الرضا الوظيفي.

فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية

على العموم كان متوسط بعد تنمية وتطوير العاملين (3,30) وهو بدرجة مقبولة من أجل وصول المنظمات الفندقية إلى أهدافها.

5_ بعد المكافآت للعاملين

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يرتبط نظام المكافآت بأهداف الفندق	3.50	0.90
2	يتم إعلام العاملين في الفندق عن الكيفية التي يتم بها مكافأهم.	4.00	0.65
3	نظام المكافآت وقياس الأداء يشجع العاملين لدينا بالعمل سوية بروح الفريق الواحد.	3.50	0.70
4	يقوم الفندق بمكافأة وقياس أداء العاملين للمساهمة في تحقيق رؤيته.	3.00	0.95
5	يتم إعلام العاملين في الفندق عن أسباب مكافأهم.	3.50	0.90
	المتوسط الحسابي العام للالتزام	3.50	0.82

من خلال تحليل معطيات الجدول الخاص بعنصر مكافآت العاملين، إذ بلغ متوسط مكافآت للعاملين 3,50 وهذا مايدل على أن المنظمات الفندقية تهتم بعنصر المكافآت من أجل تحفيز الموظفين وذا للوصول إلى رضا الموظف من أجل تقديم خدمات جيدة للمستهلكين، ومن خلال الجدول نلاحظ أن الموظفين موافقين بشدة على طريقة التي يتم بها مكافأة الموظفين، كما أن الموظفين راضين على ربط المنظمة عنصر مكافآت العاملين بأهداف الفندق، كما نلاحظ أن الانحرافات المعيارية كانت منخفضة للدلالة على عدم وجود تباين كبير بين المستجوبين حول نظام المكافآت، ومن هذا نستنتج أنه يوجد رضا الموظفين على النظام الداخلي للفندق .

إختبار الفرضية

على ضوء نتائج التحليل السابق يمكن اختبار الفرضيات الدراسية، حيث تبين أن المتوسط الحسابي العام لمغیر عناصر مزيج التسويق الداخلي بلغ 3,328، و هو يعبر عن المستوى العام لدرجة موافقة أفراد عينة البحث على عبارات عناصر المزيج التسويقي الداخلي، و بمقارنة هذه النتيجة مع سلم القياس المعتمد في الأداة المستعملة في هذه الدراسة وهو 5، نجد أنها أقرب إلى درجة الموافقة المتوسطة في سلم القياس، و بناء عليه نرفض الفرضية المبدئية و لكن بتحفظ، أي القول أنه توجد ممارسة لأنشطة التسويق الداخلي ضمن عناصر مزيج التسويق الداخلي، و لكنها ممارسة ضمنية و غير واعية لطبيعة مفهوم التسويق الداخلي.

الخاتمة:

تم التطرق في هذه الدراسة إلى واقع تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية الفندقية أما الجانب العملي تم تخصيصه على عينة من الفنادق الجزائرية شملت بولاية الشلف بهدف التعرف على واقع التسويق الداخلي، و انعكاساته على مستوى الرضا الوظيفي و المصداقية وعلى رضا العملاء (التلاءم)، و أهم ما يمكن الخروج به من خلال هذه الدراسة هو أن الفنادق الجزائرية ما تزال بعيدة عن إدراك مفهوم التسويق الداخلي فضلا عن تطبيقه، و قد يرجع الأمر إلى كون أن هذا المفهوم سابق لأوانه، بمعنى أن الفنادق الجزائرية بصفة عامة لم تصل بعد إلى درجة تطبيع التسويق التقليدي فكيف بها بمفهوم حديث و معقد نوعا ما، و لكن الأمر ليس بالمستحيل إذا ما توفرت إرادة حقيقية في الاهتمام بالعنصر البشري بالتركيز على الجانب الإنساني فيه و اعتباره أهم مصدر للميزة التنافسية أكثر من مجرد عامل من عوامل الإنتاج.

فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية

الاقتراحات: خرجت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات من أبرزها.

- تعزيز ثقافة الخدمة لدى المنظمات الفندقية وأزالو الغموض التي يكتنفه موضوع الخدمات؛
 - توضيح معالم مفهوم التسويق الداخلي لدى المضيفين بالمنظمات الخدمية، سواء الفنادق أو البنوك أو مؤسسات خدمية أخرى.
 - تدريب الموظفين من أجل تحسين العلاقة بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين والعملاء.
 - تحسين جودة الموظف من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الخدمية.
- آفاق الدراسة:

فاعلية التسويق الداخلي لدى المنظمات البنكية ؟

أهمية التسويق الداخلي لتحقيق ولاء العميل ؟

التهميش:

¹ Berry, L, Parasurman, A, **Services marketing starts from within** , In Varey & Barbara , Internal marketing Directions for Management, Routledge 2000, PP176, 177

² Ballantyne, D, **The strengths and weaknesses of internal marketing**, In Varey & Barbara , Internal marketing Directions for Management, Routledge 2000 P46.

³ Ahmed, P.K, Rafiq, M. , **Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused management**, Butterworth-Heinemann, (NY), P6.

⁴ Adrian payne , the essence of services marketing, prentice hall Co NY, 1993, p167 .

⁵ Ibid, p 169 .

⁶ Lings, I, **Measuring Internal Market Orientation**, Journal of Services Research , Vol 7, February 2005, P292

⁷ Simberova I, **Internal marketing As A part of Marketing culture supporting Value for External Customer**. Brno University of Technology Journal of Economics and Management: 12, 2007 P472.

⁸ هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن 2005 ص 345

⁹ Paivi Voima, **Internal relationship management, Broadening the scope of internal marketing**, In Varey & Barbara, Internal marketing Directions for Management, Routledge 2000, P240.

¹⁰ Cemile C, **Relationship of Organizational, Commitment and Job Satisfaction: A Field study of Tax Office Employees**, working paper in Mersin University, Turkey P139.

¹¹ Yang, J, **The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept**, Department of Hotel and Restaurant Management, National Kaohsiung Hospitality College p6.electronic page.

¹² Rafiq, M, Ahmed, P, **A meta-model of internal marketing**, in Varey & Barbara, Op, Cit, p 231

¹³ Rafiq, M, Ahmed, P, **A meta-model of internal marketing**, in Varey & Barbara, Op, Cit, p 231