مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية
اسم الكاتب: أ.د. أسعد حماد موسى أبو رمان، أ.م.د. علاء الدين محمد خلف أحمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3428
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:56 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٩ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢
ص ص[٤٥ -٦٣]

العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية

الدكتور أسعد حماد موسى أبو رمان
أستاذ مشارك - قسم التسويق
جامعة العلوم التطبيقية الخاصة
assdham200@hotmail.com

الدكتور علاء الدين محمد خلف احمد
أستاذ مساعد -كلية الإقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبد العزيز
جدة - السعودية
Aladdin.a.n@hotmail.com

المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية القوى العاملة في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم في العاصمة عمان وخاصة العاملين في الخطوط الأمامية، وكيف أن ممارسات التسويق الداخلي الخاصة بالعاملين تسهم في شعورهم بالالتزام التنظيمي تجاه الفنادق التي يعملون بها، وتعاملت مع (٢٨٧) استمارة وزعت على العاملين في أربعة فنادق من فئة الخمسة نجوم وتم إعادة (٢٥٠) استمارة، واستخدم في الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن سياسة الاحتفاظ بالعاملين، والتدريب والتطوير، ونوعية الحوافز هي أكثر الأبعاد تأثيراً بالالتزام التنظيمي للعاملين.

الكلمات المفتاحية:
التسويق الداخلي، الالتزام التنظيمي، الفنادق، العاملين، الأردن.

The Relation between Internal Marketing and Organizational Commitment for Workers in Jordanian Hotels

Asad H. Abu Rummana (PhD)
Associate Professor
Department of Marketing
University of Applied Sciences
Jordan

AlaaAldin M. Ahmed (PhD)
Assistant Professor
College of Economics and Administration
King Abdul Aziz University
Saudi Arabia

Abstract

The aim of this study is to explore the importance of employees in Jordanian five star hotels in Amman in particular the front stage employees and to what extent the internal

تأريخ استلام البحث ٢٠١١/٤/٢٧ تأريخ قبول النشر ٢٠١١/٦/٦

marketing practices related to employees may participate in the sense of organizational commitment towards their hotels. Data collection involved research questionnaire technique was employed to recruit 287 employees representing four five stars hotels in Amman. This study used the multiple regression analysis to show the impact of internal marketing practices on the organizational commitment. The study findings showed that employee' retention policy, training and development, and incentive methods considered as the most influential factors on the employees organizational commitment. This paper contributes to previous research by adding to existing knowledge regarding what constitutes internal marketing. The study makes key recommendations towards employees' retention, training and development and incentives.

Key Words:
Internal marketing, organizational commitment, hotels, employees, Jordan.

المقدمة

تشكل القوى العاملة في صناعة السياحة عنصراً غاية في الأهمية ومتطلباً أساسياً في الاستثمار السياحي، فالمنشآت السياحية على اختلاف أشكالها سواء أكانت فنادق أم مطاعم أم شركات نقل أم منتجعات أم شركات سياحية تعد الموارد البشرية عنصراً أساسياً في تقديم الخدمات للسياح والضيوف، حيث تشير الدراسات الى أن الغرفة الفندقية الواحدة تساهم في خلق (١.٥) فرصة عمل، وكذلك تشير الأرقام إلى أن عدد القوى العاملة في قطاع السياحة هي أكثر من (٤٠) ألف عامل، العدد الأكبر منهم يعمل في المطاعم ثم في الفنادق (www.mota.gov.jo)، وتشير الأرقام العالمية إلى أن مجموع القوى العاملة في السياحة العالمية بلغ أكثر من (٢٤٠) مليون عامل (Walker, 2009, 136) يشكلون (٨%) من مجموع القوى العاملة في العالم، وهذا العدد هو أكثر من مجموع القوى العاملة في الصناعات الخمس الأكبر على مستوى العالم وهي (الصلب والحديد، تكنولوجيا المعلومات، السيارات، النسيج، البتروكيماويات) وذلك لأن قطاع السياحة هو أكبر القطاعات المشغلة للعمالة، وهو قطاع لا زال يعتمد على الأفراد في تقديم الخدمات . كما إن العمالة في الفنادق تشكل جزءاً أساسياً من المنتج السياحي المقدم للنزلاء على اعتبار أن عملية التفاعل بين العامل والزبون هي عملية مستمرة داخل الفندق يتشكل على أساسها جزء كبير من رضا النزلاء، من هنا جاءت هذه الدراسة لتبين أهمية العاملين في خدمة النزلاء في الفنادق وكيف أن شعورهم بالالتزام التنظيمي سوف يسهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية للنزلاء، وهذا يتطلب من الفنادق أن تعد العاملين فيه مصدراً للميزة التنافسية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة

إن دور العاملين في تقديم الخدمات الفندقية لا يمكن الاستغناء عنه، مهما وصل معدل استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات، فلا زالت عملية الاتصال المباشر بين النزيل والعامل هي الطريقة الرئيسة في تقديم الخدمات، وعلى ذلك أصبح العامل جزءاً من المنتج المقدم، وبالتالي جزءاً من رضا الزبون، وعليه فلا يمكن تحقيق التميز في خدمة النزلاء وصولا إلى رضاهم في ظل ارتفاع معدلات دوران العمل في القطاع

الفندقي في الأردن والتي تصل إلى (٥٠%) ما يجعل عملية الاحتفاظ بالعاملين أمرا صعبا في ظل هذه التصرفات والممارسات، وعليه يفترض أن نضع في الاعتبار أن المنظمات الفندقية في الأردن إذا ما أرادت أن تنافس، فإن عليها السعي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين المبني على ممارسات دقيقة للموارد البشرية بكل وظائفها، واعتبار العامل هو مصدر التميز وتحقيق الميزة التنافسية في سوق الضيافة الأردني.

من هنا تظهر مشكلة الدراسة بوضوح حول المواقف الفعلية والاعتبارات الصحيحة في هذه المنظمات من إمكانية تصحيح ما حدث من هفوات وبناء علاقة جديدة مع العاملين مبنية على أسس فاعلة، لذا فقد تم تناول موضوع التسويق الداخلي في الدراسة الحالية وصولاً للإجابة عن معظم التساؤلات التي يمكن أن تثار حول طبيعة وشكل العلاقة التي ترتبط بموضوع أبعاد الالتزام التنظيمي وكما يأتي:

١. ما هي الأبعاد والمعايير التي تفضل إدارات الفنادق التركيز عليها لأجل بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها؟.
٢. كيف يدرك العاملون أهمية سياسة التسويق الداخلي المطبقة في الفنادق؟
٣. ما طبيعة العلاقة التأثيرية للتسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي؟

أهمية الدراسة

١. تنبع أهمية الدراسة من العلاقة بين إستراتيجية التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، بوصفه مفهوماً يقوم على الافتراض الواسع الانتشار القائل بأن التفاوت والتباين في الاهتمام في إستراتيجية التسويق الداخلي يمكن أن يفسر التباين في الالتزام التنظيمي للعاملين.
٢. إن العاملين يعدون جزءاً من عناصر المزيج التسويقي، وبالتالي جزءاً من المنتج الفندقي، وهم صورة الفندق أمام الزبون، فضلا عن دور العاملين في ضمان جودة الخدمة الداخلية وبالتالي الخارجية.
٣. تنبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع السياحي الأردني والذي يعمل به أكثر من (٤٢) ألف عامل، أكثر ٣٦.٥% منهم يعمل في قطاع الفنادق، فضلا عن أن غالبيتهم يعملون في الخطوط الأمامية من الأقسام التابعة للفندق.

هدف الدراسة

١. الكشف عن تقييمات العاملين في الفنادق الأردنية لأبعاد إستراتيجية التسويق الداخلي، وكيف يمكن لهذا المفهوم الذي يعكس وظائف إدارة الموارد البشرية أن يطرح بصيغة وبطابع تسويقي.
٢. الكشف عن أهمية العاملين في الخطوط الأمامية مقارنة بالعاملين في الخطوط الخلفية في مؤسسات صناعة السياحة والضيافة ودورهم في تحقيق الرضا لدى النزلاء.
٣. تقديم اقتراحات للإدارات الفندقية حول ضرورة تبني منهج جديد في التعامل مع العاملين يقوم على الربط المباشر بين رضا العامل ورضا الزبون.
٤. التسوق على طبيعة علاقة التأثير للتسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: Ho " ليس هناك علاقة تأثيرية بين إستراتيجية التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم "

الفرضية الفرعية الأولى: Ho " ليس هناك علاقة تأثيرية بين التسويق الداخلي والالتزام العاطفي "

الفرضية الفرعية الثانية: Ho " ليس هناك علاقة تأثيرية بين التسويق الداخلي والالتزام المعياري "

الفرضية الفرعية الثالثة: Ho " ليس هناك علاقة تأثيرية بين التسويق الداخلي والالتزام المستمر "

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بالفنادق الأردنية، بينما تم تحديد العينة بالعاملين في الخط الأمامي في الفنادق فئة الخمسة نجوم العاملة في العاصمة عمان وهي: حياة عمان، راديسون ساس، شيراتون، كمبنسكي، وفيما يأتي مبررات اختيار العينة:

١. التطور الكبير الذي شهدته صناعة الضيافة في الأردن من حيث النوع والكم، حيث وصل عددها إلى (٤٨٧) فندقاً من مختلف الدرجات يعمل فيها أكثر من (14000) عامل.
٢. سيتم اختيار هذه العينة من الفنادق فئة الخمسة نجوم والتي تصنف بأنها الأكبر من حيث عدد الغرف والتنوع في الخدمات مقارنة مع الفنادق الأخرى، فضلا عن سهولة الكشف عن متغيرات الدراسة في هذه الفئات دون غيرها.
٣. لقد تركزت العينة بالتحديد على العاملين في الخطوط الأمامية والمتمثلة بالأقسام الآتية: قسم الغرف، قسم الاستقبال، قسم التدبير الفندقي، قسم الحفلات والمؤتمرات، قسم المبيعات والتسويق، قسم الطعام والشراب، وأخيرا خدمة الزبائن، حيث تتصف هذه الأقسام بالاتصال والتفاعل المباشر مع الزبائن حيث أن الخدمة إجرائيا وسلوكيا من قبل العامل، فضلاً عن أنهم يشكلون أكثر من ٧٠% من حجم العمالة في الفندق، وقد تم اختيار هذه الأقسام عملا بمبدأ حدود الدراسة ما سيجنب الباحثين أي تكاليف، فضلاً عن الحدود الزمانية المتعلقة بمدة إجراء الدراسة.

أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة بالاستمارة وكانت من النوع المركب المكشوف الهدف، احتوت على العديد من الأسئلة التي تكون الدراسة والتي يمكن تقسيمها على ثلاث مجموعات، وفيما يأتي توضيح لهذه المجموعات من الأسئلة:

١. اختصت المجموعة الأولى من بالأسئلة التعريفية العامة الخاصة بأفراد ووحدات عينة الدراسة وتمثلت بالعمر، والجنس، والجنسية، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، وعدد سنوات العمل في الموقع الوظيفي الحالي، وعدد سنوات العمل في الفندق، فضلا عن اسم الفندق.

٢. أبعاد إستراتيجية التسويق الداخلي وهي خمسة أبعاد: الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، ونوعية الحوافز، والدعم التنظيمي، وسياسة الاحتفاظ بالعاملين، تم استعارة هذه المتغيرات من العديد من الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي (Roberts-Lombard, 2010 ; Greene, *et al*., 1994 ; Turkoz and Akyol, 2008 ; Ahmed, *et al.*, 2003 ; Hwang and Chi, 2005 ; Rydberg and Lyttinen, 2005 ; Rafiq and Ahmed, 1993 ; Snell and White, 2009 ; Farzad, *et al*., 2008)، هذا وقد فرغت هذه الأبعاد في (٣١) سؤالاً طرحت ضمن مقياس ليكرت الخماسي ((٥) أتفق بشدة – (١) لا أتفق بشدة).

٣. ركز الجزء الثاني من مكونات الاستمارة على الالتزام التنظيمي والذي يحتوي على ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي Affective Commitment، والالتزام المعياري Normative Commitment، والالتزام المستمر Continence Commitment، وتم التعامل مع أبعاد الالتزام هذه على وفق المدخل السلوكي في القياس وفقا لما جاءت به العديد من الدراسات (Allen and Meyer, 1990 ; Meyer, *et al.*, 1993 ; Billy, *et. al*, 2006 ; Fulford, 2005 ; Kazlauskaite, *et al.*, 2006 ; Lam and Zhang, 2003 ; Farzad, *et al.*, 20080 ، فرغت هذه الأبعاد في (٢٠) سؤالاً طرحت ضمن مقياس ليكرت الخماسي أيضاً.

أسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات ميدانياً باستخدام الأساليب الآتية:

§ زيارة الفنادق المبحوثة ومتابعة سير العمليات الخدمية في المكاتب الأمامية والوقوف على تفاصيل الخدمة نسبياً من ناحية سلوكية وإجرائية والتعرف على أسباب ظهور العيوب في الخدمة من خلال تقارير الرقابة على النوعية في بعض الفنادق والتعرف على بعض السجلات والوثائق المسموح الإطلاع عليها والخاصة بالنزلاء.

§ اعتمدت الدراسة استمارة الاستبيان أداة رئيسة في جمع البيانات عن آراء عينة من العاملين في الخطوط الأمامية First Line ، وقد روعي في صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس أبعاد التسويق الداخلي وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد، من خلال توزيع (٢٨٧) استمارة على عينة مختارة من العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، وقد تم إعادة (٢٥٠) استمارة وإهمال (٣٥) استمارة غير مستوفية للشروط ليكون صافي الاستمارات التي خضعت للتحليل والاختبار (٢١٥) استمارة، وهذا يعني أن نسبة الاستجابة بلغت ٧٥%.

وقد أعتمد في تحديد فقرات الاستبيان على ما تم عرضه في الجانب النظري، فضلاً عن الاستطلاع الأولي لعينة الدراسة والاستفادة من الخبراء والمتخصصين في هذا المجال.

أ. الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبيان

- قياس الصدق الظاهري

تم عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء والمختصين في هذا المجال للتحقق من صدق الاستبيان ومدى ملاءمته لفرضيات الدراسة وأهدافها ومقدرتها في قياس

متغيرات الدراسة، وقد أشرت بعض الملاحظات التي أعيرت أهمية كافية، وبذلك حصلت على اتفاق معظم آراء المحكمين حول صحة فقراتها.

- قياس ثبات الاستبيان

للوصول إلى دقة متغيرات الاستبيان للظاهرة المدروسة، فقد تم إجراء اختبار أولي لمتغيراتها لعينة مؤلفة من (٤٠) فرداً من العاملين في الفنادق، وأعيد الاختبار بعد شهر من تطبيقه وتبين أن التطابق في إجابات أفراد العينة بلغ ٨٨%، وهي نسبة تدل على درجة عالية من ثبات الاستبيان إذ أصبحت بصفتها النهاية قبل التوزيع.

وللتأكد من دقة هذه النسبة فقد تم استخدام اختبار Reliability Alpha، والمقصود به مدى الاعتماد على أداة القياس في إعطاء النتائج أو نتائج ذاتها متقاربة فيما لو تم تكرار عمليات القياس في ظروف مشابهة على العينة نفسها أو على عينة مماثلة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لاختبار درجة ثبات أداة القياس في هذه الدراسة، إذ بلغ المستوى الإجمالي ٩١.٦١%، وقد عدّ هذا المعامل مقبولاً لأغراض الدراسة، إذ إن جودة الأداة تتحقق إذا زاد معامل كرونباخ ألفا عن ٦٠%.

أدوات تحليل البيانات

بعد جمع الاستمارات اعتمد عدد من الأدوات الإحصائية استناداً إلى طبيعة توجهات أهداف الدراسة لغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات المطروحة وقياسها، ولقد استخدم البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

الدراسات السابقة

دراسة (Ooncharoen and Ussahawanitchakit , 2009) التي كشف فيها العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي والأداء المنظمي للمؤسسات الفندقية فئة الخمسة نجوم في تايلاند، وكانت أبعاد التسويق الداخلي هي: الاستقطاب، والتدريب، ونوعية الحوافز، والاتصالات، وأخيراً سياسة الاحتفاظ في الفنادق، بينما أبعاد التسويق الخارجي تمثلت بالمؤشرات الآتي: نوعية الخدمة الخارجية، ورضا الزبون الخارجي، وولاء الزبون الخارجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التسويق الداخلي والخارجي من خلال بيان أن التغيرات التي تحدث في التسويق الخارجي كان سببها تطبيقات الفنادق لأبعاد التسويق الداخلي، وتوصلت الدراسة أيضا إلى تأثير قوي لأبعاد التسويق الداخلي والخارجي في تحسين الأداء المنظمي للفنادق في تايلاند.

بينما دراسة (Farzad, Nahavandi and Caruana, 2008) التي تهدف إلى قياس العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد في عينة من الفنادق فئة الأربعة والخمسة نجوم في العاصمة الإيرانية طهران، وتعاملت الدراسة مع خمسة أبعاد للتسويق الداخلي هي: تنويع المهام، والحوافز، والرضا الوظيفي، والتدريب، والتكامل والتنسيق بين الوظائف الفندقية، بينما تعاملت الدراسة مع ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي: الالتزام المستمر، والالتزام المعياري، والالتزام العاطفي، وتوصلت الدراسة إلى علاقات ارتباط قوية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، كما بينت الدراسة أن أبعاد

التسويق الداخلي المتمثلة بالتدريب والحوافز كانت الأكثر تأثيراً على الالتزام المستمر، بينما التكامل والتنسيق بين الوظائف والحوافز وتنويع المهام هي الأكثر تأثيراً في الالتزام العاطفي، وأخيراً الرضا الوظيفي وتنويع المهام والحوافز، هي فقط التي تؤثر في الالتزام المعياري دون غيرها. بينما أشارت دراسة (Roberts-Lombard, 2010) إلى أن سياسة الاحتفاظ، ونوعية الحوافز، والثقة بين العاملين، والاتصالات هي الأبعاد التي كونت التسويق الداخلي، وذلك في دراسة أجريت على شركات مكاتب تأجير السيارات في جنوب أفريقيا ضمن عينة بلغت (١٥٥) عاملاً في (٦) ولايات، وتوصلت الدراسة إلى أن سياسة الاحتفاظ والثقة بين العاملين هي أكثر الأبعاد أهمية في التسويق الداخلي وهي أبعاد تسهم بشكل كبير في تعزيز الرضا للعاملين. كما أشارت دراسة (Turkoz and Akyol, 2008) التي أجريت على (٢٨) فندقاً من فئة الخمسة نجوم في مدينة اسطنبول التركية إلى أن التسويق الداخلي يتكون من العديد من الأبعاد التي تعكس الممارسات الخاصة بالموارد البشرية وهي: نوعية الحوافز، الدعم التنظيمي، والترقيات، والتدريب، والإثراء الوظيفي، وسياسة التوظيف، وتوصلت الدراسة إلى أن سياسة التوظيف والتدريب والدعم التنظيمي هي أكثر الأبعاد تأثيراً في نوعية الخدمة الخارجية ومعدلات الإشغال الفندقي ونسب الربحية.

دراسة (Kazlauskaite, *et al.*, 2006) التي تهدف إلى بيان العلاقة بين التمكين التنظيمي والالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد في الفنادق، ضمن عينة شملت (٣٠) فندقاً من فئة الخمسة والأربعة نجوم في لتوانيا، وتعاملت الدراسة مع عينة من العاملين الذين هم على تواصل مباشر مع النزلاء بلغت (٣٤٦) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى تأثير قوي للتمكين على الالتزام وخاصة الالتزام المستمر والعاطفي. بينما ركزت دراسة (Gounaris, 2008) على قياس التوجه نحو التسويق الداخلي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الأمامي (الاستقبال، المطاعم، البارات) في (٢٩) فندقاً من فئة الأربعة والخمسة نجوم في اليونان، وتعاملت الدراسة مع الاتصالات، والتدريب، وأجواء العمل، والوصف الوظيفي، والتنسيق الإداري وأخيرا الحوافز كأبعاد أساسية للتسويق الداخلي، وتوصلت الدراسة إلى أن أجواء العمل، والحوافز، والتدريب هي أكثر الأبعاد تأثيراً في بناء الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق. بينما تعاملت دراسة (Hwang and Chi, 2005) مع الاتصالات، ونظام الترقيات، والعلاقة مع الزملاء والإدارة، وسياسة الاحتفاظ كأبعاد للتسويق الداخلي، وكيف يمكن لهذه الأبعاد أن تؤثر في الشعور بالرضا وتحسين الأداء الفندقي لعينة من الفنادق الدولية في تايوان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية بين التسويق الداخلي والأداء الفندقي وعلاقة أقوى بكثير مع شعور العاملين بالرضا. وفي دراسة أجراها (Rydberg and Lyttinen, 2005) على عينة من الفنادق الخمسة نجوم في السويد حول العلاقة بين التسويق الداخلي من جهة والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والارتباط بالوظيفة من جهة أخرى، وتوصلت الدراسة إلى أن سياسة التوظيف، والتدريب، والحوافز هي أكثر الأبعاد قدرة على خلق الالتزام لدى العاملين، في حين أشارت الدراسة إلى أن الاتصالات، والحوافز، وسياسية الاحتفاظ هي الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الارتباط بالوظيفة. أما دراسة (Billy, *et al.*, 2006) التي أجريت على المنتجعات السياحية في مدينة لاس فيغاس Las Vegas والتي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وجودة الخدمة الداخلية، فتوصلت إلى أن الالتزام المستمر هو أكثر الأبعاد تأثيراً وقدرة في تحسين جودة الخدمة الداخلية، وقد

أكدت الدراسة بأن الدعم التنظيمي، وسياسة الاحتفاظ، ونوعية الحوافز هي أبعاد ترتبط ارتباطا قوي بجودة الخدمة الداخلية، كما أشارت الدراسة إلى أن نظام الترقيات، ونوعية الحوافز، وسياسة التوظيف العادلة هي أبعاد توثر بشكل قوي في بناء الالتزام المعياري . وفي دراسة تناولت اختبار أنموذج العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في الفنادق خمسة نجوم في ماليزيا للباحث (Mark, 2005)، توصلت الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية هي الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي، وأن العدالة التوزيعية والإجرائية تسهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام العاطفي للعاملين في الفنادق، بينما كشفت الدراسة عن أن سياسة التوظيف، وسياسة الاحتفاظ، والعلاقة بين الإدارة والزملاء هي أبعاد يتحدد على أساسها الالتزام المعياري للعاملين تجاه الفندق.

دراسة (Crawford and Riscinto-Kozub, 2008) حول دور الرضا الوظيفي في تحسين نوعية الخدمة المقدمة للنزلاء وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في المنتجعات الراقية في أمريكا، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز، والتدريب، والتمكين، وفرق العمل توثر في شعور العاملين بالالتزام المعياري، في حين أشارت الدراسة إلى أن شعور العاملين بالالتزام العاطفي والمعياري يعزز من جودة الخدمة المقدمة للنزلاء. أما دراسة (Lam and Zhang, 2003) فاجريت على عينة من العاملين (٢٠٣) عامل في (٢٥) مطعماً من المطاعم السريعة في هونج كونج حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الالتزام التنظيمي هي على التوالي: التدريب والتطوير، الخصائص الوظيفية، التعويضات وأخيراً العدالة. وفي دراسة أجريت على البنوك التجارية (Caruana and Calleya, 1998) حول العلاقة بين التسويق الداخلي (الرؤية، العوائد، والتطوير) والالتزام التنظيمي (المعياري، المستمر، العاطفي)، ظهر إلى أن سياسة التطوير والرؤية هي أبعاد توثر في الالتزام المعياري للعاملين، بينما كان للعوائد دور كبير في تعزيز الالتزام المستمر، وأخيرا كان لكافة أبعاد التسويق الداخلي تأثير في الالتزام العاطفي. ودراسة أخرى أجريت أيضا على البنوك التجارية في غانا (Opoku, *et al.*, 2009) لقياس تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة، وتعاملت الدراسة مع سياسة الاستقطاب، والتدريب، والعوائد، والاتصالات، والاحتفاظ كإبعاد للتسويق الداخلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، وكانت أكثر أبعاد التسويق الداخلي تأثيرا هي: التدريب، والاحتفاظ. أما دراسة (Ahmed and Rafiq, 1995) فاجريت على عينة من المنظمات الخدمية في بريطانيا حول دور التسويق الداخلي في تنفيذ الإستراتيجيات التسويقية، وقد تعاملت الدراسة مع حوافز العاملين، والرضا الوظيفي، والتمكين، والتكامل والتنسيق بين الوظائف، وأخيراً التوجه نحو الزبون كأبعاد للتسويق الداخلي، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين، والحوافز، والتوجه نحو الزبون هي أكثر الأبعاد تأثيراً في تطبيق الإستراتيجيات التسويقية. أما دراسة (Tsai and Tang, 2008) فأجريت على عينة من العاملين في مهنة التمريض (٢٥٠) ممرضاً وممرضة في قطاع المستشفيات، للكشف عن كيفية تحسين جودة الخدمة اعتمادا على التسويق الداخلي، وتمثلت أبعاد التسويق الداخلي بالاتي: التدريب، حوافز الأداء، رؤية المستشفى نحو خدمة متميزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي للبرامج التدريبية وحوافز الأداء في تحسين جودة الخدمة العلاجية المقدمة للمرضى. وفي دراسة أخرى أجريت أيضا على عينة من العاملين في مهنة التمريض (٣٠٠) ممرض

وممرضة في تايوان (Chang and Chang, 2009) لبيان العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه نحو العاملين، وإدارة الاتصالات الداخلية هي أكثر الأبعاد قدرة على بناء الالتزام التنظيمي.

صناعة الفنادق في الأردن

تشكل صناعة الفنادق أحد المكونات الأساسية في قطاع السياحة الأردني الذي شهد نموا كبيراً في السنوات الأخيرة، إذ بلغ عدد السياح للعام ٢٠١٠م (٤.٥٥٧.٠٢٢) سائحاً بمعدل نمو (٢٠.٣%) مقارن بالعام ٢٠٠٩م، ومن أهم المؤشرات التي تدل على النمو في قطاع السياحة هو مؤشر الإيواء الفندقي، إذ بلغ عدد الفنادق المصنفة وغير المصنفة (٤٨٧) فندقا، بعدد غرف بلغ (٢٤٠٠٠) غرفة بزيادة (٣.٩%) مقارنة بالعام ٢٠٠٩م، كما وصل عدد الأسرة الفندقية (٤٦.١٤١) سريراً بزيادة (٤%)، كما يعمل في هذه الفنادق (١٤.٦٩٠) عامل بمعدل زيادة (٥%) مقارنة بالعام ٢٠٠٩م، يشكلون (٣٦.٦%) من مجموع القوى العاملة في صناعة السياحة، (٦٠%) منهم يعملون فقط في العاصمة عمان، كما إن (١١.٦%) من العمالة في الفنادق هي غير أردنية .

وتشير الإحصاءات إلى أن (١٧%) من الدخل السياحي البالغ (٢.٤٢٣) مليون دينار انفق على الإقامة في الفنادق، إذ بلغ عدد النزلاء في الفنادق الأردنية (٢.٣٣٠.٣١١) نزيلاً، (٤٠.٧%) منهم في الفنادق خمسة نجوم، وبلغ عدد الغرف المباعة لهم (٢.٨٦٦.٥٦١) غرفة (٤٢%) منها في الفنادق خمسة نجوم، قضي فيها (٤.٨٣٤.٩٩٩) ليلة (٧%) منها في الخمسة نجوم، كما تشير الإحصاءات إلى أن معدل إشغال الغرف والأسرة في الفنادق المصنف في الأردن، بلغ على التوالي (٤٥.٨%) و (٣٩.٢%) للعام ٢٠٠٩م، والجدول ١ يبين نسب الأشغال بحسب الأسرة والغرف في الفنادق خمسة نجوم موزعة بحسب المناطق.

الجدول ١

نسب إشغال الغرف والأسرة في الفنادق خمسة نجوم موزعة حسب المناطق (٢٠٠٩م)

المناطق	***** الغرف	الأسرة
عمان	%٥٦.٢	%٤١.٥
العقبة	%٤٩	%٤٨.٩
البتراء	%٥٥.٨	%٥٦.٣
البحر الميت	%٥٤.٢	%٥٤.٢
الإجمالي على مستوى الأردن	%٥٤.٦	%٤٦.٤

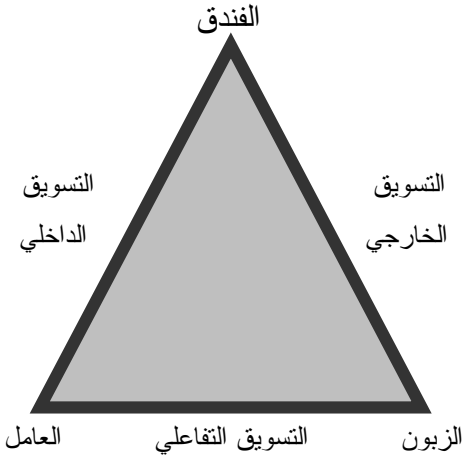
المصدر: وزارة السياحة، WWW.mota.gov.jo

التسويق الداخلي: المفاهيم والأبعاد

مفهوم التسويق الداخلي وأهميته

يعد التسويق الداخلي من أنواع التسويق التي تبرز أهميتها في المؤسسات الخدمية وخاصة صناعة الضيافة، حيث إن عمليات التبادل التي تتم بين الفندق والزبون والتي ركز عليها التسويق من الناحية التقليدية لا تكفي لوحدها بل لا بد من الاهتمام بالعاملين،

إذ أن الدور الذي يؤديه العاملون في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا الزبون عن العرض التسويقي قد وجه الأنظار إلى شكل آخر من التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين الفندق والعامل، من هنا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل الفندق سمي بالتسويق الداخلي، وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديرية الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية، وان الفندق يجب أن يركز على اهتمامات العاملين ويحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤدونها لكي يضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي. والشكل ١ يبين أنواع التسويق في المنظمات الفندقية.



الشكل ١
أنواع التسويق في المنظمات الفندقية

Source: Zeithaml, Valarie, A. Parasuraman, and Leonard Berry. (1985). Program and Strategy in Service Marketing , Journal of Marketing, Vol. 49, PP33-46.

على الرغم من الاهتمام الذي وجه إلى الزبون الداخلي، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق الاهتمام نفسه، فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل الفندق تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل الفندق نفسه، والتسوق الداخلي يعد كل العاملين في الفندق زبائن داخليين عليهم تحقيق أهداف الفندق، وإذا كانت أهداف الفندق تتبع من التسويق الخارجي فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الخارجي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشره بالزبون النهائي والميزة التنافسية (Rafiq and Ahmed, 1993, 219-221)، في حين بين آخرون بأن التسويق الداخلي يشير إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالفندق (الزبائن الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا والارتياح لديهم، أي إن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للفندق، وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية، والتي يجب

تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم والجدول ٢ يبين أهم التعاريف التي تناولت التسويق الداخلي من قبل عدد من الباحثين.

الجدول ٢
استعراض لأهم التعاريف الخاصة بالتسويق الداخلي

مفهوم التسويق الداخلي	الباحثين / السنة
هو جذب العاملين الجيدين والاحتفاظ بهم بهدف الحصول على أفضل أداء من قبلهم	Farzad, *et al,* 2008
هو جذب الموظفين المؤهلين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ من خلال منتجات العمل التي يتم من خلالها إشباع حاجات العاملين وإرضائهم	Caruana and Callaya , 1998
ينظر في التسويق الداخلي إلى العاملين على أنهم عبارة عن منتجات ونشاطات ووظائف ومفاهيم إدارية داخلية مهمة جداً لجذب الزبائن وإرضائهم	Chang and Chang , 2009
هو عملية تدريب العاملين وتحفيزهم بهدف خدمة الزبائن بأفضل طريقة ممكنة	Kotler , 2006
هو اختيار العاملين المناسبين وتوظيفهم وتدريبهم وتشجيعهم ومكافأتهم وتوافر المعدات والتكنولوجيا بهدف إيصال الخدمة ذات الجودة العالية والمطلوبة	Zeithaml and Bitner , 2006

أبعاد التسويق الداخلي

يتضمن التسويق الداخلي العديد من الأبعاد ذات الطابع المتعلق بالموارد البشرية والقائمة على التركيز على العامل، لأنه يشكل أحد عناصر المزيج التسويقي في منظمات الضيافة والسياحة، والتي تهدف إلى الاهتمام بالعاملين في الصفوف الأمامية والخلفية وعدهم زبائن داخليين، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

١. سياسة الاختيار والتعيين: تعد سياسة التوظيف والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسة للتسويق الداخلي والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية، إذ أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المنظمة والتي من بينها النشاطات التسويقية (Roberts-Lombard, 2010, 366 ; Snell and White, 2009, 196-201)، إذ أن الخطأ والتساهل في سياسة التعيين في منظمات الضيافة سوف يكون له انعكاسات على الكثير من الأنشطة الأخرى كالتدريب والتطوير والحوافز وتقويم الأداء، من هنا تعد سياسة التوظيف الصحيحة مفتاح نجاح منظمات الأعمال والوسيلة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة بنوعية الموارد البشرية، تلك الميزة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين (Opoku, *et al.*, 2009)، لذا فإن التركيز على القيام بالنشاطات الخاصة بالتوظيف وتطبيق إجراءات التوظيف بعدالة سوف تمكن منظمات الضيافة من اختيار العمالة المناسبة مع أنشطتها وأعمالها والتي تقود إلى رضا الزبون في النهاية.

٢. الدعم التنظيمي والإداري: ينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange والمنفعة المتبادلة Benefits Exchange وقد أسهمت هذه النظريات في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالأفراد العاملين اتجاه الإدارة الفندقية، لأن هذه النظرية تفسر العلاقة بين الفندق والموظفين العاملين فيه، حيث يبنون إدراكات عامة عن نوايا الفندق واتجاهاته نحوهم، ومن بينها المعتقدات العامة التي تتحدث عن مدى تقدير الفنادق التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها واهتمامها بمصلحتهم، وهذا ما يسمى بالدعم التنظيمي المدرك Perceived Organizational Support (Ooncharoen and Ussahawanitchakit, 2009, 25-27; Eisenberger, *et al.*, 2001, 42-43)، هذا وقد يتفاوت إدراك العاملين لطبيعة الدعم التنظيمي من فندق إلى آخر ومن عامل إلى آخر ،وذلك بحسب طبيعة هذه المنظمة الفندقية والنشاط الذي تمارسه، وفي بعض الأحيان بحسب حجم تلك المنظمة، فقد يبني بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل عديدة مثل: مدى استعداد الفندق لتقديم فرص تدريبية للعاملين في المجالات التي تقع ضمن محيط اهتمامهم، أو تشجيعهم على التطوير الوظيفي والترقيات الوظيفية، أو إتاحة الفرصة للعاملين لأجل المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم مستقبل المنظمة الفندقية، ولها تأثير على سياسات العمل فيها (Turkoz and Akyol, 2008, 317-319).

٣. الاحتفاظ بالعاملين: إن المنظمات الفندقية التي تقوم بتوظيف العاملين الجيدين وتبذل جهوداً كبيرة في تدريبهم وتطويرهم وتوفر لهم الدعم اللازم بما يضمن مستوى عالياً من جودة الخدمة الداخلية، يجب على هذه المنظمات أن تبذل جهوداً أكبر لأجل المحافظة عليهم (Ahmed and Rafig, 1995, 32-37)، خاصة وأن ترك العامل للفندق في هذه الحالة سوف يكون مكلفاً له بشكل كبير ،لأنه استثمر به الكثير، خاصة وأن طبيعة العمل في منظمات الضيافة تتصف بارتفاع معدلات دوران العمل والتي تصل في بعض الأحيان إلى أكثر من ٥٠%، لذا يتوجب على هذه المنظمات ضرورة تحفيز العاملين المتميزين الذين يوصفون بأنهم الأكثر إنجازاً والأكثر إنتاجية، واذا شعر العاملون بأنهم يجدون الاهتمام والتقدير من الفندق فان احتمالية تركهم له تكون ضئيلة، وهذا ما جعل العديد من الفنادق تنظر إلى العاملين على أنهم زبائن (الزبون الداخلي) توجه إليه الإستراتيجيات التسويقية التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة وتحقيق الرضا وبالتالي الالتزام الوظيفي (Rydberg and Lyttinen, 2005, 3-6).

٤. نوعية الحوافز: تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملون أحد الأبعاد الرئيسة للاحتفاظ بهم، إذ إن العديد من العاملين يتركون العمل في بعض الفنادق لأسباب متعلقة بنوعية تلك الحوافز، لذا فإن المنظمات التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية للعاملين لديها، عليها أن تهتم بمسألة الحوافز سواء أكانت حوافز فردية أو حوافز جماعية مادية أم معنوية خاصة في المنظمات التي تطبق سياسة فريق العمل (Hwang and Chi, 2005, 285-288)، من هنا فان أنظمة تحفيز ومكافأة العاملين لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتعد واحدة من أهم الإستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للمنظمة والبقاء فيها، وإن فشل العديد من المنظمات الفندقية في تقديم خدمة ذات جودة عالية يعود إلى عدم توافر أنظمة فعالة لتحفيز العاملين.

٥. التدريب والتطوير: إن نوعية الخدمات التي ترقى إلى مستوى توقعات الزبائن هي الهدف الذي يتعين على جميع الفنادق أن تسعى لبلوغه وتحقيقه، والمفتاح الرئيس لهذه العملية يتمثل في توفير البرامج التدريبية الضرورية لجميع المستخدمين العاملين فيها، ويعد التدريب أحد الأدوات الرئيسة التي تسهم في تطوير قدرات الأفراد وتأهليهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه، ويعرف التدريب وفقاً لذلك بأنه إجراء مخطط يكتسب الأفراد من خلاله معارف ومهارات من أجل غرض محدد (Gounaris, 2008, 71-72)، كما يعرف بأنه عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنياً أو وظيفياً بهدف اكتسابه معارف ومهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح خدمة الزبون. ولا شك أن أهمية التدريب تنبع من أنه مهما كانت عملية اختيار الأفراد بناءة فان مهارات وقدرات الأفراد السلوكية والوظيفية عند مرحلة الانطلاق تكون محدودة، فهي لذلك بحاجة إلى الاستمرار في التطوير وزيادة المعارف بما يستجد في عملهم، وهذه البرامج من شأنها أن تضمن قيام العاملين بشكل منسجم ومستمر بأداء واجباتهم وتنفيذ أعمالهم الوظيفية على وفق المعايير المتفق عليها للأداء، ولكن عندما لا تنتقل هذه المعايير بشكل فعال وكفء، فإن النتيجة ستكون تقديم الفنادق المعنية خدمات ومنتجات بشكل غير متناسق وغير ثابت إلى زبائنها، وإن عدم الاستقرار والانسجام هذا يمكن أن يؤدي إلى زبائن لا يشعرون بالرضا والارتياح، وروح معنوية متدنية للمستخدمين، فضلا عن انخفاض في الإرباح وهدر في الوقت والموارد (Tsai and Tang, 2008, 1118-1119).

الالتزام التنظيمي

مفهوم الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي يتمثل في ردة الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة الفندقية التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم الفندق والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة (Billy, *et al.*, 2006, 37-39). وفي دراسة أخرى ينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه نوعاً من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة الفندقية على حد سواء، فالعامل الذي يؤمن بأهمية أهداف الفندق غالباً ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء له ورغبة قوية في البقاء في العمل (Meyer, *et al.*, 1993, 16). كما ينظر إلى الالتزام التنظيمي كمفهوم متعدد الأبعاد ترتبط به عوامل ومخرجات ومضامين مختلفة لإدارة الموارد البشرية، وهذا التعدد يعود إلى أن العديد من الموظفين داخل المنظمة الفندقية لهم أهدافهم الخاصة بهم وليس من الضروري اشتراك العاملين في هدف واحد، وعلية يتضح أن هناك أبعاداً للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً. واشهر الدراسات التي صنفت الالتزام هي دراسة (Allen and Meyer, 1990, 19) حيث يتكون أنموذجهم للالتزام من ثلاثة أجزاء، وهي الالتزام العاطفي والمعياري المستمر، وفيما يأتي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

١. الالتزام العاطفي

يعرف هذا النوع من الالتزام بأنه الارتباط العاطفي والشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المؤسسة الفندقية . وبهذه الطريقة يتطلب الالتزام العاطفي ثلاثة

مجالات: (١) تشكيل الارتباط العاطفي بالفندق، (٢) الشعور القوي بالانتماء إليه، (٣) والرغبة في الاحتفاظ بالعضوية التنظيمية (Allen and Meyer, 1990, 24) ، والموظف سيطور ارتباطه العاطفي بمؤسسة ما عندما يتعرف على أهدافها، وعندما تتطابق قيم الموظف مع قيم المؤسسة الفندقية، ويكون الموظف قادراً على تشرب قيم وأهداف المؤسسة وتبنيها. وبهذا، يتولد اندماجاً نفسياً في المؤسسة وافتخاراً بالانتساب إليها والارتباط بها، ومن ثم فإن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يظلون في أعمالهم لأنهم يريدون ذلك.

٢. الالتزام المستمر

يعتمد البعد الثاني من أبعاد الالتزام على نظرية الرهان لبيكر Becker. إذ تفترض هذه النظرية أنه عندما يبقى الأفراد في العمل في أي مؤسسة لفترات زمنية طويلة فإنهم يبنون الاستثمارات التي تشتمل على الوقت والجهد الوظيفي والمهارات المكتسبة والمزايا والمكافأة التي تثنيهم عن السعي للحصول على عمل بديل في منظمة فندقية أخرى. من هنا فالالتزام المستمر هو شكل من أشكال الارتباط السيكولوجي مع الفندق الذي يعكس أدراك الموظف للخسارة التي يمكن أن يعاني منها فيما لو قرر ترك العمل (Kazlauskaite, *et al.*, 2006, 300-304)، وعليه فإن الالتزام المستمر يتطلب من الموظف إدراكاً ووعياً بحجم التكاليف والخسائر المرتبطة بترك المؤسسة الفندقية . ومن ثم تشكل هذه الرابطة الرئيسة للموظف مع الفندق وقراره البقاء فيه جهداً مبذولاً للاحتفاظ بالفوائد والمنافع واستمرارية الحصول عليها، في حين يعتقد آخرون بأن هذا النوع من الارتباط يشكل ارتباطاً على وفق مبدأ الصفقة، فالموظفون يحسبون استثماراتهم في الفندق بناء على ما قدموه للفندق وما الذي سوف يكسبونه إذا استمروا معه. فمثلا قد يختار الفرد ألا يغير مكان العمل بسبب الوقت والمال المرتبط بخطة التقاعد الخاصة بالمؤسسة، عندها يمكن أن يشعر هذا الموظف أنه سوف يفقد الكثير جدا إذا ترك هذا الفندق، فضلا عن أن الخوف من فقدان هذه الاستثمارات سيدفع الأفراد إلى تطوير الالتزام المستمر بسبب الافتقار إلى البدائل (Caruana and Calleya, 1998, 109-110)، بينما بين آخرون أن إلتزام الفرد هذا يمكن أن يعتمد على مدركاته لخيارات العمل المتاحة خارج الفندق. يحدث هذا عندما يعتقد الموظف أن مهاراته غير قابلة للتسويق، مثل هذا الموظف يمكن أن يشعر انه مقيد بمؤسسته الحالية. لذا فإن الموظفين ذوي الالتزام المستمر العالي يظلون في أعمالهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك (Fulford, 2005, 75-77).

٣. الالتزام المعياري

البعد الثالث من الالتزام التنظيمي هو الالتزام المعياري والذي يعكس الإحساس في الاستمرارية داخل الفندق، وغالبا ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل الفندق لمنتسبيه، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. فالموظفون الذين لديهم مستوى مرتفع من الولاء المعياري يشعرون أنه يجب عليهم البقاء مع الفندق، فضلا عن أن العديد من الباحثين ينظرون إلى الالتزام المعياري من زاوية أخلاقية ويسمونه إلتزاماً أخلاقياً، فالموظف يقوم بتطوير هذا النوع من الالتزام بعد أن يكون الفندق قد استثمر فيه، فعندما يبدأ الموظفون يشعرون بأن الفندق أنفق الكثير من الوقت والمال في تطويرهم وتدريبهم يستطيعون مقابلة ذلك أو تعويض الفندق من خلال

الاستمرار بالعمل لديه (Lam and Zhang , 2003, 215-218) ، بشكل عام يكون الالتـزام المعياري أكثر احتمالا عندما يجد الأفراد العاملين أنه من الصعب إعادة الاستثمارات التي أنفقتها عليهم المنظمات الفندقية. ويرى العديد من الباحثين وفقاً لذلك أن الالتزام المعياري يشكل التزاماً أخلاقياً، ومن هنا فان الموظفين ذوي الالتزام المعياري العالي سيظلون فـي أعمالهم، لأنهم يشعرون بان عليهم التزاما بذلك (Allen and Meyer, 1990, 22-23).

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: Ho "ليس هناك علاقة تأثيرية بين إستراتيجية التسويق الـداخلي _ بدلالة أبعادها _ والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية"

لقد تبين من خلال التحليل بأن الالتزام الذي يبديه العاملون في الفنـادق الأردنيـة يتأثر بأبعاد إستراتيجية التسويق الداخلي، وقد أشار معامل التحديـد (R^2) إلـى أن نسـبة الاختلاف المفسر في تبني شكل أو أكثر من أشكال الالتزام التنظيمي بسبب تأثير التسويق الداخلي –بدلالة أبعاده - بلغت (٠.٤٢٨) وهي نسبة مقبولة تدلل على أن (٤٢.٨%) مـن الاختلافات الكلية في الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون تتحدد مـن خـلال معرفتنـا وتطبيقنا لأبعاد التسويق الداخلي، فضلا عن أن قوة الارتباط (R) بين إستراتيجية التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي بلغت (٦٥.٤%) فيما بلغت قيمة (F) المحسـوبة (١٢.٦٥٢) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية عند درجـات حريـة (٥ -٢٤٤) ومسـتوى معنويـة (٠.٠٥)، ويدلل ذلك على أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقـة بـين إسـتراتيجية التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المبحوثة، ثم إن الضرورة تقتضي معرفة ما إذا كانت جميع أبعاد التسويق الداخلي تسهم في التأثير في تبني العـاملين فـي الفنادق للالتزام التنظيمي، ولذلك تؤشر الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي الداخلة في أنموذج الانحدار، وبتتبع معاملات الانحدار الجزئية (Beta) الخاصة بكل بعـد منه نجد أن أكثر الأبعاد أهمية من حيث المساهمة في التغيير المفسر في الالتزام التنظيمي هي التدريب والتطوير، وسياسة الاحتفاظ بالعاملين وأخيراً نوعية الحوافز، وكانـت قـيم التأثير على التوالي (β=.253, β=.312, β=.196)، الجـدول ٤، وأكـد ذلـك قيمـة (T) المحسوبة ومستوى المعنوية لقيمة (Beta) حيث كانت أقل من (٠.٠٥) مما يؤكد أن هـذه المتغيرات لها أثر ذو دلالة إحصائية، ويؤكد في الوقت نفسه نفـي الفرضـية الصـفرية وقبول الفرضية البديلة .

الجدول ٣

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التسويق الداخلي ومجمل الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية

المتغيرات	Beta	t	*Sig
التدريب والتطوير	.253	3.328	.001*
الدعم التنظيمي والإداري	.027	.388	.110
نوعية الحوافز	.196	2.640	.009*
سياسة الاختيار والتعيين	.118	1.668	.090
سياسة الاحتفاظ بالعاملين	.312	4.707	.000*

(* Significant level at P ≤ 0.05) R2e(0.428) f=12.652

اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية استخدم الباحثان اختبار تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression، وأتضح من الجدول ٥ أن أكثر أبعاد التسويق الداخلي تأثيراً في الالتزام العاطفي هي: سياسة الاختيار والتعيين (β=.299) و سياسة الاحتفاظ (β=.368) بينما لم يكن للأبعاد الأخرى أي تأثير معنوي.

الجدول ٤

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين التسويق الداخلي والالتزام العاطفي للعاملين في الفنادق الأردنية

المتغيرات	Beta	t	Sig *
سياسة الاختيار والتعيين	.299	4.614	.000*
التدريب والتطوير	.120	1.491	.137
نوعية الحوافز	.079	1.090	.277
الدعم التنظيمي والإداري	.099	1.322	.187
سياسة الاحتفاظ	.368	5.682	.000*

(R^2=.335 ; F =5.788)* Significant level at P ≤ 0.05

في حين يشير الجدول ٦ إلى أن التدريب والتطوير (β=.262)، ونوعية الحوافز (β=.212)، وسياسة الاحتفاظ (β=.210) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في الالتزام المستمر.

الجدول ٥

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين التسويق الداخلي والالتزام المستمر للعاملين في الفنادق الأردنية

المتغيرات	Beta	t	Sig *
سياسة الاختيار والتعيين	.052	.681	.497
التدريب والتطوير	.262	3.218	.001*
نوعية الحوافز	.212	2.681	.008*
الدعم التنظيمي والإداري	.012	.154	.878
سياسة الاحتفاظ	.210	2.966	.003*

(R2=.348 ; F =4.876)* Significant level at P ≤ 0.05

وأخيراً الجدول ٧ بين أن نوعية الحوافز (β=.257) وسياسة الاحتفاظ (β=.282) هي فقط الأبعاد المؤثرة في الالتزام المعياري.

جدول ٦
نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين التسويق الداخلي والالتزام المعياري للعاملين في الفنادق الأردنية

المتغيرات	Beta	t	Sig *
سياسة الاختيار والتعيين	.086	1.150	.251
التدريب والتطوير	.147	1.666	.097
نوعية الحوافز	.257	3.543	.000*
الدعم التنظيمي والإداري	.018-	.220-	.826
سياسة الاحتفاظ	.282	3.893	.000*

(R^2=.226 ; F =7.654)* Significant level at $P \leq 0.05$

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات

١. الأهمية الكبيرة للعاملين في الخطوط الأمامية في الفنادق، وذلك لأنهم الأكثر اتصالا وتواصلا مع النزلاء، إذ يشكلون ما بين (٦٠% -٧٠%) من القوى العاملة في الفندق.
٢. كشفت الدراسة عن أن أبعاد وممارسات التسويق الداخلي كانت متفاوتة في التأثير على شعور العاملين بالالتزام التنظيمي، إذ تبين من الدراسة بأن سياسة الاحتفاظ، والتدريب والتطوير، ونوعية الحوافز هي أكثر الأبعاد تأثيراً على الالتزام التنظيمي.
٣. تبين من الدراسة بأن شعور العاملين في الفنادق عينة الدراسة بالالتزام العاطفي كان نتيجة تأثير سياسة الاختيار والتعيين، وسياسة الاحتفاظ المتبعة في الفنادق، في حين أظهرت الدراسة أن التدريب والتطوير، ونوعية الحوافز، وسياسة الاحتفاظ هي أكثر الأبعاد تأثيرا في شعور العاملين بالالتزام المستمر، في حين نوعية الحوافز، وسياسة الاحتفاظ فقط هي المؤثرة في شعور العاملين بالالتزام المعياري.

المقترحات

١. ضرورة الاهتمام بسياسة التوظيف بكافة مكوناتها (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في المنظمات الفندقية، ذلك لأن الخطأ والتساهل في سياسة التوظيف سوف يكون له انعكاسات على الكثير من الأنشطة والوظائف الأخرى للموارد البشرية كالتدريب والحوافز وتقويم الأداء، على اعتبار أن سياسة التوظيف الصحيحة هي مفتاح النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في مجال الموارد البشرية.
٢. ضرورة اعتراف المنظمات الفندقية بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة الفندقية وتحقيق رضا النزلاء على اعتبار أن المتطلب الأساسي لتحقيق ذلك هو تحقيق رضا العاملين والاحتفاظ بهم.
٣. ضرورة تعميق شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي قولاً وممارسة، لأن شعورهم بذلك يجعل من العاملين مصدراً أساسياً في بناء صورة المنظمة الايجابية.

٤. ضرورة قيام الباحثين بإجراء العديد من الدراسات التي تتناول الربط بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية من جهة وشعور العاملين بالالتزام الناتج عن شعورهم بالرضا الوظيفي.

Refrence

1. Tsai, Yafang and Tang, Ta-Wei,2008,"How to Improve Service Quality: Internal Marketing as a Determining Factor", Total Quality Management, Vol. 19, No. 11,.Available at: www.emeraldinsight.com.
2. Caruana, Albert and Calleya, Peter,1998,"The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Retail Bank Managers", International Journal of Bank Marketing , Vol. 16, No. 3, Available at: www.emeraldinsight.com
3. Greene, E. Walter, Walls, D. Gary and Schrest, J. Larry,1994,"Internal Marketing , The Key to External Marketing Success", Journal of Service Marketing, Vol. 8, No. 4, Available at: www.emeraldinsight.com.
4. Ooncharoen and Ussahawanitchakit, 2009, "Internal Marketing, External Marketing, Organizational Competencies, and Business Performance , International Journal of Business Research , Vol. 10, No. 1, Available at: www.emeraldinsight.com.
5. Farzad, Atousa , Nahavandi, Nasim and Caruana , 2008, The Effect of Internal Marketing on Organization Commitment in Iranian Hotels , American Journal of Applied Sciences , Vol. 5, No. 11, Available at: www.emeraldinsight.com.
6. Roberts-Lombard, Mornay , 2010, " Employees as Customers – An Internal Marketing Study of the Avis Car Rental Group in South Africa", African Journal of Business Management, Vol. 4, No. 4, Available at http://www.academicjournal.org.
7. Chang, S. Ching and Chang, C. Hae, 2009, " Perceptions of Internal Marketing and Organizational Commitment by Nurses " Journal of Advanced Nursing , Vo. 65, No. 1, Available at: www.emeraldinsight.com.
8. Turkoz, Isil and Akyol, Ayse, 2008, " Internal Marketing and Hotel Performance" , An International Journal of Tourism and Hospitality Research , Vol. 19, No. 1, Available at: www.emeraldinsight.com.
9. Lam, Terry and Zhang, Q. Hanqin, 2003, "Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 15, No. 4, Available at: www.emeraldinsight.com.
10. Crawford, Alleah and Riscinto-Kozub, Kristen, 2008, "The Role of the Employee: An Exploratory Study in Service Recovery Satisfaction in the Luxury Resort Industry", Journal of Tourism Insights, Vol. 1, No. 1, Available at: www.emeraldinsight.com.
11. Kazlauskaite, Ruta, Buciuniene, Ilona and Turauskas, Linas, 2006, " Building Employee Commitment in the Hospitality Industry , Baltic Journal of Management , Vol. 1, No. 3 , Available at www.emeraldinsight.com.
12. Fulford, Mark D. 2005, " The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Hotel Emplotees " Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism , Vol. 2, Issue. 1 , Available at: www.emeraldinsight.com.
13. Gounaris, Spiros, 2008, " The Nation of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence ", Journal of Service Marketing , Vol. 22, No. 1 , Available at: www.emeraldinsight.com.

14. Ahmed, P.K., Rafiq, M. and Saad, N.M. 2003," Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies" , European Journal of Marketing , Vol. 37, No. 9, Available at: www.emeraldinsight.com.
15. Hwang, Ing-San and Chi, Der-Jang, 2005, "Relationship Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study", International Journal of Management, Vol. 22, No. 2, Available at: www.emeraldinsight.com.
16. Rydberg, Isabella and Lyttinen, JP, 2005 , Internal Marketing in Hotel Chains: A Case Study of Elite Stadshotell Lulea, PHD Thesis, Lulea University of Technology, Sweden's, Available at: www.emeraldinsight.com.
17. Billy, Bai , Pearl, K. Brewer, Gail, Sammons and Skip, Swerdlow, 2006, "Job Satisfaction , Organizational Commitment and Internal Service Quality: A Case Study of Las Vegas Hotel / Casino Industry , Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, Vol. 5, Issue.2, Available at: www.emeraldinsight.com.
18. Ahmed, P.K. and Rafiq, M. 1995, "The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies", Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science , Vol. 1 , No. 4, Available at: www.emeraldinsight.com.
19. Rafiq, M. and Ahmed, P.K. 1993, "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management", Journal of Marketing Management , Vol. 9, Available at: www.emeraldinsight.com.
20. Opoku, A. Robert , Atuobi-Yiadom, Nana , Chong, S. Cathryn and Abratt, Russell, 2009, "The Impact of Internal Marketing on the Perception of Service Quality in Retail Banking: A Ghanaian Case" , Journal of Financial Service Marketing , Vol. 13, No. 4, Available at: www.emeraldinsight.com.
21. Snell, Lan and White, Lesley 2009, "An Exploratory Study of the Application of?Internal Marketing in Professional Service Organizations", Service Marketing Quarterly , Vol. 30, Available at: www.emeraldinsight.com.
22. Walker, John, 2009, Introduction to Hospitality, Pearson Prentice Hall, Pearson Education , Inc.
23. www.mota.gov.jo. Ministry of Tourism and Antiquity, Department of Statistics, Amman , Jordan , 2009/2010.
24. Meyer, J. Allen, N. and Smith, C, 1993, "Commitment to Organizational and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, Journal of Applied Psychology, Vol. 78, Available at: www.emeraldinsight.com.
25. Allen, N. and Meyer, J., 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective , Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, Available at: www.emeraldinsight.com.
26. Zeithaml, Valarie, A. Parasuraman, and Leonard Berry. 1985. "Program and Strategy in Service Marketing", Journal of Marketing, Vol. 49, Available at: www.emeraldinsight.com.
27. Kotler, Philip 2006 " Marketing for Hospitality and Tourism, 5th edition, Prentice Hall Pub.
28. Zeithaml, Valarie, Bitner, Mary and Gremler, Dwayne 2006 "Service Marketing , 5th edition , Prentice Hall Pub.
29. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B. , Lynh, P. D., and Rhoades, L. 2001. "Reciprocation of Perceived Organizational Support ", Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 1, Available at: www.emeraldinsight.com.