

تأثير إستراتيجيات التسويق الداخلي على أداء المطارات حالة دراسية مطار شرم الشيخ الدولي

زكى زكى

هبة عاطف

غادة عبد الله

كلية السياحة و الفنادق جامعة قناة السويس

الملخص

مما لا شك فيه أن الموارد البشرية هي أعظم الأصول في مؤسسات الخدمات، و قد كان تحسين الموارد البشرية دائما دافع هام للمنظمات الربحية وغير الربحية، و وفقا لخبراء في الإدارة يعتبر تقييم الأداء استراتيجية مناسبة لتحسين الموارد البشرية، وعلاوة على ذلك ينبغي أن يكون الغرض من تقييم الأداء هو تحسين إنتاجية الموظفين، وفي هذا الصدد يتم الدفع بموضوع التسويق الداخلي، فالتسويق الداخلي يساعد الشركات على تعزيز قدرات الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية.

و هدف البحث هو دراسة مدى رضا العاملين عن كل سياسة من سياسات التسويق الداخلي بمطار شرم الشيخ، و دراسة الرضاء الوظيفي العام عن تطبيق سياسات التسويق الداخلي بمطار شرم الشيخ، و مدى قوة العلاقة بين تطبيق سياسات التسويق الداخلي و مستوى جودة الأداء في مطار شرم الشيخ. و تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، و أكدت نتائج الدراسة أهمية دور تطبيق سياسات التسويق الداخلي المتمثلة في (توضيح أدوار العاملين في المطار كمنظمة خدمية، و الاهتمام بتنمية المهارات و المعارف من خلال التدريب، المحافظة على العاملين من خلال الحوافز المادية و المعنوية، الإهتمام بتطوير الاتصالات، وتمكين العاملين لتحقيق الاستفادة القصوى من إمكاناتهم المتعددة) مما يساهم بقوة في تحسين أداء مطار شرم الشيخ الدولي، و إنتهت الدراسة بوضع توصيات و إقتراحات لتطوير سياسات التسويق الداخلي الموجودة بالمطار، للمساهمة في تحسين جودة أداء مطار شرم الشيخ الدولي.

الكلمات الدالة التسويق الداخلي، أداء العاملين، مطار شرم الشيخ

المقدمة

بوجه عام كان الأداء موضوعا بحثيا جذابا في قطاعات مختلفة لسنوات عديدة، ومع ذلك هناك نقص في الإجماع الكامل بين الخبراء حول أبعاد ومؤشرات الأداء، ومما لا شك فيه أن الموارد البشرية هي أعظم الأصول في مؤسسات الخدمات، و لقد كان تحسين الموارد البشرية دائما دافعا هاما للمنظمات الربحية وغير الربحية، و وفقا لخبراء في الإدارة يعتبر تقييم الأداء استراتيجية مناسبة لتحسين الموارد البشرية، وعلاوة على ذلك ينبغي أن يكون الغرض من تقييم الأداء هو تحسين إنتاجية الموظفين، وفي هذا الصدد يتم الدفع بموضوع التسويق الداخلي، فالتسويق الداخلي يساعد الشركات على تعزيز قدرات الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية (Reza et al., 2017).

فالتسويق الداخلي كما أنه سياسة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية تهدف إلى

التأكد من أن جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة يدركون أنشطة المنظمة في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي.

التأكد من أن جميع العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل والتوجه بالعمل الخارجي (الطويل، 2010).

من هنا بدأ الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي Internal Marketing كأحد الاتجاهات الحديثة في تسويق الخدمات، والذي يعتمد على خلق الميزة التنافسية للشركة اعتمادا على الابتكار والتجديد والوصول مباشرة إلى العملاء الخارجيين من خلال الاهتمام بالعاملين (العملاء الداخليون) عن طريق تطبيق سياسات وبرامج تتعلق بالتدريب، التحفيز، الاتصالات، وضوح الأدوار والمهام، وتمكين العاملين داخل الشركة (Aburoub et al., 2011).

وانطلاقا من إدراك أهمية الموارد البشرية واعتبارها أحد الأصول التي تتطلب التنمية والتطوير، توجهت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على التسويق الداخلي والاهتمام بمدى تطبيق سياساته وبرامجه التي تتعلق بالعاملين في المطارات كقوابة أولى و أخيرة للزائر، وأثر ذلك في تحقيق مستوى متميز من جودة الأداء.

مشكلة الدراسة

لاحظ الباحث من خلال الدراسة الإستطلاعية أن البيئة الداخلية و طبيعة ظروف العمل في مطار شرم الشيخ محل الدراسة بها بعض المشاكل، وتشير الدراسة الإستطلاعية إلى وجود قصور في تطبيق سياسات التسويق الداخلي كتوجه يمثل الإهتمام بالعاملين، مما قد يتسبب في انخفاض مستوى جودة الإداء في تقديم الخدمات للعميل الداخلي و الخارجي، و بالتالي مستوى جودة الخدمات يصبح غير مرضى.

ظواهر المشكلة

من خلال مقابلة واستطلاع رأي المسؤولين، وعينة من العاملين في مطار شرم الشيخ للتعرف على أهم المشكلات التي تتعلق بمستوى أداء مطار شرم الشيخ و أبعاد التسويق الداخلي، كان من أهم نتائجها ما يلي

عدم ربط الأجور والمكافآت بمستويات ومعايير الأداء المعمول بها.

إستياء بعض العاملين من إنخفاض مستوى بعض عناصر البيئة الداخلية للعمل في مطار شرم الشيخ.

شكوى بعض العملاء الداخليين (العاملين) والخارجيين من تدهور بعض الخدمات و طول مدة الإستجابة للشكاوى.

غياب الاهتمام بالبرامج التدريبية المنتظمة لبعض العاملين التي من شأنها تحسين مستوى الأداء مقارنة بالمطارات العالمية.

بناءً على التوصيات والمقترحات التي جاءت بالدراسات السابقة، بضرورة إجراء بحوث ميدانية ذات علاقة بموضوع البحث، وفي بيئة العمل المصرية لا سيما المؤسسات الحكومية، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي أبرزت بعض المشكلات والظواهر التي تعزز من مشكلة الدراسة، إضافة إلى عمل الباحث في نفس بيئة العمل المطبق عليها البحث وهي مطار شرم الشيخ الدولي ، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي

هل يتم التطبيق الفعلي لسياسات التسويق الداخلي بمطار شرم الشيخ ؟ وما مدى تطبيق هذه السياسات إن وجدت؟

أهمية البحث

ترجع أهمية الدراسة إلى الدور التي تلعبه المطارات كوابية أولى و أخيرة للزائرين من كافة أنحاء العالم ، بالإضافة إلى الدور الهام الذي تلعبه المطارات في زيادة الدخل القومي خاصة من العملة الصعبة، لذلك كان من الأهمية قياس درجة رضا العاملين عن البيئة الداخلية بالمطارات و العمل على تطويرها، مما يساعد متخذي القرارات في تطوير جودة الأداء في المطارات و الإرتقاء بمستوى الخدمات.

و يعد العاملون جزءا من عناصر المزيج التسويقي و بالتالي جزءا من المزيج التسويقي لخدمات المطار و هم صورة المطارات أمام العملاء فضلا عن دور العاملين في ضمان جودة الخدمة الداخلية الموجهة للعاملين و بالتالي جودة الخدمة الخارجية المقدمة للعملاء الخارجيين من مسافرين و شركات الطيران و غيرهم (المغربي، 2004).

و تظهر أهمية التسويق الداخلي كونه أحد أنواع التسويق الذي تحتاج إليه المطارات مثل التسويق الخارجي و التسويق التفاعلي وهو الضمانة في تنفيذ وعود المطارات أثناء التسويق الخارجي و الضمانة أيضا في نجاح التفاعل مع العميل.

و للتسويق الداخلي دور مهم في تحسين الأداء في المطارات المصرية، خاصة في ظل الأهمية المتزايدة لمدخل الموارد البشرية كمصدر جديد من مصادر تحسين الأداء.

أهداف البحث

إلقاء الضوء على التسويق الداخلي كاتجاه حديث في التسويق يستخدم فلسفة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر تسويقية، ومتطلبات تطبيقه في المطارات المصرية.

دراسة العلاقة بين تطبيق سياسات التسويق الداخلي و مستوى جودة الأداء في مطار شرم الشيخ.

وضع التوصيات التي تساهم في تطبيق سياسات التسويق الداخلي بمطار شرم الشيخ.

فرضيات البحث

يقوم البحث على فروض متعددة ،و سيتم من خلال هذا البحث اختبار صحتهم من عدمها

الفرض الرئيسي

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين سياسات التسويق الداخلي وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ

الفرضيات الفرعية للدراسة

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين وضوح الدور الوظيفي ، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ.

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التدريب ، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ.

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الأجور و الحوافز ، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ.

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الإتصالات ، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ.

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التمكين ، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ.

أدبيات الدراسة

الدراسات السابقة

في دراسة Ooncharoen & Ussahawanitchakit (2009) جاءت بعنوان Internal Marketing, External Marketing, Organizational Competencies, and Business Performance بهدف 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، وأخيرا سياسة الاحتفاظ في الفنادق، بينما أبعاد التسويق الخارجي تمثلت بالمؤشرات التالية: نوعية الخدمة الخارجية، ورضا الزبون الخارجي، وولاء العميل 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 أشارت دراسة Roberts-Lombard (2010) و التي كانت بعنوان Employees as Customers – An Internal Marketing Study of the Avis Car Rental Group in South Africa 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 (155) عامل في (6) ولايات، وتوصلت الدراسة إلى أن سياسة الاحتفاظ والثقة

بين العاملين هي أكثر الأبعاد أهمية في التسويق الداخلي وهي أبعاد تساهم بشكل كبير في تعزيز الرضا للعاملين.

الفجوة البحثية

هي فجوة تطبيقية و مكانية، حيث تم دراسة تأثير تطبيق سياسات التسويق الداخلي على أداء الموظفين كما جاء في عرض الدراسات السابقة في الفنادق و المستشفيات و شركات السياحة، ولكن هنا يتم تطبيق البحث بعناصر التسويق الداخلي الخمس على مطار شرم الشيخ الدولي.

العوامل التي ساعدت على ظهور مفهوم التسويق الداخلي

تطور مفهوم التسويق الداخلي هو قصير العمر نسبياً، إذ ظهر مفهوم التسويق الداخلي في الثمانينات، و كانت هناك إشارات عديدة سابقة تخص مفهوم التسويق الداخلي، فقد سبق و أن ظهرت هناك اتجاهات فكرية عدة يمكن أن يكون لها تأثير في تطور هذا المفهوم وهي : تسويق الخدمات وادارة الموارد البشرية وكذلك إدارة الجودة؛ هكذا فإذا ما اعتمدنا هذه العوامل فإن هناك عدد من الإعتبارات يجب الاهتمام بها في مجال التسويق الداخلي : حيث من المهم أولاً أن نلاحظ بأن الأسواق الداخلية موجودة داخل المنظمات وأن هذه الأسواق الداخلية في حالة تبادل تقاعلي مع الأسواق الخارجية لتلك المنظمات، ثانياً نجد أن العديد من مناهج التسويق الخارجية قد يتم تحويلها لغرض تتناسبها (GILLEMO & RIJKSEN, 2000) وملاءمتها مع التسويق الداخلي.

أما عن العوامل التي ساعدت في ظهور التسويق الداخلي فيمكن عزوها إلى القوى الأتية التي تسود عالم الأعمال اليوم حسب ما ذكره كلا (2000) وهذه القوى هي : GILLEMO & RIJKSEN من أن العديد من المنظمات تمر اليوم بحالات من التغير الشديد التي تتمثل بالاندماجات والإتحادات وغيرها من التحولات التي تتطلب الإهتمام بمفهوم التسويق الداخلي.

أن العديد من المنظمات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين لغرض زيادة التركيز على العلاقات مع العملاء، وأن هذا الأمر يتطلب تدخلا كاملا وبرامج تدريبية مكثفة للعاملين على قيم العلاقات التجارية التي تنتجها المنظمة.

زيادة نظم العمل بالعقود والأجور اليومية وعدم التفرغ، مما أدى إلى زيادة الإعتقاد على ما يعرف بالعقود الخارجية (Outsourcing) ، وهذا يتطلب أن يفهم هؤلاء العاملين طبيعة رؤية وقيمة العلاقة التجارية ومستواها من حيث الجودة.

تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل والعاملين، وهذا قلل من ربط هذين الطرفين بما يخص الغايات والقيم المشتركة، مما يتطلب الإهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذه الفجوة.

أن الطرق الجديدة المطبقة في العمل ونشوء طبقة المنظمة المتعلمة، تتطلب من المنظمة والكوادر العاملة فيها أن تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك، لأن قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي هذه الإجراءات.

تعريف التسويق الداخلي من زاوية تسويقية

و ركزت هذه الزاوية على اعتبار أن "التسويق الداخلي ماهو إلا استخدام للمزيج التسويقي أو أحد عناصره داخل المنظمة" (اسماعيل، 2008، ص: 571). وقد حدد معظم الباحثين سبعة عناصر لمزيج التسويق الداخلي لأنه يعتبر نوعا من أنواع تسويق الخدمات، (الطائي وأخرون، 2009) وفي الجدول التالي يمكن توضيح عناصر المزيج التسويقي السباعي للخدمات بالتطبيق على التسويق الداخلي، والتي تشمل:

جدول 1: المزيج التسويقي للتسويق الداخلي

عناصر المزيج	التطبيق على التسويق الداخلي
المنتج	يشمل مجموعة السياسات والبرامج والخدمات والأبحاث المرتبطة بتطوير أداء العاملين وتدريبهم وتمكينهم داخل المنظمة.
السعر	يشمل تكلفة البرامج والخدمات والدورات التدريبية الموجهة للعاملين، بالإضافة إلى مرتبات العاملين والمكافآت والعلاوات ونظم الحوافز الخاصة بهم والتي تعتبر من أهم عناصر هذا المزيج.
التوزيع	يعني المكان الذي تؤدي فيه الأنشطة والبرامج والخدمات المتعلقة بالتسويق الداخلي للعاملين بالمنظمة، سواء كان داخل المنظمة أو خارجها.
الترويج	يطلق عليه أيضا عنصر الاتصالات الداخلية، ويشمل العلاقات العامة الداخلية، والإعلان والترويج الداخلي، ووسائل الدعاية المستخدمة في التسويق الداخلي تضم الاتصال الشخصي بين العاملين، الإعلان من خلال شبكة المطار الداخلية، وغيرها.
البيئة المادية	المقصود بها بشكل عام البيئة التي تقدم من خلالها الخدمة، وهذا العنصر تقل أهميته بالتطبيق على التسويق الداخلي، حيث أن البيئة التي يمارس فيها العاملون أعمالهم ثابتة لا تتغير في معظم الأحوال، إلا في حالة إرسال العاملين لمراكز تدريب متخصصة وما إلى ذلك، ومن أهم ما يجب أخذه في الاعتبار في هذا العنصر هو اعتماد التوثيق Documentation لأي نشاطات داخل المطار، مما يضيف عليها طابع الجدية، بالإضافة إلى أنه من أهم متطلبات تحقيق الجودة.
المشاركون	يقصد بهم العاملون المنتفعون ببرامج التسويق الداخلي، مستوى التفاعل فيما بينهم، وفيما بين الإدارة العليا.
عملية تقديم الخدمة	يحتوي هذا العنصر على الخطوات والإجراءات المتبعة من قبل الإدارة العليا لتطبيق برامج وسياسات التسويق الداخلي على الأفراد العاملين، بالإضافة إلى تحديد أساليب التدريب المختلفة ووسائل الاتصال وأنظمة الحوافز والكفاءات وغيرها.

جدول 2: استعراض لأهم التعاريف الخاصة بالتسويق الداخلي

الباحثين / السنة	مفهوم التسويق الداخلي
Farzad, et al, 2008	هو جذب والاحتفاظ بالعاملين الجيدين بهدف الحصول على أفضل أداء من قبلهم
Chang & Chang , 2009	ينظر في التسويق الداخلي إلى العاملين على أنهم عبارة عن منتجات ونشاطات ووظائف ومفاهيم إدارية داخلية مهمة جدا لجذب العملاء وإرضائهم
Kotler, 2006	هو عملية تدريب وتحفيز العاملين بهدف خدمة العملاء بأفضل طريقة ممكنة
Zeithaml & Bitner , 2006	هو اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتشجيعهم ومكافأتهم وتوافر المعدات والتكنولوجيا بهدف إيصال الخدمة ذات الجودة العالية والمطلوبة

سياسات التسويق الداخلي

يتضمن التسويق الداخلي العديد من الأبعاد ذات الطابع المتعلق بالموارد البشرية، والقائمة على التركيز على العامل كونه يشكل احد عناصر المزيج التسويقي في المنظمات الخدمية مثل الضيافة والسياحة، والتي تهدف إلى الاهتمام بالعاملين في الصفوف الأمامية والخلفية واعتبارهم عملاء داخليين، وفيما يلي توضيح لهذه السياسات:

سياسة الاختيار والتعيين

تعد سياسة التوظيف والتي تشمل الإستقطاب والاختيار والتعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسية للتسويق الداخلي، والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية، حيث أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المنظمة والتي من بينها النشاطات التسويقية (Roberts-Lombard, 2010, 196-201 ; Snell & White, 2009, 366)، حيث أن الخطأ والتساهل في سياسة التعيين في منظمات الضيافة سوف يكون له انعكاسات على الكثير من الأنشطة الأخرى كاللتنظيم والتطوير والحوافز وتقويم الأداء، لذا 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 فان 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 العميل في النهاية.

الدعم التنظيمي والإداري

ينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange والمنفعة المتبادلة Benefits Exchange، وقد ساهمت هذه النظريات في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالأفراد العاملين اتجاه إدارة المطار، لأن هذه النظرية تفسر العلاقة بين المنظمة و الموظفين العاملين فيها ، حيث يبنون إدراكات عامة عن نوايا المطار واتجاهاته نحوهم، ومن بينها المعتقدات العامة التي تتحدث عن مدى تقدير المنظمات التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها واهتمامها بمصلحتهم وهذا ما يسمى بالدعم التنظيمي المدرك Perceived Organizational Support (Ooncharoen & Ussahawanitchakit, 2009; Eisenberger, et al , 2001)، هذا وقد يتفاوت إدراك العاملين لطبيعة الدعم التنظيمي من منظمة إلى أخرى ومن عامل إلى آخر، وذلك حسب طبيعة هذه المنظمة والنشاط الذي تمارسه وفي بعض الأحيان حسب حجم تلك المنظمة، فقد يبني بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل عديدة مثل : مدى استعداد المطار 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 المطار ولها تأثير على سياسات العمل فيه (Turkoz & Akyol, 2008) .

الاحتفاظ بالعاملين

إن المنظمات التي تقوم بتوظيف العاملين الجيدين وتبذل جهداً كبيراً في تدريبهم وتطويرهم وتوفر لهم الدعم اللازم بما يضمن مستوى عالي من جودة الخدمة الداخلية، يجب على هذه المنظمات أن تبذل جهود أكبر لأجل المحافظة عليهم (Ahmed & Rafiq, 1995)، خاصة وإن ترك العامل للمنظمة في هذه الحالة سوف يكون مكلفاً لها بشكل كبير لأنها استثمرت به الكثير، خاصة وأن طبيعة العمل في المنظمات الخدمية تتصف بارتفاع معدلات دوران العمل، والتي تصل في بعض الأحيان إلى أكثر من 50%، لذا يتوجب على هذه المنظمات ضرورة تحفيز العاملين المتميزين التي يوصفون بأنهم الأكثر إنجازاً والأكثر إنتاجية، كما أن العاملين الذين يشعرون بأنهم يلقون الاهتمام و التقدير من المنظمة فإن احتمالية تركهم لها تكون ضئيلة، و هذا ما دفع العديد من المنظمات إلى النظر إلى العاملين بأنهم عملاء (العميل الداخلي) توجه إليهم الاستراتيجيات التسويقية التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة وتحقيق الرضا، وبالتالي الالتزام الوظيفي (Rydberg & Lyttinen, 2005).

نوعية الحوافز

تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملين احد الأبعاد الرئيسية للاحتفاظ بهم، حيث أن العديد من العاملين يتركون العمل في بعض المنظمات 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 & Chi, 2005)، لذا فإن أنظمة تحفيز ومكافأة العاملين لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية، وعلى أنها واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للمنظمة والبقاء فيها، وإن فشل العديد من المنظمات في تقديم خدمة ذات جودة عالية يعود إلى عدم توافر أنظمة فعالة لتحفيز العاملين.

التدريب والتطوير

إن نوعية الخدمات التي ترقى إلى مستوى توقعات العملاء هي الهدف الذي يتعين على جميع المنظمات أن تسعى لبلوغه وتحقيقه، والمفتاح الرئيسي لهذه العملية يتمثل في توفير البرامج التدريبية الضروري لجميع المستخدمين العاملين فيها، ويعد التدريب أحد الأدوات الرئيسية التي تسهم في تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه، ويعرف التدريب وفقاً لذلك بأنه إجراء مخطط يكتسب الأفراد من خلاله معارف ومهارات من أجل غرض محدد (Gounaris, 2008)، كما يعرف بأنه عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا بهدف اكتسابه معارف ومهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح خدمة العميل، ولا شك أن أهمية التدريب تنبع من أنه مهما كانت عملية اختيار الأفراد بناءه فان مهارات وقدرت الأفراد السلوكية والوظيفية عند مرحلة الانطلاق تكون محدودة، وأنها لذلك بحاجة إلى الاستمرار في التطوير وزيادة المعارف بما يستجد في عملهم، وأن هذه البرامج من شأنها أن تضمن أن العاملين يقومون بشكل منسجم ومستمر بأداء واجباتهم وتنفيذ أعمالهم الوظيفية وفق المعايير المتفق عليها للأداء، ولكن عندما لا تنتقل هذه المعايير بشكل فعال وكفء فان النتيجة ستكون تقديم المنظمات المعنية خدمات ومنتجات بشكل غير متناسق وغير ثابت إلى عملاءها، وان عدم الاستقرار والانسجام هذا يمكن أن يؤدي إلى عملاء لا يشعرون بالرضا والارتياح، وروح معنوية منخفضة للعاملين، فضلا عن انخفاض في الأرباح وهدر في الوقت والموارد (Tsai & Tang, 2008).

علاقة التسويق الداخلي بأداء المنظمات

اهتم الباحثون بمعرفة أثر التسويق الداخلي على الأداء في المنظمات المختلفة خاصة في المنظمات الخدمية لأن العاملين فيها أكثر احتكاكا بالعملاء، وبالتالي هم مؤثر قوي وفعال في إدراك العميل لجودة الخدمة المقدمة، وفيما يلي إشارة لبعض مكاسب التطبيق الفعلي لسياسات وبرامج التسويق الداخلي:

يساهم التسويق الداخلي في زيادة إدراك وفهم العاملين لاستراتيجية المنظمة، وهو ما يؤدي إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية للعميل، بالإضافة إلى سهولة معرفة ومواجهة توقعات العميل الخارجي وتزويده بالرضا (شل، 2001).

أشارت دراسة Brady (2004) إلى أثر التسويق الداخلي على نجاح التسويق الخارجي الذي يقوم على مدى وجود تكامل بين الوحدات الوظيفية داخل المنظمة. وقد أكد كلا من Eser and Varoglu (2006) على دور التسويق الداخلي في حل مشاكل العمالة والتقليل من معدل دوران العمالة في المنظمات التي تعمل على تطبيق بعض برامجها. أظهرت دراسة اسماعيل (2008) اهتماما بدراسة الجانب المالي للتسويق الداخلي، حيث أكدت على أن التسويق الداخلي استثمارا له عائد بالفعل، مؤكدة على أن أحد الأسباب الرئيسية لعدم الاهتمام بالبرامج الخاصة بالتسويق الداخلي يتمثل في النظر إليها باعتبارها برامج مكلفة فقط وليس لها أي عائد، وقد يكون السبب وراء ذلك هو عدم وجود مقاييس مالية تمكن من الحكم على نجاح التسويق الداخلي، كما اهتمت بتحديد أثر التسويق الداخلي على زيادة ربحية المنظمة. يؤثر التسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي العام، مما يجعل المنظمات التي تطبق برامجها تستجيب للتحديات المختلفة، كما تؤثر في تخفيض التكاليف لأقل مستوى ممكن وتحقيق مركز تنافسي متميز (الطويل، 2010).

يلعب التسويق الداخلي دورا هاما في الالتزام التنظيمي Organizational Commitment بالإضافة إلى أنه يعد مدخلا متميزا لتحقيق رسالة المنظمة وإمكانية النمو في المستقبل (Gilaninia et al., 2013; Esfahan et al., 2013)

الصعوبات المحتملة للتسويق الداخلي

أشار عبد القوى (2013) إلى بعض الصعوبات التي قد تكون سبب في تنفيذ فعال لسياسات التسويق الداخلي ومنها مقاومة التغيير.

وجود هيكل تنظيمي غير مرن و قيادة بيروقراطية تمنع تطبيق سياسات التسويق الداخلي بنجاح.

تجاهل العاملين و عدم الإستماع لمطالبهم.

عدم المشاركة في المعلومات.

الجهل بالمعنى الحقيقي للتسويق الداخلي.

و أشار كلا من Ahmed & Rafik (1993) إلى بعض الصعوبات و من أهمها

معاملة الموظف على أنه عميل قد يرسخ لديه أن العميل دائما على حق و قد يطلب من المنظمة مطالب فوق إمكاناتها.

في التسويق الخارجي للعميل الحق في رفض أو قبول الخدمة أو السلعة، أما في حال التسويق الداخلي فالمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة للعاملين عبارة عن وظائف و أفكار أو خطط عمل جديدة، و قد لا يقبلها العاملون، و من ثم فالمنفعة لهم سلبية، وفي هذه الحالة قد تلجأ الإدارة لإجبار

العاملين المنتج المقدم لهم، وذلك عن طريق التهديد بالفصل أو توقيع الجزاءات مما قد يؤثر على حرية العميل الداخلي في الإختيار.

مفهوم أداء العاملين

ظهر مفهوم الأداء للدراسة والبحث في وقت مبكر، وذلك لأهميته التي فرضت ضرورة التركيز عليه من طرح مفاهيم بديله له ومحاولة الباحثين تحديده بدقة ودراسة العوامل المؤثرة فيه والمحددة له وقياسه.

ويشير الأداء إلى مستوى تحقيق الأعمال المكونة لوظيفة العامل والكيفية التي يحقق فيها الفرد العامل متطلبات الوظيفة، وقد عرف مفهوم الأداء بعدة تعاريف نذكر منها:

أداء العاملين هو " درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة للعمل " حيث يشرح هذا التعريف الطريقة التي يشبع أو يحقق بها الفرد متطلبات العمل (البرنوطي، 2001: ص 219) .

و قد عرف الخزامى تحسين الأداء بأنه " هو إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطرق المثلى و يتطلب تحسين أداء أى منظمة توازن مجموعة من العناصر المتمثلة فى الجودة و الإنتاجية و التكنولوجيا و التكلفة و ذلك لأن توازن هذه العناصر يؤكد توقعات و إحتياجات أصحاب المصلحة فى المنظمة قد أخذت فى الإعتبار و يطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين المستمر(المانع، 2006).

العوامل المؤثرة في أداء العاملين

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في أداء العاملين، منها ما يقع تحت سيطرة الفرد العامل والكثير منها هو خارج سيطرته، وعلى الرغم من أن هذه العوامل قد تؤخذ بوصفها أضراراً إلا إنها يجب أن تؤخذ بالإعتبار لأنها حقيقية موجودة بالفعل (حسن، 2000).

ويمكن تصنيف هذه العوامل المؤثرة في أداء العاملين إلى ثلاثة أصناف، يحوي كل صنف مجموعة من المؤثرات الفرعية كما ذكرها كلا من شاويش (1996) و العلاق والطائي (1999) و محمد (2000)

عوامل تنظيمية تتعلق بفلسفة المنظمات والسياسات والإجراءات والطرق الإدارية المستخدمة مع العاملين

الظروف المادية للعمل وتتمثل بالعوامل المادية التي تحيط بالعامل أثناء قيامه بالعمل

عوامل شخصية وتتمثل فى السمات والمزايا الموجودة لدى الفرد العامل

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات فى الجهد والقدرة والإتجاه، وأن أى خلل فى هذه العوامل يمكن أن يؤثر فى أداء الفرد، فضلاً عن ذلك فإن تأثيرات هذه العوامل تتفاوت حسب أهميتها

فيما يخص الفرد العامل، فمثلا السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، وبالطريقة نفسها فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال غير صحيح للقدرات الموجودة لدى الأفراد العاملين، لذا فإن على الإدارة أن تهتم بهذه العوامل وتسخرها بشكل إيجابي لزيادة فاعلية وكفاءة أداء العاملين، وهذا يكون عن طريق النقاط التالية التي ذكرتها حسن (2000) كما يلي

توفير بيئة منظمة مدعمة تستخدم طرق إدارية كفؤة وناجحة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

اختيار العاملين الأكفاء الذين يمتازون بقدرات ومهارات وخبرات عالية.

توفير ظروف عمل جيدة للعاملين.

وهنا يجب الإشارة إلى أن التسويق الداخلي يؤثر في تحسين ودعم أداء العاملين حيث إجراءاته المتمثلة في ثقافة الخدمة وسياسات إدارة الموارد البشرية والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين، جميعها تدخل ضمن العوامل المؤثرة في أداء العاملين والتي من شأنها أن تؤثر بشكل إيجابي في أدائهم.

تقييم أداء العاملين

لا شك أن المصلحة العامة تقتضي بأن تعهد الوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على النهوض بما يتناسب وأهمية هذه الوظائف والإرتفاع إلى مستوى مسؤولياته، وإهمال هذا المبدأ يعني إهمال الإمكانيات البشرية وسوء استغلالها ومن الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين، والتأكد من صلاحيتهم بصفة دائمة لمباشرة مهام وأداء وظائفهم فضلا عن صلاحيتهم للتقدم في السلوك الوظيفي (عباس وعلي، 2003).

وتعرف عملية تقييم الأداء على أنها " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه " إذ تنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا وفي أي مجالات" (البرنوطي، 2001:ص332) .

كما عرف أيضا على أنه " عملية تهدف إلى تحديد أداء الفرد العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، كما أن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا (نصر الله، 2002:ص 169).

أهمية قياس الأداء في المطارات

لقد جعلت التغييرات المستمرة في صناعة المطارات دراسة أداء المطارات عملاً مستمراً، و بدأت التطبيقات الرسمية لقياس الأداء بالمطارات في عام 1970 في المملكة المتحدة (Doganis&Graham, 1987)

وركزت الأنشطة المبكرة على التدابير الاقتصادية المتعلقة بالربح، وقد وضعت في نهاية المطاف تدابير تجمع بين التكاليف والإيرادات مع وحدات الركاب، وحركات النقل الجوي، والبضائع. وبمرور الوقت، نمت التدابير المستخدمة لدراسة عمليات المطارات في سياق الطيران وأصبحت أكثر تطوراً. وتشكل مقاييس الأداء والإنتاجية أدوات إدارية مالية مهمة بالنسبة لمديري المطارات والجهات المنظمة والمنتفعين، وقد أصبح التقييم المالي لأداء المطار مهما بصورة متزايدة لمديري المطارات بسبب المشاكل والأزمات المالية العالمية، فهو يسمح للمديرين بالتخطيط بكفاءة قدر الامكان للموارد المالية والاستثمارات الرأسمالية (Bijan et al. 2009)، وتستخدم المطارات عموماً موارد كبيرة في عملياتها اليومية، ويمكن أن ينجم عن القصور في الأداء تكاليف كبيرة إضافية بالنسبة للمنتفعين والمجتمع ككل، ومن ثم فإن الهدف من قياس الأداء والإنتاجية هو تحسين كفاءة الأداء وفعالية التكاليف، وتقيد مقاييس الأداء في تحديد الأهداف التنظيمية، والمجالات الجديرة بالاهتمام، وإعداد الخطط التشغيلية والمالية، وتحسين المساءلة عن المديرين كل على حدة، غير أنه ينبغي التشديد على أن الهدف الأساسي من قياس الأداء هو تقييم وتحسين الأداء بمرور الوقت داخل المطار، وفي الجدول التالي توضيح لمعادلة قياس الأداء المالي.

مجالات قياس الأداء في المطارات

ينبغي أن تختار المطارات مجالات القياس التي تركز على تحسين ما هو مهم، وبالنسبة للعديد من المطارات، تعتبر زيادة عدد عمليات الطائرات أمراً لا بد منه، وبالنسبة للمطارات الأخرى، يشكل الحد من ازدحام المطارات وعمليات التأخير هدفاً ملحوظاً، ويمكن أن تسري مقاييس الأداء على جميع جوانب المطار، ولا تقتصر على عملياته المتعلقة بمنطقة التحركات المراقبة والمنطقة المفتوحة للجمهور فحسب، بل وأيضاً لسلامته وأمنه وممارساته التجارية، فإجراء تقييم حاسم لعملية المطار يمكن أن يتيح معلومات مهمة عن الحركة الآمنة والفعالة للركاب والبضائع المنقولة جواً، ومهما يكن الهدف المتوخى، يتعين على مديري المطارات أن يختاروا ضمن مجالات الأداء في مساعيهم الرامية لتحقيق هذا الهدف مع مواصلة تحقيق عدد من الأهداف الثانوية الأخرى (أحمد و الإبراهيمي، 2012).

توجد ثلاث فئات من المقاييس المرتبطة بالأداء (ICAO Doc 9562, 2013) وهي المدخلات والمخرجات والنواتج، وتسجل مقاييس المدخلات الموارد، من قبيل الموظفين والتسهيلات والخدمات المشتركه المستخدمة لتحقيق مخرجات المطار، وتمثل مقاييس المخرجات القدرة المقدمة وكميات الخدمات المنتجة، وتتطوي المخرجات على البعد الكمي والبعد النوعي، ومن الأمثلة على قياس المخرجات عدد حركات الطائرة خلال فترة زمنية محددة، وتصف المقاييس التي تقوم على النواتج

التطور أو النجاح في تحقيق هدف ما، فمثلا الحد من عدد أو معدل حوادث الطائرات من سنة لأخرى، أو خفض تكلفة الخدمة للطائرة الواحدة بالنسبة للمطار، أو الحد من متوسط تأخر الطائرات. وتنشر بعض المنظمات الدولية مقالات أو تقارير تتعلق بأداء المطارات، وقد لعبت منظمة الطيران المدني الدولي ICAO دورا أساسيا في ذلك، بدءا من ممارسة جمع المعلومات لغرض المقارنة ونشر إحصاءات سنوية، و كان مجلس المطارات الدولي (ACI) قد عارض نشاط جمع البيانات في الايكاو في البداية، ولكنه قام بعد ذلك بإنتاج الدراسات الاستقصائية، وقد نشر الاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA) تقارير سنوية منذ عام 1993 (Francis and Humphreys, 2002)

خصائص الخدمة

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المختصين، بالإضافة إلى هذه الخاصية هناك عدة خصائص تميز الخدمة وأهمها كما ذكرتها عبد الله (2012) مايلي

غير ملموسة

أصل الخدمة غير ملموسة، أي لا يمكن تذوقها أو رؤيتها أو شمها، أو سماعها، أو الإحساس بها، وهي الخاصية التي تميز الخدمة عن السلعة، وإن تكرر الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة .

التلازمية (عدم الانفصال)

يقصد بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ومقدمها أي أنه يصعب الفصل بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها، لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت إستهلاكها، فالعميل هنا يكون في إتصال مباشر مع مقدم الخدمة ويتعرف عليه، مثل خدمة البنوك ومن يعلم أبناءه في المدرسة، على العكس في السلع فمشتري السلعة لا يعرف من أنتج معجون الأسنان أو مسحوق الغسيل وكيف تم إنتاجه، كما يشارك العميل في إنتاج الخدمة لأنه لا يمكن تقديم الخدمة إلا بحضور العميل، أي أنه يوجد إتصال شخصي بين العميل ومقدم الخدمة، فالطرفان عليهما القيام بأدوار معينة حتى يتعرف كل طرف على ما يتوقعه منه الطرف الآخر .

عدم التجانس

من الصعب إيجاد معايير موحدة في حالة إنتاج الخدمة، على الرغم من إستخدام أنظمة موحدة خاصة بتقديم الخدمة كحجز السفر في الطائرة، فعلى الرغم من وضع المنظمات معايير للتأكد من تقديم الخدمة بمستوى عال من الجودة، إلا أنه من الصعب الحكم على جودة الخدمة قبل الشراء من طرف العميل، لأن تقديم الخدمة يعتمد على الأشخاص الذين تتحكم فيهم المعايير الشخصية، فلا يمكن أن يكون مقدم الخدمة على نفس مستوى النشاط خلال يوم كامل من العمل، وبالتالي تكون الخدمة مختلفة حسب ظروفه النفسية، إلى جانب ذلك مشاركة العميل في تقديم الخدمة، وإختلاف شخصيات

العملاء يؤدي إلى إختلاف في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى أن الخدمة التي يراها عميل بأنها ذات جودة يراها الآخر أقل جودة، فتقديم القهوة في فندق بدرجة حرارة معينة فهناك عميل يقيّمها على أنها باردة وهناك من يراها ساخنة، فالمعايير الشخصية هي التي تحكم على مذاق القهوة أكان جيداً أم لا.

عدم القابلية للتخزين

تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، وذلك لعدم ملموسيتها، أي أن درجة الملموسية تزيد من درجة فناء الخدمة، وبالتالي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون وهذا ما يجعل تكاليف التخزين لا توجد نسبياً أو بشكل كامل في المنظمات الخدمية، فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها، وهذا ما يجعل الأمر صعباً بالنسبة للمؤسسات الخدمية، وذلك في حالة حدوث تقلبات في الطلب لهذا عليها إما بتغيير الأسعار، أو استخدام طرق جديدة في الترويج.

عدم إنتقال الملكية

صفة عدم إنتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة، وذلك لأن العميل يمكنه إستعمال الخدمة لمدة معينة دون إمتلاكها كإستعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة، عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق إمتلاكها والتصرف فيها.

مفهوم جودة الحياة الوظيفية

و يتناول مفهوم جودة الحياة الوظيفية الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين لإشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والإستقرار الوظيفي والعاطفي لهم، و إتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء (المغربي، 2004)

يعرف Swamy وآخرون (2015) جودة حياة العمل بأنها مدى رضا الموظف عن الاحتياجات الشخصية والعملية من خلال المشاركة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

و ينظر ديوب (2015) إلى جودة الحياة الوظيفية على أنها عملية واعية مخططة وطويلة الأجل جماعية هادفة إلى التغيير تمثل الجهاز المسؤول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، و أحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، تقوم على العدالة الإجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين، بما يتفق مع الإستراتيجية العليا في المنظمة و ثقافتها السائدة، من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة، من أجل رفع مستوى العاملين وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح في العمل بطريقة تؤمن المقدر الإستراتيجية والأداء التنافسي في المنظمة

العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي

أوضح إسماعيل (2014) أن تحسين جودة الحياة الوظيفية و الإهتمام بأبعادها و برامجها المتنوعة سيؤدي حتماً إلى زيادة الإنتاجية، و الإرتقاء بمستويات و معدلات الرضا و الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، بالإضافة لإشباع حاجات العاملين بكافة أشكالها المادية و الإجتماعية و المعنوية و حاجات الأمان و الإستقرار الوظيفي.

مطار شرم الشيخ

مطار شرم الشيخ الدولي كود المطار (SSH / IATA) وكود (HESH / ICAO) و هو مطار دولي يبعد عن مدينة شرم الشيخ بمسافة 23 كم، يعرف سابقاً باسم مطار العفيرة (Ophira) الدولي، وهو من المطارات السياحية العملاقة، فقد تسلمته الهيئة المصرية للطيران المدني (وزارة الطيران المدني حالياً) بعد استرجاع باقي الأراضي المحتلة من سيناء وذلك في أبريل 1982 لإدارته مدنياً (التقرير الإحصائي السنوي لمركز المعلومات بالشركة القابضة للمطارات و الملاحة 2014).

منهجية البحث

إعتمدت الدراسة الميدانية في سبيل إختبار صحة فروض الدراسة على توزيع عدد من إستثمارات الإستبيان الموجهة لعدد من العاملين بمطار شرم الشيخ الدولي، و قد تم توزيع إستثمارات الإستبيان في شهر ديسمبر لسنة 2017 .

قام الباحث بتوزيع عدد من إستثمارات الإستبيان على مجموعة من العاملين بمطار شرم الشيخ الدولي و قد بلغ عدد الإستثمارات الموزعة على العاملين 225 إستمارة إستقصاء، و قد بلغ مجموع الإستثمارات التي تم جمعها 157 إستمارة، في مقابل نسبة فاقد 68 إستمارة، ثم إستبعاد 19 إستمارة لم يتم الإجابة فيها على الغالبية العظمى من الأسئلة و بالتالي فإن عدد الإستثمارات التي تم تحليلها بالفعل بلغ عدد 138 إستمارة بنسبة 61,3% من إجمالي الإستثمارات الموزعة، بنسبة 26 % من مجتمع الدراسة حيث يبلغ عدد العاملين التابعين لإدارة مطار شرم الشيخ 525 موظف طبقاً لتعداد ديسمبر 2017، و تم توزيع عشر إستثمارات على الخبراء و إستلامها كلها.

صدق ثبات أداة الدراسة (الثبات)

ويقصد به (الإتساق الداخلي) بحيث تكون كل فقرة من إستمارة الإستبيان متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة ، وقد قام الدارس بإستخدام حساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة من الفقرات في إستمارة الإستبيان عن طريق إستخدام معامل (ألفا كرونباخ) (Zikmund, 1997) تم إجراء إختبار كرنباخ الفا لقياس صدق الاداة بإستخدام البرنامج الإحصائي الجديد (JASP.8.4.5) اصدار نوفمبر 2017 و الذي يتميز بقياس جديد هو McDonald's الذي يقيس الثبات و الإعتمادية بدقة

أكبر و يتميز بأنه مجاني و أكثر سهولة و متعة فى الإستخدام، وقد وجد أن معامل الثبات للإستمارة 0.967 و الصدق 98. و الصدق هو الجزر التربيعى لمعامل الثبات .

جدول 3: خصائص مجتمع البحث

خصائص مجتمع البحث		خصائص مجتمع البحث	
%		%	
8.7	لم أحصل على دورات تدريبية	5.8	من 1: 3
61.59	من 1: 3	57.97	من 4: 10
20.29	من 4: 6	33.33	من 10 : 20
9.42	أكثر من 6	2.9	أكثر من 20
99.993	ذكور	11.6	من 18 : 30
		76.8	من 31 : 40
0.007	إناث	9.42	من 41 : 50
		2.17	أكثر من 50
12.32	أعزب	11.59	دبلوم
86.96	متزوج	69.7	بكالوريوس
0.72	أرمل	15.22	دبلومة دراسات عليا
		3.62	ماجستير او أعلى

من الجدول رقم 3 يتضح أن الأغلبية العظمى من العاملين ذوى خبرة تتعدى العشر سنوات، ، و عمر هذه الشريحة من 31 : 40 ، ونفس النسبة حاصلة على مؤهل على، لكن عدد الدورات التدريبية لهذه النسبة لا تتعدى ثلاث دورات تدريبية، 2017، الأغلبية من العاملين من الذكور نظرا لبعد المسافة و صعوبة السفر للإناث..

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرض الرئيسي و الخاص بدراسة العلاقة بين تطبيق سياسات التسويق الداخلى و مستوى جودة الأداء فى مطار شرم الشيخ

ينص الفرض الرئيسي للدراسة على

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين سياسات التسويق الداخلى وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ .

ولدراسة هذا الفرض تم استخدام المقاييس التالية

العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين التسويق الداخلي كمتغير مستقل، و جودة الأداء كمتغير تابع.

اختبار معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 5%
حساب قيمة معامل التحديد (R^2) لمعرفة المقدرة التفسيرية للعلاقة بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة (هو مقياس يوضح نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع)

جدول 4: العلاقة بين التسويق الداخلي وبين جودة الأداء

قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية	R2
0.746	0.000	.557

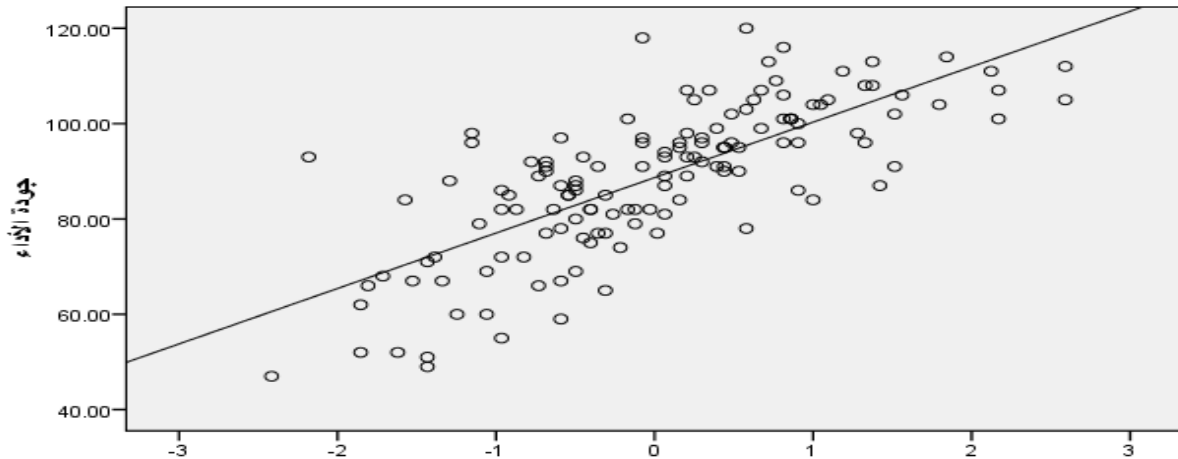
من الجدول السابق يتضح الأتي

أ- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي كمتغير رئيسي مستقل، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.746 عند مستوى معنوية أقل من 0.05

ب - بلغت قيمة معامل التحديد (0.557)، وهذا يعني أن 55.7% من التباين الموجود والمفسر في جودة الأداء يرجع إلى متغير التسويق الداخلي و باقى النسبة تدخل فيها عناصر أخرى تساهم في تحسين جودة الأداء.

وفى الشكل رقم (1) الذى يتضح العلاقة القوية بين التسويق الداخلي و تحسين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ محل الدراسة.

شكل 1: العلاقة بين التسويق الداخلي وبين جودة الأداء



جدول 5: نتائج تحليل الانحدار البسيط للتسويق الداخلي كمتغير مستقل على جودة الأداء كمتغير تابع

المتغير	Beta	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى المعنوية a=0.05
Constant		5.101	4.515	0.000
التسويق الداخلي	0.746	0.042	13.069	0.000

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الانحدار البسيط بلغت (0.746 ± 0.042) عند مستوى معنوية 0.000 مما يدل على معنوية الفروق بين المبحوثين تجاه تأثير التسويق الداخلي على جودة الأداء بمطار شرم الشيخ.

ومما سبق يمكن قبول الفرض الرئيسي الذي ينص على:

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين تطبيق سياسات التسويق الداخلي، وبين تحسين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ

اختبار فرضيات الدراسة الفرعية الخمسة

باستخدام فترة الثقة المعتمدة في الدراسة هي (95%)، سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال قبول فرضية العدم أو رفضها وقبول الفرضية البديلة بناءً على ما يلي:

قبول فرضية العدم H_0 إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)؛

رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 إذا كان مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05).

اختبار الفرض الفرعي الأول

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين وضوح الدور الوظيفي ، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ

جدول 6: معاملات الارتباط والانحدار الجزئي للعلاقة بين وضوح الدور الوظيفي كمتغير مستقل و

جودة الأداء كمتغير تابع

معامل الانحدار الجزئي					معامل الارتباط		
القرار عند a=0.05	مستوى الدلالة	قيمة ت	الخطأ المعياري	القيمة	R ²	المعنوية	القيمة
عالي المعنوية	0.014	2.487	0.341	,205	,365	0.000	0.604

من نتائج الجدول رقم (6) يمكن التوصل إلى ما يلي

وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة معنوية بين وضوح الدور الوظيفي كمتغير فرعي مستقل، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ كمتغير تابع. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.604 عند مستوى معنوية أقل من $a=0.05$.

بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.365، وهذا يعني أن 36.5% من التباين الموجود والمفسر في جودة الأداء يرجع إلى متغير وضوح الدور. وانخفاض القدرة التفسيرية يرجع إلى وجود العديد من المتغيرات الفرعية الأخرى التي لها دور في تفسير جودة الأداء، وسيتم ذكرها تباعاً. بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي 0.205، عند مستوى معنوية 0.014 مما يشير إلى معنوية معادلة الانحدار وإمكانية الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

مما سبق يمكن رفض فرضية العدم و قبول الفرض الذي ينص على:

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين وضوح الدور الوظيفي، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ

اختبار الفرض الفرعي الثاني

ينص الفرض الفرعي الثاني للدراسة على أنه

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التدريب، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ.

جدول 7: معاملات الارتباط والانحدار الجزئي للعلاقة بين التدريب كمتغير مستقل و جودة الأداء

كمتغير تابع

معامل الانحدار الجزئي					معامل الارتباط		
القرار عند $a=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة ت	الخطأ المعياري	القيمة	R^2	المعنوية	القيمة
عالي المعنوية	0.024	2,282	,274	,211	0,372	0.000	0.610

من نتائج الجدول رقم (7) يمكن التوصل إلى ما يلي:

وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة معنوية بين التدريب كمتغير فرعي مستقل، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ كمتغير تابع. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.610 عند مستوى معنوية أقل من $a=0.05$.

بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.372، وهذا يعني أن 37.2% من التباين الموجود والمفسر في جودة الأداء يرجع إلى متغير التدريب. وانخفاض القدرة التفسيرية يرجع إلى وجود العديد من المتغيرات الفرعية الأخرى التي لها دور في تفسير جودة الأداء، وسيتم ذكرها تباعاً.

بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي 211، عند مستوى معنوية 0.024 مما يشير إلى معنوية معادلة الانحدار وإمكانية الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

مما سبق يمكن رفض فرضية العدم و قبول الفرض الذي ينص على

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التدريب ، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ.

اختبار الفرض الفرعي الثالث

ينص الفرض الفرعي الثالث للدراسة على أنه

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الأجور و الحوافز ، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ.

جدول 8: معاملات الارتباط والانحدار الجزئي للعلاقة بين الأجور و الحوافز كمتغير مستقل و جودة

الأداء كمتغير تابع

معامل الانحدار الجزئي				معامل الارتباط			
القرار عند a=0.05	مستوى الدلالة	قيمة ت	الخطأ المعياري	القيمة	R ²	المعنوية	القيمة
غير معنوي	0.373	-0,893	,284	-0,081	,260	0.000	0.509

من نتائج الجدول رقم (8) يمكن التوصل إلى ما يلي

وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة معنوية بين الأجور و الحوافز كمتغير فرعي مستقل، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ كمتغير تابع. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.509 عند مستوى معنوية أقل من a=0.05.

بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0,260 ، وهذا يعني أن 26 % من التباين الموجود والمفسر في جودة الأداء يرجع إلى متغير الأجور و الحوافز ، وانخفاض القدرة التفسيرية يرجع إلى وجود العديد من المتغيرات الفرعية الأخرى التي لها دور في تفسير جودة الأداء بمطار شرم الشيخ ، وسيتم ذكرها تباعا.

بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي -0,081، عند مستوى معنوية 0.373 مما يشير إلى عدم معنوية معادلة الانحدار وذلك في القياس الجماعي لكل العناصر مع و يفسر ذلك تأثير هذا العنصر بعناصر أخرى أكثر تأثيرا من هذا العامل على تحسين الأداء و لا يمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

مما سبق يمكن رفض فرضية العدم و قبول الفرض الذي ينص على

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الأجور و الحوافز ، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ.

اختبار الفرض الفرعي الرابع

ينص الفرض الفرعي الرابع للدراسة على أنه:

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الإتصالات ، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ.
جدول 9: معاملات الارتباط والانحدار الجزئي للعلاقة بين الإتصالات كمتغير مستقل و جودة الأداء كمتغير تابع

معامل الانحدار الجزئي					معامل الارتباط		
القرار عند a=0.05	مستوى الدلالة	قيمة ت	الخطأ المعياري	القيمة	R ²	المعنوية	القيمة
عالي المعنوية	0.005	2.849	0.324	0,277	،470	0.000	0.686

من نتائج الجدول رقم (9) يمكن التوصل إلى ما يلي

وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة معنوية بين الإتصالات كمتغير فرعي مستقل، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ كمتغير تابع. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.686 عند مستوى معنوية أقل من a=0.05.

بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 47%، وهذا يعني أن 47% من التباين الموجود والمفسر في جودة الأداء يرجع إلى متغير الإتصالات، وانخفاض القدرة التفسيرية يرجع إلى وجود العديد من المتغيرات الفرعية الأخرى التي لها دور في تفسير جودة الأداء ، وسيتم ذكرها تباعا.
بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي 0,277 ، عند مستوى معنوية 0.005 مما يشير إلى معنوية معادلة الانحدار وإمكانية الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

مما سبق يمكن رفض فرضية العدم و قبول الفرض الذي ينص على

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الإتصالات ، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ.

اختبار الفرض الفرعي الخامس

ينص الفرض الفرعي للدراسة على أنه

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التمكين ، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ.

جدول 10: معاملات الارتباط والانحدار الجزئي للعلاقة بين التمكين كمتغير مستقل و جودة الأداء كمتغير تابع

معامل الانحدار الجزئي					معامل الارتباط		
القرار عند a=0.05	مستوى الدلالة	قيمة ت	الخطأ المعياري	القيمة	R ²	المعنوية	القيمة
غير معنوي	0.713	,368	,627	0,036	،388	0.000	0.623

من نتائج الجدول رقم (10) يمكن التوصل إلى ما يلي

وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة معنوية بين التمكين كمتغير فرعي مستقل، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ كمتغير تابع. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.623 عند مستوى معنوية أقل من $a=0.05$.

بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ، وهذا يعني أن 3.6 % من التباين الموجود والمفسر في جودة الأداء يرجع إلى متغير التمكين. وانخفاض القدرة التفسيرية يرجع إلى وجود العديد من المتغيرات الفرعية الأخرى التي لها دور في تفسير جودة الأداء .

بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي 0,036 ، عند مستوى معنوية 0.713 مما يشير إلى عدم معنوية معادلة الانحدار و غير ممكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

مما سبق يمكن قبول فرضية العدم و رفض الفرض الذي ينص على:

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التمكين ، وبين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ.

نتائج البحث

نتائج الدراسة

الموارد البشرية هي أعظم الأصول في مؤسسات الخدمات ، و لقد كان تحسين الموارد البشرية دائما دافع هام للمنظمات الربحية وغير الربحية، ووفقا لخبراء في الإدارة يعتبر تقييم الأداء استراتيجية مناسبة لتحسين الموارد البشرية، وعلاوة على ذلك ينبغي أن يكون الغرض من تقييم الأداء هو تحسين إنتاجية الموظفين، وفي هذا الصدد يتم الدفع بموضوع التسويق الداخلي، فالتسويق الداخلي يساعد الشركات على تعزيز قدرات الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية.

مفهوم التسويق الداخلي أصبح أعم و أشمل من مجرد محاولة تحقيق رضا العاملين داخل المنظمة، أو تحفيزهم لزيادة اهتمامهم بالعمل، بل تعدى ذلك ليشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات التنظيمية، وتفعيل الاتصالات الداخلية من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة، وهذا من شأنه جعل التسويق الداخلي أداة تساهم في التنفيذ الفعال للاستراتيجيات الوظيفية داخل المنظمة.

الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون الثاني يركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالنفع على المنظمة، أما التسويق الداخلي فهو يركز على العاملين كعملاء داخليين لا بد من معرفة متطلباتهم والعمل على إشباعها مما يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم بما يعود بالفائدة على كل من المنظمة والعاملين بها.

يؤثر التسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي العام، مما يجعل المنظمات التي تطبق برامجه تستجيب للتحديات المختلفة، كما تؤثر في تخفيض التكاليف لأقل مستوى ممكن وتحقيق مركز تنافسي متميز .

إن مسؤولية التسويق الداخلي تقع على عاتق جميع العاملين، وهذا يعنى ألا تكون مسؤولية التسويق الداخلي حكرا على قسم التسويق أو الموارد البشرية أو أى قسم آخر ببيعيته، وإنما يجب أن يكون جزءا من فلسفة المنظمة ككل.

العاملون جزءا من عناصر المزيج التسويقي و بالتالى جزءا من المزيج التسويقي لخدمات المطار و هم صورة المطارات أمام العملاء فضلا عن دور العاملين فى ضمان جودة الخدمة الداخلية و بالتالى جودة الخدمة الخارجية.

لجودة الخدمات دور هام جدا فى قياس أداء المطارات، و ستمكن مقاييس الأداء والتغييرات فى مقاييس الأداء بمرور الوقت من إجراء تقييم ملائم للكفاءة والفعالية ويتأكد هذا الدور المهم فى مؤسسة المطار، حيث تحتاج المطارات إلى أنظمة قياس جودة مرنة من أجل الاستجابة إلى احتياجات مستخدمي المطارات، وبالتالي فإن رفع مستوى ارتباط التسويق الداخلي بمستوى الأداء يساهم إلى حد كبير فى تطوير الوضع العام للمطارات.

جودة الحياة الوظيفية هى عملية واعية مخططة وطويلة الأجل جماعية هادفة إلى التغيير تمثل الجهاز المسؤول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و احداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين ، تقوم على العدالة الإجتماعية والحفاظ و على كرامة العاملين ، بما يتفق مع الإستراتيجية العليا فى المنظمة و ثقافتها السائدة، من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة، من أجل رفع مستوى العاملين وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح فى العمل بطريقة تؤمن المقدره الإستراتيجية والأداء التنافسي فى المنظمة.

إتضح من الدراسة الميدانية و التى أجريت فى مطار شرم الشيخ فى ديسمبر 2017 أهمية دور تطبيق سياسات التسويق الداخلي المتمثلة فى (توضيح أدوار العاملين فى المطار كمنظمة خدمية، و الاهتمام بتنمية المهارات و المعارف من خلال التدريب، المحافظة على العاملين من خلال الحوافز المادية و المعنوية، الإهتمام بتطوير العلاقات داخلية والخارجية من خلال الاتصالات، وتمكين العاملين لتحقيق الاستفادة القصوى من إمكاناتهم المتعددة) مما يساهم بقوة فى تحسين أداء مطار شرم الشيخ الدولى.

يمكن طرح بعض التوصيات و الإقتراحات كوسيلة لتحسين جودة الأداء بمطار شرم الشيخ من خلال الخطوات التالية

فى مجال وضوح الدور الوظيفى

ضرورة تحديث الوصف الوظيفى بالإعتماد على البيانات الفعلية المقدمة من كل إدارة، مع وجود خبرات قادرة على نقل المعلومات و البيانات و إتخاذ القرارات، وعمل دليل العاملين لتوضيح حقوق و واجبات العاملين.

يجب تعديل بطاقات الوصف الوظيفى طبقاً لمهام عمل كل وظيفة بالاشتراك مع القائم بمهام الوظيفة. يجب عمل قائمة مهام (Task List) بجانب بطاقة الوصف الوظيفى (Job Description) على أن تكون قائمة المهام تشمل جميع الأعمال بصورة مفصلة وواضحة.

فى مجال التدريب

ضرورة إدراك إدارة المطار لأهمية التدريب أنه ليس فقط لتحسين أداء العمل والارتقاء بمستوى جودة الخدمة، بل أيضاً لتحقيق الرضا الوظيفى وانتماء العاملين للمطار.

التركيز فى وضع البرامج التدريبية المناسبة طبق للإحتياجات المدروسة بدقة، و الرجوع إلى المختصين بكل إدارة لوضع الإحتياجات التدريبية الصحيحة و شرح و بيان ذلك.

عند تنفيذ البرنامج التدريبي، لابد من التأكد من تعريف المشاركين بالبرنامج التدريبي وأهدافه، والتأكد من تهيئة المكان وتحديد الوقت الملائم للتدريب، والتعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج التدريبي.

إستخدام الأساليب الحديثة مثل التعليم عن بعد، و التفعيل المستمر لبرتكولات التعاون مع المطارات الدولية.

يجب زيادة عدد البرامج التدريبية المخصصة للمطار من قبل الشركة المصرية للمطارات للتتناسب مع حجم العاملين ومتطلبات تأهيلهم.

تطبيق العاملين للمهارات الجديدة التي تعلموها من التدريب فى وظائفهم بعد عودتهم للعمل، لتحديد مقدار الفائدة التي تم الحصول عليها من التدريب.

فى مجال نظم الأجور والحوافز

وضع معايير صحيحة أكثر موضوعية و البعد عن التحيزات الشخصية، و إعادة تفعيل الموظف المثالى، و ربط الأجر بالإنتاج و مستوى الأداء، وضع معايير صحيحة أكثر موضوعية و البعد عن التحيزات الشخصية، و إعادة تفعيل الموظف المثالى، و ربط الأجر بالإنتاج و مستوى الأداء، و الاطلاع على النظم المطبقة فى المطارات المناظرة إقليمياً و عالمياً، و معرفة آراء و مقترحات الخبراء والمستشارين، للمفاضلة بين النظم المتاحة واختيار أفضلها.

يجب أن يكون تحفيز العاملين طبقاً لمعدلات أدائهم كما يجب قياس معدلات الأداء والتقييم على أسس علمية وتعريف العامل بأوجه التميز أو أوجه القصور بعمله مع التنبيه بتلافى أوجه القصور وإطلاعه على بنود تقييمه ، بما يؤدي لزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه. البعد عن التميز في تحفيز العاملين لأنه يتسبب في بعد العاملين عن الإبتكار، و يهدد روح الفريق بين العاملين،و يضعف المنافسة بين العاملين.

في مجال الاتصالات

إعطاء مرونة أكبر لعملية الاتصالات و العمل على إستخدام و تفعيل الوسائل الإلكترونية الحديثة لتدعيم عملية الاتصالات،و سرعة نقل المعلومات و البيانات و إتخاذ القرارات. الإهتمام بالاتصالات يساهم في التعرف على إتجاهات العاملين و إزالة أى غموض حول القرارات و الإجراءات الإدارية بالمطار ، الحصول على التغذية الراجعة الخاصة بظروف العمل،ونشر ثقافة العمل بروح الفريق، و إخبار العاملين بأى تغييرات داخلية، و زيادة فهم العاملين بأهداف و رؤية و رسالة المطار.

عمل إجتماعات دورية منتظمة للعاملين، و تفعيل نظام قوى للتقارير.

في مجال تمكين العاملين

ضرورة إدراك الإدارة أهمية التمكين بأنه يمثل إستراتيجية إدارية مستمرة تلتزم بها ، وليس تفويضاً وقتياً يمنح بعض السلطات دون مسؤوليات وهذه السلطات يمكن إستردادها أو تعديلها أو تحجيمها أو إلغائها فى أى وقت من قبل المفوض.

يجب الاعتماد بصورة أكبر على من يظهر تميزه فى مهام عمله واسناد الأدوار الاشرافية له. يجب وضع أسس لتقييم العاملين وترقيهم طبقاً لتميزهم، وجودة عملهم وليس طبقاً لنظام الأقدمية والترقى الحكومى .

تفويض سلطات للعامل من خلال المدي، و يجب إعطاء مزيد من حرية إتخاذ القرارات و اللامركزية فى الإدارة .

المراجع العربية

أحمد ،ميري أحمد و الإبراهيمي ،أمل عبد الحسين (2012) : دور معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين أداء المطارات - دراسة تطبيقية في مطار النجف الدولي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 41 العدد 3.

اسماعيل ، إيمان عبد الرحيم، (2008): المزيج الثقافي ودوره في الارتقاء بالمنتج السياحي المصري وتعظيم العائد من ورائه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، الاسماعيلية.

- البرنوطي ، سعاد نائف،(2001): إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان .
- حسن محمد، راوية، (2000) : إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة
- ديوب، أيمن (2015) : تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات، مجلة جامعة دمشق لمعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد . 30 عدد 1، دمشق.
- شاويش ، مصطفى نجيب،(1996) : إدارة الموارد البشرية ، دار الاروق للنشر والتوزيع ، رام الله - فلسطين.
- شل، محمد أحمد اسماعيل (2001): قياس إدراك مسؤولي الفنادق الممتازة بالمدينة المنورة لمفهوم التسويق الداخلي ومدى تطبيقه بها "دراسة نظرية تطبيقية"، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة الأزهر، العدد التاسع عشر، مكتبة كلية التجارة، جامعة الأزهر فرع البنات.
- الطويل،رانيا (2010): دور التسويق الداخلي على التوجه الابتكاري لدى العاملين بقطاع شركات الاتصالات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الاسماعيلية.
- عبد القوى ، أحمد،(2013) : أثر التسويق الداخلي فى جودة الخدمات فى الفنادق المصرية، (رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
- عبد الله، غادة محمد (2012): التسويق السياحي، بدون ناشر
- العلاق، بشير، الطائي، حميد عبد النبي، (1999) : تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي وظيفي - تطبيقي ، الطبعة الأولى، دار العقل للنشر والتوزيع، عمان.
- المانع، محمد (2006) : تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- محمد ، نبال يونس،(2000): الأثر التتابعي للتصميم والضغط الوظيفيين في الرضى الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل.
- المغربي، عبد الحميد (2004) : جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة، العدد 2، الزقازيق.
- نصر الله، حنا ، (2002) : إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .

المراجع الأجنبية

- Ahmed, P. K and Rafiq, M. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. Journal of Marketing Management,9.
- 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.

- Aburoub, S.; Abdullah, M. and Khalil, A. (2011). Relationship Between Internal Marketing And Service Quality With Customers Satisfaction, *International Journal Of Marketing Studies*, Vol. 3, No. 2.
- Brady, N. (2004). In Search Of Market Orientation – An Experiment In Key Account Management, *Journal Of Marketing Intelligence And Planning*, Vol.22. No.2.
- Bijan Vasigh and others, (2009).evaluation of airport performance.
- Chang, S. Ching & Chang, C. Hae, (2009). Perceptions of Internal Marketing and Organizational Commitment by Nurses ,*Journal of Advanced Nursing* , Vo. 65, No.
- Eisenberger, R. , Armeli, S. , Rexwinkel, B. , Lynh, P. D. , & Rhoades, L. (2001).Reciprocation of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1.
- Eser, Z. and Varoglu, D. (2006). How Service Employee Can Be Treated As Internal Customer In Hospitality Industry, *The Journal Of American Academy Of Business*, Cambridge, Vol.5,No.2.
- Esfahan, M., Taleghani, M., & Rajaei, M. (2013). The Effect of Internal Marketing on Outcomes and Factors Organizational Commitment,*Social and Behavioral Sciences*, 144(17).
- Farzad, Atousa , Nahavandi, Nasim & Caruana , (2008). The Effect of Internal Marketing on Organization Commitment in Iranian Hotels , *American Journal of Applied Sciences* , Vol. 5, No. 11.
- Gilaninia, S.; Taleghani, M. and Babaei, M. (2013).Impact Of Internal Marketing Components On Organizational Commitment Of Bank Employees, *International Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol.4, No. 10.
- GILLEMOS and RIJKSEN, M (2000).SAAB VERSUS INTERNAL MARKETING - INTERNAL BRAND ALIGNMENT IN AN MNC OPERATING IN THE AUTOMOBILE INDUSTRY, Göteborg University, ISSN 1403-851X.
- 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.
- ICAO, Doc 9562 (2013). Airport Economics Manual, Third Edition.
- Kotler, Philip (2006). *Marketing for Hospitality & Tourism*, 5th edition, Prentice Hall Pub.
- Ooncharoen & Ussahawanitchakit,(2009).Internal Marketing, External Marketing, Organizational Competencies, and Business Performance , *International Journal of Business Research* , Vol. 10, No. 1.
- Opoku, A. Robert , Atuobi-Yiadom, Nana , Chong, S. Cathryn & 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 .
- Paliaga M. (2011). Research Of Implementation Of Internal Marketing In Companies In The Republic Of Croatia, Doctorate Of Philosophy, Juraj Dobrila University, Pula.
- Reza Salehzadeh, Javad Khazaei Pool, Reihaneh Alsadat Tabaeian, Mojtaba Amani, Marjan Mortazavi, (2017) "The impact of internal marketing and market orientation on performance: an empirical study in restaurant industry", *Measuring Business Excellence*, Vol. 21 Issue: 4, pp.273
- 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.
- Rydberg, Isabella & Lyttinen, JP, (2005). Internal Marketing in Hotel Chains: A Case Study of Elite Stadshotell Lulea, PHD Thesis, Lulea University of Technology, Sweden's.
- Snell, Lan & White, Lesley (2009): An Exploratory Study of the Application of? Internal Marketing in Professional Service Organizations , *Service Marketing Quarterly* , Vol. 30.

Turkoz , Isil & Akyol , Ayse, (2008) . Internal Marketing and Hotel Performance , An International Journal of Tourism and Hospitality Research , Vol. 19, No. 1.

Zeithaml, Valarie , Bitner, Mary & Gremler, Dwayne (2006) Service Marketing , 5th edition , Prentice Hall Pub.

Zikmund, W. G.,(1997) Business Research Method", Fifth ed. ,The Dryden press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, Florida.

Abstract

There is no doubt that human resources are the greatest assets in service organizations, and human resource improvement has always been an important driver of profit and nonprofit organizations. According to management experts, performance appraisal is an appropriate strategy for improving human resources; moreover, Performance evaluation is to improve employee productivity. In this regard, the issue of internal marketing is pushed forward. Internal marketing helps companies to enhance their ability to achieve organizational goals, the objective of the research is to study the satisfaction of the employees with regard to each of the internal marketing policies at Sharm El-Sheikh Airport, the general satisfaction of the internal marketing policies at Sharm El-Sheikh airport, the strength relationship between the internal marketing policies and the quality of performance at Sharm El-Sheikh Airport, Descriptive analytical approach was used In this study, The results of the study confirmed the importance of the role of implementing the internal marketing policies of (clarifying the roles of employees at the airport as a service organization, paying attention to developing skills and knowledge through training, maintaining employees through financial and moral incentives, To pay attention to the development of communications and empowering employees, which strongly supports the improvement of Sharm el-Sheikh International Airport ,the study concluded with recommendations and suggestions for developing internal marketing policies at the airport to improve the performance of Sharm El Sheikh International Airport, Which will contribute to the improvement of the performance of Sharm El-Sheikh International Airport. The study concluded with recommendations and suggestions for developing the internal marketing policies at the airport to contribute to improving the performance of Sharm El Sheikh International airport.

Keywords Internal Marketing, Employee Performance, Sharm El Sheikh Airport