

## الدور الوسيط لخريطة الجدارات الوظيفية في تحديد العلاقة بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي للعاملين: بالتطبيق على بعض فنادق الخمسة نجوم

سامح فياض

علي السيد شحاتة

قسم الدراسات الفندقية،

قسم الدراسات الفندقية، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس

كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس

كلية إدارة الأعمال، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية

### المخلص

### معلومات المقالة

#### الكلمات المفتاحية

التسويق الداخلي؛ تمكين  
العاملين؛ الجدارات  
الوظيفية؛ السمات  
الشخصية؛ السلوك  
الإبداعي.

تهدف الدراسة إلى تحديد دور الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في تحسين العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي للعاملين كمتغير تابع للدراسة، تم التطبيق على عينة عشوائية من المدراء والمشرفين بالأقسام الآتية (الموارد البشرية؛ التدريب؛ العلاقات العامة؛ المكاتب الأمامية؛ الأغذية والمشروبات؛ المبيعات). بفنادق ومنتجعات الخمس نجوم بمدينتي القاهرة وشرم الشيخ، استخدمت الاستبانة في جمع البيانات من مفردات مجتمع البحث مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، تم تحليل البيانات بالبرنامج الاحصائي SmartPLS3 نسخة (V.3.2.7)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها الأثر الإيجابي لاتباع الفنادق لاستراتيجية التسويق الداخلي، فنجاح تطبيق آليات التسويق الداخلي في تحسين الجدارات الوظيفية سترتب عليه تأثيراً كبيراً وقوياً في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بالفندق. وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام إدارات الفنادق المصرية بتطبيق برامج للتسويق الداخلي والاهتمام بالجدارات الوظيفية المطلوبة في العنصر البشري والعمل على تطويرها باستمرار مع تحفيز العاملين علي تقديم الافكار الابداعية والأداء الابداعي في العمل.

(JAAUTH)

المجلد 21، العدد 1،

(ديسمبر 2021)،

ص 283-306.

### 1. المقدمة

على الرغم من الاهتمام الكبير الذي تعطيه المنشآت الفندقية للعملاء بسبب المنافع التي يتحصل عليها الفندق من العميل وهي ما تعرف باسم "المنفعة المتبادلة بين الفندق والعميل"، إلا أن تلك المنافع التي يبحث عنها العميل لن تتحقق إلا من خلال العنصر البشري، فمستوى جودة الخدمات ورضاء العملاء متوقفان على مستوى أداء العاملين بالفندق، ومن هنا بدأت العديد من المنظمات توجه نظرها إلى شكل آخر من المنافع وهو "المنفعة المتبادلة بين الفندق والعامل" (Márquez, 2020). الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم جديد في التسويق وهو التسويق الداخلي والذي ظهر في أوائل الخمسينيات من خلال اهتمام مدراء الجودة باليابان بالعاملين والنظر إليهم على أنهم عملاء داخليين للمنظمة، ولا تقل احتياجاتهم أهمية عن العميل، ومن ضمن الإشارات التي دعت إلى الاهتمام بالعامل هو ما أشار إليه أحد مؤسسي شركة تويوتا للسيارات بقوله "العامل يأتي أولاً ثم العميل يأتي"

ثانياً، وهذا عكس نظرية "العميل هو الملك-Customer Is a king" (Mainardes et al., 2019). ومن هنا جاءت فكرة دراسة احتياجات ومتطلبات العاملين والعمل على إشباعها بهدف تحقيق رضا العاملين من خلال تطبيق فلسفة التسويق الداخلي بالفنادق (Bailey et al., 2016). فالتسويق الداخلي فلسفة لإدارة الموارد البشرية تهدف الى تحقيق التميز في أداء العنصر البشري من خلال تطوير وتنمية جداراته الوظيفية من وجهة نظر تسويقية لتقديم مستوى خدمة مميز يحقق رضا العميل الخارجي في النهاية (Avar et al., 2018; Hashimoto, 2018). فالجدارات الوظيفية هي أحد النماذج الإدارية الحديثة والمتقدمة في مجال الموارد البشرية والتي بدأت على يد العالم ماكلياند في عام 1970 في شكل إيجاد وسيلة لحل مشكلات التوظيف واختيار العاملين في أمريكا، من خلال الاختيار بشكل يتوافق مع إمكانيات وأهداف ورؤية المنظمة والأداء المتوقع من العنصر البشري ثم العمل على تطوير خصائص ومهارات العنصر البشري بالفندق، فالجدارات الوظيفية مطلب أساسي لتحسين أداء العامل بهدف الوصول للتميز الوظيفي المطلوب من خلال سلوكيات ومعتقدات وقيم خاصة بالعمل تمكن العامل من أن يكون جديراً بالوظيفة "صفة الأداء داخل الفندق" (Yang et al., 2016; Ekhsan et al., 2020). ولا يتوقف دور التسويق الداخلي على دراسة احتياجات العامل لإشباعها فقط، بل يعتمد على أن يقوم كل عامل ببذل أقصى جهد ممكن وهو راض، من خلال تولد الاستعداد والدافعية للعمل للوصول إلى السلوك الإبداعي والتميز في الأداء، من خلال تقديم أفكار جديدة وذات قيمة لإنجاز مهام الفندق والذي يظهر بقوة في حالة تحديد وتطوير خريطة الجدارات الوظيفية المطلوبة في العاملين وفقاً لمتطلبات العميل وقدرات وإمكانيات الفندق (Cozukara et al., 2016; Edghien, 2018). وتظهر مشكلة البحث نظراً لأن صناعة الفنادق تعمل في بيئة تتميز بشدة المنافسة والسرعة في تقلب الأسواق، الأمر الذي يحتاج إلى عنصر بشري لديه القدرة على الإبداع والابتكار، حيث إن الفكرة الإبداعية قادرة على تحقيق أرباح وتميز للفندق، وهنا أشارت العديد من الدراسات ومنها، (Gjurašić and Marković, 2017)، (Kim et al., 2017) و (Alvar et al., 2018) أن تطبيق التسويق الداخلي يستطيع أن يحسن من مستوى الأداء بشكل قد يصل للكفاءة في أداء العمل، وقد يؤثر اهتمام التسويق الداخلي باحتياجات العاملين في الوصول إلى الإبداع عند بعض العاملين وليس كلهم، بالرغم من الاستعداد والدافعية عند العنصر البشري للأداء المتميز، ولكن وصول العامل للسلوك الإبداعي يحتاج إلى محسن وسيط يساعد على اختيار العنصر البشري المميز وتطوير جداراته. ومن هنا يمكن صياغة سؤال البحث: ما دور الجدارات الوظيفية في التأثير على العلاقة بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي للعاملين؟. وهنا تظهر أهمية البحث من خلال المساهمة في أحد الموضوعات المهمة والتي لا غنى عنها لصناعة الفنادق والتي تربط بين الفندق والعامل والعميل وهو فلسفة التسويق الداخلي، وقياس مدى تأثيره على السلوك الإبداعي للعامل من خلال الاهتمام بمتغير الجدارات الوظيفية كمحسن وسيط، خاصة في ظل ندرة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الوسيط مستخدماً مجموعة من المؤشرات لقياس ممارسات التسويق الداخلي، السلوك الإبداعي وخريطة الجدارات الوظيفية، مما يعد دليلاً للباحثين للاستعانة به عند دراسة أحد الموضوعات المرتبطة بالسلوك الإبداعي للعنصر البشري. كما تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة المطبقة

على الفنادق، الأمر الذي من شأنه مساعدة صناعة الفنادق في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين من خلال تبني برامج للتسويق الداخلي وتطوير خريطة الجدارات الوظيفية.

### 1.1. أهداف البحث

- تقييم مدى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي بالفنادق المصرية؛
- قياس تأثير التسويق الداخلي في تحديد خريطة الجدارات الوظيفية للعنصر البشري؛
- قياس تأثير خريطة الجدارات الوظيفية على السلوك الإبداعي للعنصر البشري؛
- تحديد دور الجدارات الوظيفية في العلاقة بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي للعاملين.

### 2. أدبيات الدراسة

#### 1.2. التسويق الداخلي

تقوم فلسفة التسويق الداخلي على إشباع احتياجات العملاء الخارجيين من خلال إشباع متطلبات واحتياجات العملاء الداخليين للفندق (العاملين)، بمعنى اتخاذ إجراءات لتسويق خدمات الفندق للعاملين بهدف إيصال رسالة واستراتيجية المنظمة لهم (Mainardes et al., 2019). فالرؤية الأساسية للتسويق الداخلي يجب أن تقوم على تحقيق هدف محدد متمثلاً في إيجاد قيمة لموظفي الفندق والتي لن تتحقق إلا برضاهم " الرضا الوظيفي" (Bailey et al., 2016; Kaurav et al., 2016). فهو عملية تسويقية متكاملة تتم داخل المنظمة، حيث إن أول سوق يتعامل معه الفندق هو السوق الداخلي "Internal Market" المكون من العاملين بالفندق، فالعامل هنا هو عميل داخلي، ويظهر التبادل التسويقي الداخلي بين العامل والفندق من خلال الاهتمام بتصميم وتخطيط المزيج التسويقي الداخلي، فوظائف العاملين هي المنتج الداخلي والتي يجب الاهتمام بتصميمها وتطويرها بما يلائم احتياجات ورغبات العاملين بالفندق (Huang et al., 2020). ولكن انتقد كل من Kanyurhi and Bugandwa (2016) و Mainardes et al. (2019) فكرة أن وظيفة العامل هي منتج وخاصة عند مقارنتها بالمنتج الخاص بالعميل الخارجي فالعميل يختار بحرية تامة المنتج الملائم له ومن المكان الذي يحدده، على عكس الوظيفة فغالبا قد لا يكون العامل لديه حرية الاختيار والرغبة. والأجر الذي يحصل عليه العامل هو سعر المنتج في المزيج التسويقي الداخلي وهنا يجب مراعاة ملائمة الأجر المدفوع مع المجهود المبذول من قبل العامل، فالعامل يقارن بين مجهوده والمتحصل عليه، فالمجهود هنا يشير للمدخلات "جهد بدني، ذهني، وقت؛ التزام، ولاء للمنظمة"، والمتحصل عليه يشير إلى المخرجات "منافع مادية ومنافع غير مادية" وهو ما يعرف بتطبيق نظرية العدالة لأدم سميث "1963" (Hung and Thiele, 2014). أما عن عنصر الترويج في المزيج التسويقي الداخلي فيكون متمثلاً في تحفيز العامل من خلال الاتصالات الداخلية من قبل قسم العلاقات العامة بالفندق، مع توفير المكان المناسب متمثلاً في بيئة العمل الملائمة للعامل مشيراً للعنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي الداخلي. فوظيفة العامل والأجر والاتصالات الداخلية وبيئة العمل يمثلون عناصر المزيج التسويقي الداخلي الموجهة نحو إشباع احتياجات ورغبات العاملين والتي يجب الاهتمام بتكاملها وتفاعلها بشكل مرن (Narteh and Odoom, 2015; Bailey et al., 2016).

## 2.2. تطبيق التسويق الداخلي

لقد تعددت النماذج المستخدمة نحو تطبيق آليات التسويق الداخلي بالمنظمات، ولكن قبل التطرق لتلك النماذج، يجب توضيح ما أشار إليه كل من Yousef (2016) و Marquez *et al.* (2020) حيث يجب على المنظمات التي تريد تطبيق آليات التسويق الداخلي قبل اختيار النموذج الملائم لها أن تقوم بتهيئة المناخ التنظيمي داخل المنشأة وإزالة المعوقات التنظيمية والوظيفية. وهذا ما أكدته كلا من Bailey *et al.* (2016) و Mainardes *et al.* (2019)، بضرورة التحول من الهيكل التنظيمي الساكن (الموجه على نظام العمل الفردي) إلى الهيكل التنظيمي العضوي (الموجه على نظام الجماعة). ولكي يتحقق ذلك تظهر أهمية القيام ببحوث التسويق الداخلي من خلال تجميع معلومات عن تصورات العاملين بالفندق عن مساهماتهم في وظائفهم، توقعات العاملين تجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمنظمة؛ رؤية العامل حول عملية التبادل داخل المنظمة، وما يبذله من مجهود مقابل الأجر، وينتج عن تحليل تلك البيانات تقييم للوضع الحالي لرؤية العاملين تجاه المنظمة (Kotler *et al.*, 2017).

ومن النماذج التي قُدمت لتطبيق منهج التسويق الداخلي مقياس "Berry 1981" حيث نظر بيرري للعامل على اعتباره عميلاً للمنظمة، وكان الهدف الأساسي لهذا النموذج هو كيفية تحقيق الرضا الوظيفي للعامل من خلال النقاط الآتية: "معاملة العامل كعميل، النظر لوظيفة العامل على أنها منتج داخلي، تحقيق رضاء العامل من خلال مشاركته في تحديد أهداف المنظمة لخدمة العميل محققاً بذلك ميزة تنافسية من خلال تحقيق الرضاء المتبادل للعامل والعميل" (Mainardes *et al.*, 2019). ويمكن الإشارة هنا إلى أن الهدف من تطبيق نموذج بيرري على العاملين هو تحقيق المنفعة المباشرة للفندق من خلال تحقيق الرضاء المتبادل بين العملاء الداخليين للفندق (العنصر البشري) والعملاء الخارجيين.

وفي عام 1985 قدم Grönroos مقياس آخر لتطبيق التسويق الداخلي والقائم على تحسين وتطوير التفاعل بين العامل والعميل "التسويق التفاعلي"، فهنا يجب على العاملين أن يفهموا احتياجات العملاء "التوجه بالعميل من خلال التعامل الجيد مع العملاء أثناء تأدية الخدمة ويتكون هذا النموذج من: "برامج مخصصة في تدريب العاملين على خدمة العملاء، المشاركة في الإدارة، بمعنى المشاركة في التخطيط ووضع الأهداف الاستراتيجية للفندق، إعطاء السلطة للعاملين في اتخاذ القرارات " أي حرية العامل"، دعم الإدارة العليا لأهمية العامل وتفهم احتياجاته؛ مكافأة العاملين بناء على الأداء" (Qayum and Sahaf, 2013).

ويمكن الإشارة هنا إلى أن تطبيق هذا النموذج يعتمد على وجود محفز للعاملين لزيادة وعيهم باحتياجات العملاء، الأمر الذي من شأنه تحقيق تفاعل وجودة في أداء الخدمة، محققاً بذلك رضاء للعامل، العميل، ومنفعة الفندق في النهاية متمثلة في تحقيق أرباح مستمرة.

وظهرت بعدها العديد من المقاييس الأخرى لتطبيق التسويق الداخلي ومنها (Forman and Money, 1995; Gilmore and Carson, 1995; Ahmed and Rafiq, 2003)، واجتمعت جميع هذه المقاييس على نفس

الهدف الأساسي من تطبيق التسويق الداخلي وتشابهت إلى حد كبير في آليات التطبيق معتمدين على مقياس Berry 1981 و Grönroos 1985.

إلا أن مقياس Bansal *et al.* (2001) اختلف عن باقي المقاييس حيث اهتم بالخصائص والجدارات الوظيفية للعنصر البشري عند استقطابهم وتعيينهم، وليس مجرد تطوير الأداء فقط أثناء تواجدهم بالفندق، ولذلك فيعد هذا المقياس هو الأنسب لهذه الدراسة ويتكون هذا النموذج من مجموعة من الآليات وهي كالتالي:

### 1. الاختيار والتعيين وفقاً لخريطة الجدارات الوظيفية

وجود أسلوب مخطط لتوظيف العاملين يمكن الفندق من اختيار عنصر بشري يمتلك خصائص وجدارات وظيفية محددة، والتي يمكن تحديدها وفقاً لمتطلبات العملاء الحالية والمتغيرة باستمرار والتطورات والتغيرات المستمرة في البيئة التنافسية للفندق (Jung and Yoon, 2015; Huang *et al.*, 2020). وهذا ما تقوم به شركة مايكروسوفت العالمية، فقد حددت مجموعة من القدرات الابتكارية التي يجب توافرها في المتقدمين للوظائف بالشركة من خلال أسئلة تخاطب العقل الإبداعي وليس التفكير التقليدي (Narth and Odoom, 2015). في حين يشير كل من Kotler *et al.* (2017) و Marquez (2020) أن اختيار العاملين وتعيينهم يكون أكثر أهمية في المنظمات الخدمية نظراً لوجود تعامل مباشر مع العملاء "تسويق تفاعلي"، وهنا يجب وضع العامل المناسب في المكان المناسب، الأمر الذي يحتاج إلى أهمية الاهتمام بنوعية المورد البشري من خلال توافر درجات عالية من المهارات والكفاءات متمثلة في مهارات الاتصال والتواصل مع العملاء وسرعة حل المشكلات وخاصة في مقدمي الخدمات المباشرة للعملاء (Front – Line).

### 2. تدريب العنصر البشري بالفندق

توجد علاقة إيجابية قوية بين الخطوة الأولى من آليات التسويق الداخلي "الاختيار والتعيين"، وبين تدريب العنصر البشري بالفندق، فحسن اختيار العنصر البشري وفقاً لمتطلبات الوظيفة المطلوبة سيخفف من الأعباء التدريبية والتكاليف المترتبة على ذلك (Kaurav *et al.*, 2016; Mainardes *et al.*, 2019). في حين أشار كل من Yousef (2016)، Kotler *et al.* (2017) و Marquez (2020) بأنه لا غني عن التدريب مهما كان العامل يمتلك من جدارات وظيفية مرتفعة، نظراً للمتغيرات المستمرة في بيئة العمل فالتدريب سيساعد على تنمية وتطوير مهارات العاملين لممارسة العمل، الأمر الذي يحتاج إلى وجود خطط تدريبية للعاملين بالفندق وفقاً للاحتياجات المحددة مع تطوير برامج التدريب باستمرار وفقاً للاتجاهات الحديثة في صناعة الفنادق وتحسين المهارات الوظيفية والفنية للعنصر البشري لتحقيق التميز التنافسي في أدائهم.

### 3. التحفيز

يمثل التحفيز الآلية الثالثة من منهج تطبيق التسويق الداخلي ويهدف إلى إثارة الدوافع للعنصر البشري بالفندق لتشجيع العاملين على استغلال جدارتهم الوظيفية بهدف الإبداع في الأداء من خلال الكفاءة في العمل بزيادة الإنتاج وبتكلفة أقل وفي وقت أسرع وجودة عالية (Jha *et al.*, 2017; Marquez, 2020). ولكي يطبق التحفيز فلا بد من وجود سياسات واضحة لتحفيز العاملين مع تنوع طرق التحفيز، دراسة احتياجات العاملين

وتوقعاتهم لتحديد نوع الحافز الملائم، الاستمرارية في تحفيز العاملين "فكر مؤسسي"، ووجود عدالة وموضوعية في تحفيز العاملين (Kanyurhi and Bugandwa, 2016). في حين أضاف (Huang et al., 2020) أهمية التحفيز الجماعي لخلق روح الفريق الواحد بين العاملين وتقديم الحوافز أمام باقي العاملين بالفندق للتأثير وتحفيز باقي العاملين بالفندق.

#### 4. الاتصالات الداخلية "نشر المعلومات"

لكي تتمكن المنظمة الفندقية من تحقيق الكفاءة في الأداء، فيجب تحويل أهداف وخطط المنظمة إلى واجبات محددة يؤديها العاملون بالفندق (Kotler et al., 2017). فنجاح تلك الأهداف يتوقف على حسب طريقة توصيلها وبشكل واضح يفهمه العامل بالفندق، وهو ما يعرف باسم مهارات الاتصال الداخلي والتي تهدف إلى نشر المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة لتأسيس علاقات متماسكة بين العاملين بعضهم البعض وبين المرؤوس والرئيس لربط روح التعاون والمبادرة في الأداء (Nart et al., 2019). ومن آليات نشر المعلومات داخل الفندق إطلاع المرؤوسين على خطة الفندق والأهداف المراد تحقيقها، ما الإجراءات والممارسات المطلوبة لتنفيذ الخطة والأهداف المحددة؛ اتباع سياسة الباب المفتوح للتعرف على مشكلات العاملين ومقترحاتهم لتحسين العمل، والتنسيق بين الأقسام والعمل على وجود قنوات اتصالية لنشر المعلومات بين الإدارات (Huang et al., 2020).

#### 5. تمكين العاملين

يتضح أهمية تمكين العاملين بالفندق من خلال إعطاء العاملين سلطات أعلى في اتخاذ القرارات، وخاصة العاملين بالخط الأمامي "التفاعل المباشر مع العملاء"، ويتم ذلك من خلال إتاحة الحرية للعامل في التصرف وإيجاد حلول لمتطلبات العملاء بناء على معارفه وقدراته التي اكتسبها أثناء العمل والتدريب (Hewagama et al., 2020; Seal et al., 2019). ولذلك فتدريب العامل في كيفية التصرف في المواقف الطارئة وتحمل المسؤولية أمر ضروري، حيث يساعد ذلك في زيادة ثقة العامل بنفسه وزيادة الإبداع في العمل وولائه للفندق وهو ما يعرف باسم الملكية النفسية للعامل "Psychological Ownership" حيث يشعر العامل بانتمائه للمكان (Jung and Yoon, 2015; Narteh and Odoom, 2015).

#### 6. إدارة الصراعات "الحد من الخلافات"

يهدف تطبيق التسويق الداخلي إلى تقليل الصراعات بين العاملين والحد من الخلافات بين المرؤوس والرئيس، من خلال الاهتمام بتوظيف الأشخاص الملائمين لقيم الفندق، فالعنصر البشري الذي يمتلك شخصية واتجاهات إيجابية سيساعد على خلق بيئة عمل خالية من الصراعات، مراقبة سلوك العاملين من قبل رؤساء الأقسام، وجود آلية محددة وواضحة لجميع العاملين بالفندق لمعاقبة السلوك العدواني ومسببي المشاكل، إعلام العاملين بالفندق بالسلوكيات السلبية وغير المحببة والتي يجب تجنبها، إعداد دورات تدريبية عن أخلاقيات وقيم الفندق لنشر السلوكيات الجيدة بين العاملين؛ مع إعداد قنوات اتصال خاصة رسمية وغير رسمية لتوصيل مشكلاتهم للإدارة دون الإفصاح عن هويتهم (Mainardes et al., 2019; Huang et al., 2020; Marquez et al., 2020).

### 3.2. الجدارات الوظيفية

أحد أهداف تطبيق برامج التسويق الداخلي هو وضع خرائط لجدارات الأفراد من خلال تقييم الوظائف ووضع سمات للوظيفة وشاغل الوظيفة، مع تطوير أداء العامل من خلال التدريب المخطط له وفقا لخريطة الجدارات الوظيفية، لضمان أن كلا من إدارة الفندق والعنصر البشري على نهج واحد. فعملية تخطيط واختيار العنصر البشري وتدريبه وتطوير أدائه تنطلق من الجدارات الوظيفية للعامل (Alvar *et al.*, 2018). فالجدارة الوظيفية هي السمات الأساسية المطلوبة في أداء العامل وتشمل المعرفة، الاتجاهات، المهارات. وتسعى إدارة الموارد البشرية لتحديد هذه السمات ودراستها وتحديد العوامل التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي من خلالها، فخريطة الجدارات تستخدم لوصف السمات الأكثر أهمية المطلوبة في أداء العامل لتحقيق الإبداع في العمل (Man and Man, 2018; Bayram, 2019). يرون أن خريطة الجدارات الوظيفية هي قاموس من الجدارات يتم تحديدها من خلال مقارنة المستوى الحالي بالمستوى المطلوب بهدف تحقيق الكفاءة والإبداع في الأداء شاملة مجموعة من السمات منها: مهارات استراتيجية في أداء العامل مهارات التواصل، القيادة، الابتكار، إدارة المشكلات، صنع القرارات، والذكاء العاطفي. ولقد تعددت المقاييس المستخدمة في قياس الجدارات الوظيفية للعنصر البشري ومنها مقياس Mansfield and Mathew (1985) الذي قسم الجدارات إلي بعد معرفي لقياس الجدارات الوظيفية وبعد آخر يعتمد على تحديد المهارات المطلوبة في العنصر البشري. وفي عام (1999) أضاف Hoffmann بعدا ثالثا هو اتجاهات العامل. وحديثا قام Salman *et al.* (2020) بتطوير مقياس Spencer (1993) من خلال تحديد الخواص الضمنية للعنصر البشري ممثلة في مجموعة من الجدارات الوظيفية الضرورية في العامل والتي يجب البحث عنها عند استقطابه وهي:

1. جدارة دافعية العاملين "Motivations": حيث يتم البحث عن العنصر البشري الذي يتوفر فيه الرغبة نحو الإبداع والإنجاز وتطوير الذات، والمبادرة نحو تنفيذ الأهداف الصعبة وتحمل مسؤولية تنفيذها (Wahab *et al.*, 2019).
2. جدارة مهارات العاملين "Skills": متمثلة في توافر مهارات مميزة في أداء العامل كالتميز في خدمة العملاء، مهارات إدارة المشكلات، واتخاذ قرارات تتميز بالدقة (Bayram, 2019).
3. جدارة السمات الشخصية "Personal Traits": ومنها الثبات الانفعالي والتحكم في الذات، الثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية (Salman *et al.*, 2020).
4. جدارة الاتجاهات والمفهوم الذاتي للعاملين "Attitude": وهي توجهات وقيم الفرد التي تكمن بداخله قبل الالتحاق بالعمل بالفندق ومنها: روح الفريق، التواصل الإيجابي مع الزملاء والرؤساء بالعمل، القابلية للتغيير، وقبول قيم الفندق (Ekhsan *et al.*, 2020).
5. جدارة المعرفة "Knowledge": وهي كم المعلومات والمعرفة عند العنصر البشري وتشمل المعرفة في مجال تخصصه والمؤهلات العلمية للموظف (Bayram, 2019).

وفي ظل الجدارات الخمس السابقة يشير *Ekhsan et al.* (2020) أن جدارة المهارات والمعرفة هي جدارات ظاهرة ويمكن تقييمها بسهولة، أما الجدارات الأخرى كالمسائل الشخصية والدوافع والاتجاهات فهي جدارات كامنة يصعب تقييمها وتطويرها، الأمر الذي يحتاج ضرورة الاهتمام بتوافر جميع الجدارات السابقة مع عدم إغفال أي جدارة منها، لأن توافر الجدارات مجتمعة سيساعد على التميز في الأداء وتحقيق السلوك الإبداعي للعنصر البشري بالفندق. الأمر الذي يحتاج إلى تجهيز اختبارات وأسئلة تقيس تلك الجدارات بدقة.

#### 4.2. السلوك الإبداعي للعاملين

أصبح الإبداع بشكل عام من أهم المتطلبات التي تحتاجها المنظمات الفندقية لمواكبة التطورات والتغيرات والبيئة التنافسية الحالية، وهنا يؤكد كل من *Mura et al.* (2012) و *Shan et al.* (2018) أنه من أهم مصادر الإبداع هو أفكار العاملين فمن خلال فهمهم للمنتج والخدمات المقدمة للعملاء يمكن تقديم أفكار إبداعية حول تطوير المنتج وتمييزه بشكل مختلف عن المنافسين. فإبداع العامل هو ما ينتج بسبب إنجاز الموظف لعمله بشكل منفرد ومتميز بأسلوب جديد، وعند ربط كلمة السلوك بالإبداع فهذا يعني أن الإبداع لا يقتصر على أداء عامل بمفرده منفرداً في أحد المواقف، بل يشترط أن يكون الإبداع في الأداء نابعا من أداء مجموعة الموظفين في بيئة العمل وتتميز بالثبات والاستمرارية فيصبح سمة أداء العاملين داخل الفندق هو السلوك الإبداعي (AI-Ababneh, 2014).

وفي ظل أهمية السلوك الإبداعي للعاملين ظهرت العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة كيفية قياس السلوك الإبداعي ومنها ما قدمه *Kanter* (1988) حيث اعتبر أن السلوك الإبداعي للعاملين يمكن قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي: توليد أفكار جديدة، الترويج لها داخل الفندق لنشرها، وقابلية الأفكار للتنفيذ. ثم قام كلا من *West and Farr* (1990) بتطوير المقياس السابق بإضافة بعد تحسين وتطوير الأفكار الإبداعية باستمرار. وفي عام (2010) استخدم *De Jong and Den Hartog* مقياس *Kanter* السابق مع إضافة بُعد جديد وهو ضرورة أن تُحدث الأفكار الإبداعية تغيير إيجابي للمنظمة. أما *Cozukara et al.* (2016) فقد قدم مقياساً آخر ناتجاً عن تطوير مقياس *Scott and Bruce* (1994) لقياس السلوك الإبداعي من خلال توافر عناصر محددة في تصرفات العاملين بالمنظمة هي: الأصالة التي تعني تقديم أفكار جديدة غير مكررة ولها قيمة، الطلاقة التي يمكن قياسها من خلال كم وكيف الأفكار المقدمة من العاملين خلال فترات زمنية محددة، وجود منهجية في مواجهة المشكلات تقيس مدى سرعة إدراك العامل واكتشافه للمشكلات وتوقعها قبل حدوثها من خلال تقييمه لبيئة العمل والعناصر المتداخلة في هذه البيئة، قبول المخاطرة والمجازفة التي تظهر من خلال مبادرة العامل لإنجاز العمل وتقديم أفكار جديدة دون تردد مع تحمل مسؤولية نتائج تطبيق أفكاره والقدرة على رفض الإجراءات الخاطئة دون خوف أو تردد، المرونة في التفكير وقبول أفكار الغير، وأخيراً القدرة على التحليل والربط من خلال تحليل عناصر المشكلة من الكل للجزء - أي الاستنتاج والربط بين الأجزاء للوصول للكل "الاستقراء".



ويمكن الإشارة هنا إلى أنه تم الاعتماد على مقياس Cozokara et al. (2016) نظرا لأنه يقيس سلوكيات العامل الإبداعية المرتبطة بسماته الشخصية ولكون هذا المقياس هو الأشمل لقياس متغير السلوك الإبداعي للعاملين الناتج عن خصائصهم وجدارتهم الوظيفية، وبذلك فيعد هذا المقياس هو الأنسب لهذه الدراسة

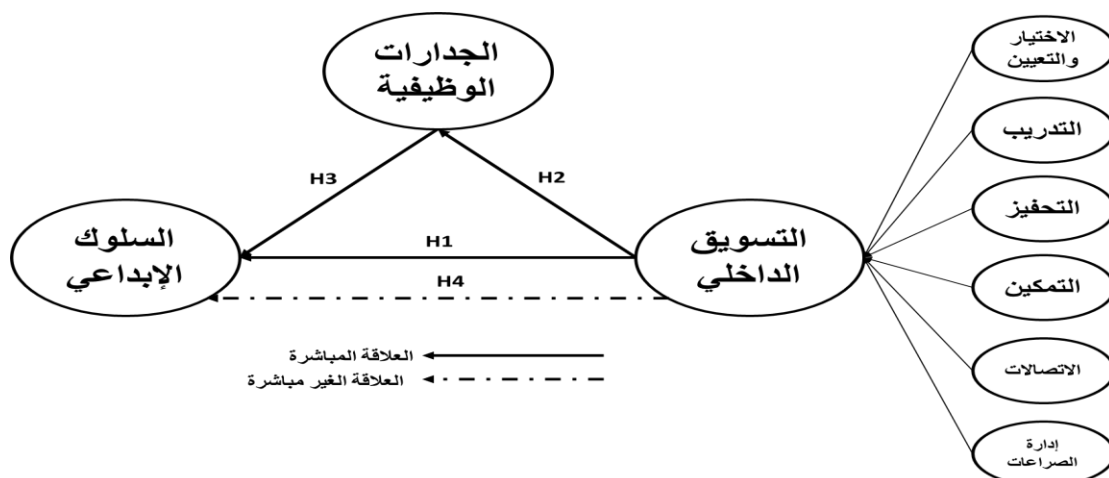
## 5.2. علاقة التسويق الداخلي بالسلوك الإبداعي من خلال الجدارات الوظيفية

أكدت العديد من الدراسات ومنها Yang et al. (2016) و Wahab et al. (2019) وجود أثر إيجابي لتطبيق ممارسات التسويق الداخلي في تطوير وتحسين مهارات وكفاءة أداء العنصر البشري من خلال الاهتمام بالسمات والخصائص الواجب توافرها في العنصر البشري وهو ما يعرف بالاهتمام بالجدارات الوظيفية للعاملين. حيث تعد الجدارات الوظيفية أحد مكونات الثقافة التنظيمية للفندق كالقيم والأفكار المكونة عند العاملين بالفندق، ولن يظهر فاعليتها إلا من خلال تحديدها وفقا لاحتياجات الفندق ومتطلبات العملاء، وهنا يأتي دور برامج التسويق الداخلي من خلال تحديد تلك الخصائص المطلوبة في العاملين وفقا للمتغيرات والمتطلبات الحالية والمستقبلية والعمل على تطويرها (Nart et al., 2019; Huang et al., 2020). أما عن علاقة التسويق الداخلي بالسلوك الإبداعي للعاملين فأشارت نتائج دراسة Melhem et al. (2018) و Lee et al. (2019) كون إبداع العاملين في أدائهم لن يتحقق إلا من خلال تولد الاستعداد والدافعية للعمل من خلال ممارسات التسويق الداخلي لتدعيم القدرات الغدائية وتحفيز العاملين على الأداء الإبداعي وليس الأداء التقليدي. كما أكد كل من Berry (1981)، Gronroos (1985)، و Forman (1995) - من مؤسسي فكر التسويق الداخلي - على وجود علاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وتحقيق التميز والإبداع في أداء العاملين من خلال تعزيز وتنمية المهارات الوظيفية والفنية للعنصر البشري معبراً عن السلوك الناتج من التفاعل بين العامل والفندق والعميل، حيث يساعد التسويق الداخلي في إكساب العاملين أفضل المهارات المعاصرة لزيادة القدرات التنافسية بشكل أفضل من المنافسين. كما تظهر العلاقة القوية بين الجدارات الوظيفية والسلوك الإبداعي للعاملين، فلكي يصل العامل للسلوك الإبداعي في الإنتاج والأداء فيجب اختياره وتوظيفه وفق خصائص معينة مع تدريب العاملين الموجودين بالفندق طبقاً لخريطة الجدارات الوظيفية المحددة بهدف رفع كفاءة السلوك الإبداعي للعاملين، وتعد شركة مايكروسوفت خير مثال في تطبيق الجدارات الوظيفية في اختيار العاملين ذوي القدرات الإبداعية من خلال طرح أسئلة تحتاج إجابات خارج التفكير المنطقي للإنسان وأطلق عليها "طريقة استفزاز العقل" (Wahab et al., 2019). وهنا يؤكد أيضا Yang et al. (2016) و Jo Dolasinski and Reynolds (2019) أن العلاقة بين الجدارات الوظيفية والسلوك الإبداعي تتمثل في أن الجدارة مرتبطة بقياسها بالمخرجات من تطبيقها، من خلال ما هو متوقع من أداء العامل داخل بيئة العمل "السلوك الناتج من المدخلات"، ويأتي دور التسويق الداخلي في تدعيم تلك العلاقة من خلال تحفيز العنصر البشري على استغلال جداراته وقدراته وتحويلها إلى أداء يتميز بالإبداع.

وبناء على تحليل العلاقات بين المتغيرات الثلاثة للدراسة يمكن أن نستنتج نظرياً أن الجدارات الوظيفية يمكنها تفسير العلاقة بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي وبالتالي تصلح كوسيط بينهما، واتضح أيضاً عدم وجود دراسات سابقة قامت بدراسة الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي للعاملين،

وهنا تظهر الفجوة البحثية للدراسة من خلال دراسة دور خريطة الجداريات الوظيفية للعاملين في تحسين العلاقة بين متغيري الدراسة.

بعد استعراض الدراسات الأدبية السابقة ذات الارتباط بموضوع البحث، تم تحديد نموذج الدراسة الموضح بشكل (1).



شكل (1) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة مباشرة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي للعاملين؛  
**الفرضية الثانية:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والجداريات الوظيفية للعاملين؛  
**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الجداريات الوظيفية والسلوك الإبداعي للعاملين؛  
**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة غير مباشرة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي للعاملين.

### 3. الدراسة الميدانية

#### 1.3. منهج البحث

اختيرت فنادق ومنتجعات الخمسة نجوم بمدينتي القاهرة وشرم الشيخ كمجتمع للبحث نظرا لاهتمام تلك الفنادق بتطبيق الاستراتيجيات الجديدة في الإدارة، ووفقا لإحصائيات غرفة المنشآت الفندقية (2019) فإن عدد الفنادق في القاهرة ذات الخمسة نجوم (29 فندقا) وعدد الفنادق والمنتجعات الخمسة نجوم بشرم الشيخ (43 فندقا ومنتجعا) بإجمالي 72 فندقا ومنتجعا ممثلا لمجتمع البحث، وتم اختيار 46 فندقا ومنتجعا بالقاهرة وشرم الشيخ بشكل عشوائي نظرا لتجانس إجمالي مجتمع البحث، وتم توزيع الاستمارات على المدراء والمشرفين بأقسام الموارد البشرية، التدريب، والعلاقات العامة بواقع 3 وحدات معاينة من كل قسم نظرا لدورهم الواضح بالاهتمام وتطوير أداء العنصر البشري والتوجه باحتياجاتهم باستمرار وخاصة قسم العلاقات العامة الذي يبحث دائما عن كيفية تحقيق الرضاء الوظيفي للعامل والحد من الصراعات بين العاملين وتحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس داخل الفندق، كما تم اختيار المدراء والمشرفين بأقسام المكاتب الأمامية، الأغذية والمشروبات،

والمبيعات بواقع 3 وحدات معاينة من كل قسم لوجود اتصال مباشر فيها بين العاملين والعملاء الأمر الذي يتطلب درجات عالية من المهارة والكفاءة في الاتصال والتواصل مع العملاء وسرعة حل المشكلات. ويعد اختيار المدراء والمشرفين كوحدات معاينة لهذه الدراسة مناسباً حيث يعدون ممثلين للإدارة العليا والمتوسطة في الهرم الوظيفي وكذلك لدورهم الواضح في اختيار وتطبيق الآليات الحديثة بالفندق ومنها منحج التسويق الداخلي وكذلك دورهم في اختيار واستقطاب العاملين وفقاً لخصائص تحدد وفقاً لمتطلبات الفندق الحالية "الجدارات الوظيفية"، مع دورهم الرقابي والإشرافي في تقييم أداء العاملين والتحقق من السلوك الإبداعي في أدائهم (Yousef, 2016). وُحددت العينة (n) الاحتمالية العشوائية، وفقاً لمعادلة Steven K. Thompson (2012).

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2) + p(1-p)]}$$

N = حجم المجتمع. Z = الدرجة المعيارية لمستوي الدلالة 0.05 ومستوي الثقة 0.95 = 1.96

d = نسبة الخطأ = 0.05. P = القيمة الاحتمالية = 0.50.

وبتطبيق المعادلة علي مجتمع بحث الدراسة (72 فندقاً ومنتجعا x 18 مديراً ومشرفاً من كل فندق) = 1296 مديراً ومشرفاً) وبالتطبيق على المعادلة السابقة يكون إجمالي الحد الأدنى لحجم العينة العشوائية الملائم لهذه الدراسة هو 297 مديراً ومشرفاً، وفي هذه الدراسة تم التوزيع علي عينة مكونة من (339 مديراً ومشرفاً تم استقصائهم في 30 فندقاً في شرم الشيخ و16 في القاهرة) وبالتالي فيعد حجم هذه العينة ملائماً وممثلاً لمجتمع البحث، وجمعت البيانات باستخدام استمارة استقصاء (500 نسخة) وزعت على المدراء والمشرفين بفنادق العينة، تم جمع (339 نسخة) صالحة بمعدل استجابة 67.8% بعد حذف 12 استمارة غير مستوفاة. واشتملت استمارة الاستقصاء علي 31 سؤالاً؛ خصصت الثلاثة أسئلة الأولى للبيانات الديموجرافية (الجنس، العمر، مستوي التعليم)، بينما خصصت السبعة عشر سؤالاً التالية لقياس التسويق الداخلي، في حين قيست الجدارات الوظيفية للعاملين بخمسة أسئلة، أما متغير السلوك الإبداعي للعاملين فقد قيس بستة أسئلة. تم استخدام مقياس ليكرت السباعي للإجابة عن أسئلة الدراسة حيث 1 تعني "أقل قيمة" و7 تعني "القيمة الأعلى". وقد استخدم برنامج SPSS نسخة 25 لمعالجة البيانات المفقودة، القيم المتطرفة Outliers. واختبرت الفروض باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية ببرنامج Smart PLS3.

اعتمدت الدراسة علي نموذج Bansal et al. (2001) لقياس آليات التسويق الداخلي والمكون من ست آليات وهي (الاختيار والتعيين، التحفيز، الاتصالات الداخلية، تمكين العاملين، إدارة الصراعات)، بينما استخدم مقياس Salman et al. (2020) لقياس الجدارات الوظيفية والمكون من خمس جدارات وهي (جدارة دافعية العامل، جدارة مهارات العاملين، جدارة السمات الشخصية، جدارة الاتجاهات، جدارة المعرفة)، كما تم استخدام مقياس

Cozokara *et al.* (2016) لقياس متغير السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير تابع ويتكون من ستة أبعاد وهي (الأصالة، الطلاقة، منهج حل المشكلات، قبول المخاطرة، المرونة في التفكير، القدرة علي التحليل).

هذا وعرضت الاستمارة على عدد من العاملين ذوي الخبرة للتأكد من صحة المصطلحات وسهولة فهمها. وأجرى اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha الذي تراوحت قيمته بين 0.948 و0.791 (جدول 1)، وهذا يدل على ثبات مقاييس الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها. كما تم التأكد من قيمة معامل التضخيم للتباين Variance Inflation Factor (VIF) وكانت قيمته لجميع المتغيرات الظاهرة أقل من 3 للمتغيرات الخارجية وأقل من 4 للمتغيرات الداخلية.

ووفقاً للنتائج فإن 64% من العينة من الرجال و36% من الإناث، في حين أن 12% من المشاركين تراوح عمرهم من 25 عام إلي أقل من 35 عام، و34% تراوح عمرهم بين 35 عام وأقل من 45 عام، وأما من وقع عمرهم بين 45 عام وأقل من 55 عام فكانت نسبتهم 38%، وأخير من زاد عمرهم عن 55 عام هم 16%، وشكل أصحاب التعليم العالي نسبة 85% من العينة وذوي التعليم المتوسط 15%.

#### 4. النتائج والمناقشة

يشار إلي طريقة المربعات الصغرى الجزئية أحد أساليب نماذج المعادلة الهيكلية (SEM) بأنها من أجود الأساليب الإحصائية وأحدثها، وتعتمد في تحليلها للبيانات على خطوتين أساسيتين هما (Hair *et al.*, 2017):

#### أولاً: تقييم جودة ومطابقة مقياس الدراسة Measurement model

تقييم جودة ومطابقة مقياس الدراسة عن طريق:-

#### - الثبات التركيبي (CR) Composite reliability

أستخدم معامل الثبات التركيبي لقياس ثبات العوامل غير الظاهرة أو الكامنة؛ ومن جدول (1) نجد أن قيمته تراوحت بين 0.954 و0.879 وهي أعلى من الحد الأدنى 0.7، وهذا يؤشر علي إمكانية الوثوق بأبعاد الدراسة وتكرارها في دراسات مستقبلية.

#### - الصدق التقاربي Convergent Validity

يختبر الصدق التقاربي مدى تقارب أسئلة القياس مع بعضها البعض، ويبين أن المقاييس التي يفترض أنها مرتبطة نظرياً مرتبطة في المجال التطبيقي أيضاً. ويتم تقييمه وفقاً لـ Hair *et al.* (2017) أولاً: عن طريق قيم التشعب الخارجي Outer Loadings للمتغيرات الظاهرة علي المتغير الكامن، ويجب ألا تقل عن 0.7، ومن شكل (3) وجدول (2) - القيم المظلة المميزة بخط أسفلها- نجد أن درجة التشعب لكل المتغيرات الظاهرة علي متغيرات الدراسة الستة الكامنة أكبر من هذه القيمة، وهذا يوضح أن كل متغير ظاهر مستخدم لقياس عناصر التسويق الداخلي علي سبيل المثال يعد قادراً علي قياسها، وقد ثبتت معنوية جميع قيم التشعب عند  $P \leq 0.001$ ، وقيمة T-Value المحسوبة كانت أكبر من القيمة الجدولية 1.96. وثانياً: يجب أيضاً أن تكون قيمة متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) أكبر من 0.5 الحد أدنى، ومن جدول (1)

نجد أن قيم AVE تراوحت بين 0.878 (الاختيار والتعيين) و0.550 (التسويق الداخلي إجمالاً). وبناءً على قيم التشعب الخارجي وAVE تأكد أن المتغيرات الظاهرة المستخدمة لقياس الأبعاد الكامنة (التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصالات إدارة الصراع)، الجدارات الوظيفية، والسلوك الإبداعي للعاملين) يتوفر بها الصدق التقاربي. بالتالي تكون مترابطة في الواقع الميداني والأفضل لقياس هذه الأبعاد.

جدول (1) إحصائيات تقييم نموذج القياس والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

(AVE)	ثبات المركب (CR)	ألفا كرونباخ ( $\alpha$ )	
0.550	0.954	0.948	التسويق الداخلي
0.878	0.935	0.861	الاختيار والتعيين
0.716	0.883	0.801	التدريب
0.758	0.904	0.840	التحفيز
0.745	0.898	0.830	التمكين
0.724	0.887	0.811	الاتصالات
0.708	0.879	0.791	إدارة الصراعات
0.650	0.902	0.864	الجدارات الوظيفية
0.573	0.889	0.850	السلوك الإبداعي

#### - الصدق التمييزي Discriminant Validity

يهدف إلي التأكد من أن المقاييس التي يفترض أنها غير مترابطة نظرياً غير مترابطة في النطاق العملي أيضاً، أي قياس مدى التباعد المنطقي بين أدوات القياس. وللتحقق من الصدق التمييزي تم التأكد من أن قيم التشعب الخارجي - أسفلها خط- أكبر من قيم التشعب المتداخل Cross-Loading (جدول 2)، وهذا يعني أن المتغيرات الظاهرة علي كل بعد كامن تتميز عن المتغيرات الظاهرة للأبعاد الأخرى الكامنة المستخدمة في النموذج (الأسئلة الموضوعية لقياس الجدارات الوظيفية للعاملين كمثال لا تقيس غيره).

جدول رقم (2) تحليل معامل الصدق التمييزي Outer loading و Cross-Loading

السلوك الإبداعي	الجدارات الوظيفية	إدارة الصراعات	الاتصالات	التمكين	التحفيز	التدريب	الاختيار والتعيين	
0.541	0.538	0.691	0.572	0.694	0.625	0.766	<b>0.941</b>	Selection_Recruitment_1
0.552	0.486	0.628	0.525	0.666	0.583	0.722	<b>0.934</b>	Selection_Recruitment_2
0.568	0.521	0.635	0.536	0.624	0.566	<b>0.810</b>	0.754	Training_1
0.537	0.562	0.663	0.600	0.681	0.605	<b>0.877</b>	0.675	Training_2
0.471	0.457	0.595	0.477	0.601	0.597	<b>0.850</b>	0.583	Training_3
0.459	0.467	0.584	0.458	0.680	<b>0.873</b>	0.671	0.633	motivation_1
0.323	0.349	0.509	0.469	0.603	<b>0.863</b>	0.509	0.516	motivation_2
0.345	0.397	0.557	0.479	0.742	<b>0.875</b>	0.629	0.531	motivation_3
0.250	0.320	0.474	0.435	<b>0.837</b>	0.677	0.551	0.493	empowerment_1
0.292	0.336	0.618	0.532	<b>0.898</b>	0.667	0.635	0.611	empowerment_2
0.547	0.523	0.707	0.702	<b>0.853</b>	0.672	0.741	0.747	empowerment_3
0.472	0.482	0.663	<b>0.879</b>	0.622	0.500	0.612	0.550	Communication_1
يتبع								

0.451	0.436	0.610	<b>0.903</b>	0.619	0.525	0.592	0.581	Communication_2
0.212	0.189	0.409	<b>0.765</b>	0.396	0.312	0.387	0.319	Communication_3
0.438	0.485	<b>0.858</b>	0.561	0.547	0.503	0.598	0.562	Conflict_management_1
0.455	0.518	<b>0.901</b>	0.639	0.649	0.562	0.664	0.632	Conflict_management_2
0.446	0.583	<b>0.759</b>	0.495	0.579	0.532	0.620	0.581	Conflict_management_3
0.451	<b>0.753</b>	0.389	0.260	0.269	0.280	0.353	0.318	Competency_1
0.596	<b>0.868</b>	0.508	0.353	0.367	0.377	0.522	0.439	Competency_2
0.577	<b>0.858</b>	0.612	0.393	0.441	0.418	0.540	0.486	Competency_3
0.615	<b>0.801</b>	0.523	0.426	0.393	0.385	0.528	0.446	Competency_4
0.585	<b>0.742</b>	0.466	0.377	0.374	0.399	0.475	0.486	Competency_5
<b>0.737</b>	0.505	0.409	0.372	0.324	0.336	0.498	0.470	Creative_behavior_1
<b>0.753</b>	0.481	0.313	0.256	0.228	0.250	0.419	0.394	Creative_behavior_2
<b>0.711</b>	0.487	0.343	0.293	0.301	0.293	0.421	0.371	Creative_behavior_3
<b>0.851</b>	0.663	0.495	0.395	0.453	0.437	0.582	0.590	Creative_behavior_4
<b>0.776</b>	0.538	0.430	0.413	0.330	0.335	0.486	0.424	Creative_behavior_5
<b>0.707</b>	0.510	0.390	0.359	0.296	0.287	0.389	0.356	Creative_behavior_6

ويمكن التأكد أيضاً من الصدق التمييز عن طريق معامل Fornell-Larcker الذي يستخرج بحساب الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE لكل متغير، إذ يجب أن تكون قيمته أعلى من القيم المرتبطة به في الصفوف والأعمدة، فكما هو موضح بجدول (3) نجد أن قيمة الجذر التربيعي لـ AVE (القيم المظلمة) أكبر من القيم المرتبطة به في الصفوف والأعمدة، وتراوحت هذه القيم بين 0.937 و0.757.

جدول (3) معامل Fornell-Larcker

السلوك الإبداعي	الجدارات الوظيفية	إدارة الصراعات	الاتصالات	التمكين	التحفيز	التدريب	الاختيار والتعيين	
							0.937	الاختيار والتعيين
						0.846	0.794	التدريب
					0.870	0.697	0.645	التحفيز
				0.863	0.778	0.753	0.726	التمكين
			0.851	0.657	0.538	0.638	0.587	الاتصالات
		0.841	0.675	0.705	0.634	0.747	0.705	إدارة الصراعات
	0.806	0.627	0.456	0.464	0.467	0.609	0.547	الجدارات الوظيفية
0.757	0.707	0.530	0.464	0.434	0.434	0.622	0.582	السلوك الإبداعي

### ثانياً: تقييم نموذج الدراسة Structural model

يعني بدراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة ذاتها، أي النموذج الداخلي. ووفقاً لـ Hair et al (2017) توجد بعض الاشتراطات لإثبات صحة النتائج وهي:-

- إثبات صحة وساطة الجدارات الوظيفية بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي للعاملين.

جدول (4) حساب معادلة تحقيق الوسيط

Bootstrapped Confidence Interval		قيمة (ت)	الانحراف المعياري	العلاقة غير المباشرة	الجدارات الوظيفية - < السلوك الإبداعي	التسويق الداخلي -> الجدارات الوظيفية
UL %95	LL %95					
0.449	0.223	6.050	0.056	0.339	0.550	0.616

من جدول (4) نجد أن قيمة أعلى مستوى هي (UL=-0.449) وقيمة أقل مستوى هي (LL=-0.223) لا يقع بينهما الصفر وبالتالي يتحقق شرط صحة الوسيط، وبذلك تكون الجدارات الوظيفية للعاملين وسيطا التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي للعاملين (Preacher and Hayes, 2008).

- اختبار معامل التحديد  $R^2$

كلما اقتربت قيمة المعامل من "1" كان أفضل، ويوضح شكل (2) -الدائرتان المظلتان- أن قيمة  $R^2$  لمتغير الجدارات الوظيفية بلغت ( $R^2=0.379$ )، مما يعني أن التسويق الداخلي قادرة علي تفسير 38% تقريباً من التغير في الجدارات الوظيفية للعاملين، بينما كانت قيمة  $R^2$  لمتغير السلوك الإبداعي للعاملين ( $R^2=0.541$ )، ويعني هذا أن التسويق الداخلي بمكوناته والجدارات الوظيفية للعاملين مجتمعين قادرين علي تفسير 54% تقريبا من معدلات التغير في سلوكيات العاملين الإبداعية داخل العمل.

- اختبار تفسير حجم التأثير (F2) Cohen

يوضح معيار كوهين قدرة تفسير كل متغير مستقل علي حدة للمتغير التابع. وفقاً لـ Hair et al (2017) إذا تجاوزت قيمة  $F^2$  حاجز 0.35 تكون كبيرة، أما إذا كانت بين 0.15 وأقل من 0.35 تكون متوسطة، وإذا وقعت بين أقل من 0.02؛ 0.15 تكون ضعيفة. ومن جدول (5) نجد أن حجم تأثير التسويق الداخلي في الجدارات الوظيفية ( $F2= 0.611$ )، وحجم تأثير الجدارات الوظيفية في السلوك الإبداعي للعاملين ( $F2= 0.409$ ) كبير، أما حجم تأثير التسويق الداخلي في السلوك الإبداعي ( $F2= 0.088$ ) فكان متوسطاً.

جدول رقم (5) حجم التأثير (F2) Cohen

السلوك الإبداعي	الجدارات الوظيفية	التابع المستقل
0.088	0.611	التسويق الداخلي
0.409		الجدارات الوظيفية

- اختبار ارتباط الأهمية التنبؤية (Q2) Stone-Geisser Test

يجري اختبار  $Q^2$  لإظهار القوة التنبؤية للنموذج، ويجب أن تكون قيمته أكبر من (0.0) وكلما زادت القيمة زادت الأهمية بحد أقصى (1) صحيح (عادل العريفي، 2014). وقد بلغت قيمة  $Q^2$  لمتغير التسويق الداخلي 0.511، ولمتغير الجدارات الوظيفية 0.227، ولمتغير السلوك الإبداعي للعاملين 0.287، وهذا يوضح القدرة التنبؤية المقبولة للنموذج.

**- معيار Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)**

إذا كانت قيمة SRMR تقع بين الصفر والواحد الصحيح دلت علي دقة النموذج المقترح وإمكانية استخدامه لتحليل البيانات (Lacobucci, 2010)، والقيمة المتحققة في النموذج الحالي هي 0.097 مما يدل على أن النموذج المقترح يمكن استخدامه لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

**اختبار فروض الدراسة**

**- الفرضية الأولى: توجد علاقة مباشرة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي للعاملين**

تؤكد نتائج جدول (6) وشكل (2) صحة الفرضية الأولى، إذ أن التسويقي الداخلي نجح في التأثير إيجابيا في السلوك الإبداعي للعاملين بنسبة 26% تقريبا، بناء علي قيمة بيتا ( $\beta = 0.256$ )، وتتفق هذه النتيجة مع كل من Melhem et al. (2018) و Le et al. (2019) بكون السلوك الإبداعي ضروريا جدا للمنظمات وخاصة في حالة الحاجة نحو اتخاذ قرارات سريعة، وبالأخص للعاملين بالأقسام الأمامية التي تتعامل مع العملاء بشكل مباشر، فإبداع العاملين هنا يعد أمرا ضروريا والذي يحتاج إلى وجود بيئة داخلية ملائمة تولد الدافعية عندهم، ويعد التسويق الداخلي أحد الآليات المهمة لتدعيم القدرات الإبداعية للعاملين من خلال تعزيز وتطوير المهارات الوظيفية لهم.

جدول (6) أثر التسويقي الداخلي السلوك الإبداعي للعاملين

العلاقة	بيتا $\beta$	قيمة (ت)	المعنوية Sig.
التسويق الداخلي -> السلوك الإبداعي	0.256	3.882	0.000***

**- الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والجدارات الوظيفية للعاملين** من جدول (7) وشكل (2) تؤكد النتائج على صحة الفرضية الثانية حيث نجد أن التسويقي الداخلي يؤثر في الجدارات الوظيفية للعاملين بنسبة 62% تقريبا، فقد بلغت قيمة بيتا ( $\beta = 0.616$ )، وهذا يحقق صحة الفرض الثاني، ويعني أن الاهتمام بتطبيق عناصر التسويق الداخلي ينعكس علي تحقيق ورفع جدارات العاملين داخل العمل. فالعلاقة بين التسويق الداخلي والجدارات الوظيفية هي علاقة تأثير وتأثر، فالجدارات الوظيفية يمكن بناؤها وتطويرها من خلال برامج التسويق الداخلي، وفي نفس الوقت قد تؤثر الجدارات الوظيفية للعامل في منهج تطبيق فلسفة التسويق الداخلي، ويظهر الدور الرئيس للتسويق الداخلي في عملية اختيار واستقطاب العنصر البشري، بناء على خصائص محددة في شاغل الوظيفة وخاصة في المنشآت الخدمية، فضعف القدرات الابتكارية ومهارات مقدمي الخدمة وعدم رغبتهم في العمل سيؤثر في مستوى الفندق كله (Wahab et al., 2019).

جدول (7) أثر التسويق الداخلي في الجدارات الوظيفية للعاملين

العلاقة	بيتا $\beta$	قيمة (ت)	المعنوية Sig.
التسويق الداخلي -> الجدارات الوظيفية للعاملين	0.616	11.107	0.000***



- الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الجدارات الوظيفية والسلوك الإبداعي للعاملين؛ يتضح من جدول (7) وشكل (2) صحة الفرضية الثالثة حيث أن قيمة بيتا ( $\beta=0.550$ )، وهذا يعني أن الجدارات الوظيفية للعاملين تؤثر إيجابيا في السلوك الإبداعي للعاملين بنسبة 55%، وهذا يدل على أن نجاح التسويق الداخلي في تحسين الجدارات الوظيفية لدى العاملين نجح في زيادة إظهار والاستفادة من السلوك الإبداعي للعاملين داخل الفندق، وبالتالي تتحقق صحة الفرض الثالث. فاهتمام الفندق بالجدارات الوظيفية للعنصر البشري كتحديد مجموعة القدرات الابتكارية التي يجب توافرها في العنصر البشري سيساعد على الأداء المميز اثناء العمل، وخلق سلوك يتميز بالإبداع وبشكل يحقق التنافسية من خلال جودة الأداء المقدمة للعملاء (Jo Dolasinski and Reynolds, 2019).

جدول (8) أثر الجدارات الوظيفية في السلوك الإبداعي للعاملين

العلاقة	بيتا $\beta$	قيمة (ت)	Sig. المعنوية
الجدارات الوظيفية -> السلوك الإبداعي للعاملين	0.550	9.248	0.000***

- الفرضية الرابعة: توجد علاقة غير مباشرة (من خلال الجدارات الوظيفية) إيجابية ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي للعاملين.

يوضح جدول (9) صحة الفرضية الرابعة فقد بلغت قيمة بيتا ( $\beta=-0.339$ ) عند مستوي معنوية ( $P\leq 0.000$ ) في حالة العلاقة غير المباشرة بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي للعاملين من خلال التحسين في الجدارات الوظيفية للعاملين، مما يعني أن التسويق الداخلي يحسن من السلوك الإبداعي للعاملين بنسبة 34% تقريبا في حالة وساطة تحسين الجدارات الوظيفية للعاملين بينهما. وهذه النتيجة تتماشى مع رأي كلا من Yang et al. (2016)؛ Alvar et al. (2018) و Bayram (2019) أن الجدارات الوظيفية هي أحد النماذج الإدارية الحديثة والمتقدمة في مجال الموارد البشرية ويتأثر تحديدها بناء على أهداف برنامج التسويق الداخلي للعاملين حيث اختيار العاملين بشكل يتوافق مع مستوى وأهداف الفندق والأداء المتوقع من العنصر البشري، وبناء على الجدارات الوظيفية يتم تطويرها بهدف خلق سلوك إبداعي للعاملين قائما على استغلال وتطوير الجدارات الوظيفية والفنية لتحفيز العاملين علي تقديم أفكار إبداعية وغير تقليدية للفندق

جدول (9) العلاقة غير المباشرة بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي من خلال الجدارات الوظيفية

العلاقة	بيتا $\beta$	قيمة (ت)	Sig. المعنوية
التسويق الداخلي -> الجدارات الوظيفية -> السلوك الإبداعي	0.339	6.085	0.000***

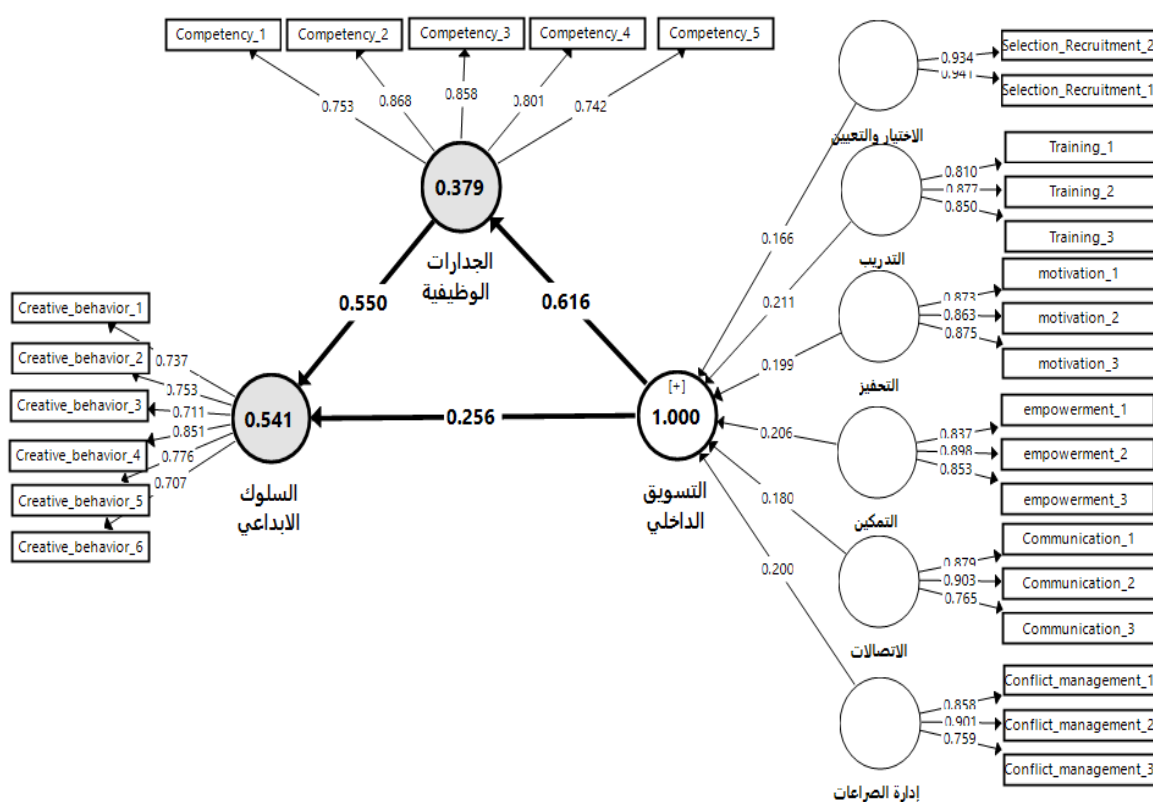
- العلاقة الكلية بين الجدارات الوظيفية والسلوك الإبداعي (Total Effect)

من الجدول (10) نجد أن قيمة بيتا في حالة التأثير الكامل Total Effect ( $\beta=0.546$ ) - مجموع التأثير المباشر (الموضح بجدول (6)) وغير المباشر (الموضح بجدول (9)) للتسويق الداخلي في السلوك الإبداعي للعاملين بالفندق - أي  $0.256 + 0.339 = 0.595$  - وبذلك يمكن القول إن الجدارات الوظيفية استطاعت

تفسير جزء من العلاقة بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي يقدر بنسبة 34% وهي بذلك وسيط جزئي بين المتغيرين. إذا فقد نجحت استراتيجيات التسويق الداخلي المتبعة من فنادق العينة من خلال تحسين الجدارات الوظيفية للعاملين في إظهار واستخدام السلوكيات الإبداعية من قبل العاملين في إنجاز المهام الموكلة إليهم. وذلك يؤسس فكر جديد داخل الفنادق من ضرورة اتباع استراتيجيات التسويق الداخلي بهدف التأثير في السلوك الإبداعي للعاملين ولكن من خلال محسن وسيط وهو الجدارات الوظيفية القادر علي تحسين العلاقة بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي للعاملين فالجدارات الوظيفية تمثل عنصراً من عناصر الثقافة التنظيمية للفندق قائمة على تحديد السمات المطلوبة في العامل مع تحديد نقاط قوة وضعف كل عامل والعمل علي تطوير جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف من خلال برامج التدريب والتوجه باحتياجات العامل (Alvar et al., 2018; Bayram, 2019).

جدول (10) العلاقة الكلية بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي (Total Effect)

العلاقة	بيتا $\beta$	قيمة (ت)	المعنوية Sig.
التسويق الداخلي -> السلوك الإبداعي	0.595	15.255	0.000***



شكل (3) النموذج الهيكلي للدراسة المستخرج من برنامج SmartPLS

### الملخص والنتائج

يمثل العنصر البشري رأس مال المنظمة الفندقية ممثلاً للمورد الأكثر قيمة، وخاصة في ظل البيئة التنافسية المستمرة والبحث عن تقديم خدمة متميزة للعملاء. لذا ظهرت العديد من الاسهامات لتطوير كفاءة العنصر

البشري، وأحد تلك الاسهامات هو التسويق الداخلي الذي يمثل مجموعة من الممارسات التسويقية الداخلية والتي تستهدف العاملين من خلال دراسة احتياجاتهم والعمل علي اشباعها، بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لهم، الأمر الذي ينعكس في النهاية علي تقديم خدمات بشكل مميز لعملاء الفندق، وبالرغم من أهمية التسويق الداخلي إلا أن هناك العديد من الدراسات التي نوهت على أنه لم يطبق بالشكل الاحترافي داخل المنظمات وما هو إلا شعار لم يصل بعد إلى المرحلة التنفيذية، ولقد أكدت نتائج دراسات أخرى ومنها Gjurašić and Marković (2017)؛ Alvar et al. (2018)؛ Hashimoto (2018) على الدور المهم للتسويق الداخلي في الوصول إلي الإبداع في أداء العاملين داخل الفندق، ولكي يتم ذلك فلا بد من الاهتمام بخصائص العنصر البشري الذي يتم اختياره للفندق والعمل علي تحسين مستوى أداءه من خلال تطوير الجدارات الوظيفية له، وبناء على هذه العلاقات فتهدف الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في السلوك الإبداعي للعاملين من خلال الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط، وأظهرت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي لاتباع استراتيجية التسويق الداخلي، فالاهتمام بتطبيق آليات التسويق الداخلي يؤثر بشكل قوى في رفع الجدارات الوظيفية للعاملين، كما أن نجاح تطبيق آليات التسويق الداخلي في تحسين الجدارات الوظيفية سترتب عليه تأثيرا كبيرا وقويا في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بالفندق.

وبناء على ذلك **توصي الدراسة** بضرورة اتباع الفنادق برنامج محدد للتسويق الداخلي وفقا لإمكانات ورؤية كل فندق يكون قائما على التوجه باحتياجات العاملين، الاهتمام بتحديد السمات والخصائص المطلوبة عند استقطاب العنصر البشري "السمات الإبداعية"، أهمية تطوير الجدارات الوظيفية في العاملين من خلال التقييم والتدريب المستمر وفقا للمتطلبات الحالية، تبني برامج تدريبية وتعليمية بشكل دائم لتطوير المهارات الإبداعية عند العاملين، تشجيع العاملين بالفندق على الأداء الإبداعي من خلال التحفيز المادي والمعنوي كنهج يعزز من زيادة دافعيتهم نحو السلوك الإبداعي.

### المراجع العربية

- عادل العريفي (2014) "الدليل المختصر لتحليل البيانات الإحصائية باستخدام طريقة PLS وبرنامج SmartPLS" الناشر مركز Quality Research، الإصدار الأول، استراليا.

### المراجع الأجنبية

- Ahmed, P.K., and Rafiq, M. (2003), "Internal Marketing Issues and Challenges", European Journal of marketing, Vol. 37, No. 9, pp.1177:1186.
- Al-Ababneh, M.M. (2014), "Employees' Service Innovation Behavior and New Service Development in Four- and Five-Star Hotels", International Journal of Tourism & Hospitality Review (IJTHR), Vol. 1, No. 1, pp. 13: 22.
- Alvar, S. Z., Naimi, E. A., Nasr, M. S. and Maymand, M. M. (2018), "Topic: An Overview on Various Models of Internal Marketing Strategies", International Journal of Environmental and Science Education. Vol. 13, No. 2, pp.131:142.

- 
- Bailey, A.A., Albassami, F. and Al-Meshal, S. (2016), “The Roles of Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in The Internal Marketing–Employee Bank Identification Relationship”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34, No. 6, pp. 821-840.
  - Bansal, H.s., Mendelson, M.B. and Sharma, B. (2001), “The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes”, *Journal of Quality Management*, Vol. 6, No.3, pp.61:76.
  - Bayram, M. (2019), “Safety Training and Competence, Employee Participation and Involvement, Employee Satisfaction, and Safety Performance: An Empirical Study on Occupational Health and Safety Management System Implementing Manufacturing Firms”, *Alphanumeric Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 301:318.
  - Berry, L.L. (1981), “The Employee As customer”, *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, No. 1, pp. 33-40.
  - De Jong, J., and Den Hartog, D. (2010), “Measuring Innovative Work Behavior”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 19, Issue. 1, pp. 23-36.
  - Edghiem, F.; Mouzughi, Y. (2018), “Knowledge-Advanced Innovative Behaviour: A Hospitality Service Perspective”, *International Journal Contemporary of Hospitality Management*, Vol. 30, pp. 197:216.
  - Ekhsan, M., Badrianto, Y., Fahlevi, M., and Rabiah, A. S. (2020, February). “Analysis of the Effect of Learning Orientation, Role of Leaders and Competence to Employee Performance Front Office the Sultan Hotel Jakarta. In 4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019), Atlantis Press, pp. 239: 244. file:///C:/Users/Copy%20Center/Downloads/Documents/125934113.pdf
  - Foreman, S.K. and Money, A.H. (1995), “Internal Marketing: Concepts, Measurement, and Application”, *Journal of Marketing Management*, Vol.11, No.12, pp. 755:768.
  - Gilmore, A., Carson, D. (1995), “Managing and Marketing to Internal Customers”, John Wiley and Sons Ltd, England.
  - Gjurašić, M., and Marković, S. (2017), “Does Internal Marketing Foster Employee Creativity in The Hospitality Industry? A Conceptual Approach. In *Tourism and Creative Industries: Trends and Challenges*”, ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe, Vol. 4, pp. 183-198.
  - Gozukara, I., Yildirim, O. and Yildiz, B. (2016), “Innovative Behavior: Relations with Developmental Culture, Psychological Empowerment, Distributive Justice and Organizational Learning Capacity”, *International Business Research*, Vol. 9, No. 10; pp. 186: 200.
  - Grönroos, C. (1985), “Internal Marketing – Theory and Practice”, in Bloch, T.M., Upah, G.D. and Zeithaml, V.A. (Eds), *Services Marketing in a Changing Environment*, American Marketing Association, pp. 41-47.
  - Hair, J. F.; Hult, J. T. M.; Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2017), “A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)”, *Library of*

- Congress Cataloging-in-Publication Data, SAGE Publications, Inc., UNS, Second Edition.
- Hashimoto, S. (2018), “Consideration of Internal Marketing the Case of Japanese Hotels”, *Journal of Global Tourism Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 63: 68.
  - Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., and Hutchison, A. (2019), “Service Recovery Through Empowerment? HRM, Employee Performance and Job Satisfaction in Hotels”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.81, No. 73-82.
  - Hoffmann, T. (1999), “The Meanings of Competency”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23 No.6, pp.275-286.
  - Huang, Y.T. and Thiele, S.R. (2014), “The Moderating Effect of Cultural Congruence on The Internal Marketing Practice and Employee Satisfaction Relationship: An Empirical Examination of Australian and Taiwanese Born Tourism Employees”, *Tourism Management*, Vol. 42, No. 1, pp. 196-206.
  - Huang, Y.T., Lee, T. J. and Jiang, Y. J. (2020), “Applying Grey Relational Analysis to Evaluate Internal Marketing Practice: A Cross-Cultural Case Study in Taiwan and Mainland China Hotels”, *Contemporary Management Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 55: 75.
  - Jha, S., Balaji, M. S., Yavas, U. and Babakus, E. (2017), “Effects of Frontline Employee Role Overload on Customer Responses and Sales Performance: Moderator and Mediators”, *European Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 282-303.
  - Jo Dolasinski, M. and Reynolds, J. (2019), “Hotel Leader Competencies: Industry Practitioner Perspectives”, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 18, No. 3, pp.349: 367.
  - Jung, H.S. and Yoon, H.H. (2015), “Understanding Pay Satisfaction: The Impacts of Pay Satisfaction on Employees’ Job Engagement and Withdrawal in Deluxe Hotel”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 48, No. 1, pp. 22-26.
  - Kanter, R. (1988), “When A Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. In Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds)”, JAI Press, Greenwich, CT.
  - Kanyurhi, E.B. and Bugandwa, D.M.A. (2016), “Internal Marketing, Employee Job Satisfaction, and Perceived Organizational Performance in Microfinance Institutions”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34, No. 5, pp. 773-796.
  - Kaurav, R.P.S., Chowdhary, N., Prakash, M. and Briggs, A.D. (2016), “Internal Marketing: Review for Next Generation Businesses”, *Journal of Services Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 81-95.
  - Kim, M., Choi, L., Knutson, B. J., and Borchgrevink, C. P. (2017), “Hotel Employees’ Organizational Behaviors from Cross-National Perspectives”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 29, No.12, pp.3082:3100.
  - Kotler, P ; Bowen, J. and Makens, J. (2017), " Marketing for Hospitality and Tourism " , 7th (ED), Boston, MA; Pearson Education. UK.

- 
- Lacobucci, D. (2010), “Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 20 No. 1, pp. 90-98. doi:10.1016/j.jcps.2009.09.003
  - Lee, C.; Hallak, R.; Sardeshmukh, S.R. (2019), “Creativity and Innovation in the Restaurant Sector: Supply-Side Processes and Barriers to Implementation”, *Tourism Management Perspective*. Vol. 31, pp. 54:62.
  - Mainardes, E, W., Rodrigues, L, S. and Teixeira, A. (2019), “Effects of Internal Marketing on Job Satisfaction in The Banking Sector”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.37, No.5, pp.1313:1333.
  - Man, G. M., and Man, M. (2018), “Competence of Older Employees”, *Scientific Bulletin*, Vol. 23, No. 2, pp. 89:93.
  - Mansfield, B. and Mathews, D. (1985), “Job Competence: A Description for Use in Vocational Education and Training, Further Education Staff College, Bristol.
  - Márquez, M, C. (2020), “Use of Conflict Management Techniques as A Business Management and Internal Marketing Tool in The Hotel Sector”, *Journal of Tourism and Heritage Research*, Vol.3, No.3, pp.131:141.
  - Melhem, S.B, Zeffane, R.and Albaity, M. (2018), “ Determinants of Employees’ Innovative Behavior”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, pp. 1601:1620.
  - Mura, M., Lettieri E., Spiller, N., and Radaelli, G. (2012), “Intellectual Capital and Innovative Work Behavior: Opening the Black Box”, *International Journal of Engineering Business Management*, Vol. 4, No. 39, pp. 1:10.
  - Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., and Karatepe, O. M. (2019), “Internal Marketing Practices, Genuine Emotions and Their Effects on Hotel Employees’ Customer-Oriented Behaviors”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 18, No.1, pp. 47: 70.
  - Narteh, B. and Odoom, R. (2015), “Does internal marketing influence employee loyalty? Evidence from the Ghanaian banking industry”, *Services Marketing Quarterly*, Vol. 36 No. 2, pp. 112-135.
  - Qayum, M.N. and Sahaf, M.A. (2013), “Internal Marketing: A pre-requisite for Employee satisfaction in Universities”, *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, Vol. 2, Issue. 5, pp.50:55.
  - Salman, M., Ganie, S.A. and Saleem, I. (2020), “The Concept of Competence: a Thematic review and discussion”, *European Journal of Training and Development* ©Emerald Publishing Limited 2046-901, <https://www.emerald.com/insight/2046-9012.htm>
  - Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994), “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 580: 607.

- 
- Seal, P. P., Sarupria, A., and Piramanayagam, S. (2020),” Understanding the Determinants of Employee Engagement: A Study of Hotels in India”, International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR), Vol.7, No. 1, pp.504:512.
  - Shan, C.Y, Chang, L.H., Hung, C.Y. and Hsuan, Y.W. (2018), “Effects of Creative Components and Creative Behavior on Design Creativity”, Thinking Skills and Creativity, Vol. 29, pp.23: 31. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1871187118300695?via%3DiHub>
  - Sharma, G. (2014), “Competency Mapping in HRM, Doctoral Dissertation”, Shreemati Nathibai Damodar Thackersey Women’s University, Mumbai, available at: <http://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/45129>
  - Spencer, M. and Spencer, P.S.M. (1993), “Competence at Work: Models for Superior Performance, John Wiley and Sons, New York, USA.
  - Wahab, S., bin Mohamad Shah, M. F. and Faisalmeim, S. N. (2019), “The Relationship Between Management Competencies and Internal Marketing Knowledge Towards Internal Marketing Performance”, In Proceedings of the Regional Conference on Science, Technology and Social Sciences (RCSTSS 2016), Springer, Singapore, pp. 531-537.
  - Yang, Y. Lee, P.K.C. and Cheng, T.C.E. (2016), “Continuous Improvement Competence, Employee Creativity, and New Service Development Performance: A Frontline Employee Perspective”, International Journal of Production Economics, Vol. 171, pp.275: 288.
  - Yousef, D.A. (2016), “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A study in The Local Government”, International Journal of Public Administration, Vol. 40, No. 1, pp. 77-88.



## **The Mediating Role of The Job Competencies Map in Determining the Relationship Between Internal Marketing and Creative Behavior of Employees: Applying to Some Five-Star Hotels**

Ali El Sayed Shehata<sup>1,2</sup>

Sameh Fayyad<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Hotels studies department, faculty of tourism and hotels, Suez Canal University.

<sup>2</sup>College of Business Administration, Shaqra University, KSA.

### **ARTICLE INFO**

### **ABSTRACT**

#### **Keywords:**

Internal marketing;  
Empowerment; Job  
competencies;  
Personality traits;  
Creative behavior.

**(JAAUTH)  
Vol. 21, No. 1,  
(December 2021),  
PP. 283-306.**

This study aims to determine the role of job competencies as a mediating variable in improving the relationship between internal marketing practices as an independent variable and the creative behavior of workers as a dependent variable of the study. The research was applied to a random sample of managers and supervisors in the following departments (human resources; training; public relations; front offices; food and beverages; sales). In five-star hotels and resorts in Cairo and Sharm el-Sheikh. A questionnaire form was used to collect the research data. Data were analyzed using the statistical program Smart (PLS3) version (V.3.2.7). The study reached some results, the most important of which is the positive impact of hotels' pursuit of the internal marketing strategy, as the success of applying internal marketing mechanisms in improving job competencies will have a great and strong influence on developing the creative behavior of hotel workers. The study recommends that hotel administrations should implement internal marketing programs that are concerned with identifying the job competencies required in the human resources and working to develop them continuously while motivating employees to present creative ideas and creative performance at work.