



گردشگری و اوقات فراغت

<http://doi.org/10.22133/TLJ.2022.335661.1039>

نقش اجرای فرایند متورینگ در بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری تهران

علی صابری^{۱*}، محمدحسین یاراحمد زهی^۲، عبدالعزیز آبتین^۳، رضا احمدی^۴

^۱ استادیار گروه مدیریت ورزشی و گردشگری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌های فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۲ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار، چابهار، ایران

^۳ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار، چابهار، ایران

^۴ استادیار گروه روان‌شناسی، واحد شهرکرد، دانشگاه آزاد اسلامی، شهرکرد، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
مقاله پژوهشی	آژانس‌های مسافرتی بزرگ‌ترین حلقه واسط میان سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات گردشگری است. دانش و تجربه و مهارت‌های کارکنان آژانس‌های مسافرتی ذخایر گرانمایی هستند که بی‌توجهی به آن‌ها می‌تواند موجب پیامدهایی همچون خروج کارکنان ارزشمند، نارضایتی مشتریان، نقص و شکست در خدمات شود. مشاوره متورینگ تعیین شده در آژانس‌های گردشگری می‌تواند از استرس و نگرانی‌های شروع کار بکاهد. تسهیل‌سازی برخی فرایندهای ناآشنا در آژانس‌های مسافرتی، که گاهی کارکنان جدید و کم‌تجربه با آن مواجه می‌شوند، خدماتی باکیفیت را برای مشتریان فراهم می‌کند. منتورها تلاش می‌کنند با مربیگری و محافظت از نیروهای جوان، آن‌ها را به آینده امیدوار کنند. این پژوهش نقش متورینگ در بهبود بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری شهر تهران را بررسی می‌کند. جامعه آماری پژوهش را کارکنان آژانس‌های مسافرتی در شهر تهران تشکیل می‌دهند که با فرض نامحدودبودن، تعداد ۲۵۱ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. برای تحلیل نتایج، از معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ابعاد فرایند متورینگ (شامل مشاوره، تسهیل‌سازی، محافظت و مربیگری) در بهبود بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و باعث تجمع منابع انسانی باتجربه و جوان و وفادار به آژانس‌ها می‌شود؛ به‌نحوی که با افزایش هرچه بیشتر رضایت کارکنان و تأثیرش در بهبود بازاریابی داخلی، می‌تواند افزایش رضایت مشتریان و بهبود فروش را در پی داشته باشد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۱	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۲/۳۱	
واژگان کلیدی: متورینگ بازاریابی داخلی کارکنان آژانس‌های گردشگری	
نویسنده مسئول رایانامه: ali_saberi1364@ut.ac.ir	

نحوه استناددهی:

صابری، علی، یاراحمد زهی، محمدحسین، آبتین، عبدالعزیز و احمدی، رضا (۱۴۰۱). نقش اجرای فرایند متورینگ در بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری تهران. گردشگری و اوقات فراغت، ۷(۱۳)، ۱۳۱-۱۴۸.

ناشر: دانشگاه علم و فرهنگ <https://www.usc.ac.ir>

مقدمه

صنعت گردشگری در جهان یکی از منابع مهم کسب درآمد و از عوامل مؤثر در تبادلات فرهنگی کشورهاست (بنسپردی و همکاران، ۱۳۹۲) و به‌منزله بستر این صنعت خدماتی جهان جایگاه ویژه‌ای دارد. از این رو بسیاری از کشورها در رقابت نزدیک و فشرده در پی افزایش بیش‌ازپیش منافع و عواید خود از این فعالیت بین‌المللی هستند (عبدالله‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴). امروزه صنعت گردشگری سومین صنعت پول‌ساز جهان بعد از نفت و خودروسازی است. گفتنی است ۸۰ درصد از این جریان گردشگری دنیا در کشورهای صنعتی و فقط ۲۰ درصد آن در کشورهای غیرصنعتی روی می‌دهد. همچنین یکی از بزرگ‌ترین و پربازده‌ترین فعالیت‌های اقتصادی در دنیاست که بالاترین میزان ارزش افزوده را ایجاد می‌کند و مستقیم و غیرمستقیم سایر فعالیت‌های اقتصادی و فرهنگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین این صنعت یکی از منابع عمده درآمدزایی و اشتغال‌زایی در جهان به شمار می‌آید؛ به طوری که ۱۰ درصد تولید ناخالص جهانی، ۴/۱۱ درصد اشتغال جهان، و ۱۱ درصد درآمد کل جهان را به خود اختصاص داده است. به همین دلیل، میان قدرت‌های بزرگ جهانگردی جهان، برای به‌دست‌آوردن سهم بیشتری از این بازار رقابت تنگاتنگی وجود دارد (پیش‌بهار و همکاران، ۱۳۹۶). در کشورهای صنعتی، گردشگری به‌منزله مجموعه‌ای کل بین ۴ تا ۶ درصد تولید ناخالص داخلی (GDP) را تولید می‌کند (ادبی فیروزجاه و همکاران، ۱۳۸۸). بهره‌گیری مناسب از منابع انسانی جزو مهم‌ترین برنامه‌های مدیران در سازمان‌های موفق است. مدیران با بهره‌مندی از متخصصان امور در اداره سازمان، موفقیت بیشتری حاصل خواهند کرد. توجه و اهتمام به منتورینگ، به‌نسبت دهه گذشته، در حال افزایش است. یافته‌های پژوهش‌ها حاکی از آن است که افزون بر دوسوم کارکنان در روابط منتورینگ درگیرند (قلی‌پور و هاشمی، ۱۳۹۴). آموزش افراد موجب می‌شود تا از فهم مهارت‌های مورد نیاز در فعالیت‌های آنان اطمینان حاصل شود. می‌توان اظهار داشت که اهمیت منابع انسانی با جزئیات از این منابع تعیین می‌شود. باین حال، اغلب اهمیت منابع انسانی فقط به‌طور رسمی بررسی می‌شود و به‌ندرت بر فرایندها و سیستم‌های مناسبی سرمایه‌گذاری‌ها می‌شود که به آموزش مهارت‌ها، تجارب و موفقیت کارکنان می‌پردازد (Raudeliuni & Kavaliauskiene, 2014).

در واقع یکی از روش‌های نوین برای ترقی، رشد و توسعه کارکنان و فراگیری قابلیت‌ها، منتورینگ است. قابلیت‌های سازمانی در واقع شایستگی‌هایی هستند که در سطح سازمان و به‌صورت عمومی مطرح می‌شوند. این قابلیت‌ها بیان‌کننده توانمندی و همچنین فرهنگ و شخصیت سازمان هستند (Ulrich et al., 1991). براساس تحلیل یک پژوهش، منتورینگ افزایش اثربخشی آموزش‌ها، بهبود تعاملات و ارتباطات سازمانی و پرشدن شکاف میان حوزه نظر و عمل را به دنبال داشته باشد که برجسته‌ترین آن، افزایش اثربخشی آموزش و همچنین بهبود تعاملات و ارتباطات را به دنبال خواهد داشت (نورمحمدی و همکاران، ۱۴۰۰). هدف بازاریابی درونی به‌منزله فتاوری مدیریتی، حل مشکلات مربوط به بهره‌وری خدمات درونی، بازاریابی، اجرای موفق برنامه‌های مناسب و مشتری‌گرایی است (Varey & Lewis, 1999). بر این اساس، پژوهش حاضر در پی آن است که نقش منتورینگ به‌منزله ابزاری قوی (در حفظ کارکنان آژانس‌های گردشگری) را در بازاریابی داخلی، که تمرکزش بر کارکنان است، بررسی کند. کارکنان آژانس‌های مسافرتی درحکم مهم‌ترین حلقه واسط میان زنجیره سازمان‌های گردشگری، تجربه و دانش خدماتی را در طول خدمت خود همراه دارند که ممکن است کارکنان نسل‌های جدید از آن بی‌بهره بمانند. از طرفی آموزش‌های نوین همچون منتورینگ در بطن بازاریابی داخلی قرار دارد و توجه به این آموزش‌ها می‌تواند کارکنان آژانس‌های گردشگری را به ماندگاری امیدوار کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

منتورینگ: مفهوم منتورینگ باستانی و کهن است و ریشه در اسطوره‌شناسی یونان دارد؛ اما مفهومی نسبتاً جدید در عرصه حمایت کارکنان و توسعه آن‌هاست. در اسطوره‌شناسی یونان واژه منتور به شخصیت‌های مشاور و اندرزگو اطلاق می‌شد. منتور به فردی بزرگ‌تر و باتجربه‌تر گفته

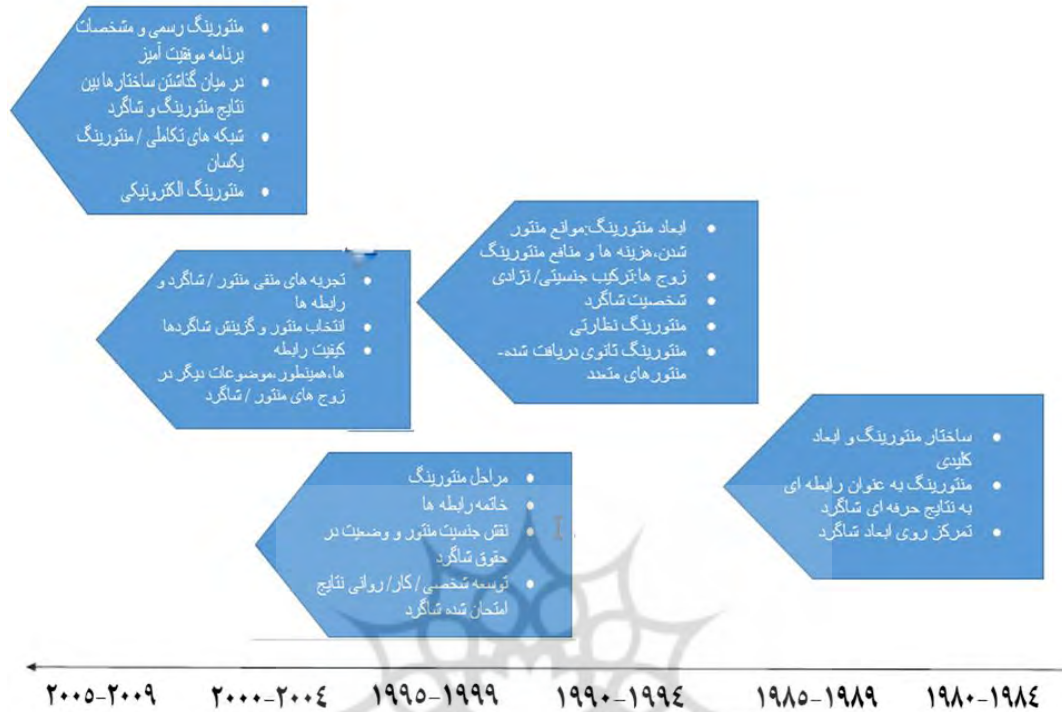
می‌شود که افراد جوان‌تر از خویش (منتی) را راهنمایی و حمایت می‌کند و نقش مشاور دارد (آصف‌زاده، ۱۳۸۶). فرهنگ لغت آکسفورد دو واژه منتور و کارآموز را این‌گونه تعریف می‌کند:

منتور: فردی با تجربه که به شخص کم‌تجربه در طی برهه‌ای از زمان مشورت داده و کمک می‌کند.

کارآموز (منتی): فردی است که از یک فرد بسیار با تجربه در طی برهه‌ای از زمان، کمک و مشورت می‌گیرد.

واژه منتور برآمده از واژه لاتین/ یونانی «men s – a mind» است و این واژه برگرفته از «منتور – یک متفکر» است. روش منتورینگ از جمله روش‌هایی است که از دهه ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفت و به سرعت در علوم پزشکی و سپس روان‌شناسی در پرورش افراد، به‌ویژه کارکنان تازه استخدام شده رایج شد. منتورینگ روشی است برای آموزش و پرورش افراد که در آن، فردی در نقش منتور، مسئولیت پرورش همه‌جانبه‌نگری را به عهده می‌گیرد. منتورینگ از دیرباز برای تعلیم و تربیت استفاده می‌شده است (Zachary, 2000)؛ ولی در سال‌های اخیر، از این رهیافت در توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مختلف استفاده شده است (Kutilek & Earnest, 2001).

گفتنی است هنوز این روش در مدیریت ناشناخته مانده و خوب تبیین نشده است. این موضوع زمانی تأیید می‌شود که جستاری کوتاه در منابع علمی فارسی انجام شود و مشاهده می‌شود که پژوهش‌ها در این زمینه بسیار کم و آن‌هم بیشتر در رشته‌های علوم پزشکی است. در واقع منتورینگ رابطه توسعه‌ای است که در آن یکی از اعضای سازمانی با تجربه به عضو سازمانی کم‌تجربه کمک می‌کند تا فرصت‌های رشد و ارتقا از طریق توسعه مسیر شغلی و حمایت روانی - اجتماعی را برای وی فراهم ش (Bilimoria et al., 2006). منتورینگ روشی است برای آموزش و پرورش افراد که در آن فردی در نقش منتور، مسئولیت پرورش همه‌جانبه‌نگری دیگر را به عهده می‌گیرد. منتورینگ از دیرباز برای تعلیم و تربیت استفاده می‌شده است (Zachary, 2000)؛ اما در سال‌های اخیر، از این رهیافت در توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مختلف استفاده شده است (Kutilek & Earnest, 2001). کاربرد دیگر منتورینگ پرورش روحیه رهبری است. برای نمونه، راجرز از نیروهای داوطلب با تجربه در نقش منتور برای آموزش نیروهای جدید، که مسئولیت آموزش جوانان روستایی را در زمینه باغبانی به طور داوطلبانه به عهده می‌گیرند، استفاده کرد. زیمرمن^۱ و همکاران در تحقیق خود با موضوع پرورش جوانان، بر توانایی بالای رهبر پرورشی به طور طبیعی تأکید کرده‌اند. مالن و کیلی سه عامل مهم را در موفقیت برنامه‌های منتورینگ مؤثر دانسته‌اند که عبارت‌اند از: منابع، نیازها، و توانایی‌ها (Mullen & Kealy, 1999). از نظر گروسمن و رودز، عوامل مؤثر در طول دوره منتورینگ عبارت‌اند از: عوامل نژادی، جنسیت، کیفیت، روابط و درآمد (Grossman & Rhodes, 2002). درباره کیفیت روابط میان منتورینگ و منتی، برخی معتقدند که فرد منتور حتماً باید مسن‌تر باشد، اما برخی دیگر اعتقاد دارند که افراد هم‌سن، به‌ویژه افرادی که به صورت گروهی آموزش می‌بینند، یا کارکنان هم‌سطح در یک مؤسسه، می‌توانند منتور متقابل یکدیگر باشند. دارلینگ و همکارانش هنگام مقایسه منتورینگ در جامعه آمریکا و ژاپن، دریافتند که در حالت طبیعی، معمولاً میان افراد مسن‌تر با جوانان رابطه منتورینگ برقرار می‌شود (Darling et al., 2002).



شکل ۱: روند تحقیقات منتورینگ در سال‌های پیش (Haggard et al., 2011)

موضوعات مهم و پیشرفت‌ها در تحقیقات منتورینگ در طول زمان

۱. عملکرد منتورینگ در محل کار

منتورینگ در حکم رشته‌ای مستقل فرایندی است که به موجب آن، یک فرد درگیر خدمات منتور می‌شود و منتور کسی است که برنامه توسعه فردی یا یکسری از مداخلات به منظور بالابردن مهارت‌های مشتری‌مداری را پیشنهاد می‌دهد (Bhatta & Washington, 2003). در عین حال، منتورینگ فعالیتی مهم است که منتورها در چارچوب تعاملی و رابطه منتور و منتهی درگیر آن می‌شوند. منتورها همچنین از شاگردانشان در برابر نیروهای مخالف مراقبت می‌کنند (Ragin & Cotton, 1999). منتورها شاگردان را در ساخت مهارت‌های خود با تحت فشار قرار دادن آن‌ها به قبول تکالیف دشوار و رسیدن به سطوح بالاتری از کارایی به چالش می‌کشند. در نهایت، منتورها با قراردادن شاگردان در معرض تصمیم‌گیرندگان ارشد و معرفی آن‌ها به شبکه‌های داخلی و خارجی خود، شاگردان را آماده تصمیم‌گیری می‌سازند. راه‌هایی که در آن منتور جای عملکرد روانی شغل را برای شاگردان پر می‌کند عبارت‌اند از: تأیید و پذیرش، مشاوره، دوستی و مدل‌سازی نقش (Ragin & Cotton, 1999). فعالیت‌های مربی به همراه این چهار بعد در روابط غیرناکارآمد، بهبود توسعه روانی شاگردان را فراهم می‌آورد. بسیاری از محققان بر این باورند که عملکرد روانی - اجتماعی روابط منتور و شاگردی، به‌ویژه برای توسعه شغلی زنان و اقلیت‌ها در نیروی کار بسیار مهم است.

۲. نتایج منتورینگ در محل کار

روابط منتورینگ با موفقیت شغلی ارتباطی تنگاتنگ دارد. شاگردان به پیشرفت سریع و احساس رضایت در حرفه خود و بیان مهارت های مقابله روانی مثبت تمایل دارند. مدافعان حقوق بشر باید به منظور ارزیابی موفقیت برنامه منتورینگ خود، از نتایج سودمند منتورینگ آگاه باشند. تحقیقات برخی نتایج مثبت شغل گرا را که با بهره گیری از رابطه منتورینگ از جمله بهبود بلوغ شغلی، حقوق بالاتر، عملکرد شغلی بهتر، رشد رضایت شغلی و نرخ ارتقای سریع برای کارکنان متور شده به نسبت کارکنان منتور نشده، تأیید کرده است. به علاوه، سطوح بالاتری از نمایش تصمیم گیرندگان ارشد سازمانی (van Eck Peluchette & Jeanquart, 2000) با منتورینگ همراه است. مزایای دیگر ارتباط منتورینگ عبارت از این است که شاگردان منبع درونی کنترل را درک می کنند (Bandura et al., 2001).

یکی دیگر از ابعاد کلیدی رابطه منتور و شاگردان نفوذی است که به خوبی در توسعه روانی شاگردان به کار گرفته می شود. نتایج روانی که افراد متور شده در روابط غیرناکارآمد از آن لذت می برند عبارت اند از: دستاورد بالاتر دانشگاهی، بهبود خودپنداری، نمایش بیشتری از رفتار طرفدار اجتماعی، بهبود روابط میان فردی (Grossman & Rhodes, 2002)، بهبود احساس فردیت (Darling et al., 2002)، تطبیق روانی بهتر با شغل و گذار زندگی، عزت نفس بالا، بهبود خودکارآمدی (Bandura et al, 2001)، توسعه ویژگی های روانی محافظ (Yancey et al., 1992) و پذیرش بهتر مشاغل غیرسنتی. روشن است که تحقیقات معاصر عملکرد سودمند روابط منتورینگ را در توسعه روانی در روابط غیرناکارآمد نشان می دهد. از لحاظ نتایج سازمانی، منتورینگ به سازمان به طور مستقیم - با حفظ نیروی کار ماهر و فرهنگ داخلی - خدمت می کند؛ همچنین منتورینگ تناسب میان مدیران و سازمان ها و حفظ کارکنان ماهر را بهبود می بخشد.

۳. بازاریابی داخلی آژانس های گردشگری

بازاریابی داخلی مفهومی است که برای اولین بار پری در سال ۱۹۸۷ معرفی کرد (Berry, 1987). از مفاهیم پایه ای این دیدگاه آن است که کلیه پرسنل شرکت، رفتار و تفکر گرایش به بازاریابی را در برخورد با مشتریان خواهند پذیرفت. گروه هدف در بازاریابی داخلی، پرسنل شرکت است. به باور پیرس و مورگان (1999)، همان طور که برای کارکنان را به منزله مشتریان داخلی و مشاغل آنها را به منزله محصولات داخلی در نظر می گیرد، بازاریابی داخلی چیزی جز به کارگیری فعالیت های مربوط به بازاریابی خارجی در داخل سازمان نیست. به اعتقاد گرون راس (2000)، بازاریابی داخلی دربرگیرنده مفاهیم مشتری داخلی، روابط کاری مناسب بین کارکنان و همچنین کارکنان با مدیریت است. سازمان هایی که با در نظر گرفتن این مسئله، به انتخاب، توسعه و اداره نیروی انسانی خود می پردازند مزیت رقابتی تقلیدناپذیر و برجسته ای برای سازمان متبوع خود خلق می کنند. بازاریابی درونی به کارکنان به منزله مشتری درونی و به مشاغل به منزله محصولات درونی می نگرد (Lee & Chen, 2005).

بازاریابی داخلی نیز عبارت است از آنچه شرکت برای آموزش و ایجاد انگیزه در کارکنانش به منظور ارائه خدمات بهتر به مشتریان انجام می دهد. از این رو به نظر آنها بازاریابی داخلی باید از بازاریابی بیرونی پیشی گیرد. تا قبل از مطالعه بری، اصطلاح بازاریابی داخلی در سطح گسترده به کار نمی رفت. ایده بازاریابی داخلی نخست در حکم راه حلی برای تشویق کارکنان به ارائه خدمت با بالاترین کیفیت پیشنهاد شد. منطق و استدلال بازاریابی داخلی این است که برآوردن نیازهای مشتری های راضی می تواند انگیزه کارمند را افزایش دهد و باعث حفظ او در سازمان شود (Gounaris, 2010). جوهر و اساس بازاریابی، خلق جو سازمانی به طور کلی، و تولید محصولات شغلی به طور خاص است (Cooper & Cronin, 2011).

۴. فلسفه بازاریابی داخلی

دنيس بازاریابی داخلی را نوعی فلسفه مدیریت راهبردی می‌داند که کار جذب، توسعه، انگیزه‌مند کردن و حفظ کارکنان مهم و برجسته را فراهم کردن محیط کار با کیفیت و تأمین نیازهای آنان را به انجام می‌رساند (Dennis, 1995). یکی از جامع‌ترین تعاریف از بازاریابی داخلی را رفیق و احمد ارائه کرده‌اند که بازاریابی داخلی را «یک تلاش برنامه‌ریزی شده با استفاده از یک رویکرد همانند بازاریابی جهت غلبه بر مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر و متوازن کردن، انگیزه‌مند کردن، هماهنگی بین وظیفه‌ای و یکپارچه کردن کارکنان در جهت اجرای اثربخش استراتژی‌های شرکتی و وظیفه‌ای به منظور رضایت مشتری از طریق فرایند ایجاد کارکنان با انگیزه و مشتری‌محور می‌باشد» (Rafiq & Ahmed, 2000). کاتلر و آمسترانگ (۱۳۸۴) بر این باورند که بازاریابی درونی باید از بازاریابی بیرونی پیشی گیرد؛ بنابراین بازاریابی داخلی برای سازمان به منظور بالابردن ارزش در نظر مشتریان، چه درونی و بیرونی، حیاتی است. گرونروس بیان می‌دارد که زمانی که فعالیت‌ها و برنامه‌ها در درون سازمان پذیرفته می‌شود، این برنامه برای مشتریان خارجی می‌تواند به‌خوبی اجرا شود و به موفقیت دست یابد. شاید این ابهام به وجود آید که بازاریابی داخلی همان مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی و بازاریابی داخلی مفاهیم یکسانی نیستند؛ گرچه مشترکات زیادی دارند. مدیریت منابع انسانی ابزارهایی را ارائه می‌دهند که در بازاریابی داخلی استفاده می‌شود؛ از جمله استخدام، آموزش و برنامه‌ریزی مسیر شغلی، اما بازاریابی درونی رهنمودهایی را در جهت چگونگی استفاده از این ابزارها ارائه می‌کند (Gronroos, 2000).

۵. پیامدهای بازاریابی داخل

هدف از همه اقدامات بازاریابی در سازمان‌ها، جذب، حفظ و ارتقای وفاداری مشتریان است. در کنار این امر، مدیریت منابع انسانی درصدد دستیابی به تعهد مشتریان داخلی، رضایت شغلی و جلب اعتماد به مدیران است؛ موضوعی که با فعالیت‌های بازاریابی داخلی سازمان عجین شده است. به‌طور کلی، پیامدهای اصلی بازاریابی داخلی را می‌توان از چندین جنبه بررسی کرد:

الف) امنیت شغلی: به‌منزله یکی از عناصر اصلی در بازاریابی داخلی مطرح است. این جنبه از بازاریابی داخلی، تجهیز کارکنان در زمینه امنیت شغلی قابل قبول را دربر می‌گیرد. هرگونه کاهش در بهره‌وری و یا سودآوری ممکن است به انتقال، آموزش مجدد و گردش شغلی کارکنان منجر شود. به‌کارگیری مجدد کارکنان در سایر بخش‌ها، یکی از راه‌های جلوگیری از ریزش آن‌هاست. بررسی‌ها بیانگر این واقعیت‌اند که با افزایش امنیت شغلی کارکنان، رضایتمندی، وفاداری و اعتماد آن‌ها به مدیریت افزایش می‌یابد (Rafiq & Ahmed, 2000).

ب) آموزش‌های متنوع و گسترده: در اقتصاد جهانی توسعه‌یافته، تولید و توسعه دانش یکی از عوامل مهم دستیابی به مزیت رقابتی در عرصه جهانی است. عموماً آموزش کارکنان با شناخت و حل مسائل، تغییرات ضروری در فرایندها و روش‌های انجام کار و خدمات پس از فروش ارتباط دارد (Rafiq & Ahmed, 2000).

تحقیقات نشان داده است که سرمایه‌گذاری در آموزش، نتایج ملموسی را به همراه خواهد داشت؛ نتایجی که دربردارنده بهبود نگرش‌ها، افزایش مهارت‌ها برای ارتقای کیفیت خدمات و رضایتمندی و وفاداری کارکنان هستند (Dubrine, 2004).

ج) دادن پاداش‌های سخاوتمندانه: پرداخت حقوق و مزایای بالاتر از حد متوسط در سطح صنعت و پرداخت‌های متناسب با عملکرد و بهره‌وری یکی از روش‌های اعمال این کار است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که کارکنانی که حقوق و مزایای بالاتر از حد متوسط دارند رضایتمندی و تعهد بیشتری دارند (Bansal & Morris, 2001).

د) تسهیم اطلاعات: به‌منظور برقراری ارتباطات و تسهیم اطلاعات، سازمان‌ها با استفاده از روش‌های مختلف، باید آسان‌سازی جریان اطلاعات را برقرار سازند. اهمیت این جریان اطلاعات، سهولت در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد مکانیسم بازخورد مناسب و ارتقای سطح توانایی‌هاست (Rafiq & Ahmed, 2000).

ه) توانمندسازی کارکنان: توانمندسازی دو جنبه را دربر می گیرد: آزادی عمل و اختیار از یک سو و انتظارات و مسئولیت از سوی دیگر. کم کردن فاصله و شکاف در میان کارکنان باعث می شود که آنان بتوانند نظریاتشان را به سادگی بیان کنند و در نتیجه خلاقیت، صداقت، اعتماد و رضایت شغلی افزایش یابد. دو روش برای این کار عبارت است از: ۱) کاهش تفاوت مقام؛ ۲) کاهش تفاوت سطح حقوق و دستمزد در عرض سازمان و تخصیص نمادهای سازمانی در راستای ارتباطات سازمانی بر مبنای توسعه فرهنگ صداقت، اعتماد و عدالت سازمانی (Bansal & Morris, 2001).

۶. گام های بازاریابی داخلی

گام های متعددی برای توسعه و ارزیابی بازاریابی داخلی در اجرای مفاهیم آن برداشته می شود. در یک تقسیم بندی، این گام ها در سه بخش قرار می گیرند:

گام اول: انگیزش و رضایتمندی کارکنان که خود شامل دو بخش است: ۱. توجه به کارکنان در نقش مشتریان داخلی؛ ۲. تمرکز بر رضایتمندی کارکنان.

گام دوم: مشتری گرایی. هدف اساسی بازاریابی داخلی برقراری تعامل مثبت بین کارکنان و مشتریان است. ارائه خدمات مؤثرتر نیازمند هماهنگی مؤثر میان کارکنان مرتبط با مشتریان از یک سو و کارکنان رده های بعدی از سوی دیگر است. گام سوم: توسعه و گسترش مفهوم بازاریابی داخلی است. در این مرحله، به کارگیری راهبردهای بازاریابی داخلی و مدیریت تغییر در سازمان ها مدنظر است و به طور کلی از بازاریابی داخلی در حکم ابزاری برای به کارگیری راهبردها و مدیریت مشتریان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی بهره گرفته می شود (Harvirs & Morris, 2001).

۷. عناصر تشکیل دهنده بازاریابی داخلی

محققان زیادی در مورد اجزای تشکیل دهنده بازاریابی داخلی اظهار نظر کرده اند. در جدول ۴، عناصر تشکیل دهنده بازاریابی درونی از دیدگاه های برخی از محققان نشان داده شده است.

جدول ۱: اجزای تشکیل دهنده بازاریابی داخلی (طباطبایی هنزایی و اخوان، ۱۳۸۹)

محققان	عناصر تشکیل دهنده بازاریابی داخلی
بالانتین (2000)	درگیر کردن کارکنان در توسعه خط مشی، رویه ها و فرایندها، بازخورد یک طرفه، آموزش، توزیع اطلاعات، ارتباطات دوسویه، یادگیری تیمی
گرونروس (2000)	آموزش، پشتیبانی مدیریت و ارتباط درونی، ارتباط انبوه درونی و پشتیبانی اطلاعاتی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات انبوه خارجی، توسعه سیستم ها و پشتیبانی فناوری و بهبود خدمات درونی
لینگز (1999)	تعامل کارکنان
پیت و فورمن (1999)	هزینه مبادلات بین مشتریان درونی و عرضه کنندگان درونی
فورمن و مونی (1995)	توسعه کارکنان، پاداش، ادراک و درونی کردن چشم انداز
تانسوحاج و همکاران (1991)	نگرش مثبت به کارکنان، مشارکت دادن در فرایند استخدام، آموزش رسمی و ضمن کار، هدایت به سمت اهداف فردی دست یافتنی، محیط باز برای ارتباطات، بازخورد دوطرفه، کمک به درک رابطه بین عملکرد و پاداش

از دیدگاه فورمن و مونی (1995)، عناصر بازاریابی درونی عبارت‌اند از: چشم‌انداز، توسعه، پاداش. از نظر آن‌ها، سازمان باید چشم‌انداز روشنی برای کارکنان خود ترسیم کند و آن‌ها را برای انجام امور ارتقا دهد و آموزش‌های مناسب را به آن‌ها ارائه کند و در نهایت باید پاداش‌های مناسبی برای کارکنان در نظر داشته باشد (حسینی و رحمانی، ۱۳۹۱، ص ۱۲۸-۱۱۱).

فرضیه‌های تحقیق

- فرضیه اصلی: بین اجرای منتورینگ و بازاریابی داخلی آژانس‌های مسافرتی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۱: بین مشاوره در منتورینگ و بازاریابی داخلی آژانس‌های مسافرتی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۲: بین تسهیل‌سازی در منتورینگ و بازاریابی داخلی آژانس‌های مسافرتی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۳: بین محافظت در منتورینگ و بازاریابی داخلی آژانس‌های مسافرتی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۴: بین مربیگری در منتورینگ و بازاریابی داخلی آژانس‌های مسافرتی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- مدل مفهومی پژوهش روابط متغیرها (ابعاد منتورینگ) و بازاریابی داخلی را نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش برگرفته از: Megginson & Stokes, 2004; McKimm et al., 2007; Connor & Pokora, 2017; Bansal & Morris, 2001; Cooper & Cronin, 2011

ویژگی‌های جامعه، نمونه آماری و روش تعیین حجم نمونه

جامعه آماری تحقیق حاضر را کارکنان آژانس‌های گردشگری در شهر تهران تشکیل می‌دهند که با توجه به نامشخص بودن جامعه آماری و فرض نامحدود بودن جامعه آماری با اطمینان ۹۵ درصد، تعداد ۲۶۵ نفر از جامعه آماری مذکور به‌منزله نمونه به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزار تحقیق پرسش‌نامه‌ای با ابعاد منتورینگ و شاخص‌های بازاریابی داخلی است که در جدول ۶ نیز مشخص است.

این اساس، تعداد ۲۸۰ پرسش نامه بین اعضای جامعه به صورت حضوری و الکترونیکی توزیع شد که در نهایت تعداد ۲۵۱ پرسش نامه صحیح مبنای آزمون فرضیات تحقیق قرار گرفت.

شناخت ویژگی های جمعی شناختی نمونه از این روی مفید است که به کمک آن، مشخصات کلی جامعه بررسی و ویژگی های عمومی آن برای سایر محققان مشخص می شود. همچنین این شناخت باعث می شود در تعمیم نتایج به جوامع دیگر یا در طراحی سؤالات تحقیقات آتی برای جوامع دیگر از این اطلاعات استفاده کنیم. در ادامه، جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، سن و نوع کسب و کار نمونه آماری به اختصار آمده است

در جدول ۲، توزیع فراوانی جنسیت نمونه آماری کمی تحقیق مشاهده می شود.

جدول ۲: توزیع فراوانی جنسیت نمونه آماری کمی

تعداد مردان	درصد مردان	تعداد زنان	درصد زنان	درصد نامشخص	تعداد نمونه
۱۳۶ نفر	۵۴ درصد	۱۱۳ نفر	۴۵ درصد	۱ درصد	۲۵۱ نفر

در جدول ۳، توزیع فراوانی سطح تحصیلات نمونه آماری تحقیق نشان داده شده است.

جدول ۳: توزیع سطح تحصیلات نمونه آماری کمی

تعداد کمتر از کارشناسی	درصد کمتر از کارشناسی	تعداد کارشناسی	درصد کارشناسی	تعداد کارشناسی ارشد	درصد کارشناسی ارشد	تعداد دکتری	درصد دکتری	درصد نامشخص	تعداد نمونه
۱۷ نفر	۴ درصد	۱۲۸ نفر	۵۱ درصد	۸۸ نفر	۳۵ درصد	۸ نفر	۳/۲ درصد	۶/۸ درصد	۲۵۱ نفر

در جدول ۴ توزیع فراوانی سابقه خدمت نمونه آماری تحقیق نشان داده شده است.

جدول ۴: توزیع فراوانی سابقه خدمت نمونه آماری کمی

کمتر از ۵ سال	بین ۵ تا ۱۰ سال	بین ۱۱ تا ۲۰ سال	بالاتر از ۲۰ سال	درصد نامشخص	تعداد نمونه
۸۲ نفر	۹۷ نفر	۴۰ نفر	۱۶ نفر	۱۶ نفر	۲۵۱ نفر
(۳۲/۷ درصد)	(۳۸/۶ درصد)	(۱۵/۹ درصد)	(۶/۴ درصد)	(۶/۴ درصد)	

در جدول ۵ توزیع فراوانی سن نمونه آماری پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۵: توزیع فراوانی سنی نمونه آماری کمی

کمتر از ۳۰ سال	بین ۳۱ تا ۴۰ سال	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	بیشتر از ۵۰ سال	درصد نامشخص	تعداد نمونه
۱۳۲ نفر	۹۲ نفر	۲۰ نفر	۲ نفر	۵ نفر	۲۵۱ نفر
(۵۲/۶ درصد)	(۳۶/۷ درصد)	(۸ درصد)	(۰/۸ درصد)	(۲ درصد)	

پایایی و روایی پرسش نامه

روایی پرسش نامه از طریق خبرگان بازاریابی گردشگری و آموزش منابع انسانی بررسی و پایایی آن با آلفای کرونباخ محاسبه شد که براساس جدول ۶ بالای ۰/۷۰ به دست آمد.

جدول ۶: پایایی متغیرهای مختلف پرسش نامه پژوهش

تعداد سؤالات	مقدار آلفای کرونباخ	متغیر
	0/78	منتورینگ:
۴	0/72	مشاوره در منتورینگ
۴	0/73	تسهیل سازی در منتورینگ
۴	0/87	محافظت در منتورینگ
۶	0/92	مربیگری
		بازاریابی داخلی آژانس های گردشگری:
۲	0/81	هدایت به سمت اهداف فردی
۲	0/82	ارتباطات باز به همراه بازخورد
۲	0/74	نگرش مثبت در کارکنان
۲	0/90	ارتباط بین پاداش و عملکرد
۲	0/77	مشارکت کارکنان در فرایند آموزش
۲۸	0/971	کل پرسش نامه

نرمال بودن متغیرها

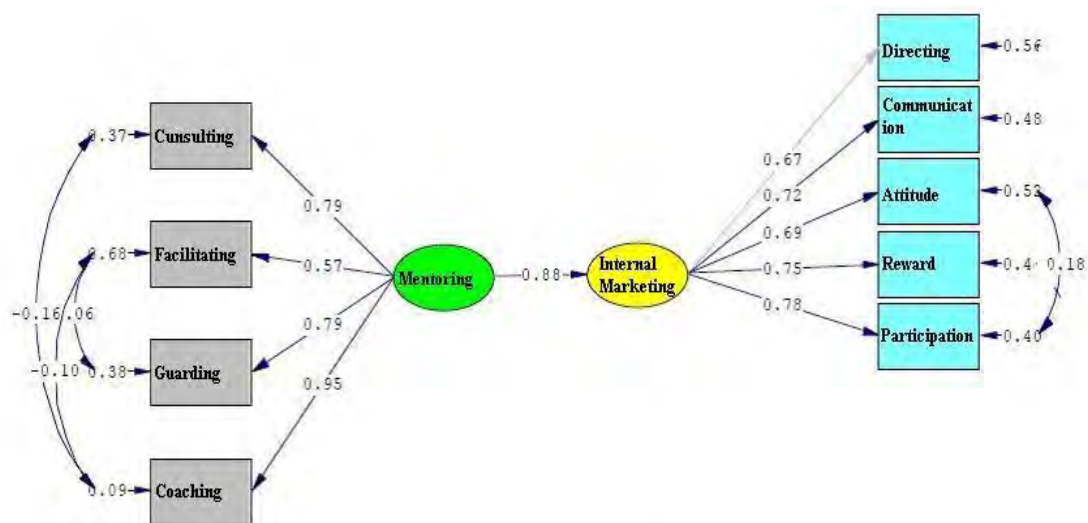
نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف متغیرهای پژوهش حاضر به شرح جدول ۷ است.

جدول ۷: نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف برای نرمال بودن توزیع متغیرها

نتیجه آزمون	Sig	مقدار آماره Z	متغیرهای پنهان (مکنون) مدل
توزیع متغیر نرمال است	0/465	0/820	منتورینگ
توزیع متغیر نرمال است	0/115	1/350	بازاریابی داخلی آژانس های گردشگری

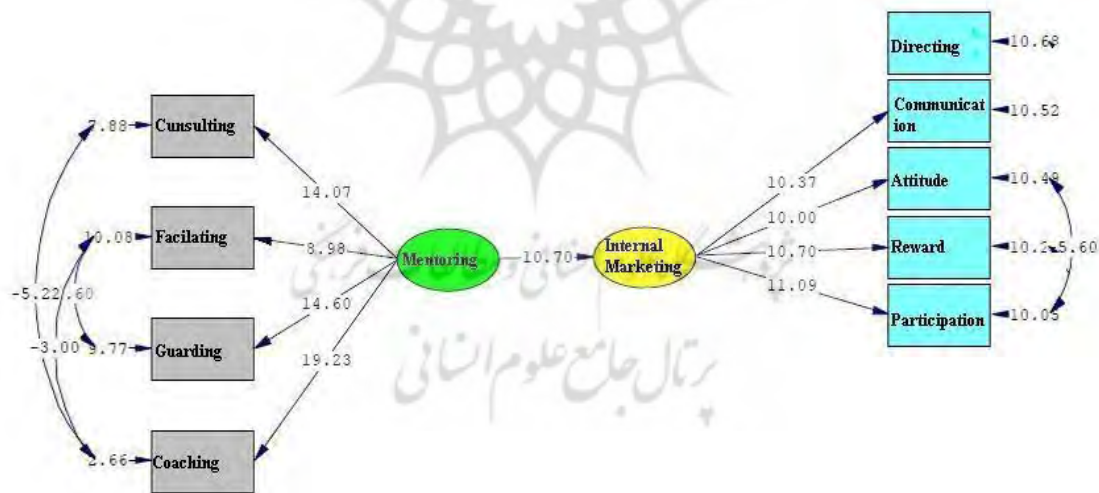
مدل تحلیل عاملی تأییدی «منتورینگ»

نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد سازه منتورینگ، به منظور بازاریابی داخلی آژانس های گردشگری به شرح زیر است: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه «منتورینگ» نشان می دهد که مدل اندازه گیری منتورینگ مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادارند. نتایج حاصله نشان می دهد که نشانگرهای انتخابی محقق برای اندازه گیری این بعد، دقت لازم را برای اندازه گیری سازه یا صفت های مکنون پژوهش دارند و هر یک با اهمیت بوده و بخش مهمی از این عامل را اندازه گیری می کنند.



Chi-Square=180.38, df=55, P-value=0.00000, RMSEA=0.095

شکل ۳: مدل عمومی تحقیق (تحلیل مسیر) در حالت استاندارد



Chi-Square=180.38, df=55, P-value=0.00000, RMSEA=0.095

شکل ۴: مدل عمومی تحقیق (تحلیل مسیر) در حالت معنی داری

در جدول ۸، شاخص‌های برازش مدل عمومی تحقیق مشاهده می‌شود. در جدول ۸ مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد.

جدول ۸: شاخص‌های برازش مدل عمومی تحقیق

X^2	df	X^2 / df	RMSEA	P-Valu	GFI	AGFI	CFI	IFI
180/38	3/2	0/09	0/000	0/9	0/83	0/98	0/98	

در جدول ۹، براساس نمودارهای ۱ و ۲، روابط بین اجزای مدل نشان داده شده است.

جدول ۹: ضرایب مسیر تأثیرات کل سازه‌ها و معنی‌داری پارامترهای برآورده شده

نتیجه آزمون	عدد معنی‌داری	ضریب مسیر	مسیر مطالعه شده در مدل
اثر دارد	10/70	0/88	بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری ← منتورینگ

بررسی فرضیه‌های مدل

همان‌گونه که در شکل‌های ۳ و ۴ و جدول ۹ مشاهده می‌شود، ضریب استاندارد بین سازه‌های فرایند منتورینگ و بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری ۰/۸۸ و مقدار عدد معنی‌داری آن ۱۰/۷۰ است. براین اساس، می‌توان نتیجه گرفت که سازه فرایند منتورینگ تأثیر مثبت و معنی‌داری (۸۸٪) در سازه بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری دارد. در نتیجه، این فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. سایر فرضیه‌های زیرمجموعه نیز به همین ترتیب تأیید می‌شود.

نتیجه‌گیری

تأثیر اجراسازی فرایند منتورینگ در بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری

نقش مشاوره در منتورینگ و بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری

براساس نظر مگینسون و کلاتر باک (کلاسیک‌ترین نظریه) منتورینگ عبارت است از کمک برون‌خطی به شخص در انجام وظیفه مهم انتقال دانش، کار یا بینش و تفکر (Megginson & Clutterbuck, 1995). آموزش و توسعه منتورینگ در سه حالت روی می‌دهد: الف) نگرش مهارتی؛ ب) توسعه موارد مربوط به کسب‌وکار؛ ج) جستارگری آگاهانه برونی از روش و سبک ویژه یک منتور (Megginson & Stokes, 2004). در این پژوهش، دیده شد که فرایند منتورینگ با متغیرهای توسعه مشاوره‌های شغلی، تسهیل‌سازی برای منتی‌ها (شاگردان)، محافظت و مراقبت آنان در برابر فشارها و کشمکش‌های درون‌سازمانی و در نهایت مربیگری اجرایی خواهد شد. منتور در نقش مشاوره، حمایت‌های روان‌شناسی را از منتی انجام می‌دهد. نکته‌ای که کرام در پژوهش خود بر آن تأکید داشت این بود که حمایت‌های روان‌شناسی منتور از منتی (شاگرد) در قالب دوستی، پذیرش و مقبولیت، مشاوره و الگوسازی باید انجام پذیرد (Krame, 1985).

براین اساس، مشاوره در منتورینگ می‌تواند ضمن برجسته‌ساختن وظایف روان‌شناختی منتورینگ، به منتی‌ها (شاگردان) کمک کند تا در محیط کار، منتور را نه فقط آموزش‌دهنده بدانند، بلکه به منزله مشاور و دوست به آن تکیه کنند و از نظریاتی که منتور به منتی‌ها (شاگردان) می‌دهد استفاده کنند. این متغیر در بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری از آن جهت کاربرد دارد که بسیاری از افراد اگرچه جنبه‌های فنی و تکنیکی بالایی دارند و از منظر وسعت شغلی در ارائه خدمات به مشتریان سرآمدند؛ اما نقاط ضعف مربوط به رفتارهای نامناسب با مشتریان را

نمی‌دانند. استفاده از مشاوره در منتی‌ها (شاگردان) به آنان کمک می‌کند تا در هر موقعیتی از دانش و تجربه منتور بهره‌مند شوند. مشاوره می‌تواند به افراد کمک کند تا در بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری اهداف فردی را بهتر تعیین کنند، فرایند افشا و خودگشودگی را مدنظر داشته باشند و از همه مهم‌تر، مشاوره در منتورینگ می‌تواند در بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری به ایجاد تصویری مطلوب و نگرشی مثبت از کارکنانی منجر شود که در آینده و یا در همان زمان قرار است نبض شرکت و یا سازمان را - که همان مشتریان است - در دست بگیرند. نقش تسهیل‌سازی در منتورینگ و بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری این‌گونه است که بیشتر محققان معتقدند برای موفقیت فرایند منتورینگ، به تسهیل‌سازی شرایط و بسترسازی‌هایی نیاز دارند که عبارت‌اند از:

- الف) داوطلبانه‌بودن: اصولاً منتورینگ اقدامی داوطلبانه است. میزان داوطلبانه‌بودن به شرایط و اوضاع بستگی دارد؛
 - ب) مهارت‌آموزی: هم منتور و هم منتی (شاگرد) نیازمند آن‌اند تا به سمت برنامه‌ای جهت داده شوند. بنابراین، نیازمند آموختن برنامه‌های مهارت‌هایی هستند که هم برای منتور و هم برای منتی وجود دارد، که حتی ممکن است هم‌زمان با هم انجام شود؛
 - ج) حمایت‌های مستمر: منتورها اغلب به حمایت نیازمندند. چه حمایت یک گروه از یک منتور و چه حمایت تک‌تک منتورها از یکدیگر. هدف از گردآمدن منتورها، بحث‌کردن آنان در مورد فرایند منتورینگ، کسب اطلاعات منتورها از هم، توسعه مهارت‌ها و بهبود ادراک است؛
 - د) سازگاری: این موضوع اهمیت دارد که فرایند منتورینگ به‌روشنی مشخص سازد که مشارکت‌کنندگان در قبال برنامه متعهدند؛
 - ه) تثبیت قوانین زیربنایی: شناخت محدودیت‌ها و موانع در ابتدای فرایند بسیار حائز اهمیت است (Garvey, 1994)؛
 - و) مرور مستمر: تحقیقات برخی محققان نشان می‌دهد مهم‌ترین عامل در موفقیت نتایج منتورینگ، بازخورد منظم و مرور رابطه منتورینگ است. برقراری مقررات زیربنایی در ابتدا می‌تواند این کار را تسهیل کند؛
 - ز) گستردگی مالکیت و شمول منتورینگ: منتورینگ برای منتی است. محققان معتقدند که تلاش برای تحمیل برنامه‌های منتورینگ به منتورها به دستکاری و مهندسی اجتماعی در منتورها منجر خواهد شد. بنابراین، منافع منتورینگ باید همه ذی‌نفعان از بالا تا پایین مالکان آژانس‌ها تا مشتریان را دربر بگیرد که این موضوع گستردگی منتورینگ را می‌طلبد؛
 - ح) ارزیابی و نظارت مستمر: ارزیابی مستمر از برنامه نیز اهمیت دارد. نقل قولی در رابطه با ارزیابی بعد از منتورینگ وجود دارد و آن این است که مسائل و مشکلات برآمده از دو سال گذشته را بتواند حل کند (Neilson & Eisenbach, 2003).
- منتورینگ در این بعد باید الهام‌بخش، انرژی‌دهنده، تشویق‌کننده و انگیزش‌دهنده باشد. براین اساس، هم برای منتور و هم برای منتورینگ لازم است مقررات اولیه‌ای تدوین شود که نه خیلی دست‌وپاگیر باشد و نه خیلی سخت‌گیرانه؛ البته بعد از زیرساخت‌های اولیه، که سازمان آن را تدوین می‌کند، این منتور است که باید تحقق‌بخش این وضعیت باشد. براین اساس، بسیاری از محققان تسهیل‌سازی را یکی از مهارت‌های سازمانی می‌دانند که باید منتور داشته باشد (McKimm et al., 2007).
- به باور کلاترباک و لین، تسهیل‌کنندگی در منتورینگ و نقش آن برای منتور نوعی شکل‌دهی و طراحی غیرمستقیم است تا به افراد کم‌تجربه برای رسیدن به کاردانی یاری رساند؛ به‌ویژه در ایجاد شبکه‌ای بسیار گسترده از افراد و مکان‌ها که بتوانند یادگیری و حمایت را به گردش در بیاورند (Clutterbuck & Lane, 2004). با این توضیحات، می‌توان نتیجه گرفت که تسهیل‌سازی شرایط در اجراسازی فرایند منتورینگ می‌تواند در بعد مشارکت‌کارکنان در فرایند آموزش مربوط به بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری بسیار نقش داشته باشد؛ زیرا تمامی شرایط و موارد مطرح‌شده در تسهیل‌سازی کاملاً منطبق با اصول یادگیری کامل سازمان‌های یادگیرنده است. پس دغدغه اصلی آموزش کارکنان در بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری، با این بعد از منتورینگ برطرف خواهد شد. همچنین تسهیل‌سازی منتورینگ می‌تواند باعث بازشدن ارتباطات و ارائه بازخورد در بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری شود.

نقش محافظت در منتورینگ و بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری

کرامه بعد محافظت را یکی از زیرمجموعه‌های ضروری برای توسعه شغلی در منتورینگ می‌داند (Krame, 1985). براساس نظریه محققان در ارتباط با کارکردهای منتورینگ، منتورها از منتی‌ها در برابر نیروهای مخالف محافظت می‌کنند (Ragin & Cotton, 1991). اندیشمندی دیگری نیز بر این باور است که محافظ در فرایند منتورینگ کسی است که از علایق خوب دفاع کند، توصیه‌های پدران داشته باشد، و بتواند مدل‌سازی نقش را در برخی حوزه‌ها ایفا کند؛ به نحوی که افراد کم‌تجربه تمایل یابند آن نقش را تقلید کنند. در نهایت محافظ باید نقش پدرمابانه داشته باشد و شرایط را برای افراد کم‌تجربه ثابت نگه دارد و آن‌ها را در خط مقدم پروژه‌های بزرگ قرار دهد؛ به نحوی که از شغلشان منتفع شوند. در نتیجه بعد محافظت در منتورینگ به نسبت بعد مشاوره عملکرد واقعی‌تری دارد (Clutterbuck & Lane, 2004). براین اساس، می‌توان نتیجه گرفت که نقش محافظ در منتورینگ می‌تواند در بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری به بعد هدایت به سمت اهداف فردی کمک شایانی بکند؛ چراکه اهداف مربوط به پیشرفت شغلی افراد در سایه سرپرست یا فردی محقق شود که هم نقش آفرینی خوبی در موقعیت‌های مختلف برای منتی‌ها داشته باشد و هم آن‌ها را در برابر رویدادهای نامالیم مراقبت کند. در بازاریابی بسیاری از مشاغل باید لحظات بحرانی و استرس‌زایی را تجربه کنند و وضعیت‌هایی ایجاد می‌شود که هم در تصمیم‌گیری و هم در اجرا کارکنان شرکت یا سازمان باید بتوانند آن‌ها را خوب بشناسند و خوب تصمیم‌گیری و اجرا کنند و این حاصل نمی‌شود مگر به تجربه‌اندوزی‌هایی که فرد با منتور داشته است.

نقش مربیگری در منتورینگ و بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری

مربیگری اولین بعدی است که در اجراسازی فرایند منتورینگ و در بخش توسعه شغلی بسیار مورد توجه محققان قرار گرفته است. مربیگری تنها نقش در توسعه شغلی است که در آن منتورینگ هم توانمندسازی فرد را به عهده دارد و هم پایش شغلی را انجام می‌دهد (Krame, 1985). این نقش به قدری اهمیت دارد که برخی محققان هم‌پوشانی، مشابهت و مترادف بودن این دو را انکارناپذیر می‌دانند. هم مربیگری و هم منتورینگ مبتنی بر روابط یادگیری هستند؛ به نحوی که به توسعه افراد در شغل خود کمک می‌کنند تا استعدادهایشان آشکار شود و به نتایج بارز دست یابند (Connor & Pokora, 2017). مربیان افراد را برای موضوعات نو تشویق می‌کنند و آنچه را خود در عمل انجام می‌دهند به آن‌ها نشان می‌دهند، به افراد بازخورد می‌دهند و همانند دوستی منتقد عمل می‌کنند و به طور کلی منتورینگ فرایندی است که عمدتاً در اختیار مربی است.

در مربیگری سنتی، تأکید مربی بر مشاهدات و بازخورد است. اهداف به مربی مربوط است یا حداقل مربی پیشنهاد آن را داده است. در پیشرفت‌های اخیر در مربیگری هدفی تولید خواهد شد که از طریق یادگیرندگان بدون واسطه بازخورد داده شده باشد، مالکیت اهداف متکی به یادگیرندگان است (Clutterbuck & Lane, 2004). در بیشتر پژوهش‌های بالینی مربوط به علوم پزشکی و پرستاری، بر این نقش در منتورینگ تأکید فراوانی شده است. در ذیل برخی از آن‌ها اشاره شده است:

الف) در پژوهشی در دانشگاه پرستاری ایالتی شیکاگو آمریکا، ارتباط بین آموزش‌های منتورینگ با سطح حرفه‌ای شغلی سرپرستان و مترون‌های پرستاری بررسی و تأیید شد. نمونه آماری بیش از ۶۰۰ سرپرستار و مترونی بود که در این تحقیق شرکت کرده بودند (Rawl & Peterson, 1992).

ب) در پژوهشی دیگر در یکی از بیمارستان‌های ایسلند و با استفاده از مصاحبه با پرستارها و سرپرستان پرستاری، دو مدل در حوزه منتورینگ شناسایی شد: مدل ساختاری و مدل فرایندی. در مدل ساختاری تأکید شده بود که افراد، رخدادهای، و محیط بر منتورینگ اثرگذارند. در مدل فرایندی، چهار مرحله شناسایی شد که به سه پیامد جداگانه شغلی منجر می‌شود: توسعه روابط حرفه‌ای‌سازی، تسهیل‌سازی موضوعات انتقال شغلی، و مرادده مثبت با جو سازمانی (Angelini, 1995). علاوه‌براین، پژوهشگران در پژوهشی دیگر سه بعدی که روابط

منتور و شاگرد را شکل می‌دهد در قالب یک مدل سه‌متغیره ترسیم کردند. این سه بعد عبارت‌اند از: اجتماعی‌سازی، توسعه شغلی، و طول عمر. این مدل می‌تواند به‌منزله ابزار آموزشی مناسب برای افزایش روابط منتورینگ به‌کار برده شود (Johnson et al., 1999). یکی از مهم‌ترین ابعاد این مطالعات و پژوهش‌ها، توسعه شغلی است که با توجه به اهمیت منتورینگ، می‌تواند به پرورش راهنمایان تور یا سرپرستان گیشه‌های مختلف یک آژانس از طریق مربیگری تحقق یابد.

در سال‌های اخیر، منتورینگ به عنصر مهمی در رشد و توسعه شغلی، دانشگاهی، تجاری و برخی از مشاغل دیگر و حتی بعضی از مراقبت‌های روان‌درمانی و پرستاری تبدیل شده است. منتور رابطه‌ای ارگانیک و دوستانه با افراد جوان‌تر تحت سرپرستی خود برقرار می‌کند و نه تنها در مورد دروس دانشگاهی، بلکه در خصوص مشاغل و مشکلات فرهنگی، اجتماعی و روحی و روانی ایشان را یاری می‌دهد (آصف‌زاده، ۱۳۸۶، ص ۱۱۳). با این توضیحات می‌توان نتیجه گرفت نقش مربیگری در منتورینگ و بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری بسیار بارز خواهد بود؛ چراکه همه اقدامات مرتبط با بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری نیاز به محرکی خواهد داشت که مربی می‌تواند آغازگر این حرکت باشد. بهترین دستاوردی که مربیگری در بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری می‌تواند داشته باشد در هدایت عملی افراد به سمت اهداف شغلی و همچنین ارائه بازخوردهای مداوم در طول فعالیت‌های کاری است؛ بنابراین اگر این دو مهم اتفاق بیفتد، عمده‌ترین سازه‌های زیربنایی بازاریابی داخلی آژانس‌های گردشگری بنا نهاده شده است.

منابع

- آصف‌زاده، سعید (۱۳۸۶). راهنمای آموزش بالینی برای دستیاران پزشکی، حدیث امروز با همکاری معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی قزوین.
- ادبی فیروزجاه، جواد، کوزه‌چیان، هاشم و احسانی، هاشم (۱۳۸۸). بررسی مهم‌ترین جاذبه‌های طبیعی ورزشی مؤثر بر توسعه گردشگری ورزشی کشور از دیدگاه کارشناسان ورزشی و گردشگری، نشریه مدیریت ورزشی، ۱۳۸۸، (۱)، ۶۷-۸۱.
- بنسپردی، علی، رحیمی‌زاده، میثم، اسدی، حسن و محمودی، احمد (۱۳۹۲). ارتباط بین انگیزه‌ها با رضایتمندی گردشگران پیست‌های اسکی استان تهران. نشریه مدیریت ورزشی، ۵۳-۶۹، (۳).
- پیش‌بهار، اسماعیل، پرچم، رقیه و یادآور، حسین (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر تقاضای گردشگری منطقه آزاد ارس با رهیافت مدل معادلات ساختاری. تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران (علوم کشاورزی ایران)، ۴۸(۴)، ۵۵۷-۵۷۲.
- حسینی، سیدیعقوب و رحمانی، سحر (۱۳۹۱). تأثیر بازاریابی درونی بر عملکرد سازمان در شرکت‌های خدمات مسافرتی شهر تهران با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری. فصل‌نامه علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، ۴(۱)، ۱۲۸-۱۱۱.
- عبداله‌زاده، غلامحسین، گل‌زاده ملیحه، قیامی راد امیر، محمدی قادر، محمدیان حسین (۱۳۹۴). بررسی رضایتمندی گردشگران ورزشی از زیرساخت‌های اقامتی (هتل‌ها) در شهر تبریز، نشریه فضای جغرافیایی، ۱۵(۵۲)، ۲۶۷-۲۸۳.
- قلی‌پور، رحمت‌الله و هاشمی، محمد (۱۳۹۴). تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی، فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۲)، ۲۵-۵۲.
- طباطبایی هنزایی، سیدولی و اخوان، نیما (۱۳۸۹). بررسی ارتباط بازاریابی درونی و کیفیت خدمات: مطالعه موردی بانک کشاورزی، همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات اصفهان.
- کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری (۱۳۸۴). اصول بازاریابی. ترجمه علی پارساییان. تهران: نشر ادبستان.

- نورمحمدی، صادق، احمدی، کیومرث و صلواتی، عادل (۱۴۰۰). طراحی مدلی برای استقرار نظام منتورینگ در وزارت امور اقتصادی و دارایی، فصلنامه خطمشی گذاری عمومی در مدیریت، ۱۲(۴۱)، ۱۳۱-۱۴۵.
- Angelini, D. J. (1995). Mentoring in the career development of hospital staff nurses: Models and strategies. *Journal of Professional Nursing, 11*(2), 89-97.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology, 52*(1), 1-26.
- Bansal, H., & Morris, B. (2001). The Impact of Internal Marketing Activity on External Marketing Out Comes. *Journal of Quality management, 6*(12), 61-67.
- Berry, L. (1994). The Employee as Customers. *Journal of Retail Banking, 3*(7), 25-80.
- Bhatta, G. & Washington, S. (2003). 'Hands up': Mentoring in the New Zealand Public Service. *Public Personnel Management, 32*(2), 210-227.
- Bilimoria, D., Perry, S. R., Liang, X., Stoller, E. P., Higgins, P., & Taylor, C. (2006). How do female and male faculty members construct job satisfaction? The roles of perceived institutional leadership and mentoring and their mediating processes. *The Journal of Technology Transfer, 31*(3), 355-365.
- Clutterbuck, D., & Lane, G. (2004). *The situational mentor: An international review of competences and capabilities in mentoring*. Gower Publishing,
- Connor, M., & Pokora, J. (2017). *EBOOK: Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice: Developing Effective Practice*. McGraw-Hill Education (UK)
- Cooper, J., & Cronin, J. (2011). Internal Marketing: Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry. *Journal of Business Research, 8*(6), 177-181.
- Darling, N., Hamilton, S., Toyokawa, T., & Matsuda, S. (2002). Naturally occurring mentoring in Japan and the United States: Social roles and correlates. *American journal of community psychology, 30*(2), 245-270.
- Dennis, J. (1995). The managerial implications of the learning organization: A new tool for internal marketing. *Journal of service marketing, 9*, 43-51.
- Dubrin, A. J. (2004). *Applying Psychology, Individual and Organizational Effectiveness*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Garvey, B. (1994) A dose of mentoring, *Education and Training, 36*(4), 18-26
- Gounaris, S. (2010). Intenal- Market Orientation Amisconceived Aspect of Marketing Theory. *Europen Journal of Marketing, 44*(2), 160-169.
- Grossman, J. B. & Rhodes, J. E. (2002). The Test of Time: Predictors and Effects of Duration in Youth Mentoring Relationships. *American Journal of Community Psychology, 30*(2), 199-219.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of management, 37*(1), 280-304.
- Johnson, S. K., Geroy, G. D., & Griego, O. V. (1999). The mentoring model theory: dimensions in mentoring protocols. *Career Development International, 4*(7)(1999), 384-391.

- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott. Foresman St Co. Wright State University's College of Education.
- Kutilek, L. M., & Earnest, G. W. (2001). *Supporting Professional Growth Through Mentoring and Coaching*, *Journal of Extension*, 39(4), 3-13.
- Lee, C., & Wen-Jung, C. (2005). The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry. *International journal of management*, 22(4), 661.
- McKimm, J., Jollie, C., & Hatter, M. (2007). *Mentoring: Theory and practice*. London: NHSE.
- Megginson, D., & Clutterbuck, D. (1995) *Mentoring in Action*, 1st edn, Kogan Page, 1. London
- Megginson, D., & Stokes, P. (2004). *Development and supervision for mentors, Chapter 8 in The Situational Mentor: An international review of competences and capabilities in mentoring*, ed D Clutterbuck and G Lane, pp 94–107, Gower, Aldershot
- Mullen, C. A., & Kealy, W. A. (1999). Lifelong Mentoring: The Creation of Learning Relationships. In: *New Direction in Mentoring*, (Eds.) Mullen, C. A. and Lick, D. W., London: Falmer Press.
- Nielson, T. R., & Eisenbach, R. J. (2003). Not all relationships are created equal: Critical factors of high-quality mentoring relationships. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 1(1), 53-65.
- Rafiq, M., & Ahmed, P (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis, extension. *Journal of services marketing*, 14, 449- 462.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. (1991). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal*, 34, 939-951.
- Raudeliūnienė, J. & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2014). Analysis of factor motivating human resource in public sector. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*. 110(2014) 719-726.
- Rawl, S. M., & Peterson, L. M. (1992). Nursing education administrators: Level of career development and mentoring. *Journal of Professional Nursing*, 8(3), 161-169.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: synergies for competitive. *People and Strategy*, 14(2), 89.
- van Eck Peluchette, J., & Jeanquart, S. (2000). Professionals' use of different mentor sources at various career stages: Implications for career success. *The Journal of Social Psychology*, 140(5), 549-564.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European journal of marketing*, 33, 926-944.
- Yancey, A. K. (1992). Identity formation and social maladaptation in foster adolescents. *Adolescence*, 27(108), 819.
- Zachary, L. J. (2000). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships*. John Wiley & Sons

The Role of Mentoring Process in the Internal Marketing of Tehran Travel Agencies

Ali Saberi^{1*}, Mohammad Hossein Yar Ahmad Zehi², Abdulaziz Abtin³, Reza Ahmadi⁴

Abstract

Travel agencies are the largest intermediate circle between tourism service providers. The knowledge, experience, and skills of the staff of travel agencies are valuable resources that, if left unattended, can lead to consequences such as the departure of valuable staff, customer dissatisfaction, and service failures. Counseling by a mentor assigned to a travel agency can reduce the stress and worries of starting a business. Facilitating some unfamiliar processes in travel agencies, sometimes encountered by new and inexperienced staff, provides high-quality services for customers. Mentors try to give young people hope for the future by coaching and protecting them. This study examines the role of mentoring in improving the internal marketing of tourism agencies in Tehran. The study's statistical population is the staff of travel agencies in Tehran. Assuming it is unlimited, 251 people were selected by the available sampling method. To analyze the results, structural equations and LISREL software were used. The results show that the dimensions of the mentoring process (including consulting, facilitation, protection, and coaching) have a positive and significant effect on improving internal marketing and creating experienced, young, and reliable human resources for agencies. In a way, increasing employee satisfaction and its impact on improving internal marketing can increase customer satisfaction and improve sales.

Keywords: Mentoring, Internal marketing, Staff, Travel agencies

1. Assistant Professor, Department of Sports and Tourism Management, Faculties of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author)

2. Assistant Professor, Department of Business Administration, Chabahar Maritime and Marine Sciences University, Chabahar, Iran

3. Assistant Professor, Department of Business Administration, Chabahar Maritime and Marine Sciences University, Chabahar, Iran

4. Assistant Professor, Department of Psychology, Islamic Azad University, Shahrekord branch, Shahrekord, Iran