



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة

الماجستير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسويق

من إعداد الطالب: بوبكر عباسي

الموضوع

دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية

(دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة)

نوقشت علنا بتاريخ: 2009/07/08.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

|            |  |
|------------|--|
| رئيسا      | سليمان ناصر، (جامعة قاصدي مرباح بورقلة)        |
| مقررا      | محمد يحضيه سمالي، (جامعة قاصدي مرباح بورقلة)   |
| مساعد مقرر | محمد حمزة بن قرينة، (جامعة قاصدي مرباح بورقلة) |
| مناقشا     | احمد بن عيشاوي، (جامعة قاصدي مرباح بورقلة)     |
| مناقشا     | هواري معراج، (المركز الجامعي بغرداية)          |
| مناقشا     | عبد الغني دادن، (جامعة قاصدي مرباح بورقلة)     |

السنة الجامعية: 2009/2008



## الإهداء

إلى من أبتغي رضاها بعد رضا الله عز وجل والدي العزيزين  
راجياً رضاها...مجاهداً لبرهما ما استطعت إلى ذلك سبيلاً  
إلى من أدين لهم بالفضل..والمس منهم النبل  
إخوتي.. وأخواتي...  
أصدقائي.. وزملائي...  
أساتذتي...  
إليهم..أهدي هذا الجهد  
محبة.. ووفاء.. وعرفاناً

بوبكر



## شكر وعرفان وتقدير

الحمد لله الذي ينتهي إليه حمد الحامدين، ولديه يزداد شكر الشاكرين، الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. وإنني بعد شكر الله عز وجل شكراً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على توفيقه لإتمام هذا الجهد المتواضع والذي أسأله سبحانه وتعالى أن يكون علماً نافعاً متقبلاً، أسجل بكل إعزاز و تقدير أسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد يحضيه سملاي على ما بذله من جهود مخلصه ومساعدة قيمة وتوجيهات سديدة كان لها الأثر البالغ على تطور وإتمام هذا البحث، إضافة إلى حرصه الشديد على تنمية قدرات الباحث العلمية والفكرية، فله مني وافر التقدير والامتنان وأن يجزيه الله عني وعن طلبة العلم موفور الجزاء.

كما أقدم شكري وتقديري لجميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الرسالة وتقييمها وتثمينها، فلهم مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

والشكر موصول لأساتذتي : الدكتور سليمان ناصر ، والدكتور محمد حمزة بن قرينة، والدكتور احمد بن عيشاوي، والدكتور احمد بلالي، والدكتور محمد المهدي بن عيسى، والدكتور عمر عزاوي، والدكتور سعيد وصاف، والأستاذ الدكتور إبراهيم بختي. الذين كان لهم الفضل في وصولي إلى هذه الدرجة، كما أتقدم بالشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم علوم التسيير وقسم العلوم الاقتصادية، على ما بذلوه من مساعدة خلال مشواري العلمي. كما أتقدم بشكري للمسؤولين بمكتبة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح بورقلة، وجميع المكتبات الجامعية الأخرى التي قمت بزيارتها، على ما بذلوه وقدموه لي من مراجع ومعلومات ساعدت في إخراج هذا البحث بالصورة الحالية.

والشكر موصول إلى جميع أفراد عينة الدراسة على ما أبدوه من مساعدة وتجاوب أثناء القيام بالدراسة الميدانية، كما اشكر جميع موظفي مديرية السياحة بولاية ورقلة على تعاونهم معي وإخلاصهم في سبيل نجاح الدراسة الميدانية. كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص إلى كل من ساهم برأي أو نصيحة أو مساعدة أو تشجيع صب في مصلحة الدراسة.

الطالب

المستخلص

حاولت هذه الدراسة إبراز العلاقة الوطيدة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة في صناعة الفنادق، والدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، من الناحية النظرية. أما تطبيقياً، فقد تم إسقاط هذه العلاقة وهذا الدور على عينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، وتم التوصل إلى أن هناك غياب تام لعناصر التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية العمومية عينة الدراسة، مما انعكس على مستوى جودة الخدمات المقدمة التي كانت في بعض الأحيان غير مقبولة. كما تم التوصل إلى وجود بعض المؤشرات الإيجابية التي تدل على أن الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية الخاصة تتبنى بعض الشيء مفهوم التسويق الداخلي وتطبق بعض عناصره، وهذا من خلال استقصاء الإدارات العليا والموظفين والزبائن (الضيوف). وقد رأت الدراسة انه بات من الضروري على المؤسسات الفندقية محل البحث والمؤسسات الفندقية الجزائرية عموماً أن تحسن مستوى جودة خدماتها من خلال تبني وتطبيق مفهوم وعناصر التسويق الداخلي، وهذا في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي والدخول المرتقب للجزائر في المنظمة العالمية للتجارة.

### **Résumé:**

*Cette étude a tenté d'expliciter la solide relation entre le marketing interne et la qualité dans la fabrication de l'hôtellerie, et le rôle joué par le marketing interne dans la promotion de la qualité hôtelière, d'un part théorique.*

*Mais, effectivement, cette relation, mais aussi ce rôle ont été pratiqués sur un échantillon d'entreprises hôtelières au niveau de la wilaya de ouargla. Et on a vu la quasi-absence des éléments et des fondements du marketing interne aux entreprises hôtelières publiques, ceci a influencé la qualité de services offres qui étaient quelques fois inacceptables, d'un autre part. Aussi on a trouvé qu'ils existent des indices positifs qui montrent que les administrations supérieures des entreprises hôtelières privées adoptent quelque part (partiellement) le concepte du marketing interne et appliquent certains de ses éléments, à travers l'investigation au niveau des administrations supérieures et du personnel, mais aussi de la clientèle (les hôtes).*

*L'étude a remarqué qu'il est devenu nécessaire aux entreprises hôtelières au niveau desquelles cette étude a été faite et les entreprises hôtelières algériennes en générale d'améliorer le niveau de qualité de ses services au moyen d'adopter et d'appliquer le concepte et les éléments du marketing interne, surtout sous le cadre de L'ouverture Economique Mondiale et l'adhésion prévue L'Algérie à L'OMC (L'organisation Mondiale du Commerce).*

**Les mots clés:** *Le marketing interne, La qualité du services, L'entreprises hôtelières*

### **Abstract:**

*This study tried to show the strong relation between the internal marketing and the quality of the service in making hotelery, and the role played by the internal marketing in the developpment of the hotelery service's quality in theory.*

*But pratically, this relation has been used and also this role in somme hotelery companies in ouargla, an dit show (this study) that there are a quasi-absence of some of the internal marketing's elements and foundations at the public hotelery companies that influenced the offred services' quality level, which was sometimes in acceptables.*

*The study remarked that there are some positive indexes showing that the private hotelery companies' superior administrations adopt a little the internal marketing's concept, and applicate some of its elements, by investigating the superior administrations and the staff, and olso the clients.*

*The study has seen that it became a necessity for the hotelery companies (on which the study has been done), and the algerian hotelery foundations in general, a necessity to improuve its service's quality level by adopting and applicating the internal marketing's elements and concept, especially under the umbrella of the global economic opening, and the predicted entering for algeria to the global (international trade organisation).*

**Key words:** *The internal marketing, hotelery service's quality, the hotelery foundations*

|      |   |
|------|---|
| III  | إهداء   |
| IV   | شكر وعرفان وتقدير   |
| V    | مستخلص  |
| VII  | فهرس المحتويات  |
| VIII | فهرس الجداول  |
| X    | فهرس الأشكال البيانية   |
| XI   | فهرس الملاحق  |
| أ    | المقدمة العامة  |
| 1    | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمعرفي لجودة الخدمة الفندقية والتسويق الداخلي                     |
| 3    | المبحث الأول: صناعة الخدمات الفندقية - مدخل تمهيدي.   |
| 15   | المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة الفندقية   |
| 34   | المبحث الثالث: الإطار الفكري للتسويق الداخلي  |
| 44   | المبحث الرابع: التشخيص الاستراتيجي للتسويق الداخلي  |
| 54   | الفصل الثاني: اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة الفندقية  |
| 56   | المبحث الأول: اثر تسيير الأفراد على جودة الخدمة الفندقية  |
| 66   | المبحث الثاني: تطبيق مفهوم الزبون الداخلي وجودة الخدمة الفندقية                                   |
| 78   | المبحث الثالث: اثر ثقافة الخدمة والجودة والإبداع على جودة الخدمة الفندقية                         |
| 94   | المبحث الرابع: التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية (نموذج مقترح)                                |
| 100  | الفصل الثالث: التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية - حالة عينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة |
| 102  | المبحث الأول: واقع قطاع الفنادق بولاية ورقلة (مدخل تمهيدي)  |
| 107  | المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحديد خصائص عينة البحث                                   |
| 118  | المبحث الثالث: تحليل نتائج المقابلة والاستقصاء  |
| 146  | المبحث الرابع: مقترح لتطوير التسويق الداخلي بالمؤسسات المدروسة                                    |
| 152  | الخاتمة العامة  |
| 162  | فهرس المراجع  |
| 173  | الملاحق   |
| 198  | الفهرس العام  |

## فهرس الجداول

| رقم<br>الصفحة | عنوان الجدول  | رقم<br>الجدول |
|---------------|---|---------------|
| 03            | ازدهار الخدمات مقارنة مع المنتجات   | 01            |
| 17            | التطورات التاريخية لمفهوم الجودة  | 02            |
| 39            | أهداف التسويق الداخلي حسب <i>Gronroos</i>   | 03            |
| 62            | العوامل الممكنة و المعوقة لتفويض السلطة والتمكين في تنظيمات الضيافة   | 04            |
| 67            | اثر القيادة الإدارية على التحفيز  | 05            |
| 83            | مقارنة بين التسيير التقليدي والتسيير القائم على ثقافة الجودة الشاملة  | 06            |
| 87            | الفرق بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة  | 07            |
| 103           | التدفق السياحي لولاية ورقلة لسنة 2006   | 08            |
| 103           | الترددات على الفنادق بولاية ورقلة لسنة 2006   | 09            |
| 104           | تطور عدد الفنادق بولاية ورقلة   | 10            |
| 107           | الاستثمارات الاستثنائية الموزعة والمستلمة من قبل عينة الموظفين وعينة الزبائن                                      | 11            |
| 108           | المؤسسات الفندقية عينة البحث حسب (الملكية، التصنيف، الطبيعة المعمارية، الخدمات المقدمة)                           | 12            |
| 109           | المؤسسات الفندقية عينة البحث حسب (قدرات الإيواء ورقم الأعمال).  | 13            |
| 110           | المؤسسات الفندقية عينة البحث حسب (عدد الموظفين وعدد الزبائن (الضيوف) الوافدين).                                   | 14            |
| 117           | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال اختيار وتدريب الأفراد والمتعلقة بعينة الموظفين                                     | 15            |
| 119           | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال مهارات تقديم الخدمة الفندقية والمتعلقة بعينة الزبائن (الضيوف)                      | 16            |
| 121           | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال تمكين الموظفين والمتعلقة بعينة الموظفين  | 17            |
| 122           | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن (الضيوف) والمتعلقة بعينة الزبائن (الضيوف)      | 18            |
| 125           | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الاتصال التسويقي بين الإدارة والموظفين والمتعلقة بعينة الموظفين                    | 19            |
| 127           | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الاتصال التسويقي بين الموظفين والزبائن (الضيوف) والمتعلقة بعينة الزبائن (الضيوف)   | 20            |
| 129           | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال التحفيز والمتعلقة بعينة الموظفين   | 21            |
| 131           | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الرضا الوظيفي والمتعلقة بعينة الموظفين   | 22            |
| 133           | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال دافعية الموظفين ورغبتهم في تقديم الخدمات الفندقية والمتعلقة بعينة الزبائن (الضيوف) | 23            |
| 135           | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال ثقافة الخدمة والمتعلقة بعينة الموظفين  | 24            |
| 137           | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الاهتمام بالزبائن (الضيوف) وخدمتهم والمتعلقة بعينة الزبائن (الضيوف)                | 25            |
| 139           | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال ثقافة الجودة والعمل الجماعي  | 26            |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 140 | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الجودة والعمل الجماعي في تقديم الخدمات الفندقية والمتعلقة بعينة الزبائن (الضيوف) | 27 |
| 142 | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال ثقافة الإبداع  | 28 |
| 143 | الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الإبداع في تقديم الخدمات الفندقية والمتعلقة بعينة الزبائن (الضيوف)               | 29 |



| رقم الصفحة | عنوان الشكل  | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| 18         | المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة   | 01        |
| 25         | نموذج الفجوات لجودة الخدمة   | 02        |
| 26         | نموذج قياس الجودة من المنظور الشامل  | 03        |
| 34         | أبعاد التسويق في المؤسسات الخدمية  | 04        |
| 45         | أسواق التوظيف وقنواتها   | 05        |
| 46         | وظائف الخدمة الداخلية والزبائن الداخليين   | 06        |
| 49         | التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي                 | 07        |
| 64         | نموذج مقترح للعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة                              | 08        |
| 84         | النشاطات والمبادئ الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة                                 | 09        |
| 85         | موقع ثقافة الجودة في المنظمة   | 10        |
| 93         | نموذج التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية                                      | 11        |
| 110        | النسب المؤوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير الجنس                     | 12        |
| 111        | النسب المؤوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير العمر                     | 13        |
| 111        | النسب المؤوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير الحالة الاجتماعية         | 14        |
| 111        | النسب المؤوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير التحصيل الدراسي           | 15        |
| 112        | النسب المؤوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير الخبرة المهنية            | 16        |
| 112        | النسب المؤوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير الدورات التدريبية         | 17        |
| 113        | النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (الضيوف) (عينة الدراسة) حسب متغير الجنس             | 18        |
| 113        | النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (الضيوف) (عينة الدراسة) حسب متغير العمر             | 19        |
| 114        | النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (الضيوف) (عينة الدراسة) حسب متغير الحالة الاجتماعية | 20        |
| 114        | النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (الضيوف) (عينة الدراسة) حسب متغير التحصيل الدراسي   | 21        |
| 115        | النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (الضيوف) (عينة الدراسة) حسب متغير سبب الإقامة       | 22        |
| 115        | النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (الضيوف) (عينة الدراسة) حسب متغير فترة الإقامة      | 23        |

## فه-رس الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق  | رقم الملحق |
|------------|---|------------|
| 174        | استمارة الاستبيان الموجهة إلى الموظفين  | 01         |
| 177        | استمارة الاستبيان الموجهة إلى الزبائن (الضيوف)                                | 02         |
| 180        | أسئلة المقابلة الموجهة إلى مسيري المؤسسات الفندقية محل الدراسة                | 03         |
| 182        | حصيلة نشاطات المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة لسنة 2007                         | 04         |
| 184        | حصيلة نشاطات المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة لشهر افريل، ماي، جوان من سنة 2008 | 05         |
| 187        | تصنيف المؤسسات الفندقية بالجزائر  | 06         |

## تمهيد:

في ظل الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة، كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية أن تتبنى وتعتنق فكر الجودة والمعرفة في جميع أعمالها، لتجابه المنافسة العالمية الحادة والشرسة، التي لاحت بظلالها في جميع أرجاء العالم، من خلال انتشار الشركات متعددة الجنسيات التي لا تعرف الحدود والمسافات، وظهور المستهلك العالمي الذي لا يمكن إشباع حاجاته ورغباته إلا من خلال تعظيم المكون المعرفي في المنتج، وتقديمه بأعلى جودة.

وفي ظل انتقال العالم من اقتصاد التصنيع إلى اقتصاد الخدمات والمعرفة - وتعاضد دور بعض القطاعات الخدمية كالقطاع الفندقى - بات من الضروري على المؤسسات الفندقية أن تنتهج نهج الجودة في تقديم خدماتها المتنوعة، للفوز برضا الزبون وولائه.

ونظرا للخصائص التي تتميز بها الخدمات الفندقية من غلبة للجانب الإنساني على الجانب الفني، واتصال كثيف بين مقدمي الخدمات والزبائن (الضيوف)، فان مقدم الخدمة يلعب دورا مهما في تسويق الخدمات الفندقية وتفعيل جودتها، فالأفراد في المؤسسات الفندقية هم الأساس في إقناع الزبائن، وحلقة الوصل بين إدارة المؤسسات وزبائنهم، وبالتالي فان رضا الزبائن (الضيوف) يتوقف إلى حد كبير على ما يمتلكه الأفراد العاملون من مهارات وقدرات وخبرات كبيرة يستطيعون من خلالها التأثير في قناعات الزبائن (الضيوف) وكسب رضاهم.

ونتيجة لهذه الخصائص فان المؤسسة الفندقية عليها أن تهتم بمقدم الخدمة وتلبي جميع حاجاته ورغباته، لكي تتمكن من تحسين جودة خدماتها، ولن تستطيع المؤسسة الفندقية القيام بذلك إلا بتبني وتطبيق مفهوم التسويق الداخلي الذي يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وإمكاناتهم ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات الفندقية، وبناء علاقات طيبة مع ضيوفهم، ومن ثم تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل بشكل رئيسي في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا الضيوف.

## أولا: إشكالية البحث:

ومن خلال التوطئة المقدمة أعلاه يمكن إبراز معضلة الدراسة في السؤال التالي:

إلى أي مدى يمكن للتسويق الداخلي أن يساهم في تطوير جودة الخدمة الفندقية؟ وما هو واقعه بالمؤسسات

## الفندقية محل الدراسة؟

- لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى بلورة إطار نظري وفكري حول أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة الفندقية ارتأت الدراسة الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :
- ما هي الأسس النظرية التي يركز عليها مفهومي "التسويق الداخلي" و"جودة الخدمة" في الصناعات الفندقية
  - كيف يساهم التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية؟
  - ما هو واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟ وكيف يؤثر هذا الواقع على جودة الخدمة الفندقية؟

- كيف يمكن للتسويق الداخلي أن يكون له دور استراتيجي فعال في تطوير وتعزيز جودة الخدمة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟

**ثانيا: فرضيات البحث:**

يتطلب تحليل إشكالية دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة اختبار صحة الفرضيات التالية :

- إن الدراسة المستفيضة لمفهوم التسويق الداخلي وجودة الخدمة تبرز مدى الترابط الوثيق المفهومين في الصناعات الخدمية ويظهر هذا الترابط بشكل جلي في صناعة الفندقية لكون جودة الخدمة في هذه الصناعة ترتبط بشكل كبير بمقدميها وبالتالي تتأثر جودة الخدمة الفندقية بالتسويق الداخلي الذي يعتبر العاملين زبائن داخليين يجب تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

- يساهم التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية من خلال تفعيل تطبيقات الموارد البشرية (من اختيار وتوظيف وتدريب وتمكين للعاملين) بالإضافة إلى تطبيق تقنيات التسويق الخارجي على العاملين وإرساء مناخ ثقافي عماده الخدمة والجودة والإبداع.

- إن واقع التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية عينة الدراسة بالمؤسسات الفندقية الجزائرية عموما يبرز ضعف اهتمام هذه المؤسسات بعاملها وعدم وعيها بأهمية تطبيق المفهوم التسويقي على العاملين واعتبارهم زبائن داخليين الأمر الذي انجر عنه انخفاض في مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة للزلاء.

- إن تبني وتطبيق المؤسسات الفندقية محل البحث والمؤسسات الفندقية الجزائرية عموما لمفهوم التسويق الداخلي هو السبيل الرئيسي لتطوير جودة الخدمة الفندقية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي وانضمام الجزائر المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة.

**ثالثا: أهمية البحث:**

يكتسي البحث أهميته من الاعتبارات التالية :

- حداثة موضوع التسويق الداخلي وعدم وعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما والمؤسسات الفندقية على وجه الخصوص بأهمية هذا المسعى وإهماله.

- من خلال استعراض الباحث للمراجع العلمية التي تناولت مداخل التسويق أرى أن التركيز من قبل الباحثين والخبراء التسويقيين قد انصب على مدخلين من مداخل التسويق هما: التسويق الخارجي الذي يتناول علاقة المؤسسات الخدمية أو الإنتاجية بالزبائن، والتسويق المتكامل الذي يتناول علاقة العاملين بالزبائن. أما المدخل الثالث الذي نراه ذا أهمية وخصوصية في صناعة الفنادق هو التسويق الداخلي الذي يتناول علاقة العاملين مع إدارة المؤسسة فهذا المدخل يحض على اهتمام الباحثين وعلى هذا الأساس حاول الباحث دراسة هذا الموضوع وتسلط الضوء عليه مستندا على المراجع العلمية العربية والأجنبية التي استطاع الحصول عليها.

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع الفندقية باعتباره قطاع خدمي مؤثر على اقتصاديات الدول وبالتالي يجب على الدول ومنها الجزائر أن تشجع هذا القطاع وتنميه وتكرس فكر الجودة على القائمين عليه ولن تتمكن مؤسسات هذا القطاع من التأقلم مع التغيير الشديد بالبيئة التنافسية إلا بانتهاج الفكر التسويقي الداخلي.
  - تكتسي هذه الدراسة أهمية كبرى في ظل انضمام الجزائر المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة وبالتالي فإن مسائل تحسين الجودة والاهتمام بالعاملين كونهم أصل الجودة أمر مهم لمجاهة المؤسسات الفندقية العالمية.
- رابعاً: أهداف البحث:**

- تسعى هذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- محاولة استعراض أهم الأسس والأطر النظرية والمعرفية التي يركز عليها جودة الخدمة الفندقية والتسويق الداخلي ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين.
- محاولة إبراز الدور الإستراتيجي الذي يلعبه التسويق الداخلي لتطوير جودة الخدمة الفندقية.
- محاولة الإطلاع على واقع التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية عينة الدراسة وانعكاساتها على جودة الخدمات المقدمة بهدف الوقوف عند أهم المعوقات التي من شأنها عرقلة مسار التطبيق الناجح ولتصحيح هذا المفهوم.
- اقتراح نموذج للتسويق الداخلي وجودة الخدمة يمكن المؤسسات الفندقية محل الدراسة والمؤسسات الفندقية الجزائرية عموماً من تحقيق التميز في تقديم الخدمات للضيوف بأعلى جودة في ظل اندماج الجزائر في الاقتصاد العالمي القائم على الجودة والمعرفة.

#### خامساً: مبررات اختيار الموضوع:

- إن أسباب اختيار الموضوع تعود إلى اعتبارات شخصية ترجع إلى طبيعية تكويني الأكاديمي في حقل التسويق واهتمامي الشخصي بموضوع التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة ورغبتني الملحة في محاولة الكشف عن بعض مكامن النقص لدى الباحثين في مجال التسويق الداخلي.
- أما الاعتبارات العلمية فيمكن حصرها فيما يلي:

- تنامي الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في الكتابات التسويقية المعاصرة، نظراً لما له من مكانة ودور في تحقيق التمييز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية المعاصرة في ظل اقتصاد الجودة والمعرفة.
- ضعف الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات الفندقية الجزائرية عموماً وعدم تلبية حاجات ورغبات هذه الموارد (من خلال تبين وتطبيق مفهوم التسويق الداخلي) الأمر الذي انجر عنه تدني وانخفاض جودة الخدمات الفندقية.
- الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحقيق الأداء المميز للمؤسسة الاقتصادية الخدمية عموماً والمؤسسة الفندقية على وجه الخصوص من خلال تطوير جودة الخدمات المقدمة.
- ندرة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية في العالم العربي وغياها الكلي في الجزائر ويعود ذلك لحدثة الموضوع وغياب ثقافة البحث العلمي لدى المسؤولين وضعف تعاونهم.

**سادسا: حدود البحث :**

تم إنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

1. **البعد النظري:** يهدف هذا البحث إلى الإحاطة بجوانب فكرية ومعرفية ذات الصلة بحقل التسويق عموما والتسويق الداخلي على وجه الخصوص، وبلورة إطار نظري ومعرفي لعلاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة في الصناعة الفندقية، من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار فرضياتها في إطارها النظري.
2. **البعد المفاهيمي:** للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها لا بد من تحديد الإطار المفاهيمي الذي ينبغي تناوله في الدراسة وقد تم التطرق للعديد من المفاهيم كالتسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية، المؤسسة الفندقية وقد تم توظيف هذه المفاهيم بحسب المضمون المقترح ضمن فقرة التعريف بأهم المصطلحات المشار إليها ضمن هذه المقدمة.
3. **البعد المكاني:** تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة، ربط الدراسة بخصوصية المؤسسة الفندقية الجزائرية، حيث اهتم الفصل الأخير بدراسة وتحليل وتشخيص واقع التسويق الداخلي وانعكاساته على جودة الخدمات الفندقية المقدمة لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، ولقد اقتضت الدراسة الميدانية على ثلاث (03) مؤسسات فندقية (عمومية وخاصة)، والتي يزيد عدد عاملاتها عن ثلاثين (30) عاملا، وهذا ضمنا لموضوعية ودقة النتائج، وتمثلت هذه المؤسسات في: فندق الطاسيلي (ذو الأربع نجوم)، فندق المهري (ذو الثلاث نجوم)، فندق ليناتال (غير المصنف). وقد تم اعتماد الاستبيان والمقابلات الشخصية كأداتين مهمتين لجمع المعلومات، بالإضافة إلى استخدام أدوات أخرى كالملاحظة والتقارير عن الأداء. بالإضافة إلى الزيارات الميدانية التي شملت مديرية السياحة بولاية ورقلة، حيث تم اخذ أهم الإحصاءات حول أنشطة وأعمال المؤسسات الفندقية محل الدراسة، بالإضافة إلى القيام ببعض المقابلات الشخصية مع مسؤولين بهذه المديرية.
4. **البعد الزمني:** أما المجال الزمني، فقد استغرقت مدة إنجاز هذه الدراسة خمسة أشهر كاملة ما بين التبرص وإتمام عملية الاستقصاء، و نشر إلى أن الدراسة تمت في الفترة ما بين سبتمبر 2006 - 2008 والتي تميزت بظهور مخطط الجودة السياحي الجزائري الذي أتى لانتشال المؤسسات الفندقية الجزائرية وتمكينها من منافسة كبريات المؤسسات الفندقية العالمية.

**سابعا: المنهج المستخدم في البحث:**

بغية تحليل إشكالية الدراسة، ويهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة تم استخدام عدد من المناهج التي حتمتها طبيعة الدراسة من حيث كونها نظرية وميدانية في نفس الوقت، حيث اعتمد البحث على توظيف المنهج الوصفي التحليلي، بغية وضع إطار نظري لإشكالية أثر ودور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية مع اعتماد منهج المسح الميداني لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، باستخدام أدوات الدراسة الممكنة كالمقابلة والاستبيان والملاحظة وتوظيف تقارير الأداء بهدف التعرف على واقع التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية بالمؤسسات محل

البحث والوقوف على أهم العراقيل التي تحول دون تحقيق ذلك، سعياً في الأخير إلى تقديم الحلول والعلاجات التي تمكن هذه المؤسسات من تحقيق التميز في جودة الخدمة.

### ثامناً: أدوات الدراسة:

أعتمد الباحث في جمع البيانات على الأدوات التالية :

**1. الأدوات النظرية:** قام الباحث بمسح مكتبي لعرض البيانات عن موضوع الدراسة، من خلال الوقوف عند أهم ما كتب حول التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية، وكان هدف هذا المسح هو الإحاطة بالجوانب النظرية والمعرفية لإشكالية الدراسة.

**2. الأدوات العملية:** قام الباحث باستخدام عدة أدوات تطبيقية، تمثلت في المقابلة، الملاحظة، التقارير، الاستبيان (والذي يعتبر أحد المصادر الأساسية التي استخدمها الباحث كأداة لجمع البيانات، والتي مكنته من معرفة ودراسة اتجاهات وموقف وأراء عينة الموظفين والنزلاء بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة حول التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية).

### تاسعاً: الدراسات السابقة :

رغم ندرة الدراسات التي تتناول موضوع التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية على الساحة الوطنية والعربية والعالمية، إلا أن الباحث استطاع الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وهذا لبلورة الإطار النظري والتطبيقي للبحث والاستفادة من النتائج المتوصل إليها، ومن أهم هذه الدراسات:

**1. دراسة الطائي حميد عبد النبي، الموسومة بـ "قياس تقويمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين".** والتي كان هدفها:

- التعرف على مدى نجاح الفنادق الأردنية في تطبيق برامج التسويق الداخلي.
  - التعرف على تقييمات العاملين في الفنادق عينة الدراسة لإجراءات التسويق الداخلي، وترتيبها من وجهة نظرهم
  - الوقوف على أية فروق ذات دلالة إحصائية في التقويمات طبقاً لمتغيرات الدراسة المستقلة.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من قبل الإدارة الفندقية عينة الدراسة بشكل عام تمثل تقويماً غير محايد للعاملين في هذه الفنادق، وهذا يعني في واقع الأمر أن إجراءات التسويق الداخلي لم ترق إلى مستوى الطموح، ويجب وضع الحلول المناسبة لها.

**2. احمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر "**، (أطروحة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة)، 2009/2008. تناولت هذه الدراسة كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر، من خلال عينة من المؤسسات الفندقية ذات خمسة (5) نجوم في الجزائر، وقد توصلت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات الفندقية الجزائرية، تمثلت عناصره أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير، ووضع إستراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة.

### 3. صالح عمرو كرامة الجريري، " اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية

لعينة من المصارف اليمينية )، (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة)، سوريا، 2006. أجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي اليمني، وهدفت لقياس اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات.
- إن للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات اثر في رضا الزبائن.
- أن هناك علاقة قوية بين جودة الخدمات ورضا الزبائن.
- أن نقطة الانطلاق للوصول إلى جودة الخدمات ونيل رضا الزبائن تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة للزبائن.

### عاشرا: مصطلحات البحث:

رغم أن المصطلحات التي سنتناولها هي محل تعريف وتحديد في سياق البحث، إلا انه من الضروري إعطاء تعريف لها وتحديد لمضمونها الذي سيلازمنا طيلة البحث، وتتمثل هذه المصطلحات في التالي:

1. **التسويق الداخلي:** هو: "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه ، وبالتالي يتم النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن فيما بينهم، أي أنهم زبائن داخل المنظمة، والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين من اجل تحقيق أهداف المنظمة".
2. **الخدمة الفندقية:** هي: "مجموعة من الأعمال التي تؤمن للضيوف الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمات والسلع الفندقية، خلال إقامتهم في الفندق".
3. **جودة الخدمة الفندقية:** هي: "معيار درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة الفندقية مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، ومنه فحدودة الخدمة الفندقية تتحدد في ضوء المقارنات التي يجريها الزبون (الضيف) بين "ما يتوقع" أن يحصل عليه من المؤسسة الفندقية وبين "ما يحصل عليه" فعلا من نفس المؤسسة".
4. **المؤسسة الفندقية:** هي: "ذلك المكان الذي تتوفر فيه جميع مستلزمات الراحة للضيوف الذين يقيمون فيه، مثل الإقامة الآمنة والمرحجة، الإطعام، وسائل الترفيه والرياضة... الخ، وتشكل هته المستلزمات منتج المؤسسة الفندقية".
5. **الزبون الداخلي:** هو: "العامل داخل المنظمة، حيث يعتبر زبون كالزبون الخارجي، وبالتالي على المؤسسة تصميم مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكارها وخططها إليه، والحصول على رضاه مع تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالربحية. كما أن مصطلح الزبون الداخلي يشير إلى العلاقات التي تنشأ بين الزبون ومقدم الخدمة داخل المؤسسة، من



خلال سلسلة وظائف الخدمة الداخلية، وهذه الوظائف خاصة بالزبائن الداخليين لمقدمي خدمة داخليين آخرين، وهم أيضا مقدمي خدمات لزبائن داخليين آخرين في المؤسسة".

**6. التدريب على خدمة الزبائن:** هو: "تلك الجهود المخططة والمستمرة التي تهدف إلى رفع كفاءة الفرد في مجال خدمة الزبائن، عن طريق زيادة معارفه، وتنمية مهاراته التسويقية، وتغيير اتجاهاته بشكل إيجابي، حتى يتمكن من أداء عمله التسويقي بكفاءة وفعالية، مما ينعكس على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة".

**7. التمكين:** هو: "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فعال للمعلومات، يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور، مثل: مجالات البيع وخدمة المشتريات والزبائن وغيرها... الخ".

**8. ثقافة المؤسسة الخدمية:** هي: "تلك الإيديولوجيات والمعتقدات، والقيم المغروسة التي تسود المؤسسات الخدمية، والتي تشكل الإطار المعرفي لسلوك الأفراد داخل المؤسسة، في ما يخص خدمة الزبائن، وتبني فكر الجودة والفكر الإبداعي".

#### عاشرا: هيكل البحث :

تم تحليل إشكالية مدى تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة الفندقية والدور الذي يلعبه في تطويرها واختبار صحة الفرضيات المقدمة ضمن ثلاثة فصول مترابطة كالتالي :

تناول الفصل الأول الذي كان معنونا بـ"الإطار المفاهيمي والمعرفي لجودة الخدمة الفندقية والتسويق الداخلي"، أربع مباحث حيث تعرض في المبحث الأول الذي كان بعنوان: "صناعة الخدمات الفندقية - مدخل تمهيدي" إلى أهمية الصناعة الخدمية ودورها الفاعل في الاقتصاد العالمي، وبعد ذلك تم التطرق لمفهوم وأهمية صناعة الخدمة الفندقية باعتبارها نشاطا خدميا ناميا له دور مهم في تعزيز وتفعيل الاقتصاديات العالمية، وانتهى المبحث بإعطاء مفاهيم وخصائص الخدمة الفندقية باعتبارها سر بقاء المؤسسات الفندقية. وتناول المبحث الثاني الذي كان موسوما بـ: "الإطار المفاهيمي جودة الخدمة الفندقية"، مفاهيم الجودة بصفة عامة، وبعدها تطرق لمفاهيم وأبعاد جودة الخدمة وطرق قياسها، وانتهى المبحث بشرح مفصل لحيثيات جودة الخدمة الفندقية، مع اعتبار جودة الخدمة الفندقية ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية. وعرج المبحث الثالث الذي كان معنونا بـ: "الإطار الفكري التسويقي الداخلي"، إلى تقديم خلفية تاريخية لظهور ونشأة مفهوم التسويق الداخلي والفكرة من ورائه، وإعطاء تعاريف العلماء لهذا المفهوم، والأهداف التي جاء بها هذا الأخير، وبعدها تم التطرق لمهام ومراكز وفوائد التسويق الداخلي، وانتهى المبحث بتوضيح ادوار وتأثير الاتصالات التسويقية الداخلية على كل من العاملين والزبائن. وانتهى الفصل الأول بالمبحث الرابع الذي كان تحت عنوان: "التشخيص الاستراتيجي للتسويق الداخلي"، والذي تعرض لمفاهيم (أسواق التوظيف، الزبون الداخلي، جودة الخدمة الداخلية)، وبعدها تم التطرق لاستراتيجيات التسويق الداخلي وشروط نجاحها، وانتهى

المبحث بإعطاء خصوصية مفهوم التسويق الداخلي في صناعة الفنادق باعتباره مصدر الميزة التنافسية لهذه الصناعة، كونه احد الركائز الإستراتيجية لتحسين وتطوير جودة الخدمة الفندقية.

وتطرق الفصل الثاني ل"أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة الفندقية"، وتم تناول هذا الموضوع من خلال أربع مباحث، عالج المبحث الأول: "أثر تسيير الأفراد على جودة الخدمة الفندقية"، من خلال إبراز أهمية اختيار الأفراد في تحسين جودة الخدمة الفندقية، ودور التدريب على الجودة وخدمة الزبائن (الضيوف) في تعزيز وتفعيل جودة الخدمة الفندقية، وانتهى المبحث بتبيان أثر تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات لهم في تحسين جودة الخدمة الفندقية. وتناول المبحث الثاني: "تطبيق مفهوم الزبون الداخلي وجودة الخدمة الفندقية"، حيث استهل هذه الدراسة بتبيان دور وأثر تحفيز العاملين في ترقية جودة الخدمة الفندقية باعتبار أن التحفيز هو أسلوب تسويقي هدفه ترغيب الموظف في العمل، وتم التطرق بعد ذلك إلى أهمية ودور الاتصال التسويقي الداخلي في تفعيل جودة الخدمة الفندقية باعتباره جوهر الفكر التسويقي الداخلي وهذا من خلال نشر المعلومات التسويقية في أوساط العاملين، وتسييرها من خلال تطبيق نظام تسيير المعرفة التسويقية، وانتهى المبحث بإبراز دور الرضا الوظيفي للعاملين في تحسين جودة الخدمة الفندقية، الذي لن يتأتى إلا بتحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين. وحاول المبحث الثالث التطرق ل"أثر ثقافة الخدمة والجودة والإبداع على جودة الخدمة الفندقية"، من خلال إبراز دور ثقافة الخدمة في تطوير جودة الخدمة الفندقية، وأهمية تطبيق التسويق الداخلي كأداة لنشر ثقافة الخدمة الفندقية، ثم تناول المبحث ثقافة الجودة ودورها في تعزيز جودة الخدمة الفندقية، من خلال تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة كأداة لنشر ثقافة الجودة، وتعزيز وتنمية العمل الجماعي من خلال الاهتمام بفرق العمل وتطويرها وتوجيهها لخدمة الزبائن (الضيوف)، وانتهى المبحث بتبيان أثر ثقافة الإبداع على جودة الخدمة الفندقية، من خلال التطرق لمفهوم وأهمية الثقافة الإبداعية في الصناعة الفندقية ودورها في تطوير جودة الخدمة الفندقية. وانتهى الفصل الثاني بالمبحث الرابع الذي عنوان ب"التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية (نموذج مقترح)"، وحاول الباحث في هذا المبحث بناء نموذج يبرز دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مع تقديم شرح لهذا النموذج وتوضيح أهم أبعاده، وانتهى المبحث بتوضيح دور النموذج المقترح في تحسين جودة الخدمة الفندقية.

وحاول الفصل الثالث التطرق للجانب التطبيقي من خلال تشخيص واقع التسويق الداخلي لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة وانعكاساته على جودة الخدمات الفندقية، وتمت معالجة إشكالية هذا الفصل ضمن أربع مباحث، تطرق المبحث الأول الذي كان تحت عنوان "واقع قطاع الفنادق بولاية ورقلة (مدخل تمهيدي)" لواقع القطاع الفندقي الجزائري عموماً وقطاع الفنادق بولاية ورقلة على وجه الخصوص، من خلال معرفة أهم العراقيل والمحفزات التي تعيشها المؤسسة الفندقية، وهذا لأخذ صورة عامة عن قطاع الفنادق قبل التطرق لتحليل واقع التسويق الداخلي وجودة الخدمة بمؤسسات القطاع، وتناول المبحث الثاني الذي عنوان ب"منهجية الدراسة الميدانية وتحديد خصائص عينة البحث" الأدوات التي استخدمها الباحث في دراسته الميدانية، مع توضيح مجتمع وعينة الدراسة، وإعطاء بعض المؤشرات الاقتصادية لعينة الدراسة، وبعدها تناول الباحث الخصائص الديمغرافية والاجتماعية التي ميزت عينة الموظفين وعينة الزبائن (الضيوف)، لمعرفة توجهات العينتين ديمغرافياً واجتماعياً. وعرج المبحث الثالث والذي كان تحت عنوان

"تحليل نتائج المقابلة والاستقصاء" إلى عرض وتحليل نتائج المقابلة والملاحظة والاستبيان، وانتهى الفصل بالمبحث الرابع الذي كان موسوماً بـ"مقترح لتطوير التسويق الداخلي بالمؤسسات المدروسة"، حيث تم تناول أهم المعوقات والعراقيل التي تحول دون تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، والتي كانت سبباً في تدهور جودة الخدمات الفندقية، وبعد ذلك تم التطرق لسبل القضاء على هذه المعوقات من خلال اقتراح نموذج لتطوير التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، والمؤسسات الفندقية الجزائرية عموماً.

#### الحادي عشر: الصعوبات الملازمة لإنجاز البحث:

واجهت الباحثة عدة صعوبات أثناء إعداد هذا البحث بشقيه النظري والتطبيقي تتمثل هذه الصعوبات فيما يلي :

- صعوبة تجميع المراجع والمصادر ذات العلاقة بموضوع البحث، ويعود هذا لحدائثة الموضوع.
- عدم تعاون مسؤولي المؤسسات الفندقية محل الدراسة والموظفين في إنجاز البحث وهذا راجع لغياب ثقافة البحث العلمي لدى هؤلاء، بالإضافة إلى تقديم معلومات مضخمة عن الأداء والتسيير، والتستر عن المعلومات الحقيقية.

# المقدمة العامة

## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والمعرفي لجودة الخدمة الفندقية والتسويق الداخلي

## الفصل الثاني:

أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة الفندقية

## الفصل الثالث:

التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية - حالة عينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة)

الخلاصة



# فهرس المراجع

# فهرس الملاحق

# الفهرس العام

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة قاصدي مرباح بورقلة.  
كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية .  
قسم علوم التسيير.  
دراسات عليا في التسويق

اسم الفندق:  
تاريخ ملء الاستمارة:

الموضوع: استبيان

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة: تحية طيبة وبعد،  
يسعدنا أن تكون هذه القائمة بين أيديكم، ونود إعلامكم أننا بصدد إعداد دراسة ميدانية حول دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية بمؤسستكم الموقرة، في إطار متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، ولما كان لانطباعكم وآرائكم أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بصراحة تامة وصدق، بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.  
علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، وسنوافيكم بنتائج الدراسة وتوصياتها إن رغبتم بذلك.  
... نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

الأستاذ المشرف:  
د. سملاي يحضيه

الباحث :  
بويكر عباسي

**1- معلومات عامة:**الجنس: ذكر  أنثى العمر: من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة الحالة الاجتماعية: متزوج  أعزب التحصيل الدراسي: تعليم ابتدائي  تعليم متوسط  تعليم ثانوي  تعليم جامعي الخبرة المهنية ( عدد سنوات الخدمة في الفندق): اقل من سنة  من 1 إلى 3 سنوات  من 4 إلى 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات سنوات عدد الدورات التدريبية: لا توجد  دورة واحدة  دورتان  3 دورات فأكثر **2- الاستمارة الاستبيان:**

الرجاء قيم العبارات التالية بوضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة:

| الرقم | العبارة   | درجة الموافقة |       |        |       |        |
|-------|---|---------------|-------|--------|-------|--------|
|       |   | دائما         | غالبا | أحيانا | نادرا | إطلاقا |
| 1     | تقوم إدارة الفندق باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.   |               |       |        |       |        |
| 2     | تقوم إدارة الفندق بتدريب الموظفين وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات الإدارية وبشكل دوري ومستمر.                                       |               |       |        |       |        |
| 3     | تركز البرامج التدريبية على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن (الضيوف).  |               |       |        |       |        |
| 4     | هدف إدارة الفندق من البرامج التدريبية هو اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية المتعلقة بخدمة الزبائن (الضيوف).                        |               |       |        |       |        |
| 5     | يتملك الموظفون الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات اللازمة بدلا من المشرفين.  |               |       |        |       |        |
| 6     | تقوم إدارة الفندق بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين (خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن) ، وهذا لحل مشاكل الزبائن (الضيوف) وخدمتهم. |               |       |        |       |        |
| 7     | يوجد تنسيق وتعاون على مستوى عال بين الإدارة والموظفين.  |               |       |        |       |        |
| 8     | تعمل إدارة الفندق على تسهيل الاتصال بين الموظفين، من خلال توفيرها لوسائل اتصال جيدة.  |               |       |        |       |        |
| 9     | توفر إدارة الفندق المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ الأعمال.  |               |       |        |       |        |
| 10    | توفر إدارة الفندق بيانات ومعلومات كافية عن الخدمات الجديدة التي ينوي  |               |       |        |       |        |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | الفندق الترويج لها، وترى الإدارة ضرورة اطلاع الموظفين عليها.   |
|  |  |  |  |  | 11 تعطي إدارة الفندق أهمية بالغة في نشر المعلومات والبيانات الضرورية التي تظهر فلسفة الفندق بشكل واضح ودقيق للموظفين.  |
|  |  |  |  |  | 12 تقوم إدارة الفندق بمنح مكافآت وحوافز للموظفين بناء على أدائهم المتميز في خدمة الزبائن (الضيوف) وتطبيق الجودة.   |
|  |  |  |  |  | 13 تبذل إدارة الفندق قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال وعادل للمكافآت يرضي الموظفين ويجفزههم على أداء العمل.  |
|  |  |  |  |  | 14 توفر إدارة الفندق فرص الترقية للموظفين إلى الوظائف العليا بناء على أدائهم الجيد في تحقيق الجودة وخدمة الزبائن (الضيوف).   |
|  |  |  |  |  | 15 تقوم إدارة الفندق بدعم الموظفين والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم، خاصة الوظائف التي هي على تماس مباشر بالزبائن (الضيوف).  |
|  |  |  |  |  | 16 تهتم إدارة الفندق بظروف العمل وساعاته الملائمة والنقل والتأمين الصحي.   |
|  |  |  |  |  | 17 إن العمل الذي أمارسه يشبع حاجاتي ورغباتي المادية والمعنوية ولا أفكر في تغيير العمل.   |
|  |  |  |  |  | 18 تهتم إدارة الفندق بحاجات ورغبات العاملين كاهتمامها بحاجات ورغبات الزبائن (الضيوف).  |
|  |  |  |  |  | 19 تسعى إدارة الفندق دائما إلى ثبات أو بقاء العامل لفترة طويلة في العمل.   |
|  |  |  |  |  | 20 تسعى إدارة الفندق إلى ترسيخ ثقافة خدمة الزبون (الضيف) لدى العاملين من خلال السياسات والإجراءات وأنظمة الحوافز والأعمال اليومية في الفندق.                                   |
|  |  |  |  |  | 21 يمتلك العاملون في الفندق الدراية التامة بأنهم جزء مهم من الخدمة الفندقية التي يقدموها للزبائن (الضيوف)، وعليه لا بد من تأدية المهام والواجبات الموكلة إليهم بالشكل المطلوب. |
|  |  |  |  |  | 22 تبذل إدارة الفندق قصارى جهدها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفندق، ونشر ثقافة الجودة بين أوساط العاملين.  |
|  |  |  |  |  | 23 يقوم العاملون في الفندق بالعمل كفريق واحد لخدمة الزبائن (الضيوف).   |
|  |  |  |  |  | 24 توفر إدارة الفندق وتدعم فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين عند تعاملهم مع الزبائن (الضيوف) وحل مشاكلهم.   |

## الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة قاصدي مرباح بورقلة.  
كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية.  
قسم علوم التسيير  
دراسات عليا في التسويق

### الموضوع: استبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة: تحية طيبة وبعد،  
في إطار تحضير رسالة ماجستير في علوم التسويق، تتعلق بـ: دور التسويق الداخلي في تطوير جودة  
الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من الفنادق بولاية ورقلة )، نطلب منكم المساهمة في إتمام هذه  
الرسالة بالإجابة على الأسئلة أدناه، بوضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة، ولما كان لآرائكم واقتراحاتكم  
أهمية بالغة في نجاح هذه الرسالة، نأمل حسن تعاونكم.  
علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي.  
... ولكم جزيل الشكر مسبقا.

الأستاذ المشرف:  
د. سملاي يحضيه

الباحث :  
بويكر عباسي

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر: من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- الحالة الاجتماعية: متزوج  أعزب
- المستوى الدراسي: تعليم ابتدائي  تعليم متوسط  تعليم ثانوي  تعليم جامعي
- سبب الإقامة: سياحة  مهمة عمل
- فترة الإقامة: ليلة  ليلتين  ثلاث ليالي  أكثر من ثلاث ليالي
- 2- الاستمارة الاستبائية:

الرجاء قيم العبارات التالية بوضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة:

| الرقم | العبارة  | درجة الموافقة |       |        |       |
|-------|--|---------------|-------|--------|-------|
|       |  | دائما         | غالبا | أحيانا | نادرا |
| 1     | يتمتع موظفو الفندق بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الأعمال.  |               |       |        |       |
| 2     | يقوم موظفو الفندق بتقديم الخدمات الفندقية في المواعيد المحددة.   |               |       |        |       |
| 3     | يستخدم الفندق المعدات والتقنيات الحديثة.   |               |       |        |       |
| 4     | يتم تقديم الخدمات الفندقية بدقة عالية وحالية من الأخطاء.   |               |       |        |       |
| 5     | الشعور بالثقة والاعتمادية عند التعامل مع موظفي الفندق.   |               |       |        |       |
| 6     | يتميز موظفو الفندق بالسرعة في تقديم الخدمة الفندقية المطلوبة.  |               |       |        |       |
| 7     | يستجيب الموظفون بسرعة لاحتياجات الزبائن (الضيوف) ويقومون بتلبيتها.   |               |       |        |       |
| 8     | الرد الفوري على استفسارات وشكاوي الزبائن (الضيوف).   |               |       |        |       |
| 9     | يقوم موظفو الفندق بإخبار الزبون (الضيف) عن جميع الخدمات الفندقية المقدمة التي تلائم حاجاته ورغباته، وعن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤها منها. |               |       |        |       |
| 10    | يتحلى موظفو الفندق بالأدب وحسن الخلق واللباقة عند التعامل مع الزبائن (الضيوف).   |               |       |        |       |
| 11    | يفهم موظفو الفندق احتياجات الزبائن (الضيوف).   |               |       |        |       |
| 12    | يرغب موظفو الفندق دوما في تقديم المساعدة للزبائن (الضيوف).   |               |       |        |       |
| 13    | نضع إدارة الفندق مصالح الزبائن (الضيوف) في مقدمة اهتمامات الإدارة والموظفين.   |               |       |        |       |
| 14    | يولي موظفو الفندق عناية شخصية بكل زبون (ضيف).  |               |       |        |       |



|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | يقدر موظفو الفندق ظروف الزبون (الضيف)، ويتعاطفون معه.  | 15 |
|  |  |  |  |  | يقوم موظفو الفندق بتقديم الخدمات الفندقية التي تلاءم حاجات ورغبات الزبون (الضيف) بأعلى جودة. | 16 |
|  |  |  |  |  | يعمل الموظفون بشكل جماعي لتلبية حاجات ورغبات الزبائن (الضيوف).                               | 17 |
|  |  |  |  |  | يتميز موظفو الفندق بالمظهر الجيد والأناقة واللباس الموحد.                                    | 18 |
|  |  |  |  |  | يحرص موظفو الفندق على خدمة الزبائن (الضيوف) وحل مشاكلهم ، واستخدام الطرق الإبداعية في ذلك.   | 19 |

الملحق رقم (03)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة قاصدي مرباح بورقلة.  
كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية.  
قسم علوم التسيير  
دراسات عليا في التسويق  
الباحث: بوبكر عباسي  
الأستاذ المشرف: د. سملاي يحضيه

### الموضوع: مقابلة

سيدي الكريم : تحية طيبة وبعد،

في إطار تحضير رسالة ماجستير في علوم التسويق، تتعلق بـ: دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من الفنادق بولاية ورقلة )، نطلب منكم المساهمة في إتمام هذه الرسالة بالإجابة على الأسئلة أدناه، ولما كان لآرائكم واقتراحاتكم أهمية بالغة في نجاح هذه الرسالة، نأمل حسن تعاونكم.

علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي.  
... ولكم جزيل الشكر مسبقا.

الأسئلة:

- 1- ما هو مفهوم الجودة في نظرك؟
- 2- كيف يتم توظيف الأفراد في مؤسساتكم؟
- 3- ما هو رأيكم في عملية تدريب العاملين على خدمة الضيوف؟ وهل مؤسساتكم تقوم بذلك؟ وإذا كانت الإجابة بـ"نعم" كيف ذلك؟
- 4- ما هو رأيكم في عملية تفويض الصلاحيات إلى العاملين في مجال خدمة الضيوف؟ وهل مؤسساتكم تطبق ذلك؟
- 5- هل هناك اتصال وتنسيق بينكم وبين العاملين في مجال خدمة الضيوف؟
- 6- هل هناك ترقية للعاملين في مؤسساتكم؟ وإذا كانت فعلى أي أساس تتم؟
- 7- هل هناك تامين صحي واجتماعي للعاملين؟
- 8- ما هو رأيكم في عملية تلبية حاجات ورغبات العاملين باعتبارهم زبائن داخليين؟ وهل مؤسساتكم تقوم بذلك؟
- 9- هل تمتلك مؤسساتكم ثقافة جودة؟ وإذا كانت الإجابة بـ"نعم" كيف ذلك؟
- 10- هل تتسم الأعمال الفندقية التي يقوم بها العاملون بمؤسساتكم بالروتين؟ وإذا كانت الإجابة بـ"لا" فما الإجراءات التي تقومون بها من اجل جعل الأعمال الفندقية التي يقوم بها العاملون في مؤسساتكم تتسم بالإبداع؟
- 11- هل تسعى مؤسساتكم إلى بقاء العاملين لديها؟ وإذا كان "نعم" فما هي الإجراءات المتخذة في سبيل تحقيق ذلك؟
- 12- هل شاركتكم في اليوم الدراسي الذي عقدته وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة بالتعاون مع المكتب الدراسي الفرنسي للجودة حول مخطط الجودة السياحي الجزائري؟ وما هو رأيكم في مثل هذه المبادرات؟

## الملحق رقم (04):

## - نشاط المؤسسات الفندقية لسنة 2007

| رقم الأعمال |             | الوجبات | عدد الزبائن |        |            |        |          |          | عدد المستخدمين |                           | قدرة الإيواء | نوع المؤسسة |
|-------------|-------------|---------|-------------|--------|------------|--------|----------|----------|----------------|---------------------------|--------------|-------------|
| الإطعام     | الإيواء     |         | الأجانب     |        | الجزائريين |        | المؤقتون | الدائمون |                |                           |              |             |
|             |             |         | الليالي     | الوصول | الليالي    | الوصول |          |          |                |                           |              |             |
| 10631238.36 | 15391570.00 | 16496   | 1614        | 416    | 5834       | 2185   | 15       | 46       | 38             | نزل الطاسيبي (ورقلة)      |              |             |
| 45633665.44 | 6239973.74  | 6552    | 267         | 232    | 6268       | 4009   | 6        | 39       | 110            | فندق المهري (ورقلة)       |              |             |
| 27971119.69 | 11299812.36 | 46600   | 927         | 527    | 8627       | 6420   | 19       | 28       | 168            | فندق الواحات (تفرت)       |              |             |
| 0.00        | 0.00        | 0       | 0           | 0      | 0          | 0      | 9        | 21       | 80             | نزل النجيل (تفرت)         |              |             |
| 0.00        | 880800.00   | 0       | 4           | 2      | 734        | 368    | 0        | 6        | 58             | نزل مرحبا (ورقلة)         |              |             |
| 100800.00   | 3498700.00  | 126     | 89          | 58     | 10696      | 5440   | 6        | 6        | 117            | نزل الأروي الذهبي (ورقلة) |              |             |
| 0.00        | 671500.00   | 0       | 0           | 0      | 1288       | 786    | 2        | 2        | 60             | نزل المستقبل (ورقلة)      |              |             |
| 0.00        | 1554868.00  | 0       | 2           | 2      | 2610       | 1260   | 3        | 5        | 18             | أحمر حدو (ورقلة)          |              |             |
| 0.00        | 2425200.00  | 0       | 57          | 41     | 3538       | 2972   | 2        | 2        | 34             | فندق المنار (ورقلة)       |              |             |
| 12881388.00 | 18998500.00 | 8878    | 905         | 875    | 7435       | 5913   | 2        | 2        | 34             | نزل ليناتال (ورقلة)       |              |             |
| 0.00        | 250800.00   | 0       | 2           | 2      | 783        | 752    |          | 2        | 24             | نزل الرمال (ورقلة)        |              |             |
| 0.00        | 371450.00   | 0       | 475         | 313    | 3434       | 2641   | 0        | 3        | 52             | نزل سدراتة (ورقلة)        |              |             |

|                     |                      |              |             |             |              |              |           |            |             |                           |
|---------------------|----------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-----------|------------|-------------|---------------------------|
| 317945.00           | 3592500.00           | 0            | 80          | 53          | 3016         | 2186         | 0         | 9          | 36          | نزل الأنصار (ورقلة)       |
| 0.00                | 272200.00            | 0            | 20          | 10          | 2570         | 2035         | 4         | 02         | 27          | فندق الفنك الذهبي (ورقلة) |
| 0.00                | 2658.000.00          | 0            | 116         | 95          | 2692         | 3048         | 2         | 1          | 20          | فندق الهناء (ورقلة)       |
| 0.00                | 64880.000.00         | 0            | 0           | 0           | 1298         | 1298         |           | 3          | 27          | الهفار (تقرت)             |
| 0.00                | 1100150.00           | 0            | 65          | 40          | 3017         | 1809         | 2         | 1          | 50          | نزل الواحات (ورقلة)       |
| 387200.00           | 8631.700.00          | 350          | 46          | 39          | 8698         | 6081         | 7         | 5          | 43          | البستان (ورقلة)           |
| 0.00                | 1281.400.00          | 0            | 6           | 4           | 1876         | 1343         |           | 2          | 48          | نزل السلام (تقرت)         |
| 6282000.00          | 964164000.00         | 3029         | 264         | 143         | 5485         | 4499         | 8         | 7          | 61          | البيروني (حاسبي مسعود)    |
| <b>104205356.49</b> | <b>1108163124.10</b> | <b>82102</b> | <b>4939</b> | <b>2852</b> | <b>79899</b> | <b>55045</b> | <b>79</b> | <b>185</b> | <b>1073</b> | <b>المجموع</b>            |

## - نشاطات المؤسسة الفندقية : السداسي الثاني لسنة 2008 (أفريل - ماي - جوان )

| التجهيزات الترفيهية                           | رقم الأعمال       |              | عدد الوجبات | عدد الزبائن        |            |         | عدد المستخدمين |          |          | قدرات الإيواء عدد الأسرة | نوع المؤسسة |                          |
|---|-------------------|--------------|-------------|--------------------|------------|---------|----------------|----------|----------|--------------------------|-------------|--------------------------|
|   | الإطعام و الخدمات | الإيواء      |             | الأجانب و جنسياتهم | الجزائريين |         | مستوى التأهيل  | مستخدمين | مستخدمين |                          |             |                          |
|   |                   |              |             |                    | الليالي    | الليالي |                |          |          |                          |             | الوصول                   |
| /   | 2.845.950.17      | 3.782.000.00 | 3.801       | 298                | 68         | 1.689   | 826            | 13       | 48       | 4*                       | 76          | نزل ورقلة الطاسيلي       |
| حانة،مطعم،حضيرة سيارات صالون شاي              | 19.632.998.74     | 2.423.637.91 | 3.020       | 122                | 94         | 2.522   | 1324           | 07       | 39       | 3*                       | 110         | فندق المهري ورقلة        |
| مسبح،حانة،مطعم، حضيرة سيارات، خيمة، صالون شاي | 11.317.609.92     | 3.505.405.08 | 13.243      | 258                | 145        | 2.569   | 1.880          | 21       | 28       | 3*                       | 168         | الواحات تفرت             |
|   |                   |              |             |                    |            |         |                | 09       | 21       | 3*                       | 80          | نزل النخيل تفرت          |
| /   | /                 | 54.360.00    | /           | /                  | /          | 261     | 128            | 00       | 05       | 3*                       | 58          | نزل مرجبا ورقلة          |
| حضيرة سيارات ، مطعم                           | 95.200.00         | 1.165.200.00 | 119         | 34                 | 34         | 971     | 956            | 06       | 06       | م غ م                    | 117         | نزل الأروبي الذهبي ورقلة |
| /   | /                 | 268.000.00   | /           | /                  | /          | 536     | 536            | 00       | 03       | م غ م                    | 60          | نزل المستقل ورقلة        |
| /   | /                 | 255.000.00   | /           | /                  | /          | 250     | 130            | 00       | 03       | م غ م                    | 18          | أحمر خدو ورقلة           |
| /   | /                 | 914.400.00   | /           | 12                 | 06         | 746     | 300            | 02       | 02       | م غ م                    | 34          | فندق المنار ورقلة        |

في حالة ترميم م

|   |               |               |        |       |       |        |        |                           |    |     |     |       |                            |
|---|---------------|---------------|--------|-------|-------|--------|--------|---------------------------|----|-----|-----|-------|----------------------------|
| /   | 42.118.55     | 7.245.200.00  | 2.662  | 300   | 150   | 2.386  | 1120   | جامعي                     | -  | 30  | غ م | 34    | نزل لينتال<br>-ورقلة       |
| /   | /             | 122.400.00    | 00     | 00    | 00    | 306    | 294    | /                         | 00 | 02  | غ م | 24    | نزل الرمال<br>ورقلة        |
| /   | /             | 218.850.00    | /      | 389   | 389   | 1.459  | 1.200  | نهائي                     | 00 | 03  | غ م | 52    | نزل سدرانة                 |
|   | 712.000.00    | 1.065.000.00  | 890    | 10    | 05    | 728    | 540    | نهائي                     | 00 | 09  | غ م | 36    | نزل السياحة<br>(الأنصار)   |
|   | /             | 1.500.000.00  | /      | 12    | 20    | 1.500  | 900    | نهائي                     | 02 | 02  | غ م | 20    | فندق الفنك<br>الذهبي ورقلة |
|   | /             | 687.300.00    | /      | 32    | 16    | 859    | 252    | ثانوي                     | 02 | 01  | غ م | 20    | فندق الهناء<br>ورقلة       |
|   | /             | 660.000.00    | /      | /     | /     | 1.320  | 760    | /                         | 00 | 03  | غ م | 27    | الهنار -<br>تقوت           |
|   | /             | 280.000.00    | /      | 06    | 02    | 350    | 204    | نهائي                     | 02 | 01  | غ م | 50    | نزل<br>الواحات-<br>ورقلة   |
|   | 350.000.00    | 1.746.000.00  | 350    | 25    | 25    | 1.430  | 1.350  | تقني<br>سامي              | 08 | 05  | غ م | 86    | البستان<br>ورقلة           |
|   | /             | 387.500.00    | /      | 00    | 00    | 310    | 291    | ثانوي<br>متوسط<br>ابتدائي | 01 | 02  | غ م | 48    | نزل السلام-<br>تقوت        |
| حضيرة، مطعم، أنترنت،<br>مقهى، قاعة إجتماعات | 1.172.000.00  | 9.000.000.00  | 1.465  | 224   | 224   | 3.098  | 1562   | ثانوي                     | 05 | 08  | غ م | 92    | البترو<br>حاسبي<br>مسعود   |
| /   | 36.167.877.38 | 35.280.252.99 | 25.550 | 1.722 | 1.178 | 23.290 | 14.553 | -                         | 71 | 172 | -   | 1.130 | المجموع                    |

ملاحظة : - فندق الأهرام مغلق بقرار قضائي . - فندق النخيل في حالة ترميم.

- تجدر الإشارة إلى انه بالمقارنة مع السنة الماضية لنفس الثلاثي الثاني نسجل ما يلي : - زيادة وصول

الجزائريين بنسبة 12.26 % - زيادة وصول الأجانب بنسبة تقدر ب: 52.89 % - زيادة في ليالي

الأجانب بنسبة تقدر ب: 27.11 % - زيادة في عدد الوجبات تقدر ب: 7.46 % أما رقم أعمال الإيواء

فيقدر ب: 24.84 % و الإطعام ب 8.41 % .



ملحق رقم (06): معايير تصنيف الفنادق

| الرتب<br>العناوين                         | بدون نجوم   | نجمة واحدة   | نجمتان (2)  | ثلاث نجوم  | أربع نجوم  | خمس نجوم   |
|---|---|--|---|--|--|--|
| 1. شروط عامة                              | مؤسسة متميزة بالحد الأدنى من التأثيث والتجهيزات ، بالإضافة إلى صيانة جيدة وحسن سلوك مستخدميها | مؤسسة متميزة بتأثيثها وتجهيزاتها من النوعية المتوسطة بالإضافة إلى صيانة جيدة وحسن سلوك مستخدميها | مؤسسة متميزة بتأثيثها وتجهيزاتها من النوعية المتوسطة بالإضافة إلى صيانة جيدة وحسن سلوك مستخدميها  | مؤسسة متميزة بتأثيثها وتجهيزاتها من النوعية الجيدة بالإضافة إلى صيانة جيدة وحسن سلوك مستخدميها   | مؤسسة متميزة بتأثيثها وتجهيزاتها من النوعية الجيدة بالإضافة إلى صيانة ممتازة و سلوك لا يجب فيه لمستخدميها  | مؤسسة متميزة بتأثيثها وتجهيزاتها من النوعية الممتازة بالإضافة إلى صيانة ممتازة و سلوك لا يجب فيه لمستخدميها  |
| 2. الحد الأدنى لعدد الغرف                 | 10  | 10   | 10  | 10   | 10   | 10   |
| 3. مدخل الفندق                            | - مدخل الزائرين مستقل<br>- مشار إليه ، سهل المسلك<br>ومضاء في الليل                           | - مدخل الزائرين مستقل<br>- مشار إليه ، سهل المسلك<br>ومضاء في الليل                              | - مدخل الزائرين مستقل<br>- مشار إليه، سهل المسلك<br>ومضاء في الليل  | - مدخل الزائرين مستقل<br>- مشار إليه، سهل المسلك<br>ومضاء في الليل   | - مدخل الزائرين مستقل<br>- مشار إليه، سهل المسلك<br>ومضاء في الليل   | - مدخل الزائرين مستقل<br>- مشار إليه، سهل المسلك<br>ومضاء في الليل   |
| 4- المرأ ب / موقف السيارات                |   |  |   | أماكن توقف لها علاقة بسعة الفندق   | أماكن توقف لها علاقة بسعة الفندق   | أماكن توقف لها علاقة بسعة الفندق   |
| 1- المساحات المشتركة<br>1.5 نحو الاستقبال | مدخل مع مكتب إستقبال<br>+غرف الهاتف عازلة للصوت<br>+مطافآت سحائر                              | نحو المدخل به مكتب استقبال<br>+غرف الهاتف عازلة للصوت<br>+مطافآت سحائر                           | نحو الاستقبال به مقاعد مساحته<br>1م <sup>2</sup> لكل غرفة (على الأقل<br>20م <sup>2</sup> و40م <sup>2</sup> كحد أقصى<br>مفروض) ويحتوي على مصلحة<br>الاستقبال +غرف الهاتف عازلة<br>للصوت+مطافآت سحائر | نحو الاستقبال مجهز بصالونات<br>(أرائك+طاولات منخفضة) ذات<br>رفاهية جيدة<br>مساحته 1م <sup>2</sup> لكل غرفة (على<br>الأقل 20م <sup>2</sup> و80م <sup>2</sup> كحد<br>أقصى مفروض) ويحتوي على<br>مصلحة الاستقبال +غرف<br>الهاتف عازلة للصوت+مطافآت | نحو الاستقبال مجهز<br>بصالونات (أرائك+ طاولات<br>منخفضة) ذات رفاهية جيدة<br>جدا مساحته 2م <sup>2</sup> لكل غرفة<br>(على الاقل 20م <sup>2</sup> و<br>120م <sup>2</sup> كحد أقصى<br>مفروض) ويحتوي على<br>الاستقبال +الحاجب + | نحو الاستقبال مجهز بصالونات<br>(أرائك+ طاولات منخفضة)<br>ذات رفاهية جيدة جدا.<br>مساحته 2م <sup>2</sup> لكل غرفة(على<br>الاقل 20م <sup>2</sup> و160م <sup>2</sup> كحد<br>أقصى مفروض)<br>ويحتوي على الاستقبال +<br>الحاجب + الصندوق+غرف |

|   |   |                                       |  |  |  |           |
|---|---|---------------------------------------|--|--|--|-----------|
| الهااتف عازلة الصوت+مطفاآت سحائر+فاكس + موسيقى خلفية+ تزيين ولائم | الصندوق+ غرف الهااتف عازلة للصوت+مطفاآت سحائر+فاكس + موسيقى + خلفية+ تزيين ملائم. | سحائر +فاكس+موسيقى خلفية+ تزيين ولائم | قاعة لتناول فطور الصباح مساحته ذات علاقة بسعة الفندق | قاعة لتناول فطور الصباح مساحته ذات علاقة بسعة الفندق | قاعة لتناول فطور الصباح مساحته ذات علاقة بسعة الفندق | 2.5 المظم |
| الهااتف عازلة الصوت+مطفاآت سحائر+فاكس + موسيقى خلفية+ تزيين ملائم | مطعم ذو رفاهية جيدة جدا   | مطعم ذو رفاهية جيدة                   | قاعة لتناول فطور الصباح مساحته ذات علاقة بسعة الفندق | قاعة لتناول فطور الصباح مساحته ذات علاقة بسعة الفندق | قاعة لتناول فطور الصباح مساحته ذات علاقة بسعة الفندق |           |

معايير تصنيف الفنادق (تابع)

|   |   |   |   |   |   |                                   |
|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------|
| خمس نجوم  | أربعة نجوم  | ثلاث نجوم   | نجمتان (2)  | نجمة واحدة  | بدون نجوم   | العناوين/ الرتب                   |
| ذات رفاهية ممتازة   | ذات رفاهيي جيدة جدا   | ذات رفاهية جيدة   |   |   |   | 3.5 قاعة شاي/ مقهى                |
| ذات رفاهية ممتازة   | ذات رفاهية جيدة جدا   | ذات رفاهية جيدة   |   |   |   | 4.5 حانة                          |
| قاعة الولاائم/قاعة المحاضرات تتوفر على تجهيزات وخدمات المحاضرات   | قاعة الولاائم/ المحاضرات  |   |   |   |   | 5.5 قاعة الولاائم/ قاعة المحاضرات |
| واجهات لعرض المنتجات التقليدية والخرايط وصور المواقع السياحية<br>دكاكين لبيع التبغ والجرائد والبطاقات البريدية والمنتجات التقليدية ووسائل النظافة والزينة | واجهات لعرض المنتجات التقليدية والخرايط وصور المواقع السياحية<br>- دكاكين لبيع التبغ والجرائد والبطاقات البريدية والمنتجات التقليدية ووسائل النظافة والزينة | واجهات لعرض المنتجات التقليدية والخرايط وصور المواقع السياحية<br>- دكاكين لبيع التبغ والجرائد والبطاقات البريدية والمنتجات التقليدية ووسائل النظافة والزينة | واجهات لعرض المنتجات التقليدية والخرايط وصور المواقع السياحية | واجهات لعرض المنتجات التقليدية والخرايط وصور المواقع السياحية | واجهات لعرض المنتجات التقليدية والخرايط وصور المواقع السياحية | 6.5 المخلات التجارية              |

معايير تصنيف الفنادق (تابع)

| العناوين/ الرتب      | بدون نجوم   | نجمة واحدة  | نجمتان (2)   | ثلاث نجوم  | أربعة نجوم  | خمس نجوم  |
|----------------------|---|---|--|--|---|---|
| 7.5 المرافق المشتركة | - بدون نجوم<br>للرجال والنساء<br>التجهيزات الصحية في حالة جيدة من النظافة والتشغيل مع توفر ماء و ورق مستراح + مغسل للأيدي + سلة مهملات + مبولات | - نجمة واحدة<br>للرجال والنساء.<br>التجهيزات الصحية في حالة جيدة من النظافة والتشغيل مع وجود ماء ساخن وبارد و ورق مستراح + مغسل للأيدي + مرآة صابون منشفة أو مجفف الأيدي +سلة المهملات + مبولات | - نجمتان (2)<br>مراحيض عامة منفصلة للرجال والنساء.<br>التجهيزات الصحية في حالة جيدة من النظافة والتشغيل مع وجود ماء ساخن وبارد و ورق مستراح + مغسل للأيدي + مرآة صابون منشفة أو مجفف الأيدي +سلة المهملات + مبولات | - ثلاث نجوم<br>مراحيض عامة منفصلة للرجال والنساء.<br>التجهيزات الصحية من النوعية الجيدة وفي حالة جيدة من النظافة والتشغيل مع وجود ماء ساخن وبارد و ورق مستراح + مغسل للأيدي + مرآة صابون منشفة أو مجفف الأيدي +سلة المهملات + مبولات | - أربعة نجوم<br>مراحيض عامة منفصلة للرجال والنساء.<br>التجهيزات الصحية من النوعية الجيدة وفي حالة جيدة من النظافة والتشغيل مع وجود ماء ساخن وبارد و ورق مستراح + مغسل للأيدي + مرآة صابون منشفة أو مجفف الأيدي +سلة المهملات + مبولات | - خمس نجوم<br>مراحيض عامة منفصلة للرجال والنساء.<br>التجهيزات الصحية من النوعية الممتازة وفي حالة ممتازة من النظافة والتشغيل مع وجود ماء ساخن وبارد و ورق مستراح + مغسل للأيدي + مرآة صابون منشفة أو مجفف الأيدي +سلة المهملات + مبولات |
| 8.5 المصاعد          | - ابتداء من الطابق الثالث   | -ابتداء من الطابق الثالث  | -ابتداء من الطابق الثالث   | ابتداء من الطابق الثالث  | ابتداء من الطابق الثاني<br>مصعد أو عدة مصاعد مخصصة للزبائن<br>مصاعد جمولة أو مصعد للمصلحة   | ابتداء من الطابق الأول<br>-مصعد أو عدة مصاعد مخصصة للزبائن<br>-مصاعد جمولة أو مصعد للمصلحة  |
| 9.5 الروايات         | مضاعة باستمرار عرضها 2م <sup>2</sup> 1,40   | مضاعة باستمرار عرضها الأدنى 2م <sup>2</sup> 1,40  | مضاعة باستمرار عرضها الأدنى 2م <sup>2</sup> 1,40   | مضاعة باستمرار عرضها الأدنى 2م <sup>2</sup> 1,40   | مضاعة باستمرار عرضها الأدنى 2م <sup>2</sup> 1.60<br>مغطاة بزراي أو بساط أو مواد عازلة للصوت   | مضاعة باستمرار عرضها الأدنى 2م <sup>2</sup> 1.80<br>مغطاة بزراي أو بساط أو مواد عازلة للصوت   |

| معايير تصنيف الفنادق (تابع)   |                |                |                |                           |                           |                                   |
|---|----------------|----------------|----------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| العنوان/ الرتب  | بدون نجوم      | نجمة واحدة     | نجمتان (2)     | ثلاث نجوم                 | أربعة نجوم                | خمس نجوم                          |
| 10.5<br>الرياضيات/ التسلية  |                |                |                |                           | مرقص + مسبح               | مرقص + مسبح + تجهيزات رياضية أخرى |
| 11.5<br>تكييف الهواء في الأماكن المشتركة  | تدفئة + تجمدية | تدفئة + تجمدية | تدفئة + تجمدية | تكييف الهواء (حار و بارد) | تكييف الهواء (حار و بارد) | تكييف الهواء (حار و بارد)         |
| 6- المعايير المطلوبة في الغرف<br>1.6 المساحات الدنيا:<br>( باستثناء الحمام والشرفات)<br>غرف لشخصين:<br>(بسرورين فردين أو سرير كبير) |                |                |                |                           |                           |                                   |
|   | 2م8            | 2م10           | 2م11           | 2م13                      | 2م14                      | 2م15                              |

معايير تصنيف الفنادق (تابع)

| العناوين/ الرتب       | بدون نجوم   | نجمة واحدة   | نجمتان (2)   | ثلاث نجوم   | أربعة نجوم   | خمس نجوم  |
|-----------------------|---|--|--|---|--|---|
| 2.6 الأثاث والتجهيزات | بدون نجوم<br>أثاث في حالة جيدة مع سرير فردي ( 100سم * 200سم) أو سرير كبير (200*200سم) +خزانة /حافضة الثياب بما معالقي + سلة للورق | نجمة واحدة<br>أثاث في حالة جيدة مع سرير فردي ( 100سم * 200سم) أو سرير كبير ( 200*200سم) +منضدة سرير مع جهاز تنوير لكل نزيل +خزانة / حافضة الثياب بما معالقي + سلة للورق +مطفأة سحائر | نجمتان (2)<br>أثاث في حالة جيدة مع سرير فردي ( 100سم * 200سم) أو سرير كبير (200*200سم) +منضدة سرير مع جهاز تنوير لكل نزيل + طاولة كرسي لكل نزيل خزانة / حافضة الثياب بما معالقي + سلة للورق + مطفأة سحائر +جهاز الهاتف | ثلاث نجوم<br>أثاث من نوعية جيدة مع سرير فردي ( 100سم * 200سم) أو سرير كبير ( 200*200سم) +بساطات السرير في غياب الفراش الأرضي +منضدة سرير مع جهاز تنوير لكل نزيل + خزانة / حافضة الثياب بما معالقي + مزينة /مكتب مع كرسي وعاكس النور + أريكة لكل نزيل + طاولة منخفضة +سلة للورق + مطفأة سحائر + جهاز الهاتف + تلفاز +ثلاجة + تزيين ملائم | أربعة نجوم<br>أثاث من نوعية جيدة جدا مع سرير فردي ( 100سم * 200سم) أو سرير كبير ( 200*200سم) + فراش سرير كبير +منضدة سرير أرضي أو زربية +منضدة سرير مع جهاز تنوير لكل نزيل + خزانة / حافضة الثياب بما معالقي + مزينة / مكتب مع كرسي وعاكس النور + أريكة لكل نزيل + طاولة منخفضة + مرآة +سلة للورق + مطفأة سحائر + جهاز الهاتف + تلفاز +ثلاجة + تزيين ملائم | خمس نجوم<br>أثاث من نوعية ممتازة مع سرير فردي ( 100سم * 200سم) أو سرير كبير ( 200*200سم) + فراش أرضي أو زربية + منضدة سرير مع جهاز تنوير لكل نزيل + خزانة / حافضة الثياب بما معالقي + مزينة / مكتب مع كرسي وعاكس النور + أريكة لكل نزيل + طاولة منخفضة + مرآة +سلة للورق + مطفأة سحائر + جهاز الهاتف + تلفاز +ثلاجة + تزيين ملائم |

معايير تصنيف الفنادق (تابع)

| العناوين / الرتب                                    | بدون نجوم   | نجمة واحدة   | نجمتان (2)   | ثلاث نجوم   | أربعة نجوم   | خمس نجوم  |   |
|---|---|--|--|---|--|---|---|
| 3.6 التجهيزات الصحية                                | - كل الغرف يجب أن تجهز على الأقل بمغسل + مرحاض - مرشبين مشتركين منفصلين للرجال والنساء لكل 10 غرف لا تحتوي على مرش خاص مع حد أدنى لمرشين في كل طابق - تجهيزات صحية في حالة جيدة من النظافة والنظافة و وجود ماء ساخن وبارد و ورق مستراح + مرآة وجهاز تنوير فوق المغسل، منشب للمحق كهربائي، صابون وغسول الشعر ورق مستراح وصابون | - كل الغرف يجب أن تجهز بحمام خاص وكامل (مغسل + مغطس أو مرش + مرحاض) بمساحة دنيا 3م <sup>2</sup> . - تجهيزات صحية في حالة جيدة من النظافة والتنظيف مع وجود ماء ساخن وبارد و ورق مستراح + مرآة وجهاز تنوير فوق المغسل، منشب للمحق كهربائي، صابون وغسول الشعر | - كل الغرف يجب أن تجهز بحمام خاص وكامل (مغسل + مغطس أو مرش + مرحاض) بمساحة 3م <sup>2</sup> ،5 - تجهيزات صحية في حالة جيدة من النظافة والتنظيف مع وجود ماء ساخن وبارد و ورق مستراح + مرآة وجهاز تنوير فوق المغسل، منشب للمحق كهربائي، صابون وغسول الشعر | - كل الغرف يجب أن تجهز بحمام خاص وكامل (مغسل + مغطس + مرحاض) بمساحة 4م <sup>2</sup> - تجهيزات صحية نوعية جيدة من النظافة والتنظيف مع وجود ماء ساخن وبارد و ورق مستراح + مرآة وجهاز تنوير فوق المغسل، منشب كهربائي صابون وغسول الشعر | - كل الغرف يجب أن تجهز بحمام خاص وكامل (مغسل + مغطس + مرحاض) بمساحة 4م <sup>2</sup> ،5 - تجهيزات صحية من نوعية جيدة جدا وفي حالة ممتاز من النظافة والتنظيف مع وجود ماء ساخن وبارد و ورق مستراح + مرآة و جهاز تنوير منشب كهربائي، مواد الاستقبال + مخفف الشعر + جهاز الهاتف | - كل الغرف يجب أن تجهز بحمام خاص وكامل (مغسل + مغطس + مرحاض) بمساحة دنيا 6م <sup>2</sup> - تجهيزات صحية من نوعية ممتازة وفي حالة ممتازة من النظافة والتنظيف مع وجود ماء حار وبارد تنوير فوق المغسل، منشب كهربائي، مواد الاستقبال + مخفف الشعر + جهاز الهاتف | - كل الغرف يجب أن تجهز بحمام خاص وكامل (مغسل + مغطس + مرحاض) بمساحة دنيا 6م <sup>2</sup> - تجهيزات صحية من نوعية ممتازة وفي حالة ممتازة من النظافة والتنظيف مع وجود ماء حار وبارد تنوير فوق المغسل، منشب كهربائي، مواد الاستقبال + مخفف الشعر + جهاز الهاتف |
| 4.6 الأجنحة / الشقق                                 |   |  |  |   | على الأقل 10 من مجموعة الغرف   | على الأقل 10 من مجموعة الغرف  |   |
| 5.6 تكييف الهواء                                    | تدفئة + قوية  | تدفئة + قوية   | تدفئة + قوية   | تكييف الهواء (حار و بارد)   | تكييف الهواء (حار و بارد)  | تكييف الهواء (حار و بارد)   |   |
| 6.6 النوافذ   | احتجاب الضوء من الخارج أو الداخل  | احتجاب الضوء من الخارج أو الداخل   | احتجاب الضوء من الخارج أو الداخل   | احتجاب الضوء من الخارج أو الداخل  | احتجاب الضوء من الخارج أو الداخل   | احتجاب الضوء من الخارج أو الداخل  |   |
| 7.6 الأفرشة: الكمية المستعملة والاحتياطية لكل سرير: | نوعية مقبولة  | نوعية مقبولة   | نوعية متوسطة   | نوعية جيدة  | نوعية جيدة جدا   | نوعية ممتازة  |   |

| معايير تصنيف الفنادق (تابع)   |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| العناوين / الرتب              | بدون نجوم  | بجودة واحدة  | بجودة واحدة (2)  | ثلاث نجوم  | أربعة نجوم   | خمس نجوم   |
| - الجوخ                       | 6  | 6  | 6  | 6  | 8  | 8  |
| - أوجه الوسادات               | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  |
| - البطانيات                   | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| - أغطية السرير                | -  | -  | -  | 2  | 2  | 2  |
| - منشفات                      | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  |
| - فوطات الحمام                | -  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  |
| - منشفات منخرية               | -  | -  | -  | 3  | 4  | 4  |
| - بساطات الحمام               | -  | -  | -  | 2  | 2  | 2  |
| تغيير الأجران و أوجه الوسادات | بعد كل مرة يغادر فيها الزبون أو مرة في الأسبوع بالنسبة لنفس الزبون | بعد كل من يغادر فيها الزبون أو 3 أيام بالنسبة لنفس الزبون    | بعد كل مرة يغادر فيها الزبون أو 3 أيام بالنسبة لنفس الزبون                           | بعد كل مرة يغادر فيها الزبون أو 3 أيام بالنسبة لنفس الزبون                           | بعد كل مرة يغادر فيها الزبون أو كل 3 أيام بالنسبة لنفس الزبون                        | كل يوم   |
| تغيير الأفرشة الصحية          | بعد كل مرة أو كل 3 أيام  | بعد كل مرة يغادر فيها الزبون أو كل يومين بالنسبة لنفس الزبون | بعد كل مرة يغادر فيها الزبون أو كل يوم   | كل يوم   | كل يوم   | بعد كل استعمال   |
| 8.6 توفير الوثائق في الغرف    | النظام الداخلي، تعليمات النجدة                                     | النظام الداخلي، تعليمات النجدة                               | النظام الداخلي، تعليمات النجدة، دليل الهاتف قائمة وأسعار الخدمات ورق، لافتة "لاتزعج" | النظام الداخلي، تعليمات النجدة، دليل الهاتف قائمة وأسعار الخدمات ورق، لافتة "لاتزعج" | النظام الداخلي، تعليمات النجدة، دليل الهاتف قائمة وأسعار الخدمات ورق، لافتة "لاتزعج" | النظام الداخلي، تعليمات النجدة، دليل الهاتف قائمة وأسعار الخدمات ورق الرسائل، لافتة "لاتزعج" |

معايير تصنيف الفنادق (تابع)

|                                      |                           |                           |  |   |   |   |
|--------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--|---|---|---|
| العناوين / الرتب                     | بدون نجوم                 | نجمة واحدة                | نجمتان (2)                             | ثلاث نجوم   | أربعة نجوم  | خمس نجوم  |
| 7.الخدمات                            |                           | نعم: يقدم في الصالة       | نعم: يقدم في الصالة                    | نعم: يقدم في الصالة وفي الغرف   | نعم: يقدم في الصالة وفي الغرف   | نعم: يقدم في الصالة وفي الغرف   |
| 1.7 خدمة فطور الصباح                 |                           |                           |  |   | خدمة مستمرة   | خدمة مستمرة   |
| 2.7 الخادمة في الغرف                 |                           |                           |  |   | خدمة مستمرة   | خدمة مستمرة   |
| 3.7 خدمة الاستقبال                   | خدمة مستمرة 24 سا / 24 سا | خدمة مستمرة 24 سا / 24 سا | خدمة مستمرة 24 سا / 24 سا              | خدمة مستمرة 24 سا / 24 سا   | خدمة مستمرة 24 سا / 24 سا   | خدمة مستمرة 24 سا / 24 سا   |
|                                      |                           |                           |  | - مستخدمو الاستقبال يتكلمون اللغة العربية + الإنجليزية والفرنسية<br>على الأقل<br>- حاملو الأمتعة + بوابين | - مستخدمو الاستقبال يتكلمون اللغة العربية + الإنجليزية والفرنسية<br>على الأقل<br>- حاملو الأمتعة + بوابين | - مستخدمو الاستقبال يتكلمون اللغة العربية + الإنجليزية والفرنسية<br>على الأقل<br>- حاملو الأمتعة + بوابين |
| 4.7 خدمة الخزينة الحديدية            | خزينة حديدية              | خزينة حديدية              | خزينة حديدية                           | خزينة حديدية  | خدمة الخزينة الحديدية للزبائن   | خدمة الخزينة الحديدية للزبائن   |
| 5.7 صرف العملة الأجنبية              |                           |                           | خدمة الصرف                             | خدمة الصرف  | خدمة الصرف  | خدمة الصرف  |
| 6.7 خدمة السكرتارية                  |                           |                           |  | خدمة السكرتارية   | خدمة السكرتارية   | مركز الأعمال  |
| 7.7 الخادمة السياحية                 |                           |                           |  | معلومات حول النقل الأسفار والتسلييات  | معلومات حول النقل الأسفار والتسلييات  | معلومات حول النقل الأسفار والتسلييات  |
| 8.7 غسل الثياب /التنظيف الجاف / الكي |                           |                           |  | خدمة الزبائن  | خدمة الزبائن  | خدمة الزبائن  |
| 9.7 الهاتف                           |                           |                           | هاتف موجود في كل الغرف والقاعات العامة | هاتف موجود في كل الغرف والقاعات العامة  | هاتف موجود في كل الغرف والقاعات العامة  | هاتف موجود في كل الغرف وهاتف موجود في كل القاعات العامة   |
| <b>معايير تصنيف الفنادق (تابع)</b>   |                           |                           |  |   |   |   |
| العناوين / الرتب                     | بدون نجوم                 | نجمة واحدة                | نجمتان (2)                             | ثلاث نجوم   | أربعة نجوم  | خمس نجوم  |





|     |                             |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 4.8 | التجهيزات الصحية            | تجهيزات صحية وغرف الملابس مستقلة وملائمة للمستخدمين | تجهيزات صحية وغرف الملابس مستقلة وملائمة للمستخدمين | تجهيزات صحية وغرف الملابس مستقلة وملائمة للمستخدمين | تجهيزات صحية وغرف الملابس مستقلة وملائمة للمستخدمين | تجهيزات صحية وغرف الملابس مستقلة وملائمة للمستخدمين | تجهيزات صحية وغرف الملابس مستقلة وملائمة للمستخدمين | تجهيزات صحية وغرف الملابس مستقلة وملائمة للمستخدمين |
| 9-  | متنوعات :<br>1.9. خدمة طبية | علبة الأدوية  | علبة الأدوية  | علبة الأدوية  | علبة الأدوية  | علبة الأدوية  | علبة الأدوية  | علبة الأدوية  |
| 2.9 | مولد كهربائي احتياطي        | إنارة الغرف والرواقات                               | إنارة الغرف والرواقات                               | إنارة الغرف والرواقات                               | التزويد العام بالكهرباء                             | التزويد العام بالكهرباء                             | التزويد العام بالكهرباء                             | التزويد العام بالكهرباء                             |
| 3.9 | مخزن المياه                 | نعم؛ له علاقة مع سعة الفندق                         | نعم؛ له علاقة مع سعة الفندق                         | نعم؛ له علاقة مع سعة الفندق                         | نعم؛ له علاقة مع سعة الفندق                         | نعم؛ له علاقة مع سعة الفندق                         | نعم؛ له علاقة مع سعة الفندق                         | نعم؛ له علاقة مع سعة الفندق                         |

\* يقصد بمستخدمي الاستغلال كل المستخدمين الذين لهم علاقة مباشرة مع الزائرين ، بالإضافة إلى مستخدمي المطبخ إن وجدوا. 2

## تمهيد:

إن التطور الذي يشهده العالم في المجال الاقتصادي وما ترتب عليه من انتعاش في الحركة الاقتصادية، وتطور في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونمو للمنافسة العالمية في مجال السلع والخدمات والأفكار، وانتقال الاقتصاد من الاهتمام بالتصنيع إلى الاهتمام بالخدمات والمعرفة، وتعاضد دور بعض القطاعات الخدمية كالقطاع الفندقي، بات من الضروري على المؤسسات الفندقية أن تنتهج نهج الجودة في تقديم خدماتها المتنوعة، للفوز برضا الزبون وولائه، ولن يتأتى هذا إلا باهتمام هذه المؤسسات بكفاءاتها البشرية (خاصة تلك التي هي على احتكاك كبير بالزبائن) عن طريق تنميتها وتدريبها وتحفيزها وتمكينها، من خلال تبني واعتماد وتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، واعتباره جزءاً لا يتجزأ من الفكر الاستراتيجي.

وسيتم التطرق لكل هذا بنوع من التفصيل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: صناعة الخدمات الفندقية - مدخل تمهيدي.
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة الفندقية.
- المبحث الثالث: الإطار الفكري للتسويق الداخلي.
- المبحث الرابع: التشخيص الاستراتيجي للتسويق الداخلي.

## المبحث الأول: صناعة الخدمات الفندقية - مدخل تمهيدي.

نما قطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، وتحول الاقتصاد الدولي من اقتصاد التصنيع إلى الاقتصاد الخدمي، ومن بين القطاعات الخدمية التي شهدت نمواً مدهلاً قطاع الفنادق. حيث أصبحت الفنادق في العصر الحديث، صناعة تنافس في أهميتها كبرى الصناعات المختلفة، ومن هنا أولتها العديد من الدول اهتماماً كبيراً، كونها المحرك الرئيسي لعجلة التنمية السياحية.

## المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للخدمات.

قبل التطرق لمفاهيم الخدمات وخصائصها، لا بد من إبراز الأهمية والدور الاستراتيجي للصناعة الخدمية على الصعيد الاقتصادي الدولي

## أولاً: مكانة الصناعة الخدمية في الاقتصاد العالمي:

يعد قطاع الخدمات في عصرنا الحالي، المحرك الرئيس للاقتصاد العالمي، حيث غدا إنفاق الفرد يذهب أغلبه إلى الخدمات التي يحتاجها (التعليم، الصحة، الاتصالات، السياحة...) ويعزى ذلك إلى التطور الذي شهده العالم وبخاصة في المجتمعات الغربية. فقد مثل العاملون في قطاع الخدمات ما معدله 24.5% من القوى العاملة في العالم سنة 1965 وارتفع إلى 38.8% في الفترة ما بين 1989 و1991. وفي العالم العربي من 23% إلى 45.7%. وفي الدول المتقدمة من 41.4% إلى 66.7% للمدة نفسها<sup>1</sup>.

وتؤكد الكثير من الدراسات والمؤشرات أن هناك تحولاً واضحاً في إنتاج الخدمات على حساب المنتجات الصناعية، فمع مطلع سنة 2003 حدثت موجة انكماش عالمية في مبيعات المنتجات في حين بدأت الخدمات تزدهر<sup>2</sup>، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (01): ازدهار الخدمات مقارنة مع المنتجات.

| الارتفاع. | الخدمات.                      | الانخفاض. | المنتجات.                      |
|-----------|-------------------------------|-----------|--------------------------------|
| 5%        | الاشتراك في القنوات الفضائية. | 12%       | مبيعات التلفزيونات.            |
| 5%        | مبيعات خدمات رعاية الأطفال.   | 10%       | مبيعات لعب الأطفال.            |
| 3%        | مبيعات خدمات التصوير.         | 7.7%      | مبيعات معدات وكاميرات التصوير. |
| 3%        | مبيعات صيانة وإصلاح السيارات. | 2%        | مبيعات السيارات.               |
| 2%        | مبيعات المطاعم.               | 1%        | مبيعات أدوات الطبخ.            |

المصدر: يحي ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 140.

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، "التسويق المصرفي"، ط الأولى، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2005، ص 19.

<sup>2</sup> يحي ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 140-141.

- وقد زاد الاهتمام بقطاع الخدمات في عصرنا الحالي بسبب العوامل التالية:<sup>1</sup>
- ظهور مجتمع المعلومات الذي نشأ بفعل اختراع الحاسوب وتطور الإتصالات.
  - زيادة أوقات الفراغ بسبب استخدام ظاهرة التشغيل الآلي في كثير من المؤسسات.
  - تنامي معدلات الرفاهية من خلال زيادة دخول الأفراد، وارتفاع مستوى معيشتهم، وكذا اتساع دائرة عمل المرأة التي أصبحت قوة عمل مؤثرة، وبالتالي زاد الإقبال على سوق الخدمات.
  - زيادة تشكيلات المنتجات التي تحتاج إلى خدمات، وكذا الزيادة في درجة تعقيد هذه المنتجات تقنياً مما استدعى الحاجة إلى خدمات مثل الصيانة والتركيب والتدريب... الخ.
  - وتقوم الصناعة الخدمية على مجموعة من المؤسسات الخدمية، هذه الأخيرة لها دور استراتيجي وفعال في تنشيط الصناعة الخدمية. فما هو مفهوم تلك المؤسسات يا ترى؟ وماهي تصنيفاتها؟.

### ثانياً: مؤسسة الخدمة

#### 1-2 مفهوم مؤسسة الخدمة:

يقصد بمؤسسة الخدمة كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل<sup>2</sup>، ومن أمثلة مؤسسات تقديم الخدمة: الفنادق، المطاعم، المستشفيات والمؤسسات المالية والتعليمية ومؤسسات الاتصالات، ومؤسسات خدمية أخرى متنوعة.

#### 2-2 تصنيف مؤسسات تقديم الخدمة:

قام *Farmer* و *Haywod* (1988) بتقديم نموذج لتقسيم مؤسسات تقديم الخدمة (تصنيفها) حسب ثلاث أبعاد هي<sup>3</sup>:

- درجة الإتصال والتفاعل (عالي / مرتفع).
  - درجة الإعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي / منخفض).
  - درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل (عالي / منخفض).
- وفي حالة مشاهة قام *Crawick* و *Vandermer* (1989) بتقسيم مؤسسات تقديم الخدمة حسب بعدين رئيسيين فقط هما<sup>4</sup>:
- درجة التفاعل والاتصال (منخفض / مرتفع).
  - درجة وجود سلعة في عملية الخدمة (خدمة فقط، خدمة مع بعض السلع، خدمة في شكل سلع).

<sup>1</sup> شفيق حداد، نظام سويدان، "أساسيات التسويق"، ط1، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998، ص ص 249-250،

- Olivier Fourrer, *services autour des produits : l'offre des entreprises informatiques*. Revue française du marketing n<sup>o</sup> 166, 1998, P92.

<sup>2</sup> احمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TOM) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد الرابع، 2006، ص8.

<sup>3</sup> المرجع السابق.

<sup>4</sup> توفيق ماضي محمد، "مرجع سبق ذكره"، ص15

ومنه يمكن القول أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة الخدمية هو تقديم المنتجات الخدمية لجمهور الزبائن، بهدف إرضاء هذا السوق وتحقيق ربحية من ورائه. ومنه فالمنتج الخدمي هو شرط بقاء المؤسسة الخدمية في سوق الأعمال، لذا فمن الضروري معرفة هذا المنتج والفرق بينه وبين المنتج السلعي.

ثالثاً: مفهوم الخدمة وخصائصها.

### 3-1 مفهوم الخدمة:

لقد أظهرت أدبيات التسويق عدة تعريفات للخدمة، ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

- عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها<sup>1</sup>: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع، أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة".
- ويرى *Gronroos* أن الخدمة هي<sup>2</sup>: "أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس من الضروري أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك ومقدمي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل".
- أما *PH Kotler*\* فقد عرف الخدمة على أنها<sup>3</sup>: "كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لآخر، وهي أساساً غير ملموسة ولا يمكن نقل ملكيتها، وإنتاجها يمكن أن يرتبط أحياناً بسلعة".
- وقد عرفها *Donald cowell* على أنها<sup>4</sup>: "تلك الوحدات المنفصلة كلياً، إلا أنها تمثل أنشطة غير ملموسة لتحقيق الرضا وإشباع الحاجات للفرد، إلا أنه ليس بالضرورة أن يكون بيعها مستمراً أو استعمالها ناتج عن استخدام موجودات مادية".
- بينما عرف كل من *Zeitaml* و *Bitner* الخدمات على أنها<sup>5</sup>: "بمجرد أفعال وعمليات وإنجازات أو أعمال، وأن الخدمات تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها، وتقدم قيمة مضافة (مثل الراحة والصحة والتسلية واختصار الوقت...)، وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول".
- وتعرف الخدمة كذلك بأنها: "نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وغير عادية"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، ط3، الأردن: دار وائل للنشر، 2004، ص17.

<sup>2</sup> المرجع السابق.

\* *PH Kotler* هو بروفيسور التسويق الدولي، وأستاذ التسويق الأول بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال (كيلوغ) التابعة للجامعة الشمالية الغربية بالولايات المتحدة، تحصل على شهادة الماجستير في الاقتصاد من جامعة شيكاغو، وحصل على لقب دكتور فلسفة في التسويق منها. ألف العديد من الكتب والمقالات التي تعد بالمئات ونشرها في المجلات العالمية، وهو الوحيد الذي حصل ثلاث مرات الجائزة السنوية "Alpha Kappa Psi" التي تعطي لأفضل مقالة من مجلة "Journal of Marketing"، وله العديد من الجوائز الأخرى في مجال التسويق، وكوتلر هو عضو في إدارة الاتحاد الأمريكي للتسويق، ومستشار في المسائل الإستراتيجية التسويقية للعديد من الشركات الضخمة في الولايات المتحدة.

<sup>3</sup> Philip Kotler et Bernard Dubois, *marketing management*, Pearson Education, paris, 2002, 11<sup>eme</sup> Edition, p18.

<sup>4</sup> ثامر البكري، "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، ط1، الأردن: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص217.

<sup>5</sup> هاني حامد الضمور، "مرجع سبق ذكره"، ص18.

<sup>6</sup> توفيق ماضي محمد، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، 2002، ص13.

- ويمكن تعريفها كذلك على أنها: "نشاط يؤدي إلى إشباع حاجة أو حاجات معينة لدى العميل"<sup>1</sup>. وبناءً على هذه التعاريف يمكن تعريف الخدمة على النحو التالي: "الخدمة بالأصل هي أنشطة أو فعاليات ملموسة ونسبياً سريعة الزوال، وهي تمثل نشاطاً أو أداءً يحدث من خلال عملية تفاعل تهدف إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم. إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي لها، ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل للملكية."

### 3-2 خصائص الخدمات:

تفرد الخدمات مقارنة بالسلع بجملة من الخصائص، ارتأينا أن نوردتها في ثلاث نقاط رئيسية حسب *Béatrice* وهي<sup>2</sup>: عدم الملموسية، عدم الانفصالية وعدم التجانس. أما بعض الخصائص الأخرى كعدم قابلية الخدمة للتخزين، مشاركة العميل في إنتاجها، وتستهلك لحظة إنتاجها، في الحقيقة ما هي إلا تحصيل حاصل أي تدرج ضمن الخصائص الرئيسية الثلاثة.

أ- **عدم الملموسية:** إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة، أن الخدمة غير ملموسة، حيث يتعذر على العميل تبعاً لذلك إدراك الخدمة من خلال حواسه الخمسة، إذ أنه لا يستطيع أن يتذوق أو يشم أو يسمع أو يرى أو يلمس الخدمة قبل اقتنائها عكس السلع، وبالتالي فلا يمكن له تقييم أو فحص أو مراقبة جودة الخدمة قبل استهلاكها. ومن آثار هذه الخاصية<sup>3</sup>:

- صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة بهدف التمييز بينها قبل الحصول عليها.
- إرتباط الحصول عليها واستخدامها بعنصر المخاطرة وعدم الرضا عنها بعد تجربتها.
- يصبح سعرها عند الرغبة في الحصول عليها هو معيار جودتها.
- كما تشير هذه الخاصية إلى صعوبة حماية الخدمات قانونياً عن طريق براءة الاختراع مما يسهل عملية تقليدها.
- إضافة إلى ذلك، فالخدمة تفنى بمجرد إنتاجها أي غير قابلة للتخزين\*. كما أن الخدمة غير قابلة للتملك أي أن الزبون يستفيد منها لحظة إنتاجها دون حيازتها.

ب- **عدم الانفصالية:** وتعني هذه الخاصية تلازم عمليتي الإنتاج والاستهلاك للخدمة، فالفحص الطبي لا يمكن أن يجري إلا بوجود المريض الذي يعتبر عنصراً أساسياً في أداء الخدمة، أو أن يكون مرشداً أثناء تقديم الخدمة حتى يحصل عليها وفقاً لرغبته، وذلك مثلما يحدث في صالون الحلاقة من توجيهات الزبون للحلاق حتى يحصل على الحلاقة التي ترضيه.

ج- **عدم التجانس "تباين الخدمة":** وتعني هذه الخاصية عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات، وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير، فكل وحدة من وحدات الخدمة تختلف عن الوحدات

1 مصطفى أحمد السيد، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، مصر: الدار الجامعية، 1999، ص 28.

2 - *Béatrice Bréchnac-Roubaud, le marketing des services : du projet au plan marketing, 5<sup>ème</sup> tirage, édition d'organisation, paris 2001, P P 71-72.*

3 سعيد محمد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والإستراتيجيات"، مصر: الدار الجامعية، 2002، ص ص 165-166.

\* هذه الخاصية ليست مطلقة، فالعديد من الخدمات وفي شتى المجالات أصبحت تسجل في وسائط تخزين حديثة كالأشرطة السمعية والبصرية، الأقراص المغنطة، أوفي صفحات الإنترنت... الخ، وهو ما يعرف بـ "الخدمات المجددة".

الأخرى من الخدمة نفسها، عكس السلع التي تتميز بوحدة المقاييس والمواصفات، وطالما أن أداء الخدمة مرتبط بمقدمها، فإنه يصعب التنبؤ بالحصول على مستوى ثابت من الجودة لها عبر الوقت سواء من شخص لآخر أو للشخص نفسه من وقت لآخر.

ومنه يمكن القول أن هناك اختلاف كبير بين الخدمة والسلعة في المفهوم والخصائص. كما أن الخدمة في حد ذاتها تختلف باختلاف قطاعاتها، فالخدمة المصرفية ليست كالخدمة الفندقية<sup>\*</sup>. وقبل التطرق لمفاهيم وخصائص الخدمات الفندقية، لا بد من توضيح أهمية الصناعة السياحية عموماً والصناعة الفندقية على وجه الخصوص.

### المطلب الثاني: الصناعة الفندقية والنشاط السياحي.

أصبحت السياحة في هذا العصر تمثل معياراً حضارياً، ودعامة اقتصادية، وحاجة مادية ونفسية للإنسان، ومما لا شك فيه أن التقدم السريع في طرق المواصلات والاتصالات والتطورات التكنولوجية كان له الدور الإيجابي في تطور صناعة السياحة وانتشارها، وتعتبر الصناعة الفندقية جوهر النشاط السياحي وكيانه المادي، الأمر الذي يستدعي معرفة هذه الصناعة وأهميتها ودورها في النشاط السياحي.

### أولاً: السياحة وأهمية النشاط السياحي:

تعتبر السياحة من أكثر النشاطات الاقتصادية الواعدة. ذلك أن السياحة تنتج حوالي 15% من الناتج الاقتصادي العالمي. وتكتسي السياحة أهمية كبيرة في مجال التجارة الدولية، حيث أصبحت تشكل 25% من التجارة العالمية في قطاع الخدمات. وتشير التوقعات إلى استمرارية الصناعة السياحية في النمو المتواصل، حيث تعتبر منظمة التمويل الدولية أن المعدل العام للنمو في السياحة يبلغ حوالي 8% كزيادة سنوية<sup>1</sup>. ومن الناحية الاجتماعية، تعتبر السياحة ظاهرة حضارية ذات أبعاد اجتماعية-ثقافية. حيث أن شعور الأفراد بالملل يدفعهم إلى الهروب من الروتين اليومي و تجديد حياتهم، لذلك تتولد لديهم الرغبة في السفر بحثاً عن الراحة والاستجمام<sup>2</sup>. تباينت التعاريف المقدمة لمصطلح "السياحة"، وان تلاققت كلها في حب التمتع بالسفر والارتحال من أجل الترفيه أو الراحة أو الثقافة<sup>3</sup>. ويمكن إيجاز مفهوم السياحة في التعريف التالي:

- السياحة هي: "مجموع العلاقات التي تترتب على سفر وعلى إقامة مؤقتة لشخص أجنبي في مكان ما، طالما أن هذه الإقامة المؤقتة لا تتحول إلى إقامة دائمة وطالما لم ترتبط هذه الإقامة بنشاط يغلب ربحاً لهذا الأجنبي"<sup>1</sup>.

\* الخدمة الفندقية هي مجال الدراسة، وسيتم التطرق لحيثياتها بشكل مفصل في نقاط البحث الموالية.

<sup>1</sup> عبد العزيز أبو نبرة، "تسويق الخدمات المتخصصة (منهج تطبيقي)"، ط1، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2005، صص 188-189.

<sup>2</sup> محمد فرحي، مليكة محمدي، "إشكالية الجودة في قطاع الخدمات السياحية"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، أيام 7-8-9 ماي-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، صص 02.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي مرسي، "إدارة التسويق السياحي والفندقي"، ط1، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007، صص 48.



- كما عرّفها المنظمة العالمية للسياحة\* بأنها<sup>2</sup>: "تعبير يطلق على الرحلات الترفيهية، وهي مجموع الأنشطة الإنسانية الموجهة لتحقيق هذا النوع من الرحلات، وهي صناعة تساعد على سد حاجات السائح".

ومن خلال هذه التعاريف نلاحظ أنه لا يوجد تعريف واحد للسياحة، لكن نستطيع القول أنّ السياحة لا تخرج عن الإطار الآتي:

- تقوم العملية السياحية على عنصرين أساسيين وهما التنقل والإقامة.
- وتنتج السياحة عن تفاعل سفر وإقامة الأشخاص في مجتمع آخر غير مجتمعهم.
- ويقع هذا التفاعل على مستويين، مستوى: سائح- سائح، سائح- مضيف، أو سائح- مؤطر للسياحة، وهذا ما يولد علاقات تسمح بتناقل الثقافات والحضارات، وهذا مبدأ أساسي في السياحة حيث تحرص المجتمعات المضيفة على نقل ثقافتها وإرثها الحضاري.
- بالإضافة إلى أن السياحة تستهدف سد حاجيات طالب الاستجمام والترفيه، من خلال تمكينه من كافة الوسائل الضرورية لذلك من هياكل استقبال، نقل وترفيه.
- وهناك عدّة أنواع للسياحة أهمّها<sup>3</sup>: السياحة الدينية، السياحة الثقافية، السياحة الترفيهية، السياحة العلاجية، سياحة الشواطئ، السياحة الصحراوية، السياحة الرياضية... الخ.
- ومن بين ركائز النشاط السياحي الصناعة الفندقية، هذه الأخيرة لها دور كبير في تفعيل الحركة السياحية، لذا سيتطرق البحث إلى هذا الدور الاستراتيجي في النقطة التالية.

#### ثانيا: صناعة الفندقية كركيزة أساسية للنشاط السياحي:

يتشكل المنتج السياحي من مخرجات عدد من القطاعات الاقتصادية، وتتمثل هذه القطاعات في<sup>4</sup>:

- قطاع السكن والإيواء (الفنادق).
- قطاع النقل والأسفار.
- قطاع الترفيه.

<sup>1</sup> محمود كامل، "السياحة الحديثة علما وتطبيقا"، مصر: الهيئة المصرية للكتاب، 1975، ص16،

- محمد مرسي الحزيري، "جغرافية السياحة"، مصر: دار المعرفة الجامعية، 1999، ص18،

- زكي خليل المسعود، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، ط1، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003، ص248،

- ساهل سيدي محمد، "السياحة وأهمية التسويق السياحي (حالة السياحة في الجزائر)"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر بباتنة، العدد10، 2004، ص58،

- يوفيتي رايسنجر، "مفاهيم خدمات السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيغيرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة،

ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص36،

- بوغقلين بدوية، "السياسات السياحية في الجزائر وانعكاساتها على العرض والطلب السياحي (دراسة حالة ولاية تيارت)"، (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط،

جامعة الجزائر، غير منشورة)، الجزائر، 1995-1996، ص27.

\* تأسست المنظمة العالمية للسياحة سنة 1975 معوضة الاتحاد الدولي للمنظمات الرسمية للسياحة سابقا (UIOOT). مقر المنظمة بمدريد عاصمة اسبانيا، تجمع المنظمات الوطنية للسياحة لأكثر من 150 دولة، هدفها الرئيسي ترقية وتنمية السياحة العالمية.

<sup>2</sup> حدي عبد العظيم، "اقتصاديات السياحة- مدخل نظري علمي متكامل"، مصر: مكتبة الزهراء للشرق، 1997، ص12.

<sup>3</sup> صليحة عشي، "الأثار التنموية للسياحة -دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس والمغرب -"، (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، غير منشورة)، الجزائر، 2005، ص

ص12-17.

<sup>4</sup> ساهل سيدي محمد، "مرجع سبق ذكره"، ص60.

- قطاع المنظمات والوكالات السياحية.

وتعتبر هذه القطاعات بمثابة عناصر أساسية ومهمة بالنظر إلى الصناعة السياحية والمنتج السياحي، ويترتب عن أي نقص أو أي خلل أو مشكل بأي قطاع من القطاعات المكونة للصناعة السياحية آثار سلبية بخصوص المنتج السياحي ككل. لان المنتج السياحي، منتج مركب من عناصر غير متجانسة مرتبطة بالقطاعات سالفة الذكر، ويعتمد عليها كثيرا في توفير وتقديم الخدمات للزبائن<sup>1</sup>.

ويمثل القطاع الفندقي العمود الفقري لصناعة السياحة بوجه عام، باعتباره من الأنشطة السياحية كثيفة العمالة التي تستوعب الكفاءات البشرية المختلفة في جميع مجالات العمل الفندقي، فأصبح هذا النشاط صناعة فرعية من صناعة السياحة التي تساهم بدور فعال في تعظيم العائد السياحي وتحسين التنمية السياحية<sup>2</sup>. ولقد أصبحت صناعة الفنادق والفندقة السياحية من أهم المجالات التي يبرز دورها اليوم ويتألق، فالتنمية السياحية أصبحت القاعدة الأساسية لنمو أي دولة اقتصاديا، والحجر الأساس للتنمية السياحية هو المؤسسة الفندقية من خلال إنشائها وتفعيلها والتكفل بها<sup>3</sup>.

وتعتمد صناعة الضيافة بشكل مكثف على الموارد البشرية، وتعمل على خلق فرص وظيفية متميزة، وعلى المستوى الميداني فان هذه الصناعة مسؤولة بشكل مباشر أو غير مباشر في إيجاد وظيفة واحدة من بين ( 7 إلى 10 ) من الوظائف في العالم<sup>4</sup>.

وبعد التطور الذي شهدته الصناعة الفندقية في العالم، لم تعد الخدمة الفندقية مقتصرة على خدمات الإقامة والإطعام، بل تجاوزت ذلك من خلال سعيها الدؤوب لإرضاء ضيوفها، ومن هنا بدأت المؤسسات الفندقية في التنافس من خلال توفير خدمات وأنشطة مستحدثة لم تكن معروفة من قبل، كما تعددت أشكال وأنواع المؤسسات الفندقية بحسب حاجات ورغبات الضيوف، وأدى ذلك إلى ظهور خدمات فندقية متطورة ونهضة فندقية عالمية ليس لها مثيل<sup>5</sup>.

وتعد المؤسسات الفندقية حجر الأساس للصناعة الفندقية، والنواة الأساسية للتنمية السياحية. لذا لا بد من توضيح مفهوم هذه المؤسسات وتصنيفاتها.

### ثالثا: المؤسسة الفندقية - مفهومها وأنواعها.

#### 1-3 مفهوم المؤسسة الفندقية:

<sup>1</sup> بلاطة مبارك، كواش خالد، "سوق الخدمات السياحية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، العدد4، ص151.

<sup>2</sup> صبري عبد السميع، "التسويق السياحي والفندقي (أسس علمية وتجارب عربية)"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 279.

<sup>3</sup> فرج عبد الوهاب الزنتاني، "إدارة الفنادق"، مصر: منشورات الجا، 1998، ص9.

<sup>4</sup> حميد عبد النبي الطائي، "قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين"، الأردن: (بدون دار نشر)، 2001، ص 149.

<sup>5</sup> فرج عبد الوهاب الزنتاني، "مرجع سبق ذكره"، ص97-98.

يعرف النشاط الفندقية بصفة عامة على انه ذلك النشاط الذي يرتبط بإقامة وإيواء وإعاشة النزلاء أو الضيوف، بصرف النظر عن وسيلة هذه الإقامة أو الإعاشة، سواء كانت فنادق أو قرى سياحية أو شقق مفروشة أو مخيمات أو أي وسيلة أخرى من وسائل الإعاشة<sup>1</sup>.

وتعرف المؤسسة الفندقية على أنها: "ذلك المكان الذي تتوفر فيه جميع مستلزمات الراحة للضيف أو الضيوف الذين يقيمون فيها، مثل الإقامة الآمنة والمريحة، الإطعام، وسائل الترفيه والرياضة... الخ". وبذلك تشكل هته المستلزمات منتج المؤسسة الفندقية<sup>2</sup>.

### 3-2 الفنادق وأنواعها\*:

#### أ- تقسيم الفنادق على أساس طبيعة العمل<sup>3</sup>:

##### - فنادق الإقامة:

وتعمل هذه الفنادق كمنازل تضم عدة شقق، وغالبا ما تسمى هته الفنادق ب(فنادق الشقق). وتتقاضى هذه الفنادق أجورها وفق أسس شهرية أو نصف سنوية أو سنوية، وتكون عادة في المدن الكبيرة، حيث لا تقدم وجبات للضيوف. فنادق الإقامة المؤقتة

##### - الفنادق التجارية:

تسعى هذه الفنادق لتكون مكانا لاجتماع الناس لغايات تجارية، ولذلك نجدها في المراكز التجارية أو الصناعية. وتركز هذه الفنادق اهتمامها على المسافرين الأفراد وعادة ما يقوم مالكوها بإدارتها.

##### - فنادق المنتجعات:

تهدف هذه الفنادق إلى استقبال الأفراد الذين يرغبون بالتمتع في الإجازات وكذلك السياح الذين يحتاجون إلى تغيير الأجواء لأسباب صحية. وتقع هذه الفنادق عادة بالقرب من البحار أو الجبال أو أي مناطق أخرى تتمتع بجمال طبيعي وأجواء صحية، وبهذه الفنادق عدة مستلزمات للراحة والتسلية مثل أحواض السباحة وملاعب التنس وركوب الزوارق... الخ وهناك أنواع مختلفة لفنادق المنتجعات مثل الفنادق الصيفية، الفنادق الشتوية، الفنادق العلاجية، الفنادق الجبلية... الخ.

##### - الفنادق الدولية:

<sup>1</sup> صبري عبد السميع، "مرجع سبق ذكره"، ص 279-280.

<sup>2</sup> عبد العزيز أبو نبعه، "مرجع سبق ذكره"، ص 200.

\* هناك اختلاف بين الكتاب في تصنيفهم لأنواع الفنادق، فمنهم من يرى أن الفنادق يمكن تصنيفها على أساس نوع الخدمة (كالفنادق الرياضية، والفنادق العلاجية، والفنادق السياحية...)، وهناك من يرى أن الفنادق يتم تصنيفها على أساس موقعها (كالفنادق الصحراوية، الفنادق الجبلية، الفنادق الساحلية وفنادق العبور، والفنادق المتحركة...)، وهناك من يضيف إلى جميع هذه التصنيفات بعض وسائل الإقامة غير التقليدية (كالقرى السياحية، وبيوت الشباب، والمخيمات...)، وهناك من يرى انه لا يمكن تصنيف الفنادق على أساس نوع خدماتها، لان الفنادق جميعها تشترك في خاصية الإقامة المؤمنة للضيف والإعاشة. ولمزيد من التفاصيل اطلع على:

- صبري عبد السميع، "التسويق السياحي والفندقي (أسس علمية وتجارب عربية)"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 287-288-289-290-291-292.

- فرج عبد الوهاب الزنتاني، "مرجع سبق ذكره"، ص 97.

<sup>3</sup> عبد العزيز أبو نبعه، "مرجع سبق ذكره"، ص 201-200.

هي فنادق فخمة يتم تصنيفها وفقاً للمعايير الدولية، وتندرج هذه الفنادق ضمن فئات نجوم مختلفة، وغالباً ما تكون هذه الفنادق في شكل سلاسل دولية يديرها مجلس إدارة. وتناسب هذه الفنادق المدن الكبيرة حيث تقيم الطبقات العليا من المجتمع والسياح الأجانب والسفراء... الخ، وتقدم هذه الفنادق مستلزمات عقد المؤتمرات للأفراد أو الجماعات التي تطلب ذلك.

#### - الفنادق العائمة:

تشيد هذه الفنادق على سطح الماء، وتعتبر البحار، الأنهار أو البحيرات، مواقع مناسبة لإقامة مثل هذه الفنادق، وتوفر هذه الأخيرة جميع الخدمات والمستلزمات التي يوفرها الفندق الجيد.

#### ب- تصنيف الفنادق على أساس الاعتماد<sup>1</sup>:

#### - الفنادق المعتمدة والفنادق غير المعتمدة:

الفنادق المعتمدة هي تلك التي تتمتع بمعايير دولية من ناحية الإيواء والإطعام والخدمات المرافقة، وتحمل ختم الاعتراف الرسمي، بينما الفنادق غير المعتمدة لا تحمل ختم الاعتراف الرسمي، لكن لا يعني بان هذه الفنادق لا تلتزم بالمعايير الدولية. لذلك فان نقطة الاختلاف بين الفندق المعتمد والفندق غير المعتمد هو ختم الاعتراف الرسمي من قبل الهيئات والوزارات المختصة بشؤون السياحة والفندقة.

من خلال ما تم ذكره، يمكن القول أن بقاء المؤسسة الفندقية في السوق السياحي مرهون بتقديمها للخدمات الفندقية عالية الجودة، وقبل التطرق لمفهوم جودة الخدمة الفندقية يجب التطرق لمفهوم الخدمات الفندقية وخصائصها.

### المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للخدمة الفندقية

تتميز الخدمة الفندقية عن غيرها من الخدمات الأخرى بعدة خصائص تجعل الخدمة الفندقية لها خصوصية منفردة، كونها إنسانية أي يغلب عليها الطابع الإنساني، الأمر الذي يعقد من معرفة وقياس جودتها، لذا اهتم الباحثون في المجال الفندقي بالخدمة الفندقية وطبيعتها وخصائصها.

#### أولاً: ماهية الخدمة الفندقية:

- الخدمة الفندقية هي<sup>2</sup>: "الأنشطة المادية وغير المادية التي يمكن تقديمها بشكل منفصل ، وتوفر إشباع لرغبات وحاجات الضيوف ، وليس بالضرورة أن ترتبط ببيع منتج آخر ، وعند تقديم الخدمة لا يتطلب نقل الملكية ". وهي: "مجموعة من الأعمال التي تؤمن للضيوف الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمات والسلع الفندقية ، خلال إقامتهم في الفندق".

<sup>1</sup> عبد العزيز أبو نبرة، "مرجع سبق ذكره"، صص 203-204

<sup>2</sup> محمود علي الروسان، "العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الفندقية (دراسة تطبيقية على عينة من نزلاء فنادق الخمس نجوم في الأردن)"، المؤتمر العلمي الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، أيام 7-8-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، ص 5.

- وعرفت الخدمة الفندقية على أنها<sup>1</sup>: "مزيج من العناصر المادية مثل الطعام والشراب، والعناصر غير المادية مثل الجو العام للفندق، الراحة والمتعة والأمان".

وتتمثل أهم الخدمات التي تقدمها صناعة الضيافة فيما يلي<sup>2</sup>:

خدمة الإقامة، خدمة الإطعام (الإعاشة)، والتي تعتبر خدمات رئيسية، وخدمات التسلية والترفيه والخدمات العلاجية والخدمات المصرفية وخدمات المؤتمرات والحفلات وخدمات الاتصالات والنقل... الخ. والتي تعتبر خدمات تكميلية.

### ثانياً: الخصائص المميزة للخدمة الفندقية:

تتميز الخدمة الفندقية بعدة خصائص يمكن إبرازها على النحو التالي<sup>3</sup>:

- **الملموسية:** تتصف الخدمة الفندقية بعدم الملموسية كخدمة الإيواء، التسلية، الاتصال الاجتماعي، الجو... الخ.
- **الاستهلاك أثناء الإنتاج:** تستهلك الخدمة الفندقية عند وقت شرائها. حيث تعتبر الخدمة الفندقية تجربة.
- **التداخل الكثيف:** في خدمات الضيافة يكون التداخل والاتصال كثيفا بين أفراد الخدمة والضيوف وبين الضيوف فيما بينهم، وهذا ما يجعل جودة خدمة الضيافة في غاية الحساسية بسبب تأثير الزبائن المتواجدين في الفندق على بعضهم البعض حتى ولو حاول مقدموا الخدمات أن يقدموا خدماتهم بأفضل جودة، لان تجربة الضيف ف تتأثر بالتداخل بينه وبين مقدم الخدمة وكذا بالتداخل مع الضيوف الآخرين، وبهذا يكون مقدموا الخدمات والضيوف الآخرون منتج الخدمة الفندقية.
- **عدم التجانس:** خدمات الضيافة لا تكون متجانسة إلا انه بفضل التقنيات التكنولوجية الحديثة استطاعت بعض المؤسسات الفندقية تنميط بعض الخدمات فمثلاً: استطاعت هذه المؤسسات استبدال الصوت البشري في المكتب الأمامي بنظام صوت محوسب لتنظيم الضيوف.
- **الاتساق:** نظراً لتذبذب أداء العاملين، فمن الصعب تحقيق خدمات ضيافة منمطة، ويعتمد الاتساق في أداء الخدمة والانظام في جودتها، على البنية السكانية والسوسيواقتصادية والنفسية للضيوف ومقدمي الخدمات الفندقية، وبصفة خاصة على مهارات مقدمي الخدمات وترحيبهم لتأدية عمل جيد، وكذلك مقدرة الضيوف وترحيبهم بتوصيل احتياجاتهم بدقة والمشاركة في عملية الخدمة، ويكون الاتساق في الخدمة حاسماً لأعمال الضيافة ونجاحها، متكررين، ويشمل عدم تجانس خدمات الضيافة وافتقارها إلى الاتساق الحاجة إلى تدريب مقدمي الخدمات وتعيين الأفراد الاجتماعيين والذين يمكنهم تلبية جميع حاجات ورغبات الضيوف.

<sup>1</sup> M.Huffadine, *Project Management in Hotel& Resort Development*, Toronto, Mcgrowhill, Editions, 1993, 1<sup>st</sup> ed, p207.

<sup>2</sup> عطية هاشم احمد، محمد محمود عبد ربه محمد، "النظام المحاسبي ونظام محاسبة التكاليف في المنشآت الخدمية (الفنادق)"، مصر: الدار الجامعية، 2000، ص21.

<sup>3</sup> يوفيتي رايسنجر، "الخواص الفريدة لخدمات السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ". في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيغيرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 54-55-56-57-58-59-60،

- كلسي هسو، توم بورز، "تسويق الضيافة"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 57-58-59-60-61-62،

- كريس روبرتس، "المميزات التنافسية لجودة الخدمة في خدمات الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ". في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيغيرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور). السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 176-177

- **قابلية خدمات الضيافة للتلف:** حيث انه لا يمكن الاحتفاظ بخدمات الضيافة، فمثلا لا يمكن تخزين غرفة الفندق غير المستخدمة، واستخدامها في ليلة لاحقة، فخدمات الضيافة قصيرة العمر، ولتجنب الخسارة تفرض المؤسسات الفندقية غرامات مالية على التذاكر والغرف التي تلغى، كما انه لا يمكن إعادة خدمات الضيافة غير المستخدمة والمطالبة بها وإعادة بيعها، وبالتالي تشمل القابلية للتلف أن خدمات الضيافة يجب أن تستهلك في نفس وقت إنتاجها لتجنب فقدها.
- **الملكية:** لا ينتج عن شراء خدمات الضيافة واستهلاكها نقلا للملكية هذه الخدمات، فمثلا لا ينتج عن شراء خدمات المؤسسة الفندقية واستهلاكها امتلاك لتلك الغرفة في المؤسسة، وعندما يشتري الضيوف خدمات الضيافة فإنهم يشترون حق خدمة المبيت المؤقت، وبذلك يستطيع الضيف امتلاك منافع خدمة المبيت والضيافة فقط وليس الخدمة نفسها.
- **المنافع المشتراة:** ينتج عن شراء خدمات الضيافة شراء لحزمة من المنافع من خلال التجربة التي تم إنتاجها للضيف، ويتم إنتاج هذه المنافع من مصادر متنوعة وفي نفس الوقت وتمثل هذه المصادر في: (المصادر المرئية للضيف، المصادر غير المرئية للضيف (كالأعمال الإدارية: المحاسبة، تسيير المخزونات...، الصيانة والتدبير الفندقي)، البيئة المادية والطبيعية التي تحدث فيها مواجهة الخدمة بين مقدم خدمات الضيافة والضيف، عملية التفاعل والتداخل بين مقدم خدمات الضيافة والضيف من خلال الاتصالات، التداخل مع الضيوف الآخرين المؤثرين على الضيف الذي يشتري خدمة الضيافة).
- **عدم وجود ضمانات أو كفالات لخدمات الضيافة:** فمن النادر وجود ضمانات لخدمة الضيافة لأنها أداء وليست سلعة ملموسة، ولأن إنتاجها لا يعتمد على مقدم الخدمة فقط بل يعتمد كذلك على الضيوف أنفسهم. فعادة لا يستطيع الضيف غير الراضي أن يطالب بإعادة نقوده بسبب الخدمة الخطأ أو يطالب بتعويض لأنه يكون جزءا من عملية الخدمة ويحدد مع مقدم الخدمة ناتجها النهائي.
- **سهولة التقليد:** بسبب الصفة غير الملموسة التي تتميز بها خدمة الضيافة، وعدم إمكانية الحصول على براءات اختراع الخدمة، يصبح من السهل جدا تقليدها من طرف المنافسين، بالإضافة إلى سهولة دخول المنافسين إلى سوق خدمات الضيافة نظرا لانخفاض تكلفة الدخول.
- **الاعتماد على العنصر الإنساني:** خدمات الضيافة هي خدمات يغلب عليها الطابع البشري، حيث يتم تقديمها من خلال العاملين في المؤسسة الفندقية إلى الزبائن (الضيوف)، ويقتسم هؤلاء الضيوف هذه الخدمات مع ضيوف آخرين (من خلال الاحتكاك والاتصال الاجتماعي وتأثير الجماعات المرجعية)، ويكون مقدموا الخدمات الفندقية والضيوف والضيوف الآخرون جزءا مهما من منتج الضيافة المقدم. ويمكن لهؤلاء الناس أن يعززوا جودة منتج الضيافة أو يدمروه. ونظرا لان خدمات الضيافة كثيفة العمالة فان هذه الخدمات تتسم بمستوى مرتفع جدا من الاتصال الشخصي بين مقدمي الخدمة والزبائن فيما بينهم، فتؤثر جودة هذا التداخل الاجتماعي على توقعات الخدمة الفندقية وجودتها.

- صعوبة مراقبة جودة الخدمة الفندقية : يكون من الصعب جدا مراقبة جودة الخدمة الفندقية، بسبب عدم ملموسيتها وشمول الزبون في عملية تسليم الخدمة، وبالتالي لا توجد أي فرصة لاختبار الجودة مسبقا، ويلم الزبائن فوريا بفشل الخدمة، لذلك يحظى تدريب العاملين في تسليم الخدمة على أعلى أولوية لمنظمات الضيافة، كما تحتاج الإدارة إلى أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإلمام بحالات فشل الخدمة أيضا.

### ثالثا: أهداف الخدمة الفندقية:

يمكن إنجاز أهداف خدمة الضيافة في ما يلي<sup>1</sup>:

#### - تحسين راحة الضيوف:

حيث تساهم الكثير من الخدمات الفندقية في الإحساس بوقت الفراغ والتمتع والشعور الطيب، فالخدمات مثل غرف وقت الفراغ التي يمكن استخدامها، وبيع المشروبات المنعشة، والخدمات المصرفية السريعة، والمقاعد المريحة تضيف مزيدا من وقت الفراغ والاستمتاع والرضا لدى الضيوف وتشجعهم بطريقة غير مباشرة على تمديد إقامتهم لكن الشيء الأساسي والفريد في الخدمة الفندقية هو مدى فهم موظف الخط الأمامي لاحتياجات الضيف وتلبيتها بصورة سريعة، والاحتفاظ بالضيف من خلال إقامته مدة أطول بواسطة وسائل الإقناع.

- تعزيز صورة المؤسسة الفندقية في أذهان الضيوف من خلال تقديم جميع الخدمات الفندقية التي يمكن للضيف أن يتوقعها وبجودة عالية.

#### - ضمان امن الضيوف:

تقوي الخدمات الفندقية المتعددة الإحساس بالأمن فخدمات الحماية كالإضاءة الكافية وعاملوا الأمن وتسهيلات الطوارئ الطبية، وأقفال غرف الضيوف ونظم إطفاء الحرائق المثبتة في أسقف الغرف... الخ تزيد في تعزيز الثقة لدى الضيوف والعكس صحيح.

#### - بناء ميزة تنافسية لمؤسسة الضيافة:

يتوقع معظم الضيوف أن يوفر مقدموا الخدمات الفندقية مجموعة من الخدمات الأساسية كخدمة المبيت، الإطعام... الخ. إلا أن منظمات الضيافة التي تقوم بتوسيع خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى توقعات الضيوف أو أكثر تكون لها ميزة تنافسية على باقي التنظيمات الأخرى المنافسة. وبالتالي يتحقق رضا الضيوف وولائهم لهذه المنظمة. ولن يتأتى هذا إلا بتبني التفكير التسويقي الإبداعي لمقدمي الخدمات الفندقية، وفهمهم القوي لاحتياجات الضيوف ورغباتهم.

من خلال ما تقدم يتبين أن للخدمات الفندقية خصائص فريدة تميزها عن غيرها من الخدمات، وللجودة أثر كبير على هذه الخدمات، لذا من الضروري التطرق لمفهوم ومحددات جودة الخدمة الفندقية، وقبل ذلك لا بد من إبراز مفاهيم وخصائص وأبعاد الجودة عموما، وجودة الخدمة على وجه الخصوص.

<sup>1</sup> بيث شلاجل ويست، " مفاهيم جودة الخدمة، وأبعادها المرتبطة بخدمات السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ."، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، " إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ."، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، السعودية: دار المريح للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 101-102-103.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة الفندقية

تعتبر الجودة سلاحاً تنافسياً، لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه، خاصة إذا ارتبط الأمر بقطاع الخدمات، لذا اهتم الأكاديميون والمهنيون بموضوع الجودة في صناعة الخدمات، وبخاصة في صناعة الفنادق، لما للجودة من دور في امتلاك واكتساب المؤسسات الفندقية للميزة التنافسية المستدامة.

### المطلب الأول: عموميات حول الجودة.

تعد الجودة مطلباً لجميع المنظمات سواء الخدمية أو الصناعية، العامة أو الخاصة، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات لما لها من دور في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق.

### أولاً: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي:

#### 1-1 مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة (*Quality*) إلى الكلمة اللاتينية "*Qualitas*" التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة والصلاحية<sup>1</sup>. وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان.

وتستخدم الجودة كمصطلح للدلالة على منتج جيد أو خدمة جيدة، وهذا ما يتفق مع ما ورد من تعريف لها في قاموس "*Petit Larousse*" الذي أعطى للجودة معنى مزدوج حيث عرفت على أنها: "طبيعة الشيء الذي يكون أكثر أو أقل تميزاً بمعنى جيد أو سيء"<sup>2</sup>.

وكان يقصد بالجودة في مراحلها الأولى توفير منتجات تتوفر فيها الخصائص الفنية التي تلي رغبات أكبر قدر ممكن من الزبائن<sup>3</sup>.

أما في الوقت الحالي فقد تغير هذا المفهوم نتيجة للعديد من العوامل أبرزها زيادة حدة المنافسة بسبب عولمة الاقتصاد والسرعة في تطور احتياجات السوق، حيث أدت هذه العوامل وغيرها إلى إضافة أبعاد جديدة لمفهوم الجودة نتج عنها بروز العديد من الاتجاهات التي حاولت تعريف هذا المفهوم<sup>4</sup>.

ولتحديد مفهوم الجودة لا بد من استعراض التعاريف التي وضعها الرواد الأوائل للجودة:

- يعرف *Edward\* Deming* الجودة بأنها<sup>5</sup>: "التوجه لإشباع حاجات ورغبات المستهلك في الحاضر والمستقبل".
- ويرى *Joseph Juran* بان الجودة هي<sup>1</sup>: "الملائمة للغرض أو الاستعمال".

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، عمان، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص15.

<sup>2</sup> - *J-L Multon , J-F Arthuad , A- S Soroste, la qualité des produits alimentaire:politiques, incitation, gestion et contrôle, collection science et technique gro- Alimentaire, Sequel, technique documentation, la voisier, 1994, P5.*

<sup>3</sup> فئات فوزي، داني الكبير امعاشو، "الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة"، مجلة الإدارة، العدد 21، ص 103.

<sup>4</sup> بوطبخ ليلي، صبري مقيم، "تقييم مدى ملائمة المناخ التنظيمي والثقافي لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، ص05.

\* هو مستشار أمريكي حاصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، ويلقب بابي ثورة إدارة الجودة الشاملة، كان نشطاً في مجال الجودة، حيث يعتبر من الذين كانت لهم إسهامات متميزة في مجال ضبط الإحصائي للعمليات، وقد اعترف اليابانيون بفضل "ديمنج" في تطوير الجودة في اليابان، حيث قلده الإمبراطور "هيروهيتو" سنة 1960 وساماً رفيعاً تكريماً لدوره في هذا المجال.

<sup>5</sup> أحمد بن عيشاوي، "مرجع سبق ذكره"، ص8.



- ويرى *ph Crosby* أن الجودة هي <sup>2</sup>: "التوافق مع الاحتياجات أو المطابقة للمواصفات"، ويقول أن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم".

- بينما يعرفها *Christian Meria* بأنها <sup>3</sup>: "قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة".

- ويرى "إيشيكافا" أن الجودة قد يتسع مداها لتشتمل جودة العمل وجودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة القسم والنظام، وجودة الناس (المديرين التنفيذيين والمهندسين والموظفين والعمال والزبائن)، وجودة المنظمة، وجودة الأهداف، وغيرها. مما يجعل مراقبة الجودة وأبعادها المتعددة من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة <sup>4</sup>.

- وتعرف الجمعية الفرنسية للتقييس (*AFNOR*)\* الجودة ضمن المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 طبعة 2000 على أنها <sup>5</sup>: "قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من الزبائن".

وهناك من يرى أن الجودة هي:

- "معرفة ماذا يريد الزبون، وتحقيق تلك الرغبة له بشكل صحيح يخلوا من العيوب أو النواقص، وبأقل التكاليف، ومن أول مرة" <sup>6</sup>.

- "عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات الزبائن سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء الزبائن وإسعادهم" <sup>7</sup>.

- "مجموعة الصفات المميزة للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات الزبائن" <sup>8</sup>.

- ويرى *David Garvin* أن هناك عدة مداخل لتعريف الجودة\*، حيث أن كل شخص يرى الجودة من خلال منظوره الخاص.

<sup>1</sup> احمد بن عيشاوي، "مرجع سبق ذكره"، ص8.

<sup>2</sup> المرجع السابق.

<sup>3</sup> بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد الخامس، 2007، ص28.

<sup>4</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، ط1، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997، ص44.

\* *Association Française de Normalisation*.

<sup>5</sup> بوعشة مبارك، حيدر عباس، "تأهيل المؤسسات الجزائرية عن طريق الجودة في إطار الشراكة الجزائرية الأوروبية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 8-8-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، ص03.

<sup>6</sup> عبد العزيز خمير، محمد الطعمانية، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص191-192.

<sup>7</sup> مأمون سليمان الداركة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص17.

<sup>8</sup> بوحية قوي، "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: -حالة الأستاذ الجامعي الجزائري"، (أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، فرع تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر، غير منشورة)، الجزائر، 2006/2007، ص90.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تحقيق الجودة لا يقتصر فقط على الوفاء باحتياجات الزبائن وتلبية رغباتهم، وإنما يتعداها إلى وضع معايير شاملة تأخذ في اعتبارها اهتمامات المنتج والزبون معا، كذلك فإن شمولية هذه المعايير تجعلها لا تتعلق بجانب واحد من جوانب المنتج أو الخدمة وإنما تتعداها إلى تحقيق التميز في كل شيء داخل المؤسسة وذلك في إطار ما يعرف بالجودة الشاملة.

## 1-2 الخلفية التاريخية للجودة:

مرت الجودة بمراحل تاريخية كانت قد تبلورت عبرها، لتصل الآن إلى فكرة الشمولية، وقد كانت الفكرة يابانية الأصل، حيث حاول اليابانيون تطبيقها في القطاع الصناعي، فكانت النتائج إيجابية جدا، مما جعل الدول الغربية تأخذ بهذه الفكرة، وكانت الولايات المتحدة من الأوائل السابقين لذلك، وقد شمل تطبيقها فيما بعد على كامل القطاعات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية. واختصارا لكل ما كتب بشأن المراحل التاريخية التي اجتازتها الجودة، فإن بعض الكتابات حصرتها في المراحل الأربعة التي يبرزها الجدول التالي.

الجدول رقم (02): التطورات التاريخية لمفهوم الجودة.

| مراحل تطور مفاهيم الجودة  |                            |                          |                       | الخصائص                |
|---------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|
| إدارة الجودة الشاملة      | توكيد الجودة               | ضبط الجودة إحصائيا       | التفتيش               |                        |
| الأثر الاستراتيجي للجودة. | التنسيق بين عمليات الجودة. | ضبط الإنتاج.             | تحديد الأخطاء.        | المهمة الرئيسية        |
| رضا الزبائن والعاملين.    | تحسين وتطوير الجودة.       | معايرة المنتجات.         | معايرة المنتجات.      | الهدف                  |
| النظام.                   | النظام.                    | العمليات.                | المنتج.               | التركيز                |
| التخطيط الاستراتيجي.      | برامج ونظم شاملة.          | نظم وأساليب إحصائية.     | معايير ومقاييس.       | الأساليب               |
| جميع أقسام المنظمة.       | جميع أقسام المنظمة.        | إدارة الإنتاج والعمليات. | قسم التفتيش والفحص.   | مسؤولية الجودة         |
| إدارة الجودة الشاملة.     | توكيد الجودة.              | ضبط الجودة إحصائيا.      | تفتيش الجودة.         | المدخل                 |
| تبنى ثقافة الجودة         | قياس وتخطيط الجودة         | استخدام الإحصاء          | التفتيش، الفحص، العد، | وظيفة العاملين بالجودة |

المصدر: مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، ط1، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، صص 51-52.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن مفهوم الجودة كمفهوم تسييري معاصر مر بعدة محطات تاريخية، تبرز كل محطة فلسفة الجودة السائدة آنذاك، حيث اعتبر المفكرون الجودة على أنها الخلو من الأخطاء والعيوب، وكان هدف

\* هناك خمسة مداخل أساسية في تعريف الجودة حسب David Garvin وهي:

مدخل المثالية في تعريف الجودة (الجودة ضمن هذا المدخل هي مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال،

مدخل المنتج في تعريف الجودة (الجودة عبارة عن: «متغير الخاضع للقياس الدقيق» ،

مدخل المستهلك في تعريف الجودة ( قدرة المنتج أو الخدمة على إرضاء توقعات المستهلك)،

مدخل التصنيع أو العمليات في تعريف الجودة (الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات والمواصفات التي تتعلق بالممارسات التشغيلية والهندسية)،

مدخل القيمة في تعريف الجودة ( يجمع هذا المدخل بين المقارنة التسويقية المبينة على الزبون، ومقارنة المنتج المبينة على العملية، وتعتبر الجودة في هذه الحالة على التوافق بين الجودة

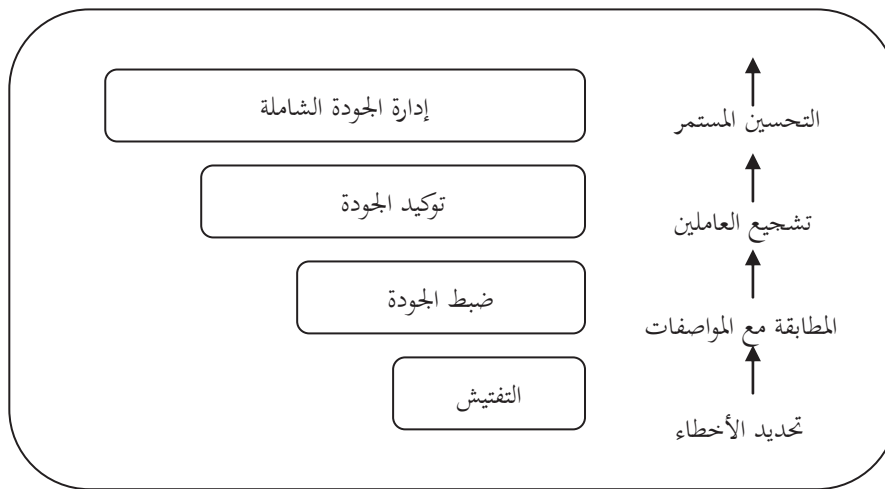
والتكاليف التي يتحملها المنتج، وبين الجودة والسعر الذي يتحمله الزبون في سبيل الحصول على المنافع). ولمزيد من التفاصيل اطلع بهذا الصدد على:

- فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، مصر، الدار الجامعية، 1996، ص 10.

- نبيل محمد المرسي، "إستراتيجية الإنتاج والعمليات: مدخل إستراتيجي"، مصر: الدار الجامعية الجديدة، 2002، ص ص 337-339.

المؤسسة آنذاك هو تحديد الأخطاء من خلال عملية تفتيش وفحص المنتجات، بعد ذلك توسع مفهوم الجودة وأصبح يتطرق لمدى مطابقة المنتجات للمواصفات القياسية للإنتاج، ومع تطور الفكر التسييري تطور مفهوم الجودة، وظهر مصطلح "توكيد الجودة"، الذي يوظف إلى جانب معيارية المنتجات تشجيع العاملين على الجودة، كما ظهر مفهوم أوسع للجودة ألا وهو "إدارة الجودة الشاملة"، الذي يعتبر الجودة مسؤولية جميع أقسام المؤسسة، وهنا ترتبط الجودة بالإضافة إلى جودة المنتج جودة المورد البشري وجودة التسيير. والشكل التالي يبرز باختصار المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة.

الشكل رقم (01): المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان الخياوي، "إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات)"، ط1، ليبيا: الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص30.

ثانيا: أهمية الجودة وأنواعها:

1-2 أهمية الجودة:

- يرى Lewis بان جميع المنظمات تعطي اهتماما كبيرا للجودة، وهذا الاهتمام يعود لعدة اعتبارات هي<sup>1</sup>:
- أصبح المستهلكون يتمحصون كثيرا قبل الإقدام على شراء السلع والخدمات، لدرجة أن عملية الشراء باتت تتسم بالتعقيد والتشابك، ولم يعد المستهلكون حتى في البلدان المتقدمة يترددون في تقديم الشكاوي بخصوص رداءة السلع والخدمات.
- إن التطور التكنولوجي قد ساعد المسيرين في تقديم خدمات إضافية وملائمة للزبائن بالرغم من أن الخدمات تحتاج إلى اللمسة الإنسانية من قبل مقدمي الخدمات ذوي الاتصال المباشر بالزبائن.
- تنامي حدة المنافسة في قطاع الخدمات، وعليه فان الجودة تعتبر ميزة تنافسية تجبر الإدارات على أخذها بعين الاعتبار في نشاطها التسويقي.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، "إدارة الجودة الشاملة TOM والايزو ISO"، ط1، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2003، ص88.

- حماية الزبون من خلال تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة، ووضع مواصفات قياسية محددة تمنع الغش التجاري وتعزز الثقة في منتجات المنظمة<sup>1</sup>.

إن الاهتمام المتزايد بالجودة في المؤسسات ضرورة حتمية تهدف إلى الحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات الدولية وتطور الأسواق العالمية، وتزايد طلبات الزبائن على الجودة، وزيادة حدة المنافسة، وعليه أصبحت الجودة سلاحاً استراتيجياً للحصول على هذه الميزات في ظل الانفتاح على التجارة الدولية، وزوال الحواجز، والسعي للحصول على شهادات المطابقة العالمية<sup>2</sup>.

## 2-2 أنواع الجودة:

يمكن تصنيف الجودة إلى نوعين هما<sup>3</sup>:

- **جودة التطابق:** وتعني أن المنظمة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق توقعات الأسواق المستهدفة.

- **جودة الأداء:** وتعني أن المنظمة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق رضا الزبون من خلال معايير أداء عالية، وبما يحقق متطلبات الجودة الشاملة.

## 2-3 أبعاد الجودة وأهدافها:

أ- **أبعاد الجودة:** يمكن إيجاز أبعاد الجودة في ما يلي<sup>4</sup>:

- **الأداء:** وهو خصائص المنتج الأساسية، مثل: وضوح الألوان بالنسبة للصورة، السرعة بالنسبة للماكينة... إلخ.

- **المظهر:** وهو خصائص المنتج الثانوية، وتمثل الصفات إلى المنتج.

- **المطابقة:** أي الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

- **الاعتمادية:** أي مدى ثبات الأداء بمرور الوقت.

- **الصلاحية:** أي العمر التشغيلي المتوقع.

- **الخدمات المقدمة:** مثل حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى، بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح.

- **الاستجابة:** أي مدى تجاوب البائع مع الزبون، مثل: اللطف والكياسة في التعامل.

- **الجمالية:** ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات، المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور

الأفراد اتجاه منتج معين، ويتضمن متغيرات مثل: النظر، المس، الصوت، الذوق، الرائحة... إلخ.

- **السمعة:** أي الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج.

## ب- أهداف الجودة:

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان الخياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص33.

<sup>2</sup> الهام بخياوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية لشركة الاسمنت - عين توتة- باتنة)"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، العدد05، 2007، ص49.

<sup>3</sup> منى شفيق، "التسويق بالعلاقات"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص ص34-35.

<sup>4</sup> محفوظ احمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)"، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2006، ص ص21-22.

- جمعة هوام، "الجودة والعلاقة مع الموردین والزبائن"، المؤتمر العلمي الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8-ماي-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، ص04.

هناك نوعان من أهداف الجودة هما<sup>1</sup>:

- أهداف تخدم ضبط الجودة، وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل: الأمان، ورضا الزبائن.
- أهداف تحسين الجودة، وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر.

ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي<sup>2</sup>:

- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة، وتتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- أهداف أداء المنتج، وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- أهداف العمليات، وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي، وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أهداف الأداء للعاملين، وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

#### المطلب الثاني: جودة الخدمة (مفهومها، أبعادها وقياسها)

مفهوم جودة الخدمة ليس من السهل تحديده بشكل واضح ودقيق، كما هو الحال بالنسبة لجودة السلعة، ويعود ذلك إلى اختلاف منتج الخدمة عن منتج السلعة ، إضافة إلى اختلاف أبعاد جودة الخدمة عن جودة السلعة، واختلاف قياس جودة الخدمة عن جودة السلعة.

#### أولاً: مفهوم جودة الخدمة:

. ويمكن تعريف جودة الخدمة على أنها:

- "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"<sup>3</sup>.
- "درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك، و ليس من وجهة نظر الإدارة في منظمة الخدمة"<sup>4</sup>.
- "الفجوة أو الإنحراف بين توقعات الزبون للخدمة، وإدراكه للجودة بعد استهلاك الخدمة"<sup>5</sup>.
- كما يمكن تحديد مفهوم جودة الخدمة في ثلاث جوانب أساسية هي<sup>6</sup>:
- التركيز على الجوانب المتعلقة بطبيعة الخدمة، وهذا يقودنا إلى تحديد أبعادها من حيث الجودة الفنية والجودة الوظيفية.
- التركيز على عملية أداء الخدمة من حيث مطابقتها للمواصفات لكل من مقدم الخدمة، وتوقعات الزبون أو ما يدركه الزبون من مواصفات للخدمة المقدمة له.

<sup>1</sup> جمعة هوام، "مرجع سبق ذكره"، ص38.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان الخياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص38-39.

<sup>3</sup> عوض بدير الحداد ، "تسويق الخدمات المصرفية"، بدون بلد نشر: دار البيان للطباعة والنشر، 1999، ص173.

<sup>4</sup> محمد رضا الشندي، "الجودة الكلية الشاملة- الإيزو 9000، بين النظرية و التطبيق"، مصر: شركة بيمك للخدمات التعليمية، 1996، ص 74.

<sup>5</sup> علي السلمي ، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص18.

<sup>6</sup> قاسم نايف علوان الخياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص109.

- التركيز على حاجات الزبون ورغباته، ومدى تحقيقها، وإسعاد الزبون. ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن جودة الخدمة تتحدد في ضوء المقارنات التي يجريها الزبون بين "ما يتوقع" أن يحصل عليه من المنظمة وبين "ما يحصل عليه" فعليا من نفس المنظمة، أي أن الذي يحدد جودة الخدمة هو الزبون، وهذا ما يعرف باسم الجودة المدركة<sup>1</sup>. كما يتضح أن<sup>2</sup>: جودة الخدمة تتعلق أساسا بوجود علاقة بين المزايا المحققة فعلا من استعمال أو استهلاك الخدمة والفوائد المرجوة منها، كما أن جودة الخدمة مرتبطة بقدرتها على ضمان إرضاء الزبون بصفة دائمة.

**ثانيا: أبعاد جودة الخدمة:**

وعلى الرغم من وجود محاولات لتحديد الأبعاد التي تتكون منها جودة الخدمة، إلا أن مقياس جودة الخدمة الذي طوره *Parasurman et. al.* تضمن خمسة أبعاد لجودة الخدمة، يضم كل واحد منها عدداً من العناصر وهذه الأبعاد هي<sup>3</sup>:

#### - العناصر الملموسة (الشواهد المادية):

وتمثل الجوانب الملموسة المتعلقة بالخدمة وتتضمن هذه العناصر أربعة متغيرات تقيس:

توافر حداثة الشكل في تجهيزات المنظمة، والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، والمظهر الأنيق للموظفين، وتأثير المظهر العام للمنظمة على خدماتها. وهذا لتعميق الشعور المادي للزبون في حصوله على الخدمة<sup>4</sup>.

- **الاعتمادية (المصدقية):** وهي القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبالذقة المطلوبة، وتتضمن خمسة متغيرات تقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها زبائنها، واهتمامها بحل مشاكلهم، وحرصها على تحري الدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت بتقديم الخدمة فيه لزبائنها، واحتفاظها بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.

- **الاستجابة:** وتعني القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوي والاقتراحات، ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات تقيس اهتمام المنظمة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم خدمات فورية للزبائن، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونة الزبائن، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن.

<sup>1</sup> عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 61.

<sup>2</sup> عبد الرزاق خليل، عادل عاشور، "جودة الخدمة المصرفية فلسفة و ثقافة ؟ أم شهادة و سلوك ؟"، المؤتمر العلمي الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8-ماي-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، ص 06-07.

<sup>3</sup> أحمد محمود أحمد، "تسويق الخدمات المصرفية"، الأردن: دار البركة للنشر والتوزيع، 2001، ص 107،

- قاسم نايف علوان الخياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 94-95-96،

- تيسير العجارمة، "مرجع سبق ذكره"، ص 336-335-343-337،

- هاني حامد الضمور، "مرجع سبق ذكره"، ص 444-445.

<sup>4</sup> مفتاح صالح، معارفي فريدة، "جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة - مع الإشارة إلى القطاع المصرفي الجزائري"، المؤتمر العلمي الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8-ماي-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، ص 05.

- **الثقة في التعامل (الأمان):** وتمثل الاطمئنان بأن الخدمة تخلو من الخطأ والخطر أو الشك، ويحتوي هذا البعد على أربعة متغيرات تقيس حرص الموظفين على زرع الثقة في نفوس الزبائن، وشعور الزبائن بالأمان في تعاملهم مع الموظفين، وتعامل الموظفين بلباقة مع الزبائن، وإلمامهم بالمعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن.
- **الاهتمام (التعاطف):** أي إبداء روح الصداقة والحرص على الزبون، ويشتمل هذا البعد على خمسة متغيرات تتعلق باهتمام موظفي المنظمة بالزبائن اهتماماً شخصياً، وتفهمهم لحاجات الزبائن، وملائمة ساعات عمل المنظمة لتناسب جميع الزبائن، وحرص المنظمة على مصلحة الزبائن العليا، والدراية الكافية باحتياجاتهم.
- وفي مجال الخدمات هناك من ينظر إلى الجودة من خلال الأبعاد التالية<sup>1</sup>:
- **الجودة الفنية للمخرجات:** وتشير إلى ما يتلقاه العميل نتيجة لتعامله مع منظمة خدمية معينة.
- **الجودة الوظيفية:** وتشير إلى الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة، وما يدور أثناء التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل والتي قد يشار إليها بلحظات الصدق.
- **جودة الصورة الذهنية للمنظمة:** وتشير إلى الكيفية التي يدرك بها العميل المنظمة، والتي تتأثر بكل من الجودة الفنية والجودة الوظيفية لخدمات المنظمات والتي تؤثر في النهاية على إدراك العملاء لجودة الخدمات المقدمة.
- وهناك من يرى أن لجودة الخدمة بعدان هما<sup>2</sup>: الجودة الفنية والجودة الوظيفية، وكلاهما مهم للزبون، فالجودة الفنية تشير إلى جوانب الخدمة الكمية، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها كميًا. أما سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع الزبون (وهي أمور يصعب قياسها بدقة بالمقارنة مع العناصر المكونة للجودة الفنية) فهي تمثل مكونات الجودة الوظيفية للخدمة.
- ثالثاً: قياس جودة الخدمة:**

بالرغم من تزايد الاهتمام بجودة الخدمة على النطاق التطبيقي، فإن الدراسات المعنية بتطوير هذا المفهوم في أدبيات التسويق قليلة، مما جعل الجودة في قطاع الخدمات تقع خلف القطاع الصناعي<sup>3</sup>. ويعزوا بعض الباحثين هذا القصور إلى طبيعة الخدمة ذاتها، والتي تواجه صعوبات عديدة لقياسها مقارنة بقياس جودة السلع.

وبالرغم من هذه الصعوبات، فإن هناك عدة دراسات ساهمت في وضع اطر ومعايير علمية وعملية لقياس جودة الخدمة. ومن بينها<sup>4</sup> (دراسات: *Berry, Zeithaml, Parasuraman* (1985, 1988, 1991)، دراسات: *Lehtinen* و *Lehtinen* (1982)، دراسات *Gronroos* (1982, 1993)، دراسات: *Taylor* و *Cronin* (1992, 1994))،

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، "التسويق"، مصر: الدار الجامعية 1994، صص 10-15.

<sup>2</sup> ثامر محمد محارمه، "قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك الوطنية التجارية القطرية"، دورية الإدارة العامة، قطر، المجلد الخامس والأربعون، العدد3، 2005، صص 524-525.

<sup>3</sup> احمد بن عبد الرحمن الشميمري، "جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية"، الإدارة العامة، المجلد الواحد والأربعون، العدد2، 2001، ص 272.

<sup>4</sup> احمد بن عبد الرحمن الشميمري، "مرجع سبق ذكره"، ص 274.

وأهم المساهمات وأبرزها ما يلي:

### 3-1 قياس جودة الخدمة من منظور الزبون<sup>1</sup>:

وهذا الاتجاه يتضمن عدة مقاييس، منها قياس عدد الشكاوى المقدمة من قبل الزبون خلال فترة زمنية، وتبين هذه الشكاوى عدم تناسب الخدمة المقدمة لهم مع المستوى الذي يطمحون له، ومقياس آخر وهو قياس رضا الزبون وخاصة بعد حصوله على الخدمات.

### 3-2 قياس جودة الخدمة من خلال تحليل الفجوة:

تنسب أول محاولة لقياس جودة الخدمات إلى *Berry, Zeithaml, Parasuraman* (1985)، حيث تمكنوا من تصميم نموذجهم الشهير (*Servqual*)<sup>\*</sup>، لقياس ما يعرف بالفجوات الخمس لجودة الخدمة والذي استحوذ على قبول وتأييد معظم الباحثين بسبب مصداقيته وإمكانية تطبيقه عملياً في الكثير من القطاعات الخدمية. وهذا للوصول إلى الفجوة ما بين توقعات الزبائن لجودة الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة التي يحصلون عليها. ويتم استخدام المقياس أو النموذج مرتين، الأولى قبل حصول الزبون على الخدمة، لقياس ما يسمى بالجودة المتوقعة، أما الثانية فهي مستوى الجودة المدركة، والتي يتم قياسها بعد حصول الزبون على الخدمة، ويتم بعد ذلك مقارنة مستوى الجودة المدركة مع مستوى الجودة المتوقعة لتحديد ما يسمى بالفجوات (*gaps*). والتي تعبر عن درجة رضا الزبون عن الخدمة المقدمة بأبعادها وعناصرها المختلفة.

وعند التحدث عن مدخل الفجوة لا بد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما<sup>2</sup>:

أ- **توقعات الزبون:** وهي: "المعايير أو النقاط المرجعية للأداء الناتج عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها". كما أن توقعات الزبون يمكن وصفها بأنها: "تلك الاعتقادات التي تتكون لديه، ويتمنى تحقيقها أو توافرها في الخدمة المقدمة له من طرف المنظمة التي يتعامل معها"<sup>3</sup>. وهذه التوقعات التي تتكون لدى الزبون، قد يكون مصدرها تفاعل عدة عناصر، أهمها:

- احتياجات الزبون الشخصية.
- الخبرة السابقة للخدمة: موقف الزبون اتجاه التعاملات السابقة مع المنظمة.
- الاتصالات بين الزبائن وتبادل الآراء والخبرات المتعلقة بالخدمة.
- الأنشطة الترويجية المختلفة التي تقوم بها الشركة.
- ب- **ادراكات الزبون:** وهي المعايير التي يدرك بها الزبون الخدمة فعلياً كما قدمت له.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان الخياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص109.

\* لفظ *Servqual* يقصد به: جودة الخدمة وهو ناتج عن دمج عبارتي: *Service* التي تعني الخدمة و *Qualité* التي تعني الجودة.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان الخياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص98.

<sup>3</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، "التسويق - المفاهيم والاستراتيجيات"، ج1، مصر: مؤسسة حروس الدولية، 2003، ص 510.



ويعتبر مقياس (*Servqual*) الأكثر شيوعاً في قياس الجودة المدركة للخدمة في جل الدراسات الميدانية<sup>1</sup>، ونموذج الفجوات لا يركز فقط على نتائج الخدمة بل يتعداها إلى عمليات تقديم الخدمة<sup>2</sup>، ويبني بالمقارنة بين توقعات الزبائن وإدراكاتهم، وذلك لقياس خمس فجوات أساسية هي<sup>3</sup>:

- **الفجوة الأولى:** وتكون بين توقعات الزبون وإدراك إدارة المنظمة، وتنتج عن الاختلاف بين ما يرغبه الزبائن، وما تعتقده الإدارة انه رغبة الزبائن. وفي حالة وجود فجوة سلبية، فان هذا يشير إلى عجز الإدارة عن معرفة وتفهم حاجات ورغبات الزبائن من خلال توقعاتهم، والعكس صحيح.

- **الفجوة الثانية:** وتكون بين إدراك إدارة المنظمة وتحديد درجة دقة مواصفات الجودة، وتنتج عن الاختلاف بين ما تعتقده الإدارة انه رغبة الزبون وبين ما تقوم المنظمة بأدائه من الناحية الفعلية. وفي حالة وجود فجوة سلبية، فان هذا يعني انه بالرغم من إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن، فانه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة، بسبب قيود تتعلق بموارد المنظمة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة، والعكس صحيح.

- **الفجوة الثالثة:** وتكون بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة، وتظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة ومستوى الأداء الفعلي. وفي حالة وجود فجوة سلبية، فان هذا يعني أن هناك اختلافاً بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن وبين ما تدركه الإدارة، وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقاً للمواصفات المخططة، والعكس صحيح.

- **الفجوة الرابعة:** وتكون بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق، وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة. وفي حالة وجود فجوة سلبية، فان هذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في منظمة الخدمة، والعكس صحيح.

- **الفجوة الخامسة:** وتكون بين الخدمة المؤداة والخدمة المتوقعة، وهي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة، وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة الفعلية. وفي حالة وجود فجوة سلبية، فان هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن والمجتمع عن الخدمة المقدمة، واحتمالات التذمر والشكوى وتكوين انطباعات سيئة عن منظمة الخدمة، والعكس صحيح.

والشكل التالي يبرز نموذج الفجوات لجودة الخدمة.

الشكل رقم (02): نموذج الفجوات لجودة الخدمة.

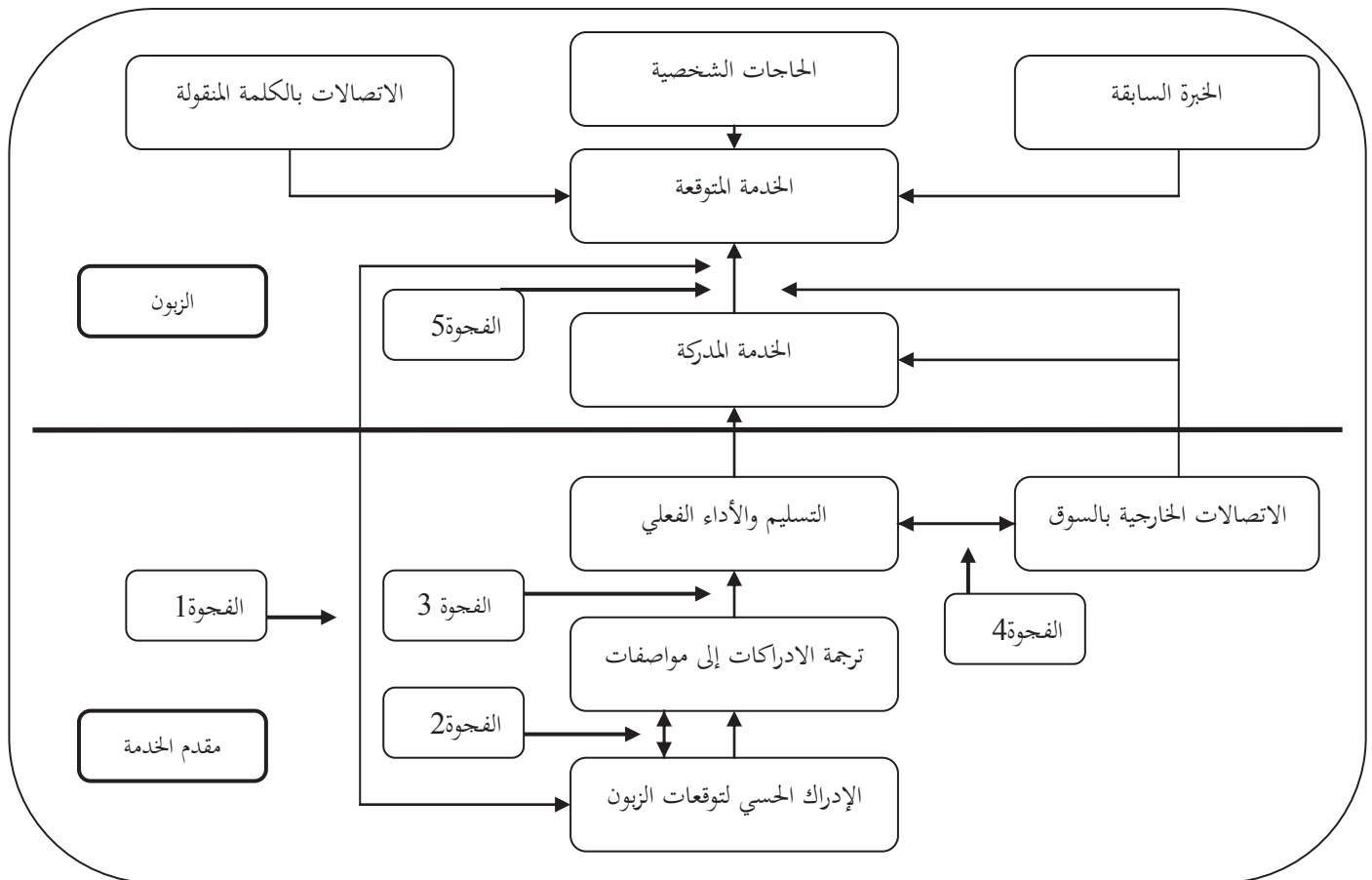
<sup>1</sup> توفيق ماضي محمد، "مرجع سبق ذكره"، ص16.

<sup>2</sup> مفتاح صالح، معاري فريدة، "مرجع سبق ذكره"، ص07.

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن-أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار الفكر العربي، ص58،

- David Ballantyne, **Internal Marketing Collaboration and Motivation In Service Quality Management**, Centre for Services Management, Cranfield School of Management, UK, 1991, <http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/500/2/SWP2391.pdf>, (11/08/2008)p03.

- Arash Shahin, **SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services** University of Isfahan, Iran, [www.arashshahin.com](http://www.arashshahin.com), [www.qmconf.com/Docs/0077.pdf](http://www.qmconf.com/Docs/0077.pdf), (10/08/2008) pp 02-03.



المصدر: هاني حامد الضمور، "مرجع سبق ذكره"، ص447.

### 3-3 نموذج الاتجاهات للأداء الفعلي للخدمة ( Servperf ) \*

استمراراً للجهود المبذولة عالمياً للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة، ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصدقية وإمكانية التطبيق، توصل كل من الباحثين *Taylor* و *Cronin* إلى هذا المقياس الاتجاهات الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية: جودة الخدمة = الأداء الفعلي.

ولم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الاعتماد على الأبعاد الخمسة المستخدمة لقياس جودة الخدمة، ويتميز هذا النموذج عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وارتفاع درجة المصدقية والواقعية، إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة، والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط ادراكات الزبون للخدمة.

### 3-4 قياس الجودة المهنية:

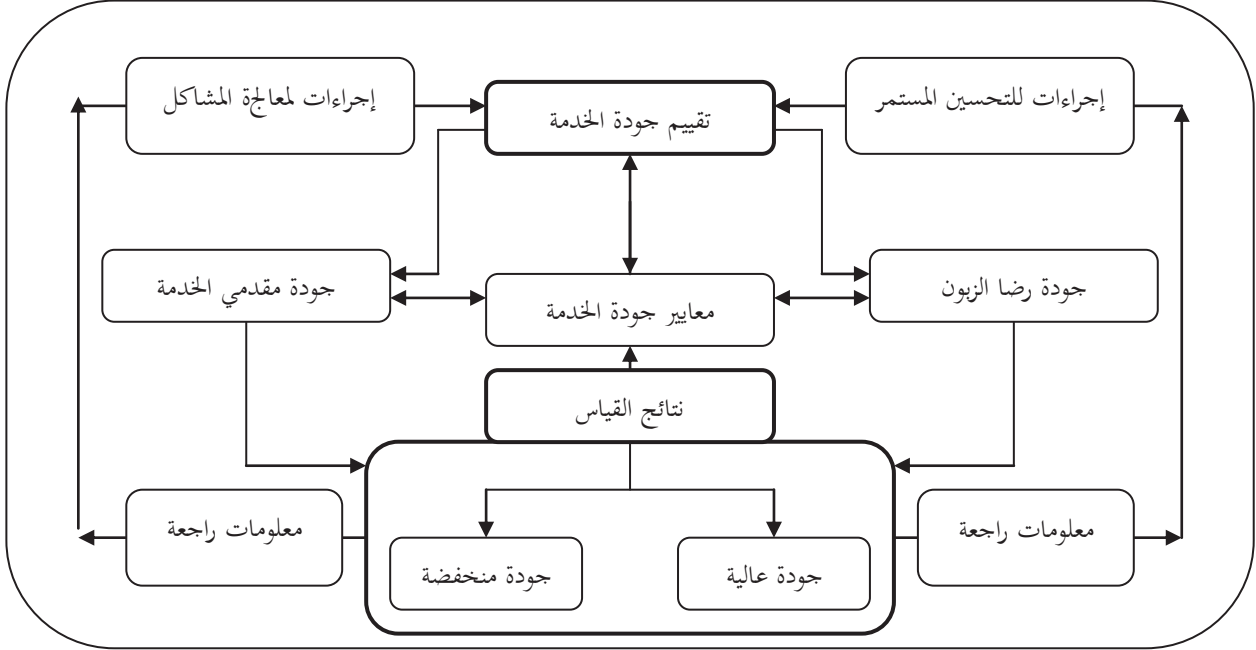
وهو يمثل قياس الجودة من منظور مقدميها، ويكون ذلك بدلالة المدخلات، والعمليات المطلوبة لانجاز الخدمة، والنتائج المتمثلة بالخدمة بصورتها النهائية المقدمة للزبون، وهذا يتم من خلال الأداء المقارن، أو الأسئلة الموجهة للعاملين.

\* لفظ *Servperf* يعني: أداء الخدمة، وهو ناتج عن دمج عبارتي: *Service* (الخدمة) و *Performance* (الأداء).

## 3-5 قياس الجودة من المنظور الشامل أو الكلي:

هذا القياس هو من وجهة نظر الزبون ومقدمي الخدمة، لكي تتمكن المؤسسة من تقويم الجودة وتقويم برامج التحسين المستمر لجودة الخدمة. والشكل التالي يبرز هذا النموذج.

الشكل رقم (03): نموذج قياس الجودة من المنظور الشامل



المصدر: قاسم نايف علوان الحياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص108.

## المطلب الثالث: جودة الخدمة الفندقية

تعد جودة الخدمة الفندقية من بين الاستراتيجيات التي لاقت ترحابا كبيرا من قبل المؤسسات الفندقية العالمية لمواجهة المنافسة الشرسة والمحتددة، وتتميز الجودة في الخدمات الفندقية ببعض الخصوصيات التي ينبغي أن يلم بها مسيرو المؤسسات الفندقية حتى يتمكنوا من تعزيز هذه الجودة وتفعيلها.

أولا: توقعات الضيوف لجودة الخدمة الفندقية:

وفي هذا العصر عصر التنافس والجودة، المقياس الحقيقي لنجاح منظمات الضيافة هو قدرتها على إرضاء ضيوفها بشكل مستمر مع تغير أذواقهم وحاجاتهم<sup>1</sup>، ولن يتأتى هذا إلا بتطوير وتحسين جودة الخدمة الفندقية، من خلال استشعار حاجات ورغبات الضيوف أو النزلاء ومحاولات تلبيتها.

وتختلف ادراكات الضيوف لجودة الخدمة الفندقية، وهناك متغيرين مهمين يؤثران على إدراكات الضيوف، وهما<sup>2</sup>: نمطية خدمة الضيافة، وتوقعات الضيوف. والفجوة بينهما هي المحدد الأولي لجودة خدمة الضيافة حسب *Lionard و Zeithaml, Parasuraman*.

1-1 توقعات الضيوف: يرى *Parasuraman و Berry* أن الضيوف هم الحكام الوحيدون على جودة الخدمة الفندقية، نظرا لان توقع الضيوف للخدمة يؤثر على رضاهم عنها. ومنه يكون فهم توقعات الضيوف من طرف إدارة مؤسسة الضيافة حرجا جدا. ولقد صنفت *Losion* توقعات الخدمة الفندقية في ثلاث مستويات هي<sup>3</sup>:

- الخدمة الضرورية: فمثلا يجب أن يحافظ العاملون في الخطوط الأمامية للمؤسسة الضيافة على العمل حسب مقدار ساعات العمل اليومية، وتسجيل الضيوف عند وصولهم، وإعلامهم بتفاصيل الخدمة، والاهتمام الكافي بشكاوى الضيوف، ويعتقد الضيوف أن هذه الخدمات ستتم تأديتها.

- الخدمة المتوقعة: هي تلك الخدمات التي يتوقع الضيوف أن يقدمها لتكتمل الخدمة الفندقية، وهذه الخدمات هي التي يحدث التنافس فيها بين تنظيمات الضيافة، ومن أمثلة هذه الخدمات: خيارات الدفع والحجوزات، المعلومات المتعلقة بالخدمات الفندقية والتسهيلات المادية...، وهذه الخدمات مهمة جدا، نظرا لكونها تميز مؤسسة ضيافة عن أخرى، وهي التي يقارن بها الضيوف مؤسسات الضيافة.

- الخدمة الاختيارية (الخدمة المرغوب فيها): وهذه الخدمات يعتبرها الضيوف منحا إضافية تعزز قيمة زيارتهم، وتساهم هذه الخدمات أيضا في اكتساب وامتلاك ميزة تنافسية لمؤسسة الضيافة.

أما بالنسبة لنمطيات الخدمة الفندقية فهي علامات مميزة يبنها مقدموا الخدمات وتتغير بتغير توقعات الضيوف، واستجابة التنظيم لمثل هذه التغيرات<sup>4</sup>.

ومن الواضح أن تنظيمات الضيافة يجب أن تفهم جيدا زبائنها (ضيوفها)، إذا أرادت أن تفهم ادراكاتهم لجودة الخدمة، أو يكون لديها فرصة لتنفيذ برامج جودة الخدمة بنجاح، كما تحتاج إلى معرفة كيف؟ ومتى؟ يتم التداخل بين الضيوف ومقدمي خدماتهم، وتكون مثل هذه التداخلات حرجة جدا، حيث يتم فيها تقييم جودة الخدمة من قبل الزبائن، ومنه الحكم على المنظمة وعلى أدائها العام. ويرجع الفضل في دراسة هذه التداخلات إلى

<sup>1</sup> مارتن أونيل، "قياس جودة الخدمة، ورضا العميل"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص 240.

<sup>2</sup> بيث شلاجل ويست، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 95-96-79.

<sup>3</sup> المرجع السابق.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص ص 97-98.

Carlzon (1987) الذي سمي هذه التداخلات بين مقدم الخدمة والزبون بـ "لحظات الصدق"، وقال أن المرحلة الأولى في فهم جودة الخدمة هي تعريف لحظات الصدق هذه، وتحديد الأخطاء التي يمكن أن تحدث فيها<sup>1</sup>. ولترقية وتحسين جودة الخدمة الفندقية يركز مقدموا الخدمات على المقابلة وجها لوجه مع الضيوف، ومن الطبيعي أن يتذكر الضيف التجربة الايجابية والشخصية مع العاملين ويتأثر بها. إلا أن إدراك الضيف لجودة الخدمة الفندقية ينتج من تجارب مختلفة مع مقدم الخدمة خلال فترة من الوقت، ويمكن توضيح تجارب إدراك الضيف لجودة الخدمة الفندقية (قبل، وأثناء، وبعد) الحصول عليها في ما يلي<sup>2</sup>:

#### - إدراك الضيف لجودة الخدمة الفندقية قبل حصوله عليها:

تتحدد المعلومات عن خدمات الضيافة بطرق متنوعة، ومن أمثلتها: الإعلانات المتلفزة والمذاعة، إعلانات الصحف الإخبارية والمجلات والمنشورات، إعلانات صفحات الويب (الانترنت)، لوحات الإعلان في الشوارع الكبرى... الخ. وتعطي مثل هذه المعلومات الإدراك الأول للخدمات الفندقية للضيف المحتمل، وتساهم في بناء توقعاتهم.

وعند دخول الضيف لأرضية الفندق، يحصل له الانطباع الأول حول الخدمة وجودتها من خلال التصميم المعماري والصيانة وجماليات الفندق ومناطق ركن السيارات والأرضيات والتسهيلات والإضاءة الكافية والأمن.

#### - إدراك الضيف لجودة الخدمة الفندقية أثناء استهلاكها:

عند وصول الضيف لمكتب الاستقبال، يكون لمقدم الخدمة فرصة الاتصال معه وجها لوجه، ويتوقع الضيف عند وصوله تجربة أكثر بهجة، وان تكون مواجهته الأولى مع مقدم الخدمة متسقة مع توقعاته، كالكفاءة والأمن والدقة في عمليات تقديم الخدمة الفندقية. وتمثل عناصر التداخل البشري والخدمة الشخصية والاستجابة لاحتياجات الضيوف أساسيات جودة الخدمة الفندقية، ودون التوفير المقبول لهذه الجودة في الخدمات الفندقية الرئيسية، سيعاني مقدموا الخدمات من صعوبة في كسب ثقة الضيوف. ويشير تسجيل مغادرة الضيف إلى آخر فرصة لاتصال أفراد الخط الأمامي مع الضيف. وفي هذه اللحظة يكون الضيف حساسا بعض الشيء ويحتاج إلى رعاية خاصة، ويمثل التعامل الودود معه والكفاءة جزءا هاما من إجراءات المغادرة.

#### - إدراك الضيف لجودة الخدمة الفندقية بعد استهلاكها:

بعد مغادرة الضيف لمؤسسة الضيافة تستمر تجربة الخدمة، ويمكن للضيف أن يكون راض عن أداء وجودة الخدمة الفندقية المقدمة، وبهذا سيكرر الزيارة ويدعوا أفرادا آخرين لزيارة هذه المؤسسة. أو أن يكون الضيف غير راض عن جودة الخدمة المقدمة وبالتالي سيؤثر على أفرادا آخرين من خلال إبلاغهم برداءة الجودة في هذه المؤسسة، وهذا سيؤثر بالسلب على الأداء العام للمنظمة. ويمكن لمؤسسة الضيافة معالجة الأخطاء التي حدثت من خلال توفير جودة الخدمة الشاملة والمستمرة، ومن أمثلتها: متابعة الضيف ( أثناء إقامته وبعد مغادرته) بتقويم أنواع الخدمات المقدمة

<sup>1</sup> جيوفري سوتار، "جودة الخدمة، ورضا العميل، والقيمة: دراسة علاقاتها"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة،

ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص 156.

<sup>2</sup> بيث شلاجل ويست، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 103-104-105-106-107-108.

وجودتها، ويمكن توزيع استبيانات مسحية لإبداء رأي الضيوف حول جودة الخدمة المقدمة، ويمكن للضيف إتمام هذا الاستبيان وإعادته في وقت لاحق، كما يمكن استخدام المكالمات الشخصية الهاتفية للمتابعة المستمرة.

ثانيا: أبعاد جودة الخدمة الفندقية وطرق قياسها:

## 2-1 أبعاد جودة الخدمة الفندقية:

تتمثل أبعاد جودة الخدمة الفندقية في (الاعتمادية، البيئة المادية الملموسة، التوكيد، الاستجابة، التقمص العاطفي)<sup>1</sup>. حيث تعكس الاعتمادية مقدرة موفر الخدمة الفندقية على أداء الخدمة الفندقية بصورة يعتمد عليها وبدقة، والعمل الصحيح من المرة الأولى، وهي احد مكونات الخدمة الفندقية الأكثر أهمية للضيف.. وتتكون البيئة المادية الملموسة من التسهيلات الطبيعية والمعدات والتقنيات والأفراد ومظهرهم، ويعتبر هذا البعد مكونا رئيسيا للخدمة الفندقية.

وتمثل الاستجابة، الرغبة في مساعدة الضيوف، وتوفير خدمة ضيافة فورية، ومنه تمثل مقدرة مقدمي الخدمات الفندقية على فهم حاجات ورغبات الضيوف والاهتمام بإدارة الوقت في تقديم هذه الخدمات مكونا حرجا لجودة خدمة الضيافة من منظور الضيوف. ويعكس التوكيد (الأمان والثقة في التعامل)، معرفة العاملين ولطفهم ومقدرتهم على الإيجاء بالثقة واكتساب ثقة الضيوف، فيتوقع الضيوف الشعور بالأمان في عملياتهم الجارية مع العاملين.

ويعني التقمص العاطفي، العناية والانتباه الفردي الذي توفره منظمة الضيافة لزبائنها (ضيوفها) من خلال عاملها.

## 2-2 قياس جودة الخدمة الفندقية:

بين راماسوامي (1996) ثلاث قياسات مختلفة يجب أن تهتم بها المنظمة الفندقية وهي<sup>2</sup>:

- قياسات أداء الخدمة الفندقية، والتي تركز على تقييم الأداء الداخلي للخدمة، وضمان استمرار هذا الأداء بصورة جيدة لتحقيق مواصفات خدمة ممتازة.

- قياسات الزبون (الضيف)، وتركز هذه القياسات على تقييم الأداء التسويقي داخليا وخارجيا، بهدف تقييم تأثير أداء الخدمة الفندقية على الضيوف.

- القياسات المالية، والتي هدفها تحديد وتقييم الصحة المالية للمؤسسة الفندقية.

وبهذا يمكن أن يحدد الارتباط بين المقاييس المالية ومقاييس الزبون إمكانية إنتاج العائد من خلال الخدمة الفندقية، بينما تعطي العلاقة بين مقاييس أداء الخدمة ومقاييس الزبون تحديدا معينا لكيفية أداء الخدمة الفندقية من وجهة نظر الضيوف.

لكن لا يمكن افتراض أن الخدمة الفندقية التي تستمر في تحقيق نمطيات الأداء الداخلي سوف تستمر في توفير مستوى رضا مرغوب فيه لدى الزبون، لذا على المنظمات الفندقية أن تدمج قياسات الأداء الداخلي للخدمة مع قياسات الزبون والقياسات المالية لكي تتمكن من تحسين كفاءة التشغيل وإرضاء الضيوف والاحتفاظ بهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بيث شلاجل ويست، "مرجع سبق ذكره"، صص 99-100.

<sup>2</sup> مارتن أونيل، "مرجع سبق ذكره"، صص 242-243-244-245.

وأشار كل من ادفاردسون وتوماسون وافرنتيفيت إلى الصعوبات التي يمكن أن يواجهها مسيروا المنظمات الفندقية في قياسهم لجودة الخدمة الفندقية، وتمثل هذه الصعوبات في<sup>2</sup>:

- عدم إلمام اغلب مسيري التنظيمات الفندقية بالتصاميم والنماذج التي تقيس جودة خدماتهم الفندقية.  
- اعتماد اغلب مسيري التنظيمات الفندقية على قياس جودة الخدمة من خلال الأداء الداخلي فقط، أو من خلال قياسات الزبون الخارجي فقط. بينما قياس جودة الخدمة الفندقية يستوجب إشراك وإدماج القياسات سالفة الذكر مع بعضها البعض.

- وجود عدد كبير من النماذج والتصاميم لقياس جودة الخدمة الفندقية، ولكل نموذج مزايا وعيوب، كما تتميز هذه النماذج بتعقيدها، وهذا يؤدي إلى تحمل المنظمات الفندقية لكم هائل من التكاليف جراء تطبيقها لهذه النماذج، بالإضافة إلى إرهاق كل من العاملين والضيوف.

وركز هؤلاء المؤلفون على عنصرين هامين في محاولة لتجنب هذه الصعوبات، وهما<sup>3</sup>:

- معرفة ما يجب قياسه.

- تصميم أداة قياس مناسبة.

وبهذا تستطيع منظمة الضيافة تحديد أهدافها بوضوح وتقديم أفضل مستوى جودة لضيوفها. من خلال معرفتها الدقيقة لجودة خدماتها وهذا بتطبيقها لنموذج قياس شامل لجودة الخدمة الفندقية. وشهدت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في تقديم علماء الجودة لعدد هائل من النماذج الكمية والنوعية التي تقيس جودة الخدمة الفندقية. ومن بين أشهر هذه النماذج نجد \* : *LODGQUAL* ، *LODGSERV* ، *DINESERV* ، والأكثر حداثة *GRDVQUAL* .

## 2-3 جودة الخدمة الفندقية كميزة تنافسية:

<sup>1</sup> مارتن أونيل، "مرجع سبق ذكره"، ص 244-245.

<sup>2</sup> المرجع السابق.

<sup>3</sup> المرجع السابق.

\* على مدار السنوات أدخلت عدة تعديلات على أداة *SERVQUAL* لتناسب بيئة الضيافة والفندقة، ونتيجة لذلك أصبحت المصطلحات التالية: *DINESERV* ، *GRDVQUAL* ، *LODGQUAL* ، *LODGSERV* شائعة الاستخدام في الصناعة الفندقية، وفي حالة *LODGQUAL* ابرز *Thompson* و *Getty* ثلاثة أبعاد أساسية لجودة الخدمة في صناعة المبيت، وهي: (الشواهد المادية، الاعتمادية، الاتصال: الذي يتكون من الاستجابة والتقمص العاطفي). كما تم بناء مقياس *LODGSERV* من قبل *Knutson* وآخرون، على نفس الأبعاد الخمسة لمقياس *SERVQUAL* لكنه يحتوي على أسئلة تم تفصيلها خصيصا لصناعة المبيت. أما *DINESERV* فقد تم تطويره من قبل عدة باحثين بهدف قياس توقعات الضيوف في صناعة المطاعم. ولزيد من التفاصيل راجع:

- مارتن أونيل، "مرجع سبق ذكره"، ص 244-245.

أصبحت الميزة التنافسية من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الفندقية، حيث أن المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية في جودة الخدمات التي تقدمها، هي التي تمتلك قدرة تنافسية كبيرة تستطيع بها مواجهة المنافسة الشرسة في السوق السياحية<sup>1</sup>.

وتعرف الميزة التنافسية على أنها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها"<sup>2</sup>.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال امتلاك المؤسسة الفندقية لتكنولوجيا متطورة وتحكم أفضل في نظام المعلومات، وأساليب الاتصال من جهة، والتميز في نوعية وجودة الخدمات، والسرعة في أداء وتقديم الخدمات في أي وقت، والاتصال مع الضيوف لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم من جهة أخرى<sup>3</sup>.

ويمكن أن تتحول العمليات المختلفة التي تطورها المؤسسة الفندقية لإنتاج منتجها، وتسليمه إلى ميزات تنافسية، كما يمكن أن تتطور المهارات إلى ميزة تنافسية أيضاً، فقد طورت (فنادق *Hayatt*) ما أطلقت عليه اسم "لمسة هيات (*Hayatt Touch*)"، وهو مستوى تسليم الخدمة الفندقية الذي يهدف باتساق إلى تعدي توقعات الضيف. ولتحقيق ذلك، درست (فنادق *Hayatt*) احتياجات الضيوف، ومستويات الخدمة التي يتوقع الضيوف أن تلي تلك الاحتياجات بعناية. وبعد ذلك تم تحديد الإجراءات الإضافية التي يمكنها تسليم الخدمة المتوقعة بجودة أعلى، وتشمل الأساليب إجراءات بسيطة مثل تدريب أفراد حمل الأمتعة ليلاحظوا الأسماء الموجودة على بطاقات الحقائق، بغرض التعامل بصورة شخصية مع الضيوف، وإجراءات أكثر تعقيداً مثل تنفيذ برامج تدريب مستمرة للعاملين في مدارس خاصة. وتستخدم (فنادق *Hayatt*) "لمسة هيات (*Hayatt Touch*)" كعنصر رئيسي في إعلاناتها، وبينما يمكن أن تسعى المؤسسات المنافسة إلى تسليم مستوى خدمة شبيهه فقد أنتجت (فنادق *Hayatt*) ميزة تنافسية في قطاع سوق الخدمة الكامل<sup>4</sup>.

وتكون الميزة التنافسية المستدامة مزيجاً من عمليات المؤسسة الفندقية ومهاراتها وأصولها، والتي تنتج مع بعضها البعض تميز تنظيمي يدركه الضيوف، وتسمى هذه القوى الفريدة بالكفاءات الرئيسية، ويمثل استخدامها الهدف الاستراتيجي. ورغم أن كل التنظيمات يمكن أن ترغب في أن تكون لها كفاءة رئيسية لإنتاج ميزة تنافسية، فلا تمتلك كل هذه التنظيمات المزيج اللازم من الموارد. وللكفاءة الرئيسية أربعة عناصر حرجة تتمثل في<sup>5</sup>:

- يجب أن تكون الكفاءة أصلاً فريداً أو عملية أو مهارة فريدة.
- يجب أن تكون الكفاءة مفيدة على مدى واسع من الأسواق.
- يجب أن تمثل زيادة للمنافع في أعين الزبائن.
- يجب أن تكون الكفاءة الرئيسية صعبة التقليد.

<sup>1</sup> مفتاح صالح، معارف فريدة، "مرجع سبق ذكره"، ص 11

<sup>2</sup> المرجع السابق.

<sup>3</sup> مفتاح صالح، معارف فريدة، "مرجع سبق ذكره"، ص 11.

<sup>4</sup> كريس روبرتس، "مرجع سبق ذكره"، ص 170-171.

<sup>5</sup> المرجع السابق، ص 174-175.



وتكون الكفاءات الرئيسية إما داخلية في المنظمة كالمهارات والمعارف والعقول، أو خارجية كالموارد والخدمات وغيرها<sup>1</sup>.

ويمكن استخدام جودة الخدمة الفندقية كميزة تنافسية، حيث أصبحت تنظيمات الضيافة تتنافس لكي تنتج مستويات خدمة رائعة ليس من السهل تقليدها. وتعد (فنادق *Ritz-Carlton*) مثالا جيدا لذلك، فأساس منهج جودة خدمتهم هو شعارهم<sup>2</sup>: "نحن سيدات وسادة نخدم سيدات وسادة"، وتحدد هذه العبارة نبرة لتسليم الخدمة من السهل فهمها من قبل كل العاملين، وتمثل علامة مميزة وواضحة للتوقعات المرتفعة في جودة الخدمة الفندقية. إلا أن بناء ميزة تنافسية باستخدام جودة الخدمة ليس سهلا، فالخدمات مختلفة جدا عن المنتجات، فلا يرى الزبون المنتج حتى تعتقد المنظمة انه أصبح معدا لإرساله إلى السوق، وبالمضاهاة، لا يمكن الاحتفاظ بالخدمة حتى تصبح معدة للتسليم<sup>3</sup>.

ومنه فان تنظيمات الضيافة يمكن أن تستخدم جودة الخدمة في إنتاج ميزة تنافسية، إلا أن موضوعات الاستجابة، والاتساق تلعب أدوارا رئيسية في إنتاج تلك الميزة. كما يجب أن تبنى جودة الخدمة الفندقية المقدمة على الكفاءات الرئيسية، ويجب أن تقدم تنظيمات الضيافة ما يكون مرغوبا فيه، وتقدمه بنفس الطريقة في كل مرة لتلبية توقعات الزبون (الضيف) لجودة الخدمة<sup>4</sup>.

وهناك عدة عوامل تؤثر على جودة الخدمة الفندقية، واهم هذه العوامل:

- استخدام المؤسسة الفندقية للتكنولوجيات الحديثة في الإعلام والاتصال.
- الشواهد المادية للمؤسسة الفندقية، كالبناء المعماري، التصميم الداخلي، المظهر الخارجي للعاملين... الخ.
- مهارات وقدرات مقدمي الخدمات الفندقية وترحيبهم بالضيوف واستجابتهم السريعة لخدمة الضيوف، أي مدى تجند العاملين لخدمة الضيوف، وهذا ما يعرف بالتسويق الداخلي.

## المبحث الثالث: الإطار الفكري التسويقي الداخلي

<sup>1</sup> كريس روبرتس، "مرجع سبق ذكره"، ص 175.

<sup>2</sup> Brand Development , **Branding and Internal Adoption**, Partners Forlong- Term Business. [www.cohnmarketing.com/files/Cohn\\_BrandDev.pdf;\(14/08/2008\) p 02](http://www.cohnmarketing.com/files/Cohn_BrandDev.pdf;(14/08/2008) p 02).

<sup>3</sup> كريس روبرتس، "مرجع سبق ذكره"، ص 176.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 180.

إن نجاح أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية وكفاءة، من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة. وبقدر أهمية تطبيق هذه المفاهيم على عملاء المنظمة وإقناعهم بمدى جاذبية وقدرة المنتجات على إشباع احتياجاتهم والحصول على تفضيلاتهم لها، فإن قدرنا من الاهتمام مطلوب أيضا لضمان قيام العاملين داخل المنظمة بتحويل أفكار واستراتيجيات المنظمة إلى واقع عملي. ويتطلب ذلك ضرورة إقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم المنظمة بانتهاجها والحصول على تأييدهم لها، من خلال تطبيق وتبني مفهوم التسويق الداخلي. لذا سيطرق المبحث في البداية للخلفية الفكرية لمفهوم التسويق الداخلي، وبعدها سيعرج لدراسة وتحليل مهام ومركزات وفوائد هذا المفهوم، وفي الأخير يتطرق للاتصالات التسويقية الداخلية، التي تعتبر القلب النابض لمفهوم التسويق الداخلي.

### المطلب الأول: التسويق الداخلي (نشأته، مفهومه وأهدافه)

التسويق الداخلي هو تطبيق الأساليب التسويقية على العاملين باعتبارهم زبائن داخليين، وقد اهتم العلماء بهذا الموضوع، لمعرفة حيثياته واستراتيجياته، وتطبيقاته.

**أولاً: نشأة التسويق الداخلي والفكرة من ورائه:**

قبل التطرق لنشأة ومفهوم التسويق الداخلي، لابد لنا من معرفة الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التسويق الخدمي الذي شهد في منتصف السبعينيات من القرن الماضي عددًا من الإهتمامات والمساهمات، كفرع متميز من فروع التسويق، نتيجة التغيرات التي حصلت في عالم الأعمال في الغرب الصناعي، وتعاظم أهمية الخدمات. وهناك ثلاث أبعاد للتسويق الخدمي يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

– **البعد الأول (التسويق الخارجي):** يرتبط هذا الأخير بالأنشطة التقليدية للتسويق، فيما يتعلق باتصال المؤسسة بأسواقها المستهدفة، بما فيها مستهلكي خدماتها وأحيانًا بالموزعين المستقلين عنها، والتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم. وتهدف هذه الأنشطة في مجملها إلى التعريف بخدمات المؤسسة، وخلق صورة قوية وإيجابية لها في السوق تميزها عن منافسيها.

– **البعد الثاني (التسويق التفاعلي):** لقد أشار *Gronroos* أن عدم إنفصالية الخدمة عن المستفيد منها، تؤدي إلى التركيز على عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وهو ما يعبر عنه بـ "بعد التسويق التفاعلي"، ويهتم هذا الأخير بما يسمى "إدارة لحظات الصدق" *Moment de vérité*<sup>2</sup>، والتي تحدث عند التداخل بين مقدم الخدمة والزبون.

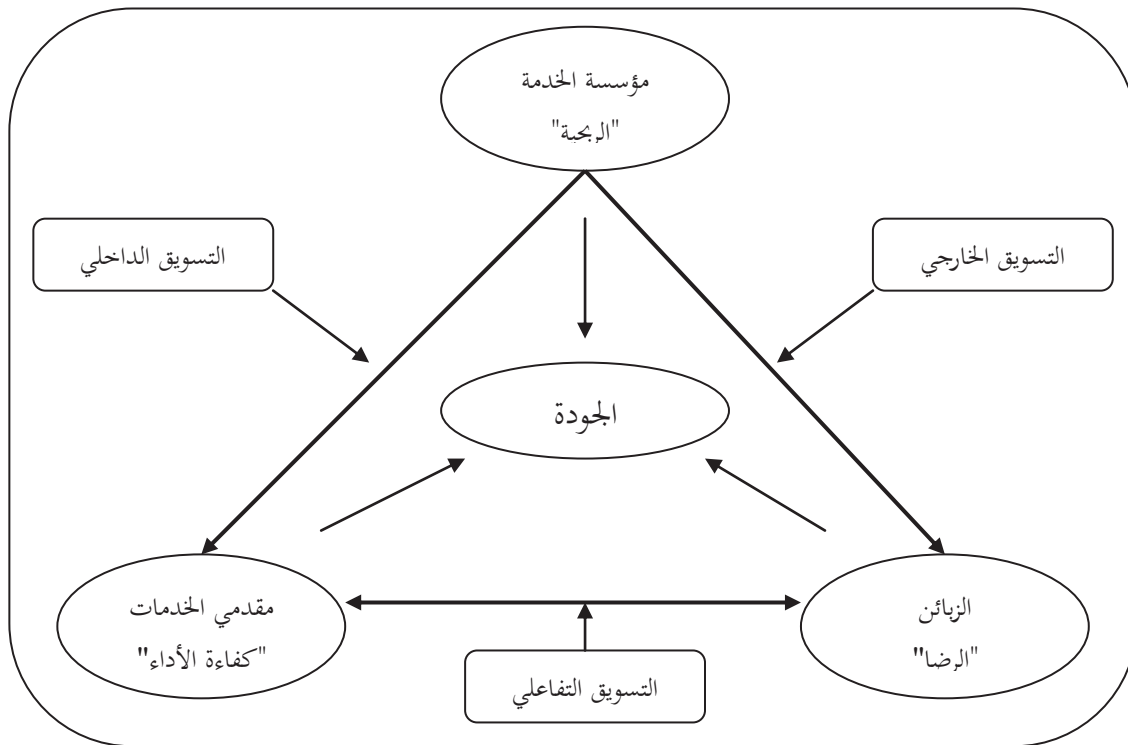
– **البعد الثالث (التسويق الداخلي):** وهو ما نريد شرح مفهومه ونشأته في هذا المبحث.

<sup>1</sup> Frédéric Dupont, *management des services*, édition ESKA, paris, 2000, P19.

<sup>2</sup> James Teboul, *"le temps des services: une nouvelle approche du management"* 3<sup>ème</sup> tirage édition d'organisation Paris 2000, p 12.

والشكل التالي يبرز هذه الأبعاد:

الشكل رقم (04): يوضح أبعاد التسويق في المؤسسات الخدمية.



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، "المفهوم المجتمعي للتسويق في صناعة السياحة"، الملتقى التسويقي في الوطن العربي-الواقع وآفاق التطوير"، 15-16 أكتوبر 2002، الإمارات العربية المتحدة، ص47، (بتصرف).

ظهر مصطلح التسويق الداخلي كمفهوم من المفاهيم المعاصرة في ثمانينات القرن الماضي ليبرهن على إمكانية محاكاة التسويق بمعناه التقليدي داخل المنظمة، وبدأ ظهور هذا المفهوم في قطاع الخدمات، حيث تتميز الخدمات عن السلع بارتباط مقدم الخدمة بالزبون أثناء تأدية الخدمة (عملية إنتاج الخدمة)<sup>1</sup>. والاهتمام الأول بمفهوم التسويق الداخلي كان من قبل *Sasser* و *Arbeit* في مقالتهما سنة 1976 التي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين<sup>2</sup>. وتطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والاهم من وظيفة التسويق، وبالتالي اختيار أفضل الأفراد (وبخاصة الذين يعملون في الخط الأمامي من ذوي الاتصال المباشر بالزبائن) وذلك من اجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، "مرجع سبق ذكره"، ص40.

<sup>2</sup> تيسير العجارمة، "مرجع سبق ذكره"، ص30.

<sup>3</sup> صالح عمرو كرامة الجريري، "اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)"، (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة)، سوريا، 2006، ص38.

ومن هذا المنطلق بدأت الكتابات التسويقية في الآونة الأخيرة تنطلق إلى لفظ التسويق الداخلي للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المنظمة بأهمية أدائهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة<sup>1</sup>.

وفي هذا الصدد فإن الزبائن هم العاملون داخل المنظمة<sup>2</sup>، ومن ثم يتم تصميم مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكار المنظمة وخططها والحصول على رضاهم مع تحقيق أهداف المنظمة المتعلقة بالربحية من خلال تأييدهم لهذه الخطط والأفكار<sup>3</sup>. والفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المنظمة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن<sup>4</sup>.

### ثانياً: مفهوم التسويق الداخلي\*:

عرف *Berry* التسويق الداخلي على أنه: "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه"<sup>5</sup>. ويرى *Berry* كذلك أن التسويق الداخلي هو: "النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن فيما بينهم، أي أنهم زبائن داخل المنظمة والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين من أجل تحقيق أهداف المنظمة"<sup>6</sup>.

وقد عرف أيضا *Gumessen* التسويق الداخلي على أنه: "جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة وفقاً لاجاز الأهداف"<sup>7</sup>.

ويرى *Gronroos* أن التسويق الداخلي ينص "على أن طاقم العاملين في المنظمة لن يحققوا المزايا والمنافع المرجوة من التسويق الداخلي كالفلسفة ونظام إلا إذا ترسخت لديهم قناعة مطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها، ويعني ذلك أن

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، "التسويق"، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص42.

<sup>2</sup> *Dubravka Sincic, Nina Polo Skivokic, Integrating Internal Communication, Human Resource Management and Marketing Concepts into the New Internal Marketing Philosophy*, University Zagreb, 2007.  
[http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-12.pdf,\(09/08/2008\) P 01](http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-12.pdf,(09/08/2008) P 01).

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، "مرجع سبق ذكره"، ص42.

<sup>4</sup> صالح عمرو كرامة الجزائري، "مرجع سبق ذكره"، ص38.

\* هناك من صنف مفاهيم التسويق الداخلي إلى أربعة أصناف، وكل صنف يرى التسويق الداخلي من منظوره الخاص. وتمثل هذه التصنيفات في ما يلي: - التسويق الداخلي باعتباره مرادفاً لمفاهيم تسيير الموارد البشرية } *(Kotler(2003), Varey(2001), Gronroos(1995), Dunne&Barner(2000), Mac stravic(1985)*،  
التسويق الداخلي باعتباره تطبيقاً للتقنيات التسويقية التقليدية في السوق الداخلي } *(Reardon&Enis(1990), Piercy&Morgan(1991), Rafiq&Ahmed(1993), Gilmore&Carson(1998), Varey(2001), Ozretic Doson(2004)*.  
الخارجي } *(Ballantyne(2000), Varey(2001), Kotler(2003)*، التسويق الداخلي باعتباره مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية } *(Hales(1994), Varey&Lewis(1999), Ballantyne(1995-2000)*.

<sup>5</sup> *Jerome Paul Davis . M .A, The Effects of Internal Marketing on Service Quality Within Collegiate Recreational Sport: A Quantitative Approach*. The Degree Doctor of Philosophy in the Graduate, School of the Ohio State University, 2005, [http://www.ohiolink.edu/etd/send-pdf.cgi?osu1117635299,\(08/08/2008\) P 01](http://www.ohiolink.edu/etd/send-pdf.cgi?osu1117635299,(08/08/2008) P 01).

<sup>6</sup> *Jen-Te Yang, The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept*, National Kohsing Hospitality College, [www.victorjtyang.com](http://www.victorjtyang.com), [http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Jen-Te%20Yang.pdf,\(08/08/2008\) p 03-04](http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Jen-Te%20Yang.pdf,(08/08/2008) p 03-04).

<sup>7</sup> صالح عمرو كرامة الجزائري، "مرجع سبق ذكره"، ص39.

يعتقد العاملون الخدمة كفلسفة توجه بشكل دائم باتجاه الزبائن مكن خلال الخدمات التي يرغبون بالحصول عليها"<sup>1</sup>. ويرى *Cabil* أن التسويق الداخلي هو: "عملية اختيار وتحفيز العاملين المؤهلين تأهيلا عاليا، مع الاحتفاظ بهم شريطة أن تكون مهاراتهم وإمكاناتهم متوافقة مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها، والتي تشبع حاجاتهم"<sup>2</sup>. في حين يرى *Ballantyne* أن التسويق الداخلي هو: "إستراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية، بهدف توليد المعرفة وبناء نشاطات داخلية تحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية"<sup>3</sup>. ولقد حاول كل من رفيق واحمد (2000) مراجعة أدبيات التسويق الداخلي بما يقرب من عشرين عاما من اجل تقديم تعريف دقيق للمفهوم<sup>4</sup>، كما حاول كل من *Lewis* و *Varey* (1999) وضع تعريف محدد للتسويق الداخلي، الداخلي، ويعرف رفيق واحمد التسويق الداخلي كالاتي<sup>5</sup>:

"التسويق الداخلي هو جهد معد مسبقا ومخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي، من اجل مواجهة مقاومة التغيير ومن اجل تحفيز وتوجيه العاملين، وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة على المستويين العام والوظيفي، بهدف تحقيق رضا الزبون من خلال عملية استقطاب موظفين متحمسين ومهتمين بالزبائن."

وقد اقترح *Kotler* (2003) أن منظمة الخدمة الناجحة يجب عليها أولا أن تبيع وظائفها للعاملين بما قبل أن تبيع خدماتها للزبائن في الخارج"<sup>6</sup>. حيث أن المنظمة إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجهات بجانب السلع والخدمات والخدمات إلى العاملين داخل المنظمة فان نجاحها في جذب زبائن خارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمرا صعب التحقيق<sup>7</sup>.

وآخرون يرون أن التسويق الداخلي هو: "فلسفة لإدارة الأفراد وطريقة تنظيمية لتطوير ثقافة الخدم ة و تقويتها، و يكون التركيز على كيفية تطوير عاملين حريصين على العمل ( من خلال المهارات )، و يكون هناك اعتناق أو توجه نحو العمل، ووجود ثقافة الخدمة لدى العاملين"<sup>8</sup>.

وترى "منى شفيق" أن التسويق الداخلي يشير إلى: "تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين"<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص152.

<sup>2</sup> صالح عمرو كرامة الجريدي، "مرجع سبق ذكره"، ص40

<sup>3</sup> المرجع السابق.

<sup>4</sup> Vinko Logaj, Anita Trnavcevic, *Internal Marketing and Schools: The Slovenian Case Study*, 2006, Vol 04 [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/4\\_079-096.pdf,\(13/08/2008\) p85](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/4_079-096.pdf,(13/08/2008) p85).

<sup>5</sup> Dubravka Sincic, Nina Polo Skivokic, *OP-Cit*, p 05.

<sup>6</sup> *OP-Cit*.

<sup>7</sup> محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، مصر: الدار الجامعية، 1996، ص 406،

<sup>8</sup> كلسي هسو، توم بورز، "مرجع سبق ذكره"، ص82.

<sup>9</sup> منى شفيق، "مرجع سبق ذكره"، ص38.

ويعرف التسويق الداخلي بأنه: "يصف العمل الذي تقوم به المنظمة لتحفيز وتدريب موظفيها على خدمة الزبائن بشكل جيد وكفؤ"<sup>1</sup>.

وإجمالاً يمكننا القول أن هذه التعاريف رغم اختلافها إلا أنها تشترك في فكرة مفادها أن التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية، هدفها بناء علاقات داخلية جيدة بين العاملين وبين العاملين والإدارة من خلال إشباع حاجات ورغبات العاملين عن طريق التحفيز والتدريب والتشجيع والمكافأة، واعتبارهم زبائن داخليين حقيقيين لها. وهذا لتحقيق رضا العاملين والزبائن وتحسين جودة الخدمة. وتسعى الفلسفة التسويقية الداخلية إلى تطوير برامج واستراتيجيات تنظيمية، تعزز رضا العاملين بنفس المقدار المعطى لخطط التسويق الخارجية، والتي يفترض دائماً أن تكون حديثة ومطورة لتلبية طلبات الزبائن الخارجيين. ويعتبر التسويق الداخلي متطلباً سابقاً لأداء التسويق الخارجي الناجح.

وعند مراجعة أدبيات التسويق الداخلي نرى أن المؤسسات عليها أن تغير نظرتها تجاه موظفيها، أي أنه يجب على المؤسسات التحول من النظرة التقليدية السلبية تجاه عاملها على أنهم مجرد مستخدمين إلى اعتبارهم أصول إستراتيجية وهم أساس الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

وقد أكد *Pfeffer* في كثير من كتاباته أن سر الميزة التنافسية أصبح يكمن في العنصر البشري أكثر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج، وهذا يتطلب من الإدارة أن تعمل مع موظفيها وليس ضدهم، وهذا ما يقوم عليه مفهوم التسويق الداخلي<sup>3</sup>.

وحسب وجهة نظر *Varey* و *Lewis* فإن مفهوم التسويق الداخلي لا ينظر للموظفين فقط على أنهم زبائن، بل يعدهم شركاء يمتلكون حق المشاركة وتحمل المسؤولية والمساهمة في عملية صنع القرار<sup>4</sup>.

كما أن التسويق الداخلي يغطي أموراً أخرى ترتبط بمجالات عمل أخرى في المنظمات مثل تسيير الموارد البشرية وهي توضح من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ برامج التدريب المصممة لتحسين وتعزيز<sup>5</sup>:

- المعرفة بالمنظمة وسياساتها وخدماتها.
  - الافتخار بالمنظمة نفسها ووظائفها.
  - التعرف على الفرص للخدمة الجديدة وتطوير الأعمال.
  - تنمية مهارات تسويقية محددة.
- ويمكن تلخيص النقاط الأساسية للتسويق الداخلي بما يلي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، "مدخل التسويق المتقدم"، ط1، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2000، ص 244.

<sup>2</sup> يحيى ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 145.

<sup>3</sup> San Hwang, Jang Chi, **Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study**, International Journal of Management Vol. 22 No. 2 June 2005, p 01 .

<sup>4</sup> يحيى ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 146.

<sup>5</sup> هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، ط3، الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص 343.

<sup>6</sup> تيسير العجارمة، "مرجع سبق ذكره"، ص 311-312.

- التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية، ويشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي، وتعد الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما أن هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في اكتساب الميزة التنافسية وتقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمنظمة الخدمية.
- التسويق الداخلي هو تطوري: يشمل التآكل البطيء للحاجز ما بين الأقسام والوظائف، وله دور مهم في المساعدة بإيجاد التوازن ما بين التسويق والعمليات.
- يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة، وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.
- وهناك علاقة وطيدة بين مفهوم التسويق الداخلي وبعض المفاهيم والنماذج والمداخل التسييرية المعاصرة\*، كإدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والثقافة التنظيمية، والتمكين، وإدارة الإبداع والابتكار.

### ثالثاً: أهداف التسويق الداخلي والعوامل المؤثرة فيها

#### 3-1 أهداف التسويق الداخلي:

يؤدي العاملون في المنظمات الخدمية الدور الحاسم في التأثير على درجة رضا الزبائن، ومن ثم فإن ذلك يتطلب من المنظمات الخدمية العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة، إذ أنه من خلال تبني برامج التسويق الداخلي العلمية يتحقق هدف المنظمات في تحسين النشاطات الداخلية ورفع كفاءة الاتصال بين العاملين والزبائن<sup>1</sup>. وإن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية، وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين، وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>. وإن النظرة الواسعة للتسويق الداخلي كفلسفة تسييرية مع تطبيقاتها على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي يمكن النظر إليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): أهداف التسويق الداخلي حسب Gronroos.

| التطبيقات | مستويات الأهداف |
|-----------|-----------------|
|-----------|-----------------|

\* سيتم التطرق لهذه المفاهيم مع تحديد علاقتها بمفهوم التسويق الداخلي بالتفصيل في الفصل الثاني.

<sup>1</sup> صالح عمرو كرامة الجزيري، "مرجع سبق ذكره"، ص42

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص43

|                   |   |
|-------------------|---|
| الهدف العام       | - جعل العاملين أكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالزيائن  |
| الهدف الاستراتيجي | - خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزيون.<br>- دعم سياسة التدريب الداخلي.             |
| الهدف التكتيكي    | - تفهم العاملين لطريقة التصرف مع الزياائن.<br>- تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي. |

المصدر: هاني حامد الضمور، "مرجع سبق ذكره"، ص343.

وإذا كان من الممكن التأكد من مدى التزام العاملين في المنظمة بضمان الهدف المتعلق بتقديم أفضل معاملة

- للعلماء، وأنهم متحفزون على فعل ذلك، وأنهم يرون أنفسهم يعملون بنشاط وحماس في تحقيق أهداف المنظمة - وإذا كان التسويق الداخلي هو المفتاح لذلك - فانه من الثابت والاحتمال الكبير هو نجاح المنظمة على المدى الطويل<sup>1</sup>.

### 3-2 العوامل المؤثرة في تحديد أهداف التسويق الداخلي:

هناك ثلاث اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي وهي كالتالي<sup>2</sup>:

أ- **تنمية ثقافة المنظمة:** وهي القيم التي تسعى المنظمة لنشرها لكي تتمكن من تحقيق رسالتها ومن أمثلتها: (العميل دائما على حق، السرعة في الأداء، الجودة المتحققة من أول مرة...).

لهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

- تمكين العاملين من فهم رسالة المنظمة.
- تنمية توجهات العاملين نحو الأسواق.
- تنمية مهارات العاملين في تحقيق اتصالات فعالة.

ب- **الحفاظ على ثقافة المنظمة وتوجهاتها:** وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تضمن الحفاظ

على تطبيق هذه القيم وإلا فان المعايير والاتجاهات التي سبق تنميتها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير المتكامل.

ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

- ضمان أن الممارسات التسييرية داخل المنظمة مشجعة لدعم توجهات العاملين نحو المستهلك والسوق.
- ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين عليها، والتي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

ج- **تقديم سلع وخدمات جديدة:** حيث يلعب التسويق الداخلي دورا هاما كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط

التسويقية الجديدة والسلع والخدمات الجديدة التي تقدمها المنظمة.

ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

- جعل العاملين على دراية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات الجديدة.

<sup>1</sup> صالح عمرو كرامة الجريري، "مرجع سبق ذكره"، ص43.

<sup>2</sup> عماد صفر سلمان، "الاتجاهات الحديثة للتسويق (محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية)"، مصر: منشأة المعارف للطباعة والنشر، 2006، ص57.



- أن تكون هناك مناعة كافية لدى العاملين بماهية الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة والاستراتيجيات الترويجية على وجه الخصوص.
- أن يكون العاملون على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم وهم بصدد تطبيق الاستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات الجديدة.

### المطلب الثاني: وظائف التسويق الداخلي وفوائده

ينبغي التسويق الداخلي على عدة مهام ووظائف، ومن خلال تطبيق هذه الوظائف تظهر فوائد التسويق الداخلي على الفرد والمنظمة والمحيط.

#### أولاً: مهام التسويق الداخلي:

- يمكن تلخيص مهام أو ادوار التسويق الداخلي في ثلاث عناصر هي<sup>1</sup>: الإعلام، تطوير وتنمية الكفاءات والتحفيز.
- 1-1 المهمة الإعلامية: يقوم التسويق الداخلي بتوجيه كل الطاقات الداخلية للمنظمة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والتجارية، ويعتبر الإعلام الداخلي احد المفاتيح الأساسية للتسويق الداخلي.
- 1-2 تطوير وتنمية الكفاءات: تقع مسؤولية تطوير وتنمية الكفاءات البشرية على عاتق الإدارة العليا، وهذه الأخيرة هي المسؤولة عن تنفيذ وتطبيق برامج التسويق الداخلي من خلال دراسة حاجات ورغبات العاملين والعمل على إشباعها، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. هذا الرضا يؤدي إلى تطوير وتنمية الكفاءات المتميزة.
- 1-3 التحفيز: يعتبر التحفيز من المهام الأساسية للتسويق الداخلي، حيث أن الحوافز من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد.

#### ثانياً: مرتكزات التسويق الداخلي:

- يستند مفهوم التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة لأنه حجر الزاوية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة القوية الراهنة، وهو يرتكز على عمليتين أساسيتين هما<sup>2</sup>:
  - 1-2 تسيير الاتجاهات: أي توجيه كافة العاملين نحو المنظمة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المنظمة.
  - 2-2 تسيير الاتصالات: وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.
- ثالثاً: فوائد التسويق الداخلي:

يمكن للمنظمة أن تجني فوائد عدة من خلال تبنيها لفلسفة التسويق الداخلي، حيث أن التسويق الداخلي ما هو إلا مدخل استراتيجي لمواجهة مواقف وسلوكات العاملين وتوجيهها نحو الهدف العام للمنظمة كما أن

<sup>1</sup> PIERE LOUIS DUBOIS, ALIN JOBERT, Le Marketing Fondement et Pratique, Paris, Economica, 3en ED, 1998, p480.

<sup>2</sup> عماد صفر سلمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 56-57.

السوق الخارجي تبرز كفاءته من خلال مدى تلاؤم الأعمال والأنشطة الداخلية ومدى فعاليتها<sup>1</sup>. ومن خلال هذا فان فوائد التسويق الداخلي تكمن في تخفيض معدلات العمالة وتحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى إحداث التوازن بين متطلبات السوق الداخلية والخارجية. ويقول بعض الباحثون في هذا المجال أن التسويق الداخلي يعني تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع روح اعتزازهم بالمنظمة، وبالتالي ينشأ سلوك ايجابي لدى العاملين ينتج عنه ولاء والتزام تنظيمي للمنظمة. كما افترض هؤلاء الباحثون أن الرضا الوظيفي والاعتزاز بالمنظمة هما عاملين مهمين للاستفادة من السلوك الايجابي للموظفين.

وهناك ثلاث مجالات يلعب التسويق الداخلي دورا رئيسيا فيها هي<sup>2</sup>:

- **إدارة التغيير:** فقد يستخدم التسويق الداخلي لإحداث وقبول الأنظمة الجديدة داخل المنظمة مثل تقديم تكنولوجيا المعلومات وممارسات أعمال جديدة وتغييرات أخرى.
- **بناء الصورة العامة:** حيث يكون دور التسويق الداخلي في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المنظمة وقواها، وذلك لان جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.
- **إستراتيجية التسويق الداخلي:** والتي تهدف إلى تخفيض التداخل والصراع الوظيفي الداخلي، وتطوير البرامج التعاونية وبناء الالتزام المطلوب لجعل استراتيجيات التسويق الخارجية تعمل.

### المطلب الثالث: الاتصالات التسويقية الداخلية.

تعد الاتصالات التسويقية القلب النابض للتسويق الداخلي، والتي يستطيع من خلالها هذا الأخير التأثير على الشريحة المستهدفة (العاملين).

#### أولاً: أغراض الاتصالات التسويقية الداخلية:

تنحصر أغراض الاتصالات التسويقية الداخلية في ثلاثة مجالات رئيسية هي<sup>3</sup>:

- تطوير مهارات العاملين.
  - مكافأة وتحفيز العاملين.
  - تثقيف العاملين وتعريفهم برسالة وأهداف وتطلعات المنظمة.
- هذه المجالات الثلاثة تحتوي ضمناً على عناصر اتصالية، فالعاملون والإدارة بحاجة إلى اتصال وتواصل مع بعضهم البعض ومع العالم الخارجي (غير الأعضاء في التنظيم). فالاتصالات التسويقية كانت أم غير تسويقية، تعد في غاية الأهمية لتنظيم العمل وضمان توصيل منتجات وأفكار المنظمة إلى العاملين وإلى خارج التنظيم (أصحاب المصلحة مثل العملاء والمستثمرين ومؤسسات الدولة والمجتمع... الخ)، وكلما كانت الاتصالات متكاملة وفعالة كلما أمكن إيصال صوت المنظمة للجمهور الداخلي والجمهور الخارجي بشكل فعال.

<sup>1</sup> Dubravka Sincic, Nina Polo Skivokic, OP Cit, p 04.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، "مرجع سبق ذكره"، صص 343-344.

<sup>3</sup> بشير عباس العلق، "الاتصالات التسويقية الالكترونية- مدخل تحليلي، تطبيقي"، ط1، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2006، صص 74-75.

## ثانيا: ادوار الاتصالات التسويقية الداخلية:

يمكن تلخيص الأدوار التي تلعبها الاتصالات التسويقية الداخلية كالاتي<sup>1</sup>:

- توفير المعلومات التسويقية للعاملين، وتنسيق الأعمال التسويقية.
- الترويج المسبق للسلع والخدمات والأفكار إلى العاملين، وتحفيز العاملين.

## ثالثا: تأثير الاتصالات التسويقية الداخلية على العاملين والزبائن:

## 3-1 تأثير الاتصالات التسويقية الداخلية على العاملين:

العاملون هم الذين يوصلون الخدمات/السلع إلى الجمهور المستهدف وبالتأكيد فان التسويق الداخلي يستهدفهم. ولكي تكون اتصالات التسويق الداخلي مؤثرة وفاعلة، فانه على المنظمة أن تدرك استحالة تحقيق ذلك إلا من خلال التعرف على حاجات ورغبات واتجاهات وميول العاملين لديها. ومنه ينبغي على المنظمة توفير مستلزمات وظروف من شأنها تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، وهذه الظروف غالبا ما يتم تجاهلها من قبل المنظمات الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض إنتاجية هؤلاء العاملين. ومن بين هته المستلزمات والظروف التي يجب على المنظمة أن تكيفها مع حاجات ورغبات العاملين ما يلي<sup>2</sup>:

- تدريب وتأهيل العاملين بشكل متواصل وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمتجددة، وتوفير جميع المستلزمات المادية التي تساعد على أداء الأعمال بالدقة والسرعة المطلوبة، وانتهاج اللامركزية والمرونة في العمل.
- أن تكون أهداف المنظمة واضحة ومفهومة من قبل العاملين.
- الترقية والتحفيز المادي والمعنوي للعاملين.

## 3-2 تأثير الاتصالات التسويقية الداخلية على الزبائن:

من المؤكد أن فلسفة التسويق برمتها تقوم على أساس كون المستهلكين أو العملاء هم محور اهتمام المنظمة، فالمنظمات الناجحة تعمل على الاتصال والتواصل مع عملائها لتحقيق مجموعة من الغايات مثل<sup>3</sup>:

- التعرف بدقة على طبيعة المستهلكين من حيث خواصهم الديمغرافية مثل: الجنس، العمر... الخ.
- التعرف بدقة على تفضيلات وسلوك المستهلكين في محاولة لتلبية أدق حاجاتهم ورغباتهم.
- متابعة التغيرات والمستجدات التي تطرأ على البيئة التسويقية الكلية والجزئية والتي بدورها تؤثر بالسلب أو الإيجاب على سلوكهم الشرائي.
- التواصل مع المستهلكين من اجل الإصغاء إلى مقترحاتهم ومتابعة حجل شكاواهم وخصوصيات طلباتهم وغيرها من المسائل الحيوية الأخرى التي يراها المستهلك مهمة وتستحق انتباه المسوق لها واهتمامها.

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، "مرجع سبق ذكره"، ص 75-76.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 85-86.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 82-83.

وعلى هذا الأساس، فإن التسويق الداخلي يعني في هذا السياق أن يكون العاملون على قدر عالٍ من المسؤولية، ويتمتعون بقدر عالٍ من الحنكة والمهارات التسويقية التي تمكنهم فعلاً من تلبية حاجات ورغبات هذه الفئة من الزبائن.

من خلال ما تقدم ذكره، يمكن القول أن للتسويق الداخلي دور مهم في منظمات الخدمة، فمن خلاله تقوم هذه المنظمات بإشباع حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضاهم، وبالتالي الحصول على ربحية جيدة من خلال تقديمها لخدمات عالية الجودة. ولكن إذا لم يكن هناك تبني استراتيجي لهذا المفهوم من قبل الإدارة العليا فإن جهود التسويق الداخلي ستبوء بالفشل. لذا ستم معالجة الأطر الإستراتيجية للتسويق الداخلي في المبحث الموالي، بالإضافة إلى إبراز خصوصية مفهوم التسويق الداخلي في الصناعة الفندقية.

المبحث الرابع: التشخيص الاستراتيجي للتسويق الداخلي

للتسيير الاستراتيجي أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية الخدمية، ولن يكون هذا التسيير كفوًا وفعالًا إلا إذا اشتمل في ثناياه على الفكر التسويقي الداخلي، ومنه أراد البحث أن يتطرق بنوع من التفصيل إلى العلاقة الوطيدة بين التسيير الاستراتيجي والتسويق الداخلي، من خلال معالجة بعض المفاهيم كالأسواق الداخلية، والزبائن الداخليين، وجودة الخدمة الداخلية، برامج وخطوات واستراتيجيات تجزئة وتحليل الأسواق الداخلية، استراتيجيات المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها. مع التطرق لمفهوم وأهداف وعناصر وادوار التسويق الداخلي الفندقي، باعتباره لب موضوع الرسالة.

### المطلب الأول: تحليل الأسواق الداخلية:

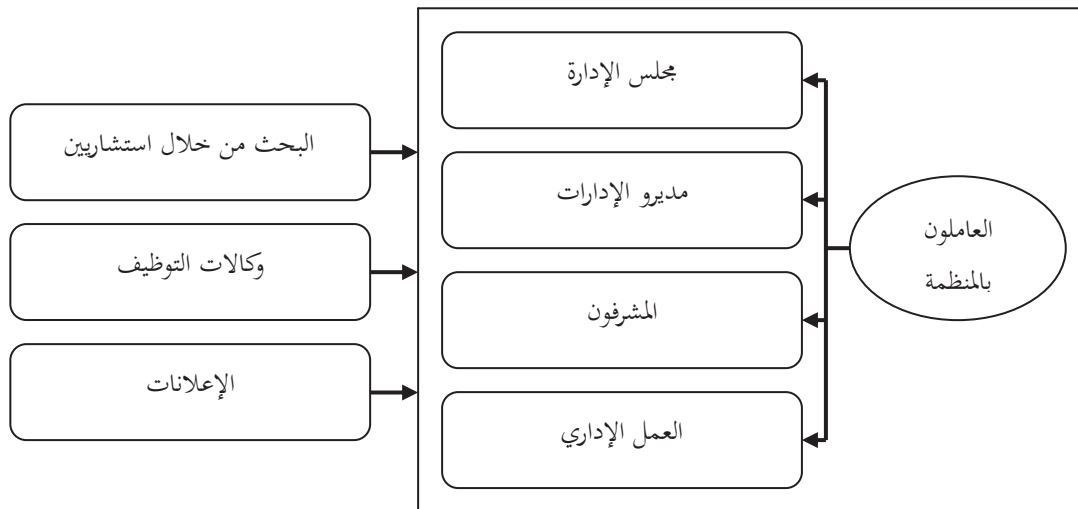
إن التسويق الداخلي الفعال لا بد له من خطوات يقوم عليها وهي: تشخيص أسواق التوظيف، وتحليل مفهوم الزبون الداخلي ومفهوم جودة الخدمة الداخلية

#### أولاً: تحليل أسواق التوظيف:

تبحث المنظمات عادة عن الأفراد ذوي المهارات أو القدرات المطلوبة باعتبارهم أهم مورد في المنظمة. ومن أجل جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم تقوم المنظمات بتسويق نفسها إلى الموظفين المحتملين أو إلى أسواق التوظيف، ويعتبر هذا التسويق إلى أسواق التوظيف هاما بصفة خاصة للمنظمات التي يلعب الموظفون فيها دورا جوهريا لخلق ميزة تنافسية وبالذات في مجال الخدمات مثل السياحة والفندقة والمصارف والمستشفيات... الخ<sup>1</sup>. فالمواد الخام، ورأس المال لم تصبح بعد هي الموارد الحرجة في أي منظمة ولكن الأفراد العاملون والمتميزون أصبحوا أهم مورد من أجل خلق وتسليم قيمة جيدة للعملاء. والشكل رقم 1 يعرض القنوات الرئيسية المستخدمة في أسواق التوظيف للحصول على العاملين بالمنظمات<sup>2</sup>. فالموظفين المحتملين قد يلتحقوا للعمل بالمنظمة من خلال ثلاثة طرق هي<sup>3</sup>:

- الإعلانات التي تعلنها المنظمات أو تعلنها وكالات التوظيف التابعة لها سواء في الجرائد أو المجلات أو الانترنت.
  - البحث من خلال الاستشاريين، وذلك في حالة التعيينات في الوظائف الهامة. كما تقوم بعض المنظمات بالحصول على اقتراحات المديرين الحاليين بها أو ترشيحاتهم للوظائف الشاغرة التي تحتاج لمهارات عالية أو متميزة.
  - مكاتب أو وكالات التوظيف الخارجية أو تلك الموجودة داخل الجامعات.
- والشكل التالي يبرز قنوات أسواق التوظيف.

الشكل رقم (05): أسواق التوظيف وقنواتها.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرابوي، "مرجع سبق ذكره"، ص416.

بعد قيام المؤسسة بتحليلها لأسواق التوظيف، واستقطابها واختيارها للعاملين الأكفاء، وتعيينهم. توجه هذه المؤسسة اهتماماتها نحو تحليل أسواقها الداخلية، من خلال تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي، آخذة في الحسبان بعدين رئيسيين لذلك وهما<sup>1</sup>:

- إن كل موظف بالمنظمة يعتبر "عميلا داخليا" أو موردا داخليا لها، وبالتالي تحتاج المنظمة إلى التأكد من أن كل فرد في المنظمة يقدم ويتسلم مستوى عالي من الخدمة الداخلية.
- إن جميع العاملين بالمنظمة يجب أن يعملوا معا لتحقيق أهداف، واستراتيجيات، ورسالة المؤسسة.

#### ثانيا: تشخيص مفهوم الزبون الداخلي:

جرت العادة بان الزبائن هم أفراد أو منظمات من خارج التنظيم، ومثل هؤلاء الزبائن يجب خدمتهم بطريقة تلي حاجاتهم، إلا أن هناك تفاعلات تحدث داخل المؤسسة بين المستخدم ومقدم الخدمة، وكذلك بين أطراف شبكة العمل في الداخل، فالزبون المتصل بالعاملين والأقسام في المؤسسة عليه أن يحصل على دعم من الآخرين، فالأقسام داخل المؤسسة عليها أن تتعاون إذا كان عليها أن تقدم خدمة ذات جودة عالية للزبائن<sup>2</sup>.

وإذا كانت الخدمة الداخلية ضعيفة (أي التعاون بين الأقسام والأفراد داخل التنظيم ضعيف) فإن الخدمة في الخارج

ستكون أيضا ضعيفة (أي خدمة الزبائن)، وعلى هذا الأساس ظهر مفهوم الزبون الداخلي ( *Internal Customer*)، الذي يهتم بالعلاقات بين الزبون ومقدم الخدمة داخل المنظمة<sup>3</sup>، كما هو موضح في الشكل (06)، فقد تكون هناك وظيفة واحدة أو سلسلة واسعة من وظائف الخدمة الداخلية، وكل منهما تم توضيحه داخل صندوق

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرابوي، "مرجع سبق ذكره"، ص416-417..

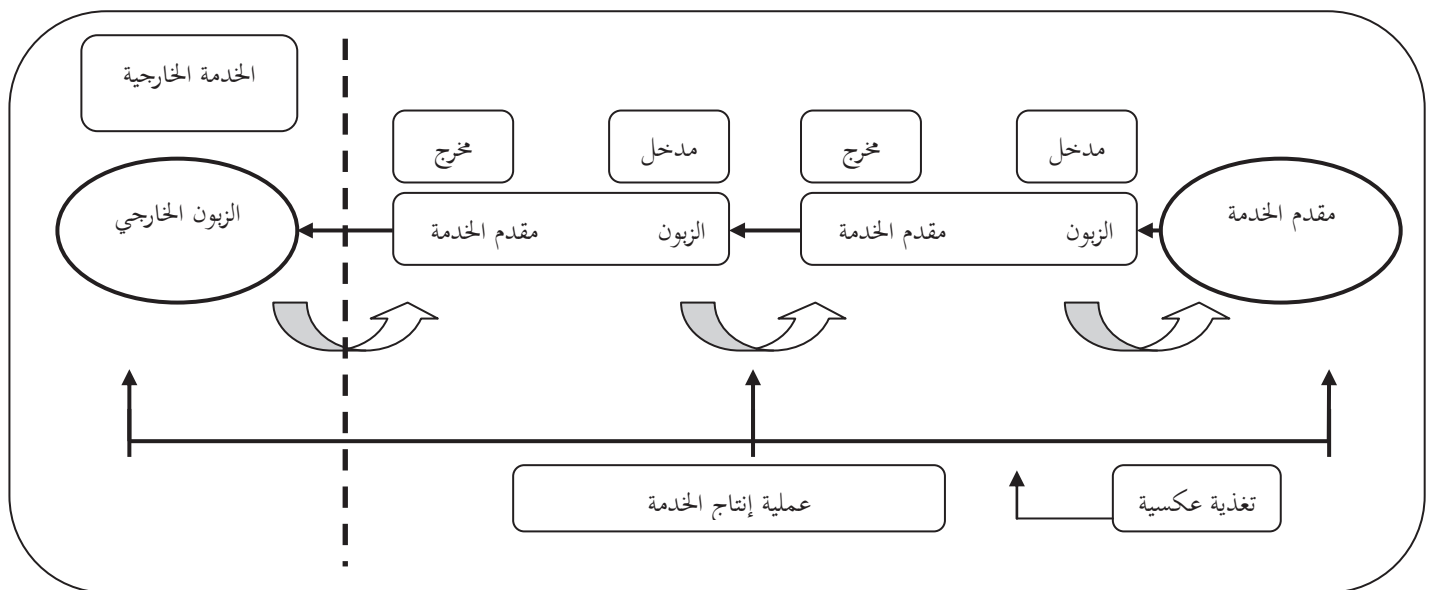
<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، "مرجع سبق ذكره"، ص407.

<sup>3</sup> توني نيوباي، "التدريب على جودة الخدمة"، (ترجمة: شويكار زكي)، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية، 2003، ص20.

كما هو مبين في الشكل. وهذه الوظائف خاصة بالزبائن الداخليين لمقدمي خدمة داخليين آخرين، وهم أيضا مقدمي خدمات لزبائن داخليين آخرين في المنظمة. وفي نهاية عملية إنتاج الخدمة، تكون المخرجات النهائية هي الخدمة الخارجية التي يدركها ويحصل عليها الزبون النهائي في الخارج.

وعندما يدرك أفراد التنظيم أهمية علاقات الزبون الداخلي، فانه من السهل جدا تغيير اتجاهاتهم، كما أن مفهوم الزبون الداخلي يعطي بعدا كليا وجديدا للمهام المنجزة داخل المؤسسة، وهذا يعني أن عملية صنع الجودة في الخدمات ليست وظيفة محصورة في الأقسام المرئية فقط للزبائن في الخارج، وإنما هي وظيفة جميع أقسام المؤسسة<sup>1</sup>

الشكل رقم (06): وظائف الخدمة الداخلية والزبائن الداخليين.



المصدر: هاني حامد الضمور، "مرجع سبق ذكره"، ص 408.

### ثالثا: تحليل جودة الخدمة الداخلية:

هناك علاقة وطيدة بين مفهوم الزبون الداخلي ومفهوم جودة الخدمة الداخلية، وهذا لان الفكرة الأساسية لمفهوم الزبون الداخلي هو اعتبار العاملين داخل المنظمة زبائن فيما بينهم، وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبون الداخلي من قبل مقدم الخدمة الداخلي، وهذا تماشيا مع المفهوم التقليدي للتسويق الخدمي الذي يسعى لتلبية حاجات الزبائن الخارجيين من خلال تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة. ومن خلال هذا نستطيع القول أن الخدمة الخارجية هي في الحقيقة نتاج الخدمة الداخلية، والخدمة الداخلية هي المناخ التنظيمي الداخلي الذي يوفر للعاملين الإمكانيات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل بنوعية وكفاءة وفعالية عالية، بحيث يساهم هذا الأداء الفاعل في الرفع من جودة الخدمات المقدمة. وتتعزز جودة الخدمة الداخلية من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

- توفير مناخ ملائم للإبداع والتميز والتعلم المستمر، وتفعيل الثقة بين المسير والمرؤوس.
- توفير درجات من التمكين وحرية التصرف في العمل.

<sup>1</sup> توني نيوباي، "مرجع سبق ذكره"، ص 20.

<sup>2</sup> يحيى ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 147.

- توفير تدفق مستمر للمعلومات.

- توفير المناخ الملائم للتدريب واكتساب المعرفة والمهارة، وتوفير الحوافز المناسبة.

### المطلب الثاني: استراتيجيات التسويق الداخلي وشروط نجاحها.

لكي تتمكن المنظمات الخدمية من تطبيق التسويق الداخلي على الوجه الصحيح والكفؤ لا بد لها من معرفة وفهم وتشخيص استراتيجيات التسويق الداخلي، التي من خلالها يبني مفهوم التسويق الداخلي.

#### أولاً: استراتيجيات التسويق الداخلي:

يمكن استعراض الخطوات الأساسية التي يجب أن تشمل عليها استراتيجيات التسويق الداخلي كالتالي<sup>1</sup>:

- **تحديد السوق:** يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح، وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذين تتطلب حاجاتهم إشباعها، فكل شخص هو مشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتضمن كامل المنظمة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات. إن تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.

- **العمل التسويقي:** هذه الخطوة تشمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، إن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بعض أهداف التسويق الداخلي، فالخطوات التمهيدية لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، إن برامج التدريب على العناية بالعملاء وتدريب الموظفين وتطويرها هي من بعض الطرق المتاحة.

- **الاتصال التسويقي:** إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة: الداخلية والخارجية<sup>2</sup>. وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة. فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.

- **التوجه التسويقي:** إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة، إن أهداف المنظمة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين، وإن تحدد أهداف وادوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

#### ثانياً: سياسات المزيج التسويقي الداخلي:

يلاحظ أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين المزيج التسويقي الخارجي الموجه للزبائن والمزيج التسويقي الداخلي الموجه للعاملين بالمنظمة، حيث أن قيام المنظمة بتغيير توجهها الاستراتيجي بالدخول في مجالات جديدة أو تغيير الأهداف أو الاستراتيجيات التسويقية قد يتطلب تغييرات في التنظيم نفسه، سواء في الهيكل التنظيمي أو في إعادة تخصيص

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، "مرجع سبق ذكره"، ص 344-345-346-347.

<sup>2</sup> حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص 154.



الموارد أو في أوجه التركيز النسبي للإدارات المختلفة حتى تخرج الإستراتيجية التسويقية التي صممت للأسواق المستهدفة بالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعية<sup>1</sup>. ويتطلب ذلك تنمية مزيج تسويقي موجه للعاملين، ويتفاعل في نفس الوقت مع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

ويتكون المزيج التسويقي الداخلي للعاملين من عناصر المزيج التسويقي التقليدي الأربعة (المنتج، السعر، الترويج والتوزيع) وذلك على النحو التالي<sup>2</sup>:

**- المنتج:** يمكن وضع المنتج في أبسط صورة على أنه تلك الاستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية المزمع تنفيذها، ويتضمن تصميم المنتج تلك القيم والاتجاهات والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة. وهناك العديد من الأبعاد التي يتضمنها تصميم المنتج. وقد يتطلب ذلك زيادة في ميزانية التسويق، وتغيير نظام ومعايير الرقابة المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي، بالإضافة إلى تغيير الطرق التي يتعامل بها المستهلك عند نقاط البيع.

**- السعر:** يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين (العاملين) أن يدفعه عند اقتناعه بالخطط والاستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها. وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط، التضحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة، وضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة المستهلك أكثر من الاهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين... الخ. والأكثر من ذلك هو التكلفة السيكولوجية المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

**- الترويج (الاتصالات):** يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على الزبائن الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لإعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب. وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل التقارير وملخص الخطط المزمع تنفيذها بالإضافة إلى الكتيبات ومجلات الحائط... الخ. وبالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذوو التأثير داخل المنظمة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيهم الأفكار والخطط المطلوب تنفيذها. وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها.

**- التوزيع (المكان):** إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساساً بالطريق أو المسار الذي يتم من خلاله تقديم المنتج للزبائن الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات، واجتماعات، وتدريب، وندوات... الخ. وتعتبر المهارات الإدارية للمسير وقدرته على تنظيم هذه اللقاءات والندوات من العناصر الأساسية

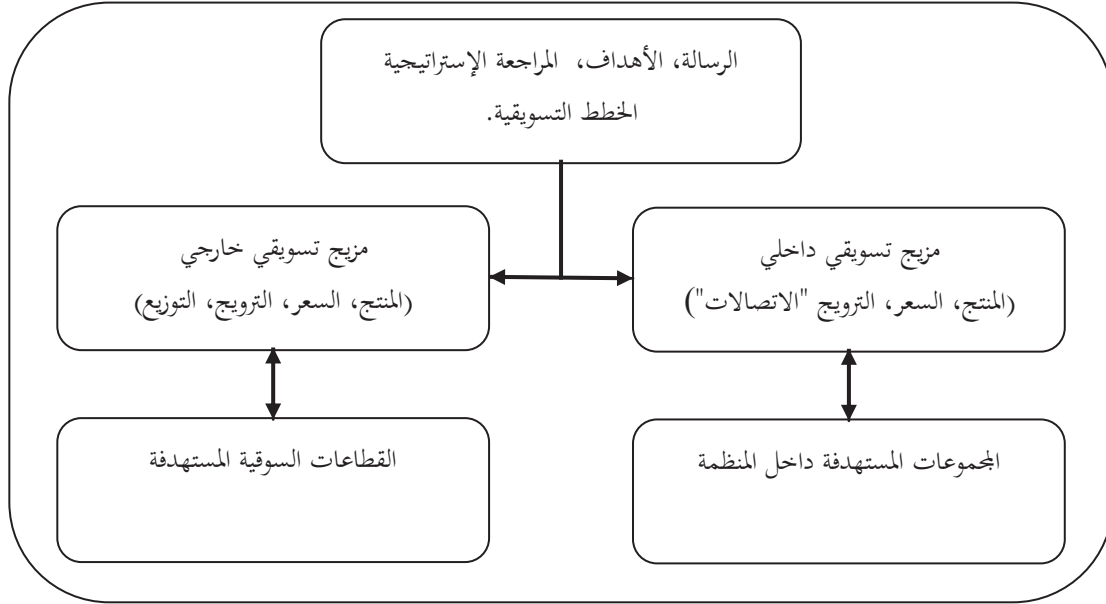
<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، "مرجع سبق ذكره"، ص 43.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 44-45-46،

لتسليم المنتج بالإضافة إلى نظام الحوافز والترقية ونظام المتابعة...، ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المنظمة ونظمها قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية.

والشكل التالي يبرز التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي

الشكل رقم (07): التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي.



المصدر: محمد فريد الصحن، "مرجع سبق ذكره"، ص44.

### ثالثاً: شروط نجاح استراتيجيات التسويق الداخلي:

- 1 لنجاح استراتيجيات التسويق الداخلي يجب توافر ثلاث شروط هي:
- اعتبار التسويق الداخلي عنصر مترابط مع التسيير الاستراتيجي وجزء لا يتجزأ منه.
- تدعيم عمليات التسويق الداخلي من خلال الهيكل التنظيمي والإدارة.
- تبني الإدارة العليا لمفهوم التسويق الداخلي واعتباره أهم مصدر للميزة التنافسية الدائمة.

### المطلب الثالث: خصوصية التسويق الداخلي في الصناعة الفندقية.

تبرز أهمية التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بشكل عام والمؤسسات الفندقية بشكل خاص، نظراً للترابط الشديد بين العاملين في المؤسسة الفندقية وإدارتهم، إضافة إلى كثافة الاتصال والاحتكاك بين العاملين والزبائن، هذا الأمر يجعلنا نشخص التسويق الداخلي وخصوصيته في الصناعات الفندقية.

<sup>1</sup> عماد صفر سلمان، "مرجع سبق ذكره"، ص58.

## أولاً: مفهوم التسويق الداخلي الفندقي:

يعتمد التسويق الداخلي الفندقي على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وإمكاناتهم ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات الفندقية، وبناء علاقات طيبة مع وضيوفهم، من ثم تحقيق هدف المنظمة المتمثل بشكل رئيسي في رضا الضيوف وتحقيق الربحية<sup>1</sup>.

## ثانياً: أهداف وأبعاد التسويق الداخلي الفندقي

## 2-1 أهداف التسويق الداخلي الفندقي:

إن الهدف الأساسي للتسويق الداخلي الفندقي هو جعل جميع العاملين في مؤسسة الضيافة، وعلى كافة مستوياتهم، على بيئة تامة ومعرفة مطلقة بدواخل الزبائن من حيث حاجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم وإدراكاتهم. وهذا لتحقيق الخدمات ذات الجودة العالية التي يتوقعها الضيوف في مؤسسة الضيافة المعنية<sup>2</sup>. وتأسيساً على ذلك يتطلب من مسيري المؤسسات الفندقية أن يتفهموا جيداً حالة العلاقات التفاعلية بين مقدم خدمة الضيافة والضيوف، ويعطوها أهمية خاصة، لأن الضيف الذي يحصل على خدمات ليست بالمستوى المطلوب تكون ردود فعله سلبية.

وقد أظهرت الدراسات الميدانية التي أجريت بهذا الصدد أن الزبائن (الضيوف) الذين يحصلون على خدمات جيدة أو فرصة طيبة في مؤسسة ضيافة يتحدثون عن ذلك إلى خمسة أشخاص كمعدل، بينما إذا كانت الخدمات رديئة فإنهم سوف يتحدثون إلى عشرة أشخاص كمعدل<sup>3</sup>.

ومن ذلك نستنتج أن الكلمة الطيبة من قبل الزبائن (الضيوف) تلعب دوراً هاماً في ردود فعل الزبائن المرتقبين إيجاباً وسلباً، وهذا يعتمد بالتأكيد على طبيعة التسويق الداخلي للمؤسسة الفندقية، فعلى سبيل المثال، سيلعب العاملون في المكتب الأمامي للمؤسسة الفندقية دوراً هاماً في تكوين قناعة أو رضا الضيوف من خلال الاستقبال اللطيف والاحترام والتزويد بالمعلومات الضرورية وتقديم أفضل وأحسن الخدمات التي يرغب المستفيد (الضيف) الحصول عليها في الوقت المناسب وبدون جهد أو عناء. وتشير فلسفة فنادق Radisson SAS إلى أن العاملين هم جزء هام من المنتج الذي تقدمه إلى ضيوفها، هذه الفلسفة تم إثبات صحتها من خلال إجراء عدة دراسات ميدانية على تنظيمات الضيافة<sup>4</sup>.

وأكدت هذه الدراسات أن البرنامج التسويقي للمؤسسة الفندقية يجلب الضيوف لهذه المؤسسة إلا أن الذي يجعل الضيوف يعاودون الزيارة مرات عدة هم العاملون، ولذلك فإن العلاقة الإيجابية بين عدد مرات تكرار الزيارة للضيف والأرباح، تؤكدتها الدراسات الميدانية (Harvard Studies) التي أظهرت أن 5% من القدرة على الاحتفاظ

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص 154.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 154-155.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 152.

<sup>4</sup> حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص 152.

بالضيوف تقود إلى زيادة تقدر بين ( 25-125) من الأرباح التي تحققها المؤسسة الفندقية لقاء قيام العاملين بإقناع الضيوف في العودة مرة ثانية إلى المؤسسة أو المكوث فيها فترة أطول<sup>1</sup>.

ويرى *Richard Normann* أن المسيرين الذين يفكرون بان الجهود التسويقية يجب أن توجه خارج المؤسسة أي باتجاه السوق لهم الحق في ذلك لأنهم يعملون في القطاع الإنتاجي. أما المسيرين الذين يعملون في القطاع الخدمي وبشكل خاص في صناعة الضيافة فان جهودهم التسويقية يجب أن تنصب أولاً داخل مؤسساتهم وبشكل خاص إلى العاملين فيها<sup>2</sup>.

وتقع مسؤولية التسويق الداخلي في صناعة الضيافة على عاتق جميع العاملين، وهذا يعني أن لا تكون مسؤولية التسويق الداخلي حكراً على قسم المبيعات أو التسويق. وعليه فالتسويق الداخلي يجب أن يكون جزءاً من فلسفة المؤسسة الفندقية.

## 2-2 أبعاد التسويق الداخلي الفندقي:

تتمثل أبعاد التسويق الداخلي الفندقي فيما يلي<sup>3</sup>:

- استقطاب واختيار وتعيين أكفأ الأفراد الذين يمكنهم التعامل بصفة جيدة مع الزبائن.
- التدريب على الجودة وخدمة الضيوف، والعمل بروح الفريق الواحد.
- نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين كأداة من الأدوات الفعالة للاتصال والإعلام والترويج الداخلي، وتسيير المعرفة التسويقية داخل المؤسسة الفندقية.
- التمكين التسويقي وتفويض السلطات للعاملين خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن، التحفيز المادي والمعنوي لهم.
- نشر ثقافة الجودة وثقافة التغيير من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير، ونشر ثقافة الإبداع وثقافة خدمة الضيوف من خلال تفعيل المناخ الثقافي لمؤسسة الضيافة.
- كما يمكن القول أن نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي الفندقي يعتمد بالدرجة الأساس على عملية التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية، ويعتبران المفتاح الذي يحقق نجاح برنامج التسويق الداخلي الفندقي<sup>4</sup>.

## 2-3 ادوار التسويق الداخلي الفندقي:

للتسويق الداخلي الفندقي عدة ادوار يمكن إيجازها في ما يلي<sup>5</sup>:

- زيادة رضا العاملين في الفندق، وضيوفه.
- إبقاء العاملين لفترة طويلة في العمل، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التدريب.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص 152.

<sup>2</sup> المرجع السابق.

<sup>3</sup> المرجع السابق.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 152-153.

<sup>5</sup> المرجع السابق، ص 153.

- زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين اتجاه أهداف الفندق، وزيادة تحفيز العاملين، وبناء قوة عمل تراعي متطلبات الضيوف، وتسعى لتنفيذ الخدمات بأعلى كفاءة ممكنة.
- تحسين وترقية وتطوير جودة الخدمات الفندقية المقدمة للزبائن الخارجيين، وهذا العنصر هو أهم دور للتسويق الداخلي الفندقي، باعتباره يشمل جميع الأدوار الأخرى.
- وتأسيسا على ما تقدم فإن أدبيات الدراسة التي تم سردها تؤكد على ضرورة الاهتمام بعناصر التسويق الداخلي، ويتطلب من الإدارات الفندقية مواءمتها بما يساهم في تفعيل العلاقة بين الإدارات الفندقية والعاملين من جهة والعاملين والزبائن من جهة أخرى. وبالتالي تطوير وتحسين جودة الخدمات الفندقية.

## خلاصة الفصل الأول

ختاماً لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار المفاهيمي والمعرفي لجودة الخدمة الفندقية والتسويق الداخلي نخلص إلى ما يلي:

إن العصر الحالي هو عصر الجودة والمعرفة والكفاءات، وبالتالي على المؤسسات الفندقية التي شهد قطاعها ازدهارا منقطع النظير، أن تتشبت بسلاح الجودة لكي تواجه شراسة المنافسة العالمية في السوق السياحية، وبما أن الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات يغلب عليها الطابع الإنساني فان جودة الخدمات الفندقية تتأثر بشكل كبير بمقدمها، وبالتالي على الإدارات الفندقية أن تركز اهتمامها على مقدم الخدمة من خلال تدريبه وتمكينه وإشباع حاجاته ورغباته، ولن يتأتى ذلك إلا بتبني وتطبيق مفهوم التسويق الداخلي الذي يعتمد على استخدام الأساليب التسويقية لإرضاء العاملين باعتبارهم زبائن داخليين، ومن هذا المنطلق نستشف الدور الفعال والاستراتيجي للتسويق الداخلي في تطوير وتحسين جودة الخدمة الفندقية.

## تمهيد:

تعتبر الكفاءات البشرية أحد العناصر الرئيسية لرأس المال الفكري، التي تدعم المؤسسات عموماً والمؤسسات الفندقية على وجه الخصوص بالقيم المضافة، وتحقق لها ميزة تنافسية مستدامة. ولا تقل هذه الكفاءات أهمية عن الزبون الخارجي، لذا يطلق عليها في العصر الحالي لفظ الزبون الداخلي، هذا الأخير الذي يقدم خدماته للمؤسسة، ويؤثر على جودة مخرجاتها. ويلعب التسويق الداخلي دوراً كبيراً في تنمية هذه الكفاءات وصيانتها وإرضائها ومنه تحسين وتطوير جودة الخدمة الفندقية. وبالتالي تتضح معالم إشكالية هذا الفصل والمتمثلة في "كيف يساهم التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية؟"

وستتم معالجة هذه الإشكالية من خلال التطرق للمباحث التالية:

- المبحث الأول: أثر تسيير الأفراد على جودة الخدمة الفندقية
- المبحث الثاني: تطبيق مفهوم الزبون الداخلي وجودة الخدمة الفندقية
- المبحث الثالث: أثر ثقافة الخدمة والجودة والإبداع على جودة الخدمة الفندقية
- المبحث الرابع: التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية (نموذج مقترح).

### المبحث الأول: اثر تسيير الأفراد على جودة الخدمة الفندقية

بما أن جودة الخدمة هي الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الفندقية، وبما أن العاملين هم المحدد الأساسي لهذه الجودة، ينبغي على المؤسسة الفندقية أن تختار وتوظف الأفراد ذوو التوجه التسويقي، والذين بإمكانهم تسليم خدمة فندقية عالية الجودة للضيوف، وتدريبهم على جودة خدمة الضيوف، ومنحهم السلطات والصلاحيات للقيام بذلك. ولن يتأتى ذلك إلا باعتماد المؤسسة الفندقية للفكر التسويقي الداخلي القائم على التسيير الفعال والكفاء والرشيد لأفراد تقديم الخدمة.

### المطلب الأول: اختيار الأفراد وأثره على جودة الخدمة الفندقية

تعتبر عملية اختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات التسويقية في المؤسسات الفندقية من أصعب وأخطر العمليات، كون الفرد العامل هو الذي سيحسن صورة المؤسسة أو يشوهها في أذهان الزبائن (الضيوف)، ولذا اهتمت الفنادق العالمية بهذا المجال من خلال اختيار أكفأ الأفراد للعمل بمؤسساتها.

#### أولاً: أهمية اختيار الأفراد:

في ضوء الخصائص التي تتميز بها الخدمات الفندقية من (عدم الملموسية، القابلية للتلف، مشاركة مقدم الخدمة والزبون في إنتاج الخدمة، صعوبة اختبار الجودة... الخ) يعتمد تسليم خدمة فندقية ذات جودة عالية على موظفي المكاتب الأمامية للفندق الذين يتداخلون مع الضيوف<sup>1</sup>، وعلى قدر لباقتهم وحسن تعاملهم يأخذ الضيف الانطباع الأول عن الفندق. ومن هنا تكمن أهمية اختيار المؤسسة الفندقية لعاملين بدقة كبيرة<sup>2</sup>، خاصة من هم على احتكاك مباشر بالضيوف، باعتبارهم أول معيار لجودة الخدمة الفندقية من منظور الزبائن أو الضيوف<sup>3</sup>.

ونظراً للأهمية البالغة لعملية اختيار الأفراد العاملين، فإن ذلك يتطلب من إدارة الفندق تخصيص الوقت والجهد الكافيين لتعيين أفضل الكفاءات المتاحة، والتي تتوافق مهاراتهم مع أعباء الوظيفة المراد القيام بها، فنجاح المنظمات الخدمية عموماً، والمؤسسات الفندقية على وجه الخصوص، يرتبط بنجاحها في عملية اختيار الأفراد الأكفاء الذين لهم ميل لتقديم خدمات أفضل تشبع حاجات الزبائن ورغباتهم<sup>4</sup>.

#### ثانياً: اعتماد الأساليب التسويقية في اختيار الأفراد:

يتطلب التسويق الداخلي الناجح في المؤسسة الفندقية الاختيار الموضوعي للعاملين والاحتفاظ بهم وضمنان ولائهم من أجل الحصول على أفضل المخرجات عن طريق نيل رضاهم وتلبية متطلباتهم لضمان تنفيذهم للأعمال الموكلة إليهم بأفضل جودة ممكنة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> ولجم شيرنيس، "تحويل السلطة لأفراد الخدمة لتسليم جودة الخدمة"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص 309-310.

<sup>2</sup> فرج عبد الوهاب الزنتاني، "مرجع سبق ذكره"، ص 58.

<sup>3</sup> صالح عمرو كرامة الجريري، "مرجع سبق ذكره"، ص 76.

<sup>4</sup> Judith Broady, Preston Lucy, **"Employees Customers and Internal Marketing"**, Strategies Library Management, Vol 23, No 9, 2002, p 44.

<sup>5</sup> صالح عمرو كرامة الجريري، "مرجع سبق ذكره"، ص 61.



ويرى *Berry* ضرورة أن يستخدم المسيرون مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين بنفس الطريقة المستخدمة في فهم حاجات ورغبات الزبائن<sup>1</sup>. والسبب في ذلك أن العاملين ليس لديهم حاجات ورغبات متشابهة، حيث أن قسما منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله، والقسمة الآخر ينظر إلى العمل باعتباره المصدر الوحيد لمعيشته. لذا بإمكان مسؤولي التسويق استخدام أساليب البحث التسويقي لتحجزة سوق العمل، ومن ثم اختيار وانتقاء الفئات الملائمة للعمل في الفندق، كما يمكن استخدام التسويق الداخلي ضمن إطار التسويق الفندقية، نظرا لأن الموظف في الفندق هو جزء مهم واستراتيجي من المنتج الذي يسوقه الفندق لضيوفه<sup>2</sup>.

وبناء على ذلك فإن إدارة الفندق عند صياغتها لإعلان البحث عن عاملين، لا بد لها من التركيز على بعض المنافع والامتيازات التي سيحصل عليها الموظف في حالة وقوع الاختيار عليه، كما يجب أن تؤثر هذه المنافع على الجوانب الحسية والإدراكية للموظف التي تدفعه للبحث عن فرصة عمل ملائمة تلي طموحاته ورغباته. وبالتالي استخدام مدخل التسويق للحفاظ على سمعة الفندق وتأمين مستقبله في السوق السياحي يعتمد على المنافع التي يقدمها للعاملين، وعلى أساليب الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم للمنظمة، إذ أنه بفقدان العاملين ذوي المهارات العالية والالتزام التنظيمي المرتفع من المحتمل أن يفقد الفندق زبائنه الدائمين<sup>3</sup>.

### ثالثا: توظيف الكفاءات التسويقية:

وهو آخر مرحلة من مراحل الاختيار، ويقصد به توجيه الأفراد الجدد ذوي المهارات التسويقية المتميزة إلى وظائفهم بالمؤسسة، التي تتلاءم مع حاجاتهم ورغباتهم. ويقتضي الأمر تعريف كل فرد جديد بوظيفته والرئيس المباشر له، ومسؤولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات و العادات والإجراءات وأنظمة العمل<sup>4</sup>. وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن نجاح الصناعة الفندقية مرهون بمقدرة الزبائن الداخليين على تسليم خدمة فندقية عالية الجودة للضيوف وبناء علاقات قوية وطويلة المدى معهم<sup>5</sup>، ولن يتأتى هذا إلا من خلال الاختيار الكفء والدقيق للكفاءات التسويقية التي لها استعداد وميل لتقديم خدمات فندقية عالية الجودة وتوظيفها في الأعمال التي تشبع حاجاتها ورغباتها<sup>6</sup>.

## المطلب الثاني: التدريب وجودة الخدمة الفندقية.

<sup>1</sup> صالح عمرو كرامة الجري، "مرجع سبق ذكره"، ص43.

<sup>2</sup> فرج عبد الوهاب الزنتاني، "مرجع سبق ذكره"، ص87.

<sup>3</sup> صالح عمرو كرامة الجري، "مرجع سبق ذكره"، ص44.

<sup>4</sup> صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف (في خدمة الكفاءات والمهارات)"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص16.

<sup>5</sup> \_\_\_\_\_، "إدارة تسويق الضيافة"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص65.

<sup>6</sup> صالح عمرو كرامة الجري، "مرجع سبق ذكره"، ص88.

للتدريب دور كبير في تحسين جودة الخدمة، من خلال رفع مستويات الأداء، وتحسين إنتاجية العامل، ويكتسي التدريب أهمية كبيرة في المؤسسات الفندقية، كون أن العمل الفندقية الذي يتميز بنوع من الإبداع والجودة والحنكة في التعامل مع الزبائن، يحتاج إلى تدريب فني واجتماعي في كيفية التعامل مع الزبائن (الضيوف) وفهم حاجاتهم ورغباتهم.

## أولاً: مفهوم وأهمية التدريب

### 1-2 مفهوم التدريب:

يمكن إبراز مفهوم التدريب من خلال التعاريف التالية:

- التدريب هو <sup>1</sup>: "جهود مخططة ومستمرة، تهدف إلى رفع كفاءة الفرد، عن طريق زيادة معارفه، وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بشكل إيجابي، حتى يتمكن من أداء عمله بكفاءة وفعالية، مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة."
- التدريب هو <sup>2</sup>: "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومستمر من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها."
- ومنه يمكن القول أن التدريب هو: "مجهود تسييري مخطط ومستمر، هدفه رفع كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم، من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم."

وهناك فرق بين التدريب والتطوير، فالتدريب يعمل على صقل مهارات العاملين من أجل رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم، بينما التطوير يزود الأفراد العاملين بالمعرفة والمهارة التي يستخدمونها في الوقت الحاضر والمستقبل <sup>3</sup>.

### 2-2 أهمية التدريب:

يحتل التدريب أهمية كبرى في أنشطة المنظمات الخدمية بشكل عام والفنادق بشكل خاص، لأنه وسيلة لتنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتضمنه من سلسلة من الفعاليات والنشاطات المنظمة والمهذبة، ويعمل التدريب على تحسين أساليب العمل وتغيير السلوك ورفع كفاءة الأفراد وأدائهم <sup>4</sup>. ومستوى مهاراتهم في التعامل مع الزبائن <sup>5</sup>. وفي هذا الصدد يقول أحد الباحثين أن تدريب العاملين يعزز ثقتهم بأنفسهم ويمكنهم من الاعتزاز بنتائجهم وتقييم أعمالهم <sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص103.

<sup>2</sup> بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية - نظرة سيكولوجية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص197.

<sup>3</sup> Anthony. W. D, & Perrewe. P. L, and Kacmor. K. M, "Human Resource Management", 3<sup>rd</sup>ed, Harcourt Brace, U.S.A, 1999, p321-337.

<sup>4</sup> Decenzo. D. A, & Robbins. S. P., (1999), Human Resource Management, 6<sup>th</sup> ed, John Wiley & Sons, Inc, New York, p 11.

<sup>5</sup> صالح عمرو كرامة الجريدي، "مرجع سبق ذكره"، ص45.

<sup>6</sup> عبد الرزاق الشحادة، "أثر استراتيجيات التدريب على قيمة المصرف في سوق رأس المال من وجهة نظر الفئات ذات العلاقة بالبيئة المصرفية"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8 ماي 2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، ص9.

وللتدريب دور كبير جدا في تحسين جودة مخرجات المؤسسة الاقتصادية عموما، والمؤسسات ذات الطابع الخدمي كالفنادق على وجه الخصوص. وللتدريب عدة أنواع\*، ومن أنواع التدريب المعتمدة من قبل المؤسسات الفندقية نجد التدريب على جودة خدمة الزبون، وهذا لتحسين جودة الخدمات المقدمة<sup>1</sup>.

ثانيا: أبعاد وطرق التدريب على جودة الخدمة الفندقية

1-2 أبعاد التدريب على جودة الخدمة الفندقية:

يرى *Jones* و *Lockwood* أن تدريب العاملين في الصناعة الفندقية له عدة أبعاد تتمثل في<sup>2</sup>:

- **التقاليد:** حيث توضح إدارة الفندق للعاملين الطريقة الصحيحة للتعامل مع الزبائن، بناء على معايير الخدمة، ويتم بعد ذلك تشجيع العاملين لتبني هذه الطريقة.

- **دوائر الجودة:** حيث يتم تشجيع العاملين على كيفية تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن، وتحتاج هذه الطريقة إلى دعم كل فرد في التنظيم، وتوفير الموارد التي يمكن تجربة الأفكار الناتجة بها، واختبارها.

- **التشجيع:** يطور العاملون مهاراتهم في خدمة الزبائن بناء على الحوافز التي تقدمها إدارة الفندق لهم.

2-2 طرق التدريب على جودة الخدمة الفندقية:

تعتمد الصناعات الفندقية في العالم على عدة طرق لتدريب العاملين على الجودة وخدمة الزبائن، ومن أشهر هذه الطرق<sup>3</sup>:

أ- **طريقة التوجيه:** وهي تختص بتدريب الأفراد الجدد، ومهمتها إعطاء معلومات أساسية عن كيفية خدمة الضيف، وذلك من اجل خلق عمالة تتميز بالفهم الدقيق والعميق للزبون الفندقي، والاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة الفندقية.

ب- **طريقة تعلم العمل الفندقي:** مثل كيفية استقبال الضيوف، وإعطائهم المعلومات اللازمة، وكيفية التعامل الفعال مع شكاوى الضيوف، وكيفية تجهيز المناضد وتجهيز قوائم الطعام ومعرفتها، وهيئة الغرف... الخ. وهذا التدريب يعطي نوعا من المعرفة والمهارة للموظف.

ج- **طريقة التدريب على كيفية التعامل مع الضيوف، وبناء علاقات الثقة المتبادلة معهم، وطمأننتهم، وضبط النفس والنزاهة في حالة التعامل معهم.**

\* هناك عدة أنواع وتصنيفات للتدريب، فبعض الكتاب يصنفون التدريب حسب مراحل التوظيف إلى: توجيه الموظف الجديد، والتدريب أثناء العمل، والتدريب بغرض تحديد المعرفة والمهارة، والتدريب بغرض الترقية والنقل. والبعض الآخر يصنفه حسب نوع الوظيفة إلى: تدريب التخصصي، وتدريب المهني والتقني، وتدريب الإداري القيادي. والبعض يصنف التدريب حسب المكان، ويأخذ شكلين هما: التدريب داخل المؤسسة، والتدريب خارج المؤسسة. ولمزيد من التفاصيل راجع:

1- احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، مصر: الدار الجامعية 2001، ص 323-324-326.

1 احمد ماهر، "مرجع سبق ذكره"، ص 345.

2 دارين لي-روس، "فهم دور مواجهة الخدمة في خدمات السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ"، في: حاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص 145.

3 سامي عبد القادر سعيد، "الإدارة الفندقية"، ط 1، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر، 2004، ص 323.

- \_\_\_\_\_، "إدارة تسويق الضيافة"، مرجع سبق ذكره، ص 504-505.

## ثالثاً: اثر التدريب على جودة الخدمة الفندقية:

بسبب عدم إمكانية فصل الخدمة الفندقية عن مقدمها، تتأثر جودة الخدمة الفندقية بمقدمها، ويعتبر مقدموا الخدمات الفندقية حلقة الوصل بين التنظيم الفندقي والزبائن، وبيني الزبون تقييمه للخدمة الفندقية والتنظيم على التداخلات مع مقدمي الخدمة. ومن غير المرجح أن ينتج العاملون غير المدربين زبائن راضين. لذا تعد المهارات والقدرات التي يمتلكها مقدم الخدمة الفندقية من العناصر الأساسية الضامنة لجودة الخدمة من منظور الزبائن في قطاع الفنادق، ومنه يجب أن يكون مقدم الخدمة الفندقية على درجة عالية من المهارة، ويتمتع بأسلوب جيد في الاتصال، وبناء العلاقات المتميزة مع الزبائن. لان ضعف مهارات مقدمي الخدمات وافتقارهم للرغبة في العمل، وتدني إحساسهم بالمسؤولية حياله، يعد من المشكلات الرئيسية التي تقود إلى تدني مستوى جودة الخدمة<sup>1</sup>.

ولتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء وتقديم الخدمات الفندقية، يجب تدريب الإطارات القائمة على الجهاز التسويقي بالمؤسسة الفندقية، وتنمية قدراتهم في التعامل مع الزبائن، وخلق روح الانسجام بينهم<sup>2</sup>.

ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه العمالة المدربة في نجاح العمل الفندقي، استخدمت العديد من الفنادق العالمية برامج تدريبية لتعزيز وتفعيل جودة خدماتها، من خلال تقليل شكاوى الضيوف والحوادث والمشاكل، والتقليل من التكاليف، وخفض دوران العمالة عن طريق تكوين عمالة راضية وملتزمة<sup>3</sup>.

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن بناء قوة العمل، وصيانتها، والاحتفاظ بها، يتطلب جهد إداري وتسويقي مدروس وكفاء، يقوم على تجنيد، وتدريب العاملين على خدمة الزبائن، وإرضائهم، والتواصل معهم. ويمكن بناء هذا الجهد من خلال استراتيجيات التسويق الداخلي أو تسويق العمل للعاملين كزبائن<sup>4</sup>. لذا يجب أن يكون التسويق في المؤسسة الفندقية داخلياً قبل أن يكون خارجياً<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> صالح عمرو كرامة الجزائري، "مرجع سبق ذكره"، ص43.

<sup>2</sup> زيدان محمد، "دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، العدد الثاني، 2003، ص14، (بتصرف).

\* استخدمت بعض الفنادق العالمية عدة برامج تدريبية لمواجهة معدل دوران العاملين العالي، وانخفاض معدلات الرضا بين ضيوف هذه الفنادق. ومن بين الفنادق التي كان لها باع في ذلك فنادق *Omni*، التي استخدمت سنة 1990 برنامج أطلق عليه اسم "قوة الفرد". وقد تضمن البرنامج تدريب العاملين على اتخاذ القرارات التي ترضي الضيوف، حتى ولو أدى ذلك إلى مخالفة قواعد العمل بالفندق، ودرب المشرفون على السماع لشكاوى الضيوف غير الراضين وحلها، بإعطائهم ما يريدون ما دام لهم الحق في ذلك، وبعد انتهاء الشهر الأول تحسن مستوى رضا الضيوف بنسبة 16%، وبعد انتهاء السنة الأولى انخفض معدل دوران العمالة إلى 42%، بعد أن كان 65% قبل تطبيق الخطة، وبالتالي حققت هذه الفنادق أرباحاً عالية جراء تطبيقها لهذه البرامج، ولمزيد من التفاصيل راجع:

- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "إدارة السلوك في المنظمات"، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسبوي)، السعودية: دار المريخ للنشر، 2004، ص533.

<sup>3</sup> سامي عبد القادر سعيد، "مرجع سبق ذكره"، ص322.

<sup>4</sup> ليندا شيبيا، "إدارة، وتسويق العلاقات الداخلية، والخارجية"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص348-349.

- Jaques Lendrevie, Denis Lindon, "Marcator-Théorie et Pratique de Marketing", 5<sup>ème</sup> Edition, Dolloz, Paris, 1997, p703.

<sup>5</sup> نصيرة عليط، "دور بحوث التسويق في وضع وتطوير المزيج التسويقي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح)"، (رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة متوري بقسنطينة، الجزائر)، 2007/2008، ص15.

## المطلب الثالث: اثر تمكين العاملين على جودة الخدمات الفندقية

تتميز المؤسسات الفندقية عن غيرها من المؤسسات الخدمية الأخرى بوجود اتصال كبير بين العاملين والزبائن، ولن يؤدي هذا الاتصال دوره إلا إذا فوضت الإدارة العليا للمؤسسة الفندقية بعض سلطاتها للعاملين خاصة من هم على احتكاك كبير بالزبائن، ومنه تبرز أهمية التمكين في تحسين جودة الخدمات الفندقية.

## أولاً: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين

## 1-1 مفهوم تمكين العاملين:

"تمكين العاملين" أو باللغة الفرنسية "Employée Empowerment" هو الصيغة التي تتردد مؤخراً في مجال الفكر التسييري، بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيراركي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات<sup>1</sup>. ومن أهم التعريفات الخاصة بالتمكين ما يلي<sup>2</sup>:

- التمكين هو: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات".
  - التمكين هو: "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات، يهيئ تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور، مثل: مجالات البيع وخدمة المشتريات والزبائن وغيرها".
  - التمكين هو: "قدرة العاملين على القيام بأي تصرفات من شأنها إرضاء الزبون".
  - التمكين هو: "إعطاء العاملين السلطة اللازمة لتحقيق رغبات الزبون".
  - التمكين هو: "إستراتيجية تنظيمية، ومدخل فعال للتطوير والتحسين التسييري المستمر".
- ويعود اختلاف الكتاب حول تعريف التمكين إلى الاختلاف حول نطاق السلطات والاختصاصات التي يتم إسنادها إلى العاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية الإنتاجية. ومع كل هذا نلاحظ أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات الخاصة بالتمكين، فكلها تؤكد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعلى إعطائهم المزيد من الحرية في العمل على خدمة الزبون وإرضائه.
- وهناك علاقة ضمنية وطيدة بين مفهومي التسويق الداخلي والتمكين، فمفهوم التسويق الداخلي يشجع الموظفين على فعل كل ما يمكنهم فعله لمساعدة زملائهم في العمل على تحقيق رغبات الزبائن، حتى لو أدى ذلك إلى تجاوز التعليمات أو السياسات التي تضعها المؤسسة. والعاملون الممكنون تكون لهم القدرة على الاستجابة لبرامج التسويق الداخلي، وتطبيقها بنجاح، مقارنة بالعاملين غير الممكنين. ومن هنا فان مفهوم التسويق الداخلي لا يتناقض مع مفهوم التمكين، بل ينسجم تماماً معه ويعد مكملاً له.

## 1-2 مزايا التمكين:

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 9.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 10-11-12-13-14-15.

عدد *Lawler* و *Brown* و *Frey* وغيرهم، عدة مزايا للتمكين، يمكن إنجازها في ما يلي<sup>1</sup>:

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- استجابة سريعة لحاجات ورغبات الزبائن وتلبيةها، وترحيب العاملين بهم والتعامل معهم بعمق.
- زيادة روح المبادرة لدى العاملين، وإقدامهم على إبداء أفكار علمية ابتكارية لتحسين الخدمة، من خلال إحساسهم بالمسؤولية.
- إدماج و تحفيز العاملين، وكسب ولائهم.

### ثانيا: محفزات ومعوقات التمكين في الصناعة الفندقية

يوضح الجدول التالي العوامل التي تمكن أو تعوق تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم في تنظيمات الضيافة. الجدول رقم (04): العوامل الممكنة و المعوقة لتفويض السلطة والتمكين في تنظيمات الضيافة.

| العوامل التي تساعد على تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم |  |
|---|--|
| العامل  | البيان   |
| ارتباط الخدمة الفندقية بمقدمها.                       | حيث أن العاملين في الخط الأمامي للفندق هم المسؤولون عن الخدمة وجودتها بالنسبة للزبون، باعتبارهم جزءا من المنتج المقدم. وبالتالي يلعب التمكين دورا استراتيجيا في تحقيق جودة الخدمة.             |
| أماكن العمل المنتشرة.                                 | مثال ذلك المؤسسات الفندقية دولية النشاط، وهنا تزداد أهمية التمكين  |
| الافتقار إلى المراقبة الدقيقة.                        | ويحدث ذلك بسبب التداخل المعقد بين العاملين والضيوف، وانتشار العاملين في جميع أرجاء الفندق.   |
| تقاليد الصناعة  | حيث تشجع تقاليد الصناعة الفندقية العاملين في الخط الأمامي على اخذ المبادرات الضرورية لتسليم مستويات ممتازة من الخدمة الفندقية وبالكمية المناسبة.   |
| العوامل التي تعيق تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم      |  |
| العامل  | الشرح  |
| الأجر المنخفض، ودوران العمالة المرتفع.                | تتطلب الكثير من الوظائف في الصناعة الفندقية، اقل تعليم، و اقل خبرة ممكنة، لذا من البديهي أن تكون الأجور منخفضة في هذه الصناعة، وبالتالي يرتفع معدل دوران العمالة.                              |
| الافتقار إلى التدريب                                  | غالبا ما يحصل العاملون في الصناعة الفندقية على تدريب تقني بسيط، مما يجعل تفويض السلطة صعب التحقيق.   |
| السعي نحو تحقيق الربح السريع                          | حيث أن الكثير من تنظيمات الضيافة تعمل بهوامش ربح منخفضة جدا، لذا تسعى هذه التنظيمات لزيادة الربحية على حساب الاستثمار في التدريب أو التعليم أو التغيير التنظيمي اللازم لتفويض السلطة للعاملين. |

المصدر: وليم شيرنيس، "مرجع سبق ذكره"، ص323-324.

### ثالثا: تمكين العاملين وجودة الخدمة الفندقية.

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي، "مرجع سبق ذكره"، ص22-23،

إن جودة ما تقدمه منظمات الخدمة لزبائنها، وفعالية أدائها، يتوقف على قدرة العاملين فيها على التصرف الحر في المواقف المختلفة التي يواجهون فيها زبائن متباينين<sup>1</sup>.

ويلعب التمكين دورا مهما في تحسين جودة الخدمة الفندقية من خلال:

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن: إن الموظف المباشر (الذي هو على احتكاك دائم بالزبائن)، هو أفضل من بمقدوره أن يلبي حاجات ورغبات الزبائن عندما تتوافر له السيطرة والتحكم في زمام الأمور، وعندما تتوافر له الثقة بالنفس والقدرة على التصرف وحل مشاكل الزبائن بنوع من الحرية والاستقلالية<sup>2</sup>.
- تلبية حاجات ورغبات العاملين، وتحقيق رضاهم، من خلال منحهم الحرية والاستقلالية في التعامل مع الزبائن، وحل مشاكلهم بطرق ابتكارية.
- تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن.
- المرونة والتكيف والاستجابة في التعامل مع الزبائن، دون الحاجة إلى الرجوع للمسير أو للتعليمات.
- حصول الزبائن على خدمات حسب الطلب: وهذا لقدرة الموظف الممكن على مراعاة الاختلاف في رغبات الزبائن، وتقديم ما يلبي احتياجاتهم حسب الطلب.
- حصول الزبائن على معلومات وخبرات جديدة: فالموظف الممكن لديه من المهارة والمعرفة ما يمكنه من توفير كامل للمعلومات التي يحتاجها الزبائن حول الخدمة، وبمقدور الموظف الممكن حل مشاكل الزبائن بشكل أفضل.
- تحسين الأداء التنظيمي: يرى *Lawler* أن التنظيمات التي تطبق مدخل التمكين وتفويض السلطات للعاملين، ستثبت تفوقها، نظرا لما لتفويض السلطة والتمكين من أثر على الأداء التنظيمي من خلال<sup>3</sup>: "تخفيض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتفعيل الجودة، والسرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن".
- وفي الواقع الميداني قامت عدة فنادق عالمية\* بتطبيق مدخل التمكين وتفويض السلطة للعاملين لتعزيز وتحسين جودة خدماتها المقدمة للزبائن.

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، "مقدمة في إدارة وتنظيم المنشآت السياحية والفندقية"، مصر: الدار الجامعية، 2001، ص 18.

<sup>2</sup> يحيى ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 128.

<sup>3</sup> جاي كاندامبولي، "ضمان الخدمة: الطبعة الزرقاء للتنظيم للمساعدة في تسليم الخدمة الممتازة"، في: جاي كاندامبولي، كوني موك، بيفرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص 339.

\* من بين الأمثلة البارزة حول تطبيق مدخل تفويض السلطة وتمكين العاملين في الصناعة الفندقية، مجموعة فنادق *Ritz-Carlton* التي تمتلك فلسفة خاصة بما تتمثل "النضال من أجل المعايير الذهبية"، حيث تترجم هذه الفنادق متطلبات الزبون إلى الموظف عبر معاييرها الذهبية، وعملية تخطيطها الاستراتيجي. وتتضمن المعايير الذهبية عقيدة وشعار وثلاث درجات من الخدمة، وعشرين قاعدة من قواعد *Ritz-Carlton*، وتتمثل العقيدة في أن فندق *Ritz* هو مكان حيث العناية الأصلية بالضيوف، وتوفير الراحة لهم، والتعهد بتقديم أفضل الخدمات الشخصية والتسهيلات للضيوف الذين سيمتعون دائما بألفة دافئة ومرحبة ومهذبة، وتلبية حتى الرغبات والحاجات غير المعلنة للضيوف. أما شعار الفندق فهو مقولة "نحن سيدات وسادة نخدم سيدات وسادة". والدرجات الثلاث للخدمة هي: "تحية دافئة، ومخلصة، واستخدام اسم الضيف إذا ومتى كان ذلك ممكنا، توقع رغبات الضيف وتلبيتها، وداع حنون". بينما تتضمن القواعد العشرين فهم وإتباع العقيدة والشعار والدرجات الثلاث للخدمة وغيرها من المتطلبات الأخرى. ولكل عامل في الفندق بطاقة في حجم محفظة الجيب يحملها معه دائما ليتذكر هذه العناصر، ويكون على استعداد دائم لخدمة الضيف، وحل مشاكله. وتسمح فنادق *Ritz-Carlton* للعاملين فيها بإنفاق حتى 1000 دولار من أجل رعاية الزبون غير الراضي.

كما تقدم سلسلة فنادق *Hampton Inn* ضمان لرضا الضيوف 100% عند إقامتهم في الفندق، من خلال تفويض السلطة الكافية إلى كل العاملين لعمل ما يروه مناسباً لإرضاء الضيوف. ولمزيد من التفاصيل راجع: - جاي كاندامبولي، "مرجع سبق ذكره"، ص 343.

- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 89-90.

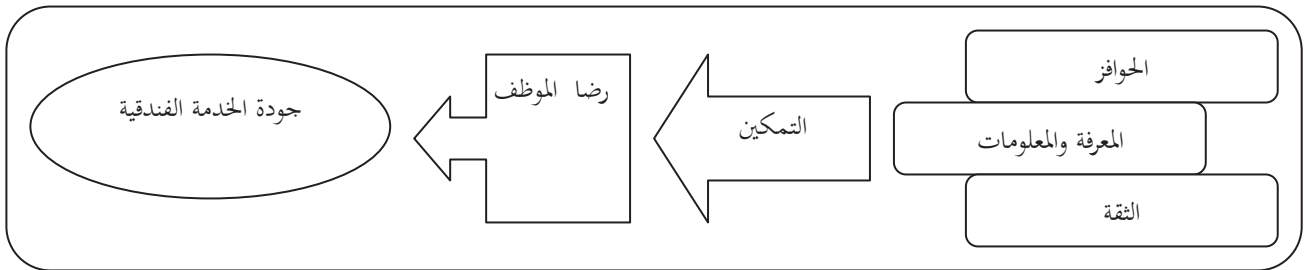
وأثبتت بعض الدراسات في مجال تسيير جودة الخدمة أن الزبائن يرغبون في التعامل مع الموظف الذي يتمتع باستقلالية وقدرة كبيرة على التصرف دون الرجوع بشكل متكرر للتعليمات أو لرأي رئيسه، ومن ناحية أخرى وجد أن احترام وتقدير الزبائن للموظف الذي هو على اتصال معهم، يمنحه تعزيزاً وتشجيعاً في ممارسة التمكين، وهذه العلاقة التبادلية تؤكد أن معاملة الزبائن للموظف المباشر لها دور في ميله لتقديم خدمات ذات جودة أفضل ورعاية أفضل للزبائن<sup>1</sup>.

من خلال ما تقدم يمكن القول، أن زيادة إدراك الموظفين في الخطوط الأمامية لرؤية ورسالة الفندق، وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، واندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المؤسسة الفندقية أن تتصرف بالمرونة، وأن تمنح هؤلاء الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات التي تمكنهم من تسليم خدمة فندقية ذات جودة عالية ترضي الضيوف<sup>2</sup>. وتفويض الصلاحيات للعاملين والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر الرغبة من قبل الإدارة العليا للفندق في إعطاء العاملين صلاحيات تؤهلهم لاتخاذ القرارات ذات الصلة بحل مشاكل الزبائن دون الرجوع إلى موافقة المسير أو أي سلطة أعلى منهم<sup>3</sup>.

كما أن تفعيل مناخ التسويق الداخلي داخل الفندق، سيؤدي إلى منح العاملين مزيداً من حرية التصرف والتمكين والرضا، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة قدرات الفندق التنافسية، من خلال تطوير العلاقات الداخلية بين العاملين والعلاقات الخارجية مع الزبائن، وهذا لأن سر نجاح المؤسسة الفندقية في التكيف والاستجابة مع التغيرات التي تواجهها يكمن في قدرة العاملين أنفسهم على التكيف والاستجابة لتلك التغيرات بأسلوب معاصر من حيث المرونة والعلاقات الداخلية والخارجية المناسبة، وكل هذه العوامل تساعد على تحقيق استجابة متفوقة وسريعة وموقوتة لحاجات ورغبات الزبائن.

ويمكن توضيح العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): نموذج مقترح للعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة



المصدر: يحيى ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 130.

<sup>1</sup> يحيى ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 129.

<sup>2</sup> بيث شلاجل ويست، "مرجع سبق ذكره"، ص 110،

- جاي كاندامبولي، "مرجع سبق ذكره"، ص 341.

- جهاد صياح بني هاني، "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مطبعة الجامعة الأردنية، المجلد الثالث، العدد الرابع، 2007، ص 467، (بتصرف).

<sup>3</sup> صالح عمرو كرامة الجريزي، "مرجع سبق ذكره"، ص 49، (بتصرف).



يتضح من خلال الشكل أن هناك علاقة خطية بين التمكين ومقوماته التي تتمثل في (المعرفة والمهارة والاتصال، وتدفق المعلومات والحوافز)، كما أن هناك علاقة خطية مباشرة بين التمكين ورضا العاملين، ومن ثم علاقة مباشرة بين رضا العاملين وجودة الخدمة.

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن التسيير التسويقي الفعال للموارد البشرية ذات الاتصال الكثيف بالزبائن يساهم بصورة إيجابية في نجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الفندقية القائمة على التميز والجودة في الأداء الخدمي، من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الأكفاء وإعادة النظر في طرق تدريبهم، مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم ومعرفتهم، وتفويضهم السلطات والصلاحيات وتمكينهم لحل مشاكل الزبائن وخدمتهم. وهذا التسيير التسويقي للموارد البشرية لن يؤتي أكله إلا بتطبيق التقنيات التسويقية الخارجية على العاملين (من تحفيز وإشباع لحاجات ورغبات العاملين وإرضائهم).

## المبحث الثاني: تطبيق مفهوم الزبون الداخلي وجودة الخدمة الفندقية

إن الفكرة الأساسية للفلسفة التسويقية الداخلية هي تطبيق الأساليب التسويقية التقليدية على العاملين بنفس المقدار المطبق على الزبائن، عن طريق تحفيز العاملين ماديا ومعنويا بشكل عادل، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم من خلال الاتصال والتواصل التسويقي بين الإدارة والعاملين.

### المطلب الأول: تحفيز العاملين وجودة الخدمة الفندقية.

يلعب التحفيز دورا كبيرا في تحسين جودة الخدمات، ويتضح ذلك بشكل جلي في الخدمات الفندقية، التي تتميز بغلبة الجانب الإنساني في عملياتها، ومن هنا نستشف الأهمية القصوى للتحفيز في تحسين الأداء التسويقي، وبالتالي يجب تحديد أهمية التحفيز ودوره الاستراتيجي في تطوير جودة الخدمة الفندقية.

#### أولا: مفهوم التحفيز وأنواعه:

##### 1-1 مفهوم التحفيز:

يمكن إبراز مفهوم التحفيز من خلال التعاريف التالية:

- التحفيز هو<sup>1</sup>: "قوة خارجية، تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني".
- التحفيز هو<sup>2</sup>: "العائد الذي يحصل عليه العامل نتيجة لتمييز أدائه".
- التحفيز هو: "عوامل خارجية تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائها وأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة." من خلال ما تقدم، يمكن القول أن التحفيز هو تنشيط وتحريك القدرات الداخلية للأفراد العاملين، لأداء أعمالهم بطريقة كفؤة وفعالة، من خلال مجموعة من العوامل المادية والمعنوية.
- وهناك علاقة وطيدة بين التحفيز والدافعية، حيث أن تحفيز الأفراد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعهم مع متطلبات أعمالهم.

ويرتبط التحفيز بأسلوب القيادة الإدارية، حيث أن القيادة البيروقراطية لا تولد الدافعية نحو العمل، وكلما تستخدم نظام التحفيز، في حين أن القيادة الأبوية تبعث على الحركية في العمل وفق منطق الرعاية الأبوية، وتستخدم التحفيز أحيانا في ميدان العمل، أما القيادة الديمقراطية وكذلك التشاركية، فإن كلا منهما تعمل على خلق الدافعية في العمل، وتستخدم نظام التحفيز لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها على حد سواء<sup>3</sup>، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (05): اثر القيادة الإدارية على التحفيز.

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة، "مرجع سبق ذكره"، ص 133-134.

<sup>2</sup> احمد ماهر، "الإدارة (المبادئ والمهارات)"، مصر: الدار الجامعية، 2004، ص 235.

<sup>3</sup> محمد مرعي مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي والعربي"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 24.

| أسلوب القيادة المتبعة داخل المنظمة |                             |                           |                                    |                       |                         |
|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| التشاركية                          | الديمقراطية                 | الأبوية                   | البيروقراطية                       |                       |                         |
| الانجاز الشخصي وتحقيق الذات        | المشاركة في القرار والعمل   | تنفيذ التوجيهات والرعاية  | الواجب والنظام والانضباط           | الدافعية نحو العمل    | معيار الدافعية والتحفيز |
| التحفيز الشامل                     | التعويضات المادية والمعنوية | المكافآت وأحيانا العقوبات | التهديد والعقوبات وأحيانا المكافآت | نظام التحفيز المستخدم |                         |

المصدر: محمد مرعي مرعي، "مرجع سبق ذكره"، ص25.

ويمكن أن تستخدم تنظيمات الخدمة عددا من أدوات التسويق الشبيهة بتلك المستخدمة في التسويق الخارجي لتحفيز العاملين على شراء العمل وتفعيل الولاء والالتزام نحوه، ويكون هذا مهما في الوظائف التي لها احتكاك كبير بالزبائن، ومن أمثلة هذه الأدوات: تفعيل الاتصال التسويقي بين العاملين والإدارة من خلال العلاقات العامة، إشباع حاجات ورغبات العاملين وإرضائهم... الخ.

كما يمكن أن تستخدم المنظمات الخدمية المكافآت الخارجية كزيادة الأجور والعلاوات أو المكافآت الداخلية مثل تفعيل الرضا الوظيفي لتحفيز العاملين. و يجب أن يكون التركيز في سياسات ونظم الحوافز التي تأخذ بها المؤسسة الفندقية على كل ما من شأنه زيادة مستوى الإشباع لحاجات الأفراد في بيئة العمل، وخصوصا الحاجات الأقل إشباعاً<sup>1</sup>.

## 2-2 أنواع التحفيز:

للتحفيز أنواع كثيرة ومتنوعة\*، ومن أشهر هذه الأنواع: التحفيز المادي والتحفيز المعنوي<sup>2</sup>.

أ- **التحفيز المادي:** ويشمل الأجور، المكافآت التشجيعية، والمنح، والتعويضات المتنوعة، والمزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلها العاملون خلال أدائهم لأعمالهم، ومن أهم أشكاله:

- **الأجور والمرتبات:** والتي تمثل أهم الحوافز المادية التي تدفع الأفراد الى بذل الجهد والعمل، حيث كلما زاد الأجر أو الراتب زاد حافز العمل وتحسن مستوى الأداء.

- **التعويضات:** تمثل التعويضات حافزا إضافيا للعامل لبيدل المزيد من الجهد، وهي تتنوع لتشمل العلاوة، المنح، والمكافآت... الخ،

- **ضمان استقرار العمل:** ويعد هذا العنصر محفزا للعمل وبذل المزيد من الجهد.

- **ظروف العمل ومتطلباته المادية:** تشكل ظروف العمل المادية المحيطة بعمل الموظف، كالألات والتجهيزات، ومكان العمل، ومحيطه الفيزيائي، عاملا مؤثرا على أداء الموظفين للعمل ورغبتهم فيه.

<sup>1</sup> مأمون احمد سليم دقاسمة، "مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، دورية الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الرابع، 2001، ص852.

\* يمكن تصنيف الحوافز إلى حوافز فردية خاصة بكل عامل لوحده وحوافز جماعية تخص جماعة العمل بأكملها. كما يمكن تصنيفها الى حوافز إيجابية كزيادة الأجر أو الترقية أو التكرم، وحوافز سلبية كالعقاب، وهناك حوافز مباشرة كزيادة الأجر، وحوافز غير مباشرة كالترقية. ولمزيد من التفاصيل راجع:

- محفوظ احمد جودة، "مرجع سبق ذكره"، ص133-134.

<sup>2</sup> محمد مرعي مرعي، "مرجع سبق ذكره"، ص29-30.

ومن شروط التحفيز المادي<sup>1</sup>:

- أن يكون عادلا، ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
- أن يكون مطابقا لما يتقاضاه الأقران الآخرون في سوق العمل.
- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من مجهود في عمله.

ب- التحفيز المعنوي:

ويشمل ما تقدمه إدارة المؤسسة الى العاملين فيها من أشكال التقدير والتكريم المختلفة، والتي تخاطب الجانب الإنساني في شخصياتهم، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، والخدمات الترفيهية، والنشاطات الاجتماعية، والترقيات الوظيفية، والتدريب المهني، والمدايا، وأشكال التكريم المتعددة التي تميزهم عن غيرهم.

ومن أشكال التحفيز المعنوي<sup>2</sup>:

- فرص التقدم والترقية في العمل
- الاعتراف بالجهد المبذول ونتائجها.
- تقدير الإدارة للأداء المتميز.

ومن شروط التحفيز المعنوي<sup>3</sup>:

- توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي التي تقود الى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين.
- الاهتمام بالجوانب الايجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين وتعزيزها بالحوافز.
- تقديم الحوافز المناسبة للأداء والسلوك الوظيفي.

ثانيا: مخاطر عدم استخدام أنظمة التحفيز في المؤسسات الفندقية.

- لتحفيز العاملين دور هام وكبير في تحسين الأداء التنظيمي وترقية جودة الخدمة في تنظيمات الضيافة، ومن مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز في المؤسسات الفندقية ما يلي<sup>4</sup>:
- تدهور مستوى الأداء لدى العاملين، وانخفاض معدلات إنتاجيتهم.
  - شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم، وسيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية.
  - ارتفاع نسب الغياب عن العمل، وتراجع جودة الخدمات.

ثالثا: دور التحفيز في ترقية جودة الخدمة الفندقية.

يلعب التحفيز دورا كبيرا في ترقية جودة الخدمة الفندقية من خلال:

- تبني العاملين للتوجه التسويقي<sup>5</sup>: من خلال منح مكافآت والحوافز للعاملين، على أساس جذب وإرضائهم أكبر عدد ممكن من الزبائن.

<sup>1</sup> محمد مرعي مرعي، "مرجع سبق ذكره"، ص30.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 32-33.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 31-32.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 8-9.

<sup>5</sup> احمد بن عبد الرحمن الشميري، "العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة"، دورية الإدارة العامة، المجلد السادس والأربعون، العدد الأول، 2006، ص15.

- إشباع حاجات ورغبات العاملين والزبائن: حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الاعتراف بمجهودات العاملين ومكافأهم من جهة ورضا الزبائن من جهة أخرى. فاعتراف الإدارة العليا بمجهودات عاملها من خلال مكافأهم على حسن أدائهم، يقود إلى إشباع حاجات ورغبات العاملين، وبالتالي إشباع حاجات ورغبات الزبائن.
- تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن ونيل رضاهم<sup>1</sup>.
- تخفيض تكاليف العمل ودورانه: عن طريق خلق الشعور بالاستقرار والانتماء لدى العاملين، و الحفاظ على العاملين الجدد<sup>2</sup>.
- تحسين أداء العاملين: أن تطبيق نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية يشجع الكوادر البشرية على تحسين أدائهم<sup>3</sup>، وبالتالي تطوير جودة الخدمة الفندقية.

### المطلب الثاني: الاتصال التسويقي الداخلي وجودة الخدمة الفندقية.

تعتبر الاتصالات التسويقية الداخلية جوهر التسويق الداخلي وأداته التي بواسطتها يصل إلى إشباع حاجات ورغبات العاملين باعتبارهم زبائن داخليين، وتزداد أهمية هذه الاتصالات في الصناعات الفندقية، كون هذه الأخيرة تعتمد على مدى وجود تفاعل واحتكاك بين العاملين والزبائن من شأنه خلق جو يتسم بالرضا.

#### أولاً: مفهوم وأهمية الاتصال الداخلي

##### 1-1 مفهوم الاتصال الداخلي:

قبل التطرق لمفهوم الاتصال الداخلي لابد من إبراز مفهوم الاتصال من خلال التعريفات التالية:

- الاتصال هو<sup>4</sup>: "عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين مرسل ومستقبل".
- الاتصال هو<sup>5</sup>: "عملية مستمرة، تضمن قيام احد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".

من خلال هذه التعاريف لمفهوم الاتصال، يتضح أن الاتصال الداخلي في المؤسسة هو<sup>6</sup>: "تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر من الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات، واقتراحات، وشكاوي... الخ، قصد اتخاذ قرار معين وتنفيذه".

<sup>1</sup> صالح عمرو كرامة الجري، "مرجع سبق ذكره"، ص47.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحمان الهيتي، أكرم احمد طويل، "التنظيم الصناعي (المبادئ والعمليات، المدخل والتجارب)"، ط2، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000، ص203.

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن حمد الحمضي، "نحو إستراتيجية مستقبلية لتقديم أفضل الخدمات الصحية للسكان لعام 2020 في المملكة العربية السعودية"، المؤتمر العربي الثاني حول الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 27-29 سبتمبر 2003، ص248.

<sup>4</sup> احمد جاد عبد الوهاب، "دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، ط1، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص186.

<sup>5</sup> احمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، مصر: الدار الجامعية، 2000، ص24.

<sup>6</sup> بشير العلاق، "أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)"، ط1، الأردن: دار اليازوري العلمية، 1998، ص304.

ومنه يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو ذلك الاتصال الموجه نحو أفراد المؤسسة، وهو على العموم يهدف إلى إعلام العاملين، ودفعهم نحو أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وخلق والحفاظ على مناخ تنظيمي ملائم داخل المؤسسة<sup>1</sup>. وهو البنية التحتية لقيام التسويق الداخلي ونجاحه في تحقيق أهدافه.

## 1-2 أهمية الاتصالات الداخلية في تحسين جودة الخدمة الفندقية:

للإتصالات الداخلية دور كبير في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة الفندقية، من خلال:

- نقل المعلومات، ودعم ثقة الزبائن والعاملين، وتحسين قبولهم للمنظمة<sup>2</sup>. وهذا يساعد على تحسين وتفعيل جودة الخدمة الفندقية.
- استخدام الاتصالات الداخلية مثل الخطابات الإخبارية، والبريد الإلكتروني، والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، وتوزيع مواد ترويجية، والاتصالات الخارجية مثل الإعلان والعلاقات العامة في نقل توقعات المؤسسة الفندقية إلى عامليها، وهذا يجعل العاملين ملمين بالخدمات التي يقدمونها. وقد أشار *Berry* إلى أن مقدمي الخدمات هم بحاجة إلى ضخ ترويجي، حيث أكد على أن غياب مثل هذا الجهد الترويجي الموجه إلى أفراد التنظيم، قد ينعكس بالسلب على رسالة التنظيم وخططه واستراتيجياته التسويقية، فالعاملون بحاجة ماسة إلى معرفة خطط وسياسات وتوجهات المنظمة، وان يفهموا رسالتها وأهدافها بدقة، لكي يكونوا على استعداد لتمريضها إلى الزبائن، أو الاستناد إليها لتقديم خدمات ذات جودة عالية من وجهة نظر الزبائن<sup>3</sup>.
- تقليل خلاف العاملين، وإجهادهم<sup>4</sup>: من خلال تفعيل المؤسسة الفندقية للاتصالات التسويقية الداخلية بين العاملين والإدارة.

- تحقيق المرونة الاتصالية، التي تساعد على إنجاز الأعمال، والتخلص من المحددات التنظيمية الرسمية التي تعيق الانجاز السريع، خاصة عندما تكون تلك الانجازات متعلقة بمتطلبات أو حاجيات الزبون المتقلبة<sup>5</sup>.

### ثانيا: نشر المعلومات التسويقية بين العاملين.

تعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المنظمة<sup>6</sup>، وتعتبر عملية نشر المعلومات التسويقية للعاملين بالفندق وسيلة الاتصال الأكثر فعالية بالنسبة للعاملين في تحسين جودة العلاقة بينهم وبين الضيوف، وبالتالي تقديم خدمات فندقية متميزة. حيث أن العاملين في الفندق وخاصة موظفي الاستقبال لهم اتصال مباشر بالزبائن أو الضيوف، وهذا يتطلب من إدارة الفندق أن توفر لهم معلومات تسويقية كافية ودقيقة عن الخدمات عموما والخدمات الجديدة التي ينوي الفندق الترويج لها، وتطلع العاملين عليها، وهذا لكي يتمكنوا من

<sup>1</sup> ابن سرود فاطمة الزهراء، "دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي - دراسة حالة استهلاك الياغورت لدى الفرد القسنطيني"، (ماجستير علوم التسويق، تخصص تسويق، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر)، 2007/2006، ص34.

<sup>2</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "مرجع سبق ذكره"، ص389.

<sup>3</sup> بشير عباس العلق، "مرجع سبق ذكره"، ص73.

<sup>4</sup> ليندا شيبيا، "مرجع سبق ذكره"، ص350.

<sup>5</sup> احمد بن عبد الرحمان الشميمري، "مرجع سبق ذكره"، ص22.

<sup>6</sup> صالح عمرو كرامة الجزيري، "مرجع سبق ذكره"، ص49.

إيصال المعلومات الضرورية إلى الزبائن، وتقديم شروح كافية للمنافع والتسهيلات التي يستفيد منها الزبائن عند شرائهم للخدمة. وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناع الزبائن سهلة من قبل مزودي الخدمات<sup>1</sup>.  
وبما أن عملية إيصال المعلومات التسويقية إلى العاملين أمر في غاية الأهمية، فإنه يتوجب على إدارة الفندق أن تستعمل النشرات المطبوعة، وتوزعها بشكل دوري ومستمر إلى العاملين الذين لهم اتصال مباشر بالضيوف، كجزء من عملية الاتصال الداخلي، وهذا الإجراء يولد الدراية التامة لدى العاملين بان يقوموا بمهامهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>.

### ثالثاً: تسيير المعرفة كأداة لنشر المعلومات التسويقية.

لكي يكون هناك نشر فعال للمعلومات والمعرفة التسويقية بين العاملين في المؤسسة الفندقية، لا بد من وجود تسيير استراتيجي لهذه المعرفة التسويقية داخل الفندق، وقبل التطرق لهذا الموضوع لا بد من توضيح مفهوم المعرفة وتسييرها.  
**3-1 مفهوم المعرفة:**

يمكن إبراز مفهوم المعرفة من خلال التعاريف التالية<sup>3</sup>:

- المعرفة هي: "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد، وهو ما لا يتوفر إلا عند البشر أصحاب العقول والمهارات الفكرية".
- المعرفة هي: "معلومات عن الزبائن، وقاعدة للبيانات المهنية، ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة".
- من خلال هذا يمكن القول أن المعرفة هي: "بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما يتم حفظه نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما، وما يتم تذكره عن طريق التفكير".

### 3-2 مفهوم تسيير المعرفة:

اختلف الكتاب في إعطاء تعريف محدد وموحد لتسيير المعرفة، ويمكن إبراز مفهوم تسيير المعرفة من خلال التعاريف التالية:

- تسيير المعرفة هو<sup>4</sup>: "مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وجمع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة".
- تسيير المعرفة هو<sup>5</sup>: "الجهد المنظم والواعي الموجه من قبل مؤسسة ما، من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم و تخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة، بما يرفع من مستوى كفاءة اتخاذ القرارات، والأداء التنظيمي".

<sup>1</sup> صالح عمرو كرامة الجريزي، "مرجع سبق ذكره"، ص50،

- حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص154.

<sup>2</sup> حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص154.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، "إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، 26-28 افريل 2004، جامعة الزيتونة الأردنية، ص20

<sup>4</sup> بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09 - 10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص74.

<sup>5</sup> عبد الستار حسين يوسف "مرجع سبق ذكره"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، 26-28 افريل 2004، جامعة الزيتونة الأردنية، ص30.

من خلال هاذين التعريفين يمكن القول أن تسيير المعرفة هو "جهد تسييري مخطط ومنظم وموجه، هدفه إنشاء وجمع وتنظيم وتخزين ونشر المعرفة بين أفراد المؤسسة، وهذا من اجل البقاء في السوق، وكسب رضا وولاء اكبر شريحة من الزبائن".

ويحمل مصطلح تسيير المعرفة ثلاثة دلالات هي<sup>1</sup>: "إقتسام المعرفة وتسييرها، وتسيير العلاقة مع الزبون، وتسريع تفاعلية المؤسسة مع البيئة التي تعمل فيها ورفع الإنتاجية".

### 3-3 تسيير المعرفة التسويقية:

يمكن تعريف إدارة المعرفة التسويقية على أنه<sup>2</sup>: "أحد مهارات التعلم التنظيمي، هدفها اكتساب وخلق وتحويل ونشر المعرفة التسويقية والاحتفاظ بها، في سبيل تطوير الأداء التسويقي أو الإبداع في المنتجات والخدمات". وتأسيساً على ما تقدم، يمكن القول أن إدارة المعرفة التسويقية هي: "وسيلة لفعيل المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد العاملين، لتطوير المعرفة الحالية، وخلق معرفة تسويقية جديدة، واستخدامها، لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي متعدد الاتجاهات".

وتمثل إدارة المعرفة التسويقية في جوهرها جزءاً من إدارة المعرفة الكلية للمنظمة ، لكونها تمثل ذلك الجزء الحيوي من معرفة المنظمة والمنصب نحو إدراك أهمية السوق، ممثلاً بزبائنه، كمصدر مهم من مصادر إدارة وتسيير المعرفة<sup>3</sup>. وبالتالي فإن إدارة المعرفة التسويقية هي عملية غلق الفجوة المعرفية بين المنظمة والمستهلك، وبالتالي تحقيق التفاعل المباشر بين المنظمة والمستهلك.

وهنا يجب التمييز بين نوعين من مستويات المعرفة التسويقية وهما<sup>4</sup>:

- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة التي يمكن إيصالها أو إبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ، من خلال العمليات التعليمية التقليدية.
- **المعرفة الضمنية:** وهي الأكثر صعوبة في الاستقرار والثبات كمهارات وممارسات الأفراد أو مجموعات العمل ، وفي اغلب الأحيان لا يمكن ترميزها أو إيصالها إلى الآخرين.
- والدور الأساسي لإدارة المعرفة التسويقية هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة ، من خلال التعليم والتطبيق المبرمج للعمليات التنظيمية المختلفة للتعامل مع المعرفة التسويقية.
- وبهذا فان التسيير الفعال للمعرفة التسويقية في المؤسسة الفندقية، من شأنه أن يؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي، بشكل يتفق مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعة مسبقاً.
- وتأسيساً على كل ما ورد، يمكن القول أن تسيير المعرفة التسويقية داخل الفندق من قبل الإدارة العليا، من شأنه أن يفعل عملية نشر وبث المعلومات والمعرفة التسويقية للعاملين والزبائن (الزلاء)، من خلال:

<sup>1</sup> J. BRILMAN:Op.cit, p 405.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، "إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون" المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، 28-26 افريل 2004، ص3.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص7.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص8.



- خلق المعرفة التسويقية داخل الفندق.
- خزن واسترجاع المعرفة التسويقية للأطراف المستفيدة منها داخل الفندق وخارجه.
- تطبيق المعرفة التسويقية في الأداء والعمل التسويقي الذي يقوم به مقدموا الخدمات أو موظفي الخط الأمامي في الفندق.

### المطلب الثالث: اثر الرضا الوظيفي للعاملين على جودة الخدمة الفندقية

تبرز أهمية الرضا الوظيفي للعاملين بشكل واضح وجلي في الصناعات الفندقية، ويلعب هذا الأخير دورا بارزا في تحسين جودة الخدمات الفندقية، باعتبار أن العامل الراضي سيؤدي إلى زبون راض، ومن هنا علينا أن نغوص في هذا المفهوم، ونبرز أهميته ودوره في تحسين جودة العمل الفندقي.

#### أولاً: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي:

##### 1-1 مفهوم الرضا الوظيفي:

يمكن إيجاز أهم التعاريف لمفهوم الرضا الوظيفي على النحو التالي<sup>1</sup>:

- الرضا الوظيفي هو: "درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق من خلال عوامل نفسية و جسدية و تحقيق للطموحات".
- الرضا الوظيفي هو: "القيمة التي يراها الفرد في المكافئة المتوقعة".
- الرضا الوظيفي هو: "درجة العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته".
- وبالتالي يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو: "مشاعر العاملين الايجابية أو السلبية اتجاه أعمالهم، ومدى التزامهم وولائهم نحوها".

##### 3-1 متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي:

أصبح من الصعب توظيف وتحفيز وكسب حب الموظفين للمنظمة التي يعملون فيها، فلم تعد أساليب التحفيز التقليدية ذات فائدة ترحى اليوم، ولم يعد من السهل ضمان ولاء الموظفين للمنظمة، أو الحصول على موظفين مؤهلين أو متحمسين للعمل.

وبوجه عام يمكن تحقيق رضا الوظيفي للعاملين عن طريق<sup>2</sup>:

- توفير المنظمة لمناخ يتميز بالثقة والاحترام، وتشجيعها للرأي الصريح والتعاون الصادق في جميع المستويات التنظيمية، إضافة إعطاء الموظف الحرية في العمل على إسعاد الزبائن.
- العمل على تعريف الموظف بالأمر التالية:
- ما ينتظره من إيجابيات وسلبيات في عمله.

<sup>1</sup> صلاح محمود ذياب، "درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين في مستشفى البشير الحكومي"، المؤتمر العربي الثاني حول الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية، 27-29 سبتمبر 2003، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص12.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص39-40.

- أسلوب قياس الأداء المستخدم، والذي يعتمد على رضا الزبون.
- طريقة المكافآت سواء كانت مادية أو معنوية.
- الزبون الذي سيقوم بخدمته.
- التعامل مع الموظف على انه زبون للمنظمة، ومن ثم لا بد أن يتمتع بكافة مزايا الزبون الخارجي من حيث طريقة التعامل معه، والاهتمام به.
- إرضاء حاجة الفرد إلى الأمن عبر التزام المنظمة بالمحافظة عليه وتطوير كفاءته<sup>1</sup>.
- من خلال ما تقدم، يمكن القول أن سعي المنظمات نحو تحقيق الرضا الوظيفي لعاملها لن يتحقق إلا من خلال تفعيل جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وهذا ما سيتم التطرق له في النقطة الموالية.

### ثانيا: جودة الحياة الوظيفية

#### 1-2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

- يعتبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال، وهناك عدة مفاهيم لـ "جودة الحياة الوظيفية"، ومن ابرز هذه المفاهيم ما يلي<sup>2</sup>:
- يعرف *Titman* جودة الحياة الوظيفية على أنها: "محاولة لتحسين الجودة الشاملة لحياة العاملين".
  - وحسب *Mayers* فان جودة الحياة الوظيفية هي: "مصطلح عام يتضمن المبادرات الإدارية المتعددة، لتحسين الكفاءة التنظيمية، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين".
  - ويرى *Hunt* أن جودة الحياة الوظيفية هي: "ذلك الإطار الذي من خلاله تمد الثقافة التنظيمية العاملين في المنظمة بالمعلومات، والمعرفة، والسلطة، والمكافآت، والتي تمكنهم من أداء أعمالهم بأمان وفعالية، مع استمرارية الكرامة الإنسانية".
  - ويعرف *May* و *Leu* جودة الحياة الوظيفية بأنها: "تلك العملية التي تستجيب بها المنظمة لحاجات العاملين، وذلك عن طريق تطوير الأساليب التي تسمح للعاملين بالمشاركة كليا في اتخاذ القرارات، وصياغة حياتهم العمل".
- ويتضح من خلال ما سبق أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم متعددة الأبعاد، ويمكن تعريفه على انه "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين، وحياتهم الشخصية أيضا، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها، والمتعاملين معها".

#### 2-2 أهداف جودة الحياة الوظيفية:

تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> RAYNAL Serge, *"Le Management par projet: Approche stratégique du changement"*, Editions d'organisation, Paris, 1996, P35.

<sup>2</sup> سيد محمد جاب الرب، "جودة الحياة الوظيفية *QWL* في منظمات الأعمال العصرية"، مصر: جامعة قناة السويس، 2008، ص 6-7.

- تطوير جودة الخدمات المقدمة.

- إدماج العاملين في حل المشكلات، وزيادة رضاهم الوظيفي.

- زيادة الفاعلية التنظيمية، وتعزيز ثقة العاملين، وإشاعة ثقافة احترام الموظف وتقدير العمل.

وتحقق برامج جودة الحياة الوظيفية مستويات عالية من رضا العاملين، والذي يمكن النظر إليه كسلاح تنافسي، حيث أن التحسينات في جودة خدمة الزبون، تتحقق من خلال العمالة الراضية والملتزمة.

**ثالثا: جودة الحياة الوظيفية وجودة الخدمة الفندقية.**

يرى *Lings* أن جودة الخدمات ترتبط ارتباطا وثيقا بنوعية الأفراد القائمين على إنتاج وتقديم هذه الخدمات<sup>2</sup>، وبالتالي تعد المهارات والقدرات التي يتمتع بها مقدموا الخدمات من العناصر الأساسية لجودة الخدمات، وهذا الأمر يتطلب من إدارة المؤسسة الفندقية أن تهتم بالأفراد العاملين لديها، وتتفهم حاجاتهم ورغباتهم وتجعلهم راضين عن الأعمال التي يقومون بها. لان رضا العاملين، وتفعيل جودة حياتهم الوظيفية، له دور هام في تحسين جودة الخدمة، وبناء علاقات متميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل والأسلوب المتبع في تقديم الخدمات. وقد تبنت العديد من الفنادق العالمية لبرامج جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وتفعيل الرضا الوظيفي، من اجل الارتقاء بجودة خدمات الضيافة، وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام\*.

ومنه يمكن للمؤسسة الفندقية أن تطور جودة خدماتها من خلال تعزيز رضا العاملين وتفعيل جودة حياتهم الوظيفية، وهذا كالتالي:

- **إشباع حاجات ورغبات العاملين باعتبارهم زبائن داخليين**: إن تحسين جودة الخدمة الفندقية وإرضاء الزبائن أو الضيوف، يجب أن يسبقه إرضاء للعاملين، أي على المؤسسة الفندقية أن توجه جزءا من مجهودها التسويقي نحو العاملين لديها، وهذا لبناء التوجه التسويقي لديهم<sup>3</sup>. وفي هذا المجال يؤكد *Berry* انه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين من جهة وإشباع رغبات وحاجات الزبائن من جهة أخرى، وبالنسبة للعاملين فان عناصر المزيج التسويقي هي<sup>4</sup>: العمل، والمنافع، والموقع، والنقل، وساعات العمل والمكافئات المعنوية، والفرص

<sup>1</sup> سيد محمد جاب الرب، "مرجع سبق ذكره"، صص 10-12-13،

- زعباط عبد الحميد، "دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10 - 09 مارس 2004، جامعة ورقلة، صص 216.

<sup>2</sup> *Lings. L.N, "Internal Marketing and Supply Chain Management", Journal of service marketing, Vol 14, No 1, 2000, p 61.*

\* اهتمت العديد من الفنادق العالمية بتحقيق الرضا الوظيفي لأفرادها العاملين، لما لهذا الأخير من دور فعال في تطوير جودة الخدمات المقدمة. ومن بين الفنادق التي كان لها السبق في تطبيق فلسفة الرضا الوظيفي، فنادق ماريوت *Marriot* التي اعتنقت فلسفة بسيطة في معاملة العاملين، من خلال مقولة: "قم برعاية العاملين لديك ليقوموا برعاية زبائنك".

- كما بينت بعض الدراسات في مجال الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع الفنادق أن موظفي الفنادق والمنتجعات المعزولة جغرافيا يتمتعون بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، بالرغم من عدم حبيهم للعزلة. والسبب في ذلك هو وجود تغذية مرتجعة إيجابية جدا من إدارات هذه الفنادق من خلال اهتمامهم بتلبية حاجات العاملين عن طريق التحفيز المعنوي. ولمزيد من التفاصيل اطلع على:

- كارل تيتز، "تأثير الناس، والعملية، والدليل الطبيعي على جودة خدمة السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، صص 119.

<sup>3</sup> احمد بن عبد الرحمن الشميمري، "مرجع سبق ذكره"، صص 22.

<sup>4</sup> صالح عمرو كرامة الجريزي، "مرجع سبق ذكره"، صص 43.

المستقبلية... الخ. وبنفس الاتجاه فان العاملين يبحثون عن منافع مختلفة، منها على سبيل المثال: امتيازات أو منافع التأمين الصحي والاجتماعي، التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والنقل إلى مواقع العمل، ساعات العمل المريحة والملائمة، والمكافآت المعنوية، والبرامج التدريبية المنتظمة التي تنمي قدرات ومهارات العاملين الفنية والاجتماعية، والإجازات السنوية،.. الخ<sup>1</sup>. ويرى *Heikki* أن رضا العاملين يعزز قابليتهم وقدرتهم على إرضاء الزبائن، كما يؤدي رضا العاملين إلى تقليل الحاجة إلى موظفين جدد، نتيجة لانخفاض معدل دوران العمل مما يخفض تكاليف الاستثمار في تعيين موظفين جدد<sup>2</sup>.

- لتفعيل جودة الخدمة الفندقية يجب أن تنظر إدارة الفندق إلى داخل التنظيم (من خلال إشباع حاجات ورغبات العاملين) وخارجه (عن طريق إشباع حاجات ورغبات الزبائن) بنفس القدر إذا أرادت أن تطور جودة خدماتها بالفعل<sup>3</sup>. ويتطلب هذا أن تقيس التنظيمات جودتها الداخلية مثلما تقيس جودتها الخارجية، فترتبط جودة الخدمة الداخلية بمقدرة التنظيم على جذب موظفي الجودة، وتطويرهم وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم. وترتبط جودة الخدمة الخارجية بمقدرة التنظيم على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، وتحقيق رضاهم وولائهم للخدمة. ولن يستطيع الفندق تفعيل جودة الخدمة الخارجية إلا بتبنيه لجودة الخدمة الداخلية من خلال تطبيق أساليب التسويق الداخلي.

- تحسين مستوى الرضا عن العمل، من خلال العدالة في الأجر أن تتم معاملتهم بشكل عادل وبالتساوي، ويهتمهم أنهم يحصلون على أجور عادلة، وتحسين الإشراف، ولا مركزية السلطة، باحترام وتقدير لعقله وقدراته ووضع الأفراد في الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم<sup>4</sup>، وتقوية الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، من خلال الإثراء الوظيفي، والربط بين مصالح المنظمة ومصالح الفرد، والأخذ بعين الاعتبار عند تعيين أفراد جدد، أن تكون قيمهم وأهدافهم متوافقة مع قيم وأهداف المنظمة<sup>5</sup>، والارتقاء باتجاهات العاملين وتحسين رضاهم الوظيفي، من خلال توفير المناخ الملائم للعمل والحوافز المناسبة<sup>6</sup>.

- الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء: إن الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء في المؤسسة الفندقية لفترات أطول، يحسن من قابليتهم في تنفيذ الأعمال، مما يحسن جودة الخدمات الفندقية المقدمة، ويخفض التكاليف، وهذا بدوره يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبائن ويزيد الأرباح بشكل أكبر<sup>7</sup>.

- تفعيل شعور العاملين بالإنجاز في العمل والافتخار به، وهذا يولد نوع من الالتزام لدى العاملين، ويرى *Bettencourt* أن التزام العاملين بأداء أعمالهم بالطريقة المطلوبة، يقود إلى التزام الزبائن ووفائهم للمنظمة الخدمية، من خلال الاستمرار في التعامل مع المنظمة، وربط علاقات طويلة المدى معها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص153.

<sup>2</sup> صالح عمرو كرامة الجزائري، "مرجع سبق ذكره"، ص87.

<sup>3</sup> جيوفري سوتار، "مرجع سبق ذكره"، ص158.

<sup>4</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "مرجع سبق ذكره"، ص232.

<sup>5</sup> المرجع السابق، ص233.

<sup>6</sup> علي عبد الله، أحمد مصنوعة، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلوي الشلف، 4-5 ديسمبر 2007، ص6.

<sup>7</sup> صالح عمرو كرامة الجزائري، "مرجع سبق ذكره"، ص88.

- تعزيز العمل مع الآخرين، والشعور بوجود أصدقاء يعملون معا بروح الفريق، وهذا يجلب شعورا بالسعادة لدى العامل، وبالتالي يتحقق رضاه الوظيفي، ويتحسن أدائه الخدمي<sup>2</sup>.

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن جودة الخدمة الفندقية تتحسن وتتعزيز من خلال إسقاط المؤسسة الفندقية للأساليب التسويقية على العاملين باعتبارهم زبائن داخليين، ويتطلب التطبيق الناجح لهذه الأساليب وجود مناخ ثقافي ذو توجه زبوني قوامه خدمة الضيف، ونشر الجودة، وتبني الفكر الإبداعي. وهذا ما سيتم التطرق له في المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: اثر ثقافة الخدمة والجودة والإبداع على جودة الخدمة الفندقية

اعتبر بعض الكتاب أن الفكر التسويقي الداخلي ماهو إلا إعادة صياغة للثقافة التنظيمية وتوجيهها نحو خدمة الزبون، وتطوير جودة الخدمات التي يتلقاها. وفي هذا المجال تركز الفلسفة التسويقية الداخلية في الصناعة الفندقية على ترسيخ ثقافة خدمة الضيف، ونشر ثقافة الجودة والإبداع في أوساط العاملين، لتطوير جودة الخدمات الفندقية المقدمة للزلاء.

<sup>1</sup> Bettencourt, Lance A, (1997), "Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Services Delivery", *Journal of Retailing*, 73 Fall, p383.

<sup>2</sup> يحي ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص93.

## المطلب الأول: ثقافة خدمة وجودة الخدمة الفندقية

قبل التعرض لأهمية ودور ثقافة خدمة الزبون في تعزيز جودة الخدمات الفندقية، لا بد من التطرق لماهية الثقافة التنظيمية عموماً، ودور هذه الثقافة في تفعيل ثقافة الخدمة.

## أولاً: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

إن تميز المنظمة يعتمد بصورة أساسية على ثقافة العاملين فيها، من خلال الأساليب وطرق العمل التي تعلموها ويتعلموها في بيئة عمل المنظمة، وخلال ممارساتهم اليومية في تقديم الخدمة للزبون<sup>1</sup>.

## 1-1 مفهوم ثقافة المنظمة:

يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي، التي حظيت باهتمام الباحثين والكتاب في حقل إدارة الأعمال، وقد اختلف هؤلاء في إعطاء مفهوم موحد ومتفق عليه لثقافة المنظمة. ويمكن إبراز مفهوم ثقافة المنظمة من خلال التعاريف الآتية:

- ثقافة المنظمة هي<sup>2</sup>: "الإيديولوجيات والمعتقدات، والقيم المغروسة التي تسود المنظمات، من خلال العادات الراسخة للطرائق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقاً لها في تلك المنظمات".

- الثقافة التنظيمية هي<sup>3</sup>: "إطار معرفي يتكون من اتجاهات وقيم ومعايير السلوك والتوقعات، التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، وتلعب الثقافة التنظيمية ثلاث أدوار رئيسية في المنظمات، تتمثل في: الإحساس بالهوية، وتقوية الالتزام برسالة المنظمة، وتوضيح ودعم معايير السلوك".

- الثقافة التنظيمية هي<sup>4</sup>: "مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة". من خلال ما تقدم، يمكن القول أن ثقافة المنظمة هي: "الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة، الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم اتجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة. ويتمثل ذلك الموروث في: القيم، والمعتقدات، والافتراضات، والرموز، والطقوس، والمعايير السلوكية، والاتصالات، والتقاليد، والأعراف السائدة في منظمة ما، والذي يعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى".

والثقافة التنظيمية إما أن تكون قوية (عندما تحظى بالثقة والقبول من معظم أعضاء المنظمة، الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، والتي تشبع حاجاتهم، وتحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية). وإما أن تكون ضعيفة (عندما لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد الأعضاء صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان الخياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 151.

<sup>2</sup> عزاوي عمر، عجيلة محمد، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 4، 2006، ص 61.

<sup>3</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "مرجع سبق ذكره"، ص 663.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح الصبري، "الإدارة الرائدة"، ط 1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 335.

وقيمها)<sup>1</sup>. وكلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كلما زاد إيمان الأفراد بها وانتمائهم التنظيمي لها، وهذا يؤدي إلى خلق نوع من التحفيز والدافعية نحو الأداء المتميز<sup>2</sup>.

## 1-2 محددات ثقافة المنظمة:

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر، أهمها ما يلي<sup>3</sup>:

- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف.  
- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.

- البناء التنظيمي للمنظمة، وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من مستويات إدارية وخطوط السلطة ونوع ومستوى الصلاحيات وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات ونظام اللجان وإدارة الاجتماعات.

- المنافع التي يحصل عليها العضو في المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية ومعنوية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه في المنظمة.

المفاهيم والتصورات السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب تعامل بين الأفراد في التنظيم مع بعضهم ومع الجهات أو الأطراف الخارجية.

ثانياً: التسويق الداخلي كأداة لنشر ثقافة الخدمة الفندقية:

## 2-1 علاقة التسويق الداخلي بالثقافة التنظيمية:

من خلال التعرض لمفهوم ومحددات الثقافة التنظيمية، يتضح أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن رسالة تبرز هوية المنظمة وتفردتها عن غيرها من المنظمات، والهوية التنظيمية هي<sup>4</sup>: "مجموع خصائص المنظمة التي تطبعها بميزة محددة وتجعلها فريدة من نوعها"، وباعتبار الثقافة التنظيمية رسالة تبرز هوية المنظمة، فإن هذه الرسالة تحتاج إلى من يعرف بها، ويعتبر التسويق الداخلي السبيل الوحيد لتمرير ونقل هذه الرسالة (الثقافة) إلى العاملين، من خلال وسائل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

وبفحص فلسفة التسويق الداخلي، يتبين أن هذه الفلسفة تتشكل بفضل الثقافة التنظيمية السائدة، ذلك أن الثقافة هي التي توفر السياق الذي تتم ممارسات التسويق الداخلي ضمنه<sup>5</sup>. ومنه يمكن القول أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية، حيث أن التسويق الداخلي يتشكل بفضل الثقافة التنظيمية، ولن

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، ط1، السعودية: (دار النشر مجهولة)، 1993، ص120

<sup>2</sup> بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09 - 10 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص283.

<sup>3</sup> ماجدة عطية، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، ط1، الأردن: (دار النشر مجهولة)، 2003، ص116.

<sup>4</sup> الهادي بوقلقول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات - كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص209.

<sup>5</sup> بشير عباس العلاق، "مرجع سبق ذكره"، ص75.

يتحقق إلا من خلالها، والثقافة التنظيمية لا يمكن نشرها وتمريها إلى العاملين إلا بفضل أساليب وبرامج التسويق الداخلي.

## 2-2 التسويق الداخلي وثقافة خدمة الضيف

يعتبر التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية عموماً، والمؤسسات الفندقية على وجه الخصوص، حجر الزاوية لنشر الثقافة التنظيمية (من قيم، ومعتقدات، واستراتيجيات وأهداف، ومعارف...) بين العاملين، خاصة تلك الثقافة التي تتعلق بالتوجه التسويقي الخدمي للمؤسسة، من خلال أدواته الاتصالية المتمثلة في: العلاقات العامة، الإعلان، نشر المطبوعات... الخ.

واعتبر بعض الكتاب أن برامج التسويق الداخلي هي عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة، والهدف من ذلك، هو نشر الفكر التسويقي القائم على ثقافة خدمة الزبون بين العاملين، وتعزيز ولائهم والتزامهم بأهداف المؤسسة وثقافتها، حتى يتمكن هؤلاء من توطيد العلاقات التسويقية بينهم وبين الزبائن، وهذا لأن سياسات واستراتيجيات تسويق الخدمة الفندقية يحكم عليه بالفشل أو الإخفاق، إذا لم يعمل الفندق على ترسيخ ثقافته لدعم خدمة الزبون بين أوساط العاملين<sup>1</sup>. لذا من الضروري أن يكون هناك ترويج داخلي لمفهوم وثقافة الخدمة إلى العاملين بالفندق، حتى يتمكن هؤلاء من تقديم خدمات فندقية عالية الجودة للزبائن أو الضيوف<sup>2</sup>. وهذا يحتاج إلى التزام قوي من قبل الإدارة الفندقية.

وتأكد عدة دراسات أن العقبة الرئيسية لبرامج التسويق الداخلي هي الإدارة الوسطى، ولترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين يتطلب من الإدارة العليا أن تدعم هذه الثقافة من خلال تمريها على الإدارة الوسطى للفندق عن طريق السياسات والإجراءات وأنظمة المكافأة والأعمال اليومية في مؤسسة الفندقية<sup>3</sup>.

### ثالثاً: اثر ثقافة الخدمة على جودة الخدمة الفندقية:

يمكن إبراز أهمية ودور تفعيل ثقافة خدمة الزبون بين العاملين في تطوير جودة الخدمة الفندقية، من خلال النقاط التالية:

- وعي الإدارة العليا للفندق بمفهوم الثقافة الخدمية، واعتبارها المحور الرئيسي، والعمود الفقري للعمل الفندقية، وأنها أساس كسب رضا الضيوف وولائهم، إضافة إلى فهم العاملين لحاجات ورغبات الزبائن، والعمل على تلبيةها، ولن يتأتى هذا إلا عن طريق تطوير إدارة الفندق لثقافة خدمية مناسبة، قائمة على قواعد وقيم ومعتقدات سلوكية مشتركة بين أفراد المنظمة، والنظر إلى تلك القواعد والقيم على أنها أهداف إستراتيجية، يجب العمل دائماً على تحقيقها.

- تسابق وتنافس العاملين في خدمة الزبائن، وتلبية رغباتهم، ويكون ذلك عندما تمتلك المؤسسة الفندقية لثقافة خدمية قوية، أساسها تحفيز ودعم الأداء المتميز في تقديم الخدمات الفندقية عالية الجودة والتي ترضي الضيوف.

<sup>1</sup> صالح عمرو كرامة الجيزري، "مرجع سبق ذكره"، ص57.

<sup>2</sup> بيث شلاجل ويست، "مرجع سبق ذكره"، ص110.

<sup>3</sup> حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره" ص153.



- تساعد الثقافة الخدمية القوية مؤسسة الضيافة في مجالين هما<sup>1</sup>:

أ- السلوك المباشر: وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون، وما هو المتوقع منهم لإرضاء الزبائن.

ب- الثقافة الخدمية القوية تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف، وبالتالي فإن هذا يولد لديهم اتجاهات إيجابية نحو مؤسستهم، وأنهم يشكلون جزءا مهما منها.

- لتعزيز جودة الخدمة الفندقية من خلال إرساء ثقافة خدمة الزبون، على المؤسسة الفندقية أن تكيف هيكلها

التنظيمي وتوجهه بشكل هرمي يحتل فيه الزبائن قمته، بينما إدارة الفندق تكون في قاعدة الهرم، وهذا النمط من التنظيم يجعل جميع العاملين يتسابقون لخدمة الزبائن<sup>2</sup>.

وتأسيسا على ما تقدم، يمكن القول أن مؤسسة الضيافة التي تمتلك ثقافة خدمية قوية، فإن هذه الثقافة سوف تؤثر إيجابا على علاقة العاملين بالزبائن، ومنه تحقيق رضا الزبائن الدائمين والتأثير مستقبلا على الزبائن المرتقبين في السوق.

وقد تبنت العديد من الفنادق العالمية فلسفة ثقافة الخدمة، من خلال ترسيخ قيم ومعتقدات وقواعد خدمة الضيوف في أوساط العاملين، وإشراكهم في عملية وضع هذه القيم والقواعد والأهداف\*.

وبالتالي تحتاج رعاية الضيوف، وتوفير الخدمة الفندقية عالية الجودة عند التداخل معهم، إلى إعادة الاعتبار للثقافة التنظيمية عموما وثقافة خدمة الضيف على وجه الخصوص<sup>3</sup>.

## المطلب الثاني: ثقافة الجودة وجودة الخدمة الفندقية

يتميز العمل الفندقية عن غيره من الأعمال الخدمية الأخرى بأهمية مسعى الجودة، كون أن جودة الخدمة الفندقية هي المحدد الأساسي لرضا الزبون (الضيف) وولائه، ومن هنا تبرز أهمية تبني ثقافة الجودة في تحسين وتطوير جودة الخدمة الفندقية.

### أولا: تسيير الجودة الشاملة كأداة لنشر ثقافة الجودة

#### 1-1 مفهوم تسيير الجودة الشاملة:

من أشهر المداخل لبناء الجودة، ما يعرف بمدخل تسيير الجودة الشاملة، ويعد هذا المدخل احد ابرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة، وفي فلسفتها وأهدافها، وتكييفها مع احتياجات ورغبات الزبون الداخلي والخارجي، من خلال التميز والجودة في جميع أنشطة المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره" ص 153.

<sup>2</sup> المرجع السابق.

\* من بين الفنادق العالمية التي كان باع في الاهتمام بالثقافة الخدمية وترسيخها في أذهان العاملين، فنادق Ritz-Carlton ، حيث اهتمت هذه الفنادق بترسيخ قيمها وثقافتها لدى عاملاتها من خلال علاقاتها معهم، وترى الإدارة العليا لهذه الفنادق انه يجب التأكد من أن العاملين هم على معرفة بقيم الفندق، وأهدافه، واستراتيجياته، بدلا من تأدية وظيفة فقط، فليس أخلاقيا للفندق ألا يعلم عامله أهدافه واستراتيجياته وقيمه. و ترى انه من الأكثر ترجيحاً أن يقبل العاملون أهداف الفندق، ويشاركوا فيها إذا شاركوا في تحديدها. ولمزيد من التفاصيل راجع:

- ليندا شيبيا، "مرجع سبق ذكره"، ص 349-350.

<sup>3</sup> دارين لي-روس، "مرجع سبق ذكره"، ص 147.

ويمكن إبراز مفهوم تسيير الجودة الشاملة، من خلال التعاريف التالية:

- تسيير الجودة الشاملة حسب معهد الجودة الفيديرالي هو<sup>2</sup>: "منهج تطبيقي شامل ، يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، باستخدام الأساليب الكمية، من أجل التحسن المستمر في العمليات والخدمات".
  - تسيير الجودة الشاملة هو<sup>3</sup>: "نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا الزبون، بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات، ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة، ويشجع هذا النظام الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، ويشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفعالية لتحقيق رغبات الزبون، بالاعتماد على المهارات والقدرات والكفاءات، التي تهدف إلى تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة".
  - تسيير الجودة الشاملة هو<sup>4</sup>: "منهج إداري شامل ومتكامل ، أساسه العمل الجماعي ، ومشاركة جميع العاملين ، والتحسين المستمر للعمليات المختلفة ، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، لتحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي".
  - تسيير الجودة الشاملة هو<sup>5</sup>: "ذلك التطبيق القوي والدائم لفكر الجودة، من خلال التدريب والتكوين المستمر لكل أعضاء المنظمة الداخليين والمؤثرين في أهداف الإدارة".
  - يرى *Logothetis* بأن تسيير الجودة الشاملة هو<sup>6</sup>: "ثقافة هدفها إرضاء وإقناع الزبون، من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع مجالات العمل".
  - ويرى "دافيد رتشماني" أن أعلى مستوى من الوعي بالجودة هو تطبيق مبدأ تسيير الجودة الشاملة، وهو<sup>7</sup>: "مدخل شامل يتضمن بناء الجودة داخل التنظيم، كطريقة لزيادة رضا الزبون".
- من خلال ما تقدم، يمكن تعريف تسيير الجودة الشاملة بأنه: "عملية خلق و تطوير قاعدة من القيم و المعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة الزبون هي الهدف الأساسي للمنظمة، وأن أسلوب العمل الفرقي هو الأسلوب الأمثل لإحداث التغيير في المنظمة".

ووفق تسيير الجودة الشاملة، يجب أن يشمل التحسين كافة العمليات والأنشطة على مستوى المنظمة ككل، وبهذا الخصوص يمكن أن تشمل التحسينات ما يلي<sup>8</sup>: (إستراتيجيات أداء الأعمال، جودة العمليات، إدارة جودة الموردين،

<sup>1</sup> سمالي مجزيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، (أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر)، 2005، ص125

<sup>2</sup> Stephen Harrison, "**Total Quality management**", public administration Quarterly, No16,1993, p4.

<sup>3</sup> سمالي مجزيه، "مرجع سبق ذكره"، ص125

<sup>4</sup> محمد عيشوني، "مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل للجودة وإدارة الجودة الشاملة"، متديات الإحصائيون العرب، 2005 ، [www.arabicstat.com/forums/forum](http://www.arabicstat.com/forums/forum) ، (2008/07/10) ص14.

<sup>5</sup> Michel WEILL, "**le management de la qualité**", Paris, Edition la Découverte, 2001, p. 11

<sup>6</sup> Logothetis, N, "**Managing for Total Quality**", 1st ed, New Delhi, Prentice-Hall of India, 1997, p01.

<sup>7</sup> دافيد رتشماني وآخرون، "الإدارة المعاصرة"، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد العال)، السعودية: دار المريخ للنشر، 2001، ص231.

<sup>8</sup> Zhihai zhang, "**developing a model of quality management methods of evaluating this effects of business performance**", total quality management, vol 11, No1, 2000, p 135, -Béatrice Bréchnignac-Roubaud, "**Le Marketing de Services (du projet au plan marketing)**", Editions D'organisation, Septieme tirage, 2003, Paris, p86.

التركيز على الزبون، الجودة في تسيير الموارد البشرية، التحسين المستمر في الإبداع)، وتعتبر هذه التحسينات بمثابة مبادئ للتسيير الأمثل للجودة الشاملة.

وتتمثل أوجه الاختلاف بين تسيير الجودة الشاملة والايزو 9000 بوجه عام، في<sup>1</sup>: أن تسيير الجودة الشاملة له مفاهيم متعددة، وتتباين على المستوى العالمي، أما الايزو 9000 فهو عبارة عن مواصفات محددة، لها معنى موحد متفق عليه. ويمكن الحصول على الايزو بدون تطبيق منهج تسيير الجودة الشاملة، كما يمكن تبني منهج تسيير الجودة الشاملة دون الحصول على الايزو 9000، ويمكن تبني نهج تسيير الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الايزو 9000.

والجدول التالي يبرز أوجه الاختلاف بين التسيير التقليدي والتسيير القائم على ثقافة الجودة الشاملة.

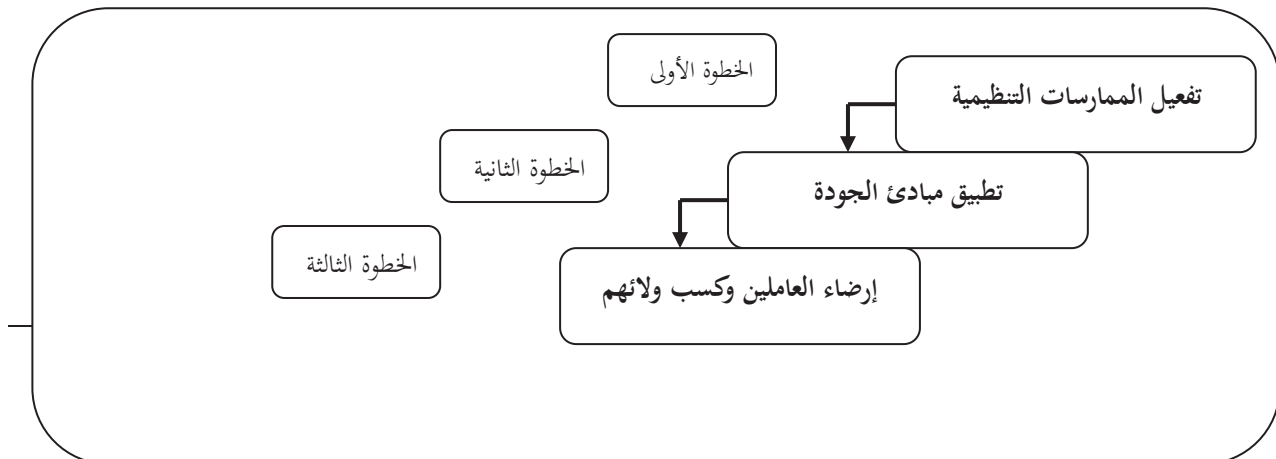
الجدول رقم (06): مقارنة بين التسيير التقليدي والتسيير القائم على ثقافة الجودة الشاملة

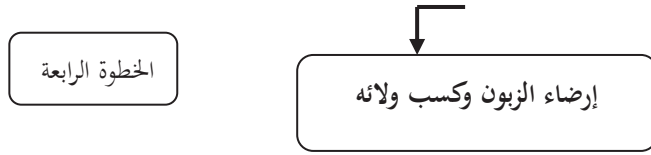
| مجال المقارنة           | التسيير التقليدي       | التسيير القائم على ثقافة الجودة الشاملة       |
|-------------------------|------------------------|---|
| الهدف الرئيسي           | تعظيم الأرباح          | تحقيق رضا وسعادة للمستهلكين                   |
| الهيكل التنظيمي         | عمودي                  | أفقي  |
| التخطيط                 | تركيز على المدى القصير | متكامل ومتوازن بين المدى القصير والمدى البعيد |
| أسلوب العمل وحل المشاكل | فردية                  | جماعية تعاونية                                |
| السلطة                  | مركزية                 | لا مركزية                                     |
| التحفيز                 | مادي                   | مادي ومعنوي في آن واحد                        |
| الربح                   | من خلال كمية الإنتاج   | من خلال الجودة العالية وإرضاء المستهلك        |
| التطوير والبحث          | عند الحاجة والضرورة    | مستمر   |

المصدر: حسام طالب الكيالي، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004، ص11.

ويمكن توضيح النشاطات والمبادئ الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): النشاطات والمبادئ الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة.





المصدر: مهدي السامرائي، "مرجع سبق ذكره"، ص55.

## 1-2 فوائد تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية: يمكن إيجاز هذه الفوائد في<sup>1</sup>:

- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية والبشرية في كافة مجالات نشاط المنظمة.
- إحداث تطوير في المقومات الإدارية عن طريق ما يلي:
  - أ- أهداف محددة للجودة يمكن قياسها، ومتابعة تحقيقها.
  - ب- سياسة واضحة للجودة، ومعلنة يلتزم بها الجميع.
  - تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الاقتصادية للمؤسسة.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن محصلة الفوائد التي يمكن تحقيقها بفعل تطبيق تسيير الجودة في المؤسسات الخدمية هو زيادة رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة، وتحسين مركزها التنافسي في السوق.
- إن من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لنظام تسيير الجودة الشاملة، هي تأييد ودعم الإدارة العليا له، والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل والمستمر للمنظمة<sup>2</sup>، كما يتطلب منهج الجودة الشاملة إحداث تغييرات شاملة وواسعة بالمؤسسة انطلاقاً من تغيير الثقافة القديمة بثقافة تتلاءم و الفلسفة الجديدة وتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق بتغيير الهيكل التنظيمي، وإعادة تصميم العمليات، وتدريب العاملين على مفاهيم وأساليب تسيير الجودة الشاملة وأدواته، ومنح حق الفرد في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل المشاكل، والمشاركة في عمليات التحسين المتعلقة بتسيير الجودة الشاملة<sup>3</sup>.

### ثانياً: ركائز ثقافة الجودة:

#### 1-2 مفهوم ثقافة الجودة وأنواعها:

- إن ثقافة الجودة تعني: "نمط العادات والقيم، والمعتقدات، والافتراضات الأساسية، والسلوك الإنساني، المرتبط بالجودة"، ومن ثمة فإن ثقافة الجودة تعكس شخصية المنظمة ذاتها، كما أنها بمثابة القلب بالنسبة لها، وهنا يمكن أن نميز بين نوعين من ثقافة الجودة، وهما<sup>4</sup>:
  - **ثقافة الجودة السلبية (أو سيناريو إخفاء المخالفات)** : وتقوم على وجود عادات، وقيم، ومعتقدات، وأنماط سلوكية سلبية، تؤثر سلباً على كفاءة وفعالية المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد بن عشاوي، "مرجع سبق ذكره"، ص10-11.

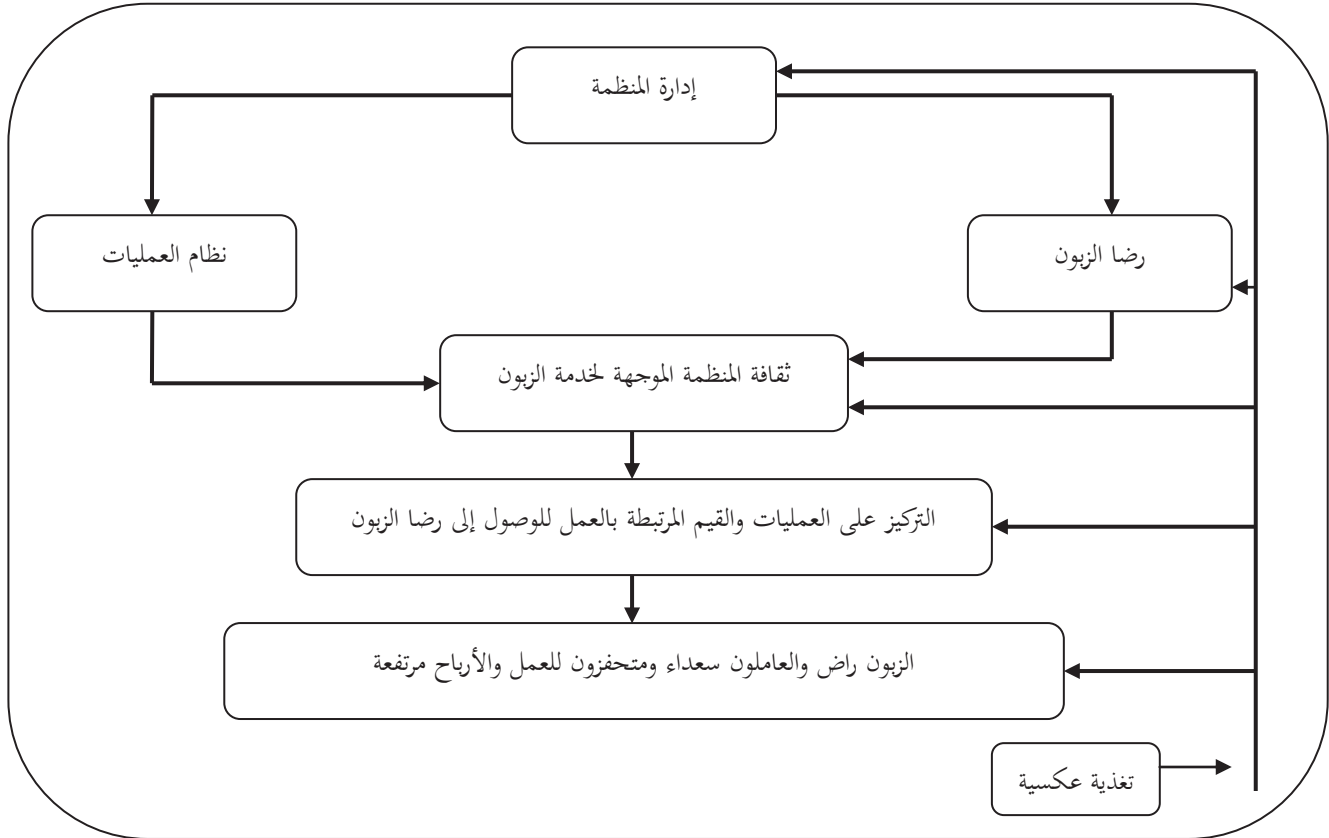
<sup>2</sup> أحمد بن عشاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص510-511.

<sup>3</sup> Claud Bernard : " **Le management par la qualité totale**" Afnor, Paris, 2000, p127.

<sup>4</sup> بوحنية قوي، "مرجع سبق ذكره"، ص104.

- ثقافة الجودة الايجابية (أو سيناريو تحمل المتاعب من اجل إرضاء الزبون): وينشا عن وجود هذا النوع من الثقافة، قيام أفراد المنظمة باتخاذ أي إجراءات من اجل إسعاد وإرضاء الزبائن. وتتجسد ضرورة ثقافة الجودة في منظمات الخدمة على اختلاف أنواعها، من خلال بيان موقعها في العمليات التنظيمية. وقد وضع *John* ثقافة الجودة في موقع رئيسي وضروري لتحويل المدخلات الى مخرجات مرغوبة من قبل الزبون<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): موقع ثقافة الجودة في المنظمة



المصدر: قاسم نايف علوان الخياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص152.

يتضح من الشكل السابق أن ثقافة الجودة، تبدأ برؤساء الإدارة العليا للمنظمة، الذين يجب أن يفهموا ويؤمنوا بجودة الخدمة وأهميتها للزبون، ومحاولة ربط هذه الثقافة بسلوك العاملين، وخاصة القياديين منهم، لخلق بيئة عمل ايجابية، للوصول إلى زبون راضٍ، وعاملين سعداء راضين عن أداء المنظمة، وهذا ينعكس بدوره على أرباح المنظمة وعوائدها.

ومن اجل تحقيق نجاح لمنظمات الخدمة، لا بد من تعزيز ثقافة الجودة، وضرورة أن تتضمن ثقافة الجودة مقاييس جديدة منها<sup>2</sup>: دعم رضا الزبون، دعم الابتكار، تهمين المعرفة، الاهتمام بالكفاءات، تشجيع وتحفيز العاملين ومعاملتهم معاملة جيدة.... وغيرها.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان الخياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص152.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان الخياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص153.

## 2-2- نشر ثقافة الجودة من خلال العمل الجماعي:

إن من أهم المتطلبات الواجب توفرها عند نشر وتعميم ثقافة الجودة في المنظمة، هو تفعيل روح العمل الفرقي من خلال تكوين فرق العمل، ودوائر الجودة.

## أ- مفهوم فريق العمل:

يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا تنفيذ نظام الجودة، باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين بالمنظمة في تحقيق أهداف نظام الجودة<sup>1</sup>.

يصعب تحديد مفهوم شامل وموحد للعمل الجماعي أو فريق العمل، نظرا للاختلاف الكبير بين الكتاب في إبرازهم لمفهوم فريق العمل، ويمكن إيضاح مفهوم فريق العمل من خلال التعريف الآتي:

- فريق العمل هو<sup>2</sup>: "مجموعة من الأفراد ذوي كفاءات متكاملة، يعملون بشكل جماعي، ويلتزمون بتحقيق أهداف مشتركة، كما يتبنون مسار مشترك، وهم مسؤولون أمام بعضهم البعض، كما أنهم يتقاسمون الالتزام بالإنجاز عمل معين، أو تحقيق هدف محدد، وعادة يديرون أنفسهم".

من خلال هذا التعريف، يمكن القول أن فرق العمل هي نوع خاص من جماعات العمل، وتشكل هذه الفرق من أفراد ذوي كفاءات متماثلة، هدفها حل المشاكل الإدارية أو المشاكل المتعلقة بالجودة.

ومن جهته يرى *Bonjour* أنه بالإضافة للرؤية المشتركة التي تبنى عبر التعاون بين أعضاء الفريق، فإن مفهوم روح الفريق يشتمل هو الآخر على ثلاثة مركبات أساسية تتمثل في<sup>3</sup>:

- المشاركة.

- الإحساس بالأمن: حيث أن المشاركة تسمح بتكريس هذا الإحساس داخل الفريق.

- التفكير النقدي (إن اعتماد أعضاء الفريق على هذا النوع من التفكير يفتح المجال لحوار بناء وهادف).

## ب- أنواع فرق العمل:

تختلف فرق العمل باختلاف الزاوية التي ينظر منها لتلك الفرق، فإذا نظرنا إليها من زاوية العمل المكلفة به أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه، فإنه يتوفر لدينا نوعين هما فرق المهام وفرق التحسين والتطوير، أما إذا نظرنا لها من زاوية درجة الحرية التي تتمتع بها، فإننا نستطيع أن نميز بين جماعات العمل التي تدار بواسطة المشرفين، وفرق العمل التي تدير نفسها، أما إذا نظرنا إليها من منظور الزمن، فإننا نجد فرق العمل المؤقتة، التي تؤدي عملا محددًا ثم ينتهي

<sup>1</sup> قتيبة صبحي، احمد الخيرو، "إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح-رؤى مستقبلية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 182.

<sup>2</sup> Jean-pierre ANCIAUX, " Le savoir en action: des connaissances a la performance ", Editions, d'organisation, Paris, 1996, P176,

- Nihai Dinu GHEORGHIU, Frederic MOATTY, " le travail collectif chez les salaries de l'industrie : Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail ", Document de travail N°29, organisée par le centre d'études de l'emploi, France, septembre 2003,

- محفوظ احمد جودة، "مرجع سبق ذكره"، ص 62-63.

<sup>3</sup> Thierry BONJOUR, " gestion de projet ", (Association suisse d'organisation (ASO)-Présentation a la gendarmerie du canton de Vaud du 21aout 2002), [http://www.aso.organisation.ch], ( 02/07/2008), P109.

وجودها، وفرق العمل الدائمة، وأخيراً، فإننا قد نميز بين فرق العمل وفقاً لهيكل السلطة، وهنا نجد أن لدينا، فرق عمل مكونة من أعضاء من نفس التخصص والوظائف، وأخرى تتنوع وظائف وتخصصات أعضائها<sup>1</sup>.  
ومن بين فرق العمل التي يعتمدها مدخل تسيير الجودة الشاملة، لنشر وتفعيل ثقافة الجودة نجد:<sup>2</sup>:

- **فرق تحسين الجودة** : عبارة عن مجموعة من الأفراد، لديها معارف، ومهارات، وخبرات مناسبة، تجتمع مع بعضها، لمعالجة وحل مشاكل تتعلق بالجودة.

- **دوائر الجودة**: يتشكل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة، وهم يعملون على تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات، ويعتبر *Kauro Ishikawa* الأب الروحي لحلقات الجودة، ومن بين الأهداف الرئيسية لدوائر الجودة حسب *Ishikawa* ما يلي<sup>3</sup>: (تطوير شخصية العاملين المنتسبين إلى الحلقة، وتفجير قدراتهم الإبداعية). والجدول التالي يبرز الفرق بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة.

الجدول رقم (07): الفرق بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة.

| حلقات الجودة.             | فرق تحسين الجودة.                     |
|---------------------------|---------------------------------------|
| تطوعية.                   | غير تطوعية.                           |
| خارج الهيكل التنظيمي.     | داخل الهيكل التنظيمي.                 |
| تعنى بمشاكل الجودة وحلها. | هدفها إنجاز عمل محدد.                 |
| عدم تجانس الأعضاء.        | تجانس الأعضاء من حيث المستوى الإداري. |
| استشارية.                 | تنفيذية.                              |
| حل المشاكل الصغيرة.       | حل المشاكل الرئيسية.                  |

المصدر: محفوظ احمد جودة، "مرجع سبق ذكره"، ص 62-63.

### ج- فوائد فرق العمل:

من أهم فوائد فرق العمل ما يلي<sup>4</sup>:

- التقليل من الشعور بالوحدة، وزيادة إحساس العاملين بالهوية التنظيمية، وإشعارهم بالفخر من خلال أدائهم الجماعي.

- تؤدي إلى استجابة أسرع لطلبات الزبائن، وفهم جيد لحاجاتهم ورغباتهم.

- تقود إلى تفويض فعال للمهام، مع زيادة ودقة الأداء، وتحسين مستوى ونوعية القرارات.

**ثالثاً: دور ثقافة الجودة في تطوير جودة الخدمة الفندقية.**

<sup>1</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "مرجع سبق ذكره"، ص 334.

<sup>2</sup> عطية حسين أفندي، "مرجع سبق ذكره"، ص 47-48.

<sup>3</sup> سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء"، مصر: الدار الجامعية، 2004، ص 74.

<sup>4</sup> عطية حسين أفندي، "مرجع سبق ذكره"، ص 45-46.

لتعزيز وتطوير جودة الخدمة الفندقية من خلال تبني ثقافة الجودة والعمل الفرقي، يجب على المؤسسة الفندقية القيام بما يلي:

- إشراك جميع العاملين بالفندق في توفير وتسليم الخدمة ذات الجودة العالية للضيوف، من خلال العمل الجماعي. كما يجب أن يفهم ويحترم موظفوا الخطوط الأمامية للفندق، الأدوار الرئيسية التي تلعبها الأقسام الأخرى (الخطوط الخلفية) في تسليم الخدمة الداخلية ذات الجودة المرتفعة للزبائن الداخليين<sup>1</sup>.

- من أجل ضمان نجاح برامج التسويق الداخلي، من خلال تفعيل ثقافة الجودة والعمل الفرقي في المؤسسة الفندقية، على هذه الأخيرة أن تأخذ بعين الاعتبار القاعدتين التاليتين، وهما<sup>2</sup>:

أ- **الأولى**: يسهم العمل الذي يسود فيه روح الفريق الواحد مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي، وعليه فإن العمل وفقاً لهذا المبدأ من قبل المؤسسة الفندقية، يضمن نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالتعاون بين أفراد الفندق، أمر ضروري وبخاصة في الوظائف التي تتصف بمستويات عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن.

ب- **الثانية**: كل عامل يقوم بدور مزدوج في منظمات الخدمة، فهو مجهز ومزود الخدمة للزبون، ومنه لدعم وتعزيز رضا الزبائن أو الضيوف، يتطلب من كل فرد في الفندق تزويد زملائه بخدمة ممتازة، لضمان وصول الخدمة المقدمة للضيوف بجودة عالية. وعليه فإن العمل بروح الفريق الواحد الذي تسعى لتحقيقه الفنادق العالمية، يساهم مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي. ومن خلال العمل الجماعي يشعر جميع العاملين بالفندق وكأنهم فريق عمل واحد، يسعى جميع أعضائه لخدمة الضيف وتلبية جميع رغباته وحاجاته، ولكي تستطيع إدارة الفندق تعزيز مفهوم العمل الجماعي يتطلب منها إعداد برامج تدريبية تهدف إلى زيادة وتنمية المهارات والقدرات المهنية الموجهة باتجاه خدمة الزبون<sup>3</sup>.

- يعد الإيمان بمفهوم ورسالة ثقافة الجودة بين العاملين من أهم العناصر في تحقيق جودة الخدمة والارتقاء بها، وتلعب القيادة دوراً بارزاً في ترسيخ ثقافة الجودة وتعزيز الولاء ودعم روح الفريق والمبادرة والمسؤولية<sup>4</sup>. وبالتالي على المؤسسة الفندقية التي تريد تفعيل ونشر ثقافة الجودة بين عاملها، أن تنتهج نهج القيادة التشاركية، وتتبع أسلوب الحوار والتعاون. ويجب أن تلتزم الإدارة العليا للفندق بشرح هذه ثقافة الجودة لجميع العاملين في المؤسسة، مع ضرورة مساعدتهم على تطبيقها، والالتزام بها عند أدائها لعمليات تقديم الخدمة<sup>5</sup>.

- إعادة بناء ثقافة التنظيمية من قبل الإدارة العليا بما يتلاءم مع ثقافة الجودة الشاملة، من خلال تهيئة وأقلمة القيم الثقافية والتنظيمية السائدة في المؤسسة، مع ما يتطلبه نجاح ثقافة الجودة، وهذا لترسيخ ثقافة الجودة في الفندق، وبالتالي مساعدة العاملين على تحقيق إنجاز عمليات تقديم الخدمة بشكل متفوق وممتاز<sup>6</sup>. وتنمية أساليب العمل

<sup>1</sup> بيث شلاجل ويست، "مرجع سبق ذكره"، ص 109-110.

<sup>2</sup> صالح عمرو كرامة الجريزي، "مرجع سبق ذكره"، ص 42.

<sup>3</sup> حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص 153-154.

<sup>4</sup> حنان بنت عبد الرحيم الأحمدى، "محددات جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية - دراسة نوعية"، دورية الإدارة العامة، المجلد السادس والأربعون، العدد الثالث، 2006، ص 474.

<sup>5</sup> أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، (بلد النشر مجهول): دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 221، (بتصرف).

<sup>6</sup> قاسم نايف علوان المخياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 151.



الجماعي وتكريس روح الفريق في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمؤسسة<sup>1</sup>. وتنمية الرقابة الذاتية، والإحساس بالمسؤولية، والنظر إلى كل موظف في المؤسسة، على أن لديه قابلية للابتكار والإبداع.

### المطلب الثالث: اثر ثقافة الإبداع على جودة الخدمة الفندقية

يلعب الإبداع دورا مهما في الصناعات الخدمية، ويتضح هذا الدور بشكل جلي في الصناعات الفندقية، حيث يتميز العمل الفندقي بالإبداع والتجديد تماشيا مع الحاجات المتغيرة للزبائن (الضيوف) أولا: الإبداع (المفهوم والخصائص).

#### 1-1 مفهوم الإبداع:

تبرز أدبيات إدارة الأعمال أن الإبداع ظاهرة معقدة جدا، وذات وجوه وأبعاد عديدة، وبالتالي اختلف الكتاب في إعطاء تعريف موحد للإبداع.

- فتارة يعرف الإبداع على انه<sup>2</sup>: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة، يمكن أن تؤدي إلى نتاجات أصلية وجديدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أو خبرات المؤسسة، أو المجتمع".

- والبعض يرون أن الإبداع هو<sup>3</sup>: "تطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة، في شكل عملية أو سلعة أو خدمة، تقدمها المنظمة لزبائنهم".

- كما عرف الإبداع على انه<sup>4</sup>: "القدرة على خلق القيمة، والمنتجات، والخدمات والأفكار، أو الإجراءات المفيدة، عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في تنظيم معين".

- وغالبية المختصين يرون أن الإبداع هو: "تحقيق إنتاج جديد وذو قيمة للفرد أو للمؤسسة أو للمجتمع".

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن الإبداع هو: "عملية تعتمد المنظمة لتحقيق إنتاج جديد وذو قيمة للفرد أو للمؤسسة أو للمجتمع، من خلال تطوير سلع وخدمات جديدة، أو تحسين أنظمة الإنتاج والتشغيل، للاستجابة الأفضل لحاجات زبائنهم". وهناك فرق بين الإبداع والتفكير الإبداعي، فالإبداع هو تحقيق إنتاج جديد وذو قيمة

<sup>1</sup> بوعمامة علي، شارف نور الدين، "استغلال تكنولوجيا التعليم الإلكتروني عبر الإنترنت في رفع من كفاءة الموارد البشرية للمؤسسة"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلی الشلف، 4-5 ديسمبر 2007، ص7.

<sup>2</sup> عزاوي عمر، عجيلة محمد، "الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص478.

<sup>3</sup> بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، "إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص259.

<sup>4</sup> عبد الستار حسين يوسف، "مرجع سبق ذكره"، ص23.

للفرد أو للمؤسسة أو للمجتمع ، بينما التفكير الإبداعي حسب *OHMAE* هو<sup>1</sup>: "القدرة على تجميع وتركيب وإعادة هيكلة ظواهر غير مرتبطة فيما بينها، بهدف الوصول إلى نتيجة متميزة".

كما أن هناك فرق بين الإبداع والتجديد، حيث أن التجديد هو<sup>2</sup>: "محرك نظام التحسين والإبداع، وهو النشاط الذي يهدف إلى التحول من وضع ما إلى وضع آخر، يتوخى منه تحقيق التميز". ص253. ويشهد التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات التي تنتجها المنظمة، وعمليات الإنتاج، وتظم الرقابة و الإدارة، و الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة.

ويقوم الإبداع على ثلاث عناصر أساسية، هي<sup>3</sup>: المهارات الأساسية (مثل المعلومات المطلوبة لأداء النشاط)، والقدرة على الإبداع، الحوافز الداخلية الموجودة في النشاط ذاته (مثل رغبة العاملين لأداء الأعمال الإبداعية).

ولا يتحقق الإبداع إلا عندما يعرف العاملون انه أسبقية أولى، وتتاح لهم حرية وموارد كافية لتحقيقه، مع التزام الإدارة العليا به في إستراتيجية المنظمة، وتشكيل فرق العمل التي تقدم منتجات جديدة ومفيدة، بغية جعل المنظمة تتسم باستراتيجيات مبنية على الالتزام بالإبداع.

### ثانيا: أهمية الثقافة الإبداعية في الصناعة الفندقية.

إن سرعة تغير البيئة التنافسية، وشدة المنافسة، وتغير أذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم، سيدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى تحسين أدائها، من خلال تحسين جودة منتجاتها، عن طريق تفعيل ثقافة الإبداع والابتكار والتجديد لدى العاملين، من خلال توظيف الرأسمال الفكري للعاملين<sup>4</sup>. بالإضافة إلى أن الإبداع أصبح اليوم يلعب دورا أساسيا في نجاح المنتجات الجديدة، وأصبح له دور استراتيجي في تحديد التميز التنافسي للمؤسسات<sup>5</sup>.

وتعد بيئة الضيافة من بين البيئات الاقتصادية سريعة التغير، وباعتبار أن الضيوف أصبحوا بالفعل القوة المحركة لأي تغيير أو إبداع أو تجديد في الصناعة الفندقية. كان لزاما على المؤسسات الفندقية أن تتبنى ثقافة الإبداع والتجديد في تقديمها للخدمات، لكسب ثقة الزبائن وولائهم، ولن يتأتى هذا إلا من خلال اعتناق الفلسفة التسويقية الداخلية في العمل الفندقي، والتي من بين أهدافها تكريس منهج التغيير نحو الأفضل، من خلال نشر الثقافة الإبداعية بين العاملين الذين هم على احتكاك مباشر بالضيوف.

### ثالثا: الثقافة الإبداعية وجودة الخدمة الفندقية

يلعب تبني وتطبيق الثقافة الإبداعية في المؤسسة الفندقية دورا كبيرا في ترقية جودة الخدمات من خلال ما يلي:

<sup>1</sup> Kenichi OHMAE, "*Le génie du stratège*", Editions DUNOD, Paris, 1991, P237.

<sup>2</sup> راجح حسين، "خمس أعمال للتميز في عالم متغير"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص40.

<sup>3</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "مرجع سبق ذكره"، ص664.

<sup>4</sup> منصور الزين، كواش خالد، "دور المعرفة والابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلوي الشلف، 4-5 ديسمبر 2007، ص4.

<sup>5</sup> Rafik LETAIEF, "*Vers une meilleur compréhension de la créativité au sein des équipes virtuelles globales*", (Mai 2003), Article édité Sur: [<http://www.dauphine.fr/crepa/ArticleCahierRecherche/Conferences/agrh13mai2003/art4%2013mai2003RLMF.pdf>], P15.

- غرس وتنمية ثقافة الإبداع في أذهان العاملين بالفندق، من اهتمام الإدارة العليا للفندق بتشجيع العمال المبدعين في تقديمهم للخدمات ذات الجودة العالية، وتحفيزهم. وتنمية العلاقات الوثيقة مع الزبائن، من توظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع، لتلبية حاجاتهم ورغباتهم.
- تكثيف الاتصالات التنظيمية في كل الاتجاهات، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية، وتفعيل منهج الحوار، وحرية المبادرة، واعتبار البيروقراطية السلبية عدو رئيسي، يجب القضاء عليه، وتشجيع التعبير عن الرأي، من خلال عمليات صبر الآراء أو الاستجابات أو غيرها من الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز<sup>1</sup>.
- نشر ثقافة تنظيمية تشجع التعاون، وروح العمل كفريق، واعتماد تركيبات تنظيمية متعددة، تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة، لدعم فكر الإبداع والتجديد. وتهيئة المناخ المحفز على الإبداع، من خلال تنمية القدرات الإبداعية للأفراد خاصة من هم على احتكاك كبير بالضيوف (كالقدرة على التعامل مع الضيوف، وحل مشكلاتهم، اتخاذ القرارات الفعالة، البصيرة الثاقبة والمعرفة المتعمقة بسلوك الضيوف، تصور بدائل متعددة للتعامل مع مشكلات الضيوف، الصبر والثقة بالنفس وبالآخرين، الجرأة في طرح الآراء، والقدرة على التغيير...)، كما يجب على الفندق التركيز على القدرات الإبداعية عند اختيار العاملين.
- توفير ظروف وشروط معينة للمبدعين، تكون لهم بمثابة الحافز في تأدية أعمالهم وإنجاز أهدافهم المخططة<sup>2</sup>.
- ضرورة اعتماد المؤسسة الفندقية على تنظيم محدود المستويات الإدارية، ويعمل بروح الفريق، ولا مركزي حيث تكون فيه الرقابة ذاتية، وهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة، تؤكد على حرية المبادرة والإبداع و قبول الاختلاف، على عكس التنظيم الهرمي متعدد المستويات التنظيمية، وشديد المركزية، والذي يغرس قيم ثقافية تقضي على كل محاولة للتجديد والإبداع<sup>3</sup>.
- وبالتالي لكي تكون المؤسسة الفندقية قادرة على التنافس في ظل ظروف العولمة، عليها أن تقدم خدمات إبداعية ذات مستوى عال من الجودة، بالإضافة إلى إيصال هذه الخدمة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، مقارنة بالمؤسسات الفندقية الأخرى. ولن يتأتى هذا إلا بتبني منهج التسويق الداخلي من خلال نشر ثقافة الإبداع في أوساط العاملين، وتفعيل العمل الجماعي، والاستثمار في رأس المال الفكري، هذا الأخير الذي يعد حسب *Brown* أساس الفكر الإبداعي، من خلال استبعاده للعاملين غير الجيدين، واستقطابه للعاملين الأذكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار والتجديد للخدمات المقدمة للزبائن<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> رقام لينده، "الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 4-5 ديسمبر 2007، جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف، ص 17.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص 269.

<sup>3</sup> رقام لينده، "مرجع سبق ذكره"، ص 19.

<sup>4</sup> سملاي بحضيه، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 424.

لذا فإنه من الضروري على المؤسسة الفندقية أن تراجع تعاملاتها مع زبائنها الداخليين، وتخصص بعض الوقت لهم لمعرفة أهم انشغالاتهم، وإحداث التغيير المناسب والفعال، لخلق أكبر قيمة لهم. فخلق القيمة للزبون الداخلي يدفعه إلى بدل المزيد من الجهد لتحسين أداء المؤسسة، وتقبل التغيير وعدم مقاومته له، إذا كان لصالح المؤسسة<sup>1</sup>.  
تأسيسا على ما تقدم، يمكن القول أن جودة الخدمة الفندقية تتحسن وترتقي عن طريق إرساء مناخ ثقافي داخل الفندق أساسه العمل الفرقي ونشر ثقافة الجودة من خلال تطبيق مدخل تسيير الجودة الشاملة، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الخدمة المتميزة والإبداع والابتكار.

وفي النهاية، يمكن القول أنه لتعزيز جودة الخدمة الفندقية والارتقاء بها لا بد من إحداث نوع من التكامل بين التسيير التسويقي للموارد البشرية في الفندق، وتطبيق تقنيات التسويق الخارجي على العاملين، وتكييف المناخ الثقافي داخل الفندق لخدمة الضيف وتفعيل جودة الخدمات التي يتلقاها.

#### المبحث الرابع: التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية (نموذج مقترح).

من خلال التطرق لعناصر التسويق الداخلي وأثرها على جودة الخدمة الفندقية، بنوع من التفصيل، لا بد من بناء نموذج نظري للدراسة، يوضح تلك العلاقات والتشابكات بين مفهومي التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية، وإحداث نوع من المقاربة النظرية بين هاذين المفهومين، تمكن صناع القرار في المؤسسات الفندقية من تبني هذا النموذج والعمل به ميدانيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة قوامها الجودة والتميز في أداء الخدمة.

#### المطلب الأول: بناء النموذج المقترح

يبرز الشكل التالي النموذج النظري لدور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية.  
الشكل رقم (11): النموذج النظري لدور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية

تبني التسويق  
الداخلي، من خلال  
تسيير أفراد تقديم  
الخدمة الفندقية، عن  
طريق:

اختيار الكفاءات

<sup>1</sup> لعور فريد، "إدارة التغيير وتأثيرها على التغيير التنظيمي في المؤسسات"، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتكنولوجيا، (ماجستير على المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، الجزائر)، 2007-2008، ص 40.



### المطلب الثاني: شرح نموذج الدراسة وتوضيح أهم أبعاده.

من خلال تصور الباحث للعلاقة الوطيدة بين مفهومي التسويق الداخلي وجودة الخدمة في صناعة الفنادق، تم اقتراح هذا النموذج النظري، لإيجاد نوع من المقاربة النظرية بين مفهوم التسويق الداخلي، ومفهوم جودة الخدمة. وقد اختلف كتاب التسويق في إعطاء تعريف موحد وشامل لمفهوم التسويق الداخلي وأبعاده، فمنهم من يرى أن مفهوم التسويق الداخلي هو مفهوم مرادف وشبيه لمفهوم تسيير الموارد البشرية، وتتمثل أبعاده في الاختيار الدقيق للعاملين، وتوظيفهم، وتدريبهم، وتمكينهم وتفويض الصلاحيات لهم، وتقييم أدائهم، وهذا لتحقيق الجودة في خدمة الزبائن. ومن الكتاب من يرى أن التسويق الداخلي هو تطبيق محض لتقنيات التسويق الخارجي على العاملين، من خلال تحفيزهم، ونشر المعلومات والمعرفة التسويقية بينهم عن طريق تفعيل الاتصال التسويقي الداخلي، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم. وهناك من يرى أن التسويق الداخلي ماهو إلا تكريس للمناخ الثقافي التنظيمي ذو التوجه الزبوني، من خلال إرساء ثقافة خدمة الزبون، وثقافة الجودة، وثقافة الإبداع.

ومنّه ظهرت ثلاث مقاربات للتسويق الداخلي، وكل مقاربة تنظر للتسويق الداخلي من زاوية معينة. وبالتالي حاول الباحث أن يدمج بين هذه المقاربات، للوصول إلى نظرة شمولية تبلور الفكر التسويقي الداخلي بكل حيثياته.

ويتبين من خلال النموذج أن التسويق الداخلي يلعب دورا كبيرا وجد مهم في تعزيز وتحسين جودة الخدمة الفندقية، عن طريق تطبيق المؤسسة الفندقية لمرتكزاته أو عناصره المتمثلة في:

- الاختيار الدقيق والكفاء لأفراد تقديم الخدمة ذوي التوجه التسويقي، وتوظيفهم، وتمكينهم، لتقديم خدمات فندقية عالية الجودة للضيوف.

- التحفيز المادي والمعنوي العادل للعاملين، خاصة من هم على احتكاك كبير بالضيوف، وتفعيل الاتصال الداخلي بين الإدارة العليا للفندق والعاملين، من خلال الترويج الداخلي، ونشر المعلومات والمعرفة التسويقية، وتسييرها، بالإضافة إلى إشباع حاجات ورغبات العاملين المادية والمعنوية، وتحقيق رضاهم، من خلال تفعيل جودة حياتهم الوظيفية. وهذا من أجل تسليم خدمة فندقية عالية الجودة، والاستعداد الدائم لخدمة الضيوف.

- إرساء مناخ ثقافي ذو توجه تسويقي داخل الفندق، من خلال ترسيخ ثقافة خدمة الزبون (الضيف) في أوساط العاملين، ونشر ثقافة الجودة والعمل بروح الفريق، عن طريق تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الإبداع والتجديد لدى العاملين. ولهذا المناخ الثقافي دور استراتيجي وفعال في تحسين جودة الخدمة الفندقية وترقيتها.

كما يتبين من خلال النموذج أن أبعاد جودة الخدمة الفندقية ما هي إلا نتائج لتبني وتطبيق ركائز أو عناصر التسويق الداخلي، حيث أن بعد الاعتمادية (الذي يشير إلى سيطرة العاملين على خط الخدمة، بحيث تقدم حسب الوعود التي قطعها الفندق على نفسه، وبالتالي إمكانية اعتماد الزبون على الفندق في تقديم الخدمة حسب ما اتفق عليه)، ما هو إلا نتيجة للاختيار الكفاء للعاملين في الخطوط الأمامية، وتدريبهم على خدمة الضيوف، وتلبية حاجاتهم. كما أن بعد الاستجابة (الذي يشير إلى رغبة العاملين في تقديم المساعدة للزبائن، والاستعداد لخدمتهم في جميع الأوقات، وتلبية احتياجاتهم الجديدة أو الطارئة من خلال مرونة وسائل تقديم الخدمة)، ما هو إلا نتيجة لتفويض الصلاحيات للعاملين، وتمكينهم لخدمة الضيوف، والتلبية السريعة لحاجتهم ورغبتهم، كما انه نتيجة لنشر المعلومات والمعرفة التسويقية إلى العاملين، وتحقيق رضاهم، وتفعيل ثقافة الخدمة، وبالتالي تمكن هؤلاء من فهم دواخل الزبائن وحاجاتهم. وبالنسبة لبعدي الثقة (أو الأمان)، والتقمص العاطفي (والذين يشيرا إلى الثقة والمصادقية التي تتركز بشكل كبير على العاملين، من خلال قدرتهم على الاتصال، ومصداقيتهم، ومدى الوثوق بهم، والانتباه، والاستماع للزبائن، والتعامل بمرونة في تسليم احتياجاتهم الخاصة). فما هم إلا نتيجة من نتائج تبني العاملين للفكر التسويقي، وثقافة الخدمة، وثقافة الجودة، والإبداع، والرضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صالح صالح، بوحرد فيحة، "تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية CAAT دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث الجودة والتميز في منظمات الأعمال أيام 7-8 ماي 2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، ص 5-6، (بتصرف).

### المطلب الثالث: دور النموذج المقترح في تحسين جودة الخدمة الفندقية

يقترح النموذج النظري للدراسة، أن تتبنى المؤسسة الفندقية الفلسفة التسويقية الداخلية بكل جوانبها، وتطبق مركزاتها أو عناصرها، لتسليم خدمات فندقية عالية الجودة، تلبي حاجات ورغبات الزبائن. ولتسليم الخدمات الفندقية بجودة عالية، لا بد من القضاء على فجواتها، ولن يتأتى ذلك إلا بتطبيق أنشطة التسويق الداخلي. وهذا كالتالي<sup>1</sup>:

- **فجوة المعرفة:** وهي أول فجوة، وتشير إلى الفرق بين توقعات الزبون للخدمة و ادراكات المؤسسة الفندقية لهذه التوقعات. وتنتج هذه الفجوة عن فشل في برنامج أبحاث المؤسسة الفندقية، أو هيكلها التنظيمي. ولتضييق هذه الفجوة، على المؤسسة الفندقية الاعتماد على استراتيجيات التسويق الداخلي الفعال، من خلال جمع المعلومات عن الزبائن أو الضيوف عن طريق العاملين المحتكين بهم، والذين تسمح لهم أدوارهم باصطياد توقعات الزبائن. كما تحتاج المؤسسة الفندقية أن تحصل على تغذية مرتجة من الزبائن، والعاملين، وهذا لتصميم خدمات تغري الزبائن، فإذا كانت الخدمة المقدمة غير مرضية للزبائن، فيجب أن تعرف المؤسسة الفندقية ذلك عن طريق الدراسات المسحية لزيائنها، لأنه ربما يكون العاملون بالفندق غير مرحبين بالضيوف، أو غير قادرين على تقديم معلومات مرتفعة القيمة للزبائن. وتؤثر كل هذه الأنشطة مباشرة في مدى الفجوة، وتعمل على تضيقها، عندما تنفذ بصورة صحيحة.
- **فجوة النمطيات:** وهي الفجوة الثانية، وتشير إلى التناقض الذي يمكن أن يحدث بين إدراك إدارة الفندق لما يتوقعه الزبائن، وكيفية تصميم عملية تسليم الخدمة لتلبية هذه التوقعات. فمثلا يمكن أن تحدد إدارة الفندق الوقت الذي يرحب الزبائن بقضائه منتظرين الخدمة لتسجيل دخولهم إلى الفندق بدقة، ولكن قد لا تجدول موظفين بالشكل الكافي في المكتب الأمامي لتلبية توقعات الزبائن أو الضيوف، ويمكن أن يكون هذا بسبب الافتقار إلى الالتزام من جانب الإدارة، أو نتيجة لمحاولة الإدارة لتقليل تكاليف التشغيل.
- ولتضييق هذه الفجوة، على المؤسسة الفندقية، الاهتمام ببناء علاقات قوية مع الزبون على المستوى الهيكلي، من خلال الاختيار الكفء والدقيق للعاملين المحتكين بالزبائن، وتدريبهم على جودة الخدمة. كما يجب على المؤسسة الفندقية أن توفر جميع الموارد المادية والبشرية من اجل خدمة الزبون وتلبية توقعاته، وعندما تستنبط النظم بهذه الطريقة سيقبل خطأ ترجمة توقعات الزبائن إلى تصميم عملية تسليم الخدمة.
- **فجوة التسليم:** وهي الفجوة الثالثة، وتشمل الفرق بين تصميم الخدمة الفندقية وتسليمها، أي وجود اختلاف بين مواصفات تسليم الخدمة، والتسليم الفعلي للخدمة الفندقية. وتنتج هذه الفجوة من خلال ضعف أداء العاملين، ولتضييق هذه الفجوة، على المؤسسة الفندقية، أن تستعمل التسويق الداخلي لاختيار العاملين الأكفاء، وتشجيعهم، وتدريبهم، وتفويضهم الصلاحيات، وتحفيزهم، لتسليم الخدمة الفندقية بشكل فعال وذو جودة. كما يمكن لإدارة

- مرداوي كمال، بوفولة نبيلة، "دور التسويق في تحسين جودة المنتج التأميني"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8 ماي 2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، ص10، (بتصرف).

<sup>1</sup> ليندا شيبيا، "مرجع سبق ذكره"، ص357-358، (بتصرف).

الفندق أن تجري تقويمًا صحيحًا لتوقعات الزبائن، وتطور مواصفات تسليم الخدمات الفندقية، ويكون هذا من خلال إنتاج إدارة الفندق لبيئة ثقافية تسويقية بين العاملين، تضمن أداء تسويقي جيد للعاملين المحتكين بالزبائن.

- **فجوة الاتصالات:** وهي الفجوة الرابعة، وتحدث عندما يوجد اختلاف بين الخدمة المسلمة، والخدمة التي سبق الوعد بها من خلال الاتصالات الخارجية للمؤسسة الفندقية مع الزبائن. ومن بين مسببات هذه الفجوة، الاتصالات غير الفعالة مع الأسواق الداخلية والخارجية، والمبالغة في الوعد بالخدمة.

ولتضييق هذه الفجوة، على المؤسسة الفندقية، أن تجري اتصالات تسويقية فعالة مع زبائنها الداخليين، من خلال الترويج الداخلي الأفكار والاستراتيجيات التسويقية، ونشر وبث المعرفة والمعلومات التسويقية للعاملين خاصة من هم على اتصال كثيف بالزبائن، وتسيير المعرفة التسويقية داخل الفندق، مع تجنب تقديم وعود غير معقولة للزبائن، واتباع هذه القواعد المتعلقة بتسيير وتسويق العلاقات مع الزبائن الداخليين والخارجيين، تقل هذه الفجوة بصورة كبيرة.

- **فجوة الخدمة:** وهي الفجوة الخامسة، وتحدث عندما يوجد فرق أو اختلاف بين الخدمة المتوقعة من قبل الزبائن والخدمة المدركة أو الفعلية بعد استهلاكها. وتعتبر هذه الفجوة الفجوة النهائية للخدمة، وتظهر هذه الفجوة بظهور إحدى الفجوات السابقة، بسبب عدم تحقيق الخدمة الحقيقية لتوقعات الزبائن، وتتأثر هذه الفجوة تأثرًا غير مباشر بتنفيذ استراتيجيات تقليل أو تضييق الفجوات السابقة.

ولتضييق هذه الفجوة، على المؤسسة الفندقية، أن تتبنى استراتيجيات التسويق الداخلي، كاختيار الأفراد ذوي التوجه التسويقي وتدريبهم، وتمكينهم، وتحفيزهم، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وإرساء مناخ ثقافي محفز للإبداع والجودة والتميز، وتنشيط آلية تسويقية للحصول على تغذية مرتجعة من الزبائن والعاملين، يمكن أن تستخدمها المؤسسة الفندقية في الفحص الشامل لجودة الخدمة وهذا لتسليم خدمات فندقية عالية الجودة للضيوف.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن هناك علاقة وطيدة وثيقة بين عناصر التسويق الداخلي وأبعاد جودة الخدمة الفندقية، باعتبار أن جل أبعاد جودة الخدمة الفندقية هي نتاج لتبني وتطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة الفندقية.

### خلاصة الفصل:

ختامًا لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق لأثر التسويق الداخلي في تحسين وترقية جودة الخدمات بمؤسسات الضيافة، نخلص إلى أن الاختيار الدقيق للعاملين الأكفاء الذين لهم ميل واستعداد لتقديم خدمات فندقية عالية الجودة وتوظيفهم سيكسب المؤسسة الفندقية ميزة تنافسية مستدامة قائمة على جودة الخدمة. كما

أن تدريب العاملين على خدمة الزبائن (الضيوف) وتفعيل الجودة، له دور استراتيجي في فهم دواخل الضيوف وسلوكاتهم، وبالتالي تعزيز جودة الخدمة الفندقية. ويعتبر تمكين العاملين (خاصة من هم على اتصال واحتكاك كبير بالضيوف) من بين عناصر التسويق الداخلي الذي له دور كبير في تحقيق جودة الخدمة الفندقية، من خلال الاستجابة السريعة لطلبات الضيوف، والاستماع لشكاويهم، وحل مشاكلهم. إضافة إلى كل هذا يلعب التحفيز



المادي والمعنوي، وتفعيل الاتصال التسويقي الداخلي معهم، دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي تفعيل جودة الخدمة الفندقية وترقيتها. كما أن ترسيخ ثقافة خدمة الضيف والجودة والإبداع بين العاملين في الفندق، يؤدي الى فهم أعمق لحاجات ورغبات الضيوف أو النزلاء، وبالتالي التميز والجودة في تقديم الخدمات الفندقية لهم.

## تمهيد:

من خلال تحليل الفصول السابقة تم التعرض للأطر النظرية التي يقوم عليها فكر التسويق الداخلي وجودة الخدمة في الصناعة الفندقية مع توضيح العلاقة الوطيدة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية باعتبار أن هذه الأخيرة هي انعكاس للتسويق الداخلي وتابع له، الشيء الذي يبرز الدور الاستراتيجي الفعال الذي يلعبه التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، وفي هذا الفصل سيحاول الباحث إسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني من خلال دراسة عينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة وتشخيص حال التسويق الداخلي بهذه المؤسسات وانعكاساته على جودة الخدمات الفندقية المقدمة، وفي إطار هذا السياق ستتم معالجة هذه الإشكالية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: واقع قطاع الفنادق بولاية ورقلة (مدخل تمهيدي)
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحديد خصائص عينة البحث
- المبحث الثالث: تحليل نتائج المقابلة والاستقصاء
- المبحث الرابع: مقترح لتطوير التسويق الداخلي بالمؤسسات المدروسة

المبحث الأول: واقع قطاع الفنادق بولاية ورقلة (مدخل تمهيدي)

بعد التطور الذي شهدته الصناعة السياحية والفندقية في العالم، والذي تزامن مع الانفتاح الاقتصادي العالمي، وبروز فكر اقتصادي معاصر قائم على المعرفة والجودة والكفاءات، كان لزاما على المؤسسات الفندقية الجزائرية عموما والمؤسسات الفندقية بولاية ورقلة على وجه الخصوص أن تواكب هذا التطور، من خلال تفعيل مستوى جودة خدماتها عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري أو ما يسمى باللغة التسويقية الزبائن الداخليين. ولتشخيص التسويق الداخلي وجودة الخدمة بالمؤسسات الفندقية بولاية ورقلة من خلال اخذ عينة، لابد من التطرق لواقع القطاع الفندقي بشكل عام ومعرفة أهم حيثياته.

### المطلب الأول: لمحة عامة عن قطاع الفنادق بالجزائر

مع تسارع العولمة وظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية والانفتاح الاقتصادي العالمي، ازدهرت الصناعة الفندقية العالمية، وزادت حدة التنافس بين المؤسسات الفندقية العالمية لامتلاك مزايا تنافسية مستدامة قوامها الجودة والمعرفة والكفاءات.

وفي خضم هذا الوضع بات من الضروري على المؤسسات الفندقية الجزائرية أن تتأقلم مع الانفتاح الاقتصادي الذي يشهده العالم، وان تنافس المؤسسات الفندقية العالمية، في ظل انضمام الجزائر المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة. ويمكن أن نشير إلى أن هناك أكثر من 1064 فندق موزعة على كامل التراب الوطني من بينها 64 تابعة للقطاع العام، أي أن هذا القطاع يمثل 7% فقط من مجمل الحظيرة الفندقية<sup>1</sup>. وأن القطاع الفندقي العمومي يمثل من حيث الكم 28 ألف سرير من مجموع 85 ألف سرير<sup>1</sup>

وقد قامت الجزائر بعدة إصلاحات اقتصادية بهدف تحرير السوق وانفتاحه أكثر ضمن ما يسمى باقتصاد السوق، وبرامج إعادة تأهيل المؤسسات العمومية والخاصة بهدف النهوض بتلك المؤسسات والرفع من مستوى أدائها التنافسي، وإصدار المزيد من التشريعات والقوانين التي تحفز على الاستثمار في القطاع السياحي الجزائري، وشمل هذا الإصلاح المؤسسات الفندقية<sup>2</sup>. حيث تم القيام بخصوصية قطاع الفنادق الجزائري من خلال تكريس إزالة تعهد الدولة فيما يخص التسيير من خلال وضع إستراتيجية خاصة بخصوصية المؤسسات الفندقية والهياكل السياحية التابعة للقطاع العمومي الحكومي، وتشجيع مبادرات الخواص لتحسين وتطوير نوعية الخدمات الفندقية والقطاع أجمع، ويمكن تلخيص أسباب اللجوء للخصوصية الى ما يلي<sup>3</sup>:

- عجز القطاع الفندقي العمومي عن أداء وظيفته وتحسين خدماته، ومن ثم التعبير عن الصورة السياحية الجيدة في السوق الدولي للسياحة.

<sup>1</sup> جريدة الخبر الجزائرية، فقرة فطور الصباح، حوصصة الفنادق العمومية، 21 جوان 2008، العدد 5353.

<sup>2</sup> احمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة)، 2009/2008، ص 170.

<sup>3</sup> هدير عبد القادر، "واقع السياحة في الجزائر وآفاق تطوره"، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نفود، مالية وبنوك، جامعة الجزائر، غير منشورة)، 2005-2006، ص 218.

- سوء تسيير المؤسسات السياحية والفندقية، وهو ناتج أساسا عن التدخل الكبير للدولة، وارتباط عمليات التمويل بالخرزينة العمومية، وبعد العجز الذي عرفته هذه المؤسسات قامت الدولة بمنح الاستقلالية للمؤسسات العمومية الجزائرية، بما فيها المؤسسات السياحية وذلك في سنة 1988.

- تدهور المنشآت السياحية، ووجود عجز في طاقة الإيواء وتدني مستوى الخدمات وافتقارها للجودة.  
- نقص في التكوين الفندقي.

- مشاركة ضعيفة لهذا القطاع في خلق مناصب شغل و امتصاص جزء من البطالة.  
- انعدام النظافة، الصيانة والمتابعة في المرافق السياحية، وانعدام التقاليد والثقافة السياحية لدى مستخدمي القطاع السياحي والفندقي.

ولا يمكن أن يتحقق الانتعاش السياحي والفندقي إلا من خلال<sup>1</sup>:

- الاستغلال الأمثل والعقلاني لطاقت الإيواء.

- إعادة تأهيل الحضيرة الفندقية الموجودة لتتماشى مع التغيرات والرغبات المتغيرة للمستهلكين.  
- تطوير أشكال جديدة للإيواء على غرار الفنادق، حيث أن هناك عدة خدمات بديلة متوفرة في السوق الفندقي الجزائري كالفيلات والشقق المفروشة... الخ، وما تقدمه من خدمات للإقامة والإيواء وغيرها، وبما تتوفر عليه من تجهيزات وإمكانيات معتبرة من حيث الأثاث والمرافق المتعددة من غرف وصالونات وحدائق ومرافئ للسيارات وغيرها بأسعار جد تنافسية<sup>2</sup>.

- الإسراع في وتيرة الخوصصة والشراكة، لترويج صورة البلاد والمنتجات السياحية الجزائرية في الخارج.  
ومن بين الإصلاحات التي قامت بها الجزائر للنهوض بالقطاع السياحي وتفعيل حركيته وتنافسيته، هو تطبيق مخطط جودة السياحة في الجزائر\*، والهدف من ورائه هو تحسين صورة الجزائر السياحية عالميا، من خلال تفعيل جودة الخدمات السياحية عموما والخدمات الفندقية على وجه الخصوص باعتبار أن المؤسسة الفندقية هي الركيزة الأساسية لأي تنمية سياحية.

كما يهدف المخطط إلى تهيئة المؤسسات الفندقية والسياحية الجزائرية وإعادة الاعتبار لها، من خلال تأهيلها ماديا وماليا وبشريًا بما يتوافق والمواصفات العامة في مجال الجودة، وهذا لمواجهة المؤسسات الفندقية والسياحية العالمية في السوق السياحي الجزائري والأسواق العالمية، في ظل انضمام الجزائر المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة. وبالتالي فإن هذا المخطط سيساعد المؤسسة الفندقية الجزائرية على تطبيق أساليب التسويق الداخلي وهذا لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة، كون أن جودة الخدمة لن تتحسن ولن تتعزز إلا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري

<sup>1</sup> هدير عبد القادر، "مرجع سبق ذكره"، صص 215-216.

<sup>2</sup> احمد بن عيشاوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 171.

\* انظر الملحق الخاص ب مخطط الجودة السياحي الجزائري ضمن قائمة الملاحق.

(مقدم الخدمة) وتلبية حاجاته ورغباته، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق السياحي الجزائري، والتي ستزداد بدخول الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة.

أما بالنسبة للوضعية التنظيمية للمؤسسات الفندقية بالجزائر والمالكين لهذه المؤسسات، فيمكن توضيحها على النحو التالي<sup>1</sup>:

- مؤسسة التسيير الفندقي للاوراسي ومؤسسة التسيير الفندقي لفندق الجزائر *EX-ST George* وهما كبريات المؤسسات الفندقية العمومية في الجزائر.

- 15 مؤسسة أخرى مكلفة بتسيير الفنادق والمركبات السياحية موزعة على النحو التالي:

- ثماني (8) مؤسسات مكلفة بتسيير المؤسسات الفندقية الجهوية كمؤسسة التسيير السياحي بعنابة ومؤسسة التسيير السياحي ببسكرة، بتلمسان، بغرداية... الخ

- ستة (6) مؤسسات مكلفة بتسيير المركبات الفندقية الشاطئية كمركب سيدي فرج ومركب تيبازة ومركب الأندلس بوهران... الخ

- مؤسسة مكلفة بتسيير المحطات المعدنية.

- بالإضافة إلى المؤسسات الفندقية الخاصة المسيرة من طرف أصحابها وكذا المؤسسات الفندقية الأجنبية والتي معظمها فنادق لأشهر السلاسل العالمية كالشيراتون والهيلتون وسلسلة أكور المالكة لفندقي الماركيز والسوفيتال بالعاصمة والتي تدخل ضمن الاستثمار الأجنبي المباشر وتعمل في إطار الشراكة مع الجزائر.

كما توجد ثلاث معاهد مكلفة بالتكوين الفندقي والسياحي والتي هي المزود الرئيسي للعمالة المتخصصة في هذا المجال لمعظم المؤسسات الفندقية بالجزائر وبعض الدول الإفريقية والعربية وان هذه المعاهد تتألف مما يلي:

- المعهد العالي للفندقة والسياحة *ISHT* الكائن بفندق الاوراسي بالعاصمة مكلف بتكوين الإطارات العليا في التسيير الفندقي والسياحي بالإضافة إلى تقديمه دورات تدريبية تستهدف التحكم في تقنيات العمل الفندقي.

- معهد التقنيات الفندقية ببوسعادة وهو مكلف بتكوين التقنيين في مجال الفندقة.

- معهد التقنيات الفندقية والسياحية بتييزي وزو وهو مكلف بتكوين التقنيين في مجال الفندقة والسياحة.

وتعتبر المؤسسات الفندقية العالمية والتي تعمل بالجزائر كفنادق الشيراتون والهيلتون والسوفيتال المنافس الأول للمؤسسات الفندقية المحلية، بسبب امتلاكها للتجهيزات ورؤوس الأموال الضخمة والكفاءات والمهارات عالية

التدريب، ولكي تتكيف المؤسسات الفندقية الجزائرية مع هذا الوضع لا بد لها من تحسين مستوى جودة خدماتها،

ولن يتأتى هذا إلا بتبني وتطبيق الفكر التسويقي الداخلي الموجه نحو العاملين، كونهم يمثلون الجزء الاستراتيجي والمهم من جودة الخدمة الفندقية.

**المطلب الثاني: واقع المؤسسة الفندقية بولاية ورقلة وسبل تحسينه.**

<sup>1</sup> احمد بن عيشاوي، "مرجع سبق ذكره"، ص172.

ومن بين المناطق السياحية التي أولت لها الدولة الجزائرية اهتماما كبيرا المناطق الصحراوية، حيث اهتمت الدولة بتنشيط السياحة الصحراوية وتدعيمها من خلال الاهتمام بالمؤسسات الفندقية وإعادة تأهيلها وهيكلتها. ومن بين الولايات التي كان لها النصيب الأوفر من هذا الجهد والدعم ولاية ورقلة ويلعب القطاع الفندقي بولاية ورقلة دورا أساسيا في إنعاش الحركة السياحية والنهوض بالاقتصاد المحلي، وما يزيد من أهمية هذا القطاع تمركز الثروة النفطية بالولاية، وهذا ما يجعلها مقصد العديد من الشركات الأجنبية العاملة في قطاع المحروقات ناهيك عن الزيارات المختلفة للمسؤولين والموظفين التابعين لدوائر المديرية الجهوية، والتي تدخل تحت النطاق الإقليمي والإداري لهذه الولاية باعتبارها عاصمة للجنوب الشرقي. وتجلى هذا التطور الملحوظ على الصعيد السياحي في زيادة عدد المؤسسات الفندقية والوكالات السياحية والمطاعم والمركبات السياحية والمخيمات وحظائر التسلية وغيرها، كما تم توسعة المناطق السياحية، كما ارتفع عدد السواح ومرتادي الفنادق. وفي ظل الوضعية الهشة التي يشهدها القطاع الفندقي بولاية ورقلة، اتخذت السلطات المختصة (مديرية السياحة) عدة إجراءات لتحسين واقع القطاع وتفعيل حركيته وتنافسيته، من خلال إعادة تأهيل المؤسسات الفندقية ماديا وماليا وبشريا، وهذا بتطبيق مخطط الجودة السياحي الجزائري \* ابتداء من سبتمبر 2008، حيث تم تنصيب لجنة إقليمية خاصة بهذا الشأن.

والجدول التالية تبرز التدفق السياحي والترددات على الفنادق بولاية ورقلة لسنة 2006

الجدول رقم (08): التدفق السياحي لولاية ورقلة لسنة 2006

| التدفق السياحي (عدد السياح الوافدين) لسنة 2006 |         |
|--|---------|
| الوصول   | الليالي |
| 61938  | 103343  |

وزارة المالية، المديرية العامة للميزانية، مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية، "الدليل الإحصائي 2006 لولاية ورقلة، جوان 2007

الجدول رقم (09): الترددات على الفنادق بولاية ورقلة لسنة 2006

| الترددات على الفنادق | الجزائريين | الأجانب | المجموع |
|----------------------|------------|---------|---------|
| الوصول               | 59098      | 2840    | 61938   |
| الليالي              | 95818      | 7525    | 103343  |

وزارة المالية، المديرية العامة للميزانية، مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية، "الدليل الإحصائي 2006 لولاية ورقلة، جوان 2007

يقصد بالوصول: القدوم إلى الفندق و المبيت ليلة واحدة.

يقصد بالليالي : الإقامة لأكثر من ليلة .

\* انظر الملحق الخاص ب مخطط الجودة السياحي الجزائري ضمن قائمة الملاحق.

يتضح من خلال تحليل هذه الجداول أن ولاية ورقلة عرفت في السنوات الأخيرة انتعاشا سياحيا كبيرا خاصة مع وتيرة التنمية المتزايدة من خلال الاهتمام بمنشآت القطاع، إضافة إلى الأمن الذي تتمتع به الولاية، وما يحتويه باطنها من ثروات طاقوية، كل هذه العوامل حفزت الطلب على المنتج السياحي بالولاية.

### - تطور التعداد الفندقي

لقد عرف القطاع الفندقي لولاية ورقلة تطورا ملحوظا خلال السنوات الممتدة من 1998 حتى 2003 في عدد الفنادق ، حيث نلاحظ ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (10) : تطور عدد الفنادق بولاية ورقلة .

| السنة | عدد الفنادق | النسبة % | الفنادق المصنفة | عدد العمال | النسبة % | طاقة الاستيعاب | النسبة % |
|-------|-------------|----------|-----------------|------------|----------|----------------|----------|
| 1998  | 16          | 16.25    | 5               | 301        | -        | 1177           | -        |
| 1999  | 17          | 6.25     | 5               | 280        | -6.97    | 1210           | 2.8      |
| 2000  | 17          | 00       | 5               | 295        | 5.35     | 1246           | 2.97     |
| 2001  | 19          | 11.76    | 5               | 291        | -1.35    | 1396           | 12.03    |
| 2002  | 21          | 10.52    | 5               | 286        | -1.71    | 1449           | 3.79     |
| 2003  | 24          | 14.28    | 5               | 290        | 1.39     | 1662           | 14.7     |

المصدر: مديرية السياحة لولاية ورقلة.

نلاحظ من خلال الجدول أنه خلال سنة 1998 كان عدد الفنادق 16 فندق، منها 5 فنادق مصنفة\* ،

بطاقة إستيعاب مقدرة بـ 1177 سرير، و تشغل 301 عامل. وكانت هناك زيادة في عدد الفنادق بنسبة 6.25 % سنة 1999، مع زيادة في طاقة الإستيعاب بـ 2.8% . أما في سنة 2000 يلاحظ زيادة طفيفة في عدد العمال وطاقة الاستيعاب التي قدرت بـ 5.35% و 2.97% على التوالي، أما في سنة 2001 فقد زاد عدد الفنادق بنسبة 11.96% و زادت طاقة الاستيعاب بـ 12.03% . أما عن سنة 2002 فقد زاد عدد الفنادق بنسبة 10.52% وزادت طاقة الاستيعاب بنسبة 3.97% . أما في ما يتعلق بسنة 2003 فتميزت بزيادة 14.28% في عدد الفنادق ويرجع هذا التطور إلى زيادة الاستثمار في المنطقة، خاصة في قطاع المحروقات، مما زاد من عدد الزبائن الوافدين سواء كانوا أجانب أو من داخل الوطن، زيادة على التنمية الاقتصادية الشاملة التي عرفتها البلاد ابتداء من سنة 1999، و هذا يدخل في إطار البرنامج الخاص بالحكومة المتعلق بتنمية القطاع السياحي في كل ولايات الوطن بما فيه ولاية ورقلة.

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحديد خصائص عينة البحث.**

في إطار العمل الميداني ومن اجل الحصول على نتائج دقيقة للعينة المدروسة يمكن تعميمها على مجتمع البحث، تم الاعتماد على عدة أدوات منهجية كالمقابلة والملاحظة والتقارير والاستبيان، مع استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج.

**المطلب الأول: أساليب جمع البيانات.**

استخدم الباحث عدة أدوات منهجية من اجل الوصول نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، وتمثلت هذه الأدوات في (المقابلة والملاحظة والتقارير والاستبيان).

**أولاً: أسلوب المقابلة والملاحظة والتقارير**

معرفة حقيقة واقع التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية عينة الدراسة وانعكاسات هذا الواقع على جودة الخدمات المقدمة، تم الاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة والتي تمثلت في:

**- المقابلات الشخصية:**

حيث تطلبت عملية جمع البيانات إجراء العديد من المقابلات الشخصية المعمقة مع مسيري المؤسسات الفندقية عينة الدراسة، باعتبارهم المسؤول الأول عن تبني وتطبيق التسويق الداخلي، وكان الهدف من هذه المقابلات هو الحصول على المعلومات اللازمة وتكوين الأفكار بشأن واقع التسويق الداخلي وجودة الخدمة بتلك المؤسسات. بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية معمقة مع مسئولين في مديرية السياحة بولاية ورقلة بغرض التعرف على وجهات نظرهم ومواقعهم وتصوراتهم فيما يتعلق بوضع المؤسسات الفندقية بالولاية عموماً وكيفية الحصول على المعلومات اللازمة من هذه المؤسسات، بالإضافة إلى مدى الاهتمام وتحسين أساليب التسيير والحلول والعلاجات التي سطرتها مديرية السياحة للتكفل اللازم بهذه القضايا، بالإضافة إلى إجراء العديد من المقابلات مع بعض الأساتذة الجامعيين المختصين في إدارة الأعمال والتسويق.

**- الملاحظات:**

من خلال الزيارات الميدانية المتعددة للمؤسسات الفندقية محل البحث، تم أخذ العديد من الملاحظات فيما يخص طرق الاستقبال، مدى الاهتمام بثقافة البحث العلمي، أساليب التسيير... الخ.

**- التقارير:** لجمع البيانات الإدارية والتسويقية والمالية للمؤسسات محل الدراسة، اعتمد الباحث على بعض التقارير التي تخص نشاطات المؤسسات الفندقية، والتي تم الحصول عليها من قبل مديرية السياحة بولاية ورقلة.

**ثانياً: أسلوب الاستبيان**

يعتبر هذا الأخير من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استمارة استبائية خاصة بالعاملين، هدفها معرفة واقع التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى معرفة مدى تبني وتطبيق الإدارات العليا لمفهوم التسويق الداخلي، ومدى اهتمام هذه الإدارات بعاملها،



كما تصميم استمارة استبائية خاصة بالزبائن (الضيوف)، الهدف منها معرفة مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة، وكذا معرفة آثار تطبيق أو عدم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي على العاملين.

وتم بناء الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة وعلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، كما تم الاستعانة بأراء بعض الأساتذة الجامعيين في الإحصاء وإدارة الأعمال.

وقد تكونت استمارة الاستبيان الأولى والخاصة بالموظفين من جزئين:

- الجزء الأول: يتضمن معلومات عامة، تهدف إلى التعرف على خصائص عينة الموظفين.

- الجزء الثاني: يتضمن فقرات تقيس متغيرات التسويق الداخلي.

أما استمارة الاستبيان الثانية الخاصة بالزبائن فقد اشتملت على جزئين:

- الجزء الأول: يتضمن معلومات عامة، تهدف إلى التعرف على خصائص عينة الزبائن.

- الجزء الثاني: يتضمن فقرات تقيس متغيرات جودة الخدمة الفندقية من وجهة نظر الزبائن.

وبهدف التحقق من صدق المقياس وثباته، تم عرض المقياس على عدد من المختصين في مجال الإحصاء، ومراجعة المراجع العلمية وهذا لغرض التحقق من وضوح المضمون أو صدق المحتوى ومن ثم القيام بإعادة بعض الصياغات كي تكون أكثر وضوحا.

وقد تم استخدام سلم ليكرت الخماسي (*5Point Scale Likert*) في توزيع درجات الإجابة، والتي توزعت من أعلى وزن (دائما)، والذي أعطيت له (5) درجات، إلى أدنى وزن (إطلاقا) والذي أعطيت له (1) درجة. وبذلك يكون المدى من 1 إلى اقل من 2.5 للوسط الحسابي موافقة منخفضة، والمدى من 2.5 إلى 3.5 موافقة متوسطة، والمدى أكثر من 3.5 إلى 5 موافقة عالية، وذلك عن كل فقرة من فقرات الاستبيان.

من أجل دراسة و تحليل نتائج الاستبيان اعتمدنا على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (*SPSS*)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية: لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة.

- النسب المؤوية: لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: لتحديد اتجاه الإجابات.

- الانحراف المعياري: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

- معامل الاختلاف: لإظهار درجة الانسجام في الإجابات.

وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الموظفين وعينة الزبائن (الضيوف)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): الاستثمارات الاستثنائية الموزعة والمستلمة من قبل عينة الموظفين وعينة الزبائن

| الاستثنائيات الخاصة بالزبائن (النزلاء) |                          | الاستثنائيات الخاصة بالموظفين       |                          | المؤسسة الفندقية |
|--|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|------------------|
| عدد الاستثنائيات المسترجعة والصحيحة    | عدد الاستثنائيات الموزعة | عدد الاستثنائيات المسترجعة والصحيحة | عدد الاستثنائيات الموزعة |                  |
| 23                                     | 24                       | 30                                  | 35                       | الطاسيلي         |
| 24                                     | 26                       | 29                                  | 36                       | المهري           |
| 14                                     | 15                       | 20                                  | 24                       | ليناتال          |
| 61                                     | 65                       | 79                                  | 95                       | المجموع          |
| %93.84                                 |                          | %83.15                              |                          | نسبة الاسترجاع   |

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول أعلاه، أن الباحث وزع ( 95 ) استمارة استبيان خاصة بالموظفين، واسترجع ( 79 ) استمارة صحيحة وقابلة للمعالجة الإحصائية، وقد بلغت نسبة استرجاع الاستثمارات الصحيحة ( 83.15% )، كما تم توزيع ( 65 ) استمارة استبيان خاصة بالزبائن (الضيوف)، وقد بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة والصحيحة ( 61 ) استمارة بنسبة (93.84%).

ويلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع عدد الاستثنائيات الموزعة على العاملين بفندقي المهري والطاسيلي، وذلك نظرا لارتفاع عدد العاملين بهاذين الفندقين مقارنة بفندق ليناتال.

#### المطلب الثاني: المؤسسات الفندقية عينة البحث.

تم اختيار مجموعة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة لتكون محلا للدراسة تمثل مجتمعا يتشكل من 24 مؤسسة، وقد اختيرت مؤسسات من القطاع الخاص وأخرى من القطاع العمومي، من اجل إحداث مقارنة بين هذه المؤسسات فيما يخص المتغيرات المدروسة.

#### أولا: مجتمع وعينة البحث

اشتملت الدراسة على عينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، والبالغ عددها ( 03 ) ثلاث مؤسسات، وقد تم أخذ فندق المهري ذو الثلاث نجوم كممثل للقطاع العمومي وفندقي الطاسيلي ذو الأربع نجوم وليناتال غير المصنف كممثل للقطاع الخاص، وقد تم اختيار هذه المؤسسات الفندقية للدراسة نظرا لارتفاع عدد العاملين بها، والذي يزيد عن (30) ثلاثين عاملا، وهذا ضمنا لموضوعية ودقة النتائج.

كما تم اختيار تلك العينة من المؤسسات استنادا على دليل الفنادق بولاية ورقلة والمعد من طرف مديرية السياحة بالولاية، بالإضافة على الاتصال بهذه المديرية والتشاور معها بخصوص هذا الموضوع.

واختيرت هذه العينة من المؤسسات الفندقية لتمثل مجتمع البحث والدراسة، الذي يتكون من (24) مؤسسة فندقية بولاية ورقلة.

## ثانيا: الوضعية الاقتصادية والقانونية للمؤسسات الفندقية عينة البحث

تختلف المؤسسات الفندقية المدروسة عن بعضها البعض في مجالات عدة أهمها: (الملكية، التصنيف، الطبيعة المعمارية، الخدمات المقدمة، قدرات الإيواء، رقم الأعمال، عدد الموظفين، عدد الزبائن (الضيوف) الوافدين). وفي ما يلي إبراز لهذه الاختلافات:

أ- المؤسسات الفندقية حسب (الملكية، التصنيف، الطبيعة المعمارية، الخدمات المقدمة):

يبرز الجدول التالي الفروقات بين المؤسسات الفندقية محل البحث فيما يخص الملكية، التصنيف، الطبيعة المعمارية، الخدمات المقدمة.

الجدول رقم (12): المؤسسات الفندقية عينة البحث حسب (الملكية، التصنيف، الطبيعة المعمارية، الخدمات المقدمة)

| الخدمات المقدمة   | الطبيعة المعمارية | التصنيف    | الملكية |          |                  |
|---|-------------------|------------|---------|----------|------------------|
| إيواء (غرف مؤثثة ومجهزة بجميع اللوازم)، مطعم ومشرب، مقهى، مسبح، ملعب تنس، حظيرة سيارات. | صحراوي            | (3) نجوم   | عمومي   | المهري   | المؤسسة الفندقية |
| إيواء (غرف مؤثثة ومجهزة بجميع اللوازم)، مطعم ومشرب، مقهى، مسبح، حديقة، حظيرة سيارات.    | حضري              | (4) نجوم   | خاص     | الطاسيلي |                  |
| إيواء (غرف مؤثثة ومجهزة بجميع اللوازم)، مطعم، مقهى، مسبح، انترنت.                       | حضري              | بدون تصنيف | خاص     | ليناتال  |                  |

المصدر: مديرية السياحة لولاية ورقلة "التقارير الخاصة بأنشطة المؤسسات الفندقية محل الدراسة".

يتضح من الجدول أعلاه أن عينة المؤسسات الفندقية المختارة هي عينة مشكلة من مؤسسات فندقية عمومية (فندق المهري) ومؤسسات فندقية خاصة (فندق الطاسيلي وفندق ليناتال)، وهذا لإحداث نوع من المقارنة بين المؤسسات الفندقية العمومية والمؤسسات الفندقية الخاصة فيما يخص واقع التسويق الداخلي وانعكاساته على جودة الخدمات الفندقية المقدمة. كما أن مجتمع البحث هو مجتمع مكون من مؤسسات عمومية ومؤسسات خاصة، لذلك ارتأ الباحث أن يختار مؤسسات عمومية ومؤسسات خاصة لتشكيل العينة التي تنصب عليها الدراسة. كما يتضح من الجدول أن العينة المختارة تتكون من مؤسسات ذات درجات تصنيف مختلفة، وهذا لكون أن مجتمع البحث يتكون من مؤسسات فندقية تختلف عن بعضها البعض في درجة التصنيف النجمي، وأراد الباحث أن يأخذ من كل تصنيف نجومى مؤسسة فندقية تمثل ذلك التصنيف وهذا لتعميم النتائج على مجتمع البحث. أما بالنسبة للطبيعة المعمارية للمؤسسات الفندقية المختارة، فإن الجدول أعلاه يوضح أن المؤسسات الفندقية الخاصة هي ذات طبيعة معمارية حضرية مقارنة بالمؤسسات الفندقية العمومية التي تتميز بالطابع الصحراوي، وهذا راجع إلى أن الدولة عند تشييدها للمؤسسات الفندقية تراعي الخصوصية الطبيعية للمنطقة.

كما يتضح من الجدول أن المؤسسات الفندقية المدروسة تقوم بتقديم عدة خدمات ثانوية إضافة إلى الخدمات الأساسية (الإيواء والإطعام)، وهناك تفاوت بين المؤسسات المدروسة في هذا المجال، حيث نجد فندق الطاسيلي يتميز عن الفنادق الأخرى بتقديمه لخدمات الترفيه والتنزه كالاستحمام والجلوس في الحدائق، ويتميز فندق المهري بتوفيره لخدمة لعب كرة التنس، وفندق ليناتال الذي يوفر بعض الخدمات المتميزة كخدمة الانترنت.

### ب- المؤسسات الفندقية حسب قدرات الإيواء ورقم الأعمال:

يبرز الجدول التالي الاختلاف بين المؤسسات الفندقية محل البحث فيما يخص قدرات الإيواء ورقم الأعمال. الجدول رقم (13): المؤسسات الفندقية عينة البحث حسب (قدرات الإيواء ورقم الأعمال).

| عدد الوجبات المقدمة لسنة 2007 | رقم الأعمال لسنة 2007 بالدينار الجزائري |               | قدرات الإيواء |           | المهري | المؤسسة الفندقية |
|-------------------------------|---|---------------|---------------|-----------|--------|------------------|
|                               | الإطعام والخدمات                        | الإيواء       | عدد الأسرة    | عدد الغرف |        |                  |
| 6552                          | 45.633.665.44                           | 6.239.973.74  | 110           | 55        |        |                  |
| 16496                         | 10.631.238.36                           | 15.391.570.00 | 78            | 38        |        |                  |
| 8878                          | 12.881.388.00                           | 18.998.500.00 | 58            | 34        |        |                  |

المصدر: مديرية السياحة لولاية ورقلة "التقارير الخاصة بأنشطة المؤسسات الفندقية محل الدراسة".

يتضح من خلال الجدول أن قدرات الإيواء تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث تقدر بـ (55) غرفة و (110) سرير لفندق المهري، و (38) غرفة و (78) سرير لفندق الطاسيلي، و (34) غرفة و (58) سرير لفندق ليناتال. وهذا راجع إلى موقع الفندق في المدينة، والقدرات المالية للفندق، ومدى قدمه وشهرته وتصنيفه النجمي. كما يتضح من خلال الجدول أن رقم الأعمال الخاص بالإيواء لفندق ليناتال مرتفع مقارنة بفندقي المهري والطاسيلي رغم انخفاض قدرات الإيواء به، حيث يقدر بـ (18.998.500.00 دج)، وهذا راجع لشهرة الفندق وخدماته المتميزة ذات الجودة العالية.

ويتضح من الجدول أن رقم الأعمال الخاص بالإيواء لفندق المهري منخفض مقارنة بالفنادق الخاصة (الطاسيلي وليناتال)، حيث يقدر بـ (6.239.973.74 دج)، ويعود ذلك إلى انخفاض مستوى جودة خدماته خاصة ما تعلق باللموسية منها (كالمباني المتصدعة، وانعدام النظافة وغيرها...).

أما بخصوص رقم الأعمال الخاص بالإطعام، فإن فندق المهري يفوق فندقي ليناتال والطاسيلي في هذا المجال، حيث يقدر بـ (45.633.665.44 دج)، وهذا راجع إلى انخفاض أسعار الوجبات مقارنة بأسعارها في الفنادق الخاصة، بالإضافة إلى اعتماد الفندق بشكل رئيسي على المشروبات الكحولية كمصدر لدخله.

### ج- المؤسسات الفندقية حسب عدد الموظفين وعدد الزبائن (الضيوف) الوافدين:

يبرز الجدول التالي الاختلاف بين المؤسسات الفندقية محل البحث فيما يخص عدد الموظفين وعدد الزبائن (الضيوف) الوافدين.

الجدول رقم (14): المؤسسات الفندقية عينة البحث حسب (عدد الموظفين وعدد الزبائن (الضيوف) الوافدين).

| عدد الزبائن (الضيوف) الوافدين لسنة 2007 |        |            |        | عدد الموظفين |          | المهري | المؤسسة الفندقية |
|---|--------|------------|--------|--------------|----------|--------|------------------|
| الأجانب                                 |        | الجزائريون |        | المؤقتون     | الدائمون |        |                  |
| الليالي                                 | الوصول | الليالي    | الوصول |              |          |        |                  |
| 267                                     | 232    | 6268       | 4009   | 07           | 39       |        |                  |
| 1614                                    | 416    | 5834       | 2185   | 13           | 48       |        |                  |
| 905                                     | 875    | 7435       | 5913   | 00           | 30       |        |                  |

المصدر: مديرية السياحة لولاية ورقلة "التقارير الخاصة بأنشطة المؤسسات الفندقية محل الدراسة".

يتضح من خلال الجدول أن أكبر عدد للموظفين هو بفندق الطاسيلي سواء كانوا دائمين أو مؤقتين، حيث يقدر ب (61)، وهذا راجع إلى تعدد الخدمات الفندقية به، الأمر الذي يتطلب عمالة كبيرة، بالإضافة إلى تصنيفه النجمي، حيث يعتبر فندق الطاسيلي الفندق الوحيد بولاية ورقلة الذي له أربع نجوم. كما يتضح من خلال الجدول أن أكبر عدد للزبائن (الضيوف) (الجزائريين والأجانب) الذين ارتادوا المؤسسات عينة الدراسة في سنة 2007 كان لفندق ليناتال، حيث يقدر ب (15128)، وهذا يعود لشهرة الفندق وسمعته الطيبة وموقعه الاستراتيجي في مدينة ورقلة بالإضافة إلى جودة خدماته الفندقية.

### المطلب الثالث: خصائص عينة الموظفين والزبائن محل البحث

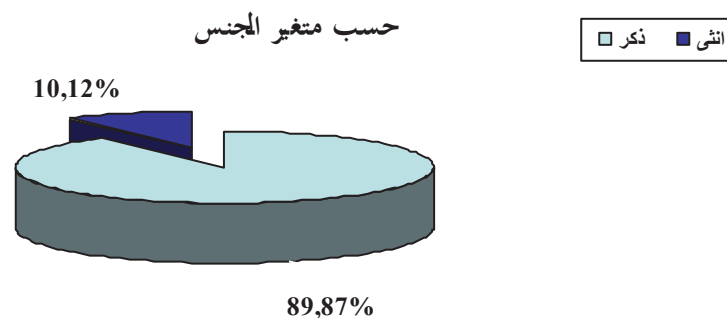
من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من جراء استقصاء عينة الموظفين وعينة الزبائن (الضيوف) تمكنا من معرفة أهم الخصائص الديمغرافية والاجتماعية التي تميز العينتين المدروستين، وفيما يلي إبراز لتلك الخصائص:

#### أولاً: خصائص عينة الموظفين

يمكن توضيح خصائص عينة الموظفين في الأشكال البيانية التالية:

#### - عينة الموظفين حسب الجنس:

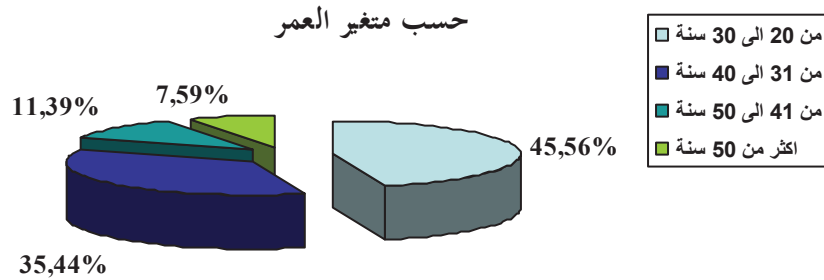
الشكل رقم (12): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة)



يتضح من خلال الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الجنس، أن نسبة الذكور في عينة الموظفين كانت مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الإناث في نفس العينة، حيث بلغت نسبة الذكور (89.87%)، بينما لم تتجاوز نسبة الإناث (10.12%)، وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع المحلي الذي لا يجذب العمل النسوي داخل المؤسسات الفندقية خاصة ما تعلق بمهن الاستقبال والإدارة.

## - عينة الموظفين حسب العمر:

الشكل رقم (13): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة)

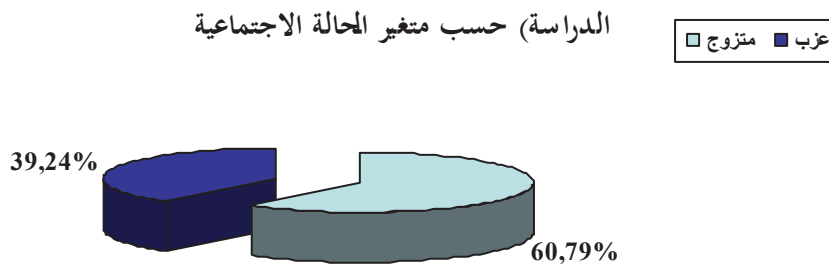


يشير الشكل أعلاه والخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير العمر، أن أكثر أعمار عينة الموظفين محصورة بين (20 و 30 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (45.56%)، وهذه الفئة العمرية تصب في مصلحة البحث، حيث يعني ذلك أن غالبية الأفراد الذين استطلعت آرائهم هم من فئة الشباب المعول عليهم، والذين يكونون أكثر تعاوناً مع الباحث، وتلتها الفئة العمرية المحصورة بين (31 و 40 سنة)، بنسبة (35.44%)، ثم الفئة العمرية بين (41 و 50 سنة)، بنسبة (11.39%)، وأخيراً الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) والتي بلغت نسبتها (7.59%).

واتضح للباحث أن جل العاملين بالمؤسسات الفندقية الخاصة شباب، مقارنة بالمؤسسات الفندقية العمومية.

- عينة الموظفين حسب الحالة الاجتماعية:

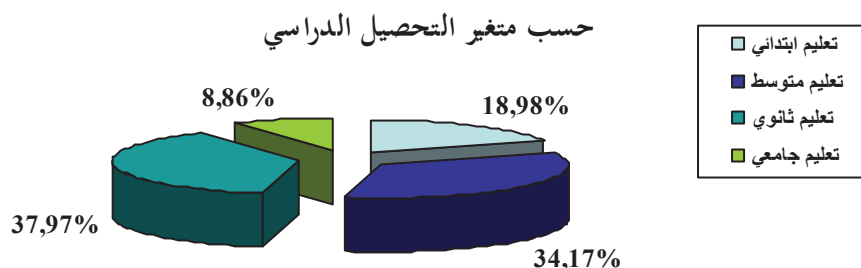
الشكل رقم (14): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة)



يلاحظ من خلال الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الحالة الاجتماعية، أن أغلب أفراد عينة الموظفين متزوجون، حيث بلغت نسبتهم (60.79%)، في حين بلغت نسبة العزاب من نفس الفئة (39.24%). ويتضح من خلال الدراسة الميدانية أن أغلب موظفي المؤسسات الفندقية الخاصة عزاب، وهذا راجع على سياسة هذه المؤسسات في تحسين وتحديد العمل الفندقي وخدمة الضيوف بكل قوة.

- عينة الموظفين حسب المستوى الدراسي:

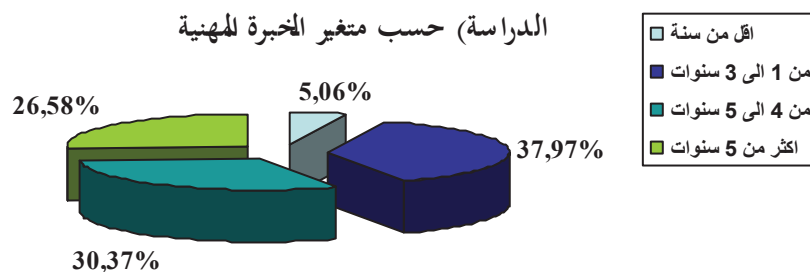
الشكل رقم (15): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة)



يتضح من خلال الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير المستوى الدراسي، أن أغلب أفراد عينة الموظفين لديهم مستوى تعليمي ثانوي، حيث بلغت نسبتهم (37.97%)، وتلتها نسبة المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط، والتي بلغت (34.17%)، وقدرت نسبة المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي بـ (18.98%)، في حين حققت نسبة الجامعيين من الموظفين المبحوثين أقل نسبة، حيث قدرت بـ (8.86%). وهذا راجع لطبيعة القطاع الفندقي بشكل عام، الذي لا يحتاج إلى الأفراد ذو الشهادات العليا، بحكم أن الأعمال الفندقية تتطلب فقط التحكم في التقنيات والمهارات الفندقية، كما أن طبيعة البحث فرضت على الباحث الاعتماد على العاملين الذين هم في الخط الأمامي (أي الذين هم في تفاعل مستمر مع الضيوف) وذلك تحقيقاً لهداف الدراسة، وبالتالي فإن غالبية العاملين في هذا الموقع هم من حملة الشهادات الدنيا.

- عينة الموظفين حسب عدد سنوات الخدمة في الفندق:

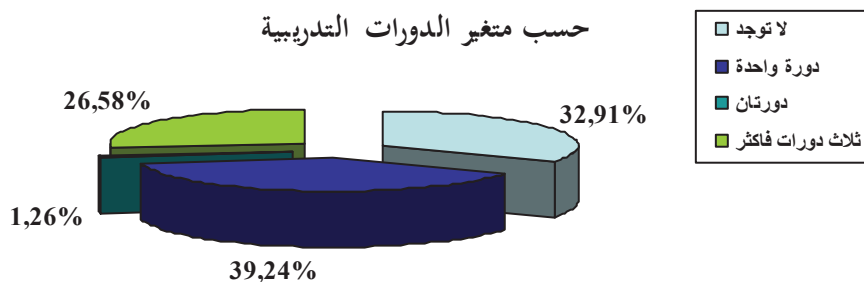
الشكل رقم (16): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة



يشير الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الخبرة المهنية، أن أغلب أفراد عينة الموظفين هم من لديهم خبرة في العمل الفندقي بين سنة وثلاث سنوات، حيث بلغت نسبتهم (37.97%)، وقدرت نسبة المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية بين (4 و 5 سنوات)، بـ (30.37%)، وتلتها نسبة المبحوثين الذين لهم خبرة في العمل الفندقي فاقت (5 سنوات) بـ (26.58%)، في حين حققت نسبة المبحوثين الذين لهم أقل من سنة خبرة في العمل الفندقي أقل نسبة، حيث قدرت بـ (5.06%). واتضح من خلال التحليل الميداني أن أغلب موظفي المؤسسات الفندقية العمومية تجاوزت خبرتهم المهنية في مجال الفندقية أربع سنوات، في حين لم تتجاوز الخبرة المهنية لأغلب موظفي المؤسسات الفندقية الخاصة ثلاث سنوات.

- عينة الموظفين حسب الدورات التدريبية:

الشكل رقم (17): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة)



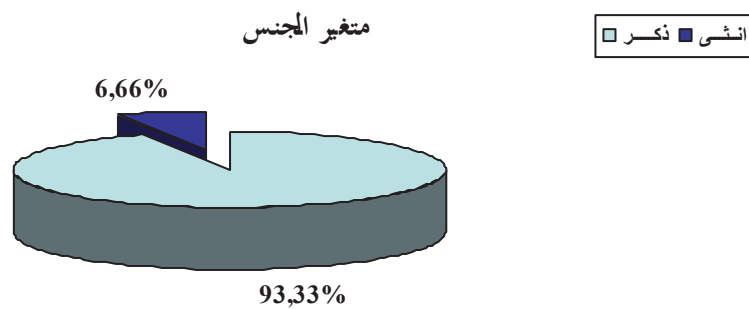
يوضح الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الدورات التدريبية، أن أغلب أفراد عينة الموظفين تحصلوا على دورة تدريبية واحدة في مجال العمل الفندقي، حيث بلغت نسبتهم ( 39.24%)، في حين كانت نسبة أفراد عينة الموظفين غير المدربين ( 32.91%)، وبلغت نسبة المبحوثين المتحصلين على ثلاث دورات تدريبية فأكثر ( 26.58%)، وكانت أقل نسبة للمبحوثين المتحصلين على دورتين تدريبيتين، حيث لم تتجاوز (1.26%)، واتضح من خلال التحليل أن أغلب موظفي المؤسسات الفندقية العمومية محل البحث تحصلوا على ثلاث دورات تدريبية فأكثر، بينما تحصل أغلب الموظفين بالمؤسسات الفندقية الخاصة المدروسة على دورة واحدة وهذا راجع إلى السياسة المتبعة من قبل الدولة في إصلاح القطاع الفندقي من خلال إعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم باستمرار.

#### ثانيا: خصائص عينة الزبائن (الضيوف)

يمكن توضيح خصائص عينة الزبائن (الضيوف) في الأشكال البيانية التالية:

#### - عينة الزبائن (الضيوف) حسب الجنس:

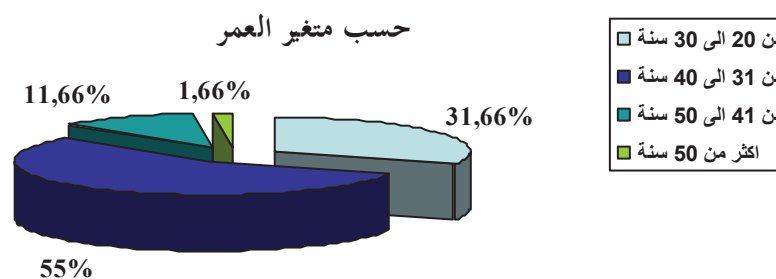
الشكل رقم (18): النسب المئوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب



نلاحظ من الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع عينة الزبائن (الضيوف) حسب متغير الجنس، أن الغالبية العظمى من أفراد عينة النزلاء ذكور، حيث بلغت نسبتهم (93.33%)، في حين بلغت نسبة الإناث (6.66%)، وهذا راجع إلى الطبيعة المحافظة للمجتمع المحلي والجزائري عموما.

#### - عينة الزبائن (الضيوف) حسب العمر:

الشكل رقم (19): النسب المئوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة)



يشير الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد عينة الزبائن (الضيوف) حسب متغير العمر، إلى أن أكثر أعمار عينة الزبائن (الضيوف) محصورة بين ( 31 إلى 40 سنة)، حيث بلغت نسبتهم ( 55%)، وهذا راجع إلى التعامل الكبير



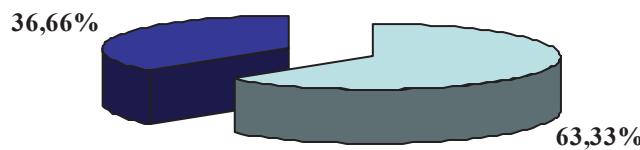
للمؤسسات الفندقية محل الدراسة مع موظفي المؤسسات العمومية ورجال الأعمال الذين تتراوح أعمارهم تقريبا بين (31 إلى 40 سنة)، وتلتها الفئة العمرية للمبحوثين التي كانت بين (20 إلى 30 سنة)، بنسبة (31.66%)، ثم الفئة العمرية من (41 إلى 50 سنة)، التي بلغت نسبتها (11.66%)، في حين لم تتجاوز الفئة العمرية الزبائن (الضيوف) المبحوثين (الأكثر من 50 سنة) نسبة (1.66%).

- عينة الزبائن (الضيوف) حسب الحالة الاجتماعية:

الشكل رقم (20): النسب المئوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة)

حسب متغير الحالة الاجتماعية

■ اعزب ■ متزوج



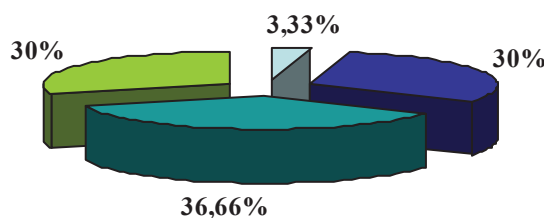
نلاحظ من الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع عينة أفراد الزبائن (الضيوف) حسب متغير الحالة الاجتماعية، أن أغلب أفراد العينة متزوجون، حيث بلغت نسبتهم (63.33%)، في حين بلغت نسبة العزاب (36.66%).

- عينة الزبائن (الضيوف) حسب التحصيل الدراسي:

الشكل رقم (21): النسب المئوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة)

حسب متغير التحصيل الدراسي

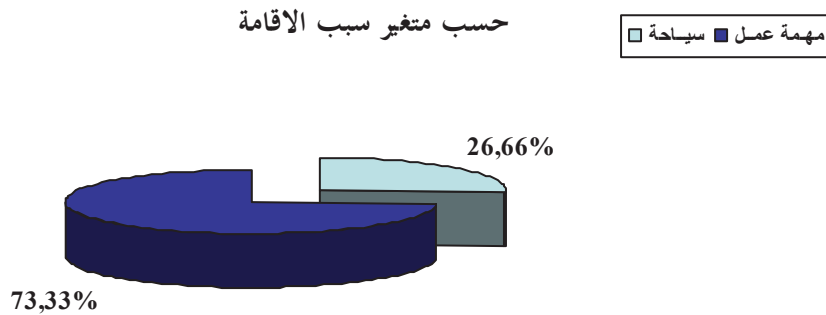
■ تعليم ابتدائي  
■ تعليم متوسط  
■ تعليم ثانوي  
■ تعليم جامعي



يتضح من خلال الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع عينة أفراد الزبائن (الضيوف) حسب متغير المستوى التعليمي، أن أغلب أفراد عينة النزلاء لهم مستوى تعليمي ثانوي، حيث بلغت نسبتهم (36.66%)، وتلتها نسبة المبحوثين الذين لهم مستوى تعليمي متوسط، والتي بلغت (30%)، وكذا نسبة المبحوثين الذين لهم مستوى جامعي، والتي بلغت (30%)، في حين لم تتجاوز نسبة المبحوثين من أفراد عينة الزبائن (الضيوف) الذين لهم مستوى تعليمي ابتدائي (3.33%).

## - عينة الزبائن (الضيوف) حسب سبب الإقامة:

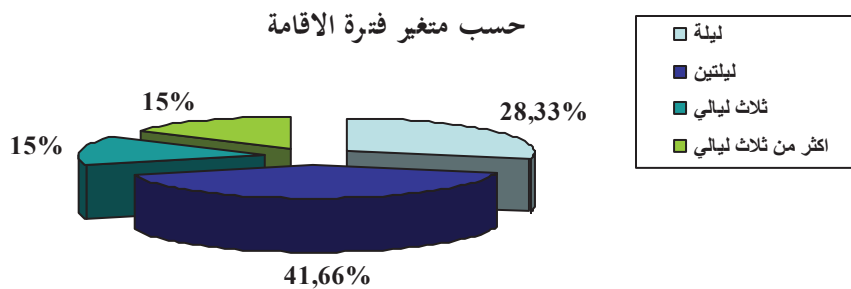
الشكل رقم (22): النسب المئوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة)



يشير الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد عينة الزبائن (الضيوف) حسب متغير سبب الإقامة، أن أغلب الزبائن (الضيوف) المبحوثين ارتادوا المؤسسات الفندقية عينة الدراسة بسبب مهام الأعمال، حيث بلغت نسبتهم (73.33%)، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين ارتادوا المؤسسات الفندقية بسبب السياحة (26.66%)، وهذا راجع لطبيعة المنطقة أو الولاية، باعتبار ولاية ورقلة ولاية صناعية بالدرجة الأولى، ويعتبر النشاط السياحي نشاطا ثانويا، كما أن أغلب المؤسسات الفندقية محل البحث تتعامل مع الإيرادات العمومية، وهذه الأخيرة ترسل موظفيها لهذه الفنادق وهذا لتنفيذ بعض المهام والأعمال.

## - عينة الزبائن (الضيوف) حسب فترة الإقامة:

الشكل رقم (23): النسب المئوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة)



يتضح من خلال الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع عينة الزبائن (الضيوف) حسب متغير فترة الإقامة، أن أغلب الزبائن (الضيوف) كانت فترة إقامتهم بالمؤسسات عينة الدراسة ليلتين، حيث بلغت نسبتهم (41.66%)، بينما المبحوثين الذين قضاوا ليلة واحدة بالمؤسسات كانت نسبتهم (28.33%)، في حين كانت نسبة الزبائن (الضيوف) الذين قضاوا ثلاث ليالي (15%)، وهذه النسبة كانت مساوية لنسبة المبحوثين الذين قضاوا ثلاث ليالي فأكثر بالمؤسسات الفندقية المدروسة، والسبب في ذلك يعود للطبيعة الصناعية للمنطقة، وأن جل النزلاء المرتادين لهذه المؤسسات أتوا لتنفيذ بعض المهام والأعمال الخاصة بهم أو بمؤسساتهم.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج المقابلة والاستقصاء

بعد جمع البيانات الضرورية عن متغيرات الدراسة لا بد من تحليلها بشكل منهجي علمي للوصول إلى نتائج علمية دقيقة، وقد اعتمد الباحث على إحداث نوع من الدمج بين نتائج كل أداة في التحليل وهذا للوصول إلى فكرة متكاملة حول مدى تبني مفهوم التسويق الداخلي من قبل المؤسسات المدروسة.

#### المطلب الأول: تحليل النتائج الخاصة بمجال اختيار وتدريب وتمكين الكفاءات.

اشتمل هذا التحليل على معرفة مدى اهتمام المؤسسات المدروسة باختيار وتدريب وتمكين الكفاءات.

#### أولاً: الاختيار والتدريب

##### 1-1 تحليل نتائج المقابلة

من خلال المقابلات الشخصية التي جرت مع مسيري المؤسسات الفندقية محل الدراسة فيما يخص الكيفية التي يتم بها اختيار الأفراد وتعيينهم، ومن ثم تدريبهم، اتضح أن المؤسسات المبحوثة تقوم بجذب واختيار الأفراد ذوي المهارات العالية في ممارسة وإتقان تقنيات العمل الفندقية من المعاهد العليا للفندقة الخاصة والعمومية خاصة معاهدي تيزي وزو وبجاية، إضافة إلى تشغيل اليد العاملة المحلية ذات التأهيل البسيط.

كما أن هذه المؤسسات توظف العاملين الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط أو ثانوي أو جامعي في الوظائف ذات الاحتكاك المباشر بالضيوف.

أما بالنسبة للتدريب على الجودة وخدمة الضيوف، فقد صرح مسيرو المؤسسات الفندقية محل الدراسة على أن التدريب يكون في المعاهد الفندقية المتخصصة وأن الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية تقوم بتكوين العاملين وتدريبهم عند إدخال بعض الخدمات الجديدة، كما يرى هؤلاء المسيريون أن العاملين يتدربون تلقائياً من خلال ممارستهم للأعمال الفندقية، وأن دور الإدارة هو شرح العمل وتوعية العاملين وملاحظة سلوكهم أثناء تقديمهم للخدمات للضيوف، لتجنب الأخطاء في عملية تسليم الخدمة، أما بالنسبة لليد العاملة المحلية ذات المؤهلات البسيطة فإن المؤسسات المدروسة تقوم بجلب مدرّبين متخصصين في الفندقية يقومون بتدريب هذه الفئة على تقنيات العمل الفندقية، ويعود ذلك حسب تصريحات المسيرين إلى عدم وجود مدارس فندقية متخصصة بولاية ورقلة<sup>1</sup>.

##### 1-2 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالموظفين

تم تغطية مجال اختيار وتدريب الأفراد (مقدمي الخدمات) من خلال الأسئلة الواردة في الاستبيان الخاص بالموظفين، والتي تحمل الأرقام ( 01-02-03-04)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (15): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال اختيار وتدريب الأفراد والمتعلقة بعينة الموظفين

<sup>1</sup> مقابلة شخصية معمقة مع مسيري المؤسسات الفندقية عينة البحث، أجريت يوم 2008/08/12.

| الرقم | أسئلة الاستبيان  | درجة التكرار |              |              |                                     |              | معامل الاختلاف  | الانحراف المعياري | المعيار الحسابي |               |
|-------|--|--------------|--------------|--------------|-------------------------------------|--------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
|       |  | دائما        | غالبا        | أحيانا       | نادرا                               | إطلاقا       |                 |                   |                 |               |
| 01    | تقوم إدارة الفندق باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.  | 8<br>%10.12  | 37<br>%46.83 | 31<br>%39.24 | 3<br>%3.79                          | 0<br>%0      | 19.84           | 0.72              | 3.63            |               |
| 02    | تقوم إدارة الفندق بتدريب الموظفين وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات الإدارية وبشكل دوري ومستمر.                | 2<br>%2.53   | 23<br>%29.11 | 32<br>%40.50 | 21<br>%26.58                        | 1<br>%1.26   | 27.67           | 0.84              | 3.05            |               |
| 03    | تركز البرامج التدريبية على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن (الضيوف).                         | 10<br>%12.65 | 29<br>%36.70 | 29<br>%36.70 | 10<br>%12.65                        | 1<br>%1.26   | 26.5            | 0.91              | 3.46            |               |
| 04    | هدف إدارة الفندق من البرامج التدريبية هو اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية المتعلقة بخدمة الزبائن (الضيوف). | 20<br>%25.31 | 30<br>%37.97 | 19<br>%24.05 | 9<br>%11.39                         | 1<br>%1.26   | 26.84           | 1                 | 3.74            |               |
|       |  |              |              |              | المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية | 10<br>%12.65 | 29.75<br>%37.65 | 27.75<br>%35.12   | 10.75<br>%13.60 | 0.75<br>%0.94 |

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال اختيار وتدريب الأفراد (مقدمي الخدمات)، كانت عند السؤال رقم (04)، والذي كانت عبارته "هدف إدارة الفندق من البرامج التدريبية هو اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية المتعلقة بخدمة الزبائن (الضيوف)"، حيث بلغت (63.28%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (36.7%) بين أحيانا و نادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (3.74) بانحراف معياري قدره (1) وبمعامل اختلاف (26.84%)، وهذه الإحصاءات تؤكد على أن هدف إدارة الفندق من البرامج التدريبية هو اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية المتعلقة بخدمة الزبائن (الضيوف).

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم (01) والذي يتمحور حول مدى اختيار المؤسسات الفندقية محل البحث للكفاءات وتوظيفها لخدمة الزبائن (الضيوف)، بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا (56.95%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (43.03%) بين أحيانا و نادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (3.63) بانحراف معياري قدره (0.72) وبمعامل اختلاف (19.84%)، وهذه المؤشرات تؤكد على أن إدارات المؤسسات الفندقية تقوم إلى حد ما باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية. أما بخصوص السؤال رقم (03) والذي مفاده أن البرامج التدريبية تركز على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن (الضيوف)، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا (49.35%). في

حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ ( 50.61%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال ( 3.46) بانحراف معياري قدره ( 0.91) وبمعامل اختلاف (26.5%)، وهذه الإحصاءات تؤكد على أن البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسات الفندقية المبحوثة لا تركز بشكل كاف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن (الضيوف) وبالنسبة للسؤال رقم ( 02) والذي كانت عبارته " تقوم إدارة الفندق بتدريب الموظفين وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات الإدارية وبشكل دوري ومستمر"، فإن المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الموظفين على هذا السؤال بينت أن نسبة الإجابات بـ دائما أو غالبا بلغت ( 31.64%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ ( 68.34%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين ( 3.05) بانحراف معياري قدره ( 0.84) وبمعامل اختلاف (27.67%)، وهذه المعطيات تؤكد على أن هناك تقصير من الإدارات الفندقية بخصوص تدريب الموظفين وفق برنامج تدريبي دوري ومستمر.

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين، يمكن استخلاص ما يلي:  
بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا ( 48.09%)، وهذا فيما يخص أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال اختيار وتدريب الأفراد (مقدمي الخدمات)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين والبالغة (49.67%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين (19.84%) و (27.67%)، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للسؤال رقم (01)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على الأسئلة التي أرقامها مرتبة كالتالي (02-03-04).

### 1-3 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالزبائن (الضيوف)

تم تغطية مجال مهارات تقديم الخدمة الفندقية من خلال الأسئلة الواردة في الاستبيان الخاص بالزبائن (الضيوف)، والتي تحمل الأرقام ( 01-02-03-04)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (16): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال مهارات تقديم الخدمة الفندقية والمتعلقة بعينة الزبائن

(الضيوف)

| الرقم | أسئلة الاستبيان                                      | درجة التكرار |              |              |             |         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|-------|--|--------------|--------------|--------------|-------------|---------|-----------------|-------------------|----------------|
|       |  | دائما        | غالبا        | أحيانا       | نادرا       | إطلاقا  |                 |                   |                |
| 01    | يتمتع موظفو الفندق بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ | 6<br>%9.83   | 27<br>%44.26 | 22<br>%34.42 | 7<br>%11.47 | 0<br>%0 | 3.52            | 0.82              | %23.29         |

| الأعمال. |  |       |        |        |       |    |      |      |        |
|----------|--|-------|--------|--------|-------|----|------|------|--------|
| 02       | يقوم موظفو الفندق بتقديم الخدمات الفندقية في المواعيد المحددة. | 7     | 30     | 21     | 3     | 0  | 3.67 | 0.74 | 20.16% |
| 03       | يتم تقديم الخدمات الفندقية بدقة عالية وخالية من الأخطاء.       | 1     | 32     | 23     | 5     | 0  | 3.47 | 0.67 | 19.39% |
| 04       | الشعور بالثقة والاعتمادية عند التعامل مع موظفي الفندق.         | 2     | 26     | 25     | 8     | 0  | 3.36 | 0.74 | 22.23% |
|          | المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية                            | 4     | 28.75  | 22.75  | 5.75  | 0  |      |      |        |
|          |  | 6.55% | 47.12% | 36.88% | 9.42% | 0% |      |      |        |

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) بـ دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال مهارات تقديم الخدمة الفندقية كانت عند السؤال رقم (02)، والذي كانت عبارته "يقوم موظفو الفندق بتقديم الخدمات الفندقية في المواعيد المحددة"، حيث بلغت (60.65%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (39.33%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (3.67)، بانحراف معياري قدره (0.74) وبمعامل اختلاف (20.16%)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن موظفي المؤسسات الفندقية يقومون بتقديم الخدمات الفندقية في المواعيد المحددة.

وبالنسبة للسؤال رقم (01) والذي كانت عبارته "يتمتع موظفو الفندق بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الأعمال"، فإن المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) على هذا السؤال بينت أن نسبة الإجابات بـ دائما أو غالبا بلغت (54.09%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (45.89%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.52) بانحراف معياري قدره (0.82) وبمعامل اختلاف (23.29%)، وهذه المعطيات تؤكد على أن موظفي المؤسسات الفندقية يتمتعون إلى حد ما بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الأعمال التي تخدم الزبائن (الضيوف).

أما بخصوص السؤال رقم (03) والذي مفاده أن تقديم الخدمات الفندقية يتم بدقة عالية وخالية من الأخطاء، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) بـ دائما أو غالبا (54.08%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (45.89%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (3.47) بانحراف معياري قدره (0.67) وبمعامل اختلاف (19.39%)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن تقديم الخدمات الفندقية يتم نوعا بدقة عالية وخالية من الأخطاء.

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم (04) والذي يتمحور حول مدى الشعور بالثقة والاعتمادية عند التعامل مع موظفي الفندق، بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) بـ دائما أو غالبا (45.89%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (54.09%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (3.36) بانحراف معياري قدره (0.74) وبمعامل اختلاف (22.23%)، وهذه المؤشرات تؤكد على

أن الزبائن (الضيوف) لا يثقون بشكل كاف في قدرات ومهارات مقدمي الخدمات، بالإضافة إلى نقص اعتمادية هؤلاء الزبائن على الأداء الذي يقوم به مقدمو الخدمات.

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة الزبائن (الضيوف) المبحوثين، يمكن استخلاص ما يلي:  
بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائماً أو غالباً ( 53.67%)، وهذا فيما يخص أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال مهارات تقديم الخدمة الفندقية، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين والبالغة (46.3%) بين أحيانا نادرا وإطلاقاً. وتراوح معامل الاختلاف بين ( 19.39%) و (23.29%)، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاماً للسؤال رقم ( 03)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على الأسئلة التي أرقامها مرتبة كالتالي (01-04-02).

#### 1-4 التعليق:

يتضح من خلال التحليل السابق لإجابات كل من المسيرين والموظفين والزبائن (الضيوف) حول الاختيار الكفاء لمقدمي الخدمات وتدريبهم على الجودة وخدمة الضيوف وانعكاس ذلك على جودة الخدمات الفندقية المقدمة، أنه رغم تصريحات مسيري المؤسسات الفندقية عينة الدراسة حول اختيار مؤسساتهم للأفراد ذوي المهارات والكفاءات التسويقية العالية، وتدريب هذه الكفاءات على الجودة وخدمة الضيوف، إلا أن التحليل الإحصائي لإجابات عينة الموظفين أثبت أن الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية عينة البحث لم ترقى إلى المستوى المطلوب فيما يخص هذا المجال، وهي بعيدة كل البعد عن هذه السياسات، حيث أنه باستثناء الإجابة على السؤالين ( 01-04) والذي فاقت نسبة الإجابات فيهما دائماً أو غالباً ( 56%)، كانت إجابات عينة الموظفين على الأسئلة المتبقية بعيدة عن المستوى المطلوب الذي ينبغي أن تكون فيه المؤسسات الفندقية المدروسة. (انظر الجدول رقم (15)).

وبالتالي يتبين أن المؤسسات الفندقية المدروسة لا تعبر الاهتمام الكافي بعاملها من ناحية الاختيار و التدريب على خدمة الضيوف وتفعيل الجودة، وبخاصة المؤسسات الفندقية العمومية، وعدم اهتمام هذه المؤسسات بعاملها أثر بالسلب على جودة الخدمات الفندقية، فمن خلال التحليل الإحصائي لإجابات عينة الزبائن (الضيوف) على الأسئلة التي تحمل الأرقام ( 01-02-03-04) (انظر الجدول رقم (16))، اتضح أنه باستثناء الإجابة على السؤال رقم (02)، والذي فاقت نسبة الإجابات فيه دائماً أو غالباً ( 60%)، كانت نسبة الإجابات دائماً أو غالباً على الأسئلة المتبقية متوسطة ولم ترقى إلى المستوى المطلوب. وتدلل هذه النتائج على ضعف اهتمام المؤسسات محل الدراسة بموظفيها فيما يخص عملية الاختيار العلمي للأفراد ذوي الكفاءات التسويقية، وتدريب هذه الكفاءات على الجودة بشكل منتظم ومستمر، الأمر الذي انجر عنه ضعف في مستوى جودة الخدمات الفندقية.

#### ثانياً: التمكين

#### 2-1 تحليل نتائج المقابلة

من خلال المقابلات الشخصية التي جرت مع مسيري المؤسسات الفندقية محل الدراسة فيما يخص تمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات لهم، قد صرح مسيرو المؤسسات المدروسة بان مؤسساتهم تقوم بتفويض الصلاحيات

والسلطات إلى العاملين خاصة من هم على احتكاك كبير بالضيوف، والذين لهم أقدمية في العمل، وهذا لتلبية حاجات الضيوف بجودة عالية<sup>1</sup>.

## 2-2 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالموظفين

تم تغطية مجال تمكين الموظفين من خلال الأسئلة الواردة في الاستبيان الخاص بالموظفين، والتي تحمل الأرقام ( 05-06)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (17): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال تمكين الموظفين والمتعلقة بعينة الموظفين

| الرقم                               | أسئلة الاستبيان  | درجة التكرار   |                |              |              |            | الانحراف المعياري | المعامل الاختلاف |
|-------------------------------------|--|----------------|----------------|--------------|--------------|------------|-------------------|------------------|
|                                     |  | دائما          | غالبا          | أحيانا       | نادرا        | إطلاقا     |                   |                  |
| 05                                  | يملك الموظفون الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات اللازمة بدلا من المشرفين.  | 8<br>%10.12    | 22<br>%27.84   | 31<br>%39.24 | 15<br>%18.98 | 3<br>%3.79 | 0.99              | %30.94           |
| 06                                  | تقوم إدارة الفندق بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين (خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن)، وهذا لحل مشاكل الزبائن (الضيوف) وخدمتهم. | 27<br>%34.17   | 23<br>%29.11   | 15<br>%18.98 | 11<br>%13.92 | 3<br>%3.79 | 1.17              | %31.28           |
| المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية |  | 17.5<br>%22.14 | 22.5<br>%28.47 | 23<br>%29.11 | 13<br>%16.45 | 3<br>%3.79 |                   |                  |

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال تمكين الموظفين كانت عند السؤال رقم ( 06)، والذي كانت عبارته "تقوم إدارة الفندق بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين (خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن) وهذا لحل مشاكل الزبائن (الضيوف) وخدمتهم"، حيث بلغت (63.28%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (36.69%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال ( 3.75)، بانحراف معياري قدره ( 1.15) وبمعامل اختلاف (31.28%)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن إدارات المؤسسات الفندقية تقوم بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين (خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن) وهذا لحل مشاكل الزبائن (الضيوف) وخدمتهم. وبالنسبة للسؤال رقم ( 05) والذي كانت عبارته "يملك الموظفون الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات اللازمة بدلا من المشرفين"، بينت المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) على هذا السؤال أن نسبة الإجابات بـ دائما أو غالبا بلغت (37.96%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (62.01%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.21) بانحراف معياري قدره (0.99) وبمعامل

<sup>1</sup> مقابلة شخصية معمقة مع مسيري المؤسسات الفندقية عينة البحث، أجريت يوم 2008/08/12.



اختلاف ( 30.94%)، وهذه المعطيات تؤكد على أن الموظفين لا يمتلكون الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات اللازمة بخدمة الزبائن وحل مشاكلهم بدلا من المشرفين. ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا ب دائما أو غالبا ( 50.62%)، وهذا فيما يخص أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال تمكين الموظفين، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين والبالغة ( 49.35%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين ( 30.94%) و ( 31.28%)، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للسؤال رقم (05)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابة على السؤال رقم (06).

## 2-2 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالزبائن (الضيوف)

تم تغطية مجال الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن (الضيوف) من خلال الأسئلة الواردة في الاستبيان الخاص بالزبائن (الضيوف)، والتي تحمل الأرقام (05-06-07)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (18): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن (الضيوف) والمتعلقة

### بعينة الزبائن (الضيوف)

| الرقم | أسئلة الاستبيان   | درجة التكرار |        |        |        |        | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------|---|--------------|--------|--------|--------|--------|----------------|-------------------|-----------------|
|       |   | دائما        | غالبا  | أحيانا | نادرا  | إطلاقا |                |                   |                 |
| 05    | يتميز موظفو الفندق بالسرعة في تقديم الخدمة الفندقية المطلوبة.     | 13.11%       | 40.98% | 39.43% | 6.55%  | 0%     | 22.21%         | 0.79              | 3.60            |
| 06    | يستجيب الموظفون بسرعة لاحتياجات الزبائن (الضيوف) ويقومون بتليتها. | 13.11%       | 42.62% | 32.78% | 11.47% | 0%     | 24.06%         | 0.85              | 3.57            |
| 07    | الرد الفوري على استفسارات وشكاوي الزبائن (الضيوف).                | 18.03%       | 37.70% | 37.70% | 6.55%  | 0%     | 23.06%         | 0.84              | 3.67            |
|       | المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية                               | 14.75%       | 40.43% | 36.63% | 8.19%  | 0%     |                |                   |                 |

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) ب دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن (الضيوف) كانت عند السؤالين ( 06) و(07)، والذين تمحورا حول الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن (الضيوف)، و الرد الفوري على استفساراتهم وشكاويهم، حيث بلغت ( 55.73%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب ( 44.25%) بين أحيانا و نادرا و إطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على السؤال رقم ( 06) (3.57) بانحراف معياري قدره ( 0.85) وبمعامل اختلاف ( 24.06%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على السؤال رقم ( 07) (3.67) بانحراف معياري قدره ( 0.84) وبمعامل اختلاف ( 23.06%)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن هناك استجابة سريعة لاحتياجات الزبائن (الضيوف) من قبل مقدمي الخدمات ورد فوري على استفساراتهم وشكاويهم.

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم (05) والذي مفاده أن موظفي المؤسسات الفندقية يتميزون بالسرعة في تقديم الخدمة الفندقية المطلوبة، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا ( 54.09%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ ( 45.89%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.60) بانحراف معياري قدره ( 0.79) وبمعامل اختلاف ( 22.21%)، وهذه المؤشرات تؤكد على أن موظفي المؤسسات الفندقية محل الدراسة يتميزون نوعا ما بالسرعة في تقديم الخدمة الفندقية المطلوبة. ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة الزبائن (الضيوف) المبحوثين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا ( 55.18%)، وهذا فيما يخص أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن (الضيوف)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين والبالغة ( 44.79%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين ( 22.21%) و ( 24.06%)، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للسؤال رقم ( 05)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على الأسئلة التي أرقامها مرتبة كالتالي (06-07).

### 2-3 التعليق:

يتبين من خلال تحليل إجابات كل من المسيرين والموظفين والزبائن (الضيوف) بالمؤسسات الفندقية عينة البحث حول مدى تمكين الموظفين وتفويضهم الصلاحيات لتقديم الخدمات الفندقية بالسرعة والجودة المناسبين، أنه رغم قيام الإدارات العليا للمؤسسات محل الدراسة بتمكين موظفيها وتفويض الصلاحيات لهم لتقديم الخدمات الفندقية بالسرعة المناسبة (حسب إجابات المسيرين على أسئلة المقابلة)، إلا أن المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الموظفين أثبتت أن الإدارات العليا للمؤسسات المبحوثة لم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب في هذا المجال، وهي بعيدة كل البعد عن سياسات التمكين المهمة جدا في صناعة الضيافة، والتي تعتبر الركن الركيزي في تبني مفهوم التسويق الداخلي وتطبيقه ميدانيا، حيث أنه باستثناء الإجابة على السؤال رقم ( 06)، والذي فاقت نسبة الإجابات فيه بدائما أو غالبا ( 63%)، كانت إجابات عينة الموظفين بدائما أو غالبا على الأسئلة المتبقية (السؤال رقم ( 05)) متدنية جدا ولم تتجاوز ( 38%)، (انظر الجدول رقم ( 17))، وتوضح هذه النسبة أن الموظفين لا يمتلكون الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات لخدمة الضيوف بدلا من المشرفين، وعند مقارنة إجابات السؤال رقم (05) بإجابات السؤال رقم (06) يتضح أن هناك نوع من التناقض، حيث أجاب أغلب الموظفين على السؤال رقم (06) بأن الإدارات العليا لمؤسساتهم تقوم بتمكينهم وتفويض الصلاحيات لهم لحل مشاكل الضيوف، وعلى السؤال رقم (05) أجاب غالبية الموظفين بأنهم لا يمتلكون الصلاحيات والسلطات التي تحول لهم اتخاذ القرارات بخصوص خدمة الضيوف وحل مشاكلهم.

ومنه يمكن القول أن الإدارات العليا للمؤسسات محل الدراسة لا تفوض سلطاتها للموظفين بالشكل الكافي لخدمة الضيوف وحل مشاكلهم، وأن أغلب عمليات اتخاذ القرارات التي تخص الضيوف تتم على مستوى المشرفين أو الإدارات العليا، ويتضح ذلك جليا في المؤسسات الفندقية العمومية. كما أن هذه الإدارات مازالت تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات، وأنها تتخوف من تفويض سلطاتها وصلاحياته إلى الموظفين بخصوص حل مشاكل

الضيوف، وهذا ما اثر بالسلب على جودة الخدمات الفندقية، من خلال بطء تقديم الخدمات في الوقت المناسب وعدم الاستجابة السريعة للاحتياجات الضيوف والرد على استفساراتهم وشكاويهم، وهذا ما أثبتته المعالجة الإحصائية للإجابات عينة الزبائن (الضيوف) على الأسئلة ( 05-06-07) (انظر الجدول رقم ( 18))، حيث لم تتجاوز نسبة المبحوثين المجيبين بدائماً أو غالباً على جميع الأسئلة ( 55.18%)، وتعتبر هذه النسبة متوسطة على العموم، ولم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب.

### المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بمجال الزبون الداخلي

اشتمل هذا التحليل على معرفة مدى اهتمام المؤسسات المدروسة بالزبون الداخلي من خلال سياسيات الاتصال الداخلي والتحفيز والرضا المهني.

#### أولاً: الاتصال التسويقي الداخلي

##### 1-1 تحليل نتائج المقابلة

من خلال المقابلات الشخصية التي جرت مع مسيري المؤسسات الفندقية محل الدراسة فيما يخص تطبيق التقنيات التسويقية على الموظفين كالاتصال التسويقي الداخلي من خلال نشر المعلومات والمعرفة التسويقية في أوساط العاملين، اتضح أن الإدارات العليا للمؤسسات المبحوثة تعمل على تفعيل الاتصال والتنسيق بينها وبين الموظفين، وان هناك نوع من اللغة الفندقية بين مسيري المؤسسات ومرؤوسيه، وهذا لتقديم الخدمات الفندقية بأعلى جودة للضيوف، كما أن الإدارات العليا لهذه المؤسسات تقوم بشرح المهام الموكلة للموظفين خاصة الجدد منهم وتوعيتهم وتحسيسهم بأهمية دورهم في الفندق، وتقوم بترشيدهم وتوعيتهم من خلال تقديم النصح والمشورة، وتهذيب بعض السلوكات غير اللائقة مع الضيوف، كما أن هناك نظام داخلي لدى هذه المؤسسات يوضح واجبات وحقوق الموظف تجاه الضيوف والإدارة، ويجب على كل موظف بالفندق أن يكون ملماً بهذا النظام. كما اتضح من خلال المقابلة أن الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية محل الدراسة تعلم موظفيها بالخدمات الجديدة التي تكون بصدد تقديمها، حيث صرح مسير المؤسسة الفندقية الخاصة ليناتال انه اعلم الموظفين بأهمية خدمة الانترنت ودورها الكبير في استقطاب الضيوف وبأعداد كبيرة، خاصة رجال الأعمال، وهذا قبل أن تقوم المؤسسة بإدخال خدمة الانترنت إلى الغرف، وكانت هذه الخدمة الجديدة من اقتراح احد الموظفين بالمؤسسة الفندقية<sup>1</sup>.

##### 2-1 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالموظفين

تم تغطية مجال الاتصال التسويقي بين الإدارة والموظفين من خلال الأسئلة الواردة في الاستبيان الخاص بالموظفين، والتي تحمل الأرقام (07-08-09-10-11)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال

الجدول رقم (19): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الاتصال التسويقي بين الإدارة والموظفين والمتعلقة بعينة

الموظفين

<sup>1</sup> مقابلة شخصية معمقة مع مسيري المؤسسات الفندقية عينة البحث، أجريت يوم 2008/08/12.

| الرقم                               | أسئلة الاستبيان   | درجة التكرار |              |                |                |                | المعامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المعوسط الحسابي |
|-------------------------------------|---|--------------|--------------|----------------|----------------|----------------|------------------|-------------------|-----------------|
|                                     |   | إطلاقا       | نادرا        | أحيانا         | غالبا          | دائما          |                  |                   |                 |
| 07                                  | يوجد تنسيق وتعاون على مستوى عال بين الإدارة والموظفين.  | 0<br>%0      | 2<br>%2.53   | 20<br>%25.31   | 45<br>%56.96   | 12<br>%15.18   | 0.70             | 3.84              | %18.25          |
| 08                                  | تعمل إدارة الفندق على تسهيل الاتصال بين الموظفين، من خلال توفيرها لوسائل اتصال جيدة.  | 0<br>%0      | 1<br>%1.26   | 21<br>%26.58   | 44<br>%55.69   | 13<br>%16.45   | 0.68             | 3.87              | %17.68          |
| 09                                  | توفر إدارة الفندق المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ الأعمال.  | 0<br>%0      | 2<br>%2.53   | 28<br>%35.44   | 32<br>%40.50   | 17<br>%21.51   | 0.80             | 3.81              | %21.02          |
| 10                                  | توفر إدارة الفندق بيانات ومعلومات كافية عن الخدمات الجديدة التي ينوي الفندق الترويج لها، وترى الإدارة ضرورة اطلاع الموظفين عليها. | 0<br>%0      | 7<br>%8.86   | 37<br>%46.83   | 29<br>%36.70   | 6<br>%7.59     | 0.76             | 3.43              | %22.23          |
| 11                                  | تعطي إدارة الفندق أهمية بالغة في نشر المعلومات والبيانات الضرورية التي تظهر فلسفة الفندق بشكل واضح ودقيق للموظفين.                | 0<br>%0      | 7<br>%8.86   | 41<br>%51.89   | 27<br>%34.17   | 4<br>%5.06     | 0.71             | 3.35              | %21.30          |
| المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية |   | 0<br>%0      | 3.8<br>%4.80 | 29.4<br>%37.21 | 35.4<br>%44.80 | 10.4<br>%13.15 |                  |                   |                 |

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال الاتصال التسويقي بين الإدارة والموظفين كانت عند السؤالين (07) و(08)، والذين تمحورا حول وجود تنسيق وتعاون على مستوى عال بين الإدارة والموظفين، إضافة إلى قيام إدارة الفندق بتسهيل الاتصال بينها وبين الموظفين من خلال توفيرها لوسائل اتصال جيدة، حيث بلغت النسبة (72.14%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (27.84%) بين أحيانا و نادرا و إطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على السؤال رقم (07) (3.84) بانحراف معياري قدره (0.70) وبمعامل اختلاف (18.25%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على السؤال رقم (08) (3.87) بانحراف معياري قدره (0.68) وبمعامل اختلاف (17.68%)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن هناك تنسيق وتعاون على مستوى عال بين الإدارة والموظفين، إضافة إلى سهولة انسياب المعلومات بين الإدارة والموظفين من خلال توفير وسائل اتصال جيدة. وبالنسبة للسؤال رقم (09) والذي كانت عبارته "توفر إدارة الفندق المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ الأعمال"، بينت المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الموظفين على هذا السؤال أن نسبة الإجابات بـ دائما أو غالبا بلغت

(62.01%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ ( 37.97%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.81) بانحراف معياري قدره (0.80) وبمعامل اختلاف (21.02%)، وهذه المعطيات تؤكد على أن إدارات المؤسسات الفندقية توفر المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ الأعمال وخدمة الزبائن (الضيوف).

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم ( 10) والذي يتمحور حول مدى توفير إدارات المؤسسات الفندقية للبيانات والمعلومات الكافية عن الخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها، وترى ضرورة اطلاع الموظفين عليها ، بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا ( 44.29%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (55.69%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال ( 3.43) بانحراف معياري قدره ( 0.76) وبمعامل اختلاف ( 22.23%)، وهذه المؤشرات تؤكد على أن إدارات المؤسسات الفندقية لا توفر بالشكل الكافي للموظفين البيانات والمعلومات الكافية عن الخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها. أما بخصوص السؤال رقم ( 11) والذي مفاده أن إدارات المؤسسات الفندقية تعطي أهمية بالغة في نشر المعلومات والبيانات الضرورية التي تظهر فلسفة الفندق بشكل واضح ودقيق للموظفين، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا ( 39.23%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ ( 60.75%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال ( 3.35) بانحراف معياري قدره ( 0.71) وبمعامل اختلاف ( 21.30%)، وهذه الإحصاءات تؤكد على أن المؤسسات الفندقية لا تعطي أهمية بالغة في نشر المعلومات والبيانات الضرورية التي تظهر فلسفة الفندق بشكل واضح ودقيق للموظفين.

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين من الموظفين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا ( 57.96%)، وهذا فيما يخص أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال الاتصال التسويقي بين الإدارة والموظفين، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين والبالغة (42.01%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين ( 17.68%) و ( 22.23%)، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للسؤال رقم ( 08)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على الأسئلة التي أرقامها مرتبة كالتالي (07-09-11-10).

### 1-3 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالزبائن (الضيوف)

تم تغطية مجال الاتصال التسويقي بين الموظفين والزبائن (الضيوف) من خلال السؤال الوارد في الاستبيان الخاص بالموظفين، والذي يحمل رقم (08)، ويوضح الجدول الموالي أهم الاحصائيات الوصفية لإجابات المبحوثين. الجدول رقم (20): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الاتصال التسويقي بين الموظفين والزبائن (الضيوف) والمتعلقة بعينة الزبائن (الضيوف)

| الرقم | أسئلة الاستبيان                                 | درجة التكرار |              |              |            |         | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------|---|--------------|--------------|--------------|------------|---------|----------------|-------------------|-----------------|
|       |   | دائما        | غالبا        | أحيانا       | نادرا      | إطلاقا  |                |                   |                 |
| 08    | يقوم موظفو الفندق بإخبار الزبون (الضيف) عن جميع | 1<br>%1.63   | 25<br>%40.98 | 34<br>%55.73 | 1<br>%1.63 | 0<br>%0 | 0.55           | 3.42              | %16.25          |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  | الخدمات الفندقية المقدمة التي تلائم حاجاته ورغباته، وعن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤها منها. |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا على السؤال الذي يخص مجال الاتصال التسويقي بين الموظفين والزبائن (الضيوف) والذي كانت عبارته " يقوم موظفو الفندق بإخبار الزبون (الضيف) عن جميع الخدمات الفندقية المقدمة التي تلائم حاجاته ورغباته، وعن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤها منها"، بلغت (42.61%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ ( 57.36%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (3.42)، بانحراف معياري قدره (0.55) وبمعامل اختلاف (16.25%)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن هناك نقص في عملية إيصال المعلومات التي تخص خدمات الفندق الحالية والمستقبلية إلى الضيوف.

#### 1-4 التعليق:

من خلال التحليل الإحصائي السابق لمدى تبني وتطبيق المؤسسات الفندقية محل الدراسة لتقنيات الاتصال عموما وتقنيات الاتصال التسويقي الداخلي على وجه الخصوص من خلال نشر المعلومات والمعرفة التسويقية في أوساط الموظفين وتسييرها، اتضح من خلال المقابلة مع مسيري المؤسسات الفندقية عينة الدراسة أن الإدارات العليا لهذه المؤسسات تقوم بتفعيل الاتصال والتنسيق بين الإدارة والموظفين من خلال تقديم النصح والمشورة، والاهتمام بالاقتراحات والشكاوي وأخذها بعين الاعتبار وفتح جميع القنوات الاتصالية، بالإضافة إلى إعلام الموظفين بالخدمات الجديدة التي ينوي الفندق تقديمها، وكذا توعية وتحسيس الموظفين بأهمية خدمة الضيف وتلبية حاجاته ورغباته، وأنه سر بقاء المؤسسة الفندقية في السوق السياحي.

وأثبتت المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الموظفين أن الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية عينة الدراسة تقوم بتفعيل الاتصال والتنسيق بينها وبين الموظفين، كما تعمل على تسهيل هذا الاتصال من خلال توفيرها لوسائل اتصال جيدة، بالإضافة إلى توفيرها للمعلومات الكافية لتنفيذ الأعمال من قبل الموظفين، حيث فاقت نسبة إجابات الموظفين بدائما أو غالبا على الأسئلة (07-08-09) (62%) (أنظر الجدول رقم (19)).

ورغم اهتمام المؤسسات الفندقية المدروسة بالاتصال والتنسيق بين الإدارة والموظفين، إلا أنها أهملت جانبا مهما في هذا الاتصال، ألا وهو الاتصال التسويقي الداخلي مع الموظفين، حيث أفضت المعالجة إلى وجود فجوة معرفية بين نظرة الإدارة العليا للاتصال التسويقي الداخلي ونظرة الموظفين لهذا الاتصال التسويقي، وهذا ما أثبتته نسبة إجابات عينة الموظفين بدائما أو غالبا على الأسئلة (10-11) والتي كانت متدنية، حيث لم تتجاوز ( 45%) (أنظر الجدول رقم (19)). وهذه الإجابات إن دلت على شيء فإنها تدل على أن المؤسسات الفندقية المبحوثة لا توفر بالشكل الكافي البيانات والمعلومات للموظفين عن الخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها، كما ترى عدم ضرورة إطلاعهم عليها، ولا تعطي هذه الإدارات أهمية بالغة في نشر المعلومات والبيانات الضرورية التي تظهر فلسفة الفندق بشكل

واضح ودقيق للموظفين، ويرجع ذلك لعدم وعي هذه المؤسسات بأهمية الاتصال التسويقي الداخلي القائم على نشر المعلومات والمعرفة التسويقية وتسييرها، وعدم وعيها بأهمية مقدم الخدمة باعتباره عنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي الخدمي، بالإضافة إلى عدم اعتبار المؤسسات الفندقية المدروسة الموظفين على أنهم زبائن داخليين يجب تكثيف الاتصالات التسويقية نحوهم من أجل كسب رضاهم وحبهم للعمل والتفاني فيه، وبالتالي تحقيق جودة أداء وتسليم الخدمات الفندقية إلى الزبائن (الضيوف).

وقد أثبتت المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الزبائن (الضيوف) في مجال على السؤال رقم (08) (أنظر الجدول رقم (20)) ضعف اهتمام المؤسسات المدروسة بعاملها وعدم تلبية حاجاتهم ورغباتهم الذي انجر عن هانخفاض في مستوى جودة الخدمات الفندقية، حيث أن نسبة إجابات عينة الزبائن (الضيوف) بدائما أو غالبا على السؤال رقم (08) متدنية جدا ولم تتجاوز (43%).

ثانيا: التحفيز والرضا

## 2-1 تحليل نتائج المقابلة

من خلال المقابلات الشخصية التي جرت مع مسيري المؤسسات الفندقية محل الدراسة فيما يخص تطبيق التقنيات التسويقية على العاملين وإرساء مفهوم الزبون الداخلي، اتضح أن المؤسسات المبحوثة تقوم بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا لأداء أعمالهم بالشكل المطلوب، كما اتضح أن أجور العاملين في المؤسسات الفندقية الخاصة محل البحث منخفضة مقارنة بأجور العاملين في المؤسسات الفندقية العمومية محل الدراسة، وهذا راجع حسب تصريحات مسيري المؤسسات الفندقية الخاصة إلى إحداث نوع من التوازن بين نفقات الفندق الخاص وإيراداته من خلال التسيير الراشد، مع مراعاة أجور العاملين ذوي المهارات المتميزة في تعاملهم مع النزلاء، كما صرح مسيرو المؤسسات المبحوثة انه لا توجد ترقية منتظمة للعاملين، وان وجدت فهي على أساس الاقدمية وليست على أساس مدى إرضاء العامل للنزيل. وفيما يخص تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، صرح مسيرو المؤسسات الفندقية عينة الدراسة أن مؤسساتهم تقوم بالتأمين الاجتماعي والصحي للعاملين عند توظيفهم، مع وجود مراقبة طبية للعاملين كل ستة (6) أشهر (خاصة من هم على احتكاك مباشر بالضيوف)، وتكثيف ساعات العمل والعطل حسب ظروف العاملين الشخصية والاجتماعية، وقد صرح المسيريون أن هدف مؤسساتهم هو إرضاء الموظف وإبقائه لمدة طويلة في العمل<sup>1</sup>.

## 2-2 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالموظفين

أ- مجال التحفيز: تم تغطية مجال التحفيز من خلال الأسئلة التي تحمل الأرقام (12-13-14-15) في استبيان الموظفين، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (21): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال التحفيز والمتعلقة بعينة الموظفين

| الرقم | أسئلة الاستبيان        | درجة التكرار |        |        |        |        | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------|------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|----------------|-------------------|-----------------|
|       |                        | دائما        | غالبا  | أحيانا | نادرا  | إطلاقا |                |                   |                 |
| 12    | تقوم إدارة الفندق بمنح | 0%           | 21.51% | 39.24% | 31.64% | 7.59%  | 6              | 0.88              | 2.74            |

<sup>1</sup> مقابلة شخصية معمقة مع مسيري المؤسسات الفندقية عينة البحث، أجريت يوم 2008/08/12.

|    |               |               |               |               |              |      |      |  |
|----|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|------|------|--|
|    |               |               |               |               |              |      |      | مكافئات وحوافز للموظفين<br>بناء على أدائهم المتميز في<br>خدمة الزبائن (الضيوف)<br>وتطبيق الجودة. |
| 13 | 1             | 13            | 31            | 30            | 4            | 2.70 | 0.84 | 31.44%   |
|    | 1.26%         | 16.45%        | 39.24%        | 37.97%        | 5.06%        |      |      |  |
|    |               |               |               |               |              |      |      |  |
| 14 | 3             | 11            | 29            | 33            | 3            | 2.72 | 0.88 | 32.67%   |
|    | 3.79%         | 13.92%        | 36.70%        | 41.77%        | 3.79%        |      |      |  |
|    |               |               |               |               |              |      |      |  |
| 15 | 31            | 32            | 13            | 2             | 1            | 4.13 | 0.86 | 21.05%   |
|    | 39.24%        | 40.50%        | 16.45%        | 2.53%         | 1.26%        |      |      |  |
|    |               |               |               |               |              |      |      |  |
|    | <b>8.75</b>   | <b>18.25</b>  | <b>26</b>     | <b>22.5</b>   | <b>3.5</b>   |      |      |  |
|    | <b>11.07%</b> | <b>23.09%</b> | <b>32.90%</b> | <b>28.47%</b> | <b>4.42%</b> |      |      |  |
|    |               |               |               |               |              |      |      |  |

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال التحفيز كانت عند السؤال رقم (15)، والذي كانت عبارته "تقوم إدارة الفندق بدعم الموظفين والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم، خاصة الوظائف التي هي على تماس مباشر بالزبائن (الضيوف)"، حيث بلغت (79.74%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (20.24%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (4.13)، بانحراف معياري قدره (0.86) وبمعامل اختلاف (21.05%)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن إدارات المؤسسات الفندقية تقوم بدعم الموظفين والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم، خاصة الوظائف التي هي على تماس مباشر بالزبائن (الضيوف).

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم (12) والذي كانت عبارته "تقوم إدارة الفندق بمنح مكافئات وحوافز للموظفين بناء على أدائهم المتميز في خدمة الزبائن (الضيوف) وتطبيق الجودة"، بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا (21.51%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (78.47%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (2.74) بانحراف معياري قدره (0.88) وبمعامل اختلاف (32.15%)، وهذه المؤشرات تؤكد على أن إدارات المؤسسات الفندقية لا تقوم بمنح مكافئات وحوافز للموظفين بناء على أدائهم التسويقي المتميز في خدمة الزبائن (الضيوف) وتطبيق الجودة.



أما فيما يتعلق بالسؤالين ( 13 ) و(14)، والذين تمحورا حول مدى تطبيق إدارة الفندق لنظام فعال وعادل للمكافآت يرضي الموظفين ويحفزهم على أداء العمل وتوفيرها لفرص الترقية إلى الوظائف العليا بناء على الأداء التسويقي المتميز للموظفين ، بلغت نسبة إجابات المبحوثين فيهما ب دائما أو غالبا ( 17.71% )، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب (82.26%) بين أحيانا و نادرا و إطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على السؤال رقم ( 13 ) (2.70) بانحراف معياري قدره ( 0.84) وبمعامل اختلاف ( 31.44% )، كما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على السؤال رقم ( 14 ) (2.72) بانحراف معياري قدره ( 0.88) وبمعامل اختلاف (32.67%)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية المدروسة بعيدة كل البعد عن تطبيق نظام فعال وعادل للمكافآت والحوافز يرضي الموظفين ويحفزهم على أداء العمل بالإضافة إلى عدم توفيرها لفرص الترقية إلى الوظائف العليا بناء على الأداء التسويقي المتميز للموظفين.

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا ب دائما أو غالبا (34.16%)، وهذا فيما يخص أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال التحفيز. في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين والبالغة (65.80%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين ( 21.05% ) و (32.67%)، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للسؤال رقم (15)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على الأسئلة التي أرقامها مرتبة كالتالي (13-12-14).

### ب- مجال الرضا الوظيفي:

تم تغطية مجال الرضا الوظيفي من خلال الأسئلة الواردة في الاستبيان الخاص بالموظفين، والتي تحمل الأرقام ( 16-17-18-19)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصائيات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (22): الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال الرضا الوظيفي والمتعلقة بعينة الموظفين

| الرقم | أسئلة الاستبيان   | درجة التكرار |              |              |              |            | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|----------------|-------------------|-----------------|
|       |   | دائما        | غالبا        | أحيانا       | نادرا        | إطلاقا     |                |                   |                 |
| 16    | تتم إدارة الفندق بظروف العمل وساعاته الملائمة والنقل والتأمين الصحي.                | 1<br>%1.26   | 20<br>%25.31 | 52<br>%65.82 | 6<br>%7.59   | 0<br>%0    | 18.35%         | 0.58              | 3.20            |
| 17    | إن العمل الذي أمارسه يشبع حاجاتي ورغباتي المادية والمعنوية ولا أفكر في تغيير العمل. | 2<br>%2.53   | 11<br>%13.92 | 36<br>%45.56 | 26<br>%32.91 | 4<br>%5.06 | 30.54%         | 0.84              | 2.75            |
| 18    | تتم إدارة الفندق بحاجات ورغبات العاملين كاهتمامها بحاجات ورغبات الزبائن (الضيوف).   | 0<br>%0      | 24<br>%30.37 | 45<br>%56.96 | 10<br>%12.65 | 0<br>%0    | 19.87%         | 0.63              | 3.17            |

|    |   |               |              |                 |              |            |      |      |            |
|----|---|---------------|--------------|-----------------|--------------|------------|------|------|------------|
| 19 | تسعى إدارة الفندق دائما إلى ثبات أو بقاء العامل لفترة طويلة في العمل. | 22<br>%27.84  | 41<br>%51.89 | 14<br>%17.72    | 2<br>%2.53   | 0<br>%0    | 4.05 | 0.74 | 18.27<br>% |
|    | المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية                                   | 6.25<br>%7.90 | 24<br>%30.37 | 36.75<br>%46.51 | 11<br>%13.92 | 1<br>%1.26 |      |      |            |

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين ب دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال الرضا الوظيفي كانت عند السؤال رقم ( 19)، والذي كانت عبارته " تسعى إدارة الفندق دائما إلى ثبات أو بقاء الموظف لفترة طويلة في العمل"، حيث بلغت (79.73%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب ( 20.25%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال ( 4.05)، بانحراف معياري قدره (0.74) وبمعامل اختلاف ( 18.27%)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن إدارات المؤسسات الفندقية محل الدراسة تسعى دوما إلى ثبات أو بقاء الموظف لفترة طويلة في العمل.

وبالنسبة للسؤال رقم (18) والذي كانت عبارته "تتم إدارة الفندق بحاجات ورغبات العاملين كاهتمامها بحاجات ورغبات الزبائن (الضيوف)"، بينت المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) على هذا السؤال أن نسبة الإجابات ب دائما أو غالبا بلغت (30.37%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب ( 69.61%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.17) بانحراف معياري قدره (0.63) وبمعامل اختلاف (19.87%)، وهذه المعطيات تؤكد على أن الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية المدروسة لا تهتم بتلبية حاجات ورغبات العاملين كاهتمامها بحاجات ورغبات الزبائن (الضيوف).

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم (16) والذي يتمحور حول مدى اهتمام إدارة الفندق بظروف العمل وساعاته الملائمة والنقل والتأمين الصحي، بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين ب دائما أو غالبا ( 26.37%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب ( 73.41%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (3.20) بانحراف معياري قدره (0.58) وبمعامل اختلاف (18.35%)، وهذه المؤشرات تؤكد على أن المؤسسات الفندقية محل البحث لا تهتم بظروف العمل وساعاته الملائمة والنقل والتأمين الصحي.

أما بخصوص السؤال رقم ( 17) والذي كانت عبارته "إن العمل الذي أمارسه يشبع حاجاتي ورغباتي المادية والمعنوية ولا أفكر في تغيير العمل"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين ب دائما أو غالبا ( 16.45%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب ( 83.53%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (2.75) بانحراف معياري قدره (0.84) وبمعامل اختلاف (30.54%)، وهذه الإحصاءات تؤكد على عدم رضا موظفي المؤسسات الفندقية المبحوثة بوظائفهم ورغبتهم في تغيير العمل.

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا ب دائما أو غالبا ( 38.23%)، وهذا فيما يخص أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال الرضا الوظيفي، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين والبالغة (61.70%) بين أحيانا

ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين ( 18.27% ) و (30.54%)، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للسؤال رقم (19)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على الأسئلة التي أرقامها مرتبة كالتالي (16-18-17).

#### 2-4 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالزبائن (الضيوف)

تم تغطية مجال دافعية الموظفين ورغبتهم في تقديم الخدمات الفندقية من خلال الأسئلة الواردة في الاستبيان الخاص بالزبائن (الضيوف)، والتي تحمل الأرقام (09-10-11)، ويوضح الجدول الموالي أهم الاحصائيات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (23): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال دافعية الموظفين ورغبتهم في تقديم الخدمات الفندقية والمتعلقة

بعينة الزبائن (الضيوف)

| معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة التكرار  |              |                 |                 |                | أستئلة الاستبيان   | الرقم |
|----------------|-------------------|-----------------|---------------|--------------|-----------------|-----------------|----------------|--|-------|
|                |                   |                 | إطلاقا        | نادرا        | أحيانا          | غالبا           | دائما          |  |       |
| 31.58%         | 1.11              | 3.52            | 2<br>3.27%    | 10<br>16.39% | 17<br>27.86%    | 18<br>29.50%    | 14<br>22.95%   | يتحلى موظفو الفندق بالأدب وحسن الخلق واللباقة عند التعامل مع الزبائن (الضيوف). | 09    |
| 23.89%         | 0.82              | 3.45            | 0<br>0%       | 7<br>11.47%  | 25<br>40.98%    | 23<br>37.70%    | 6<br>9.83%     | يت فهم موظفو الفندق احتياجات الزبائن (الضيوف).                                 | 10    |
| 21.52%         | 0.69              | 3.24            | 0<br>0%       | 7<br>11.47%  | 34<br>55.73%    | 18<br>29.50%    | 2<br>3.27%     | يرغب موظفو الفندق دوما في تقديم المساعدة للزبائن (الضيوف).                     | 11    |
|                |                   |                 | 0.66<br>1.09% | 8<br>13.11%  | 25.33<br>41.52% | 19.66<br>32.23% | 7.33<br>12.01% | المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية  |       |

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين ب دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال دافعية الموظفين ورغبتهم في تقديم الخدمات الفندقية كانت عند السؤال رقم ( 09 )، والذي كانت عبارته " يتحلى موظفو الفندق بالأدب وحسن الخلق واللباقة عند التعامل مع الزبائن (الضيوف) "، حيث بلغت ( 52.45% )، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب ( 47.52% ) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات

المبحوثين على هذا السؤال ( 3.52 )، بانحراف معياري قدره ( 1.11 ) وبمعامل اختلاف ( 31.58% )، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن موظفي المؤسسات الفندقية يتحلون بالأدب وحسن الخلق واللباقة عند تعاملهم مع الزبائن (الضيوف) .

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم ( 10 ) والذي يتمحور حول مدى فهم موظفي الفندق لاحتياجات الزبائن (الضيوف) ، بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا ( 47.53% ) . في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ ( 52.47% ) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال ( 3.45 ) بانحراف معياري قدره ( 0.82 ) وبمعامل اختلاف ( 23.89% )، وهذه المؤشرات تؤكد على أن الموظفين لا يتجاوبون بشكل كاف مع احتياجات ورغبات الزبائن (الضيوف).

أما بخصوص السؤال رقم ( 11 ) والذي مفاده أن موظفي الفندق يرغبون دوما في تقديم المساعدة للزبائن (الضيوف) ، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا ( 32.77% ) . في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ ( 67.2% ) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال ( 3.24 ) بانحراف معياري قدره ( 0.69 ) وبمعامل اختلاف ( 21.52% )، وهذه الإحصاءات تؤكد على عدم رغبة موظفي المؤسسات الفندقية محل الدراسة في تقديم المساعدة اللازمة للزبائن (الضيوف) ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا ( 44.25% )، وهذا فيما يخص أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال دافعية الموظفين ورغبتهم في تقديم الخدمات الفندقية . في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين والبالغة ( 55.72% ) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين ( 21.52% ) و ( 31.58% )، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للسؤال رقم ( 11 )، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على الأسئلة التي أرقامها مرتبة كالتالي (10-09).

## 2-5 التعليق:

من خلال ما تقدم من تحليلات، يمكن القول أنه رغم تصريحات مسيري المؤسسات الفندقية محل البحث حول قيام مؤسساتهم بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا وبشكل عادل خاصة من هم على احتكاك كبير بالضيوف، ومراعاة ظروف العاملين والشخصية والاجتماعية والاهتمام بظروف العمل وساعاته الملائمة والنقل والتأمين الاجتماعي والصحي، والسعي نحو بقاء العاملين لمدة طويلة في العمل، إلا أنه المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الموظفين على الأسئلة ( 12-13-14-15 ) والمتعلقة بالتحفيز (أنظر الجدول رقم ( 21 ))، أثبتت الإهمال الكبير لسياسات التحفيز المادية والمعنوية، والابتعاد كل البعد عن تطبيق تلك السياسات، والتي تعتبر العمود الفقري للتسويق الداخلي، فباستثناء الإجابة على السؤال رقم ( 15 ) والذي تجاوزت نسبة الإجابات فيه بدائما أو غالبا ( 79% )، حيث تدل هذه النسبة المرتفعة على اعتراف الإدارات العليا للمؤسسات المدروسة عموما والمؤسسات الفندقية الخاصة على وجه التحديد بجهود عاملها ودعمهم ومساندتهم في أداء أعمالهم (والذي يدخل في إطار التحفيز المعنوي). وباستثناء ذلك كانت جميع نسب الإجابات بـ بدائما أو غالبا على الأسئلة المتبقية متدنية جدا ولم تتجاوز ( 22% ) .

كما أن المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الموظفين على الأسئلة ( 16-17-18-19) والمتعلقة بالرضا الوظيفي (أنظر الجدول رقم ( 22))، أثبتت عدم اهتمام الإدارات العليا للمؤسسات محل الدراسة بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وإهمالها الواضح لهذا المسعى، فباستثناء الإجابة على السؤال رقم (19) والذي تجاوزت نسبة الإجابات فيه بدائما أو غالبا ( 79%)، وتدلل هذه النسبة المرتفعة على السعي الحثيث للمؤسسات محل الدراسة لبقاء وثبات العاملين في وظائفهم لمدة أطول، وهذا خوفا من نزوح أو هروب العاملين ذوي الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة التي تقدم أجورا مرتفعة لعاملها، وباستثناء ذلك كانت جميع نسب إجابات الباحثين من الموظفين بدائما أو غالبا على جميع الأسئلة المتبقية منخفضة جدا ولم تتجاوز (31%).

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن عدم اهتمام المؤسسات الفندقية محل الدراسة بأساليب التحفيز المادية والمعنوية، وعدم العدالة في منحها للعاملين بالإضافة إلى عدم الاهتمام بتحقيق حاجات ورغبات العاملين وإهمال رضاهم الوظيفي كان له الأثر السلبي على جودة الخدمات الفندقية المقدمة للضيوف. والشيء الذي أكد ذلك التحليل الإحصائي لإجابات عينة الزبائن (الضيوف) على الأسئلة (09-10-11) (أنظر الجدول رقم (23))، حيث أن جميع نسب الإجابات بدائما أو غالبا على هذه الأسئلة لم تتجاوز ( 48%) باستثناء الإجابة على السؤال رقم (09) والذي فاقت فيه نسبة إجابات الباحثين بدائما أو غالبا (52%).

### المطلب الثالث: تحليل النتائج الخاصة بمجال نشر ثقافة الخدمة والجودة والإبداع

#### أولا: ثقافة الخدمة

#### 1-1 تحليل نتائج المقابلة

من خلال المقابلات الشخصية التي جرت مع مسيري المؤسسات الفندقية محل الدراسة فيما يخص إرساء ثقافة الخدمة في أوساط العاملين، اتضح أن الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية محل الدراسة تعمل على نشر ثقافة الخدمة في أوساط العاملين من خلال وضع أنظمة للمكافآت والعقوبات في تعامل مقدمي الخدمات مع الضيوف، وجعل الضيف في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين<sup>1</sup>.

#### 1-2 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالموظفين

تم تغطية مجال ثقافة الخدمة من خلال الأسئلة الواردة في الاستبيان الخاص بالموظفين، والتي تحمل الأرقام (20-21)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات الباحثين في هذا المجال.

الجدول رقم (24): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال ثقافة الخدمة والمتعلقة بعينة الموظفين

| الرقم | أسئلة الاستبيان  | درجة التكرار |              |              |            |         | المعيار | معامل الاختلاف |
|-------|--|--------------|--------------|--------------|------------|---------|---------|----------------|
|       |  | دائما        | غالبا        | أحيانا       | نادرا      | إطلاقا  |         |                |
| 20    | تسعى إدارة الفندق إلى ترسيخ ثقافة خدمة الزبون (الضيف) لدى العاملين من خلال | 19<br>%24.05 | 31<br>%39.24 | 26<br>%32.91 | 3<br>%3.79 | 0<br>%0 | 3.83    | 0.83           |

|  |  |  |        |              |                |                |                |  |    |
|--|--|--|--------|--------------|----------------|----------------|----------------|--|----|
|  |  |  |        |              |                |                |                | السياسات والإجراءات وأنظمة الحوافز والأعمال اليومية في الفندق.   |    |
|  |  |  |        |              |                |                |                | يمتلك العاملون في الفندق الدراية التامة بأنهم جزء مهم من الخدمة الفندقية التي يقدموها للزبائن (الضيوف) ، وعليه لا بد من تأدية المهام والواجبات الموكلة إليهم بالشكل المطلوب. | 21 |
|  |  |  | 0<br>% | 0<br>%       | 13<br>%16.45   | 32<br>%40.50   | 34<br>%43.03   |  |    |
|  |  |  | 0<br>% | 1.5<br>%1.89 | 19.5<br>%24.68 | 31.5<br>%39.87 | 26.5<br>%33.54 | المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية  |    |

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين ب دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال ثقافة الخدمة كانت عند السؤال رقم ( 21)، والذي كانت عبارته " يمتلك العاملون في الفندق الدراية التامة بأنهم جزء مهم من الخدمة الفندقية التي يقدموها للزبائن (الضيوف) ، وعليه لا بد من تأدية المهام والواجبات الموكلة إليهم بالشكل المطلوب"، حيث بلغت ( 83.53%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب ( 16.45%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (4.26)، بانحراف معياري قدره (0.72) وبمعامل اختلاف ( 17.11%)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن موظفي المؤسسات محل الدراسة يمتلكون الدراية التامة بأنهم جزء مهم من الخدمة الفندقية التي يقدموها للزبائن (الضيوف).

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم ( 20) والذي يتمحور حول مدى سعي إدارة الفندق إلى ترسيخ ثقافة خدمة الزبون (الضيف) لدى الموظفين من خلال السياسات والإجراءات وأنظمة الحوافز والأعمال اليومية في الفندق ، بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين ب دائما أو غالبا ( 63.29%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب ( 36.7%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال ( 3.83) بانحراف معياري قدره ( 0.83) وبمعامل اختلاف ( 21.76%)، وهذه المؤشرات تؤكد على أن إدارات المؤسسات الفندقية تسعى إلى ترسيخ ثقافة خدمة الزبون (الضيف) لدى الموظفين من خلال السياسات والإجراءات وأنظمة الحوافز والأعمال اليومية في الفندق.

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين من الموظفين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا ب دائما أو غالبا ( 73.41%)، وهذا فيما يخص أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال ثقافة الخدمة، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين والبالغة ( 26.57%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين ( 17.11%) و ( 21.76%)، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للسؤال رقم (21)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابة على السؤال رقم (20).

3-1 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالزبائن (الضيوف)

تم تغطية مجال الاهتمام بالزبائن (الضيوف) وخدمتهم من خلال الأسئلة الواردة في الاستبيان الخاص بالزبائن (الضيوف)، والتي تحمل الأرقام ( 12- 13- 14)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (25): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الاهتمام بالزبائن (الضيوف) وخدمتهم والمتعلقة بعينة الزبائن

(الضيوف)

| الرقم                               | أسئلة الاستبيان  | درجة التكرار |                |              |                 |              | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------------------------------------|--|--------------|----------------|--------------|-----------------|--------------|----------------|-------------------|-----------------|
|                                     |  | إطلاقا       | نادرا          | أحيانا       | غالبا           | دائما        |                |                   |                 |
| 12                                  | وضع إدارة الفندق مصالح الزبائن (الضيوف) في مقدمة اهتمامات الإدارة والموظفين. | 0<br>%       | 7<br>%11.47    | 27<br>%44.26 | 22<br>%36.06    | 5<br>%8.19   | 23.52%         | 0.80              | 3.40            |
| 13                                  | يولي موظفو الفندق عناية شخصية بكل زبون (ضيف).                                | 0<br>%       | 10<br>%16.39   | 21<br>%34.42 | 20<br>%32.78    | 10<br>%16.39 | 27.30%         | 0.95              | 3.49            |
| 14                                  | يقدر موظفو الفندق ظروف الزبون (الضيف)، ويتعاطفون معه.                        | 0<br>%       | 6<br>%9.83     | 33<br>%54.09 | 13<br>%21.31    | 9<br>%14.75  | 25.31%         | 0.86              | 3.40            |
| المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية |  | 0<br>%       | 7.67<br>%12.59 | 27<br>%44.25 | 18.33<br>%30.05 | 8<br>%13.11  |                |                   |                 |

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال الاهتمام بالزبائن (الضيوف) وخدمتهم كانت عند السؤال رقم ( 13)، والذي كانت عبارته " يولي موظفو الفندق عناية شخصية بكل زبون (ضيف) "، حيث بلغت ( 49.17%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (50.81%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال ( 3.49)، بانحراف معياري قدره (0.95) وبمعامل اختلاف (27.30%)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن موظفي المؤسسات الفندقية المدروسة يولون إلى حد ما اهتماما شخصيا بكل زبون (ضيف). وبالنسبة للسؤال رقم ( 12) والذي كانت عبارته " وضع إدارة الفندق مصالح الزبائن (الضيوف) في مقدمة اهتمامات الإدارة والموظفين"، بينت المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) على هذا السؤال أن نسبة الإجابات بـ دائما أو غالبا بلغت ( 44.25%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ

(55.73%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.40) بانحراف معياري قدره (0.80) وبمعامل اختلاف (23.52%)، وهذه المعطيات تؤكد على أن الإدارات العليا للمؤسسات عينة الدراسة لا تضع بشكل كاف مصالح الزبائن (الضيوف) في مقدمة اهتماماتها.

أما بخصوص السؤال رقم (14) والذي مفاده أن موظفي المؤسسات الفندقية يقدرّون ظروف الزبون (الضيف)، ويتعاطفون معه، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا (36.06%) في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (63.92%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (3.40) بانحراف معياري قدره (0.86) وبمعامل اختلاف (25.31%)، وهذه الإحصاءات تؤكد على عدم اهتمام الموظفين بالمؤسسات المدروسة بظروف الزبون (الضيف) وعدم التعاطف معه.

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا (43.16%)، وهذا فيما يخص أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال الاهتمام بالزبائن (الضيوف) وخدمتهم، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين والبالغة (56.82%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين (23.52%) و (27.30%)، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للسؤال رقم (12)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على الأسئلة التي أرقامها مرتبة كالتالي (13-14).

#### 1-4 التعليق:

من خلال تحليل إجابات كل من المسيرين والعاملين والنزلاء بالمؤسسات الفندقية عينة الدراسة حول اتضح أن المؤسسات المعنية تقوم بنشر وإرساء ثقافة خدمة الضيف بين العاملين من خلال الاهتمام بالضيوف وتلبية حاجاتهم ورغبتهم إلى أبعد الحدود، (وهذا حسب إجابات المسيرين على أسئلة المقابلة).

وقد أثبت التحليل الإحصائي لإجابات عينة الموظفين أن نسبة الإجابات بـ دائما أو غالبا على الأسئلة (20-21) المتعلقة بمجال ثقافة الخدمة تجاوزت (63%) (أنظر الجدول رقم (24))، وهذا دليل على أن الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية عينة الدراسة تقوم بتسيخ ثقافة خدمة الضيف لدى العاملين من خلال السياسات والإجراءات وأنظمة الحوافز والأعمال اليومية، كما أن العاملين بالمؤسسات الفندقية المعنية بالدراسة يمتلكون الدراية التامة بأنهم جزء مهم من الخدمة الفندقية. لكن المؤسسات الفندقية محل الدراسة لم تعي بالشكل الكافي الثقافة الخدمية، وهذا ما أكدته المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الزبائن (الضيوف) على الأسئلة (12-13-14) والمتعلقة بمجال الاهتمام بالزبائن (الضيوف) وخدمتهم (أنظر الجدول رقم (25))، حيث لم تتجاوز جميع نسب الإجابات بـ دائما أو غالبا على هذه الأسئلة (50%)، وتعتبر هذه النسب ضعيفة نوعا ما ولم ترق إلى مستوى الطموحات.

ومما تقدم يمكن القول أن انضمام الجزائر المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة سوف يحتم على هذه المؤسسات الاهتمام بثقافة الخدمة، ووضع الضيوف في مقدمة اهتمام الإدارة والعاملين نظرا لدخول المؤسسات الفندقية العالمية للسوق السياحي الجزائري، والتي تمتلك أصول مالية وتكنولوجية وبشرية هائلة يصعب على المؤسسات المحلية مجابتهها، إلا من خلال تطبيق أساليب التسويق الداخلي على العاملين لترقية وتعزيز جودة الخدمات الفندقية.



## ثانيا: ثقافة الجودة

## 1-2 تحليل نتائج المقابلة

من خلال المقابلات الشخصية التي جرت مع مسيري المؤسسات الفندقية محل الدراسة فيما يخص إرساء ثقافة الجودة في أوساط العاملين، اتضح أن الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية محل الدراسة تعمل على نشر ثقافة في أوساط العاملين من خلال وضع أنظمة في تعامل مقدمي الخدمات مع الضيوف، وجعل الضيف في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين، كما أن هذه المؤسسات تقوم بإرساء ثقافة الجودة وروح العمل الجماعي في أوساط العاملين، من خلال سعيها نحو تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة، حيث صرح مسيرو هذه المؤسسات أن سر تميز مؤسساتهم هو العمل الجماعي، حيث أن العاملين يعملون جنبا إلى جنب مع بعضهم البعض لخدمة الضيوف وإشباع حاجاتهم ورغباتهم<sup>1</sup>.

## 2-2 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالموظفين

تم تغطية مجال ثقافة الجودة والعمل الجماعي من خلال الأسئلة الواردة في الاستبيان الخاص بالموظفين، والتي تحمل الأرقام (22-23)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات الباحثين في هذا المجال. الجدول رقم (26): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال ثقافة الجودة والعمل الجماعي والمتعلقة بعينة الموظفين

| الرقم                               | أسئلة الاستبيان  | درجة التكرار |                |              |              |         | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------------------------------------|--|--------------|----------------|--------------|--------------|---------|----------------|-------------------|-----------------|
|                                     |  | دائما        | غالبا          | أحيانا       | نادرا        | إطلاقا  |                |                   |                 |
| 22                                  | تبدل إدارة الفندق قصارى جهدها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفندق، ونشر ثقافة الجودة بين أوساط العاملين. | 20<br>%25.31 | 35<br>%44.30   | 21<br>%26.58 | 3<br>%3.79   | 0<br>%0 | 0.81           | 3.91              | 20.96%          |
| 23                                  | يقوم العاملون في الفندق بالعمل كفريق واحد لخدمة الزبائن (الضيوف).  | 38<br>%48.10 | 30<br>%37.97   | 11<br>%13.92 | 0<br>%0      | 0<br>%0 | 0.70           | 4.34              | 16.12%          |
| المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية |  | 29<br>%36.70 | 32.5<br>%41.13 | 16<br>%20.25 | 1.5<br>%1.89 | 0<br>%0 |                |                   |                 |

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات الباحثين بـ دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال ثقافة الجودة والعمل الجماعي كانت عند السؤال رقم (23)، والذي كانت عبارته "يقوم العاملون في الفندق بالعمل كفريق واحد لخدمة الزبائن (الضيوف)"، حيث بلغت (86.07%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (13.92%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين على هذا السؤال (4.34)، بانحراف معياري قدره (0.70) وبمعامل اختلاف (16.12%)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن العاملين بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة يعملون كفريق واحد لخدمة الزبائن (الضيوف).

<sup>1</sup> مقابلة شخصية معمقة مع مسيري المؤسسات الفندقية عينة البحث، أجريت يوم 2008/08/12.

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم (22) والذي يتمحور حول مدى بذل الجهود لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفندق، ونشر ثقافة الجودة بين أوساط العاملين، بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا ( 69.61%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ ( 30.37%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (3.91) بانحراف معياري قدره (0.81) وبمعامل اختلاف (20.96%)، وهذه المؤشرات تؤكد على أن إدارات المؤسسات الفندقية محل الدراسة تبذل ما بوسعها من اجل تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة بين أوساط العاملين.

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين من الموظفين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا ( 77.84%)، وهذا فيما يخص أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال ثقافة الجودة والعمل الجماعي في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين والبالغة (22.14%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين ( 16.12%) و (20.96%)، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للسؤال رقم (19)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابة على السؤال رقم (18).

### 2-3 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالزبائن (الضيوف)

تم تغطية مجال الجودة والعمل الجماعي في تقديم الخدمات الفندقية من خلال الأسئلة الواردة في الاستبيان الخاص بالموظفين، والتي تحمل الأرقام (15-16-17)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (27): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الجودة والعمل الجماعي في تقديم الخدمات الفندقية والمتعلقة

بعينة الزبائن (الضيوف)

| الرقم | أسئلة الاستبيان  | درجة التكرار |        |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|-------|--|--------------|--------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|----------------|
|       |  | دائما        | غالبا  | أحيانا | نادرا  | إطلاقا |                 |                   |                |
| 15    | يقوم موظفو الفندق بتقديم الخدمات الفندقية التي تلائم حاجات ورغبات الزبون (الضيف) بأعلى جودة. | 1.63%        | 37.70% | 34.42% | 24.59% | 1.63%  | 3.13            | 0.85              | 27.42%         |
| 16    | يعمل الموظفون بشكل جماعي لتلبية حاجات ورغبات الزبائن (الضيوف).                               | 4.91%        | 42.62% | 44.26% | 8.19%  | 0%     | 3.44            | 0.71              | 20.77%         |
| 17    | يتميز موظفو الفندق بالمظهر الجيد والأناقة واللباس الموحد.                                    | 29.50%       | 45.90% | 21.31% | 3.27%  | 0%     | 4.01            | 0.79              | 19.91%         |
|       | المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية  | 12.01%       | 42.07% | 33.33% | 12.01% | 0.54%  |                 |                   |                |

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال الجودة والعمل الجماعي في تقديم الخدمات الفندقية كانت عند السؤال رقم ( 17)، والذي كانت عبارته " يتميز موظفو

الفندق بالمظهر الجيد والأناقة واللباس الموحد"، حيث بلغت (75.4%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (24.58%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (4.01)، بانحراف معياري قدره (0.79) وبمعامل اختلاف (19.91%)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن موظفي المؤسسات الفندقية محل الدراسة يتميزون بالمظهر الجيد والأناقة واللباس الموحد.

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم (16) والذي كانت عبارته "يعمل الموظفون بشكل جماعي لتلبية حاجات ورغبات الزبائن (الضيوف)"، بلغت نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا (47.53%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (52.47%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (3.44)، بانحراف معياري قدره (0.71) وبمعامل اختلاف (20.77%)، وهذه المؤشرات تؤكد على أن موظفي المؤسسات الفندقية محل الدراسة لا يعملون بالشكل الجماعي المطلوب الذي تحتاجه صناعة الضيافة.

وبالنسبة للسؤال رقم (15) والذي كانت عبارته "يقوم موظفو الفندق بتقديم الخدمات الفندقية التي تلائم حاجات ورغبات الزبائن (الضيوف) بأعلى جودة"، بينت المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) على هذا السؤال أن نسبة الإجابات بـ دائما أو غالبا بلغت (39.33%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (60.64%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.13) بانحراف معياري قدره (0.85) وبمعامل اختلاف (27.42%)، وهذه المعطيات تؤكد على أن الموظفين لا يهتمون بالجودة بشكل كاف عند تقديمهم للخدمات الفندقية.

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين، يمكن استخلاص ما يلي:  
بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا (54.08%)، وهذا فيما يخص أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال الجودة والعمل الجماعي في تقديم الخدمات الفندقية، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين والبالغة (45.89%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين (19.91%) و (27.42%)، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للسؤال رقم (17)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على الأسئلة التي أرقامها مرتبة كالتالي (15-16).

#### 2-4 التعليق:

من خلال ما تقدم من تحليلات يمكن القول أن الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية محل الدراسة تقوم بنشر فكر وثقافة الجودة في أوساط العاملين من خلال سعيها الدءوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة العمل الفندقي (حسب إجابات المسيرين على أسئلة المقابلة).

وقد أثبتت المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الموظفين على الأسئلة (22-23) صحة ذلك (أنظر الجدول رقم (26))، حيث تجاوزت نسبة إجابات عينة الموظفين بـ دائما أو غالبا على السؤال رقم (22)، (69%)، وهذا يدل على أن الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية عينة الدراسة تبذل ما بوسعها من أجل تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة بين العاملين، كما أن نسبة إجابات الموظفين بـ دائما أو غالبا على السؤال رقم (23) تجاوزت (86%)، وهذا يدل على العمل الجماعي الذي يتميز به العاملون في تقديمهم للخدمات الفندقية.

ورغم كل ذلك يتضح من خلال إجابات عينة الزبائن (الضيوف) على الأسئلة ( 15-16-17) والتي تخص مجال الجودة والعمل الجماعي في تقديم الخدمات الفندقية (أنظر الجدول رقم (27))، أن نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) بـ دائما أو غالبا على هذه الأسئلة لم تتجاوز (48%)، إلا باستثناء السؤال رقم (17) الذي تجاوزت فيه نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا (75%) وهذا يدل على أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة ما زالت بعيدة كل البعد عن تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة.

### ثالثا: ثقافة الإبداع

#### 3-1 تحليل نتائج المقابلة:

من خلال المقابلات الشخصية التي جرت مع مسيري المؤسسات الفندقية محل الدراسة فيما يخص إرساء ثقافة الإبداع في أوساط العاملين، اتضح أن الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية محل الدراسة تعمد على نشر ثقافة في أوساط العاملين من خلال في تعامل مقدمي الخدمات مع الضيوف، كما أن هذه المؤسسات تقوم بإرساء ثقافة في أوساط العاملين، من خلال سعيها نحو، حيث صرح مسيرو هذه المؤسسات أن، أما فيما يخص نشر ثقافة الإبداع لدى العاملين، فإن الإدارات العليا للمؤسسات محل الدراسة أقرت بعدم وجود ثقافة الإبداع داخل المؤسسات الفندقية، وأرجعت ذلك إلى وجود نوع من الروتين الإداري في تنفيذ الأعمال، وعدم وجود تغير كبير في المحيط يجعل من الإبداع أمرا مهما<sup>1</sup>.

#### 3-2 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالموظفين

تم تغطية مجال ثقافة الإبداع من خلال السؤال الوارد في الاستبيان الخاص بالموظفين، والذي يحمل رقم ( 24)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (28): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال ثقافة الإبداع والمتعلقة بعينة الموظفين

| الرقم | أسئلة الاستبيان   | درجة التكرار |              |              |             |            | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------|---|--------------|--------------|--------------|-------------|------------|----------------|-------------------|-----------------|
|       |   | دائما        | غالبا        | أحيانا       | نادرا       | إطلاقا     |                |                   |                 |
| 24    | توفر إدارة الفندق وتدعم فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين عند تعاملهم مع الزبائن (الضيوف) وحل مشاكلهم. | 5<br>%6.32   | 35<br>%44.30 | 29<br>%36.70 | 9<br>%11.39 | 1<br>%1.26 | 0.82           | 3.43              | 24.09%          |

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا على السؤال الذي يخص مجال ثقافة الإبداع، والذي كانت عبارته " توفر إدارة الفندق وتدعم فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين عند تعاملهم مع الزبائن (الضيوف) وحل مشاكلهم"، بلغت (50.62%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ ( 49.35%) بين أحيانا و نادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال ( 3.43)، بانحراف معياري

<sup>1</sup> مقابلة شخصية معمقة مع مسيري المؤسسات الفندقية عينة البحث، أجريت يوم 2008/08/12.

قدره (0.82) وبمعامل اختلاف ( 24.09%)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن إدارة الفندق لا تتوفر ولا تدعم بشكل كاف فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين عند تعاملهم مع الزبائن (الضيوف) وحل مشاكلهم

3-3 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالزبائن (الضيوف)

تم تغطية مجال الإبداع في تقديم الخدمات الفندقية من خلال السؤال الوارد في الاستبيان الخاص بالضيوف، والذي يحمل رقم (18)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (29): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الإبداع في تقديم الخدمات الفندقية والمتعلقة بعينة الضيوف

| الرقم | أسئلة الاستبيان  | درجة التكرار |              |              |            |         | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المعيار الحسابي |
|-------|--|--------------|--------------|--------------|------------|---------|----------------|-------------------|-----------------|
|       |  | دائما        | غالبا        | أحيانا       | نادرا      | إطلاقا  |                |                   |                 |
| 18    | يحرص موظفو الفندق على خدمة الزبائن (الضيوف) وحل مشاكلهم ، واستخدام الطرق الإبداعية في ذلك. | 11<br>%18.03 | 19<br>%31.14 | 26<br>%42.62 | 5<br>%8.19 | 0<br>%0 | 24.38          | 0.87              | 3.59            |

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا على السؤال الذي يخص مجال الإبداع في تقديم الخدمات الفندقية، والذي كانت عبارته " يحرص موظفو الفندق على خدمة الزبائن (الضيوف) وحل مشاكلهم ، واستخدام الطرق الإبداعية في ذلك "، بلغت ( 49.17%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (50.81%) بين أحيانا و نادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال ( 3.59)، بانحراف معياري قدره (0.87) وبمعامل اختلاف (24.38%)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن موظفي المؤسسات الفندقية محل الدراسة لا يستخدمون بشكل كاف الأساليب والطرق الإبداعية لخدمة الزبائن (الضيوف) وحل مشاكلهم.

#### 3-4 التعليق:

من خلال ما تقدم من معالجات بخصوص مدى تبني وتطبيق المؤسسات الفندقية لثقافة الإبداع والتجديد، اتضح أن تلك المؤسسات لا تعبر الاهتمام الكافي بنشر ثقافة الإبداع بين عاملها. وقد أثبتت المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الموظفين على السؤال ( 20 ) ( انظر الجدول رقم (28)) صحة ذلك، حيث لم تتجاوز نسبة إجابات عينة الموظفين بـ دائما أو غالبا على هذا السؤال ( 51%)، وهذا يدل على أن المؤسسات المدروسة لا تعبر الاهتمام الكافي بنشر ثقافة الإبداع والتجديد بين موظفيها، وتتمسك بالمركزية في اتخاذ القرارات، مما انجر عنه وجود نوع من الروتين والجمود الإداري.

ومن خلال ما تقدم ذكره، يتضح أن عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالثقافة الإبداعية التي تخدم الضيوف، له الأثر السلبي على جودة الخدمات الفندقية المقدمة، وهذا ما أكدته المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الزبائن (الضيوف) على السؤال رقم ( 18 ) (انظر الجدول رقم ( 29))، حيث اتضح أن نسبة المجيبين بـ دائما أو غالبا لم تتجاوز (50%)، وهذا يدل على أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة لا تهتم بنشر وإرساء ثقافة الإبداع والابتكار

والتحديد في أوساط الموظفين، مما أنجر عنه غياب شبه كلي للإبداع في تقديم الخدمات الفندقية للزبائن (الضيوف)، وبالتالي انخفاض مستوى جودة الخدمات الفندقية.

#### المبحث الرابع: مقترح لتطوير التسويق الداخلي بالمؤسسات المدروسة

من خلال تحليل واقع الفندقية بالجزائر وتحديدًا بولاية ورقلة واستقصاء عينة من المؤسسات الفندقية بهذه الولاية، اتضح أن هناك جملة من المعوقات والعراقيل تحول دون تبني التسويق الداخلي لدى المؤسسات المدروسة، وقد تم تصنيف هذه المعوقات إلى معوقات داخلية خاصة بكل مؤسسة ومعوقات خارجية خاصة بالقطاع الفندقي ككل، وقد اقترح الباحث نموذج لتطوير التسويق الداخلي وجودة الخدمة والتصدي لهذه العراقيل.

#### المطلب الأول: معوقات التسويق الداخلي بمؤسسات القطاع الفندقي

من خلال تحليل واقع التسويق الداخلي لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، اتضح أن هناك جملة من المعوقات والعراقيل التي تحول دون تبني وتطبيق التسويق الداخلي لتطوير جودة الخدمات الفندقية. وتمثل هذه العراقيل فيما يلي:

#### أولاً: معوقات التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة

من خلال تحليل الواقع الميداني للمؤسسات الفندقية عينة البحث، والتعرف على مدى تبني وتطبيق هذه المؤسسات لمفهوم وعناصر التسويق الداخلي وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة، اتضح أن هناك قصور كبير وفجوة عميقة في تطبيق مسعى التسويق الداخلي، وذلك بسبب جملة من النقائص والمعوقات التي حالت دون تطبيق هذا النظام، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى معوقات خاصة باختيار الأفراد ذوي التوجه التسويقي وتدريبهم وتمكينهم، ومعوقات خاصة بتطبيق تقنيات التسويق الخارجي على العاملين، ومعوقات خاصة بإرساء ونشر ثقافة الخدمة والجودة والإبداع. وسيتم الوقوف عند هذه المعوقات من خلال العرض التالي:

#### 1-1 المعوقات المرتبطة باختيار الأفراد وتدريبهم وتمكينهم

من خلال المقابلات مع مسيري المؤسسات محل الدراسة والتحليل الإحصائي للاستبيانات المسترجعة من قبل العاملين والزلاء الباحثين، تبين أن الإدارات العليا لهذه المؤسسات لا تدرك تماماً مفهوم التسويق الداخلي، بالإضافة إلى عدم إدراك مفهوم الجودة بالشكل المطلوب، كما أن هذه الإدارات لا تعتبر عاملها زبائن داخليين بل تعتبرهم مجرد مستخدمين يبيعون قوة عملهم مقابل اجر، بالإضافة إلى عدم استخدام الأساليب العلمية في اختيار الأفراد وتوظيفهم والاعتماد على بعض الظواهر السلبية كالمحسوبية والمحاباة. كما أن هناك غياب شبه كلي للتدريب على الجودة وخدمة الزبائن خصوصاً في المؤسسات الفندقية العمومية، وان وجد فهو غير مستمر ومنتظم. بالإضافة إلى عدم التفويض الكافي للسلطات والصلاحيات إلى العاملين لخدمة الزلاء وحل مشاكلهم، حيث لاحظ الباحث الرجوع المتكرر للعاملين إلى مشرفيهم أو مسير المؤسسة في الإقدام على أي فعل أو عمل يروونه جديداً بالنسبة لهم.

#### 2-1 المعوقات المرتبطة بتطبيق مفهوم الزبون الداخلي

أوضح التحليل الميداني لواقع التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية عينة الدراسة فيما يخص تطبيق مفهوم الزبون الداخلي ما يلي:

- أن هذه المؤسسات تفتقد للقنوات الاتصالية التي تمر من خلالها المعلومات التسويقية من الإدارة إلى العاملين والعكس.
- ضعف المنظومة الاتصالية عموما، وضعف التنسيق والتعاون بين العاملين في أداء الأعمال وخدمة الضيوف، وهذا ما لوحظ كثيرا في المؤسسات الفندقية العمومية عينة الدراسة.
- عدم وجود نظام للمعلومات التسويقية داخل المؤسسات الفندقية المدروسة.
- ضعف تسيير المعرفة التسويقية داخل المؤسسات الفندقية المدروسة.
- غياب شبه تام للتحفيز المادي والمعنوي، وان وجد فهو غير عادل. ويعد هذا أمرا خطيرا في مسار تبني وتطبيق مفهوم التسويق الداخلي.
- سيادة الشعور بعدم الرضا عن العمل من قبل الموظفين بالمؤسسات الفندقية المدروسة، وبالتالي عدم تقديمهم للخدمات الفندقية بالجودة المطلوبة.

### 1-3 المعوقات المرتبطة بنشر ثقافة الخدمة والجودة والإبداع

- من خلال التحليل الميداني لواقع التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية عينة الدراسة فيما يخص نشر ثقافة الخدمة والجودة والإبداع، تبين ما يلي:
- عدم امتلاك المؤسسات الفندقية المدروسة لثقافة خدمة الضيف بالشكل الكافي، رغم وجود أنظمة عمل وقوانين وإجراءات تدعو إلى ذلك، ويظهر هذا الضعف في ثقافة الخدمة بشكل بارز في المؤسسات الفندقية العمومية.
  - غياب ثقافة الجودة وعدم وجود وحدة تنظيمية خاصة بالجودة داخل هذه المؤسسات، وهذا يدل على ضعف المنافسة بين المؤسسات الفندقية عموما بولاية ورقلة.
  - غياب كلي لنظام تسيير الجودة الشاملة داخل هذه المؤسسات.
  - عدم توفر المناخ المناسب لتفجير الطاقات الإبداعية للعاملين عند أدائهم لأعمالهم الفندقية التي لها صلة بخدمة الضيوف وحل مشاكلهم.

### ثانيا: المعوقات المرتبطة بالقطاع الفندقي ومؤسساته بولاية ورقلة

رغم الإصلاحات الاقتصادية التي انتهجتها الدولة الجزائرية في جميع المجالات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص النشاط الفندقي من خلال إعادة تأهيل المؤسسات الفندقية العمومية والخاصة ماديا وتكنولوجيا وبشريا، وزيادة عدد المعاهد الفندقية المتخصصة، إلا أن القطاع الفندقي بولاية ورقلة رغم هذه الإصلاحات مازال يعاني من قصور واضح تمثل في:

- إهمال النشاط السياحي والفندقي وعدم التكفل الجيد بالمؤسسات الفندقية عمومية وخاصة.
- النقص الفادح في الموارد البشرية المؤهلة فندقيا، وغياب تام للمعاهد المتخصصة في الفندقة بالولاية.
- هروب الكفاءات الفندقية المؤهلة من المؤسسات الفندقية إلى بعض القطاعات التي تدر أرباحا ضخمة وتمنح عاملها أجورا مرتفعة.

- دعم الدولة المستمر للمؤسسات الفندقية العمومية التي تعاني من سوء في التسيير وجمود في الحركة والمنافسة، وتغطية عجزها المالي، وإلزام عدة مؤسسات عمومية على التعامل مع هذه الفنادق العمومية، وهذا يتعارض مع مبدأ المنافسة.
- عجز الترسنة القانونية في مجال الفنادق عن التكفل الجيد بمستلزمات الجودة داخل القطاع الفندقي في ظل التنافس والتغير الشديد.
- ضعف وهشاشة الأجهزة الرقابية، وعدم إلزام المؤسسات الفندقية بتطبيق الإجراءات والقوانين الخاصة بالتسيير الناجع وتطبيق الجودة الشاملة.
- انتشار ظواهر سلبية كالمحسوبية والمحاباة والرشوة والبيروقراطية السلبية داخل مؤسسات القطاع الفندقي بالولاية.
- غياب عنصر التوعية والتحسيس من قبل المديرات والهيئات المكلفة بالقطاع الفندقي والسياحي بضرورة تطبيق ثقافة الجودة والتسيير الناجع في المؤسسات الفندقية، بالإضافة إلى غياب التوعية والتحسيس بأهمية الأنشطة السياحية والفندقية ودورها في تفعيل التنمية المحلية.
- ضعف التعاون بين الولايات والأقاليم في المجال السياحي.
- انتشار ثقافة التسبب وعدم تحمل الأخطار ومقاومة التغيير والميل إلى الكسل واللامبالاة والتي تميز الموظف الجزائري بصفة عامة.
- غياب ثقافة المنافسة بين المؤسسات الفندقية المحلية.
- تنامي ظاهرة الخدمات البديلة.
- عدم التكفل اللازم بمسائل الجودة من قبل الهيئات وعدم وجود هيئة خاصة بالجودة.
- عدم تخصيص جائزة للجودة.

### المطلب الثاني: النموذج المقترح لتطوير التسويق الداخلي

- من خلال التطرق لأهم العراقيل والعقبات التي تواجه المؤسسات الفندقية محل الدراسة والمؤسسات الفندقية الجزائرية بشكل عام فيما يخص تبني وتطبيق التسويق الداخلي على العاملين وانعكاساته المباشرة على جودة الخدمات الفندقية، يمكن اقتراح حلول مناسبة لهذه الأوضاع، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية للعمل الفندقي، نظرا لارتباطه بجودة الخدمات التي يقدمها. وبالتالي على المؤسسات الفندقية عينة الدراسة والمؤسسات الفندقية الجزائرية عموما أن تقوم بتسويق الأفكار والاستراتيجيات التسويقية للعاملين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم باعتبارهم زبائن داخليين قبل القيام بالتسويق الخارجي للضيوف، وهذا إذا أرادت هذه المؤسسات أن تحسن مستوى جودة خدماتها وتمتلك مزايا تنافسية مستدامة. ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:
- اختيار الكفاءات التسويقية الماهرة ذات التوجه الزبوني، والمتمرس في العمل الفندقي وخدمة الضيوف.



- التدريب المستمر والمنتظم للكفاءات (وبخاصة التي هي على احتكاك مباشر بالضيوف) على الجودة وخدمة الضيوف، من خلال إعداد الإدارة العليا للمؤسسات الفندقية لبرامج تدريبية مستمرة، هدفها إشباع حاجات ورغبات العاملين، وتحقيق ذواتهم وخدمة الضيوف وحل مشاكلهم.
- تمكين الكفاءات التي هي على احتكاك كبير بالضيوف، وتفويضها السلطات والصلاحيات لحل مشاكل الضيوف والاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم.
- التحفيز المادي والمعنوي العادل للعاملين، وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة الفندقية، من خلال إشباع حاجات ورغبات العاملين باعتبارهم زبائن داخليين، ومكافأة أدائهم المتميز فيما يتعلق بحل مشاكل الضيوف وخدمتهم.
- تفعيل الاتصال التسويقي الداخلي بين الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية وموظفيها في جميع المستويات، من خلال نشر المعلومات والمعرفة التسويقية وتسييرها، والاهتمام أكثر بنظام المعلومات التسويقي، وتسهيل انسياب المعلومات في القنوات الاتصالية داخل هذه المؤسسات.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال زيادة الأجور والاهتمام بالمنافع والمغريات كالضمان الاجتماعي والصحي وتوفير وسائل النقل والاهتمام بالحاجات الشخصية والاجتماعية وتحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين.
- نشر ثقافة خدمة الضيف في أوساط العاملين بالمؤسسة الفندقية سواء كانت عمومية أو خاصة، من خلال الاستقصاء والتحري الدائم عن حاجات ورغبات الضيوف، وتكثيف الخدمات الفندقية. بالإضافة إلى تحفيز الموظفين على خدمة الضيوف، من خلال منح الجوائز والمكافآت للأداء المتميز في خدمة الضيوف.
- تكريس ثقافة الجودة داخل المؤسسات الفندقية عينة الدراسة والمؤسسات الفندقية الجزائرية على وجه العموم، من خلال تبني وتطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة باعتباره أنجع الأساليب التسييرية المعاصرة في تفعيل ثقافة الجودة وتكريس العمل الجماعي في المؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات الفندقية على وجه الخصوص.
- إرساء ثقافة الإبداع والتجديد والابتكار داخل المؤسسات الفندقية محل الدراسة والمؤسسات الفندقية الجزائرية عموما، من خلال تشجيع العاملين على تفجير طاقاتهم الإبداعية في مجال تقديم الخدمات الفندقية وخدمة الضيوف وحل مشاكلهم.

## خلاصة الفصل:

من خلال التطرق للفصل الثالث والذي اختص بدراسة الواقع الميداني للتسويق الداخلي وانعكاساته على جودة الخدمة الفندقية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، اتضح الضعف الذي تتخبط فيه تلك المؤسسات فيما يخص تبني وتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، حيث أن جل نتائج الدراسة الميدانية أثبتت أن تلك المؤسسات هي بعيدة كل البعد عن التطبيق الصحيح والعلمي لسياسات اختيار الموظفين، وتدريبهم وتمكينهم، وتحفيزهم وإرضائهم، وتفعيل الاتصال الداخلي معهم، كما أن تلك المؤسسات لا تهتم بترسيخ وإرساء ثقافة الخدمة الفندقية وثقافة الجودة والإبداع لدى موظفيها، وهذه العوامل كلها أدت إلى انخفاض جودة الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات.

من خلال ما تقدم يستوجب على المؤسسات الفندقية الجزائرية المؤسسات الفندقية محل الدراسة تبني إستراتيجية ملائمة لتعزيز وتقوية سلاحها التنافسي إزاء التحديات والمخاطر التي تفرضها البيئة التنافسية، ومن أجل جمع الأساليب الكفيلة بتفعيل هذه الإستراتيجية هو تبني وتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، والذي يعد النظرة التسويقية المعاصرة لامتلاك المزايا التنافسية المستدامة.

|      |   |
|------|---|
| III  | الإهداء   |
| IV   | شكر وتقدير وعرافان  |
| V    | المستخلص  |
| VII  | فهرس المحتويات  |
| VIII | فهرس الجداول  |
| X    | فهرس الأشكال البيانية   |
| XI   | فهرس الملاحق  |
| أ    | المقدمة العامة  |
| ب    | تمهيد   |
| ب    | إشكالية البحث   |
| ت    | فرضيات البحث  |
| ت    | أهمية البحث   |
| ث    | أهداف البحث   |
| ث    | مبررات اختيار الموضوع   |
| ج    | حدود البحث  |
| ج    | المنهج المستخدم في البحث  |
| ح    | أدوات الدراسة   |
| ح    | الدراسات السابقة  |
| خ    | مصطلحات البحث   |
| د    | هيكل البحث  |
| ر    | الصعوبات الملازمة لانجاز البحث  |
| 1    | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمعرفي لجودة الخدمة الفندقية والتسويق الداخلي |
| 2    | تمهيد   |
| 3    | المبحث الأول: صناعة الخدمات الفندقية - مدخل تمهيدي                            |
| 3    | المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للخدمات  |
| 3    | أولا: مكانة الصناعة الخدمية في الاقتصاد العالمي                               |
| 4    | ثانيا: مؤسسة الخدمة   |
| 4    | 1-2 مفهوم مؤسسة الخدمة  |
| 4    | 2-2 تصنيف مؤسسات تقديم الخدمة   |
| 5    | ثالثا: مفهوم الخدمة وخصائصها  |
| 5    | 1-3 مفهوم الخدمة  |
| 6    | 2-3 خصائص الخدمات   |

|    |   |
|----|---|
| 7  | المطلب الثاني: الصناعة الفندقية والنشاط السياحي       |
| 7  | أولاً: السياحة وأهمية النشاط السياحي                  |
| 8  | ثانياً: صناعة الفندق كركيزة أساسية للنشاط السياحي     |
| 10 | ثالثاً: المؤسسة الفندقية - مفهومها وأنواعها           |
| 10 | 3-1 مفهوم المؤسسة الفندقية                            |
| 10 | 3-2 الفنادق وأنواعها                                  |
| 10 | أ- تقسيم الفنادق على أساس طبيعة العمل                 |
| 11 | ب- تصنيف الفنادق على أساس الاعتماد                    |
| 11 | المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي الخدمة الفندقية       |
| 11 | أولاً: ماهية الخدمة الفندقية                          |
| 12 | ثانياً: الخصائص المميزة للخدمة الفندقية               |
| 14 | ثالثاً: أهداف الخدمة الفندقية                         |
| 15 | المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة الفندقية |
| 15 | المطلب الأول: عموميات حول الجودة                      |
| 15 | أولاً: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي                  |
| 15 | 1-1 مفهوم الجودة                                      |
| 17 | 1-2 الخلفية التاريخية للجودة                          |
| 18 | ثانياً: أهمية الجودة وأنواعها                         |
| 18 | 2-1 أهمية الجودة                                      |
| 19 | 2-2 أنواع الجودة                                      |
| 19 | أ- جودة التطابق                                       |
| 19 | ب- جودة الأداء  |
| 19 | 2-3 أبعاد الجودة وأهدافها                             |
| 19 | أ- أبعاد الجودة                                       |
| 20 | ب- أهداف الجودة                                       |
| 20 | المطلب الثاني: جودة الخدمة (مفهومها، أبعادها وقياسها) |
| 20 | أولاً: مفهوم جودة الخدمة                              |
| 21 | ثانياً: أبعاد جودة الخدمة                             |
| 21 | - العناصر الملموسة (الشواهد المادية)                  |
| 21 | - الاعتمادية (المصدقية)                               |
| 22 | - الاستجابة   |
| 22 | - الثقة في التعامل (الأمان)                           |

|    |   |
|----|---|
| 22 | - الاهتمام (التعاطف)                                  |
| 22 | ثالثا: قياس جودة الخدمة                               |
| 23 | 3-1 قياس جودة الخدمة من منظور الزبون                  |
| 23 | 3-2 قياس جودة الخدمة من خلال تحليل الفجوة             |
| 23 | أ- توقعات الزبون                                      |
| 24 | ب- ادراكات الزبون                                     |
| 25 | 3-3 نموذج الاتجاهات للأداء الفعلي للخدمة              |
| 26 | 3-4 قياس الجودة المهنية                               |
| 26 | 3-5 قياس الجودة من المنظور الشامل أو الكلي            |
| 26 | المطلب الثالث: جودة الخدمة الفندقية                   |
| 27 | أولا: توقعات الضيوف لجودة الخدمة الفندقية             |
| 27 | 1-1 توقعات الضيوف                                     |
| 27 | - الخدمة الضرورية                                     |
| 27 | - الخدمة المتوقعة                                     |
| 27 | - الخدمة الاختيارية (الخدمة المرغوب فيها)             |
| 29 | ثانيا: أبعاد جودة الخدمة الفندقية وطرق قياسها         |
| 29 | 2-1 أبعاد جودة الخدمة الفندقية                        |
| 29 | 2-2 قياس جودة الخدمة الفندقية                         |
| 31 | 2-3 جودة الخدمة الفندقية كميزة تنافسية                |
| 33 | المبحث الثالث: الإطار الفكري للتسويق الداخلي          |
| 33 | المطلب الأول: التسويق الداخلي (نشأته، مفهومه وأهدافه) |
| 33 | أولا: نشأة التسويق الداخلي والفكرة من ورائه           |
| 35 | ثانيا: مفهوم التسويق الداخلي                          |
| 38 | ثالثا: أهداف التسويق الداخلي والعوامل المؤثرة فيها    |
| 38 | 3-1 أهداف التسويق الداخلي                             |
| 39 | 3-2 العوامل المؤثرة في تحديد أهداف التسويق الداخلي    |
| 39 | أ- تنمية ثقافة المنظمة                                |
| 39 | ب- الحفاظ على ثقافة المنظمة وتوجهاتها                 |
| 39 | ج- تقديم سلع وخدمات جديدة                             |
| 40 | المطلب الثاني: وظائف التسويق الداخلي وفوائده          |
| 40 | أولا: مهام التسويق الداخلي                            |
| 40 | 1-1 المهمة الإعلامية                                  |

|    |   |
|----|---|
| 40 | 1-2 تطوير وتنمية الكفاءات                                       |
| 40 | 1-3 التحفيز   |
| 40 | ثانيا: مرتكزات التسويق الداخلي                                  |
| 40 | 1-2 تسيير الاتجاهات   |
| 40 | 2-2 تسيير الاتصالات   |
| 41 | ثالثا: فوائد التسويق الداخلي                                    |
| 41 | المطلب الثالث: الاتصالات التسويقية الداخلية                     |
| 41 | أولا: أغراض الاتصالات التسويقية الداخلية                        |
| 42 | ثانيا: ادوار الاتصالات التسويقية الداخلية                       |
| 42 | ثالثا: تأثير الاتصالات التسويقية الداخلية على العاملين والزبائن |
| 42 | 1-3 تأثير الاتصالات التسويقية الداخلية على العاملين             |
| 42 | 2-3 تأثير الاتصالات التسويقية الداخلية على الزبائن              |
| 44 | المبحث الرابع: التشخيص الاستراتيجي للتسويق الداخلي              |
| 44 | المطلب الأول: تحليل الأسواق الداخلية                            |
| 44 | أولا: تحليل أسواق التوظيف                                       |
| 45 | ثانيا: تشخيص مفهوم الزبون الداخلي                               |
| 46 | ثالثا: تحليل جودة الخدمة الداخلية                               |
| 47 | المطلب الثاني: استراتيجيات التسويق الداخلي وشروط نجاحها         |
| 47 | أولا: استراتيجيات التسويق الداخلي                               |
| 47 | 1-1 تحديد السوق   |
| 47 | 2-1 العمل التسويقي  |
| 47 | 3-1 الاتصال التسويقي  |
| 47 | 4-1 التوجه التسويقي   |
| 47 | ثانيا: سياسات المزيج التسويقي الداخلي                           |
| 48 | 1-2 المنتج  |
| 48 | 2-2 السعر   |
| 48 | 3-2 الترويج (الاتصالات)   |
| 48 | 4-2 التوزيع (المكان)  |
| 49 | ثالثا: شروط نجاح استراتيجيات التسويق الداخلي                    |
| 49 | المطلب الثالث: خصوصية التسويق الداخلي في الصناعة الفندقية       |
| 50 | أولا: مفهوم التسويق الداخلي الفندقي                             |
| 50 | ثانيا: أهداف وأبعاد التسويق الداخلي الفندقي                     |

|    |   |
|----|---|
| 50 | 1-2 أهداف التسويق الداخلي الفندقي                               |
| 51 | 2-2 أبعاد التسويق الداخلي الفندقي                               |
| 51 | 3-2 ادوار التسويق الداخلي الفندقي                               |
| 53 | خلاصة الفصل الأول   |
| 54 | الفصل الثاني: اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة الفندقية      |
| 55 | تمهيد   |
| 56 | المبحث الأول: اثر تسيير الأفراد على جودة الخدمة الفندقية        |
| 56 | المطلب الأول: اختيار الأفراد وأثره على جودة الخدمة الفندقية     |
| 56 | أولا: أهمية اختيار الأفراد                                      |
| 56 | ثانيا: اعتماد الأساليب التسويقية في اختيار الأفراد              |
| 57 | ثالثا: توظيف الكفاءات التسويقية                                 |
| 58 | المطلب الثاني: التدريب وجودة الخدمة الفندقية                    |
| 58 | أولا: مفهوم وأهمية التدريب                                      |
| 58 | 1-2 مفهوم التدريب   |
| 58 | 2-2 أهمية التدريب   |
| 59 | ثانيا: أبعاد وطرق التدريب على جودة الخدمة الفندقية              |
| 59 | 1-2 أبعاد التدريب على جودة الخدمة الفندقية                      |
| 59 | - التقاليد  |
| 59 | - دوائر الجودة  |
| 59 | - التشجيع   |
| 59 | 2-2 طرق التدريب على جودة الخدمة الفندقية                        |
| 59 | أ- طريقة التوجيه  |
| 59 | ب- طريقة تعلم العمل الفندقي                                     |
| 59 | ج- طريقة التدريب على كيفية التعامل مع الضيوف                    |
| 60 | ثالثا: اثر التدريب على جودة الخدمة الفندقية                     |
| 61 | المطلب الثالث: اثر تمكين العاملين على جودة الخدمات الفندقية     |
| 61 | أولا: الإطار المفاهيمي تمكين العاملين                           |
| 61 | 1-1 مفهوم التمكين   |
| 62 | 2-1 مزايا التمكين   |
| 62 | ثانيا: محفزات ومعوقات التمكين في الصناعة الفندقية               |
| 63 | ثالثا: تمكين العاملين وجودة الخدمة الفندقية                     |
| 66 | المبحث الثاني: تطبيق مفهوم الزبون الداخلي وجودة الخدمة الفندقية |

|    |   |
|----|---|
| 66 | المطلب الأول: تحفيز العاملين وجودة الخدمة الفندقية                        |
| 66 | أولاً: مفهوم التحفيز وأنواعه  |
| 66 | 1-1 مفهوم التحفيز   |
| 67 | 2-1 أنواع التحفيز   |
| 67 | أ- التحفيز المادي   |
| 68 | ب- التحفيز المعنوي  |
| 68 | ثانياً: مخاطر عدم استخدام أنظمة التحفيز في المؤسسات الفندقية              |
| 68 | ثالثاً: دور التحفيز في ترقية جودة الخدمة الفندقية                         |
| 69 | المطلب الثاني: الاتصال التسويقي الداخلي وجودة الخدمة الفندقية             |
| 69 | أولاً: مفهوم وأهمية الاتصال الداخلي                                       |
| 69 | 1-1 مفهوم الاتصال الداخلي   |
| 70 | 2-1 أهمية الاتصالات الداخلية في تحسين جودة الخدمة الفندقية                |
| 70 | ثانياً: نشر المعلومات التسويقية بين العاملين                              |
| 71 | ثالثاً: تسيير المعرفة كأداة لنشر المعلومات التسويقية                      |
| 71 | 1-3 مفهوم المعرفة   |
| 71 | 2-3 مفهوم تسيير المعرفة   |
| 72 | 3-3 تسيير المعرفة التسويقية   |
| 73 | المطلب الثالث: اثر الرضا الوظيفي للعاملين على جودة الخدمة الفندقية        |
| 73 | أولاً: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي                                     |
| 73 | 1-1 مفهوم الرضا الوظيفي   |
| 73 | 2-1 متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي   |
| 74 | ثانياً: جودة الحياة الوظيفية  |
| 74 | 1-2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية  |
| 75 | 2-2 أهداف جودة الحياة الوظيفية  |
| 75 | ثالثاً: جودة الحياة الوظيفية وجودة الخدمة الفندقية                        |
| 78 | المبحث الثالث: اثر ثقافة الخدمة والجودة والإبداع على جودة الخدمة الفندقية |
| 78 | المطلب الأول: ثقافة خدمة وجودة الخدمة الفندقية                            |
| 78 | أولاً: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية                                 |
| 78 | 1-1 مفهوم ثقافة المنظمة   |
| 79 | 2-1 محددات ثقافة المنظمة  |
| 79 | ثانياً: التسويق الداخلي كأداة لنشر ثقافة الخدمة الفندقية                  |
| 79 | 1-2 علاقة التسويق الداخلي بالثقافة التنظيمية                              |



|     |   |
|-----|---|
| 80  | 2-2 التسويق الداخلي وثقافة خدمة الزبون (الضيف)  |
| 80  | ثالثا: اثر ثقافة الخدمة على جودة الخدمة الفندقية  |
| 81  | المطلب الثاني: ثقافة الجودة وجودة الخدمة الفندقية   |
| 82  | أولا: تسيير الجودة الشاملة كأداة لنشر ثقافة الجودة  |
| 82  | 1-1 مفهوم تسيير الجودة الشاملة  |
| 84  | 1-2 فوائد تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية:                                    |
| 85  | ثانيا: ركائز ثقافة الجودة   |
| 85  | 1-2 مفهوم ثقافة الجودة وأنواعها   |
| 86  | 2-2 نشر ثقافة الجودة من خلال العمل الجماعي  |
| 86  | أ- مفهوم فريق العمل   |
| 87  | ب- أنواع فرق العمل  |
| 88  | ج- فوائد فرق العمل  |
| 88  | ثالثا: دور ثقافة الجودة في تطوير جودة الخدمة الفندقية   |
| 89  | المطلب الثالث: اثر ثقافة الإبداع على جودة الخدمة الفندقية   |
| 89  | أولا: مفهوم الإبداع   |
| 90  | ثانيا: أهمية الثقافة الإبداعية في الصناعة الفندقية  |
| 91  | ثالثا: الثقافة الإبداعية وجودة الخدمة الفندقية  |
| 93  | المبحث الرابع: التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية (نموذج مقترح)                                |
| 93  | المطلب الأول: بناء النموذج المقترح  |
| 94  | المطلب الثاني: شرح نموذج الدراسة وتوضيح أهم أبعاده.   |
| 95  | المطلب الثالث: دور النموذج المقترح في تحسين جودة الخدمة الفندقية                                  |
| 97  | خلاصة الفصل الثاني  |
| 98  | الفصل الثالث: التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية - حالة عينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة |
| 99  | تمهيد   |
| 100 | المبحث الأول: واقع قطاع الفنادق بولاية ورقلة (مدخل تمهيدي)  |
| 100 | المطلب الأول: قطاع الفنادق بالجزائر (الواقع والتحديات)  |
| 103 | المطلب الثاني: واقع المؤسسة الفندقية بولاية ورقلة وسبل تحسينه                                     |
| 105 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحديد خصائص عينة البحث                                   |
| 105 | المطلب الأول: أساليب جمع البيانات   |
| 105 | أولا: أسلوب المقابلة والملاحظة والتقارير  |
| 105 | المقابلات الشخصية   |
| 105 | الملاحظات   |

|     |   |
|-----|---|
| 105 | التقارير  |
| 105 | ثانيا: أسلوب الاستبيان  |
| 107 | المطلب الثاني: المؤسسات الفندقية عينة البحث                                     |
| 107 | أولا: مجتمع وعينة البحث   |
| 108 | ثانيا: الوضعية الاقتصادية والقانونية للمؤسسات الفندقية عينة البحث               |
| 108 | أ- المؤسسات الفندقية حسب (الملكية، التصنيف، الطبيعة المعمارية، الخدمات المقدمة) |
| 109 | ب- المؤسسات الفندقية حسب قدرات الإيواء ورقم الأعمال                             |
| 109 | ج- المؤسسات الفندقية حسب عدد الموظفين وعدد الزبائن (الضيوف) الوافدين            |
| 110 | المطلب الثالث: الخصائص الديمغرافية لعينة البحث                                  |
| 110 | اولا: أولا: خصائص عينة الموظفين   |
| 110 | عينة الموظفين حسب الجنس   |
| 111 | عينة الموظفين حسب العمر   |
| 111 | عينة الموظفين حسب الحالة الاجتماعية   |
| 111 | عينة الموظفين حسب المستوى الدراسي   |
| 112 | عينة الموظفين حسب عدد سنوات الخدمة في الفندق                                    |
| 112 | عينة الموظفين حسب الدورات التدريبية   |
| 113 | ثانيا: خصائص عينة الزبائن (الضيوف)  |
| 113 | عينة الزبائن (الضيوف) حسب الجنس   |
| 113 | عينة الزبائن (الضيوف) حسب العمر   |
| 114 | عينة الزبائن (الضيوف) حسب الحالة الاجتماعية                                     |
| 114 | عينة الزبائن (الضيوف) حسب التحصيل الدراسي                                       |
| 115 | عينة الزبائن (الضيوف) حسب سبب الإقامة   |
| 115 | عينة الزبائن (الضيوف) حسب فترة الإقامة  |
| 116 | المبحث الثالث: تحليل نتائج المقابلة والاستقصاء                                  |
| 116 | المطلب الأول: تحليل النتائج الخاصة بمجال اختيار وتدريب وتمكين الكفاءات          |
| 116 | أولا: الاختيار والتدريب   |
| 116 | 1-1 تحليل نتائج المقابلة  |
| 116 | 2-1 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالموظفين                                       |
| 118 | 3-1 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالزبائن (الضيوف)                               |
| 120 | 4-1 التعليق   |
| 121 | ثانيا: التمكين  |
| 121 | 1-2 تحليل نتائج المقابلة  |

|     |   |
|-----|---|
| 121 | 2-2 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالموظفين                                   |
| 122 | 3-2 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالزبائن (الضيوف)                           |
| 123 | 4-2 التعليق   |
| 124 | المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بمجال الزبون الداخلي                    |
| 124 | أولاً: الاتصال التسويقي الداخلي   |
| 124 | 1-1 تحليل نتائج المقابلة  |
| 125 | 2-1 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالموظفين                                   |
| 127 | 3-1 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالزبائن (الضيوف)                           |
| 127 | 4-1 التعليق   |
| 128 | ثانياً: التحفيز والرضا  |
| 128 | 1-2 تحليل نتائج المقابلة  |
| 129 | 2-2 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالموظفين                                   |
| 129 | أ- مجال التحفيز   |
| 131 | ب- مجال الرضا الوظيفي   |
| 132 | 4-2 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالزبائن (الضيوف)                           |
| 134 | 5-2 التعليق   |
| 135 | المطلب الثالث: تحليل النتائج الخاصة بمجال نشر ثقافة الخدمة والجودة والإبداع |
| 135 | أولاً: ثقافة الخدمة   |
| 135 | 1-1 تحليل نتائج المقابلة  |
| 135 | 2-1 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالموظفين                                   |
| 136 | 3-1 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالزبائن (الضيوف)                           |
| 138 | 4-1 التعليق   |
| 138 | ثانياً: ثقافة الجودة  |
| 138 | 1-2 تحليل نتائج المقابلة  |
| 139 | 2-2 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالموظفين                                   |
| 140 | 3-2 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالزبائن (الضيوف)                           |
| 141 | 4-2 التعليق   |
| 142 | ثالثاً: ثقافة الإبداع   |
| 142 | 1-3 تحليل نتائج المقابلة  |
| 142 | 2-3 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالموظفين                                   |
| 143 | 3-3 تحليل نتائج الاستقصاء الخاص بالزبائن (الضيوف)                           |
| 143 | 4-3 التعليق   |

|     |   |
|-----|---|
| 144 | المبحث الرابع: مقترح لتطوير التسويق الداخلي بالمؤسسات المدروسة  |
| 144 | المطلب الأول: معوقات التسويق الداخلي بمؤسسات القطاع الفندقي     |
| 144 | أولاً: معوقات التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة    |
| 144 | 1-1 المعوقات المرتبطة باختيار الأفراد وتدريبهم وتمكينهم         |
| 144 | 2-1 المعوقات المرتبطة بتطبيق مفهوم الزبون الداخلي               |
| 145 | 3-1 المعوقات المرتبطة بنشر ثقافة الخدمة والجودة والإبداع        |
| 145 | ثانياً: المعوقات المرتبطة بالقطاع الفندقي ومؤسساته بولاية ورقلة |
| 146 | المطلب الثاني: النموذج المقترح لتطوير التسويق الداخلي           |
| 148 | خلاصة الفصل الثالث  |
| 150 | الخاتمة   |
| 150 | أولاً: النتائج النظرية  |
| 153 | ثانياً: النتائج الميدانية                                       |
| 159 | ثالثاً: التوصيات  |
| 161 | رابعاً: آفاق البحث  |
| 162 | فهرس المراجع  |
| 173 | الملاحق   |
| 198 | الفهرس العام  |

## الخاتمة:

ختاماً لهذه الدراسة، ومن خلال معالجة اشكالياتها المتمثلة في: ( إلى أي مدى يمكن للتسويق الداخلي أن يساهم في تطوير جودة الخدمة الفندقية؟ وما هو واقعه بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟) وذلك عبر ثلاث فصول، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج على الصعيدين النظري والميداني وسيتم عرضها كما يلي:

## أولاً: النتائج النظرية:

## 1- بالنسبة للفرضية الأولى:

من خلال التطرق للفصل الأول الذي حاول الإجابة على السؤال الفرعي الأول من إشكالية البحث، والمتمثل في "ما هي الأسس النظرية التي يركز عليها مفهومي "التسويق الداخلي" و"جودة الخدمة" في الصناعات الفندقية؟"، وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الأولى والتي كان مفادها "إن الدراسة المستفيضة لمفهوم التسويق الداخلي وجودة الخدمة تبرز مدى الترابط الوثيق المفهومين في الصناعات الخدمية ويظهر هذا الترابط بشكل جلي في صناعة الفندقية لكون جودة الخدمة في هذه الصناعة ترتبط بشكل كبير بمقدميها وبالتالي تتأثر جودة الخدمة الفندقية بالتسويق الداخلي الذي يعتبر العاملين زبائن داخليين يجب تلبية حاجاتهم ورغباتهم"، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1.1. للصناعة الخدمية أهمية كبيرة في الاقتصاد العالمي، حيث أصبحت المحرك الرئيسي لهذا الاقتصاد.
- 2.1. من بين الصناعات الخدمية التي شهدت نمواً منقطع النظير، صناعة الضيافة والفندقية، واعتبر بعض الكتاب والباحثين هذه الصناعة بمثابة العمود الفقري للنشاط السياحي العالمي، وأنها صناعة القرن الواحد والعشرين.
- 3.1. في ظل شراسة المنافسة العالمية في السوق السياحية، كان لزاماً على مؤسسات الضيافة والفندقية التشبث بسلاح الجودة، واعتباره المفتاح الاستراتيجي للوصول إلى قلب وفكر وعقل الزبون أو الضيف، وبالتالي رضاه عن الخدمة وولائه لها.
- 4.1. ونتيجة للخصائص المميزة للخدمات الفندقية فإن مقدمي الخدمات يلعبون دوراً مهماً في تسويق الخدمات الفندقية وتفعيل جودتها، فالأفراد في المؤسسات الفندقية هم الأساس في إقناع الزبائن، وحلقة الوصل بين إدارة المؤسسات وزبائنهم، وبالتالي فإن رضا الزبائن (الضيوف) يتوقف إلى حد كبير على ما يمتلكه الأفراد العاملون من مهارات وقدرات وخبرات كبيرة يستطيعون من خلالها التأثير في قناعات الزبائن (الضيوف) وكسب رضاهم. وبالتالي تتأثر جودة الخدمة الفندقية بعدة عوامل لها وقع استراتيجي على إدراك الزبون للجودة المقدمة، ومن بين أهم هذه العوامل سلوكيات مقدمي الخدمات، ومهاراتهم وخبراتهم التسويقية، ومدى رضاهم عن العمل، وهذه العوامل تدخل ضمن ما يعرف بـ "التسويق الداخلي".
- 5.1. والتسويق الداخلي في قطاع الفنادق يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وإمكاناتهم ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات الفندقية، وبناء علاقات طيبة مع ضيوفهم، ومن ثم تحقيق هدف المنظمة المتمثل بشكل رئيسي في رضا الضيوف وتحقيق الربحية.

6.1. نتيجة لكل هذا يمكن القول أن للتسويق الداخلي دور استراتيجي فعال في تحسين وتطوير جودة الخدمة الفندقية.

تؤكد هذه النتائج على أن هناك علاقة وطيدة بين مفهوم التسويق الداخلي ومفهوم جودة الخدمة الفندقية، حيث أن هذه الأخيرة ترتبط ارتباطا كبيرا بمقدم الخدمة، فالأفراد (مقدموا الخدمات) في المؤسسات الفندقية هم الأساس في عملية إقناع الزبائن، وحلقة الوصل بين إدارة المؤسسة وزبائنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة الفندقية تتوقف إلى حد كبير على ما يمتلكه مقدموا الخدمات من مهارات وقدرات وخبرات تسويقية يستطيعون من خلالها التأثير في اتجاهات ومواقف وقناعات الزبائن (الضيوف) وكسب رضاهم، وهذه المهارات والخبرات التسويقية لا يمكن أن تنشأ إلا من خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الأفراد الذين ينتجون الخدمات ويقدمونها للزبائن (الضيوف). وهذا ما يتوافق مع الفرضية الأولى وبشبهتها.

2- بالنسبة للفرضية الثانية:

من خلال التطرق للفصل الثاني الذي حاول الإجابة على السؤال الفرعي الثاني من إشكالية البحث، والمتمثل في "كيف يساهم التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية؟"، وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الثانية والتي كان مفادها "يساهم التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية من خلال تفعيل تطبيقات الموارد البشرية (من اختيار وتوظيف وتدريب وتمكين للعاملين) بالإضافة إلى تطبيق تقنيات التسويق الخارجي على العاملين وإرساء مناخ ثقافي عماده الخدمة والجودة والإبداع"، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1.2. إن الاختيار الدقيق للعاملين الأكفاء الذين لهم ميل واستعداد لتقديم خدمات فندقية عالية الجودة وتوظيفهم سيكسب المؤسسة الفندقية ميزة تنافسية مستدامة قائمة على جودة الخدمة.

2.2. لتدريب العاملين على خدمة الزبائن أو الضيوف وتفعيل الجودة، دور استراتيجي في فهم دواخل الضيوف وسلوكياتهم، واكتساب مهارات التعامل معهم، وبالتالي تعزيز جودة الخدمة الفندقية.

3.2. يعتبر تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات لهم (خاصة من هم على اتصال واحتكاك كبير بالضيوف) من بين عناصر التسويق الداخلي الذي له دور كبير في تحقيق جودة الخدمة الفندقية، من خلال الاستجابة السريعة لطلبات الضيوف، والاستماع لشكاويهم، وحل مشاكلهم.

4.2. للتحفيز المادي والمعنوي العادل دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي تفعيل جودة الخدمة الفندقية وترقيتها.

5.2. من الركائز المهمة للتسويق الداخلي في الصناعة الفندقية، تفعيل الاتصال الداخلي بين العاملين والإدارة، من خلال نشر وتسيير المعرفة التسويقية وتثمينها، ولهذا الاتصال دور مهم واستراتيجي في تحقيق جودة الخدمة الفندقية، من خلال توطيد العلاقة بين العاملين والإدارة، والاعتراف بجهود العاملين، وتوعية عملي الخط الأمامي للفندق بأهميتهم ودورهم الفعال في تكوين المنتج الفندقي وتفعيل جودته.

6.2. إن إشباع حاجات ورغبات العاملين الذين هم على اتصال مباشر بالضيوف، وتحقيق رضاهم، وتفعيل جودة حياتهم الوظيفية في المؤسسة الفندقية، هو المعيار الأساس لتحسين جودة الخدمات الفندقية، ومن هذا

المنطلق يتوجب على إدارات المؤسسات الفندقية التفكير في إشباع حاجات ورغبات العاملين وإرضائهم، قبل البدء في كيفية إرضاء الزبائن.

7.3. إن ترسيخ ثقافة خدمة الضيف بين العاملين في الفندق، يؤدي الى فهم أعمق لحاجات ورغبات الضيوف أو النزلاء، وبالتالي التميز والجودة في تقديم الخدمات الفندقية لهم.

8.2. إن التطبيق الفعال لمدخل تسيير الجودة الشاملة في المؤسسة الفندقية سيعمل على نشر وتعزيز ثقافة الجودة بين العاملين، وتفعيل العمل الفرقي، وبالتالي تطوير جودة الخدمة الفندقية.

9.2. يعد تبني الإدارة العليا للفندق لفكر التجديد والإبداع، ونشره بين العاملين (خاصة أولئك الذين هم على احتكاك كبير بالضيوف)، من الأمور ذات التأثير الكبير والمباشر على جودة الخدمة الفندقية، من خلال تقديم خدمات فندقية جديدة للضيوف، والتميز والتجديد والإبداع في تقديم الخدمات الأساسية للفندق من إيواء وإطعام وترفيه.

من خلال هذه النتائج نستشف أن للتسويق الداخلي الفعال دور مهم جدا في تطوير وترقية جودة الخدمة الفندقية، من خلال اختيار أفضل الكفاءات للعمل في المؤسسة الفندقية وتدريبهم بأفضل الطرق وتفويضهم للقيام بأعمالهم التسويقية باستقلالية، وتنمية روح العمل الجماعي بينهم، ونشر ثقافة الخدمة والجودة والإبداع في أوساطهم، مما ينعكس على كفاءة الاتصال بين الزبائن والموظفين وتحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة. ولأن جودة الخدمات الفندقية ترتبط ارتباطا شديدا بنوعية الأفراد القائمين على إنتاج وتقديم هذه الخدمات، فإن الوصول إلى مستويات عالية من الجودة في الخدمات الفندقية يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة المؤسسة الفندقية على الاهتمام بالأفراد وتحقيق رضاهم من خلال التطبيق الناجح لاستراتيجيات التسويق الداخلي. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية

ثانيا: النتائج الميدانية:

3- بالنسبة للفرضية الثالثة:

من خلال التطرق للفصل الثالث الذي حاول الإجابة على السؤال الفرعي الثالث من إشكالية البحث، والمتمثل في " ما هو واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟ وكيف يؤثر هذا الواقع على جودة

الخدمة الفندقية؟"، وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الثالثة والتي كان مفادها " إن واقع التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية عينة الدراسة بالمؤسسات الفندقية الجزائرية عموما يبرز ضعف اهتمام هذه المؤسسات بعاملها وعدم وعيها بأهمية تطبيق المفهوم التسويقي على العاملين واعتبارهم زبائن داخليين الأمر الذي انجر عنه انخفاض في مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة للزبائن (الضيوف)"، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1.3. من خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح أن المؤسسات الفندقية محل البحث لا تتبع الأساليب العلمية في عملية اختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات التسويقية، كما أنها بعيدة كل البعد عن تطبيق البرامج التدريبية والتطويرية المستمرة والمنتظمة التي تهدف إلى تحسين كفاءة الأفراد وتطوير مهاراتهم التسويقية في التعامل مع الزبائن (الضيوف)، بالإضافة إلى تركيزها على المهارات الفنية وإهمالها للمهارات الإنسانية في التعامل مع الزبائن (الضيوف) وهذا في حالة قيامها بتدريب موظفيها. حيث بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين من الموظفين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا على أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال اختيار وتدريب الأفراد (48.09%)، كما بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين من الزبائن الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا على أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال مهارات تقديم الخدمة الفندقية (53.67%)، وانجر عن هذا الوضع تدني وانخفاض مهارات وكفاءات الأفراد في التعامل مع الزبائن (الضيوف).

1.4. أما بخصوص تمكين الموظفين، فإن التحقيق الميداني ابرز الضعف الذي تتخبط فيه المؤسسات المدروسة فيما يخص تمكين الموظفين وتفويضهم الصلاحيات لخدمة الزبائن (الضيوف) والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم ورغبتهم، حيث بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين من الموظفين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا على أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال تمكين الموظفين (50.62%)، وهذه النسبة لم تصل بعد إلى مستوى الطموحات، كما بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين من الزبائن الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا على أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن (الضيوف) (55.18%)، وهذا دليل على عدم تمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات لهم للقيام بمهامهم التسويقية، وبالتالي سيشكل هذا الوضع عقبة أمام تطبيق وتنفيذ إجراءات التسويق الداخلي إذا أرادت هذه المؤسسات أن تتبنى هذا المسعى.

3.3. وفيما يتعلق بالاتصال التسويقي الداخلي، بينت نتائج الدراسة الميدانية وجود قصور واضح في عملية الاتصال الداخلي بين الإدارة الفندقية والموظفين وبشكل خاص الاتصال التسويقي الداخلي، حيث أن المؤسسات الفندقية لا توفر بالشكل الكافي البيانات والمعلومات الضرورية عن الخدمات الفندقية التي تنوي الترويج لها وبيعها في السوق السياحي بالإضافة إلى عدم وعي المؤسسات الفندقية محل البحث بهذا النوع من الاتصال، حيث أن تلك المؤسسات مازالت تعتبر العامل مجرد أجير أو مستخدم يبيع طاقته وجهده من اجل اجر معين. وبينت نتائج الدراسة الميدانية أن المعدل العام لنسبة المبحوثين من الموظفين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا على أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال الاتصال التسويقي بين الإدارة والموظفين بلغ (57.96%)، كما بينت أن المعدل العام لنسبة المبحوثين من الزبائن الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا على السؤال الذي يخص مجال الاتصال التسويقي بين الموظفين والزبائن (الضيوف) بلغ (42.61%)، وهذا دليل قاطع على عدم



اهتمام ووعي المؤسسات الفندقية محل الدراسة بالاتصال التسويقي الداخلي، الذي يعد بمثابة البنية التحتية للتسويق الداخلي.

3.4. وبالنسبة لتحفيز الموظفين وتحقيق رضاهم، فإن الواقع الميداني للمؤسسات الفندقية المدروسة أثبت الإهمال الكبير لسياسات التحفيز المادية والمعنوية بالإضافة إلى عدم العدالة في توزيعها، حيث بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين من الموظفين الذين أجابوا بـ دائماً أو غالباً على أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال التحفيز (34.16%)، كما بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين من الموظفين الذين أجابوا بـ دائماً أو غالباً على أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال الرضا الوظيفي (38.23%)، وهذا النسب بعيدة كل البعد عن المستوى المطلوب، وهذا دليل على أن المؤسسات الفندقية المدروسة لا تهتم بظروف العمل وساعاته الملائمة والنقل والتأمين الصحي بالإضافة إلى عدم اهتمامها بتلبية حاجات ورغبات الموظفين باعتبارهم زبائن داخليين مما أدى إلى الشعور بعدم الرضا لدى الموظفين تجاه وظائفهم، وأثبتت نتائج المعالجة الإحصائية لإجابات الزبائن أن المعدل العام لنسبة المبحوثين من الزبائن الذين أجابوا بـ دائماً أو غالباً على أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال دافعية الموظفين ورغبتهم في تقديم الخدمات الفندقية بلغ (44.25%)، وهذا يدل على وجود ضعف وقصور الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية المدروسة على تفعيل نظام المكافآت والحوافز، وجعله يتسم بالعدالة.

3.5. أما بخصوص ثقافة الخدمة، فإن التحقيق الميداني أثبت اهتمام المؤسسات الفندقية محل الدراسة بثقافة الخدمة وسعيها إلى ترسيخ ثقافة خدمة الزبون (الضيف) لدى الموظفين، بالإضافة إلى وعي الموظفين بأنهم جزء مهم من الخدمة الفندقية التي يقدمونها للزبائن (الضيوف)، حيث بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين من الموظفين الذين أجابوا بـ دائماً أو غالباً على أسئلة الاستبيان المتعلقة بثقافة الخدمة (73.41%)، إلا أن المعدل العام لنسبة المبحوثين من الزبائن الذين أجابوا بـ دائماً أو غالباً على أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال الاهتمام بالزبائن (الضيوف) وخدمتهم والذي بلغ (43.16%)، يبين أن هناك قصور في إيصال الثقافة الخدمية إلى العاملين تجلى في عدم الاهتمام الكافي بالزبائن (الضيوف)، وضعف العناية الشخصية بكل ضيف، بالإضافة إلى عدم تقدير ظروفه والتعاطف معه، وبالتالي انخفاض جودة الخدمات الفندقية.

6.3. وفيما يتعلق بثقافة الجودة والعمل الفرقي، بينت نتائج الدراسة الميدانية أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة تبذل قصارى جهدها لتطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة في أوساط العاملين، إضافة إلى العمل بروح الفريق الذي يتميز به الموظفون عند تعاملهم مع الزبائن (الضيوف)، حيث بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين من الموظفين الذين أجابوا بـ دائماً أو غالباً على أسئلة الاستبيان المتعلقة بثقافة الجودة والعمل الجماعي (77.84%)، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك قصور واضح في تطبيقات الجودة والعمل الفرقي، حيث بينت المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الزبائن (الضيوف) على الأسئلة التي تخص مجال الجودة والعمل الجماعي في تقديم الخدمات الفندقية أن المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائماً أو غالباً بلغ (54.08%)، وبالتالي على المؤسسات الفندقية محل الدراسة أن تقوم بمضاعفة جهودها فيما يخص

تطبيق ثقافة الجودة وتوجيهها نحو خدمة الزبائن (الضيوف)، إضافة إلى الاهتمام أكثر بالعمل الفرقي باعتباره السبيل الوحيد لكسب ولاء ورضا الزبائن (الضيوف).

7.3. وأخيرا بالنسبة لثقافة الإبداع، فإن التحقيق الميداني أثبت الضعف الشديد لمسعى الإبداع لدى المؤسسات الفندقية محل الدراسة، حيث بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين من الموظفين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا على السؤال الذي يخص مجال ثقافة الإبداع ( 50.62%)، وهذا يدل على أن تلك المؤسسات لا توفر بالشكل الكافي فرص الإبداع والابتكار لدى موظفيها عند تعاملهم مع الزبائن (الضيوف)، وهذا ما انعكس بالسلب على جودة الخدمات الفندقية، حيث بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين من الزبائن الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا على السؤال الذي يخص مجال الإبداع في تقديم الخدمات الفندقية ( 49.17%)، وهذا يدل على أن هناك غياب كبير لثقافة الإبداع عند تعامل الموظفين مع الزبائن (الضيوف)، وبالتالي فالمؤسسات الفندقية المدروسة مازالت بعيدة كل البعد عن فهم واستيعاب وتطبيق ثقافة الإبداع التي تعتبر من العناصر المهمة في استراتيجيات التسويق الداخلي.

من خلال هذه النتائج نستشف الضعف الذي تتخط فيه المؤسسات الفندقية عينة الدراسة بخصوص التسويق الداخلي، حيث أن الواقع الميداني يبرز عدم إتباع تلك المؤسسات للأساليب العلمية في عملية اختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات التسويقية، كما أنها بعيدة كل البعد عن تطبيق البرامج التدريبية والتطويرية المستمرة والمنتظمة التي تركز على المهارات الإنسانية في التعامل مع الزبائن (الضيوف)، إضافة إلى الضعف الذي تتخط فيه المؤسسات فيما يخص تمكين الموظفين وتفويضهم الصلاحيات لخدمة الزبائن (الضيوف)، كما أن هناك قصور واضح في عملية الاتصال الداخلي بين الإدارة والموظفين وبشكل خاص الاتصال التسويقي الداخلي، وإهمال كبير لسياسات التحفيز المادية والمعنوية، وعدم الوعي بأهمية تطبيق المفهوم التسويقي على العاملين واعتبارهم زبائن داخليين، إضافة إلى ال قصور الواضح في تطبيقات الجودة والعمل الفرقي، والقصور في إيصال الثقافة الخدمية إلى العاملين، والضعف الشديد لمسعى الإبداع، الأمر الذي انجر عنه انخفاض في مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة للزبائن (الضيوف). وكل ذلك يؤكد ويثبت صحة الفرضية الثالثة.

#### 4- بالنسبة للفرضية الرابعة:

من خلال التطرق للفصل الثالث الذي حاول الإجابة على السؤال الفرعي الرابع من إشكالية البحث، والمتمثل في "كيف يمكن للتسويق الداخلي أن يكون له دور استراتيجي فعال في تطوير وتعزيز جودة الخدمة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟"، وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الرابعة والتي كان مفادها " إن تبني وتطبيق المؤسسات الفندقية محل البحث والمؤسسات الفندقية الجزائرية عموما لمفهوم التسويق الداخلي هو السبيل الوحيد لتطوير جودة الخدمة الفندقية، من خلال اختيار أفضل الكفاءات التسويقية وتدريبها وتمكينها

وتحفيزها وإرضائها ونشر ثقافة الخدمة والجودة والإبداع في أوساطها، خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي وانضمام الجزائر المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1.4. للتدريب المستمر والمنتظم في الصناعات الفندقية دورا كبيرا في تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة، نظرا لكونه يساعد على تحسين أساليب العمل وتغيير السلوك ورفع كفاءة الأفراد وأدائهم التسويقي في التعامل مع الزبائن، لذا على المؤسسات الفندقية محل الدراسة والمؤسسات الجزائرية عموما أن تقوم بتدريب أفرادها على الجودة وخدمة الزبائن وهذا بشكل مستمر ومنتظم حتى تتمكن من تحسين مستوى جودة خدماتها الفندقية.
- 2.4. أما بخصوص التمكين فان هذا الأخير يعتبر حجر الأساس للتسويق الداخلي الناجح ووسيلته الأساسية لتحسين وتطوير جودة الخدمات الفندقية، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة (خاصة العمومية منها) لا تعبر الاهتمام الكافي بتفويض السلطات والصلاحيات إلى الموظفين من اجل خدمة الضيوف وحل مشاكلهم، وهذا ما اثر سلبا على جودة الخدمات التي تقدمها، وبالتالي على هذه المؤسسات إذا أرادت البقاء في السوق السياحي أن تعمل على تمكين موظفيها (خاصة من هم على اتصال مباشر بالضيوف) لخدمة الضيوف وحل مشاكلهم.
- 3.4. تعد الثقافة الخدمية ركيزة أساسية من ركائز التسويق الداخلي بالصناعات الفندقية وتلعب هذه الثقافة دورا كبيرا في تطوير جودة الخدمات الفندقية ويعزى انخفاض مستوى جودة خدمات المؤسسات الفندقية الجزائرية عموما والمؤسسات الفندقية محل الدراسة على وجه الخصوص (حسب نتائج الدراسة الميدانية) إلى عدم ترسيخ المؤسسة لثقافتها لدى الأفراد العاملين بها، ولذلك فان تعزيز الولاء لدى أعضاء المؤسسة وإيمانهم بأهدافها وثقافتهم له الأثر البالغ في تحسين تعامل الموظفين مع الزبائن. لذا فان أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة لان برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل أن لم تصل المؤسسة إلى ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة الزبائن لدى موظفيها. وبالتالي يجب على المؤسسة الفندقية الجزائرية عموما الاهتمام بالثقافة الخدمية ونشرها في أوساط الموظفين حتى تتمكن من تحسين وتطوير جودة الخدمات التي تقدمها.
- 4.4. لاختيار الأفراد ذوي التوجه التسويقي دور كبير في تحسين جودة الخدمات الفندقية، حيث تعد المهارات والقدرات التسويقية التي يمتلكها مقدم الخدمة الفندقية من العناصر الأساسية الضامنة لجودة الخدمات التي تم الزبائن، ونتيجة للخصائص المميزة للخدمات الفندقية فان ذلك يتطلب أن يكون مقدم الخدمة الفندقية على درجة عالية من المهارة، ويتمتع بأسلوب جيد في الاتصال وبناء العلاقات المميزة مع الزبائن. وبالتالي على المؤسسات الفندقية محل الدراسة والمؤسسات الجزائرية عموما أن تكون حريصة على اختيار أفضل الكفاءات التي تفعل وتجسد الجودة في عملية تسليم الخدمات، فضعف مهارات مقدمي الخدمات وافتقارهم للرغبة في العمل وتدني إحساسهم بالمسؤولية حياله تعد من المشكلات الرئيسية التي تقود إلى تدني مستوى جودة الخدمات.

4.5.

يعتبر التحفيز عنصراً أساسياً من عناصر المزيج التسويقي الداخلي، ويعد بمثابة تنشيط المبيعات في التسويق التقليدي، وللتحفيز أهمية كبيرة في تطوير جودة الخدمات وتزداد هذه الأهمية في الصناعة الفندقية نظراً للتداخل والاتصال الكثيف بين مقدم الخدمة الفندقية والزبائن وارتباط جودة العلاقة التسويقية بين هذه الأطراف بمدى الحوافز المقدمة للزبائن الداخليين. ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة بعيدة كل البعد عن سياسات وأساليب التحفيز، وبالتالي على هذه المؤسسات أن تتدارك هذا النقص إذا كانت تريد تحسين جودة خدماتها ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تحفيز الموظفين بشكل مناسب مقابل جهودهم للاحتفاظ بالزبائن من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية بما يتناسب مع جهودهم للاحتفاظ بالزبائن مثل الحوافز النقدية والاعتراف بالتميز وإتاحة فرص التدريب وان توزع الحوافز حسب هذه الجهود وذلك بتحديد من يستحق المكافأة وبشكل دقيق وعادل.

6.4.

تعتبر ثقافة الجودة المحصلة النهائية للفلسفة التسويقية الداخلية، حيث أن جميع استراتيجيات التسويق الداخلي تصب في قالب واحد هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، وبالنظر إلى خصوصية الصناعة الفندقية نستشف تلك الأهمية التي يكتسبها فكر الجودة، كون أن جميع الأعمال والنشاطات الفندقية تتطلب جودة عالية، ومن هنا يلعب إرساء ونشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة الفندقية دوراً كبيراً في تفعيل وتعزيز جودة الخدمات المقدمة، ولن تتحقق هذه الثقافة إلا بإرساء نظام تسيير الجودة الشاملة داخل المؤسسة الفندقية. وبالتالي على المؤسسات الفندقية محل الدراسة والمؤسسات الفندقية الجزائرية عموماً أن تعمل على نشر وترسيخ ثقافة الجودة لدى موظفيها من خلال تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة لكي تتمكن من مجابهة المنافسة الشديدة للمؤسسات الفندقية العالمية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي.

6.5.

أما بخصوص الاتصال التسويقي الداخلي، فإن هذا الأخير يعتبر القلب النابض للتسويق الداخلي، حيث أن جميع استراتيجيات التسويق الداخلي لن تأتي أكلها إلا من خلال الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين، وبالتالي يلعب الاتصال التسويقي الداخلي دوراً مهماً في إنجاح استراتيجيات التسويق الداخلي، وبالنظر إلى خصوصية الصناعة الفندقية نستشف الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال التسويقي الداخلي في تحسين وتطوير جودة الخدمات الفندقية من خلال نشر المعلومات والمعرفة التسويقية إلى الموظفين وتسييرها، وبالتالي يكون الموظفون على علم بالخدمات التي يقدمها الفندق إلى زبائنه، ويتمكن هؤلاء من إيصال هذه المعلومات إلى الزبائن وشرحها لهم، وبذلك يتحسن مستوى جودة الخدمة ويتعزز، وبالنظر إلى الواقع الميداني ومن خلال نتائج الدراسة التطبيقية نستشف الإهمال الكبير للاتصال التسويقي الداخلي من قبل المؤسسات الفندقية بالإضافة إلى عدم وعيها بهذا النوع من الاتصال، حيث أن تلك المؤسسات مازالت تعتبر الموظفين مجرد إجراء أو مستخدمين يبيعون جهدهم من أجل أجر معين، ومنه إذا أرادت تلك المؤسسات البقاء في السوق السياحي عليها أن تفعل الاتصال التسويقي الداخلي بينها وبين موظفيها باعتبار هؤلاء زبائن داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

8.4. تعد ثقافة الإبداع والتجديد والابتكار جوهر الفكر التسويقي الداخلي وهدفه الأسمى، وبالنظر إلى خصوصية الصناعة الفندقية تزداد أهمية هذه الثقافة، كون أن الخدمات الفندقية هي خدمات يغلب عليها الطابع الإنساني، وتتأثر جودتها بسلوك مقدمها، وبالتالي فإن تسليم الخدمات الفندقية للزبائن (الضيوف) بشكل مبدع ومبتكر سيرفع من جودتها. وحسب نتائج الدراسة الميدانية اتضح أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة هي بعيدة كل البعد عن ثقافة الإبداع والتجديد، وبالتالي إذا أرادت تلك المؤسسات أن تبقى في السوق السياحي وتستمر عليها التشبث بسلاح الإبداع والتجديد، من خلال تبني الثقافة الإبداعية ونشرها في أوساط العاملين.

9.4. أما بخصوص الرضا الوظيفي للعاملين، فإن هذا الأخير يلعب دورا كبيرا وفعالا في تطوير وتحسين جودة الخدمة الفندقية، حيث أن الرضا الوظيفي للعاملين (خاصة من هم على احتكاك كبير بالزبائن) سيؤدي إلى تحسين أدائهم التسويقي وبالتالي تحسين وتطوير جودة الخدمات الفندقية. ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة لا تهتم بالعاملين لديها ولا تعتبرهم زبائن داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم بل تعتبرهم مجرد مستخدمين، وهذا أمر خطير سيضر بمكانة وسمعة المؤسسة الفندقية في السوق السياحي خاصة في ظل انفتاح الاقتصاد الجزائري على الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة والكفاءات، وبالتالي على المؤسسات الفندقية الجزائرية عموما والمؤسسات الفندقية محل الدراسة خصوصا أن تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (خاصة من هم في الخط الأمامي) لكي تحسن وتطور جودة خدماتها الفندقية وتحقق الأداء المتميز.

تؤكد هذه النتائج على الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التسويق الداخلي في تطوير وتحسين جودة الخدمة الفندقية، حيث يعتبر التسويق الداخلي بمثابة السلاح الاستراتيجي الذي ينبغي للمؤسسات الفندقية المدروسة والمؤسسات الفندقية الجزائرية عموما التشبث به لتحقيق التميز التسويقي والخروج من قوقعة الرتابة التي تميز العمل الفندقي، ومنه إذا استطاعت تلك المؤسسات أن تتبنى وتطبق مفهوم التسويق الداخلي، من خلال الاهتمام بالرأس المال البشري (مقدمي الخدمات) أو ما يسمى باللغة التسويقية الزبائن الداخليين، فإنها تتمكن من صنع وتحقيق الميزة التنافسية المبنية على جودة الخدمة. وكل ذلك يؤكد ويثبت صحة الفرضية الرابعة.

## التوصيات:

- من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي نرى بأنها قد تكون مناسبة لتعزيز مستويات الأداء في المصارف وتطوير أعمالها وتحسين الجودة فيها وهي:
1. يوصي الباحث بضرورة أن تعمل الفنادق على بذل المزيد من الجهود باتجاه تلبية حاجات موظفيها وكسب رضاهم، لضمان استمرارهم في العمل والحول دون تفكيرهم بالانتقال إلى فنادق أخرى.
  2. يوصي الباحث بان تعمل الفنادق على إتباع الأساليب العلمية في عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، واختيار الكوادر البشرية الشابة القادرة على التطوير واستخدام التقنيات الخدمية الحديثة ومواكبة التطور في العمل الفندقي على المستوى العالمي.
  3. إدراكا لأهمية العنصر البشري في تقديم وتجديد الخدمات فإننا نوصي بضرورة الاهتمام بالتدريب الشامل في كافة المستويات الوظيفية والاهتمام بالتدريب المتصل بالتطوير التكنولوجي في مجال العمل الفندقي وإتباع إستراتيجية تدريبية وتطويرية للعاملين بشكل دوري ومستمر، تركز على تزويد العاملين بالمعارف ومهارات الاتصال والمهارات التقنية وكذلك كيفية التفاوض وتعزيز العلاقات بالزبائن لتأدية أعمالهم وتحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة.
  4. ضرورة الاهتمام من قبل إدارات الفنادق باتجاه دعم فرص الإبداع والتجديد من قبل العاملين عند ممارسة مهامهم الوظيفية ذات العلاقة بمشاكل الزبائن نظرا لهذه العملية من اثر بالغ وإيجابي على جودة الخدمة.
  5. التأكيد على تعزيز مبدأ العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد والابتعاد عن الأعمال الفردية للعاملين لضمان نجاح برامج التسويق الداخلي.
  6. ضرورة تركيز الفنادق على احتياجات الزبائن وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة، لتتوافق مع متطلباتهم وكذا تحديث أنظمة المعلومات والتكنولوجيا لتحقيق القدرات التنافسية والجودة.
  7. يوصي الباحث بان تعمل الفنادق على إيصال قدر كبير من المعلومات التسويقية إلى عامليها كي يصبحوا قادرين على بيع الخدمات الفندقية من خلال عملية الترويج المباشر والمسبق للخدمات المقدمة من قبل الفنادق.
  8. يعد الاهتمام بالدليل المادي وجوانب الملموسية من أهم أبعاد الجودة، ومن هنا يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالمظهر الجيد والأناقة والتقييد بالزبي الموحد، والذي يعكس صورة إيجابية لدى الزبائن عن الفندق وموقعه وجودة الخدمات المقدمة من قبله.
  9. يوصي الباحث الفنادق بالاتجاه نحو تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة التي لها دور فاعل في تطوير الخدمات الفندقية وتحسين جودتها، كما تعد نقطة مهمة في سبيل نيل رضا الزبائن.
  10. يوصي الباحث الفنادق بإجراء المسوحات الدورية المستمرة عن الزبائن للتعرف على الخدمات التي يرغبون فيها، وقياس مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من قبل الفنادق، بغية العمل على تحسين مستوى جودة الخدمات وزيادة درجات الرضا لدى الزبائن.

11. يتطلب من الإدارات الفندقية إعداد برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر من خلال التركيز على تطوير المعرفة ومهارات الاتصال والمهارات الفنية والاجتماعية للعاملين لغرض تأدية أعمالهم بالشكل الصحيح.
12. ينبغي على إدارات الفنادق محل الدراسة والفنادق الجزائرية عموماً أن تتوفر لديها الرغبة الشديدة والصادقة في إعطاء الصلاحيات للعاملين، والتي تؤهلهم لاتخاذ قرارات ذات علاقة بحل مشاكل الزبائن (الضيوف).
13. إن نجاح الإدارة الفندقية الحديثة يجبرها على وضع نظام عادل للمكافآت والأجور تسعى من خلاله إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
14. حتى تتمكن الإدارات الفندقية من تحقيق التوازن بين رضا الضيوف ورضا العاملين لا بد من الإقرار بجهود العاملين لأنه بدونهم لا تستطيع إدارة الفندق إرضاء ضيوفها بالشكل المطلوب.
15. ضرورة أن تدرك الإدارات الفندقية بان إستراتيجية التعاون والتنسيق بين أقسام الفندق هي المفتاح لنجاح وديمومة الفندق في السوق السياحي.
- ضرورة ترسيخ ثقافة الخدمة في أوساط العاملين.
16. إعادة النظر في إجراءات التسويق الداخلي من قبل الإدارات الفندقية، وموائمتها بما يتلاءم ورغبات العاملين، وذلك لغرض تحقيق المنفعة المتبادلة بين إدارة الفندق والعاملين لأنهم يشعرون بأنهم جزء هام من المنتج الفندقي الذي يقدمه الفندق إلى ضيوفه.

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية البحث التي تطرقت لدور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، وتكملة لمسار البحث وإبراز القيمة العلمية والعملية لمثل هذه الدراسات التسويقية، لا بد من تقديم بعض الإشكاليات الجديدة بالدراسة، والتي لم يتمكن الباحث من التطرق لحثياتها وتفصيلها، ومن هذه الإشكاليات ما يلي:

1. التسويق الداخلي كمتطلب أساسي لفعالية التسويق الخارجي بالمؤسسة الفندقية الجزائرية.
2. التسويق الداخلي كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة الفندقية الجزائرية.
3. دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية الجزائرية.
4. نحو تسيير استراتيجي فعال للكفاءات التسويقية بالمؤسسة الفندقية الجزائرية.
5. نحو بناء نموذج للتسويق الداخلي وجودة الخدمة يعزز الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية الجزائرية.
6. انعكاسات الأزمة المالية العالمية الراهنة على جودة خدمات القطاع الفندقية الجزائري.



## 1) قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- يحيى ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- 2- عطية حسين أفندي، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 3- تيسير العجاردة، "التسويق المصرفي"، ط الأولى، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2005.
- 4- شفيق حداد، نظام سويدان، "أساسيات التسويق"، ط 1، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998.
- 5- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "إدارة السلوك في المنظمات"، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني)، السعودية: دار المريخ للنشر، 2004.
- 6- دافيد رتشان وآخرون، "الإدارة المعاصرة"، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد العال)، السعودية: دار المريخ للنشر، 2001.
- 7- ماجدة عطية، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، ط 1، الأردن: (دار النشر مجهولة)، 2003.
- 8- سيد محمد جاب الرب، "جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية"، مصر: جامعة قناة السويس، 2008.
- 9- محمد مرعي مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي والعربي"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 10- هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، ط 3، الأردن: دار وائل للنشر، 2004.
- 11- ثامر البكري، "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، ط 1، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006.
- 12- بشير عباس العلاق، "الاتصالات التسويقية الالكترونية- مدخل تحليلي، تطبيقي"، ط 1، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 13- توفيق ماضي محمد، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، 2002.
- 14- مصطفى احمد السيد، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، مصر: الدار الجامعية، 1999.
- 15- سعيد محمد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والإستراتيجيات"، مصر: الدار الجامعية، 2002.
- 16- عبد العزيز أبو نبعة، "تسويق الخدمات المتخصصة (منهج تطبيقي)"، ط 1، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2005.
- 17- محمد حافظ حجازي مرسي، "إدارة التسويق السياحي والفندقي"، ط 1، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007.
- 18- محمود كامل، "السياحة الحديثة علما وتطبيقا"، مصر: الهيئة المصرية للكتاب، 1975.
- 19- محمد مرسي الحريري، "جغرافية السياحة"، مصر: دار المعرفة الجامعية، 1999.
- 20- زكي خليل المساعد، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، ط 1، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003.
- 21- يوفيتي رايسنجر، " مفاهيم خدمات السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ ."، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ ."، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.

- 22- يوفيتي رايسنجر، " الخواص الفريدة لخدمات السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ ".، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، " إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ ".، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
- 23- كريس روبرتس، " المميزات التنافسية لجودة الخدمة في خدمات الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ ".، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، " إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ ".، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور). السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
- 24- بيت شلاجل ويست، " مفاهيم جودة الخدمة، وأبعادها المرتبطة بخدمات السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ ".، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، " إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ ".، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
- 25- مارتين أونيل، " قياس جودة الخدمة، ورضا العميل ".، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، " إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ ".، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور). السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
- 26- جيوفري سوتار، " جودة الخدمة، ورضا العميل، والقيمة: دراسة علاقاتها ".، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، " إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ ".، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
- 27- وليم شيرنيس، " تحويل السلطة لأفراد الخدمة لتسليم جودة الخدمة ".، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، " إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ ".، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
- 28- دارين لي-روس، " فهم دور مواجهة الخدمة في خدمات السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ ".، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، " إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ ".، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
- 29- ليندا شيبا، " إدارة، وتسويق العلاقات الداخلية، والخارجية ".، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، " إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ ".، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
- 30- جاي ككاندامبولي، " ضمان الخدمة: الطبعة الزرقاء للتنظيم للمساعدة في تسليم الخدمة الممتازة ".، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، " إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ ".، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
- 31- كارل تيتز، " تأثير الناس، والعملية، والدليل الطبيعي على جودة خدمة السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ ".، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، " إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ ".، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
- 32- \_\_\_\_\_، " إدارة تسويق الضيافة ".، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
- 33- كلسي هسو، توم بورز، " تسويق الضيافة ".، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
- 34- توني نيوباي، " التدريب على جودة الخدمة ".، (ترجمة: شويكار زكي)، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية، 2003.

- 35- عبد البارى إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 36- حمدي عبد العظيم، "اقتصاديات السياحة- مدخل نظري علمي متكامل"، مصر: مكتبة الزهراء للشرق، 1997.
- 37- صبري عبد السميع، "التسويق السياحي والفندقي (أسس علمية وتجارب عربية)"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- 38- فرج عبد الوهاب الزنتاني، "إدارة الفنادق"، مصر: منشورات الجا، 1998.
- 39- عطية هاشم احمد، محمد محمود عبد ربه محمد، "النظام المحاسبي ونظام محاسبة التكاليف في المنشآت الخدمية (الفنادق)"، مصر: الدار الجامعية، 2000.
- 40- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، عمان، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- 41- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، ط1، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997.
- 42- فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، مصر، الدار الجامعية، 1996.
- 43- نبيل محمد المرسي، "إستراتيجية الإنتاج والعمليات: مدخل إستراتيجي"، مصر: الدار الجامعية الجديدة، 2002.
- 44- عبد العزيز مخيمر، محمد الطعمنة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 45- مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- 46- قاسم نايف علوان الحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات)"، ط1، ليبيا: الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 47- مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، ط1، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
- 48- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، "إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO"، ط1، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2003.
- 49- منى شفيق، "التسويق بالعلاقات"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 50- محفوظ احمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)"، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2006.
- 51- عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، بدون بلد نشر: دار البيان للطباعة والنشر، 1999.
- 52- محمد رضا الشندي، "الجودة الكلية الشاملة- الإيزو 9000، بين النظرية و التطبيق"، مصر: شركة بيمك، 1996.
- 53- علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
- 54- عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- 55- أحمد محمود أحمد، "تسويق الخدمات المصرفية"، الأردن: دار البركة للنشر والتوزيع، 2001.
- 56- محمد فريد الصحن، "التسويق"، مصر: الدار الجامعية 1994.
- 57- عصام الدين أمين أبو علفة، "التسويق - المفاهيم والإستراتيجيات"، ج1، مصر: مؤسسة حروس الدولية، 2003.
- 58- توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن-أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار الفكر العربي، مصر، 2006-2005.

- 59- تيسير العجارمة، "التسويق المصرفي"، ط الأولى، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2005.
- 60- محمد فريد الصحن، "التسويق"، مصر: الدار الجامعية، 2005.
- 61- محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، مصر: الدار الجامعية، 1996.
- 62- محمود جاسم الصميدعي، "مدخل التسويق المتقدم"، ط1، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2000.
- 63- هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، ط3، الأردن: دار وائل للنشر، 2005.
- 64- عماد صفر سلمان، "الاتجاهات الحديثة للتسويق (محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية)"، مصر: منشأة المعارف للطباعة والنشر، 2006.
- 65- عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرابوي، "التسويق"، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- 66- احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، مصر: الدار الجامعية، 2001.
- 67- سامي عبد القادر سعيد، "الإدارة الفندقية"، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر، 2004.
- 68- سعيد محمد المصري، "مقدمة في إدارة وتنظيم المنشآت السياحية والفندقية"، مصر: الدار الجامعية، 2001.
- 69- احمد ماهر، "الإدارة (المبادئ والمهارات)"، مصر: الدار الجامعية، 2004.
- 70- خالد عبد الرحمان الهيتي، أكرم احمد طويل، "التنظيم الصناعي (المبادئ والعمليات، المداخل والتجارب)"، ط2، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
- 71- عبد الرحمان بن حمد الحميضي، " نحو إستراتيجية مستقبلية لتقديم أفضل الخدمات الصحية للسكان لعام 2020 في المملكة العربية السعودية"، المؤتمر العربي الثاني حول الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 27-29 سبتمبر 2003.
- 72- احمد جاد عبد الوهاب، " دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال "، ط1، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2000.
- 73- احمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، مصر: الدار الجامعية، 2000.
- 74- بشير العلاق، "أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)"، ط1، الأردن: دار اليازوري العلمية، 1998.
- 75- صلاح محمود ذباب، " درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين في مستشفى البشير الحكومي "، المؤتمر العربي الثاني حول الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية، 27-29 سبتمبر 2003، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 76- محمد عبد الفتاح الصبري، "الإدارة الرائدة"، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- 77- ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، ط1، السعودية: (دار النشر مجهولة)، 1993.
- 78- سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء"، مصر: الدار الجامعية، 2004.
- 79- أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، (بلد النشر مجهول): دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية:
- 1- احمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر "، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة)، 2009/2008.
- 2- سمالي يحيى، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، (أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر)، 2005.

- 3- بوحنية قوي، " إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: -حالة الأستاذ الجامعي الجزائري"، (أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، فرع تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر، غير منشورة)، 2007/2006.
- 4- صالح عمرو كرامة الجري، " اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)، (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة)، سوريا، 2006.
- 5- بوعقلين بديعة، "السياسات السياحية في الجزائر وانعكاساتها على العرض والطلب السياحي (دراسة حالة ولاية تيبازة)"، (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، جامعة الجزائر، غير منشورة)، الجزائر، 1996./1995.
- 6- صليحة عشي، " الآثار التنموية للسياحة -دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس والمغرب -"، (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، غير منشورة)، الجزائر، 2005.
- 7- نصيرة عليط، " دور بحوث التسويق في وضع وتطوير المزيج التسويقي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح)"، (رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر)، 2008./2007.
- 8- ابن سرود فاطمة الزهراء، " دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي - دراسة حالة استهلاك الياغورت لدى الفرد القسنطيني"، (ماجستير علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر)، 2007/2006.
- 9- لعور فريد، "إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة **EPS**"، (ماجستير علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955-سكيدة، الجزائر)، 2008./2007.
- 10- حميد عبد النبي الطائي، " قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين"، (الأردن: بدون دار نشر)، 2001.
- 11- هدير عبد القادر، "واقع السياحة في الجزائر وآفاق تطورها"، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نقود، مالية وبنوك، جامعة الجزائر، غير منشورة)، 2005-2006.

### ثالثا: المجالات العلمية:

- 1- احمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (**TQM**) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد الرابع، 2006.
- 2- بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 05، 2007.
- 3- الهام يجاوي، " الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية لشركة الاسمنت - عين توتة- باتنة)"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 05، 2007.
- 4- زيدان محمد، " دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد الثاني، 2003.
- 5- عزاوي عمر، عجيلة محمد، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 4، 2006.
- 6- ساهل سيدي محمد، " السياحة وأهمية التسويق السياحي (حالة السياحة في الجزائر)"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، العدد 10، 2004.
- 7- بلاطة مبارك، كواش خالد، "سوق الخدمات السياحية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، العدد 04، 2005.
- 8- فنتات فوزي، داني الكبير امعاشو، "الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة"، مجلة الإدارة، العدد 21.

- 9- ثامر محمد محارمه، " قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك الوطنية التجارية القطرية "، دورية الإدارة العامة، قطر، المجلد الخامس والأربعون، العدد3، 2005.
- 10- احمد بن عبد الرحمان الشميمري، " جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية "، الإدارة العامة، المجلد الواحد والأربعون، العدد2، 2001.
- 11- مأمون احمد سليم دقاسة، " مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن "، دورية الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الرابع، 2001.
- 12- احمد بن عبد الرحمان الشميمري، " العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة "، دورية الإدارة العامة، المجلد السادس والأربعون، العدد الأول، 2006.
- 13- حنان بنت عبد الرحيم الأحمدى، " محددات جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية - دراسة نوعية "، دورية الإدارة العامة، المجلد السادس والأربعون، العدد الثالث، 2006.
- 14- جهاد صياح بني هاني، " أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مطبعة الجامعة الأردنية، المجلد الثالث، العدد الرابع، 2007.
- 15- وزارة المالية، المديرية العامة للميزانية، مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية، " الدليل الإحصائي 2006 لولاية ورقلة "، جوان 2007.

#### رابعاً: الملتقيات العلمية:

- 1- سمالي يحضيه، " تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية "، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة.
- 2- أحمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإدارية للمنظمات "، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة.
- 3- قتيبة صبحي، احمد الخيرو، " إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح-رؤى مستقبلية "، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة.
- 4- رحيم حسين، " خمسة أعمال للتميز في عالم متغير "، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة.
- 5- عزاوي عمر، عجيلة محمد، " الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية "، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة.
- 6- بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، " إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية "، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة.
- 7- بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، " ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز "، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09-10 مارس 2005، جامعة ورقلة.
- 8- محمد فرحي، مليكة محديد، " إشكالية الجودة في قطاع الخدمات السياحية "، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، أيام 7-8-8 ماي-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.

- 9- محمود علي الروسان، "العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الفندقية (دراسة تطبيقية على عينة من نزلاء فنادق الخمس نجوم في الأردن)"، المؤتمر الدولي للجودة والتميز في منظمات الأعمال، أيام 7-8-7-8-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.
- 10- بوطيخ ليلي، صبري مقيح، "تقييم مدى ملائمة المناخ التنظيمي والثقافي لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية"، المؤتمر الدولي - الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8-7-8-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.
- 11- بوعشة مبارك، حيدر عباس، "تأهيل المؤسسات الجزائرية عن طريق الجودة في إطار الشراكة الجزائرية الأوروبية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8-7-8-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.
- 12- جمعة هوم، "الجودة والعلاقة مع الموردين والزبائن"، المؤتمر العلمي الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8-7-8-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.
- 13- عبد الرزاق خليل، عادل عاشور، "جودة الخدمة المصرفية فلسفة و ثقافة ؟ أم شهادة و سلوك ؟"، المؤتمر العلمي الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8-7-8-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.
- 14- عبد الرزاق الشحادة، "أثر استراتيجيات التدريب على قيمة المصرف في سوق رأس المال من وجهة نظر الفئات ذات العلاقة بالبيئة المصرفية"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8-7-8-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.
- 15- مفتاح صالح، معارفي فريدة، "جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة - مع الإشارة إلى القطاع المصرفي الجزائري"، المؤتمر العلمي الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8-7-8-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.
- 16- صالح صالح، بوحروود فتيحة، "تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية CAAT دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات"، المؤتمر الدولي الثالث للجودة والتميز في منظمات الأعمال أيام 7-8-7-8-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة .
- 17- مرداوي كمال، بوفولة نبيلة، "دور التسويق في تحسين جودة المنتج التأميني"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8-7-8-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة.
- 18- صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف (في خدمة الكفاءات والمهارات)"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة.
- 19- بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية - نظرة سيكولوجية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة.
- 20- بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة.
- 21- زعباط عبد الحميد، "دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10-09 مارس 2004، جامعة ورقلة.
- 22- الهادي بوقلقول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة.

- 23- الداوي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة.
- 24- علي عبد الله، أحمد مصنوعة، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 4-5 ديسمبر 2007.
- 25- بوعمامة علي، شارف نور الدين، "استغلال تكنولوجيا التعليم الإلكتروني عبر الإنترنت في الرفع من كفاءة الموارد البشرية للمؤسسة"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 4-5 ديسمبر 2007.
- 26- منصورى الزين، كواش خالد، "دور المعرفة والابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 4-5 ديسمبر 2007.
- 27- رقام لينده، "الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 4-5 ديسمبر 2007، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- 28- زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، "إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، 26-28 افريل 2004، جامعة الزيتونة الأردنية.
- 29- عبد الستار حسين يوسف "مرجع سبق ذكره"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، 26-28 افريل 2004، جامعة الزيتونة الأردنية.
- 30- ثامر ياسر البكري، "إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجي العلاقة مع الزبون" المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 افريل 2004.

#### خامسا: مواقع انترنت:

- 1- محمد عيشوني، "مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل للجودة و إدارة الجودة الشاملة"، منتديات الإحصائيون العرب، 2005، [www.arabicstat.com/forums/forum](http://www.arabicstat.com/forums/forum).
- 2- جريدة الخبر الجزائرية، فقرة فطور الصباح، "حوصصة الفنادق العمومية"، 21 جوان 2008، العدد 5353.
- (2) قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Olivier Fournier, services autour des produits : l'offre des entreprises informatiques. Revue française du marketing n<sup>o</sup> 166 ,1998.
- 2- Philip Kotler et Bernard Dubois, marketing management Pearson Education, paris, 2002, 11<sup>eme</sup> Edition,.
- 3- Béatrice Bréchnignac-Roubaud, le marketing des services : du projet an plan marketing, 5<sup>eme</sup> tirage, édition d'organisation, paris 2001.
- 4- M.Huffadine, Project Management in Hotel& Resort Development, Toronto,Mcgrowhill, Editions,1993,1<sup>st</sup> ed.
- 5- J-L Multon , J-F Arthuad , A- S Soroste, la qualité des produits alimentaire:politiques,incitation, gestion et contrôle, collection science et technique gro- Alimentaire, Sequal, technique documentation, la voisier, 1994
- 6- David Ballantyne, Internal Marketing Collaboration and Motivation In Service Quality Management, Centre for Services Management, Cranfield School



- of Management, UK, 1991,  
<http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/500/2/SWP2391.pdf>.
- 7- Arash Shahin, **SERVOQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services** University of Isfahan, Iran, [www.arashshahin.com](http://www.arashshahin.com),  
[www.qmconf.com/Docs/0077.pdf](http://www.qmconf.com/Docs/0077.pdf)
- 8- Brand Development, **Branding and Internal Adoption**, Partners Forlong-Term Business.  
[www.cohnmarketing.com/files/Cohn\\_BrandDev.pdf](http://www.cohnmarketing.com/files/Cohn_BrandDev.pdf)
- 9- Frédéric Dupont, **management des services**, édition ESKA, paris, 2000,
- 10- James Teboul, **"le temps des services: une nouvelle approche du management"** 3<sup>ème</sup> tirage édition d'organisation Paris 2000
- 11- Dubravka Sincic, Nina Polo Skivokic, **Integrating Internal Communication, Human Resource Management and Marketing Concepts into the New Internal Marketing Philosophy**, University Zagreb, 2007.  
<http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-12.pdf>
- 12- Jerome Paul Davis . M .A, **The Effects of Internal Marketing on Service Quality Within Collegiate Recreational Sport: A Quantitative Approach**. The Degree Doctor of Philosophy in the Graduate, School of the Ohio State University, 2005, <http://www.ohiolink.edu/etd/send-pdf.cgi?osu1117635299>
- 13- Jen-Te Yang, **The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept**, National Kohsing Hospitality College, [www.victorjtyang.com](http://www.victorjtyang.com),  
<http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Jen-Te%20Yang.pdf>
- 14- Vinko Logaj, Anita Trnavcevic, **Internal Marketing and Schools : The Slovenian Case Study**, 2006, Vol 04  
[http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/4\\_079-096.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/4_079-096.pdf)
- 15- San Hwang, Jang Chi, **Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study**, International Journal of Management Vol. 22 No. 2 June 2005
- 16- PIERE LOUIS DUBOIS, ALIN JOBERT, **Le Marketing Fondement et Pratique**, Paris , Economica, 3en ED, 1998,
- 17- Decenzo. D. A, & Robbins. S. P., (1999), **Human Resource Management**, 6<sup>th</sup> ed, John Wiley & Sons, Inc, New York
- 18- Jaques Lendrevie, Denis Lindon, **" Marcator-Théorie et Pratique de Marketing "**, 5<sup>ème</sup> Edition, Dolloz, Paris, 1997
- 19- Stephen Harrison, **"Total Quality management"**, public administration Quarterly, No16,1993, p4.
- 20- Bettencourt, Lance A, (1997), **"Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Services Delivery"**, Journal of Retailing, 73 Fall,
- 21- Lings. L.N, **"Internal Marketing and Supply Chain Management"**, Journal of service marketing, Vol 14, No 1, 2000
- 22- RAYNAL Serge, **"Le Management par projet: Approche stratégique du changement"**, Editions d'organisation, Paris, 1996

- 23- J. BRILMAN, "Les meilleures pratiques de management", Edition Organisation, 3ème édition, Paris, 2001
- 24- Judith Broady, Preston Lucy, "Employees Customers and Internal Marketing", Strategies Library Management, Vol 23, No 9, 2002
- 25- Anthony. W. D, & Perrewe. P. L, and Kacmor. K. M, "Human Resource Management", 3<sup>rd</sup> ed, Harcourt Brace, U.S.A, 1999
- 26- Michel WEILL, "le management de la qualité", Paris, Edition la Découverte, 2001, p. 11
- 27- Logothetis, N, "Managing for Total Quality", 1st ed, New Delhi, Prentice-Hall of India, 1997, p01.
- 28- Zhihai zhang, "developing a model of quality management methods of evaluating this effects of business performance", total quality management, vol 11, No1, 2000, ,
- 29- Béatrice Bréchnignac-Roubaud, "Le Marketing de Services (du projet au plan marketing)", Editions D'organisation, Septieme tirage, 2003, Paris,
- 30- Claud Bernard : "Le management par la qualité totale" Afnor, Paris, 2000, p127
- 31- Jean-pierre ANCIAUX, "Le savoir en action: des connaissances a la performance", Editions, d'organisation, Paris, 1996,
- 32- Nihai Dinu GHEORGHIU, Frederic MOATTY, "le travail collectif chez les salaries de l'industrie : Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail", Document de travail N°29, organisée par le centre d'études de l'emploi, France, septembre 2003,
- 33- Thierry BONJOUR, "gestion de projet", (Association suisse d'organisation (ASO)-Présentation a la gendarmerie du canton de Vaud du 21aout 2002), [<http://www.aso.org.ch>], (premier accès le : 02/07/2008), P109.
- 34- Jean Philippe DESCHAMPS, Nayak RANGANATH, "Les Maîtres de l'innovation totale", Editions d'organisation, Paris, 1995
- 35- Kenichi OHMAE, "Le génie du stratège", Editions DUNOD, Paris, 1991
- 36- Rafik LETAIEF, "Vers une meilleur compréhension de la créativité au sein des équipes virtuelles globales", (Mai 2003), Article édite Sur: [<http://www.dauphine.fr/crepa/ArticleCahierRecherche/Conferences/agrh13mai2003/art4%2013mai2003RLMF.pdf>]