



جامعة قاصدي مرياح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير
تخصص: تسويق

بعنوان:

انعكاسات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون على الإبداع
في تقديم خدمة الضيافة
(حالة عينة من المؤسسات الفندقية فئة (5) نجوم بالجزائر)

من إعداد المترشح: عباسي بوبكر

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2018/03/18

أمام أعضاء لجنة المناقشة، السادة:

رئيسا	ديبون عبد القادر، أستاذ محاضر قسم "أ" (جامعة قاصدي مرياح ورقلة)
مشرفا ومقررا	الداوي الشيخ، أستاذ (جامعة الجزائر-3)
مناقشا	حجاج عبد الرؤوف، أستاذ محاضر قسم "أ" (جامعة قاصدي مرياح ورقلة)
مناقشا	بن تفات عبد الحق، أستاذ محاضر قسم "أ" (جامعة قاصدي مرياح ورقلة)
مناقشا	بن قشوة جلول، أستاذ (جامعة عمار ثليجي الأغواط)
مناقشا	شاهد الياس، أستاذ محاضر قسم "أ" (جامعة حمه لخضر الوادي)

السنة الجامعية: 2018/2017



إهداء

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 وجدتي أطال الله في عمرها...
أصدقائي.. وزملائي في مهنة التدريس...
أساتذتي...
إليهم..أهدي هذا الجهد
محبة.. ووفاء.. وعرفاناً

بوبكر عباسي



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 اعتزاز وتقدير أسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل البروفيسور الداوي الشيخ 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 كل من علمهم موفور الجزاء.

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

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 مسؤولي المؤسسات الفندقية محل الدراسة، وكذا موظفي وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعات التقليدية على ما أبدوه من مساعدة وتحابوب أثناء القيام بالدراسة الميدانية، وعلى 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.

ملخص:

حاولت هذه الدراسة إبراز أثر ومساهمة الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتنمية إبداع تقديم الخدمة بمؤسسات الضيافة، من الناحية النظرية.

أما تطبيقيا، فقد تم إسقاط هذا الأثر، على عينة من المؤسسات الفندقية فئة (5) نجوم بالجزائر، من خلال دراسة آراء واتجاهات عينة من العاملين والمسؤولين والزبائن لديها، حول مدى توافر الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، مجسدة في (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل، أساليب تسيير الأفراد "الاختيار، التدريب والتمكين"، الاتصال التسويقي الداخلي، التحفيز، الرضا الوظيفي، ثقافة الخدمة، ثقافة الجودة، وثقافة التغيير)، وانعكاساتها على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عن طريق أدوات (الاستبيان، المقابلة، والملاحظة). وتم التوصل إلى أن أفضل نتيجة إحصائية لمرتكزات هذه الثقافة كانت لمجال (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل)، كما تم تسجيل مستوى منخفض لمجالات ثقافة التغيير وثقافة الخدمة والتمكين والتحفيز.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية موجهة بالزبون، الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، تسويق داخلي، ثقافة الجودة، ثقافة التغيير، مؤسسة فندقية.

Résumé:

Cette étude a tenté de mettre en évidence l'impact et la contribution de la culture organisationnelle orientée par le client, pour la création et la créativité du développement des entreprises de service accueil théoriquement.

En tant appliqué il a été fait cet effet sur un échantillon d'entreprises hôteliers (5) étoiles en Algérie, à travers l'étude d'un échantillon des points de vue et les attitudes des employés, des fonctionnaires et des clients. A propos de la disponibilité du client axée sur la culture organisationnelle, incarnée dans l'orientation du client comme méthode de travail, les méthodes de la conduite de choix de la formation, l'empowerment des individus de communication de marketing interne, la motivation, la satisfaction au travail, la culture de la qualité et la culture du changement). Et son impact sur l'innovation dans la fourniture de services d'accueil, au moyen d'outils (questionnaire, entretien et observation) et a été conclu que le meilleur résultat des fondations statistiques de cette culture est le domaine (orientation vers le client en tant que méthode de travail), également observé un faible niveau de culture du changement, de culture de service, d'empowerment et de motivation.

Les mots clés: culture organisationnelle orientée par le client, créativité dans la prestation de services d'accueil, marketing interne, culture de la qualité, culture du changement, entreprise hôtelière.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

III	إهداء
IV	شكر وتقدير وعرافان
V	ملخص
VI	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال البيانية
XIII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: المقاربات والأطر المفاهيمية للإبداع في تقديم خدمة الضيافة	
3	المبحث الأول: الإبداع التسويقي كمرتكز للممارسة التسويقية المعاصرة
17	المبحث الثاني: الإطار العلمي والعملية لخدمات الضيافة ومؤسساتها
36	المبحث الثالث: الإبداع التسويقي في خدمات الضيافة
46	المبحث الرابع: اللقاء الخدمي (موظف / زبون) كحقل للإبداع التسويقي في مؤسسة الضيافة
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون ومرتكزاتها في مؤسسة الضيافة	
59	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في مؤسسة الضيافة
82	المبحث الثاني: التسويق الداخلي كأداة لثقافة التوجه بالزبون في مؤسسة الضيافة
101	المبحث الثالث: ثقافة الجودة وميكانيزمات تجسيدها في مؤسسة الضيافة
120	المبحث الرابع: ثقافة التغيير كمرتكز لتكريس مفهوم التوجه بالزبون في مؤسسة الضيافة
الفصل الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتنمية إبداع تقديم خدمة الضيافة	
138	المبحث الأول: الأبعاد والمرتكزات الثقافية الداعمة لخدمة الزبون بشكل إبداعي في مؤسسة الضيافة
157	المبحث الثاني: أثر تسيير الأفراد على الإبداع في تقديم خدمات الضيافة
173	المبحث الثالث: تطبيق مفهوم الزبون الداخلي كأداة لتحقيق الإبداع في تقديم خدمة الضيافة
189	المبحث الرابع: مساهمة ثقافتنا الجودة والتغيير في تجسيد إبداع تقديم خدمة الضيافة
الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون وإبداع تقديم الخدمة لعينة من الفنادق فئة (5) نجوم بالجزائر	
203	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وتحديد خصائص عينة البحث
217	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
240	المبحث الثالث: النتائج العامة واختبار الفرضيات
256	المبحث الرابع: ثقافة التوجه بالزبون والإبداع في خدمة الضيافة بالجزائر (بين المنافسة ومعوقات الممارسة)
273	خاتمة
286	فهرس المراجع
310	الفهرس العام
297	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	مفهوم الإبداع التسويقي	01
75	أنواع الثقافات التنظيمية وفق خصائص المجتمع الذي تنتمي اليه المؤسسة حسب Hofstede	02
89	أهداف التسويق الداخلي حسب Gronroos	03
104	التطورات التاريخية لمفهوم الجودة	04
109	مقارنة بين التسيير التقليدي والتسيير القائم على ثقافة الجودة الشاملة	05
166	العوامل الممكنة والمعوقة لتفويض السلطة والتمكين في تنظيمات الضيافة	06
174	أثر القيادة على تحفيز العاملين	07
192	أوجه الاختلاف بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة	08
203	الحظيرة الفندقية بالجزائر حسب معيار الملكية	09
204	المؤسسات الفندقية بالجزائر حسب درجة النجومية	10
204	عدد الوافدين وليالي المبيت في الفنادق الجزائرية (مقارنة بين سنتي 2013 و 2014)	11
209	درجات إجابة المبحوثين	12
209	مقياس تحديد المعدل النسبي والأهمية النسبية للوسط الحسابي	13
211	الاستمارات الاستبائية الموزعة والمستلمة من قبل عيني الموظفين والزبائن (الضيوف)	14
212	الصدق والثبات الداخلي لكل محور من محاور الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون	15
213	الصدق والثبات الداخلي لجميع محاور الاستبانة الخاصة بالعاملين	16
213	الصدق والثبات الداخلي لمحور الإبداع في تقديم خدمة الضيافة من وجهة نظر الزبائن (الضيوف)	17
213	النسب المؤوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير الجنس	18
214	النسب المؤوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير العمر	19
214	النسب المؤوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير الحالة الاجتماعية	20
215	النسب المؤوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير المستوى الدراسي	21
215	النسب المؤوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير الخبرة المهنية	22
216	النسب المؤوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير الدورات التدريبية	23
217	الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال التوجه بالزبون كمنهج عمل	24
220	الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال اختيار وتدريب وتمكين الأفراد مقدمي خدمة الضيافة	25
222	الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الاتصال التسويقي الداخلي	26
224	الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال التحفيز	27
226	الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الرضا الوظيفي للعاملين	28
228	الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال ثقافة الخدمة	29
230	الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال ثقافة الجودة	30

232	الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال ثقافة التغيير	31
234	الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الابداع في تقديم خدمة الضيافة	32
240	النتائج الاحصائية العامة للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة	33
244	الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير التوجه بالزبون للإبداع في تقديم خدمة الضيافة	34
244	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	35
245	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجه نحو الزبون على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة	36
245	الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير أساليب تسيير الأفراد للإبداع في تقديم خدمة الضيافة	37
246	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	38
246	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أساليب تسيير الأفراد على إبداع تقديم خدمة الضيافة	39
247	الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير الاتصال التسويقي الداخلي لإبداع تقديم خدمة الضيافة	40
247	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	41
248	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الاتصال التسويقي الداخلي على إبداع خدمة الضيافة	42
248	الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير تحفيز العاملين للإبداع في تقديم خدمة الضيافة	43
249	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	44
249	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تحفيز العاملين على إبداع تقديم خدمة الضيافة	45
250	الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير الرضا الوظيفي للعاملين للإبداع في تقديم خدمة الضيافة	46
250	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	47
250	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الرضا الوظيفي للعاملين على إبداع تقديم خدمة الضيافة	48
251	الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير ثقافة الخدمة للإبداع في تقديم خدمة الضيافة	49
251	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة	50
252	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ثقافة الخدمة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة	51
252	الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير ثقافة الجودة للإبداع في تقديم خدمة الضيافة	52
253	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة	53
253	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ثقافة الجودة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة	54
254	الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير ثقافة التغيير للإبداع في تقديم خدمة الضيافة	55
254	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة	56
254	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ثقافة التغيير على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة	57

فهرس الأشكال البيانية

فهرس الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	أنواع الإبداع	01
24	المؤسسة الفندقية كنظام	02
42	المكونات الأساسية للخدمة، وأنواع الإبداع	03
48	أنواع اللقاءات الخدمية	04
50	مفهوم الخدمة كنظام	05
53	أ نموذج طبعة زرقاء لخدمة الضيافة	06
77	أنماط الثقافة التنظيمية وفقا لمحوري: الثبات / التغيير، والداخل / الخارج، وتقاطعهما	07
83	أبعاد التسويق في المؤسسات الخدمية	08
94	أسواق التوظيف وقنواتها	09
95	وظائف الخدمة الداخلية والزبائن الداخليين	10
110	النشاطات والمبادئ الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة	11
142	تميز الخدمة بين الحلقة المفرغة والحلقة الفعالة	12
144	الحلقات الفعالة في المؤسسة الخدمية	13
146	السلسلة المتواصلة لثقافة المؤسسة تجاه الإبداع التسويقي	14
148	الهيكل التنظيمي الهرمي الأفقي لمؤسسة ضيافة	15
148	الهيكل التنظيمي الهرمي محدود المستويات التنظيمية لمؤسسة ضيافة	16
153	أ نموذج مساهمة الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في ايجاد وتنمية إبداع الخدمة بمؤسسة الضيافة	17
172	العلاقة بين تمكين العاملين وتقديم خدمة الضيافة بشكل إبداعي	18
189	ثقافة الجودة في المؤسسة الخدمية، وعلاقتها برضا الزبون الداخلي والخارجي	19
194	كيفية تقييم وتطوير ثقافة الجودة بالمؤسسة (مؤسسة الضيافة كأ نموذج)	20

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان الموجهة إلى العاملين بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة باللغة العربية
02	استمارة الاستبيان الموجهة إلى العاملين بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة باللغة الفرنسية
03	استمارة الاستبيان الموجهة إلى زبائن (ضيوف) المؤسسات الفندقية محل الدراسة باللغة العربية
04	استمارة الاستبيان الموجهة إلى زبائن (ضيوف) المؤسسات الفندقية محل الدراسة باللغة الفرنسية
05	أنواع وتصنيفات وعدد وسعة العرض الفندقية بالجزائر لسنة 2014
06	نتائج المعالجة الاحصائية لبيانات الباحثين حسب برنامج SPSS

مقدمة

أولاً: طرح الاشكالية:

يعتمد الاقتصاد العالمي المعاصر في ديناميكياته على مؤسسات متطورة، يتركز فكرها الاستراتيجي على الإبداع والمعرفة في جميع أنشطتها وأعمالها، لتجابه المنافسة العالمية الحادة والشرسة وتواكب التطور المعرفي والتكنولوجي، وتسايير المستهلك العالمي الذي لا يمكن إشباع حاجاته ورغباته إلا من خلال تعظيم المكون المعرفي في المنتج وتقديمه بأعلى جودة وإبداع.

وتطورت المفاهيم والممارسات التسويقية للمؤسسات الاقتصادية في هذا السياق، وانتقلت من فلسفة المزيج التسويقي وفق مدخل المؤسسة (المنتج، التسعير، التوزيع والترويج) إلى فلسفة المزيج التسويقي وفق مدخل الزبون (حاجات ورغبات الزبون، تكلفة إسعاد الزبون، الملائمة والاتصالات التسويقية)، والتي تركز في الأساس على ترجمة الحاجات والرغبات إلى منتجات، وإيجاد شيء جديد ومختلف ومتميز يبهر الزبون، خاصة في ضوء التغيرات المتسارعة لأذواق الزبائن وقصر دورة حياة المنتجات.

وانتقل الاقتصاد العالمي من اقتصاد قائم على التصنيع إلى اقتصاد قائم على الخدمات والإبداع، تتصدره صناعة الضيافة، التي يعتمد نشاطها بشكل أساسي على الإبداع والجودة في تقديم خدماتها المتنوعة، للفوز برضا الزبون (الضيف) وولائه، حيث يتركز الإبداع الخدمي في صناعة الضيافة على عناصر المزيج التسويقي، إضافة إلى بحوث التسويق، والتسويق بالعلاقات،... الخ. ويعتبر الإبداع في تسليم خدمة الضيافة جوهر الإبداع في هذه الصناعة، وعلى أساسه تتمحور الميزة التنافسية لمؤسسة الضيافة أكثر من الاهتمام بالبيئة المادية للخدمة والجوانب التقنية الأخرى كالسعر، والتوزيع،... الخ رغم أهميتها كذلك.

وترتكز عدة مؤسسات اقتصادية على مواردها الداخلية لإيجاد وتنمية ميزة تنافسية مستدامة وغير قابلة للتقليد، ومن أهم الموارد الداخلية في المؤسسة المورد البشري، وما يحمله من مخزون معرفي ومهاري وإبداعي. ومن ثم، ونظرا للخصائص التي تميز خدمات الضيافة، من غلبة للجانب الإنساني على الجانب الفني، واتصال كثيف بين مقدمي الخدمات والزبائن (الضيوف)، فإن مقدم الخدمة يلعب دورا مهما وجوهريا في تسويق هذه الخدمات، فالأفراد في المؤسسات الفندقية هم الأساس في إقناع الزبائن وفهم مشاكلهم، وحلقة الوصل بين إدارة المؤسسات وزبائنهم، وبالتالي فإن رضا الزبائن (الضيوف) يتوقف إلى حد كبير على ما يمتلكه الأفراد العاملون (وعلى وجه الخصوص العاملون في الخط الأمامي) من مهارات وقدرات وخبرات إبداعية كبيرة، يستطيعون من خلالها التأثير في قناعات الزبائن (الضيوف) وكسب رضاهم وولائهم.

ويمكن القول في هذا الإطار، أن اللقاء الخدمي في صناعة الضيافة (والذي يمثل العلاقات التفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون (الضيف)) هو الحقل أو المجال الذي ينمو ويتطور فيه الإبداع في صناعة الضيافة، من أساليب التعامل وفهم مشاكل الضيوف ومحاوله حلها، وتقمص دور الزبون (الضيف) وإبهاره بشتى الوسائل وبشكل مختلف، لتحقيق رضاه وكسب ولاءه، من خلال تكرار التجربة أو الزيارة عدة مرات.

وتبرز الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية (ومنها المؤسسات الفندقية) كوسيلة أو كمرشد لتحقيق مبتغى الإبداع الخدمي، باعتبارها مورد قيمي ومعنوي ومادي داخلي ينهل منه العاملون في المؤسسات الفندقية طرق وأساليب وأنماط وممارسات أداء الأعمال الفندقية والتواصل التنظيمي. ومن ثم تعتبر الثقافة التنظيمية المخزون القيمي والثقافي الدائم - الذي ينبغي أن يتسم بالتحذر والتغير في نفس الوقت - والذي يمون ويهيكل قيم العاملين الفردية والجماعية.

ويبنى الإبداع الخدمي في المؤسسة الفندقية من خلال جانب مهم من جوانب الثقافة التنظيمية، ألا وهو الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، والتي تهتم بالزبون، بنوعيه الزبون الداخلي (العامل) والزبون الخارجي (الضيف)، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق الفلسفة التي مفادها "عدم إمكانية إشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي، بدون إشباع حاجات ورغبات الزبون الداخلي"، باعتبار أن هذا الأخير هو الواجهة الأمامية للمؤسسة الفندقية على العالم الخارجي، والذي يعتبر الزبون الخارجي (الضيف) أحد أهم مكوناته على الإطلاق. ووفق ذلك، عدم إمكانية نجاح برامج وخطط التسويق الخارجي وتحقيق رضا الضيوف وولائهم، بدون تجسيد ميداني لفلسفة وايدولوجية وثقافة التوجه نحو الزبون في المؤسسة الفندقية، وفق مرتكزاتها، والتي تم إجمالها وتصنيفها إلى ثلاث، هي: (التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ثقافة الجودة وثقافة التغيير).

وترتكز مفاهيم التسويق الداخلي وثقافة الخدمة على الاهتمام بمقدم الخدمة - باعتباره جوهر العملية الإبداعية- وتلبية جميع حاجاته ورغباته، واستخدام المنظور التسويقي في مجال تسيير العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وإمكاناتهم، ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات الفندقية وبناء علاقات طيبة مع ضيوفهم، ومن ثم تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة المتمثل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والريادة، وفق مدخل رضا الضيوف وولائهم. وتعتبر ثقافة الجودة أهم مرتكز لثقافة التوجه نحو الزبون في المؤسسة الفندقية على وجه الخصوص، لتنمية جودة الخدمة ورضا الضيوف وولائهم، وفق زاوية الزبائن الداخليين (العاملين). وتتجسد في نشر الجودة، كمفهوم وأسلوب جوهري لأداء الأعمال الفندقية، وفق منطق العمل بروح الفريق بين العاملين، خاصة وأن الإبداع في تسليم خدمات الضيافة يبدأ من حيث تنتهي الجودة.

وتتجسد ثقافة التغيير، باعتبارها محور عمل الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، في تشجيع أداء الأعمال الفندقية غير الروتينية والمختلفة وغير التقليدية، والتأقلم مع حاجات ورغبات الضيوف المتنوعة والتكيف معها. ووفق ذلك تتبلور ثقافة الإبداع لدى العاملين، وإيجاد وتنمية الإبداع في تسليم خدمات الضيافة، كنتيجة لذلك.

وتواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن عدة تحديات تنافسية تفرضها ديناميكيات جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة والشراكات الاقتصادية، هذا في شق البيئة الخارجية، وفي الشق الداخلي تعاني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مشكلات وعراقيل مرتبطة بالاتصال وبكيفية تسويق منتجاتها، وتسيير وتحفيز المخزون المعرفي لمواردها البشرية، تنعكس بشكل أو بآخر على أدائها التنافسي في البيئة الخارجية. هذا الوضع يجعل من تبني وتطبيق ثقافة تنظيمية محورها حاجات ورغبات الزبونين الداخلي والخارجي أمرا في غاية الأهمية.

وتعتبر المؤسسات الفندقية الجزائرية - وعلى وجه الخصوص المؤسسات الفندقية فئة (05) نجوم-القلب النابض للاقتصاد السياحي المنشأ للثروة، خاصة في ظل توجه الجزائر نحو تنويع اقتصادها، والاعتماد على قطاعات متعددة، وتشخيص المشكلات والمعوقات الداخلية والخارجية التي تتخبط فيها هذه المؤسسات، والتي تنعكس بشكل أو بآخر على اهتمام وإدراك ووعي الإدارات العليا لهذه المؤسسات بمسعى التوجه بالزبون الداخلي والخارجي، وترجمته إلى ثقافة تنظيمية وممارسات يومية، تنعكس على الأداء التسويقي وجودة الخدمة عموماً، والإبداع في تقديم خدمة الضيافة على وجه الخصوص.

من خلال التطرق لأهمية فكر ومبادئ ومعتقدات وقيم الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، في تجسيد الإبداع في تقديم خدمة الضيافة نظرياً، تحاول هذه الدراسة إسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني للمؤسسات الفندقية بالجزائر فئة (5) نجوم، وتشخيص حال الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمة الضيافة بهذه المؤسسات، ومعرفة مكامن العجز، واقتراح حلول لها.

ووفقاً للتوطئة المقدمة أعلاه، يمكن إبراز إشكالية البحث في السؤال التالي:

كيف يمكن أن تساهم الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، من خلال مدى توافر مرتكزاتها في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، والمتمثلة في "التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ثقافة الجودة وثقافة التغيير"، في إيجاد وتنمية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بهذه المؤسسات، والمؤسسات الفندقية بالجزائر عموماً؟
لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، وبغية الوصول إلى بلورة إطار علمي وعملي حول انعكاسات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، ينبغي الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟
2. ما هو واقع الإبداع في مجال تقديم خدمة الضيافة للزبون (الضيف) بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟
4. هل هناك أثر للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتنمية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟ وينقسم هذا السؤال كذلك إلى الأسئلة الفرعية التالية:
 - هل هناك أثر للتوجه نحو الزبون كمنهج عمل في إيجاد وتنمية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟
 - هل هناك أثر للتسويق الداخلي في إيجاد وتنمية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟
 - هل هناك أثر لثقافة الخدمة في إيجاد وتنمية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟
 - هل هناك أثر لثقافة الجودة في إيجاد وتنمية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟

- هل هناك أثر لثقافة التغيير في إيجاد وتنمية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة ؟
ثانيا: فرضيات البحث:

يتطلب تحليل إشكالية دور الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتطوير الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة اختبار صحة الفرضيات التالية :

1. تتسم المؤسسات الفندقية محل الدراسة بوجود ثقافة تنظيمية موجهة بالزبون ضعيفة؛
2. يتسم الإبداع في مجال تقديم خدمة الضيافة للزبون (الضيف) لدى المؤسسات الفندقية المدروسة بالتذبذب بين الضعف والقوة وفقا لمؤشرات الأداء الإبداعي؛
3. هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، حيث أنه كلما تحسنت أو نمت الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون كلما تحسن أو نمت الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؛
4. هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تساهم الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتطوير الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، من خلال ثلاث مرتكزات أساسية هي: "التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ثقافة الجودة وثقافة التغيير".

والفرضية الرابعة تنقسم بدورها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. هناك أثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو الزبون كمنهج عمل على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، من خلال أساليب تسيير العاملين (الاختيار، التدريب والتمكين)؛
3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، من خلال الاتصال التسويقي الداخلي؛
4. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، من خلال تحفيز العاملين؛
5. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، من خلال الرضا الوظيفي للعاملين؛
6. هناك أثر ذو دلالة احصائية لثقافة الخدمة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛
7. هناك أثر ذو دلالة احصائية لثقافة الجودة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

8. هناك أثر ذو دلالة احصائية لثقافة التغيير على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثالثا: أهمية البحث:

يكتسي البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

- المساهمة في إثراء المكتبات العلمية، وتوفير زاد علمي للطلبة في هذا المجال.
- حداثة علاقة الربط بين مواضيع "الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، التسويق الداخلي، ثقافة الخدمة، ثقافة الجودة وثقافة التغيير"، وموضوع تسويقي، كالإبداع التسويقي في تقديم خدمة الضيافة.
- من خلال استعراض المراجع العلمية التي تناولت مداخل دراسة التسويق، يمكن القول أن تركيز هذه المداخل انصب على مدخلين أساسيين، هما: التسويق الخارجي، والذي يتناول علاقة المؤسسات الخدمية أو الإنتاجية بالزبائن، واستراتيجيات ذلك، والتسويق التفاعلي المباشر، والذي يتناول التسويق بالعلاقات وتسيير العلاقات مع الزبائن، وكيفية تشكيل الرضا والولاء والقيمة لدى الزبون الخارجي. ووفق ذلك، ينبغي أن يكون هناك مدخل ثالث، ويكون ذا أهمية وخصوصية في صناعة الضيافة، وهو مدخل ثقافة التوجه بالزبون والتسويق الداخلي، والذي يتناول علاقة العاملين مع إدارة المؤسسة، في إطار ثقافة المؤسسة، واعتبار العاملين زبائن داخليين، ينبغي إشباع حاجاتهم ورغباتهم أولا قبل الاهتمام بالزبائن الخارجيين، خاصة في الصناعة الخدمية ومن ضمنها صناعة الضيافة. ولم يحض هذا المدخل بتسليط الضوء، كما هو الشأن مع المدخلين الآخرين. وعلى هذا الأساس سيتم دراسة هذا الموضوع، وتسليط الضوء عليه، اعتمادا على المراجع العلمية العربية والأجنبية التي تم الحصول عليها؛
- تكتسي هذه الدراسة أهمية كبرى بالنسبة للباحثين والممارسين، من أجل الغوص أكثر في هذا الموضوع، ومعرفة حيثياته، وانعكاساته العلمية والتطبيقية.

رابعا: أهداف البحث:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من النتائج أهمها:
- محاولة إبراز الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتنمية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، والمؤسسات الفندقية الجزائرية عموما؛
- محاولة الاطلاع على واقع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، بالمؤسسات الفندقية عينة الدراسة، وانعكاساته على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، بهدف الوقوف عند أهم المعوقات التي من شأنها عرقلة مسار التطبيق الناجح والتصحيح لمفهوم الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون؛
- اقتراح نموذج للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمة الضيافة، يمكن المؤسسات الفندقية محل الدراسة، والمؤسسات الفندقية الجزائرية عموما، من تحقيق التميز في تقديم الخدمات للضيوف بأعلى إبداع وجودة، في ظل اندماج الجزائر في الاقتصاد العالمي القائم على الإبداع والجودة والمعرفة.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع:

إن أسباب اختيار الموضوع تعود إلى اعتبارات شخصية، ترجع إلى طبيعية تكويني الأكاديمي في حقل التسويق واهتمامي الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسويق، ورغبتني الملحة في محاولة الكشف عن بعض مكامن النقص لدى الباحثين في هذا المجال.

أما الاعتبارات الموضوعية فيمكن حصرها فيما يلي:

- الدور الملحوظ الذي يلعبه الإبداع التسويقي في تنمية وتطوير المؤسسات الاقتصادية وجعلها عالمية، خاصة في قطاع الخدمات ومن ضمنها خدمات الضيافة، وما للكفاءات التسويقية من دور في ذلك، ومن خلفهم ثقافة المؤسسة التي ينتمون لها؛
- تنامي الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في الكتابات التسويقية المعاصرة، نظرا لما له من مكانة ودور في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية المعاصرة، في ظل اقتصاد الإبداع والجودة والمعرفة؛
- ضعف الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات الفندقية الجزائرية عموما، وعدم تلبية حاجات ورغبات هذه الموارد، الأمر الذي انجر عنه دوران كبير للعمل، والاجتهاد، وتدني وانخفاض جودة الخدمات الفندقية... الخ؛
- الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في تحقيق الأداء المميز للمؤسسة الاقتصادية الخدمية عموما، والمؤسسة الفندقية على وجه الخصوص من خلال تطوير جودة ومستوى إبداع الخدمات المقدمة؛
- ندرة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوعات ثقافة التوجه نحو الزبون، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسويق، التسويق الداخلي، وخصوصا في قطاع الفنادق، وهذا عربيا، وغياها شبه الكلي في الجزائر، ويعود ذلك لحداثة هذه الموضوعات، واهتمام كتاب التسويق كثيرا بالبيئة الخارجية للمؤسسة، وعدم وجود دراسات تربط بين المفاهيم التسييرية والمفاهيم التسويقية.

سادسا: حدود البحث :

تم إنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

1.6/ الحدود النظرية: يهدف هذا البحث إلى الإحاطة بجوانب فكرية ومعرفية ذات الصلة بحقل التسويق وإدارة الأعمال عموما، وثقافة التوجه نحو الزبون لدى المؤسسة الفندقية، وعلاقتها بالإبداع الخدمي، على وجه الخصوص، وبلورة إطار نظري ومعرفي لهذه العلاقة، من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار فرضياتها في إطارها النظري؛

2.6/ الحدود المفاهيمية: للإجابة على إشكالية الدراسة، واختبار فرضياتها، لابد من تحديد الإطار المفاهيمي، الذي ينبغي تناوله في الدراسة، وقد تم التطرق للعديد من المفاهيم كالثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، التسويق الداخلي، ثقافة الخدمة، ثقافة الجودة، ثقافة التغيير، المؤسسة الفندقية. وقد تم توظيف هذه المفاهيم بحسب المضمون المقترح، ضمن فقرة التعريف بأهم المصطلحات، المشار إليها ضمن هذه المقدمة؛

3.6/ الحدود التطبيقية: تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة، ربط الدراسة بخصوصية المؤسسة الفندقية فئة (5) نجوم في الجزائر، حيث اهتم الفصل الأخير بدراسة وتحليل وتشخيص واقع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، وانعكاساته على الإبداع في تقديم الخدمات الفندقية، لعينة من المؤسسات الفندقية فئة (5) نجوم بالجزائر، ولقد اقتصرَت الدراسة الميدانية على أربع (04) مؤسسات فندقية (عمومية وخاصة محلية وأجنبية)، وتمثلت هذه المؤسسات في: فندق الأوراسي، فندق الجزائر (EX-ST george)، فندق السوفيتال، فندق الواحة. وقد تم اعتماد الاستبيان والمقابلات الشخصية كأداتين مهمتين لجمع المعلومات الميدانية، بالإضافة إلى استخدام أدوات أخرى كالملاحظة والتقارير عن الأداء. كما كانت هناك زيارات ميدانية لمقر وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية، حيث تم أخذ أهم الإحصاءات حول أنشطة وأعمال المؤسسات الفندقية فئة (5) نجوم، بالإضافة إلى القيام ببعض المقابلات الشخصية مع مسؤولين بمديرية الفنادق في وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية.

سابعاً: المنهج المستخدم في البحث:

بغية تحليل إشكالية الدراسة، وبهدف إختبار صحة الفرضيات المقترحة، تم استخدام عدد من المناهج، والتي فرضتها طبيعة الدراسة، من حيث كونها نظرية وميدانية في نفس الوقت، حيث تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل إشكالية دور الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في تطوير الإبداع في تقديم الخدمة الفندقية. مع إعتداد منهج دراسة الحالة لعينة من المؤسسات الفندقية فئة (5) نجوم بالجزائر، باستخدام أدوات (الاستبيان والمقابلة والملاحظة وتوظيف تقارير الأداء)، بهدف التعرف على واقع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، والإبداع في تقديم 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 والإبداع الخدمي.

ثامناً: أدوات الدراسة:

تم الاعتماد في جمع البيانات على الأدوات التالية:

- **الأدوات النظرية:** تم القيام بمسح مكتبي، لجمع البيانات عن موضوع الدراسة، من خلال الوقوف عند أهم ما كتب حول الثقافة التنظيمية، التوجه نحو الزبون، التسويق الداخلي، تسيير التغيير والجودة الشاملة، والإبداع الخدمي عموماً، وفي صناعة الضيافة على وجه الخصوص. وكان الهدف من هذا المسح الإحاطة بالجوانب النظرية والمعرفية لإشكالية الدراسة، وتغطيتها؛
- **أدوات التحليل المستعملة في الجانب التطبيقي:** تم الاعتماد على عدة أساليب لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني للبحث، أهمها الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، والتقارير، ومعالجة وتحليل هذه البيانات تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: (التوزيع التكراري، النسب المؤوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل ألفا كرونباخ (للتأكد من درجة صدق وثبات الاستبانة المستخدمة، ومحاورها)، الانحدار المتعدد، باستخدام تحليل التباين ANOVA، بهدف إختبار صحة الفرضيات من عدمها).

تاسعا: الدراسات السابقة ومميزات الدراسة الحالية:

رغم ندرة الدراسات التي تناولت مواضيع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمة الضيافة، على الساحة الوطنية والعربية، إلا أنه تم التمكن من الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، ذات الصلة بمبادئ الموضوعين والعلاقة بينهما، وهذا لبلورة الإطار النظري والتطبيقي للبحث، والاستفادة من النتائج المتوصل إليها. وسيتم تقسيم الدراسات السابقة حسب مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، المتمثلة في: (التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ثقافة الجودة، وثقافة التغيير)، وكذا حسب الدراسات التي عالجت الثقافة التنظيمية والتوجه نحو الزبون على حدى والدراسات التي عالجت الابداع التسويقي الخدمي، والدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الخدمي. وهذا كالتالي:

1. دراسة (بن عيسى محمد المهدي)

بن عيسى محمد المهدي: "ثقافة المؤسسة- دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر- حالة بايب غاز (PIPE GAZ) غرداية"، (أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، غير منشورة)، 2005/2004.

عالجت هذه الدراسة وحللت العوامل التي تحكم السلوكات وتوجه الأفعال الاجتماعية في المجال المنظم ذو الغايات كالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من الناحية النظرية و التطبيقية. ورأت أن الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة هو شكل من العلاقات الاجتماعية المتفاعلة يحده مجال تنظيمي، وتوجهه أطر مرجعية من القيم والمعايير وضوابط الانتاج والانتاجية، وتؤطره استراتيجية المؤسسة، واستراتيجيات ذاتية للأفراد في المؤسسة، وهذا الفعل داخل المؤسسة يتحرك في إطار ثلاثة مجالات هي: (المجال التنظيمي، المجال المعياري، الاستراتيجي). وتم اسقاط هذه المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ممثلة في مؤسسة "بايب غاز PIPE GAZ" بغرداية. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك توجه عام لدى أفراد العينة (من العاملين والقادة) في عدم النظر للعمل كقيمة في حد ذاته، يحرك سلوكياتهم ويوجه أفعالهم، ولا اعتبار العمل كضرورة وظيفية نابعة من وجودهم في المؤسسة، بل أن أغليبتهم يرجعون أهمية العمل وضرورته لعوامل ذاتية وشخصية، مرتبطة بالحاجة المادية أو الحاجة النفسية أو الاجتماعية؛ أن غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات والأفعال، وكقيمة ثقافية حضارية، أو وظيفية، جعل الأفعال الجماعية في المؤسسة تتأطر بالاستراتيجيات الذاتية والخاصة بأصحابها، والذي ساعد على ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة، كونها غير قادرة على ضمان إعادة الإنتاج للسلوكات والأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة؛

- أن العلاقات الاجتماعية في المؤسسة سواء الأفقية أو العمودية، ما هي في الحقيقة إلا حالة من حالات التآلف والتآنس، التي تشتد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية، وليس علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي، الذي هم موجودون من أجله في المؤسسة؛

- أن الفئة القيادية داخل المؤسسة تُوَطر وتوجه سلوكياتها (سواء في اختيار الوسائل أو تحديد الأهداف التسييرية) بالمجال التنظيمي البيروقراطي، أو بمعنى آخر هي مغتربة للبنية البيروقراطية، التي تحجب عنها القيم الحضارية، مما يجعلها تعمل على إنتاج وإعادة إنتاج هذه البنية، عوض أن تعمل على تحقيق النجاح الاقتصادية، أو تعمل على تحقيق قيم الحضارة الصناعية.

مميزات الدراسة الحالية:

بعد استعراض دراسة الباحث (بن عيسى محمد المهدي)، يمكن إبراز أهم مميزات الدراسة الحالية عن هذه الدراسة كالتالي:

- أن الدراسة الحالية تتطرق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح الأساليب التسويقية للمؤسسة في صناعة الضيافة، بينما دراسة الباحث (بن عيسى محمد المهدي) اهتمت بتحليل ثقافة المؤسسة بشكل عام ضمن موجهات الفعل الاجتماعي وحقول المؤسسة، والتي هي: (الحقل الاستراتيجي، الحقل الهيكلي التنظيمي، والحقل القيمي الثقافي).
- أن الدراسة الحالية ترى أن الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون تنبثق من توازن وتواصل وانسجام وتناسق حقول أو مجالات المؤسسة، التي تتأطر من خلالها السلوكات التنظيمية، وهي: (الحقل الاستراتيجي، الحقل الهيكلي التنظيمي، والحقل القيمي الثقافي).

2. دراسة (Sharon Kempa, Larry Dwyer):

Sharon Kempa, Larry Dwyer, "An examination of organisational culture: the Regent Hotel", Sydney: Hospitality Management, N° 20, 2001.

تبنى هذه الدراسة (مقال علمي) تعريف جونسون للثقافة وعناصرها باعتبارها شبكة ثقافية إطارا نظريا لها تنطلق منه لدراسة حالة فندق "ريجنت Regent" في مدينة سيدني لشرح الكيفية التي تحدث بها التأثيرات الثقافية على السلوك داخل المؤسسة وأثرها على المؤسسة ككل. وعليه تناقش الدراسة، فائدة مفهوم الشبكة الثقافية لفهم الثقافة التنظيمية في مؤسسات الضيافة، فتهدف الدراسة لتعريف الثقافة التنظيمية كشبكة ثقافية، وبيان الدور الذي تضطلع به عناصر الشبكة في صياغة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، كما تهدف لدراسة الثقافة التنظيمية في فندق "ريجنت Regent" باستخدام مفهوم الشبكة الثقافية، وما مدى وجود عناصر الشبكة في هذه المنظمة، ومناقشة كيفية تأثيرها على الأداء التنظيمي، وأخيرا بيان جدوى مفهوم الشبكة الثقافية لتقييم صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها في مؤسسات الاستضافة. وتم الاعتماد على مصادر بيانات متعددة، لتحليل الثقافة التنظيمية، تتمثل في: المقابلات شبه المخططة وجهها لوجه، وتحليل وثائق الفندق، وملاحظة التفاعلات بين هيئة إدارة الفندق وبين هذه الهيئة والزلاء. وخلصت هذه الدراسة إلى أن المدخل الثقافي يمكنه تحقيق التزام الإدارة والعاملين بأهداف المؤسسة استراتيجيتها، من خلال رسملة الميل الطبيعي لتطوير الفرص المتاحة، دون أن يعوقه شعور الإدارة بالتهديد، نظرا لضعف وسائل الضبط والتحكم. وعليه فإن رؤية الدراسة للطبيعة التكاملية للثقافة واستخدامها كقائد وموجه للاستراتيجية أمر مرغوب بالأخص في إدارة الفنادق، لما تتسم به من طبيعة خاصة تجعل لهذا الفهم للثقافة مزاياه العديدة، فعلى المهتمين

بالاستراتيجية إدراكها كنسق ثقافي اجتماعي، حيث أن أحد أهم تحديات الإدارة الاستراتيجية يتمثل في إحداث التغيير في فئات الثقافة التنظيمية، وفي أذهان الأفراد، هذا التغيير ضروري لدعم وصياغة وتقييم الاستراتيجيات لتحسين الميزات التنافسية للمؤسسة.

مميزات الدراسة الحالية:

بعد استعراض دراسة الباحثين (Sharon Kempa, Larry Dwyer)، يمكن إبراز أهم مميزات الدراسة الحالية عن هذه الدراسة كالتالي:

- أن دراسة الباحثين (Sharon Kempa, Larry Dwyer) تهتم بالبعد الداخلي لثقافة المؤسسة وأثرها على السلوك التنظيمي، بينما الدراسة الحالية تهتم بأثر ثقافة المؤسسة على التسويق والأداء الخارجي للعاملين والمؤسسة.
- أن الدراسة الحالية ترى أن الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون تنبثق من توازن وتواصل وانسجام وتناسق حقول أو مجالات المؤسسة، التي تتأطر من خلالها السلوكات التنظيمية، وهي: (الحقل الاستراتيجي، الحقل الميكلي التنظيمي، والحقل القيمي الثقافي). بينما دراسة الباحثين (Sharon Kempa, Larry Dwyer) تنظر للثقافة التنظيمية بشكل عام باعتبارها شبكة ثقافية لها دور في صياغة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، أي تبعية الحقل الاستراتيجي للحقل الثقافي.

3. دراسة (Huang, Kuo-Kuang):

Huang, Kuo-Kuang, "Is organizational culture explicitly linked perceived corporate performance? A multidimensional analysis of corporate culture and perceived corporate performance in the United States and Taiwan", (U.S.A: Nova Southeastern University, 2003.

عالجت هذه الدراسة (مقال علمي) الصلة بين ثقافة المؤسسة وأدائها من خلال تطبيق نموذج "دنسون Denison" للثقافة والفعالية على المؤسسات التايوانية مع مقارنتها بعينة صغيرة من المؤسسات الأمريكية. نموذج "دنسون" الذي يتكون من أربع سمات تنظيمية: التكيف والمهمة والمشاركة والاتساق، وتركز سمات التكيف والمشاركة على التغيير والمرونة، في حين تشير سمات المهمة والاتساق إلى القدرة على تحقيق الاستقرار عبر الزمن. ومن ناحية أخرى فإن سمتي التكيف والمهمة تتصل بقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات من البيئة الخارجية، في حين تؤكد سمات المشاركة والاتساق على التكامل الداخلي للمنظم والهياكل والعمليات. وتوصلت من خلال هذا التحليل إلى وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة وأدائها التنظيمي على النحو التالي: توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة بالنسبة لسمات الثقافة التنظيمية التكيف والمشاركة، في حين لا توجد فروق هامة بالنسبة لسمات الاتساق والمهمة، حيث تم تصنيف المؤسسات التايوانية على مرتبة أعلى من الأمريكية بالنسبة لسمات المشاركة والتكيف، وترتبط سمات الثقافة التنظيمية الأربع ارتباطاً إيجابياً قوياً بأغلب مقاييس الفعالية التنظيمية.

مميزات الدراسة الحالية:

بعد استعراض دراسة الباحثين (Huang, Kuo-Kuang)، يمكن إبراز أهم مميزات الدراسة الحالية عن هذه الدراسة كالتالي:

- أن الدراسة الحالية تتطرق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمة الضيافة، بينما دراسة (Huang, Kuo-Kuang) عالجت العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء المؤسسة، من خلال تطبيق نموذج "دنسون Denison" للثقافة والفعالية. أي أن الدراسة الحالية تعالج نمط من أنماط الثقافة التنظيمية ممثلة في الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، وتعالج جزءاً من أجزاء الأداء الكلي الخارجي للمؤسسة المتسم بالكفاءة والفعالية، ممثلاً في الإبداع في تقديم الخدمة للزبون.

- أن الدراسة الحالية عالجت الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، وفق مدخل الموارد الداخلية للمؤسسة، (أي أثر الموارد الداخلية للمؤسسة على الإبداع)، أو كيفية بناء الميزة التنافسية الخارجية وفق مدخل الموارد الداخلية للمؤسسة، ومن ضمن هذه الموارد الداخلية (الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون)؛

4. دراسة (الجريري صالح عمرو كرامة):

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

أجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي اليمني، وكان هدفها قياس أثر 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 أثر 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.

مميزات الدراسة الحالية:

بعد استعراض دراسة الباحث (الجريري صالح عمرو كرامة)، يمكن إبراز أهم مميزات الدراسة الحالية عن هذه الدراسة كالتالي:

- أن الدراسة الحالية تتطرق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمة الضيافة، واعتبار أن التسويق الداخلي هو جزء من المنظومة الثقافية الموجهة بالزبون، بينما تعالج دراسة (الجريري صالح عمرو كرامة) مساهمة التسويق الداخلي وجودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون.

- أن الدراسة الحالية اهتمت بجزء من الإبداع التسويقي الخدمي في قطاع الضيافة، ويتمثل في الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، وأن هذا الإبداع يبنى على أساس جودة الخدمة. بينما دراسة الباحث (الجريري صالح عمرو كرامة) اهتمت أساساً بجودة الخدمة ورضا الزبون.

5. دراسة (أقطي جوهرية):

أقطي جوهرية، "أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة-دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، (دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة)، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي. حيث تم قياس ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي: (ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، وممارسات مرتبطة برأس المال البشري، وممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، وممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة)، وتم قياس التسويق الداخلي من خلال (أنشطة التحفيز، والتدريب، واستراتيجية المكافآت، والاتصال الداخلي، والتوجه نحو الزبون). وتم قياس التوجه التسويقي الداخلي من خلال (جمع الاستخبارات الداخلية، ونشرها والاستجابة لها)، تم قياس ثقافة التعلم التنظيمي من خلال ثلاث أبعاد، تمثلت في (ثقافة التعلم على المستوى الفردي، ثقافة التعلم على المستوى الجماعي، وثقافة التعلم على مستوى المؤسسة)، إضافة إلى تقسيم التشارك في المعرفة إلى استراتيجية التشارك في المعرفة وسلوك التشارك في المعرفة، والذي يتضمن كلا من (النية والموقف والمحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة). واستهدفت هذه الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 341 موظفاً، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان في الفترة ما بين سبتمبر 2012 إلى أوت 2013، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك واستراتيجية التشارك، تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية، بأبعادها (الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المرتبطة برأس المال البشري، والممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة)، كما أن لممارسات القيادة الاستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي، بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

مميزات الدراسة الحالية:

بعد استعراض دراسة الباحثة (أقطي جوهرية)، يمكن القول أنه رغم التشابه في المجال التطبيقي للدراسة، إلا أن الاختلاف الجوهرية بين دراسة (أقطي جوهرية) والدراسة الحالية يكمن في أن الدراسة الحالية تطرقت للعلاقة بين الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون من خلال مرتكزاتها (التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ثقافة الجودة وثقافة التغيير)

ونجاح الأساليب التسويقية للمؤسسة في صناعة الضيافة، ممثلة في الإبداع الخدمي، بينما هدفت دراسة (أقطي جوهره) إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي. كما أن دراسة (أقطي جوهره) تنظر للتسويق الداخلي كمخرج لممارسات القيادة الاستراتيجية في المؤسسة، بينما الدراسة الحالية تنظر للتسويق الداخلي كأسلوب ثقافي نابع من الثقافة التنظيمية للمؤسسة الموجهة بالزبون.

6. دراسة (Gounaris Spiros):

Gounaris. Spiros, "The Nation of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence", Journal of Service Marketing, Vol 22, N° 1, 2008.

ركزت هذه الدراسة على قياس التوجه نحو التسويق الداخلي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الأمامية (الاستقبال، المطاعم، المقاهي) في (29) فندق من فئة الأربع والخمس نجوم في اليونان، وتعاملت هذه الدراسة مع الاتصالات، والتدريب، وأجواء العمل، والوصف الوظيفي، والتنسيق الإداري، والحوافز، كأبعاد أساسية للتسويق الداخلي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أجواء العمل، والحوافز، والتدريب هي أكثر الأبعاد تأثيراً في بناء الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق.

مميزات الدراسة الحالية:

بعد استعراض دراسة الباحث (Gounaris Spiros)، يمكن القول أنه رغم التشابه في المجال التطبيقي للدراسة، إلا أن الاختلاف الجوهرى بين دراسة (Gounaris Spiros) والدراسة الحالية يكمن في أن الدراسة الحالية تطرقت للعلاقة بين التسويق الداخلي والإبداع في تقديم خدمة الضيافة؛ بينما دراسة الباحث (Gounaris Spiros) اهتمت بالعلاقة بين التسويق الداخلي وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الأمامية للفندق. كما أن الدراسة الحالية حاولت تشخيص التسويق الداخلي ثقافياً ضمن إطار ثقافة المؤسسة الموجهة بالزبون، وأدخلت عنصر الرضا الوظيفي ضمن أبعاد ومؤشرات التسويق الداخلي.

7. دراسة (Turkoz. Isil, Akyol. Ayse):

Turkoz. Isil, Akyol. Ayse, "Internal Marketing and Hotel Performance", An International Journal of Tourism and Hospitality Research, Vol 19, N° 1, 2008.

عالجت هذه الدراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء الفندقى، وتم اسقاط هذه الدراسة على (28) فندق من فئة (5) نجوم في مدينة اسطنبول التركية، وخلصت إلى أن التسويق الداخلي يتكون من العديد من الأبعاد، التي تعكس الممارسات الخاصة بالموارد البشرية، وهي: (نوعية الحوافز، الدعم التنظيمي، والترقيات، والتدريب، والإثراء الوظيفي، وسياسة التوظيف). وتوصلت هذه الدراسة إلى أن سياسة التوظيف والتدريب والدعم التنظيمي هي أكثر الأبعاد تأثيراً في نوعية الخدمة الخارجية ومعدلات الإشغال الفندقى ونسب الربحية.

مميزات الدراسة الحالية:

بعد استعراض دراسة الباحثين (Turkoz. Isil, Akyol. Ayse)، يمكن القول أنه رغم التشابه في المجال التطبيقي للدراسة، إلا أن الاختلاف الجوهرى بين دراسة (Turkoz. Isil, Akyol. Ayse) والدراسة الحالية يكمن في أن الدراسة الحالية تتطرق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمة الضيافة؛ بينما اهتمت دراسة (Turkoz. Isil, Akyol. Ayse) بجزئية ضمن الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، وهي التسويق الداخلي، كما أن الدراسة الحالية حاولت تشخيص التسويق الداخلي كميكانيزم ثقافي ضمن إطار ثقافة المؤسسة الموجهة بالزبون، بينما دراسة (Turkoz. Isil, Akyol. Ayse) اهتمت أكثر بسياسات الموارد البشرية ضمن منظور التسويق الداخلي.

8. دراسة (Ooncharoen, Ussahawanitchakit):

Ooncharoen, Ussahawanitchakit, **“Internal Marketing, External Marketing, Organizational Competencies, and Business Performance”**, International Journal of Business Research, Vol 10, N° 1, 2009.

عالجت هذه الدراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي والأداء المنظمى للمؤسسات الفندقية فئة الخمسة نجوم في تايلاند، وكانت أبعاد التسويق الداخلي هي: الاستقطاب، والتدريب، ونوعية الحوافز، والاتصالات، وأخيراً سياسة الاحتفاظ في الفنادق، بينما أبعاد التسويق الخارجي تمثلت بالمؤشرات التالية: نوعية الخدمة الخارجية، ورضا الزبون الخارجي، وولاء الزبون الخارجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التسويق الداخلي والخارجي من خلال بيان أن التغييرات التي تحدث في التسويق الخارجي كان سببها تطبيقات الفنادق لأبعاد التسويق الداخلي، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى تأثير قوي لأبعاد التسويق الداخلي والخارجي في تحسين الأداء المنظمى للفنادق في تايلاند.

مميزات الدراسة الحالية:

بعد استعراض دراسة الباحثين (Ooncharoen, Ussahawanitchakit)، يمكن القول أنه رغم التشابه في المجال التطبيقي للدراسة، إلا أن الاختلاف الجوهرى بين دراسة (Ooncharoen, Ussahawanitchakit) والدراسة الحالية يكمن في أن الدراسة الحالية حاولت تشخيص التسويق الداخلي وربطه بثقافة الخدمة، ضمن إطار ثقافي وجزء من ثقافة المؤسسة الموجهة بالزبون، وانعكاساته على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة – كجزء من التسويق الخارجي – بينما عالجت دراسة (Ooncharoen, Ussahawanitchakit) أثر التسويق الداخلي كتقنيات على التسويق الخارجي والأداء المنظمى للمؤسسات الفندقية فئة الخمسة نجوم.

9. دراسة (بن عيشاوي أحمد):

بن عيشاوي أحمد، "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 بتحقيقها 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.

مميزات الدراسة الحالية:

بعد استعراض دراسة الباحث (بن عيشاوي أحمد)، يمكن القول أنه رغم التشابه بين الدراسة الحالية ودراسة (بن عيشاوي أحمد) على مستوى الإسقاط الميداني من خلال تشخيص ومعالجة نفس القطاع، إلا أن أهم مميزات الدراسة الحالية عن دراسة (بن عيشاوي أحمد) تكمن في أن الدراسة الحالية تتطرق لإدارة الجودة الشاملة كنمط ثقافي يتجسد في ثقافة الجودة النابعة من تبنى المؤسسة للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، إضافة إلى تشخيص ثقافات الخدمة، التمكين والتغيير؛ بينما دراسة الباحث (بن عيشاوي أحمد) اهتمت بكيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، باعتباره نموذج إداري، وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية بالجزائر.

10. دراسة (Rashid, M. A وآخرون):

Rashid, M. A, et al, "The Influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change", Selanor: Leadership and Organization Development Journal, Vol 25, N° 2, 2004.

تناولت هذه الدراسة قياس أثر ثقافة المؤسسة على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي في ماليزيا، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على 258 مؤسسة في ماليزيا، وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة وثيقة بين ثقافة المؤسسة والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، كما أن درجة تقبل التغيير التنظيمي تختلف باختلاف نوعية الثقافة التنظيمية السائدة.

مميزات الدراسة الحالية:

بعد استعراض دراسة الباحثين دراسة (Rashid, M. A وآخرون)، يمكن إبراز أهم مميزات الدراسة الحالية عن دراسة (Rashid, M. A وآخرون) كالتالي:

أن الدراسة الحالية تتطرق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح الأساليب التسويقية (الإبداع) للمؤسسة في صناعة الضيافة، من خلال التسويق الداخلي وثقافة الخدمة وثقافة الجودة وثقافة التغيير، بينما دراسة (Rashid, M. A

وآخرون) عاجلت العلاقة والأثر بين ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي فقط، كما اهتمت فقط بتحليل التغيير التنظيمي كاتجاه أو موقف، ولم تعالج مسألة التغيير التنظيمي كثقافة تنبع من التغيير الثقافي.

11. دراسة (بلكبير بومدين):

بلكبير بومدين، "أثر التوجه نحو السوق على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين"، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر، ع 34، 2013.

حاولت هذه الدراسة التعرف على أثر التوجه نحو السوق على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ولتحقيق هذه الغاية، تم القيام باستطلاع آراء المديرين في 122 مؤسسة اقتصادية تنشط في قطاعات مختلفة بناء على استمارة (استبان) مهيكلية، شملت جوانب مختلفة من التوجه نحو السوق والابتكار. وبينت نتائج هذه الدراسة الميدانية أن التوجه نحو السوق له تأثير إيجابي على الابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

مميزات الدراسة الحالية:

بعد استعراض دراسة الباحث (بلكبير بومدين)، يمكن القول أن هناك اختلاف بين الدراستين يكمن في أن دراسة (بلكبير بومدين) عاجلت مسألة التوجه بالسوق، وهو مفهوم واسع، يشمل الزبائن، المنافسين، العاملين، الموردين،... الخ، بينما الدراسة الحالية اهتمت فقط بالتوجه نحو الزبوين الداخلي والخارجي. كما أن دراسة الباحث (بلكبير بومدين)، اهتمت بالبعد التقني للابتكار وللتوجه نحو السوق، بينما الدراسة الحالية عاجلت التوجه نحو الزبون كمسألة ثقافية، والإبداع كبعد ولمسة إنسانية، كما أن دراسة (بلكبير بومدين) كانت شاملة لجميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بينما الدراسة الحالية ركزت على قطاع الضيافة فقط.

12. دراسة (Hurley Robert, Hult Tomas):

Hurley Robert, Hult Tomas, "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration Examination", Journal of Marketing, American Marketing Association, Vol 62, N° 3, 1998

عاجلت هذه الدراسة العلاقة بين التوجه بالسوق والإبداع والابتكار في الولايات المتحدة الأمريكية، وحاولت فهم أهمية الثقافة التنظيمية في الأفكار الجديدة والابتكار، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن الثقافة التنظيمية التي تحث على التوجه بالسوق والتعلم، والتطور، والمشاركة في اتخاذ القرارات، تحقق مستويات عالية من الابتكار في المؤسسات، ومن ثم دعم الميزة التنافسية والأداء.

مميزات الدراسة الحالية:

بعد استعراض دراسة الباحثين (Hurley Robert, Hult Tomas)، يمكن القول أن هناك تشابه كبير بين دراسة (Hurley Robert, Hult Tomas) والدراسة الحالية في تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع، لكن الاختلاف يكمن في أن دراسة (Hurley Robert, Hult Tomas) عاجلت مسألة التوجه بالسوق، وهو مفهوم واسع، يشمل الزبائن، المنافسين، العاملين، الموردين،... الخ، كما عاجلت مسألة التعلم، بينما الدراسة الحالية اهتمت

فقط بالتوجه نحو الزبونين الداخلي والخارجي. كما أن دراسة (Hurley Robert, Hult Tomas) كانت شاملة لجميع المؤسسات، بينما الدراسة الحالية ركزت على قطاع الضيافة فقط.

13. دراسة (Zhou, Kevin Zheng وآخرون):

Zhou, Kevin Zheng et al, "Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientation", Journal of Business Research, N° 58, 2005.

حاولت هذه الدراسة فحص تأثير التوجهات الابداعية والسوقية على مواقف واتجاهات الموظفين في الصناعات التحويلية، وهذا اعتمادا على المسح الميداني من خلال استمارات وزعت على (2754) موظف في (180) مؤسسة صينية. وتوصلت هذه الدراسة الى أن التوجهات الابداعية والسوقية لها تأثير ايجابي على مواقف واتجاهات الموظفين فيما يخص الرضا الوظيفي، والثقة في الأداء المستقبلي لمؤسستهم، والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى أهمية مشاركة جميع أفراد المؤسسة في الثقافة التنظيمية والمواقف الايجابية نحو التغيير في تطوير التوجهات الإبداعية والسوقية، كما أن الكاريزما القيادية تؤثر ايجابا على اتجاهات ومواقف العمل للموظفين، من خلال تسهيل تأثير التوجهات الإبداعية والسوقية على هذه المواقف.

مميزات الدراسة الحالية:

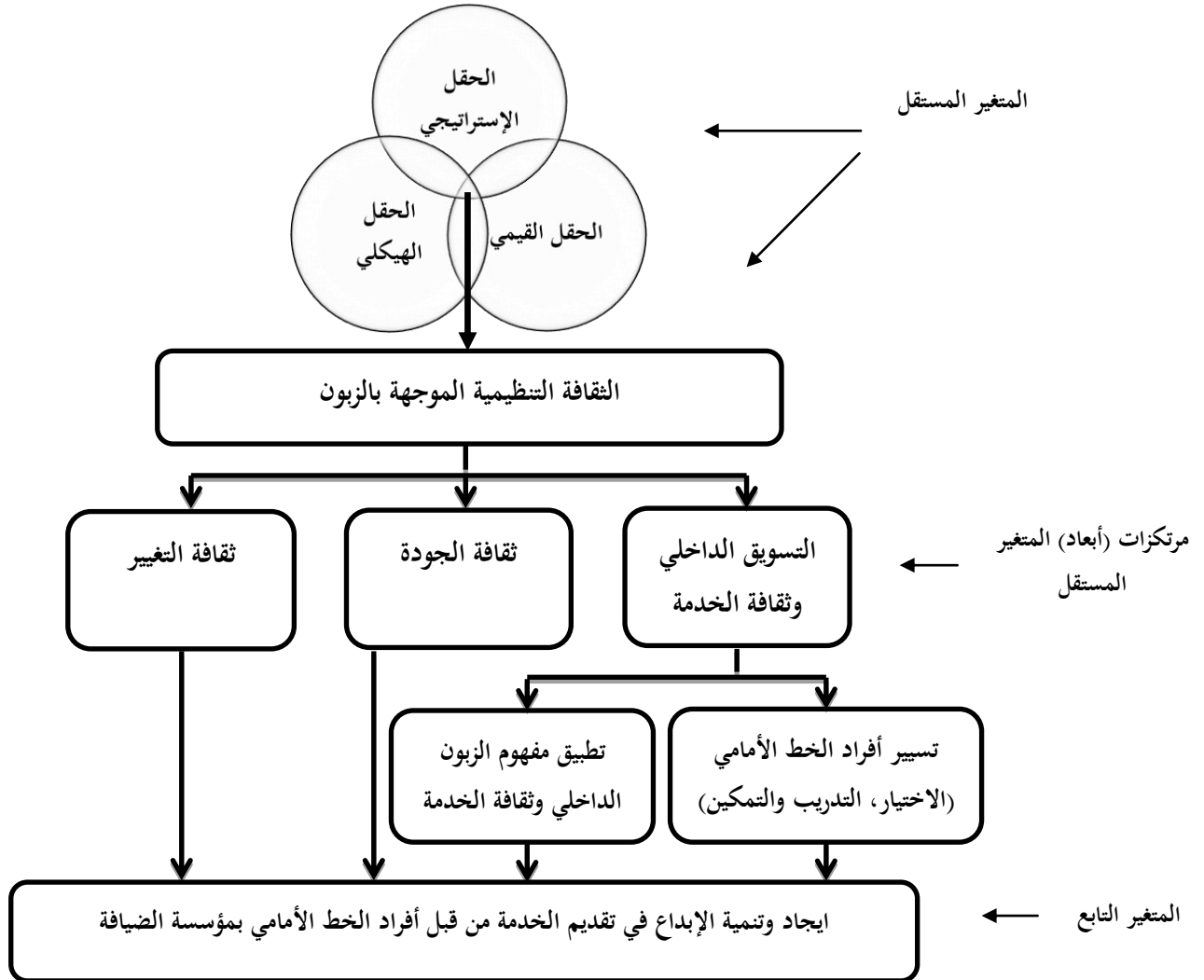
بعد استعراض دراسة الباحثين دراسة (Zhou, Kevin Zheng وآخرون)، يمكن القول أن دراسة (Zhou, Kevin Zheng وآخرون) اهتمت بأثر التوجهات الابداعية والسوقية للمؤسسة على مواقف واتجاهات الموظفين في الصناعات التحويلية، بينما عاجلت الدراسة الحالية المقاربة العكسية لدراسة (Zhou, Kevin Zheng وآخرون)، من خلال تبيان أثر ومساهمة وإنعكاس الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون على الإبداع في تقديم الخدمة صناعة الضيافة.

عاشرا: مصطلحات البحث:

- رغم أن المصطلحات التي سيتم تناولها هي محل تعريف وتحديد في سياق البحث، إلا أنه من الضروري إعطاء تعريف لها، وتحديد مضمونها، الذي سيتم ذكره وتكراره طيلة البحث، وتمثل هذه المصطلحات في التالي:
- **الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون:** هي تلك الإيديولوجيات والطقوس، والأعراف والمعتقدات، والقيم والعادات والتقاليد، التي تتواجد في المؤسسة، والتي تشكل الإطار المعرفي والقيمي لسلوك الأفراد داخل المؤسسة، في ما يخص خدمة الزبائن الداخليين والخارجيين، وتبني فكر الجودة والتغيير والإبداع في أداء الأعمال داخليا وخارجيا.
 - **الإبداع الخدمي:** هو إيجاد خدمة جديدة كليا أو جزئيا، أو أسلوب جديد لتقديم خدمة موجودة مسبقا، أو أساليب جديدة لتسويق خدمة موجودة مسبقا، بشكل لم يكن موجودا من قبل (أي غير مالوف)، ويمكن أن يرتبط الإبداع الخدمي بالتكنولوجيا، كما يمكن أن يكون تغييرا اجتماعيا أو مؤسسيا.
 - **مؤسسة الضيافة (الفندق):** هي ذلك المكان الذي تتوفر فيه جميع مستلزمات الراحة للضيوف، الذين يقيمون فيه، مثل الإقامة الآمنة والمرحة، الإطعام، وسائل الترفيه... الخ، وتشكل هاته المستلزمات منتج مؤسسة الضيافة.

- **خدمة الضيافة:** هي مجموعة من الأعمال التي تؤمن للضيوف الراحة والتسهيلات، والاستمتاع أكثر، نفسياً ومادياً، خلال إقامتهم في مؤسسة الضيافة أو الفندق.
- **التسويق الداخلي:** هو تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد، الذين يخدمون الزبائن، بحيث يتم اختيار وتوظيف أكفأ الأفراد وتدريبهم، وتمكينهم، وتحفيزهم، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، والتواصل معهم، والاحتفاظ بهم، للقيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه. وبالتالي يتم النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن فيما بينهم، أي أنهم زبائن داخل المؤسسة، والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- **التمكين:** هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف والاستقلالية للعاملين، في المهام التي يؤديونها، 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.
- **الزبون الداخلي:** هو العامل داخل المؤسسة، حيث يعتبر زبون، كالزبون الخارجي، له حاجات ورغبات، ينبغي إشباعها. ومنه على المؤسسة تصميم مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكارها وخططها إليه، والحصول على رضاه، مع تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالربحية. كما أن هذا المصطلح 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.
- **ثقافة الخدمة:** هي ترويج داخلي لمفهوم وثقافة تقمص دور الزبون وفهم حاجاته ورغباته والعمل من أجله إلى العاملين بالمؤسسة، حتى يتمكن هؤلاء من تقديم خدمات عالية الاتقان والإبداع للزبائن. وهذا يحتاج إلى التزام قوي وتحفز من قبل الإدارة العليا والوسطى للمؤسسة. ويعتبر التسويق الداخلي حجر الزاوية لنشر هذه الثقافة بين العاملين، من خلال أدواته الاتصالية المتمثلة في: العلاقات العامة، الإعلان، نشر المطبوعات... الخ.
- **ثقافة الجودة:** هي ذلك النمط من العادات والقيم، والمعتقدات، والافتراضات الأساسية، والسلوك الإنساني، المرتبط بالجودة، في الإطار التنظيمي، ومن ثم فإن ثقافة الجودة تعكس شخصية المؤسسة ذاتها، كما أنها بمثابة القلب بالنسبة لها.
- **ثقافة التغيير:** هي تلك الثقافة المبنية على أساس التفكير خارج الصندوق، (أي خارج صندوق الممارسات البيروقراطية المهيكلة)، ورصد التغيرات البيئية واستباقها، والمرونة في التعامل مع حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار، وفق منظومة ثقافية وقيمية تشجع على ذلك.

الحادي عشر: أنموذج البحث ومتغيراته:
يمكن إبراز أنموذج البحث في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث.

وتتمثل متغيرات البحث في متغيرين رئيسيين هما:

1. المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون)، والذي يتأتى من خلال امتزاج وتفاعل الحقول المشكلة للمؤسسة والظاهرة التنظيمية، بشكل متصل ومتوازن. وتتمثل هذه الحقول في (الحقل الاستراتيجي والحقل الهيكلي التنظيمي والحقل الثقافي القيمي). وتتفرع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون إلى ثلاث متغيرات مستقلة، هي: (متغير التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ومتغير ثقافة الجودة، ومتغير ثقافة التغيير)؛

2. المتغير التابع (الإبداع في تقديم الخدمة بمؤسسة الضيافة)، والذي يتجسد في التوجه الدائم لخدمة الضيف، الاعتمادية، امتلاك المهارات الإبداعية، امتلاك الحرية في التصرف، التكيف والمرونة الاتصالية، الايجابية والانشرح في أداء العمل، الإنصات الجيد لمشكلات الضيف، العمل الجماعي لتحسين الجودة.

الثاني عشر: هيكل البحث:

تم تحليل إشكالية مدى مساهمة الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتطوير الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، واختبار صحة الفرضيات المقدمة، ضمن أربع فصول مترابطة، كالتالي:

تناول الفصل الأول الذي كان معنوناً بـ"المقاربات والأطر المفاهيمية للإبداع في تقديم خدمة الضيافة"، أربع مباحث، حيث تعرض في المبحث الأول، الذي كان بعنوان: "الإبداع التسويقي كمرتكز للممارسة التسويقية المعاصرة"، مفاهيم الإبداع، والفرق بينه وبين بعض المصطلحات القريبة منه، والمجالات الوظيفية للإبداع وأنواعه في المؤسسة، وبعدها تم التطرق لمفهوم وأهمية وفوائد وأنواع الإبداع التسويقي، وتناول المبحث الثاني، الذي كان موسوماً بـ: "الإطار العلمي والعملي لخدمات الضيافة ومؤسساتها" أهمية صناعة الضيافة كركيزة أساسية للنشاط السياحي، مع التطرق لمفهوم وأنواع مؤسسة الضيافة، وانتهى المبحث بإعطاء مفاهيم وأهداف وخصائص وأنواع خدمة الضيافة باعتبارها سر بقاء مؤسسات الضيافة. وانتهى المبحث بشرح الإبداع وميكانيزمات التسويق. وعرج المبحث الثالث الذي كان معنوناً بـ: "الإبداع التسويقي في خدمات الضيافة"، إلى تحديد السياق المفاهيمي للإبداع الخدمي، وأنوعه، ومحفزاته، وبعدها تم التطرق لتشخيص معالم الخدمات الجديدة كمحصلة لعملية الإبداع، وانتهى المبحث بتوضيح خطوات تطوير الخدمات الجديدة. وانتهى الفصل الأول بالمبحث الرابع الذي كان تحت عنوان: "اللقاء الخدمي (موظف / زبون) كحقل للإبداع التسويقي في مؤسسة الضيافة"، والذي تعرض لتحليل اللقاء الخدمي في صناعة الضيافة، وتشخيص خدمة الضيافة كنظام مفتوح، وبعدها تم التطرق لماهية وعناصر الطبعة الزرقاء لخدمة الضيافة، وانتهى المبحث بتحليل حيثيات اللقاء الخدمي باعتباره فن مسرحي.

وتطرق الفصل الثاني لـ "الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون ومركزاتها في مؤسسة الضيافة"، وتم تناول هذا الموضوع من خلال أربع مباحث، عالج المبحث الأول: "الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في مؤسسة الضيافة"، من خلال إبراز مفهوم ومكونات الثقافة التنظيمية وميكانيزمات التطبيع الاجتماعي، وتحديد أهمية وخصائص وأبعاد ووظائف وأنواع الثقافة التنظيمية، وانتهى المبحث بتبيان حيثيات التوجه بالزبون كثقافة تنظيمية لمؤسسة الضيافة. وتناول المبحث الثاني: "التسويق الداخلي كأداة لثقافة التوجه بالزبون في مؤسسة الضيافة"، حيث استهل هذه الدراسة بتبيان الخلفية التاريخية للتسويق الداخلي ومفهومه وأهدافه، مع تحليل وظائف وفوائد وبرامج التسويق الداخلي، وتم التطرق بعد ذلك إلى التشخيص الاستراتيجي للتسويق الداخلي، من خلال تحديد الركائز الاستراتيجية للتسويق الداخلي، والتي تتبلور في تحليل أسواق التوظيف، وتشخيص مفهوم الزبون الداخلي، وتحليل جودة الخدمة الداخلية، مع التطرق لاستراتيجيات التسويق الداخلي وشروط نجاحها، وانتهى المبحث بإبراز خصوصية التسويق الداخلي في مؤسسة الضيافة. وحاول المبحث الثالث التطرق لـ "ثقافة الجودة وميكانيزمات تجسيدها في مؤسسة الضيافة"، من خلال إبراز

أهمية الجودة كمنهج عمل للمؤسسة الاقتصادية، ثم تناول المبحث بالتشخيص نظام تسيير الجودة الشاملة كأداة لنشر ثقافة الجودة، مع تحديد السياق المفاهيمي لثقافة الجودة، وانتهى المبحث بتبيان ميكانيزمات ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة. وانتهى الفصل الثاني بالمبحث الرابع الذي عنون بـ "ثقافة التغيير كمرتكز لتكريس مفهوم التوجه بالزبون في مؤسسة الضيافة"، الذي استهل الدراسة بتحديد الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي وميكانيزماته وأسسها في المؤسسة، ثم تم التطرق إلى كفاءات وأشكال الانتقال من التغيير الثقافي إلى ثقافة التغيير في المؤسسة، وانتهى المبحث بتوضيح معالم ثقافة التغيير في مؤسسة الضيافة.

وتطرق الفصل الثالث لـ "مساهمة الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتنمية إبداع تقديم خدمة الضيافة"، وتم تناول هذا الموضوع من خلال أربع مباحث، عالج المبحث الأول: "الأبعاد والمرتكزات الثقافية الداعمة لخدمة الزبون بشكل إبداعي في مؤسسة الضيافة"، من خلال إبراز معالم البعد الاستراتيجي والبعد الهيكلي والبعد القيمي للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بمؤسسة الضيافة، وانتهى المبحث بتشخيص عام للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والتسليم الإبداعي لخدمات الضيافة، من خلال بناء نموذج يبرز دور الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتنمية إبداع تقديم خدمة الضيافة، مع تقديم شرح لهذا النموذج، وتوضيح أهم أبعاده. وتناول المبحث الثاني: "أثر تسيير الأفراد على الإبداع في تقديم خدمات الضيافة"، حيث استهل هذه الدراسة بتبيان وتحليل أهمية اختيار وتوظيف الأفراد وفق المدخل التسويقي بمؤسسات الضيافة، مع تحديد أهمية وأبعاد وخصوصيات تدريب العاملين بمؤسسات الضيافة، وتم التطرق بعد ذلك إلى أهمية تمكين العاملين بمؤسسات الضيافة، وانتهى المبحث بإبراز دور الاختيار، التدريب والتمكين كأدوات في تنمية الإبداع التسويقي للعاملين بمؤسسة الضيافة. وحاول المبحث الثالث التطرق لـ "تطبيق مفهوم الزبون الداخلي كأداة لتحقيق الإبداع في تقديم خدمة الضيافة"، من خلال إبراز دور تحفيز العاملين في ترقية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، مع تحديد معالم الاتصال التسويقي الداخلي، ودور هذا الأخير في تطوير مستوى الإبداع التسويقي لدى العاملين، ثم تناول المبحث دور الرضا الوظيفي للعاملين في تجسيد إبداع تقديم خدمة الضيافة، وانتهى المبحث بتبيان أثر ثقافة الخدمة وعلاقتها بالإبداع في تقديم خدمات الضيافة. وانتهى الفصل الثاني بالمبحث الرابع الذي عنون بـ "مساهمة ثقافتنا الجيدة والتغيير في تجسيد إبداع تقديم خدمة الضيافة"، والذي تعرض لتحليل ثقافة الجودة والعمل الفرقي وتبيان دورهما في مؤسسة الضيافة، مع تشخيص أهمية ثقافة الجودة كأداة لتطوير الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، وبعدها تم التطرق لآليات نجاح التغيير الثقافي وتبني ثقافة التغيير بمؤسسة الضيافة، وانتهى المبحث بتحليل حيثيات ثقافة التغيير الداعمة للإبداع في تقديم خدمة الضيافة.

وحاول الفصل الرابع التطرق للجانب التطبيقي للبحث، من خلال تشخيص واقع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون لعينة من الفنادق فئة (5) نجوم بالجزائر، وانعكاساته على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، وتم معالجة أفكار هذا الفصل ضمن أربع مباحث، تطرق المبحث الأول، الذي كان تحت عنوان "منهجية الدراسة الميدانية وتحديد خصائص عينة البحث" للمحة عامة عن قطاع الفنادق بالجزائر، وهذا لأخذ صورة عامة عن قطاع الفنادق، قبل التطرق لتحليل واقع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون وإبداع تقديم خدمة الضيافة بمؤسسات القطاع،

بعد ذلك تم التطرق للأدوات التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية، مع توضيح مجتمع وعينة الدراسة، وبعدها تم تحديد الصدق والثبات الداخلي للاستبيان، وانتهى البحث بتحليل الخصائص الديمغرافية والاجتماعية لعينة الموظفين بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، لمعرفة توجهات العينة ديمغرافيا واجتماعيا. وتناول البحث الثاني الذي عنوانه بـ "تحليل نتائج الدراسة الميدانية" واقع مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، وانعكاساتها على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، من خلال مؤشرات احصائية وصفية، وعرج البحث الثالث والذي كان تحت عنوان "النتائج العامة واختبار الفرضيات" إلى عرض وتحليل شامل للنتائج العامة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة، واختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة والأثر بين الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمة الضيافة، وانتهى الفصل بالبحث الرابع الذي كان موسوماً بـ "ثقافة التوجه بالزبون والإبداع في خدمة الضيافة بالجزائر (بين المنافسة ومعوقات الممارسة)"، حيث تم تناول أهم المعوقات والعراقيل التي تحول دون تبني الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بالمؤسسة الفندقية الجزائرية، من معوقات خارجية، ومعوقات مرتبطة بالتسويق الداخلي وثقافة الخدمة، كما ناقش هذا البحث اشكالية ثقافة المؤسسة الفندقية الجزائرية بين الزبونية والتوجه نحو الزبون، وتطرق لسبل القضاء على هذه المعوقات، من خلال اقتراح آليات لتطوير ثقافة التوجه بالزبون وتنمية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية بالجزائر.

الفصل الأول: المقاربات والأطر المفاهيمية
للإبداع في تقديم خدمة الضيافة

تمهيد:

يعتمد الاقتصاد العالمي المعاصر، في ديناميكياته على فكر الإبداع والتغيير والجودة وخدمة الزبون، كما تغير هيكله وانتقل من التصنيع إلى الخدمات والمعرفة، ومع ازدهار صناعة السياحة والضيافة، والطلب على خدماتها، أصبح تبني واعتناق فكر الإبداع الجودة والتغيير من قبل مؤسسات الضيافة سمة بارزة في جميع أعمالها، لتجابه المنافسة العالمية الحادة والشرسة. وتفوز برضا الزبائن (الضيوف)، وولائهم.

ويرتكز الإبداع الخدمي في صناعة الضيافة بشكل أساسي على طرق وأساليب تسليم خدمة الضيافة من قبل عاملي الخط الأمامي، نظرا للخصائص التي تميز خدمات الضيافة، من غلبة للجانب الإنساني على الجانب الفني، واتصال كثيف بين مقدمي الخدمات والزبائن (الضيوف).

ويعتبر اللقاء الخدمي في صناعة الضيافة، (والذي يمثل العلاقات التفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون (الضيف))، الحقل أو المجال الذي ينمو ويتطور فيه الإبداع، وعلى أساسه تتمحور الميزة التنافسية لمؤسسة الضيافة، وفكرها الاستراتيجي.

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

- المبحث الأول: الإبداع التسويقي كمرتكز للممارسة التسويقية المعاصرة.
- المبحث الثاني: الإطار العلمي والعملية لخدمات الضيافة ومؤسساتها.
- المبحث الثالث: الإبداع التسويقي في خدمات الضيافة.
- المبحث الرابع: اللقاء الخدمي (موظف / زبون) كحقل للإبداع التسويقي في مؤسسة الضيافة.

المبحث الأول: الإبداع التسويقي كمرتكز للممارسة التسويقية المعاصرة

ترتكز الممارسات التسويقية للمؤسسات في العصر الحالي على البحث عن المحيطات الزرقاء*، واشباعها وفق منطق الإبداع التسويقي، وفي هذا الإطار، سيتم التطرق لمفاهيم الإبداع والإبداع التسويقي وأهميته وفوائده وأنواعه.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع:

أولت المؤسسات على شتى أنواعها، الإبداع اهتماما كبيرا، ليكون جزءا من مسار عملها الاستراتيجي، حتى أصبح بمثابة ميزة تنافسية تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة الآخرين في البيئة. وفي هذا الصدد سيتم التطرق لتعريف الإبداع والعائلة المفاهيمية له، ومجالاته في المؤسسة وأنواعه.

أولا: تعريف الإبداع:

لغويا الإبداع هو إحداث شيء على غير مثال مسبق¹. ويعتبر هذا الأخير تعبير على التميز والاستجابة لحاجات ورغبات السوق، وهو الأكثر تأثيرا في عالم الأعمال، الذي تسوده المنافسة الحادة والتطور التكنولوجي المتسارع². ومن الحقائق التي تشير إليها الدراسات المعاصرة أن الإبداع يرتبط بالميزة التنافسية، ويكون بمثابة المفتاح الرئيسي لخلق الميزة التنافسية، التي من شأنها أن تدم وتبقي الحصة السوقية للمؤسسة. وهذا ما ذهب إليه Brown بالقول أن مفهوم وتطبيق الإبداع يرتبط بشكل كلي ودقيق مع الميزة التنافسية³.

ووفق النظرية الاقتصادية التي جاء بها المفكر الاقتصادي Joseph Schumpeter (سنة 1930)، وتحديدًا في مجال الإبداع، يشير إلى أنه يمكن أن يتحقق هذا الأخير من خلال خمس جوانب هي⁴: (اكتشاف منتج جديد، عمليات تصنيع جديدة، الدخول بأسواق جديدة، إيجاد موارد جديدة، توليد منظمات جديدة "إعادة هيكلة العمليات"). ويعد Schumpeter أول من وضع تعريفا للإبداع، واستنادا إلى رأيه، فقد عرفه على أنه "عمل الأشياء وبشكل مختلف، في عالم الحياة الاقتصادية"⁵. أي أن الإبداع وفقا لـ Schumpeter يتركز في جوهره على إيجاد توليفة مختلفة من الأشياء قابلة للإنتاج والتسويق.

وعرف رائد الإدارة Peter Drucker الإبداع على أنه "الفعل الذي يمكن الموارد الموجودة لدى المؤسسة أن تقدم قدرات جديدة لتحقيق العوائد"⁶، وطبقا لهذا التعريف فإن Drucker لا يفترض بأن الإبداع يستوجب أن يكون تكنولوجي فقط، بل يمكن أن يكون اقتصادي أو اجتماعي.

وعرف الكاتب Björk (سنة 2014) الإبداع على أنه "منتجات وخدمات وأنظمة وعمليات جديدة"⁷.

* المحيط الأزرق هو ذلك المحيط النقي أو السوق الذي لم تشبع حاجاته ورغباته، ولا يوجد تنافس بين المؤسسات فيه.

¹ سليم إبراهيم الحسينية، "الإدارة بالإبداع - نحو بناء منهج نظمي"، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 4.

² ثامر البكري، "قضايا معاصرة في التسويق"، ط1، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2014، ص 203.

³ نفس المرجع، ص 204.

⁴ نفس المكان.

⁵ نفس المرجع، ص 205.

⁶ نفس المكان.

⁷ Björk, P, "The DNA of tourism service innovation: A quadruple helix approach". Journal of the Knowledge Economy, N^o 5, 2014, <http://dx.doi.org>, p183.

وينظر هذا التعريف للإبداع على أنه أي شيء جديد تقدمه المؤسسة، سواء كان سلعا أو خدمات، أو أي إجراءات أو ممارسات أو أنظمة جديدة تتبناها المؤسسة.

وعرف الكتاب Love, Roper, Bryson (سنة 2011) الإبداع على أنه "التطبيق التجاري للمعرفة الجديدة"¹. ويركز هذا التعريف على أهمية تحويل المعارف الجديدة إلى سلع وخدمات يمكن تسويقها، في تحديده لمفهوم الإبداع.

وهناك من عرف الإبداع على أنه: "شيء جديد (سلعة أو خدمة)، تقدمها أو تتبناها المؤسسة لأول مرة"². وركز هذا التعريف على القالب المادي للإبداع، والمتجسد في السلع والخدمات الجديدة، المتبناة أول مرة من قبل المؤسسة. وهناك من خلص إلى أن الإبداع هو: "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"³. وهذا التعريف يربط بوضوح الإبداع بالسوق، حيث يؤكد أن التوصل إلى كل ما هو جديد ومبتكر، مقارنة بالمنافسين، يعتمد على التوجه أو الوصول إلى السوق قبل المنافسين، وخلق قيمة أكبر.

وبالتالي، يمكن القول أن مفهوم الإبداع هو مفهوم واسع، ويشمل كل ما هو جديد ومختلف، يميز المؤسسة عن الآخرين، ويمنحها دعما في المركز التنافسي، وتحسين الأداء، سواء كان الإبداع في مجال المنتج أو طرق الأداء التسييري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي.

وفي هذا الإطار، وضع West ورفاقه (سنة 1990) صفات للإبداع في المؤسسة، على النحو التالي⁴:

- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل مؤسسة ما، وقد تكون نقطة البداية للإبداع هي فكرة جديدة؛ أي أن الإبداع ينبغي أن يرتبط بالواقع، ويتعد عن المثاليات.
- ينبغي أن يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه، (بمعنى: جماعة العمل، أو إدارة معينة، أو المؤسسة ككل) حتى لو لم يكن جديدا؛ أي أن الإبداع الأصل فيه اللمسة الجديدة، حتى ولو كان المنتج قديما.
- يجب أن يكون الإبداع شيئا مقصودا، وليس أمرا عارضا؛ أي أن الإبداع ينبغي أن يكون مخططا وليس عشوائيا.
- لا ينبغي أن يكون الإبداع مجرد تغيير روتيني؛ أي ينبغي أن يتأسس الإبداع على البعد غير التقليدي.
- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة المؤسسة، أو بعض أقسامها الفرعية و/أو المجتمع الأوسع؛ لكي يكون له معنى.
- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره، أي ينبغي أن ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة.

ويعتقد بعض الكتاب، ومنهم kimberly أن الإبداع يشير إلى تلك التغييرات ذات الأثر الكبير على المؤسسة (أو أقسامها الفرعية) التي يطبق فيها. وبهذا المعنى، فإن التغييرات التي تهم المدراء، هي تلك التغييرات التي تؤثر بشكل

¹ Love, J. H, Roper, S, & Bryson, J. R, "Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services", Research Policy, N^o 40, <http://dx.doi.org>, p 1438.

² بالكبير بومدين، "دراسات ميدانية في إدارة الأعمال"، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص ص 22-23.

³ نفس المرجع، ص 48.

⁴ نيجل كنج، نيل اندرسون، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات"، (ترجمة محمود حسن حسني)، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2004، ص ص 22-23. بتصرف

جوهرى على أداء المؤسسة، لكن وضع المعايير التي تحدد ما يعتبر تأثيراً كبيراً من عدمه، يعتبر أمراً غاية في الصعوبة، خاصة وأن الأمور لا تبدو واضحة جلية عند تبني فكرة جديدة لأول مرة¹.

وكأساس تنظيري بشأن الإبداع، يمكن القول أن تعريف West له محدداته، ولكنه من المنظور العملي يظل له قيمته. فهو يتلاءم مع الاستخدام الشائع للمصطلح السائد بين الأكاديميين والمدراء، ويضع حدوداً على مجال تطبيقه لا يتعارض عليها الباحثون والممارسون بشكل كبير².

ثانياً: الفرق بين الإبداع وبعض المصطلحات القريبة منه:

قد يستخدم مصطلح الإبداع أو الابتكار أو التحسين أو الاختراع، للتعبير عن شيء واحد، لكن علمياً هناك اختلاف، فالإبداع هو القيام بعمل معين مختلف تماماً عما هو عليه بالنسبة للآخرين، ومن شأنه أن يحقق مكسب تجاري (ربحي) للزبون أو المجهز أو كلاهما. وعلى هذا الأساس فإنه وفق المفهوم الاقتصادي للإبداع، فإنه يعني تحقيق القيمة المضافة للمشتري أو البائع قياساً بالبدائل المتاحة في السوق³.

وفي إطار التمييز بين مفهومي الإبداع والابتكار، يمكن القول أن الإبداع هو تأليف وتوليد أفكار غير مترابطة من العناصر والمعلومات، لعمل شيء جديد، والتأليف هو جوهر الإبداع. ومنه فالإبداع هو الإتيان بفكرة غير مسبوقة (غير مألوفة). أما الابتكار أو الإبتداع فهو عمليات تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة عملية، أي التطبيق العملي للإبداع⁴. وتحويل الإبداع إلى شيء ملموس متفرد وواقعي لم يسبق له إن وجد، أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق استخدامها، وما يدعم هذا الطرح ما نجده في الحياة العملية، إذ يقدم الأفراد في المنظمات ومراكز البحث العلمي مئات الأفكار الإبداعية ومثلها من الاختراعات في مختلف المجالات والنشاطات ولكن القليل منها تجد النور على هيئة ابتكار والباقي يطويه النسيان⁵.

وهناك من المفكرين من يرى عكس ذلك، حيث يعتبرون الإبداع ناتج عملية الابتكار، في إطار علاقة متبادلة للغاية، فالابتكار هو العامل الأساسي للإبداع والتحول المؤسسي، إذ أنه بدون الابتكار لن يكون للإبداع محتوى، ولن تستمر عمليات التحول، وبدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الابتكارية، فالابتكار يوفر حلول للمشكلة، أما الإبداع فيشمل الانجاز. ويمكن تمييز الابتكار والإبداع من خلال مرحلتين، هما: مرحلة الابتكار وتمثل التفكير غير المحدود، وهي مرحلة تخرج على جميع الافتراضات والبداهيات، لتحقيق هدف جديد، ويتحرك الإبداع في اتجاه ذلك الهدف مستخدماً التفكير التحليلي⁶.

¹ نيجل كنج، نيل اندرسون، "مرجع سبق ذكره"، ص 24.

² نفس المكان.

³ ثامر البكري، "فضايا معاصرة في التسويق"، "مرجع سبق ذكره"، ص 204.

⁴ سليم ابراهيم الحسنية، "مرجع سبق ذكره"، ص 4.

⁵ نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، "التسويق المبني على المعرفة - مدخل الأداء التسويقي المتميز"، ط1، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013، ص 362.

⁶ برفين جوبتا، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، (ترجمة: أحمد المغربي)، ط1، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 58.

ويستخدم الاختراع بوصفه التوصل إلى فكرة جديدة، ومن ثم إلى منتج جديد، وعادة ما يرتبط بالتكنولوجيا¹. وهناك من يرى أن الاختراع هو جزء من عمليات الإبداع ذاتها².

أما التحسين فهو إدخال تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية، بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملائمة في الاستخدام³.

وفي إطار علاقة الإبداع والذكاء، والتميز بينهما، يخلط كثير من الناس بينهما، على الرغم من وجود فروق واضحة في ذلك، فالذكاء يعبر عن القدرات الذهنية والفكرية، التي تساعد الإنسان على الفهم والتكيف والاستجابة للملائمة. ويشمل الذكاء أيضاً القدرات التي تساعد الإنسان على أداء وظيفة ما، بصورة أفضل من غيره، أو على مواجهة المشكلات بنجاح، أما الإبداع فهو النشاط الذي يستند إلى التفكير الإبداعي، والذي يتسم بالحدأة، ويتضمن توليد أو خلق أفكار جديدة أو إيجاد علاقات لم تكن معروفة، أي إيجاد شيء لم يكن موجوداً من قبل أو تقديم أفكار لم يتطرق إليها أحد من قبل، وتساهم في تطوير الحياة وتحسينها، والتفكير الإبداعي هو تفكير إنتاجي متشعب، حر وغير مقيد، بينما الذكاء هو تفكير استهلاكي مقيد بشروط الاستقبال، ومن ثم فإن الذكاء ضروري للإبداع، ولكن ليس من الضروري أن يكون الأذكىاء مبدعين⁴.

وكحوصلة للفرق بين الإبداع والابتكار، يمكن القول أنه رغم التمييز بين هاذين المصطلحي، إلا أن المفكرين اختلفوا وبشكل متناقض في الفصل والتميز بينهما، فهناك من يرى أن الإبداع يأتي أولاً ثم يكون هناك ابتكار، والبعض الآخر يرى أن الابتكار يأتي أولاً ثم يكون هناك إبداع. ووفق ذلك يمكن اعتبار الإبداع والابتكار وجهان لعملة واحدة، ولهما نفس الوظيفة، وهي إيجاد شيء أو أسلوب جديد، في التعامل غير مألوف، وواقعي، وله فائدة للمؤسسة.

ثالثاً: المجالات الوظيفية للإبداع في المؤسسة:

يمكن إبراز أهم المجالات الوظيفية للإبداع في المؤسسة، كالتالي⁵:

1.3 / الإبداع التسويقي:

ويقصد به "تلك العمليات، التي من شأنها أن تجعل الزبائن يألفون الأفكار، أو المنتجات الجديدة، ويتقبلونها في تعاملاتهم مع المؤسسة". وبالتالي فالإبداع التسويقي يمثل عملية اجتماعية للتعلم، تقود إلى تغيير اتجاهات وقيم الزبائن، بشكل إيجابي. وهناك ارتباط شديد بين الإبداع التسويقي والتكنولوجيا، ينعكس على تقديم شيء جديد للسوق. ويستند الإبداع التسويقي على عملية تعليم مجموعات الزبائن، على التعامل مع المنتجات الجديدة، والسرعة في تبنيها، وبشكل يفوق ما تقدمه المؤسسات الأخرى.

¹ نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندى، "مرجع سبق ذكره"، ص 362.

² نفس المكان.

³ نفس المكان.

⁴ سليم ابراهيم الحسنية، "مرجع سبق ذكره"، ص 11.

⁵ ثامر البكري، "فضايا معاصرة في التسويق"، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 207-208-209. بتصرف

ويمكن أن ينصب الإبداع التسويقي على عنصر المنتج أو السعر أو الترويج أو التوزيع أو على كل هذه العناصر في آن واحد، ويمكن أن يكون الإبداع في مجال بحوث التسويق، أو في شكل تبني قضية معينة، أو الاختلاف عن المنافسين في موقفهم، تجاه قضية أو موضوع معين.

2.3/ الإبداع التنظيمي:

ويشمل كافة التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم العمل، وعمليات وسياسات واستراتيجيات المؤسسة، والهدف من وراء ذلك كله، هو استغلال المعارف السوقية الجديدة، والتمركز الجيد في السوق التنافسية. ويقصد به خلق قيمة أو فكرة جديدة مفيدة، سواء كانت تتعلق بالإنتاج، أو بالوسائل والاجراءات والعمليات، أو بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد¹.

ويتضمن الإبداع التنظيمي، تبني أفكار من خارج المؤسسة أو من داخلها، لتوليد أفكار جديدة مع ذلك التبنّي، فضلا عن الإبداع في التخطيط والاختيار والتنفيذ للبرامج التسييرية.

يمكن تحديد الفرق بين الإبداع التنظيمي، والتطوير التنظيمي، من خلال المقارنة بين أهداف كل منهما، فمن الأهداف الشائعة لعمليات التطوير التنظيمي: (رفع مستوى الأداء، وتحقيق مستوى عال من الدافعية والتعاون، وأساليب أوضح للاتصال، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل، وخفض التكاليف، والوصول إلى الحد الأدنى من الصراعات... الخ)².

كما يمكن ملاحظة أن التطوير التنظيمي يسعى غالبا الى زيادة الفعالية التنظيمية، عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة، من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد ومن ثم زيادة الإنتاجية، بينما يركز الإبداع التنظيمي على خلق الفعالية التنظيمية، من خلال إيجاد منتجات جديدة، وابتكار أدوات وأساليب عمل جديدة لم تكن موجودة، أي أن الإبداع التنظيمي ليس هدفه تطوير (تحسين) الأشياء والأمور القائمة، بل ابتداء أشياء (سلع وخدمات) جديدة، وابتداء أدوات وأساليب عمل جديدة، وليس بهدف زيادة الفعالية القائمة فحسب، بل لخلق فاعلية جديدة³.

وهكذا بالتحليل نفسه، يمكن القول أن الإبداع التنظيمي يختلف عن كل أنماط التسيير الأخرى، كالتغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي، تسيير المعرفة، والتعلم التنظيمي. وأن أقرب أنماط التسيير للإبداع التنظيمي، هو إعادة هندسة الأعمال أو (الهندرة)، وهي أكثر الأنماط التسييرية شيوعا، ويرى بعض المفكرين في التسيير، أن الهندرة تستغل بمظلة الإبداع التنظيمي، لأن هذا الأخير هو الذي أوجد الهندرة، وليس العكس. حيث أن جميع عمليات الهندرة تحتاج إلى عمليات جديدة، وإبداع في كل شيء. وفي هذا الإطار، يمكن القول أن الهندرة تقوم على سمتين بشريتين، هما: النظرة الانتقادية، والتفكير الابتكاري، وهاتان السمتان هما جوهر العملية الإبداعية⁴.

¹ سليم ابراهيم الحسنية، "مرجع سبق ذكره"، ص 12. بتصرف

² نفس المرجع، ص 10.

³ نفس المكان.

⁴ نفس المرجع، ص ص 10-11.

3.3/ الإبداع التكنولوجي:

هو تعبير عن العمليات المتعلقة بقدرة المؤسسة على توليد منتجات جديدة، أو تطوير منتجات حالية، أو إدخال تغييرات على الأساليب والتقنيات المستخدمة في الإنتاج. وقد أثبتت الدراسات والتجارب بأن التكنولوجيا لا تلعب دورا في إنشاء وتقديم منتجات جديدة فحسب، بل إنها بمثابة المفتاح الرئيسي في تغيير هيكل الصناعة، وبشكل جذري، لتقود إلى تغير قواعد المنافسة، وإنشاء أسواق جديدة أخرى.

رابعا: أنواع الإبداع:

هناك عدة معايير يمكن من خلالها تصنيف الإبداع، من أشهرها، تصنيف الإبداع حسب مصدره، ووفق هذا التصنيف ينقسم الإبداع إلى قسمين أساسيين، هما¹:

أ. الإبداع الناتج عن التطور التكنولوجي وتطور العلم والمعرفة:

وهو ما يعرف بـ: "إبداع دفع التكنولوجيا"، ويكون ابداعا جذريا، حيث يمثل تجسيدا ملموسا لأفكار جديدة، في ميدان العلم والمعرفة من قبل المؤسسات.

ب. الإبداع الناتج عن تغير سلوكات الزبائن، وحاجاتهم ورغباتهم:

وهو ما يعرف بـ: "إبداع جذب السوق"، أي أن الإبداع يكون مفروضا من خارج المؤسسة، ويهدف إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن، ويعرف هذا النوع من الإبداع بمقاربة السوق.

إن الأفكار سالفة الذكر تظهر أن الإبداع يمكن تقسيمه حسب مصدره إلى إبداع مرتبط بالطفرات التكنولوجية، وتطورات العلم، ويكون عميقا وجذريا، وإبداع مرتبط بتغيرات أذواق الزبائن، وعادة ما يكون تحسينات وتعديلات في التغليف، أو تركيبة المنتج، أو أساليب التسويق... الخ.

ويقترح المفكران Grannell و Chris (سنة 2007)، ثلاثة أنواع من الإبداع². كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أنواع الإبداع

	الإبداع المخترق	
الإبداع المتزايد	الإبداع المتقطع	الإبداع المعرقل
الإبداع المستقل		

المصدر: ثامر البكري، "مرجع سبق ذكره"، ص 210.

من خلال هذا الشكل، يمكن القول أن الإبداع المعرقل هو مصطلح استخدم من قبل الأستاذ Clayton Christensen من جامعة Harvard، وهذا ليس للتعبير عن تحسين العروض المقدمة من قبل المنافسون، بل بانخفاض الأداء الوظيفي للسوق. وهو تعبير عن التحدي الذي تواجهه المؤسسة في السوق، لتحقيق مسارها الطبيعي

¹ بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص 48-49.

² ثامر البكري، "فضايا معاصرة في التسويق"، "مرجع سبق ذكره"، ص 210-212. بتصرف

في التعامل مع أجزاء السوق المستهدفة، والمستند إلى ضعف الأداء الوظيفي للسوق، وليس للمؤسسة. وهذا الأمر يعود إلى المتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بالسوق، والتي تعرقل الأداء المستهدف من قبل المؤسسات. وبالتالي فإن الإبداع في حالة عرقلة، وليس في المسار الصحيح.

وبالنسبة للإبداع الثاني والمسمى بالإبداع المتقطع (أو غير المستمر)، ويمكن تسميته أيضا بتغيير الصدمة، للتعبير عن القفزة الكبيرة في الأداء الوظيفي للمؤسسة، وهذا الأمر يتطلب منها القرب من الزبائن، والاستجابة لثقافتهم وحاجاتهم ورغباتهم، وهو إبداع يتسم بالقطع وعدم الاستمرارية.

وكما يتضح من الشكل رقم (01) بأن الإبداع المعرقل، والإبداع المتقطع، يقعان بشكل مشترك، تحت تسمية الإبداع المخترق، وهذا ما ذهب إليه Garrey Hamel للتعبير عن النوعين المذكورين من الإبداع. ويمكن تحديد معناه، بكونه ذلك الإبداع المستند أساسا على تقديم تكنولوجيا جديدة للعالم، بغرض الاستخدام الفعلي لها. إضافة إلى وقوع الإبداع المتقطع ضمن نطاق الإبداع المخترق، فهو أيضا يقع ضمن نطاق الإبداع المستقل، الذي هو نابع من ذاتية المؤسسة، وغير مرتبط بضغوطات خارجية.

وبالنسبة للإبداع الثالث، والذي هو الإبداع المتزايد، فيمكن تعريفه على أنه: "التحسين أو التطوير المستمر في الأداء التقني للمنتج أو تقديم منتج مطور عما كان عليه في السابق". ويعتمد هذا النوع من الإبداع على عامل الزمن في التطور التدريجي للعمليات التقنية المستخدمة في المؤسسة، والذي يمكن تسميته بالتطور خطوة - خطوة. ويدخل ضمن نطاق الإبداع المستقل، الذي ينبع من ذاتية المؤسسة، ويمكن تسميته أيضا بالإبداع المستمر والذي يرتبط بشكل خاص مع قسم الأبحاث والتطوير في المؤسسات، لكون هذا العمل لا يتوقف عند حدود معينة، وأنه مستمر في الإبداع والتقديم لكل ما هو جديد في بيئة الأعمال.

المطلب الثاني: الإبداع التسويقي (التعريف، الأهمية والفوائد)

تقوم المؤسسات بتحديد حاجات ورغبات الزبائن، وترجمتها على شكل منتجات تشبع هذه الحاجات والرغبات، لكن التغيير المستمر الذي يميز رغبات وحاجات الزبائن، نتيجة تأثير العوامل الشخصية والبيئية المختلفة، حتم على المؤسسات القيام بتغيير منتجاتها، من فترة لأخرى، من خلال إدخال تحسينات جديدة على المنتجات، أو إنتاج منتجات جديدة كلياً، حتى تتوافق مع هذه الرغبات والحاجات المتغيرة¹.

إن تحديد هذه التغيرات وتوقع كيف يمكن أن تكون عليه في المستقبل، وتلبيتها بشكل أفضل من المنافسين، بكفاءة وفعالية، يتطلب التميز في الممارسات التسويقية للمؤسسة، وأحد أوجه هذا التميز هو الإبداع التسويقي².

أولاً: تعريف الإبداع التسويقي:

رغم تنوع وكثرة ما كتب ونشر عن الإبداع التسويقي، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول معنى أو تعريف محدد للإبداع التسويقي، وذلك لتعدد المجالات التي شاع فيها استخدام هذا المفهوم، وإلى المناهج والمدارس المختلفة التي تناولت هذا المفهوم. كما أن أغلب التعريفات التي تناولت الإبداع التسويقي، ركزت على كيفية القيام بالتسويق في ظل الإبداع، بدلا

¹ نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، "مرجع سبق ذكره"، ص 361. بتصرف

² نفس المكان.

من التركيز على الإبداع كوظيفة تسويقية. حيث أن أغلب التحليلات التي أجراها المفكرون، كانت تنصب بشكل منفرد نحو "الإبداع" أو "التسويق"، حتى اعتبرها البعض وظيفتان منفصلتان. ولكن منذ ما يقارب نصف قرن، وتحديدًا في سنة 1962، أشار Theodor Levitt، وكجزء من إسهاماته العلمية في مجال التسويق، إلى أن "النمو والارباح تتحقق من خلال الإبداع التسويقي المخطط". كما أشار (في إطار تحديده للعلاقة بين الإبداع والتسويق)، بأن "الطلب على المنتج يرتبط مع كونه حالة من الإبداع والاختلاف عما يسبقه من منتجات مماثلة، فضلًا عن الطريقة المعتمدة في تسويقه"¹.

ومن ثم يبدو من المناسب تقديم مختلف وجهات النظر، الخاصة بمفهوم الإبداع التسويقي، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مفهوم الإبداع التسويقي

ت	الباحث	السنة	المفهوم
1	Jonas	1999	أي فعل مميز ومنفرد في مجال التسويق، يجعل المؤسسة مختلفة عن غيرها في السوق.
2	Jones و Hill	2001	القدرة على تقديم أكبر عدد ممكن من المنتجات الجديدة، وبسرعة أكبر، قياسًا بالمنافسين، وما يحقق زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
3	الصرن	2001	عملية تقديم شيء ما، يكون جديدًا وهامًا للسوق.
4	Forst و Strauss	2002	العملية التي يمكن عن طريق تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو عمليات، تسهم في تقديم أشياء، تفوق توقعات الزبائن.
5	نجم	2003	قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.
6	الجياشي	2003	عملية تنمية وتطبيق أفكار جديدة في المؤسسة.
7	Mary و Rebert	2004	تطوير منتجات أصلية أو جديدة، عن طريق الانفتاح على أفكار غير مسبقة، ووجهات نظر مختلفة، بحيث أن هذه الأفكار يمكن أن تصل إلى أشخاص آخرين، بعد وضعها في صيغة مفهوم لتصبح منتجًا.
8	الزيواني	2004	مفهوم واسع، ونشاط إنساني، يحدث في مجالات الحياة كافة، ويتمثل بإيجاد شيء جديد وأصيل ومفيد، كمنتج على هيئة سلعة أو خدمة أو تجسيد فكرة غير معروفة من قبل، ويتمثل أيضًا بتحسين وتطوير المنتجات القائمة، بما يمنح المؤسسة المعنية دعماً في المركز التنافسي وتحسينها في الأداء.
9	الغريايوي	2007	طرح منتجات جديدة، بسرعة وكفاءة، وتبني التكنولوجيا المتقدمة، مع إمكانية تخفيض تكلفة التشغيل، بشكل ثابت، والبحث وراء أي طريقة، يمكن أن تضيف قيمة للزبائن.
10	الفهادي عبد الله	2006 2009	خلق جديد ذو دلالة اقتصادية، أو دمج جديد لعناصر موجودة، ينتج عنه منتجات جديدة، وعمليات إنتاج مختلفة، وهو يحدث مع الوقت، ولا يشمل تقديم تكنولوجيا فقط، بل كذلك العمل على انتشارها.

المصدر: نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، "مرجع سبق ذكره"، ص 364-365.

إن التعريفات سالفة الذكر تبرز الاختلافات المفاهيمية والمقارباتية بين المفكرين في تقديم تعريف للإبداع التسويقي، حيث أن هناك من يرى الإبداع هو ذلك الفعل التسويقي المتميز في أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وآخر يركز مدى توافر الحدائة في المنتج وأن يكون جديدًا وهناك من اهتم عملية تحويل الافكار الإبداعية إلى منتجات أو عمليات والبعض سلط الضوء عمليات تطوير المنتجات، والبعض الآخر يرى أن الإبداع هو خلق جديد ذو دلالة اقتصادية، أو دمج جديد لعناصر موجودة، ينتج عنه منتجات جديدة.

¹ ثامر البكري، "فضايا معاصرة في التسويق"، "مرجع سبق ذكره"، ص 205-206.

كما أنه وفي هذا الإطار، عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في أوروبا (سنة 2005) الإبداع التسويقي على أنه "تطبيق طرق جديدة في التسويق، تتضمن في جوهرها، تغييرات هامة في تصميم المنتجات، التغليف، والترويج للمنتج، والتسعير"¹، وهذا التعريف يشير في مضمونه الى تحديد حاجات الزبون، وأن يأخذ المنتج مكانته في السوق وفي ذهنية الزبون، بهدف زيادة مبيعات المؤسسة. وهذا بمجملة جزء من استراتيجية التسويق، التي تمثل الطريقة الجديدة في عمل المؤسسة بأسواقها الحالية والجديدة.

وفي ضوء ما تم ذكره، يمكن تقديم تعريف للإبداع التسويقي، بأنه "إيجاد وتسويق منتجات جديدة أو إيجاد أساليب جديدة لتسويق منتجات حالية، وينبغي أن تكون هذه المنتجات والأساليب ذات قيمة اقتصادية ونفسية عالية تفوق توقعات الزبائن، والتي من شأنها تحقيق قيمة لهم وإبهارهم، من خلال التفكير المتشعب والاستباقي".

ثانيا: فوائد الإبداع التسويقي:

ويمكن إيجازها في الآتي ذكره²:

- يتيح الإبداع التسويقي للمؤسسة، أن تدخل إلى أسواق جديدة لم تكن متاحة لها من قبل؛
- يساعد الإبداع التسويقي المؤسسة على إطالة عمر منتجاتها، وقدرة هذه المنتجات على تحقيق النجاحات لأمد طويل نسبيا، قياسا بغيرها من المنتجات المنافسة، ولكن شرط ادامة واستمرار الإبداع التسويقي لتطوير المنتجات؛
- تستطيع المؤسسة أن تستثمر النجاحات المتحققة في الإبداع التسويقي، للحصول على حصص سوقية أكثر. وبالتالي تحقيق أرباح أكبر. وهذا الأمر لا يأتي اعتباطا أو بشكل تلقائي، بل من خلال جملة من الأنشطة التسويقية الداعمة للإبداع. والمتمثلة بتخفيض الأسعار، الحملات الترويجية الناجحة، القدرة على فهم حاجات ورغبات الزبون في المنتج المقدم له... الخ.

إن النقاط سالفة الذكر تظهر أهم فوائد الإبداع التسويقي، والمتجسدة في توسيع الحصص السوقية للمؤسسة، والدخول إلى أسواق جديدة، وتدعيم المنتجات القديمة بتحسينات أو إضافات جديدة وإطالة فترة حياتها، إضافة إلى التماشي والتكيف مع حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة.

ويتمثل الدور الأساسي للتسويق المعاصر، في تجسيد منتجات جديدة مبتكرة، تترجم حاجات ورغبات الزبائن. وبذلك تصبح العمليات التسويقية، هامة وحيوية في تحديد ودعم المقدرة الإبداعية، وهناك جملة من المقاييس، يمكن استخدامها لمعرفة المقدرة الإبداعية للمؤسسة، ومدى نجاحها تسويقيا، وتمثل أهمها في الآتي³:

- عدد الإبداعات الناجحة التي تم تنفيذها؛
- مشاركة المنتجات المبتكرة في مبيعات المؤسسة؛
- وقت وصول المنتج المبتكر للسوق مقارنة بالآخرين؛
- المنتجات المبتكرة ذات الحصة السوقية العالية نسبيا في بداية تقديمها؛

¹ ثامر البكري، "فضايا معاصرة في التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 206.

² نفس المرجع، ص ص 206-207. بتصرف

³ نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندى، "مرجع سبق ذكره"، ص 363.

- نسبة المبيعات للمنتجات المبتكرة في آخر خمس (5) سنوات.

إن المقاييس سالفة الذكر يمكن الاعتماد عليها لمعرفة المقدرة الإبداعية للمؤسسة، ومدى نجاحها تسويقيا، والتي تركز على مدى غزارة الإبداعات وأفكارها والتي تم تنفيذها بنجاح، زيادة مبيعات المؤسسة المترتبة عن تسويق المنتجات المبتكرة، السرعة في تقديم المنتجات المبتكرة إلى الأسواق، نجاح المنتج المبتكر في بداية حياته.

ثالثا: أهمية الإبداع التسويقي:

يعتبر الإبداع التسويقي من أهم المداخل التسويقية، التي يتم التركيز عليها، والعناية بها، وتوظيفها من قبل المؤسسات، لتحقيق عدة فوائد، أهمها الميزة التنافسية.

إن الأهمية القصوى للإبداع في مجال التسويق، تتمثل في الآتي¹:

1.3/ تبرير وجود وإقامة المؤسسة:

إن سبب وجود المؤسسة هو قدرتها على تحقيق رضا الزبون، وتزويده بقيمة متميزة من منتجاتها، سواء كان زبون نهائي أم زبون تنظيمي، لذلك كان من الضروري أن تدار أعمال المؤسسة بالطرق العلمية والتكنولوجية المبتكرة؛

2.3/ المنتج كمحدد أساسي للربح:

باعتبار أن المنتجات هي المحدد الأساسي للربح، ينبغي على المؤسسة تطويرها باستمرار، الأمر الذي يستدعي تطبيق الإبداع التسويقي؛

3.3/ الانتقائية المتزايدة للزبون:

يصبح الزبون بمرور الوقت أكثر انتقاء للمنتجات التي ترضي حاجاته ورغباته. وهنا تكمن أهمية المنتجات الجديدة المبتكرة، كما يجب على المؤسسة أن تركز جهودها على الإبداع، وليس التقليد، مما يجعلها تأخذ دور القائد في مجال صناعته.

إن الأفكار سالفة الذكر تبرز أهمية الإبداع التسويقي النابعة أساسا من الوظيفة الوجودية للمؤسسة والمتمثلة في الإبداع، إضافة إلى سعي المؤسسات لتحقيق الأرباح، التي لن تتأتى إلا من خلال مساندة الأذواق المتغيرة للزبائن، من خلال المنتجات المبتكرة.

ومن أهم أسباب إهتمام المؤسسات بالإبداع التسويقي الآتي²:

- الفوائد المترتبة على تطبيق الإبداع التسويقي، والتي من بينها: (تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة في السوق، والمحافظة على الزبائن الحاليين، وكسب زبائن جدد... الخ)؛
- يعد الإبداع التسويقي في المنتجات والمنتجات الجديدة من الوسائل المهمة للنمو الاقتصادي؛
- يعد إهمال الإبداع التسويقي، مظهر تسويقي غير صحي، من قبل المؤسسة، يمكن أن يؤدي الى خروج المؤسسة من السوق؛

¹ نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندى، "مرجع سبق ذكره"، ص 366. بتصرف

² نفس المرجع، ص 367. بتصرف

- يساهم الإبداع التسويقي في إيجاد حالة تسويقية جديدة، سواء في مجال المنتج أو التوزيع أو الاتصال التسويقي أو التسعير؛
 - المنتجات لها دورة حياة، وعليه لابد من وجود منتج جديد ومختلف، ليحل محل المنتج القديم.
- إن النقاط سالفة الذكر تبرز أهم أسباب إهتمام المؤسسات بالإبداع التسويقي، والمرتبطة بالبقاء في السوق والنمو والتكيف مع حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، والمحافظة على الزبائن الحاليين، وكسب زبائن جدد للمؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع التسويقي

لقد تنوعت آراء الباحثين وتعددت في تحديد أنواع الإبداع التسويقي، إذ أن لكل منهم تصنيفه الخاص، وبناء على هذا، يمكن تقسيم الإبداع التسويقي إلى أنواع عدة.

إذ يصنف Berthon الإبداع التسويقي إلى عدة أنواع، وهي¹:

- أ. **الإبداع التسويقي التابع:** ويقصد به الإبداع التسويقي الذي يكون تابعا للاحتياجات الحالية في السوق، أي تتبع الإبداع للسوق، من خلال الاعتماد على بحوث السوق، ويتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الإبداع، بأنه تدريجي، ويكون توجه المؤسسة نحو الزبون، ويكون الإبداع استراتيجياً مستجيباً للسوق؛
- ب. **الإبداع التسويقي المنعزل:** وهو ذلك الإبداع الذي يحدث بمعزل عن توجهات السوق الخارجي، وفي هذه الحالة تتبنى المؤسسة استراتيجية تقوم على المحافظة على إبداعها الحالي، وتنظيماً تعد المؤسسة داخلية التوجه؛
- ت. **الإبداع التسويقي التفاعلي:** وهو ذلك الإبداع الذي يتحقق عن طريق التفاعل بين "التكنولوجيا - السوق"، وتكون المعرفة السوقية هي الأساس، الذي تبنى عليه استراتيجية المؤسسة، والتي تعد استراتيجية تشاركية، كما يكون توجه المؤسسة توجهها تفاعلياً.

إن الأنواع سالفة الذكر للإبداع التسويقي تظهر الاختلافات الجوهرية بينها، حيث أن الإبداع التسويقي التابع، يكون منطلقه السوق وضغوطاته، حيث يستجيب لها بشكل تدريجي، بينما الإبداع التسويقي المنعزل، يحدث بمعزل عن البيئة الخارجية، أي أن المؤسسة تنتج الإبداع وفقاً لطموحات وأهداف داخلية. ويسمى هذا الإبداع بإبداع الطفرة التكنولوجية، أما الإبداع التسويقي التفاعلي فيوافق بين التوجهين الداخلي والخارجي في إطار تفاعلي بين الاهتمام بحاجات ورغبات السوق، والإبداع التكنولوجي.

كما يصنف الإبداع التسويقي إلى الأنواع التالية²:

- أ. **الإبداع التسويقي المستمر:** وهو ذلك الإبداع الذي يتجسد في تغييرات صغيرة، وتدرجية، وتحسينات واضح للمنتجات، يجعل هذه الأخيرة تختلف عن المنتجات القديمة السابقة. ومن ثم فإن هذا النوع من الإبداع يتطلب تغييراً في الاستعمال المحدد للمنتجات بشكل طبيعي؛
- ب. **الإبداع التسويقي المتقطع:** وهو ذلك الإبداع الذي يحدث من فترة إلى أخرى، (أي فترات متقطعة)، نتيجة طفرات تكنولوجية، وهو غير اعتيادي، وهدفه تبنى أنماط سلوكية جديدة، وتغيير نمط الحياة عموماً، كما هو

¹ نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندى، "مرجع سبق ذكره"، ص 368-369.

² نفس المرجع، ص 369.

الحال بالنسبة لاستحداث أجهزة الكمبيوتر المحمولة، الهواتف المحمولة، أدوات الفحص الطبية الشخصية... الخ. ويمكن قياس درجة الحدثة في منتج جديد، من خلال مقدار ما يحدثه على الزبائن المستهدفين من مشاعر طابعها الرضا أو عدم الرضا.

إن الأنواع سالفه الذكر للإبداع التسويقي تظهر الاختلافات الجوهرية بينها، حيث أن الإبداع التسويقي المستمر يهتم بإجراء تعديلات وتغييرات صغيرة دائمة وتدرجية على المنتجات وأساليب التسويق الأخرى، بينما الإبداع التسويقي المتقطع، يتسم بعدم الديمومة والفجائية واللاتقليدية والشمولية في بعض الأحيان، ويرتبط بشكل مطلق بالتطور العلمي والتكنولوجي.

ويصنف كذلك الإبداع التسويقي حسب عدد من الأسس، كما يلي¹:

أ. **الإبداع التسويقي حسب نوع المؤسسة:** حيث يختلف الإبداع التسويقي من مؤسسة إلى أخرى، حسب طبيعتها ربحية أو غير ربحية، كما يختلف حسب النشاط الأساسي للمؤسسة (صناعية، تجارية، خدمية وغيرها)، أو حسب نوع الملكية (عمومية، خاصة، مختلطة)، وقد يكون الإبداع التسويقي الذي يصلح لمؤسسة ما، لا يصلح لمؤسسة أخرى؛

ب. **الإبداع التسويقي حسب نوع الهدف:** طبقاً للهدف من وراء الإبداع التسويقي، يمكن تصنيفه إلى إبداع تسويقي يهدف إلى حل مشكلة معينة تواجهها المؤسسة، أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها، تعاني منها المؤسسة، مثل تدهور المبيعات، وقد يهدف الإبداع التسويقي إلى تحسين الأداء والارتقاء به، ومنه فإن الإبداع التسويقي في الحالة الأولى يكون عبارة عن رد فعل، بينما يكون في الحالة الثانية فعل أو مبادرة، وقد تجمع المؤسسة بين النوعين إذا كانت تتعامل مع أكثر من منتج أو أكثر من سوق؛

ت. **الإبداع التسويقي حسب نوع المنتج:** يمكن أن يطبق الإبداع التسويقي في مجال السلع، أو الخدمات، أو المؤسسات، أو الأشخاص، أو الأفكار؛ حيث أن المنتج يمكن أن يكون سلعة، خدمة، مؤسسة، شخص أو فكرة، وذلك طبقاً للمفهوم الموسع للتسويق؛

ث. **الإبداع التسويقي حسب نوع الزبون:** يمكن تقسيم الإبداع التسويقي حسب نوع الزبون المستهدف، أي إبداع تسويقي موجه للزبائن النهائيين (الأفراد)، وإبداع تسويقي موجه للزبائن التنظيميين (المؤسسات). وعادة ما نجد أن الإبداع التسويقي الموجه للزبون النهائي، يعتمد على إثارة الدوافع العاطفية (غير الرشيدة)، أكثر من اعتماده على إثارة الدوافع العقلانية (الرشيدة)، والعكس صحيح بالنسبة للزبائن التنظيميين. وهناك من المفكرين من يرى أن هناك إبداع ذو تأثير جوهري على المؤسسة، وإبداع ذو تأثير ثانوي على المؤسسة، وقد يحدث الإبداع داخل المؤسسة أو خارجها². أي أن هناك إبداعات تسويقية ثورية للمؤسسة، وإبداعات تسويقية هامشية. كما يمكن للإبداع التسويقي أن يمس قضايا داخل المؤسسة أو خارجها.

¹ نزار عبد المجيد رشيد البروري، فارس محمد النقشبندي، "مرجع سبق ذكره"، ص 370-371. بتصرف

² نفس المرجع، ص 371.

ويمكن للمؤسسة أن تعتمد على قدرتها الذاتية، وتطوير الإبداع التسويقي فيها، وهذا ما يعرف بالإبداع التسويقي الداخلي. أو تقوم هذه المؤسسة بالحصول على الإبداع التسويقي، عن طريق التراخيص، أو شراء مؤسسة بالكامل صاحبة الإبداع التسويقي (الاستحواذ)، وهذا ما يطلق عليه بالإبداع التسويقي الخارجي¹. أي أن المؤسسات تختلف عن بعضها البعض في ميكانيزمات إنشاء الإبداع التسويقي، فهناك مؤسسات ذاتية (عصامية) الإبداع، ومؤسسات تعتمد على مخرجات مؤسسات أخرى في البيئة الخارجية لتحقيق الإبداع التسويقي.

المطلب الرابع: الإبداع وميكانيزمات التسويق

إن الحقيقة التي يجب أن تعيها المؤسسات، هو أن نجاحها مرتبط بقبول الزبائن لها ومنتجاتها، وإذا ما تحقق القبول لدى الزبائن فإنهم يكونون على استعداد لدفع سعر أعلى في سبيل الحصول على المنتجات التي تقدمها المؤسسة. وهذا ما يقود إلى ضرورة تبني المؤسسة للإبداع، لكي تقدم منتجات جديدة وبمواصفات مختلفة، كي تحافظ على زبائنها، في المنافسة الشديدة. وهذا ما قاد Peter Drucker (سنة 1973)، إلى القول أن "مؤسسات الأعمال لها وظيفتان أساسيتان هما: التسويق والإبداع"². وهذا ما يدل على الترابط الوثيق بين التسويق والإبداع، وأن أحدهما مكمل للآخر، ومعتمد عليه، حيث أن جوهر نجاح التسويق يكمن في الإبداع، وبالمقابل فإن الإبداع لا يستطيع أن يأخذ مداه الطبيعي، وتأثيره المنتظر، دون أن يكون للتسويق الدور في إيصال ذلك الإبداع إلى السوق، وإنجاحه. ويمكن توضيح الدور الذي يقوم به التسويق في الإبداع، وعبر مراحل الثلاث، كالتالي³:

أ. التسويق ومرحلة استكشاف الإبداع:

ولهذه المرحلة أهمية بالغة للتسويق في استكشاف الفرص الجديدة، التي تعبر عن حاجات ورغبات الزبائن، ومخاطبتهم عبر عمليات الإبداع، وتحقيق عملية الإبداع لا تنحصر في حدود الزبائن الحاليين للمؤسسة، بل أن قيمة الإبداع، وتأثيره، يمتد إلى الزبائن المحتملين، وفي الأسواق الجديدة والحالية أيضا؛

ب. التسويق ومرحلة صياغة نموذج الأعمال الخاص بالإبداع:

وتتمثل هذه المرحلة خطوة حيوية لتفعيل استراتيجية الإبداع، لكونها تعبر عن القيمة المقترحة جراء تحقيق الإبداع، وهذا ما يؤثر في تحديد المصادر ذات العلاقة في توليد الإبداع والآلية المعتمدة في التنفيذ؛

ت. التسويق ومرحلة استخدام الإبداع:

يرتكز دور التسويق هنا على توليد العائد من عملية الإبداع، من خلال الاتصال بالزبائن الحاليين والمتوقعين، وتنظيم شبكة من العلاقات معهم، عبر منافذ التوزيع والحلقات الوسيطة. فضلا عن تفعيل عناصر المزيج التسويقي الأخرى، للتأثير الإيجابي على السوق.

¹ نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، "مرجع سبق ذكره"، ص 369.

² ثامر البكري، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 212-213.

³ نفس المرجع، ص ص 213-214. بنصرف

تبرز المراحل الثلاث المذكورة سابقاً أهمية التسويق في استحداث وتنمية الإبداع، من كونه أفكار ومقترحات إلى غاية تنفيذه وتجسيده ميدانياً، من خلال تشخيص وفهم حاجات ورغبات الأسواق الحالية والمستقبلية الكامنة وغير المشبعة، ومحاولة ترجمتها إلى منتجات تحمل الشيفرة الإبداعية.

وفي إطار العلاقة بين الإبداع والمزيج التسويقي، يمكن القول أن الإبداع يتجسد في طرق التسويق المعتمدة في تصميم المنتج والترويج والتسعير واختيار المكان المناسب (التوزيع)، والتي يمكن توضيحها بالتالي¹:

أ. **الإبداع التسويقي في المنتج:** تتجسد علاقة الإبداع بالمنتج في التغييرات الحاصلة في تصميم المنتج، سواء من ناحية الشكل والمظهر، أو التغيير الجذري في الأداء الوظيفي والاستخدام والخصائص. والهدف من ذلك هو اعتماد نظرة مميزة للمنتجات، تتوافق مع الأجزاء المستهدفة من السوق. ويمكن أن يتضمن هذا الإبداع:

- تنفيذ تغييرات هامة وجذرية ومميزة في تصميم المنتج؛

- تنفيذ تعديلات في التصميم، من شأنها جعل المنتج متمايز عن غيره من المنتجات المماثلة أو البديلة.

ب. **الإبداع التسويقي في التسعير:** ويركز هذا النوع من الإبداع على إيجاد توليفات سعرية جديدة ومختلفة، أو طرق تسعير جديدة لم تكن معروفة سابقاً، كالتسعير النفسي مثلاً.

ت. **الإبداع التسويقي في التوزيع:** يركز هذا النوع من الإبداع على اختيار قنوات توزيعية جديدة، لإيصال السلع والخدمات إلى الزبائن. فضلاً عن العمليات اللوجستية من نقل وتخزين وتغليف، لكي يتم إيصال المنتج إلى المكان المستهدف بشكل سليم وصحيح، وفي الوقت المناسب. كما تركز عمليات الإبداع في التوزيع على الاختيار المناسب لأسلوب البيع المباشر أو غير المباشر، وعبر الاعتماد على الحلقات الوسيطة في الوصول للزبون. بما يضمن الكفاءة في عملية التوزيع، والتفرد في الأسلوب المعتمد، بالتواصل مع حاجات الزبون؛

ث. **الإبداع في الاتصال التسويقي:** الإبداع في الاتصال التسويقي، هو تعبير عن استخدام طرق وأساليب جديدة في ترويج منتجات المؤسسة، لتعريف الزبون، واقتناعه وتذكيره بالمنتجات، عبر أشكال مختلفة.

تبرز النقاط سالفة الذكر القوالب التي يستقر ويتشكل عبرها الإبداع في المجال التسويقي، والتي تتجسد في مكونات المزيج التسويقي، حيث يمكن للإبداع أن يمس المنتجات وطرق تصميمها وتغليفها وعملها، أو يتبلور في طرق وأساليب تسعيرية جديدة، أو يمس طرق وقنوات التوزيع والنقل أو أساليب التواصل التسويقي والعلاقات مع الزبائن.

¹ ثامر البكري، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 214-215-216. بتصرف

المبحث الأول: الإطار العلمي والعملية لخدمات الضيافة ومؤسساتها

نمت صناعة الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، وانفجرت المعرفة العلمية فيها، وأدت إلى تحول الاقتصاد الدولي من اقتصاد التصنيع إلى الاقتصاد الخدمي، ومن بين القطاعات الخدمية التي شهدت نموا مدهلا، قطاع الفنادق. حيث أصبحت الفنادق في العصر الحديث، صناعة تنافس في أهميتها كبرى الصناعات المختلفة، ومن هنا أولتها العديد من الدول اهتماما كبيرا، كونها المحرك الرئيسي لعجلة التنمية السياحية.

المطلب الأول: صناعة الضيافة كركيزة أساسية للنشاط السياحي

قبل التطرق لمفاهيم صناعة الضيافة، واعتبارها ركيزة أساسية للنشاط السياحي، لابد من إبراز أسباب نمو قطاع الخدمات في العصر الحالي. والتي تمثلت في¹:

- ظهور مجتمع المعرفة، الذي نشأ بفعل اختراع الحاسوب، وتطور الإتصالات؛
- زيادة أوقات الفراغ، بسبب التطور التكنولوجي، واستخدام 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 والتركييب والتدريب... الخ.

تبرز النقاط سالفة الذكر مسوغات نمو الصناعة الخدمية عالميا، والتي على رأسها النمو المضطرب لمجتمع المعرفة والتطور التكنولوجي وزيادة الرفاه وأوقات الفراغ والتنوع الكبير للمنتجات وطرق تصميمها واستعمالها وتطور خدماتها الملحقة وزيادة وعي واهتمام الحكومات والمؤسسات الاقتصادية ومؤسسات المجتمع المدني بتوفير شتى سبل الراحة والرفاه لأفراد المجتمع.

أولا: نشأة صناعة الضيافة تاريخيا:

يعتبر الوطن العربي من أقدم المناطق التي عرفت ظهور الفنادق، وذلك في مدن "بابل" بالعراق و"البيرة" في فلسطين... الخ. ولقد عرفت روما القديمة أيضا وجود الفنادق، والتي كانت تعرف ببيوت البريد، والتي تتمركز على الطرق الرئيسية، وعلاوة على نقل الرسائل، يسمح للنزول في هذه البيوت بالإقامة، مقابل مبلغ معين. أما في العصور الوسطى، فقد عرفت القاهرة سنة 988 الحمامات والفنادق، وفي سنة 1068 كانت تعرف المدن الشهيرة في المغرب العربي بفنادقها وحماماتها. ولقد عرفت الأندلس أيضا سنة 1145 الكثير من الفنادق والحمامات. ولقد نقل الرحالة ماركو بولو سنة 1271، وابن بطوطة سنة 1325 الكثير عن وصف البلاد القديمة وفنادقها².

¹ 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° 166, 1998, p 92.

² أحمد 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 56.

والنشأة التاريخية الحديثة لصناعة الضيافة بدأت في سنة 1760، وتطورت في القرن الثامن عشر، وبشكل خاص سنة 1860، عندما حدثت ثورة النقل، وبدأت لأول مرة وسائل النقل تلعب دورا كبيرا في نقل المسافرين بواسطة القطارات الخشبية، وفي بداية القرن التاسع عشر ظهرت الفنادق في أوروبا والولايات المتحدة، وكانت ولادة أول فندق سنة 1919 في نيويورك باسم "Waldorf-Astoria"، وبذلك سمي العصر الذي تلا هذا التاريخ بالعصر الذهبي للفنادق. وفي منتصف القرن التاسع عشر ظهرت أكبر ثلاث فنادق هي: "هيلتون وشيراتون وستاتلز"، ومنذ ذلك التاريخ نشأت حالة المنافسة بين هذه السلاسل الفندقية. وعلى أبواب نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين، يمكن ملاحظة الدور الكبير الذي تلعبه الشركات الفندقية العالمية في سوق الفنادق، مع تطبيقاتها لسياسة الامتياز، التي أخذت مجالا واسعا في هذه الصناعة، حيث انتشرت في الدول النامية ومنها العربية وفي الجزائر فنادق ضخمة وكبيرة، تقدم خدمات عالمية بمستوى جيد، وتدار من قبل كوادر بشرية محلية متخصصة¹.

وفي سياق التطور التاريخي للفنادق، أستمد مصطلح "فندق" من المصطلح اليوناني القديم "Pondokia" أو "بندوكيتا Pondokita" والذي تعبر أي منهما عن النزل الاغريقية القديمة، وقد تسربت من بلاد الاغريق إلى بلدان الشرق القديم في ذلك الوقت، وانتشرت فيه. وتأسيسا على ما سبق، فإن مصطلح "فندق" المستخدم عربيا هو ترجمة لهاذين المصطلحين الاغريقيين، مع ابدال حرف P بحرف F².

ويستخدم مصطلح "Hotel" في الدول الأعجمية، ويرجع هذه المصطلح الى مصطلحي "Hospital" أو "Hostel" في اللغة اللاتينية، ويقصد بهما الضيافة والراحة، أو الى المصطلح الفرنسي "Hospite" ومصطلح "Hote" الايطالي، وكلتاهما تعني الضيف³.

ثانيا: مفاهيم ومقاربات صناعة الضيافة:

يقدم بروثرتون أند وود (سنة 2000) تعريفا للضيافة، ويعتبرها "ذلك التبادل الإنساني المعاصر، الذي يكون طوعيا، ويهدف إلى تعزيز الرفاه المتبادل للأطراف المعنية، من خلال توفير السكن و / أو الطعام و / أو الشراب"⁴. ويبرز هذا التعريف الجانب التفاعلي الطوعي للضيافة، مع اعتبارها منتج كمال، يعزز الرفاه.

كما يرى لاشلي (سنة 2000)، أن الضيافة تتطلب من الضيف أن يشعر أن المضيف هو مضيف، من خلال مشاعر السخاء، والرغبة في إرضاء واحترام حقيقي للضيف كفرد⁵. ووفق هذا التعريف، يتضح أن زبائن صناعة الضيافة لا تشتري الخدمات، بقدر شرائها للخبرات، كما أنها لا تشتري جودة الخدمة، بل تشتري ذكريات الخدمة، كما أنها لا تشتري الطعام والشراب، بقدر شرائها لتجارب وجبة⁶. وتبرز هذه النقاط أهمية عنصر التفاعل في خدمة الضيافة، وأهمية الصورة الذهنية التي سوف يحملها الضيف عن الخدمة والمؤسسة.

¹ مروان محمد أبو رحمة وآخرون، "مبادئ إدارة الفنادق"، ط 1، الأردن: دار الاقصاء العلمي للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص 165.

² نفس المرجع، ص 15.

³ نفس المكان.

⁴ NIGEL HEMMINGTON, "From Service to Experience; understanding and defining the hospitality business", The Service Industries Journal, 2007, Vol 27, N^o6, p 06.

⁵ OP-Cit, p 08.

⁶ OP-Cit, p 06.

وصناعة الضيافة هي: "عملية مزج مدخلات، كالموارد المادية، الموارد البشرية، والموارد المالية، والمهارات، والقيم والسلوكيات، والعلامة التجارية والشعارات... الخ)، وتحويلها إلى مخرجات، في صورة حزمة خدمات، كوسائل الراحة، والطعام، والمشروبات، والمبيت، وجو عام يتسم بالدفء والصدقة والثقة، تقدمها المؤسسة الفندقية إلى ضيوفها"¹. ووفق ذلك، يمكن القول أن جميع الخدمات والعمليات والنظم التي تدخل في إطار رعاية، وإيواء، واطعام، وتقديم الراحة للسائح - والذي يعتبر ضيف بالنسبة لهذه الصناعة - تحتويها وتشملها صناعة الضيافة، والتي تعتبر الشق السكوني في صناعة أكبر، هي صناعة السياحة.

وتناولت المقاربات الفكرية المعاصرة التي عاجلت مسألة صناعة الضيافة، إشكالية تحويل المفاهيم الاجتماعية للضيافة كالتقدير والكرم والجود والود إلى مفاهيم وممارسات تجارية واقتصادية ومؤسسية، وتحويل ممارسات الضيافة من منظور اجتماعي إلى خدمات تسويقية، ومعوقات ذلك، وقد أدى الفشل في تحديد أو فهم الضيافة كظاهرة تجارية إلى خلق بيئة أكاديمية وممارساتية مجزأة ومتناقضة، وفي هذا السياق حاولت عدة دراسات إعادة تعريف الضيافة كسلوك وخبرة، والتركيز على العلاقة بين المضيف والضيف، والكرم، والود، والأداء المتميز، والإبداع في التفاصيل الصغيرة، وتوفير تجارب شخصية للضيف، وخبرة حياتية. كما تناولت هذه المقاربات الفكرية التناقضات والمناقشات التي تواجه المختصين المعاصرين في إدارة الضيافة، وأن إدارة الضيافة كمجال للدراسة لا تزال تكافح من أجل إيجاد مفهوم موحد للضيافة. حيث أنه وحتى الآن، مازالت محاولات تعريف الضيافة التجارية تميل إلى التركيز على تجميع وتعريف مجموعات من النشاط الصناعي، كالإيواء والسفر والترفيه... الخ، وهذا التصور يبرز منظورا ضيقا لصناعة الضيافة، ويؤدي إلى تعريفات مغلقة ومحدودة لصناعة الضيافة².

وقامت عدة دراسات بتحليل وتشخيص مفهوم الضيافة، وبلورته في ثلاث مجالات أو بيئات، هي: البيئة الاجتماعية، والبيئة الخاصة والشخصية، والبيئة التجارية أو (بيئة الأعمال)، وهذه البيئة الأخيرة التي تأخذ المفاهيم والممارسات في البيئتين السابقتين، وتحاول تطبيقها. وفي إطار التطبيق تواجه مؤسسات الضيافة عدة مشكلات وتناقضات، أهمها أن العلاقة بين المؤسسة والزبائن هي علاقة اقتصادية، بينما العلاقة بين المضيف والضيف هي علاقة طوعية خيرية، أي وجود تناقض بين الكرم واقتصادات الأعمال، ويشير هذا التناقض مسألة ما إذا كان يمكن توفير الضيافة الحقيقية في سياق تجاري. كما أن الضيافة في الأساس هي علاقة بين المضيفين والضيوف، وهي السمة المميزة لصناعة الضيافة، والتي تظهر منها أبعاد أخرى عديدة، ومفهوم المضيفين والضيوف يختلف اختلافا جوهريا عن مفهوم المديرين والزبائن. كما أن الحاجة إلى التحكم في التكاليف، وتوليد عائد مالي هي الواقع الاقتصادي للأعمال التجارية في مجال الضيافة، ولكنها ليست من الأمور التي تنطبق عادة على الضيافة في البيئات الاجتماعية، وهذا يؤدي إلى العديد من التوترات عندما تحاول مؤسسات الضيافة توفير شعور حقيقي بالضيافة لدى الضيوف، وهذه التوترات تولد الرغبة لدى مؤسسات الضيافة في العمل لخدمة زبائنهم، وإخفاء رغبتهم في الربح والعلاقة الاقتصادية. وفي إطار التطبيق الحقيقي للضيافة، تحاول عدة مؤسسات ضيافة تصميم تجارب لضيوفها تشمل "الكثير من المفاجآت الصغيرة"، وذلك باستخدام

¹ خالد مقابلة، "مرجع سبق ذكره"، ص 19. بتصرف

² NIGEL HEMMINGTON, OP-Cit, pp 02,03,04. Modifier

أفكار وإبداعات موظفيها، لتحفيز وإثارة ضيوفها مع مرور الوقت. ويحدد التوجه السوقي أن المنتجات الاستهلاكية ينبغي أن يقودها ويصنعها المستهلك، وفقا لحاجاته ورغباته، وأن المؤسسات يجب أن تستجيب لحاجات الزبائن، ومع ذلك، إذا كان قصد مؤسسة الضيافة هو خلق مفاجأة للضيف، (وباعتبار أن الأفكار الإبداعية للمفاجأة، من غير المرجح أن تأتي من الضيوف أنفسهم، في السياق الاجتماعي)، سيتحتم على مؤسسة الضيافة تطبيق نفس المبدأ¹. ويفترض أغلب المفكرين في مجال الخدمات أن عالم الضيافة مشابه تماما للخدمات الأخرى كالخدمات المصرفية والمالية والتأمين، وهذا أمر مشكوك فيه، ويبدو أن الضيافة بشكل حدسي تختلف اختلافا كبيرا عن هذه الخدمات، وهذا ما تبرزه الأبحاث والدراسات التي سعت إلى تطبيق نماذج قطاع الخدمة العامة في الضيافة، والتي وجدت فروقات كبيرة، مقارنة مع القطاعات الخدمية الأخرى².

ثالثا: أهمية صناعة الضيافة:

من بين القطاعات الخدمية التي شهدت نموا مذهلا، في العصر الحالي، قطاع الفنادق. الذي أخذ في احتلال مراكز الصدارة، من حيث العائد الذي يحققه، والعمالة التي يوفرها، في العديد من المجتمعات، لاسيما في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية واليابان، وتجمع العديد من الأدبيات الاقتصادية في هذا الخصوص، على أن خدمات الضيافة هي أهم خدمات العصر الحالي³. باعتبارها القاطرة الأمامية المحركة لقطاعات اقتصادية أخرى.

ويتشكل المنتج السياحي من مخرجات عدد من القطاعات الاقتصادية، وتتمثل هذه القطاعات في⁴:

- قطاع السكن والإيواء (الفنادق)؛
- قطاع النقل والأسفار؛
- قطاع الترفيه؛
- قطاع المنظمات والوكالات السياحية.

حيث تعتبر هذه القطاعات المادة الخام التي من خلالها يتم بلورة المنتج السياحي عبر توليفة من هذه القطاعات وفقا لحاجات ورغبات السياح. كما تعتبر هذه القطاعات بمثابة عناصر أساسية ومهمة، بالنظر إلى الصناعة السياحية والمنتج السياحي، ويترب عن أي نقص أو خلل أو مشكل، بأي قطاع من القطاعات المكونة للصناعة السياحية، آثار سلبية تمس المنتج السياحي ككل. لأن المنتج السياحي، منتج مركب من عناصر غير متجانسة، مرتبطة بالقطاعات سالفة الذكر، ويعتمد عليها كثيرا في توفير وتقديم الخدمات للزبائن⁵.

ويمثل القطاع الفندقي العمود الفقري لصناعة السياحة بوجه عام، حيث يعتبر هذا النشاط صناعة مهمة تساهم بدور فعال في تعظيم العائد السياحي، وتحسين التنمية السياحية للدولة⁶، إضافة إلى اعتباره من الأنشطة السياحية كثيفة العمالة، التي تستوعب الكفاءات البشرية المختلفة، في جميع مجالات العمل الفندقي.

¹ NIGEL HEMMINGTON, OP-Cit, pp 04,05,06,07. Modifier

² OP-Cit, p 07. Modifier

³ مصطفى يوسف كافي، "إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية"، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ونبلأ ناشرون وموزعون، 2016، ص 181.

⁴ ساحل سيدي محمد، "السياحة وأهمية التسويق السياحي (حالة السياحة في الجزائر)"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، ع10، 2004، ص 60.

⁵ بلاطة مبارك، كواش خالد، "سوق الخدمات السياحية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، ع4، 2005، ص 151.

⁶ صبري عبد السميع، "التسويق السياحي والفندقي (أسس علمية وتجارب عربية)"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 279.

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 بها¹.

وتعتبر صناعة الضيافة أحد الدعائم الأساسية لأي اقتصاد وطني، ومورد مالي رئيسي، يغذي خزينة الدولة بالعملات الأجنبية والمحلية، كما يمكنها تنشيط قطاعات أخرى في الاقتصاد، كالنقل بجميع أنواعه، البري والجوي والبحري، وبواسطة القطارات، ووكالات الأسفار، والمحلات التجارية بمختلف أنواعها، والبنوك، ومؤسسات التأمين، ودور الترفيه، وغيرها من القطاعات الكثيرة ذات الصلة بالنشاط السياحي، وكل هذا من شأنه المساهمة بفاعلية في تنمية الدخل الوطني²، الأمر الذي يستدعي بذل المزيد من الجهود نحو تطوير وتنمية مؤسسات هذا القطاع.

وتستحوذ السياحة على حصة الأسد في الاقتصاد العالمي -على الأقل- من ناحية عدد العاملين، وتحتوي صناعة الضيافة على 70 % من إجمالي العاملين في الصناعة السياحية³. باعتبار أن هذه الصناعة هي صناعة كثيفة اليد العاملة. ووفق ذلك، تعتمد صناعة الضيافة بشكل مكثف على الموارد البشرية، وتعمل على خلق فرص وظيفية متميزة ومتنوعة، وعلى المستوى الميداني، هذه الصناعة مسؤولة بشكل مباشر أو غير مباشر، في إيجاد وظيفة واحدة من بين (07 إلى 10) من الوظائف في العالم⁴. وبالتالي تعتبر أحد أهم الأدوات الاقتصادية لامتنعاص البطالة.

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، تواكب حاجات ورغبات الضيوف المتعددة والمتطورة، وأدى ذلك إلى ظهور خدمات فندقية متطورة، ونهضة فندقية عالمية ليس لها مثيل⁵.

وتتمثل أهم الخدمات التي تقدمها صناعة الضيافة، فيما يلي⁶:

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.

ووفق ما تقدم، تعتبر الصناعة الفندقية، أو ما يطلق عليه بـ: "صناعة الضيافة"، واحدة من الصناعات البارزة والمؤثرة في اقتصادات العديد من البلدان في العالم.

¹ فرج عبد الوهاب الزنتاني، "إدارة الفنادق"، مصر: منشورات الجاه، 1998، ص 9.

² محمد أمين سيد علي، "إدارة الفنادق و رفع كفاءتها الإنتاجية"، الأردن: دار وائل للنشر، 1998، ص 18.

³ خالد مقابلة، "التسويق الفندقي"، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص 203.

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

⁵ فرج عبد الوهاب الزنتاني، "مرجع سبق ذكره"، صص 97-98.

⁶ عطية هاشم احمد، محمد محمود عبد ربه محمد، "النظام المحاسبي ونظام محاسبة التكاليف في المنشآت الخدمية (الفنادق)"، مصر: الدار الجامعية، 2000، ص 21.

رابعاً: خصائص صناعة الضيافة:

- هناك عدة خصائص تميز صناعة الضيافة عن غيرها من الصناعات الأخرى، يمكن إيجازها في ما يلي¹:
- إن أغلب خدمات الضيافة هي خدمات غير ملموسة، لكونها تمثل تجارب وخبرات ومعارف ذهنية، يصعب تحديد أبعادها مادياً، أي أن خدمات الضيافة لا يمكن تحديدها عبر الإدراك الحسي للمنتفعين منها؛
 - يتميز زبائن هذه الصناعة، بأنهم يحصلون على ما يطلبونه من خدمات، في أماكن إنتاجها، أي ضرورة التواجد المادي للزبون، وانتقال هذا الأخير إلى مصنع الخدمة؛
 - يمكن للضيوف أن يحصلوا على هذه الخدمات مباشرة، أو بصورة غير مباشرة، (وذلك من خلال وسطاء متخصصون)، كحالات النقل والإطعام وغيرها؛
 - يستهلك الضيوف خدمات الضيافة فور تلقيها، ولا يمكنهم الاحتفاظ بها، أو تخزينها، أي عدم امكانية الفصل بين إنتاج الخدمة واستهلاكها، الأمر الذي يجعل خدمة الضيافة تتسم بالفنائية، وهذا ما يصعب عملية تسويقها، ويؤدي إلى تذبذب أسعارها؛
 - خدمات الضيافة لا يمكن ترميها، فهي دائماً متغيرة ومتنوعة، لارتباطها بما يطلبه كل ضيف أو كل مجموعة من الضيوف، كما ترتبط ارتباطاً شديداً بمقدميها، وما يمتلكونه من خبرات وكفاءات.
 - وكخلاصة، يمكن القول أن صناعة الضيافة تتميز بأنها تعتمد بصفة أساسية على مهارة العنصر البشري، وتتطلب إتقان فنون الفندقية، والإطعام، وخدمات الترفيه، وغيرها، ويشكل الزبون (الضيف) المحور الرئيسي الذي تبنى عليه كل تلك الجهود، وسط بيئة تعرف بشدة التنافس، وتغيرات أذواق الضيوف.

المطلب الثالث: مؤسسة الضيافة (التعريف والأنواع)

تقوم الصناعة السياحية على مجموعة من مؤسسات الضيافة (الفندقية)، هذه الأخيرة لها دور استراتيجي وفعال في تنشيط الصناعة السياحية. فما هو مفهوم تلك المؤسسات يا ترى؟ وما هي تصنيفاتها؟

وقبل التطرق لماهية مؤسسات الضيافة وأنواعها، لا بد من اعطاء تعريف لمؤسسة الخدمة، وتصنيفاتها أولاً.

أولاً: تصنيفات مؤسسة الخدمة:

مؤسسة الخدمة، هي كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم منتج غير ملموس للزبون²، ومن أمثلة مؤسسات تقديم الخدمة: الفنادق، المطاعم، المستشفيات والمؤسسات المالية والتعليمية ومؤسسات الاتصالات، وغيرها من المؤسسات الخدمية الأخرى.

وقام المفكران Farmer و Haywod بتقديم نموذج، لتقسيم مؤسسات الخدمة (تصنيفها)، حسب ثلاث أبعاد هي³:

- درجة الاتصال والتفاعل (عالي / مرتفع)؛

¹ سعيد محمد المصري، "إدارة الفنادق"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص ص 11-12.

² أحمد بن عشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، ع4، 2006، ص 8.

³ نفس المكان.

- درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي / منخفض)؛
 - درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة، حسب رغبات الزبون (عالي / منخفض).
 أي تم التركيز على البعد التفاعلي والبعد الانساني في الخدمة وبعد المرونة والتغيير، ووفق ذلك يتم تقسيم مؤسسات الخدمة.

وفي حالة مشابحة، قام المفكران **Crawick و Vandermer** بتقسيم مؤسسات الخدمة، حسب بعدين رئيسيين فقط، هما¹:

- درجة التفاعل والاتصال (منخفض / مرتفع)؛

- درجة وجود سلعة في عملية الخدمة (خدمة فقط، خدمة مع بعض السلع، خدمة في شكل سلع).
 ومنه يمكن القول أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة الخدمية هي تقديم منتجات غير ملموسة، لجمهور الزبائن، بهدف إرضاء هذا السوق، وتحقيق ربحية من ورائه. ومن ثم، فالمنتج الخدمي هو شرط بقاء المؤسسة الخدمية في سوق الأعمال.

ثانيا: مؤسسة الضيافة (التعريف والأبعاد):

تلعب الفنادق الدور الرئيسي في تنمية السياحة، فالسائح يقضي أطول مدة في الفندق، من أي مكان آخر، في البلد الذي يزوره، كما يمثل الفندق الانطباع الأول له عند زيارته الي دولة. إضافة إلى أن انفاق السائح في الفندق، قد يصل إلى حوالي (40-70%) من ميزانيته السياحية².

1.2 / تعريف مؤسسة الضيافة:

وتعرف المؤسسة الفندقية على أنها: "ذلك المكان، الذي تتوفر فيه جميع مستلزمات الراحة، للضيف أو الضيوف، الذين يقيمون فيها، مثل الإقامة الآمنة والمرحبة، الإطعام، وسائل الترفيه والرياضة،... الخ"³. وبذلك تشكل هاته المستلزمات منتج المؤسسة الفندقية. واهتم هذا التعريف بمخرجات المؤسسة الفندقية والمرتبطة أساسا بتوفير مستلزمات الراحة والإقامة والإيواء وإعاشة النزلاء أو الضيوف.

وتعرف المؤسسة الفندقية كذلك على أنها: "مبنى أو مؤسسة، تمد الجمهور بالإقامة، والطعام، وخدمات ترفيهية أخرى"⁴. واهتم هذا التعريف بوظائف المؤسسة الفندقية والمرتبطة بتوفير الإقامة والطعام، والخدمات الترفيهية أخرى.

أما **Webster** فيعرفها بأنها: "بناية أو بيت كبير يعرض الإقامة، والخدمات الأخرى للمسافرين"⁵. وركز هذا التعريف على الهيكل الخارجي للمؤسسة الفندقية ووظيفتها التسويقية والمرتبطة بعرض الإقامة، والخدمات الأخرى للمسافرين.

¹ توفيق ماضي محمد، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع 358، 2002، ص 15.

² مصطفى يوسف كافي، "مرجع سبق ذكره"، ص 187.

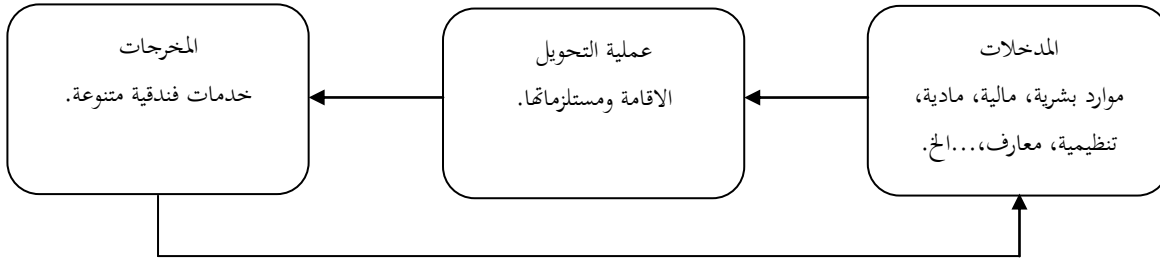
³ عبد العزيز أبو نبعة، "تسويق الخدمات المتخصصة (منهج تطبيقي)"، ط1، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2005، ص 200.

⁴ مصطفى يوسف كافي، "مرجع سبق ذكره"، ص 187.

⁵ نفس المكان.

وتعرف المؤسسة الفندقية كذلك على أنها: "مؤسسة أو مبنى مخصص، ومرخص، لتقديم خدمات الإقامة والطعام، وتوفير جميع الإمكانيات، التي تحقق للضيف الخدمة التي يطلبها، في إطار القوانين المحلية والدولية، ومقابل أجر محدد، ولفترة معلومة"¹. وركز هذا التعريف على الهيكل الخارجي للمؤسسة الفندقية وطبيعة عملها وسياقه القانوني. كما يمكن النظر إلى المؤسسة الفندقية بوصفها نظام إداري، مصمم للعمل، من أجل تحقيق مجموعة محددة من الأهداف². وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): المؤسسة الفندقية كنظام



المصدر: مصطفى يوسف كافي، "مرجع سبق ذكره"، ص 188. بتصرف

يوضح الشكل أعلاه المؤسسة الفندقية كنظام مفتوح على البيئة الخارجية، يستقبل مدخلات أو طاقة، من البيئة الخارجية، ويقوم بتحويلها إلى مخرجات، في صورة خدمات فندقية متنوعة، قابلة لإشباع الحاجات والرغبات في البيئة الخارجية.

2.2/ أبعاد أنشطة مؤسسة الضيافة:

هناك عدة أبعاد جوهرية، تركز عليها أنشطة مؤسسة الضيافة، وهي كالتالي³:

أ. **البعد الاقتصادي:** تندرج مؤسسة الضيافة تحت مجال الأعمال، وعليه فهي تسعى إلى تحقيق الربح، من خلال الفعاليات التالية:

- **صناعة الخدمات الجوهر:** حيث تعمل مؤسسة الضيافة، على تحويل الموارد الداخلية الفندقية إلى منتجات تامة الصنع، باستخدام النشاطات التحويلية، من خلال الجهود البشرية والمعدات والآلات؛
- **صناعة الخدمات المكملة:** أو الخدمات المساعدة، كخدمات الترفيه والرعاية... الخ؛
- **التجارة:** حيث تقوم مؤسسة الضيافة، بشراء العديد من المنتجات، بغرض إعادة بيعها، دونما إدخال أية نشاطات تحويلية عليها، ومثال ذلك: المشروبات الغازية، خدمات الانترنت... الخ.

ب. **البعد الاجتماعي:** حيث تمثل مؤسسة الضيافة، وحدة اجتماعية، تتبلور فيها مجموعة من التفاعلات بين أفراد هذه الوحدة، ومن ثم تحتاج إلى إرشاد وضبط وتوجيه عمليات التفاعل الاجتماعي، التي تحدث بين الضيوف، وبين العاملين، وبين العاملين والضيوف؛

¹ مصطفى يوسف كافي، "مرجع سبق ذكره"، ص 187.

² نفس المرجع، ص 188.

³ نفس المرجع، ص ص 188-189.

ت. **البعد القانوني:** حيث تحدد القوانين واللوائح، كيفية إنشاء مؤسسة الضيافة، وكيفية ممارسة أنشطتها، من حيث التراخيص، والأسعار، والعلاقات مع الضيوف، والمخالفات الإدارية... الخ.

إن الأبعاد المذكورة سابقاً تبرز الزوايا التي تؤسس وجود مؤسسة الضيافة وديمومتها، والتي تتجسد في الجانب الاقتصادي وخلق القيمة للزبون، والجانب الاجتماعي التفاعلي المترتب على وجود المؤسسة، والجانب القانوني المؤسس والمتحكم في عمل المؤسسة.

ثالثاً: أنواع مؤسسات الضيافة:

هناك عدة تقسيمات لمؤسسات الضيافة*، وسيتم الاكتفاء فقط بالتقسيمات التالية:

1.3/ تقسيم الفنادق على أساس الطبيعة:

ويشتمل هذا التقسيم على الأنواع التالية¹:

أ. **فنادق الإقامة:** وتعمل هذه الفنادق كمنازل تضم عدة شقق، وغالبا ما تسمى هذه الفنادق بـ (فنادق الشقق). وتتقاضى هذه الفنادق أجورها وفق أسس شهرية أو نصف سنوية أو سنوية، وتكون عادة في المدن الكبيرة، حيث لا تقدم وجبات للضيوف. ولها نوعان، هما: فنادق الإقامة المؤقتة، وفنادق الإقامة الطويلة (وهي فنادق يتردد عليها ضيوف، للإقامة لفترة طويلة، نظراً لأسعارها المعقولة²)؛

ب. **الفنادق التجارية:** وتسعى هذه الفنادق لتكون مكاناً لاجتماع الناس، لغايات تجارية، ولذلك توجد في المراكز التجارية أو الصناعية. وتهتم هذه الفنادق بالمسافرين الأفراد، وعادة ما يقوم مالكوها بإدارتها؛

ت. **فنادق المنتجعات أو (فنادق المصايف والقرى السياحية):** وتهدف 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 أو (فنادق المشافي)، الفنادق الجبلية... الخ؛

ث. **الفنادق الدولية:** وهي فنادق فخمة يتم تصنيفها وفقاً للمعايير الدولية، وتندرج هذه الفنادق ضمن فئات نجوم مختلفة، وغالبا ما تكون هذه الفنادق في شكل سلاسل دولية، يديرها مجلس إدارة. وتناسب هذه الفنادق المدن

* 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... الخ)، 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... الخ)، وهناك من يرى أنه لا يمكن تصنيف الفنادق على أساس نوع خدماتها، لأن الفنادق جميعها تشترك في خاصية الإقامة المؤمّنة للضيف، والإعاشة. ولزيد من التفاصيل اطلع على:

- صبري عبد السمیع، "مرجع سبق ذكره"، ص 287-292.

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

¹ عبد العزيز أبو نبعة، "مرجع سبق ذكره"، ص 201-200.

² مصطفى يوسف كاني، "مرجع سبق ذكره"، ص 198.

الكبيرة، حيث تقيم الطبقات العليا من المجتمع، والسياح الأجانب، والسفراء... الخ، وتقدم هذه الفنادق، إضافة إلى خدماتها الفاخرة، مستلزمات عقد المؤتمرات للأفراد أو الجماعات التي تطلب ذلك؛

ج. **الفنادق العائمة:** وتشيد 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؛

ح. **الموتيلات:** وهي نوع من أنواع الفنادق، يعتمد على الوحدات الصغيرة، والتي يكثر انتشارها على جوانب الطرقات السريعة، خصوصا في أمريكا وغرب أوروبا¹.

وغيرها من أنواع الفنادق الأخرى، ك²: فنادق المخيمات وفنادق بيوت الشباب... الخ.

إن تقسيم الفنادق على أساس الطبيعة يبرز التنوع الذي تتسم به الصناعة الفندقية من ناحية المنتجات وطبيعة العمل والتوجه، حيث أن هناك فنادق الشقق وفنادق الأعمال والتجارة وفنادق المنتجعات والسلاسل الفندقية الدولية والفنادق العائمة والموتيلات وفنادق بيوت الشباب وغيرها.

2.3/ أنواع مؤسسات الضيافة حسب الملكية:

تتنوع الملكية في مؤسسات الضيافة، ويمكن إبرازها كالتالي³:

أ. **المؤسسات الفندقية الخاصة:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى فرد أو مجموعة أفراد؛

ب. **المؤسسات الفندقية الحكومية:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى الدولة؛

ت. **المؤسسات الفندقية المختلطة:** وهي مؤسسات تكون فيها الملكية مشتركة ما بين الدولة والقطاع الخاص؛

ث. **المؤسسات الفندقية ذات السلاسل:** وتكون ملكيتها مختلطة أو متعددة، وهي مجموعة فنادق تنتشر في مجموعة من الدول، وتعمل تحت اسم تجاري واحد، ويجري تشغيلها وتسييرها، وفقا لتوجهات الإدارة المركزية للسلسلة الفندقية في البلد الأصلي، وتتقاضى الإدارة المركزية نسبة من الأرباح مقابل استخدام الاسم التجاري للسلسلة الفندقية، والتي من أهمها: سلسلة هيلتون Hilton وشيراتون Sheraton وأنتركونتيننتال Intercontonantal ، وغيرها.

يظهر هذا التقسيم الصيغ القانونية حسب التملك للمؤسسات الفندقية والتي تتراوح بين الملكية الخاصة والملكية العمومية وما بينهما من ملكية مختلطة حسب المساهمات المالية. كما أن هناك سلاسل فندقية دولية ذات ملكيات مختلطة بين الخواص فيما بينهم أو بين الخواص والدول المستضيفة.

رابعا: تصنيفات مؤسسات الضيافة:

يقصد بتصنيف الفنادق، وضعها ضمن مجموعات، وكل مجموعة لها تقييم معين، سواء بالدرجات أو النجوم، تختلف عن المجموعات الأخرى في الخدمات، وبالتالي الأسعار⁴.

¹ مصطفى يوسف كافي، "مرجع سبق ذكره"، ص 198.

² نفس المرجع، ص 190.

³ نفس المكان.

⁴ نفس المرجع، ص 193.

كما تسند لوزارة السياحة في غالب بلدان العالم، تحديد الشروط الواجب توافرها بالفندق، من حيث الخدمات المقدمة، ومدى جودتها، ليتم تقييمه، وفق الدرجة أو النجمة التي يستحقها، وبناء عليه يتم تحديد الأسعار به¹. كما أن طريقة اختيار تصنيف الفنادق، سواء بواسطة نظام الدرجات أو النجوم، يرجع للسياسة الاقتصادية لكل بلد، فيما يتعلق بالجانب السياحي، لأن الفارق في هذا التصنيف هو فيما يخص الأسعار، إذ أن الفرق للنجمة الزائدة الواحدة تساوي أو يتعدى بقليل 50% زيادة في الأسعار، عن عدد النجوم الأقل، أما بنظام الدرجات فإن الفرق بين الدرجة والأخرى يتعدى بكثير زيادة 50% من الأسعار². ومما تقدم، يمكن إبراز هاذين التصنيفين، كآلي³:

1.4/ تصنيف الفنادق وفق نظام النجوم:

تقسم الفنادق عادة إلى 05 أصناف حسب درجة الجودة ومستوى الخدمات التي تقدمها، ويختلف ذلك من دولة إلى أخرى. ومع ارتفاع حركة السياحة العالمية، شهدت الخدمات الفندقية، تطورات نوعية، خاصة لدى المؤسسات الفندقية الصغيرة، ونتج عن ذلك تكييف أو تحسين أنظمة التصنيف، وبغرض تسهيل عملية المقارنة بين هذه المؤسسات، تم الاعتماد على هذا التصنيف، حيث يصنف مؤسسات الضيافة من 01 نجمة إلى 05 نجوم، وهو معمول بها عالميا في الوقت الراهن.

ويعتمد هذا التصنيف على معايير موضوعية: كـ "مساحة الغرف وفخامتها، وجود التلفاز، دور المياه حسب كل طابق أو داخل الغرفة نفسها، الأنترنت، خدمات أخرى،... الخ.

2.4/ تصنيف الفنادق وفق نظام الدرجات:

ويتمثل هذا التصنيف في الآتي ذكره:

أ. فنادق الدرجة الممتازة: وهي أرقى أنواع الفنادق، وتقدم جميع الخدمات الفندقية الممكنة، وبأعلى مقاييس الجودة، وتطلب مقابل ذلك أعلى الأسعار؛

ب. فنادق الدرجة الأولى: تعتبر أيضا ضمن الفنادق الراقية، التي تقدم أفضل الخدمات الفندقية، ولكن ليست بمستوى الفنادق الممتازة؛

ت. فنادق الدرجة الثانية: حيث مستوى خدماتها وأسعارها أقل من فنادق الدرجة الأولى؛

ث. فنادق الدرجة الثالثة: تعرف بمستوى متواضع من حيث الخدمات والأسعار.

من خلال ما تم ذكره، يمكن القول أن بقاء المؤسسة الفندقية في السوق السياحي مرهون بتقديمها للخدمات الفندقية عالية الجودة والتميز والإبداع.

¹ مصطفى يوسف كاني، "مرجع سبق ذكره"، ص 198.

² نفس المكان.

³ نفس المرجع، ص 194. بتصرف

المطلب الثالث: خدمات الضيافة (المفهوم والأهداف)

يتزايد الطلب على الخدمات بشكل مستمر، وحسب قوانين الاستهلاك، فإن زيادة الدخل، تؤدي إلى زيادة نسبة الإنفاق، وأن القسم الأكبر يذهب إلى الخدمات، بدلا من السلع. وهذا التحليل يتسق مع فرضية clurk-fisher، التي تفترض اقتصاديا، أن المجتمعات تتحرك في تطورها عبر مراحل متعاقبة، من مجتمعات المستوى الأدنى، التي تعتمد على الصيد والزراعة، إلى مجتمعات المستوى الثاني، التي تعتمد على التصنيع للسلع المادية ومن ثم إلى مجتمعات المستوى الثالث، التي تعتمد على الخدمات، كالتسويق، والنقل، والتمويل، والاتصالات والأنشطة المهنية. وفي مجتمعات المستوى الثالث ما بعد الصناعية، يكون لتسويق الخدمات أكثر أهمية من إنتاج وتسويق السلع المادية¹.

أولا: مفهوم الخدمة:

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

- عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع، أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"². ويبرز هذا التعريف الجانب المنفعي والتجاري للخدمة والتمازج بينهما وبين السلعة مع اهماله لخصائص الخدمة.

- ويرى Gronroos أن الخدمة هي: "أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس من الضروري أن تحدث عن طريق التفاعل بين الزبون ومقدمي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة، والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل الزبون"³. ويظهر هذا التعريف البعد الأدائي للخدمة مع تركيزه على خاصيتها الأساسية (اللاملموسة) وأن الخدمة تقدم كحلول لمشاكل الزبون كما ان عنصر التفاعل ليس شرطا للحصول على الخدمة.

- أما PH Kotler* فقد عرف الخدمة على أنها: "كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لآخر، وهي أساسا غير ملموسة، ولا يمكن نقل ملكيتها، وإنتاجها يمكن أن يرتبط أحيانا بسلعة"⁴. ويبرز هذا التعريف أهمية التبادل بين طرفين على الأقل في مفهومه للخدمة وهذا عبر أنشطة ومنافع غير ملموسة مع ارتباطها أحيانا بسلع.

- وقد عرفها Donald cowell على أنها: " تلك الوحدات المنفصلة كليا، إلا أنها تمثل أنشطة غير ملموسة لتحقيق الرضا وإشباع الحاجات للفرد، إلا أنه ليس بالضرورة أن يكون بيعها مستمرا، أو استعمالها ناتج عن استخدام موجودات مادية"⁵. ويبرز هذا التعريف ان الخدمة يمكن تجزئتها الى وحدات غير ملموسة مرتبطة بسلع أو بدونها هدفها اشباع حاجات الفرد وتحقيق رضاه.

¹ نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، ط2، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 393.

² هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، ط3، الأردن: دار وائل للنشر، 2004، ص 17.

³ نفس المكان.

* PH Kotler هو بروفيسور التسويق الدولي، وأستاذ التسويق الأول بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال (كيللوج) التابعة للجامعة الشمالية الغربية بالو.م.أ، 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 تعطى لأفضل مقالة من مجلة "Journal of Marketing"، وله العديد من الجوائز الأخرى في مجال التسويق، وهو عضو في إدارة الاتحاد الأمريكي للتسويق، ومستشار في المسائل الإستراتيجية التسويقية للعديد من الشركات الضخمة في الو.م.أ وفي خارجها.

⁴ Philip Kotler , Bernard Dubois, "marketing management", 11^{eme} Edition, France, Pearson Education, 2002, , p18.

⁵ ثامر البكري، "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، ط1، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص 217.

- بينما عرف كل من Bitner و Zeitaml الخدمات على أنها: " مجرد 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... الخ)، وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول"¹. ويركز هذا التعريف على الجانب العملي والسلوكي لإنجاز الخدمة باعتبارها نشاط اقتصادي مخرجاته غير ملموسة ويستهلك أثناء انتاجه مع تقديمه لقيمة مضافة.

- وتعرف الخدمة كذلك بأنها: "نشاط أو سلسلة من الأنشطة، التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وغير عادية"². ويركز هذا التعريف على الطبيعة غير الملموسة وغير العادية (أي سمة المفاجأة والإبداع) للخدمة مع اعتبارها نشاطا أو سلسلة من الأنشطة.

- ويمكن تعريفها كذلك على أنها: "نشاط يؤدي إلى إشباع حاجة أو حاجات معينة لدى الزبون"³. ويركز هذا التعريف على بعد الاشباع والتلبية لحاجات الزبائن في إطار تحديده لمفهوم الخدمة.

وبناء على هذه التعاريف، يمكن تعريف الخدمة، على النحو التالي: "الخدمة بالأصل هي أنشطة أو فعاليات غير ملموسة، ونسبيا سريعة الزوال، وهي تمثل أداء، يحدث من خلال عملية تفاعل، تهدف إلى تلبية توقعات الزبائن وإرضائهم. إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي لها، ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل للملكية".

ثانيا: مكونات الخدمة:

إن تشريح الخدمة يمكن أن يكشف عن ثلاثة مكونات أساسية، هي⁴:

- أ. **المكون الأول:** وهو المنفعة أو الخدمة الجوهرية، ويمثل ما يحتاجه الزبون، ويبحث عنه عندما يشتري الخدمة؛
- ب. **المكون الثاني:** ويتعلق بالسمات، وهو كل ما يحيط بمكون المنفعة، وهذه السمات يمكن أن تتمثل في تقديم خدمة بتكلفة أقل، جودة أفضل، وعلامة تجارية أكثر شهرة وإثارة... الخ؛
- ت. **المكون الثالث:** وهو مكون التفاعل، ويرتبط بالزبائن، من حيث ان الخدمات تفترض غالبا التفاعل مع الزبون، مما يمنح العاملين في الخط الأمامي فرصة التفاعل والتحسين للخدمة بعد كل تفاعل، من أجل الزبون اللاحق.

إن الأفكار سالفة الذكر تبرز أهم مكونات الخدمة، والمتمثلة في جوهر الخدمة، أو السبب الذي جعل الزبون يقدم على شراء الخدمة، والشكل الخارجي للخدمة وغلافها وجودتها الداخلية، والتي يعمل التسويق على تحسينها بشكل دائم، ومكون التفاعل الذي يعتبر القناة الاتصالية بين مقدم الخدمة والخدمة والزبون.

¹ هاني حامد الضمور، "مرجع سبق ذكره"، ص 18.

² توفيق ماضي محمد، "مرجع سبق ذكره"، ص 13.

³ مصطفى أحمد السيد، "إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات"، مصر: الدار الجامعية، 1999، ص 28.

⁴ نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، "مرجع سبق ذكره"، ص 395.

ثالثا: ماهية خدمة الضيافة:

لا يختلف الأمر كثيرا عن ماهية الخدمة، عند الحديث عن خدمة الضيافة، فقد وردت لها العديد من التعاريف سيتم ذكر البعض منها:

- خدمة الضيافة هي: "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"¹. ويبرز هذا التعريف خصائص خدمة الضيافة واعتبارها أنشطة منفصلة، تشبع حاجات الضيوف، مع امكانية تقديمها دون ربطها بملبوسات أو منتجات أخرى.

- خدمة الضيافة هي: "مجموعة من الأعمال، التي تؤمن للضيوف الراحة والتسهيلات، عند شراء واستهلاك الخدمات والسلع الفندقية، خلال إقامتهم في الفندق"². ويركز هذا التعريف على البعد التعاوني لمجموعة من الاعمال تؤمن في نهاية المطاف الراحة للضيوف خلال فترة اقامتهم بالمؤسسة الفندقية.

- وعرفت خدمة الضيافة على أنها: "مزيج من العناصر المادية مثل الطعام والشراب، والعناصر غير المادية، مثل الجو العام للفندق، الراحة والمتعة والأمان"³. ويركز هذا التعريف على المكونات المادية وغير المادية التي تجسد منتج الضيافة كمخرج متجانس.

وطبقا لهذه التعاريف، فإنه يمكن القول أن خدمة الضيافة تتمثل في ذلك النشاط الذي يرتبط بإقامة وإيواء وإعاشة النزلاء (الضيوف)، مهما كانت وسيلة الإقامة، بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم، الخاصة بالإيواء، الراحة، المتعة والأمان. وتشكل خدمات الضيافة من التداخل بين الزبون وموفر الخدمة، بحيث يسعى موفر الخدمة، لإيصال مجموعة من المنافع الحقيقية للضيف، فعندما يشتري هذا الأخير غرفة في فندق ما، فإنه يشتري سلعا ملموسة، مثل الأثاث لمدة محدودة، تمثل فترة إقامته، ولا ينتج عن ذلك تملكه لها، كما أنه يشتري أيضا تجربة الفندق (جو الفندق، طريقة معاملة وأداء العاملين أو القائمين بالخدمة ومهاراتهم ومحفزاتهم)، ليحصل على حزمة المنافع التي يكون البعض منها طبيعيا، مثل الراحة في سرير الفندق، بينما يكون بعضها نفسيا، مثل الاستمتاع و السعادة.

رابعا: أهداف خدمات الضيافة:

يمكن إيجاز أهداف خدمات الضيافة، في ما يلي⁴:

أ. تحسين راحة الضيوف: حيث تساهم الكثير من خدمات الضيافة 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 خدمات الضيافة هو مدى فهم موظف الخط

¹ 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-ماي-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، ص 5.

² مصطفى يوسف كاني، "مرجع سبق ذكره"، ص 182.

³ M.Huffadine, **Project Management in Hotel& Resort Development**, 1sted, Italy: Mcgrowhill Editions, 1993, p207.

⁴ بيث شلاجل ويست، "مفاهيم جودة الخدمة، وأبعادها المرتبطة بخدمات 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 المريح للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 101-102-103.

الأمامي لاحتياجات الضيف، وتلبيتها بصورة سريعة، والاحتفاظ بالضيف من خلال إقامته مدة أطول، بواسطة وسائل الإقناع؛

ب. تعزيز صورة المؤسسة الفندقية في أذهان الضيوف، من خلال تقديم جميع خدمات الضيافة، التي يمكن للضيف أن يتوقعها، وبجودة عالية؛

ت. ضمان أمن الضيوف: تقوي خدمات الضيافة 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.

إن النقاط سالفة الذكر تبرز أهم أهداف خدمة الضيافة، والتي تتجسد في تحسين راحة الضيوف كنقطة جوهرية، وتعزيز صورة الفندق في أذهان الضيوف، وضمن أمن الضيوف، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم المتنوعة والمتعددة.

المطلب الرابع: خدمات الضيافة (الخصائص والأنواع)

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

وقبل التطرق لخصائص وأنواع خدمة الضيافة، لا بد من المرور على تقسيمات الخدمة بشكل عام. والتي من أشهرها تصنيف الخدمة الى استهلاكية أخرى انتاجية. كالتالي¹:

أ. **الخدمات الاستهلاكية:** وهي أوجه النشاط غير الملموسة، والتي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون الأخير، ومن أمثلة هذه الخدمات (الضيافة والسياحة، الطيران، النقل، المطاعم، البنوك... الخ). وهناك العديد من المنتجات تقع بين السلعة والخدمة، في المنتصف تماما، مثل منتجات المطاعم، فهي تقدم سلعا ملموسة، كالأطعمة، وخدمات كالتطهي والتقديم؛

ب. **الخدمات الإنتاجية:** وهي منتجات غير ملموسة، تستخدمها المؤسسات الصناعية، والتجارية، مثل: خدمات التمويل، الأمن، الحراسة، الخدمات القانونية، وخدمات بحوث التسويق... الخ. ويمكن للمؤسسات أن تعهد بهذه الخدمات إلى بعض المؤسسات المتخصصة، مقابل عائد معين.

أولا: الخصائص المميزة لخدمة الضيافة:

تفرد الخدمات، ومنها خدمات الضيافة، مقارنة بالسلع بجملة من الخصائص، يمكن إجمالها في ثلاث نقاط رئيسية، حسب Béatrice وهي²: عدم الملموسية، عدم الانفصالية وعدم التجانس. أما بعض الخصائص الأخرى كعدم قابلية الخدمة للتخزين، مشاركة الزبون في إنتاجها، وتستهلك لحظة إنتاجها، في الحقيقة ما هي إلا تحصيل حاصل أي تندرج ضمن الخصائص الرئيسية الثلاثة.

¹ كمال الدين حسن علي بابكر، "القيادة التحويلية والإبداع الإداري"، ط1، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015، ص 112.

² Béatrice. Bréchnac-Roubaud, **le marketing des services : du projet an plan marketing**, 5^{ème} tirage, France: édition d'organisation, 2001, pp 71-72.

وعموماً تتميز خدمة الضيافة بعدة خصائص، يمكن إبرازها على النحو التالي¹:

أ. **عدم الملموسية***: إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة، أن الخدمة غير ملموسة، حيث يتعذر على الزبون 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، ما يلي²:

- 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.

ب. **التلازمية (عدم الانفصالية)**: وتعني هذه الخاصية تلازم عمليتي الإنتاج والاستهلاك للخدمة، وعدم قابلية فصل الإنتاج عن الاستهلاك. فمثلاً: الاستفادة من منافع خدمة الضيافة في فندق ما، لا يمكن أن تتم بدون حضور الضيف، والذي يعتبر عنصراً أساسياً في أداء الخدمة، أو أن يكون مرشداً أثناء تقديم الخدمة، حتى يحصل عليها وفقاً لرغباته، وذلك مثلما يحدث في المطاعم، من توجيهات الزبون لمقدم الخدمة، حتى يحصل على الأطعمة التي ترضيه. ووفق ذلك، يمكن القول أن الخدمة الفندقية تستهلك وقت شرائها. فلا يمكن إنتاج الخدمة الفندقية في مكان معين، واستهلاكها في مكان آخر، وبالتالي هي تحتاج إلى تواجد الزبون ومقدم الخدمة، في نفس الوقت أثناء الإنتاج و الاستهلاك³؛

ت. **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 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؛ وبناءً على ما تقدم، يمكن القول أنه وبسبب تذبذب أداء العاملين، يكون من الصعب تحقيق خدمات ضيافة منمطة، إضافة إلى اعتماد الاتساق في أداء الخدمة والانتظام في جودتها، على البنية السكانية والسوسيو اقتصادية والنفسية للضيوف ومقدمي الخدمات الفندقية، وبصفة خاصة على مهارات مقدمي

¹ يوفيتي رايسنجر، "الخواص الفريدة لخدمات السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، ييفيرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 54-60؛

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

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

* هناك محاولات حديثة من قبل الكثير من الفنادق لجعل الخدمة شبه ملموسة في ذهن الضيوف، حيث أن بعض الفنادق تقوم بتغليف الأواني والأجهزة والتأثيثات وأدوات التنظيف الشخصية، بعلامتها التجارية وشعاراتها وألوانها. بتصرف خالد مقابلة، "التسويق الفندقي"، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص 101.

² سعيد محمد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والإستراتيجيات"، مصر: الدار الجامعية، 2002، ص ص 165-166.

³ مصطفى يوسف كاني، "مرجع سبق ذكره"، ص 184. بتصرف

الخدمات، وترحيبهم لتأدية عمل جيد، وكذلك مقدرة الضيوف على توصيل احتياجاتهم بدقة، والمشاركة في عملية الخدمة. ويكون الاتساق في الخدمة حاسماً لأعمال الضيافة ونجاحها، حيث تلجأ عدة فنادق، لإحداث التجانس والاتساق في خدماتها، إلى تدريب مقدمي الخدمات وتعيين الأفراد الاجتماعيين، والذين يمكنهم تلبية جميع حاجات ورغبات الضيوف؛

ث. **التداخل الكثيف:** في خدمات الضيافة يكون التداخل والاتصال كثيفاً 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، لأن تجربة الضيف تتأثر بالتداخل بينه وبين مقدم الخدمة، وكذا بالتداخل مع الضيوف الآخرين، وبهذا يكون مقدموا الخدمات والضيوف الآخرون منتج الخدمة الفندقية؛

ج. **قابلية خدمات الضيافة للتلف (سرعة التلاشي):** أي أن خدمات الضيافة غير قابلة للتخزين*، ولا يمكن الاحتفاظ بها، (فمثلاً: 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 أنه لا يمكن إعادة الخدمات غير المستخدمة، والمطالبة بها، وإعادة بيعها، وبالتالي تشمل القابلية للتلف أن خدمات الضيافة يجب أن تستهلك في نفس وقت إنتاجها، لتجنب فقدها؛

ح. **الملكية:** لا ينتج عن شراء خدمات الضيافة واستهلاكها نقلاً للملكية هذه الخدمات، فمثلاً لا ينتج عن شراء واستهلاك خدمات غرفة فندق ما، امتلاك لتلك الغرفة، وعندما يشتري الضيوف خدمات الضيافة فإنهم يشترون حق خدمة المبيت والراحة والرفاه المؤقت، وبذلك يستطيع الضيف امتلاك منافع خدمة المبيت والضيافة والراحة والرفاه فقط، وليس الخدمة نفسها؛

خ. **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 المادية للضيف، كاليئة المادية والطبيعية التي يحدث فيها إنتاج الخدمة، بين مقدم خدمات الضيافة والضيف، وعملية التفاعل والتداخل بين مقدم خدمات الضيافة والضيف، من خلال الاتصالات، والتداخل مع الضيوف الآخرين. والمصادر غير المادية للضيف، (كالأعمال الإدارية: المحاسبة، تسيير المخزونات، الصيانة والتدبير الفندقي،... الخ)؛

د. **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.

* هذه الخاصية ليست مطلقة، فهناك خدمات تم تحويلها إلى سلعة، وهو ما يعرف بـ "الخدمات المجمدة" أو "Frozen Services"، وهو مصطلح أوجده الباحث التسويقي Richard Normann، حيث رأى أنه بالإمكان تخزين وإعادة تخزين العديد من الخدمات القائمة على المعلومات، لحين الحاجة الفعلية إليها لاحقاً، بفضل التكنولوجيا الحديثة. فالكتب (منتج عادي) أصبحت اليوم بديلاً عن المحاضرات (خدمة) في كثير من المؤسسات التعليمية في العالم. كما أن الحفلات الموسيقية المباشرة صارت تسجل على أشرطة مرئية أو مسجلة أو على أقراص مغلطة (CDs) ليصار إلى إعادة بثها في أوقات لاحقة. لمزيد من التفاصيل أنظر:

- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، "تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 211.

- فعادة لا يستطيع الضيف غير الراضي أن يطالب بإعادة نقوده، بسبب الخدمة الخطأ، أو يطالب بتعويض، لأنه يكون جزءاً من عملية الخدمة، ويحدد مع مقدم الخدمة ناتجها النهائي؛
- د. **سهولة التقليد:** بسبب الصفة غير الملموسة التي تتميز بها خدمة الضيافة، وعدم إمكانية الحصول على براءات اختراع الخدمة، يصبح من السهل جداً تقليدها من طرف المنافسين، بالإضافة إلى سهولة دخول المنافسين إلى سوق خدمات الضيافة، نظراً لانخفاض تكلفة الدخول؛
- ر. **الاعتماد على العنصر الإنساني (مقدم الخدمة الفندقية - الضيف):** تعتبر خدمات الضيافة 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 التماس والاتصال الاجتماعي، وتأثير الجماعات المرجعية)، ويكون مقدموا الخدمات الفندقية والضيوف، والضيوف الآخرون جزءاً مهماً من منتج الضيافة المقدم. ويمكن لهؤلاء الناس أن يعزوا جودة منتج الضيافة أو يدمروه. ونظراً لأن خدمات الضيافة كثيفة العمالة، فإنها تتسم بمستوى مرتفع جداً من الاتصال الشخصي بين مقدمي الخدمة والضيوف، فتؤثر جودة هذا التداخل الاجتماعي على توقعات الخدمة الفندقية وجودتها؛
- ز. **صعوبة مراقبة جودة الخدمة الفندقية:** يكون من الصعب جداً مراقبة جودة الخدمة الفندقية، بسبب عدم ملموسيتها، وشمول الزبون (الضيف) في عملية تسليم الخدمة، وبالتالي لا توجد أي فرصة لاختبار الجودة مسبقاً، ويلم الزبائن فوراً بفشل الخدمة، لذلك يحظى تدريب العاملين في تسليم الخدمة بأولوية مهمة لدى مؤسسات الضيافة، كما تحتاج الإدارة إلى أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإلمام بحالات فشل الخدمة أيضاً؛
- س. **موسمية النشاط:** نتيجة لاختلاف حجم النشاط السياحي من فترة زمنية لأخرى طوال العام، وارتباطه بالظروف المناخية والطبيعية والاجتماعية لكل دولة، يتصف النشاط الفندقي بالموسمية، مما أوجد بعض الآثار السلبية، مثل¹:
- وجود درجة من عدم التأكد بالنسبة لحركة الضيافة في المستقبل؛
 - عدم الاستغلال الأمثل للموارد والتسهيلات الفندقية، نتيجة لوجود طاقة معطلة، خلال الفترات التي تنخفض فيها الحركة السياحية؛
 - زيادة التكاليف الثابتة والمتغيرة، نتيجة انخفاض نسبة الإشغال الفندقي في بعض الأحيان.
- وبالنظر إلى هذه الآثار السلبية، وبالإضافة إلى الإعداد والتسويق لبرامج شاملة، وبأسعار منخفضة، في أوقات انخفاض الطلب²، فإن الخدمة الفندقية في حاجة إلى تسيير وتنظيم جيد لمواجهة مشكلة عدم استغلال الأمثل للطاقة الفندقية في بعض الأحيان؛
- ش. **ارتفاع نسبة الأصول الثابتة:** ويعتبر العنصر المادي في النشاط الفندقي، ذلك الجزء من المال المستثمر في الإنشاءات والتجهيزات الفندقية، وهذا الجزء يدخل في جانب الأصول والموجودات الثابتة، التي تمثل جانباً كبيراً من رأس المال

¹ مصطفى يوسف كاني، "مرجع سبق ذكره"، ص 184-185.

² ماضي بلقاسم، برجم حنان، "توجهات التسويق الفندقي الحديثة في إدارة الجودة - دراسة لوضعية الفنادق الجزائرية"، (المؤتمر الدولي العلمي الثالث، إدارة منظمات الأعمال - التحديات العالمية المعاصرة، ج2، ط1، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014)، ص 295.

المستثمر في المشروعات الفندقية، حيث تصل نسبته إلى 90% من رأس المال، أما باقي النسبة، فإنها توجه إلى نفقات أخرى، كالتشغيل والعمالة وغيرها¹.

ويمكن إضافة بعض الخصائص الأخرى، التي تتميز بها خدمة الضيافة، كالتالي²:

أ. أن بيع وتقديم خدمة الضيافة، يعني بيع تجربة وتوقع، لذا يجب إعداد برامج وأسعار ووسائل إقناع للضيف، والتي قد تختلف تماما عما هو مطلوب بالنسبة له؛

ب. اعتماد خدمة الضيافة على البيئة سواء كانت: اقتصادية، طبيعية، مناخية، سياسية أو ثقافية؛

ت. إن الحكم على خدمة الضيافة ذاتي جدا، حيث تتدخل فيه عوامل غير موضوعية كثيرة، وذلك لاختلاف سلوكيات الضيوف، والعوامل الظرفية لهم؛

ث. نوعية خدمة الضيافة تختلف من فندق لآخر، ومن بلد لآخر.

ثانيا: أنواع خدمات الضيافة:

تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها صناعة الضيافة، فيما يلي³:

أ. **خدمات الإيواء:** والتي تعتبر خدمات رئيسية، وتمثل جوهر الخدمة الفندقية، لمختلف الدرجات، وغيرها من أنواع الإيواء الأخرى، كالشقق الفندقية، والقرى السياحية، والموتيلات، وغيرها، وينفق الضيف على هذه الخدمة حوالي (40%) من ميزانيته السياحية. أي أن الأصل في المؤسسة الفندقية هو تقديمها لخدمة الإيواء.

ب. **خدمات الإطعام (الإعاشة):** والتي تعتبر كذلك خدمات رئيسية، حيث يحتوي الفندق على العديد من أنواع المطاعم المتخصصة، كالمطعم الفرنسي، الأمريكي، الإيطالي، التركي، اللبناني والصيني، وغيرها، وتشكل حوالي (29%) من إنفاقات الضيف.

ت. **الخدمات الإضافية:** والتي تعتبر خدمات تكملية مساعدة، تقدمها الفنادق، كخدمات تأجير السيارات، والخدمات البنكية، والخدمات الصحية، وخدمات المسابح، وخدمات رجال الأعمال، والمؤتمرات والحفلات، وخدمات التسلية والترفيه، وخدمات الاتصالات، والنقل، وغيرها من الخدمات الأخرى. وتشكل هذه الخدمات المادة الخام للتنافس بين المؤسسات الفندقية.

من خلال ما تقدم، يتبين أن للخدمات الفندقية خصائص فريدة تميزها عن غيرها من الخدمات، وأهم هذه الخصائص ارتباطها بالجانب الانساني، وحساسيتها الكبيرة لعنصر الجودة، والسلوكيات المترتبة على عملية التفاعل الخدمي. الأمر الذي يجعل من فهم حاجات ورغبات ومشكلات الزبائن (الضيوف)، حجر الزاوية في العمل الفندقي، ووفق ذلك لن يستطيع العمل الروتيني والتقليدي والبيروقراطي، من إنجاز هذه المهمة. وبالتالي لابد من إيجاد اللمسة الإبداعية في العمل الفندقي التسويقي، الموجه للزبائن (الضيوف)، إضافة إلى بعد الجودة.

¹ مصطفى يوسف كافي، "مرجع سبق ذكره"، ص 185.

² ماضي بلقاسم، برجم حنان، "مرجع سبق ذكره"، ص 295.

³ عطية هاشم أحمد، محمد محمود عبد ربه محمد، "مرجع سبق ذكره"، ص 21؛

- مصطفى يوسف كافي، "مرجع سبق ذكره"، ص 186.

المبحث الثالث: الإبداع التسويقي في خدمات الضيافة

لنجاح مؤسسات الضيافة في أسواقها وتحقيقها لمزايا تنافسية مستمرة وغير قابلة للتقليد، ينبغي عليها تبني وتطبيق مفاهيم الإبداع في تقديمها للخدمات المتنوعة. وسيتم التطرق في هذا الإطار إلى السياق المفاهيمي للإبداع التسويقي الخدمي، وأنواع ومحفزات هذا الأخير، مع تسليط الضوء الخدمات الجديدة كمحصلة لعملية الإبداع، والتعرف على خطوات تطويرها.

المطلب الأول: السياق المفاهيمي للإبداع الخدمي

يختلف مفكروا التسويق في تحديد مفهوم واحد للإبداع الخدمي، واتفقوا في المغزى العام للإبداع الخدمي، والذي يصب في إشباع الحاجات والرغبات المتعددة والمتطورة للزبائن، والتكيف معها. ويمكن إجمال أهم التعاريف الخاصة بإبداع الخدمة في التالي¹:

- عرف كل من Michel, Brown, Gallan إبداع الخدمة، (سنة 2008)، بأنه: "إيجاد طرق جديدة لحل مشاكل الزبائن". ويركز هذا التعريف على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، وحل مشاكلهم وفق طرق طريقة، باعتبارها جوهر ومغزى الإبداع الخدمي.

- وعرف كل من Cheng و Krumwiede إبداع الخدمة، (سنة 2010)، بأنه: "التغيير الأساسي في الخدمات، والذي يكون عبارة عن تغييرات ثورية في التكنولوجيا أو في فوائد الخدمة". ويركز هذا التعريف على إحداث تغييرات جذرية للخدمة، في تحديده لمفهوم الإبداع الخدمي، وتمس هذه التغييرات شقين هما: تكنولوجيا إنتاج الخدمة، أو منافع الخدمة ونتائجها.

- وعرف Enz إبداع الخدمة، (سنة 2012)، بأنه: "إدخال أفكار جديدة في الخدمات، توفر طرقا جديدة لتقديم فائدة أو نماذج أعمال جديدة، من خلال التحسين التشغيلي المستمر، والتكنولوجيا، والاستثمار في أداء الموظف، أو في إدارة تجربة الزبائن". ويركز هذا التعريف على جانب تقديم الخدمة، في تحديده لمفهوم الإبداع الخدمي، ويهتم بالبعد السلوكي للموظف أو مقدم الخدمة، وكذا الزبون، والاستثمار في ذلك، مع عدم إغفال الجانب التكنولوجي في عملية الإبداع.

- وعرف كل من Wang و Jian إبداع الخدمة، (سنة 2013)، بأنه: "أنشطة غير ملموسة، تشكلها المؤسسات في عملية الخدمة، وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من الطرق المبتكرة، لتلبية حاجات الزبائن، والحفاظ على الميزة التنافسية". ويركز هذا التعريف على أهمية إشباع حاجات الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية في تحديده لمفهوم إبداع الخدمة، كما يرى بأن الإبداع في الخدمة يحدث أبعادها غير الملموسة.

- وعرف Skalén وآخرون إبداع الخدمة، (سنة 2014)، بأنه: "خلق واقتراح قيمة جديدة في الخدمة، من خلال تطوير القيمة، أو إنشاء ممارسات جديدة و / أو موارد جديدة، أو عن طريق دمج الممارسات والموارد بطرق جديدة".

¹ Lars Witell, et al, "Defining service innovation: A review and synthesis", Journal of Business Research, 2015, [http:// dx.doi.org, pp06-07](http://dx.doi.org, pp06-07).

ويركز هذا التعريف على إحداث قيمة مضافة جديدة، أو تطوير قيمة سابقة في الخدمة، سواء كانت القيمة المحدثة في الممارسات والسلوكيات، أو في الأشياء الملموسة، التي تقدم بها الخدمة، أو الدمج بين الممارسات والموارد، بطرق جديدة. - وعرف Goncalves الإبداع في مجال الخدمات، بأنه: "التغيير في الخدمات التي تعرضها المؤسسات الخدمية. والتغيير في طرق ابتكارها وتقديمها"¹. من خلال هذا التعريف، يمكن استخلاص، أنه إضافة إلى إحداث التغيير في الخدمات، من قبل المؤسسات التي تقدم الخدمات، والذي هو أمر بديهي، يتعلق الإبداع في مجال الخدمات بصلب الصناعة الخدمية وأسباب قيامها، كما يتعلق الإبداع في مجال الخدمات أيضا بالتغييرات المتعلقة بالعمليات الإجرائية والمعاملات التجارية، الخاصة بتقديم المنتج الخدمي.

ويمكن أيضا القول، أن الإبداع في مجال الخدمات، يعني كذلك التغييرات التي تطرأ على الأعمال المؤسسية من خلال استخدام الموارد الداخلية وتحويلها إلى منتجات خدمية، أو خلال الأساليب التسويقية للمؤسسة في السوق، وعلاوة على ذلك، عادة ما ينظر إلى الإبداع في أدبياته على أساس أنه تغيير تكنولوجي، ولكن يمكن أيضا أن يكون تغييرا لا تكنولوجيا (أي تغييرا اجتماعيا أو مؤسسيا) ، وهذا التعريف الأخير يبرز ذلك

وقد يبدو للكثيرين أن الخدمات هي الأسهل في التطور، والأسرع في الإبداع، والأقل مخاطرة في الاستثمار، من حيث أنها لا تستخدم عادة تكنولوجيا مادية على نطاق واسع في حالات كثيرة. ولكن هذا غير دقيق في حالات كثيرة، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال ما يلي²:

- أن القسم الأكبر من الخدمات، يؤدي مقرونا باستخدام كثيف للتكنولوجيا، أي أن انتاج الخدمة يعتمد بشكل كثيف على تكنولوجيا الانتاج والمعلومات والاتصال؛
- من خلال المقارنة بين دورة حياة الخدمة، ودورة حياة السلعة، يمكن القول أن الإبداع في الخدمات هو أبسط بكثير من الإبداع في السلع. وهذا راجع إلى طول دورة حياة الخدمة مقارنة بدورة حياة السلعة، إضافة إلى عدم امكانية تخزين الخدمة، أو نقلها أو تصديرها، كما هو الحال مع السلعة. لهذا لا يحدث التشبع في الخدمة، على شاكلة ما يحدث في السلعة. كما أن السلعة مع مرور الوقت تقام في حين أن الخدمة يزداد مقدمها مع الوقت خبرة وسمعة أوسع. ومع ذلك فإن الاتجاهات الجديدة في المؤسسات الخدمية، شأنها شأن المؤسسات الصناعية، تدفع بقوة الى تقليص دورة حياة الخدمة، من خلال الادخال السريع لخدمات بديلة جديدة، إضافة إلى التنوع في الخدمة الحالية؛
- أن ابتكار خدمة جديدة غالبا ما يكون أصعب من ابتكار سلعة جديدة، وهذا يعود الى وجود مختبرات للبحث والتطوير في القطاع الصناعي، يمكن ان تأتي بالتصميمات الجديدة. في حين أن المؤسسات الخدمية تتصور الخدمات الجديدة التي تلائم الرغبات الجديدة للزبائن، ولكنها لا تستطيع أن تثق في قدرتها، على تقديم كل المقومات، التي تعد بخدمة جديدة ناجحة، وبالنتيجة، تكون المؤسسات الخدمية على الأرجح محافظة أكثر فيما يتعلق بالإبداع، أي أن المؤسسات الخدمية لا يمكنها تصور وتحديد معالم الخدمات الجديدة المبتكرة كما هو الشأن مع القطاع الصناعي.

¹ كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 112.

² نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 393-394.

وإضافة إلى ما تقدم، يمكن القول، أن المؤسسات الخدمية وعلى مدار تطورها في السنوات السابقة، كانت تقلد المؤسسات الصناعية، وتستنسخ أساليبها، من أجل تقديم الخدمات الجديدة، التي تتطلب اتصالاً مباشراً وحضوراً مادياً للزبون، ولعل المفارقة المثيرة هو أن المؤسسات الصناعية من أجل الاستجابة الأعلى لحاجات السوق، أخذت تنتقل، ومنذ أكثر من عقدين من الزمن، من اقتصادات الحجم والمنتج القياسي، إلى اقتصادات النطاق والمنتجات المتنوعة. وفي المقابل، ومن أجل مواجهة نقص الكفاءة، والانتاجية، أخذت المؤسسات الخدمية تتجه بقوة نحو الخدمة الواسعة والقياسية، وإذا كان هذا الاتجاه يقوي الإبداع الجذري لتكنولوجيا تقديم الخدمات، فإن تأكيد المؤسسات الخدمية على الخدمة الواسعة والقياسية، يضعف من إمكانات الإبداع والتحسين، الذي تكون فرص نجاحه عالية جداً مع كل اتصال بالزبون على حدى.

المطلب الثاني: الإبداع التسويقي الخدمي (الأنواع والمحفزات)

سيتم في هذا السياق التطرق لأهم أنواع الإبداع التسويقي الخدمي، وأهم القوى والمحفزات الداخلية والخارجية التي تدفع نحو الإبداع في مجال الخدمات.

أولاً: أنواع الإبداع التسويقي الخدمي:

يمكن تصنيف الإبداع التسويقي في مجال الخدمات، إلى أربعة أنواع، هي¹:

أ. إبداع الخدمة:

أي إنتاج منتجات خدمية جديدة. ويهدف هذا الإبداع إلى تغيير الخصائص والمكونات المادية والادائية للخدمة، وذلك بتحسينها وتطويرها، أو بإنتاج بديل عنها جديد بالكامل²؛

ب. إبداع المعالجة (العمليات):

أي أحداث تغيير في عمليات إنتاج وتوصيل الخدمة، من خلال تحسين وتطوير طرق التصنيع والإنتاج والتوزيع والتسيير والتنظيم في المؤسسة³. وينقسم إلى:

- الإبداع في العمليات الإجرائية، (أي جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة، قبل التفاعل مع الزبون، وكذا جميع العمليات المحيطة بعملية التفاعل)؛

- الإبداع في عملية التوصيل، (أي التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون).

ت. إبداع التسويق:

وهو أحداث تغييرات في الأساليب التسويقية، وينقسم إلى:

- إبداع الصنف: أي كيف يمكن توصيل فائدة العروض الخدمية إلى الزبائن؛

- إبداع خبرة الزبون: أي كيف يمكن توفير واستخدام خبرات الزبائن، في التسويق؛

- إبداع الاتصالات: أي كيف يمكن الربط بين عروض المؤسسة والزبائن؛

¹ كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 113. بتصرف

² طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، "نظرية المنظمة - مدخل العمليات"، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 204-205. بتصرف

³ نفس المكان. بتصرف

- إبداع التجزئة: أي كيف يمكن تجزئة السوق المستهدف، بشكل مختلف؛

ث. إبداع نموذج العمل:

أي إبداع مفهوم جديد للعمل، ويجسد أنواع الإبداع الثلاث السابقة، (مثل: خدمة جديدة، أو عملية جديدة، أو سوق جديدة)، بحيث يمثل ذلك نمودجا جديدا للعمل.

تبرز النقاط سالفة الذكر أنواع الإبداع التي يمكن أن تتجسد في مجال الخدمة، حيث يمكن للإبداع أن يمس الخدمة الجوهر في حد ذاتها، أو يمس الجانب العملي والتفاعلي منها، أو يتبلور في الشق التجاري الترويجي وأساليبه، أو يمس منظومة العمل ككل في المؤسسة الخدمية.

وفي سياق هذه الأنواع للإبداع في مجال الخدمات، يمكن القول أن هناك شقين في الإبداع التسويقي الخدمي هما الإبداع في الخدمة ذاتها، والإبداع في عملية تقديم أو تسليم الخدمة، وهاذين الشقين يعملان بشكل متكامل. وباعتبار أن الخدمات الفندقية من بين الخدمات التي تتميز بكثافة الجانب الانساني فيها، أي أن جزء كبير من المنتج الفندقي يكمن في اللمسة الانسانية للعاملين في الخط الأمامي، الأمر الذي جعل جزء كبير ومهم من الإبداع التسويقي الخدمي في قطاع الضيافة، مرتبط بالإبداع التسويقي للعاملين، من خلال خبرتهم وحنكهم ودبلوماسيتهم ومدى تدريبهم وتحفيزهم وتمكينهم لأداء خدمة ذات لمسة ابداعية مختلفة ومتقنة.

ثانيا: القوى الدافعة للإبداع التسويقي الخدمي:

لشرح الإبداع التسويقي للخدمات على نحو أفضل، لابد من التعرف على أهم القوى الدافعة للإبداع التسويقي في أنظمة تسيير الخدمات، هذه القوى التي يمكن أن نصنفها الى بعدين¹.

1.2/ القوى الدافعة (الداخلية) للإبداع التسويقي في الخدمات:

وتعمل باعتبارها تشكل أساسا للإبداع، وتضم أربع أنواع من الإبداع، هي:

أ. الإبداع الاجتماعي، والذي يتأتى من (مشاركة الزبون، إعادة تشكيل الأدوار داخل المؤسسة، مصادر جديدة من الموارد البشرية)؛

ب. الإبداع التقني؛

ت. الإبداع المرتبط بميزة اقتصادات الحجم؛

ث. الشبكة المؤسسية.

ويقصد بالإبداع الاجتماعي مختلف الإبداعات التي تخلق أنماطا جديدة من السلوك الاجتماعي داخل المؤسسة، من خلال توظيف موارد بشرية جديدة مبدعة، أو استغلال موارد بشرية موجودة مسبقا، لكنها كانت غير مستغلة كليا، أو غير منظمة، أو الربط بين البيئات الاجتماعية مع بعضها البعض بطرق جديدة، وإعادة تشكيل الأدوار داخل المؤسسة. كما يتألف الإبداع الاجتماعي من مشاركة الزبون، أي من خلال حث الزبون على تولي قسط أكبر من عملية (إنتاج)

¹ ريتشارد نورمان، "النظرية الأولى في لحظة صدق - إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات"، (ترجمة عمرو الملاح)، ط1، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان للنشر، 2005، ص ص 62-76. بتصرف

الخدمات، وتعد مفاهيم المساعدة الذاتية والخدمة الذاتية، المنتشرة بكثرة، من أكثر الأمثلة وضوحاً. وقد يأتي الإبداع التسويقي للخدمات من أحد أو كل هذه الإبداعات الاجتماعية.

وثمة قوة داخلية أخرى، تؤدي إلى الإبداع التسويقي للخدمات، وهي تتألف من ميزات الحجم، وغالبا ما تتخذ هذه الإبداعات إعادة الإنتاج وترتيبات تنظيمية مبدعة، كما في حالة ماكدونالدز مثلاً، من خلال تأثيرات اقتصادات الحجم والتكاليف المنخفضة التي تنتج مباشرة من خلال تكوين شبكة من مؤسسات ماكدونالدز حول العالم. ويسمى البعض هذا النمط من الإبداع بفن (الماكدونالدية).

وهناك نوع آخر من القوى الداخلية الدافعة للإبداع التسويقي للخدمات، ينشأ عن تأثيرات الشبكة المؤسساتية. من خلال تراكم القيمة للأعضاء الآخرين في الشبكة في كل مرة يضاف فيها عضو جديد.

ومن بين الأمثلة على تراكم القيمة في الشبكة، أنظمة حجز الفنادق (حيث أن كل فندق جديد يجعل من السهل على الآخرين الاحتفاظ بالزبائن ضمن السلسلة)،

2.2/ القوى الدافعة (الخارجية) للإبداع التسويقي في الخدمات:

والتي تخلق فرصاً للإبداع. وتضم:

أ. البيئات المؤسساتية المتحركة أو الجامدة؛

ب. قيم وأساليب جديدة في الحياة؛

ت. حاجة المؤسسة لنمو أكبر، من خلال التعاقد من الباطن.

ويمكن تفحص هذه القوى الخارجية، والتي تؤمن أيضاً فرصاً لإبداع الخدمات تسويقياً. كالتالي:

- إن ظهور قيم ومشكلات وأساليب جديدة في الحياة الاجتماعية. حتمت على مؤسسات الخدمة، اجراء عدة تغييرات ابداعية على منتجاتها، وعلى كيفية تسويق هذه المنتجات. وتعتبر الخدمات المتعلقة بالسياحة والضيافة والسفر والتسليّة والتعليم من الأمثلة على ذلك؛
- إن الافتقار إلى القدرة الكافية على الإبداع التسويقي لدى العديد من المؤسسات الخدمية الراسخة، هي قوة دافعة للإبداع التسويقي الخدمي من خلال ظهور خدمات جديدة. ومن ثم، فإن الوجود الهائل من الابداعات، في مجال الخدمات في العالم المعاصر، تدين بنجاحاتها إلى عجز الآخرين على هذا النحو؛
- تعد الحاجة المتعاظمة إلى نمو المؤسسات الخدمية في علاقتها مع الزبائن، قوة دفع خارجية قوية أخرى وراء ظهور وتطور خدمات جديدة. وعندما تقدر هذه المؤسسات عائدات استثماراتها، ومواردها التسييرية النادرة، فإنها غالباً ما تقوم بإبعاد مشكلات تسييرية معينة، لا تتصل بصميم عملها، مما يمهد الطريق للعديد من الخدمات الاختصاصية، للتعاقد من الباطن.

المطلب الثالث: الخدمات الجديدة كمحصلة لعملية الإبداع

يمكن للمؤسسات الخدمية أن تطور خدمات جديدة، من خلال طريقتين أو مسارين اثنين، هما¹: (التملك، أو تطوير خدمة جديدة تماما). وإذا ما اختارت المؤسسة مسار التملك، فإن عليها أن تنتهج واحدا أو أكثر من الأساليب الثلاثة التالية:

- أ. قيام مؤسسة الخدمة بالبحث عن مؤسسات خدمية قائمة، لشراؤها؛
- ب. قيام مؤسسة الخدمة بشراء حقوق اختراعات وإبداعات من مؤسسات أخرى (أي شراء جوهر تقنية الخدمة الجديدة)؛
- ت. قيام مؤسسة الخدمة بشراء حقوق امتياز، لتقديم خدمات مؤسسة خدمية أو مؤسسات خدمية أخرى قائمة. وفي هذه الأساليب الثلاثة، فإن المؤسسة المعنية لا تبتدع أو تطور خدمات جديدة، وإنما تقوم ببساطة بامتلاك حقوق خدمات قائمة.

أما عملية إبداع وتطوير خدمة جديدة، فإنها تأخذ مسارين رئيسيين، هما²:

أ. المسار الأول:

قيام مؤسسة الخدمة بإبداع وتطوير خدمات جديدة ومتعددة، بالكامل، بناء على امكاناتها المالية والمادية والفكرية والبشرية والتنظيمية والتكنولوجية. وفي هذا الإطار، يمكن تنمية وتطوير الخدمات الجديدة من داخل الفندق، بجهود داخلية من قبل العاملين³؛

ب. المسار الثاني:

اتصال مؤسسة الخدمة بعدد من الباحثين والاستشاريين المستقلين أو بوكالات متخصصة في مجال تطوير الخدمات الجديدة، وتكليفها بالبحث عن أنجح الوسائل، لتطوير خدمات جديدة تحمل اسم المؤسسة المعنية. وبالتالي فإن كثيرا من مؤسسات الخدمة تنتهج طريق النمو، من خلال أسلوبي التملك وتطوير خدمات جديدة. وفي هذا الإطار، لا يعتمد نجاح تسويق الخدمات فقط على الأداء الجيد للخدمات القائمة، وإنما يركز بشكل وازن على تكوين خدمات جديدة.

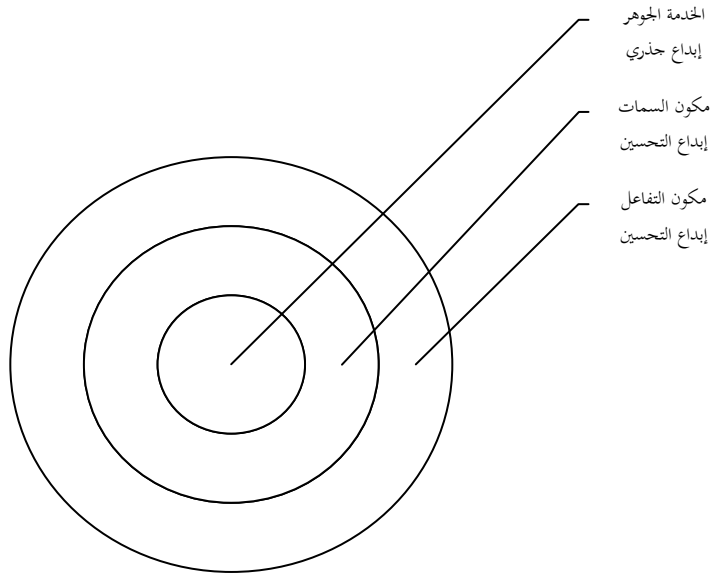
ويمكن القول في إطار العلاقة بين الإبداع والخدمات، أن الإبداع يمكن أن يرتبط بكل مستوى من مستويات التشريرية للخدمة. والشكل التالي يبرز ذلك:

¹ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، "تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 191.

² نفس المرجع، ص 191-192.

³ خالد مقابلة، "مرجع سبق ذكره"، ص 105.

الشكل رقم (03): المكونات الأساسية للخدمة، وأنواع الإبداع



المصدر: نجم عبود نجم، "مرجع سبق ذكره"، ص 397.

يوضح الشكل رقم (03) المكونات الأساسية للخدمة، وأنواع الإبداع في كل مكون، ويمكن ملاحظة أن مكون المنفعة، هو الذي ينصب عليه عادة الإبداع الجذري (الاختراق)، في حين أن المكونين الآخرين (السمات، والتفاعل)، هما اللذان ينصب عليهما الإبداع (التحسين)، وفي كلا النوعين من الإبداع، فإن ثمة أهمية بالغة للمعرفة الجديدة، التي يتم الحصول عليها، سواء في العلاقة مع السوق والمنافسين أو عند تقديم الخدمة والتفاعل مع الزبون¹. في ضوء مكونات الخدمة، الموضحة في الشكل رقم (03) أدناه، يمكن القول أن الإبداع في مجال تقديم الخدمات، يعني تقديم خدمة جديدة، وهذه الأخيرة، يمكن أن تكون²:

أولاً: تغييراً مهماً في الخدمة الجوهر المقدمة، أي إيجاد شكل آخر للخدمة؛

ثانياً: تقديم عروض سعرية أفضل للزبائن، من خلال تخفيضات سعرية، مترتبة عن تخفيض التكلفة، بطريقة تفوق المنافسين، وبشكل يجعل القيمة لصالح الزبون، أي التركيز على بعد السعر؛

ثالثاً: تحسين تقديم الخدمة، من خلال خبرة التفاعل والتعامل مع زبائن آخرين، وهذا يتطلب التعلم من عملية التفاعل مع الزبائن، ومن ثم ادخال التحسين على الخدمة لصالح الزبون في المرة القادمة، أي التركيز على الجانب الاتصالي التفاعلي مع الزبائن في مجال الإبداع.

¹ نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، "مرجع سبق ذكره"، ص 396.

² المرجع السابق، ص 395-396.

- إضافة إلى التقسيم السابق للخدمات الجديدة، قام المفكر Heany باقتراح ست فئات للخدمات الجديدة الإبداعية. وهذه الفئات هي¹:
- خدمات جديدة موجهة لأسواق غير محددة بعد، وغير معروفة الأبعاد، (وهذه الخدمات جديدة بالنسبة للسوق، وجديدة بالنسبة للمؤسسة)، ومثال ذلك: الفنادق ذاتية الخدمة من قبل الضيوف؛
 - خدمات جديدة موجهة لأسواق قائمة أصلا، (وهذه الخدمات جديدة بالنسبة للسوق، وجديدة بالنسبة للمؤسسة)، ومثال ذلك: اضافة الفنادق للخدمات الصحية؛
 - خدمات جديدة موجهة لأسواق قائمة أصلا، (وهذه الخدمات جديدة بالنسبة للسوق، لكنها قديمة بالنسبة للمؤسسة). وفي هذا الإطار أصبحت معظم المؤسسات الخدمية تعرض "خط منتجات" وليس مجرد "منتجا منفردا"، كما أن بعض هذه "المنتجات" قد تختلف بشكل جوهري عن بعضها البعض، وهذا ينطبق على سلاسل (Marriott) العالمية للضيافة*.
 - إضافات على خط خدمات قائم (أي توسيع الخط)، ومن الأمثلة على ذلك، إضافة أصناف جديدة إلى قائمة الأطعمة المقدمة في فندق ما؛
 - إجراء تحسينات على الخدمة، وهي من أكثر طرق الإبداع شيوعا، حيث تجري مؤسسة الخدمة تعديلات على سمات ومكونات الخدمات القائمة. ومن الأمثلة على ذلك، إجراء تحسينات على الخدمة الجوهر (مثل تنفيذ الخدمة الفندقية بشكل أسرع)، أو إجراء تحسينات على الخدمات التكميلية (مثل تمديد ساعات تقديم الخدمة بالفندق، أو توفير كشف بحسابات الضيوف آليا... الخ)؛
 - إجراء تغييرات على الطراز، وهو من أكثر طرق الإبداع تواضعا. ومن أمثله، تزويد العاملين بالفندق، بزى عمل جديد، موحد حسب الوظيفة، أو تبديل الشعار الخاص بالخدمة، وغيرها.
- ومما سبق ذكره، يمكن القول أنه من الضروري والمهم جدا توضيح مستوى الإبداع المقترح. وبشكل عام، فإنه كما كان مستوى الإبداع المقترح عاليا، فإن المخاطر والنفقات المترتبة على ذلك تكون كبيرة، علاوة على أن الإدارة سوف تواجه صعوبات ومشاكل متناهية في تسير هذا المستوى العالي من الإبداع.

¹ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 204-205-206. بتصرف

* في بداية الثمانينات، كانت مؤسسة (Marriott)، تمتلك خمس مجموعات تشغيلية، هي: الفنادق السياحية، وسلسلة مطاعم عائلية، ووجبات سريعة، ومقاولات توريد مواد غذائية، وحدائق ترفيهية، وبواخر لنقل المسافرين. إلا مع بداية التسعينات اضطرت المؤسسة إلى تقليص عدد من هذه المجموعات، فاستغنت عن الحدائق الترفيهية، ومقاولات توريد مواد غذائية، وبعض من مطاعمها، وبدلا عن ذلك وسعت نشاطاتها في مجال الضيافة، من خلال افتتاح فنادق صغيرة، لإيواء رجال الاعمال، علاوة على افتتاح سلسلة (Marriott) من وراء ذلك، وهذا تلبية لحاجات قطاعات سوقية مختلفة، وحدثها المؤسسة مريحة.

المطلب الثالث: خطوات تطوير الخدمات الجديدة

يتفق خبراء التسويق على أن عملية تطوير الخدمات الجديدة تضم عدة خطوات، يمكن إنجازها في الآتي¹:

أولاً: البحث عن الأفكار الإبداعية:

إن الأفكار الجيدة والإبداعية والأصيلة، هي حصيلية تفاعل البيئتين الداخلية والخارجية. وبما أن التسويق بشكل عام، وتسويق الخدمات بشكل خاص، نشاط ديناميكي، فإن مسؤول التسويق ينبغي أن يكون على الدوام قنصا بارعا للأفكار الجديدة والإبداعية.

وهناك مصادر كثيرة ومختلفة للحصول على هذه الأفكار، أهمها: العاملون في المؤسسة، حيث يمثل هؤلاء رافدا رئيسيا للكثير من المقترحات والأفكار الخدمية الخلاقة، حيث أنه من خلال ممارساتهم العملية، ومعايشتهم اليومية لظروف وامكانات العمل والزبائن، يستطيعون معرفة أفضل الوسائل، وأبجع الأساليب، التي يمكن أن يؤدي بها المنتج وظيفته. ومن الأفراد الذين يمكن الاستئناس بأرائهم في هذا المجال، العاملون في الخطوط الأمامية للمؤسسة، ومندوبو البيع، والعاملون في مجال الاتصال التسويقي، ومسيرو الإنتاج، والعاملون في ادارات البحوث. وإضافة إلى ذلك، هناك أفراد الادارة العليا، حيث يمكن أن يكون هؤلاء مصدرا رئيسيا لأفكار المنتجات الجديدة. والزبائن أنفسهم، باعتبارهم مصدر رئيسي للأفكار والاقتراحات، وهم من تشبع حاجاتهم بهذه المنتجات². إضافة إلى المنافسين، والموزعين والباحثين والفنيين... الخ.

كما أن المؤسسة الخدمية نفسها، من خلال تجاربها التسويقية، وربما إخفاقاتها، تكون قادرة على استنباط أفكار جديدة ومبدعة. كما أن مسؤول التسويق الجيد هو الذي يحول الإخفاقات إلى نجاحات تسويقية أساسها الأفكار الإبداعية؛

ثانياً: تقليص عدد الأفكار الإبداعية:

ليست جميع الأفكار الإبداعية قابلة للتحويل إلى منتجات خدمية جديدة، وذلك لاعتبارات اقتصادية ومالية وفنية وتكنولوجية واجتماعية وأخلاقية. ولهذا، فإن هذه الخطوة تتضمن جردا لجميع الأفكار الإبداعية، وتقليصا من خلال عملية حذف منطقية وعملية، تستبعد فيها الأفكار التي لا جدوى منها. فقد تكون بعض الأفكار جيدة على الورق، ولكنها صعبة أو مستحيلة التنفيذ فنيا. وقد تكون الفكرة عديمة الجدوى الاقتصادية، وهكذا؛

ثالثاً: تقييم الافكار الإبداعية:

وهذا من خلال دراسة متعمقة لإمكانات تسويق هذه الخدمة (التي هي مازالت فكرة)، ومدى قبولها سوقيا. إضافة إلى محاولة المؤسسة التنبؤ بالنتائج الاقتصادية المتأتية من تقديم هذه الخدمة إلى السوق، وتأثير ذلك على المؤسسة ككل. من خلال مقارنة جميع التكاليف المترتبة على هذه الخدمة مع الإيرادات، التي يمكن أن تتحقق. وينبغي الإشارة إلى أن عملية "التقييم الاقتصادي" لا تتوقف عند هذه الخطوة، بل تمتد وتستمر في ضوء ما يستجد من معلومات وبيانات؛

¹ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 206-211. بتصرف

² ناجي معلا، رائف توفيق، "أصول التسويق - مدخل تحليلي"، ط4، الأردن: دار اائل للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 351-352.

رابعاً: تطوير الخدمة الجديدة واختبارها سوقياً:

من خلال تحويل الفكرة إلى خدمة واقعية (أي إنتاج أو توفير أو عرض الخدمة على نطاق تجريبي)، وتبدأ في هذه المرحلة عملية الإنفاق على الخدمة. ويتضمن نموذج الخدمة جميع الأساسيات الخاصة بها، كالتقديم، والجو العام الذي سوف تقدم الخدمة في إطاره، وطريقة الاستعمال،... الخ. وفي ضوء ملاحظات المختصين والزبائن، يتم قبول النموذج من عدمه. وفي هذه المرحلة أيضاً يتم تخطيط عناصر المزيج التسويقي للخدمة، وتكوين صورة كاملة للخدمة؛

خامساً: تقديم الخدمة للسوق:

إذا ما تم التأكد تماماً من خلال التجارب والبحوث سابقة الذكر، أن الخدمة قد حققت قبولا من قبل السوق، فإنه على المؤسسة أن تتخذ قراراً بالإنفاق على إنتاج الخدمة (أو توفيرها) على نطاق السوق الفعلية. ويتطلب ذلك مجهودات بيعية وتسويقية، شخصية وغير شخصية، كبيرة.

وفي هذا الإطار، اقترح Morelli سنة 2006، ثلاث اتجاهات رئيسية، هي¹:

- تعريف العاملين بالخدمات الجديدة، وإشراكهم فيها، واستخدام أدوات تحليلية لتصميم الخدمات الجديدة بما يتوافق مع الزبائن والعاملين؛
 - تحديد سيناريوهات خاصة بتصميم الخدمة، استناداً إلى الحالات والأفعال السابقة، والنتائج، بالنسبة لدور العاملين، ضمن هيكلية تنظيمية واضحة الاتجاهات؛
 - لتقديم الخدمة المصممة حديثاً، لا بد من استخدام تقنيات خاصة لعرضها، وفق مستويات جودة عالية، تحقق أقصى منفعة للزبون، إضافة إلى ضرورة أن تتضمن هذه الخدمة أساليب مرتبطة بالعناصر المادية والتفاعل.
- إن النقاط سالفة الذكر تبرز أنه لنجاح الخدمة الجديدة في السوق لا بد من تعريف العاملين بالخدمات الجديدة، وإشراكهم فيها، مع إشراكهم كذلك في سيناريوهات تصميم الخدمة الجديدة، ومحاولة إطلاعهم بجميع حيثيات الخدمة من تفاعلات وعناصر مادية،... الخ.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص179-180.

المبحث الرابع: اللقاء الخدمي (موظف / زبون) كحقل للإبداع التسويقي في مؤسسة الضيافة

يعتبر اللقاء الخدمي (موظف / زبون) في مؤسسة الضيافة حقل أو مجال للإبداع التسويقي، كونه المجال الوحيد الذي يمكن من خلاله تقديم الخدمات، ومعرفة وتقييم الجودة من قبل الزبائن (الضيوف)، إضافة إلى البيئة المادية. وفي هذا الإطار، سيتم التطرق لتحليل اللقاء الخدمي في صناعة الضيافة، وأنواع العلاقات التفاعلية بين مؤسسة الضيافة والزبون (الضيف)، وتحليل خدمة الضيافة كنظام مفتوح، وفهم حيثيات الطبعة الزرقاء لخدمة الضيافة، مع تشخيص اللقاء الخدمي باعتباره فن مسرحي.

المطلب الأول: تحليل اللقاء الخدمي في صناعة الضيافة

يحدث اللقاء الخدمي، عندما يكون من الضروري أن يلتقي الزبون والمنتج معاً، لكي يحصل الأول على المنافع والمزايا، التي يملك الثاني الموارد اللازمة لتوفيرها.

أولاً: تعريف اللقاء الخدمي ومميزاته:

عرفت Shostack (سنة 1985) اللقاء الخدمي على أنه: "فترة زمنية يتفاعل خلالها الزبون مباشرة مع خدمة ما"¹. إن هذا التعريف لا يحدد العلاقة التفاعلية، بالتفاعلات الشخصية المتداخلة فحسب، بل يشمل أيضاً تفاعل المستفيد مع التسهيلات المادية، والعناصر الملموسة الأخرى.

أما Baron فيقول واصفاً اللقاء الخدمي بأنه: "العلاقة الشخصية المتبادلة، التي تتطور بين الزبون والخدمة، والقائمين عليها، لبلوغ أهداف ومصالح مشتركة"². ويبرز هذا التعريف البعد الشخصي التفاعلي المتبادل المتدرج، المحقق لأهداف الطرفين (مقدم الخدمة والزبون) في تحديد معالم اللقاء الخدمي.

ويقول Bateson في سياق اللقاء الخدمي كحاضن للإبداع التسويقي، "أن عضو الاتصال أو القائم على تقديم الخدمة، يمكن أن يكون مصدراً من مصادر تمييز المنتج الخدمي للمؤسسة، عن بقية المؤسسات الأخرى المنافسة"³. أي أن للعنصر البشري أهمية كبرى في تمييز المنتجات الخدمية للمؤسسة، من ناحية الإبداع والجودة والتميز.

ويمكن وصف خدمات الضيافة، بأنها خدمات تنطوي على مستو عال من الاتصال، ويصبح اللقاء الوسيلة الأساسية التي من خلالها يقيم الزبائن جودة الخدمة والإبداع. وفي أحيان أخرى، يكون اللقاء الخدمي مجرد عنصر من عناصر عملية الإنتاج والإستهلاك الكلية. كما هو الحال بالنسبة لخدمات الاتصال المنخفض. حيث يمكن أداء جزء من عملية الإنتاج بدون تفاعل مباشر مع الزبون⁴. أي أن اللقاء الخدمي هو الميكانيزم الذي من خلاله يتم تقييم خدمة الضيافة جودة وابداعاً.

ولتوضيح العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والزبون، فإن الضرورة تقتضي تصنيف هذه الأخيرة إلى قسمين رئيسيين، هما: العلاقات كتفاعلات انسانية، والعلاقات مع عناصر بيئة الخدمة. وسيتم شرح العلاقات كتفاعلات

¹ أدريان بالمر، "مبادئ تسويق الخدمات"، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية، 2009، ص 172.

² حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، "مرجع سبق ذكره"، ص 156.

³ بشير العلق، "ثقافة الخدمة"، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 33.

⁴ أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 172.

انسانية، لأهميتها وعلاقتها بموضوع البحث. حيث قام Czepiel وزملاؤه، بتشخيص عدد من السمات المميزة للعلاقات التفاعلية، بين المؤسسة الخدمة والزبون. ومن أبرز هذه السمات، الآتي¹:

أ. العلاقات التفاعلية هي علاقات هادفة: حيث انه بدون وجود أهداف، يعتبر الاتصال بين مؤسسة الخدمة والزبون، لا طائل من ورائه؛

ب. مقدموا الخدمة ليسوا في الغالب محبين للغير: حيث يقومون بخدمة الزبون، لأنهم يتقاضون اجور ومرتبات نظير خدماتهم، ومن ثم ستتغلب المصالح الشخصية لهؤلاء الأفراد ومؤسساتهم على مصالح الزبائن، حيث أنه في بعض الاحيان لا يباليون برغبات وحاجات الزبائن، أو أنهم يجبرون في بعض الحالات على خداع الزبائن من أجل تصريف المنتجات؛

ت. العلاقات التفاعلية لا تتطلب بالضرورة معرفة شخصية: يصف Czepiel وزملاؤه العلاقة بين مؤسسة الخدمة والزبون بعلاقة الغرابة، حيث تحصل هذه العلاقة في إطار من القيود والمحددات. وبسبب الفهم الواضح لمحددات وقيود هذه العلاقة، فإن الزبائن غالبا ما يفصحون عن معلومات، تفوق بكثير تلك التي تحكم العلاقات الاجتماعية؛

ث. المعلومات ذات العلاقة بالخدمة غالبا ما تستحوذ على الجزء الأكبر من العلاقة التفاعلية: على الرغم من أن القائمين على تقديم الخدمة، غالبا ما يتم تشجيعهم على الترحاب بالزبائن، وإبداء نوع من الجاملة معهم، فإن الحوارات المهمة دائما ما تكون متعلقة بصلب الخدمة؛

ج. أن العلاقات التبادلية غالبا ما تكون محدودة الأفق والأبعاد: وهذا وفقا لطبيعة ومحتوى الخدمة المراد تقديمها.

إن الخصائص السابقة للقاء الخدمي تبرز الطبيعة التفاعلية الهادفة، والمهنية والرسمية لهذا اللقاء، والتي تتصف بها جميع اللقاءات الخدمية باعتبارها وسيلة أو وسيط للحصول على منافع الخدمة.

ثانيا: أنواع اللقاءات الخدمية:

من منظور الزبون، يمكن أن يأخذ التفاعل عددا من الأشكال، وفقا لعاملين رئيسيين، هما²:

- تتأثر أهمية اللقاء، بما إذا كان الزبون نفسه هو متلقي الخدمة، أو ما إذا كانت مقتنياته هي المتلقية للخدمة؛
 - تتأثر طبيعة اللقاء، بمدى وجود عناصر ملموسة ضمن العرض الخدمي.
- هذان البعدان في اللقاء الخدمي موضحان بيانيا على هيئة مصفوفة في الشكل التالي:

¹ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 156-157-158. بتصرف

² أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 173.

الشكل رقم (04): أنواع اللقاءات الخدمية

1. الخدمات الشخصية المنطوية على تفاعل (موظف / زبون) مرتفع، والتي هدفها الراحة والترفيه، كخدمات الضيافة مثلا.	2. خدمات صيانة السلع، كتصليح السيارات مثلا.
3. الخدمات الفكرية التي تنطوي على تفاعل (موظف / زبون) مرتفع، والتي هدفها تنمية معارف الانسان، كخدمات التعليم مثلا.	4. خدمات صيانة الأصول المعنوية، كالحمامة، والمحاسبة مثلا.

ملموسة

درجة

ملموسية

الخدمة

غير ملموسة

مقتنيات الزبون

الزبون

ما الذي تؤدي الخدمة عليه

المصدر: أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 174.

من خلال الشكل السابق، يمكن شرح أهم أفكاره، في الآتي¹:

تحدث أهم أنواع اللقاءات الخدمية في الربع الأيمن العلوي من الشكل رقم (04)، حيث يكون الزبون هو المتلقي المباشر للخدمة، ويوفر العرض الخدمي مستوى مرتفعا من الملموسية. وتكون هذه اللقاءات ذات مستوى اتصالي مرتفع، الخدمات ذات مستوى الاتصال المرتفع: هي خدمات تتضمن عملية الإنتاج فيها مستوى مرتفعا عن الاتصال بين موظفي المؤسسة وزبائنها. (ومن أمثلتها: الخدمات الفندقية)، حيث تكون المنافع المرتبطة بهذه الخدمات جوهرية لإيواء واطعام، وتوفير جميع وسائل الراحة للضيوف، وبدون وجودهم لا يمكن تلقي المنفعة. وتمثل الخدمات في هذا الربع، النوع الأكثر كثافة في اللقاءات الخدمية. حيث يجب أن يلتقي الزبون والمنتج شخصيا، لكي يتسنى أداء الخدمة.

وبالنسبة لخدمات صيانة السلع، يتم أداء الخدمات على أشياء الزبون، وليس على شخصه، ومن الأمثلة على ذلك إصلاح الأجهزة الكهربائية أو نقل السلع... الخ. ومن الممكن أن يتم إنجاز جزء كبير من عملية الإنتاج، بعيدا عن الأنظار، من دون أي تفاعل مع الزبون، الذي يقتصر دوره على بدء عملية الخدمة فقط، وأخذ النتائج. غير أن أسلوب التعامل مع الزبائن أثناء مراحل ما قبل الخدمة وما بعدها يكتسب أهمية كبيرة.

وبالنسبة للخدمات الفكرية، يكون الزبون هو المتلقي المباشر للخدمة، ولكن ليس ضروريا أن يتواجد شخصيا، لكي يحصل على منفعة لا مادية في جوهرها. أي يمكن تجميد الخدمة، واستهلاكها في وقت آخر.

وتعني لامادية (لا ملموسية) المنفعة، أن عملية إنتاج الخدمة يمكن في حالات كثيرة فصلها مكانيا عن الاستهلاك. وبهذه الطريقة، لا يحتاج متلقوا الخدمات التعليمية، للتواجد شخصيا، أثناء لقاء مع مقدم الخدمة، حيث يمكن أن تشمل المواد الإذاعية التي تبثها الجامعة المفتوحة، وير ذلك من خلال وسائط التعلم عن بعد.

وبالنسبة لخدمات صيانة الأصول المعنوية (اللامادية)، تتألف هذه الفئة من الخدمات اللاملموسة، التي تؤدي على أصول الزبون المعنوية (اللامادية)، ولا يحتاج الزبون عادة التواجد شخصيا، أثناء عملية الإنتاج، كما هو الحال مع معظم

¹ أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 174-175-176.

الخدمات المقدمة من مكاتب الحمامة، المحاسبة، الخ... وهنا يصبح اللقاء الخدمي أقل أهمية بالنسبة للزبون، ويمكن أن يتم بعيدا ومن دون الحاجة إلى أي لقاء شخصي. ويحكم الزبائن بدرجة كبيرة على هذه المعاملات، على أساس النتائج.

وفي نفس السياق، تصف Shostack ثلاثة أنواع من العلاقات التفاعلية، بين المؤسسة الخدمة والزبون، وهي¹:

أ. العلاقات التفاعلية مع الوسيط المادي: وهي علاقات تتحقق عندما يتفاعل الزبون مع الخدمة عن طريق البريد، أو من خلال آلة، أي أن التواصل في هذه الحالة يكون بين فرد وآلة.؛

ب. العلاقات التفاعلية المباشرة والشخصية: حيث يكون الزبون حاضرا، بشكل مادي في مصنع الخدمة، ويكون وجهها لوجه مع عناصر نظام الخدمة (كأن يكون في اتصال مباشر وشخصي مع القائمين على تقديم

الخدمة، كما هو الحال مع خدمات الضيافة)، أي أن التواصل في هذه الحالة يكون انساني بحت ومباشر.؛

ت. العلاقات التفاعلية الشخصية غير المباشرة: وتخصر عندما يتفاعل الزبون مع الخدمة عن طريق الهاتف، أو تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي، أي أن التواصل في هذه الحالة يكون انساني، لكنه غير مباشر.

المطلب الثاني: خدمة الضيافة كنظام مفتوح

سيتم التطرف في هذا الإطار إلى مفهوم الخدمة كنظام، وكيفية إنتاج الخدمة وبيئتها، ومشاركة الزبون في عمليات الخدمة، ودور الزبائن الآخرين في اللقاء الخدمي.

أولاً: مفهوم الخدمة كنظام:

يمكن اعتبار المؤسسة الفندقية بمثابة نظام عمليات خدمية، حيث تتم عملية معالجة المداخلات للحصول على عناصر الخدمة، وتجميعها، وتسليم الخدمة للضيوف (المخرجات)². ويلجأ بعض كتاب التسويق إلى استخدام مصطلحات مثل "المكتب الأمامي" و"المكتب الخلفي للإشارة إلى الأجزاء المرئية وغير المرئية للعملية الخدمية. ويتحدث آخرون عن "المسرح الأمامي" و"المسرح الخلفي"، مستعيرين مصطلحات الدراما المسرحية، للتأكيد على أن الخدمة هي، تماما كالأداء المسرحي³. أي أنه في ظل المنظومة المشكلة لإنتاج الخدمة، والتي تتكون من (مدخلات، معالجة ومخرجات)، يمكن الحديث عن وظائف داخلية ووظائف ذات توجه خارجي، وفي هذا السياق ظهرت مصطلحات كالمكتب الامامي والمكتب الخلفي، والمسرح الامامي والمسرح الخلفي، للفصل بين الجانب المنظور والجانب غير المنظور للزبون.

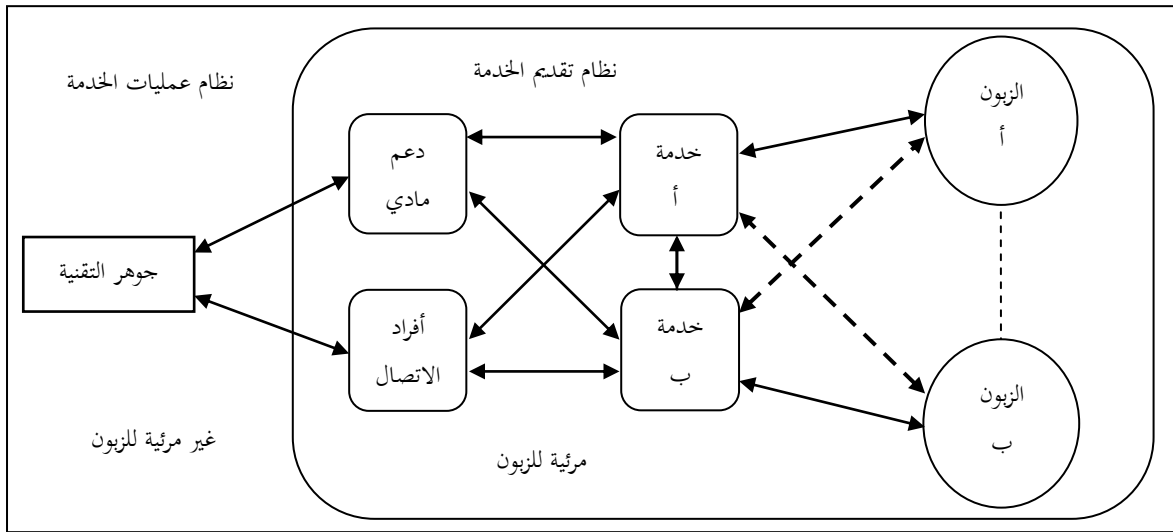
ويوضح الشكل التالي مفهوم الخدمة كنظام.

¹ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، "مرجع سبق ذكره"، ص 156. بتصرف

² نفس المرجع، ص 143.

³ نفس المكان.

الشكل رقم (05): مفهوم الخدمة كنظام



تفاعلات ثانوية

تفاعلات مباشرة

المصدر: حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، "مرجع سبق ذكره"، ص 144.

يمكن شرح مفهوم خدمة الضيافة كنظام، كما هو في المسرح، حيث يمكن تقسيم العناصر المرئية، لنظام عمليات خدمة الضيافة، إلى عناصر مرتبطة بالمثلين (أو موردي الخدمة)، وأخرى مرتبطة بخشبة وأجواء المسرح (أو معدات والتركيبات والوسائل المادية). وكأي جمهور، فإن الضيوف يقيمون "الإنتاج"، في ضوء تلك العناصر التي يتعايشون، ويتفاعلون معها خلال عملية الخدمة، وأيضاً في ضوء نتائج الخدمة المدركة. وفي الخدمات ذات الاتصال الشخصي المرتفع، كما هو مع خدمات الضيافة، يزداد الجزء المرئي من العملية الخدمية، بالنسبة للزبون، على حساب الجزء غير المرئي. والعكس صحيح بالنسبة للخدمات ذات الاتصال الشخصي المنخفض.

ثانياً: إنتاج الخدمة وبيئتها:

إن إنتاج وتقديم الخدمة هما وظيفتان متلازمتان، بخلاف السلع الملموسة، التي يتم انتاجها وتخزينها وتقديمها إذا طلبت، ويمكن اعتبار العاملين في الفندق، الذين يقومون بتقديم الخدمات، وكذلك اتجاهاتهم ومواقفهم، والمهارات التي يمتلكونها، وكذلك البيئة المادية والجو العام في الفندق أهم العناصر الأساسية لنظام الخدمة الفندقية¹. باعتبارهم المكون الأساسي والجوهري للمنتج الفندقي.

ولشرح حيثيات مفهوم إنتاج الخدمة، تم الاعتماد على الإطار الذي صاغه كل من Eiglier و Langeard (سنة 1987)، والذي يشدد على الجوانب التجريبية في استهلاك الخدمة، ويركز على فكرة قيام المؤسسات بتزويد الزبائن بمجموعات معقدة من المنافع. وتنقسم الخدمة الموفرة، بواسطة مؤسسة الخدمات، إلى نوعين، هما: مرئية وغير مرئية. ويتكون الجزء المرئي، من البيئة المادية، التي تحدث فيها التفاعلات بين مقدمي الخدمة أو موظفي الاتصال والزبائن. ويدعم الجزء المرئي، الجزء غير المرئي، والذي يتألف من البنية التحتية الداعمة (كالتسيير المالي، تسيير الموارد البشرية... الخ)، التي تمكن الجزء المرئي في المؤسسة من العمل. ويكتمل النموذج بإدخال الزبائن الآخرين، الذين قد

¹ خالد مقابلة، "مرجع سبق ذكره"، ص 99.

يتفاعل معهم كل زبون داخل النظام¹. أي أن منظومة انتاج الخدمة تتكون من شق مرئي وشق غير مرئي للزبون، إضافة إلى التفاعلات التي تحدث بين الزبائن أنفسهم.

وبالنسبة لبيئة الخدمة، تم تطوير هذا المفهوم من طرف الكاتبين Boom و Bitner، لتأكيد تأثير البيئة على التفاعلات التي تحدث في العملية الخدمية. وقد عرفا بيئة الخدمة، بأنها: "البيئة، التي يتم فيها تجميع الخدمة، ويتفاعل فيها البائع مع الزبون، علاوة على السلع المادية، التي تسهل أداء أو توصيل الخدمة"². ويبرز هذا التعريف مكونات البيئة المادية للخدمة، من تفاعلات (مورد/ زبون) أو (زبون / زبون)، والأبعاد المادية للمكان المسهلة لأداء الخدمة، وتعتبر بيئة الخدمة في هذا الإطار غلاف الخدمة، الذي من خلاله يتعرف الزبون على جودة الخدمة ومكوناتها.

ويعرف Zeithaml وآخرون بيئة الخدمة، على أنها: "البيئة التي يتم فيها تسليم الخدمة، ويتم فيها التفاعل بين المؤسسة والزبون، كما تحتوي على جميع الأشياء الملموسة، التي تسهل أداء الخدمة والاتصال"³. وينظر هذا التعريف لبيئة الخدمة باعتبارها مجال تحدث فيه مجموعة من التفاعلات بين المؤسسة والزبون، باستخدام أشياء ملموسة، من أجل تسليم الخدمة، وتحسين أدائها.

ثالثا: مشاركة الزبون في عمليات الخدمة:

إن للزبائن دور هام في عملية إنتاج الخدمة، لا سيما في حالة الخدمات ذات المستوى الاتصالي المرتفع، كخدمات الضيافة. حيث لا يكون الزبائن، زبائن سلبيين للخدمة (كما هو الحال في حالة البيع)، بل يشاركون بفاعلية في إنتاج الخدمة. وليسوا مجرد نتيجة⁴. حيث يظهر الزبون في نظام تسيير الخدمات مرتين: أولهما بوصفه مستهلكا، وثانيهما بوصفه جزءا من نظام تسليم الخدمات. إن هاذين الجانبين من العلاقة مع الزبون، متصلان ببعضهما بعضا، نظرا لأن مجمل العملية بالطبع، هو ما سوف يقوم الزبون بتقييمه، كما أن قسما مما يعتبره الزبون مخرجات لمؤسسة الخدمات، يتألف جزء منه من مشاركة الزبون نفسه⁵.

وقدم المفكر Toffler وصفا شديدا للدقة، لمفهوم مشاركة الزبون، حيث استخدم مصطلح "المتهلك"، للإشارة إلى التكامل المتزايد بين وظائف الإنتاج والاستهلاك، ويرى أن ظهور مصطلح المتهلك، هو جزء من اتجاه عام نحو إعادة تنظيم المجتمع الاقتصادي، حيث تطيح (الموجة الثالثة) بالكثير من مفاهيم المجتمع الصناعي⁶. أي أن المفهوم التقليدي للزبون (الذي هو شخص متفرج لا يتدخل في العملية الانتاجية) تلاشى في إطار الفكر الاقتصادي المعاصر، وأصبح الزبون مشاركا فعالا- بل ومنتجا أحيانا- في انتاج وتقديم المنتجات.

¹ أدريان بلمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 194.

² نفس المرجع، ص 191.

³ Oriane Ferrera, "The customers' perception of servicescape's influence on their behaviours .in the food retail industry", DUBLIN Business School, 2015, p19.

⁴ أدريان بلمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 176. بتصرف

⁵ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 197.

⁶ نفس المكان.

وإذا أخذنا بعين الاعتبار أن الزبون هو مستهلك ومنتج في آن واحد، فإن تداخل عمل المؤسسة والزبون يجعل التسيير مهمة دقيقة وشديدة الأهمية في أي مؤسسة خدمات. فمخطط التداخل متغير حاسم يحدد الكثير من التموضعات الاستراتيجية للمؤسسة، وله آثار إجرائية عميقة¹.

وفي هذا الإطار، يرى بعض الممارسين في الصناعات الخدمية، أن من أهم الممارسات التسويقية للعاملين في الخطوط الأمامية عند تفاعلهم مع الزبائن والتي تبرز اللمسة الإبداعية، وأهمية الزبون، هو أن يسلموا للزبائن ما يريدونه أولاً، قبل تسليم ما يحتاجونه². أي إعطاء الزبون ما يريد أولاً ومن ثم اطلاعه على ما هو بحاجة إليه.

رابعاً: دور الزبائن الآخرين في اللقاء الخدمي:

إن الزبون الذي يستخدم الخدمة، يشتري فقط الوحدات الفردية للخدمة، ولذا يترتب على ذلك منطقياً، أن نسبة كبيرة من الخدمة يتم استهلاكها على في حضور زبائن آخرين، كخدمات الضيافة مثلاً. في مثل وفي هذه الظروف، يكون هناك استهلاك مشترك لمنافع الخدمة، فالفندق لا يمكن أن يعمل يومياً فقط من أجل ضيف واحد، بل يشترك عدد من الضيوف في استهلاك وحدة واحدة من ناتج الخدمة. وبذلك يتم خلق بيئة، يمكن لنمط سلوك أي زبون فردي، أثناء عملية الخدمة، أن يؤثر فيها بصورة مباشرة، على استمتاع الزبائن الآخرين بالخدمة المقدمة³.

لذلك غالباً ما تكون أفعال الزبائن الآخرين، عنصراً هاماً في اللقاء الخدمي، وتسعى مؤسسات الخدمة إلى تسيير التفاعل بين الزبائن. من خلال إلغاء العناصر السلبية، وتقوية العناصر الإيجابية التي تزيد من متعة جميع الزبائن⁴.

المطلب الثالث: الطبعة الزرقاء لخدمة الضيافة

سيتم التطرق في هذا السياق لمفهوم وعناصر الطبعة الزرقاء للخدمة مع اسقاطها على خدمة الضيافة.

أولاً: تعريف الطبعة الزرقاء للخدمة (Blueprinting)

ويقصد بهذا المصطلح، "التصوير المرئي لعمليات إنتاج الخدمة، والأطراف المشاركة في إنتاج خدمة ما بصورة مرئية"⁵، والتي يتفرع منها منهجين، هما: منهج "البيئات الخدمية"، ومنهج "نظام إنتاج الخدمات". ويبرز هذا التعريف التسلسل العملياتي للخدمة من الانتاج إلى الاستهلاك، في تصوير بالغ الدقة، في إطار منظومة انتاجية ذات مراحل وبيئات خدمية مؤثرة ومتفاعلة.

وتعتبر "الطبعة الزرقاء للخدمة" منهجاً تصويرياً بيانياً، اقترحه Kingman-Brudage (سنة 1989) للتغلب على المشكلات، التي تحدث عند إطلاق خدمة جديدة، دون التعرف بدرجة كافية على وظائف الدعم الضرورية. ويحاول هذا المنهج في جوهره رسم خريطة للعملية الخدمية⁶. أي أن الهدف من الطبعة الزرقاء للخدمة هو معرفة تفصيلية

¹ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 198.

² روبرت سولومون، "فن خدمة الزبائن - 54 فائدة ينبغي أن يطلع عليها كل من يحترف الاعلان والتسويق"، (ترجمة: أحمد العمري)، ط1، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2005، ص ص 168-169. بتصرف

³ أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 178. بتصرف

⁴ نفس المرجع، ص 178-179. بتصرف

⁵ نفس المرجع، ص 233. بتصرف

⁶ نفس المرجع، ص 184.

دقيقة للمشكلات، التي يمكن أن تتعرض لها الخدمة عموماً، والخدمات الجديدة على وجه الخصوص، من خلال رسم خريطة مفصلة للخدمة.

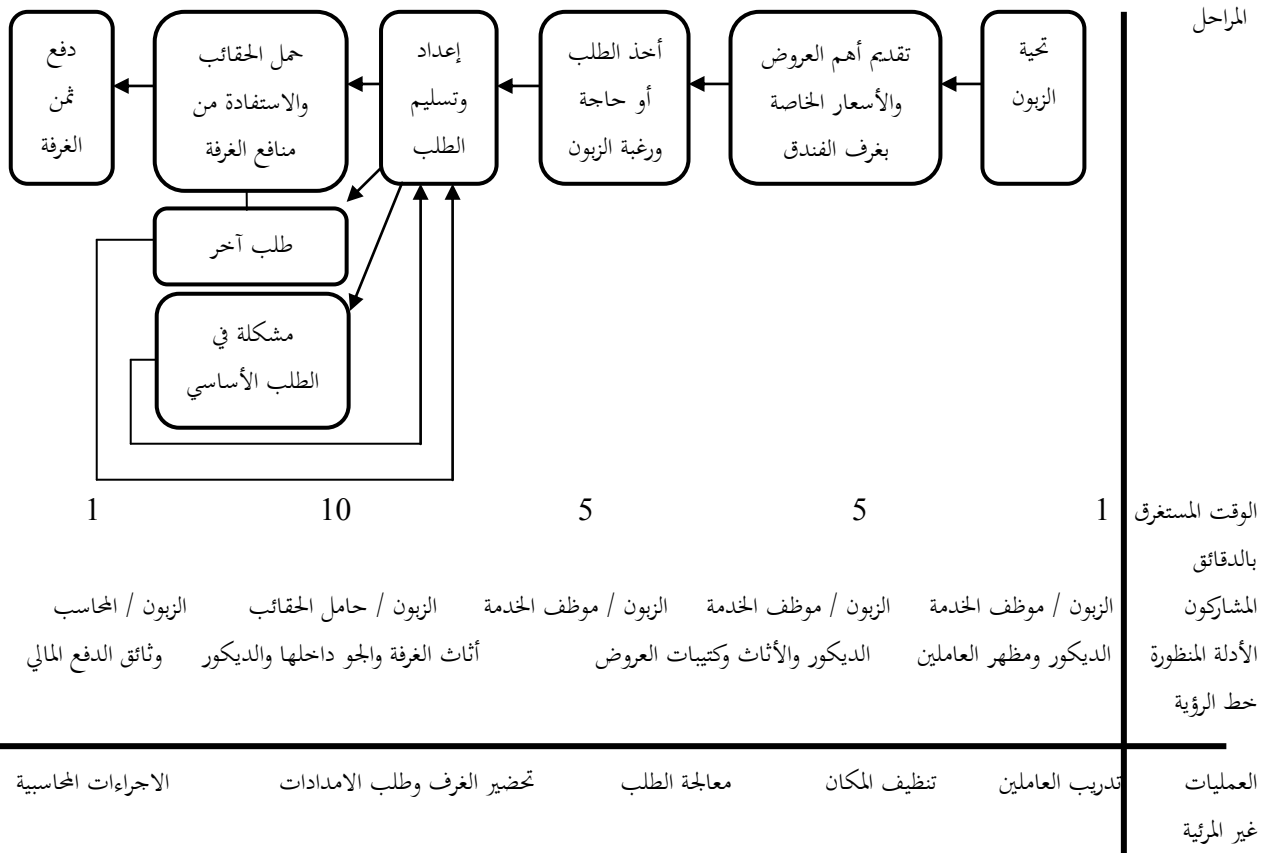
ثانياً: عناصر الطبعة الزرقاء للخدمة:

تتضمن الطبعة الزرقاء للخدمة، ثلاثة عناصر رئيسية، هي¹:

- التعرف على جميع الوظائف الرئيسية المطلوبة لإنتاج وتوزيع الخدمة، فضلاً عن الوحدة أو الأفراد المسؤولين عن ذلك في المؤسسة، أي تحديد كافة المتطلبات والمستلزمات التي تدخل في إنتاج الخدمة وتوزيعها؛
- تصوير وتوقيت التسلسل المتتابع للعلاقات بين الوظائف الخاصة بإنتاج الخدمة بيانياً، أي تحديد الأزمنة المستغرقة لوظائف إنتاج الخدمة وتصويرها على شكل ومضات؛
- فيما يتعلق بكل وظيفة، يتم تحديد التفاوتات المقبولة، من حيث المعيار الذي يمكن التغاضي عنه، من دون أن يؤثر ذلك سلباً على إدراك الزبائن للجودة، أي معرفة التفاصيل الخاصة بالمشكلات التي يمكن إهمالها، والتي لا تؤثر على الجودة الكلية للخدمة.

إن جوهر عملية إعداد الطبعة الزرقاء هو إظهار كيف تتم معالجة الزبائن والمقتنيات والمعلومات، باعتبارهم مدخلات، ومصادر تتصف بعدم التأكد. ويوضح الشكل التالي، مبادئ طبعة زرقاء لإحدى الخدمات².

الشكل رقم (06): أنموذج طبعة زرقاء لخدمة الضيافة



المصدر: أدريان بلمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 185. بتصرف

¹ أدريان بلمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 184.

² نفس المرجع، ص 185.

إن مثال الطبعة الزرقاء المبين في الشكل رقم (06)، هو مثال مبسط عن خدمة ضيافة في فندق ما، لكن الواقع العملي يبرز مدى تعقد العمليات الخدمية. ووفق ما تقدم، يمكن القول أن الطبعة الزرقاء يجب أن تحدد بوضوح، جميع الخطوات الموجودة في عملية خدمية ما، أي جميع اتصالات أو التفاعلات مع الزبائن، وهذه الخطوات مبنية بترتيب زمني متتابع من اليسار إلى اليمين، ويتم بعد ذلك تقسيم الطبعة الزرقاء إلى "منطقتين"¹، منطقة الرؤية (أي العمليات المرئية أو المنظورة للزبون، ويحتل أن يشترك فيها)، ومنطقة انعدام الرؤية (أي العمليات والتفاعلات، التي قد تكون محجوبة عن الأنظار، رغم أنها ضرورية لخدمة زبون ما بصورة مناسبة).

وتحدد الطبعة الزرقاء أيضا النقاط التي قد يدرك عندها الزبائن وجود خلل في عملية إنتاج الخدمة. والتي من الممكن أن تساعد على تحديد نقاط تفاعل معينة كنقاط خلل، يكون من الواجب اصلاحها².

المطلب الرابع: اللقاء الخدمي باعتباره فن مسرحي

يستخدم مفهوم لعب أو أداء الأدوار*، لتفسير التفاعل بين منتج الخدمة وزبون الخدمة، ويعتبر الأشخاص ممثلين يؤدون أدوارا، يمكن تمييزها عن شخصيتهم الحقيقية. وفي الأدبيات السوسولوجية، يتم لعب الأدوار نتيجة التكيف الاجتماعي، الذي يمارسه المجتمع والثقافة، التي ينتمي لها الفرد. ويلعب الفرد نمطيا، أدوارا عديدة في الحياة، مثل رب أسرة، موظف، عضو في فريق لكرة القدم... الخ. وكل من هذه الأدوار تقتزن به مجموعة من توقعات الأدوار المكيفة اجتماعيا، فالشخص الذي يلعب دور الموظف، يجب عليه أن يتصرف على نحو متمسك بالاعتمادية، الولاء، الجدارة، والثقة. مثلا³.

إن اللقاء الخدمي يمكن النظر له على أنه دراما مسرحية، فالمسرح هو المكان الذي يحدث فيه اللقاء، ويمكن أن يؤثر في حد ذاته على سلوك الزبون والبائع معا. حيث أن التنفيذ المتدني للخدمات، يمكن أن يترتب عليه تدني توقعات الزبائن، ويؤدي ذلك بدوره إلى انخفاض مستوى أداء الخدمة من جانب موظفي الخدمة⁴. ويمكن كذلك تشبيه التفاعل اللفظي بين الزبون ومقدم الخدمة بالتمثيل، حيث وكأنه يعتمد كل طرف على نص مكتوب*.

وفي هذا السياق، يمكن القول أن اللقاء الخدمي يعتبر عملية أداء أدوار متزامنة، تنشأ فيه علاقة ديناميكية. حيث يمكن أن يتكيف كلا الطرفين مع توقعات الأدوار لدى الطرف الآخر⁵.

وفي إطار تشبيه موظفي الخط الأمامي المقدمين الخدمة، بالممثلين في المسرح، يمكن القول أن الاثنان (مقدم الخدمة والممثل المسرحي) يسعيان لخلق صورة وهمية في عيون جمهورهما. ويكمن الاختلاف في أن موظف الخط الأمامي قد يقال أن مهمته أصعب بكثير من الممثل المسرحي، فعلى عكس الممثل، يجب على موظف الخط الأمامي أن يتفاعل مع جمهوره، وأن يعامل كل زبون كفرد، ويدخل معه في حوار، على عكس الممثل المسرحي النموذجي، الذي لا يتفاعل

¹ أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 185.

² نفس المرجع، ص 185. بتصرف

* لعب أو أداء الأدوار هو سلوك الفرد الناتج من تكيفه الاجتماعي، وهو يختلف عن الاستعداد الفطري أو الطبيعي.

³ أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 187.

⁴ نفس المرجع، ص 188. بتصرف

* التصرف وفقا لنص مكتوب هو نمط من أنماط السلوك محدد بإحكام من جانب طرف آخرن تقرره توقعات الأدوار الخاصة بكل من طرفي التفاعل.

⁵ أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 189.

مباشرة مع الجمهور، إلا في حالات استثنائية. ومع ذلك تعتمد عدة مؤسسات خدمية في استقطابها للعمالة على مقابلات "تجارب الأداء"، تكون فيها القدرة على "الأداء"، عنصر مهم، كالمؤهلات الرسمية تماماً¹.

وفي هذا السياق، وحسب الكاتب Freerik Mispelblan يشكل مقدم الخدمة والزيون زوج متكامل، ويسهر على الصلة بين هذا الزوج، عنصر يدعى "رموز الخدمة"، هذا الأخير الذي يهيكل قانون المقابلة أو اللقاء مع الزبون، ويسمح بتأطير العمل. وحسب نفس الكاتب، فإن مقدم الخدمة لا يتحاور وجها لوجه مع الزبون مباشرة، وبدون هيكلية، وإنما يتحاور مع الزبون وجها لوجه من خلال اللجوء الى مرجعيات المقابلات المثلى مع الزبون الأمثل الذي توجه له الخدمة، وبالتالي يتحاور موظف الاتصال والاستقبال مع هذا الزبون الأمثل، من خلال محاورته لكل الزبائن الآخرين².

¹ أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 192.

² براينيس عبد القادر، "تسويق الخدمات والخدمات العمومية"، ط1، مصر: مكتبة الوفاء القانونية، 2014، ص 261. يتصرف

خلاصة:

تطرق هذا الفصل إلى المقاربات والسياقات والأطر المفاهيمية للإبداع في تقديم خدمة الضيافة، من خلال تناول ماهية وأهمية الإبداع عموماً والإبداع التسويقي على وجه الخصوص للمؤسسة، حيث يمكن القول أن الإبداع التسويقي هو تعبير على التميز والاستجابة لحاجات ورغبات السوق، كما أنه يرتبط بالميزة التنافسية للمؤسسة، ويكون بمثابة المفتاح الرئيسي لخلق الميزة التنافسية، التي من شأنها أن تدعم وتبقي الحصة السوقية للمؤسسة، سواء كان الإبداع في مجال المنتج أو التسعير أو التوزيع أو الاتصالات التسويقية أو بحوث التسويق، أو في تسيير العلاقات مع الزبائن؛

وتمثل صناعة الضيافة العمود الفقري للسياحة، حيث تساهم بدور فعال في تعظيم العائد السياحي، وتحسين التنمية السياحية للدولة، إضافة إلى اعتبارها من الأنشطة السياحية كثيفة العمالة، التي تستوعب الكفاءات البشرية المختلفة، في جميع مجالات العمل الفندقية. وتتميز هذه الصناعة باعتمادها الكبير على مهارة العنصر البشري، حيث تتطلب إتقان فنون الفندقية، والإطعام، وخدمات الترفيه، وغيرها. ويشكل الزبون (الضيف) المحور الرئيسي الذي تبنى عليه كل تلك الجهود، وسط بيئة تعرف بشدة التنافس، وتغيرات أذواق الضيوف؛

وتتصف خدمات الضيافة بعدة خصائص فريدة تميزها عن غيرها من الخدمات، أهمها ارتباطها الشديد بالجانب الانساني، (وبالتالي يتأثر الإبداع فيها، بشكل كبير بسلوك مقدمي الخدمة أو موظفي الخط الأمامي بمؤسسة الضيافة)، وحساسيتها الكبيرة لعنصر الجودة، والسلوكيات المترتبة على عملية التفاعل الخدمي. الأمر الذي يجعل من فهم حاجات ورغبات ومشكلات الزبائن (الضيوف)، واللمسة الإبداعية في العمل الفندقية التسويقي، الموجه للزبائن (الضيوف)، إضافة إلى بعد الجودة حجر الزاوية في العمل الفندقية؛

ويتميز الإبداع في مجال خدمات الضيافة، بوجود شقين أساسيين في الإبداع التسويقي الخدمي، هما الإبداع في الخدمة ذاتها، والإبداع في عملية تقديم أو تسليم الخدمة، وهاذين الشقين يعملان بشكل متكامل. وباعتبار أن الخدمات الفندقية من بين الخدمات التي تتميز بكثافة الجانب الانساني فيها، أي أن جزء كبير من المنتج الفندقية يكمن في اللمسة الانسانية للعاملين في الخط الأمامي، الأمر الذي يجعل جزء كبير ومهم من الإبداع التسويقي الخدمي في قطاع الضيافة، مرتبط بالإبداع التسويقي للعاملين، من خلال خبرتهم وحنكتهم ودبلوماسيتهم ومدى تدريبهم وتحفيزهم وتمكينهم لأداء خدمة ذات لمسة ابداعية مختلفة ومتمقنة؛

ويعتبر اللقاء الخدمي (موظف / زبون) في مؤسسة الضيافة حقل أو مجال للإبداع التسويقي، كونه المجال الوحيد الذي يمكن من خلاله تقديم الخدمات، ومعرفة وتقييم الجودة من قبل الزبائن (الضيوف)، إضافة إلى البيئة المادية. وفي هذا السياق، يمكن القول أن اللقاء الخدمي يعتبر عملية أداء أدوار متزامنة، تنشأ فيه علاقة ديناميكية. حيث يمكن أن يتكيف كلا الطرفين مع توقعات الأدوار لدى الطرف الآخر. ويتميز اللقاء الخدمي بعدة خصائص تبرز الطبيعة التفاعلية الهادفة، والمهنية والرسمية لهذا اللقاء، والتي تتصف بها جميع اللقاءات الخدمية باعتبارها وسيلة أو وسيط للحصول على منافع الخدمة.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون
ومرتكزاتها في مؤسسة الضيافة

تمهيد:

يرتكز الإبداع التسويقي في صناعة الضيافة على العنصر البشري، باعتباره جزءاً مهماً واستراتيجياً من منتج الضيافة، المسلم للزبائن (الضيوف). ومن أجل إيجاد وتطوير هذا الإبداع ينبغي على مؤسسات الضيافة أن تشبع حاجات ورغبات موظفي الخط الأمامي، المتعاملين بشكل مستمر مع الزبائن (الضيوف)، وأن توفر الجو والمناخ المناسب لأداء الأعمال الفندقية.

ويتأتى هذا السلوك من خلال تكريس ثقافة تنظيمية موجهة للعاملين (الزبائن الداخليين)، والزبائن الخارجيين (الضيوف)، مبنية على أسس قيمية وسلوكية وتظاهرات ثقافية موجهة لخدمة العاملين باعتبارهم زبائن داخليين، ينبغي إشباع حاجاتهم ورغباتهم، (خاصة من هم على اتصال كبير بالزبائن (الضيوف))، لكي يتمكن هؤلاء من تقديم خدمات ضيافة متميزة.

وتبنى ثقافة التوجه بالزبون على ثلاث ركائز، تتمثل في: (التسويق الداخلي، ثقافة الجودة وثقافة التغيير)، من خلالها يمكن لإدارة مؤسسة الضيافة تمرير أفكارها واستراتيجياتها وقيمها للعاملين، لترجمتها إلى منتجات تشبع وترضي وتبهر الزبائن (الضيوف)، مع اعتبار هذه الثقافة جزءاً لا يتجزأ من الفكر الاستراتيجي للمؤسسة.

وسيتم التطرق لهذه الأفكار بالتفصيل، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في مؤسسة الضيافة.
- المبحث الثاني: التسويق الداخلي كأداة لثقافة التوجه بالزبون في مؤسسة الضيافة
- المبحث الثالث: ثقافة الجودة وميكانيزمات تجسيدها في مؤسسة الضيافة
- المبحث الرابع: ثقافة التغيير كمرتكز لتكريس مفهوم التوجه بالزبون في مؤسسة الضيافة

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية الموجهة بالربون في مؤسسة الضيافة

لتحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية الموجهة بالربون وإسقاطها عمليا على مؤسسة الضيافة، ينبغي التطرق أولا لمفهوم الثقافة التنظيمية وتحديد، وفهم مكونات هذه الثقافة، وميكانيزمات التطبيع الاجتماعي والتنشئة الثقافية للفرد في المؤسسة، مع التطرق لأهمية وخصائص وأبعاد ووظائف ثقافة المؤسسة، وأنواعها، وصولا إلى تحديد معالم التوجه بالربون كثقافة تنظيمية في مؤسسة الضيافة.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية (المفهوم، المكونات وميكانيزمات التطبيع الاجتماعي)

يرجع مصطلح "الثقافة" "Culture" إلى الفعل اللاتيني "Colere"، والذي يقصد به عملية زراعة الأرض، ولم يأخذ المصطلح معناه المعروف به في الأنثروبولوجيا الثقافية، وعلم الاجتماع، إلا في نهاية القرن الثامن عشر. ومن الناحية اللغوية، ارتبط مفهوم الثقافة بمعنى "التقوم" و"التهديب" للسلوكات والأفكار الانسانية¹. وعلميا، يعتبر تعريف المفكر Kovairon للثقافة، من بين أكثر تعاريف الثقافة شيوعا، حيث يرى: أن الثقافة تشمل القيم المادية واللامادية، التي يخلقها الإنسان، في سياق تطوره الاجتماعي وتجرته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والانتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم، والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي². ويبرز هذا التعريف المنظور الشمولي للثقافة كظاهرة حضارية.

وفي إطار دراسات الأعمال والمؤسسات، يعتبر موضوع "ثقافة المؤسسة" من المسائل التسييرية والتنظيمية الحديثة نسبيا، إذ بدأ الاهتمام به يبرز بداية الثمانينات، وبالرغم من صعوبة وتعقد هذا المصطلح، وتعدد تعريفاته، ظل ذا جاذبية خاصة، لما يعتقد في قدرته على إيجاد وتنمية الابداع، وتسهيل التغيير التنظيمي³.

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تحتل الثقافة كظاهرة سوسيولوجية ونفسية وتنظيمية مكانة في العقل العام للمؤسسة، وعقول أفرادها، وتتلور من خلال مراحل نمو المؤسسة وأفرادها لتشكل شخصية المؤسسة وهويتها.

وفي السياق المعرفي، تعددت وتنوعت المفاهيم والمقاربات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، إلا أنها لم تتفق على معنى هذا المصطلح، وذلك بسبب التباين في خلفية الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم -رغم إجماعهم على أهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية- ويمكن عرض بعض منها، كما يلي:

- ثقافة المؤسسة هي: "الإيديولوجيات والمعتقدات، والقيم المغروسة التي تسود المؤسسات، من خلال العادات الراسخة للطرائق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقا لها في تلك المؤسسات"⁴. ويركز هذا التعريف على ما يجب على الأفراد أن يتحلوا به من إيديولوجيات وقيم ومعتقدات لبناء منظومة عمل داخل المؤسسة.

¹ بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص 155.

² ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)"، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004، ص 107.

³ بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص 155.

⁴ عزاي عمر، عجيلة محمد، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 4، 2006، ص 61.

- ويعرفها Chuang على أنها: "نموذج للقيم المشتركة، التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المؤسسة"¹. وينظر هذا التعريف للثقافة التنظيمية كنموذج قيمى يتحكم في اتجاهات وسلوكيات الأفراد ويبرز الأولويات.

- الثقافة التنظيمية هي: "إطار معرفي يتكون من اتجاهات وقيم ومعايير السلوك والتوقعات، التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة"². وسلط هذا التعريف الضوء على الجانب المعرفي المشترك للثقافة التنظيمية والذي يحدد ويضبط معايير وقيم للسلوكيات والتوقعات التنظيمية.

- الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة"³. ويركز هذا التعريف على جملة المبادئ والقيم والمعتقدات الموجودة فعلا والسائدة في المؤسسة مهما كان نوعها.

- وتشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم، حول خصائص التنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه⁴. ويركز هذا التعريف على التطور الزمني والتراكم والتدرج والاستقرار الذي تتسم به الثقافة التنظيمية.

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن ثقافة المؤسسة هي: "الموروث الحضاري والقيمي-والذي تتميز به المؤسسة عن الأفراد العاملين فيها، وتستقل فيه عنهم، رغم تشكيلهم لهذه الثقافة- 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 المؤسسة)، والذي يعطي لهذه المؤسسة تفردا وخصوصية، قياسا بالمؤسسات الأخرى".

ومن خلال التعرض كذلك لمفهوم الثقافة التنظيمية، يتضح أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن رسالة تبرز هوية المؤسسة وتفردا عن غيرها من المؤسسات، والهوية التنظيمية هي⁵: "مجموع خصائص المؤسسة التي تطبعها بميزة محددة وتجعلها فريدة من نوعها"، حيث تختص الهوية التنظيمية بكيفية رؤية أفراد التنظيم للمؤسسة التي ينتمون إليها، وكيف يفكرون ويشعرون بصدها.

وعندما تكون ادراكات الأفراد لخصائص المؤسسة متوافقة مع مفهومهم الذاتي، فان الهوية التنظيمية تكون قوية، ولكي تكون الهوية التنظيمية قوية ينبغي أن تكون للمؤسسة ثقافة راسخة يؤمن بها العاملون.

¹ Y.Chuang, et al, "**Organizational Culture – Group Diversity and Intra-group**", Vol 10, No 1, Conflict Team Performance Management, 2004, p 26.

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "إدارة السلوك في المنظمات"، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسويبي)، السعودية: دار المريخ للنشر، 2004، ص 663.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 335.

⁴ كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 101.

⁵ الهادي بوقفلول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في إقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص 209.

وتتضمن الهوية التنظيمية أهداف المؤسسة الجوهرية، المبنية وفق اعتقادات أعضائها والعاملين فيها. وتتجسد في ذلك الشعور الذاتي، المتولد عند عضو المؤسسة، بالاندماج والتوحد مع مؤسسته التي يعمل فيها¹. وفي هذا الإطار يمكن التعامل مع موضوع الهوية التنظيمية، من خلال منظورين، هما²:

- المنظور الخارجي: ويتضمن الاجابة على سؤال (من نحن) ؟

- المنظور الداخلي: ويتضمن التعرف على قيم المؤسسة، وسماتها وخصائصها.

ويمكن النظر كذلك الى موضوع الهوية التنظيمية، من شقين -يمكن أن يكونا متوافقين ومتقاربين أو متناقضين- هما: **الهوية الفعلية** (أو الواقع القيمي الممارس)، و**الهوية المثالية** (أي ما يجب أن تكون عليه المؤسسة هوياتياً)، وكيفية إحلال التكامل بين هاذين المفهومين، عند بناء الهوية التنظيمية للمؤسسة³.

والثقافة التنظيمية إما أن تكون قوية (عندما تحظى بالثقة والقبول من معظم أعضاء المؤسسة، الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة، والتي تشجع حاجاتهم، وتحقق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية). وإما أن تكون ضعيفة (عندما لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المؤسسة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد الأعضاء صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها).

وكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية، كلما زاد إيمان الأفراد بها وانتماهم التنظيمي لها، وهذا يؤدي إلى خلق نوع من التحفيز والدافعية نحو الأداء المتميز⁴.

ومن ناحية أخرى لا توجد في أي مجتمع ثقافة واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المؤسسة، إذ أن هناك ثقافة سائدة مهيمنة، وهي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية أعضاء المؤسسة، وهناك أيضاً ثقافات فرعية لوحدها أو مجموعات وظيفية، (مثل المهندسين والمحاسبين،... الخ). وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المؤسسة يمكن أن تضعف المؤسسة، إذا كانت تتعارض مع الثقافة المهيمنة والأهداف العامة للمؤسسة، لكن الواقع عكس ذلك، فالكثير من الثقافات الفرعية تتكون، لمساندة مجموعة معينة من العاملين، على مواجهة مشكلات يومية محددة، تواجه المجموعة أو المؤسسة⁵.

وفي إطار تشخيص مصطلح الثقافة التنظيمية، تم ملاحظة أنه أحياناً يحصل خلط بينه وبين مصطلح "المناخ التنظيمي". هذا الأخير الذي يعرف بأنه⁶: "المشاعر والمواقف والاتجاهات السلوكية، التي تتصف بها الحياة التنظيمية، والتي يمكن قياسها عملياً من خلال إدراك أفراد المؤسسة". ويركز هذا التعريف على الجانب الإدراكي للأفراد لما هو عليه

¹ فهمي خليفة صالح الفهداوي، "دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني- دراسة ميدانية لآراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار"، "التنظيم وأداء المنظمات- بحوث محكمة منتقاة"، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص 111.

² نفس المرجع، ص ص 112-113. بتصرف

³ نفس المكان. بتصرف

⁴ بل كبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09 - 10 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 283.

⁵ حسين حريم، "إدارة المنظمات- منظور كلي"، ط2، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 259-260.

⁶ نيجل كنج، نيل اندرسون، "مرجع سبق ذكره"، ص 209.

الحال بالنسبة لجملة المشاعر والمواقف في المؤسسة ، والتي يمكن قياسها. ويعرف المناخ التنظيمي كذلك، بأنه¹: محصلة الرأي الجماعي لدى الأفراد داخل أحد التنظيمات، عن طبيعة التفاعل والعمل الذي يعملون فيه، والذي له تأثير على سلوكهم"، ويركز هذا التعريف على الجانب السوسولوجي لآراء الأفراد كمجموعة لما عليه حال التفاعل الاجتماعي التنظيمي، وأنماط العمل داخل المؤسسة، والذي يعمل على توجيه سلوكياتهم والتأثير عليها.

ووفق هاذين التعريفين، يتضح أن المناخ التنظيمي يمثل مواقف وحالات وقتية ذاتية، غير موضوعية، شخصية دائماً، تكون عرضة للتوجيه والتحريف والمناورة، بمعرفة الأفراد ذوي النفوذ والقوة. بعكس الثقافة التنظيمية، التي تمثل نطاقاً متطوراً، يتضمن المؤسسة ككل، وأفكارها. فالثقافة مترسخة في تاريخ المؤسسة، ويتضامن الجميع في اعتناقها، كما أنها معقدة بدرجة كافية، لمحاولة التوجيه والتحريف و المناورة².

وهناك اتجاهان في تفسير نشوء الثقافة التنظيمية، الأول يتعلق بالثقافة الهيكلية، والآخر مرتبط بالثقافة التفسيرية، حيث تركز وجهة النظر الأولى، على علاقة الهيكل التنظيمي بنشوء ثقافة المؤسسة، أما وجهة النظر الثانية، فتري بأن ثقافة المؤسسة تنشأ وتتكون، من خلال القيم والرموز والطقوس والمعاني واللغة... الخ³.

وفي هذا السياق، شبهت ثقافة المؤسسة، بـ: "جبل الجليد"، حيث يمثل جزؤه الأكبر المختفي تحت الماء، المباديء والقيم، التي اكتسبها أفراد المؤسسة، على مر الزمن، والجزء الذي يظهر فوق الماء، يمثل السلوكيات والتفاعلات والهيكل والقوانين... الخ، التي تعارف عليها أفراد المؤسسة⁴.

وإذا تم التفكير في الثقافة التنظيمية، كنبئة بصل، كما يراها المفكر Kuhn، فإن هاته الثقافة، سيكون لها مستويات مختلفة، حيث يمكن تمثل الشريحة الأولى، السلوكيات الظاهرية وأنماط العمل، وكلما تم الانتقال إلى الشرائح الموالية، سيتم هذا الانتقال عبر الطقوس والروتين والبعد الرمزي، ليتم اكتشاف مستويات داخلية من الفلكلور والآمال والأحلام، التي تقود إلى القيم والافتراضات الداخلية جدا، والتي تعطي معنى للجوانب الخارجية لثقافة المؤسسة. ووفق ذلك يكون من الضروري عند محاولة التأثير على الثقافة أو تغييرها، أن يتم تحديد، وربما تغيير القيم التي تكمن في الجوهر⁵.

وإذا ما تم التفكير في الثقافة التنظيمية كمظلة، فإنه سيتم رؤية القيم والمثل العليا التي تكون قادرة على توحيد الأفراد والجماعات، التي تعمل تحت نفس المظلة. وبالتالي فإن تغيير أي ثقافة تنظيمية، سيعتمد على إيجاد المظلة التي توحد أفراد وجماعات وثقافات فرعية متباعدة داخل المؤسسة، سعياً وراء رؤية مشتركة⁶.

¹ كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 102.

² نفس المكان.

³ بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص 156.

⁴ نفس المرجع، ص 17.

⁵ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 152.

⁶ نفس المكان.

ثانيا: مكونات الثقافة التنظيمية:

تتجسد الثقافة التنظيمية للمؤسسة في المكونات التالية:

1.2/ **القيم التنظيمية:** وهي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وجيد أو غير جيد، ومهم أو غير مهم¹. هذه الاتفاقات تشكل في مجموعها المبادئ والمثل العليا، والرؤى ووجهات النظر ومحددات الحكم، للأفراد في المؤسسة، وفق معتقداتهم. وهي ذاك الجزء غير الظاهر من الثقافة التنظيمية، والذي يشكل ويوجه سلوك الأفراد، إلى ما يمكن أن تصنفه المؤسسة بالسلوك المتسق والسلوك غير المتسق، مع الاتجاه العام للقيم، ومع الثقافة التي ترغب فيها المؤسسة. وهي المحرك الأساسي لاتجاهات وحاجات ودوافع وإدراكات الأفراد في بيئة العمل².

2.2/ **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة، حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية³.

3.2/ **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير متفق عليها، يلتزم بها العاملون في المؤسسة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، وهذه الأعراف تكون غير مكتوبة، وواجبة الإتيان⁴.

4.2/ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، بين الأفراد العاملين ورؤسائهم، وبين العاملين أنفسهم، وهذه التوقعات، تتجسد في ما يتوقعه العامل من المؤسسة، وما تتوقعه المؤسسة من العامل، خلال فترة عمله في المؤسسة. ويمكن أن تتجسد هذه التوقعات في: (التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم حاجات الفرد النفسية والاقتصادية، والعمل المتقن ووجود ضمير مهني،... الخ)⁵.

5.2/ **الطقوس التنظيمية:** الطقوس أو الشعائر بشكل عام، هي عادات وتصرفات مجتمعية، ذات جذور دينية أو خرافية أو قبلية، تعود عليها المجتمع، لتثبيت تراثه وثقافته⁶. وتتمثل الطقوس التنظيمية في العادات والأحداث والأنشطة الخاصة، التي يمارسها العاملون في المؤسسة، والتي تعكس القيم والمثل الأساسية للمؤسسة، وتسهم في زيادة الانتماء إلى المؤسسة، وتثبيت ثقافتها. كطقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، وطريقة تحضير وتسيير الاجتماعات، وطريقة

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 154.

² كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 104.

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 154.

⁴ نفس المكان.

⁵ كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 155. يتصرف

⁶ مسعودة شريفني، كريمة حاجي، "المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة"، (الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 / 15 فيفري 2012)، ص 8.

الكلام والكتابة، فترات الاستراحة من العمل، وتناول المشروبات... الخ¹. كما يمكن القول أن الطقوس هي احتفالات متكررة، تتم بطريقة نمطية معيارية، وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية².

6.2/ القصص: لكل ثقافة تنظيمية قصص، يحكيها أفراد المؤسسة عن أحداث سابقة، مهمة لها، وتبين ما تعتبره الجماعة سلوكاً صحيحاً أو خاطئاً، ومن هو البطل ومن هو الشرير، وتعلم هذه القصص، ما هو مهم للجماعة، وكيف يجب أن يتصرف الفرد في مواقف مشابهة³. وتستخدم القصص غالباً لتعكس رسالة معينة⁴. وإضافة إلى القصص، هناك الأساطير، وهي قصص وحكايات خرافية أو خارقة للعادة عن أحداث سابقة. وتظهر أهمية الأساطير في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه⁵. كما أن الأساطير تحافظ على القيم وترسخها⁶. وتساعد على الإبداع.

7.2/ اللغة: هي منظومة المعاني المشتركة بين أعضاء المؤسسة، يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية. وفي كثير من المؤسسات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة، ثقافة تلك المؤسسة. وإضافة إلى اللغة هناك الشعارات، التي تتكون من جمل وعبارات، وعادة ما تكون مختصرة وبلغية، تعبر عن قيم المؤسسة والممارسات المرغوبة لتأكيد هذه القيم⁷.

8.2/ الموروث الثقافي للمؤسسة: وهو تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المؤسسة التركيز عليه، ونشره واعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المؤسسة التغاضي عنه⁸.

9.2/ الأخلاقيات: وتمثل أحد أهم مكونات ثقافة المؤسسة، وما تشمل عليه من قيم وطرق للتفكير، وأساليب للتعامل بين أفراد المؤسسة والأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات المؤسسة مما يلي⁹:

- أخلاقيات الأفراد، والتي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع... الخ، أي البعد الشخصي للأخلاق؛
- أخلاقيات المهنة، والتي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة، أي البعد المهني للأخلاق؛
- أخلاقيات المجتمع، الناتجة من النظام الرسمي القانوني، وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع، أي البعد المجتمعي للأخلاق.

10.2/ هيكل النظم والقواعد والإجراءات: حيث يمكن النظر لأداء العاملين، وفقاً للأسس والنظم والقواعد والاحكام التي تضعها المؤسسة، على أنه سلوك تنظيمي موجه لتحقيق أهداف المؤسسة. وتهتم كل مؤسسة بوضعها

¹ مصطفى محمود أبو بكر، سيد حسين طه، "المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، ط1، مصر: دار الولاة الحديثة، 2005، ص 147.

² حسين حريم، "مرجع سبق ذكره"، ص 262.

³ ناصر جرادات وآخرون، "إدارة التغيير والتطوير"، ط1، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2013، ص 154.

⁴ يوسف مسعداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، ط2، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014، ص 445.

⁵ نفس المرجع، ص 444. بتصرف.

⁶ مسعودة شريفي، كريمة حاجي، "مرجع سبق ذكره"، ص 7.

⁷ يوسف مسعداوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 445.

⁸ مصطفى محمود أبو بكر، سيد حسين طه، "مرجع سبق ذكره"، ص 147.

⁹ نفس المكان.

لتنميط السلوكيات الأدائية داخلها. ويمكن القول أن مجموع النظم والإجراءات والقواعد، التي تضعها المنظمة تشكل دعماً تنظيمياً للثقافة التنظيمية المطلوبة¹.

11.2/ القيادة: حيث يساعد المسيرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، على إرساء ثقافة إيجابية، أو ثقافة سلبية. حيث ينظر إليهم العاملون كنماذج للسلوك، وإذا كان للمسيرين قدرة تأثيرية إيجابية، يمكن للمؤسسة أن تتبنى ثقافة إيجابية، والعكس صحيح².

12.2/ الرموز: وتشمل الإشارات والألقاب وحتى اللغة الخاصة، وهي تشكل وسائل مختصرة لتحديد ثقافة المؤسسة. ولها معاني خاصة لأفراد المؤسسة لا يعرفه الآخرون. وهذه اللغة الخاصة، تمثل أداة مهمة لتكوين الثقافة التنظيمية³. وبالتالي يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت، العلامة التجارية... الخ. ويبرز تطور الرموز والإشارات، إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً. وتمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها وتأقلمها مع البيئة⁴.

13.2/ الروتين: في كل ثقافة تنظيمية روتين معين، يحدد كيف يجب أن تتم الأمور. وهذا الروتين يحدد أيضاً كيف يتعامل الأفراد مع بعضهم البعض، ومع من هم خارج المؤسسة، وهو أول ما يبدأ الفرد بتعلمه، عندما ينتمي إلى مؤسسة ما. وهو غالباً ما يشكل المستوى الظاهري للثقافة، ويجسد قيمها وافترضاها⁵.

14.2/ المظاهر الرمزية المادية: وتتمثل في الأشياء المادية المحيطة بالأفراد في المؤسسة، والتي تشكل مصدراً للتحفيز المحسوس، أثناء ممارستهم للفعاليات ذات الطابع الثقافي. وتشمل هذه المكونات أسلوب تصميم بناية المؤسسة، ملابس العاملين، ترتيب المكاتب، عناوين الأقسام المختلفة، التكنولوجيا المستخدمة، وأدوات التواصل المادية المرتبطة بـ: (العلامة التجارية للمؤسسة وشعاراتها المعلنة، واسلوب تعاطيها مع الأفراد الخارجيين المتعاملين معها)، من كتيبات ووثائق وملصقات... الخ⁶.

تبرز النقاط سالفة الذكر أهم المكونات التي تشكل ثقافة المؤسسة، والتي على رأسها القيم التنظيمية والمعتقدات والأعراف والتوقعات والطقوس التنظيمية، والقصص واللغة والموروث الثقافي، وأخلاقيات المؤسسة، وهيكل النظم والقواعد والإجراءات والنمط القيادي، والرموز المعنوية والمادية والروتين. والتي ترسم فسيفساء ثقافية تختلف من مؤسسة لأخرى.

وفي هذا السياق، يمكن إبراز أهم العوامل المساهمة في تشكيل الثقافة التنظيمية، كالتالي⁷:

¹ كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 105.

² نفس المكان.

³ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 155.

⁴ مسعودة شريفي، كريمة حاجي، "مرجع سبق ذكره"، ص 7.

⁵ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 154.

⁶ احسان دهش جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، ط 1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 615.

⁷ يوسف مسعداوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 443.

- **المؤسس الأول:** قد تعزى ثقافة المؤسسة، ولو جزئياً إلى المؤسس الأول أو المؤسسون، وغالباً ما يتسم هؤلاء بشخصية ديناميكية ومبدعة، ولهم قيم قوية مهيمنة، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك؛
- **التأثر بالبيئة الخارجية:** حيث تنمو ثقافة التنظيمية متأثرة بخبرة المؤسسة، في تعاملها مع البيئة الخارجية؛
- **الاتصال بالعاملين الآخرين:** تقوم الثقافة على الفهم المشترك للظروف والأحداث، التي يواجهها العاملون بالمؤسسة. وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معانٍ مماثلة للأحداث والأنشطة التي توجد بالمؤسسة.

إن النقاط السابقة تظهر أن تشكل ثقافة المؤسسة يعود لمنشأ المؤسسة الأول وثقافته ورؤيته وطريقة تفكيره، إضافة إلى خبرة التعامل مع البيئة الخارجية للمؤسسة، والتفاعل الاجتماعي والتواصل بين العاملين في المؤسسة.

ثالثاً: ميكانيزمات التطبيع الاجتماعي في المؤسسة:

يجسد التطبيع الاجتماعي -والذي يعتبر أحد أهم وسائل تشكيل وبلورة ثقافة المؤسسة- حالة التكيف والاستعداد والتهيؤ لدى الأفراد العاملين والجماعات والفرق، للتعامل مع ثقافة المؤسسة الحالية والجديدة، ويتشكل التطبيع الاجتماعي للأفراد مع ثقافة المؤسسة، من خلال استراتيجيات متنوعة خاصة بالتعلم والتدريب والتطوير، تساهم في عملية البناء الثقافي الصحيح، والمعرفة الواعية العميقة بطبيعة التكوين الثقافي لكل من الفرد، والجماعة والمؤسسة. ثم يعمل هذا التطبيع على مزج ألون النسيج الثقافي لجميع هذه الأطياف. وهذا لا يعني أن عملية التطبيع الاجتماعي تساهم في إلغاء أو ذوبان كلي لثقافة الفرد أو الجماعة، إنما تخلق الرغبة والقناعة، وتعزز الإرادة والالتزام الطوعي الواعي للأفراد والجماعات، وتحاول الاستفادة من القواسم والروابط المشتركة، ومد جسور الثقة بين الفرد والجماعة والمؤسسة، بحيث تجعلهم جميعاً يحملون هوية ثقافية واحدة، ينتمون لها روحاً وقيماً وسلوكاً¹.

ويرى الكاتبين Robbins و Judge (سنة 2007)، أن دور التطبيع الاجتماعي، يتجلى في إحداث تقارب بين معتقدات وقيم وأعراف العاملين الجدد، وما تمتلكه المؤسسة من موروث ثقافي. بحيث يتمكنوا من التكيف مع المهام والأدوار المناطة بهم، ومع ثقافة المؤسسة. وتسعى المؤسسة في هذا الإطار، إلى إشراكهم في برامج تدريبية، تزودهم بالمعارف والقدرات والمهارات للتعامل مع المناخ الثقافي للمنظمة والعمل في إطاره².

ويعتبر التطبيع الاجتماعي في المؤسسة أحد أهم العوامل المحددة لمستوى النضج والوعي الثقافي، الذي يستمد روافده من القيم والطقوس والشعائر، والقصص واللغة المهيمنة على فلسفة البناء الثقافي للمؤسسة.

ولتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة، لدى العاملين، ينبغي أن تهتم المؤسسات، بعد تعيين العاملين، القيام بتدريبهم. باعتبار أن التدريب هو أداة من أدوات التطبيع الاجتماعي، يتعلم الأفراد من خلاله الكثير عن المؤسسة³. أي أن

¹ نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المؤسسة"، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 130.

² نفس المرجع، ص 131.

³ كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 106. بتصرف

التدريب يعتبر المفتاح الأول والأساسي، الذي من خلاله يلج العاملون إلى ثقافة وطرق تفكير المؤسسة، وبالتالي يتوافقون معها.

ومن نتائج التطبيع الاجتماعي في المؤسسة، وخاصة بالنسبة للعاملين الجدد¹:

- تشجيع الإبداع، وتفجير طاقات العاملين في هذا المجال، أي أن العامل كلما اندمج مع المؤسسة، كلما وجد ونمى الإبداع؛
- الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية للعاملين، أي أن التطبيع الاجتماعي، يولد التضامن والتواصل، والذين ينعكسان إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية للعاملين؛
- إكسابهم طرق جديدة للقيام بأدوارهم ومهامهم، أي أنه من خلال التطبيع الاجتماعي يتعلم العاملون طرق وأساليب جديدة لأداء المهام؛
- استخدام لغة فريق العمل، للتعبير عن التفاهم بين الأقسام، أي أنه من خلال التطبيع الاجتماعي تنشأ وتنمو فرق العمل؛
- تتجسد الترقيات على أساس نتائج الأداء، أي أن التطبيع الاجتماعي يولد الحافز لدى العاملين على الإنجاز، باعتباره وسيلة للترقية والنمو الوظيفي؛
- محاولة تحسين الاتصالات بين الأقسام، أي أنه من خلال التطبيع الاجتماعي يزداد التواصل والتفاعل التنظيمي بين أقسام المؤسسة؛
- الاهتمام بالقيم وتجسيدها أكثر من مجرد الالتزام بالإجراءات والقواعد، أي أن التطبيع الاجتماعي يولد وينمي ويغرس قيم العمل الجماعي، وينتج ثقافة سلوكية، تعمل على تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية (الأهمية، الخصائص، الأبعاد والوظائف)

سيتم التطرق في هذا السياق إلى أهمية الثقافة التنظيمية، وتحديد أهم خصائصها وأبعادها، مع التطرق لوظائفها في المؤسسة.

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية:

ترجع أهمية ثقافة المؤسسة إلى مساهمتها المؤثرة في نجاح أو فشل المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها. ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية²:

- تعمل ثقافة المؤسسة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كما أن أي اعتداء على أحد البنود الثقافية، أو العمل بعكسها، سيواجه بالرفض؛
- تعمل ثقافة المؤسسة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين، حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المؤسسة تشكل إطاراً مرجعياً، يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

¹ نعمة عباس الخفاجي، "مرجع سبق ذكره"، ص 141. بتصرف.

² كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 103. بتصرف.

- تساعد ثقافة المؤسسة على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. حيث أنه من المعروف، أن الفرد عندما يواجه موقفاً أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد، يصعب التنبؤ بسلوكه؛
- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي. باعتبار أنها مشتركة بين العاملين، ويستطيعون تعلمها، وتنتقل عبر أجيال المؤسسة وتورث لهم.
- كما تتجسد أهمية ثقافة المؤسسة، في الأدوار التالية¹:
- تعتبر نماذج مرشدة للسلوك والعلاقات، التي يجب اتباعها من قبل الإدارة والعاملين؛
- تحدد للعاملين بالمؤسسة السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بينهم، من جهة، وبينهم والزبائن والأطراف الأخرى، من جهة أخرى؛
- تميز ملامح وهوية المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتعتبر مصدر فخر واعتزاز للعاملين؛
- تيسر مهمة الإدارة، فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية الصارمة، لتأكيد السلوك المطلوب؛
- تمنح المؤسسة ميزة تنافسية، إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة، كالتفاني في خدمة الزبون، والإبداع؛
- تسهم في استقطاب العاملين المتميزين، فالمؤسسات التي تتبنى قيم الإبداع والتميز تستهوي العاملين المبدعين؛
- تؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير، وتزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛
- إن دور ثقافة المؤسسة لا يقتصر فقط على تحسين الأنماط السلوكية في المؤسسة، من خلال توقع الأحداث وفهم مواقف الأفراد، بل يتعداها، ليشمل مساعدة المؤسسة على تصحيح الأخطاء والانحرافات، والتعرف على سبيل تطوير وتحسين الأداء المنظمي.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية:

- تتمايز المنظومات الثقافية للمؤسسات، إلا أن هناك مجموعة من الخصائص والسمات المشتركة، وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها المؤسسات. وتتمثل أهم هذه الخصائص في ما يلي:
- 1.2/ ثقافة المؤسسة هي ظاهرة اجتماعية، باعتبارها تنتج وتكتسب اجتماعياً، وتتدخل عن طريق القيم الاجتماعية، عندما يتعلق الأمر بالنشاطات والسلوكيات التنظيمية المحددة²؛
- 2.2/ التكيف والتطور والتغير كميزة لثقافة المؤسسة، حيث تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة، مما يكسبها خاصية التكيف، والاستجابة لمطالب الأفراد المختلفة والمتنوعة، والاستجابة كذلك للتغيرات البيئية الخارجية³. والمؤسسات القادرة على التكيف والتطور والتغير بشكل ناجح، هي المؤسسات الموجهة ثقافياً بأسواقها، والتي تمتلك القدرة على المخاطرة المحسوبة، وعلى التعلم من الأخطاء... الخ⁴؛

¹ يوسف مسعداوي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 440-441. بتصرف.

² بوخريسة بوبكر، "المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي"، الجزائر: منشورات جامعة باجي مختار - عنابة، 2006، ص 79.

³ يوسف مسعداوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 449.

⁴ كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 108. بتصرف

3.2/ ثقافة المؤسسة هي نظام مكتسب، إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المؤسسة، بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما تكتسب من خلال التعليم والتقليد والمحاكاة والتدريب¹؛

4.2/ تتميز ثقافة المؤسسة بالاتساق والتناسق والانسجام: حيث تميل المؤسسات الفعالة إلى إنشاء ثقافة إيجابية قوية، تتسم بدرجات كبيرة من الاتفاق والانسجام والترابط والتكامل، بين الثقافات الفرعية المكونة للثقافة التنظيمية. كما أن أنماط السلوك التنظيمي، وسلوك الأفراد، إنما ينبع من الانسجام بين قيم العاملين وقيم المؤسسة. ويهتم القادة والمرؤوسون بالوصول إلى الاتفاق والتنسيق بين وجهات النظر المتناقضة، ويمكن القول أن الاتساق والانسجام، هو مصدر ثبات الثقافة داخل المؤسسة، وأن التكامل الداخلي ينبع من أنماط التفكير المتسقة داخل المؤسسة²؛

6.2/ ثقافة المؤسسة هي نظام مركب، حيث تتضمن العديد من المكونات أو العناصر الفرعية المتفاعلة مع بعضها البعض، في تشكيلها، وتمثل في³:

أ. المكون المعنوي: ويتجسد في نسق القيم والأخلاق والمعتقدات، التي يعتنقها العاملون في المؤسسة، أي الجانب الرمزي للثقافة التنظيمية؛

ب. المكون المادي: ويشمل ما ينتجه أو يتعامل معه أفراد المنظمة من معدات وأدوات وبرمجيات وأجهزة، أي الجانب الملموس للثقافة التنظيمية؛

ت. المكون السلوكي: ويظهر في التصرفات التي يمارسها أفراد المؤسسة، أثناء انجاز المهام التسييرية المختلفة، أي جانب الفعل للثقافة التنظيمية.

7.2/ ثقافة المؤسسة هي نظام تراكمي، يتصف بالاتصال والاستمرار، حيث يعمل كل جيل في المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة، وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، مما يؤدي إلى تراكم الثقافة، من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها، من عناصر معدلة وجديدة⁴؛

8.2/ الثقافة التنظيمية تمثل مدخلات ومخرجات تنظيمية في وقت واحد، باعتبارها نتاج لعمليات المؤسسة كافة، فضلاً عن تأثيرها على العمليات التي ستم في المستقبل، بالإضافة إلى تأثيرها بالنظم الاجتماعية والفنية الموجودة في محيط المؤسسة، وبالتالي، فإن ثقافة المؤسسة هي نتاج ممارسات تنظيمية متراكمة في المؤسسة، وفي نفس الوقت هي مصنع هذه الممارسات في المؤسسة⁵؛

9.2/ تتميز الثقافة بالثبات النسبي والاستمرارية، وهذه الخاصية ترتبط بعمق الثقافة، وتعدد مستوياتها، مما يسمح بانتشارها في المؤسسة، وبالتالي تصبح ثقافة تنظيمية مشتركة⁶؛

¹ يوسف مسعداوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 448.

² كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 107-108.

³ يوسف مسعداوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 447.

⁴ نفس المرجع، ص 448. بتصرف

⁵ نفس المرجع، ص 449.

⁶ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 154.

10.2/ الثقافة تحدد رسالة ورؤية المؤسسة، حيث أن الثقافات القوية لها قدرة كبيرة على تحديد الاتجاه والغرض من وضع الأهداف الاستراتيجية، والتعبير عن رؤيتها المستقبلية بوضوح¹.

تبرز النقاط سالفة الذكر أهم الصفات التي تميز الثقافة التنظيمية عن الثقافات الأخرى، وتمثل في الجانب الاجتماعي المكتسب والمركب للثقافة، والقابلية للتكيف والتغير والاتساق والاستمرارية، والتأثير في أنشطة المؤسسة والتأثر بها، وتحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

تتلور الثقافة التنظيمية، حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، إلى الأبعاد التالية²:

أ. **البعد التنظيمي:** وهو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المؤسسة، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، إضافة إلى تأثير البيئة على المؤسسة، وقواها البشرية، وأهدافها، وتأثير العاملين على المؤسسة، وكفاءتها؛

ب. **بعد التسيير:** ويتصل هذا البعد بكل سلوكيات التسيير، وأنشطته. أي يهتم بأنشطة الفرد وتصرفاته، في مواقع العمل؛

ت. **البعد الإنساني:** ويتجسد في أثر ثقافة المؤسسة على الجانب التفاعلي والعلاقاتي، سواء كانت بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بين الموظفين والجمهور، فضلاً عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني.

تظهر النقاط السابقة أهمية العلاقات التنظيمية واجراءات وطرق التسيير، والجوانب الانسانية التفاعلية في بلورة الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

وإضافة إلى هذا التقسيم الخاص بأبعاد الثقافة التنظيمية، هناك مقاربة أخرى، تصنف أبعاد ثقافة المؤسسة إلى بعدين رئيسيين، هما³:

أ. **البعد الاجتماعي:** ويشير إلى العلاقة الودية بين الأفراد داخل المؤسسة؛ ويقوم هذا البعد عن طريق المقاصد، أو الغايات. ويعتبر مستقلاً بتأثيره في أداء المؤسسة، من خلال تقاسم الود والأفكار والاتجاهات والاهتمامات والقيم؛

ب. **البعد التضامني:** ويشير إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية أفضل وأكبر. ويعتبر التضامن مفضلاً، لكونه يعمل على توليد الأفكار الفردية في القرار لصالح رسالة المؤسسة وأهدافها، والسرعة في الاستجابة للتغيرات البيئية، وعدم الرغبة في القبول بالأداء الضعيف. وفي إطار هذا البعد، يعمل كل

¹ كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 108.

² يوسف مسعداوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 441-442.

³ شاكر جار الله الخشالي، أباد فاضل محمد التميمي، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة (دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الاردنية)"، (المؤتمر الدولي العلمي الثالث، إدارة منظمات الأعمال - التحديات العالمية المعاصرة، ج1، ط1، 27 / 29 / 4 / 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014)، ص 524-525.

فرد من أجل صالح المؤسسة، ويلتزم بالمعايير المرتفعة، كما أن الأفراد في المؤسسة التي يكون التضامن فيها مرتفعاً، غالباً ما يثق العاملين ببعضهم البعض، ويتعاملون كأفراد العائلة الواحدة. تشير النقاط السابقة إلى أهمية الجانب التفاعلي الاجتماعي الهادف من جهة، والجانب التضامني الأسري بين الأفراد، وبين الفرد والمؤسسة في تشكيل وتحقيق ثقافة تنظيمية تتصف بالقوة والأداء الجيد.

رابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية:

- تؤدي الثقافة التنظيمية عدداً من الوظائف داخل المؤسسة، يمكن إيجازها كالتالي:
- أ. تنمية الشعور بالهوية الجماعية المشتركة، حيث أن تشارك العاملين بنفس القيم والمدرجات، يمنحهم الشعور بالتوحد، ويجعلهم جزءاً حيوي من المؤسسة¹.
 - ب. تقوية الالتزام الجماعي برسالة المؤسسة²، نتيجة الشعور بوجود هدف مشترك تسعى المؤسسة إلى تحقيقه. الأمر الذي يؤدي إلى اهتمامهم بالمؤسسة التي ينتمون إليها أكبر حتى من اهتماماتهم الشخصية³، ويؤدي إلى تنمية الالتزام، وزرع حب المصلحة العامة⁴.
 - ت. تعزيز استقرار المنظومة الداخلية للمؤسسة، من خلال التعاون والتنسيق الدائم بين أعضاء المؤسسة⁵.
 - ث. دعم وتوضيح معايير السلوك⁶، وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للعاملين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، من خلال التحديد الواضح لما ينبغي قوله أو عمله في كل الممارسات التنظيمية⁷.
 - ج. تساعد على الربط والتكامل بين المنظومة الداخلية للمؤسسة والأفراد العاملين بها، والتكيف مع البيئة الخارجية للمؤسسة⁸.
 - ح. تشكيل إطار مرجعي ومرشد للأفراد في المؤسسة، من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها⁹.

¹ يوسف مسعداوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 446. بتصرف؛

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 156. بتصرف؛

³ مسعودة شريفي، كريمة حاجي، "مرجع سبق ذكره"، ص 8.

⁴ يوسف مسعداوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 452.

⁵ نفس المرجع، ص 446. بتصرف؛

⁶ كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 104.

⁷ مسعودة شريفي، كريمة حاجي، "مرجع سبق ذكره"، ص 8.

⁸ يوسف مسعداوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 453؛

⁹ نفس المرجع، ص 446؛

خ. لها دور في تعريف الحدود داخل المؤسسة، عن طريق القواعد والأنظمة الرسمية، بما يضمن تماثل الأفعال نسبياً بين العاملين¹.

وفي هذا السياق، وفي ظل الوظائف المذكورة سابقاً لثقافة المؤسسة، يمكن تلخيص ثقافة المؤسسة في وظيفتين أساسيتين، هما²:

أ. **الوظيفة الاجتماعية:** تعتبر ثقافة المؤسسة بمثابة الغراء، الذي يعمل على تكوين رؤية جماعية مشتركة، وتسهيل عملية الاتصال والتفاعل بين الأفراد والجماعات في المؤسسة؛

ب. **الوظيفة النفسية:** تتمثل وظيفة ثقافة المؤسسة، على المستوى النفسي للفرد، في قبوله وصقل الشخصية. فهي من يحدد الأذواق، الأفكار والمعارف، والتعبيرات والتصورات الفردية، بواسطة المعايير والأحكام والقيم، التي تدخل ضمن إطار "أنا المؤسسة"، والتي تؤدي إلى اجتماعية الفرد في المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع الثقافات التنظيمية

تختلف الثقافات التنظيمية، من حيث نوع القيم والمعتقدات والتفكير الذي تحدثه في الأفراد، وقد حاول كتاب والمفكرون تصنيف الثقافات التنظيمية وتحديد أنواعها. وهذا كالتالي

أولاً: تصنيف الثقافة التنظيمية حسب خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون:

من النماذج الهيكلية الشهيرة للثقافة التنظيمية وأماطها، ما اقترحه المفكر Charles Handy الذي صنف الثقافات التنظيمية إلى أربع أنواع، حسب خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون وأسباب طاعته. وهذا كالتالي:

أ. **ثقافة القوة (العائلة):** وهي ثقافة تنظيمية، تتصف بتكيزها على الهرمية، والتوجه نحو الفرد (أو قلة من الأفراد)، الذين يمتلكون قوة وتأثير كبيرين، بحيث يطيعهم ويحترمهم الجميع، وقد توجد هذه الثقافة في العديد من المؤسسات الصغيرة، وتحديدًا العائلية. باعتبار أن مثل هذه المؤسسات، لا تمتلك قوانين وقواعد عمل وإجراءات محددة، ولهذا يتم تنفيذ العمل بطاعة فرد قوي، يخشاه الجميع ويحترمونه. وتتواجد غالباً هذه الثقافة في المؤسسات، التي حققت نموها في إطار شخص قوي متسلط. وتتجسد هذه الثقافة بشكل بارز في المؤسسات العسكرية، التي تعتبر طاعة شخص معين في موقع القوة، أمراً أساسياً لنجاحها³، أي أن ثقافة القوة تركز على البعد الهرمي للمؤسسة، وطاعة الفرد؛

ب. **ثقافة الدور (برج إيفيل):** وهي ثقافة تنظيمية تركز على الهرمية والتوجه نحو خصائص المهمة، تغرس قيم احترام وطاعة أصحاب أدوار محددة متخصصة، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات البيروقراطية، حيث أدوار الخبراء والمتخصصين هي مصدر القوة الشرعية. فالفرد يطيع صاحب الدور، لدوره وليس لشخصه⁴. وسميت ببرج

¹ نفس المرجع، ص 452.

² نفس المرجع، ص 453. بتصرف.

³ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 148؛

- وفاء التميمي، "الثقافة التنظيمية وأثرها على التزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة - دراسة على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2013، ص 8.

⁴ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 148.

إيفيل، لأن هذا الأخير يرمز إلى البيروقراطية، من حيث الطول، وهو ضيق من الأعلى وعريض من الأسفل، بحيث تكون الأدوار والمهام واضحة ومنسقة من الأعلى¹. وتبنى هذه الثقافة على أساس طبقات متعددة هرمية، تقوم كل طبقة (أو مستوى) برفع تقريرها للطبقة (أو المستوى) الأعلى، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة، في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد. لأن الغموض من أي نوع، سيؤدي إلى تهديد كبير للقواعد الرسمية واللوائح والإجراءات، التي ينبغي الالتزام بها²، أي أن ثقافة الدور تركز على الجانب الهرمي للمؤسسة، وطاعة أصحاب الأدوار المتخصصة؛

ت. **ثقافة الفرد (الحاضنة):** وتجعل هذه الثقافة الفرد مركز الاهتمام، وتوجد في المؤسسات السياسية والفنية، التي تسعى لخلق هالة حول شخص معين (قائد سياسي أو فنان)، وجعل هذه الشخصية هي أداة التأثير والجذب. وعموما، تعتمد هذه المؤسسات بالدرجة الرئيسية، على الدور الملهم والانجاز لشخص القائد في الحقل السياسي، أكثر مما تعتمد على الفعل العقلاني أو القانوني كوسيلة تأثير³، أي أن ثقافة الفرد تركز على شخصية الفرد القائد وأدواره الملهمة في المؤسسة؛

ث. **ثقافة المهمة (القذيفة الموجهة):** في هذه الثقافة تكون هياكل المؤسسة والعمليات والموارد، موجهة نحو إنجاز المهام المحددة والأهداف وتنفيذ المشاريع، وتتم بدرجة رئيسية على المهارات ومزيج الأشخاص، القادرين على تنفيذ مهمة ما، بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى. ولهذا يمكن أن توجد هذه الثقافة في المؤسسات التي تنفذ المشاريع، والتي تهتم بالإبداع، حيث يتركز اهتمامها على المهارات الضرورية، لتنفيذ المهمات، وليس على دور أو شخص معين. وهذه الثقافة كذلك لا تهتم بالرموز والخلفيات والوثائق الرسمية، بل بما يمكن لفرد ما أن يقوم به فعلا⁴، بحيث تكون القوة نابعة من الخبرة، أكثر من الموقع الرسمي⁵، أي أن ثقافة المهمة تركز على إنجاز الأهداف والتنفيذ من خلال المهارات والإبداع والخبرة.

ثانيا: تصنيف الثقافة التنظيمية حسب المدخل الأدائي (أو خصائص السوق):

قدم الباحثان Kenndy و Deal تصنيفا للثقافات التنظيمية، يعتمد على بعدين رئيسيين هما: مدى الخطر والمجازفة الذي يواجهه المؤسسة في السوق، وسرعة حصول المؤسسة والعاملين فيها على التغذية الراجعة عن صحة قراراتهم واستراتيجياتهم. وبالتالي حددوا أربع أنواع من الثقافات حسب خصائص السوق، وهي⁶:

¹ وفاء التميمي، "مرجع سبق ذكره"، ص 8.

² نيجل كنج، نيل اندرسون، "مرجع سبق ذكره"، ص 211.

³ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 149؛

- وفاء التميمي، "مرجع سبق ذكره"، ص 8.

⁴ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 149.

⁵ وفاء التميمي، "مرجع سبق ذكره"، ص 8.

⁶ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 149-151. بتصرف؛

- أمل مصطفى عصفور، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي"، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص ص 60-61. بتصرف

أ. ثقافة الاستجابة السريعة:

هذه الثقافة مهمة لمؤسسة تعمل في بيئة سريعة التغير، وتنطوي على مخاطر كبيرة، مما يتطلب الشجاعة والجرأة والسرعة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بمكافأة الأداء المتميز والمبدع. وهي مناسبة للمؤسسات التي تعمل في قطاع الشرطة، والصحة، والبورصة، وغيرها؛

ب. ثقافة المجد والمحب للعمل الشاق:

هذه الثقافة مناسبة لمؤسسة تعمل في بيئة ذات مخاطر محدودة، كما توفر معلومات مرتدة سريعة. وهي تغرس في العاملين قيم بذل الجهد، كما لو كان هذا العمل الشاق متعة؛

ت. ثقافة المغامر:

هذه الثقافة ضرورية لمؤسسة تعمل في سوق ينطوي على فرص ومخاطر كبيرة جدا، وفي نفس الوقت تأتي المعلومات والتغذية المرتدة عن صحة القرارات بعد فترة طويلة. ولكي تنجح، ستحتاج أشخاصا مستعدين لاتخاذ مثل هذه القرارات، ويمكنها أن تحقق ذلك بتنمية النزعة للمغامرة والمقامرة بمستقبل المؤسسة. هذه الثقافة توجد عموما في المؤسسات التي تستثمر في للإبداع؛

ث. ثقافة العمليات:

هذه الثقافة ضرورية لمؤسسة تعمل في سوق ينطوي على مخاطر محسوبة، ويوفر تغذية راجعة سريعة، حول القرارات المتخذة. والعامل المهم لنجاح هذه المؤسسات، هو إجراءات العمل فيها.

ثالثا: التصنيف البيئي لثقافة المؤسسة:

يرى Hofstede سنة 1980 أن ثقافة المؤسسة هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، وبالتالي تؤثر هذه الأخيرة على سلوك المؤسسات. وهناك خمس خصائص لثقافة المؤسسة، ترتبط بخصائص مجتمعاتها¹. والجدول التالي يبرز ذلك:

¹ أمل مصطفى عصفور، "مرجع سبق ذكره"، ص 52-53-54. بتصرف

الجدول رقم (02): أنواع الثقافات التنظيمية وفق خصائص المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة حسب Hofstede

1. مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
مؤسسات ذات ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة	مؤسسات ذات ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة
تعمل على تدنية عدم المساواة، في توزيع القوة بين أفراد المؤسسة، وتجعل طريق السمو والتفوق متاحا أمام الجميع. وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها.	ترى أن التباين في توزيع القوة والنفوذ، أمر مقبول أو طبيعي، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع، مع القاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة.
2. مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد	
مؤسسات ذات ثقافات متجنبه للمخاطرة	مؤسسات ذات ثقافات تقبل المخاطرة
تعطي أهمية أكبر للقواعد والتشريعات المنظمة للسلوك التنظيمي، وللعمل الجاد أو الشاق والامتثال أو الطاعة والأمن.	لا تولي أهمية للأشياء السابقة، ولا تنظر إلى العمل الجاد أو الشاق كفضيلة في حد ذاته، وتعطي قيمة عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة، وتهتم كثيرا بالتطوير والتغيير والإبداع التنظيمي، وتشجع على ذلك.
3. مدى التوجه نحو الذكورية في مقابل الأنثوية	
مؤسسات ذات ثقافات ذكورية التوجه	مؤسسات ذات ثقافات تساوي بين الجنسين
تميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسين عند تولي المناصب القيادية، والميل نحو دعم سيطرة الرجال، مع التركيز على الأداء الاقتصادي.	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين، والمساواة بينهما، مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها.
4. مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية	
مؤسسات ذات ثقافات فردية التوجه	مؤسسات ذات ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية، والمبادرة الشخصية، واحترام خصوصية الفرد.	تفضيل التعاون المتبادل، والولاء نحو المؤسسة، باعتبارها عائلة ثانية.
5. مدى التوجه بالحاضر (الأجل القصير) مقابل التوجه بالمستقبل (الأجل الطويل)	
مؤسسات ذات ثقافات موجهة بالحاضر (الأجل القصير)	مؤسسات ذات ثقافات موجهة بالمستقبل (الأجل الطويل)
تركز على الثبات أو الاستقرار الشخصي، وحفظ ماء الوجه، وغيرها من التفاصيل الاجتماعية. وترى أن المستقبل هو امتداد للحاضر، الذي هو امتداد وتكرار للماضي. وغالبا ما يكون سلوك هذه المؤسسات رد فعل أتجاه التغيرات البيئية (أي بعد وقوع الأزمات).	تركز على البقاء والاستمرار والنمو لفترة زمنية طويلة، وتخطط لها وفق رؤية مستقبلية طويلة الأجل. مبنية على أساس قيم الإبداع والانجاز والتحليل والتننوؤ... الخ.

عبد الناصر محمد علي حوذة، "إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية"، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 139. بتصرف؛

أمل مصطفى عصفور، "مرجع سبق ذكره"، ص 56-57-58. بتصرف

يبرز الجدول السابق أنواع الثقافات التنظيمية حسب خصائص المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وهذا وفقا لخمس خصائص مهمة هي: (مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ، مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد، مدى التوجه نحو الذكورية في مقابل الأنثوية، مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية، مدى التوجه بالحاضر (الأجل القصير) مقابل التوجه بالمستقبل (الأجل الطويل))، ووفق هذه الخصائص تبرز عدة ثقافات تنظيمية مختلفة، تتمتع فيها هذه الاتجاهات والمعتقدات، وفقا لنظرة وطريقة تفكير المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة.

رابعا: تصنيف Mishra و Denison للثقافات التنظيمية:

صنف الباحثين Mishra و Denison الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع، في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة، والبيئة والهيكلة التنظيمية والتركيز الاستراتيجي من جهة أخرى، وعلى النحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية، كالتالي:

- أ. **ثقافة التكيف:** والتي تركز استراتيجيا على البيئة الخارجية، اعتمادا على المرونة والتغيير، لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، وتبني على قيم ومعايير ومعتقدات، موجهة للتعاطي مع التغيرات البيئية الخارجية، وترجمتها إلى استجابات وسلوكيات. كما يتم فيها مكافأة الإبداع والمخاطرة¹؛
- ب. **ثقافة الرسالة (الهدف):** وتتميز هذه الأخيرة بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن، دون الرغبة في إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة، باعتبار أن هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة، التي تعمل فيها. وتعطي فيها المؤسسة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية والرسالة، ووفق ذلك يتم الحكم على أداء الأفراد²؛
- ت. **ثقافة القبيلة (الجماعة):** وتركز هذه الثقافة أساسا على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المؤسسة³، والعمل الجماعي، القائم على أساس عدم وجود تغييرات جذرية في البيئة الخارجية للمؤسسة، وخلق الاحساس بالمسؤولية والملكية والولاء، الأمر الذي ينعكس إيجابا على مستويات أدائهم⁴؛
- ث. **الثقافة البيروقراطية:** ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، من خلال اجراءات وممارسات العمل، انطلاقا من مسلمة مفادها "استقرار البيئة الخارجية"، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال، والتعاون بين الأفراد⁵.

خامسا: تصنيف Robert Quinn و Kim Cameron للثقافات التنظيمية:

- صنف كل من Robert Quinn و Kim Cameron الثقافات التنظيمية للمؤسسات على أساس محوري: الثبات / التغيير، والداخل / الخارج، وتقاطعهما الى أربع أنماط. كالتالي⁶:
- أ. **ثقافة الهرم:** وتبناها المؤسسات التي تتسم بالثبات، والتركيز على الداخل (البيئة الداخلية)، وسميت بالهرم، من حيث رسوخ التقاليد، وتسلسل المناصب، مع الثبات وعدم التغيير، الذي تتميز به. ومن أمثلة هذه المؤسسات، المؤسسات الحكومية والعسكرية، ومؤسسة فورد للسيارات، وماكدونالدز... الخ. أي تسود في هذه المؤسسات، البيروقراطية والالتزام بالطاعة وتنفيذ الأوامر، والعمل بنفس الطريقة، والترقية حسب الأقدمية؛
- ب. **ثقافة السفينة:** وتبناها المؤسسات التي تتسم بالثبات، والتركيز على الخارج (البيئة الخارجية)، وسميت بالسفينة، لتحركها في البحر أو البيئة الخارجية الديناميكية، وفقا لاتجاهات الرياح، مع بقائها ثابتة وأستاتيكية، فيما يتعلق ببيئتها الداخلية، والالتزام بالأوامر والاجراءات. ومن أمثلتها، شركة جنرال الكتريك، وشركة فيليبس، أي أن هذه الثقافة تعمل على مقاومة التغيرات الخارجية للمؤسسة، والتكيف معها؛

¹ شاكر جار الله الخشالي، أياذ فاضل محمد التميمي، "مرجع سبق ذكره"، ص 525. بتصرف؛

- احسان دهش جلاب، "مرجع سبق ذكره"، ص 608-609. بتصرف

² شاكر جار الله الخشالي، أياذ فاضل محمد التميمي، "مرجع سبق ذكره"، ص 525؛

- احسان دهش جلاب، "مرجع سبق ذكره"، ص 609. بتصرف

³ شاكر جار الله الخشالي، أياذ فاضل محمد التميمي، "مرجع سبق ذكره"، ص 525.

⁴ احسان دهش جلاب، "مرجع سبق ذكره"، ص 609-610. بتصرف

⁵ شاكر جار الله الخشالي، أياذ فاضل محمد التميمي، "مرجع سبق ذكره"، ص 525؛

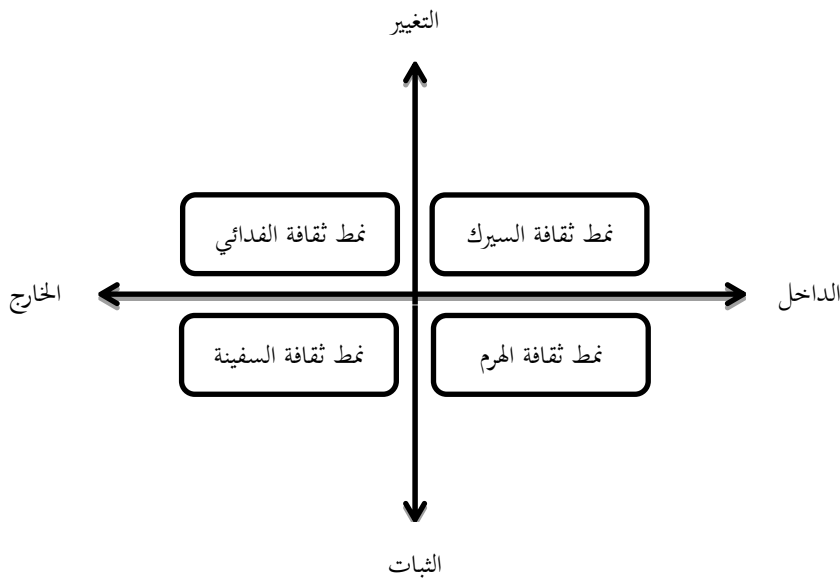
- احسان دهش جلاب، "مرجع سبق ذكره"، ص 610. بتصرف

⁶ محمد محمد ابراهيم، "ادارة الجودة من المنظور الاداري - مدخل اداري متكامل"، مصر: الدار الجامعية، 2009، ص 180-181-182.

ت. **ثقافة السيرك**: وتبناها المؤسسات التي تتسم بالتغيير، والتركيز على الداخل (البيئة الداخلية)، وسميت بالسيرك، حيث الألعاب الخطرة، مع أن المحافظة على النظام الداخلي يأتي في المرتبة الأولى، والأهداف الخارجية تأتي ثانياً. لأن تحقيق النظام الداخلي، والتماسك الهرمي التنظيمي، ضماناً أساسية للانطلاق في تحقيق الأهداف الخارجية. وتميل هذه الثقافة نحو البناء التنظيمي المفلطح، قليل المستويات الإدارية، والذي يعتمد على اللامركزية، مع درجة أمان وظيفية عالية، وتدوير وظيفي كثيف. ومن أمثلة المؤسسات المتبناة لهذا النمط من الثقافة، شركات الخطوط الجوية الأمريكية، أي أن هذه الثقافة تهتم بالبيئة الخارجية، وتحقيق متطلباتها بحرفية؛

ث. **ثقافة الفدائي**: وتبناها المؤسسات التي تتسم بالتغيير، والتركيز على الخارج (البيئة الخارجية)، وسميت بالفدائي، لاعتمادها الشديد على الابداع، والتغيير المستمر، مع الاهتمام الكبير بالبيئة الخارجية، والتكيف معها داخلياً. أي أن المعيار الوحيد للتقييم هو الانجاز والنجاح، والقيمة الثقافية الموجهة لسلوكات المؤسسات المتبناة لهاته الثقافة، هي "ثقافة تجدد أو تبدد". وتتواجد من قبل المؤسسات الصغيرة، التي تعتمد على حروب العصابات، في تعاملها مع أسواق المؤسسات الكبيرة. ويتم اعتمادها كثيراً من قبل المؤسسات، التي يتركز نشاطها على البحوث العلمية والابداع، في مجال دقيق ومعقد. ومثال ذلك وكالة ناسا الأمريكية للفضاء. والشكل الموالي، يبرز هذه الأنماط الثقافية:

الشكل رقم (07): أنماط الثقافة التنظيمية وفقاً لمحوري: الثبات / التغيير، والداخل / الخارج، وتقاطعهما



المصدر: محمد محمد إبراهيم، "إدارة الجودة من المنظور الإداري - مدخل إداري متحامل"، مصر: الدار الجامعية، 2009، ص 182. بتصرف

يبرز الشكل السابق أنماط الثقافة التنظيمية وفقاً لمحوري: الثبات / التغيير، والداخل / الخارج، وتقاطعهما، ووفق ذلك تتشكل أربع أنماط للثقافة التنظيمية (نمط ثقافة السيرك، الذي يهتم بالتغيير من الداخل، ونمط ثقافة الفدائي، الذي يهتم بالتغيير الخارجي، ونمط ثقافة السفينة، الذي يعمل على الثبات مع تركيزه على الخارج، ونمط ثقافة الهرم، الذي يعمل على الثبات مع تركيزه على الداخل).

المطلب الرابع: التوجه بالزبون كثقافة تنظيمية لمؤسسة الضيافة

إن مفاهيم وميكانيزمات وحيثيات وأنواع الثقافات التنظيمية، تبرز أهمية ومسعى التوجه بالزبون كمنهج ثقافي، تدور في فلكه جميع خطط أساليب واجراءات وقيم واستراتيجيات المؤسسة. وفي هذا السياق سيتم التطرق لتشخيص التوجه بالزبون كثقافة تنظيمية لمؤسسة الضيافة، من خلال تحديد مفهوم التوجه بالزبون، ومفهوم المؤسسة الموجهة بالزبون، وكيفية اعتبار التوجه بالزبون كثقافة مؤسسة، مع تحليل العناصر المكونة للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون.

أولاً: مفهوم التوجه بالزبون:

يعرف التوجه بالزبون على أنه: "فلسفة إدارية تتبعها المؤسسة، لإشباع حاجات زبائنها، من خلال مجموعة من الأنشطة المنسقة، تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها"¹، ويبرز هذا التعريف البعد الإداري والايديولوجي للتوجه بالزبون، والذي يهتم بإشباع حاجات ورغبات الزبائن، ومعرفتها، من خلال سلسلة أنشطة منسقة، تحقق هذه الأهداف؛ وفي إطار مؤسسة الضيافة، التوجه بالزبون هو: "قدرة مؤسسة الضيافة على فهم ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين، وخصائصهم، والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية والخدمية"²، أي أن التوجه بالزبون هو البحث والتحري عن حاجات ورغبات الزبائن ومعرفتها وفهمها، وفهم العوامل المحيطة بها.

وهناك بعض النقاط الهامة، التي ينبغي تجسيدها من قبل مؤسسة الضيافة، عند تبني التوجه بالزبون، وتتمثل في³:

- جمع المعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين والمتغيرات البيئية الأخرى المؤثرة فيها، ونشرها وتبادلها عبر الإدارات المختلفة للمؤسسة؛
- الاهتمام ليس فقط بالحاجات والرغبات الحالية للزبائن، بل يتعداه الى المستقبلية منها؛
- أن النشر والتبادل الفعال للمعلومات، يؤكد على أهمية الاتصالات الأفقية والرأسية داخل المؤسسة، وتعتبر حجر الأساس، الذي يمكن المؤسسات من اتخاذ القرارات الفعالة؛
- التوجه بالزبون يعني التفهم الكامل للزبائن، المستمد من زيادة المكاسب للزبائن مقارنة بالتكلفة التي يتحملونها، سواء كانت مادية أو معنوية؛
- أن التوجه بالزبون لا يتضمن فقط التعرف على سلسلة القيمة للزبائن المؤسسة، بل إيجاد أعلى قيمة للزبائن ثم للمؤسسات، من خلال طريقتين، هما:
 - أ. زيادة المنافع والفوائد للزبون مقارنة بالتكلفة التي يتحملها؛
 - ب. تقليل تكلفة الزبون مقارنة بالمنافع التي يتحصل عليها.

¹ هاني حامد الضمور، حمزة نبيه الشمالية، "التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن- دراسة تحليلية ميدانية"، ع 3، الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2007، ص 299.

² Narver, J.C, Slater, S.F, "The effect a market orientation on business profitability", Vol 54, No 4, Journal of marketing, 1990, p 21.

³ Op-cit, pp 21-23.

- يتم قياس التوجه بالزبون، من خلال الاستماع للزبائن، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، والتعرف على ما يحقق ولاء الزبون، وتوليد قيمة للزبون؛
- الاهتمام بكافة الأنشطة، التي تتضمن الحصول على معلومات عن المستهدفين في السوق ونشرها.
- ولجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الزبائن، والوصول إلى رضاهم، وكسب ولائهم، ينبغي أن تقوم مؤسسة الضيافة بقياس رضا الزبائن بشكل مستمر، وأن تراقب مستوى التزام الإدارة بخدمة الزبائن، وأن تكون استراتيجيتها مستندة على فهم حاجات الزبائن، وتوليد قيمة عالية لهم.

ثانياً: مفهوم المؤسسة الموجهة بالزبون:

يمكن تعريف المؤسسة الموجهة بالزبون بأهمها: "المؤسسة التي تتفق وتتسق أنشطتها، واستراتيجياتها، وقراراتها، مع فلسفة المفهوم التسويقي المعاصر. حيث يكون التوجه بالزبون جزءاً من الفكر الاستراتيجي للمؤسسة وثقافتها"¹.

وباعتبار التوجه بالزبون جزءاً من التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، فإن جميع أنشطة المؤسسة، وهياكلها وأساليب العمل والتسيير فيها، ستبنى وفق ثقافة موجهة بالزبون. والهدف من ذلك هو التفوق على المنافسين، في تحقيق رضا وولاء الزبائن، وزيادة الحصص السوقية، والحفاظ عليها، وزيادة الأرباح، والمبيعات على المدى الطويل².

ووفق ذلك، يمكن القول أن مؤسسة الضيافة الموجهة بالزبون، هي تلك المؤسسة التي تتبلور وتتكيف جميع أنشطتها واستراتيجياتها ومنظومتها الثقافية، لخدمة الزبون (الضيف).

ثالثاً: التوجه بالزبون كثقافة مؤسسة:

"التوجه بالزبون" هو ثقافة وفلسفة، تقوم على فكرة الاهتمام بالزبون، والعمل على إشباع حاجاته ورغباته، بدرجة متميزة أفضل المنافسين. وفي السنوات الأخيرة، شهدت هذه الثقافة اهتمام العديد من الأكاديميين والممارسين على حد سواء، لما لها من تأثير إيجابي على أداء المؤسسات ونجاحها. وقد بينت عدة دراسات ميدانية أن الرفع من مستوى ثقافة التوجه بالزبون في مؤسسة ما، سيؤدي إلى تحسن كبير في أدائها. ومن وجهة نظر أكثر عمقا، قام عدة باحثين آخرين، بتحليل وتشخيص العوامل والقدرات التنظيمية الداعمة للتوجه بالزبون، واكتشفوا أن العلاقة بين ثقافة التوجه بالزبون والأداء التنظيمي، قد تكون غير مباشرة، أي تمر عبر متغيرات وسيطة أخرى، ولعل أبرزها الإبداع. واليوم هناك إجماع بين الكتاب والمختصين على أن ثقافة التوجه بالزبون لدى المؤسسة، تنعكس على نمو وتحسن الإبداع فيها، الذي ينعكس بدوره على تحقيق الأداء المتميز³.

وهناك العديد من التعاريف لـ: "ثقافة التوجه بالزبون"، نظراً لزيادة اهتمام الباحثين والمختصين، في السنوات الأخيرة بتحليل ودراسة هذا المفهوم، ولما له من دور وأثر مهمين، فيما يتعلق بتطوير وإبداع المنتجات، وفق حاجات

¹ علي ميا وآخرون، "التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية- دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الايزو في اللاذقية"، ع 8، سوريا: مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 2013، ص 202.

² نفس المكان. بتصرف

³ بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص 37. بتصرف

الزبائن الحالية والمستقبلية¹. من خلال ملاحظة أن المؤسسات الموجهة بالزبون، تمكنت من تحسين مستويات أدائها، وهذا لتمييزها بفهمها الجيد لكل من متطلبات الزبائن ورغباتهم.

وتعتبر دراسة كل من الباحثين Slater و Narver (سنة 1990)، من الدراسات ذات السبق، في هذا المجال وفق منظورها الثقافي، حيث يعتبران أن التوجه بالزبون أو السوق هو: "سمة ثقافية للمؤسسة، بمعنى أن التوجه بالزبون هو الثقافة التنظيمية، التي تعظم وتزيد من الكفاءة والفعالية في السلوكيات الضرورية، الخاصة بخلق قيمة عالية للزبائن، وبالتالي استمرارية الأداء المرتفع في أعمال المؤسسة"². كما ركزت هذه الدراسة على أهمية التنسيق والربط بين الوظائف والأقسام الإدارية، في المؤسسة، لنجاح التوجه نحو الزبون والسوق.

ووفق ذلك، يعتبر الباحثان Slater و Narver أن أفضل شكل للتعبير عن التوجه بالزبون، يتم من خلال الثقافة التنظيمية، والتي إذا تمت بشكل فعال وكفاء، ستخلق السلوكيات الضرورية، لتحقيق أعلى قيمة للزبائن³. وتتضمن ثقافة التوجه بالزبون مجموعة محددة من التصرفات وأنماط السلوك، أهمها خدمة الزبون الخارجي، والاهتمام بالتسويق الداخلي، والتنسيق الوظيفي، والزبون الداخلي (العامل).

وتعتبر ثقافة المؤسسة من الموارد والمعارف المهمة، التي لا بد من استثمارها لتحقيق مركز تنافسي متقدم لمؤسسة الضيافة. ويعتبر التوجه بالزبون بمثابة معرفة تنظيمية، قائمة على تبني الفكر التسويقي المعاصر، وثقافة تنظيمية لمؤسسة الضيافة، تقوم على الإبداع، لمواجهة التغيرات المتسارعة والأزمات، في صناعة الضيافة⁴.

ووفق ذلك، يمكن القول أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة، وشكلها، سيحكم على تطبيق التوجه بالزبون في مؤسسة الضيافة، بالنجاح أو الفشل. وإذا ما تمكنت مؤسسة الضيافة من تهيئة أرضية ثقافية خصبة، لتبني وتطبيق ثقافة التوجه بالزبون، فإنها ستؤسس لجهود ابداعية في المؤسسة، تسهم بشكل كبير، في بناء مزايا تنافسية مستدامة⁵.

رابعا: العناصر المكونة للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون:

إذا كانت المؤسسات تطور ثقافتها، من أجل إكساب العاملين هوية متميزة، وتحقيق الفهم المشترك لأهدافها ومبادئها، وطريقة معالجتها لأعمالها، فإن ذلك يتم من خلال مجموعة العناصر الصلبة والناعمة، المؤثرة في الثقافة. وتتمثل العناصر الصلبة في (الهيكل التنظيمي، الأنظمة، والقواعد والإجراءات الروتينية المحددة). أما العناصر الناعمة، فتتمثل في (المعتقدات والقيم والمعايير والمبادئ والأساليب والمهارات والرموز والقصص والشعائر والطقوس) الخاصة بالمؤسسة⁶.

وفي هذا السياق، يمكن تصنيف المؤسسات عموماً إلى مؤسسات محافظة، وأخرى قائمة على الإبداع. وفي المؤسسات المحافظة، والتي عادة ما تعمل في بيئات أعمال مستقرة، فإن الأبعاد الصلبة لثقافتها التنظيمية، تنشأ وتتطور عبر تطور المؤسسة، لتكسبها أبعادها الرسمية والهرمية والاجرائية والوظيفية المتخصصة، الضاربة في عمق هرمية المؤسسة

¹ بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص 39 بتصرف

² نفس المرجع، ص 39-40. بتصرف

³ علي ميا وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 202.

⁴ نفس المرجع، ص 203.

⁵ نفس المكان. بتصرف

⁶ نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، "مرجع سبق ذكره"، ص 200.

ورسميتها، وتواتر قواعدها، وتعاقب إجراءاتها. لتأتي العناصر الناعمة، كملحقات لتدعيمها. أما في المؤسسات القائمة على الإبداع، والتي تعمل في بيئات أعمال متغيرة، فإن العناصر الصلبة تضعف وتتقلص، ليتم التعويل بدرجة أكبر على العناصر الناعمة، المكونة للثقافة، من أجل تعزيز هوية المؤسسة وتميزها. ومما لا شك فيه أن المؤسسات القائمة على الإبداع، والتي تعزز فيها العناصر الناعمة، تكون أكثر قدرة على الاستجابة للأهداف والمطالب والتغيرات الجديدة في السوق¹.

وبالنسبة للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، في المؤسسة عموماً، وفي مؤسسة الضيافة على وجه الخصوص، والتي ينبغي أن تتميز وتتسم هذه الثقافة، بالمرونة والتغير والتجذر في نفس الوقت، والاهتمام بخدمة الزبون الحالي (الداخلي والخارجي)، والتفكير في الزبون المستقبلين وتجسيد قيم الإبداع والجودة. ستتجه أو تميل لأن تكون ضمن الثقافة القائمة على الإبداع، والتي تعتمد في جوهرها على العناصر الناعمة، للبقاء والنمو، أكثر من اعتمادها على العناصر الصلبة، التي تحد من نمو وتطور القدرات الإبداعية، والتواصل والاستجابة السريعة مع تغيرات البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وفي إطار البحث والدراسة، تم حصر الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في مرتكزات ثلاث هي: (التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ثقافة الجودة وثقافة التغيير)، ووفق ذلك سيتم دراسة وتحليل وتشخيص موضوع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون ضمن هذه المرتكزات الثلاث. وهذا ما سيتم التطرق له في باقي مباحث هذا الفصل، من خلال تفصيل وشرح الأطر والسياقات المفاهيمية ل: (التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ثقافة الجودة وثقافة التغيير)، واسقاطاتها على مؤسسة الضيافة.

¹ نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، مرجع سبق ذكره، ص ص 200-201.

المبحث الثاني: التسويق الداخلي كأداة لثقافة التوجه بالزبون في مؤسسة الضيافة

إن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية وكفاءة، من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة. وبقدر أهمية تطبيق هذه المفاهيم على زبائن المؤسسة، وإقناعهم بمدى جاذبية وقدرة المنتجات على إشباع حاجاتهم، فإن قدرا من الاهتمام مطلوب أيضا لضمان قيام العاملين بتحويل أفكار واستراتيجيات المؤسسة إلى واقع عملي. ويتطلب ذلك ضرورة إقناعهم بالأفكار والخطط، التي تقوم المؤسسة بانتهاجها، والحصول على تأييدهم لها، من خلال تطبيق وتبني مفهوم التسويق الداخلي.

المطلب الأول: التسويق الداخلي (نشأته، مفهومه وأهدافه)

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

أولا: نشأة التسويق الداخلي، والفكرة من ورائه:

قبل التطرق لنشأة ومفهوم التسويق الداخلي، لا بد لنا من معرفة الأبعاد الأساسية، التي يقوم عليها التسويق الخدمي، الذي شهد في منتصف السبعينيات من القرن الماضي عددا من الاهتمامات والمساهمات، كفرع متميز من فروع التسويق، نتيجة التغيرات التي حصلت في عالم الأعمال في الغرب الصناعي، وتعاطف أهمية الخدمات. وهناك ثلاث أبعاد للتسويق الخدمي، يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

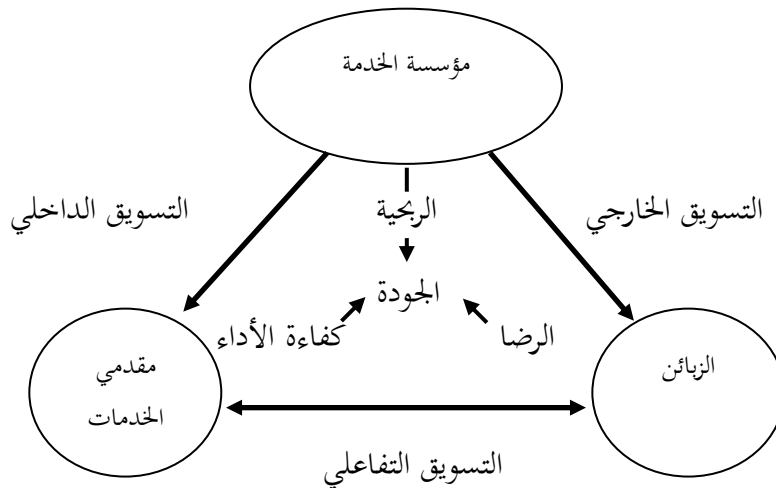
- **البعد الأول (التسويق الخارجي):** يرتبط هذا الأخير بالأنشطة التقليدية للتسويق، فيما يتعلق باتصال المؤسسة بأسواقها المستهدفة، بما فيها مستهلكي خدماتها، وأحيانا بالموزعين المستقلين عنها، والتعرف على حاجاتهم. وتهدف هذه الأنشطة في مجملها، إلى التعريف بخدمات المؤسسة، وخلق صورة قوية وإيجابية لها في السوق تميزها عن منافسيها.
- **البعد الثاني (التسويق التفاعلي):** لقد أشار Gronroos أن عدم انفصالية الخدمة عن المستفيد منها، تؤدي إلى التركيز على عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون، وهو ما يعبر عنه بـ "بعد التسويق التفاعلي"، ويهتم هذا الأخير بإدارة ما يسمى "لحظات الصدق Moment de vérité"^{*}
- **البعد الثالث (التسويق الداخلي):** وهو ما سيتم شرح مفهومه وحيثياته واستراتيجياته، في هذا المبحث. والشكل التالي يبرز هذه الأبعاد:

¹ Frédéric Dupont, **management des services**, France: édition ESKA, 2000, p19.

* وتطلق على التفاعلات والتدخلات التي تحدث بين الزبائن ومقدمي الخدمات. راجع:

-James Teboul, **"le temps des services: une nouvelle approche du management"**, 3^{ème} tirage, France: édition d'organisation, 2000, p 12.

الشكل رقم (08): 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).

يبرز الشكل السابق أبعاد التسويق الخدمي، والتي تشكل ممارساته الميدانية، وتتمثل في التسويق الخارجي بين المؤسسة والزبائن، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن، هذا الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الربحية. والتسويق التفاعلي بين بين الزبائن ومقدمي الخدمات، والتسويق الداخلي بين المؤسسة والعاملين (مقدمي الخدمات)، الذي يعمل على تحسين كفاءة أداء هؤلاء. وجميع هذه النتائج تؤدي إلى تحقيق الجودة في المؤسسة الخدمية. في إطار المقولة الشائعة بين رواد الفعاليات الاقتصادية الخدمية، والتي مفادها¹: "إن لم تستطع بيع بضاعتك (أفكارك) للعاملين لديك، فلن تستطيع بيعها للزبائن أيضاً". ظهر مصطلح التسويق الداخلي، كمفهوم من المفاهيم التسويقية المعاصرة، في ثمانينات القرن الماضي، ليبرهن على إمكانية محاكاة التسويق بمعناه التقليدي داخل المؤسسة. وبدأ ظهور هذا المفهوم في قطاع الخدمات، حيث تتميز الخدمات عن السلع بارتباط مقدم الخدمة بالزبون، أثناء تأدية الخدمة (عملية إنتاج الخدمة)².

والاهتمام الأول بمفهوم التسويق الداخلي، كان من قبل Sasser وArbeit في مقالتهما سنة 1976 التي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين³. 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 والأهم من وظيفة التسويق، وبالتالي اختيار أفضل الأفراد، وبخاصة الذين يعملون في الخط الأمامي من ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، وذلك من أجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن⁴.

¹ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 261.

² محمد فريد الصحن، "التسويق"، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص40.

³ تيسير العجاردة، "التسويق المصرفي"، ط الأولى، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2005، ص30.

⁴ صالح عمرو كرامة الجري، "اثر التسويق الداخلي وجود الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة، سوريا، 2006، ص38.

- تيسير العجاردة، "مرجع سبق ذكره"، ص310

ومن هذا المنطلق، بدأت الكتابات التسويقية في العقود الأخيرة، تتطرق إلى لفظ التسويق الداخلي، للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المؤسسة، بأهمية أدائهم الفعال، ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة¹.

وفي هذا الصدد، فإن الزبائن هم العاملون داخل المؤسسة²، ومن ثم يتم تصميم مزيج تسويقي مناسب، لتسويق أفكار المؤسسة وخططها للعاملين، والحصول على رضاهم، مع تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالربحية، من خلال تأييدهم لهذه الخطط والأفكار³. والفكرة الأساسية للتسويق الداخلي، تعني تبني جميع أعضاء المؤسسة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن⁴.

ثانياً: مفهوم التسويق الداخلي:

لقد وردت العديد من التعريفات حول مفهوم التسويق الداخلي، وفق مقاربات المفكرين المختلفة*. حيث كان معظم هذه التعريفات يدور حول الفكرة الرئيسية للتسويق الداخلي، والتي ترتبط بشكل أساسي بالعاملين داخل المؤسسة، وتقوم الفكرة الأساسية لاستراتيجية التسويق الداخلي، على أن جميع العاملين داخل المؤسسة، يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم، من أجل زيادة فعالية وكفاءة أنشطة التسويق الخارجي للمؤسسة. وهو بهذا، يمثل الجهود التي تهدف إلى التعرف على رغبات وحاجات العاملين، وتحقيق رضاهم على اعتبار أنهم زبائن داخليين⁵.

وفي هذا الإطار، 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"⁶.

¹ محمد فريد الصحن، "التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص42.

² Dubravka Sincic, Nina Polo Skivokic, **Integrating Internal Communication, Human Resource Management and Marketing Concepts into the New Internal Marketing Philosophy**, University Zagreb, 2007, p 01.

³ محمد فريد الصحن، "التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص42.

⁴ صالح عمرو كرامة الجريري، "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 { (2001) Varey, (1995) Gronroos, (2000) Dunne&Barner, (1985) Mac stravic, (2003) Kotler }؛

– التسويق الداخلي باعتباره تطبيق للتقنيات التسويقية التقليدية في السوق الداخلي { (1991) Piercy&Morgan, (1990) Reardon&Enis, (2004) Ozretic Dason, (2001) Varey, (1998) Gilmore&Carson, (1993) Rafiq&Ahmed }؛

– التسويق الداخلي باعتباره وسيلة لإرضاء الزبون الخارجي { (2003) Kotler, (2001) Varey, (2000) Ballantyne }؛

– التسويق الداخلي باعتباره مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية { (2000-1995) Ballantyne, (1999) Varey&Lewis, (1994) Hales }.

⁵ محمد عواد الزبادات، محمد عبد الله العوامة، "استراتيجيات التسويق - منظور متكامل"، ط1، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 320.

⁶ Jerome Paul Davis . M .A, **The Effects of Internal Marketing on Service Quality Within Collegiate Recreational Sport: A Quantitative Approach**, School of the Ohio State University, 2005, p 01,

– أياد عبد الفتاح النور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، "قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة"، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص 412.

ويرى Berry كذلك أن التسويق الداخلي هو: "النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن فيما بينهم، أي أنهم زبائن داخل المؤسسة، والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"¹.

ويعتبر Berry في سياق تعريفاته للتسويق الداخلي أن هذا الأخير هو تطبيق لفلسفة التسويق الخارجي على الأفراد، وخصوصا المتفاعلين مع الزبائن، ومحاولة كسب رضاهم وولائهم، من خلال اشباع حاجاتهم، عبر مزيج تسويقي داخلي.

وقد عرف أيضا Gumessen التسويق الداخلي، على أنه: "جهود المؤسسات الخدمية، الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها، بتصوير كامل وفهم واضح للأهداف والمهام، التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، من خلال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة، وفقا لإنجاز الأهداف"²، وينظر هذا التعريف للتسويق الداخلي باعتباره إطار معرفي يمد العاملين بفهم كامل للأهداف والمهام المسطرة، من خلال وسائل كالتدريب والتحفيز.

واقترح المفكران Johnson و Seymour (سنة 1985) أن التسويق الداخلي هو: "ذلك النشاط الذي يقوم بخلق بيئة داخلية في المؤسسة، تقوم على تدعيم وغرس مفهوم التوجه بالربون، بين الأفراد العاملين"³، ويركز هذا التعريف على البعد الثقافي للتسويق الداخلي، والهدف النهائي من ورائه، والمتمثل خاصة في غرس مفهوم التوجه بالربون بين العاملين.

ويمكن القول بأن التعريف الأم للتسويق الداخلي، هو ذلك التعريف الذي قدمه Gronroos (سنة 1981)، والذي أشار إلى التسويق الداخلي، على أنه: "بيع المؤسسة إلى الموظفين، والذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع الزبائن، وفقا لمفهوم التوجه بالربون"⁴، حيث يهتم هذا التعريف بفكرة احتواء العاملين، وتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل موجه بالربون، من خلال التملك المعنوي للمؤسسة.

ويرى Cahil 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"⁵، وينظر هذا التعريف للتسويق الداخلي باعتباره خطوات تسييرية محددة، وظيفتها إيجاد عاملين مشبعي الحاجات.

¹ Jen-Te Yang, **The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept**, National Kohsing Hospitality College, (www.victorjtyang.com), pp 03-04,

- معراج هواري وآخرون، "العلامة التجارية الماهية والأهمية"، ط1، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2013، ص 174.

² صالح عمرو كرامة الجريزي، "مرجع سبق ذكره"، ص 39؛

- أياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، "مرجع سبق ذكره"، ص 412.

³ محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، مصر: الدار الجامعية، 2008، ص 152.

⁴ نفس المكان.

⁵ صالح عمرو كرامة الجريزي، "مرجع سبق ذكره"، ص 40؛

- أياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، "مرجع سبق ذكره"، ص 412.

في حين يرى Ballantyne أن التسويق الداخلي هو: "استراتيجية لتطوير العلاقات بين العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية، بهدف توليد المعرفة، وبناء نشاطات داخلية، تحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية"¹، ويركز هذا التعريف على الجانب الاستراتيجي للتسويق الداخلي، ودوره في توليد المعرفة داخليا، وتحسين التعاملات الخارجية. أما Georg فقد عرف التسويق الداخلي، (سنة 1990)، على أنه: "الفلسفة الخاصة بكيفية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، من خلال رؤية تسويقية"²، وينظر هذا التعريف للتسويق الداخلي باعتباره تطبيقات خاصة من إدارة الموارد البشرية وفق منهج أو رؤية تسويقية.

كما حاول كل من Lewis و Varey (سنة 1999)، وضع تعريف محدد للتسويق الداخلي، حيث يرون أن التسويق الداخلي يمثل: "نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من الزبائن الداخليين والخارجيين، وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية"³. كما يرون أن التسويق الداخلي لا ينظر للموظفين فقط على أنهم زبائن بل يعدهم شركاء، يمتلكون حق المشاركة، وتحمل المسؤولية، والمساهمة في عملية صنع القرار⁴. إن هذا التعريف يؤكد على الدور المعرفي للتسويق الداخلي، واعتبار العاملين شركاء في المؤسسة.

ولقد حاول كل من Rafiq و Ahmad (سنة 2000) مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، من أجل تقديم تعريف دقيق للمفهوم⁵، ويعرف رفيق وأحمد التسويق الداخلي، من خلال عناصره الخمس التالية⁶:

1. إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم؛
2. التوجه بالزبون الخارجي، وتحقيق رضاه؛
3. التعاون والتكامل الوظيفي؛
4. اتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاثة السابقة؛
5. تنفيذ استراتيجيات محددة للمؤسسة، وكذلك استراتيجيات وظيفية محددة.

وتأسيسا على ذلك، يمكن اقتراح التعريف التالي لمفهوم التسويق الداخلي:

"التسويق الداخلي هو تلك الجهود المخططة، والمبنية على استخدام المدخل التسويقي (4)، للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، ولتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي (3) بين الموظفين، تجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجية المؤسسة واستراتيجياتها الوظيفية، وبشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا الزبون الخارجي (2)، من خلال موظفين محفزين (لديهم الدافعية) (1)، وموجهين بالزبون الخارجي*. وبرز هذا التعريف البعد الاستراتيجي التنظيمي الهادف والمخطط للتسويق الداخلي باعتباره وسيلة للقضاء على مقاومة التغيير، وتحقيق التكامل الوظيفي، والرضا للزبونين الخارجي والداخلي.

¹ صالح عمرو كرامة الجري، "مرجع سبق ذكره"، ص 40؛

² محمد عبد العظيم أبو النجا، "مرجع سبق ذكره"، ص 152.

³ أباد عبد الفتاح السنور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، "مرجع سبق ذكره"، ص 413.

⁴ يحيى ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، ط2، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 107.

⁵ Vinko Logaj, Anita Trnavcevic, **Internal Marketing and Schools: The Slovenian Case Study**, Vol 04, 2006, p85.

⁶ Dubravka Sincic, Nina Polo Skivokic, OP-Cit , p 05.

- محمد عبد العظيم أبو النجا، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 161-162.

* الأرقام الموجودة بين قوسين، تشير إلى العناصر الخمس الرئيسية للتسويق الداخلي.

وقد اقترح Kotler (سنة 2003)، أن مؤسسة الخدمة الناجحة يجب عليها أولاً أن تبيع وظائفها للعاملين بها قبل أن تبيع خدماتها للزبائن في الخارج¹. حيث أن المؤسسة إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجهات، بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المؤسسة، فإن نجاحها في جذب زبائن خارجيين، والحفاظ عليهم، يعتبر أمراً صعب التحقيق². ومن ثم فإن المؤسسة الخدمية مدعوة لتوظيف وتدريب وتطوير وتحفيز وتنمية القوى العاملة لديها، والذين لديهم القدرة على خدمة الجمهور المستهدف، بأفضل شكل ممكن.

وآخرون يرون أن التسويق الداخلي هو: "فلسفة لإدارة الأفراد، وطريقة تنظيمية لتطوير ثقافة الخدمة وتقويتها، ويكون التركيز على كيفية تطوير عاملين حريصين على الزبون (من خلال المهارات)، بحيث يكون هناك اعتناق التوجه نحو الزبون، ووجود ثقافة الخدمة لدى العاملين"³. ويركز هذا التعريف على العلاقة الوطيدة بين التسويق الداخلي وبناء ثقافة خدمة قوية في المؤسسة.

ويمكن تلخيص النقاط الأساسية للتسويق الداخلي بما يلي⁴:

- التسويق الداخلي هو ليس أنشطة منفصلة، بل مرتبطة مع بعضها، ومع برامج خدمة الزبون، والاستراتيجيات والأعمال الكلية؛
- يعد التسويق الداخلي هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي، وتعد الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي؛
- هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة، وتقليل الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمؤسسة الخدمية؛
- يعمل التسويق الداخلي على 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 التسيير المفتوح هو الأسلوب السائد.

وإجمالاً، يمكن القول أن هذه التعاريف -رغم اختلافها- إلا أنها تشترك في فكرة مفادها أن التسويق الداخلي هو فلسفة تسييرية وتسويقية، 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

¹ Dubravka Sincic, Nina Polo Skivokic, OP-Cit , p 05.

² محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، مصر: الدار الجامعية، 1996، ص 406.

³ كلسي هسو، نوم بورز، "مرجع سبق ذكره"، ص 82.

⁴ تيسير العجارمة، "مرجع سبق ذكره"، ص 311-312. بتصرف

حديثاً ومطورة، لتلبية طلبات الزبائن الخارجين. ووفق ذلك، يعتبر التسويق الداخلي متطلباً سابقاً لأداء التسويق الخارجي الناجح.

وبالتالي، ينبغي على المؤسسة الخدمية أن لا تعتمد فقط على التسويق الخارجي، من خلال تنمية العمليات ذات العلاقة بينها وبين الزبائن، وعلى التسويق التفاعلي، من خلال تنمية العمليات ذات العلاقة بين العاملين والزبائن، ولكن أيضاً يجب عليها تجسيد التسويق الداخلي، بتكوين الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، سعياً وراء تحقيق التجربة الإيجابية للزبون الخارجي. كما أن تطوير العلاقة بين المؤسسة والعاملين لديها، يسمح لهؤلاء بأداء مهامهم، بطريقة تدفع إلى تحسين الصورة الذهنية، وتطوير العلاقة الدائمة والمرححة مع الزبائن الخارجيين¹.

ثالثاً: مراحل تنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي:

يمكن رصد ثلاثة أشكال مختلفة، يقف عليها التطور الفعلي، الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي، وهي²:

المرحلة الأولى: دافعية ورضا الموظف:

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات، خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي - وتحديدًا كتابات Berry وزملائه - على قضية دافعية الموظف، ورضاه عن المؤسسة والأعمال التي يقوم بها داخلها. ونقطة البداية لتفعيل هذا المفهوم، تتمثل في ضرورة الاهتمام بتحقيق الإشباع والرضا للموظف، حيث يمكن اعتبار هذا الرضا، بمثابة الترمومتر الذي يمكن من خلاله قياس رضا الزبون الخارجي، في الأسواق التي تستهدفها المؤسسات.

ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى الموظفين باعتبارهم زبائن داخليين، والتعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء وإشباع حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن الداخليين.

المرحلة الثانية: التوجه بالزبون:

وظهرت هذه المرحلة من خلال أعمال Gronroos (سنة 1981)، حيث دعى إلى ضرورة الاهتمام بالتفاعل الذي يتم بين الموظفين والزبائن أثناء تقديم وأداء الخدمة. ويعني هذا تغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع الزبون حيال تقديمه لها. ومن هنا ركز Gronroos على ما أسماه التسويق التفاعلي، ويتطلب هذا التسويق وجود أفراد عاملين لديهم عقلية بيعية مميزة. كما يؤكد Gronroos كذلك على أن مفهوم التسويق الداخلي يستلزم أيضاً ضرورة وجود تكامل بين مختلف الوظائف الحيوية داخل المؤسسة لتفعيل علاقات مميزة مع الزبائن. وقد قام Gronroos (سنة 1985) بتوسيع تعريفه الأصلي للتسويق الداخلي لينطوي - بالإضافة إلى ما قدمه - على ضرورة أداء أنشطة التسويق بشكل داخلي مع الموظفين العاملين بالمؤسسات، باعتبارهم سوق داخلي.

¹ لرادي سفيان الورثياني، "إدارة العلامات التجارية - من الأسس المفاهيمية إلى القرارات التسويقية"، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، نبلاء ناشرون وموزعون، 2016، ص 188.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 154-161. بتصرف

المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي - تنفيذ الاستراتيجية وتسيير التغيير:

بدأت هذه المرحلة من خلال توجه عدد من الكتاب، نحو توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة. وقد كان Winter من أوائل الكتاب الذين نادوا بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كوسيلة لتسيير الموظفين نحو تحقيق الاهداف التنظيمية.

ويلاحظ أن هناك تزايد في القناعات التي ترى إمكانية استخدام التسويق الداخلي كميكانيزم يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي بالمؤسسة. ومن هنا يشير كل من Glassman و McAfee (سنة 1992)، إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسة. ومن أهم الأفكار في هذه المرحلة، نجد كذلك كتابات Rafiq و Ahmad، المشروحة سابقا.

رابعا: أهداف التسويق الداخلي والعوامل المؤثرة فيها:

1-4 أهداف التسويق الداخلي:

يؤدي العاملون في المؤسسة الخدمية الدور الحاسم في التأثير على درجة رضا الزبائن، ومن ثم فان ذلك يتطلب من المؤسسة 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 انه من خلال تبني برامج التسويق الداخلي العلمية يتحقق هدف المؤسسة في تحسين النشاطات الداخلية ورفع كفاءة الاتصال بين العاملين والزبائن¹. ويبرز الجدول

التالي أهداف التسويق الداخلي حسب Gronroos

الجدول رقم (03): أهداف التسويق الداخلي حسب Gronroos

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	- جعل العاملين أكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالزبائن
الهدف الاستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد: دعم الطرق الإدارية، دعم سياسة الأفراد. - دعم سياسة التدريب الداخلي، ودعم إجراءات التخطيط والرقابة.
الهدف التكتيكي	- إن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين، مثال، الخدمة المعطاة أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالزبائن. - يجب تطوير الخدمة كاملة وان تقبل داخليا قبل طرحها في السوق، كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

المصدر: هاني حامد الضمور، "مرجع سبق ذكره"، ص343؛ أياد عبد الفتاح النور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، "مرجع سبق ذكره"، ص415.

بتصرف

¹ صالح عمرو كرامة الحريري، "مرجع سبق ذكره"، ص42.

يبرز الجدول رقم (03) السابق أن الهدف من التسويق الداخلي سواء كان عام أو استراتيجي أو تكتيكي هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة 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 المؤسسة.

وإذا كان من الممكن التأكد من مدى التزام العاملين في المؤسسة بضمان الهدف المتعلق بتقديم أفضل معاملة للزبائن، وأنهم متحفزون على فعل ذلك، وأنهم يرون أنفسهم يعملون بنشاط وحماس في تحقيق أهداف المؤسسة - وإذا كان التسويق الداخلي هو المفتاح لذلك - فإنه من الثابت والاحتمال الكبير هو نجاح المؤسسة على المدى الطويل¹.

4-2 العوامل المؤثرة في تحديد أهداف التسويق الداخلي:

هناك ثلاث اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي وهي: تنمية ثقافة المؤسسة، الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها، وتقديم سلع وخدمات جديدة. ويمكن شرحها كالتالي²:

أ. **تنمية ثقافة المؤسسة:** وهي القيم التي تسعى المؤسسة لنشرها لكي تتمكن من تحقيق رسالتها ومن أمثلتها: (الزبون دائماً على حق، السرعة في الأداء، الجودة المتحققة من أول مرة... الخ).

لهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

- تمكين العاملين من فهم رسالة المؤسسة، أي إيجاد رسالة ورؤية مؤسسية واضحة للجميع؛
 - تنمية توجهات العاملين نحو الأسواق، أي خلق جو داخلي محفز وموجه نحو خدمة الزبون؛
 - تنمية مهارات العاملين في تحقيق اتصالات فعالة، أي محاولة إزالة العقبات في وجه الاتصالات الداخلية والخارجية.
- ب. **الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها:** وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي سبق تنميتها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير المتكامل.
- ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

- ضمان أن الممارسات التسييرية داخل المؤسسة مشجعة لدعم توجهات العاملين نحو الزبون؛
 - ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين على المعلومات المطلوبة التي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.
- أي أن أهداف التسويق الداخلي في الجانب تتجسد في منظومة تسييرية موجهة بالزبون، ومدعمة بمنظومة معلوماتية.
- ج. **تقديم سلع وخدمات جديدة:** حيث يلعب التسويق الداخلي دوراً هاماً كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة والسلع والخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.
- ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

- جعل العاملين على دراية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات الجديدة، أي تقديم جميع المعلومات التسويقية عن المنتجات الجديدة للعاملين؛

¹ صالح عمرو كرامة الجريزي، "مرجع سبق ذكره"، ص 42.

² عماد صفر سلمان، "الاتجاهات الحديثة للتسويق (محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية)"، مصر: منشأة المعارف للطباعة والنشر، 2006، ص 57.

- أن تكون هناك مناعة كافية لدى العاملين بماهية الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة والاستراتيجيات الترويجية على وجه الخصوص، أي وضوح الاستراتيجيات التسويقية الاتصالية لدى العاملين؛
- أن يكون العاملون على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم وهم بصدد تطبيق الاستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات الجديدة، أي وضوح الأدوار والمهام الخاصة بكيفية خدمة الزبائن واشباع حاجاتهم.

المطلب الثاني: التسويق الداخلي (الوظائف، الفوائد والبرامج)

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

أولاً: مهام التسويق الداخلي:

- يمكن تلخيص مهام أو ادوار التسويق الداخلي في ثلاث عناصر هي¹: الإعلام، تطوير وتنمية الكفاءات والتحفيز.
- **المهمة الإعلامية:** يقوم التسويق الداخلي بتوجيه كل الطاقات الداخلية للمؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والتجارية، ويعتبر الإعلام الداخلي احد المفاتيح الأساسية للتسويق الداخلي؛
- **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 تنمية الكفاءات المتميزة؛
- **التحفيز:** يعتبر التحفيز من المهام الأساسية للتسويق الداخلي، حيث أن الحوافز من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد.
- إن النقاط سالفة اكر تبرز أهم وظائف التسويق الداخلي، والمرتبطة بالجانب الاعلامي، وجانب تسيير وتنمية الكفاءات، وجانب التحفيز والتشجيع.

ثانياً: مرتكزات التسويق الداخلي:

- يستند مفهوم التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة لأنه حجر الزاوية في نجاح المؤسسات في ظل المنافسة القوية الراهنة، وهو يركز على عمليتين أساسيتين هما²:
- **تسيير الاتجاهات:** أي توجيه كافة العاملين نحو المؤسسة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المؤسسة؛
- **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.

¹ PIERE LOUIS DUBOIS, ALIN JOBERT, Le Marketing Fondement et Pratique, 3^{ème} ED, France : Economica, 1998, p480.

² عماد صفر سلمان، "مرجع سبق ذكره"، صص 56-57.

إن النقاط سالفة أكر تبرز أن التسويق الداخلي يتركز في آلية عمله على نقطتين هما تسيير الاتجاهات، ومحاولة تعديلها نحو خدمة الزبون والاهتمام به، وتسيير الاتصالات وضمن تقديم المعلومات.

ثالثا: فوائد التسويق الداخلي:

يمكن للمؤسسة 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 للمؤسسة كما أن السوق الخارجي تبرز كفاءته من خلال مدى تلاؤم الأعمال والأنشطة الداخلية ومدى فعاليتها¹. ومن خلال هذا فإن 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 بالمؤسسة، وبالتالي ينشأ سلوك إيجابي لدى العاملين ينتج عنه ولاء والتزام تنظيمي للمؤسسة. كما افترض هؤلاء الباحثون أن الرضا الوظيفي والاعتزاز بالمؤسسة هما عاملين مهمين للاستفادة من السلوك الإيجابي للموظفين.

وهناك ثلاث مجالات يلعب التسويق الداخلي دورا رئيسيا فيها هي²:

- إدارة التغيير: فقد يستخدم التسويق الداخلي لإحداث وقبول الأنظمة الجديدة داخل المؤسسة مثل تقديم تكنولوجيا المعلومات وممارسات أعمال جديدة وتغييرات أخرى؛
- بناء الصورة العامة: وذلك من خلال بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقواها، واعتبار أن جميع العاملين هم سفراء يحملون للمؤسسة؛
- استراتيجية التسويق الداخلي: والتي تهدف إلى تخفيض التداخل والصراع الوظيفي الداخلي، وتطوير البرامج التعاونية وبناء الالتزام المطلوب لجعل استراتيجيات التسويق الخارجية تعمل.

إن النقاط السابقة تظهر أهم الجوانب التي يلعب فيها التسويق الداخلي دورا بارزا، وعلى رأسها التغيير وتسييره، وبناء صورة ذهنية عامة حول المؤسسة في أوساط جمهور العاملين والزبائن، وتقليص التداخل والصراع الوظيفي، وتطوير العمل الجماعي.

رابعا: برامج التسويق الداخلي:

وتهتم هذه الأخيرة، بكيفية ممارسة التسويق الداخلي، ويتم ذلك بناء على نوعين من البرامج، هما³: برامج المشاركة في المبيعات، وبرامج المشاركة في المكاسب.

¹ Dubravka Sincic, Nina Polo Skivokic, "OP Cit", p 04.

² هاني حامد الضمور، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 343-344.

³ معراج هواري وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 182-183-184. بتصرف؛

- محمد عبد العظيم أبو النجا، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 166-171.

1.4/ برامج المشاركة في المبيعات:

تمثل هذه البرامج طريقة يتم استخدامها لتحقيق مبيعات من خلال أكثر من وحدة تنظيمية، أو من خلال أكثر من موظف. وتقوم فلسفة تلك البرامج على تنمية وتطوير الاستعداد والامكانيات البيعية لدى العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي. حيث يتم إثارة حماسهم ودافعيتهم للتوجه بالزبون، وللمشاركة في بيع عروض الشركة التي ينتمون إليها، وبناء علاقات جيدة وطويلة الأجل مع الزبائن. ثلاثة عناصر جوهرية تتمثل في " التدريب، تبني والتزام الإدارة بالبرنامج، نظم تعويضات وحوافز خاصة بالبرنامج".

2.4/ برامج المشاركة في المكاسب:

وهي برامج تهدف إلى زيادة ربحية المؤسسة، حيث يتم احتساب المكافآت والحوافز للعاملين بناء على مدى مشاركتهم في رفع الانتاجية الكلية للمؤسسة. وينظر الكثير من كتاب التسويق على برامج المشاركة في المكاسب على أنها تمثل الطريقة المثلى لتفعيل العمل الجماعي وتعظيم مخرجات الموظف وزيادة ربحية المؤسسة ككل. كما تجدر الإشارة بأن تلك البرامج قد بدأ ظهورها وتطبيقها في المؤسسات الصناعية.

المطلب الثالث: التشخيص الاستراتيجي للتسويق الداخلي

للتسيير الاستراتيجي أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية الخدمية، ولن يكون هذا التسيير كفؤا وفعالاً إلا إذا اشتمل في ثناياه على الفكر التسويقي الداخلي. وفي هذا الإطار سيتم التطرق إلى العلاقة الوطيدة بين التسيير الاستراتيجي والتسويق الداخلي، من خلال معالجة بعض المفاهيم كالأسواق الداخلية، والزبائن الداخليين، وجودة الخدمة الداخلية، وبرامج وخطوات واستراتيجيات تجزئة وتحليل الأسواق الداخلية، واستراتيجيات المزيج التسويقي الداخلي، مع التطرق لمفهوم وأهداف وعناصر وأدوار التسويق الداخلي الفندقي.

أولاً: الركائز الاستراتيجية للتسويق الداخلي:

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

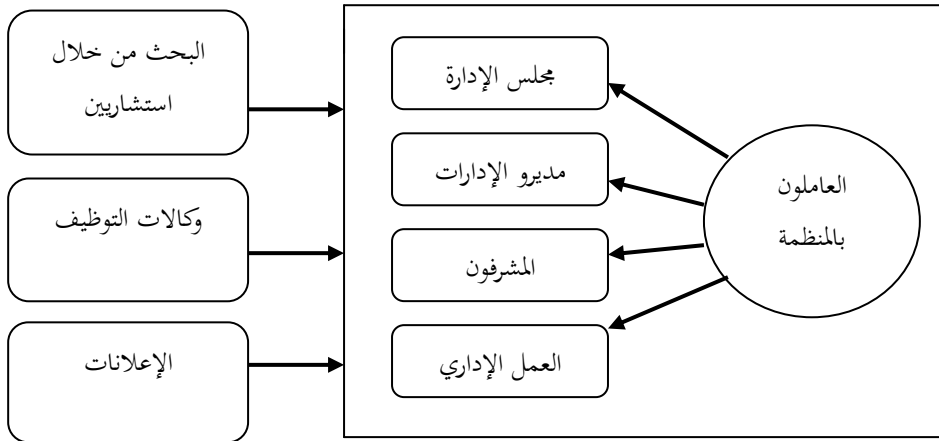
1.1/ تحليل أسواق التوظيف:

تبحث المؤسسات عادة على الأفراد ذوي المهارات أو القدرات المطلوبة، باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة. ومن أجل جذب هؤلاء الأفراد والحفاظة عليهم، تقوم المؤسسات بتسويق نفسها إلى الموظفين المحتملين أو إلى أسواق التوظيف، ويعتبر هذا التسويق إلى أسواق التوظيف هاما بصفة خاصة للمؤسسات التي يلعب الموظفون فيها دورا جوهريا لخلق ميزة تنافسية، وبالذات في مجال الخدمات، مثل السياحة والفندقة والمصارف والمستشفيات،... الخ¹.

والشكل رقم (09) يبرز قنوات أسواق التوظيف.

¹ عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرابوي، "التسويق"، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص415.

الشكل رقم (09): أسواق التوظيف وقنواتها



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

إن الشكل السابق يبرز القنوات الرئيسية المستخدمة في أسواق التوظيف للحصول على العاملين من قبل المؤسسات. كما يبرز أسباب وأشكال التحاق الموظفين المحتملين للعمل بالمؤسسة من خلال الاعلانات التي تنشرها المؤسسات في الجرائد والمجلات ومواقع الأنترنت، أو البحث من خلال الاستشاريين، وخاصة في حالة التعيينات في الوظائف الهامة، أو مكاتب ووكالات التوظيف الخارجية.

وبعد قيام المؤسسة بتحليلها لأسواق التوظيف، واستقطابها واختيارها للعاملين الأكفاء، وتعيينهم. توجه اهتماماتها نحو تحليل أسواقها الداخلية، من خلال تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي، آخذة في الحسبان بعدين رئيسيين هما¹:
 - أن كل موظف بالمؤسسة يعتبر "زبونا داخليا" أو موردا داخليا لها، وبالتالي تحتاج المؤسسة إلى التأكد من أن كل فرد في المؤسسة يقدم ويتسلم مستوى عالي من الخدمة الداخلية؛
 - أن جميع العاملين بالمؤسسة يجب أن يعملوا معا لتحقيق أهداف، واستراتيجيات، ورسالة المؤسسة، أي التركيز على العمل الجماعي الهادف.

2.1/ تشخيص مفهوم الربون الداخلي:

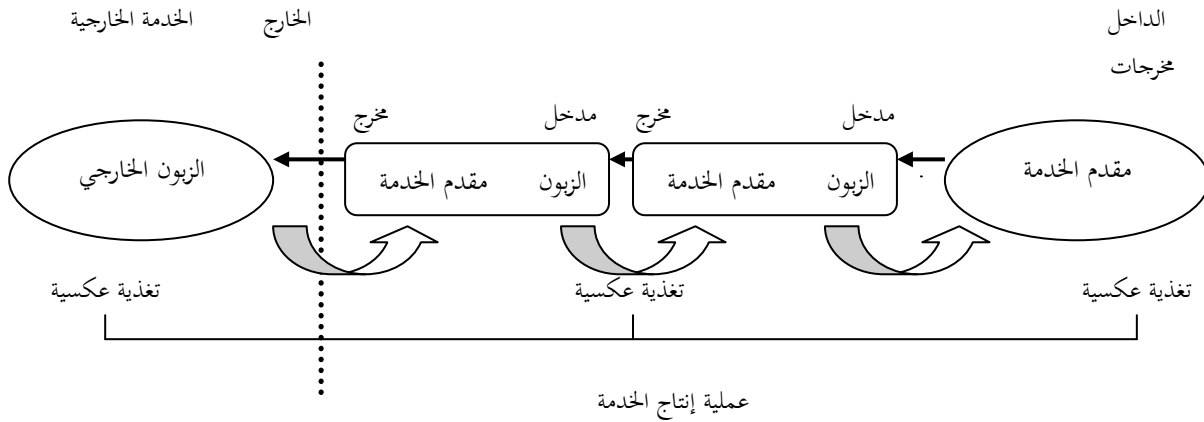
جرت العادة بأن الزبائن هم أفراد أو مؤسسات من خارج التنظيم، ومثل هؤلاء الزبائن يجب خدمتهم بطريقة تلي حاجاتهم، وأن يكونوا راضين عن أداء المؤسسة. إلا أن هناك علاقات (تفاعلات) تحدث داخل المؤسسة بين المستخدم ومقدم الخدمة، وكذلك بين أطراف شبكة العمل في الداخل. فالزبون المتصل بالعاملين والأقسام في المؤسسة عليه أن يحصل على دعم من الآخرين في المؤسسة. فالأقسام داخل المؤسسة عليها أن تتعاون إذا كان عليها أن تقدم خدمة ذات جودة عالية للزبائن². وفي النتيجة، إذا كانت الخدمة الداخلية ضعيفة (أي التعاون بين الأقسام والأفراد داخل التنظيم) فإن الخدمة في الخارج ستكون أيضا ضعيفة (أي خدمة الزبائن).

¹ عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرابوي، "التسويق"، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص ص416-417.

² هاني حامد الضمور، "مرجع سبق ذكره"، ص407.

وعلى هذا الأساس ظهر مفهوم الزبون الداخلي (Internal Customer)، الذي يهتم بالعلاقات مع الزبون ومقدم الخدمة داخل المؤسسة¹، كما هو موضح بالشكل رقم (10).

الشكل رقم (10): وظائف الخدمة الداخلية والزبائن الداخليين



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

من خلال الشكل أعلاه، يمكن القول أن مؤسسة الخدمة تتشكل من سلسلة واسعة من وظائف الخدمة الداخلية، وكل منهما تم توضيحه داخل صندوق كما هو مبين في الشكل. وهذه الوظائف خاصة بالزبائن الداخليين لمقدمي خدمة داخليين آخرين، وهم أيضا مقدموا خدمات لزبائن داخليين آخرين في المؤسسة. وفي نهاية عملية إنتاج الخدمة، فإن المخرجات النهائية هي الخدمة الخارجية التي يدركها ويحصل عليها الزبون النهائي في الخارج.

ووفق ذلك، عندما تدرك أهمية العلاقات للزبون الداخلي من قبل الأفراد داخل المؤسسة، فإنه من السهل جدا تغيير اتجاهات العاملين. كما أن مفهوم الزبون الداخلي يعطي بعدا كليا وجديدا للمهام المنجزة داخل المؤسسة. وهذا يعني بأن عملية صنع الجودة في الخدمات ليست وظيفة محصورة في الأقسام المرئية فقط للزبائن في الخارج. بل هي مسؤولية موزعة يشترك فيها كافة الأفراد والأقسام داخل المؤسسة، إضافة إلى شبكة العمل مع المؤسسات الأخرى المتعاونة².

3.1/ تحليل جودة الخدمة الداخلية:

هناك علاقة وطيدة بين مفهوم الزبون الداخلي ومفهوم جودة الخدمة الداخلية، وهذا لأن الفكرة الأساسية لمفهوم الزبون الداخلي هي اعتبار العاملين داخل المؤسسة 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.

¹ توني نيواي، "التدريب على جودة الخدمة"، (ترجمة: شويكار زكي)، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية، 2003، ص20.

² هاني حامد الضمور، "مرجع سبق ذكره"، ص408.

- وتتعزيز جودة الخدمة الداخلية من خلال ما يلي¹:
- توفير مناخ ملائم للإبداع والتميز والتعلم المستمر، وتفعيل الثقة بين المسير والمرؤوس؛
- توفير درجات من التمكين وحرية التصرف في العمل؛
- توفير تدفق مستمر للمعلومات؛
- توفير المناخ الملائم للتدريب واكتساب المعرفة والمهارة، وتوفير الحوافز المناسبة.

ثانيا: استراتيجيات التسويق الداخلي وشروط نجاحها

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

1.2/ استراتيجيات التسويق الداخلي:

يمكن استعراض الخطوات الأساسية التي يجب أن تشتمل عليها استراتيجيات التسويق الداخلي كالتالي²:

1.1.2/ تحديد السوق (الزبائن الداخليين): إن نقطة البداية في تنفيذ برامج التسويق الداخلي تتمثل في أن تدرك الإدارة أنها بصدد التعامل مع سوق داخلي (العاملين بالمؤسسة) يؤثر ويتأثر بالأنشطة و القرارات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة للسوق الخارجي. ولكل من العاملين سلوكه الشرائي الخاص به حيث يتم الاعتماد على طريقة الشراء الضمني (أي تبادل العمل بالأجر)³. وقد يتضمن السوق كامل المؤسسة، ويعكس العلاقات داخل القسم، وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات.

2.1.2/ بحوث التسويق: يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها من جميع المستويات الإدارية في المؤسسة. وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، ويجب أن تكون كل منهما متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجية وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات. إن بحوث التسويق الداخلية يجب أن تكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلية وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم. ومواضيع البحث تشتمل على:

- اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ومهمتها الأساسية، أي معرفة وتقييم ومحاولة تعديل المواقف وتوجيهها نحو خدمة المؤسسة؛
- مستويات الرضا الوظيفي، أي تقصي ومعرفة مدى الشعور بالسعادة والارتياح في العمل؛
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم، أي معرفة مدى استعداد العاملين للنمو المعرفي والمهاري؛
- حاجات ورغبات العاملين، أي معرفة الدوافع الكامنة، والأذواق ومكامن النقص الإشباعي لدى العاملين.

¹ يحيى ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 147. بتصرف

² هاني حامد الضمور، "مرجع سبق ذكره"، ص 344-345-346-347. بتصرف

³ معراج هواري وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 184.

3.1.2/ تجزئة السوق: يمكن تطبيق نفس مفاهيم تجزئة السوق الخارجي الى قطاعات، عند التعامل مع السوق الداخلي، وهناك أربعة مداخل أساسية لتقسيم مجتمع العاملين الى قطاعات هي¹:

أ. **التقسيم الجغرافي**: يمكن تطبيقه بالنسبة للمؤسسات التي تملك فروعاً في مناطق جغرافية مختلفة ويفترض هذا المدخل أن احتياجات و خصائص العاملين تختلف من مكان لآخر؛

ب. **التقسيم الديمغرافي**: ويكون حسب الفئات العمرية للعاملين، ويتم التعامل مع كل فئة وفق حاجاتها؛

ت. **التقسيم النفسي**: ويكون وفق أنماط الشخصية والاتجاهات والقيم والتعلم... الخ، ومن أشهر التقسيمات النفسية نجد مقياس (VALS) * . ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقده، ومن ثم القيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه. كما يركز أيضاً على طريقة معيشة الفرد وكيفية انفاقه لأمواله على وسائل حياته، وهذا ما يكون في النهاية ما يطلق عليه نمط الحياة التي يعيشها الفرد؛

ث. **التقسيم السلوكي**: ومن أشهر هذه التقسيمات تقسيم Jobber، الذي يقسم الزبائن الداخليين الى ثلاث مجموعات هي: مؤيدين، معارضين ومحايدين لسياسات المؤسسة.

4.1.2/ **العمل التسويقي**: هذه الخطوة تشمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة، لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي. ويتجسد العمل التسويقي في استراتيجيات المزيج التسويقي الداخلي، المتمثلة في²:

أ. **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 الرقابة المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي؛

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

ت. **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،

¹ معراج هواري وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 185؛

- محمد عبد العظيم أبو النجا، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 172-173-174. بتصرف

* وهي اختصار values life style وهو يجمع بين القيم و نمط الحياة للأفراد داخل المؤسسة لتقسيم السوق الداخلي الى قطاعات. وهو يجمع بين القيم Values وبين نمط الحياة الذي يعتاد عليه الفرد Life Style. راجع: محمد عبد العظيم أبو النجا، "مرجع سبق ذكره"، ص 174.

² محمد فريد الصحن، "التسويق"، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 44-45-46. بتصرف

وتدريب، وندوات... الخ. وتعتبر المهارات الإدارية للمسير وقدرته على تنظيم هذه اللقاءات والندوات من العناصر الأساسية لتسليم المنتج بالإضافة إلى نظام الحوافز والترقية ونظام المتابعة... الخ. ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية؛

ث. **الاتصال التسويقي:** إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة: الداخلية والخارجية¹. وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة. فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.

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

2.2/ شروط نجاح استراتيجيات التسويق الداخلي:

لنجاح استراتيجيات التسويق الداخلي يجب توافر ثلاث شروط هي²:

- 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.

إن النقاط سالفة الذكر تبرز أهم شروط نجاح استراتيجيات التسويق الداخلي، والمتمثلة في الربط بين الفكر الاستراتيجي والتسويق الداخلي، والدعم التنظيمي للتسويق الداخلي، ووضع التسويق الداخلي ضمن أهم مصادر الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة.

المطلب الرابع: خصوصية التسويق الداخلي في مؤسسة الضيافة

تبرز أهمية التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بشكل عام والمؤسسات الفندقية بشكل خاص، نظرا 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.

يعتمد التسويق الداخلي الفندقي على استخدام المنظور التسويقي لتسيير العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وإمكاناتهم ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات الفندقية، وبناء علاقات طيبة مع ضيوفهم، من ثم تحقيق هدف المؤسسة المتمثل بشكل رئيسي في رضا الضيوف وتحقيق الربحية³. ويبرز هذا التعريف أهمية تطبيق المفاهيم والممارسات التسويقية على العاملين، خاصة أولئك الذين هم على اتصال دائم مع الضيوف، ليكونوا على استعداد دائم، ومحفرين لخدمة الضيوف. وبالتالي تحقيق رضا وولاء الضيوف، والربحية للمؤسسة الفندقية.

¹ حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص154.

² عماد صفر سلمان، "مرجع سبق ذكره"، ص58.

³ حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص154.

ويهدف التسويق الداخلي الفندقى إلى جعل جميع العاملين في مؤسسة الضيافة، وعلى كافة مستوياتهم، على بينة تامة ومعرفة مطلقة بدواخل الزبائن من حيث حاجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم وادراكاتهم. وهذا لتحقيق الخدمات ذات الجودة العالية التي يتوقعها الضيوف في مؤسسة الضيافة المعنية¹.

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 كمعدل².

ومن ذلك نستنتج أن الكلمة الطيبة من قبل الزبائن (الضيوف) تلعب دورا هاما في ردود فعل الزبائن المرتقبين إيجابا وسلبا، وهذا يعتمد بالتأكيد على طبيعة التسويق الداخلي للمؤسسة الفندقية*. فعلى سبيل المثال، سيلعب العاملون في المكتب الأمامي للمؤسسة الفندقية دورا هاما 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.

وأكدت عدة دراسات أن البرنامج التسويقي للمؤسسة الفندقية يجلب الضيوف لهذه المؤسسة إلا أن الذي يجعل الضيوف يعاودون الزيارة مرات عدة هم العاملون*.

ويرى Richard Normann أن المسيرين الذين يفكرون بأن 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، فإن جهودهم التسويقية يجب أن تنصب أولا داخل مؤسساتهم، وبشكل خاص إلى العاملين فيها³.

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

¹ حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص 154-155.

² نفس المرجع، ص 152.

* 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. لمزيد من التفاصيل، راجع:

- حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص 152

* ولذلك فإن العلاقة الإيجابية بين عدد مرات تكرار الزيارة للضيف والأرباح، تؤكدتها الدراسات الميدانية (Harvard Studies) التي أظهرت أن 5% من القدرة على الاحتفاظ 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. ولمزيد من التفاصيل، أنظر:

- حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص 152.

³ حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص 152.

وتعتبر أهمية تسيير الموارد البشرية انعكاسا لتنافسية البيئة التي تعمل بها المؤسسة، وعلى الجانب الآخر، فإن المؤسسات التي تتمتع أسواقها نسبيا بالحماية، (مثل الكثير من خدمات القطاع العام)، يمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية فيها أقل توجهها نحو الربون¹.

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.

¹ أدريان بلير، "مرجع سبق ذكره"، ص617.

المبحث الثالث: ثقافة الجودة وميكانيزمات تجسيدها في مؤسسة الضيافة

في إطار تحليل وتشخيص ثقافة الجودة وميكانيزمات تجسيدها في مؤسسة الضيافة، ينبغي التطرق لتحديد حيثيات مفهوم الجودة كمنهج عمل للمؤسسة الاقتصادية، وإبراز تسيير الجودة الشاملة كأداة لنشر ثقافة الجودة، مع التطرق للأطر والسياقات المفاهيمية لثقافة الجودة، وكيفية تجسيدها وتبنيها من قبل مؤسسة الضيافة.

المطلب الأول: الجودة كمنهج عمل للمؤسسة الاقتصادية

تعد الجودة مطلباً لجميع المؤسسات سواء الخدمية أو الصناعية، العامة أو الخاصة، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسات، 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)، والتي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة والصلاحية¹. وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان. فالدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماماً واسعاً في التأكيد على العمل الجاد والنافع، وهو ما نصت عليه الآية الكريمة "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" (سورة التوبة، الآية 105). أما السيرة النبوية الشريفة فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل، ومن أمثلة ذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم "إن الله كتب الإحسان في كل شيء" وقوله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"².

وكان يقصد بالجودة في مراحلها الأولى، طرح منتجات لها خصائص فنية، تلبي رغبات أكبر قدر من الزبائن³. أي كان التركيز على البعد التقني للجودة.

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 المفهوم⁴.

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

- يعرف Edward Deming* الجودة بأنها: "التوجه لإشباع حاجات ورغبات الزبون في الحاضر والمستقبل"⁵. وينظر هذا التعريف للجودة باعتبارها توجه مستمر لتلبية حاجات الزبون المتغيرة.

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، عمان، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 15.

² بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مبراح بورقلة، العدد الخامس، 2007، ص 28.

³ فئات فوزي، داني الكبير أمعاشو، "الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة"، مجلة الإدارة، ع 21، ص 103.

⁴ 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، ص 05.

* هو مستشار أمريكي حاصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، ويلقب بأبي ثورة تسيير 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.

⁵ أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، "مرجع سبق ذكره"، ص 8.

- ويرى Joseph Juran بأن الجودة هي: "الملائمة للغرض أو الاستعمال"¹. ويركز هذا التعريف على بعد الانسجام بين ما هو مقدم من قبل المؤسسة وما هو مطلوب من قبل الزبون، في تحديد مفهوم الجودة.
- ويرى ph Crosby أن الجودة هي: "التوافق مع الاحتياجات أو المطابقة للمواصفات، وهي مسؤولية الجميع، ورغبات الزبون هي أساس التصميم"². ويركز هذا التعريف على أهمية وضع مواصفات للجودة ينبغي التطابق معها، وأن هذه المواصفات مرتبطة برغبات الزبون، وأن الجودة هي مسؤولية جميع أعضاء المؤسسة.
- ويرى " إيشيكاوا " أن الجودة قد يتسع مداها لتشمل جودة العمل والخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام، وجودة الناس (المديرين التنفيذيين والمهندسين والموظفين والعمال والزبائن)، وجودة المؤسسة وجودة الأهداف، وغيرها. مما يجعل مراقبة الجودة وأبعادها المتعددة، من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة³. وينظر هذا التعريف للجودة بشكل موسع، حيث لا يربطها فقط بالمنتجات وإنما بمناخ العمل، الأفراد والأهداف... الخ.
- وتعرف الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR)* الجودة ضمن المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 على أنها: "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من الزبائن"⁴. ويركز هذا التعريف في تحديده لمفهوم الجودة على محاولة إرضاء الحاجات الظاهرة والكامنة من خلال ارتقاء المنتج (وفقا لخصائصه الجوهرية) لهذه الحاجات.

ويرى Khasawneh أنه يمكن النظر للجودة من ثلاث زوايا، هي⁵:

- أ. نوعية التصميم، والخصائص التي يتم تطويرها عند تصميم المنتجات، أي أساليب إنتاج المنتجات وأشكالها؛
- ب. السمات التي تحققها من خلال العمليات ونوعية الإنتاج، أي وظائف المنتج؛
- ت. جودة الأداء، وهذا يمكن قياسه وملاحظته عند تسليم الزبون للمنتج، أي جودة وظائف المنتج وطرق تسليمه.
- وهناك من يرى أن الجودة هي: "معرفة ماذا يريد الزبون، وتحقيق تلك الرغبة له بشكل صحيح، يخلو من العيوب أو النواقص، وبأقل التكاليف ومن أول مرة"⁶. ويركز هذا التعريف في تحديده لمفهوم الجودة على أهمية العمل الصحيح، وتجنب الأخطاء من المرة الأولى، في إطار تحقيق رغبات الزبون.

¹ أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، " مرجع سبق ذكره"، ص 8.

² نفس المكان.

³ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، ط 1، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997، ص 44.

* Association Française de Normalisation.

⁴ 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 ماي-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، ص 03.

⁵ Khasawneh. S, et al, "Application of Total Quality Management System (TQMS) And Its Impact on Competition Policy In Industrial Plants: An Emperical Study On Facilities of Industrial Sector in Jordan", Vol 8, No 1, Far East Journal of Psychology and Business, p2.

⁶ عبد العزيز مخيمر، محمد الطعمانة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 191-192.

- وهناك من يرى أن الجودة هي: "عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص، التي يتميز بها المنتج، والتي تلبي حاجات الزبائن، سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء الزبائن وإسعادهم"¹.

- وهناك من يرى أن الجودة هي: "مجموعة الصفات المميزة للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات الزبائن"².

- ويرى David Garvin أن هناك عدة مداخل لتعريف الجودة*، وكل مدخل يرى الجودة وفق منظوره الخاص. 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، كما أن شمولية هذه المعايير تجعلها لا تتعلق بجانب واحد من جوانب المنتج، وإنما تتعداها إلى تحقيق التميز في كل شيء داخل المؤسسة وذلك في إطار ما يعرف بالجودة الشاملة.

2.1 / الخلفية التاريخية للجودة:

مرت الجودة بمراحل تاريخية، كانت قد تبلورت عبرها، لتصل 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:

¹ مأمون سليمان الدراكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص17.

² 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)، الجزائر، 2006/2007، ص90.

* 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 خاضع للقياس الدقيق)، مدخل المستهلك في تعريف الجودة (قدرة المنتج على إرضاء توقعات الزبون)، مدخل التصنيع أو العمليات في تعريف الجودة (الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات والمواصفات التي تتعلق بالممارسات التشغيلية والهندسية)، ومدخل القيمة في تعريف الجودة (يجمع هذا المدخل بين المقاربة التسويقية المبينة على الزبون، ومقاربة المنتج المبينة على العملية. وتعبر الجودة في هذه الحالة عن التوافق بين الجودة والتكاليف التي يتحملها المنتج، وبين الجودة والسعر الذي يتحملة 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، ص10؛

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

الجدول رقم (04): التطورات التاريخية لمفهوم الجودة

مراحل تطور مفاهيم الجودة				الخصائص
تسيير الجودة الشاملة	توكيد الجودة	ضبط الجودة إحصائياً	التفتيش	
الأثر الاستراتيجي للجودة.	التنسيق بين عمليات الجودة.	ضبط الإنتاج.	تحديد الأخطاء.	المهمة الرئيسية
رضا الزبائن والعمالين.	تحسين الجودة من خلال التصميم والعمليات والعمالين وبيئة العمل.	معيارية المنتجات بمعيارية الإنتاج.	معيارية المنتجات بالفحص.	الهدف
النظام، وحاجات الزبائن الداخليين والخارجيين.	النظام.	العمليات.	المنتج.	التركيز
التخطيط الاستراتيجي.	برامج ونظم شاملة.	نظم وأساليب إحصائية.	معايير ومقاييس.	الأساليب
جميع أقسام المؤسسة كل حسب موقعه.	جميع أقسام المنظمة.	إدارة الإنتاج والعمليات.	قسم التفتيش والفحص.	مسؤولية الجودة
تسيير الجودة الشاملة.	توكيد الجودة.	ضبط الجودة إحصائياً.	تفتيش الجودة.	المدخل
تحسين وتطوير الجودة الشاملة، وتبني ثقافة الجودة	قياس وتخطيط الجودة وتصميم البرامج وتنفيذها لتطوير الجودة.	استخدام الأساليب الإحصائية لكشف الأخطاء ومنع حدوثها.	التفتيش، الفحص، العد، الترتيب لكشف الأخطاء.	وظيفة العاملين بالجودة

المصدر: مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، ط1، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص51-52.

يبرز الجدول السابق مراحل تطور مفاهيم الجودة، وأهم الأفكار والخصائص والمقاربات السائدة في كل مرحلة، ابتداءً من مرحلة التفتيش التي كانت تركز على تحديد الأخطاء في المنتجات وفحصها، وكان لهذه الوظيفة قسم خاص بها، وانتقالاً إلى مرحلة ضبط جودة المنتجات إحصائياً وفق معايير، مع التركيز على العمليات وليس المنتجات، وكانت مصلحة الإنتاج والعمليات مكلفة بهذا الشأن. ثم تم الانتقال إلى مرحلة توكيد الجودة، والتي كانت مهمتها التنسيق بين عمليات الجودة، وتحسين جودة المنتجات والعمليات، ومناخ العمل والأفراد، بحيث كانت تركز على النظام ككل، كما أن مسؤولية الجودة ملقاة على جميع أقسام المؤسسة. وأخيراً تم الانتقال إلى مرحلة تسيير الجودة الشاملة، التي تعالج الجودة بشكل استراتيجي وكمنظومة يتحمل مسؤوليتها الكل، وتعمل على تحقيق رضا الزبونين الداخلي والخارجي.

ثانياً: الجودة (الأهمية، الأنواع والأبعاد):

سيتم التطرق في هذا السياق إلى أهمية الجودة والخسائر المترتبة على عدم تطبيقها، وأنواع وأبعاد الجودة في مجال الأعمال.

1.2/ أهمية الجودة والخسائر المترتبة على عدم تطبيقها:

- يرى Lewis بأن جميع المؤسسات تعطي اهتماما كبيرا للجودة، وهذا الاهتمام يعود لعدة اعتبارات هي¹:
- زيادة الوعي المعرفي للزبائن، حيث أصبحت عملية الشراء تتسم بالتعقيد والتشابك، ولم يعد الزبائن يترددون في تقديم الشكاوي بخصوص رداءة السلع والخدمات؛
 - التطور التكنولوجي، الذي 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 فإن الجودة تعتبر ميزة تنافسية، تجبر الإدارات على أخذها بعين الاعتبار في نشاطها التسويقي؛
 - حماية الربون، من خلال تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة، ووضع مواصفات قياسية محددة، تمنع الغش التجاري وتعزز الثقة في منتجات المؤسسة².

وبالنسبة للجودة أو (عدم تطبيق الجودة)، كانت المؤسسات في العقود الماضية، تعتبر الجودة من الأمور المكلفة، إلا أنه ابتداء من سنة 1970، برهنت عولمة الاقتصاد بأن المنتجات المتمتعة بالجودة، تعد ضمانة للرجوع إلى الاستثمار السريع. ويمكن للخسائر المترتبة عن اللاجودة أن تتمثل في اضطرابات داخلية للمؤسسة، (كتغيب بعض الموارد البشرية في المؤسسة، أو سوء تسيير التخزين، أو سوء تسيير مناصب العمل... الخ). كما يمكن أن تكون هناك اضطرابات خارجية، (كاحتجاجات الزبائن أو طول انتظارهم للمنتج المرغوب... الخ). وإضافة إلى هذه الخسائر المباشرة للجودة، هناك خسائر أخرى غير مباشرة، كتزعزع مصداقية وصورة المؤسسة في بيئتها، وهذه الصورة لا تتعلق بالمؤسسة فحسب، بل قد تمتد إلى المجتمع برمته، وصورته على المستوى العالمي³.

ومنه يمكن القول أن الاهتمام المتزايد بالجودة في المؤسسات، هو ضرورة حتمية، تهدف إلى الحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات الدولية وتطور الأسواق العالمية، وتزايد طلبات الزبائن على الجودة، وزيادة حدة المنافسة. وعليه أضححت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على هذه الميزات، في ظل الانفتاح على التجارة الدولية، وزوال الحواجز، والسعي للحصول على شهادات المطابقة العالمية⁴.

2.2/ أنواع الجودة:

يمكن تصنيف الجودة إلى نوعين، هما⁵:

أ. **جودة التطابق:** وتعني أن المؤسسة من خلال إدارتها وعملياتها تحقق توقعات الأسواق المستهدفة؛

¹ حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO"، ط1، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2003، ص88.

² قاسم نايف علوان المحيوي، "إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات)"، ط1، ليبيا: الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص33.

³ عبد الكريم غريب، "تدبير الموارد البشرية"، ط1، المغرب: منشورات عالم التربية، 2012، ص ص 125-126.

⁴ الهام مجايوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية لشركة الاسمنت - عين توتة - باتنة)"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 05، 2007، ص49.

⁵ منى شفيق، "التسويق بالعلاقات"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص ص 34-35.

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

تبرز النقاط سالفة الذكر أنواع الجودة ممثلة في نوعين أساسيين هما: جودة التطابق (أي العمل على تحقيق توقعات الزبائن، من ارتقاء المنتج إلى هذا المطلب)، وجودة الأداء (أي تكريس الاعتمادية وجودة وظائف المنتج، والتفاعل والعمليات والتسيير)

3.2/ أبعاد الجودة:

يمكن إيجاز أبعاد الجودة، في ما يلي¹:

- **الأداء:** وهو خصائص المنتج الأساسية، مثل: وضوح الألوان، السرعة بالنسبة للماكينة... إلى غير ذلك؛
 - **المظهر:** وهو خصائص المنتج الثانوية؛
 - **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 والكرامة 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... الخ؛
 - **السمعة:** أي الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج.
- توضح النقاط السابقة أبعاد الجودة، والتي تتجسد في أداء المنتج وخصائصه ومظهره، ومطابقته للمعايير والحاجات، واعتماديته وصلاحيته، والخدمات المقدمة معه، والاستجابة والجمالية والسمعة، وتشكل هذه الأبعاد مجتمعة منظومة جودة المنتج والمؤسسة ككل.

المطلب الثاني: تسيير الجودة الشاملة كأداة لنشر ثقافة الجودة

من أشهر المداخل لبناء الجودة، ما يعرف بمدخل تسيير الجودة الشاملة، ويعد هذا المدخل أحد أبرز المفاهيم التسييرية الحديثة، التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة، وفي فلسفتها وأهدافها، وتكييفها مع احتياجات ورغبات الزبون الداخلي والخارجي، من خلال التميز والجودة في جميع أنشطة المؤسسة².

¹ محفوظ احمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)"، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2006، صص 21-22.

- جمعة هوم، "الجودة والعلاقة مع الموردين والزبائن"، المؤتمر العلمي الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8-ماي-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، صص 04.

² سملاي بحضيه، "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، صص 125.

أولاً: مفهوم تسيير الجودة الشاملة:

يمكن إبراز مفهوم تسيير الجودة الشاملة، من خلال التعاريف التالية:

- تسيير الجودة الشاملة هو: "نظام تسييري، يسعى لتحقيق رضا الزبون، بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات، ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية 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 وفاعلية لتحقيق رغبات الزبون، بالاعتماد على المهارات والقدرات والكفاءات، التي تهدف إلى تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"¹.

- ويرى عدد من الكتاب أن أعلى مستوى من الوعي بالجودة هو تطبيق مبدأ تسيير الجودة الشاملة وهو: "مدخل شامل يتضمن بناء الجودة داخل التنظيم، كطريقة لزيادة رضا الزبون"².

- كما تم تعريفها، بأنها: "فلسفة تشكل نموذجاً جديداً للإدارة، وهي وسيلة لتحسين المستمر في كل مستوى من مستويات التشغيل، وفي كل المجالات الوظيفية للمؤسسة، ودمج الأفراد والأنظمة، مما يجسد البيئة الداعمة، بناءً على التزام الإدارة العليا، وتطوير كفاءة العاملين، بالتعاون مع أصحاب المصالح، مع تغيير الثقافة التنظيمية بهدف تحقيق رضا الزبائن"³.

وتتفق هذه التعاريف الثلاث على أن تسيير الجودة الشاملة هو نظام تسييري، وظيفته تحقيق رضا الزبون، من خلال تغيير أساليب تسيير الموارد البشرية، نحو العمل الجماعي وتنمية الكفاءات، وتحسين الجودة بشكل مستمر. - وهناك من يرى أن تسيير الجودة الشاملة هو: "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل، من خلال الوفاء باحتياجات الزبائن والعاملين"⁴. وينظر هذا التعريف لتسيير الجودة الشاملة كأيدولوجية وعقيدة إدارية للمؤسسة، هدفها التميز وتحسين جودة الأداء الكلي للمؤسسة، من خلال إشباع حاجات ورغبات الزبونين الداخلي والخارجي.

- وآخرون يعتبرون تسيير الجودة الشاملة "تطبيق قوي ودائم لفكر الجودة، من خلال التدريب والتكوين المستمر لكل أعضاء المؤسسة الداخليين والمؤثرين في أهداف الإدارة"⁵. وينظر هذا التعريف لتسيير الجودة الشاملة باعتباره ممارسات تجسد أفكار الجودة، من خلال أدوات التدريب والتكوين المستمرين لأفراد المؤسسة.

¹ سملاي مجنهي، "مرجع سبق ذكره"، ص125

² دافيد رتشان وأخرون، "الإدارة المعاصرة"، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد العال)، السعودية: دار المريخ للنشر، 2001، ص231.

³ Asif Khan, "Total Quality Management Perspective of Celluler Mobile Telephone Operators in Pakistan", National University of modern Language Islamabad, 2009, p 24.

⁴ مكي شفيق، "مرجع سبق ذكره"، ص36.

⁵ Michel WEILL, "le management de la qualité", France: Edition la Découverte, 2001, p 11.

- ويرى Logothetis بأن تسيير الجودة الشاملة هو: "ثقافة هدفها إرضاء وإقناع الزبون، من خلال التحسين والإبداع المستمرين في جميع مجالات العمل"¹. وينظر هذا التعريف لتسيير الجودة الشاملة باعتباره منهج ثقافي، هدفه رضا الزبون، من خلال التميز والإبداع في مجالات عمل المؤسسة.

ويمكن كذلك تعريف تسيير الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي تكون المصطلح كما يلي²:

أ. **تسيير**: أي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة، وتوفير الموارد اللازمة؛

ب. **الجودة**: أي تلبية متطلبات الزبون وتوقعاته؛

ت. **الشاملة**: أي مشاركة كافة العاملين، والبحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل في المؤسسة.

من خلال ما تقدم، يمكن تعريف تسيير الجودة الشاملة بأنه: "عملية إنشاء وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات، التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة الزبون، هي الهدف الأساسي للمؤسسة، وأن أسلوب العمل الفرقي هو الأسلوب الأمثل لإحداث التغيير في المؤسسة".

ووفق نظام تسيير الجودة الشاملة، يجب أن يشمل التحسين كافة العمليات والأنشطة على مستوى المؤسسة ككل، وبهذا الخصوص يمكن أن تشمل التحسينات ما يلي³:

- استراتيجيات أداء الأعمال؛

- جودة العمليات؛

- إدارة جودة الموردين؛

- التركيز على الزبون، الذي يعتبر من بين أساسيات منهج تسيير الجودة الشاملة، حيث أن التركيز على الزبون يعني أن تصمم المنظمة خدماتها، في ضوء تحديد الزبون المستهدف، وتحديد حاجاته ورغباته بدقة؛

- 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، في⁴: أن تسيير الجودة الشاملة له مفاهيم متعددة، وتباين على المستوى العالمي، أما الايزو 9000 فهو عبارة عن مواصفات محددة، لها معنى موحد متفق

¹ Logothetis, N, " **Managing for Total Quality**", 1st ed, India: Prentice-Hall of India, 1997, p01.

² يوسف مسعداوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 347. بتصرف

³Zhihai 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,

- بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، ع 05، 2007، ص 32.

⁴ منى شفيق، "مرجع سبق ذكره"، ص 36.

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.

ثانيا: الفرق بين التسيير التقليدي والتسيير القائم على نظام الجودة الشاملة:

يبرز الجدول التالي أوجه الاختلاف بين التسيير التقليدي والتسيير القائم على نظام الجودة الشاملة.

الجدول رقم (05): 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 الزبائن
الهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي
التخطيط	التركيز على المدى القصير	متكامل ومتوازن بين المدى القصير والمدى البعيد
أسلوب العمل	فردى	جماعي تعاوني
المسؤولية	شخصية جزئية	جماعية شاملة
القيادة الإدارية	إصدار الأوامر	ديمقراطية قائمة على المشاركة
السلطة	مركزية	لا مركزية
التحفيز	مادى	مادى ومعنوي في آن واحد
السياسات الإدارية	جامدة	مرنة
الربح	من خلال كمية الإنتاج	من خلال الجودة العالية والابداع وإرضاء الزبون
الهدف من الرقابة	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها	كشف الأخطاء لتحديد أسبابها ومعالجتها
التخصص	ضيق فردي	واسع من خلال فرق العمل
حل المشاكل	فردى	جماعي
هدف الإنتاج	التكلفة وكمية الإنتاج في الدرجة الأولى	الجودة العالية
البحث والتطوير	عند الحاجة والضرورة	مستمر
الاتصال	اتصال في اتجاه واحد	الاتصال في اتجاهين
توجه العمل	موجه بالمنتج (النتيجة النهائية)	موجه بالعملية
الأزمات	الاتجاه التصحيحي	الاتجاه الوقائي
التزام العاملين	نحو المشرفين والرؤساء	نحو الزبون
أقسام المؤسسة	الأقسام تعمل بشكل منفصل	لا يوجد حواجز بين الأقسام

المصدر: حسام طالب الكيالي، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم

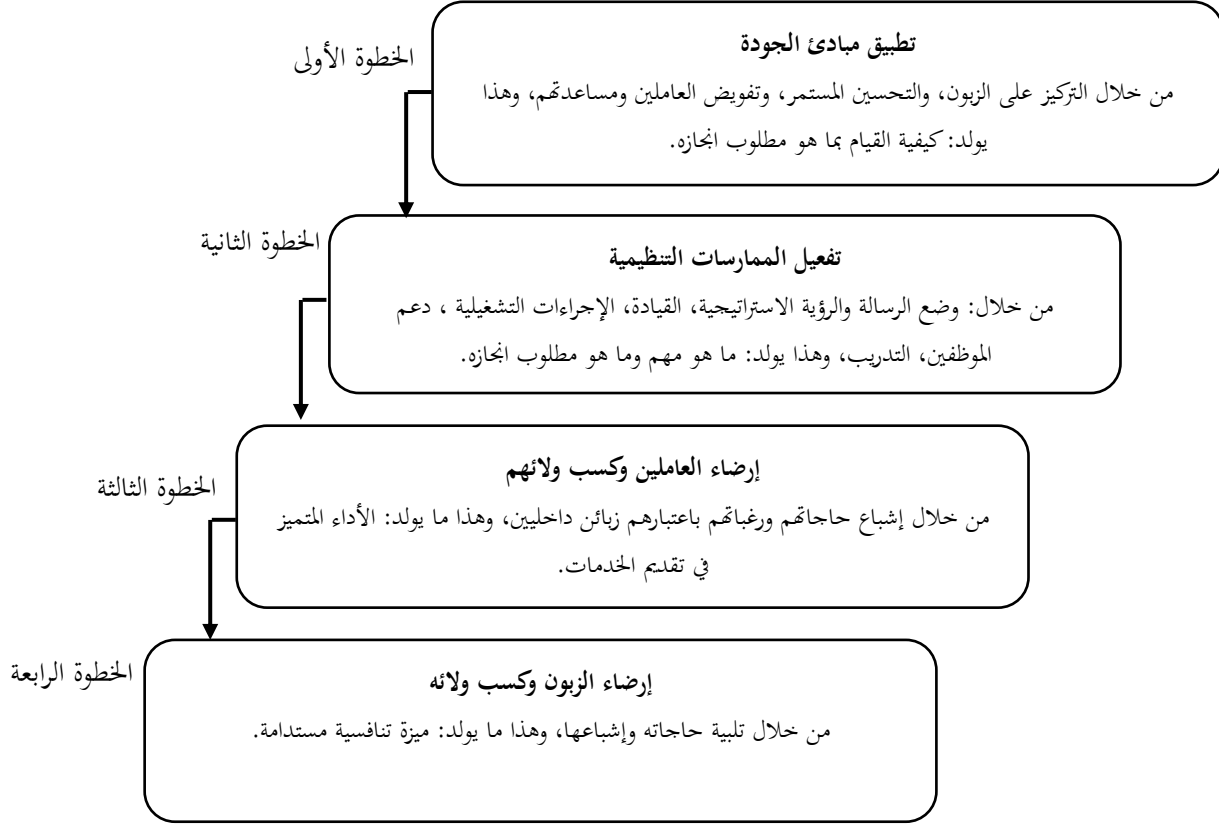
العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004، ص11. بتصرف

يبرز الجدول أعلاه منهج عمل التسيير وفق مدخل ثقافة الجودة الشاملة، وتوجهه المستقبلي والاستباقي والوقائي والتواصلية والمستمر والمرن واللامركزي والجماعي، خدمة للزبونين الداخلي والخارجي للمؤسسة وفق منطق الجودة، مقارنة بالتسيير التقليدي للمؤسسة.

ثالثا: النشاطات والمبادئ الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة:

يمكن توضيح النشاطات والمبادئ الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): النشاطات والمبادئ الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السامرائي، "مرجع سبق ذكره"، ص55.

يبرز الشكل أعلاه أهمية تطبيق مبادئ الجودة، من خلال التركيز على الزبون، والتحسين المستمر، وتفويض العاملين ومساعدتهم، في تحقيق رضا العاملين وولائهم، وتحسين أدائهم في تقديم الخدمات، وإرضاء الزبائن وكسب ولائهم، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

رابعا: فوائد تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية:

يمكن إيجاز فوائد تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، كالتالي¹:

- 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.

¹ أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.

ومن خلال ما تقدم، 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.

كما أن من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لنظام تسيير الجودة الشاملة، هو تأييد ودعم الإدارة العليا له، والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل والمستمر للمنظمة¹، كما يتطلب منهج الجودة الشاملة إحداث تغييرات شاملة وواسعة بالمؤسسة انطلاقاً من تغيير الثقافة القديمة، بثقافة تتلاءم والفلسفة 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 الشاملة².

المطلب الثالث: السياق المفاهيمي لثقافة الجودة

من أجل تشخيص ثقافة الجودة في المؤسسات لا بد من تحديد سياقاتها المفاهيمية، من خلال التطرق لمفهوم ثقافة الجودة وعلاقتها بثقافة المؤسسة، مع إبراز مظاهر وخصائص وأنواع ثقافة الجودة.

أولاً: ثقافة الجودة (مفهومها وعلاقتها بثقافة المؤسسة)

1.1 / مفهوم ثقافة الجودة:

اهتم الكتاب في مجال إدارة الأعمال والتسويق والإنتاج والعمليات بمفهوم ثقافة الجودة على نحو واسع، وكل منهم عرف هذا المفهوم حسب تصوره ومقارباته، ويمكن إبراز أهم التعاريف الخاصة بثقافة الجودة، كالتالي:

- قدم كل من Juran و Gryna، تعريفاً لثقافة الجودة، حيث اعتبرها: "نمطا من العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة"³. وينظر هذا التعريف لثقافة الجودة باعتبارها ممارسات ثقافية تنظيمية مرتبطة بالجودة.
- وهناك من عرف ثقافة الجودة على أنها: "القابليات التنظيمية والعادات والاعتقادات، التي يمكن من خلالها تصميم وتسليم السلع والخدمات، التي يمكن أن تلبي حاجات ورغبات الزبون، وتحقق النجاح على المدى البعيد"⁴. وينظر هذا التعريف لثقافة الجودة باعتبارها صيغ وقوالب ثقافية، يتم من خلالها وعلى أساسها تصميم المنتجات بشكل يلبي حاجات ورغبات الزبائن، ويحقق النجاح على المستوى البعيد.

¹ أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 510-511.

² Claud Bernard, " **Le management par la qualité totale**", France: Afnor, 2000, p127.

³ رعد الصرن، تيسير زاهر، "نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية"، (المؤتمر الدولي العلمي الثالث، إدارة منظمات الأعمال - التحديات العالمية المعاصرة، ج 1، ط 1، 27 / 29 / 4 / 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014)، ص 411.

⁴ محفوظ حمدون الصواف، عمر علي اسماعيل، "نشر ثقافة الجودة واثراها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية - دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل"، (المؤتمر الدولي العلمي الثالث، إدارة منظمات الأعمال - التحديات العالمية المعاصرة، ج 1، ط 1، 27 / 29 / 4 / 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014)، ص 336.

- ومن وجهة نظر أخرى، تم اعتبار ثقافة الجودة "نظاماً للقيم التنظيمية، التي تنتج عن بيئة مواتية لتأسيس الجودة، وتحقيق التحسين المستمر لها. وتتألف من القيم والتقاليد والتوقعات، التي تعزز الجودة، في الأطر التنظيمية"¹. وينظر هذا التعريف لثقافة الجودة باعتبارها منظومة قيمية تعزز الجودة، ضمن الأطر التنظيمية.
- كما تم النظر إليها باعتبارها: "فلسفة شخصية وثقافة تنظيمية، تستخدم كمقياس للنتائج أو المخرج، وتقنيات إدارية منظمة، وتعاون لتحقيق الأهداف المرسومة"². وينظر هذا التعريف لثقافة الجودة باعتبارها ثقافة تنظيمية يتم من خلالها قياس نتائج ومخرجات المؤسسة، ومدى تطابقها مع الأهداف المسطرة.
- وفي تعريف آخر، تم النظر الى ثقافة الجودة على أساس أنها: "فهم المسير والعاملين للنظم السائدة والمطبقة والبيئة الداخلية والزبائن، وهي التحسين المستمر الطبيعي، الناتج عن التطورات الطبيعية للعمليات، التي تذهب نحو تحقيق رضا الزبون، وإسعاده، وتحقيق النمو والربحية"³. وينظر هذا التعريف لثقافة الجودة باعتبارها إدراكات أعضاء المؤسسة لطبيعة النظم في المؤسسة، ومناخها وبيئتها، ورغبتهم في التحسين المستمر، الهادف لتحقيق رضا الزبون والنمو والربحية.
- ووفق ما تم تقديمه من مفاهيم، يمكن القول أن ثقافة الجودة هي ذلك النمط من العادات والقيم، والمعتقدات، والافتراضات الأساسية، والسلوك الإنساني، المرتبط بالجودة، في الاطار التنظيمي، ومن ثم فإن ثقافة الجودة تعكس شخصية المؤسسة ذاتها، كما أنها بمثابة القلب بالنسبة لها.
- وفي هذا الإطار، تم تحديد أهم جوانب ثقافة الجودة، كالتالي: (التركيز على الزبون الداخلي والخارجي، أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، التفاني في العمل، احترام الآخرين، الصدق في التعامل مع الآخرين، الخطأ هو فرصة التطور، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية، التميز)⁴.
- ولتعزيز هذه الجوانب لابد من غرس ثقافة الجودة في أوساط العاملين، وتعد هذه الوظيفة من أهم الممارسات، التي تقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة، بغية الوصول إلى السلوكات والأنشطة المرغوبة.

2.1/ مكونات ومظاهر ثقافة الجودة:

يمكن إبراز مكونات ومظاهر ثقافة الجودة في المؤسسة كالتالي:

1.2.1/ مكونات ثقافة الجودة:

لثقافة الجودة مكونان تبني عليهما، كالتالي⁵:

- المكون التنظيمي، وهو سمة هيكلية، ويشير إلى مهام ومعايير ومسؤوليات الأفراد وأنظمة الاتصال والسلطة؛
- المكون النفسي والثقافي، وهو سمة نفسية وثقافية، ويشير إلى الفهم والمرونة والاشتراك والآمال والعواطف.

¹ رعد الصرن، تيسير زاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص411.

² محفوظ حمدون الصواف، عمر علي اسماعيل، "مرجع سبق ذكره"، ص336.

³ نفس المرجع، ص337.

⁴ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات"، ط1، الأردن: دار وائل للنشر، 2004، ص 48.

⁵ محفوظ حمدون الصواف، عمر علي اسماعيل، "مرجع سبق ذكره"، ص336. بتصرف

وإضافة إلى هذا التقسيم المهم، يحدد Rampersad (سنة 2001)، المكونات العشر لثقافة الجودة، الواجب أخذها بعين الاعتبار، عند تنفيذ برامج الجودة الشاملة في مؤسسات الضيافة، وهي: (القواعد والسياسات والأهداف، المقاييس، الأعراف والعادات، التدريب، الأحداث والمراسم، السلوكيات الإدارية، التقدير والمكافأة، الاتصالات، البيئة الفنية، الهيكل التنظيمي)¹.

2.2.1 / مظاهر ثقافة الجودة:

لثقافة الجودة عدة سلوكيات وتظاهرات تتجسد من خلالها في المؤسسة، ويمكن ابرازها كالآتي:

- **القيم:** حيث حدد المفكر Woods ستة (6) قيم لثقافة الجودة، تعد كعناصر أساسية لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة، وتمثل هذه القيم في التالي: (كلنا في مركب واحد "المؤسسة والعاملون والزبائن"، لا تقتصر ثقافة الجودة على الرؤساء فقط، الشفافية والانفتاح جانب حيوي في الاتصالات، إتاحة المعلومات للجميع، التركيز على العمليات، الخبرة والتعلم)². وإضافة إلى ذلك، هناك نوعان من القيم في المؤسسة الخدمية ومنها الفندقية، الأولى تتعلق بالقيم الخارجية للمؤسسة، وتوجه للزبائن والمجتمع والموردين... الخ، وتعلق الثانية بالقيم الداخلية للمؤسسة، وتتجسد في تسيير العاملين، وهذه القيم الداخلية تكون مرتبطة ضمناً بتعزيز جودة المخرجات³.
- **المعتقدات:** وتلعب هذه الأخيرة، خاصة الدينية منها، دوراً هاماً في مجال ثقافة الجودة في المؤسسات⁴.
- **اللغة:** حيث أنه، ومن خلال هذه الأخيرة، تعبر ثقافة الجودة في المؤسسة عن نفسها، ويتصل أفراد المؤسسة مع بعضهم بعضاً من خلالها، أي أنها تعد بمثابة المفتاح في التواصل بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والإدارة، والعاملين مع الزبائن. ولا يقصد في هذا الصدد اللغة المكتوبة أو المنطوقة فقط، بل أيضاً اللغة غير اللفظية، والمتمثلة في الإيماءات، والإشارات، وتعبيرات الوجه، ونظرات العينين، ونبرة الصوت، وحركة اليدين... الخ⁵؛
- **الاتجاهات:** وتلعب هذه الأخيرة، سواء الإيجابية منها أو السلبية في التأثير على بناء ثقافة الجودة بالمؤسسات، من خلال دعم هذه الثقافة أو عرقلتها⁶؛
- **العادات والتقاليد:** والتي تشكل حقلاً خصباً في المؤسسة، لترسيخ ثقافة الجودة، وتعديلها بشكل تدريجي⁷؛
- **المعارف:** وفي سياق هذه الأخيرة، عرف كل من Hodgetts و luthans (سنة 2003)، الثقافة بأنها: "معارف مكتسبة، يستعملها الناس لتفسير التجارب، وتوليد السلوك الاجتماعي. وهذه المعارف تشكل القيم والاتجاهات، وتؤثر على السلوك"⁸؛ أي أن ثقافة المؤسسة في جوهرها هي سلوكيات ذات بعد معرفي ومتعلمة.

¹ Rampersad, Hubert, K, "Total Quality management: an executive guide to continue improvement", Germany: Springer Verlag, 2001, p 143.

² رعد الصرن، تيسير زاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 421-422.

³ نفس المرجع، ص 422.

⁴ نفس المكان.

⁵ نفس المرجع، ص ص 422-423.

⁶ نفس المرجع، ص 423.

⁷ نفس المكان.

⁸ Hodgetts, and others, "International Management", 3rd ed, Singapore: The Mc Grew Hill Companies, 2003, p 108.

- **الافتراضات الشائعة:** وتتناول الحقائق المسلم بها، ويشترك فيها أعضاء المؤسسة، كنتيجة لتجربتهم المشتركة، وتؤثر هذه الافتراضات على ثقافة الجودة في المؤسسات، من خلال عوامل متعددة، أهمها: العلاقة بالبيئة، وطبيعة الحقائق والوقت والفراغ، وطبيعة النفس البشرية، وطبيعة النشاط والعلاقات الانسانية¹؛
- **الأخلاق:** هناك علاقة تفاعلية وطيدة، وعلاقة أثر وتأثر بين ثقافة الجودة والمناخ الأخلاقي في المؤسسة، ولكي تنشأ الإدارة العليا للمؤسسة ثقافة أخلاقية في أوساط العاملين، اقترح Robbins مجموعة من الممارسات، أهمها: (أن تكون الإدارة العليا نموذجاً للثقافة الأخلاقية، وضع ميثاق للأخلاق في المؤسسة يوضح القيم التنظيمية الأساسية والقواعد الأخلاقية التي يجب أن اتباعها، التزود بالتدريب الأخلاقي للعاملين، وضع قوانين أخلاقية للمكافآت والعقوبات بما ينسجم مع ميثاق الأخلاق في المؤسسة)².
- وفي هذا الصدد، ينبغي أن تتمتع مظاهر ثقافة الجودة سابقة الذكر، في المؤسسات الاقتصادية ومن بينها مؤسسات الضيافة بصفة التكامل الداخلي، ومدى قدرة الموظفين على العمل الفرقي، لتنفيذ ثقافة الجودة.

3.1/ العلاقة التفاعلية بين ثقافة الجودة وثقافة المؤسسة:

تتسم ثقافة المؤسسة بالشمولية والتجذر والعمق والرسوخ لدى أفراد المؤسسة، وعلى جميع مستوياتها الإدارية، والتغير في نفس الوقت، بناء على المواقف الظرفية ومعطيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وتعتبر ثقافة الجودة من بين الأساسات المنشأة والداعمة لثقافة المؤسسة الموجهة بالزبون، وفي نفس الوقت يعتبر تواجد ثقافة التوجه بالزبون بالمؤسسة سر حياة ونمو ثقافة الجودة، وهذا وفق علاقة تفاعلية ديناميكية تبادلية بين هاتين الثقافتين.

والسؤال الذي ينبغي طرحه في هذا السياق، هو هل يؤثر نظام تسيير الجودة الشاملة وثقافته على ثقافة المؤسسة؟ أم تؤثر ثقافة المؤسسة في ثقافة الجودة الشاملة؟ والواقع هو أنه ينتج عن تطبيق ثقافة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة التنظيمية التقليدية، وفي طريقة أداء العمل في المؤسسة، ومع التراكمات الثقافية الجديدة وترسخها كقيم يتم ممارستها، تصبح ثقافة المؤسسة هي التي توظف وتهيكل وتبلور ثقافة الجودة الشاملة، في حالات النمو والتوسع والتغيير. وما يجب عمله من قبل المؤسسة هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محوراً³.

كما أن التغييرات التي أحدثتها ثورة الجودة أدت إلى أحداث تغييرات هامة في نظام القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل مجملها الثقافة التنظيمية للمنظمة، خاصة وأن ثورة الجودة الشاملة تقوم على فكرة التحسين المستمر، وتحقيق رضا الزبون، وهذا يشير إلى أن الزبون هو أحد أطراف المنظمة، فهو لا يتلقى مخرجاتها فقط، وإنما يشاركها في عملية تصميم وإنتاج الخدمة بالتعاون مع عمال المنظمة الذين هم الزبائن الداخليين⁴.

¹ Ivancevich, John. M, and others, "Organizational behavior and management", 8th ed, U.S.A: 2008, p 38.

² Robbins Stephan. P, "Organizational Behavior", 11th ed, Pearson education, 2005, p 500.

³ فيصل بن حاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاعلامية - بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية"، ط 1، المملكة العربية السعودية: دار وجوه للنشر والتوزيع، 2011، ص 170. بتصرف

⁴ رعد الصرن، تيسير زاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص 415.

وفي هذا الإطار، يتوجب على المؤسسة في البداية تأكيد التزام بهذه الفلسفة، والتأكيد على أهمية التغيير الثقافي، وإعادة النظر في الثقافة السائدة، ومنه فإن تبني المؤسسات لثقافة الجودة يحتم عليها أولاً تغيير ثقافتها التنظيمية¹.

ثانياً: خصائص وأنواع ثقافة الجودة:

1.2 / خصائص ثقافة الجودة:

تتميز ثقافة الجودة وفق الكاتبين Davis و Goetsh بالخصائص التالية²:

- أن ثقافة الجودة هي فلسفة تسييرية؛
 - تركز ثقافة الجودة على اعطاء أهمية وازنة للموارد البشرية في المؤسسة؛
 - تحتم ثقافة الجودة بمراسم الاحتفال بالأحداث التنظيمية؛
 - ثقافة الجودة مبنية على أساس التقدير والمكافآت للموظفين الناجحين؛
 - تعتمد ثقافة الجودة على شبكة اتصالية داخلية، فعالة من خلالها تنشأ وتنمو وتنقل هذه الثقافة؛
 - تعتمد ثقافة الجودة على القواعد غير الرسمية للسلوك، والشخصية التنظيمية القوية، والاهتمام بمعايير الأداء؛
 - تركز ثقافة الجودة على معرفة قوانين التغيير التنظيمي، وفهم خصائص المؤسسات.
- وإضافة إلى الخصائص السابقة، هناك مجموعة من الخصائص الأخرى لثقافة الجودة، يمكن ايجازها كالتالي³:
- **الصدق والإخلاص والنزاهة:** حيث أنه لكي تكون عمليات الجودة في المؤسسة فعالة، يجب أن تكون شريفة ومخلصة. وفي هذا الإطار، هناك ستة (6) قيم مرتبطة بالصدق والإخلاص والنزاهة، وضعها الكاتبان Johnson و Philips (سنة 2003)، وهي: (قول الحقيقة، معالجة المشكلات والسيطرة عليها، عدم الموافقة والتعهد بالحل، الترحيب بالحقيقة، مكافأة المبادر والمبدع، بناء برنامج للنزاهة)⁴؛
 - **الثقة:** إن الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي يولد الثقة لدى العاملين في المؤسسة، ووجود مثل هذه الثقة يولد ويسهل الانسجام مع معايير وممارسات الجودة الشاملة، حيث يتم في نهاية المطاف، نقل هذه الثقة إلى العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم، كما أن وجود الثقة بين العاملين يسهل عملية الاتصال بينهم، مما يؤدي إلى تخفيض الصراعات التنظيمية وتكريس ثقافة الجودة؛
 - **الخلو من الأخطاء:** وينبغي في هذا الإطار، معالجة مشكلات الأعمال، والبحث عن أسبابها، فالكثير من الأفراد ينتج عن أعمالهم جودة رديئة، وأي خطأ ينتج، قد يكون مرده إلى الإجراءات الخاطئة والضعيفة، وعدم كفاية التجهيزات، أو غياب التدريب، وليس مرده الأخطاء البشرية المقصودة؛
 - **الإنجاز طويل الأجل:** وهذا الذي تتميز به الجودة، حيث الأفق والمدى الزمني البعيد وليس الآني؛
 - **القابلية لقياس الجودة:** وفق معايير تضعها المؤسسة بناء على القطاع، والبيئة التي تتواجد فيها؛

¹ رعد الصرن، تيسير زاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص 415.

² نفس المرجع، ص ص 414-415. بتصرف

³ نفس المرجع، ص ص 417-421. بتصرف.

⁴ Johnson Larry, Bop Philips, "**Absolute Honesty : Building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity**", U.S.A: 2003, pp 49 – 51.

- أن تكون الجودة متشابكة: أي لا تتطلب فقط مشاركة الإدارة والعاملين، وإنما مشاركة الزبائن والموردين كذلك في فهم ماهية المشكلات المحتمل ظهورها، وكيفية العمل على حلها، وهذا ما يعزز الوضع التنافسي للمؤسسة؛

- أن يكون تطبيق الجودة بشكل جدي وصارم، لأن مسالة الجودة مرتبطة بمصير المؤسسة في السوق. إن النقاط السابقة توضح أهم خصائص ثقافة الجودة، والتي من خلالها تتجسد هذه الثقافة، وتمثل في: التركيز على الأداء المتميز الخالي من الأخطاء، والاهتمام بالصدق والنزاهة في التسيير ونتاج المنتجات، بناء وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، وبين العاملين والزبائن في المجال الخدمي، وضع معايير للجودة قابلة للقياس، الاهتمام بالأداء والانجاز على المدى الطويل، والتركيز على شمولية الجودة.

2.2/ أنواع ثقافة الجودة:

تتجسد ثقافة الجودة في نوعين أساسيين، هما¹:

أ. ثقافة الجودة السلبية (أو سيناريو إخفاء المخالفات): وتقوم على وجود عادات، وقيم، ومعتقدات وأنماط سلوكية سلبية، تؤثر سلبا على كفاءة وفعالية المؤسسة؛

ب. ثقافة الجودة الايجابية (أو سيناريو تحمل المتاعب من أجل إرضاء الزبون): وينشأ عن وجود هذا النوع من الثقافة، قيام أفراد المؤسسة باتخاذ أي إجراءات من أجل إسعاد وإرضاء الزبائن.

تبرز الأفكار سالفة الذكر أنواع ثقافة الجودة، والتي تتبلور في نوعين رئيسيين، هما: ثقافة الجودة الايجابية، والتي تعتنقها المؤسسات ذات التوجه نحو الزبون، والتي تبنى وتتعزيز من خلال السعي الدائم للمؤسسة والعاملين لخدمة الزبائن واسعادهم، وثقافة الجودة السلبية، والتي تبنى على أساس الالهمال واللامبالاة في التسيير، والتعامل الرديء مع الزبائن والتغاضي عن شكوايهم، وعدم وجود هدف واضح للمؤسسة، يمكن قياسه.

المطلب الرابع: ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة

لتحديد حيثيات ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة، سيتم التطرق لأسباب ودواعي اهتمام مؤسسات الضيافة بتسيير الجودة الشاملة، وكيفية نشوء ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة، والعوامل المؤثرة في ذلك، والآراء والفروض التي تساعد على نجاح ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة، مع تحديد أهمية وأبعاد ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة.

أولا: دواعي اهتمام مؤسسات الضيافة بتسيير الجودة الشاملة:

أثبتت عدة تجارب وممارسات تنظيمية للعديد من المؤسسات، خصوصا في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية، على وجود علاقة قوية بين تبنى تسيير الجودة الشاملة وتحسين وضع المؤسسة التنافسي، وزيادة حصتها السوقية وأرباحها².

¹ بوحنية قوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 104.

² مصطفى يوسف كاني، "مرجع سبق ذكره"، ص 222.

وبالتالي فإن اهتمام مؤسسات الضيافة بتطبيق هذا المنهج التسييري الحديث، مرده تحقيق عدة فوائد ومزايا أساسية، يمكن التطرق لأهمها، كالآتي¹:

- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر التسييرية والتقنية والبشرية في كافة مجالات نشاط مؤسسة الضيافة، والتي تتوجه بها لتحقيق احتياجات وتطلعات الزبائن؛
- تمكن المؤسسة الفندقية من أخذ القضايا الاستراتيجية التالية، بمحمل الجد:
 - أ. مصادر الخطر، التي تهدد خفض الجودة في أي مجال بالمؤسسة.
 - ب. انخفاض تكاليف المحافظة على الجودة، بالمقارنة مع عبء الخسائر الناجمة عن انخفاض الجودة، وتأثيرها على وضع المؤسسة في السوق.
 - ت. العائد المترتب على دعم الجودة، أو الناشيء عن إلغاء الخسائر الناتجة عن انخفاض الجودة.
- تحقيق تميز المؤسسة الفندقية، من خلال تطوير المقومات التسييرية التالية:
 - أ. نظام متكامل للجودة، يحدد مجالاتها ومواصفاتها والمسؤولية عن تحقيقها؛
 - ب. أهداف محددة للجودة، يمكن قياسها ومتابعة تحقيقها؛
 - ت. سياسات للجودة واضحة ومعلنة، يلتزم بها الجميع.
- تحسين اقتصادات الأداء والقيمة الاقتصادية للمؤسسة الفندقية، من خلال:
 - أ. تخفيض التكلفة، بمنع أو تقليل الخطأ؛
 - ب. تخفيض التكلفة، بمنع أو تقليل التأخير؛
 - ت. تحسين استخدام الموارد، ورفع كفاءتها الإنتاجية.

ثانيا: كيفية نشوء ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة، والعوامل المؤثرة في ذلك:

إن تأسيس وبناء ثقافة الجودة في المؤسسات الاقتصادية، ومن ضمنها المؤسسات الفندقية، يشبه إلى حد ما بناء المنازل، ففي البداية يجب أن توضع القواعد الأساسية، التي تبدأ بتطوير عملية فهم معايير وقيم التغيير التنظيمي. ومن بين أهم العوامل المؤثرة على نشأة ثقافة الجودة في المؤسسة الفندقية، ما يلي²:

- أ. فلسفات وقيم و شخصيات المؤسسين الأوائل للمؤسسة، أي ثقافة وطريقة تفكير المنشأ الأول للمؤسسة؛
- ب. ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين، أي تقاليد التوظيف والتطبيع الاجتماعي؛
- ت. تصرفات وسلوكيات الإدارة العليا للمؤسسة الفندقية، أي طرق وأساليب القيادة المنتهجة؛
- ث. عملية التطبيع الاجتماعي السائدة في المؤسسة، أي كيفية دمج قيم الأفراد العاملين مع قيم المؤسسة.

¹ مصطفى يوسف كافي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 222-223.

² رعد الصرن، تيسير زاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص 416.

ويعتقد المفكر williams في هذا السياق، أنه بدون تأييد قوي لثقافة الجودة من قبل العاملين، فإن نظام تسيير الجودة الشاملة يصبح مجرد برنامج أو تقنية جديدة، يتوقع لها الفشل. كما أن الثقافة التي تدعم الجودة في المؤسسة الفندقية، ليست إبداعاً فورياً وجاهزاً ومناسباً لكل شيء، وإنما يجب أن تنمو وتنضج بالتدرج، ويساندها الجميع¹.

ثالثاً: أهمية وأبعاد ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة:

1.3/ أهمية ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة:

تؤكد عدة دراسات أهمية ثقافة الجودة، وانعكاساتها على عمليات الجودة الداخلية، في المؤسسة الفندقية وذلك من خلال²:

- المساهمة في تطوير وتطبيق استراتيجية ثقافة الجودة، من خلال وجود مناخ يشجع ويكرم أبطال ثقافة الجودة في المؤسسة؛
- تساهم ثقافة الجودة في التطوير الفعال لأداء الفرد العامل، وبالتالي زيادة الربحية المالية للمؤسسة؛
- فعالية ثقافة الجودة، تؤدي إلى زيادة الدعم الإداري لبنائها وترسيخها؛
- وجود ثقافة الجودة يضمن تحقيق أهداف أعمال المؤسسة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة أمام المؤسسة؛
- وجود ثقافة الجودة يقود إلى غرس ثقافة خدمة الزبون، سواء كان هذا الزبون داخلياً أم خارجياً.

2.3/ أبعاد ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة:

تأسس على ما تم ذكره من أهمية وضرورة وجود ثقافة الجودة في المؤسسة الفندقية، يمكن إيجاز أبعاد هذه الثقافة، في الجوانب التالية³:

- **بعد التخطيط الاستراتيجي للجودة:** والذي يعتبر أحد المبادئ الهامة لنشر ثقافة الجودة في المؤسسة الفندقية؛
- **بعد فرق العمل:** والذي يتميز بوجود مهارات متكاملة، وأهداف وثقافات مشتركة؛
- **بعد القيادة الملتزمة بالجودة، والدعم المنظمي لها؛**
- **بعد التطوير الذاتي المستمر:** وهو نوع من النمو والتقدم، والذي يخطط له الفرد العامل بنفسه وبمحض رغبته، بغية تحقيق أهداف محددة، وهو تغيير مستمر نحو الأفضل، ويمثل ثقافة الجودة الذاتية؛
- **بعد التحسين المستمر:** وهو تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات، في مختلف أوجه عمل المؤسسة الفندقية، وهو يمثل عقيدة وسلوك وثقافة لدى الأفراد والادارة؛
- **بعد التسيير بالحقائق:** أي اتخاذ القرار الصحيح، وفق معلومات صحيحة؛
- **بعد العناية بالزبون:** حيث أن العناية بالزبون، من وجهة نظر الزبون نفسه، تستلزم توافر مجموعة من الأمور، منها: الدقة في الأداء، والسرعة في التنفيذ، واللباقة في المعاملة، وهو ما يمثل جودة عالية، تقدم للزبون؛

¹ رعد الصرن، تيسير زاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص 416.

² مصطفى يوسف كافي، "مرجع سبق ذكره"، ص 215-216. بتصرف

³ محفوظ حمدون الصواف، عمر علي اسماعيل، "مرجع سبق ذكره"، ص 342-343.

- **بعد الدعم المنظمي:** وهو كافة الجهود المبذولة من أجل نشر ثقافة الجودة وتعزيزها داخل المؤسسة. تبرز النقاط سالفة الذكر أهم أبعاد ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة، والمتجسدة في التخطيط الاستراتيجي للجودة، وتبني فرق العمل، والعمل وفق منظومة قيادية ملتزمة بالجودة، والاهتمام بالتطوير الذاتي المستمر، والاعتماد على المعلومات الصحيحة في اتخاذ القرارات التسييرية، وخدمة الزبون والاهتمام به، والدعم المنظمي الشامل لفكر الجودة.

رابعا: الآراء والفروض التي تساعد على نجاح ثقافة الجودة في المؤسسة الفندقية:

- يمكن إيجاز أهم الآراء والفروض التي تساعد على نجاح ثقافة الجودة في المؤسسة الفندقية، كالتالي¹:
- أ. يجب أن يفترض كل عامل في المؤسسة أنه أيضا زبون ومنتلق، وينقل هذه الفكرة إلى العاملين الآخرين؛
 - ب. يجب السماح بأعلى قدر من الحرية في أداء الأعمال، وتبعاً لذلك، سيشعر العاملون بالالتزام أكثر؛
 - ت. التأكد من أن التغذية المرتدة كافية في الجودة، وأنه تم تسلمها من قبل كل العاملين؛
 - ث. ضرورة إعلام المشرفين ومناقشتهم، في أسباب حدوث الأخطاء، ولا تفترض الإدارة العليا دائما معرفتهم بها.
- من خلال ما تم التطرق له في هذا المبحث، تبرز أهمية وفوائد نشر ثقافة الجودة في أوساط العاملين، وتبني هذه الأخيرة، باعتبارها أسلوب حياة لمؤسسة الضيافة، ورافد من روافد الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، يترجم في نهاية المطاف جودة الخدمات الفندقية المقدمة، وجودة الحياة التنظيمية بشكل عام. ولكن هذه الثقافة لن تأتي أكلها إلا من خلال تدعيمها بإيجاد وتنمية ثقافة التغيير في مؤسسة الضيافة، وهذا ما سيتم التطرق له في المبحث الموالي.

¹ فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، "مرجع سبق ذكره"، ص 170.

المبحث الرابع: ثقافة التغيير كمرتكز لتكريس مفهوم التوجه بالربون في مؤسسة الضيافة

لتكريس مفهوم التوجه بالربون في مؤسسة الضيافة، ينبغي تبني وتطبيق ثقافة التغيير. وفي هذا السياق، سيتم التطرق لمفهوم التغيير التنظيمي، وميكانيزماته وأساسه في المؤسسة، وكيفية الانتقال من التغيير الثقافي إلى ثقافة التغيير في المؤسسة، وتجسيد هذه الأخيرة في مؤسسة الضيافة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي

من أجل تشخيص ماهية التغيير التنظيمي، لا بد من التطرق لمفهوم التغيير عموماً، وأسباب التغيير التنظيمي، والقوى الدافعة له، مع تحديد أهم أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة.

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي:

قبل التطرق لماهية التغيير التنظيمي، لا بد من التعرف على ماهية كل من التغيير واستراتيجياته. ويعتبر التغيير ومفاهيمه، السمة البارزة لكتابات إدارة الأعمال المعاصرة، لما له من أثر ومساهمة في نجاح أعمال المؤسسات، وتكيفها مع المحيط. وبالتالي تعددت وتنوعت التعاريف المقدمة للتغيير، ويمكن ابراز أهمها كالتالي:

- التغيير هو: "عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وإيجاد أوجه نشاط جديدة، تحقق للمؤسسة أهدافها"¹. ويرى هذا التعريف أن التغيير هو تعديل تنظيمي هادف.

- أما Andrew و Mark (سنة 2002)، فقد عرفا التغيير، باعتباره: "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية، عن طريق توحيد حاجات الأفراد، للنمو مع الأهداف التنظيمية، باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"². ويركز هذا التعريف على البعد السلوكي للتغيير، وكيفية تحقيقه للفعالية التنظيمية.

ووفق هاذين التعريفين، يمكن القول أن التغيير، هو عملية منظمة ومقصودة، هدفها إحداث تعديلات جذرية أو تحسينات على الأهداف والسياسات والخطط والأعمال، كلية أو بشكل جزئي، وترتكز هذه العملية على الجانب المعرفي والسلوكي، باعتبار أهم عناصر التغيير على الإطلاق.

أما بالنسبة لاستراتيجية التغيير، فيمكن إجمال أهم التعاريف الخاصة بها، كالآتي:

- عرف Lunenburg (سنة 2010)، استراتيجية التغيير، بأنها: "خطط وأساليب العمل تؤدي إلى تغير المؤسسة نحو الأفضل، من أجل تحقيق أهدافها، وتشمل حلقات الجودة، وإعادة تصميم المؤسسة"³. ويركز هذا التعريف على تحقيق الأهداف والنمو، عبر حلقات الجودة، وإعادة تصميم المؤسسة، كمعيار لاستراتيجية التغيير.

- وعرفت على أنها: "مجهود طويل المدى، لتحسين قدرة المؤسسة، على حل المشاكل، وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها،

¹ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 30.

² نفس المرجع، ص 31.

³ عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص 29.

بمساعدة خبير في التغيير"¹. ويركز هذا التعريف على الجانب الثقافي للتغيير، والعمل على حل المشاكل وفق منظور طويل الأمد، كميكانيزمات لاستراتيجية التغيير، مع مساعدة خارجية للخبراء.

- وتم تعريف استراتيجية التغيير كذلك، بأنها: "تبني تصور ذو أبعاد عميقة، واختيار رؤية واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن، لتستشرف أفاق المستقبل المرجو تحقيقه من قبل المؤسسة، خلال فترة زمنية طويلة"². ويركز هذا التعريف على التصور والرؤية العميقة والشاملة والمستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، وتحقيق ذلك ميدانياً.

ووفق ما تقدم من تعاريف، يمكن القول أن استراتيجية التغيير، هي خطط تنظيمية طويلة الأجل، تهدف إلى التكيف مع المحيط ومجاراته، من خلال تحسين أداء الأفراد وهيكل الثقافة التنظيمية، وتكييف الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفق هذه التغييرات.

وهناك علاقة وطيدة بين مفهومي التغيير واستراتيجيات التغيير، حيث أن كلاهما يهدف إلى نقل المؤسسة من مستوى إلى مستوى أفضل، لكن الفرق بينهما يكمن في أن التغيير يمس جوهر الموضوع، بينما الاستراتيجيات تهتم بكيفية الوصول إلى هذا التغيير الفعال والبعيد المدى.

ووفق التعاريف الخاصة بالتغيير واستراتيجياته، يمكن إبراز ماهية التغيير التنظيمي، وفق التعاريف التالية³:

- يقصد بالتغيير التنظيمي: "ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المؤسسة، والعمليات والأهداف، والعاملين، استجابة لقوى ضاغطة، غالباً ما تكون خارجية". ويركز هذا التعريف على البعد الخارجي للتغيير، وانعكاساته على التحولات التنظيمية في المؤسسة.

- ويرى الكاتب Burnes (سنة 2000)، أن التغيير التنظيمي، هو: "عملية مستمرة من التجريب والتكيف، تهدف إلى ملائمة قدرات المؤسسة مع حاجات وإملاءات البيئة الديناميكية غير المؤكدة". ويرى هذا التعريف أن التغيير التنظيمي يقوم على التوازنات بين قدرات وإمكانات المؤسسة وضغوطات البيئة الخارجية.

- وعرف كذلك، بأنه: "الجهد المنظم الموجه للتغيير، الذي يشمل النظام الكلي للمؤسسة، والمصمم لتحسين فاعليتها، من خلال التدخل الموجه في العمليات، وباستعمال العلوم السلوكية". ويركز هذا التعريف على البعد التنظيمي الكلي الهادف، والذي يتبلور من خلال تغييرات سلوكية، والتي تحدث عن طريق التجريب والتكيف المستمرين.

- وعرف كذلك، بأنه: "استراتيجية تعليمية معقدة، تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المؤسسة، لتمكين هذه الأخيرة من تكيف نفسها، لمواجهة التقنية الحديثة، والتغيرات المختلفة في مجالات التكنولوجيا والاجتماعية والاقتصادية". ويركز هذا التعريف على الجانب الثقافي المعرفي، لإحداث التغيير الهادف.

ووفق ما تقدم من تعاريف، يمكن القول أن التغيير التنظيمي، هو منظومة متسلسلة ومستمرة ومقصودة وبعيدة المدى، تمس الأبعاد السلوكية والمادية في المؤسسة، وغالباً ما تكون رد فعل لتطورات خارجية أو مبادرات داخلية، هدفها

¹ عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، "مرجع سبق ذكره"، ص 29.

² نفس المكان.

³ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 31-32.

تكيف المؤسسة مع محيطها نحو الأفضل". ويعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في المؤسسات، حيث يعتبر وجوده علامة من علامات نمو وتطور المؤسسة.

ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي والقوى الدافعة له:

1.2/ أسباب التغيير التنظيمي:

- هناك عدة أسباب تدعو المؤسسات إلى إجراء التغيير التنظيمي، ومن أهم تلك الأسباب، ما يلي¹:
- أسباب بيئية خارجية، فالمؤسسة تتأثر بالتغيرات البيئية، ولا بد من التكيف معها، من أجل المنافسة والبقاء؛
 - أسباب مرتبطة بانخفاض قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة².
 - أسباب فنية أو تكنولوجية، كدخول تكنولوجيا إنتاج جديدة مثلاً؛
 - أسباب هيكلية، كالتغيير في تقسيم العمل في المؤسسة، أو التنسيق بين الوحدات المختلفة، أو تغيير تسلسل المستويات الإدارية، وغير ذلك؛
 - أسباب نفسية، كإحداث تغييرات لرفع الروح المعنوية للعاملين، وإثارة الدافعية، وللحفاظ على الحيوية... الخ؛
 - أسباب تسييرية، كتغيير رؤية ورسالة المؤسسة³، أو قد تضطر المؤسسة للتغيير في فلسفتها، أو السيطرة على المناخ الثقافي، أو جزء منه، من أجل التطور والتجديد، ومواكبة متغيرات الحياة؛
 - أسباب مرتبطة بظهور الأزمات وكيفية الاستجابة لها، والتعامل معها⁴.
- وفي هذا السياق، يمكن ملاحظ أن الجهود التي تبذل من أجل التغيير التنظيمي، يجب أن تركز أساساً على الجانب السلوكي، لأن العلة ليست في التشريعات والهياكل التنظيمية، بل العلة في البشر الذين يفسرون تلك التشريعات، ويتقاسمون الأدوار في الهياكل التنظيمية⁵.

2.2/ القوى الدافعة للتغيير التنظيمي:

تنقسم القوى الدافعة للتغيير التنظيمي إلى مجموعتين رئيسيتين، هما⁶:

- أ. **القوى الخارجية الدافعة للتغيير التنظيمي:** وتتضمن هذه الأخيرة، كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة المؤسسة، وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، وفي مقدمتها قوة الزبائن، والمنافسين، والموردين، والحكومة، والجماعات الضاغطة، والتغيرات (على البعدين المحلي والدولي) للعوامل الاقتصادية، والقانونية، والسياسية، والثقافية، والتكنولوجية... الخ؛
- ب. **القوى الداخلية الدافعة للتغيير التنظيمي:** وتؤثر هذه الأخيرة على المؤسسة من الداخل، وتفرض على المؤسسة التوافق معها، وتتبنى هذه القوى نمطين للتدخل، يتمثل الأول في المبادرة لإحداث التغيير، رغبة في الوصول إلى

¹ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 39-40. بتصرف.

² Emanoil MUSCALU, "**Organizational Culture Change in The Organization**", No 4, Management and Economics, Revsta Academiri Fortelor Terestre, 2014, p394.

³ La même page.

⁴ La même page.

⁵ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 159.

⁶ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 24-45. بتصرف.

مستويات أعلى من الأداء أو الأهداف، بينما الثاني يتجسد على شكل ردات فعل. ويعتبر النمط الأول أكثر فاعلية من الثاني. ويمكن تصنيف القوى الداخلية الدافعة للتغيير إلى ثلاث مجموعات هي: "الأفراد، العمليات والأنظمة، والهيكـل".

ثالثاً: أهداف التغيير التنظيمي:

- هناك مجموعة من الأهداف التي يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيقها، منها¹:
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو، أي أن التغيير التنظيمي يساهم في اكساب المؤسسة خبرة التكيف البيئي؛
 - مساعدة الأفراد العاملين على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم، لإحداث التغيير والتطوير المطلوب، أي أن التغيير التنظيمي، يولد الحافز لدى الأفراد من أجل حل مشاكلهم، للتكيف مع التغيير؛
 - تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، أي أن التغيير التنظيمي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية؛
 - الكشف عن الصراع، بهدف تسييره وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة، أي أنه بفضل التغيير التنظيمي يتم تسيير وتقليص الصراعات؛
 - بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وتحقيق درجة عالية من التعاون، أي أن التغيير التنظيمي يساهم تعزيز اللحمة والثقة بين العاملين والمؤسسة؛
 - تقليل معدلات الدوران الوظيفي، وترشيد النفقات، أي أنه بفضل التغيير التنظيمي يتم التحكم في تكاليف تسيير الموارد البشرية وتقليلها؛
 - استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات، أي أن التغيير التنظيمي يفتح المجال لاستخدام الأدوات العلمية لتسيير وحل المشكلات.

¹ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 34. بتصرف

المطلب الثاني: ميكانيزمات وأسس التغيير التنظيمي في المؤسسة

سيتم التطرق في هذا السياق إلى خصائص التغيير التنظيمي وأبعاده، ومجالاته، وأشكاله، مع تحديد مداخل التغيير التنظيمي، وخطواته، ونماذجه.

أولاً: خصائص التغيير التنظيمي وأبعاده:

1.1 / خصائص التغيير التنظيمي:

ويمكن إجمالها، في الآتي ذكره¹:

- يحتاج التغيير التنظيمي إلى تخطيط وتسيير، ولا يحدث بمعزل عن الأفراد. كما أن دور المسيرين في تسيير التغيير لا يتوقف عند التخطيط والتنفيذ فحسب، بل يشمل توفير البيئة المناسبة التي تشجع على ممارسة التغيير، والتعلم، والمخاطرة، وتطوير العاملين؛
- يتكون التغيير التنظيمي من أربع مراحل هي: مرحلة الاستكشاف، مرحلة التخطيط، مرحلة العمل، وأخيراً مرحلة التكامل، التي تبدأ عادة بعد نجاح التغيير، وهذا لتثبيته، ليصبح جزءاً من واقع المؤسسة؛
- أنه عملية مستمرة، ومسؤولية تسييرية، ومبني على مفهوم النظم المفتوحة، ويعتمد أساساً على مشاركة العاملين مع الإدارة، ولا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير التنظيمي؛
- التغيير التنظيمي هو عملية هادفة، وواقعية، وتوافقية، وتشاركية، وإصلاحية؛
- ينبغي أن يتمتع التغيير التنظيمي بالقدرة على الحركة بحرية مناسبة، خاصة في مجال التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في المؤسسة؛
- ينبغي أن يتمتع التغيير التنظيمي بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث.

2.1 / أبعاد التغيير التنظيمي:

وتتمثل أبعاد التغيير التنظيمي، في: (الاتجاه، المدى، والمساحة، والعمق، والزمن). ويمكن شرحها كالتالي²:

- اتجاه التغيير: فقد يكون التغيير إيجابياً أو سلبياً؛
 - مدى أو مساحة التغيير: حيث أن هناك التغيير واسع المدى، الذي يتناول متغيرات عديدة ومتنوعة، داخل المؤسسة، وهناك تغيير محدود، يتناول نشاطاً معيناً أو إدارة معينة في المؤسسة؛
 - عمق التغيير: فقد يكون التغيير سطحيًا، وقد يكون عميقًا، حيث يعالج جذور المشكلة؛
 - الزمن المستغرق للتغيير: فالتغيير السريع مطلوب في حالات معينة، وليس هو الأفضل دائماً، ولا يعني عكس كلمة "سريع" هنا "البطيء"، وإنما التغيير التدريجي، الذي يضمن بشكل كبير نجاح التغيير.
- تظهر النقاط السابقة أبعاد التغيير التنظيمي، والتي ينبغي على مسؤولي التغيير أن يلموا بها، وتتجسد في تحديد اتجاه التغيير، والرقعة أو المساحة التي يشملها التغيير، ومدى عمق التغيير، والزمن الكافي للتغيير.

¹ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 33-41-42. بتصرف.

² نفس المرجع، ص ص 48-49. بتصرف.

ثانيا: مجالات التغيير التنظيمي:

يشير الكاتب Pearson إلى أن التغيير عادة، يتم في ثلاث محاور رئيسية. وهي: (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والأفراد والثقافة). ويمكن ابرازها كالتالي¹:

- أ. **التغيير في الهيكل التنظيمي:** وتتم عملية التغيير في الهيكل التنظيمي، من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم قنوات الاتصال، وتدفق السلطة والمعلومات، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى. باعتبار أن الهيكل التنظيمي هو الركيزة لتحقيق استراتيجيات المؤسسة طويلة المدى؛
- ب. **التغيير في الأفراد والثقافة:** ويتضمن تغيير ثقافة الأفراد وطريقة تفكيرهم وسلوكهم، والعمل على تحسين وضعهم الاقتصادي، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتحسيس العاملين بأهمية الوقت... الخ. كما يتطلب هذا التغيير، تغيير الثقافة والمناخ التنظيميين، كطرق اتخاذ القرارات وتسيير الصراع، والاتصال... الخ؛
- ت. **التغيير في التكنولوجيا:** وبمس هذا التغيير الجوانب التقنية وأدوات العمل والانتاج، والمنتجات.

توضح المعلومات سالفة الذكر مجالات ومحاور التغيير، والتي على أساسها تتحدد أبعاد التغيير ونتائجه، وتنحصر هذه المجالات في ثلاث قطاعات كبرى هي: الهيكل التنظيمي وأساليبه، والثقافة التنظيمية وقيم وسلوكيات الأفراد العاملين وكيفية تعديلها، والتغيير التكنولوجي.

ثالثا: أشكال ومداخل التغيير التنظيمي:

يمكن أن يأخذ التغيير أيا من الشكلين التاليين²:

- أ. **التغيير التطوري أو النسوي:** حيث يكون التغيير تدريجيا ومركزا، ولا يهدف إلى التغيير الجذري، أي التغيير الذي يقوم على أساس تنشئة وتربية العاملين، وتعديل الأفكار بشكل تدريجي؛
- ب. **التغيير الجذري:** والذي يكون التغيير فيه كلي ومفاجيء، وعلى مستوى التنظيم بأكمله، ومن أهم المداخل المعتمدة في التغيير الجذري مدخل إعادة هندسة العمليات ومدخل الإبداع... الخ، أي أن هذا التغيير يقوم على أساس هدم الكل، وإعادة البناء من جديد.

وإضافة إلى التقسيم سابق الذكر، يمكن تصنيف مداخل التغيير التنظيمي إلى مدخلين، هما³:

- أ. **مدخل التوازن الزمني:** ويرى هذا المدخل أن المؤسسة يمكنها المحافظة على استقرار الأنماط الأساسية من الأنشطة، مع السماح ببعض فترات التغيير، والتي تؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار المؤقت، وبعدها يتم الانتقال إلى حالة جديدة من الاستقرار، أي التغيير المتقطع خطوة بخطوة؛
- ب. **المدخل التحولي المستمر:** وتسعى المؤسسة وفق هذا المدخل إلى تطوير القدرة على التغيير باستمرار، وبشكل أساسي، للتكيف مع البيئة الخارجية من أجل البقاء، أي التغيير التدريجي المستمر.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 158-159. بتصرف؛

- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 30-34. بتصرف

² ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 36. بتصرف

³ نفس المرجع، ص ص 36-37. بتصرف

كما قسم بعض الكتاب أنواع التغيير إلى نوعين هما¹:

- أ. **التغيير الاستراتيجي**، والذي يرتبط بالرؤية والقضايا الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة، أي أن هذا التغيير يمس الأهداف والاستراتيجيات، ومصير المؤسسة على المدى البعيد؛
- ب. **التغيير الوظيفي**، والذي يرتبط بالنظم الجديدة، والإجراءات والهياكل والتقنيات، في المدى القصير والمتوسط، أي أن هذا التغيير يمس إجراءات العمل والهياكل والأجهزة والمنتجات، دون التطرق للأهداف الاستراتيجية.

رابعاً: خطوات ونماذج التغيير التنظيمي:

1.4/ خطوات التغيير التنظيمي:

يتجسد التغيير التنظيمي من خلال عدد من الخطوات والمراحل، تتمثل في²:

- معرفة مصادر التغيير التنظيمي، وهنا قد يكون مصدر التغيير البيئة الخارجية المؤسسة، وقد يكون مصدراً داخلياً، مرتبطاً بالثقافة، أو الموارد البشرية، أو الهيكل التنظيمي، أو التكنولوجيا... الخ؛
- تقدير الحاجة إلى التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تحديد الفجوة بين موقع المؤسسة الحالي، وما تريد أن تكون عليه، بعد إحداث التغيير. إضافة إلى حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المؤسسة، من قبل العاملين؛
- تشخيص مشكلات المؤسسة، الداخلية والخارجية؛
- التغلب على مقاومة التغيير، الصادرة عن العاملين؛
- تخطيط التغيير التنظيمي، من خلال التوضيح الدقيق لأهدافه وميزانيته، وبشكل يمكن قياسه؛
- بناء استراتيجية للتغيير، بشكل يناسب الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والمناخ الثقافي؛
- تنفيذ استراتيجية التغيير التنظيمي وتقييمها، من خلال معرفة النقص والمزايا المحققة، وتحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية للمؤسسة والسلوكيات الجديدة، ومدى تأثيرها على المؤسسة بشكل عام.

2.4/ نماذج التغيير التنظيمي:

لا يوجد نموذج تغيير واحد صالح للمؤسسة لكل زمان ومكان، بل يتعين استنباط منهجية مناسبة لكل مؤسسة وفق ظروفها. وسيتم التطرق لنموذجين شهيرين للتغيير التنظيمي، وهما كالتالي:

1.2.4/ نموذج التغيير الثلاثي للمفكر Lewins:

يرى Lewins بأن التغيير التنظيمي، يمر بثلاثة مراحل رئيسية، يمكن تفصيلها كالتالي³:

- أ. **مرحلة إذابة الجليد**: وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل التغيير التنظيمي، وتلعب دوراً كبيراً في عملية نجاح التغيير، وتهدف إلى تهيئة الاستعداد لدى الفرد للتغيير، من خلال التدريب التدريجي للعاملين على تعلم مهارات ومعارف وقيم جديدة، وإلغاء المعارف والقيم القديمة، وإظهار مساوئ الوضع الحالي للمؤسسة؛

¹ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 37.

² نفس المرجع، ص ص 54-55. بتصرف؛

- رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 161. بتصرف

³ Jerald Greenberg, Pearson, "Managing Behavior In organizational", sixth Edition, 2013, pp 619-620.

ب. **مرحلة التغيير:** وفيها يتعلم الفرد وينفذ مهارات وأفكار وأساليب وطرق جديدة للعمل، والسلوك التنظيمي. وفي هذه المرحلة يؤكد Lewins على الدور الكبير للإدارة العليا للمؤسسة، في التنفيذ السريع للتغيير التنظيمي، لأنه في هذه المرحلة سوف تبرز مقاومة كبيرة للتغيير من قبل العاملين؛

ت. **مرحلة تثبيت التغيير:** وتهدف هذه المرحلة، إلى تثبيت التغيير، واستقراره، بمساعدة الأفراد، على دمج الاتجاهات والأنماط والأفكار، التي تعلموها، بحيث تصبح الأساليب والطرق الحديثة سهلة نسبياً ومرضية، ويجب التركيز على التدريب، لأنه يعزز عملية الاستقرار للمؤسسة.

2.2.4/ نموذج Robinsون وآخرون (سنة 2008):

ويتضمن هذا النموذج (7) سبع مراحل، تبرز علاقة الفرد بالتغيير التنظيمي، وهي كالتالي¹:

- أ. **مرحلة التخدير:** وتتسم هذه المرحلة، بالصدمة، والتخدير التام لكافة المشاعر، حيث يشعر الأفراد بعدم قدرتهم على التصرف، كرد فعل تلقائي للتغيير؛
 - ب. **مرحلة الإنكار:** وتتميز هذه المرحلة، بالتقليل من أهمية التغيير، وقد يؤدي الأمر إلى إنكار الأفراد لوجود هذا التغيير، وعدم اهتمامهم بمعرفة تفاصيله؛
 - ت. **مرحلة الضعف:** في هذه المرحلة، يصبح التغيير حقيقة واضحة، وبمجرد ادراك الأفراد بأن الأمور ستتغير، تتناهم مشاعر الغموض وعدم التأكد، والشك، والضعف، والغضب، والانفعال؛
 - ث. **مرحلة القبول:** عندما يصبح الأفراد واعين بالتغيير، تزداد درجة قبولهم، ففي المراحل الثلاث السابقة، يتمسك الأفراد بالماضي، ثم يتحررون من هذه المشاعر، ويتقبلون التغيير بوصفه واقعا، لا بد من التعامل معه؛
 - ج. **مرحلة الاختبار:** في هذه المرحلة، يصبح الأفراد أكثر نشاطا، فيحاولون تجربة التغيير، وقد تظهر بعض الأفكار الإبداعية المتميزة؛
 - ح. **مرحلة البحث عن معاني التغيير:** وهنا يحتاج الأفراد إلى إيجاد معنى جديد، يحافظ على استمرارهم في عملية التغيير. وعموما فإن الفهم الحقيقي لمعنى التغيير، لن يتحقق إلا من خلال قبول الحقائق المعروفة فقط؛
 - خ. **الاندماج:** عندما يتقبل الأفراد التغيير، ويستوعبون معناه الحقيقي، يصبح جزءا من واقعهم اليومي، وهذا الاندماج يستغرق وقتا طويلا، وقد لا يصل بعض الأفراد لهاته المرحلة، لذلك ينبغي على الإدارة العليا للمؤسسة أن لا تستعجل الأمور، حتى وإن لم يكن لديها الوقت الكافي.
- وكحوصلة يمكن القول أنه رغم تعدد وتباين نماذج التغيير التنظيمي، المذكورة سابقا، إلا أنها اشتركت في فكرة أساسية، مفادها، التخلي عن الموروث الثقافي القديم، ووضع رؤية مشتركة لثقافة تنظيمية جديدة قوية ومتميزة، متكيفة مع تغيرات البيئة الخارجية، وتطور حاجات ورغبات العاملين والزبائن.

¹ عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الخفاجي، "مرجع سبق ذكره"، ص 40-41.

المطلب الثالث: من التغيير الثقافي إلى ثقافة التغيير في المؤسسة

سيتم التطرق في سياق هذا المطلب إلى العلاقة بين ثقافة المؤسسة والتغيير، وحيثيات التغيير الثقافي في المؤسسة وأسباب مقاومته، مع تحديد ميكانيزمات تحقيق ثقافة التغيير في المؤسسة.

أولاً: العلاقة بين ثقافة المؤسسة والتغيير:

أصبح التغيير أمراً حتمياً لكل المؤسسات، خاصة في ظل الظروف البيئية المتغيرة، فليس للمؤسسة أي خيار سوى التطور والتغيير، من أجل البقاء والاستمرارية في محيطها. ويذكر كل من Tice و Beyer أن التغيير أمر حتمي للمؤسسات، ومن أجل النجاح فيه، على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار، عدة أمور، مثل: (تفهم أوجه مقاومة التغيير، التركيز على أساليب التكيف والتطبيع مع الواقع، والتركيز على الإبداع... الخ)¹. وفي هذا السياق، هناك عنصران هامان يساعدان على تجسيد تغيير ثقافي فعال، هما²:

- الدعم التنفيذي والسلوكي من قبل الإدارة والعاملين على حد سواء؛
 - التدريب، أي أن الأفراد يجب أن يعرفوا ماذا يطلب منهم، وكيف يقومون به.
- وفي إطار العلاقة التفاعلية بين ثقافة المؤسسة والتغيير، واحداث ما يسمى بالتغيير الثقافي وصولاً إلى ثقافة التغيير وترسيخها. قام الكاتبان Fleming و senior (سنة 2006)، بمحاولة معرفة العلاقة بين ثقافة المؤسسة والتغيير، وكيف يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر في التغيير، وكيف يمكن احداث التغيير في ثقافة المؤسسة. ووفق هذا السياق، تم التعرف على ثمان (8) اتجاهات لثقافة المؤسسة في علاقتها بالتغيير، وتتمثل في³:
- درجة قبول النقد والرأي المخالف، أي مدى التعصب للرأي الواحد، ومحاربة الآراء الأخرى، أو العكس؛
 - درجة تفتح الإدارة على الأفكار الجديدة، خاصة من المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، أي مدى استماع الإدارة العليا لأفكار ومقترحات الإدارات الدنيا وتبنيها؛
 - كيفية التعامل مع الصراعات التنظيمية، أي نظرة الإدارة العليا للصراع، ومدى تقبلها له، إذا كان وظيفياً؛
 - درجة تقاسم المعلومات، وانسيابية انتقالها، أي درجة توفير المعلومات، وتشاركتها بين العاملين والإدارة العليا؛
 - اتجاهات إدارة المؤسسة نحو تجربة العمليات والمنتجات الإبداعية، أي نظرة الإدارة العليا للإبداع ومخرجاته، ومدى تقبلها له؛
 - مستويات التمكين، وتفويض السلطات للعاملين، والاستقلالية، أي مدى الثقة والاعتماد الممنوحين للعاملين في تسيير المهام؛
 - درجة تسهيلات هيكل المؤسسة للتغيير، أي مدى مرونة الهيكل التنظيمي الموضوع من قبل الإدارة العليا؛
 - درجة مناقشة الأمور الحساسة، بانفتاح، أي مدى تقبل الإدارة العليا للحوارات المفتوحة في المواضيع الجدلية.

¹ يوسف مسعداوي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 449-450. بتصرف

² نفس المرجع، ص 450. بتصرف

³ نعمة عباس الخفاجي، "مرجع سبق ذكره"، ص 118. بتصرف

ثانيا: التغيير الثقافي في المؤسسة وأسباب مقاومته:

1.2 / التغيير الثقافي في المؤسسة:

يعتبر التغيير الثقافي: "عملية داخلية تهدف من خلالها المؤسسات إلى التكيف مع عمليات التغيير والإبداع"¹، كما يمكن تعريف التغيير الثقافي في المؤسسة بأنه: "تطوير أو تدعيم ثقافة المؤسسة، كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة أي مساعدة ثقافة المؤسسة على التكيف بنجاح مع التغيير والإبداع، من خلال تطوير المواقف والمعتقدات والقيم، بشكل يتلائم مع رسالة المؤسسة واستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياها"².

ووفق هاذين التعريفين، يمكن القول أن تغيير ثقافة المؤسسة هو رد فعل للتغيرات التي تحصل بسبب إدخال منظومات إبداعية تكنولوجية واجتماعية. وترجم في محاولة صياغة أو إعادة إنتاج قيم ثقافية ومعتقدات وطقوس ومعاني جديدة تحل محل المنظومة القيمية الثقافية القديمة. بالتالي فإن نجاح التغيير والإبداع في المؤسسات مرتبط أساساً بمدى تكيف واستجابة الثقافة والمناخ التنظيمي الداخلي له.

وقد يتطلب تغيير الثقافة التي تكونت في مؤسسة ما عبر عدة سنوات، وقتاً طويلاً. وعندما يتطلب التغيير استبدال القيم بأخرى مخالفة، فإن عنصر المخاطرة يتضاعف وفرص النجاح تتضاءل، ولهذا فإن الكثير من محاولات التغيير الثقافي تلجأ إلى التركيز على تغيير السلوك أو إضافة قيم جديدة، لا تتعارض مع القيم والمبادئ السابقة³.

2.2 / مقاومة التغيير (أسبابها وصور تجسيدها):

هناك علاقة بين مقاومة التغيير وإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة، وهناك عدة براهين متراكمة تشير إلى أن عمليات التغيير الثقافي غالباً ما يعتبرها الأفراد خبرة صعبة، وفترات انقطاع شخصي، تحتاج إلى قدر كبير من إعادة الهيكلة لخططهم الخاصة بالإدراك، وخرائط المعرفة، وتحديث المهارات الخاصة بهم، وقدراتهم، ومواقفهم تجاه العمل⁴. وفي هذا الإطار، سيتم التطرق لأسباب وصور تجسيد مقاومة التغيير من قبل العاملين، في المؤسسة. كالتالي:

1.2.2 / أسباب مقاومة التغيير:

تتمثل أهم أسباب مقاومة التغيير من قبل العاملين، في بعض التصورات والمواقف السيكولوجية والثقافية التي يحملها العاملون حول التغيير، وهي كالآتي⁵:

أ. التغيير أمر مجهول، وبالتالي فهو يمثل تهديداً لهؤلاء الذين يتأثرون به، لذلك، وفي ظل هذا التفسير، يتم مقاومة التغيير ببساطة، لأنه تغيير. ويمكن أن تنبثق هذه المقاومة إما عن مصادر عقلانية أو مصادر عاطفية، وتحدث المقاومة العقلانية، عندما يقرر الأفراد، استناداً إلى المعلومات المتاحة لهم في ذلك الوقت، أن يقاوموا، لأنهم أدركوا

¹ بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص 185.

² نفس المرجع، ص ص 185-186.

³ بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص 186.

⁴ نيجل كنج، نيل أندرسون، "مرجع سبق ذكره"، ص 326.

⁵ نفس المرجع، ص ص 311-312-313. بتصرف

أن التغيير يمثل ضرراً بشكل أو آخر لظروف عملهم، أما المقاومة العاطفية، فتحدث نتيجة لعمليات سيكولوجية سلبية تضم القلق والإحباط، وفقدان تقدير الذات، وغير ذلك من الأمور النفسية؛

ب. **التغيير يتحدى الوضع الراهن**، حيث يمكن أن تتم مقاومة التغيير، بسبب وجود مصالح قوية مهيمنة، تهدف إلى الحفاظ على الوضع التوازني الحالي، فهؤلاء الذين من المنتظر أن يكونوا الأكثر خسارة، سواء بمعيار قوة المنصب، والموارد التنظيمية والتواصل الاجتماعي في العمل أو المكافآت، من المرجح أن يقاوموا بشراسة، ولكن هذه الرؤى، بالطبع، تكون نسبية ومحدودة بالمعرفة المقيدة والمعلومات داخل أية مؤسسة؛

ت. **التغيير غالباً ما يعني زيادة أعباء العمل على من يتأثرون به**، وبالطبع، يمكن القول هنا، بأن المقاومة تكون عقلانية أكثر من كونها عاطفية. وتوضح الدراسات المعاصرة أن المقاومة يمكن أن تكون بمثابة رد فعل، ضد أعباء العمل الإضافية، التي توضع على كاهل هؤلاء المعنيين بالتغيير.

2.2.2/ صور تجسيد مقاومة التغيير:

وتتمثل صور التعبير عن مقاومة التغيير، في أحد أو توليفة من الأشكال التالية¹:

- تقليل الالتزام تجاه المؤسسة؛
- زيادة العداوة الموجهة نحو المبادرين باقتراح التغيير؛
- زيادة معدلات الغياب والتأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج؛
- تقوية تعصب الجماعة، والتي ينتج عنها أداء منخفض وصدام بين الجماعات؛
- زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمال؛
- ومن أكثر صور المقاومة، نجد الأشكال المستترة للمقاومة على المستوى الفردي، والتي تضم هبوط الحافز، الخفض المقصود للأداء، أو عدم استغلال الإمكانيات،... الخ.

ويشير الكاتبان Kinicki و Kreither إلى العلاقة بين نوع التغيير المطلوب والمخطط، وشدة أو (قوة) مقاومة التغيير. ففي حالة التغيير التكميلي (مثلاً، إدخال أسلوب عمل مألوف) تكون المقاومة منخفضة، وتزداد شدة المقاومة في حالة التغيير الإبداعي (كإدخال أسلوب جديد لطرق العمل في المؤسسة). وتبلغ المقاومة ذروتها في حالة الإبداع الجذري (كإدخال أسلوب جديد بالنسبة لمجال أو نشاط المؤسسة)².

ثالثاً: ميكانيزمات تحقيق ثقافة التغيير في المؤسسة:

تتميز البيئة الثقافية في المؤسسات عموماً، ومؤسسات الضيافة بالاختلاف، واللاتجانس الثقافي، والصراع القيمي، والتمايز في المعتقدات والأبعاد الرمزية، على أساس تنوع الأفراد العاملين والجماعات، والتمايز بين الثقافات الفرعية، والشعب والإدارات، والمهنة، والمستويات الهرمية (والتي غالباً ما تنتج هذه الاختلافات في المؤسسة).

¹ نيجل كنج، نيل أندرسون، "مرجع سبق ذكره"، ص 315-317.

² حسين حريم، "مرجع سبق ذكره"، ص 291.

وفي هذا السياق، لا ينبغي القول أن هاته الاختلافات والتناقضات الثقافية في المؤسسة، هي أمر سلبي بل بالعكس هي إيجابية لنمو وتطور المؤسسة. ومنه ينبغي في إطار تبني ثقافة التغيير، الحفاظ على هذا التمايز الثقافي، والعمل على استخراج الجوانب الإيجابية فيه، والتي تفيده وتنمي ثقافة التغيير، بدلا من محاولة إحداث نوع من التكامل الثقافي، الذي يلغي الخصوصيات والتميزات الثقافية. خاصة في المؤسسات الكبيرة، كما هو الحال مع المؤسسات الفندقية العالمية. كما ينبغي الأخذ في الحسبان أن الأنماط الثقافية في المؤسسة، رغم تنوعها ومرورها، إلا أنها مقاومة للتغيير بشدة. الأمر الذي ينبغي معرفته عن كثب، من خلال دراسة كيفية التعامل مع هذه المقاومة¹.

وتتجسد ثقافة التغيير في إعادة صياغة الحياة اليومية وممارستها الثقافية لأفراد المؤسسة، بحيث توجه نحو الأداء والنتائج والمخرجات، من ناحية الجودة والإبداع والتأقلم مع المحيط. وتميل إعادة الصياغة هاته إلى أن تكون مدفوعة من جانب واحد أو عدد قليل من كبار المسؤولين، وفي كثير من الأحيان مسير المؤسسة. ولكن ينبغي أن يتم إشراك الأطراف المشكلة لمادة التغيير، وبخاصة العاملين في الخطوط الأمامية، في القرارات الخاصة بالتغيير².

إن أحد أبرز الجوانب التي تهتم بها ثقافة التغيير في المؤسسة، هي مسألة تغيير وإعادة بلورة القيم والأفكار والمعتقدات من جهة، والترتيبات الهيكلية والمادية من جهة أخرى، لكن الشيء المهم هو التغييرات السلوكية. أي يجب تغيير أفكار وقيم الموارد البشرية في المؤسسة، من أجل إجراء أي تغيير "حقيقي" ممكن، وبالتالي إعطاء الأولوية للمستوى الثقافي، من خلال صياغة الرؤى والتصورات، وخلق طقوس التنظيمية، وتفعيل البرامج التدريبية والتحفيز³.

وتعتبر عملية التغيير الثقافي في غاية الصعوبة، لأنها عملية تبدأ ببناء قاعدة أولية، لتشكيل ثقافة الانفتاح وتقبل الجديد، من الأفكار والقيم والمعاني، والتي تعتبر شرط أساسي لتحقيق التغيير الثقافي. كما أن الهدف الرئيسي من عملية التغيير، هو تغيير منظومة تفكير العاملين وشعورهم وإدراكهم بدلا من تغيير السلوك، باعتبار أن التفكير والإدراك هو الذي يقود السلوكيات الانسانية⁴.

ومنه فتغيير التفكير والإدراك أو تغيير المنظومة المعرفية للعاملين هو النقطة الجوهرية التي تبني عليها ثقافة التغيير. خاصة في ظل العلاقة التفاعلية الشديدة بين التفكير والمعرفة والإدراك من جهة، وتغيير المواقف والاتجاهات من جهة أخرى. حيث أن المنظومة المعرفية والإدراكية تسهل تغيير المواقف والاتجاهات المرتبطة بالتغيير الثقافي⁵.

¹ Mats Alvesson, Stefan Sveningsson, "**Changing Organizational Culture - Cultural change work in progress**", USA: Routledge, 2008, p 46.

² Mats Alvesson, Stefan Sveningsson, Op-cit, p 46. Modifier

³ Op-cit, p 48. Modifier

⁴ Op-cit, p 49. Modifier

⁵ La même page. Modifier

المطلب الرابع: ثقافة التغيير في مؤسسة الضيافة

من أجل تشخيص ثقافة التغيير في مؤسسة الضيافة، ينبغي التطرق لمبررات تغيير الثقافة التنظيمية لمؤسسة الضيافة، والعوامل الأساسية المساهمة في تغيير هذه الثقافة، وأساليب تغيير الثقافة التنظيمية ومفاتيح التغيير التنظيمي في مؤسسة الضيافة.

أولاً: مبررات تغيير الثقافة التنظيمية لمؤسسة الضيافة:

يمكن إبراز خمس أسباب رئيسية، تبرر تغيير الثقافة التنظيمية لمؤسسة الضيافة، وهي كالتالي¹:

- إذا كانت مؤسسة الضيافة لها قيم لا تتماشى مع تغييرات البيئة التي تعمل فيها؛
- إذا كانت بيئة مؤسسة الضيافة تتميز بشدة المنافسة والتغير الشديد؛
- إذا كانت مؤسسة الضيافة في وضعية سيئة داخلياً أو خارجياً؛
- إذا كانت مؤسسة الضيافة بصدد الاندماج أو التحالف مع مؤسسات الكبرى؛
- إذا كانت مؤسسة الضيافة صغيرة، لكنها تنمو بسرعة.

وفي هذا السياق، يرى الكاتب Oackland أنه لخلق التغيير الثقافي في أي مؤسسة، لا بد من الانتباه إلى العوامل الخمسة التالية: (السلوكات المبنية على تفاعلات الأفراد، الأعراف الناتجة عن مجموعات العمل، القيم التنظيمية، قواعد العمل، المناخ التنظيمي)².

ثانياً: العوامل الأساسية المساهمة في تغيير ثقافة مؤسسة الضيافة:

حدد الكاتبان Brown و Harevey (سنة 2006)، أهم العوامل الأساسية المساهمة في تغيير ثقافة المؤسسات الاقتصادية، ومن ضمنها مؤسسات الضيافة، على النحو التالي³:

- فهم الثقافة القديمة أولاً، بسبب عدم امكانية التغيير الثقافي، ما لم يفهم المسيرين والعاملون نقطة الانطلاق؛
- تشجيع التغيير عند العاملين، من خلال تهيئة الدعم للعاملين والفرق التي تمتلك أفكار عن الثقافة الأفضل، مع توفر الإرادة للعمل على تطبيق هذه الأفكار؛
- إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فاعلية في المؤسسة، واستخدامها كأمثلة يستطيع العاملون تعلمها؛
- إتباع المؤسسات الناجحة واستخدامها كنموذج للتغيير؛
- عدم فرض التغيير الثقافي على العاملين، والاعتماد على التدريجية في التغيير، بناء على مشاركة العاملين في التغيير. (أي عدم تفضيل استخدام أسلوب الهجوم الثقافي)؛
- الاعتراف أن التغيير الواسع في ثقافة المؤسسة يأخذ على الأقل المدى الزمني من 5 إلى 10 سنوات.

¹ Rue, Leslie. W, Lloyed. Byras, "Management: skills and applications", 11th ed, U.S.A: Mc Graw-Hill, 2005, P 368.

² رعد الصرن، تيسير زاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص 426.

³ نعمة عباس الخفاجي، "مرجع سبق ذكره"، ص 119-129-130. بتصرف

ثالثاً: أساليب تغيير ثقافة مؤسسة الضيافة:

يمكن لإدارة مؤسسة الضيافة أن تستخدم أحد أو كلا من الأسلوبين التاليين، للانتقال إلى ثقافة التغيير¹:

أ. **أسلوب التغيير المركزي:** حيث تقوم الإدارة العليا لمؤسسة الضيافة، وفق هذا الأسلوب، بالدور القيادي في تغيير ثقافة المؤسسة، من خلال تقريرها بأن السلوكات والقيم الجديدة التي تريد نشرها، يجب مراعاتها وتنفيذها، بدءاً من الإدارة العليا نفسها بمراجعة تلك القيم، والميزة الأساسية لأسلوب التغيير من القمة إلى القاعدة هو أنه يمكن تنفيذه بسرعة. والمشكلة الرئيسية في هذا الأسلوب، هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى العاملين، في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا قد يؤدي إلى مقاومة التغيير، وعدم استمرار تلك التغييرات لفترة طويلة؛ ويمكن تقسيم هذا الأسلوب إلى نوعين، هما²:

- **أسلوب التفويض:** ويتطلب هذا الاتجاه، إعطاء معلومات كاملة للعاملين عن المجالات المراد إدخال التغيير فيها، وتمكينهم من إدخال آليات التغيير في أداء أعمالهم الفندقية واتخاذ قراراتهم، (في إطار سلطاتهم)؛

- **أسلوب استخدام القوة:** ويتضمن هذا الاتجاه:

- إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير؛
- استبدال الأفراد أو إعادة توزيعهم من جديد، للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير؛
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

ب. **أسلوب التغيير بالمشاركة:** وتتم عملية التغيير وفق هذا الأسلوب، من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية التغيير التنظيمي، عن طريق جمع المعلومات منهم، بشأن تأييدهم للقيم الثقافية الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار. وهذا الأسلوب قد يكون تنفيذه بطيء مقارنة بالأساليب السابقة، ولكنه يدوم لفترة أطول، ذلك لأن العاملين اشتركوا في عملية التغيير، وأصبحوا ملتزمين بها.

رابعاً: مفاتيح التغيير التنظيمي في المؤسسة الفندقية:

هناك مجموعة من المفاتيح أو العناصر الأساسية لعملية التغيير التنظيمي، ينبغي الأخذ بها في الحسبان من قبل مؤسسة الضيافة، عند التخطيط للتغيير التنظيمي. ويطلق عليها اسم المميتات الست، وهي³:

1. **موضوع التغيير:** أي ما الذي سيشمله التغيير أو ما الموضوعات التي سيطاها التغيير؛
2. **المغير:** من هو الشخص الذي سيقوم بعملية التغيير، والذي يسمى وكيل التغيير؛
3. **المؤيد للتغيير:** وهو الشخص أو الأشخاص الذين يرون أن عملية التغيير ضرورية ومهمة؛
4. **المحايد:** الشخص الذي ليس لديه رأي في عملية التغيير سواء بالتأييد أو المقاومة والرفض؛
5. **المقاوم:** الشخص الذي يرفض التغيير، ويقاومه، لاعتقاده أن التغيير سيؤثر على مصالحه الوظيفية؛
6. **مقاومة التغيير:** أي امتناع الأفراد عن التغيير، أو عدم الامتثال له، والمحافظة على الوضع القائم.

¹ بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص 188-189 بتصرف.

² ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 37-38.

³ نفس المرجع، ص 39.

تبرز النقاط سالفة الذكر أهم العناصر الأساسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار لتحقيق تغيير تنظيمي ناجح، والتي تتمثل في: المعرفة الدقيقة للموضوع أو المادة التي سيشملها التغيير، ومن الشخص الذي سيقوم بالتغيير في المؤسسة، ومن هم الأفراد المؤيدون للتغيير، والمشجعون له، ومن هم المعارضون والمقاومون له، ومن هي الأطراف المحايدة، وماهي أنماط السلوكات المقاومة للتغيير إن حدث.

خلاصة:

تطرق هذا الفصل إلى دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، ومرتكزاتها في مؤسسة الضيافة، من خلال التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية، والتي تعتبر ظاهرة سوسولوجية ونفسية وتنظيمية، تحتل مكانة في العقل العام للمؤسسة، وعقول أفرادها، وتتلور من خلال مراحل نمو المؤسسة وأفرادها لتشكّل شخصية المؤسسة وهويتها، كما أنّها تتسم بالتنوع والزخم، من ناحية المكونات والأبعاد وأنماط التأثير في أداء المؤسسات، حيث تتشكل من مجموع القيم التنظيمية والمعتقدات والأعراف والتوقعات والطقوس التنظيمية، والقصص واللغة والموروث الثقافي، والأخلاقيات، وهيكل النظم والقواعد والاجراءات والنمط القيادي، والرموز المعنوية والمادية والروتين، والتي ترسم فسيفساء ثقافية تميز المؤسسات عن بعضها البعض. وتؤدي الثقافة التنظيمية عدداً من الوظائف داخل المؤسسة، أهمها تنمية الشعور بالهوية الجماعية المشتركة، وتشكيل إطار مرجعي ومرشد للأفراد، وتقوية الالتزام الجماعي برسالة المؤسسة، وتعزيز استقرار المنظومة الداخلية للمؤسسة، ودعم وتوضيح معايير السلوك.

وتعتبر الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون أحد أهم الأنماط الثقافية المناسبة لمؤسسات الضيافة، باعتبار أن هذه الأخيرة يتركز نشاطها على خدمات كثيفة التواصل الانساني، وتبنى هذه الثقافة على أساس التوجه بالزبون، والذي تدور في فلكه جميع خطط أساليب واجراءات وقيم واستراتيجيات المؤسسة. ويعتبر "التوجه بالزبون" ثقافة وفلسفة، تقوم على فكرة الاهتمام بالزبون، والعمل على إشباع حاجاته ورغباته، بدرجة متميزة أفضل المنافسين.

وترتكز الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في فحواها وهدفها على خدمة الزبونين الداخلي والخارجي، والتوجه نحوهما. ولتحقيق ذلك، تعتمد هذه الثقافة على ركائز ثلاث، تشكل هيكل وسلوك هذه الثقافة، وتمثل في: (التسويق الداخلي، ثقافة الجودة وثقافة التغيير).

ويتجسد للتسويق الداخلي في مختلف الأساليب والاستراتيجيات والقيم المنتهجة في عملية التواصل مع العاملين، وفق منظور التسويق الخارجي، من خلال اعتبار العاملين (وعلى وجه الخصوص العاملون في الخطوط الأمامية لمؤسسة الضيافة)، زبائن داخليين ينبغي إشباع حاجاتهم ورغباتهم، من أجل أداء أعمالهم على أحسن وجه ممكن؛

وتتلور ثقافة الجودة في منظومة القيم والمعتقدات والطقوس والمعايير، التي تدور في فلك الجودة بمفهومها الواسع، (أي تجسيد الجودة في مجمل العمل والسلوك التنظيمي بمؤسسة الضيافة، وعدم ربطها فقط بمخرجات المؤسسة)؛

وترتكز ثقافة التغيير، على التفكير خارج الصندوق، (أي خارج صندوق الممارسات البيروقراطية المهيكلة)، ورصد التغيرات البيئية واستباقها، والمرونة في التعامل مع حاجات ورغبات الزبائن (الضيوف) المتغيرة باستمرار، وفق منظومة ثقافية وقيمية تشجع على ذلك. كما تهتم ثقافة التغيير بمسألة تغيير وإعادة بلورة القيم والأفكار والمعتقدات، وصياغة الحياة اليومية وممارستها الثقافية لأفراد المؤسسة، بحيث توجه نحو الأداء والنتائج والمخرجات، من ناحية الجودة والإبداع والتأقلم مع المحيط.

الفصل الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية
الموجهة بالزبون في إيجاد وتنمية إبداع تقديم
خدمة الضيافة

تمهيد

ترتكز عدة مؤسسات اقتصادية، ومنها مؤسسات الضيافة، على مواردها الداخلية، من أجل بناء ميزة تنفسية مستدامة، وغير قابلة للتقليد، قائمة على عنصر الإبداع والجودة والتغيير، وأهم مورد داخلي على الإطلاق هو المورد البشري، وما يحمله من مخزون معرفي ومهاري وإبداعي. ومن ثم -وفي ظل ارتكاز صناعة الضيافة على الموارد البشرية- بات لزاما عليها الاهتمام بهذا المورد، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، غير قابلة للتقليد.

وتعتبر الكفاءات البشرية المادة الخام للإبداع التسويقي ومصدره، في مؤسسات الضيافة، في ظل الاعتماد المتزايد لهذه المؤسسات على الكفاءات البشرية -خاصة التي تتواصل بشكل مباشر ومستمر مع الزبائن (الضيوف)- في تسويق منتجها وصورتها للعالم الخارجي، وعدم امكانية فصل عاملي الخط الأمامي عن منتج الضيافة.

ووفق هذا المنطق، لا تقل هذه الكفاءات أهمية عن الزبون الخارجي (الضيف)، بل لا يمكن إشباع حاجات ورغبات هذا الزبون وتحقيق رضاه وولائه إلا بهم. لذا كان ولا بد على مؤسسات الضيافة -ومن أجل تحقيق التميز في السوق والإبداع الخدمي- أن تنتج ثقافة تنظيمية جديدة، مبنية وموجهة نحو الزبون الداخلي (العامل) والخارجي، قائمة على التوازن والاتصال والتناغم بين الحقول المشكلة للمؤسسة أساسا، والمتمثلة في (الحقل القيمي الثقافي، الحقل الاستراتيجي، والحقل التنظيمي الهيكلي).

ويلعب التسويق الداخلي -باعتباره ركيزة مهمة للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون- دورا كبيرا في تنمية هذه الكفاءات وصيانتها وإرضائها، وتطوير قدراتها الإبداعية في التعامل مع الزبائن (الضيوف) وحل مشكلاتهم، من خلال تطبيق المفهوم التسويقي في أساليب تسيير الموارد البشرية، وتطبيق مفهوم الزبون الداخلي ونشر ثقافة الخدمة.

وتساهم ثقافة الجودة، التي تعتبر من أهم مرتكزات ثقافة التوجه نحو الزبون في المؤسسة الفندقية، في تنمية جودة الخدمة والإبداع فيها، ورضا الزبائن (الضيوف) وولائهم، من خلال نشر الجودة، كمفهوم وأسلوب جوهري لأداء الأعمال الفندقية، وفق منطق العمل بروح الفريق بين العاملين.

وتتجسد ثقافة التغيير، باعتبارها محور عمل الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، في تشجيع أداء الأعمال الفندقية غير الروتينية، والمختلفة، وغير التقليدية، والتأقلم مع حاجات ورغبات الضيوف المتنوعة، والتكيف معها، وإيجاد وتنمية الإبداع في تسليم خدمات الضيافة، كنتيجة لذلك.

وستتم معالجة هذه الأفكار من خلال التطرق للمباحث التالية:

- المبحث الأول: الأبعاد والمرتكزات الثقافية الداعمة لخدمة الزبون بشكل إبداعي في مؤسسة الضيافة.
- المبحث الثاني: أثر تسيير الأفراد على الإبداع في تقديم خدمات الضيافة.
- المبحث الثالث: تطبيق مفهوم الزبون الداخلي كأداة لتحقيق الإبداع في تقديم خدمة الضيافة.
- المبحث الرابع: مساهمة ثقافتنا الجيدة والتغيير في تجسيد إبداع تقديم خدمة الضيافة.

المبحث الأول: الأبعاد والمرتكزات الثقافية الداعمة لخدمة الزبون بشكل إبداعي في مؤسسة الضيافة

تتجسد الأبعاد الثقافية في مؤسسة الضيافة في البعد الاستراتيجي، والبعد الهيكلي التنظيمي، والبعد القيمي الثقافي، ووفق هذه الأبعاد تتبلور المرتكزات الثقافية الداعمة لخدمة الزبون بشكل إبداعي في مؤسسة الضيافة، المتمثلة في: (التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ثقافة الجودة وثقافة التغيير).

المطلب الأول: البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بمؤسسة الضيافة

يتحدد البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، بمؤسسة الضيافة، من خلال إبراز خصائص المؤسسات المتبنية لثقافة التوجه بالزبون، وفكرها القيادي الاستراتيجي، والتشخيص الاستراتيجي الديناميكي للحلقات الفعالة والمفرغة في مؤسسة الضيافة، إضافة إلى اعتبار الإبداع التسويقي، كخيار استراتيجي لمؤسسة الضيافة، المتبنية لثقافة التوجه نحو الزبون.

أولاً: خصائص المؤسسات المتبنية لثقافة التوجه بالزبون:

تتمثل خصائص المؤسسات المتبنية لثقافة التوجه بالزبون، في الآتي ذكره:

1.1/ التوجه بالزبون هو جزء من الفكر الاستراتيجي للمؤسسة: حيث تسعى المؤسسات المتبنية لثقافة موجهة بالزبون، إلى الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالزبائن (الداخليين والخارجيين)، واستخدامها في إعداد الاستراتيجيات اللازمة، للوفاء برغباتهم وحاجاتهم، بالسرعة اللازمة. إضافة إلى ذلك، يمكن القول أن مفهوم التوجه بالزبون، في هذا الإطار، يبرز ما يلي¹:

- أهمية نظم المعلومات التسويقية ذات البعد الاستراتيجي للمؤسسة، لدعم هذا التوجه؛
- أهمية توليد المعلومات وتبادلها، كأساس لمفهوم التوجه بالزبون؛
- أهمية وجود مناخ ثقافي داخلي، يدفع ويدعم استراتيجيات التوجه بالزبون بين مختلف الإدارات الداخلية؛
- أهمية جميع العاملين بالمؤسسة، وليس كما يعتقد البعض - من مسؤولي التسويق فقط - في دعم وتقوية التوجه بالزبون؛

- أهمية ودور القيادات العليا للمؤسسة في دعم وتأييد التوجه بالزبون، من خلال تنمية وعي الزبائن الداخليين (العاملين) بأهمية التوجه بالزبون الخارجي، باعتبارهم نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ.

2.1/ التوجه بالزبون هو فلسفة طويلة الأجل: حيث أن منافع التوجه بالزبون تتحقق على المدى طويل. بمعنى آخر أن تكلفة التوجه بالزبون، يمكن أن يكون لها ما يبررها في الأجل الطويل، من خلال الحصول الأرباح².

3.1/ التوجه بالزبون هو التركيز الأساسي على الزبون الخارجي: حيث يمكن القول أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة المتبنية لثقافة موجهة بالزبون، هي التعرف على حاجات ورغبات الزبون الخارجي، باعتبار أن ذلك سوف يخلق العديد من الفرص التسويقية للمؤسسة، والتي يمكن النجاح فيها³.

¹ بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص 40-41. بتصرف

² المرجع السابق، ص 41. بتصرف

³ نفس المكان. بتصرف

4.1 / التوجه بالزبون هو النظر للعامل باعتباره زبون داخلي: لأن اهتمام الإدارة العليا بالجمهور الداخلي، يساعدها على تحويل فكرة التوجه بالسوق إلى واقع عملي¹. وبالتالي فمفتاح النجاح في أعمال الخدمات، يتصل دائما بالمقدرة على تحديد وتعبئة وتركيز الطاقة البشرية، مثلا بابتكار أدوار جديدة أو روابط جديدة، وبإطلاق الطاقة والإنتاجية الكامنة لديهم، وبالتوظيف المبدع، وبالتواصل الفعال، وبالتعبئة المبتكرة لإعادة إنتاج الأنظمة المعرفية والخدمية². وفي هذا الصدد، دعا كل من Bowers و Martn (سنة 2007)، إلى معاملة المؤسسة لموظفيها كزبائن، والزبائن كموظفين، وذلك لتحسين صورتها³. حيث أنه إذا لم يكن الموظفون راضين عن عملهم، لن يكون للزبائن الخارجيين المكانة الأولى في تفكيرهم. وفي هذا الإطار، يمكن القول أن الوظيفة الاستراتيجية للمؤسسة تكمن في إيجاد تسوية بين ثلاثة أطراف متصلة ببعضها، متنازعة جزئيا*، هي: المؤسسة، والعمالة المباشرة والزبائن.

ومن هذا المنطلق، فإن نجاح التوجه بالسوق في المؤسسة، يتطلب ما يلي⁴:

- قدرة الإدارة العليا على التحكم والسيطرة على مواردها البشرية، فمن المتوقع وجود ارتباط موجب بين التوجه بالسوق وكل من أداء المؤسسة، وانتماء العاملين إليها والروح المعنوية لهم؛
- شعور العاملين داخل المؤسسة بأنهم قادرون على المساهمة في تزويد الزبون بالمنتج المناسب، وأن لديهم الصلاحيات لعمل ذلك؛
- يجب أن تعدل الإدارات العليا في المؤسسات من نظرتها إلى السوق، من خلال محاولة تغيير نظام القيم الحاكمة لسلوك المؤسسة والعاملين.

5.1 / التوجه بالزبون هو التركيز على الجودة والتميز: تتسم المؤسسات المتبنية لثقافة موجهة بالزبون، بتوجه قوي نحو تحقيق مخرجات متقنة ومتميزة، كما تتجه نحو الدقة والثبات في التعاملات مع الزبائن، وفي جميع أوجه الأداء داخل المؤسسة⁵.

6.1 / التوجه بالزبون هو التركيز الشديد وفق منظور واسع: تحرص المؤسسات المتبنية لثقافة موجهة بالزبون على أن تقدم للزبون قيمة، وتفصل خدماتها لتناسب فئة من الزبائن، ومنه سوف تركز تلقائيا على قطاعاتهم من السوق، وتعيء كافة مواردها وطاقتها لتبلغ أقصى درجات التميز، في المجالات التي اختارت دخولها. ومع ذلك، فإن هذا لا يعني أن المؤسسة تجهل ما يجري في المجتمع عموما، أو في مجالات الأعمال البديلة. فالتركيز هو نتيجة خيار مدروس، وليس

¹ بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص 41.

² ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 353.

³ Bowers, M.R, Martn, C.L, "Trading places – employees as customers . customers as employees", Journal of Services Marketing, 2007, p 88.

* فمثلا يبدو أن اعطاء العاملين فترة راحة أطول فكرة جيدة، حيث أن ذلك يستجيب لحاجاتهم "كزبائن" داخليين. إلا أن فترات الراحة الطويلة، قد ينتج عنها فترات انتظار أطول للزبائن الخارجيين، حيث تكون العمالة المتاحة لخدمتهم أقل، ومنه يجب إحداث توازن بين متطلبات هذه الأطراف الثلاث المتنازعة جزئيا. لمزيد من التفاصيل، أنظر:

- أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 623-624.

⁴ بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 41-42.

⁵ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 351. بتصرف

قصر نظر¹. وبالتالي لا تدخل المؤسسة المتبنية لثقافة موجهة بالزبون مجالات لا تمتلك الخبرة فيها، لمجرد كونها تبدو جذابة، ولهذا ينحصر توسعها في المجالات التي طورتها، وبخطوات متناسقة ومحددة.

7.1/ التوجه بالزبون هو تبني روح التحدي والمخاطرة: حيث تتبنى المؤسسات الموجهة بالزبون ثقافة التحدي والمخاطرة، وتسعى لنشرها بين العاملين. لكن ينبغي أن تكون هذه المؤسسات قادرة على توجيه المخاطرة وتسييرها، بل وحتى تحويلها إلى ميزة استراتيجية نافعة ومفيدة².

8.1/ التوجه بالزبون هو النظر الى الإنتاجية من خلال الأشخاص، وليس المكائن: تعتبر المؤسسات المتبنية لثقافة موجهة بالزبون أن المصدر الرئيس لتحقيق الإنتاجية والجودة العالية، هم العاملون وليس المكائن أو الأنظمة، وهي تعامل العاملين كشركاء، وبالإحترام. ولهذا تعطي اهتماما جادا لتدريبهم وتكليفهم بأهداف يستطيعون تحقيقها، ثم منحهم الاستقلالية في تنفيذها³.

9.1/ التوجه بالزبون هو تقديم أنظمة مكافأة عادلة ومحفزة للإبداع: حيث تعمل المؤسسات المتبنية لثقافة موجهة بالزبون وفق أنظمة لتقييم أداء العاملين ومكافأهم بشكل عادل على أساس الإبداع والإنتاجية⁴.

10.1/ التوجه بالزبون هو الاعتماد أكثر على قوة عمل مرنة (عاملين بدوام جزئي): إن الاعتماد على قوة العمل المرنة يستخدم بكثرة في صناعة الضيافة، نظرا لموسمية عمل هذه الصناعة، وارتباط مخرجاتها كثيرا بالجودة. والعاملون بدوام جزئي، هم عاملون يملكون المهارات التي تحتاجها المؤسسة، وغالبا ما يتم استخدام مهاراتهم على أساس جزئي موسمي، وفقا لتقلبات الطلب، وليس استخداما كاملا⁵.

إن النقاط سالفة الذكر تبرز خصائص المؤسسات المتبنية لثقافة التوجه بالزبون، والتي تتجسد في فكرها الاستراتيجي القائم على التركيز أساسا على الزبون الخارجي، والنظر للعامل باعتباره زبون داخلي، مع التركيز على الجودة والتميز، وتبني روح التحدي والمخاطرة، والنظر الى الإنتاجية من خلال الأشخاص، وليس المكائن، مع تقديم أنظمة مكافأة عادلة ومحفزة للإبداع، والاعتماد أكثر على قوة عمل مرنة.

ثانيا: الفكر القيادي الاستراتيجي لمؤسسات الضيافة المتبنية لثقافة التوجه بالزبون:

- يركز الفكر القيادي الاستراتيجي لمؤسسات الضيافة المتبنية لثقافة التوجه بالزبون، على النقاط المهمة التالية⁶:
- التحليل المعمق لأفكار وحاجات ورغبات السوقين الداخلي والخارجي، ومحاولة تقمص دورهما؛
- إثارة دافعية العاملين للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي، واعتبارهم أدوات وجوهر التغيير ونتيجته في المؤسسة؛
- وضع معايير وطريقة تقييم للجودة، والالتزام الشديد بتطبيقها، على أساس أسلوب حياة مهنية، وليس فقط تخصصية، ومرتبطة بالأداء؛

¹ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 355.

² فيصل بن جاسم بن محمد الأحمدي آل ثاني، "مرجع سبق ذكره"، ص 172.

³ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 163. بتصرف

⁴ نفس المرجع، ص 166. بتصرف

⁵ نفس المرجع، ص 168. بتصرف

⁶ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 361-362-363. بتصرف

- الترويج للأدوار النموذجية*، في أوساط العاملين، واختيار الأمثلة الناجحة، والبدء بتطبيق هذه الأدوار والأمثلة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة نفسها.
 - وإضافة إلى ذلك، يمكن إبراز بعض النقاط الأساسية الأخرى، التي يركز عليها الفكر القيادي الاستراتيجي للمؤسسات الخدمية المتبنية لثقافة التوجه بالزبون. كالتالي¹:
 - إيجاد رسالة وتصور ورؤية واضحة استشرافية للأسواق الداخلية والخارجية، يمكن صياغتها على شكل أهداف واضحة، يتم تطويرها مع الفئات المستهدفة عن طريق المشاركة والإقناع؛
 - إيجاد ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة، والالتزام المشترك ببلوغ هذه الأهداف؛
 - الاعتماد على التسيير الاستراتيجي المباديء، المتحسب والإستباقي، بدلا من التسيير كردود أفعال؛
 - الرؤية الشمولية أو رؤية الطائر، التي تربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وأيضا بين نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وربطها في علاقات تكاملية هادفة، ضمن تخطيط استراتيجي فاعل وتفكير إبداعي مثمر؛
 - الرؤية الانتقادية الهادفة للتغيير والتحسين المستمر والإبداع، في جميع مكونات المؤسسة؛
 - إيجاد ثقافة مؤسسية منفتحة ومرنة، جوهرها المغامرة، والتعلم من الأخطاء؛
 - التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتوجيهها نحو تطوير الإبداع في تقديم الخدمة؛
 - الاعتماد على حلقات الجودة وفرق العمل المحفزة، لإيجاد وتطوير حلول إبداعية، لمشكلات المؤسسة؛
 - التمكين الفاعل للعاملين، ضمن فرق عمل ذاتية التسيير، مع إشراكهم في المعلومات؛
 - وضع نظام يقظة استراتيجي، تساهم فعاليته في نجاح التغيير والإبداع التسويقي المناسب بالمؤسسة².
- وكحوصلة، يمكن القول أن سر الميزة التنافسية، يكمن في العنصر البشري، أكثر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج، وهذا يتطلب من الإدارة أن تعمل مع موظفيها وليس ضدهم. وهذا ما أكدته Pfeffer في كثير من كتاباته³.
- كما أن وجود موظف ناجح ومبدع، دون قائد ناجح ومبدع لن يؤدي هذا إلى مؤسسة ناجحة. ووجود قائد ناجح ومبدع، دون موظف مبدع وناجح، لن يؤدي كذلك إلى مؤسسة ناجحة. وبالتالي ينبغي أن يكون هناك تكامل بين الفكر القيادي المبدع والأداء الوظيفي المبدع، للوصول إلى مؤسسة تتبنى الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون.

* فمثلا تعتمد بعض الفنادق العالمية على اختيار وتكريم أحسن موظف، من ناحية السلوك النموذجي، شهريا. وتؤدي مثل هذه الإجراءات وظيفة مزدوجة، تتمثل في إظهار معايير السلوك المرغوب، من جهة، وتشجيع هذا الموظف، والموظفين الآخرين بالتبعية إلى الإبداع والإلتقان في تقديمهم للخدمات. لمزيد من التفاصيل، أنظر:

- أدريان بلمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 623-624.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 187-188. بتصرف

² بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص 192.

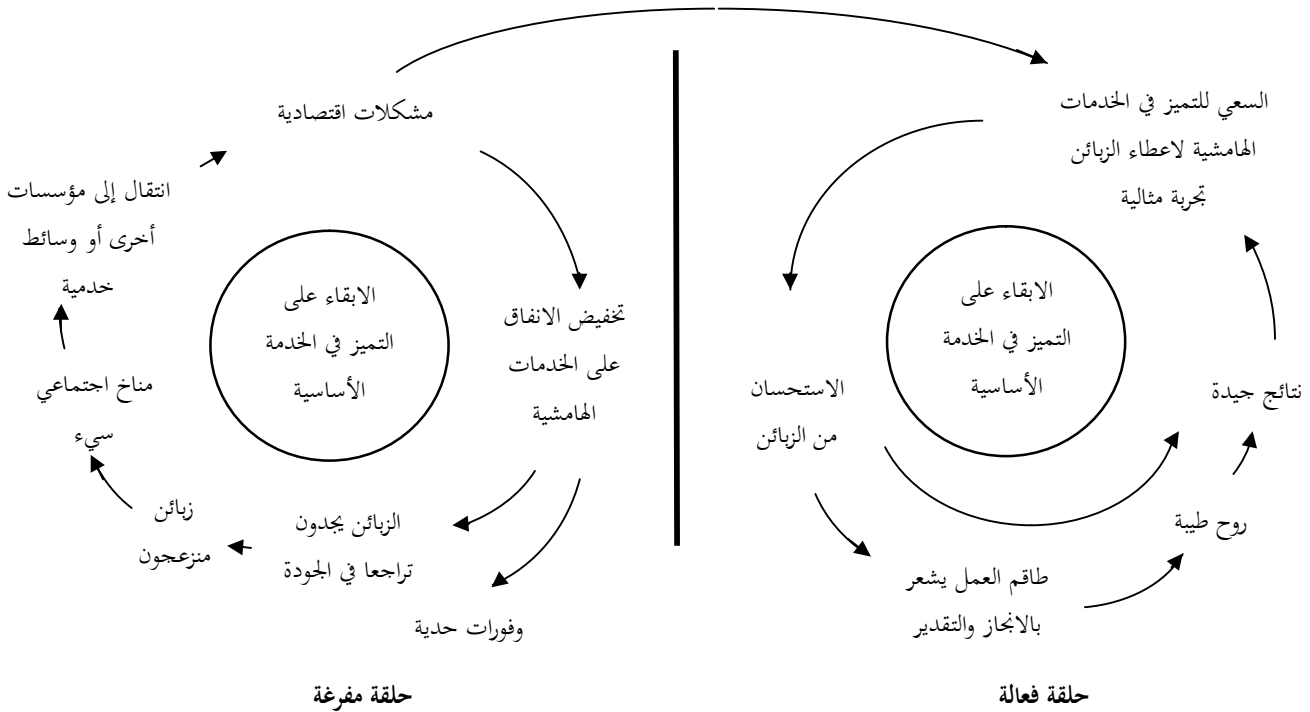
³ San Hwang, Jang Chi, "Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study", Vol 22, No 2, International Journal of Management, 2005, p 01.

ثالثاً: التشخيص الاستراتيجي الديناميكي للحلقات الفعالة والمفرغة في المؤسسة الخدمية:

إن الطبيعة غير الملموسة لمخرجات مؤسسة الضيافة، وكثافة البعد الانساني فيها، تجعل من منظومة انتاج وتسليم الخدمات متقلبة وحساسة بشكل مفرط لأي مشكلات- ولو بسيطة- متعلقة باللقاء الخدمي بين مقدمي الخدمات والزبائن، قد يدفع مؤسسة الضيافة لأن تدخل فجأة في " حلقة مفرغة"¹.

ويمكن أن تظهر الحلقات المفرغة - على سبيل الذكر وليس الحصر- بسبب أحد أو جملة المشكلات التالية: " تعقيد أنظمة تسيير الخدمات، النمو دون رقابة، بنية سلطة غير ملائمة، عدم الانسجام بين حزمة الخدمات وتوقعات الزبون، إدارة عمليات سيئة (غير متقنة)، أنظمة رقابة اقتصادية غير ملائمة، عدم مقدرة جذب الموظفين".² والشكل التالي يبرز الحلقة المفرغة والحلقة الفعالة².

الشكل رقم (12): تميز الخدمة بين الحلقة المفرغة والحلقة الفعالة



المصدر: ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 122

يظهر الشكل السابق أن أفضل طريقة لمعالجة المشكلات الأصلية، وبالتالي الانتقال من حلقة مفرغة إلى حلقة فعالة، هي دعم التميز والإبداع الأصيل، في كل من الخدمة الأساسية والخدمات الهامشية المتنوعة. ومن المؤكد أن أي تعديل في حزمة الخدمات يجب أن يكون مبنيًا على فهم عميق للتركيب الدقيق للحزمة، وجودتها بالنسبة للزبائن.

¹ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 117-118. بتصرف.

² نفس المرجع، ص 119.

ومن أجل التشخيص الاستراتيجي الديناميكي للحلقات الفعالة والمفرغة في مؤسسة الضيافة، لابد من التطرق للنقاط التالية¹:

1.3 / الحلقة الجزئية الفعالة:

وتنقسم إلى نوعين، هما:

1.1.3 / حلقة لحظة الصدق الفعالة بين مقدم الخدمة والزبون:

إن أي تحليل لمنظومة انتاج وتسليم الخدمات ينبغي أن يبدأ من لحظة الصدق، عند الحد المشترك بين المؤسسة والزبون حيث تخلق الجودة وفق تصور الزبون. ولتحقيق التفاعل الاجتماعي الإيجابي مع الزبون، في لحظة الصدق، والذي يؤدي إلى نشوء "الحلقة الفعالة"، ينبغي أن يشعر كل من مقدم الخدمة والزبون بارتفاع الرضا أو الحماس أو أنه خاض تجربة ايجابية. ومشاعر كهذه تعزز جهود مقدم الخدمة والزبون كلاهما في إنتاج خدمة تتسم بالإبداع والاتقان.

2.1.3 / حلقة الخدمة الداخلية الفعالة:

وتتمثل الفكرة الأساسية لحلقة الخدمة الداخلية في التأكيد على إنشاء جو تنظيمي ثقافي سريع الانتشار، متوافق مع الجو الأساسي للحظة الصدق، أي ضرورة الانسجام بين ثقافة المؤسسة ومعايير التفوق اللازمة لتسليم خدمة تتسم بالإتقان والإبداع. ولتقديم هذه الخدمة الأخيرة، يجب على جميع العاملين بمختلف المستويات الادارية في المؤسسة، أن يتعاملوا مع بعضهم البعض وفق منطق التسويق الداخلي، أي تقديم خدمات داخلية ممتازة ومبدعة.

وفي هذا السياق، من الأهمية بمكان أن تكون المواقف والمعايير السائدة داخل المؤسسة، والمواقف والمعايير المطلوبة عند لحظة الصدق مع الزبون، منسجمة مع بعضها البعض. ولكي تتمكن مؤسسة الخدمات من النجاح، عليها وضع مجموعة واحدة من المبادئ الأساسية تعم المؤسسة بأكملها، ابتداء من الإدارة العليا، مروراً بجميع المستويات، وصولاً إلى لحظة الصدق.

وتتألف الحياة الثقافية الداخلية للمؤسسة من لحظات صدق - كما هو الحال في لحظة الصدق بين مقدمي الخدمات والزبائن - حيث يقوم الافراد والمجموعات في المستويات الهرمية المختلفة، بمساعدة بعضهم البعض، كي يقوموا بعملياتهم، واضعين نصب أعينهم هدف جعل الموارد كلها تتجه نحو الزبون الخارجي.

2.3 / الحلقة الكلية الفعالة:

وتبدو "الحلقة الكلية الفعالة" مناسبة لوصف الظروف المستقرة، التي تؤدي إلى نجاح طويل الأمد لمؤسسة الضيافة، كتحقيق مركز قوي في السوق، نتائج اقتصادية جيدة، والحفاظ على إنشاء نظام واحد أو أكثر من أنظمة لتسيير الخدمات بشكل فاعل.

3.3 / العلاقة بين الحلقات الجزئية والكلية الفعالة:

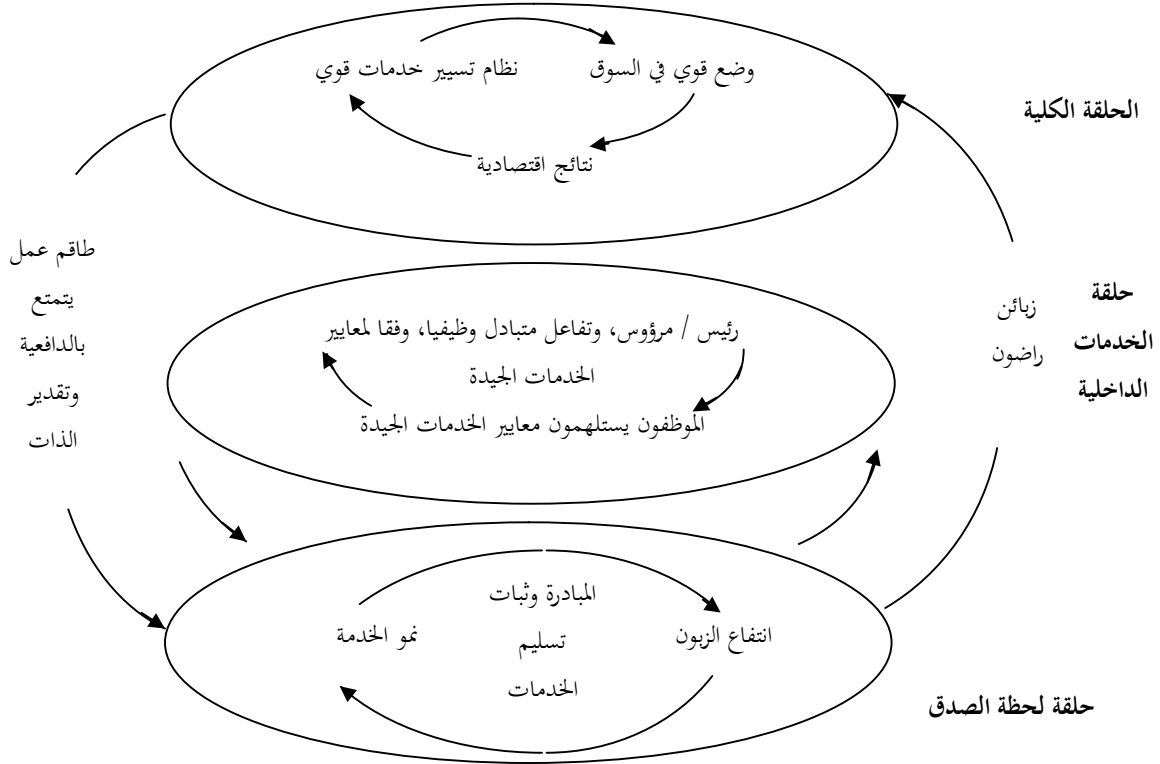
إن الاختلاف بين أن تكون مؤسسة الضيافة في "حلقة فعالة"، حيث يقوم الفعل الإيجابي بتعزيز الفعل الإيجابي الآخر، أو أن تكون في حلقة مفرغة في أي من المستويات التي ذكرناها، هو أمر خطير بحد ذاته. ومع ذلك، فحقيقة أن

¹ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 128-136. بتصرف

الحلقات في المستويات المختلفة غالبا ما تكون متصلة ببعضها بشكل وثيق ومباشر، تفسر سبب النقلة النوعية، أو الانتكاسة (الحلقة المفرغة) في المؤسسة، وما لها من نتائج وآثار. إن فهم طبيعة هذه (الحلقات) من قبل مؤسسات الضيافة، يوضح لها كيفية قلب الحالات غير المرغوب فيها، وكيفية القيام بعمليات التغيير.

ويمكن دمج هذه الحلقات الفعالة المختلفة، كما هو الحال في الشكل الموالي.

الشكل رقم (13): الحلقات الفعالة في مؤسسة الضيافة



المصدر: ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص135. بتصرف

ويوضح الشكل السابق، أنه عندما يتم توفير الخدمات بشكل ابداعي دقيق ومنسق وفعال، عند لحظة الصدق، يقود ذلك إلى زبائن يشعرون بالرضا. وهو بدوره يفسح المجال أمام مبيعات متكررة أيسر وتبوء مركز أفضل في السوق. وفي هذا السياق، يمكن القول أن الفهم العميق لديناميات الحلقات الفعالة وعلاقتها المتبادلة، هو في صلب التسويق الاستراتيجي الخدمي المبدع لمؤسسة الضيافة، الذي يتجه نحو تحقيق النتائج الايجابية.

رابعاً: الإبداع التسويقي كخيار استراتيجي لمؤسسة الضيافة المتنبئة لثقافة التوجه نحو الزبون:

في أعمال الخدمات، ومن ضمنها صناعة الضيافة، يميل الإبداع إلى أن يرتبط بعملية أو بنظام تسليم الخدمة. ولعل المشكلات التي ينطوي عليها الإبداع والنمو في مؤسسات الخدمة تتصل بأنظمة تسليم الخدمة أكثر مما تتصل بالمنتجات نفسها¹.

وتنتج الخدمات بوصفها مجموعة من الأفعال الاجتماعية من قبل أفراد - موظفون وزبائن - ولا يكفي أن تتم إثارة دافعيتهم للمشاركة وحسب، وإنما يجب تزويدهم بالبرمجة السلوكية المناسبة أيضاً. والابداعات الاجتماعية والأخلاقية المرتبطة بكفاية أداء العمل في نظام تسيير الخدمات².

ولقد أصبحت أدبيات التسيير الحديثة ترجع نجاح المؤسسات، في تحقيق نتائج هائلة في الإبداعات، إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية داعمة ومساندة لذلك. فالقدرات والخصائص الفردية، والثقافة التنظيمية لها دور مهم في التأثير على الإبداع، من خلال خلق مناخ للإبداع في المؤسسة³.

وفي ظل حاجة المؤسسات إلى التركيز على الزبائن ورغبتهم - لأنهم سبب وجودها، ومن يضمنون بقاءها في نهاية المطاف، إضافة إلى تقادم المنتجات وتراجع مردوديتها، تحت تأثير المنافسة والتطور التكنولوجي والتحول في أذواق المستهلكين - تلجأ هذه الأخيرة إلى الإبداع التسويقي. وباعتبار أن التوجه نحو الزبون، ينطوي على عمل شيء جديد أو مختلف استجابة لظروف السوق، سيتم النظر إليه، كشكل من أشكال السلوك الإبداعي⁴. وفي هذا السياق يمكن القول بأن التوجه نحو السوق مرتبط بروح الإبداع والتجديد.

كما أن المؤسسة ينبغي عليها أن تحقق قدراً معقولاً من التوازن بين ثقافة التفكير داخل الصندوق (أي السلوكات الثقافية اليومية الأساسية الروتينية المرتبطة بالهوية) من جهة، وثقافة التفكير خارج الصندوق (أي السلوكات الثقافية المرتبطة بالإبداع في تقديم منتجات المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الإتيان بالحلول الجديدة غير المألوفة) من جهة أخرى.

إن التفكير خارج الصندوق هو مجاز لوصف أولئك الذين يمتلكون القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج العرف التقليدي المحدد والجامد. ولا يستطيع فعل ذلك إلا المتمردون على الروتين الذين يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتجديد ومواجهة التحديات⁵.

أما التفكير داخل الصندوق، فلا يكلف صاحبه شيئاً، سوى الخضوع للنظم التقليدية، بطريقة إستراتيجية سلبية. صحيح أن التفكير الروتيني والتقليدي يحمي صاحبه من المخاطرة، والوقوع باحتمالية الخطأ، إلا أن المخاطرة المحسوبة

¹ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 283.

² نفس المرجع، ص 285.

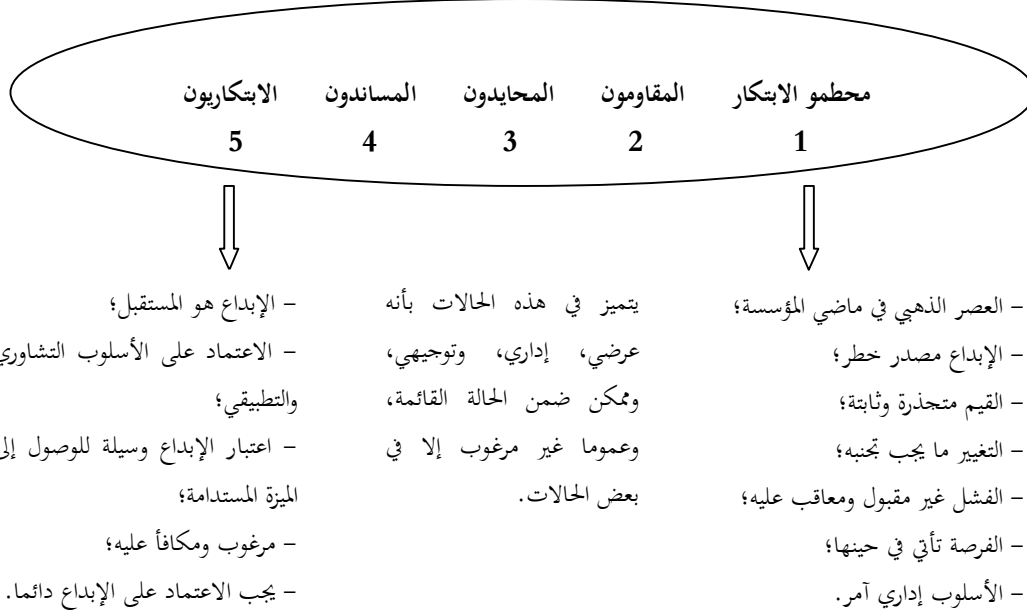
³ بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص 26.

⁴ نفس المرجع، ص 49. بتصرف

⁵ يحيى سليم ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 170.

والمدروسة، والخطأ الناتج عن التجربة بقصد الإبداع، يعتبران جزءاً أساسياً من متطلبات الإبداع والنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة¹.

وتختلف الثقافات التنظيمية للمؤسسات في نظرتها للإبداع التسويقي. والشكل التالي يبرز ذلك:
الشكل رقم (14): السلسلة المتواصلة لثقافة المؤسسة تجاه الإبداع التسويقي



المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، الأردن: دار وائل للنشر، 2007، ص 80.

يبرز الشكل السابق، طيفاً شمسياً لثقافة المؤسسة، كسلسلة متواصلة للمواقف المختلفة من الإبداع التسويقي، تمتد بين نهايتين، هما: النهاية القصوة الأولى، وتمثل ثقافة المؤسسة المحافظة، المخطمة للإبداع التسويقي، والنهاية القصوى الثانية، تتمثل في ثقافة الإبداع التسويقي المستمر، وهذه يمكن أن تمثلها المؤسسات القائمة على الإبداع، باعتباره استثماراً وليس تكلفة، وثقافة هذه الأخيرة تتجه نحو المزيد من المرونة وقبول التغيير والأفكار الجديدة والقيم التي تعزز النشاط الإبداعي.

وفي هذا الإطار، أشار Bennett، إلى أنه يمكن للمؤسسة أن تكتسب ثقافة الإبداع التسويقي المستمر، من خلال إحداث تغييرات داخلية، كإنشاء برامج تحفيزية مشجعة لمداخل وطرق الأعمال الجديدة، تبني الأفكار الجديدة، إدخال ملاك جدد في المؤسسة، وأخيراً ترقية الأفراد ذوي الاتجاهات الثقافية المرنة والملائمة².

أما خارجياً فإن المنافسة، وظروف السوق المتغيرة، والميل المتزايد للزبائن نحو الأشياء الجديدة، وكذلك ثورة المنتجات الجديدة، أدت وبالقوة، إلى المزيد من الطلب على الإبداع التسويقي، وأيضاً على الأساليب والأدوات التي تساعد على تعجيل توليد الأفكار الجديدة، وتحقيق المنتجات والعمليات والطرق الإبداعية الجديدة³.

¹ يحيى سليم ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 170.

² نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، الأردن: دار وائل للنشر، 2007، ص 81. بتصرف

³ نفس المكان. بتصرف

المطلب الثاني: البعد الهيكلي للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بمؤسسة الضيافة

يتميز الإبداع التسويقي بكونه عمل غير مألوف، وذو مخاطرة، وبالتالي يكون غير قابل للتحديد على أساس بيروقراطي، ولا أن يدار من خلال قواعد محددة مسبقاً، ولا من خلال إجراءات روتينية. بل بالعكس، قد تكون هذه الإجراءات البيروقراطية قيود على العمل الإبداعي، إلى جانب كونها ذات آثار سلبية على الدافعية نحو الإبداع. لهذا فإن مثل هذا العمل الإبداعي لا بد أن يتطلب أنماطاً جديدة من الهياكل والتنظيمات اللاهرمية¹.

ومنه ينبغي أن تعمل المؤسسات المبدعة في إطار يقوم على نظم وهياكل وأساليب مرنة بسيطة، تجعل من العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية، تمثل قاسماً مشتركاً بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية².

ويعد الهيكل التنظيمي - باعتباره أحد أعمدة التواصل والتنسيق بالنسبة للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون - من أبرز النقاط التي تناولتها أدبيات إدارة الأعمال، كأداة لزيادة القدرة على الإبداع. حيث أن غالبية الدراسات بينت أن الهياكل التنظيمية المرنة والعضوية أكثر احتضاناً للمبدعين من الهياكل الهرمية والميكانيكية³.

ولا يوجد - حسب الدراسات المعاصرة - حتى الآن وصفة جاهزة، تحدد شكل وطبيعة الهيكل التنظيمي، الذي يسهل ويشجع الإبداع والتغيير. لكن جل الدراسات ترى أن الهياكل الأفقية والمنبسطة، وفرق العمل المؤقتة المرتبطة بمشروع معين، والاتصالات المكثفة في كل الاتجاهات، والاهتمام بالبعد الافتراضي والشبكات والوحدات المستقلة، تعتبر هياكل تشجع وتبني الإبداع⁴.

وقبل التطرق لأهم أنواع الهياكل التنظيمية المعتمدة من قبل المؤسسات الفندقية العالمية، ينبغي تقديم تعريف للهيكل التنظيمي لمؤسسة الضيافة، كالتالي:

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضيافة هو: "بناء هرمي، يعكس ترتيب الأقسام الفندقية في حالة السكون، وينتج أفضل الظروف لتدفق الحياة في مختلف أقسام الفندق، عن طريق تطبيق نظم العمل وأساليبه وإجراءاته. كما أنه يوضح نوعية العلاقات بين أقسام المؤسسة، وشبكات الاتصال فيها"⁵. إن هذا التعريف يوضح معالم الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضيافة، والتي تتجسد في تسلسل هرمي مرتب، تنتقل وتتدفق عبره المعلومات وفق منظومات اتصالية وعلاقات، تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

وبغية الحصول على مفهوم شامل لتنظيم الفندق فإنه بالإمكان تقسيم أهم أعمال الفندق، كالتالي: (قسم الإدارة العامة، قسم الغرف، قسم خدمات الاطعام والمشروبات، قسم خدمات النزيل (الضيف)، قسم التسويق والمبيعات، قسم الحسابات، قسم السلامة، قسم الهندسة... الخ)⁶.

¹ نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 199. بتصرف

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 175.

³ سليم ابراهيم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص 303.

⁴ نفس المكان.

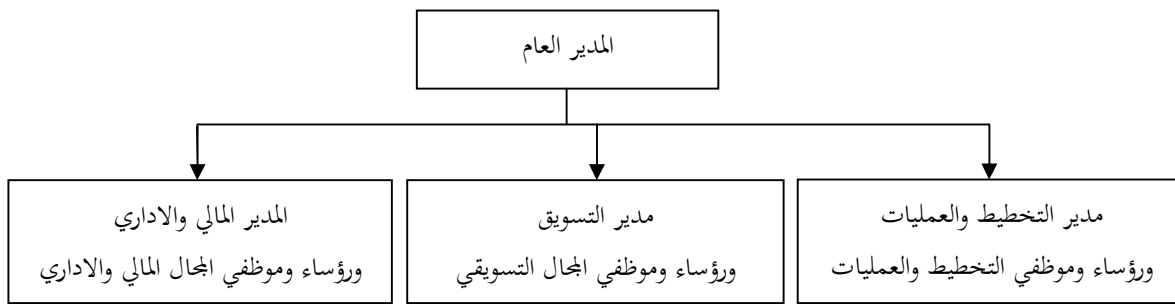
⁵ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 196-197.

⁶ نفس المرجع، ص 197.

إن أنماط الهياكل التنظيمية الأكثر شيوعاً وانتشاراً، والتي تتميز بها إدارات المؤسسات الفندقية، تتمثل في¹: الهيكل التنظيمي الهرمي الأفقي، الهيكل التنظيمي الهرمي محدود المستويات.

أ. **الهيكل التنظيمي الهرمي الأفقي**: يتميز هذا النمط بمستوياته الهرمية المحدودة للغاية، حيث أن النشاط في المؤسسات التي تتبنى هذا التنظيم يركز على روح العمل الجماعي، وهو ما يناسب طبيعة العمل لأغلب المؤسسات الفندقية، كما يوضحها الشكل رقم (16)، كما يتميز هذا النمط بقصر خطوط الاتصال الرأسية، وسهولة الاتصالات الأفقية، ومن ثم التدفق السريع للمعلومات والبيانات بين أجزاء الهيكل التنظيمي، بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات، مما يشجع على روح المبادرة والإبداع والتعاون والتحلي بروح الجماعة، سعياً وراء تقديم أفضل خدمة للزبون، وتحقيق ما ينتظره، ويتطلع له من المؤسسة الفندقية.

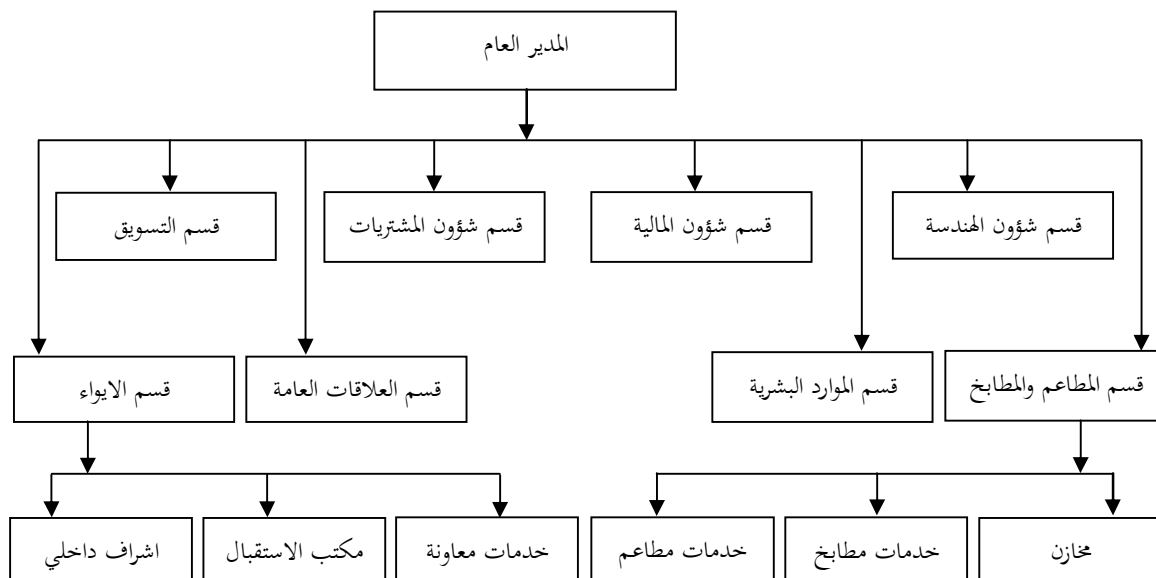
الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي الهرمي الأفقي لإحدى المؤسسات الفندقية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، "مرجع سبق ذكره"، ص 198.

ب. **الهيكل التنظيمي الهرمي محدود المستويات التنظيمية**: ويتميز هذا النمط الهيكلي بتنوع خطوط وقنوات الاتصال، ومن ثم التدفق السريع نوعاً ما للمعلومات والبيانات، بين أجزاء الهيكل التنظيمي، بما يحقق السرعة النسبية في عملية اتخاذ القرارات، كما يبينه الشكل رقم (17) للمزايا التنظيمية المذكورة.

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي الهرمي محدود المستويات التنظيمية لمؤسسة فندقية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، "مرجع سبق ذكره"، ص 199.

¹ مصطفى يوسف كافي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 197-198-199. بتصرف

مما تقدم ذكره، يمكن القول أن المؤسسات الفندقية وباعتبارها مؤسسات حساسة لجودة مخرجاتها، تعتمد جلها على هاذين الشكلين لمرونتهما - خاصة الشكل الأول - وسهولة الاتصال والتدفق السريع للمعلومات.

ووفق ما تقدم يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يعد عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل برامج الإبداع التسويقي، وركيزة أساسية في استراتيجية الإبداع التسويقي. وتعتمد المؤسسات الموجهة بالزبون والإبداع على التنظيم العضوي الذي يركز على الهياكل المساعدة - الأفقية، والنظر إلى الإدارة باعتبارها وحدة استشارية خدمية لإزالة العقبات وحل المشكلات التي تعيق الأداء. وهذا التنظيم لا يوفر الاستقلالية والمرونة فقط، بل يساعد على التعلم السريع من خلال التفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والإبداعيين¹.

وبالتالي يمكن تلخيص أهم النقاط التي ينبغي وجودها في الهيكل التنظيمي لمؤسسات الضيافة المتبناة للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، كالآتي:

- اعتلاء الزبون لقمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، وخدمته من قبل جميع أعضاء المؤسسة²، (أي الاعتماد على الهرم التنظيمي المقلوب). حيث أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة الخدمة، يتواجد زبائنها في قمة هرمها التنظيمي.
- الاعتماد على اللامركزية، التي تسمح بالمرونة والتكيف مع المتغيرات الخارجية، خاصة متغيرات السوق والمنافسة والتكنولوجيا. إضافة إلى تعزيزها لانتقال المعلومات بشكل متواز "أي أن المعلومة لا تنتقل بالتمرير من نقطة إلى نقطة أخرى، ولكن يتعامل مختلف الأفراد في مختلف الميادين، مع نفس المعلومات في نفس الوقت، بشكل متناسق ومتواز. فيستغل الوقت وتحتفي فترات الانتظار"، وسرعة المعلومات المرتدة³، وبالتالي يمكن التكيف بسرعة مع الأوضاع المختلفة في التعامل مع الزبائن، وتعديل الأخطاء بشكل لحظي.
- الاعتماد على وحدات ريادية ذات استقلالية عالية⁴، أي إعطاء الوحدات المختلفة في المؤسسة استقلالية كبيرة، خاصة في مجال الإبداع التسويقي، وتقديم خدمات جديدة، كما تعزز المؤسسة هذه الاستقلالية وهذا الإبداع بأنظمة اتصال غير رسمية، مفتوحة ومكثفة.
- الاعتماد على تنظيم أفقي بسيط، وكادر (إداري) نحيل، حيث ينبغي أن تمتلك المؤسسات الخدمية المتميزة، بناء تنظيمياً مسطحاً وبسيطاً، يعتمد بدرجة كبيرة على فرق عمل متغيرة، مما يعطي المؤسسة المرونة، وهذا البناء البسيط يتطلب جهازاً إدارياً صغيراً لإدارته، وبالتالي يكون حجم الإدارتين العليا والوسطى صغيراً جداً⁵. ويعتمد هذا التنظيم على تمكين العاملين الذين يتعاملون مع الزبائن مباشرة⁶.
- الاعتماد على تنظيم مرن / متشدد بالتزامن، حيث تعتمد المؤسسة الخدمية المتميزة مبدأ "كن حازماً ولكن أعط الحرية"، فهي تعطي العاملين حرية كبيرة للمبادرة والإبداع والتجريب، وبذات الوقت تمارس رقابة ومتابعة محكمة،

¹ نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 200-201-202. بتصرف

² حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، "مرجع سبق ذكره"، ص 349. بتصرف

³ يحيى سليم ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 165-166. بتصرف

⁴ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 162-163. بتصرف

⁵ نفس المرجع، ص 163.

⁶ يحيى سليم ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 172. بتصرف.

وهي تحقق ذلك من خلال الثقافة، لأن الأفراد يشتركون في القيم والمعتقدات، وهذا يجعلهم يراقبون ذواتهم أيضا ويحسنون استخدام الحرية الممنوحة لهم¹.

- نشر وتشجيع وتأمين الإبداع في جميع مستويات المؤسسة، حيث تحتاج المؤسسة الخدمية إلى نقل أنشطة البحث والتطوير لمواقع التنفيذ، وأن تجعل أنشطة الإبداع موجودة في المؤسسة ككل، وليست محصورة فقط في أقسام خاصة²، وهذا يتطلب ثقافة تنظيمية تثن ذلك، لأن هذا مغاير لما يحصل في المؤسسة البيروقراطية التقليدية التي تحصر نشاط الإبداع والتطوير بقسم متخصص هو "قسم البحث والتطوير"، مما يضيع عليها الكثير من الفرص التي تتوفر لها عندما تتطلب إبداعا.

- تبني نمط تنظيمي معاصر يعرف بـ "الهيبراركي" "Hyperarchy"^{*}، وهو تنظيم مفتوح يساهم في تفجير طاقات العاملين الإبداعية الكامنة بشكل غير عادي. ومجتمع هذا النوع من التنظيمات منظم ذاتيا، ويعمل بما يشبه العمل التطوعي. ويبدو النجاح في هذا التنظيم الذاتي واضحا من منطلقات اقتصادية وشخصية بحتة، ففي المؤسسات التقليدية يعتبر عقد العمل والوصف الوظيفي ملزما، ويحد من حرية أداء العاملين، كما يملك من يتحكم في المعلومات السلطة المطلقة. لكن تنظيم "Hyperarchy" يمتلك قوانين بسيطة لزيادة شفافية المعلومات التي تتاح للجميع. فلدى كل عامل الحق المكتسب في الاطلاع على ما يفعله الآخرون بوضوح، وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة والتعاون³. وبالتالي يعتمد هذا التنظيم على تفعيل جميع العوامل التي تحفز على الإبداع والتكيف مع المتغيرات، والتي تولد درجات عالية من الطاقة والتفاعل أكثر من اعتماده على القوانين وأساليب التنظيم الهرمي من أعلى إلى أسفل.

المطلب الثالث: البعد القيمي للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بمؤسسة الضيافة

تعمل المؤسسات بمختلف أنواعها، وخاصة الخدمية منها (ومن بينها مؤسسات الضيافة)، على تطوير ثقافتها الداخلية من أجل إكساب العاملين هوية متميزة، وتحقيق الفهم المشترك لأهدافها ومبادئها وطريقة معالجتها لأعمالها، ويتم من خلال مجموعة من العناصر الصلبة والناعمة. وتمثل العناصر الصلبة في الهيكل التنظيمي، والقواعد والإجراءات الروتينية المحددة، أما العناصر الناعمة فتتمثل في الأسلوب والمهارات، القيم والمبادئ، والرموز والقصص والشعائر والطقوس الخاصة بالمؤسسة⁴.

وينبغي الإشارة في هذا الإطار، إلى أن المؤسسات عموما، والمؤسسات الخدمية على وجه الخصوص (ومن بينها مؤسسات الضيافة)، يمكن أن تصنف إلى مؤسسات محافظة ومؤسسات قائمة على الإبداع. وعادة ما تعمل المؤسسات المحافظة في بيئات أعمال مستقرة، وبالتالي فإن الأبعاد الصلبة لثقافة هذه المؤسسة تنشأ وتتطور عبر تطور المؤسسة، لتكسبها أبعادها الرسمية والهرمية والوظيفية المتخصصة والإجراءات، لتأتي العناصر الناعمة كملحقات لتدعيمها. أما

¹ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 164.

² نفس المرجع، ص 166.

^{*} يرى "فيليب إيلفانز" أحد أبرز الاستشاريين في مجال إدارة الأعمال: أن "Hyperarchy" هو فريق منظم ذاتيا، وتندفق بين أعضائه روح معنوية عالية، وتفاعل عجيب. وهذا التنظيم تطيقه شركة تويوتا للسيارات.

³ يحيى سليم ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 168-169. بتصرف.

⁴ نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، "مرجع سبق ذكره"، ص 200.

المؤسسات القائمة على الإبداع، والتي تعمل في بيئات أعمال متغيرة، فإن العناصر الصلبة تضعف وتتقلص، ليتم التعويل بدرجة أكبر على العناصر الناعمة المكونة للثقافة، من أجل تعزيز هوية المؤسسة وتميزها. ومما لاشك فيه أن المؤسسات القائمة على الإبداع، والتي تعزز فيها العناصر الناعمة، تكون أكثر قدرة على الاستجابة للأهداف والمطالب والتغيرات الجديدة في السوق¹.

إن طبيعة إجراء الخدمة باعتبارها عملية اجتماعية تفاعلية، تعزز الحاجة الماسة لأن يمثل الأفراد للقواعد والمعايير الخاصة بالسلوك الإجرائي اليومي. ويتأتى هذا من مقدرة الإدارة على توجيه العمليات الاجتماعية، من خلال ترسيخ القيم والمعتقدات والأخلاقيات أو المبادئ الهادية المميزة للمؤسسة، والموجهة بالزبون، والتي ينبغي لمسها من قبل الزبائن عند تعاملهم مع الموظفين. ويعتبر غرس أنظمة القيم المتعلقة مباشرة بنجاح العمل هي طريقة فعالة (وأحيانا ليس ثمة غيرها) للرقابة على عملية لا مركزية، تعتمد كثيرا على المساهمات الفردية. وبالتالي ما من طريقة أخرى لتحقيق إتقان وإبداع عاليين في كل اتصال بين الموظف والزبون، إلا عن طريق الحفاظ على ثقافة موجهة بالزبون، والتأكد من أن كل موظف لا يمتلك مهارات الاتصال والإبداع المناسبة فحسب، بل وتوجهه القيم المناسبة أيضا².

إن الإبداع لن يتأتى إلا من خلال ثقافة تنظيمية قوية. وهذه الأخيرة تحقق من خلال التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية للعاملين، أي أن اشتراك الأفراد في هذه الثقافة، وبناء سلوكياتهم أو طرق أدائهم للأعمال وفقها، يكون انطلاقا من أهداف وطموحات مؤسساتهم³.

ويمكن القول أن هناك مجموعة من القيم والمعتقدات السائدة لدى مؤسسات الضيافة ذات توجه نحو الزبون والإبداع، وتتمثل أهمها في الآتي ذكره:

- التركيز على الأخلاقيات، والتي هي بمثابة الصمغ الذي يعمل على تماسك ثقافة المؤسسة، فالقائد الكفاء لا بد وأن يضع قواعد ومبادئ أخلاقية مكتوبة لمؤسسته، ويعمل على تجسيدها بقوة⁴؛
- الإيمان بأهمية العنصر البشري في تطوير جودة الخدمات ومستوى الإبداع فيها، وعدم الاكتفاء فقط بتطوير الانظمة والمكائن والبيئة المادية فقط⁵؛
- النظر إلى جميع أعضاء المنظمة باعتبارهم مسوقين، ومنه ينبغي أن يكونوا مبدعين، خاصة في تعاملهم مع الزبائن الخارجيين. ومقابلة ذلك بالاستعداد لتقبل الإخفاق والتسامح معه؛
- الإيمان بدور وأهمية العلاقات غير الرسمية في دعم التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة⁶؛
- الاعتقاد بأن النجاح في السوق يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي، حيث أن قبول الإبداع من قبل الزبون هو الذي يحدد نجاح الإبداع⁷؛

¹ نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، مرجع سبق ذكره، ص 200-201. بتصرف

² ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 108-109. بتصرف

³ بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص 20. بتصرف

⁴ فيصل بن جاسم بن محمد الأهدل آل ثاني، "مرجع سبق ذكره"، ص 172.

⁵ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 169. بتصرف

⁶ نفس المرجع، ص 168.

⁷ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 175.

- الإيمان بأن الأفراد المبدعين يحتاجون إلى الرعاية والمساندة والالتزام والتكريم من قبل المؤسسة. حيث أنه مهما كانت قدرات الفرد الإبداعية، فإنه لا يستطيع تفجير طاقاته بدون مساندة مؤسسية¹؛
 - الإيمان بأن الإبداع يتطلب الكثير من الإتقان والجودة². وهذا لا يتأتى إلا من خلال ثقافة مؤسسية قوية لدى المدراء والمسؤولين تشجع الجودة وثقافتها؛
 - اعتبار القيم المرتبطة بالإبداع والاتقان وخدمة الزبون، مرجعا وعقيدة تنظيمية للأنشطة كافة³. ووجود ميثاق محدد وواضح للجميع، في هذا الإطار؛
 - الاعتقاد بأهمية الديمقراطية واللامركزية، والاستقلالية، وتشجيع التحريب وروح المغامرة، والعمل الجماعي. ولا بد أن يتميز العمل الجماعي بالحرية الصريحة العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها ومعارضتها دون أية قيود أو حدود غير موضوعية. ودون أية مسؤولية شخصية عن النتائج بافتراض حسن النية⁴؛
 - الإيمان بأهمية البحث والتطوير، والتعلم والتدريب المستمرين⁵؛
 - تشجيع الطقوس والمراسم الاحتفالية بالأحداث (أو المناسبات) الخاصة بالمؤسسة، والتي تجسد نجاحاتها⁶؛
 - الإيمان بأن تكون المؤسسة وجميع العاملين لديها، هم الأفضل دائما، مقارنة بالمنافسين⁷؛
 - الإيمان بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح⁸؛
 - الاعتقاد بأهمية "الفعالية التسييرية"، أي ينبغي أن يكون المسيرون فاعلين وليس مجرد مخططين⁹.
- وانطلاقا من هذه الخصائص، ينبغي على مؤسسة الضيافة بناء قيم قوية محددة والالتزام بها. حيث تعتبر إدارة المؤسسة المتميزة أن الذي يوجه العاملين هو ليس البناء التنظيمي والأنظمة الرسمية، بل قيم قوية محددة يتبنونها وتدفعهم للعمل، لذلك تعطي هذه الإدارة اهتماما كبيرا ببلورة هذه القيم وغرسها في العاملين، لتكون مصدر الهام يدفعهم للعمل، كما تهتم بأن تكون هي القدوة في الالتزام بهذه القيم¹⁰.
- ووفقا لما تم تقديمه، تبين عدة دراسات معاصرة أن توافر هذه الخصائص، لا يعني آليا انتقال المؤسسة إلى مرحلة الإبداع. فالإبداع - كظاهرة معقدة - يرتبط أيضا بالإدراك والمزاج والمشاعر والمواقف. وبالتالي يجب أن ينصب التركيز على مكونات المناخ الإبداعي، وعلى التفاعلات بين هذه المكونات، وأثرها في نمو النواتج الإبداعية¹¹.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 175.

² يوسف مسعداوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 451.

³ سليم ابراهيم الحسنية، "مرجع سبق ذكره"، ص 305. بتصرف

⁴ نفس المرجع، ص 310-311. بتصرف

⁵ نفس المرجع، ص 306. بتصرف

⁶ بالكبير بومدين، "مرجع سبق ذكره"، ص 28. بتصرف

⁷ نفس المرجع، ص 29. بتصرف

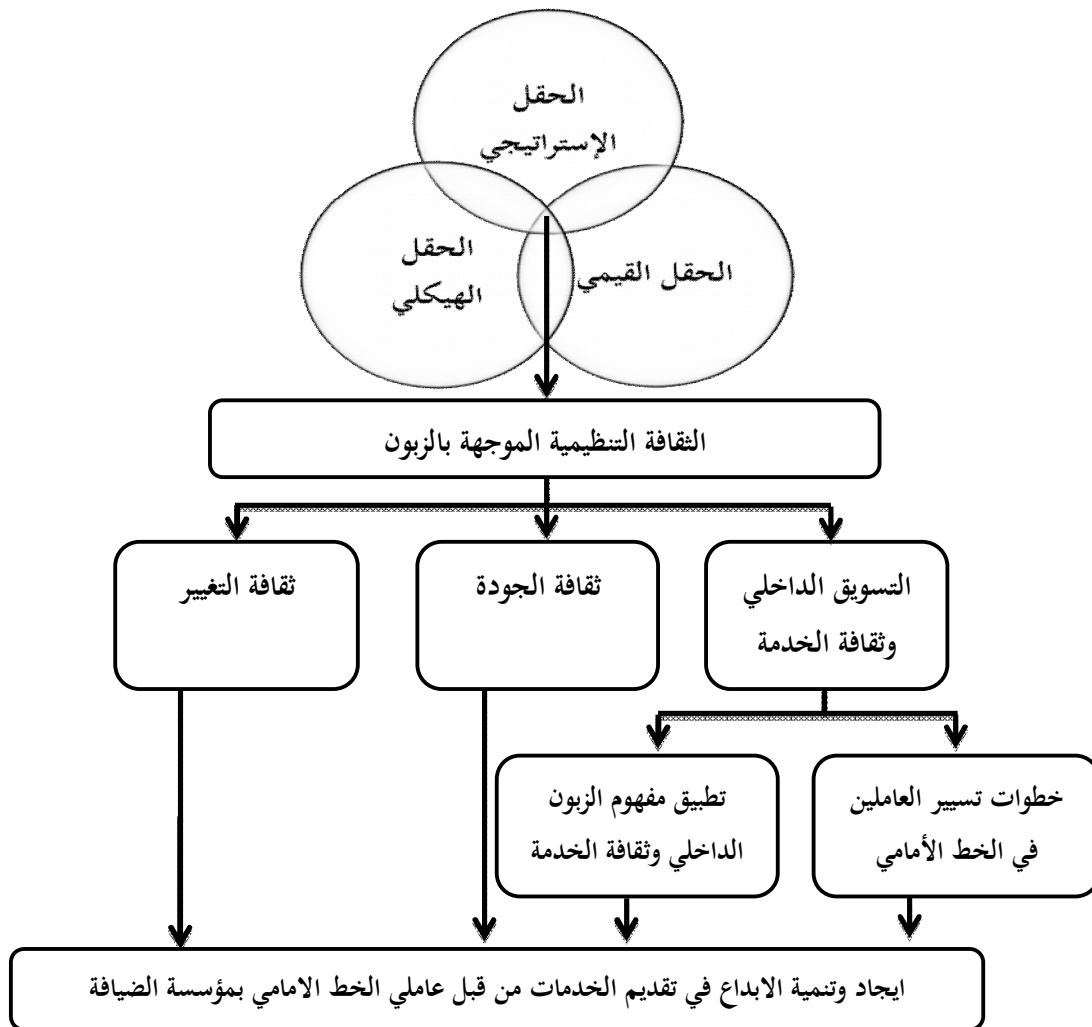
⁸ نفس المكان.

⁹ نفس المكان. بتصرف

¹⁰ ناصر جرادات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 163.

¹¹ سليم ابراهيم الحسنية، "مرجع سبق ذكره"، ص 303. بتصرف

المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والتسليم الإبداعي لخدمات الضيافة (أنموذج مقترح)
 يقترح هذا النموذج النظري، أن تتبنى المؤسسة الفندقية الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بكل مركزاتها، وهذا لتحسين تسليم خدمات الضيافة، واضفاء اللمسة الإبداعية عليها، تلبية حاجات ورغبات الضيوف وتبهرهم.
 ويوضح هذا النموذج تلك العلاقات والتشابكات بين مفهومي الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم الخدمات بمؤسسة الضيافة، ويبرز الشكل التالي هذا الأنموذج النظري.
 الشكل رقم (17): أنموذج مساهمة الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتنمية إبداع الخدمة بمؤسسة الضيافة



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال هذا الشكل رقم (17) أعلاه يتضح أن المؤسسة المتبناة للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، يتحرك الفعل الجماعي بها عند امتزاج أو تفاعل أو تلاقي الحقول الثلاث (الاستراتيجي، القيمي، الهيكلي)، علما أن العلاقة بين هذه المجالات الثلاثة تتشكل وفق أسلوبين، هما¹:

- الأسلوب المتصل والمتتالي، حيث تكون القواعد الهيكلية المقننة محددة وموضحة للمعايير والقيم والمعتقدات التنظيمية، والاتجاهات الاستراتيجية الداخلية والخارجية، وهذه الأخيرة تترجم القواعد والاطر الهيكلية والبعد الثقافي وتؤثر فيها، كما أن المعايير الثقافية تنعكس على البعدين الهيكلي والاستراتيجي. ووفق هذا الأسلوب تتحرك الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون داخل المؤسسة، ضمن هذه المجالات الثلاث انطلاقا من علاقتهم التفاعلية، الأمر الذي يعطي للمؤسسة ديناميكية، بصفتها حقل لهذا الفعل الجماعي؛

- الأسلوب المنفصل، حيث يكون كل مجال من هذه المجالات الثلاث، مستقل ومنفصل عن الآخر. إلى درجة قد تصل إلى حد الصراع، حيث يريد كل مجال أن يسيطر على المجالات الأخرى، ويجعلهم تابعين له.

ووفق هذا التحليل، يتحرك الفعل الجماعي الهادف داخل المؤسسة، ضمن سياق هذه الحقول الثلاث. وفي إطار التفاعلات التي تحدث بين هذه الحقول، يمكن القول أن الحقل المعياري الثقافي باعتباره يشكل إطار مرجعي للفعل الجماعي داخل المؤسسة، يمتلك القدرة على التحكم في نمط الهيكل التنظيمي بمختلف تفاعلاته وقواعده وقوانينه وله القدرة كذلك على فرض بعض العوائق في الحقل الاستراتيجي، وتشجيع بعض الاتجاهات الاستراتيجية².

حيث أن الثقافة تقوم بدور توجيه وتحديد الاستراتيجية التنظيمية، وكذا الاستراتيجيات الخاصة بكل فرد في المؤسسة. ومن ثم فاستراتيجية المؤسسة تعبر عن قيم ثقافية ومعارية معينة لمجتمع المؤسسة³.

إضافة إلى ذلك، يمكن القول أن البنية التنظيمية للمؤسسة تعتبر محددة ومتحركة في الحقلين الآخرين (الثقافي والاستراتيجي). حيث تعتبر العلاقة بين البنية التنظيمية والثقافة، كالعلاقة بين البنية ونمطها المعماري، ووفق ذلك تمثل البنية التنظيمية الحامل والشماعة التي تحفظ المعايير الثقافية أو الثقافة التنظيمية التي كانت وراء اختيار هذا النمط من البنية التنظيمية⁴.

وفي بعض الحالات يمكن أن يطغى الحقل التنظيمي على الحقول الأخرى، كما هو الحال مع البنية التنظيمية البيروقراطية، باعتبارها لا تستجيب لمتطلبات الاستراتيجية، حيث أنه في بعض المؤسسات البيروقراطية الضخمة تبنى الاستراتيجية وفق الهيكل التنظيمي. وبالتالي فإن الفعل الجماعي في هذه الحالة، يصبح خاضعا فقط للحقل الهيكلي المقنن، الذي يتوسع في تحديده وتقنيته للأفعال داخل المؤسسة، إلى درجة قد يكون فيها مستحوذا على الحقول الأخرى (الاستراتيجي والثقافي)⁵.

¹ محمد المهدي بن عيسى، "علم اجتماع التنظيم - من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة"، ط1، الجزائر: مطبعة إمبابلاست، 2010، ص 105. بتصرف.

² نفس المرجع، ص 122.

³ نفس المرجع، ص 122-123.

⁴ نفس المرجع، ص ص 123-124.

⁵ نفس المرجع، ص 124. بتصرف.

وبالنسبة للحقل الاستراتيجي، بدوره يمكن أن يكون مستحوذاً على الحقول الأخرى. حيث أنه تحت ضغط تطبيق استراتيجية معينة، يؤدي بالمؤسسة إلى تغيير شكلها التنظيمي، والذي هو نابع من تصور أو عقلنة ثقافية، ويعمل كذلك إلى تغيير حتى المعايير والقيم الثقافية، التي أنتجت هذه البنية التنظيمية. وبالتالي كلما كانت البيئة الخارجية للمؤسسة مضطربة، يؤدي ذلك إلى تعاظم دور الحقل الاستراتيجي، وتحكمه في الحقول الأخرى¹.

وكحوصلة، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون هي نتاج للأفعال والسلوكيات المتواجدة في كل حقل، في إطار التفاعلات بين هذه الحقول الثلاث، والمنتج لها بعد ذلك. وفي هذا السياق ينبغي أن يتم التواصل والتفاعل بشكل متوازن بين الحقول الثلاث، للوصول إلى الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون. وبالتالي ينبغي أن لا يطغى أي الحقل على الآخرين، أو أن يهمل حقل من هذه الحقول الثلاث، لكي لا تكون المؤسسة عبارة عن تجمع ديني مثلاً، حيث يستحوذ الحقل الثقافي المعياري على الحقول الأخرى، أو أن تكون تجمع اداري بيروقراطي مثلاً، حيث يذوب حقل الثقافة والاستراتيجية في الحقل الهيكلي المقنن، أو أن تكون عبارة عن جهاز انتاجي تحركه الأهداف والغايات الخارجية فقط، حيث تختصر الحقول الثلاث في حقل واحد هو الحقل الاستراتيجي.

من خلال تصور الباحث للعلاقة بين مفهومي الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمات بمؤسسة الضيافة، تم اقتراح هذا النموذج النظري، لإيجاد نوع من المقارنة بين المفهومين المذكورين سابقاً. وفي إطار دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمات بمؤسسة الضيافة، وبغية الوصول إلى العلاقة بشكل واضح، وتفكيك وتبسيط مفهوم الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، ارتأت الدراسة تجزئة الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون إلى ثلاث ركائز رئيسية، ولكل ركيزة دور ومساهمة في إيجاد وتنمية الإبداع التسويقي في تقديم الخدمات بمؤسسة الضيافة. وتمثل هذه الركائز في: (التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ثقافة الجودة، وثقافة التغيير). وبالنسبة للتسويق الداخلي وثقافة الخدمة، 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، وتمثل أبعاده في الاختيار الدقيق للعاملين، وتوظيفهم، وتدريبهم، وتمكينهم وتفويض الصلاحيات لهم، وهذا لتحسين 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 ما هو إلا تكريس للمناخ الثقافي التنظيمي ذو التوجه الزبوني، من خلال إرساء ثقافة خدمة الزبون. ومن ثم تم تقسيم التسويق الداخلي وثقافة الخدمة وفق هذه المقاربات إلى محورين هما:

- خطوات تسيير العاملين في الخط الأمامي وتمثل في الاختيار الدقيق للعاملين، وتوظيفهم، وتدريبهم، وتمكينهم وتفويض الصلاحيات لهم؛
- تطبيق مفهوم الزبون الداخلي وثقافة الخدمة، من خلال تحفيز العاملين، ونشر المعلومات والمعرفة التسويقية بينهم، عن طريق تفعيل الاتصال التسويقي الداخلي، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم، وإرساء ثقافة خدمة الزبون في أوساطهم.

¹ محمد المهدي بن عيسى، "علم اجتماع التنظيم - من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 124-125.

- وبالتالي حاول هذه الدراسة الدمج بين الركائز الثلاث الرئيسية (التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ثقافة الجودة، وثقافة التغيير)، للوصول إلى نظرة شمولية تبلور الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بكل حيثياتها.
- ويتبين من خلال النموذج أن الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون تلعب دورا كبيرا وجد مهم في تعزيز وتحسين الإبداع في تقديم خدمات الضيافة، عن طريق تطبيق المؤسسة الفندقية لمرتكزاتها أو عناصرها المتمثلة في:
- التسويق الداخلي من خلال الاختيار الدقيق والكفاء لأفراد تقديم الخدمة ذوي التوجه التسويقي، وتوظيفهم، وتمكينهم، لتقديم خدمات فندقية عالية الجودة والإبداع للضيوف؛
 - تطبيق مفهوم الزبون الداخلي وثقافة الخدمة، من خلال التحفيز المادي والمعنوي العادل للعاملين، خاصة من هم على اتصال مكثف 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، وإرساء مناخ ثقافي ذو توجه تسويقي داخل الفندق، من خلال ترسيخ ثقافة خدمة الزبون (الضيف) في أوساط العاملين؛
 - نشر ثقافة الجودة والعمل بروح الفريق، عن طريق تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولهذا المناخ الثقافي دور استراتيجي وفعال في تحسين جودة وإبداع الخدمة الفندقية وترقيتها؛
 - ترسيخ ثقافة التغيير والتجديد لدى العاملين، وهذا من أجل تسليم خدمة فندقية عالية الإبداع، والاستعداد الدائم لتغيرات أذواق الضيوف.

المبحث الثاني: أثر تسيير الأفراد على الإبداع في تقديم خدمات الضيافة

يشكل الإبداع التسويقي الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الفندقية، ويعتبر العاملون جوهر هذا الإبداع، كونهم المحدد الأساسي لمنتج الضيافة، وفي هذا السياق تقوم المؤسسات الفندقية باختيار وتوظيف الأفراد ذوو التوجه التسويقي، والذين بإمكانهم تسليم خدمة فندقية عالية الجودة والإبداع للضيوف، وتدريبهم على الإبداع في خدمة الضيوف، ومنحهم السلطات والصلاحيات للقيام بذلك، عبر فكر تسويقي داخلي قائم على التسيير الفعال والكفاء والرشيد لأفراد تقديم الخدمة.

وتوجد معظم الابتكارات التسويقية في المجال الخدمي، في نظام تسليم الخدمات. ومنه فمؤسسات الضيافة ملزمة بتحسين هذا النظام، من خلال ثلاث عناصر أساسية، هي: التدريب، وضمان توظيف الأفراد المناسبين مبدئياً، والتمكين.

إن الأفراد بأوضاعهم الاجتماعية المختلفة، وما لديهم من حاجات ودوافع وطموحات مختلفة. سوف لن يقوموا بحشد طاقاتهم من أجل المؤسسة إلا إذا كانت المهام والأنشطة التي تتطلبها حاجات العمل تتناسب نوعاً ما، مع حاجاتهم. ويرى البعض أبعد من ذلك، من خلال القول أنه يتعين على مؤسسة الخدمات لكي تنجح على المدى البعيد أن تؤدي عملاً صادقاً في مجال التدريب والتطوير الشخصي لموظفيها¹.

المطلب الأول: اختيار الأفراد وفق المدخل التسويقي بمؤسسات الضيافة

تعتبر عملية اختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات التسويقية في المؤسسات الفندقية من أصعب 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 خدمات الضيافة من (عدم الملموسية، القابلية للتلف، مشاركة مقدم الخدمة والزبون في إنتاج الخدمة، صعوبة اختبار الجودة... الخ)، يعتمد تسليم خدمة الضيافة ذات جودة عالية وإبداع، على موظفي المكاتب الأمامية لمؤسسة الضيافة الذين يتداخلون مع الضيوف²، وعلى قدر لباقتهم وحسن تعاملهم يأخذ الضيف الانطباع الأول عن مؤسسة الضيافة. ومن هنا تكمن أهمية اختيار مؤسسة الضيافة لعاملها بدقة كبيرة³ خاصة المتصلين مباشرة بالضيوف⁴، باعتبارهم أول معيار لخدمة تتسم بالجودة والإبداع، من منظور الضيوف.

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 المؤسسات

¹ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 164.

² وليم شيرينيش، "تحويل السلطة لأفراد الخدمة لتسليم جودة الخدمة"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيغري سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص 309-310.

³ فوج عبد الوهاب الزنتاني، "مرجع سبق ذكره"، ص 58.

⁴ صالح عمرو كرامة الجريري، "مرجع سبق ذكره"، ص 76.

الخدمية عموماً، ومؤسسات الضيافة على وجه الخصوص، يرتبط بنجاحها في عملية اختيار الأفراد الأكفاء الذين لهم ميل لتقديم خدمات أفضل تشبع حاجات الزبائن ورغباتهم¹.

ثانياً: اعتماد الأساليب التسويقية في اختيار الأفراد:

يتطلب التسويق الداخلي الناجح في مؤسسة الضيافة، الاختيار الموضوعي للعاملين والاحتفاظ بهم وضمان ولائهم، من أجل الحصول على أفضل المخرجات عن طريق نيل رضاهم وتلبية حاجاتهم، لضمان تنفيذهم للأعمال الموكلة إليهم بأفضل جودة ممكنة².

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 الزبائن³. والسبب في ذلك أن العاملين ليس لديهم حاجات ورغبات متشابهة، لذا بإمكان مسؤولي التسويق استخدام أساليب البحث التسويقي لتجزئة سوق العمل، ومن ثم اختيار وانتقاء الفئات الملائمة للعمل في المؤسسة، كما يمكن استخدام التسويق الداخلي ضمن إطار تسويق الضيافة، نظراً لأن الموظف في مؤسسة الضيافة هو جزء مهم واستراتيجي من المنتج الذي تسوقه لضيوفها⁴.

وبناء على ذلك فإن إدارة مؤسسة الضيافة 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 مؤسسة الضيافة وتأمين مستقبلها في السوق السياحي، يعتمد على المنافع التي يقدمها للعاملين، وعلى أساليب الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم للمؤسسة، إذ أنه بفقدان العاملين ذوي المهارات العالية والالتزام التنظيمي المرتفع من المحتمل أن تفقد مؤسسة الضيافة زبائنها الدائمين⁵.

ثالثاً: 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 والعادات والإجراءات وأنظمة العمل⁶.

وفي هذا الإطار، يعتبر الفرد المبدع تسويقياً: ذلك الشخص الذي تتوفر لديه الرغبة والقدرة، في التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية، كما أن لديه القدرة على تحويل هذه الأفكار - على الأقل - أو أن يساهم في تحويلها إلى

¹ Judith Broady, Preston Lucy, "Employees Customers and Internal Marketing", Vol 23, N° 9, Strategies Library Management, 2002, p 44.

² صالح عمرو كرامة الجريزي، "مرجع سبق ذكره"، ص 61.

³ نفس المرجع، ص 43.

⁴ فرج عبد الوهاب الزنتاني، "مرجع سبق ذكره"، ص 87.

⁵ صالح عمرو كرامة الجريزي، "مرجع سبق ذكره"، ص 44.

⁶ صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف (في خدمة الكفاءات والمهارات)"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10-09-2004، جامعة ورقلة، ص 16.

ممارسات تسويقية معتادة في المؤسسة"¹. أي أن الفرد المبدع تسويقيا هو شخص يمتلك ارادة وقدرات إبداعية، يمكنه توظيفها لتسويق وجذب زبائن للمؤسسة

إن توفر القدرة الإبداعية لدى الأفراد في المؤسسة فقط، لا يكفي ليكون الفرد مبدعا، بل يجب أن ترافق هذه القدرة الرغبة أيضا. ووفق هذا المعنى، فإن المبدع التسويقي ليس بالضرورة أن يكون أحد الأفراد العاملين في إدارة التسويق، وإنما أي شخص في المؤسسة قد يكون مبدعا تسويقيا. وهنا يأتي دور إدارة المؤسسة في تهيئة المناخ والجو المناسب، اللذان يساعدان على ظهور وتنمية القدرات الإبداعية، والأفكار الخلاقة، وإيجاد الرغبة لدى العاملين للوصول إلى الإبداع التسويقي².

وبهذا الصدد، ينبغي على المؤسسات مراجعة طرقها في الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث أن السيرة الذاتية لا تقدم إلا القليل عن الجدارات والقدرات والخصائص الشخصية للأفراد، في مقابل أن ما تحتاجه المؤسسة- في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير، حافلة بالفرص والتحديات- هو نمط من الأفراد يتميز بالقدرات الخلاقة، وطرق التفكير الحيوية، والاستجابة غير التقليدية في حل المشكلات، وتحويل هذه المشكلات إلى فرص، وهذا ما لا يكتب في السيرة الذاتية أو الموجز الشخصي للأفراد³.

وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن نجاح صناعة الضيافة مرهون بمقدرة الزبائن الداخليين على تسليم خدمة فندقية تتسم بالإبداع، للضيوف وبناء علاقات قوية وطويلة المدى معهم⁴، ولن يتأتى هذا إلا من خلال الاختيار الكفاء والدقيق للكفاءات التسويقية، وتوظيفها في الأعمال التي تشبع حاجاتها ورغباتها⁵.

المطلب الثاني: تدريب العاملين بمؤسسات الضيافة (الأهمية، الأبعاد والخصوصيات)

للتدريب دور كبير في انشاء وتحسين الإبداع التسويقي في تقديم خدمات الضيافة، من خلال رفع مستويات الأداء الخدمي، وتحسين إنتاجية العامل، ويكتسي التدريب أهمية كبيرة في مؤسسات الضيافة، 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.

أولا: مفهوم وأهمية تدريب العاملين بمؤسسة الضيافة:

2.1 / مفهوم التدريب:

يمكن إبراز مفهوم التدريب من خلال التعاريف التالية:

- التدريب هو: "جهود مخططة ومستمرة، تهدف إلى رفع كفاءة الفرد، عن طريق زيادة معارفه، وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بشكل ايجابي، حتى يتمكن من أداء عمله بكفاءة وفعالية، مما ينعكس على تحسين الأداء في المؤسسة"⁶.

¹ أياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، "مرجع سبق ذكره"، ص 110. بتصرف

² نفس المكان. بتصرف

³ نجم عبود نجم، "إدارة الملامموسات- إدارة ما لا يقاس"، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 65.

⁴ _____، "إدارة تسويق الضيافة"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص 65.

⁵ صالح عمرو كرامة الجريزي، "مرجع سبق ذكره"، ص 88.

⁶ عبد البارز إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 103.

ويركز هذا التعريف على أهمية الأفكار والممارسات التنظيمية المستمرة والمخطط لها، والهادفة إلى تغيير الأداء والسلوك التنظيميين، بشكل يحسن من أداء المؤسسة ككل.

- التدريب هو: "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومستمر، من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية، في إطار مؤسستهم وبيئتها"¹. ويركز هذا التعريف على صيانة وتطوير قابليات الأفراد بشكل مستمر للتكيف مع التغييرات الحالية والمستقبلية التي تمس وظائفهم، ومؤسستهم.

ومنه يمكن القول أن التدريب هو: "مجهود تسييري مخطط ومستمر، هدفه رفع كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم، من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم، وصيانة وتطوير قابلياتهم بشكل مستمر للتكيف مع التغييرات الحالية والمستقبلية التي تمس وظائفهم، ومؤسستهم بشكل عام".

وللتدريب عدة أنواع*، تختلف باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة، والهدف من التدريب، والظروف المحيطة بالمؤسسة... الخ.

وهناك فرق بين التدريب والتطوير، فالتدريب يعمل على صقل مهارات العاملين من أجل رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم، بينما التطوير يزود الأفراد العاملين بالمعرفة والمعلومات التي يستخدمونها في الوقت الحاضر والمستقبل². أي أن التدريب يركز على الجانب المهاري للأفراد، بينما التطوير يهتم بالجانب المعرفي لهؤلاء.

إن فاعلية التدريب تقاس على أساس تحسين الكفاءة والقدرة، من خلال عملية التعلم، ومن ثم فإن عملية التدريب يجب أن تتزامن مع عملية التعلم، لأنه بدون تعلم يصبح التدريب بلا معنى³. وبالتالي ينبغي القيام بعملية تعزيز متواصلة للمعلومات والمهارات التي تم اكتسابها خلال عملية التدريب.

ولكي يكون للتدريب فاعلية في مؤسسة الضيافة، ينبغي تصميم الوظائف (خاصة تلك التي على تماس مباشر بالزبائن)، بشكل يلبي حاجات ورغبات العاملين مقدمي خدمة الضيافة، خاصة وأنه من بين مشكلات الوظائف في القطاع الخدمي عموماً، وقطاع الضيافة على وجه الخصوص، شدة الانشغال، إذ تتطلب كثرة الاتصال بالزبائن، مما يعني أن تكون مجزية جداً أو متعبة جداً للموظف، وغالباً ما تكون كلاهما معاً في الوقت ذاته⁴.

¹ بن زاهي منصور، الشاب 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، ص 197.

* هناك عدة أنواع وتصنيفات للتدريب، فبعض الكتاب يصنفون التدريب حسب مراحل التوظيف إلى: توجيه الموظف الجديد، والتدريب أثناء العمل، والتدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة، والتدريب بغرض الترقية والنقل. والبعض الآخر يصنفه حسب نوع الوظيفة إلى: تدريب تخصصي، وتدريب مهني وتقني، وتدريب إداري قيادي. والبعض يصنف التدريب حسب المكان، ويأخذ شكلين هما: التدريب داخل المؤسسة، والتدريب خارج المؤسسة. ولمزيد من التفاصيل، أنظر:

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

² Anthony. W. D, et al, "Human Resource Management", 3rded, U.S.A: Harcourt Brace, 1999, pp 321-337.

³ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، "مرجع سبق ذكره"، ص 356. بتصرف

⁴ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 193-194. بتصرف

2.2/ أهمية تدريب العاملين بمؤسسة الضيافة:

يحتل التدريب أهمية كبرى في أنشطة المؤسسات 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 وأدائهم¹. ومستوى مهاراتهم في التعامل مع الزبائن². وفي هذا الصدد يمكن القول أن تدريب العاملين يعزز ثقتهم بأنفسهم ويمكّنهم من الاعتزاز بنتائجهم³. ويساعد التدريب المؤسسة في تحقيق أهدافها الخاصة بالحفاظ على العمالة، من خلال تمكين العاملين على تحيّل كيفية تطور حياتهم العملية. فالتوقعات المحددة بوضوح حول ما يجب أن يحققه الفرد داخل المؤسسة والإعلان الصريح عن معايير الدعم، يمكن أن يساعد العامل في تحسين أدائه⁴.

وفي هذا الإطار، وضحت عدة دراسات أنه من قبيل المستحيل تنمية جو فكري وثقافي وقيمي، وعلاقة من نوع خاص بين أفراد الصف الأمامي بالمؤسسة الخدمية والزبائن، والأصعب من ذلك المحافظة على ذلك الجو وتلك العلاقة، ما لم يكن الجو الفكري والثقافي والقيمي ذاته هو السائد في العلاقة بين أفراد الصف الأمامي والمشرفين عليهم. فإذا ما كان ثمة قانون معين للسلوك والقيم هو السائد داخل المؤسسة في الاتصالات مع الزبائن الخارجيين، فسوف يجد موظفو الاتصال أنفسهم في وضع من (ازدواجية الالتزام). ومن شأن التباس الوضع هذا، أن يؤدي إلى انخفاض جودة الخدمة، والإبداع في تقديمها، كما يؤدي إلى انخفاض الدافعية للعمل، وينعكس بالتالي على رضا الزبون. ومن ثم فللجو الفكري والثقافي أهمية حاسمة في التدريب، ولا بد من أن يكون منتشرًا في المؤسسة ككل⁵.

إن تدريب الأفراد الذين يقومون بتوريد الخدمات، من الأهمية بمكان، مما يجعل العديد من المؤسسات الخدمية، وخاصة مؤسسات الضيافة تؤسس وتدير مدارس فندقية، ومراكز تدريبية خاصة بها، لإعداد وتأهيل الكوادر البشرية التي تتناسب مع متطلبات الوظائف والأهداف الفندقية وتعكس الصورة الذهنية المطلوبة. كما هو الحال مع الشركات التي تملك سلاسل الفنادق العالمية، فضلًا عن اعتمادها على معاهد خارجية شهيرة⁶.

إن توفير التدريب الجيد للعاملين، ثم نسيان أمرهم بعد ذلك، قد ينتج عنه تراجع خطير في الأداء. الأمر الذي يبرز أهمية المتابعة والتعزيز للعاملين المتدربين، من خلال استمرارية التدريب وتكراره⁷.

¹ Decenzo. D. A, Robbins. S. P, "Human Resource Management", 6th ed, U.S.A, 1999, p 11.

² صالح عمرو كرامة الجري، "مرجع سبق ذكره"، ص 45.

³ 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، ص 9.

⁴ أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 648. بتصرف

⁵ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 189. بتصرف

⁶ نفس المرجع، ص 184. بتصرف؛

- خالد مقابلة، "التسويق الفندقي"، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص 225.

⁷ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 191. بتصرف

ثانيا: أبعاد وطرق التدريب في صناعة الضيافة:

1.2/ أبعاد التدريب في الصناعة الفندقية:

يرى Jones و Lockwood أن تدريب العاملين في الصناعة الفندقية، له عدة أبعاد، تتمثل في¹:

- **التقاليد:** حيث توضح إدارة الفندق للعاملين الطريقة الصحيحة للتعامل مع الزبائن، بناء على معايير الخدمة، ويتم بعد ذلك تشجيع العاملين لتبني هذه الطريقة؛
 - **دوائر (حلقات) 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.
- إن النقاط سالفة الذكر تظهر أن تدريب العاملين في الصناعة الفندقية، يقوم على خصوصيات وتقاليد ترتكز على تطوير المهارات الفنية وخاصة الانسانية، وتشجيع العاملين على التحلي بها والاعتماد بشكل أساسي على دوائر (حلقات) الجودة.

2.2/ طرق وخصوصيات التدريب في صناعة الضيافة:

تعتمد الصناعات الفندقية في العالم على عدة طرق لتدريب العاملين على الإبداع، الجودة وخدمة الزبائن، ومن أشهر هذه الطرق²:

- أ. **طريقة التوجيه:** وهي تختص بتدريب الأفراد الجدد، ومهمتها إعطاء معلومات أساسية عن كيفية خدمة الضيف، وذلك من أجل 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، وتهيئة الغرف،... الخ. وهذا التدريب يعطي نوعا من المعرفة والمهارة للموظف؛
 - ت. **طريقة التدريب على كيفية التعامل مع الضيوف، وبناء علاقات الثقة المتبادلة معهم، وطمأنتهم، وضبط النفس والنزاهة في حالة التعامل معهم، إضافة إلى التعامل مع المشكلات الجديدة.**
- إن النقاط سالفة الذكر تبرز أشهر طرق التدريب المتبناة في صناعة الضيافة، والتي تتجسد في التوجيه والارشاد والتعريف بالمؤسسة ومهنة الفندقية، والتي يتم استخدامها كثيرا عند توظيف عاملين جدد. وطريقة تعليم المهارات الفندقية، والتي تعتبر أكثر عمقا من الطريقة الأولى. وطريقة التدريب السلوكي، والتي تعتمد على تقنيات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، في كيفية التعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة والتجاوب معها، واستمالتها وخدمتها.

¹ دارين لي-روس، "فهم دور مواجهة الخدمة في خدمات السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ"، 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 145.

² سامي عبد القادر سعيد، "الإدارة الفندقية"، ط 1، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر، 2004، ص 323؛

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

ويهتم التدريب في صناعة الضيافة، بثلاثة عناصر أساسية، هي¹:

أ. تنمية معارف الفرد في مجال عمله: خاصة من هو على تواصل مباشر مع الزبائن، الأمر الذي يهيء عنده روح المبادرة والتجديد؛

ب. تنمية قدرات الفرد ومهاراته في العمل: عن طريق تمكينه من ممارسة الأساليب والوسائل المتجددة على أساس علمي وعملي، مما يزيد ثقته بنفسه، ويجعله مثقفا ومبدعا فيه؛

ت. إتاحة الفرصة للاستكشاف والتجديد: وذلك يمنح المتدرب فرصة واسعة لاستكشاف نفسه، والتعرف على جوانب النفس والقصور في قدراته ومهاراته حتى في اتجاهاته وميوله، مما يحفز الفرد على تبني قيم واتجاهات إيجابية جديدة.

إن النقاط سالفة الذكر تبرز أهم العناصر التي يركز عليها التدريب في صناعة الضيافة، والتي تتجسد في تطوير الجانب المعرفي للأفراد، وتطوير الجانب المهاري والممارساتي، وتطوير بعد الاستكشاف والتجديد والإبداع في الجانبين المهاري والمعرفي.

وفي هذا الإطار توجد سمتان أساسيتان، لتحديد هوية المؤسسات الخدمية الموجهة بالزبون²:

- الأولى: التأكيد على التدريب المتقاطع، أي متعدد الاختصاصات؛

- الثانية: الإصرار على أن جميع العاملين يجب أن يشاركوا في عملية التدريب الميداني، لتحقيق الخبرة الميدانية. وعلى أساس هاتين السمتين، يتطلب من المؤسسات الخدمية أن تتأكد وبشكل دوري من أن جميع العاملين لديها على اطلاع ودراية كاملة بجميع المنتجات الخدمية، التي تبيعها المؤسسة. وأن هذا الأسلوب التدريبي يحتاج إلى اجراءات ميدانية مستمرة بحيث يصبح جزءا مهما من ثقافة المؤسسة بالرغم من تكلفته العالية.

وهناك مجموعة من المهارات التي يحتاجها العاملون في مؤسسات الضيافة على اختلاف مستوياتهم، لتنفيذ عملية التسويق الداخلي، أبرزها³: (المهارات التحليلية، مهارات التفاوض، مهارات تقديم وتسليم الخدمات، مهارات التخطيط وتسيير الوقت، والمهارات المنعكسة "أي القدرة على فهم الأفكار والجوانب الجديدة ومحاولة التفكير بالطرق والأساليب التي تحسن من الأداء المستقبلي").

كما أن التدريب في قطاع الضيافة يشمل ما هو أكثر من مجرد أمور فنية (تقنية). حيث تتضمن لحظة الصدق بالضرورة القدر العظيم من عدم اليقين، وصعوبة برمجة الأوضاع تماما، وبالتالي فإن هناك الكثير من مؤسسات الضيافة التي أصبحت تستخدم أسلوب تمثيل الأدوار، والألعاب القائمة على المحاكاة التمثيلية للصراعات والنزاعات، بوصفها أدوات تدريبية إبداعية، وهذا محاولة منها لإعلام الزبائن بأن نظامها لتسليم الخدمة مصمم للتكيف مع أي وضع محتمل تقريبا⁴. وفي هذا الإطار، يمكن القول أن التدريب الفعال مرتبط بالتدريب أثناء ممارسة العمل. لما له من أهمية في تطوير القدرات الذاتية للعامل، وتشكيل سلوكه التنظيمي.

¹ كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 133-134. بتصرف

² حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، "مرجع سبق ذكره"، ص 357.

³ أياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، "مرجع سبق ذكره"، ص 417. بتصرف

⁴ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 185. بتصرف

المطلب الثالث: أهمية تمكين العاملين بمؤسسات الضيافة

تتميز مؤسسات الضيافة عن غيرها من المؤسسات الخدمية الأخرى، بوجود اتصال كبير بين العاملين والزبائن، ولن يؤدي هذا الاتصال دوره، إلا إذا فوضت الإدارة العليا المؤسسة الضيافة، بعض سلطاتها للعاملين، خاصة من هم على تماس كبير بالزبائن. ووفقا لمقولة المفكر بيتجرز ووترمان: "إن سر الإبداع يمكن في تفجير طاقات البشر"¹. تبرز أهمية التمكين في تحسين مستوى الخدمات الفندقية المقدمة جودة وإبداعا.

أولاً: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين:

1.1 / مفهوم التمكين:

"تمكين العاملين" هو الصيغة التي تتردد مؤخرًا في مجال الفكر التسييري، بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر، إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيراركي متعدد المستويات، إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات².

ومن أهم التعريفات الخاصة بالتمكين ما يلي³:

- التمكين هو: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات". وينظر هذا التعريف للتمكين باعتباره أسلوب يمنح سلطات للأفراد العاملين، ويشجعهم على إتخاذ القرارات، مع تحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

- 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 تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور، مثل: مجالات البيع وخدمة المشتريات والزبائن وغيرها". وينظر هذا التعريف للتمكين باعتباره مجال سلطوي يمنح حرية واستقلالية كافيين للعاملين (خاصة الذين هم على تماس مباشر بالزبائن) لأداء مهامهم بشكل جيد، مع توفير تدفق سريع للمعلومات.

- التمكين هو: "قدرة العاملين على القيام بأي تصرفات، من شأنها إرضاء الزبون".

- التمكين هو: "إعطاء العاملين السلطة اللازمة، لتحقيق رغبات الزبون".

ويركز هاذين التعريفين على الهدف من التمكين، والمتجسد في إرضاء الزبائن، من خلال تكييف العاملين مع سلوكيات الزبائن المختلفة، واشباع حاجاتهم بشكل سريع وإبداعي.

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، يمكن ملاحظة أن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات الخاصة بالتمكين، فكلها تؤكد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعلى إعطائهم المزيد من الحرية في العمل على خدمة الزبون وإرضائه.

¹ كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 135.

² عطية حسين أفندي، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 9.

³ نفس المرجع، ص 10-15.

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 الممكّنون تكون لهم القدرة على الاستجابة لبرامج التسويق الداخلي، وتطبيقها بنجاح، مقارنة بالعاملين غير الممكّنين.

2.1/ مزايا التمكين:

عدد Frey و Brown و Lawler وغيرهم، عدة مزايا للتمكين، يمكن إيجازها في ما يلي¹:

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛
 - استجابة سريعة لحاجات ورغبات الزبائن وتلبيةها، وترحيب العاملين بهم والتعامل معهم بعمق؛
 - زيادة روح المبادرة لدى العاملين، وإبداء أفكار ابتكارية لتحسين الخدمة، من خلال إحساسهم بالمسؤولية؛
 - إدماج وتحفيز العاملين، وكسب ولائهم.
- إن النقاط سالفة الذكر توضح أهمية وإيجابيات ومزايا التمكين للعاملين من جهة تحقيق الرضا الوظيفي والولاء وزيادة روح المبادرة والإبداع، وللزبائن من ناحية كسب رضاهم وولائهم والسرعة في تلبية مطالبهم.

3.1/ أنواع حرية التصرف للموظف:

يفرق Kelley (1993) بين ثلاثة أنواع من حرية التصرف للموظف، وهي²:

- أ. حرية التصرف الروتينية: وتحدث عندما يسمح للموظفين باختيار بديل، من قائمة موضوعة مسبقاً للأعمال الممكنة لأداء وظيفتهم؛
 - ب. حرية التصرف الإبداعية*: ويتم ممارستها حين يطلب من الموظفين وضع سبل بديلة وجديدة، لأداء مهمة ما؛
 - ت. حرية التصرف المنحرفة: وينظر إليها صاحب العمل بطريقة سلبية، حيث تتضمن سلوكيات لا تعد جزءاً من توصيف العمل الرسمي وخارج نطاق السلطة.
- إن الأفكار سالفة الذكر تبرز الاختلافات الجوهرية بين أنماط التمكين والتصرف لدى العاملين، والنابعة من فلسفة المؤسسة، وتعتبر حرية التصرف الإبداعية أفضل الحريات الممنوعة للعاملين، باعتبار أن حرية التصرف الروتينية هي حرية جزئية وسطحية ومتحكم في نتائجها، وحرية التصرف المنحرفة هي حرية عشوائية وغير متحكم فيها.

¹ عطية حسين أفندي، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 22-23؛

- J. BRILMAN, " **Les meilleures pratiques de management** ", 3^{ème} éd, France: 2001, pp 320-321.

² أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 625. بتصريف

* فمثلاً: قد يكون لموظف الاستقبال في فندق ما مطلق الحرية في حل مشكلة زبون مرتبطة مثلاً بتدده في اختيار الغرفة أو الطابق... الخ.

ثانيا: محفزات ومعوقات التمكين في الصناعة الفندقية:

يوضح الجدول التالي العوامل التي تمكن أو تعوق تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم في تنظيمات الضيافة.

الجدول رقم (06): العوامل الممكنة والمعوقة لتفويض السلطة والتمكين في تنظيمات الضيافة

العوامل التي تساعد على تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم	
العامل	الشرح
ارتباط الخدمة الفندقية بمقدمها	يحدث تسليم الخدمة عند "لحظة الصدق"، ويعني هذا أن العاملين في الخط الأمامي للفندق هم المسؤولون عن الخدمة وإخراجها في أحسن صورة إبداعية بالنسبة للزبون. وبالتالي يلعب التمكين دورا استراتيجيا في تحقيق ذلك.
أماكن العمل المنتشرة	غالبا ما تنتشر مؤسسات الضيافة خاصة إذا كانت دولية النشاط في عدة مواقع جغرافية من العالم، مما يجعل تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم أمرا في غاية الأهمية.
الافتقار إلى المراقبة الدقيقة	غالبا ما تكون عملية الإشراف والرقابة على العاملين في غاية الصعوبة أو غير عملية، نظرا للتداخل المعقد بين العاملين والضيوف، وانتشار العاملين في جميع أرجاء الفندق.
تقاليد الصناعة	لتوفير خدمة ممتازة للضيوف، تشجع تقاليد صناعة الضيافة العاملين في الخط الأمامي على أخذ المبادرات الإبداعية الضرورية لتسليم مستويات ممتازة من الخدمة الفندقية وبالكمية المناسبة.
العوامل التي تعيق تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم	
العامل	الشرح
الأجر منخفض، ودوران العمالة المرتفع	تتطلب الكثير من الوظائف في صناعة الضيافة، أقل تعليم نظامي، وأقل خبرة ممكنة، لذا من البديهي أن تكون الأجور منخفضة في هذه الصناعة، وبالتالي يرتفع معدل دوران العمالة. ومعدل دوران العمالة في صناعة الضيافة أكثر من الصناعات الأخرى، فتميل الأجور إلى الانخفاض بالنسبة إلى المسؤولية، وفي بعض الحالات يوجد افتقار إلى الترقية لأعلى إلا إذا كان العامل مرحبا بنقله إلى موقع آخر.
الافتقار إلى التدريب	غالبا ما يحصل العاملون في الصناعة الفندقية على تدريب تقني بسيط، ونادرا ما يحصلوا على التدريب اللازم لفهم أدوارهم الأكبر في التنظيم، 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 شيرنيتش، "تحويل السلطة لأفراد الخدمة لتسليم جودة الخدمة"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيغيري سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص 323-324. بتصرف

يتضح من خلال الجدول السابق، أن صناعة الضيافة لها جملة من الخصائص، تميزها عن غيرها من الصناعات الأخرى، من بينها: الارتباط الشديد للخدمة الفندقية بمقدمها، التواجد الجغرافي الكبير لهذه المؤسسات، الافتقار إلى المراقبة الدقيقة للخدمة، وتقاليد المرونة، والاهتمام بعاملتي الصف الأمامي. وهذه العوامل تساعد على تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك عوامل تعيق تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم، ومن أمثلتها: الأجر منخفض، دوران العمالة المرتفع، الافتقار إلى التدريب، والسعي نحو تحقيق الربح السريع. الأمر الذي ينبغي على مؤسسة الضيافة الانتباه له، وأخذ بعين الاعتبار، والتخفيف منه، وجعله نقاط قوة.

ثالثاً: التمكين وعلاقته بالتعافي من إخفاق خدمة الضيافة:

في معظم الأحوال، لن تسير اللقاءات الخدمية دائماً وفق الخطة الموضوعة لها، وذلك لأن طبيعة الخدمات غير القابلة للفصل عن مقدمها، واللاملموسية التي تمتاز بها، تنشئ احتمالاً مرتفعاً لحدوث إخفاقات، مع عدم إمكان إخفاء هذا الفشل عادة عن الزبون¹.

ومن منظور الزبون، فإن إخفاق الخدمة هو أي موقف يسير فيه شيء ما بصورة خاطئة، بغض النظر عن المسؤولية. واقترح Halstead وآخرون (1993) أن الإخفاق الخدمي الواحد يمكن أن يكون له تأثيران، هما:²

- تأثير "الهالة"، حيث يعمم الزبون وفق إدراكه هذا الخطأ الخدمي على المؤسسة ككل، ويعتبرها فاشلة، أي تعميم الخطأ الخدمي في جزئية تفصيلية على خدمات المؤسسة ككل؛
- تأثير "الدومينو"، ويحدث ذلك عندما يجعل إخفاق أو خلل في مرحلة مبكرة من العملية الخدمية أحد الزبائن في حالة مزاجية سيئة، تدفعه لأن يصبح أكثر انتقاداً للإخفاقات أو الاختلالات الثانوية في المراحل التالية، أي زيادة حدة الانتقادات على أي إخفاقات أخرى، بعد الإخفاق الخدمي الأول.

وفي كثير من الصناعات الخدمية، ومن ضمنها صناعة الضيافة، يستخدم الموظفون المتمتعون بالسلطات والصلاحيات قدرتهم على الحكم السليم على الأمور وتقييم الموقف واتخاذ القرار الصائب عند كل حدث حرج، بحيث تتاح للزبائن الفرصة لكي يقيموا مقدم الخدمة، ويكونوا رأياً عن جودة الخدمة³.

وبالتالي تتوقف مدى إمكانية تعافي الخدمة على عاملين رئيسيين، هما:⁴

- موظفو الخط الأمامي في المؤسسة، الذين يجب أن يتمتعوا بالقدرة على مشاركة الزبائن وجدانياً، ويمكن إظهار المشاركة الوجدانية مبدئياً من خلال القدرة على رصد الإخفاق الخدمي كما يدركه الزبائن. كما يمكن أيضاً إظهارها من خلال قدرة موظفي الخط الأمامي على اتخاذ إجراءات تلي في أفضل صورة احتياجات الزبائن؛
- مدى منح مؤسسات الخدمات لموظفي الخط الأمامي السلطات والصلاحيات التي تمكنهم من القيام بعمل علاجي في التوقيت والمكان المناسبين.

وفي هذا السياق، يمكن القول أن التمكين يعتبر أمراً هاماً في تحويل قصور الخدمة إلى معالجة فعالة للخدمة طبقاً لحاجات الزبائن، خاصة في الخدمات المتنوعة وذات الاتصال الكبير⁵، كما هو الشأن مع خدمات الضيافة.

وسلوياً، يؤدي التمكين إلى استجابة أسرع من جانب الموظفين لحاجات الزبائن، ويسهل من المعالجة السريعة في حالة القصور الخدمي، لأنه إذا لم يتم تصحيح القصور في الخدمة سريعاً قد يفقد الزبائن الثقة في مقدم الخدمة⁶.

¹ أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 213.

² نفس المكان.

³ نفس المرجع، ص 216.

⁴ نفس المرجع، ص 223.

⁵ نفس المرجع، ص ص 624-625.

⁶ نفس المرجع، ص 626.

المطلب الرابع: الاختيار، التدريب والتمكين كأدوات لتنمية الإبداع التسويقي للعاملين بمؤسسة الضيافة

في هذا الإطار سيتم التطرق لدور ومساهمة كل من: الاختيار الجيد للكفاءات ذات الدافعية الكبيرة للإنجاز والإبداع، وتدريبها على أساليب التعامل الإبداعي مع الضيوف، وكيفية حل مشكلاتهم، وتقديم منتجات خدمية فندقية تتسم بالجودة والإبداع، وتمكينها (أي تفويض الصلاحيات الكاملة للتعامل مع الضيوف على أحسن وجه).

أولاً: علاقة اختيار الافراد بالإبداع في تقديم خدمات الضيافة:

رغم قلة الدراسات في هذا المجال إلا أنه يمكن إبراز أهم السياسات ذات التوجه الإبداعي الخاصة باختيار الأفراد، وعلاقة ذلك بتحسين مستويات الإبداع في تقديم خدمات الضيافة، كالتالي¹:

- الأخذ بعين الاعتبار عند تصميم العمل عنصر الحركية، وهذا المساعدة الأفراد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي، بالإضافة إلى استخدام مهارات جديدة مرتبطة بتقديم العمل؛
- الاعتماد على سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية والجهود المتميزة، حيث أن هذه السياسة تعتبر عامل مشجع بشكل واضح على ممارسة السلوك الإبداعي؛
- توفير الأمن الوظيفي للأفراد، الأمر الذي يقلل من مخاوف الأفراد، المتعلقة بالعقوبات أو الفصل في حالة الخطأ أو عدم النجاح، مما يعمق روح الانتماء والاعتزاز والولاء للتنظيم، ويحسن بالتالي من مستويات الإبداع.
- وأشارت عدة دراسات، إلى أنه في سبيل تنمية القدرات الإبداعية لدى مقدمي الخدمات، فإنه يجب على المؤسسة الخدمية تهيئة المناخ المناسب للأفكار الجديدة المتنوعة، عن طريق استقطاب أفضل الأفراد، ممن لديهم الأفكار والمهارات والقدرة على المساهمة في نمو المؤسسة، ولديهم كذلك القدرة على الاحتمال والمرونة، وأن يتم دراسة الأفكار الجديدة وتحليلها وتبليغ نتائجها للعاملين².

إضافة إلى ذلك، يرى المفكر Sheley ضرورة تركيز مقابلات التوظيف في المؤسسة الخدمية، على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدم للعمل، وضرورة توجيه لجان لفحص المهارات وانتقاء الأفراد³.

ثانياً: أثر التدريب على الإبداع في تقديم خدمات الضيافة:

بسبب عدم إمكانية فصل خدمة الضيافة عن مقدمها، تتأثر جودة وإبداعية خدمة الضيافة بمقدمها، ويعتبر مقدموا خدمات الضيافة حلقة الوصل بين التنظيم الفندقي والضيوف، ويبنى الضيف تقييمه للخدمة الفندقية والمؤسسة على التداخلات مع مقدمي الخدمة. ومن غير المرجح أن ينتج العاملون غير المدربين ضيوفاً راضين. لذا تعد المهارات والقدرات التي يمتلكها مقدم خدمة الضيافة، من العناصر الأساسية المتحكمة في مستوى الإبداع الخدمي المقدم، من منظور الزبائن في قطاع الفنادق. ومنه يجب أن يكون مقدم خدمة الضيافة على درجة عالية من المهارة والحكمة، ويتمتع بأسلوب جيد في الاتصال، وبناء العلاقات المتميزة مع الزبائن. لأن ضعف مهارات مقدمي الخدمات وافتقارهم للرغبة

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 207. بتصرف

² نفس المرجع، ص 208.

³ نفس المكان.

في العمل، وتدني إحساسهم بالمسؤولية حياله، يعد من المشكلات الرئيسية التي تقود إلى تدني مستوى الإبداع والجودة في تقديم الخدمة¹.

وإضافة إلى مشكلة ارتباط خدمة الضيافة بمقدمها، تعاني مؤسسات الضيافة، من مشكلة تقلبات الطلب، نظرا لعدم امكانية تخزين الخدمات. الأمر الذي يؤدي في بعض الأحيان إلى انشغال شديد أو عطالة في اليد العاملة التي تمتلكها المؤسسة. وإضافة إلى هذه المشكلة، هناك مشكلات أخرى شائعة في صناعة الضيافة، حيث تعاني عدة وظائف في هذه الصناعة من معضلة متجددة، ألا وهي التطلب الشديد. رغم أن هذه الوظائف قد لا تحتاج إلى مستوى عال جدا من التعليم أو المهارة التقنية، فقد تظهر أوضاع دقيقة جدا، ينبغي على الموظفين معالجتها ببراعة وإبداع. ذلك أن السمة الشائعة بين العديد من مؤسسات الضيافة، هي الاتصال المنتظم بين عدد كبير من الموظفين ومن كافة مستويات التسلسل الهرمي والضيوف (الزبائن). وغالبا ما تكون هذه الاتصالات ذات طبيعة روتينية محض، ولكن هنالك على الدوام إمكانية حدوث اضطرابات أو أزمات، يجب معالجتها ليس باستخدام المهارة التقنية فحسب، ولكن بدرجة معينة من اللباقة الشخصية والحكمة، والقدرة على الإبداع أيضا².

إن الفجوة الواسعة ما بين الملل العام، والحاجة المؤقتة للمهارة الاستثنائية (الإبداع) التي تحصل في العمل ذاته، هي معضلة صعبة لمؤسسات الضيافة. ينبغي عليها حلها وفق اليتين، هما: التدريب، والتوظيف الانتقائي لما يسمى بالعمالة المؤقتة، (والتي تشتهر بها صناعة الضيافة)³.

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 بينهم⁴.

ومن الأشياء المتفق عليها من قبل منظري الإبداع، هو أن الإبداع يمكن تعلمه والتدرب عليه، بحسب استعداد الفرد. كما أن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع التسويقي لدى العاملين في المؤسسة هو تطوير مهاراتهم في تسليم الخدمات للزبائن، من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعلم الذاتي لديهم، إضافة إلى تدريبهم على كيفية حل المشكلات التي تواجههم في اللقاء الخدمي مع الزبائن، وتطوير مهاراتهم على توليد حلول متعددة لهذه المشكلات⁵.

والفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على الإبداع في تقديم الخدمات، هو أنه يعمل على صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع، أما بالنسبة للمؤسسة، فإن تدريب أفرادها على الإبداع في تقديم الخدمات، سوف يحقق لها العديد من الفوائد، أهمها تعزيز ريادةها في مجال الخدمات التي تقدمها، كما أنه سوف يعمل على استمرار ونمو المؤسسة⁶.

¹ صالح عمرو كرامة الجري، "مرجع سبق ذكره"، ص 43. بتصرف

² ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 176. بتصرف

³ نفس المرجع، ص 177. بتصرف

⁴ زيدان محمد، "دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، العدد الثاني، 2003، ص 14، بتصرف

⁵ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 210-211. بتصرف

⁶ نفس المرجع، ص 211. بتصرف

وإذا ما رغبت مؤسسة الضيافة بتقديم خدمات لضيوفها بجودة وإبداع، فإنه يتوجب عليها أن تطبق سياسة تشغيلية وتدريبية، جوهرها الاتجاهات الإنسانية الطيبة، بالرغم من تركيز بعض المؤسسات على تزويد العاملين بالمهارات الفنية واعطاء أهمية ثانوية للمهارات الإنسانية، إلا أن المهارات الإنسانية في قطاع الضيافة هي أكثر أهمية، لأن مورد الخدمة يحتاج إليها أكثر، ولأن الزبائن يبحثون في معظم الأحيان عن اللمسة الإنسانية¹.

ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه العمالة المدربة في نجاح العمل الفندقية، استخدمت العديد من الفنادق العالمية* برامج تدريبية لتعزيز وتحسين خدماتها، وتبني الفكر الإبداعي في ذلك، من خلال تقليل شكاوى الضيوف والحوادث والمشاكل، والتقليل من التكاليف، وخفض دوران العمالة عن طريق تكوين عمالة راضية وملتزمة².

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، وفق لمسة إبداعية. ويمكن بناء هذا الجهد من خلال استراتيجيات التسويق الداخلي أو تسويق العمل للعاملين كزبائن³. لذا يجب أن يكون التسويق في المؤسسة الفندقية داخليا قبل أن يكون خارجيا.

ثالثا: تمكين العاملين وعلاقته بترقية الإبداع الخدمي بمؤسسة الضيافة:

إن تحسن مستويات الإبداع في تسليم الخدمات الفندقية للضيوف، وفعالية الأداء الخدمي، يتوقف على قدرة العاملين في مؤسسة الضيافة، على التصرف الحر في المواقف المختلفة، التي يواجهون فيها زبائن متباينين⁴.

ويلعب التمكين دورا مهما في تحسين مستويات الإبداع في تسليم الخدمات الفندقية، من خلال:

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن⁵، حيث أن الموظف المباشر (الذي هو على تماس 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؛
- تلبية حاجات ورغبات العاملين، وتحقيق رضاهم، وهذا بمنحهم الحرية في التعامل مع الزبائن إبداعيا؛
- تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن؛
- المرونة والتكيف والاستجابة في التعامل مع الزبائن، دون الحاجة إلى الرجوع للمسير أو للتعليمات؛

¹ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، "مرجع سبق ذكره"، ص 353-354. 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، ودرّب 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 أرباحا عالية جراء تطبيقها لهذه البرامج، ولمزيد من التفاصيل، أنظر:

- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "مرجع سبق ذكره"، ص 533.

² سامي عبد القادر سعيد، "مرجع سبق ذكره"، ص 322.

³ ليندا شيبا، "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، ص 348-349؛

- Jaques Lendrevie, Denis Lindon, "Marcator-Théorie et Pratique de Marketing", 5^{ème} ed, France: 1997, p 703.

⁴ سعيد محمد المصري، "مقدمة في إدارة وتنظيم المنشآت السياحية والفندقية"، مصر: الدار الجامعية، 2001، ص 18.

⁵ يحي ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 128.

- حصول الزبائن على خدمات حسب الطلب: وهذا لقدرة الموظف الممكن على مراعاة الاختلاف في رغبات الزبائن، وتقديم ما يلي احتياجاتهم حسب الطلب؛
- حصول الزبائن على خبرات جديدة، فالموظف الممكن لديه من المهارة والمعرفة ما يمكنه من توفير كامل للمعلومات التي يحتاجها الزبائن حول الخدمة، وبمقدوره حل مشاكل الزبائن، بشكل أفضل وإبداعي؛
- تحسين الأداء التنظيمي، حيث يرى Lawler أن التنظيمات التي تطبق مدخل التمكين وتفويض السلطات للعاملين، ستثبت تفوقها، نظرا لما لتفويض السلطة والتمكين من أثر على الأداء التنظيمي من خلال¹: "رفع مستويات الإبداع، وتخفيض 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 مستويات إبداع العاملين في تقديم خدمات ذات جودة ممتازة جودة للضيوف.

وأثبتت بعض الدراسات في مجال تسويق الخدمات، أن الزبائن يرغبون في التعامل مع الموظف، الذي يتمتع باستقلالية وقدرة كبيرة على التصرف، دون الرجوع بشكل متكرر لتعليمات رئيسه. ومن ناحية أخرى وجد أن احترام وتقدير الزبائن للموظف الذي هو على اتصال معهم، يمنحه تعزيزا وتشجيعا في ممارسة التمكين، وتقديم خدمات ذات إبداع وجودة أفضل، ورعاية أفضل للزبائن².

من خلال ما تقدم، يمكن القول، أنه لزيادة إدراك الموظفين في الخطوط الأمامية لرؤية ورسالة مؤسسة الضيافة، وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، واندفاعهم نحو تعلم مهارات جديدة، ينبغي منح هؤلاء الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، عن طريق تفويض الصلاحيات التي تمكنهم من تسليم خدمة ذات جودة وإبداع عاليين ترضي الضيوف³. مع توافر الرغبة والجدية من قبل الإدارة العليا لمؤسسة الضيافة في هذا الشأن.

كما أن تفعيل مناخ التسويق الداخلي داخل مؤسسة الضيافة، سيؤدي إلى منح العاملين مزيدا من حرية التصرف والتمكين والرضا، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة قدرات الفندق التنافسية، من خلال تطوير

¹ جاي كاندامبولي، "ضمان الخدمة: الطبعة الزرقاء للتنظيم للمساعدة في تسليم الخدمة الممتازة"، في: جاي كاندامبولي، كوني موك، بيغري 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 تمكين العاملين في الصناعة الفندقية، مجموعة فنادق Ritz-Carlton التي تمتلك فلسفة خاصة بما تتمثل في "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 الأصيلة بالضيوف، وتوفير الراحة لهم، والتعهد بتقديم أفضل الخدمات الشخصية والتسهيلات للضيوف الذين سيتمتعون 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 بإئفاق 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 للموظفين لعمل ما يرونه مناسباً لإرضاء الضيوف. ولمزيد من التفاصيل، أنظر:

- جاي كاندامبولي، "مرجع سبق ذكره"، ص 343؛

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

² يحيى ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 129.

³ بيث شلاجل ويست، "مرجع سبق ذكره"، ص 110؛

- 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، ج3، ع4، 2007، ص 467. بتصرف

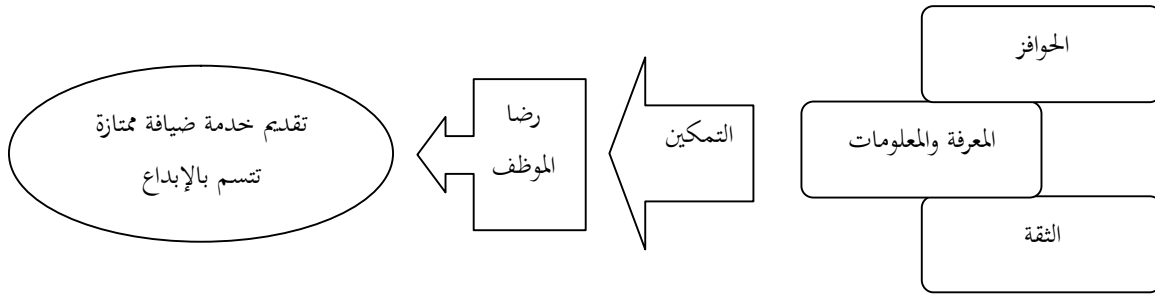
العلاقات الداخلية بين العاملين والعلاقات الخارجية مع الزبائن، وهذا لأن سر نجاح مؤسسة الضيافة في التكيف والاستجابة مع التغيرات التي تواجهها يكمن في قدرة العاملين أنفسهم على التكيف والاستجابة لتلك التغيرات بأسلوب معاصر من حيث المرونة والعلاقات الداخلية والخارجية المناسبة، وكل هذه العوامل تساعد على تحقيق استجابة متفوقة وسريعة وموقوتة لحاجات ورغبات الزبائن.

إن أحد الافتراضات الأساسية لدعاة التمكين هو أن قيم العاملين ستتفق مع قيم المؤسسة. وفي هذا الإطار سيتضمن التمكين ثقافة، تشجع الموظفين على تجربة أفكار جديدة، وارتكاب الخطأ مع التعلم منه¹.

وبالتالي، من أجل اخراج لحظات الصدق بشكل متقن وإبداعي، لا بد على مؤسسات الخدمات، ومن بينها مؤسسات الضيافة، من إطلاق الحرية لموظفي الاتصال مع الضيوف، لاستخدام تقديريهم في معالجة المواقف، بأقصى قدر ممكن من الإبداع، أي تطوير مقدرتهم على حل المشكلات التي تبرز أمامهم، ومعالجة كل وضع على النحو الذي يلاءم الزبون. وأن مؤسسات الضيافة ذات التسيير الجيد، ينبغي ألا تخشى من إطلاق الحرية لموظفيها لمعالجة أوضاع الزبائن، بما تتطلبه من المرونة، لكن حرية التصرف هذه ينبغي أن تدعم بالمقدرة والأدوات والتفهم².

ويمكن توضيح العلاقة بين تمكين العاملين وتقديم خدمة الضيافة بشكل إبداعي، من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (18): العلاقة بين تمكين العاملين وتقديم خدمة الضيافة بشكل إبداعي



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

يتضح من خلال الشكل، أن هناك علاقة خطية بين التمكين ومقوماته، التي تتمثل في (المعرفة والمهارة والاتصال، وتدقيق المعلومات والمخاوف). كما أن هناك علاقة خطية مباشرة بين التمكين ورضا العاملين، ومن ثم علاقة مباشرة بين رضا العاملين وتسليم خدمة ضيافة ممتازة وإبداعية.

¹ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 625-626. بتصرف

² نفس المرجع، ص 184. بتصرف

المبحث الثالث: تطبيق مفهوم الزبون الداخلي كأداة لتحقيق الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

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 والإبداع في تقديم خدمة الضيافة

يلعب التحفيز دورا كبيرا في تحسين مستوى الإبداع في تسليم الخدمات، ويتضح ذلك بشكل جلي في خدمات الضيافة، التي تتميز بغلبة الجانب الإنساني في عملياتها. ومن هنا تبرز الأهمية القصوى للتحفيز في تحسين الأداء التسويقي. وبالتالي يجب تحديد أهمية التحفيز ودوره الاستراتيجي في تطوير الإبداع الخدمي بمؤسسة الضيافة.

أولاً: مفهوم التحفيز وأنواعه:

1.1 / مفهوم التحفيز:

يمكن إبراز مفهوم التحفيز من خلال التعاريف التالية:

- التحفيز هو: "قوة خارجية، تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني"¹. وينظر هذا التعريف للتحفيز باعتباره قوة أو منبه أو مثير خارجي بيئي، (مهما كان نوعه ومصدره)، يعمل على تحريك الحاجات الكامنة للأفراد، وبالتالي التأثير على السلوك الإنساني.

- التحفيز هو: "العائد الذي يحصل عليه العامل نتيجة لتمييز أدائه"². وينظر هذا التعريف للتحفيز باعتباره تشجيعات وعوائد يتحصل عليها العامل، نتيجة للأداء الجيد والتميز للعامل، حيث يركز هذا التعريف على التحفيز في بيئة العمل. من خلال ما تقدم، يمكن القول أن التحفيز هو: "تنشيط وتحريك القدرات الداخلية للأفراد العاملين، لأداء أعمالهم بطريقة كفؤة وفعالة. من خلال عوامل خارجية مادية ومعنوية تهيئها الإدارة للعاملين، بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم، وبما يحقق أهداف المؤسسة".

وهناك علاقة وطيدة بين التحفيز والدافعية، حيث أن تحفيز الأفراد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعهم مع متطلبات أعمالهم. كما يرتبط التحفيز بأسلوب القيادة التسييرية، حيث أن القيادة البيروقراطية لا تولد الدافعية نحو العمل، وقلما تستخدم نظام التحفيز، في حين أن القيادة الأبوية تبعث على الحركة 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 التحفيز لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين³. كما يوضح ذلك الجدول التالي:

¹ محفوظ أحمد جودة، "مرجع سبق ذكره"، ص 133-134.

² أحمد ماهر، "الإدارة (المبادئ والمهارات)"، مصر: الدار الجامعية، 2004، ص 235.

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

الجدول رقم (05): أثر القيادة على تحفيز العاملين

أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة					
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"، ص 25.

يبرز الجدول رقم (05) أعلاه أن التحفيز داخل المؤسسة، يختلف من نمط قيادي إلى آخر، ويعتبر نمطي القيادة الديمقراطية والتشاركية أفضل الأنماط المشجعة والمحفزة لأداء الأعمال.

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 اللصيقة بالربون، ومن أمثلة هذه الأدوات: تفعيل الاتصال التسويقي بين العاملين والإدارة، وإشباع حاجات ورغبات العاملين... الخ. كما يمكن أن تستخدم هذه المؤسسات المكافآت الخارجية، كزيادة الأجور والعلاوات، أو المكافآت الداخلية المرتبطة بالجوانب النفسية للعاملين. ويجب 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 إشباعا¹.

2.1 / أنواع التحفيز:

للتحفيز أنواع كثيرة ومتنوعة*، ومن أشهر هذه الأنواع: التحفيز المادي والتحفيز المعنوي².

- 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*:** وتمثل أهم الحوافز المادية، حيث تدفع الأفراد إلى بذل مزيد من الجهد، وكلما زاد الأجر أو الراتب زاد حافز العمل وتحسن مستوى الأداء؛
 - **التعويضات:** وتمثل حافزا إضافيا للعامل لبذل مزيد من الجهد، وتشمل العلاوة، المنح، والمكافآت... الخ؛

¹ مأمون أحمد سليم دقاسمة، "مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، دورية الإدارة العامة، ج 40، ع 4، 2001، ص 852.

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

- محفوظ احمد جوده، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 133-134.

² محمد مرعي مرعي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 29-30.

* في الصناعة الفندقية هناك أربع أنواع من العاملين وفق منظور الاجور، كالتالي: العاملون الذين يتقاضون رواتب شهرية، العاملون بأجور يومية أو اسبوعية، العمالة المؤقتة الموسمية -التي تعمل في أوقات ذروة النشاط السياحي، وتسرح مؤقتا وليس بشكل نهائي في مواسم الركود السياحي- وتحصل على أجور وفق الفترة العمل فقط، العمالة العرضية -التي تعمل فقط في فترات الانتعاش السياحي، وتحصل على أجورها، وتسرح بشكل نهائي عند انتهاء مهمتها- ولزيد من التفاصيل، أنظر:

- خالد مقابلة، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 212-213.

- **ضمان استقرار العمل:** ويعد هذا العنصر محفزا للعمل، ورغم أهميته، تعتبر صناعة الضيافة من الصناعات الاقتصادية، التي تهمل هذا الشكل من التحفيزات*؛
- **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.
- تبرز النقاط السابقة أهم أشكال التحفيز المادي، والمتمثلة في الأجور والمرتبات، والتعويضات والمنح، وديمومة العمل والحصول على عوائده بشكل منتظم، والظروف والبيئة المادية المناسبة للعمل.
- ومن شروط التحفيز المادي¹:
- أن يكون عادلا، ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع، أي توافر عنصر التوفيق بين الجهد المبذول والعائد المتحصل عليه؛
- أن يكون مطابقا لما يتقاضاه الأقران الآخرون في سوق العمل، أي تكييف الحافز وفقا لما هو متعارف عليه في الصناعة والمؤسسات التي تنتج نفس المنتج؛
- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من مجهود في عمله، أي ربطه وتناسبه مع مقدار العمل المبذول.
- ب. **التحفيز المعنوي:** ويشمل ما تقدمه إدارة المؤسسة إلى 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، والهدايا، وأشكال التكريم المتعددة التي تميزهم عن غيرهم. أي التركيز على الجوانب غير الملموسة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز.
- ومن أشكال التحفيز المعنوي²:
- فرص التقدم والترقية في العمل، أي الاهتمام بتوفير مجالات للنمو المهني للعامل؛
- الاعتراف بالجهود المبذولة ونتائجها، أي اعطاء قيمة وتقدير للجهود المبذولة من قبل العامل؛
- تقدير الإدارة للأداء المتميز، أي وضع أ نموذج ومعايير للأداء المتميز، وتشجيع العاملين للوصول إليها، مع تكريم الواصلين إلى هذا النموذج.
- ومن شروط التحفيز المعنوي³:
- توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي، التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين، أي تحديد معايير الأداء التي تفضي إلى تقديم الحافز؛

* ومن مؤشرات عدم استقرار العمل، والذي تتميز صناعة الضيافة عن باقي الصناعات الأخرى اعتمادها الكبير على "نقل الموظفين"، والذي هو أحداث تغيير، بحيث يشغل الموظف وظيفة أخرى على نفس المستوى الإداري لوظيفته السابقة، دون تغيير في الراتب أو الرتبة، وعلى "التسريح المؤقت"، والذي هو ظاهرة مألوفة في صناعة الضيافة، خاصة في حالة تراجع النشاطات التجارية، أو تقليص في الموازنة الفندقية، والذي يتطلب تقليص عدد الموظفين بشكل مؤقت، ولا تتضمن الفصل الدائم، كما هو الحال في ترك العمل أو الوفاة. ولزيد من التفاصيل، أنظر:

- خالد مقابلة، "مرجع سبق ذكره"، ص 212..

¹ محمد مرعي مرعي، "مرجع سبق ذكره"، ص 30.

² نفس المرجع، ص ص 32-33.

³ نفس المرجع، ص ص 31-32.

- الاهتمام بالجوانب الايجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين، وتعزيزها بالحوافز، أي التركيز على الجوانب الايجابية للسلوكات الوظيفية وتحفيزها؛
- تقديم الحوافز المناسبة للأداء والسلوك الوظيفي، أي التوفيق بين الحوافز والأداء المطلوب.

ثانيا: مخاطر عدم استخدام أنظمة التحفيز في المؤسسات الفندقية:

- لتحفيز العاملين دور هام وكبير في تحسين الإبداع التسويقي وترقيته في تنظيمات الضيافة، ومن مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز في المؤسسات الفندقية ما يلي¹:
 - تدني 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.
- وهذه المخاطر كلها تنعكس على مستوى الاتقان والإبداع في تقديم الخدمات الفندقية، من قبل عمالي الخط الأمامي للمؤسسة بشكل خاص.

وفي هذا السياق، يفتقر العاملون في صناعة الضيافة -مقارنة بالصناعات الاقتصادية الأخرى- إلى الأمن والأمان الوظيفي، وهذا ينعكس سلبا عليهم، والنتيجة حصول دوران وظيفي مرتفع، وتكاليف تجنيد وتدريب كوادر جديدة مرتفعة، وحالة عدم استقرار وظيفي، وشعور بالنقص. وربما -ولو بشكل جزئي- يعود هذا الافتقار للأمن والأمان الوظيفي، لعدم توفر فرص التقدم المرغوبة، مقارنة بباقي النشاطات الأخرى، إضافة إلى ساعات العمل الطويلة، وغير الملائمة لظروف العاملين، في كثير من الأحيان. كما أن مشاركة المرأة في الصناعة الفندقية متواضعة، مقارنة مع كثير من النشاطات الاقتصادية الأخرى. وبالتالي أصبح من مسؤولية الإدارة وخاصة إدارة التسويق أن تخلق صورة مرغوبة لدى العاملين والزبائن معا، كي يتسنى لها أن تساهم في تحقيق أهداف الفندق، كما يبرز دور الإدارة الفندقية في المحافظة على معنويات عالية للعاملين، وبيان مساهمة وأهمية العاملين في نجاح وازدهار الفندق².

وفي خضم هذه المخاطر والمعوقات، تبرز ضرورة الحاجة لتقدير واحترام العاملين في مؤسسات الضيافة*، وبيان دور ومساهمة كل فرد من العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا لا يبدو غريبا، من حيث اعتبار الأفراد أحد أهم عناصر الانتاج، بل العنصر الوحيد الذي تزداد قيمته مع مرور الزمن³.

¹ محمد مرعي مرعي، "مرجع سبق ذكره"، ص 8-9.

² خالد مقابلة، "مرجع سبق ذكره"، ص 73-74.

* إن احترام العاملين والزبائن هو احدى الفضائل الثلاث الأساسية لشركة IBM، التي تعتبر مثلا أعلى في النجاح المتميز، حيث تنظر للعاملين لديها على أنهم أبطال. وكذلك، في إطار إحترام العاملين والثقة في قدراتهم، قام فندق Hampton Inn سنة 1990 باعلان عن ضمان جودة الخدمات، من خلال عرض ليلة مجانية للضيف غير الراضي عن مستوى الخدمات المقدمة، وكانت هذه الفكرة مرفوضة لدى العديد من مسيري الفنادق، بحجة انتهازية الضيوف. ورغم ذلك تم تنفيذ الخطوة من قبل فندق Hampton Inn لاثبات ثقته بعامله أولا، ومدى كفاءتهم، في تقديم خدمات مميزة، وضيوفه وأمانتهم ومصداقيتهم. وأظهرت الدراسات أن 85% من ضيوف الفندق، رأوا أن هذا السلوك يعتبر ميزة مهمة للفندق، ووسيلة اغرائية، كما أبدى 99% من الضيوف، رغبتهم في زيارة الفندق مرة أخرى، و40% من الضيوف الذين زاروا الفندق عادوا خلال فترة قصيرة. وبسبب هذا العرض حقق الفندق مبيعات قدرت قيمتها حوالي 7 مليون دولار، إضافة الى حوالي مليون دولار من الزبائن المتكررين، وارتفعت المبيعات في السنة الموالية، لتصل الى حدود 18 مليون دولار. وهذه الخطوة كرس احترام الفندق لعامله، وعززت افتخار هؤلاء بمؤسستهم. ولمزيد من التفاصيل، أنظر:

- خالد مقابلة، "مرجع سبق ذكره"، ص 204-235-236.

³ خالد مقابلة، "مرجع سبق ذكره"، ص 203-204.

ثالثاً: دور التحفيز في ترقية الإبداع التسويقي لخدمة الضيافة:

يلعب التحفيز دوراً كبيراً في ترقية الإبداع التسويقي لخدمة الضيافة، من خلال:

- تبني العاملين للتوجه التسويقي¹: ويكون ذلك عن طريق منح المكافآت والحوافز للعاملين، على أساس جذبهم وإرضائهم أكبر عدد ممكن من الزبائن (الضيوف)، أي ربط الحوافز بمدى مقدرة العامل على جذب وإرضاء أكبر عدد من الزبائن (الضيوف)؛
 - إشباع حاجات ورغبات العاملين والزبائن: حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الاعتراف بمجهودات العاملين ومكافأته من جهة، ورضا الزبائن من جهة أخرى. فاعتراف الإدارة العليا بمجهودات عاملها من خلال مكافأته على حسن أدائهم، يقود إلى إشباع حاجات ورغبات العاملين، وبالتالي إشباع حاجات ورغبات الزبائن، أي أن رضا الزبائن مرتبط بشكل وثيق في خدمة الضيافة برضا العاملين، وإشباع حاجاتهم وتحفيزهم؛
 - تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن ونيل رضاهم²، أي أن هناك علاقة كبيرة بين تحفيز العاملين وتطوير جودة الخدمة، والتي تقود إلى تحسين وترقية الإبداع الخدمي؛
 - تخفيض تكاليف العمل ودورانه: عن طريق خلق الشعور بالاستقرار والانتماء لدى العاملين، والحفاظ على العاملين الجدد³، أي أن للتحفيز دور كبير في تدنئة التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية في المؤسسة.
 - تحسين الأداء الإبداعي للعاملين: حيث أن تطبيق نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية، يشجع الكوادر البشرية على تحسين أدائها الإبداعي في تقديم الخدمات، وحل مشكلات الزبائن⁴.
- ويعتبر التحفيز من وجهة نظر Quinn و Rivoli من العوامل التي تعزز الإبداع، في إطار عنصرين أساسيين هما: "دعم المخاطرة والتغيير عن طريق الجوائز والمكافآت، وقبول وجود الأخطاء في عملية التعلم والإبداع⁵."
- هذا وأكدت عدة دراسات على أهمية وضع معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين (خاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن)، والتي تقوم على تأكيد الثقة في العاملين، وتشجيعهم على الإبداع والتجديد. وأشار المفكر West أنه من بين العوامل التي تسهل عملية الإبداع هو توفير نظام للرقابة والسيطرة، لتقييم وتحسين الأداء والتغذية الراجعة، والاهتمام بتعظيم نوعية الأداء⁶.
- كما أن هناك دراسات عديدة بينت أهمية منح الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة، والمبدعين بشكل خاص. حيث أنه عندما يكافأ الفرد على أفكاره، سيسعى إلى تقديم المزيد منها، والعكس صحيح⁷.

¹ أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، "العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة"، دورية الإدارة العامة، ج 46، ع 1، 2006، ص 15.

² صالح عمرو كرامة الجريزي، "مرجع سبق ذكره"، ص 47.

³ خالد عبد الرحمان الهيتي، أكرم أحمد طويل، "التنظيم الصناعي (المبادئ والعمليات، المداخل والتجارب)"، ط2، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000، ص 203.

⁴ 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)، ص 248.

⁵ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 219. بتصرف

⁶ نفس المكان.

⁷ نفس المكان. (بتصرف)

كما يعتبر التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم، والسماح للموظفين أحيانا بتجريب أفكارهم، وسيلتين لتنمية وتطوير الإبداع. إضافة إلى أن الحرص على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على عدم المحاولة، يعتبر من أهم القواعد التي توجه العملية الإبداعية، وتنميها لدى العاملين¹.

ويعتبر العمل الجماعي، ودور علاقات التفاهم والتعاون السائدة بين أفراد مجموعة العمل في المؤسسة، من أهم الوسائل، التي تساعد في تطوير وتنمية القدرات الإبداعية التسويقية للعاملين، في مؤسسة الضيافة².

وفي هذا السياق، يعد الموظف فرصة ذهبية، تتطلب الاستثمار اللازم والمريح، من قبل المؤسسات. باعتبار أن هذا الموظف إذا ما كان مدرباً ومؤهلاً ومتعلماً ومحفزاً ومبدعاً، فإنه سينجح في بناء وتطوير علاقات إيجابية مع الزبائن الحاليين والمحتملين، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الربحية المالية، والاحتفاظ بالزبائن بأقل جهد ووقت وتكلفة³.

وكمحصلة، يمكن القول أن مؤسسات الضيافة الناجحة، بحاجة إلى الإبداع التسويقي من أجل البقاء والنمو في البيئات التنافسية. ولكي تبني هذا الإبداع وتجعله مستمراً، لا بد لها من وجود عاملين مبدعين، وفريق عمل إبداعي، ومشاركة الجميع في الجهد الإبداعي. ولا شك في أن هذا المناخ هو حصيلة لعوامل مادية ومعنوية واسعة تجعل من المؤسسة الخدمية هي الحاضنة الحقيقية لتوليد الأفكار وتبنيها ودعمها، من أجل تحويلها إلى منتجات خدمية وعمليات جديدة. وتقف الحوافز (المادية والمعنوية) في مقدمة العوامل، التي تحافظ على المبدعين الذين يمتلكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة في المؤسسة⁴.

ومن الضروري أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الإبداع، وكذلك مكافأة الذين لم يصلوا إلى نتائج على محاولتهم، وهذه السمة من الحوافز هي التي ينبغي التعويل عليها من قبل المؤسسات الخدمية عموماً، ومؤسسات الضيافة على وجه الخصوص، لخلق الإبداع التسويقي المستدام.

المطلب الثاني: الاتصال التسويقي الداخلي وتطوير مستوى الإبداع التسويقي لدى العاملين

تعتبر الاتصالات التسويقية الداخلية جوهر التسويق الداخلي وأداته، التي بواسطتها يصل إلى إشباع حاجات ورغبات العاملين، باعتبارهم زبائن داخليين. وتزداد أهمية هذه الاتصالات في صناعات الضيافة، 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 لا بد من إبراز مفهوم الاتصال، من خلال التعريفات التالية:
- الاتصال هو: "عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين مرسل ومستقبل"⁵. ويبرز هذا التعريف أهمية تبادل المعلومات بين طرفين، كإطار لتحديد مفهوم الاتصال.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 219-220. بتصرف

² نفس المرجع، ص 220. بتصرف

³ محمد إبراهيم عبيدات، "إدارة علاقات العملاء"، الأردن: منشورات أمانة عمان الكبرى-مديرية الثقافة، 2012، ص 130-131. بتصرف

⁴ نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، "مرجع سبق ذكره"، ص 198. بتصرف

⁵ أحمد جاد عبد الوهاب، "دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، ط1، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 186.

- الاتصال هو: "عملية مستمرة، تضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر"¹. ويبرز هذا التعريف تسلسل مراحل سيرورة العملية الاتصالية بين طرفين، كإطار لتحديد مفهوم الاتصال.

- الاتصال الداخلي هو: "تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات، والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، والعكس في صورة أفعال أو ردود أفعال، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية، لاتخاذ قرار معين وتنفيذه"². ويبرز هذا التعريف للاتصال الداخلي أهمية البعد المعلوماتي والسلوكي والتفاعلي، في تحديد وتغطية مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة.

من خلال هذه التعاريف لمفهوم الاتصال والاتصال الداخلي، يتضح أن الاتصال الداخلي في المؤسسة هو: "عملية تبادلية تفاعلية مستمرة، يتمثل جوهرها في تدفق المعلومات والأوامر والتوجيهات والنصائح، من خلال تحويلها إلى رسائل شفوية أو مكتوبة بين الإدارة والمرؤوسين، وتلقي ردود أفعال أو استجابات، لاتخاذ قرار معين وتنفيذه".

كما يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو ذلك الاتصال الموجه نحو أفراد المؤسسة، الذي يهدف إلى إعلام العاملين، والتواصل معهم، في جميع القضايا والمستجدات، وإيجاد وتنمية مناخ تنظيمي ملائم داخل المؤسسة. ويعتبر الاتصال الداخلي البنية التحتية لقيام التسويق الداخلي ونجاحه في تحقيق أهدافه.

كما أنه من الضروري على إدارة الفندق - في إطار الاتصال الداخلي - أن ترسم صورة ذهنية محددة حول الفندق لدى العاملين، ليسهل عليهم تحديد أدوارهم ومساهماتهم في تعزيز هذه الصورة الذهنية أمام الضيوف³.

1.2/ أهمية الاتصالات الداخلية في ترقية الإبداع التسويقي لدى العاملين بمؤسسة الضيافة:

- للاتصالات الداخلية دور كبير في تحسين الإبداع التسويقي، لدى العاملين بمؤسسة الضيافة، من خلال:
- نقل المعلومات، ودعم ثقة الزبائن والعاملين، وتحسين قبولهم للمؤسسة⁴. وهذا يساعد على تحسين وتفعيل جودة الخدمة الفندقية من جهة، وتطوير الإبداع التسويقي لدى العاملين من جهة أخرى؛
- استخدام الاتصالات الداخلية، مثل الخطابات الإخبارية، والبريد الإلكتروني، والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، وتوزيع مواد ترويجية؛

- استخدام الاتصالات الخارجية، مثل الإشهار والعلاقات العامة، في نقل توقعات مؤسسة الضيافة إلى عاملها، 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 التسويقية⁵. فالعاملون بحاجة ماسة إلى معرفة خطط وسياسات وتوجهات

¹ أحمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، مصر: الدار الجامعية، 2000، ص 24.

² Francois Boneu, Brunon Neuriet, "DRH...c'est demain", France: 1997, p 15.

³ خالد مقابلة، "مرجع سبق ذكره"، ص 185.

⁴ جيزالده جرينبرج، روبرت بارون، "مرجع سبق ذكره"، ص 389.

⁵ بشير عباس العلق، "مرجع سبق ذكره"، ص 73.

المؤسسة، وأن يفهموا رسالتها وأهدافها بدقة، لكي يكونوا على استعداد لتمريضها إلى الزبائن، أو الاستناد إليها لتقديم خدمات ذات جودة وإبداع عاليين، من وجهة نظر الزبائن؛

- **تقليل الصراع، وإجهاد العمل**، من خلال تفعيل للاتصالات التسويقية الداخلية بين العاملين والإدارة¹؛
 - **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 رغبات الزبون المتقلبة².
- إن النقاط سالفة الذكر تبرز أهمية الاتصالات الداخلية في ترقية الإبداع التسويقي لدى العاملين بمؤسسة الضيافة، من خلال تقليل الصراع وإجهاد العمل، وتحسين تدفق المعلومات، وزيادة المرونة الاتصالية داخليا وخارجيا.

ثانيا: نشر المعلومات التسويقية بين العاملين:

تعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة³، وتعتبر عملية نشر المعلومات التسويقية للعاملين بمؤسسة الضيافة، وسيلة الاتصال الأكثر فعالية بالنسبة للعاملين، في تحسين جودة العلاقة بينهم وبين الضيوف، وبالتالي تقديم خدمات فندقية متميزة ومبدعة. حيث أن العاملين في مؤسسة الضيافة، وخاصة موظفي الاستقبال، الذين لهم اتصال مباشر بالزبائن أو الضيوف. وهذا يتطلب من إدارة مؤسسة الضيافة أن توفر لهم معلومات تسويقية كافية ودقيقة عن الخدمات عموما، والخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها، وتطلع العاملين عليها، وهذا لكي يتمكنوا من إيصال المعلومات الضرورية إلى الضيوف، وتقديم شروح كافية للمنافع والتسهيلات التي يستفيد منها الزبائن عند شرائهم للخدمة. وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناع الضيوف سهلة من قبل مزودي الخدمات⁴.

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 على العاملين، الذين لهم اتصال مباشر بالضيوف كجزء من عملية الاتصال الداخلي⁵.

¹ ليندا شيبيا، "مرجع سبق ذكره"، ص350.

² أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، "مرجع سبق ذكره"، ص22.

³ صالح عمرو كرامة الجري، "مرجع سبق ذكره"، ص49.

⁴ نفس المرجع، ص50؛

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

⁵ نفس المرجع، ص154.

المطلب الثالث: أثر الرضا الوظيفي للعاملين على تحقيق مستويات عالية من الإبداع التسويقي

تبرز أهمية الرضا الوظيفي للعاملين بشكل واضح وجلي في صناعة الضيافة، ويلعب هذا الأخير دورا بارزا في تحسين مستوى الإبداع التسويقي للخدمات الفندقية، باعتبار أن العامل الراضي سيؤدي إلى ضيف راض، ومن هنا، ينبغي الغوص في هذا المفهوم، وإبراز أهميته ودوره في تحسين جودة وإبداعية المنتج الفندقية المقدم للضيوف.

أولا: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي:

1.1 / مفهوم الرضا الوظيفي:

يمكن إيجاز أهم التعاريف لمفهوم الرضا الوظيفي، على النحو التالي¹:

- الرضا الوظيفي هو: "درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق من خلال عوامل نفسية وجسمية وتحقيق للطموحات". وينظر هذا التعريف للرضا الوظيفي باعتباره عنصر نفسي، مرتبط بمدى إشباع حاجات وطموحات الفرد العامل.
- الرضا الوظيفي هو: "القيمة التي يراها الفرد في المكافأة المتوقعة". ويربط هذا التعريف الرضا الوظيفي بإحساس الفرد العامل بالإنجاز، وشعوره بالسعادة جراء المكافأة المتوقعة على إنجازها.
- الرضا الوظيفي هو: "درجة العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته". وينظر هذا التعريف للرضا الوظيفي باعتباره إدراكات الفرد العامل وإحساسه بمصوله على حقوقه وفقا للواجبات المنجزة، وبالتناسب معها، وهذا مقارنة مع زملائه في المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مشاعر العاملين الايجابية اتجاه أعمالهم، ومدى التزامهم وولائهم نحوها، ودرجة إشباعهم للحاجات من خلالها، وشعورهم بالارتياح حول مدى توافر العدالة في وظائفهم.

وهناك جملة من العوامل التي تؤثر بشكل ملحوظ على رضا الأفراد من أبرزها²:

- إمكانيات الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل، أي الجانب المهاري والمعرفي للفرد العامل؛
- علاقة الفرد بالآخرين في المؤسسة، أي الجانب الاجتماعي التفاعلي للفرد العامل؛
- الأجور والرواتب، أي الجانب المادي للتحفيز؛
- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، أي الجانب المعنوي للتحفيز.

2.1 / مؤشرات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من المؤشرات، التي يمكن الاعتماد عليها للتعرف على رضا الموظفين عن المؤسسة، منها³:

- مدى تمسك العامل بالعمل في المؤسسة لفترة أطول: حيث يعد زيادة تمسك العاملين بالعمل في المؤسسة مؤشرا لرضاهم عنها؛
- نسبة الاستقالات: حيث أن انخفاض نسبة الاستقالات، يعد مؤشرا لرضا الموظفين؛

¹ 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، ص 12.

² صالح عمرو كرامة الجزائري، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 85-86.

³ منى شفيق، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 40-41.

- نسب الغياب: يعد انخفاض نسب الغياب، مؤشرا لرضا الموظفين عن أعمالهم؛
 - مدى اشتراك العامل في عملية التحسين: نجد أن زيادة اشتراك العاملين في عملية التحسين يعد مؤشرا لرضاهم الوظيفي؛
 - رضا الزبائن: حيث أن زيادة رضا الزبائن، يعتبر مؤشرا لرضا الموظفين.
- إن المؤشرات سالفة الذكر تبرز مدى توافر الرضا الوظيفي من عدمه لدى العاملين بالمؤسسة، وهذا من خلال زيادة أو انخفاض معدلات دوران العمل، ونسب الاستقالات والغيابات، ومدى رغبة العاملين في التطوع لتحسين أداء المؤسسة، ورضا الزبائن عن مخرجات المؤسسة.

3.1/ متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي:

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

وبوجه عام، يمكن تحقيق رضا الوظيفي للعاملين، عن طريق¹:

- توفير المؤسسة لمناخ ثقافي يتميز بالثقة والاحترام، وتشجيعها للرأي الصريح والتعاون الصادق في جميع المستويات التنظيمية، إضافة إعطاء الموظف الحرية في العمل على إسعاد الزبائن، أي أنه لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ينبغي الاهتمام بتطوير مناخ ثقافي موجه لخدمة العاملين، وتفجير طاقاتهم الإبداعية؛
- العمل على تعريف الموظف بالأمور التالية²:

- أ. ما ينتظره من إيجابيات وسلبيات في عمله، أي توفير جميع الحقائق للموظف حول وظيفته بالمؤسسة؛
 - ب. أسلوب قياس الأداء المستخدم، والذي يعتمد على رضا الزبون، أي تعريف الموظف بمعايير الأداء الصحيح والتميز، والمرتبط برضا الزبون، والتي على أساسها يتم تحفيزه؛
 - ت. طريقة المكافآت، سواء كانت مادية أو معنوية، أي تعريف الموظف بمنظومة الحوافز في المؤسسة؛
 - ث. الزبون الذي سيقوم بخدمته، أي تعريف الموظف بالقطاعات السوقية، التي ينبغي عليه خدمتها.
- التعامل مع الموظف على أنه زبون للمؤسسة، ومن ثم لا بد أن يتمتع بكافة مزايا الزبون الخارجي، من حيث طريقة التعامل معه، والاهتمام به، أي النظر للعامل باعتباره زبون داخلي له حاجات ورغبات، ينبغي إشباعها؛
 - إرضاء حاجة الفرد إلى الأمن، عبر التزام المؤسسة بالمحافظة عليه، وتطوير كفاءته، أي إشباع حاجة الموظف للاستقرار المهني، وتنمية الذات.
- من خلال ما تقدم، يمكن القول أن سعي مؤسسات الضيافة نحو تحقيق الرضا الوظيفي لعاملها، لن يتحقق إلا من خلال تفعيل جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وهذا ما سيتم التطرق له في النقطة الموالية.

¹ مني شفيق، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 39-40.

² RAYNAL Serge, "Le Management par projet: Approche stratégique du changement", France: 1996, p 35.

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 أبرز هذه المفاهيم ما يلي¹:

- يعرف Titman جودة الحياة الوظيفية على أنها: "محاولة لتحسين الجودة الشاملة لحياة العاملين". وينظر هذا التعريف لجودة الحياة الوظيفية باعتبارها آلية تهتم بتطوير شامل لجميع مناحي الحياة المهنية للعاملين.

- وحسب Mayers فإن جودة الحياة الوظيفية هي: "مصطلح عام يتضمن المبادرات الإدارية المتعددة، لتحسين الكفاءة التنظيمية، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين". وينظر هذا التعريف لجودة الحياة الوظيفية باعتبارها ميكانيزمات إدارية، هدفها الرفع من رضا وكفاءة العاملين.

- ويرى Hunt أن جودة الحياة الوظيفية هي: "ذلك الإطار الذي من خلاله تمد الثقافة التنظيمية العاملين في المؤسسة بالمعلومات، والمعرفة، والسلطة، والمكافآت، والتي تمكنهم من أداء أعمالهم بأمان وفعالية، مع استمرارية الكرامة الإنسانية". وينظر هذا التعريف لجودة الحياة الوظيفية باعتبارها منهج ثقافي حياتي للعاملين بالمؤسسة، تؤطره الإدارة العليا، بحيث يعمل على مد العاملين بالمعارف والسلطات والتحفيزات، والأمان الوظيفي، والاحترام في بيئة العمل، من أجل تقديم أداء متميز.

- ويعرف May و Leu جودة الحياة الوظيفية بأنها: "تلك العملية التي تستجيب بها المؤسسة لحاجات العاملين وذلك عن طريق تطوير الأساليب، التي تسمح للعاملين بالمشاركة كليا في اتخاذ القرارات، وصياغة حياتهم في العمل". وينظر هذا التعريف لجودة الحياة الوظيفية باعتبارها وسيلة لإشباع الحاجات المهنية والاجتماعية للعاملين، ودمجهم في اتخاذ القرارات، وصنع نمط حياتهم.

ويتضح من خلال ما سبق، أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم متعددة الأبعاد، ويمكن تعريفه على أنه: "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 الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها، والمتعاملين معها".

2.2 / أهداف جودة الحياة الوظيفية:

تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى ما يلي²:

- تطوير جودة الخدمات المقدمة؛
- إدماج العاملين في حل المشكلات، وزيادة رضاهم الوظيفي. والذي ينعكس على تحسن أدائهم الإبداعي؛
- زيادة الفاعلية التنظيمية، وتعزيز ثقة العاملين، وإشاعة ثقافة احترام الموظف وتقدير العمل.

¹ سيد محمد جاب الرب، "جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية"، مصر: جامعة قناة السويس، 2008، ص 6-7.

² نفس المرجع، ص 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 قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر)، ص 216.

وتحقق برامج جودة الحياة الوظيفية أهدافاً أهمها تحقيق مستويات عالية من رضا العاملين، والذي يمكن النظر إليه كسلاح تنافسي، حيث أن تحسين خدمة الزبون ومستويات الإبداع التسويقي، تتحقق من خلال العمالة الراضية والملتزمة.

ومن بين مظهرات جودة الحياة الوظيفية في الفندق، عنصر "الذوق"، والذي هو فضيلة، يصعب في كثير من الأحيان الوصول إليها، حيث يهتم هذا العنصر بإعطاء الأشياء أهمية أكبر، مع الاهتمام بصغائر الأمور بشكل دقيق، وتأكيد التوجه نحو الحياة الأفضل. وهنا يمثل رجل البيع أو مسؤول الاتصال في الفندق للضيف نمط حياة رائع وانيق، وربما بعيداً عن الواقع نسبياً، لكنه أفضل من الواقع. وهذا يتطلب الإبداع، لإيجاد شيء خاص، وتقديمه للضيف، والاهتمام المميز بالضيف، وحاجاته بشكل دائم¹.

ثالثاً: جودة الحياة الوظيفية والإبداع في تقديم منتج الضيافة:

يرى Lings أن جودة الخدمات، وحل مشكلات الزبائن بشكل إبداعي، يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بنوعية الأفراد القائمين على إنتاج وتقديم هذه الخدمات²، وبالتالي تعد المهارات والقدرات التي يتمتع بها مقدموا الخدمات من العناصر الأساسية لتسليم خدمات ضيافة تتسم بالإبداع والاتقان. وهذا الأمر يتطلب من إدارة المؤسسة الفندقية أن تهتم بالأفراد العاملين لديها، وتفهم حاجاتهم ورغباتهم، وتجعلهم راضين عن الأعمال التي يقومون بها. وقد تبنت العديد من الفنادق العالمية برامج جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وتفعيل الرضا الوظيفي، من أجل الارتقاء بخدمات الضيافة من ناحية الاتقان والإبداع، وتحسين الأداء التسويقي بشكل عام*.

ومنه يمكن لمؤسسة الضيافة أن تطور مستوى الإبداع في تقديم خدماتها، من خلال تعزيز رضا العاملين وتفعيل جودة حياتهم الوظيفية، وهذا كالتالي:

- إشباع حاجات ورغبات العاملين باعتبارهم زبائن داخليين، وفي هذا المجال يؤكد Berry أنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين من جهة، وإشباع رغبات وحاجات الزبائن من جهة أخرى. وبالنسبة للعاملين فإن عناصر المزيج التسويقي هي³: (العمل، والمنافع، والموقع، والنقل، وساعات العمل والمكافآت المعنوية، والفرص المستقبلية... الخ). وبنفس الاتجاه، فإن العاملين يبحثون عن منافع مختلفة، منها مثلاً: (امتيازات أو منافع التأمين الصحي والاجتماعي، التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والنقل إلى مواقع العمل، ساعات العمل المرحة والملائمة، والمكافآت المعنوية، والبرامج التدريبية المنتظمة التي تنمي قدرات ومهارات العاملين الفنية والاجتماعية،

¹ خالد مقابلة، "مرجع سبق ذكره"، ص 165. بتصرف

² Lings. L.N, "**Internal Marketing and Supply Chain Management**", Vol 14, N° 1, Journal of service marketing, 2000, p 61.

* اهتمت العديد من الفنادق العالمية بتحقيق الرضا الوظيفي لأفرادها العاملين، لما لهذا الأخير من دور فعال في تطوير الخدمات المقدمة جودة وابداعاً. 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 والمتجعات المعزولة جغرافياً يتمتعون بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، بالرغم من عدم حيزهم 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، أنظر:

- كارل تيتز، "تأثير الناس، والعملية، والدليل الطبيعي على جودة خدمة السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ"، 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 119.

³ صالح عمرو كرامة الجزائري، "مرجع سبق ذكره"، ص 43.

والإجازات السنوية... الخ¹. 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 جدد²؛

- **الاهتمام بالعاملين بنفس طريقة الاهتمام بالزبائن**، حيث أنه لتقديم خدمة الفندقية ممتازة وبشكل إبداعي يجب أن تنظر إدارة الفندق إلى داخل التنظيم (من خلال إشباع حاجات ورغبات العاملين)، وخارجه (عن طريق إشباع حاجات ورغبات الزبائن) بنفس القدر³. ويتطلب هذا أن تقيس التنظيمات جودتها الداخلية، مثلما تقيس جودتها الخارجية، فترتبط جودة الخدمة الداخلية بمقدرة التنظيم على جذب موظفين، لهم دافعية للتطور والإبداع، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم، وتطبيق أساليب التسويق الداخلي؛

- **تحسين مستوى الرضا عن العمل**، من خلال العدالة في الأجر، وتحسين الإشراف، ولا مركزية السلطة، واحترام وتقدير العامل، ووضع الأفراد في الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم⁴، وتقوية الولاء التنظيمي للعاملين من خلال الإثراء الوظيفي، والربط بين مصالح المؤسسة ومصالح الفرد، والأخذ بعين الاعتبار عند تعيين أفراد جدد، أن تكون قيمهم وأهدافهم متوافقة مع قيم وأهداف المؤسسة⁵، والارتقاء باتجاهات العاملين وتحسين رضاهم الوظيفي، من خلال توفير المناخ الثقافي الملائم للعمل والحوافز المناسبة⁶؛

- **الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء**، حيث أن الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء في المؤسسة الفندقية، لفترات أطول يحسن من قابليتهم في تنفيذ الأعمال، مما يحسن جودة الخدمات الفندقية المقدمة، وبالتالي مستوى الإبداع فيها، ويخفض التكاليف، وهذا بدوره يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبائن، ويزيد الأرباح بشكل أكبر⁷؛

- **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 للمؤسسة الخدمية، من خلال الاستمرار في التعامل مع المؤسسة، وربط علاقات طويلة المدى معها⁸؛

- **تعزيز العمل مع الآخرين**، والشعور بوجود أصدقاء يعملون معا بروح الفريق، وهذا يجلب شعورا بالسعادة لدى العامل، وبالتالي يتحقق رضاه الوظيفي، ويتحسن أدائه الإبداعي الخدمي⁹.

¹ حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص 153.

² صالح عمرو كرامة الجريري، "مرجع سبق ذكره"، ص 87.

³ 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 158.

⁴ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "مرجع سبق ذكره"، ص 232.

⁵ نفس المرجع، ص 233.

⁶ علي عبد الله، أحمد مصنوعة، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة"، (الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 4-5 ديسمبر 2007، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر)، ص 6.

⁷ صالح عمرو كرامة الجريري، "مرجع سبق ذكره"، ص 88.

⁸ Bettencourt, Lance A, "**Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Services Delivery**", Journal of Retailing, 1997, p 383.

⁹ يحي ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 93.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن القول أن مستوى الإبداع في تقديم الخدمة الفندقية، يتحسن ويتعزز، 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.

المطلب الرابع: ثقافة الخدمة وعلاقتها بالإبداع في تقديم خدمات الضيافة

قبل التعرض لدور ثقافة الخدمة في تعزيز الإبداع الخدمي بمؤسسة الضيافة، لابد من التطرق لدور التسويق الداخلي في نشر ثقافة خدمة الضيافة، من خلال علاقة التسويق الداخلي بالثقافة التنظيمية عموماً، وثقافة خدمة الضيف.

أولاً: التسويق الداخلي كأداة لنشر ثقافة خدمة الضيافة:

2.1/ علاقة التسويق الداخلي بالثقافة التنظيمية:

باعتبار الثقافة التنظيمية رسالة تبرز هوية المؤسسة، 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 ضمنه¹. ومنه يمكن القول أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية، حيث أن التسويق الداخلي يتشكل بفضل الثقافة التنظيمية، ولن يتحقق إلا من خلالها، والثقافة التنظيمية لا يمكن تمريرها إلى العاملين، إلا بفضل أساليب وبرامج التسويق الداخلي.

2.2/ التسويق الداخلي وثقافة خدمة الضيف:

يعتبر التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية عموماً، ومؤسسات الضيافة على وجه الخصوص، حجر الزاوية لنشر الثقافة التنظيمية (من قيم، ومعتقدات، واستراتيجيات وأهداف، ومعارف... الخ) 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 خدمة الضيافة يحكم عليه بالفشل أو الإخفاق، إذا لم يعمل الفندق على ترسيخ ثقافته لدعم خدمة الزبون بين أوساط العاملين². لذا من الضروري أن يكون هناك ترويج داخلي لمفهوم وثقافة الخدمة إلى العاملين بالفندق، حتى يتمكن هؤلاء من تقديم خدمات ضيافة عالية الاتقان والإبداع للضيوف³. وهذا يحتاج إلى التزام قوي من قبل الإدارة الفندقية.

¹ بشير عباس العلق، "مرجع سبق ذكره"، ص 75.

² صالح عمرو كرامة الجريدي، "مرجع سبق ذكره"، ص 57.

³ بيث شلاجل ويست، "مرجع سبق ذكره"، ص 110.

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 تمريرها على الإدارة الوسطى للفندق عن طريق السياسات والإجراءات وأنظمة المكافأة والأعمال اليومية في مؤسسة الضيافة¹.

ثانياً: أثر ثقافة الخدمة على الإبداع التسويقي للعاملين بمؤسسة الضيافة:

يمكن إبراز أهمية ودور تفعيل ثقافة خدمة الزبون بين العاملين في تطوير الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، من خلال النقاط التالية:

- وعي الإدارة العليا للفندق بمفهوم الثقافة الخدمية، واعتبارها العمود 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 المؤسسة، 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 مؤسسة الضيافة لثقافة خدمية قوية، أساسها تحفيز ودعم الأداء المتميز في تقديم خدمات الضيافة عالية الجودة والتي ترضي الضيوف؛
- تساعد الثقافة الخدمية القوية مؤسسة الضيافة في مجالين هما²:

أ. السلوك المباشر: أي أن العاملين يعرفون جيداً كيف يعملون، وما هو المتوقع منهم لإرضاء الزبائن؛

ب. الثقافة الخدمية القوية تعطي للعاملين إحساساً أو شعوراً بالهدف، وبالتالي فإن هذا يولد لديهم اتجاهات إيجابية نحو مؤسستهم، وأنهم يشكلون جزءاً مهماً منها.

- لتحسين خدمة الضيافة ومستوى إبداعها من خلال إرساء ثقافة خدمة الزبون، على مؤسسة الضيافة أن تكيف هيكلها التنظيمي، وتوجهه بشكل هرمي، يحتل فيه الضيوف قمته، بينما إدارة الفندق تكون في قاعدة الهرم، وهذا النمط من التنظيم يجعل جميع العاملين يتسابقون لخدمة الزبائن³. ولنجاح هذا المسعى، ينبغي الاعتراف بأن العاملين - وخاصة أولئك الذين هم على اتصال مباشر بالضيوف - يعتبرون من أهم موارد الفندق، حيث يتشكل الانطباع الأولي والرئيسي - والذي يمكن أن يمتد لفترة طويلة - للضيوف من خلال علاقتهم بالعاملين⁴.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن القول أن مؤسسة الضيافة التي تمتلك ثقافة خدمية قوية، فإن هذه الثقافة سوف تؤثر إيجاباً على علاقة العاملين بالزبائن، ومنه تحقيق رضا الزبائن الدائمين والتأثير مستقبلاً على الزبائن المرتقبين.

¹ حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره" ص 153.

² نفس المكان.

³ نفس المكان.

⁴ خالد مقابلة، "مرجع سبق ذكره"، ص 208.

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 خدمة ضيافة ممتازة ومبدعة عند التداخل معهم، إلى إعادة الاعتبار للثقافة التنظيمية عموماً، وثقافة خدمة الضيف على وجه الخصوص¹.

ثالثاً: استراتيجيات زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة:

- عملياً يمكن ضمان ارتباط أكبر بين العاملين والمؤسسة، من خلال جعل أهداف العاملين متطابقة مع أهداف المؤسسة ككل، كما يتحقق الارتباط المتزايد، من خلال مجموعة من الوسائل، كالتالي²:
- سياسات "الباب المفتوح"، والتي تشجع العاملين على النطق بشكواهم، والتعبير عن مقترحاتهم مباشرة إلى رؤسائهم. وحتى تكون هذه السياسات فعالة، يتطلب إشعار العاملين أن لهم كلمة حقيقية في الأمور التسييرية؛
 - الاعتماد على تقارير فرق العمل، (والتي تضم حوالي 20 عضواً)، والتي تعد نظاماً للاتصال داخل المؤسسة، حيث يقوم قائد المجموعة بتعريفهم بالمعلومات التسييرية والتسويقية. ويهدف هذا النظام إلى تشجيع الارتباط والاندماج مع المؤسسة، ويعد مفيداً بصفة خاصة في أوقات التغيير في المؤسسة؛
 - الاعتماد على دوائر الجودة، ولإنجاحها، يجب أن يكون قائدها على استعداد لأن يسمع ويتخذ إجراءات في القضايا المطروحة، وعليه يجب أن تكون عملية التواصل داخل الدائرة من طرفين؛
 - استخدام بيانات المهام*، في محاولة لخلق رؤية مشتركة لكل الموظفين؛
 - استخدام نماذج للأداء المفضل، حيث يعمل كثير من مقدمي الخدمة الناجحين تبعاً لخطة "موظف الشهر" لتحديد الخدمة المتميزة والمبدعة للعاملين. والتي قد تعزز من أدائهم التسويقي الجيد.
- إن الأفكار سالفة الذكر تظهر أهم الاستراتيجيات التي تعمل على زيادة ارتباط العاملين بمؤسستهم، والتي تتجسد أهمها في الاعتماد على (دوائر الجودة، وتقارير فرق العمل، وسياسات "الباب المفتوح" بين الإدارة والعاملين).

* 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 عاملينها من خلال علاقاتها معهم، وترى الإدارة العليا لهذه الفنادق انه يجب التأكد من أن العاملين هم على معرفة بقيم الفندق، وأهدافه، واستراتيجياته، بدلاً من تأدية وظيفة فقط، فليس أخلاقياً للفندق ألا يعلم عامله أهدافه واستراتيجياته وقيمه. وترى أنه من الأكثر ترجيحاً أن يقبل العاملون أهداف الفندق، ويشاركوا فيها إذا شاركوا في تحديدها. ولزيد من التفاصيل، أنظر: - ليندا شيبيا، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 349-350.

¹ دارين لي-روس، "مرجع سبق ذكره"، ص 147.

² أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 637-638-639. بتصرف.

* يعد بيان مهمة المؤسسة -والذي هو عبارة عن قصاصات تحوي أهداف وشعارات وقيم المؤسسة - وسيلة لتذكير كل فرد في المؤسسة بمبادئها الأساسية. ولزيد من التفاصيل أنظر: - أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 637-638-639.

المبحث الرابع: مساهمة ثقافتى الجودة والتغيير في تجسيد إبداع تقديم خدمة الضيافة

تتجسد الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون ميدانياً، في مدخلين هامين، هما: ثقافة الجودة، وثقافة التغيير. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى أثر هاتين الأخيرتين، على مستويات الإبداع لدى مقدمي خدمات الضيافة.

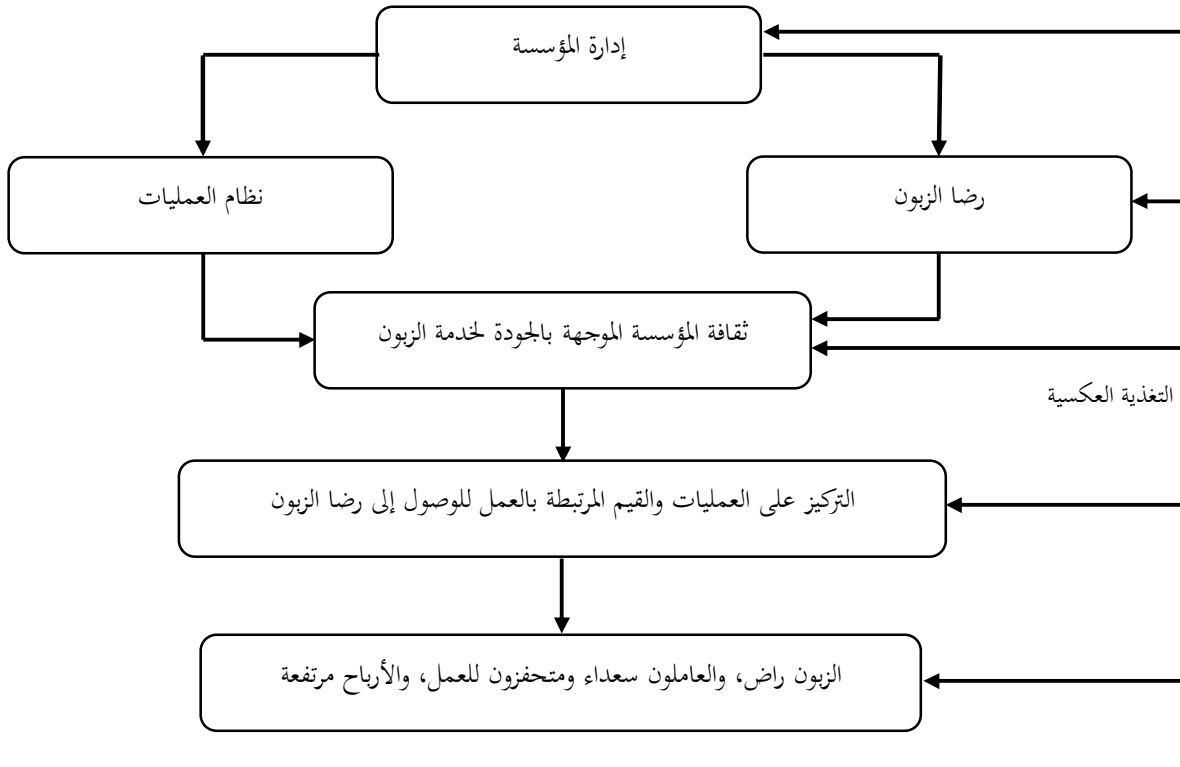
المطلب الأول: ثقافة الجودة والعمل الفرقي بمؤسسة الضيافة

سيتم التطرق في هذا الإطار إلى أهمية وفوائد ثقافة الجودة في مؤسسات الضيافة، والعمل الجماعي (الفرقي) كوسيلة لنشر ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة.

أولاً: أهمية وفوائد ثقافة الجودة في مؤسسات الضيافة:

يتميز العمل الفندقى عن غيره من الأعمال الخدمية الأخرى، بأهمية مسعى الجودة، لتقديم خدمة ضيافة تتسم بالإتقان والإبداع، وبالتالي تحقيق رضا الضيوف وولائهم. ومن هنا تبرز أهمية تبني ثقافة الجودة لتحقيق هذا المبتغى. وتتجسد ضرورة ثقافة الجودة في مؤسسات الخدمة عموماً، ومؤسسات الضيافة على وجه الخصوص، من خلال تبيان موقعها في العمليات التنظيمية. وقد وضع John ثقافة الجودة في موقع رئيسي وضروري لتحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوبة من قبل الزبون¹، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (19): ثقافة الجودة في المؤسسة الخدمية، وعلاقتها برضا الزبون الداخلي والخارجي



المصدر: قاسم نايف علوان الخياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 152.

¹ قاسم نايف علوان الخياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 152.

يتضح من الشكل السابق، أن ثقافة الجودة، تبدأ برؤساء الإدارة العليا للمؤسسة، الذين يجب أن يفهموا ويؤمنوا بجودة الخدمة وأهميتها للزبون، ومحاولة ربط هذه الثقافة بسلوك العاملين، وخاصة القياديين منهم، لخلق بيئة عمل إيجابية، والوصول إلى زبون راضٍ، وعاملين سعداء راضين عن أداء المؤسسة، وهذا ينعكس بدوره على أرباح المؤسسة.

ومن أجل تحقيق النجاح لمؤسسات الخدمة، لا بد من تعزيز ثقافة الجودة، وضرورة أن تتضمن ثقافة الجودة مقاييس جديدة منها¹: دعم رضا الزبون، دعم الإبداع التسويقي، تمكين المعرفة، الاهتمام بالكفاءات، تشجيع وتحفيز العاملين، ومعاملتهم معاملة جيدة، وغيرها.

وتتمثل أهم فوائد تعزيز ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة وتقويتها، فيما يلي²:

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المؤسسة واحدة؛
- ربط الجماعات والأفراد داخل المؤسسة مع بعضهم البعض في نسق واحد، مما يعزز روح الانتماء والولاء للمؤسسة، بهدف تحقيق غاية مشتركة لدى الجميع، تتمثل في رسالة المؤسسة؛
- تنمية روابط المودة والألفة بين العاملين، وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات مؤسسية واحدة؛
- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة، وجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة وفعالية، وذلك نظرا لوجود ضوابط محددة ومشتركة عند جميع متخذي القرارات.

وهذه الفوائد تهدف إلى تقديم خدمات فندقية في أحسن صورة من ناحية الجودة والإبداع.

ثانياً: نشر ثقافة الجودة من خلال العمل الجماعي:

من أهم المتطلبات الواجب توفرها عند نشر وتعميم ثقافة الجودة في المؤسسة الخدمية، هو تفعيل روح العمل الفرقي، من خلال تكوين فرق العمل، ودوائر الجودة.

1.2 / مفهوم فريق العمل:

يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا تنفيذ نظام الجودة، باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة في تحقيق أهداف نظام الجودة³.

ويصعب 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 التعاريف التالية:

- فريق العمل هو: "مجموعة من الأفراد ذوي كفاءات متكاملة، يعملون بشكل جماعي، ويلتزمون بتحقيق أهداف مشتركة، كما يتبنون مسارا مشتركا، وهم مسؤولون أمام بعضهم البعض، كما أنهم يتقاسمون الالتزام بإنجاز عمل معين، أو تحقيق هدف محدد، وعادة يديرون أنفسهم"⁴. يبرز هذا التعريف البعد التنظيمي والمهاري لفريق العمل، حيث يركز على توافر القدرات والمهارات، وتحقيق الأهداف المشتركة، والتسيير الذاتي.

¹ قاسم نايف علوان الخياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 153.

² فيصل بن جاسم بن محمد الأحمدي آل ثاني، "مرجع سبق ذكره"، ص 173.

³ 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 قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر)، ص 182.

⁴ Jean-Pierre. Anciaux, " **Le savoir en action: des connaissances a la performance**", France: 1996, p 176,

- محفوظ أحمد جودة، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 62-63.

- فريق العمل هو: "مجموعة من الأفراد، يعملون على تحقيق أهداف الفريق كأولوية، من خلال التعاون، والتضامن، والتلاحم، والتواصل بكل حرية وصراحة ووضوح"¹. يبرز هذا التعريف البعد الاجتماعي التضامني لفريق العمل، حيث يركز على أهمية التعاون والتضامن والتواصل، وتغليب تحقيق أهداف المجموعة على الأهداف الشخصية لأفرادها. من خلال هذا التعريف، يمكن القول أن فرق العمل هي نوع خاص من جماعات العمل، وتشكل هذه الفرق من أفراد ذوي كفاءات متماثلة، تعمل بشكل جماعي تضامني، هدفها حل المشاكل الجودة والتسيير، وفق تفكير نقدي، وحوار بناء وهادف.

2.2/ أنواع فرق العمل:

تختلف فرق العمل باختلاف الزاوية التي ينظر منها لتلك الفرق، فإذا تم النظر إليها من زاوية العمل المكلفة به، أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه، فهي نوعان هما: فرق المهام وفرق التحسين والتطوير، أما إذا تم النظر لها من زاوية درجة الحرية التي تتمتع بها، فإنه يمكن التمييز بين فرق العمل التي تدار بواسطة المشرفين، وفرق العمل التي تدير نفسها، أما إذا تم النظر لها حسب البعد الزمني، فيمكن التمييز بين فرق العمل المؤقتة، التي تؤدي عملاً محددًا ثم ينتهي وجودها، وفرق العمل الدائمة، وأخيراً، فإنه قد يتم التمييز بين فرق العمل وفقاً لهيكل السلطة، إلى فرق عمل مكونة من أعضاء من نفس التخصص والوظائف، وأخرى تتنوع وظائف وتخصصات أعضائها².

ومن بين فرق العمل التي يعتمد عليها مدخل تسيير الجودة الشاملة، لنشر وتفعيل ثقافة الجودة يوجد³:

- فرق تحسين الجودة: وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد، لديها معارف، ومهارات، وخبرات مناسبة، تجتمع مع بعضها، لمعالجة وحل مشاكل تتعلق بالجودة؛
- دوائر (حلقات) الجودة: وهي مجموعات صغيرة من الموظفين يجتمعون مع مشرف أو قائد المجموعة، في محاولة لمناقشة عملهم من جوانب جودة الإنتاج، وتوصيل الخدمة، وتحسين مستوى الجودة والإنتاجية. ويتشكل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة. ويعتبر Kauro Ishikawa الأب الروحي لحلقات الجودة. ومن بين الأهداف الرئيسية لدوائر الجودة حسب Ishikawa ما يلي⁴:

أ. تطوير شخصية العاملين المنتسبين إلى الحلقة، والرفع من روحهم المعنوية؛

ب. تنمية الوعي بأهمية حلقات الجودة لدى العاملين؛

ت. تفجير القدرات الإبداعية لدى العاملين؛

والجدول التالي يبرز الفرق بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة.

¹ عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، ط 1، الأردن: دار أسامة لنشر والتوزيع، 2006، ص 135. بتصرف

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "مرجع سبق ذكره"، ص 334. بتصرف

³ عطية حسين أفندي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 47-48.

⁴ سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء"، مصر: الدار الجامعية، 2004، ص 74.

الجدول رقم (08): أوجه الاختلاف 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 أحمد جودة، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 62-63.

إن الجدول رقم (08) أعلاه يبرز الفروقات الجوهرية بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة، والتي تتبلور أساساً في كون حلقات الجودة هي فرق استشارية تطوعية، تحوي سيفساء من التخصصات المهنية، تتسم بالمرونة وعدم ارتباطها بالإجراءات البيروقراطية مع اهتمامها بتحليل وتشخيص مشاكل الجودة وحلها، خاصة الصغيرة والتفصيلية.

3.2/ فوائد فرق العمل:

من أهم فوائد فرق العمل ما يلي¹:

- التقليل من الشعور بالوحدة، وزيادة إحساس العاملين بالهوية التنظيمية، والفخر، 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.
- إن النقاط سالفة الذكر توضح الفوائد الإيجابية لتبني وتطبيق منهج فرق العمل، والمتمثلة في تكوين لجنة اجتماعية لها هوية وتناس وتعاون وفهم جيد واستجابة سريعة لطلبات الزبائن، مع تحسين مستوى ونوعية القرارات.

المطلب الثاني: ثقافة الجودة كأداة لتطوير الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

لتعزيز وتطوير تقديم منتج فندقي بشكل إبداعي مختلف، من خلال تبني ثقافة الجودة والعمل الفرقي، يجب على المؤسسة الفندقية القيام بما يلي:

- إشراك جميع العاملين بالفندق في توفير وتسليم خدمة عالية الإبداع والإلتقان 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 الداخليين²؛
- من أجل ضمان نجاح ثقافة الجودة والعمل الفرقي في المؤسسة الفندقية، ينبغي تبني القاعدتين التاليتين، وهما³:
 - أ. يساهم العمل الفرقي في نجاح ثقافة الجودة، وعليه فإن العمل وفقاً لهذا المبدأ، يضمن النجاح في تحقيق الأهداف، فالتعاون بين أفراد الفندق، أمر ضروري وبخاصة في الوظائف ذات التفاعل المباشر مع الزبائن؛

¹ عطية حسين أفندي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 45-46،

- J. Ph. Deschamps, N. Ranganath, "Les Maîtres de l'innovation totale", France: 1995, pp 286-290.

² بيث شلاجل ويست، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 109-110.

³ صالح عمرو كرامة الجزائري، "مرجع سبق ذكره"، ص 42.

- ب. كل عامل يقوم بدور مزدوج في مؤسسات الخدمة، فهو مجهز ومزود الخدمة للزبون، ومنه لدعم وتعزيز رضا الزبائن أو الضيوف، يتطلب من كل فرد في الفندق تزويد زملائه بخدمة ممتازة وإبداعية، لضمان وصول الخدمة المقدمة للضيوف بجودة وإبداعية عالية. ومن خلال العمل الجماعي يشعر جميع العاملين بالفندق، وكأنهم فريق عمل واحد، يسعى جميع أعضائه لخدمة الضيف وتلبية جميع رغباته وحاجاته، وحل مشكلاته، ولتعزيز مفهوم العمل الجماعي، ينبغي إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تنمية المهارات والقدرات المهنية الموجهة باتجاه خدمة الزبون¹.
- يعد الإيمان بمفهوم ورسالة ثقافة الجودة بين العاملين، من أهم العناصر في تحقيق جودة الخدمة والارتقاء بها من الناحية الإبداعية، وتلعب القيادة دورا بارزا في ترسيخ ثقافة الجودة وتعزيز الولاء، ودعم روح الفريق والمبادرة والمسؤولية². 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 ثقافة الجودة لجميع العاملين في المؤسسة، مع ضرورة مساعدتهم على تطبيقها، والالتزام بها عند أدائهم لعمليات تقديم الخدمة³؛
- إعادة بناء الثقافة 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 ومبدع وممتاز⁴. وتنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق في المؤسسة، وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة، وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمؤسسة⁵. وتنمية الرقابة الذاتية، والإحساس بالمسؤولية، والنظر إلى كل موظف في المؤسسة، على أن لديه قابلية للإبداع؛
- تنعكس الثقافة في سياسات وأفعال الإدارة التي تقود ممارسات مؤسسة الضيافة، لذلك فإن المؤسسات التي تؤمن بمبادئ الجودة الشاملة تكون أكثر قدرة على تنفيذ هذه الممارسات بنجاح، وأن أفعال إدارتها تعكس ثقافتها السلوكية، ويقود السلوك الأفراد للتفكير بأسلوب صحيح فيما يخص تطوير ثقافة الجودة في المؤسسة.

¹ حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص 153-154.

² حنان بنت عبد الرحيم الأحدي، "محددات جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية - دراسة نوعية"، دورية الإدارة العامة، ج 46، ع 3، 2006، ص 474.

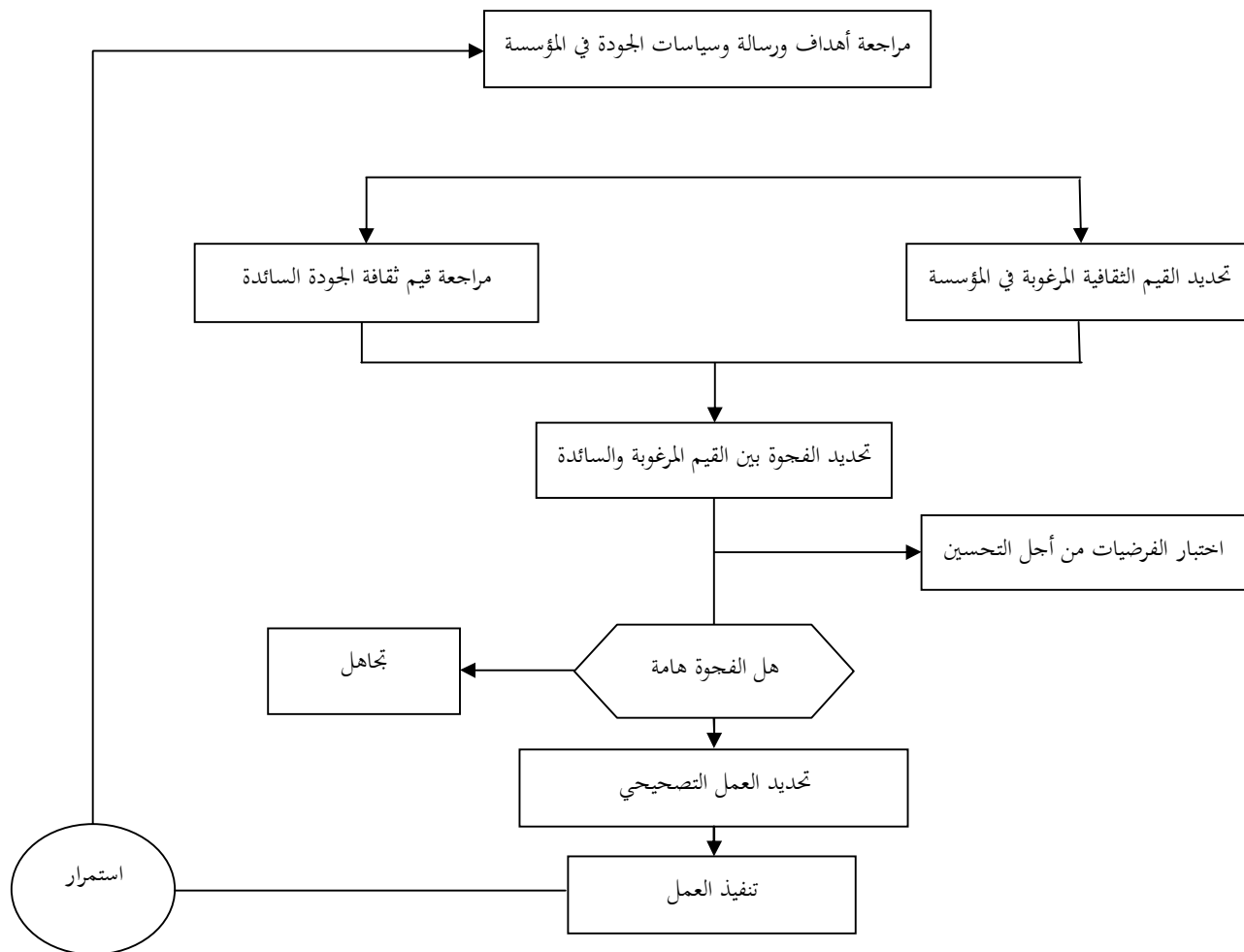
³ أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، (بدون بلد نشر): دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 221، بتصرف

⁴ قاسم نايف علوان الخياوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 151.

⁵ بوعمامة علي، شارف نور الدين، "استغلال تكنولوجيا التعليم الإلكتروني عبر الإنترنت في الرفح من كفاءة الموارد البشرية للمؤسسة"، (الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل

الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الموايا التنافسية للبلدان العربية، 4-5 ديسمبر 2007، جامعة حسنية بن بوعلوي الشلف، الجزائر)، ص 7.

ويقترح Bubshait (سنة 2000) إطاراً لتقييم وتطوير ثقافة الجودة بالمؤسسة. كما هو موضح في الشكل الآتي:
الشكل رقم (20): كيفية تقييم وتطوير ثقافة الجودة بالمؤسسة (مؤسسة الضيافة كأمثلة)



المصدر: رعد الصرن، تيسير زاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص 410.

يتضح من الشكل السابق أنه على مؤسسة الضيافة أن تقيم ثقافتها الأساسية الخاصة بالجودة، بشكل دوري، وللبدء بالقيم المرغوبة لثقافة الجودة، يجب أن تقوم المؤسسة أولاً بمراجعة أهدافها ورسالتها وسياسات الجودة الخاصة بها، ومتطلبات المنافسة السوقية، وأكثر خطوة حاسمة في هذه العملية هي تحديد العمل المناسب لإغلاق الفجوات الثقافية، لذا يجب أن تحدد الأعمال التصحيحية بعناية ودقة، ويمكن أن تتضمن هذه الأعمال¹:

- تقديم التدريب المناسب للعاملين، أي الاهتمام بالجانب المهاري للعامل؛
- تطوير نظام مناسب للحوافز، أي تطوير آليات وميكانيزمات تولد الدافعية لدى العاملين؛
- تطوير سياسة التقدير و المكافآت، أي العمل على وضع وتطوير سياسات لمتابعة الأداء المتميز وتشجيعه؛
- الاستقطاب المناسب للكفاءات، أي وضع آليات لجذب أجود الكفاءات من سوق العمل؛
- تطوير أو تغيير سياسة الجودة وأهدافها ورسالتها، أي الاهتمام بالجودة، ووضعها ضمن الأطر الاستراتيجية للمؤسسة.

¹ رعد الصرن، تيسير زاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 410-411.

المطلب الثالث: آليات نجاح التغيير الثقافي وتبني ثقافة التغيير بمؤسسة الضيافة

في ضوء أهمية الثقافة التنظيمية لعملية التغيير، تبرز الحاجة إلى تواجد ثقافة تقبل التغيير، كمكون اعتيادي في المؤسسة، وكجزء من العمل اليومي. ومعنى آخر يجب أن تتواجد ثقافة في المؤسسة محفزة للأفكار الجديدة وتطبيقها سواء داخليا أو في السوق، بهدف تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى أنه حتى تكون المؤسسات مبدعة تكنولوجيا وتسويقيا، فإن عليها إزالة العوائق الثقافية أمام التغيير، لأن هذه العوائق ستجعل المؤسسات تفقد ميزتها التنافسية¹. وفي هذا الصدد، سيتم التطرق إلى آليات نجاح التغيير الثقافي في مؤسسات الضيافة وصولا إلى تبني ثقافة التغيير.

أولا: الحاجة للتغيير الثقافي في مؤسسة الضيافة:

يكمن التغيير الثقافي بالنسبة لمؤسسة الضيافة، في تحويل الثقافة الضعيفة لثقافة قوية، والمقصود بالثقافة القوية تلك الثقافة التي تحظى بقبول العاملين، وتزرع فيهم قيم وتقاليد مشتركة، تؤسس على العمل الجماعي، وتشجع على التغيير والتحسين المستمر، كما تزرع بينهم صلة ترابط وثيقة، تنظم وتوحد سلوكهم داخل المؤسسة².

ثانيا: أدوات تسهيل التغيير الثقافي في مؤسسة الضيافة:

قدم كل من Porter و Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المؤسسات عموما (ويمكن اسقاطها على مؤسسة الضيافة)، وهي كما يلي³:

1.2 / شفافية ووضوح التسيير:

إن شفافية ووضوح التسيير بهدف دعم القيم والمعتقدات الثقافية، يمثل أسلوبا لتغيير الثقافة وتطويرها، إضافة إلى أن أفعال الإدارة التي تعزز أحوالها، تجعل الأفراد يصدقونها، ويؤمنون بما تقوله لهم؛

2.2 / مشاركة العاملين:

حيث تعتبر مشاركة العاملين في تغيير ثقافة المؤسسة، قاعدة جوهرية لكسب تأييدهم للتغيير، وخفض تكلفته؛

3.2 / تبادل المعلومات بين جميع أعضاء المؤسسة:

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين، وبينهم وبين الإدارة في المؤسسة، تعتبر عنصرا مهما في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به، من خلال تزويده بالمعلومات، فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع، من خلال تقليص الضبابية، والشائعات، والتفسيرات المتباينة للأحداث؛

4.2 / العوائد والمكافآت:

لا يتمثل العائد فقط في الأجر، وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد، حتى يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

كما تشير بعض الدراسات، إلى أن هناك عدة أدوات تسهل التغيير الثقافي في المؤسسات، وتشمل⁴:

- تعريف الأفراد بالمؤسسة، من حيث قيمها، وأنماط السلوك المقبولة لديها؛

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 161.

² مسعودة شرفي، كريمة حاجي، "مرجع سبق ذكره"، ص 10. بتصرف

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 159-160. بتصرف

⁴ نفس المرجع، ص 160. بتصرف

- تنمية العاملين بهدف اكتساب مهارات ومعارف جديدة لهم، ومساعدة المؤسسة على تعزيز ثقافتها؛
- صانعو الإنجازات في المؤسسة، باعتبارهم نماذج وقدوة للعاملين، إن هذه النماذج تمثل القيم التي ترغب المؤسسة بإلهام العاملين لاكتسابها، لذلك على المؤسسة أن تحلل القيم التي ترغب بتشجيعها أو تبحث عن الأفراد - الأبطال - الذين يمثلون تلك القيم وأن تحولهم إلى نماذج وقدوة.

ثالثاً: آليات نجاح التغيير الثقافي في مؤسسة الضيافة:

يقاس نجاح التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات التغيير، وأساليبه، وأدواته، في إجراء التحول الثقافي النوعي والكمي المتوازن، وبالتوقيت المطلوب، والجودة المستهدفة. ومنه فالنجاح لا يعني بالضرورة أنه مرتبط باضمحلال الثقافة القديمة، بل هو مرتبط بقدرة المؤسسة على أحداث نوع من التوازن بين: "التنوع الثقافي والتميز الثقافي"، "أجيال العاملين بما يحملوه من منظومات قيمية وثقافية مختلفة"، الخصوصية والانفتاح اللامحدود"، "الاستيراد والإبداع الذاتي". ويمكن إبراز آليات نجاح التغيير الثقافي في مؤسسة الضيافة، من خلال وضع آليات أولية وأخرى ثانوية لتغيير ثقافتها، وهي كالآتي¹:

1.3/ الآليات الأولية: وتشمل:

- تسويق رسائل قوية للعاملين، تحمل قيم ورمزيات تبلور القضية الجوهر للمؤسسة، والتي من أجلها أنشأت المؤسسة، مثل: التأكيد على أهمية خدمة الزبون، الإبداع، الجودة... الخ؛
- أساليب القائد في التعامل مع الأزمات والحوادث الحرجة؛
- تدريب العاملين والمشرفين والاطارات والقادة على القيم والسلوكيات الجديدة، وكيفية التأقلم مع التغيير؛
- ربط الأداء مع المكافأة، حيث يساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء، والتأكيد على ولاء العاملين للمؤسسة؛
- المعيار المعتمد في اختيار العاملين وترقياتهم وإنهاء الاستخدام، والتي تتطلب الاهتمام بخصائص العاملين وتشخيص سلوكيات العمل الأكثر ملائمة، والداعمة لمسار العمل الوظيفي، وتجنب أسلوب الفجائية في التعامل مع العاملين، والسعي لتعميق وعي العاملين المستقطبين، وجعل اتجاهاتهم متلائمة مع ثقافة المؤسسة.

2.3/ الآليات الثانوية: وتتضمن:

- الهياكل والنظم والإجراءات في المؤسسة، والتي تكون ذات أهمية لتغيير ثقافة المؤسسة؛
- البيئة المادية، كواجهات المباني، الديكور الداخلي، الأثاث، توزيع المعدات، الفضاءات المادية وأزياء العاملين، والتي لها دور كبير في تكوين وبناء صورة جديدة عن المؤسسة، وتعكس البعد المادي الظاهري للثقافة؛
- القصص والأساطير حول أهمية الأحداث والأفراد العاملين، والتي تحتوي على مزيج من الحقائق والروايات حول أفعال الأبطال في الماضي، والتي تساهم في ضمان نجاح المؤسسة، خاصة عند التعامل مع الكوارث والأزمات.

¹ نعمة عباس الخفاجي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 122-123-124. بصرف

وفي هذا الإطار، ومن أجل تغيير ثقافي فعال يعمل على ترسيخ ثقافة التغيير في المؤسسة، ينبغي لمؤسسة الضيافة الناجحة أن تسارع إلى ترسيخ مصداقيتها أمام العاملين في المؤسسة. والطريقة الجيدة لبناء مصداقية الإدارة هي السعي إلى تحقيق شكل ما من النجاح المنظور المبكر، وإن يكن محدوداً¹.

كما أن واحداً من أكثر الأمور صعوبة بالنسبة لمؤسسة الضيافة في نجاح التغيير الثقافي، هو الإدارة الوسطى، أي حلقة الخدمة الداخلية. ذلك أن البدء بعمليات التغيير في مؤسسات الخدمات، ومنها مؤسسات الضيافة ستتخذ شكل أو هيئة الساعة الرملية. حيث أنه من الممكن لإدارة قوية تتمتع بأفكار تغييرية جيدة ونافعة، أن تقنع مجموعة رائدة في أعلى السلم التنظيمي للمؤسسة، بأن الضرورة تفرض التغيير والأخذ بفلسفة جديدة. كما أنه قد يكون من اليسير - وعلى غير ما هو متوقع - إقناع موظفي الاتصال مع الزبائن (أي الإدارة الدنيا)، بالعمل بطرق جديدة، خاصة إذا توفرت لهم أدوات جديدة، تستدعي تغذية مرتدة مفيدة من الزبائن. إلا أن الأمر الأكثر صعوبة هو إثارة ذات القدر من الحماس في المراتب الوسطى في المؤسسة، وذلك ما يجعل مؤسسات الخدمات، ومنها مؤسسات الضيافة، تتسم في كثير من الأحيان، أثناء فترة التغيير، بالكثير من الالتباس والتناقض².

وفي ضوء هذا التحليل، يمكن القول، أنه ليس ثمة طريق مختصر لإحداث حلقة خدمة داخلية فعالة، من قبل الإدارة الوسطى. ومنه لا بد إذا من التواصل الفعال لتعميم السلوك المنطقي المتناسك في كافة مستويات المؤسسة. وعلى الإدارة في الوقت ذاته أن تستغل وتعزز كل ما هو إيجابي ينشأ عن العلاقة ما بين موظفي الاتصال والزبائن³.

المطلب الرابع: ثقافة التغيير الداعمة للإبداع في تقديم خدمة الضيافة

يلعب الإبداع دوراً مهماً في الصناعات الخدمية، ويتضح هذا الدور بشكل جلي في الصناعات الفندقية، ولتمكين وتجسيد هذا الإبداع، وخاصة الإبداع التسويقي في تقديم خدمات الضيافة، لا بد من تبنى ثقافة التغيير لدى كافة أفراد مؤسسة الضيافة، لكي يتميز العمل الفندقي بالإبداع والتجديد تماشياً مع الحاجات المتغيرة للزبائن (الضيوف).

ولا يمكن تحقيق ثقافة التغيير الداعمة للإبداع، إلا عندما يدرك أفراد المؤسسة أن الإبداع هو أسبقية أولى، وتتاح لهم حرية وموارد كافية لتحقيقه، مع التزام الإدارة العليا به في استراتيجية المؤسسة، وتشكيل فرق العمل التي تقدم منتجات جديدة ومبدعة، بغية جعل المؤسسة تتسم باستراتيجيات مبنية على الالتزام بالإبداع.

إن سرعة تغير البيئة التنافسية، وشدة المنافسة، وتغير أذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم، سيدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى تحسين أدائها، من خلال تحسين مستويات الإبداع في تقديم منتجات ذات جودة، عن طريق تفعيل ثقافة التغيير الداعمة للإبداع والتجديد لدى العاملين، من خلال توظيف الرأسمال الفكري للعاملين⁴. بالإضافة إلى أن الإبداع

¹ ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 366. بتصرف

² نفس المرجع، ص 367.

³ نفس المكان.

⁴ 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، 4-5 ديسمبر 2007، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر)، ص 4.

أصبح اليوم يلعب دورا أساسيا في نجاح المنتجات الجديدة، وأصبح له دور استراتيجي في تحديد التميز التنافسي للمؤسسات¹.

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 تبني الإبداع والتجديد في تقديمها للخدمات، لكسب ثقة الزبائن وولائهم، ولن يتأتى هذا إلا من خلال اعتناق فلسفة وثقافة التغيير في العمل الفندقية، والتي من بين أهدافها تكريس منهج التغيير نحو الأفضل، من خلال نشر الثقافة الإبداعية بين العاملين، خاصة الذين هم على تماس مباشر بالضيوف.

ويلعب تبني وتطبيق ثقافة التغيير في مؤسسة الضيافة دورا كبيرا في ترقية الإبداع التسويقي للعاملين الذين هم على اتصال مباشر بالضيوف، من خلال ما يلي:

- غرس وتنمية ثقافة الإبداع في أذهان العاملين بمؤسسة الضيافة، من خلال اهتمام الإدارة العليا بتشجيع العاملين 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 المتميز²؛
- 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... الخ)، 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 المخططة³؛
- 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 تغييرية تؤكد على حرية المبادرة والإبداع وقبول

¹ Rafik. Letaief, " **Vers une meilleur compréhension de la créativité au sein des équipes virtuelles globales**", [http://www.dauphine.fr], p 15.

² رقم 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 حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر)، ص 17.

³ 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.

الاختلاف، على عكس التنظيم الهرمي متعدد المستويات التنظيمية، وشديد المركزية، والذي يغرس قيم ثقافية تقضي على كل محاولة للتجديد والإبداع¹.

وبالتالي لكي تكون مؤسسة الضيافة 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 بمؤسسات الضيافة الأخرى. ولن يتأتى هذا إلا بتبني نشر منهج ثقافة التغيير الداعمة للإبداع 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 الإبداع والتجديد للخدمات المقدمة للضيوف².

لذا فإنه من الضروري على مؤسسة الضيافة 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.

¹ رقام لينده، "مرجع سبق ذكره"، ص 19.

² سملاي مجذبه، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، (المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر)، ص 424.

خلاصة:

عالج هذا الفصل مساهمة الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتنمية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، من خلال التطرق لميكانيزمات بناء ثقافة تنظيمية موجهة بالزبون داخل مؤسسة الضيافة، (والتي تعتبر نتاج السلوكيات والتفاعلات المتواجدة في كل حقل من حقول المؤسسة الثلاث، (الحقل الاستراتيجي، الحقل الثقافي والحقل التنظيمي)). وترتكز هذه الميكانيزمات في بنائها لثقافة تنظيمية موجهة بالزبون على إحداث نوع التوازن والتواصل والتناغم بين حقول المؤسسة الثلاث، حيث يعتمد الحقل الاستراتيجي في بلورته لفلسفة التفكير والتسيير بعيد المدى، في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، على المنطقين الثقافي والتنظيمي للمؤسسة، ويرتكز الحقل الثقافي القيمي، في كيفية تصوره للمؤسسة وتفاعلاتها ونموها وأهدافها، من زاوية القيم والمعتقدات والطقوس والمعايير والممارسات الثقافية التفاعلية اليومية، وعلى ترجمة أفكار الحقلين الاستراتيجي والتنظيمي إلى قيم وممارسات ثقافية يومية في المؤسسة، ويبني الحقل التنظيمي وما يحتويه من قواعد واجراءات وممارسات بيروقراطية لتنظيم العمل المؤسسي، على أساس القيم الثقافية والاستراتيجيات.

وتتجسد مساهمة الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بمؤسسة الضيافة في إيجاد وتنمية الإبداع في تقديم الخدمة، من خلال إعتناق عقيدة خدمة العاملين باعتبارهم زبائن داخليين، والاهتمام بجياهم الثقافية التنظيمية، وجودتها، واشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم وطموحاتهم، بدءاً بتطبيق وتبني التسويق الداخلي وثقافته، المبنية على تطبيق الأساليب والممارسات التسويقية الخارجية على العاملين، من خلال إختيار واستقطاب أفضل الكفاءات البشرية المملوكة للقدرات الإبداعية في التعامل الاجتماعي التفاعلي، وتوظيفها وتدريبها على أسس التعامل مع الزبائن (الضيوف)، وحل مشاكلهم، ومحاولة اشباع حاجات ورغبات الزبائن (الضيوف) بشكل ابداعي، وتمكينها على ذلك، من خلال إعطاء كامل الحرية والاستقلالية للعاملين لاتخاذ القرارات في مجال خدمة الزبائن، وتفجير طاقاتهم الفكرية الإبداعية، مع تطبيق مفهوم الزبون الداخلي وثقافة الخدمة، من خلال التحفيز المادي والمعنوي العادل للعاملين، خاصة من هم على اتصال مكثف 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، وإرساء مناخ ثقافي ذو توجه تسويقي داخل الفندق، من خلال ترسيخ ثقافة خدمة الزبون (الضيف) في أوساط العاملين. مروراً بتجسيد وتكريس ثقافة الجودة كمنهج عمل في التعاملات الداخلية بين العاملين، والعاملين والادارة والعاملين والمحيط الخارجي، مع بدأ تطبيق هذه الثقافة من الادارة العليا للمؤسسة نفسها، وتشجيع العمل وفق الفرق والمجموعات، وتطبيق مدخل تسيير الجودة الشاملة. وانتهاءً بترسيخ ثقافة التغيير والإبداع، وتشجيعها لدى العاملين، وعدم معاقبتهم على الأخطاء التي يمكن أن تحصل في إطار الإبداع، مع التشجيع على التفكير خارج صندوق الممارسات البيروقراطية الروتينية، ومحاولة تذليل الصعوبات، وتسويق قيم وأفكار ثقافة التوجه بالزبون لدى الادارة الوسطى للمؤسسة، باعتبارها حلقة الوصل بين الادارة العليا للمؤسسة والمستويات التي تتعامل مع الزبائن (الضيوف)، والعقبة الكؤود، في وجه التغيير.

الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية الموجهة
بالزبون وإبداع تقديم الخدمة لعينة من
الفنادق فئة (5) نجوم بالجزائر

تمهيد:

تناولت الفصول السابقة، الأسس والأطر النظرية التي يقوم عليها فكر الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، والإبداع في تقديم خدمة الضيافة، مع توضيح العلاقة الوطيدة بين الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمة الضيافة، باعتبار أن هذا الأخير هو انعكاس للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون وتابع لها، الشيء الذي يبرز الدور الاستراتيجي الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتطوير الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، وفي هذا الفصل سيتم إسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني، من خلال دراسة عينة من المؤسسات الفندقية فئة (5) نجوم بالجزائر، والمتمثلة في (فندقي الأوراسي والجزائر، العموميين، وفندقي السوفيتال والواحة الخاصين)، وتشخيص حال الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بهذه المؤسسات، وانعكاساته على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة. وفي هذا السياق سيتم معالجة الجزء التطبيقي من الإشكالية الرئيسية للبحث، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وتحديد خصائص عينة البحث؛
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية؛
- المبحث الثالث: النتائج العامة واختبار الفرضيات؛
- المبحث الرابع: ثقافة التوجه بالزبون والإبداع في خدمة الضيافة بالجزائر (بين المنافسة ومعوقات الممارسة).

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وتحديد خصائص عينة البحث

إن التطور الذي تشهده الصناعة السياحية والفندقية في العالم، والذي تزامن مع الانفتاح الاقتصادي العالمي، وبروز فكر اقتصادي معاصر قائم على الإبداع والجودة والكفاءات، يجعل من مواكبته بالنسبة للمؤسسات الفندقية الجزائرية أمرا في غاية الأهمية، من خلال تطوير خدماتها عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري، أو ما يسمى باللغة التسويقية "الزبائن الداخليين". وقبل تشخيص واقع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون وانعكاساته على الإبداع في تقديم الخدمات بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، سيتم التطرق للمحة عامة عن قطاع الفنادق بالجزائر.

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 الإبداع والجودة والكفاءات.

وقامت الجزائر بعدة محاولات لإصلاح المنظومة الفندقية في خضم هذه التغيرات الاقتصادية العالمية، من أجل تكييف وتأهيل المؤسسات الفندقية بالجزائر للتأقلم مع عولمة الاقتصاد، وخلق قيمة مضافة للاقتصاد الجزائري، ومنافسة المؤسسات الفندقية العالمية.

وتتحدث لغة الأرقام عن أن هناك ما مجموعه 1185 مؤسسة إيواء، موزعة على كامل التراب الوطني من بينها 65 تابعة للقطاع العام، أي أن هذا القطاع يمثل 5.48 % فقط من مجمل الحظيرة الفندقية. وأن القطاع الفندقية العمومي يمثل من حيث السعة 18613 سرير من مجموع 99605 سرير. والجدول التالي يبرز ذلك:

الجدول رقم (09): الحظيرة الفندقية بالجزائر حسب معيار الملكية

عدد الأسرة	عدد المؤسسات الفندقية	الحظيرة الفندقية بالجزائر حسب معيار الملكية
18 613	65	ملكية عمومية
74 744	1 059	ملكية خاصة
3114	07	ملكية مختلطة
3 134	54	ملكية جماعية محلية
99605	1 185	المجموع

المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية الجزائرية (<http://www.matta.gov.dz>).

وبالنسبة لتوزيع المؤسسات الفندقية بالجزائر حسب درجة النجومية لسنة 2014، يمكن إبرازه وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (10): المؤسسات الفندقية بالجزائر حسب درجة النجومية

عدد الأسرة	عدد المؤسسات الفندقية	المؤسسات الفندقية بالجزائر حسب درجة النجومية
4 242	08	المؤسسات الفندقية فئة (5) نجوم
1 800	06	المؤسسات الفندقية فئة (4) نجوم
5 829	39	المؤسسات الفندقية فئة (3) نجوم
4 605	46	المؤسسات الفندقية فئة نجمتين
10 639	149	المؤسسات الفندقية فئة نجمة واحدة
8 406	156	المؤسسات الفندقية غير المصنفة
35521	404	المجموع

المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية الجزائرية (<http://www.matta.gov.dz>).

يبرز الجدول أعلاه، أن المؤسسات الفندقية فئة (5) نجوم بلغ عددها 08 بسعة 4242 سرير، وقد ارتفع عددها في أواخر سنة 2015 إلى (13) فندقاً¹. وفي هذا السياق يمكن القول أن العرض الفندقي عموماً، والمؤسسات الفندقية فئة (5) نجوم على وجه الخصوص عددها منخفض مقارنة بالطلب السياحي الداخلي والخارجي المتزايد. وبالنسبة لعدد الوافدين وليالي المبيت في الفنادق الجزائرية (مقارنة بين سنتي 2013 و 2014)، يمكن إبرازه في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): عدد الوافدين وليالي المبيت في الفنادق الجزائرية (مقارنة بين سنتي 2013 و 2014)

نسبة النمو	ليالي المبيت		نسبة النمو	الوافدين		السياح
	2014	2013		2014	2013	
-15,74 %	837812	994266	-0,24 %	401073	402028	غير المقيمين (الأجانب)
4,88 %	6215932	5926968	1,48 %	3772511	3717343	المقيمون (السياح الداخليون)
1,91 %	7 053 744	6 921 234	1,32 %	4 173 584	4 119 371	المجموع

المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية الجزائرية (<http://www.matta.gov.dz>).

وفقاً للجدول أعلاه، يمكن القول أن الوافدين غير المقيمين (الأجانب) انخفض عددهم في سنة 2014 حيث بلغ 401073، مقارنة بسنة 2013، والذي بلغ 402028، بنسبة نمو قدرت بـ 0,24- %، كما انخفض عدد ليالي مبيت هؤلاء سنة 2014، حيث بلغ 837812، في حين كان يقدر سنة 2013 بـ 994266، وبلغت نسبة النمو -15,74 % . أما فيما يخص الوافدين المقيمين (السياح الداخليون)، فقد ارتفع عددهم في سنة 2014، حيث بلغ 3 772 511، مقارنة بسنة 2013، والذي بلغ 3 717 343، بنسبة نمو قدرت بـ 1,48 %، كما ارتفع عدد ليالي مبيت هؤلاء سنة 2014، حيث بلغ 6215932، في حين كان يقدر سنة 2013 بـ 5926968، وبلغت نسبة النمو 4,88 % . وفيما يخص مجموع الوافدين، فقد ارتفع عددهم في سنة 2014 حيث بلغ 4 173 584، مقارنة بسنة 2013، والذي بلغ 4 119 371، بنسبة نمو قدرت بـ 1,32 %، كما ارتفع عدد ليالي المبيت لسنة 2014، حيث بلغ 7 053 744، في حين كان يقدر سنة 2013 بـ 6 921 234، وبلغت نسبة النمو 1,91 % . وفي هذا

¹ مقابلة مع مسؤول بمديرية الفنادق بوزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية بالجزائر، بتاريخ 2015/11/10.

الإطار، يمكن القول أن هناك انتعاش للسياحة الداخلية مقارنة بالسياحة الوافدة من الخارج، رغم انتعاش السياحة عموما لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013.

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 الفندقية¹. حيث تم القيام بخصخصة تدريجية للمؤسسات الفندقية والهياكل السياحية التابعة للقطاع العمومي الحكومي، وتشجيع مبادرات الخواص لتحسين وتطوير نوعية الخدمات الفندقية والقطاع أجمع، وإعادة تأهيل الحضيرة الفندقية الموجودة لتتماشى مع التغيرات والرغبات المتغيرة للضيوف؛ ولترويج صورة البلاد والمنتجات السياحية الجزائرية في الخارج.

ومن بين الإصلاحات التي قامت بها الجزائر للنهوض بالقطاع السياحي وتفعيل حركيته وتنافسيته، هو تطبيق المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT آفاق 2030، من أجل تنمية السياحة بالجزائر، وجودتها²، 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 وبشريا، بما يتوافق والمواصفات العالمية في مجال الجودة، وهذا لمنافسة المؤسسات الفندقية والسياحية العالمية في السوق السياحي الجزائري والأسواق العالمية، في ظل انضمام الجزائر المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة.

ويشكل المخطط التوجيهي للتنمية السياحية مرجعا لسياسة جديدة تبنتها الدولة الجزائرية، ويعد جزءا من المخطط الوطني لتهيئة الإقليم في آفاق 2030، وحدد هذا المخطط خمس أهداف كبرى لتنفيذ سياسة جديدة وهي:

1. ترقية اقتصاد بديل للمحروقات؛
 2. ترميم صورة الجزائر، وجعلها مقصدا سياحيا بامتياز؛
 3. تنشيط التوازنات الكبرى، وانعكاسها على القطاعات الكبرى؛
 4. ترميم التراث التاريخي والثقافي، مع مراعاة خصوصية كل التراب الوطني؛
 5. التوثيق الدائم بين ترقية السياحة والبيئة.
- كما يركز المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية على خمس ديناميكيات، هي:
1. مخطط الجزائر كوجهة سياحية؛
 2. الأقطاب السياحية ذات الامتياز؛
 3. مخطط الجودة السياحية؛
 4. مخطط الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛

¹ أحمد بن عشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 170.

² <http://www.andt-dz.org>, (12/12/2016).

5. مخطط تمويل السياحة.

وبالرجوع إلى للوضع التنظيمية للمؤسسات الفندقية بالجزائر، والمالكين لهذه المؤسسات، يمكن توضيحها على النحو التالي¹:

- مؤسسة التسيير الفندقي للأوراسي ومؤسسة التسيير الفندقي لفندق الجزائر EX-ST George، وهما كبريات المؤسسات الفندقية العمومية في الجزائر؛

- خمسة عشر (15) مؤسسة مكلفة بتسيير الفنادق والمركبات السياحية موزعة على النحو التالي:

- ثماني (8) مؤسسات مكلفة بتسيير المؤسسات الفندقية الجهوية، كمؤسسة التسيير السياحي بعنابة، ومؤسسة التسيير السياحي بيسكرة، بتلمسان، وبغرداية... 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 (3) معاهد مكلفة بالتكوين الفندقي والسياحي، والتي هي المزود الرئيسي للعمالة المتخصصة في هذا المجال، لمعظم المؤسسات الفندقية بالجزائر، وبعض الدول الإفريقية والعربية. وهي كالتالي:

- المعهد العالي للفندقة والسياحة ISHT الكائن بفندق الأوراسي 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 بتيزي وزو، وهو مكلف بتكوين التقنيين في مجال الفندقة والسياحة.

وتعتبر المؤسسات الفندقية العالمية، والتي تعمل بالجزائر كفندق السوفيتال (محل دراسة البحث)، 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 الإبداع ومستوى جودة خدماتها، ولن يتأتى هذا إلا بتبني وتطبيق الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون.

¹ أحمد بن عشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 172.

المطلب الثاني: عينة البحث وأدوات الدراسة

نظرا للأهمية العلمية والعملية التي يحظى بها الجانب الميداني، لإعطاء الوجه الآخر للبحث العلمي، في دراسة كهذه، كان لا بد من تمهيد، يتطرق لأهم الأفكار والأدوات والوسائل المستخدمة في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني، فضلا عن الأساليب الإحصائية التي تم إتباعها لمعالجة أداة البحث (الاستبانة)، وتحديد مجتمع وعينة البحث. **أولا: مصادر وأساليب جمع المعلومات:**

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع معلومات هذه الدراسة، وتتمثل في:

1.1/ المصادر الثانوية:

تم مراجعة أدبيات الدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمات الضيافة، من خلال الحصول على المعلومات المتوفرة في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية، الدوريات والمقالات، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة، وبعض المواقع ذات الصلة على شبكة الأنترنت. وفي ضوء المعلومات المستقاة من هذه المصادر الثانوية، تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها.

2.1/ المصادر الأولية:

لمعرفة حقيقة واقع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون وانعكاساته على إبداع تقديم الخدمة بالمؤسسات الفندقية عينة الدراسة، تم الاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر الميدانية للحصول على المعلومات المطلوبة، والتي تمثلت في:

1.2.1/ المقابلات الشخصية:

حيث تطلبت عملية جمع المعلومات إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع مسيري شؤون الموارد البشرية وشؤون التسويق بالمؤسسات الفندقية عينة الدراسة، باعتبارهم المسؤولين والمكلفين الأوائل عن تبني وتطبيق ركائز الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، المتمثلة في (التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ثقافة الجودة وثقافة التغيير). وكان الهدف من هذه المقابلات هو الحصول على المعلومات اللازمة، وتكوين الأفكار بشأن واقع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون ومستوى الإبداع في تقديم الخدمات بتلك المؤسسات.

بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولين في وزارة السياحة، بغرض جمع المعلومات، فيما يتعلق بوضعية المؤسسات الفندقية محل الدراسة خصوصا، والمؤسسات الفندقية ذات الخمس (5) نجوم عموما، بالإضافة إلى أساليب التسيير والحلول والعلاجات التي سطرتها وزارة السياحة حول قطاع الفنادق عموما، لتحسين جودة وإبداعية مخرجاته وتنافسيته، خاصة في ظل التوجه الكبير من قبل الدولة للقطاع السياحي وتطويره، في إطار التنويع الاقتصادي، والابتعاد تدريجيا عن اقتصاد الريع البترولي. بالإضافة إلى إجراء العديد من المقابلات مع بعض الأساتذة الجامعيين المختصين في إدارة الأعمال والتسويق؛

2.2.1/ الملاحظات:

من خلال الزيارات الميدانية المتعددة للمؤسسات محل البحث، تم أخذ العديد من الملاحظات فيما يخص: طرق الاستقبال، كفاءات التعامل مع الضيوف، وسير العمليات الخدمية في المكاتب الأمامية، والوقوف عن كثب على تفاصيل الخدمة من الناحية السلوكية والإجرائية، أساليب التسيير، ومدى الاهتمام بثقافة البحث العلمي،... الخ؛

3.2.1/ 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 وزارة السياحة؛

4.2.1/ الاستبيان:

ويعتبر هذا الأخير من بين المصادر الأساسية، التي تم الاعتماد عليها، للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استمارة استبائية موجهة لعينة من العاملين بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، وأخرى موجهة لعينة من زبائن (ضيوف) هاته المؤسسات، من خلال الاستفادة من أدبيات الدراسات السابقة المشابهة، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التسويق وإدارة الأعمال. وهدف هاذين الاستبائتين هو معرفة واقع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، من خلال ركائزها المتمثلة في: (التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ثقافة الجودة وثقافة التغيير)، وانعكاسات هذا الواقع على مستوى الإبداع في تقديم خدمات الضيافة بهذه المؤسسات.

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.

وتهدف هاتين الاستبائتين إلى التأكد من صحة الفرضيات من عدمها، والتي تم وضعها في بداية البحث، وقد تم مراعاة عند وضع أسئلة الاستبيان، أن تكون سهلة وواضحة وبعيدة عن الغموض، وذات نهايات مغلقة، لتسهيل وتسريع الإجابة عليها، وحتى لا يضطر أفراد العينتين إلى الإجابة بطريقة عشوائية.

واشتملت استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة على جزئين، هما:

- **الجزء الأول:** ويتضمن معلومات عامة، تهدف إلى التعرف على خصائص عينة الموظفين، وتمثلت في العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، التحصيل الدراسي، عدد سنوات العمل في الفندق، وعدد الدورات التدريبية المتلقاة.
 - **الجزء الثاني:** ويتضمن عبارات تقيس متغيرات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون وركائزها، بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من العبارات بلغ عددها 32 عبارة، حيث غطت العبارات من 1 إلى 6 محور (التوجه بالزبون كمنهج عمل)، والعبارات من 7 إلى 24 محور (التسويق الداخلي وثقافة الخدمة)، والعبارات من 25 إلى 28 محور (ثقافة الجودة)، والعبارات من 29 إلى 32 محور (ثقافة التغيير).
- بينما اشتملت الاستبانة الموجهة إلى زبائن (ضيوف) المؤسسات محل الدراسة - وباعتبارها نتيجة أو حوصلة لواقع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، بهاته المؤسسات، وانعكاساته على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة- على فقرات تقيس متغيرات الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، وقد احتوت هذه الاستبانة على مجموعة من العبارات بلغ عددها 10 فقرات، وهذه العبارات مرتبطة بانعكاسات ركائز الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون على الإبداع في تقديم الخدمة بالمؤسسات المبحوثة.

وقد تم استخدام مقياس "likert" الخماسي، المكون من خمس درجات، وذلك لقياس اجابات المبحوثين من العاملين، على عبارات الاستبيان الخاص بهم، وكذلك هو الحال مع الزبائن (الضيوف)، حسب الجدول التالي:

جدول رقم (12): درجات إجابة المبحوثين

الإطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: من إعداد الباحث

كما أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام، لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً، باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية، وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج، حيث تبنت الدراسة المعيار التالي للحكم على الاتجاه، عند استخدام مقياس "likert" الخماسي، وهو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (13): مقياس تحديد المعدل النسبي والأهمية النسبية للوسط الحسابي

الأهمية النسبية لدرجات المقياس	درجات المقياس المستخدمة في الدراسة	المعدل النسبي		الوسط الحسابي	
		إلى	من	إلى	من
درجة كبيرة جدا	دائما	100%	84%	5.00	4.20
درجة كبيرة	غالبا	83.8%	68%	4.19	3.40
درجة متوسطة	أحيانا	67.8%	52%	3.39	2.60
درجة صغيرة	نادرا	51.8%	36%	2.59	1.80
درجة صغيرة جدا	إطلاقا	35.8%	20%	1.79	1.00

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تم إعداد هذا الجدول، وفق المعيار التالي:

- المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى = $5 - 1 = 4$
- عدد الفئات = 5 (حسب مقياس "likert" الخماسي، المستخدم في الدراسة)
- طول الفئة = $5 \div 4 = 0.8$ (المدى ÷ أكبر قيمة في المقياس)
- إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل فقرة من الفقرات، والأهمية النسبية لها، كما ظهر في الجدول السابق.

ثانيا: أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان، 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؛
- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة صدق وثبات الاستبانة المستخدمة، ومحاورها؛
- الإحصاء الرياضي: حيث تم الاعتماد على دراسة الأنحدار المتعدد، باستخدام تحليل التباين ANOVA، بهدف اختبار صحة الفرضيات من عدمها.

ثالثا: مجتمع وعينة البحث:

اشتمل مجتمع البحث على المؤسسات الفندقية المحلية والأجنبية (العمومية والخاصة) ذات الخمس (5) نجوم، والتي تصنف بأنها الأكبر من حيث عدد الغرف، والتنوع في الخدمات، والالتزام بمعايير الجودة، مقارنة بالفنادق الأخرى الأقل نجومية، فضلا عن سهولة الكشف عن متغيرات الدراسة في هذه الفئات دون غيرها. وقد تم الاعتماد على دليل الفنادق والمطاعم المعد من قبل وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية، بالإضافة إلى المعلومات المقدمة من قبل مديرية الفنادق بهذه الوزارة، حول الإحصاءات والمستجدات الخاصة بالفنادق ذات الخمس (5) نجوم بالجزائر، حيث يبلغ عدد المؤسسات الفندقية بالجزائر والمصنفة بـ (5) نجوم (13) مؤسسة، وتتمثل في: (فندق الأوراسي، فندق الجزائر (EX-ST george)، فندق سوفيتال، فندق شيراطون الجزائر، فندق شيراطون وهران، فندق شيراطون عنابة، فندق هيلتون، فندق ماريوت قسنطينة، فندق رويال وهران، فندق ميريديان وهران، فندق رويال تيليب سكيكدة، فندق رينيسونس تلمسان، فندق الواحة الجزائر). وتشكل هذه الفئة من الفنادق مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار أربع (4) مؤسسات فندقية كعينة تمثل هذا المجتمع الإحصائي، وهي فندق الأوراسي*، وفندق الجزائر (EX-ST george)*، ويمثلان المؤسسات الفندقية العمومية ذات الخمس (5) نجوم، وفندق الواحة، ويمثل

* فندق الأوراسي هو مؤسسة فندقية عمومية جزائرية فئة 5 نجوم مقرها الجزائر العاصمة، افتتح ابوابه للزبائن (الضيوف) في 02 جوان 1975، وهو يمثل جزء من تراث المؤسسات الوطنية (سوناتور وأتور والديوان الوطني للمؤتمرات والمحاضرات). وفي سنة 1983، وفي إطار إعادة الهيكلة، أصبح فندق الأوراسي مؤسسة اشتراكية، وفي 12 فبراير 1991 واثرا تغيير نظامه الأساسي أصبح مؤسسة إقتصادية عمومية ذات أسهم. وتعتبر مؤسسة تسيير فندق الأوراسي الجزائر من المؤسسات الأولى المدججة في البورصة، لقد تم تحويل ملكيتها إلى الشركة القابضة للخدمات بموجب المرسوم 95-25 المتعلق بتسيير الأموال التجارية للدولة، واحتضن فندق الأوراسي عدة أحداث تاريخية، أهمها (اجتماع جبهة الصمود والتصدي سنة 1978، واجتماع منظمة الدول المصدرة للبترول سنة 1981، وقمة رؤساء الدول العربية سنة 1988). لمزيد من التفاصيل، أنظر:

- <https://ar.wikipedia.org>

* يعتبر فندق الجزائر إحدى جواهر التراث الثقافي الوطني، حيث كان عبارة عن قصر إسباني عثماني قدم، مخصص لإقامة الداي، وخلال الحرب العالمية الأولى حولته عائلة غيوشان المالكة للقصر إلى مكان لاستقبال أفراد الطبقة البرجوازية المقيمة بالجزائر، وكان القصر يضم آنذاك 180 غرفة. وفي سنة 1927 تم ترميم القصر وتحويله إلى فندق، من 180 غرفة. ودشنته السلطات الفرنسية في 4 جويلية 1930 احتفالا بمرور مائة سنة على احتلالها للجزائر، ونظرا للنفوذ الكبير للإنجليز على الفندق، أطلق عليه اسم "سان جورج"، أي "الوالي الصالح جورج"، تيمنًا بوالي صالح بروتستانتي في بريطانيا اسمه "جورج". وشهد الفندق استضافة نزلء مرموقين، أمثال وستون تشرشل، ودافيد أيزنهاور، والثائر إرنستو تشي غيفارا، ونيلسون مانديلا. وبعد الإستقلال أتمت الدولة الجزائرية فندق سان جورج، وبقي يطلق عليه هذا الاسم إلى غاية 1982، عندما تم غلقه سنة 1978 إلى غاية سنة 1982، لإبحاز عمليات توسيع وتحففة على المقاس الدولي للفندقة الفاخرة، مع الحفاظ على النمط العمري المميز للفندق، وأعيد افتتاحه بتاريخ 1983، تحت اسم جديد هو "فندق الجزائر". سان جورج سابقا. والجدير بالذكر أن "سلسلة الجزائر" تضم كل على مستوى التراب الوطني كل من فندق الجزائر، وفندق كراددة، وفندق قورارة، وفندق القايد، وفندق الساور. لمزيد من التفاصيل، أنظر:

- <http://www.chaineeldjazair.com>

- <http://www.ennaharonline.com>, 16/09/2011.

- <http://www.echoroukonline.com>, 21/01/2012.

المؤسسات الفندقية الخاصة المحلية ذات الخمس (5) نجوم، وفندق سوفيتال*، ويمثل المؤسسات الفندقية الخاصة الأجنبية (فنادق السلاسل) ذات الخمس (5) نجوم، وهذا لإحداث نوع من المقارنة بين المؤسسات الفندقية العمومية والمؤسسات الفندقية الخاصة، فيما يخص واقع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون وانعكاساته على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة. وباعتبار الجزائر العاصمة هي المدينة التي يتواجد بها أكبر عدد من هذه المؤسسات، مقارنة بباقي المدن الأخرى، إضافة إلى حجم الوفود السياحية المحلية والأجنبية الرسمية وغير الرسمية، الذي يقصد هذه المدينة، والتنافس الكبير بين هذه المؤسسات المتقاربة جغرافيا، تركزت عينة الدراسة في هذه المدينة.

ولقد تم التعامل في هذه الدراسة مع عينة من العاملين، في مختلف المستويات الإدارية، بالفنادق عينة الدراسة، وخاصة العاملين في الخطوط الأمامية، نظرا لارتباطهم الشديد مع الضيوف، في إجراءات تقديم الخدمة الفندقية. كما تم التعامل مع عينة من زبائن (ضيوف) هاته المؤسسات، لمعرفة واقع الإبداع في تقديم الخدمة بهذه الأخيرة.

وتلبية لأغراض الدراسة الميدانية، ورغبة في تحسين درجة تمثيل مجتمع البحث، تم توزيع (160) استبانة على مختلف المؤسسات الفندقية عينة الدراسة، في الفترة التي امتدت (12) يوما عشر شهرا، ابتداءً من شهر نوفمبر سنة 2014 إلى نهاية شهر نوفمبر 2015. علما بأنه تم القيام باللقاءات المباشرة مع الإدارات التنفيذية في الفنادق عينة الدراسة، وعلى إثرها تم استرجاع الاستبانات، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصحيحة (98).

وبالنسبة لعينة الزبائن (الضيوف)، فإنه قد تم اختيار مفرداتها، وفقا لوجودها زمنيا أو لحظيا في تلك الفنادق، وكذلك هو الأمر بالنسبة لإجابات هذه العينة، حيث كانت إجاباتهم بشكل لحظي، وعدم ترك الاستبانات لديهم، واسترجاعها في وقت آخر. وقد بلغت الاستبانات الموزعة والمستلمة الصحيحة (67) استبانة.

إن عينات بهذا الحجم تعتبر ملائمة للوفاء بغرض الدراسة، ويوضح الجدول التالي الاستبانات الموزعة والمستلمة.

الجدول رقم (14): الاستثمارات الاستبائية الموزعة والمستلمة من قبل عيني الموظفين والزبائن (الضيوف)

الرقم	المؤسسة الفندقية	عدد العمال	عدد الغرف	الاستبانات الخاصة بالعاملين		الاستبانات الخاصة بالزبائن (الضيوف)	
				الموزعة	المسترجعة والصحيحة	الموزعة	المسترجعة والصحيحة
01	فندق الأوراسي	594	412	50	30	18	18
02	فندق الجزائر (EX-ST george)	628	419	50	28	15	15
03	فندق سوفيتال	450	309	45	32	23	23
04	فندق الواحة	150	191	15	08	11	11
		المجموع		160	98	67	67
		نسبة الاسترجاع		%61.25		%100	

المصدر: من إعداد الباحث

* فندق سوفيتال هو فندق من فئة (5) نجوم، وهو جزء من سلسلة فنادق فرنسية فخمة، تديرها مجموعة أكور الفرنسية المتعددة الجنسيات، والتي تعتبر واحدة من الرواد العالميين في مجال الفنادق والترفيه. والتي تمتلك 182 فندقا حول العالم في القارات الست. ووفقا لتصنيف مخطط التهيئة السياحية "SDAT" ومخطط الجودة النوعية "PQT" في السياحة، والتي أدرجت فيها المقاييس المتعارف عليها دوليا. صنف فندق سوفيتال الجزائر كأحسن الفنادق في الجزائر لسنة 2009 وضحت له مرتبة (5) نجوم. لمزيد من التفاصيل، أنظر:

ويتضح من الجدول أعلاه أن عدد الاستبيانات الموزعة على العاملين، بمختلف المستويات الادارية في المؤسسات الفندقيتين العموميتين (الأوراسي وسان جورج (EX-ST george)) كان أكبر من عدد الاستبيانات الموزعة على العاملين في المؤسسات الفندقيتين الخاصتين (الواحة وسوفيتال)، وهذا راجع لارتفاع النسبي لعدد العاملين بالمؤسسات العموميتين، مقارنة بالمؤسسات الخاصتين، وبالتالي كبر عينة العاملين المبحوثين في المؤسسات العموميتين.

المطلب الثالث: الصدق والثبات الداخلي للاستبيان

سيتم التطرق في هذا الاطار إلى معرفة مدى صدق وثبات أداة الدراسة، المتمثلة في الاستبانة، من خلال التطرق لقياس الصدق الظاهري للأداة، وقياس ثباتها واتساقها الداخلي.

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها ومقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، تم عرضها في صورتها الأولية على بعض الأساتذة الأكاديميين المتخصصين ومن لهم خبرة وإطلاع في مجال إدارة الأعمال، التسويق، والإحصاء، من أجل الاسترشاد بأرائهم حول الفقرات التي تضمنتها الاستبانة، وقد تم الأخذ بأراء هؤلاء، حيث تم حذف بعض الفقرات، وتعديل أخرى، حتى التوصل للصورة النهائية للاستبيان.

ثانياً: الصدق والثبات الداخلي لأداة الدراسة وفق طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)

من أجل اختبار ثبات الاستبانة في إعطاء نفس النتائج ونتائج قريبة منها، فيما لو كررت عملية القياس في ظروف مشابهة على نفس العينة أو على عينة مماثلة، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث يقيس هذا المعامل مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة، ومقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المبحوثين، وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن (60%)، ويدل هذا على أن فقرات الاستبانة لها معدلات ثبات عالية.

وتبرز الجداول التالية اختبار مدى توفر الثبات الداخلي لمحاور الاستبانة، وهي كالتالي:

جدول رقم (15): الصدق والثبات الداخلي لكل محور من محاور الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (قيمة معامل (CRONBACH ALPHA)	معامل الصدق
01	ثقافة التوجه نحو الزبون كمنهج عمل	06	0.964	0.981
02	التسويق الداخلي وثقافة الخدمة	18	0.989	0.994
03	ثقافة الجودة	04	0.932	0.965
04	ثقافة التغيير	04	0.961	0.980

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

وفقاً للجدول رقم (15) أعلاه، يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الثبات، لردود المستجوبين من العاملين، على المحور الأول وفقراته، والخاص بثقافة التوجه نحو الزبون كمنهج عمل، فاقت 60%، حيث بلغت (0.964). والحال نفسه بالنسبة لقيمة معامل الثبات، لردود المستجوبين من العاملين، على المحور الثاني وفقراته، والخاص بالتسويق الداخلي وثقافة الخدمة، حيث فاقت 60%، وبلغت (0.989). وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل الثبات، لردود المستجوبين من العاملين، على المحور الثالث وفقراته، والخاص بثقافة الجودة، حيث فاقت 60%، وبلغت (0.932).

ولا يختلف الأمر بالنسبة لقيمة معامل الثبات، لردود المستجوبين من العاملين، على المحور الرابع وفقراته، والخاص بثقافة التغيير، حيث فاقت 60%، وبلغت (0.961). وتعتبر هذه النسبة عالية ومقبولة، وهذا يعني توفر درجة عالية من الثبات الداخلي والصدق في الإجابات، ومنه يمكن الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة.

جدول رقم (16): الصدق والثبات الداخلي لجميع محاور الاستبانة الخاصة بالعاملين

معامل الصدق	معامل الثبات (قيمة معامل (CRONBACH ALPHA)	عدد الفقرات	جميع محاور الاستبانة
0.996	0.993	32	الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

وفقا للجدول رقم (16) أعلاه، يمكن ملاحظة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لردود المستجوبين على جميع العبارات فاقت 60%، حيث بلغت (0.993)، وتعتبر هذه النسبة عالية ومقبولة، وهذا يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي، وجودتها، ومنه يمكن الاعتماد على مصداقية هذه الأداة في تحقيق أهداف الدراسة، وتعميم نتائجها على مجتمع البحث.

جدول رقم (17): الصدق والثبات الداخلي لمحور الإبداع في تقديم خدمة الضيافة من وجهة نظر الزبائن (الضيوف)

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (قيمة معامل (CRONBACH ALPHA)	معامل الصدق
05	الإبداع في تقديم خدمة الضيافة	10	0.987	0.993

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

وفقا للجدول أعلاه، يمكن ملاحظة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لردود المستجوبين من الزبائن (الضيوف)، على محور الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، وفقراته، حيث فاقت 60%، وبلغت (0.987). وتعتبر هذه النسبة عالية ومقبولة، وهذا يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي، وجودتها، ومنه يمكن الاعتماد على مصداقية هذه الأداة في تحقيق أهداف الدراسة، وتعميم نتائجها على مجتمع البحث.

المطلب الرابع: خصائص عينة الموظفين بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة

من خلال النتائج التي تم التحصل عليها، جراء استقصاء عينة الموظفين، اتضحت أهم الخصائص الديمغرافية والاجتماعية التي تميز العينة المدروسة، وفيما يلي إبراز لتلك الخصائص:

أولا: عينة الموظفين حسب متغير الجنس:

ويبرز الجدول التالي خصائص عينة الموظفين حسب متغير الجنس.

جدول رقم (18): النسب المؤوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المؤوية	المجموع
ذكر	66	67.34%	98
أنثى	32	32.65%	98
			100%

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يتضح من الجدول أعلاه، والخاص بتوزيع عينة الموظفين حسب متغير الجنس، أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث في نفس العينة، حيث بلغت نسبة الذكور (67.34%)، بينما لم تتجاوز نسبة الإناث (32.65%).

ثانيا: عينة الموظفين حسب متغير العمر:

ويبرز الجدول التالي خصائص عينة الموظفين حسب متغير العمر.

الجدول رقم (19): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير العمر

العمر	من 20 الى 30 سنة	من 31 الى 40 سنة	من 41 الى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
العدد	5	52	38	3	98
النسبة المئوية	5.10%	53.06%	38.77%	3.06%	100%

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يشير الجدول أعلاه، أن أكثر أعمار عينة الموظفين محصورة بين (31 سنة و40 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (53.06%)، 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 (41 سنة و50 سنة)، بنسبة (38.77%)، وعند المقارنة بين المؤسسات الفندقية الخاصة والعمومية في الجانب الإحصائي الخاص بالأعمار، يتضح أن الفئة العمرية بين (20 سنة و30 سنة)، والتي بلغت نسبتها (5.10%)، تواجدت فقط في المؤسسات الفندقية الخاصة محل الدراسة، وأن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) والتي بلغت نسبتها (3.06%)، تواجدت فقط في المؤسسات الفندقية العمومية محل الدراسة. ويدل هذا على اعتماد المؤسسات الفندقية الخاصة بكثرة على عنصر الشباب خاصة في الوظائف ذات الاتصال المباشر بالزبائن (الضيوف).

ثالثا: عينة الموظفين حسب متغير الحالة الاجتماعية:

ويبرز الجدول التالي خصائص عينة الموظفين حسب الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (20): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	متزوج	أعزب	المجموع
العدد	87	11	98
النسبة المئوية	88.77%	11.22%	100%

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الحالة الاجتماعية، أن أغلب الموظفين متزوجون، حيث بلغت نسبتهم (88.77%)، في حين بلغت نسبة العزاب من نفس الفئة (11.22%).

رابعاً: عينة الموظفين حسب متغير المستوى الدراسي:

ويبرز الجدول التالي خصائص عينة الموظفين حسب متغير المستوى الدراسي.

الجدول رقم (21): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير المستوى الدراسي

التحصيل	تعليم ابتدائي	تعليم متوسط	تعليم ثانوي	تعليم جامعي	المجموع
العدد	00	00	54	44	98
النسبة المئوية	% 00	% 00	% 55.10	% 44.89	% 100

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة لأفراد عينة الموظفين لديهم مستوى تعليمي ثانوي، حيث بلغت نسبتهم (55.10%)، وتلتها نسبة الباحثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي، والتي بلغت (44.89%)، وهي نسبة معتبرة كذلك، في حين انعدمت نسبة الباحثين الذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي أو متوسط، أي لا وجود لموظفين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي أو متوسط، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسات الفندقية ذات (5) نجوم، والذي يحتاج إلى الأفراد ذوو الشهادات العليا، بحكم أن الأعمال في هذه المؤسسات لديها ميزات خاصة تتطلب الجودة والتحكم في التقنيات الفندقية واللغات والمعلوماتية، خاصة العاملين الذين هم في الخط الأمامي.

خامساً: عينة الموظفين حسب متغير الخبرة المهنية:

ويبرز الجدول التالي خصائص عينة الموظفين حسب متغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (22): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من سنة	من سنة إلى 3 سنوات	من 4 إلى 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات	المجموع
العدد	00	16	25	57	98
النسبة المئوية	% 00	% 16.32	% 25.51	% 58.16	% 100

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يشير الجدول أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الخبرة المهنية، أن أغلب أفراد عينة الموظفين هم من لديهم خبرة في العمل الفندقي أكثر من 5 سنوات، حيث بلغت نسبتهم (58.16%)، وقدردت نسبة الباحثين الذين لهم خبرة مهنية بين (4 و 5 سنوات)، بـ (25.51%)، وتلتها نسبة الباحثين الذين لهم خبرة في العمل الفندقي من سنة إلى 3 سنوات بـ (16.32%)، في حين انعدمت نسبة الباحثين الذين لهم أقل من سنة خبرة في العمل الفندقي. ومن خلال هذا التحليل الميداني، يمكن القول أن أغلب موظفي المؤسسات الفندقية محل الدراسة تجاوزت خبرتهم المهنية في مجال الفندقة خمس سنوات، وهذا راجع لطبيعة العمل الفندقي في المؤسسات الفندقية ذات (5) نجوم، والذي يحتاج إلى المهارات والتراكم المعرفي والخبرة في التعامل مع الضيوف، والاستقرار المهني.

سادسا: عينة الموظفين حسب متغير الدورات التدريبية:

ويبرز الجدول التالي خصائص عينة الموظفين حسب متغير الدورات التدريبية.

الجدول رقم (23): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب متغير الدورات التدريبية

الدورات	لا توجد	دورة واحدة	دورتان	3 دورات فأكثر	المجموع
العدد	00	19	48	31	98
النسبة المئوية	% 00	% 19.38	% 48.98	% 31.63	% 100

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يوضح الجدول أعلاه، أن هناك نسبة معتبرة من الموظفين تحصلوا على دورتين تدريبيتين في مجال العمل الفندقية، حيث بلغت نسبتهم (48.98%)، في حين كانت نسبة أفراد عينة الموظفين الذين تحصلوا على ثلاث دورات تدريبية فأكثر (31.63%)، وبلغت نسبة المبحوثين المتحصلين على دورة تدريبية واحدة (19.38%)، وانعدمت نسبة المبحوثين غير المتحصلين على أي دورة تدريبية. وتم ملاحظة أن هناك نسبة معتبرة من موظفي فندق سوفيتال قد تحصلوا على ثلاث دورات تدريبية فأكثر، حيث بلغت نسبتهم (62.50%)، ويمكن أن يكون سبب ذلك هو الاهتمام المتزايد بتطوير مهارات الموظفين، والذي تركز عليه سياسات فنادق السلاسل العالمية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا السياق إلى قراءة وتحليل النتائج الاحصائية الخاصة باستبيان الموظفين، مع دعمها بما تم ملاحظته من سلوكيات وتفاعلات أثناء عمليات تقديم خدمة الضيافة، والعمل الإداري بشكل عام، وسيتم تجزئة هذا التحليل بناء على مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، وفي هذا الإطار، سيكون هناك مجال خاص بالتوجه بالزبون كمنهج عمل عام للمؤسسة، يوظف الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، ومجال خاص بالتسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ويشمل (مجال الاختيار والتدريب والتمكين لأفراد تقديم الخدمة، مجال الاتصال التسويقي الداخلي، مجال التحفيز، مجال الرضا الوظيفي للعاملين، مجال ثقافة الخدمة)، ومجال خاص بثقافة الجودة، ومجال خاص بثقافة التغيير. كما سيتم التطرق إلى قراءة وتحليل النتائج الاحصائية الخاصة باستبيان الزبائن (الضيوف)، في إطار مجال الإبداع في تقديم خدمة الضيافة.

المطلب الأول: تحليل النتائج الخاصة بمجال التوجه بالزبون كمنهج عمل

تم تغطية مجال التوجه بالزبون كمنهج عمل، من خلال العبارات الواردة في الاستبيان الخاص بالموظفين، والتي تحمل الأرقام (01-02-03-04-05-06)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (24): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال التوجه بالزبون كمنهج عمل

الرقم	عبارات الاستبيان	درجة التكرار					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا			
01	إن الاهداف في المؤسسة موصوفة بشكل واضح.	36	32	17	10	03	3.79	1.145	30.21%
02	تتبنى ادارة المؤسسة الأفكار التسويقية الابداعية وتدعمها.	21	42	19	10	06	3.55	1.072	30.19%
03	تسود في المؤسسة فلسفة، تعتبر أن اشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي لن تأتي إلا من خلال اشباع حاجات ورغبات الزبون الداخلي (العامل).	25	18	33	18	04	3.38	1.160	34.31%
04	تأخذ ادارة المؤسسة اقتراحاتك بعين الاعتبار، عند القيام بأي عمل، خاصة في مجال وظيفتك.	13	47	18	18	02	3.36	1.026	30.53%
05	تنسجم قيمى الشخصية مع قيم المؤسسة.	18	55	03	10	12	3.45	1.204	34.89%
06	يتم اشراكي في حل المشكلات، التي تواجه المؤسسة.	11	41	28	11	07	3.31	1.067	32.23%
المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية		20.66	39.16	19.66	12.83	05.66			
		21.08%	39.95%	20.06%	13.09%	05.77%			

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يبين الجدول السابق أن نسبة إجابات المبحوثين بـ دائماً أو غالباً على العبارة رقم (01)، والتي كان مفادها "إن الأهداف في المؤسسة موصوفة بشكل واضح"، بلغت (69.38%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (30.60%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.79)، بانحراف معياري قدره (1.145)، وبمعامل اختلاف (30.21%).

وبالنسبة للعبارة رقم (02) والتي كان نصها "تتبنى إدارة المؤسسة الأفكار التسويقية الابداعية وتدعمها"، بينت المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين على هذه العبارة، أن نسبة الإجابات بـ دائماً أو غالباً، بلغت (64.27%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (35.70%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.55)، بانحراف معياري قدره (1.072)، وبمعامل اختلاف (30.19%).

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (03)، والتي تمحورت كالتالي: "تسود في المؤسسة فلسفة، تعتبر أن اشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي لن تأتي إلا من خلال اشباع حاجات ورغبات الزبون الداخلي (العامل)"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين بـ دائماً أو غالباً (43.87%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (56.11%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.38)، بانحراف معياري قدره (1.160)، وبمعامل اختلاف (34.31%).

أما بخصوص العبارة رقم (04) والتي مفادها "تأخذ إدارة المؤسسة اقتراحاتك بعين الاعتبار، عند القيام بأي عمل، خاصة في مجال وظيفتك"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين بـ دائماً أو غالباً (61.21%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (38.76%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.36)، بانحراف معياري قدره (1.026)، وبمعامل اختلاف (30.53%).

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (05)، والتي كان نصها "تنسجم قيمي الشخصية مع قيم المؤسسة"، بلغت نسبة إجابات المبحوثين عليها بـ دائماً أو غالباً (74.48%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (25.50%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.45)، بانحراف معياري قدره (1.204)، وبمعامل اختلاف (34.89%).

وفيما يخص العبارة رقم (06) والتي كان مفادها "يتم اشراكي في حل المشكلات، التي تواجه المؤسسة"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين عليها بـ دائماً أو غالباً (53.05%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (46.93%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.31)، بانحراف معياري قدره (1.067)، وبمعامل اختلاف (32.23%).

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائماً أو غالباً (61.03%)، وهذا فيما يخص عبارات الاستبيان المتعلقة بمجال اختيار وتدريب الأفراد (مقدمي الخدمات)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين والبالغة (38.92%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين (30.19%) و (34.89%)، وكانت

أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للعبارة رقم (02)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على الأسئلة التي أرقامها مرتبة كالتالي (01-04-06-03-05).

وتعليقا على ما تقدم من تحليلات احصائية في مجال التوجه بالزبون كمنهج عمل، يتضح أن الاحصائيات أثبتت أن الإدارات العليا للمؤسسات الفندقية عينة البحث، أبلت بلاءا حسنا في هذا المجال، لكنه لم يرقى إلى المستوى المطلوب، حيث أنه باستثناء الإجابة على العبارات (01-02-04-05) والتي فاقت نسبة الإجابات فيهما دائما أو غالبا (60%)، كانت إجابات عينة الموظفين على العبارات المتبقية بعيدة عن المستوى المطلوب الذي ينبغي أن تكون فيه المؤسسات الفندقية المدروسة. (انظر الجدول رقم (24)).

ووفقا للتحليل الاحصائي لهذا المجال، يتبين أن المؤسسات الفندقية المدروسة، تتسم ب: (انظر الجدول رقم (12))

- وضوح أهدافها لدى العاملين، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في هذا الإطار (69.38%).
 - تبنيتها في غالب الأحيان للأفكار التسويقية الابداعية ودعمها، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في هذا الإطار (64.27%).
 - عدم تبنيتها بالشكل الكافي للفلسفة التي مفادها: "أن اشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي لن يتأتى إلا من خلال اشباع حاجات ورغبات الزبون الداخلي (العامل)"، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في هذا الإطار (43.87%).
 - الأخذ بعين الاعتبار في بعض الأحيان لاقتراحات العاملين، عند القيام بأي عمل، خاص بمجال وظيفة كل عامل، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في هذا الإطار (61.21%).
 - أن أغلب العاملين في هذه المؤسسات تنسجم قيمهم الشخصية مع قيم مؤسساتهم، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في هذا الإطار (74.48%).
 - أحيانا تشارك هذه المؤسسات العاملين في حل المشكلات، التي تواجهها، وأحيانا لا تشاركهم، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في هذا الإطار (53.05%).
- وتدل هذه النتائج على عدم الاهتمام بشكل كاف من قبل المؤسسات محل الدراسة بالتوجه نحو الزبون باعتباره منهج عمل في المؤسسة، خاصة في جزئية اعتبار العاملين زبائن داخليون ينبغي إشباع حاجاتهم ورغباتهم، إضافة إلى عدم الأخذ بمحمل الجد اقتراحات العاملين، واشراكهم في عملية اتخاذ القرار والتسيير.

المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بمجال التسويق الداخلي وثقافة الخدمة

سيشمل تحليل النتائج الخاصة بمجال التسويق الداخلي وثقافة الخدمة (مجال الاختيار والتدريب والتمكين لأفراد تقديم الخدمة، مجال الاتصال التسويقي الداخلي، مجال التحفيز، مجال الرضا الوظيفي للعاملين، ومجال ثقافة الخدمة).

أولاً: تحليل النتائج الخاصة بمجال اختيار وتدريب وتمكين الأفراد مقدمي خدمة الضيافة:

تم تغطية مجال اختيار وتدريب وتمكين الأفراد (مقدمي الخدمات)، من خلال العبارات الواردة في الاستبيان الخاص بالموظفين، والتي تحمل الأرقام (07-08-09-10)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (25): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال اختيار وتدريب وتمكين الأفراد مقدمي خدمة الضيافة

الرقم	عبارات الاستبيان	درجة التكرار					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا			
07	تقوم إدارة المؤسسة باختيار وتوظيف الأفراد، ذوي الكفاءات والمهارات الإبداعية.	22	24	33	13	06	3.48	1.079	31.00%
08	تقوم إدارة المؤسسة بتدريب الموظفين، بشكل دوري ومستمر.	28	43	09	08	10	3.60	1.201	33.36%
09	يكرز التدريب على المهارات الإنسانية الخاصة بالإبداع في التعامل مع الزبائن.	30	25	26	17	-	3.67	1.098	29.91%
10	تقوم إدارة المؤسسة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين، (خاصة من هم على تماس مباشر بالزبائن)، وهذا لحل مشاكل الزبائن بشكل إبداعي، وخدمتهم.	18	27	32	13	08	3.00	1.062	35.40%
المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية		24.50	29.75	25	12.75	06			
		25%	30.35%	25.51%	13.01%	06.12%			

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا على العبارة رقم (07)، والتي كان مفادها "تقوم إدارة المؤسسة باختيار وتوظيف الأفراد، ذوي الكفاءات والمهارات الإبداعية"، بلغت (46.92%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (53.05%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.48)، بانحراف معياري قدره (1.079)، وبمعامل اختلاف (31.00%).

وبالنسبة للعبارة رقم (08) والتي كان نصها "تقوم إدارة المؤسسة بتدريب الموظفين، بشكل دوري ومستمر"، بينت المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين على هذه العبارة، أن نسبة الإجابات بـ دائما أو غالبا، بلغت (72.44%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (27.54%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.60)، بانحراف معياري قدره (1.201)، وبمعامل اختلاف (33.36%).

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (09)، والتي تمحورت كالتالي: "يكرز التدريب على المهارات الإنسانية الخاصة بالإبداع في التعامل مع الزبائن"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا (56.12%). في حين توزعت إجابات

النسبة الباقية والمقدرة بـ (43.87%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.67)، بانحراف معياري قدره (1.098)، وبمعامل اختلاف (29.91%).

أما بخصوص العبارة رقم (10) والتي مفادها "تقوم إدارة المؤسسة بتفويض الصلاحيات والسلطات للموظفين، (خاصة من هم على تماس مباشر بالزبائن)، وهذا لحل مشاكل الزبائن بشكل ابداعي، وخدمتهم"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا (45.91%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (54.07%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.00)، بانحراف معياري قدره (1.062)، وبمعامل اختلاف (35.40%).

وكتعليق، يتضح من خلال التحليل السابق لإجابات الموظفين حول مجال الاختيار الكفاء للأفراد مقدمي الخدمات، وتدريبهم بشكل مستمر، على خدمة الضيوف وحل مشكلاتهم بشكل ابداعي، وتمكينهم على ذلك. أن الاحصاءات أثبتت 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 العبارة رقم (08)، والتي فاقت نسبة الإجابات فيها بدائما أو غالبا (72%)، كانت إجابات عينة الموظفين على العبارات المتبقية، بعيدة عن المستوى المطلوب، الذي ينبغي أن تكون فيه المؤسسات الفندقية المدروسة. (انظر الجدول رقم (25)).

ووفقا للتحليل الاحصائي لهذا المجال، يتبين أن المؤسسات الفندقية المدروسة، تتسم بـ: (انظر الجدول رقم (25))

- عدم الاعتماد في اختيار وتوظيف الأفراد على المهارات الإبداعية، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (46.92%).
- القيام بتدريب الموظفين، بشكل دوري ومستمر، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (72.44%).
- أن التدريب الذي تقوم به هذه المؤسسات يركز أحيانا فقط على المهارات الإنسانية الخاصة بالإبداع في التعامل مع الزبائن، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (56.12%).
- عدم القيام بالتفويض الكافي للصلاحيات والسلطات للموظفين، (خاصة من هم على تماس مباشر بالزبائن)، وهذا لحل مشاكل الزبائن بشكل ابداعي، وخدمتهم، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (45.91%).

وتدل هذه النتائج على ضعف اهتمام المؤسسات محل الدراسة بموظفيها، فيما يخص عملية الاختيار العلمي للأفراد ذوي الكفاءات التسويقية الإبداعية، والتركيز على المهارات الإنسانية الخاصة بالإبداع في التعامل مع الزبائن، عند القيام بالتدريب. كما أن الإدارات العليا للمؤسسات المبحوثة لم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب في مجال تمكين العاملين، وهي بعيدة كل البعد عن سياسات التمكين المهمة جدا في صناعة الضيافة، والتي تعتبر الركن الركين في تبني مفهوم التسويق الداخلي وتطبيقه ميدانيا، حيث يمكن القول أن 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 وصلاحياتها إلى الموظفين بخصوص حل مشاكل الضيوف وخدمتهم بشكل إبداعي.

ثانيا: تحليل النتائج الخاصة بمجال الاتصال التسويقي الداخلي:

تم تغطية مجال الاتصال التسويقي الداخلي، من خلال العبارات الواردة في الاستبيان الخاص بالموظفين، والتي تحمل الأرقام (11-12-13-14-15)، ويوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية في هذا المجال.

الجدول رقم (26): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الاتصال التسويقي الداخلي

الرقم	عبارات الاستبيان	درجة التكرار					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا			
11	هناك تنسيق وتعاون على مستوى عال بين الإدارة والموظفين.	27	31	17	06	17	3.25	1.249	38.43%
12	تعمل إدارة المؤسسة على تسهيل الاتصال بينها وبين الموظفين.	20	40	12	16	10	3.43	1.306	38.07%
13	توفر إدارة المؤسسة للعاملين معلومات كافية عن الخدمات الجديدة، التي تنوي المؤسسة ترويجها.	11	43	13	20	11	3.16	1.220	38.60%
14	تعطي إدارة المؤسسة أهمية بالغة لنشر المعلومات الضرورية، التي تظهر فلسفة المؤسسة بشكل واضح ودقيق للموظفين.	13	43	13	23	06	3.26	1.144	35.09%
15	يتواصل مسؤولو المؤسسة مع العاملين بشكل دائم، لحثهم على الإبداع في عملهم.	15	46	15	11	11	3.37	1.201	35.63%
المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية		17.20	40.60	14	15.20	11			
		17.55	41.42	14.28	15.51	11.22			

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا على العبارة رقم (11)، والتي تمحورت حول وجود تنسيق وتعاون على مستوى عال بين الإدارة والموظفين، بلغت (59.18%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (40.80%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.25)، بإنحراف معياري قدره (1.249)، وبمعامل اختلاف (38.43%).

وبالنسبة للعبارة رقم (12) والتي كان نصها كالاتي: "تعمل إدارة المؤسسة على تسهيل الاتصال بينها وبين الموظفين"، بلغت نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا عليها (61.21%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (38.76%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.43)، بإنحراف معياري قدره (1.306)، وبمعامل اختلاف (38.07%).

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (13) والذي تمحورت حول مدى توفير إدارات المؤسسات الفندقية للمعلومات الكافية عن الخدمات الجديدة التي تنوي المؤسسة الترويج لها، بلغت نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا

(55.09%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (44.88%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (3.16) بإخلاف معياري (1.220)، وبمعامل اختلاف (38.60%). أما بخصوص العبارة رقم (14) والتي مفادها "تعطي إدارة المؤسسة أهمية بالغة لنشر المعلومات الضرورية، التي تظهر فلسفة المؤسسة بشكل واضح ودقيق للموظفين"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا (57.13%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (42.84%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.26)، بإخلاف معياري قدره (1.144)، وبمعامل اختلاف (35.09%). أما بخصوص العبارة رقم (15) والتي مفادها "يتواصل مسؤولو المؤسسة مع العاملين بشكل دائم، لحثهم على الإبداع في عملهم"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا (62.23%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (37.74%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.37)، بانحراف معياري قدره (1.201)، وبمعامل اختلاف (35.63%).

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين من الموظفين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا (58.97%)، على أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال الاتصال التسويقي الداخلي، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والبالغة (41.01%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين (35.09%) و (38.60%)، وكانت أفضل إجابة منسجمة للسؤال رقم (14)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على الأسئلة التي أرقامها مرتبة كالتالي (15-12-11-13).

وتعليقا على ما تقدم من تحليلات احصائية، حول مدى 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، والتواصل بشكل دائم مع العاملين، (خاصة من هم على تماس مباشر بالضيوف) لحثهم على الإبداع. أثبتت المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الموظفين، أنه باستثناء الإجابة على العبارتين رقم (12) و (15)، والتي فاقت نسبة الإجابات فيهما بدائما أو غالبا (60%)، كانت إجابات عينة الموظفين على العبارات المتبقية، بعيدة عن المستوى المطلوب، الذي ينبغي أن تكون فيه المؤسسات الفندقية المدروسة.

ووفقا للتحليل الاحصائي لهذا المجال، يتبين أن المؤسسات الفندقية المدروسة، تتسم بـ: (انظر الجدول رقم (26))

- أنه أحيانا فقط يكون هناك تنسيق وتعاون على مستوى عال بين الإدارة والموظفين، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (59.18%).
- تسهيل انسياب المعلومات إلى حد ما بين هذه المؤسسات وموظفيها، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (61.21%).
- عدم توفير المعلومات بالشكل الكافي للموظفين عن الخدمات الجديدة التي تنوي المؤسسة الترويج لها، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (55.09%).
- عدم اعطاء أهمية بالغة لنشر المعلومات الضرورية التي تظهر فلسفة المؤسسة بشكل واضح ودقيق للموظفين، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (57.13%).

- أنه أحيانا يتواصل مسؤولوا إدارات المؤسسات الفندقية مع العاملين، لحثهم على الإبداع في عملهم، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (62.23%).

ورغم اهتمام المؤسسات الفندقية المدروسة غير الكافي بالاتصال والتنسيق وتسهيل انسياب المعلومات 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 (13-14) والتي كانت متدنية، حيث لم تتجاوز (58%) (أنظر الجدول رقم (26)). 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 المؤسسة 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 الإبداع في أداء وتسليم الخدمات الفندقية إلى الزبائن (الضيوف).

ثالثا: تحليل النتائج الخاصة بمجال التحفيز:

تم تغطية مجال التحفيز من خلال العبارات الواردة في الاستبيان الخاص بالموظفين، والتي تحمل الأرقام (16-17-18-19)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (27): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال التحفيز

الرقم	عبارات الاستبيان	درجة التكرار					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا			
16	تقدم إدارة المؤسسة حوافر مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار التسويقية الإبداعية.	14	31	32	17	04	3.31	1.036	31.29%
17	توفر إدارة المؤسسة فرص الترقية للموظفين، بناء على مهاراتهم الإبداعية في مجال خدمة الزبائن.	12	36	32	14	04	3.23	1.022	31.64%
18	تقوم إدارة المؤسسة بدعم الموظفين والاعتراف بجهودهم، خاصة أولئك الذين هم على تماس مباشر بالزبائن.	32	29	13	08	16	3.40	1.389	40.85%
19	تعتبر إدارة المؤسسة أن الإبداع عامل مهم في تقييم أداء العاملين لديها.	24	35	18	19	02	3.46	1.055	30.49%
المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية		20.50	32.75	23.75	14.50	06.50			
		20.91%	33.41%	24.23%	14.79%	06.63%			

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا على العبارات التي تخص مجال التحفيز كانت عند العبارة رقم (16) والتي كان نصها "تقدم ادارة المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار التسويقية الإبداعية"، حيث بلغت نسبتها (45.91%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية، والمقدرة بـ (54.07%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.31)، بانحراف معياري قدره (1.036)، وبمعامل اختلاف (31.29%).

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (17)، والتي كان نصها "توفر إدارة المؤسسة فرص الترقية للموظفين، بناء على مهاراتهم الإبداعية في مجال خدمة الزبائن"، بلغت نسبة إجابات المبحوثين عليها بـ دائما أو غالبا (48.97%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (51.01%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.23)، بانحراف معياري قدره (1.022)، وبمعامل اختلاف (31.64%).

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم (18)، والذي كانت عبارته "تقوم إدارة المؤسسة بدعم الموظفين والاعتراف بجهودهم، خاصة أولئك الذين هم على تماس مباشر بالزبائن"، حيث بلغت (62.24%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (37.74%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.40)، بانحراف معياري قدره (1.389) وبمعامل اختلاف (40.85%).

أما بخصوص العبارة رقم (19) والتي مفادها "تعتبر ادارة المؤسسة أن الإبداع عامل مهم في تقييم أداء العاملين لديها"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا (60.19%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية، والمقدرة بـ (39.78%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.46)، بانحراف معياري قدره (1.055)، وبمعامل اختلاف (30.49%).

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا (54.32%)، وهذا فيما يخص أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال التحفيز. في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين والبالغة (45.65%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين (30.49%) و (40.85%)، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للعبارة رقم (19)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على الأسئلة التي أرقامها مرتبة كالتالي (16-17-18).

وتعليقا على ما تقدم من تحليلات احصائية، يمكن القول أن إجابات المبحوثين من الموظفين على مجال التحفيز (أنظر الجدول رقم (21))، أثبتت الإهمال الكبير لسياسات التحفيز المادية والمعنوية، والابتعاد كل البعد عن تطبيق تلك السياسات، والتي تعتبر العمود الفقري للتسويق الداخلي وثقافة المؤسسة الموجهة بالزبون، فباستثناء الإجابات على العبارتين رقم (18) ورقم (19)، والتي تجاوزت نسبة الإجابات فيهما بدائما أو غالبا (60%)، كانت جميع نسب الإجابات بـ بدائما أو غالبا على العبارات المتبقية متدنية، ولم تتجاوز (49%).

ووفقا للتحليل الاحصائي لهذا المجال، يتبين أن المؤسسات الفندقية المدروسة، تتسم بـ: (انظر الجدول رقم (27))

- أن إدارات المؤسسات الفندقية محل الدراسة لا تقوم بمنح حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار التسويقية الإبداعية، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (45.91%).

- أن إدارات المؤسسات الفندقية محل الدراسة لا توفر فرص الترقية للموظفين، بناء على مهاراتهم الإبداعية في مجال خدمة الزبائن، حيث بلغت نسبة إجابات الباحثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (48.97%).
- أن إدارات المؤسسات الفندقية محل الدراسة تقوم أحيانا بدعم الموظفين والاعتراف بجهودهم، خاصة أولئك الذين هم على تماس مباشر بالزبائن، حيث بلغت نسبة إجابات الباحثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (62.24%).

- أن إدارات المؤسسات الفندقية محل الدراسة لا تعتبر بشكل كاف أن الإبداع عامل مهم في تقييم أداء العاملين لديها، حيث بلغت نسبة إجابات الباحثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (60.19%).

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن عدم اهتمام المؤسسات الفندقية محل الدراسة بأساليب التحفيز المادية والمعنوية، وعدم توفير فرص الترقية للموظفين، بناء على مهاراتهم الإبداعية في مجال خدمة الزبائن. رغم الدعم غير الكافي للموظفين والاعتراف بجهودهم، خاصة أولئك الذين هم على تماس مباشر بالزبائن، واعتبار الإبداع عامل مهم في تقييم أداء العاملين لدى هذه المؤسسات، لن يؤدي أكله في تحسين وتطوير وتنمية الإبداع في تقديم الخدمات الفندقية المختلفة لدى العاملين، لأنه ينبغي تظافر جميع السياسات الخاصة بالتحفيز بأنواعه المختلفة بناء على انتاجية العامل وقدراته الإبداعية في جذب الضيوف والاحتفاظ بهم (أي تجسيد مفهوم الضيف المتكرر في صناعة الضيافة)، إضافة إلى الدعم الكافي للموظفين والاعتراف بجهودهم، والاعتماد الجدي لعنصر الإبداع في تقييم أداء العامل ومساره المهني لتشجيع روح المنافسة الايجابية بين العاملين.

رابعا: تحليل النتائج الخاصة بمجال الرضا الوظيفي للعاملين:

تم تغطية مجال الرضا الوظيفي من خلال العبارات الواردة في الاستبيان الخاص بالموظفين، والتي تحمل الأرقام (20-21-22)، ويوضح الجدول الموالي أهم الاحصاءات الوصفية لإجابات الباحثين في هذا المجال.

الجدول رقم (28): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الرضا الوظيفي للعاملين

الرقم	عبارات الاستبيان	درجة التكرار					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا			
20	تتم إدارة المؤسسة بظروف العمل، وساعاته الملائمة والنقل والتأمين الصحي.	36.73%	17.34%	26.53%	19.38%	-	3.67	1.204	32.80%
21	إن العمل الذي أمارسه يشبع حاجاتي ورغباتي المادية والمعنوية، ولا أفكر في تغيير العمل.	16.32%	47.95%	20.40%	10.20%	05.10%	3.56	1.049	29.46%
22	تسعى إدارة المؤسسة دائما إلى بقاء العاملين، خاصة المبدعون منهم، لفترة طويلة في العمل.	19.38%	42.85%	13.26%	17.34%	07.14%	3.42	1.209	35.35%
	المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية	23.66%	35.33%	19.66%	15.33%	04.08%			

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات الباحثين بـ دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال الرضا الوظيفي كانت عند العبارة رقم (19)، والتي كان نصها "إن العمل الذي أمارسه يشبع حاجاتي ورغباتي المادية

والمعنوية، ولا أفكر في تغيير العمل"، حيث بلغت نسبتها (64.27%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (35.70%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا العبارة (3.56)، بانحراف معياري قدره (1.049)، وبمعامل اختلاف (29.46%).

أما بخصوص العبارة رقم (17) والتي كان مفادها "تسعى إدارة المؤسسة دائما إلى بقاء العاملين، خاصة المبدعون منهم، لفترة طويلة في العمل"، حيث بلغت (62.23%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية، والمقدرة بـ (37.74%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.42)، بانحراف معياري قدره (1.209)، وبمعامل اختلاف (35.35%).

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (16)، والتي تتمحور حول مدى اهتمام إدارة المؤسسة بظروف العمل وساعاته الملائمة والنقل والتأمين الصحي، بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بدائما أو غالبا (54.07%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية، والمقدرة بـ (45.91%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.67)، بانحراف معياري قدره (1.204)، وبمعامل اختلاف (32.80%).

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بدائما أو غالبا (60.19%)، وهذا فيما يخص عبارات الاستبيان المتعلقة بمجال الرضا الوظيفي، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين، والبالغة (39.78%)، بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين (29.46%) و (35.35%)، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للعبارة رقم (21)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على العبارات التي أرقامها مرتبة كالتالي (20-22).

وتعليقا على ما تقدم من تحليلات احصائية، يمكن القول أن إجابات عينة الموظفين على مجال الرضا الوظيفي (أنظر الجدول رقم (22))، أثبتت اهتمام الإدارات العليا للمؤسسات محل الدراسة بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ولو بشكل غير كافي، فباستثناء الإجابة على العبارة رقم (16) والتي لم تتجاوز نسبة الإجابات فيها بدائما أو غالبا (55%)، وتدل هذه النسبة المتوسطة على عدم الاهتمام الكافي بظروف العمل وساعاته الملائمة والنقل والتأمين الصحي، وباستثناء ذلك كانت جميع نسب إجابات المبحوثين من الموظفين بدائما أو غالبا على جميع العبارات المتبقية جيدة، وتخطت نسبتها (62%).

- ووفقا للتحليل الاحصائي لهذا المجال، يتبين أن المؤسسات الفندقية المدروسة، تتسم بـ: (انظر الجدول رقم (28))
- رضا موظفيها نوعا ما عن وظائفهم، ولا يفكرون في تغيير العمل، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بدائما أو غالبا في هذا الإطار (64.27%).
 - السعي في بعض الأحيان إلى بقاء العاملين، خاصة المبدعون منهم، لفترة طويلة في العمل، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بدائما أو غالبا في هذا الإطار (62.23%).
 - عدم الاهتمام الكافي بظروف العمل وساعاته الملائمة والنقل والتأمين الصحي، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بدائما أو غالبا في هذا الإطار (54.07%).

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن اهتمام المؤسسات الفندقية محل الدراسة بالرضا الوظيفي للعاملين لديها، ولو كان غير كافي، خاصة في جزئية ظروف العمل وساعاته الملائمة والنقل والتأمين الصحي، إلا أنه يعتبر الخطوة الأولى لتجسيد مفاهيم توجه نحو الزبون الداخلي، وامكانية تمرير الفلسفة والثقافة التسويقية للمؤسسة الفندقية للعاملين.

خامسا: تحليل النتائج الخاصة بمجال ثقافة الخدمة:

تم تغطية مجال ثقافة الخدمة من خلال العبارات الواردة في الاستبيان الخاص بالموظفين، والتي تحمل الأرقام (23-24)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (29): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال ثقافة الخدمة

الرقم	عبارات الاستبيان	درجة التكرار					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا			
23	تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة خدمة الزبون لدى العاملين، من خلال السياسات والإجراءات، وأنظمة الحوافز، والأعمال اليومية في المؤسسة.	12	31	34	14	07	3.23	1.128	34.92%
24	يتملك العاملون في المؤسسة، الدراية التامة بأنهم جزء مهم من الخدمة التي يقدموها للزبائن، وعليه لا بد من تأدية المهام والواجبات الموكلة إليهم بشكل متقن ومبدع.	31	34	14	12	07	3.63	1.238	34.10%
المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية		21.50	32.50	24	13	07			
		21.93%	33.16%	24.48%	13.26%	7.14%			

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال ثقافة الخدمة كانت عند العبارة رقم (21)، والتي كان مفادها "يتملك العاملون في المؤسسة، الدراية التامة بأنهم جزء مهم من الخدمة التي يقدموها للزبائن، وعليه لا بد من تأدية المهام والواجبات الموكلة إليهم بشكل متقن ومبدع"، حيث بلغت (66.32%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (33.66%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.63)، بانحراف معياري قدره (1.238)، وبمعامل اختلاف (34.10%).

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (20) والتي كان نصها "تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة خدمة الزبون لدى العاملين، من خلال السياسات والإجراءات، وأنظمة الحوافز، والأعمال اليومية في المؤسسة"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا (43.87%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية، والمقدرة بـ (56.11%)، بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.23)، بانحراف معياري قدره (1.128)، وبمعامل اختلاف (34.92%).

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائماً أو غالباً (55.09%)، وهذا فيما يخص عبارات الاستبيان المتعلقة بمجال ثقافة الخدمة، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين والبالغة (44.88%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين (34.10%) و (34.92%)، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للعبارة رقم (24)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابة على العبارة رقم (23).

وتعليقا على ما تقدم من تحليلات احصائية، يمكن القول أن نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائماً أو غالبا على عبارات مجال ثقافة الخدمة (20-21)، المتعلقة بمجال ثقافة الخدمة، لم تتجاوز (56%)، (أنظر الجدول رقم (23))، وهذا ما يثبت المستوى المتوسط لتطبيق ثقافة الخدمة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، والتي تعتبر العمود الفقري لثقافة المؤسسة الموجهة بالزبون.

ووفقا للتحليل الاحصائي لهذا المجال، يتبين أن المؤسسات الفندقية المدروسة، تتسم بـ: (انظر الجدول رقم (29))

- أن العاملين بهذه المؤسسات يمتلكون الدراية التامة بأنهم جزء مهم من الخدمة الفندقية التي يقدموها للزبائن (الضيوف)، وعليه لا بد من تأدية المهام والواجبات الموكلة إليهم بشكل متقن ومبدع، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائماً أو غالبا في هذا الإطار (66.32%).
- أن إدارات هذه المؤسسات لا تسعى إلى ترسيخ ثقافة خدمة الزبون لدى العاملين، من خلال السياسات والإجراءات، وأنظمة الحوافز، والأعمال اليومية في المؤسسة، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (43.87%).

ومما تقدم يمكن القول أن هذه النتائج تبرز أن العاملين بهذه المؤسسات يمتلكون الدراية التامة بأنهم جزء مهم من الخدمة الفندقية التي يقدموها للزبائن (الضيوف)، وعليه لا بد من تأدية المهام والواجبات الموكلة إليهم بشكل متقن ومبدع، وهذا أمر ينعكس بالإيجاب على مستوى الإبداع في تقديم الخدمات الفندقية من قبل العاملين، خاصة من هم على تماس مباشر بالضيوف، لكن الأمر المناقض له هو أن إدارات المؤسسات الفندقية محل الدراسة لا تسعى إلى ترسيخ ثقافة خدمة الزبون لدى العاملين، من خلال السياسات والإجراءات، وأنظمة الحوافز، والأعمال اليومية في المؤسسة، وبالتالي من أين يتحصل العاملون على الثقافة التي تبرز أنهم جزء مهم من الخدمة الفندقية التي يقدموها للزبائن (الضيوف)، وعليه لا بد من تأدية المهام والواجبات الموكلة إليهم بشكل متقن ومبدع؟ وتكمن الإجابة على هذا السؤال هنا في شقين هما: الشق الأول: وهو أن ثقافة الخدمة التي يمتلكها العاملون، مستمدة من عوامل أخرى مرتبطة بالممارسات اليومية في الفندق مع الضيوف، وليس من قبل الإدارة العليا. والشق الثاني هو: أن العاملين عندما يجيبون على عبارات الاستبيان يمتدحون أنفسهم أكثر.

المطلب الثالث: تحليل النتائج الخاصة بمجال ثقافتى الجودة والتغيير

سيتم التطرق في هذا السياق إلى مجالين هما: مجال ثقافة الجودة، ومجال ثقافة التغيير.

أولاً: تحليل النتائج الخاصة بمجال ثقافة الجودة:

تم تغطية مجال ثقافة الجودة، من خلال العبارات الواردة في الاستبيان الخاص بالموظفين، والتي تحمل الأرقام (25-26-27-28)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (30): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال ثقافة الجودة

الرقم	عبارات الاستبيان	درجة التكرار					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا			
25	تعتبر الجودة مجال الاهتمام الرئيسي لكافة العاملين.	17	43	26	11	01	3.70	0.910	24.59%
26	تبدل إدارة المؤسسة قصارى جهدها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة في أوساط العاملين، (خاصة من هم في الخط الأمامي)، لحثهم على الإبداع.	07	35	40	09	07	3.31	0.997	30.12%
27	يتم اجراء التدريب حول الجودة باستمرار.	09	57	17	09	06	3.33	0.973	29.21%
28	يقوم العاملون في المؤسسة بالعمل كفريق واحد، لخدمة الزبائن، بشكل إبداعي.	23	44	14	12	05	3.59	1.078	30.02%
	المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية	14	44.75	24.25	10.25	04.75			
		14.28%	45.66%	24.74%	10.45%	4.84%			

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال ثقافة الجودة والعمل الجماعي كانت عند السؤال رقم (28)، والذي كانت عبارته "يقوم العاملون في المؤسسة بالعمل كفريق واحد، لخدمة الزبائن، بشكل ابداعي"، حيث بلغت (68.35%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (31.62%) بين أحيانا و نادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (3.59)، بانحراف معياري قدره (1.078) ومعامل اختلاف (30.02%).

أما العبارة رقم (27) والتي كان نصها "يتم اجراء التدريب حول الجودة باستمرار"، فقد بلغت نسبة الإجابات بـ دائما أو غالبا (67.34%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (32.64%) بين أحيانا و نادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.33) بانحراف معياري (0.973) ومعامل اختلاف (29.21%).

أما بخصوص العبارة رقم (25) والتي مفادها "تعتبر الجودة مجال الاهتمام الرئيسي لكافة العاملين"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا (61.21%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (38.77%) بين أحيانا و نادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.70)، بانحراف معياري قدره (0.910)، ومعامل اختلاف (24.59%).

وبالنسبة للعبارة رقم (26) والتي كان نصها " تبذل إدارة المؤسسة قصارى جهدها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة في أوساط العاملين، (خاصة من هم في الخط الأمامي)، لحثهم على الإبداع"، بينت المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين على هذه العبارة، أن نسبة الإجابات بـ دائما أو غالبا، بلغت (42.85%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (57.13%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.31)، بانحراف معياري قدره (0.997)، وبمعامل اختلاف (30.12%).

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا (59.94%)، وهذا فيما يخص عبارات الاستبيان المتعلقة بمجال ثقافة الجودة، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين، والبالغة (40.03%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين (24.59%) و (30.12%)، وكانت أفضل إجابة منسجمة للسؤال (25)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على العبارات التي أرقامها مرتبة كالتالي (27-28-26).

وتعليقا على ما تقدم من تحليلات احصائية، يمكن القول أن نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا على عبارات مجال ثقافة الجودة تجاوزت (61%)، باستثناء الإجابة على العبارة رقم (26)، التي لم تتجاوز نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين عليها بـ دائما أو غالبا (43%)، (أنظر الجدول رقم (24)). وهذا يدل على العمل الجماعي الذي يتميز به العاملون في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، عند تقديمهم للخدمات الفندقية، وقيام هذه المؤسسات بإجراء التدريب حول الجودة باستمرار، التي أضحت تعتبر مجال الاهتمام الرئيسي لكافة العاملين.

- ووفقا للتحليل الاحصائي لهذا المجال، يتبين أن المؤسسات الفندقية المدروسة، تتسم بـ: (انظر الجدول رقم (30))
- أن العاملين بهذه المؤسسات يعملون كفريق واحد لخدمة الزبائن (الضيوف)، بشكل إبداعي، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (68.35%).
- أنه يتم اجراء التدريب حول الجودة باستمرار من قبل هذه المؤسسات، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (67.34%).
- أن الجودة تعتبر مجال الاهتمام الرئيسي لكافة العاملين، ولكن ليس بشكل كاف، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (61.21%).
- أن إدارات هذه المؤسسات لا تبذل قصارى جهدها لتطبيق تسيير الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة في أوساط العاملين، (خاصة من هم في الخط الأمامي)، لحثهم على الإبداع، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (42.85%).

من خلال ما تقدم من معالجات، بخصوص مدى تبني وتطبيق المؤسسات الفندقية المبحوثة لثقافة الجودة، اتضح أن تلك المؤسسات لا تبذل قصارى جهدها لتطبيق تسيير الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة في أوساط العاملين، (خاصة من هم في الخط الأمامي)، لحثهم على الإبداع، لكنها رغم ذلك، تقوم بإجراء التدريب للعاملين حول الجودة باستمرار، ووفق ذلك أصبحت الجودة مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين، حيث يتسم عملهم بروح الفريق واحد لخدمة

الزبائن (الضيوف)، بشكل إبداعي. وهذا يبرز أن الجودة لدى هذه المؤسسات لم تتبلور ثقافتها بالشكل الكافي، وبقيت الجودة مجرد تقنيات تدريبية وممارساتية مرتبطة بالخدمة (كنتيجة نهائية).

ثانيا: تحليل النتائج الخاصة بمجال ثقافة التغيير:

تم تغطية مجال ثقافة التغيير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان الخاص بالموظفين، والتي تحمل أرقام (29-30-31-32)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (31): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال ثقافة التغيير

الرقم	عبارات الاستبيان	درجة التكرار					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا			
29	توفر ادارة المؤسسة مناخ تنظيمي، يساعد على تقديم الأفكار التسويقية الجديدة.	08	33	37	08	12	3.10	1.139	36.74%
30	تقوم ادارة المؤسسة بالإعداد المستمر للعاملين على مواكبة التغيرات المختلفة.	14	20	32	18	14	2.93	1.214	41.43%
31	تشجع ادارة المؤسسة العاملين، خاصة ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، على تقديم ومناقشة الأفكار التسويقية الجديدة.	02	29	46	07	14	2.91	1.068	36.70%
32	يتميز العمل في المؤسسة بالإبداع وقلة الروتين.	06	37	10	31	14	2.96	1.214	41.01%
المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية		07.50	29.75	31.25	16	13.50			
		07.65%	30.35%	31.88%	16.32%	13.77%			

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا على الأسئلة التي تخص مجال ثقافة التغيير، كانت عند العبارة رقم (32)، والتي كان نصها "يتميز العمل في المؤسسة بالإبداع وقلة الروتين"، حيث بلغت (43.87%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية، والمقدرة بـ (56.11%)، بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (2.96)، بإنحراف معياري (1.214)، ومعامل اختلاف (41.01%).

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (29)، والتي كان نصها "توفر ادارة المؤسسة مناخ تنظيمي، يساعد على تقديم الأفكار التسويقية الجديدة"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا (41.83%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية، والمقدرة بـ (58.15%)، بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.10)، بإنحراف معياري قدره (1.139)، ومعامل اختلاف (36.74%).

أما بخصوص العبارة رقم (30)، والتي مفادها "تقوم ادارة المؤسسة بالإعداد المستمر للعاملين على مواكبة التغيرات المختلفة"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا (34.68%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية، والمقدرة بـ (65.29%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (2.93)، بإنحراف معياري قدره (1.214)، ومعامل اختلاف (41.43%).

وبالنسبة للعبارة رقم (31)، والتي كان نصها "تشجع إدارة المؤسسة العاملين، خاصة ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، على تقديم ومناقشة الأفكار التسويقية الجديدة"، بينت المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين على هذه العبارة، أن نسبة الإجابات بـ دائما أو غالبا، بلغت (31.63%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية، والمقدرة بـ (68.35%)، بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.31)، بانحراف معياري قدره (0.997)، وبمعامل اختلاف (30.12%).

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا (38.00%)، وهذا فيما يخص عبارات الاستبيان المتعلقة بمجال ثقافة التغيير، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين، والبالغة (61.97%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين (36.70%) و (41.43%)، وكانت أفضل إجابة منسجمة للعبارة رقم (31)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على العبارات التي أرقامها مرتبة كالتالي (29-32-30).

وتعليقا على ما تقدم من تحليلات إحصائية، يمكن القول أن نسبة إجابات المبحوثين من الموظفين بـ دائما أو غالبا على عبارات مجال ثقافة التغيير لم تتجاوز (44%)، (أنظر الجدول رقم (25)). وهذه النسب تعتبر متدنية جدا، ولم ترق بعد إلى المستوى المطلوب، وهذا يدل على أن المؤسسات المدروسة لا تعير الاهتمام الكافي بنشر ثقافة التغيير بين موظفيها، وتتمسك بالمركزية في اتخاذ القرارات، مما إنجر عنه وجود نوع من الروتين والجمود الإداري.

ووفقا للتحليل الإحصائي لهذا المجال، يتبين أن المؤسسات الفندقية المدروسة، تتسم بـ: (انظر الجدول رقم (31))

- بالروتين وقلة الإبداع، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (43.87%).
 - عدم وجود مناخ تنظيمي في هذه المؤسسات، يساعد على تقديم الأفكار التسويقية الجديدة، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (41.83%).
 - عدم قيام إدارة هذه المؤسسات بالإعداد المستمر للعاملين على مواكبة التغيرات المختلفة، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (34.68%).
 - عدم تشجيع هذه المؤسسات للعاملين، خاصة ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، على تقديم ومناقشة الأفكار التسويقية الجديدة، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين بـ دائما أو غالبا في هذا الإطار (31.63%).
- من خلال ما تقدم من معالجات إحصائية، بخصوص مدى تبني وتطبيق المؤسسات الفندقية المبحوثة لثقافة التغيير، اتضح أن تلك المؤسسات لا تعير الاهتمام الكافي بنشر ثقافة التغيير بين عاملها، حيث أن العمل في هذه المؤسسات يتميز بالروتين وقلة الإبداع، إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي، يساعد على تقديم الأفكار التسويقية الجديدة، وعدم قيام إدارة هذه المؤسسات بالإعداد المستمر للعاملين على مواكبة التغيرات المختلفة، وعدم تشجيع العاملين، خاصة من ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، على تقديم ومناقشة الأفكار التسويقية الجديدة. وهذه النتائج كلها تنعكس بالسلب على المستوى الإبداعي في تقديم خدمات فندقية بشكل مختلف من قبل العاملين في الخط الأمامي للمؤسسة الفندقية، باعتبار أن أحد الركائز الهامة للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون هو ثقافة التغيير، وثقافة العمل خارج الصندوق، وهذه النتائج تتوافق مع ضعف مستوى التمكين لدى العاملين بهذه المؤسسات.

المطلب الرابع: تحليل النتائج الخاصة بمجال الإبداع في تقديم خدمات الضيافة

تم تغطية مجال الإبداع في تقديم خدمات الضيافة، من خلال العبارات الواردة في الاستبيان الخاص بالزبائن (الضيوف)، والتي تحمل أرقام (01-02-03-04-05-06-07-08-09-10)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال.

الجدول رقم (32): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمجال الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

الرقم	عبارات الاستبيان	درجة التكرار					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا			
01	يشعر الزبون عند تعامله مع مقدمي الخدمة في الفندق بأنهم موجهين وموجودين أساسا لخدمته.	15	35	13	03	01	3.89	0.855	21.97%
02	مقدموا الخدمة مؤهلون ومناسبون لوظائفهم، خاصة عند تعاملهم مع مشكلات الزبون المختلفة.	14	23	20	07	03	3.56	1.076	30.22%
03	يملك مقدموا الخدمة المهارات اللازمة لتقديم الخدمة بشكل متقن ومبدع.	12	33	15	06	01	3.73	0.914	24.50%
04	يتصرف مقدموا الخدمة في لقاءهم الخدمي مع الزبون بكل حرية، حتى لو خالفت سلوكياتهم بعض الأطر الرسمية.	08	15	13	23	08	2.88	1.237	42.95%
05	هناك سهولة في الاتصال والتكيف بين مقدمي الخدمة من جهة، وبين هؤلاء والزبون من جهة أخرى.	14	21	23	08	01	3.58	1.002	27.98%
06	يتفاعل مقدموا الخدمة في الفندق بشكل إيجابي ومنشرح مع الزبون، ويحاولون تقديم قيم مضافة لهم.	11	32	16	07	01	3.67	0.927	25.25%
07	يتميز مقدموا الخدمة بالترحاب وسعة البال، والبحث عن حل أي مشكلة للزبون مهما كان نوعها.	14	34	14	02	03	3.80	0.957	25.18%
08	يستمتع مقدموا الخدمة بالفندق كثيرا لانشغالات الزبون، ويتجاوبون معها بشكل إبداعي ومختلف.	13	33	13	04	04	3.70	1.044	28.21%
09	يتعاون مقدموا الخدمة فيما بينهم، لتقديم خدمات ذات جودة للزبون.	13	26	20	08	-	3.65	0.930	25.47%
10	في إطار اللقاء الخدمي، يتأقلم مقدموا الخدمة مع أذواق الزبون، ويجسدونها بشكل إبداعي ومختلف.	-	19	05	28	15	2.41	1.130	46.88%
المعدل العام للتكرار والنسب المؤوية		11.40	27.10	15.20	09.60	03.70			
		17.01%	40.44%	22.68%	14.32%	05.52%			

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) بـ دائما أو غالبا على العبارة رقم (01)، والتي كان مفادها "يشعر الزبون عند تعامله مع مقدمي الخدمة في الفندق بأنهم موجهين وموجودين أساسا لخدمته"، بلغت (74.62%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية، والمقدرة بـ (25.36%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.89)، بانحراف معياري قدره (0.855)، وبمعامل اختلاف (21.97%).

وبالنسبة للعبارة رقم (07) والتي كان نصها "يتميز مقدموا الخدمة الفندقية بالترحاب وسعة البال، والبحث عن حل أي مشكلة للزبون مهما كان نوعها"، بينت المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) على هذه العبارة، أن نسبة الإجابات بـ دائما أو غالبا، بلغت (71.64%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (28.34%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.80)، بانحراف معياري قدره (0.957)، وبمعامل اختلاف (25.18%).

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (08)، والتي تمحورت كالتالي: "يستمتع مقدموا الخدمة بالفندق كثيرا لانشغالات الزبون، ويتجاوزون معها بشكل إبداعي ومختلف"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) بـ دائما أو غالبا (68.65%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (31.34%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.70)، بانحراف معياري قدره (1.044)، وبمعامل اختلاف (28.21%).

أما بخصوص العبارة رقم (03) والتي مفادها "بممتلك مقدموا الخدمة بالفندق المهارات والقدرات اللازمة لتقديم الخدمة بشكل متقن ومبدع"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) بـ دائما أو غالبا (67.16%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (32.82%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.73)، بانحراف معياري قدره (0.914)، وبمعامل اختلاف (24.50%).

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (06)، والتي كان نصها "يتفاعل مقدموا الخدمة في الفندق بشكل إيجابي ومنشرح مع الزبون، ويحاولون تقديم قيم مضافة له"، بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) عليها بـ دائما أو غالبا (64.17%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (35.81%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.67)، بانحراف معياري قدره (0.927)، وبمعامل اختلاف (25.25%).

أما بخصوص العبارة رقم (09) والتي مفادها "يتعاون مقدموا الخدمة بالفندق فيما بينهم، لتقديم خدمات بأعلى جودة ممكنة للزبون"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) بـ دائما أو غالبا (58.20%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (41.79%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.65)، بانحراف معياري قدره (0.930)، وبمعامل اختلاف (25.47%).

وبالنسبة للعبارة رقم (02) والتي كان نصها "مقدموا الخدمة في الفندق مؤهلون ومناسبون لوظائفهم، خاصة عند تعاملهم مع مشكلات الزبون المختلفة"، بينت المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) على هذه العبارة، أن نسبة الإجابات بـ دائما أو غالبا، بلغت (55.22%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (44.76%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.56)، بانحراف معياري قدره (1.076)، وبمعامل اختلاف (30.22%).

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (05)، والتي تمحورت كالتالي: "هناك سهولة في الاتصال والتكيف بين مقدمي الخدمة من جهة، وبين هؤلاء والزبون من جهة أخرى"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) بـ دائما أو غالبا (52.23%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (47.75%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.58)، بانحراف معياري قدره (1.002)، وبمعامل اختلاف (27.98%).

أما بخصوص العبارة رقم (04) والتي مفادها "يتصرف مقدموا الخدمة في لقاءهم الخدمي مع الزبون بكل حرية، حتى ولو خالفت سلوكياتهم بعض الأطر الرسمية"، فقد بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) بـ دائما أو غالبا (34.32%)، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (65.66%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (2.88)، بانحراف معياري قدره (1.237)، وبمعامل اختلاف (42.95%).

وبالنسبة للعبارة رقم (10) والتي كان نصها "في إطار اللقاء الخدمي، يتأقلم مقدموا الخدمة مع أذواق الزبون، ويجسدونها بشكل إبداعي ومختلف"، بينت المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) على هذه العبارة، أن نسبة الإجابات بـ دائما أو غالبا، بلغت (31.34%). في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ (71.63%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (2.41)، بانحراف معياري قدره (1.130)، وبمعامل اختلاف (46.88%).

ومن خلال التحليل السابق لإجابات عينة المبحوثين من الزبائن (الضيوف)، يمكن استخلاص ما يلي:

بلغ المعدل العام لنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ دائما أو غالبا (55.35%)، وهذا فيما يخص عبارات الاستبيان المتعلقة بمجال الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، في حين توزعت إجابات النسبة الباقية من المبحوثين، وباللغة (44.64%) بين أحيانا ونادرا وإطلاقا. وتراوح معامل الاختلاف بين (21.97%) و (46.88%)، وكانت أفضل إجابة وأكثرها انسجاما للعبارة رقم (01)، وهذا لانخفاض معامل اختلافها، تليها الإجابات على الأسئلة التي أرقامها مرتبة كالتالي (07، 08، 03، 06، 09، 02، 05، 04، 10).

وتعليقا على ما تقدم من تحليلات إحصائية، يمكن القول أن نصف نسب إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) بـ دائما أو غالبا على عبارات مجال الإبداع في تقديم خدمات الضيافة تجاوز (64%)، وتمثلت أرقامها في التالي: (01-07-08-03-06)، والنصف الآخر من الإجابات على العبارات (09-02-05-04-10)،

لم تتجاوز نسب الإجابات فيهم بدائما أو غالبا (59%)، (أنظر الجدول رقم (26)). وهذه النسب تعتبر متباينة بين الجيد والمتوسط والمتدني.

ووفقا للتحليل الاحصائي لهذا المجال، يتبين أن المؤسسات الفندقية المدروسة، تتسم، وفق منظور الزبائن (الضيوف) ب: (انظر الجدول رقم (32))

- بأن الأفراد مقدمي الخدمة موجهين وموجودين أساسا لخدمة الزبون، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) ب دائما أو غالبا في هذا الإطار (74.62%).
- تميز الأفراد مقدمي الخدمة بالترحاب وسعة البال، وبخثهم عن حل أي مشكلة للزبون، مهما كان نوعها، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) ب دائما أو غالبا في هذا الإطار (71.64%).
- غالبا ما يستمتع الأفراد مقدموا الخدمة لانشغالات الزبون، ويتجاوبون معها بشكل إبداعي ومختلف، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) ب دائما أو غالبا في هذا الإطار (68.65%).
- إمتلاك الأفراد مقدمي الخدمة المهارات والقدرات اللازمة لتقديم الخدمة بشكل متقن ومبدع، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) ب دائما أو غالبا في هذا الإطار (67.16%).
- في غالب الاحيان يتفاعل الأفراد مقدموا الخدمة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بشكل ايجابي ومنشرح مع الزبون، ويحاولون تقديم قيم مضافة له، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) ب دائما أو غالبا في هذا الإطار (64.17%).
- أحيانا يتعاون الأفراد مقدموا الخدمة فيما بينهم، لتقديم خدمات بأعلى جودة ممكنة للزبون، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) ب دائما أو غالبا في هذا الإطار (58.20%).
- أن الأفراد مقدمي الخدمة مؤهلون ومناسبون لوظائفهم، لكنه ليس بالشكل الكافي، خاصة عند تعاملهم مع مشكلات الزبون المختلفة، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) ب دائما أو غالبا في هذا الإطار (55.22%).
- عدم وجود سهولة كافية في الاتصال والتكيف بين الأفراد مقدمي الخدمة من جهة، وبين هؤلاء والزبون من جهة أخرى، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) ب دائما أو غالبا في هذا الإطار (52.23%).
- عدم تصرف الأفراد مقدمي الخدمة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة -في لقاءهم الخدمي مع الزبون- بكل حرية، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) ب دائما أو غالبا في هذا الاطار (34.32%).
- أنه في إطار اللقاء الخدمي، لا يتأقلم الأفراد مقدموا الخدمة مع أذواق الزبون، ولا يجسدونها بشكل إبداعي ومختلف، حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) ب دائما أو غالبا في هذا الإطار (31.34%).

- من خلال ما تقدم من معالجات إحصائية، بخصوص مستوى الإبداع لدى الافراد مقدمي الخدمات بالمؤسسات الفندقية المبحوثة، من وجهة نظر الزبائن (الضيوف)، يتضح ما يلي:
- الأفراد مقدمي الخدمة موجّهين وموجودين أساسا لخدمة الزبون. وهذا يوافق ويعزز النسبة الجيدة لإجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في مجال التوجه بالزبون كمنهج عمل، والتي بلغت (61.03%)، وأنه ثمة علاقة بين تكريس التوجه بالزبون كمنهج عمل وتوجه الأفراد مقدمي الخدمة ووجودهم أساسا لخدمة الزبون.
 - تميز الأفراد مقدمي الخدمة بالترحاب وسعة البال، وبمختمهم عن حل أي مشكلة للزبون، مهما كان نوعها. يوافق ويعزز النسبة الجيدة لإجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في مجال الرضا الوظيفي، والتي بلغت (60.19%)، وأنه ثمة علاقة بين الرضا الوظيفي وتميز الأفراد مقدمي الخدمة بالترحاب وسعة البال، وبمختمهم عن حل أي مشكلة للزبون، مهما كان نوعها.
 - غالبا ما يستمتع الأفراد مقدموا الخدمة لانشغالات الزبون، ويتجاوبون معها بشكل إبداعي ومختلف. وهذا يوافق ويعزز نوعا ما النسبة الجيدة لإجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في جزئية ادراك العاملين، بأنهم جزء مهم من الخدمة التي يقدموها للزبائن، والتي بلغت (66.32%)، رغم عدم موافقته نوعا ما للنسبة المتوسطة لإجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في مجال ثقافة الخدمة عموما، والتي بلغت (55.09%)، وأنه ثمة علاقة بين تبني ثقافة الخدمة واستماع الأفراد مقدموا الخدمة لانشغالات الزبون، وتجاوبهم معها بشكل إبداعي ومختلف.
 - إمتلاك الأفراد مقدمي الخدمة المهارات والقدرات اللازمة لتقديم الخدمة بشكل متقن ومبدع. يوافق ويعزز النسبة الجيدة لإجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في جزئية التدريب، والتي بلغت (64.28%)، وأنه ثمة علاقة بين التدريب على الجودة والإبداع وامتلاك الأفراد مقدمي الخدمة للمهارات والقدرات اللازمة لتقديم الخدمة بشكل متقن ومبدع.
 - في غالب الأحيان يتفاعل الأفراد مقدموا الخدمة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بشكل ايجابي ومنشرح مع الزبون، ويحاولون تقديم قيم مضافة له. وهذا يوافق ويعزز نوعا ما النسبة المتوسطة لإجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في مجال التحفيز، والتي بلغت (54.32%)، وأنه ثمة علاقة بين التحفيز وتفاعل الأفراد مقدمي الخدمة بشكل ايجابي ومنشرح مع الزبون، ومحاولتهم تقديم قيم مضافة له.
 - أحيانا يتعاون الأفراد مقدموا الخدمة فيما بينهم، لتقديم خدمات بأعلى جودة ممكنة للزبون. وهذا يوافق ويعزز النسبة فوق المتوسطة لإجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في مجال ثقافة الجودة، والتي بلغت (59.94%)، وأنه ثمة علاقة بين تبني ثقافة الجودة وتعاون الأفراد مقدموا الخدمة فيما بينهم، لتقديم خدمات بأعلى جودة ممكنة للزبون.
 - أن الأفراد مقدمي الخدمة مؤهلون ومناسبون لوظائفهم، لكنه ليس بالشكل الكافي، خاصة عند تعاملهم مع مشكلات الزبون المختلفة. وهذا يوافق ويعزز النسبة المتدنية لإجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا

- في جزئية اختيار الأفراد المبدعين، والتي بلغت (46.92%)، وأنه ثمة علاقة بين اختيار الافراد المبدعين والمستوى المرتفع للإبداع عند التعامل مع مشكلات الزبون المختلفة.
- عدم وجود سهولة كافية في الاتصال والتكيف بين الأفراد مقدمي الخدمة من جهة، وبين هؤلاء والزبون من جهة أخرى. يوافق ويعزز النسبة فوق المتوسطة لإجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في مجال الاتصال التسويقي الداخلي، والتي بلغت (58.97%)، وأنه ثمة علاقة بين تطبيق الاتصال التسويقي الداخلي ووجود سهولة كافية في الاتصال والتكيف بين الأفراد مقدمي الخدمة من جهة، وبين هؤلاء والزبون من جهة أخرى.
 - عدم تصرف الأفراد مقدمي الخدمة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة -في لقاءهم الخدمي مع الزبون- بكل حرية. يوافق ويعزز النسبة المتدنية لإجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في جزئية التمكين، والتي بلغت (45.91%)، وأنه ثمة علاقة بين تبني ثقافة التمكين وحرية تصرف الأفراد مقدمي الخدمة مع حاجات ومشكلات الزبائن (الضيوف).
 - عدم تأقلم الأفراد مقدموا الخدمة مع أذواق الزبون، ولا يجسدونها بشكل إبداعي ومختلف. يوافق ويعزز النسبة المتدنية لإجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في مجال ثقافة التغيير، والتي بلغت (38.00%)، وأنه ثمة علاقة بين تبني ثقافة التغيير وتأقلم الأفراد مقدموا الخدمة مع أذواق الزبون، ويجسدونها بشكل إبداعي ومختلف.

المبحث الثالث: النتائج العامة واختبار الفرضيات

في إطار هذا المبحث، سيتم قراءة وتحليل النتائج العامة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة، من خلال معرفة مدى وجود مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بهذه الأخيرة، واختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة والأثر بين (التوجه بالزبون والتسويق الداخلي) والإبداع في تقديم خدمة الضيافة، والعلاقة والأثر بين ثقافتنا الجودة والتغيير والإبداع في تقديم خدمة الضيافة ثانياً، وكذا العلاقة والأثر بين الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمة الضيافة.

المطلب الأول: تحليل النتائج العامة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة

سيتم التطرق في هذا السياق إلى نظرة شاملة للنتائج المستقاة من المعالجات الإحصائية الخاصة باستبيان الموظفين في جميع مجالات ومرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، من خلال ترتيب هذه المجالات حسب مدى مساهمتها في الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون ومدى توافرها بالمؤسسة، ووفق ذلك ترتب هذه المؤسسات المدروسة حسب مدى توافر مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون.

الجدول رقم (33): النتائج الإحصائية العامة للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة

الرقم	مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون	المؤسسات الفندقية محل الدراسة				المعدل العام لكل مجال
		الأوراسي	سوفيتال	الجزائر	الواحة	
01	التوجه بالزبون كمنهج عمل	%71.21	%70.07	%55.80	%47.07	%61.03
02	الرضا الوظيفي	%70.81	%60.26	%57.87	%51.82	%60.19
03	ثقافة الجودة	%66.10	%64.43	%57.29	%51.94	%59.94
04	الاتصالات التسويقية الداخلية	%76.06	%55.90	%60.53	%43.40	%58.97
05	الاختيار والتدريب والتمكين	%62.99	%63.83	%43.29	%51.32	%55.35
06	ثقافة الخدمة	%76.97	%45.71	%51.98	%45.73	%55.09
07	التحفيز	%69.72	%53.05	%53.95	%40.56	%54.32
08	ثقافة التغيير	%31.96	%47.17	%35.11	%37.79	%38.00
	مدى توفر هذه المرتكزات في المؤسسة	%65.72	%57.55	%51.97	%46.20	%55.36

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

وفقاً لمعلومات الجدول أعلاه، يمكن القول أن أفضل نتيجة إحصائية لمرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، كانت مجال التوجه بالزبون كمنهج عمل. حيث بلغت نسبة اجابات المبحوثين من العاملين بـ غالباً ودائماً، حول هذا المجال (61.03%)، وعند المقارنة بين المؤسسات الفندقية محل الدراسة، والتي هي مزيج بين العمومية والخاصة، يتضح أن فندق الأوراسي يتموضع في ريادة الترتيب، بنسبة بلغت (71.21%)، مقارنة بالفنادق الأخرى، يليه فندق سوفيتال، بنسبة (70.07%)، ففندق الجزائر، بنسبة (55.80%)، ثم فندق الواحة، بنسبة (47.07%). ويمكن تفسير ذلك بالاهتمام الكبير الذي يوليه فندق الأوراسي لضيوفه، باعتباره مركز ثقل قطاع الفنادق العمومية بالجزائر، والواجهة الفندقية للجزائر خارجياً وداخلياً، وهذا ما يتطلب منه أن يكون في مستوى الحدث، وتم لمس لذلك من خلال الملاحظات والزيارات المتكررة لهذا الفندق. وبالنسبة لفندق سوفيتال الذي يعتبر أحد أهم فنادق السلاسل العالمية في الجزائر، فإن هذه الثقافة (التوجه بالزبون) تعتبر من بين أهم الأسس التي تعتمدها فنادق السلاسل العالمية،

لكسب الضيوف والاحتفاظ بهم، ويتم جسديها وتلقينها من خلال التدريب والممارسات اليومية. أما بالنسبة للفندقين الآخرين (الجزائر الواحة)، فإن النسبة فيهما كانت منخفضة مقارنة بفندقي الأوراسي والسوفيتال، وهذا راجع الى حداثة فندق الواحة في سوق فنادق (5) نجوم، والى تراجع دور فندق الجزائر عموما مقارنة بفندق الأوراسي، حيث يعتبر فندق الجزائر فندقا أثريا وسياحيا بالدرجة الأولى.

ويتربع مجال (الرضا الوظيفي للعاملين) في المستوى الثاني من الترتيب، ضمن واقع مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، حيث بلغت نسبة اجابات المبحوثين من العاملين بـ غالبا ودائما، حول هذا المجال (60.19%)، وعند المقارنة بين المؤسسات الفندقية محل الدراسة، يتضح أن فندق الأوراسي كذلك هو صاحب الريادة في الترتيب، حيث بلغت النسبة (70.81%)، يليه فندق السوفيتال، بنسبة (60.26%)، ثم فندق الجزائر، بنسبة (57.87%)، ثم فندق الواحة، بنسبة (51.82%). ويمكن تفسير ذلك بالاهتمام الشديد الذي يوليه فندقي الأوراسي والسوفيتال لموظفيهما، من إشباع لحاجاتهم ورغباتهم، حتى يتمكنوا من تقديم خدمات ممتازة. وتم لمس هذا الرضا من خلال الزيارات المتكررة لفندق السوفيتال.

ويتموضع مجال (ثقافة الجودة) في المرتبة الثالثة ضمن واقع مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، حيث بلغت نسبة اجابات المبحوثين من العاملين بـ غالبا ودائما، حول هذا المجال (59.94%)، وعند المقارنة بين المؤسسات الفندقية محل الدراسة، يتضح أن فندق الأوراسي كذلك هو صاحب الريادة في الترتيب، حيث بلغت النسبة (66.10%)، يليه فندق السوفيتال، بنسبة (64.43%)، ثم فندق الجزائر، بنسبة (57.29%)، ثم فندق الواحة، بنسبة (51.94%). ويمكن تفسير ذلك بالتركيز الشديد على عنصر الجودة، باعتباره أحد أهم عناصر الميزة التنافسية للفندق. وهذا ما تم لمسه بكثرة في فندقي الأوراسي والسوفيتال، وبنسبة أقل في فندقي الجزائر والواحة.

ويستقر مجال (الاتصالات التسويقية الداخلية) في المرتبة الرابعة ضمن واقع مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، حيث بلغت نسبة اجابات المبحوثين من العاملين بـ غالبا ودائما، حول هذا المجال (58.97%)، وعند المقارنة بين المؤسسات الفندقية محل الدراسة، يتضح أن فندق الأوراسي كذلك هو صاحب الريادة في الترتيب، حيث بلغت النسبة (76.06%)، يليه فندق الجزائر، بنسبة (60.53%)، ثم فندق السوفيتال، بنسبة (55.90%)، ثم فندق الواحة، بنسبة (43.40%). وفي هذا الإطار، يمكن القول أن المؤسسات الفندقية العمومية محل الدراسة تفوقت على المؤسسات الفندقية الخاصة محل الدراسة في هذا المجال. ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسات الفندقية العمومية تعتمد بكثرة على الاتصالات المكتوبة والشفهية، والالتزام الكبير بالقوانين، وإعلام الموظفين بأي مستجدات، إضافة إلى التنسيق والتواصل الكبير بين الادارة والعاملين، مقارنة بالمؤسسات الفندقية الخاصة، التي لا تتقيد كثيرا بالجوانب الرسمية، وهو ما تم لمسه من الملاحظات بفعل الزيارات المتكررة لأساليب الاتصال داخل هذه المؤسسات المبحوثة.

ويتربع مجال (الاختيار والتدريب والتمكين) في المرتبة الخامسة، ضمن واقع مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، حيث بلغت نسبة اجابات المبحوثين من العاملين بـ غالبا ودائما، حول هذا المجال (55.35%)، وعند المقارنة بين المؤسسات الفندقية محل الدراسة، يتضح أن فندق السوفيتال هو صاحب الريادة في الترتيب، بنسبة (63.83%)، يليه فندق الأوراسي، بنسبة (62.99%)، ثم فندق الواحة، بنسبة (51.32%)، وأخيرا فندق الجزائر،

بنسبة (43.29%). وفي هذا الإطار، يمكن القول أن المؤسسات الفندقية الخاصة تفوقت على نظيرتها العمومية، رغم بقاء فندق الأوراسي في المرتبة الثانية. ويمكن تفسير ذلك بالاهتمام الشديد الذي توليه المؤسسات الفندقية الخاصة بأساليب الاختيار والتدريب والتمكين للعاملين، مقارنة بالمؤسسات الفندقية العمومية. حيث تقوم المؤسسات الفندقية الخاصة باختيار وتوظيف الأفراد الأكفاء من حيث الشهادة والمهارة والمظهر، والذين لهم القابلية للإبداع من فئة الشباب، لأن سوء الاختيار يترتب عليه آثار سلبية على ربحية الفندق. كما تقوم هذه الأخيرة بالتدريب المكثف للعاملين على الجودة وطرق حل مشكلات الزبائن واستقبالهم. إضافة إلى تفوق المؤسسات الفندقية الخاصة في ثقافة التمكين، حيث تعطي الحرية والسلطات والصلاحيات الكافية لتسيير اللقاء الخدمي مع الضيوف بالطرق المناسبة. وهذا ما تم لمسه من خلال الملاحظات والمقابلات، خاصة عند فندق السوفيتال، حيث يعتمد هذا الأخير على التدريب المستمر والمكثف، والتمكين العالي للعاملين. وهذا مقارنة بالمؤسسات الفندقية العمومية، التي يرجع فيها الأفراد مقدموا الخدمة كثيرا للمشرفين، أو للإدارة العليا في حال مصادفتهم لأي مشكلات، أو أذواق أخرى للضيوف.

ويتموضع مجال (ثقافة الخدمة) في الترتيب السادس، ضمن واقع مراكز الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، حيث بلغت نسبة اجابات المبحوثين من العاملين بـ غالبا ودائما، حول هذا المجال (55.09%)، وعند المقارنة بين المؤسسات الفندقية محل الدراسة، يتضح تفوق القطاع العمومي على القطاع الخاص، وهذا في إطار المؤسسات المبحوثة، حيث يتصدر فندق الأوراسي الترتيب، بنسبة (76.97%)، يليه فندق الجزائر، بنسبة (51.98%)، ثم فندق الواحة، بنسبة (45.73%)، وأخيرا فندق السوفيتال، بنسبة (45.71%). ويمكن تفسير ذلك بالاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات الفندقية العمومية للخدمة الفندقية، باعتبارها ممارسة مهنية. وبالتالي ينبغي على كل عامل أن يلتزم بدوره ووظيفته المنوطة به، ضمن القوانين الداخلية للفندق، المنظمة للمهنة. والذي توليه ادارات هذه المؤسسات الأهمية البالغة، مقارنة بالمؤسسات الفندقية الخاصة.

ويستقر مجال (التحفيز) في المرتبة السابعة، ضمن واقع مراكز الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، حيث بلغت نسبة اجابات المبحوثين من العاملين بـ غالبا ودائما، حول هذا المجال (54.32%)، وعند المقارنة بين المؤسسات الفندقية محل الدراسة، يتضح تصدر فندق الأوراسي للترتيب، بنسبة (69.72%)، يليه فندق الجزائر، (53.95%)، ففندق السوفيتال، بنسبة (53.05%)، ثم فندق الواحة، بنسبة (40.56%). ويمكن تفسير ذلك من خلال الأساليب المتبعة في التحفيز لدى المؤسسات الفندقية العمومية مقارنة بالخاصة، والتي تركز على احترام الموظف والاستقرار الوظيفي، خاصة من هم على اتصال مباشر بالضيوف، إضافة إلى الأجور المحترمة، والسمعة الطيبة التي يحملها فندق الأوراسي والجزائر، باعتبارهما القاطرة الأمامية، وواجهة الجزائر الأولى من ناحية الفندقية. ورغم ذلك يمكن القول أنه حتى بالنسبة للمؤسسات الفندقية الخاصة المدروسة، فإن هذه الأخيرة، خاصة فندق السوفيتال، ومن خلال الزيارات المتكررة له، كان موظفوه محفزون لخدمة الضيوف ومنشراحون، ولن يتأتى هذا إلا من خلال إدارة عليا تهتم بأساليب التحفيز المناسبة.

وأخيرا يتذيل مجال (ثقافة التغيير) الترتيب، ضمن واقع مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، حيث بلغت نسبة اجابات المبحوثين من العاملين بـ غالبا ودائما، حول هذا المجال (38.00%)، وعند المقارنة بين المؤسسات الفندقية محل الدراسة، يتضح تصدر فندق السوفيتال الترتيب، بنسبة (47.17%)، يليه فندق الواحة، بنسبة (37.79%)، ثم فندق الجزائر، بنسبة (35.11%)، ففندق الأوراسي، بنسبة (31.96%)، وهنا تفوقت المؤسسات الفندقية الخاصة على نظيرتها العمومية. ويمكن تفسير ذلك بالمرونة التي تتسم بها المؤسسات الفندقية الخاصة في تعاملاتها سواء مع الضيوف أو الموظفين، والتكيف والتأقلم مع الظروف، بشكل سريع، ويتمظهر هذا بشكل كبير في فندق السوفيتال، باعتباره يحمل ثقافة التغيير، والتي هي ثقافة مترسخة لدى فنادق السلاسل العالمية، مقارنة بالمؤسسات الفندقية العمومية، التي تركز إلى الجمود والحفاظة والاستقرار وعدم التغيير.

وبالنسبة لمدى توافر مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، بلغت نسبة اجابات المبحوثين من العاملين في هذه المؤسسات بـ غالبا ودائما (55.36%)، ويمكن القول أن فندق الأوراسي يتصدر الترتيب، حيث بلغت نسبة اجابات المبحوثين من العاملين بـ غالبا ودائما، حول مدى توافر مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بهذا الفندق (65.72%)، يليه فندق السوفيتال بنسبة (57.55%)، ثم فندق الجزائر بنسبة (51.97%)، وأخيرا فندق الواحة بنسبة (46.20%)، ويمكن تفسير هذه النتائج بالتطور الذي شهده فندق الأوراسي في السنوات الاخيرة، خاصة داخليا فيما يخص التوجه نحو الزبون، وتحسين الجودة، والمهنية الشديدة، خاصة في ظل توجه الدولة نحو تنويع الاقتصاد، من خلال التركيز على عدة قطاعات مولدة للقيم المضافة والثروة المتجددة، والتي من بينها القطاع السياحي، والذي يعتبر قطاع الفندقية العمود الفقري له. حيث أصبح ينافس كبريات الفنادق الأجنبية أو فنادق السلاسل الأجنبية المستثمرة بالجزائر، ويتفوق عليها في بعض الاحيان، وبالنسبة لفندق السوفيتال، الذي يعتبر من بين الفنادق التي تضيف قيمة تنافسية استثنائية في سوق فنادق (5) نجوم، بالجزائر العاصمة، والجزائر عامة، حيث يتميز بثقافة مرنة، موجهة بالزبون الداخلي والخارجي، سواء كانت ثقافة مادية أو قيمة معنوية، نابعة من الثقافة التي تتبناها سلسلة أكور الفرنسية العالمية. وبالنسبة لفندق الجزائر، والذي يعتبر تحفة أثرية وسياحية، كانت نسبة توافر مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون فيه متوسطة، ويمكن أن يرجع هذا الى الاعتماد الكبير على بعض السياسات كالبيروقراطية الشديدة، وعدم الاعتماد بكثرة على عنصر الشباب وحركيته، التي لم تعد مناسبة للتنافس في قطاع فندي وسياحي، يشهد تطورا وتنافسا، كبيرا مع الدخول المتزايد للفنادق الأجنبية ذات السلاسل العالمية المتطورة كثيرا، في مجال التوجه بالزبون والجودة والإبداع. أما بالنسبة لفندق الواحة، كانت نسبة توافر مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون فيه متدنية، ويمكن أن يرجع هذا لحداثة هذا الفندق في السوق الفندقية عموما، وسوق فنادق (5) نجوم، اضافة الى موقعه غير الاستراتيجي، (حيث يتواجد في حي شعبي)، إضافة إلى عوامل ثقافية أخرى، مرتبطة أساسا بنقص أو ضعف ثقافة التوجه السياحي لدى المجتمع الجزائري، الأمر الذي انعكس الاطارات العاملة في قطاع الفندقية والسياحة.

المطلب الثاني: العلاقة والأثر بين (التوجه نحو الزبون وأساليب تسيير الأفراد) وإبداع تقديم خدمة الضيافة
سيتم التطرق في هذا المطلب إلى اختبار الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية، من خلال تحليل الأثر والعلاقة الارتباطية بين المتغيرين المستقلين (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل)، و(أساليب تسيير الأفراد "الاختيار، التدريب والتمكين") من جهة، والمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، من جهة أخرى، وهذا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

أولاً: العلاقة والأثر بين التوجه نحو الزبون كمنهج عمل والإبداع في تقديم خدمة الضيافة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه (هناك أثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو الزبون كمنهج عمل على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$)، واختبار الأثر والعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل)، والمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وفق ANOVA، والجداول التالية تبرز ذلك:

الجدول رقم (34): الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير التوجه بالزبون للإبداع في تقديم خدمة الضيافة

معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
.305	.552 ^a
a. Valeurs prédites : (الحد الثابت) ، التوجه نحو الزبون كمنهج عمل ، (الحد الثابت)	

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن متغير (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي أعلى من المتوسط، بقيمة (55.2%)، وهذا يوضح أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرين، يدل على أهمية (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل) في إيجاد وتنمية (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة). كما يتضح من الجدول أن متغير (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل) يفسر ما مقداره (30.5%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (69.5%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على وجود أثر ذو دلالة احصائية ل (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة).

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية وفق ANOVA

مستوى المعنوية F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
.000 ^b	28.521	5.305	1	5.305
		.186	65	12.090
			66	17.395
b. Valeurs prédites : (الحد الثابت) ، التوجه نحو الزبون كمنهج عمل ، (الحد الثابت)				

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يتبين من معطيات الجدول أعلاه، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، استنادا إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة، وبالقيمة (28.521)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجه نحو الزبون على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

مستوى المعنوية T	قيمة T المحسوبة	Bêta	الخطأ المعياري	A	
.018	2.431		.451	1.097	(الحد الثابت)
.000	5.340	.552	.116	.617	التوجه بالزبون

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يشير الجدول أعلاه إلى أثر (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، حيث بلغت قيمة t ستيودنت المحسوبة (5.340)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا معزز بارتفاع قيمة معامل Bêta للمتغير المستقل (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل)، حيث بلغ (0.552). كما يتضح من الجدول أن معنوية معلمة الميل بلغت (0.617)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين احصائياً، حيث أن أي زيادة في (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة) بمقدار (0.617). أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت)، والتي بلغت (1.097)، بمستوى معنوية (0.018)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يشير إلى أهمية متغير (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل) في النموذج.

وفي هذا الإطار، يمكن صياغة معادلة الانحدار بين المتغير المستقل x_1 (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل)، والمتغير

التابع y (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، كالتالي: $y = 1.097 + 0.617 x_1$

ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، يمكن القول أن الفرضية البديلة H_1 تحققت، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو الزبون كمنهج عمل على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)).

ثانياً: العلاقة والأثر بين أساليب تسيير الأفراد (الاختيار، التدريب والتمكين) وإبداع تقديم خدمة الضيافة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه (هناك أثر ذو دلالة احصائية لأساليب تسيير العاملين (الاختيار، التدريب والتمكين) على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$))، واختبار الأثر والعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (الاختيار، التدريب والتمكين)، والمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وفق ANOVA، والجدول التالي تبرز ذلك:

الجدول رقم (37): الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير أساليب تسيير الأفراد للإبداع في تقديم خدمة الضيافة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
.433 ^a	.188
a. Valeurs prédites : (الحد الثابت)، (الاختيار، التدريب والتمكين)	

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن متغير (الاختيار، التدريب والتمكين) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي أدنى من المتوسط، بقيمة (43.3%)، وهذا يوضح وجود ارتباط لكنه غير قوي بين المتغيرين. كما يتضح من الجدول أن متغير (الاختيار، التدريب والتمكين) يفسر ما مقداره (18.8%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (81.2%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية

أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على وجود أثر ذو دلالة احصائية لـ (الاختيار، التدريب والتمكين) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة).

الجدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية وفق ANOVA

مستوى المعنوية F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
.000 ^b	15.040	3.269	1	3.269
		.217	65	14.126
			66	17.395

b. Valeurs prédites : (الحد الثابت) ، (الحد الثابت) ، (الحد الثابت)

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يتبين من معطيات الجدول أعلاه، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، استنادا إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة، والبالغة (15.040)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (39): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الاختيار، التدريب والتمكين على ابداع تقديم خدمة الضيافة

مستوى المعنوية T	قيمة T المحسوبة	Bêta	الخطأ المعياري	A
.000	4.727		.407	1.926
.000	3.878	.433	.104	.405

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يشير الجدول أعلاه إلى أثر (الاختيار، التدريب والتمكين) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، حيث بلغت قيمة t ستودنت المحسوبة (3.878)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا معزز بارتفاع قيمة معامل Bêta للمتغير المستقل (الاختيار، التدريب والتمكين)، حيث بلغ (0.433). كما يتضح من الجدول أن معنوية معلمة الميل بلغت (0.405)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين احصائيا، حيث أن أي زيادة في (الاختيار، التدريب والتمكين) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة) بمقدار (0.405). أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت)، والتي بلغت (1.926)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يشير إلى أهمية متغير (الاختيار، التدريب والتمكين) في النموذج.

وفي هذا الإطار، يمكن صياغة معادلة الانحدار بين المتغير المستقل x_2 (الاختيار، التدريب والتمكين)، والمتغير

$$y = 1.926 + 0.405 x_2$$

التابع y (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، كالتالي:

ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، يمكن القول أن الفرضية البديلة H_1 تحققت، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية لأساليب تسيير العاملين (الاختيار، التدريب والتمكين) على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)).

المطلب الثالث: العلاقة والأثر بين تطبيق مفهوم (الزبون الداخلي وثقافة الخدمة) وإبداع تقديم خدمة الضيافة سيتم التطرق في هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة، من خلال تحليل الأثر والعلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (الاتصال التسويقي الداخلي)، و(تحفيز العاملين)، و(الرضا الوظيفي للعاملين)، و(ثقافة الخدمة) من جهة، والمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، من جهة أخرى، وهذا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

أولاً: العلاقة والأثر بين الاتصال التسويقي الداخلي والإبداع في تقديم خدمة الضيافة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه (هناك أثر ذو دلالة احصائية للاتصال التسويقي الداخلي على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$)، ولاختبار الأثر والعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (الاتصال التسويقي الداخلي)، والمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وفق ANOVA، والجدول التالي تبرز ذلك:

الجدول رقم (40): الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير الاتصال التسويقي الداخلي لإبداع تقديم خدمة الضيافة

معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
.448	.670 ^a
a. Valeurs prédites : (الحد الثابت) ، الاتصال التسويقي الداخلي ،	

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن متغير (الاتصال التسويقي الداخلي) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي أعلى بكثير من المتوسط، بقيمة (67%)، وهذا يوضح أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرين، يدل على أهمية ومساهمة (الاتصال التسويقي الداخلي) في إيجاد وتنمية (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة). كما يتضح من الجدول أن متغير (الاتصال التسويقي الداخلي) يفسر ما مقداره (44.8%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (55.2%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على وجود أثر ذو دلالة احصائية ل (الاتصال التسويقي الداخلي) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة).

الجدول رقم (41): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية وفق ANOVA

مستوى المعنوية F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
.000 ^b	52.809	7.797	1	7.797
		.148	65	9.597
			66	17.395
b. Valeurs prédites : (الحد الثابت) ، الاتصال التسويقي الداخلي ،				

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يتبين من معطيات الجدول أعلاه، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، استنادا إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة، والبالغة (52.809)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (42): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الاتصال التسويقي الداخلي على إبداع تقديم خدمة الضيافة

مستوى المعنوية T	قيمة T المحسوبة	Bêta	الخطأ المعياري	A	
.018	2.429		.362	.880	(الحد الثابت)
.000	7.267	.670	.092	.666	الاتصال التسويقي الداخلي

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يشير الجدول أعلاه إلى أثر (الاتصال التسويقي الداخلي) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، حيث بلغت قيمة t ستودنت المحسوبة (7.267)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا معزز بارتفاع قيمة معامل Bêta للمتغير المستقل (الاتصال التسويقي الداخلي)، حيث بلغ (0.670). كما يتضح من الجدول أن معنوية معلمة الميل بلغت (0.666)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين احصائياً، حيث أن أي زيادة في (الاتصال التسويقي الداخلي) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة) بمقدار (0.666). أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت)، والتي بلغت (0.880)، بمستوى معنوية (0.018)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يشير إلى أهمية متغير (الاتصال التسويقي الداخلي) في النموذج.

وفي هذا الإطار، يمكن صياغة معادلة الانحدار بين المتغير المستقل x_3 (الاتصال التسويقي الداخلي)، والمتغير التابع y (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، كالتالي: $y = 0.880 + 0.666 x_1$ ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، يمكن القول أن الفرضية البديلة H_1 تحققت، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية للاتصال التسويقي الداخلي على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)).

ثانياً: العلاقة والأثر بين تحفيز العاملين والإبداع في تقديم خدمة الضيافة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه (هناك أثر ذو دلالة احصائية لتحفيز العاملين على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$))، واختبار الأثر والعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (تحفيز العاملين)، والمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وفق ANOVA، والجدول التالي تبرز ذلك:

الجدول رقم (43): الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير تحفيز العاملين للإبداع في تقديم خدمة الضيافة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
.414 ^a	.172
a. Valeurs prédites : (الحد الثابت)، تحفيز العاملين	

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن متغير (تحفيز العاملين) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي أدنى من المتوسط، بقيمة (41.4%)، وهذا يوضح أن هناك ارتباط لكنه ليس قوي بين المتغيرين. كما يتضح من الجدول أن متغير (تحفيز العاملين) يفسر ما مقداره (17.2%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (82.8%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على وجود أثر ذو دلالة احصائية ل (تحفيز العاملين) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة).

الجدول رقم (44): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية وفق ANOVA

مستوى المعنوية F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
.000 ^b	13.476	2.987	1	2.987
		.222	65	14.408
			66	17.395

b. Valeurs prédites : (الحد الثابت) ، تحفيز العاملين ،

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يتبين من معطيات الجدول أعلاه، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، استنادا إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة، وبالبالغة (13.476)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (45): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تحفيز العاملين على إبداع تقديم خدمة الضيافة

مستوى المعنوية T	قيمة T المحسوبة	Bêta	الخطأ المعياري	A
.000	5.290		.391	2.070
.000	3.671	.414	.103	.378

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يشير الجدول أعلاه إلى أثر (تحفيز العاملين) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، حيث بلغت قيمة t ستيدونت المحسوبة (3.671)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا معزز بارتفاع قيمة معامل Bêta للمتغير المستقل (تحفيز العاملين)، حيث بلغ (0.414). كما يتضح من الجدول أن معنوية معلمة الميل بلغت (0.378)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين احصائيا، حيث أن أي زيادة في (تحفيز العاملين) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة) بمقدار (0.378). أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت)، والتي بلغت (2.070)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يشير إلى أهمية متغير (تحفيز العاملين) في النموذج.

وفي هذا الإطار، يمكن صياغة معادلة الانحدار بين المتغير المستقل x_4 (تحفيز العاملين)، والمتغير التابع y (الإبداع

$$y = 2.070 + 0.378 x_4$$

ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، يمكن القول أن الفرضية البديلة H_1 تحققت، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية لتحفيز العاملين على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)).

ثالثا: العلاقة والأثر بين الرضا الوظيفي للعاملين والإبداع في تقديم خدمة الضيافة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه (هناك أثر ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي للعاملين على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$))، ولاختبار الأثر والعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (الرضا الوظيفي للعاملين)، والمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وفق ANOVA، والجدول التالية تبرز ذلك:

الجدول رقم (46): الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير الرضا الوظيفي للعاملين للإبداع في تقديم خدمة الضيافة

معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
.285	.534 ^a
a. Valeurs prédites : (الحد الثابت) ، الرضا الوظيفي للعاملين ،	

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن متغير (الرضا الوظيفي للعاملين) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي أعلى من المتوسط، بقيمة (53.4%)، وهذا يوضح أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرين، يدل على أهمية ومساهمة (الرضا الوظيفي للعاملين) في إيجاد وتنمية (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة). كما يتضح من الجدول أن متغير (الرضا الوظيفي للعاملين) يفسر ما مقداره (28.5%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (71.5%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على وجود أثر ذو دلالة احصائية ل (الرضا الوظيفي للعاملين) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة).
الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية وفق ANOVA

مستوى المعنوية F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
.000 ^b	25.938	4.961	1	4.961
		.191	65	12.433
			66	17.395
b. Valeurs prédites : (الحد الثابت) ، الرضا الوظيفي للعاملين ،				

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يتبين من معطيات الجدول أعلاه، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، استنادا إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة، والبالغة (25.938)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الرضا الوظيفي للعاملين على إبداع تقديم خدمة الضيافة

مستوى المعنوية T	قيمة T المحسوبة	Bêta	الخطأ المعياري	A
.001	3.501		.408	1.430
.000	5.093	.534	.102	.517
				(الحد الثابت)

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يشير الجدول أعلاه إلى أثر (الرضا الوظيفي للعاملين) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، حيث بلغت قيمة t ستيودنت المحسوبة (5.093)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا معزز بارتفاع قيمة معامل Bêta للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي للعاملين)، حيث بلغ (0.534). كما يتضح من الجدول أن معنوية معلمة الميل بلغت (0.517)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين احصائيا، حيث أن أي زيادة في (الرضا الوظيفي للعاملين) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة) بمقدار (0.517). أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت)، والتي بلغت (1.430)، بمستوى معنوية (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وفي هذا الإطار، يمكن صياغة معادلة الانحدار بين المتغير المستقل x_5 (الرضا الوظيفي للعاملين)، والمتغير التابع y (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، كالتالي: $y = 1.430 + 0.517 x_5$

ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، يمكن القول أن الفرضية البديلة H_1 تحققت، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الخامسة، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي للعاملين على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

رابعا: العلاقة والأثر بين ثقافة الخدمة والإبداع في تقديم خدمة الضيافة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه (هناك أثر ذو دلالة احصائية لثقافة الخدمة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$)، ولاختبار الأثر والعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (ثقافة الخدمة)، والمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وفق ANOVA، والجداول التالية تبرز ذلك:

الجدول رقم (49): الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير ثقافة الخدمة للإبداع في تقديم خدمة الضيافة

معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
.044	.209 ^a
ثقافة الخدمة ، (الحد الثابت) : a. Valeurs prédites :	

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن متغير (ثقافة الخدمة) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي ضعيف، بقيمة (20.9%)، وهذا يوضح أن هناك ارتباط ضعيف بين المتغيرين، يدل على عدم أهمية ومساهمة (ثقافة الخدمة) في إيجاد وتنمية (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة). كما يتضح من الجدول أن متغير (ثقافة الخدمة) يفسر ما مقداره (04.4%) فقط من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (95.6%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية ل (ثقافة الخدمة) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة).

الجدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية وفق ANOVA

مستوى المعنوية F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
.089 ^b	2.983	.763	1	.763
		.256	65	16.631
			66	17.395
ثقافة الخدمة ، (الحد الثابت) : b. Valeurs prédites :				

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يتبين من معطيات الجدول أعلاه، عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة، استنادا إلى انخفاض قيمة F المحسوبة، والبالغة (2.983)، بمستوى معنوية (0.089)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (51): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ثقافة الخدمة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

مستوى المعنوية T	قيمة T المحسوبة	Bêta	الخطأ المعياري	A	(الحد الثابت)
.000	5.955		.455	2.712	
.089	1.727	.209	.118	.204	ثقافة الخدمة

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يشير الجدول أعلاه إلى عدم أثر (ثقافة الخدمة) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، حيث بلغت قيمة t ستيوذنت المحسوبة (1.727)، بمستوى معنوية (0.089)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا معزز بانخفاض قيمة معامل Bêta للمتغير المستقل (ثقافة الخدمة)، حيث بلغ (0.209).

ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات إحصائية، يمكن القول أن الفرضية الصفرية H_0 تحققت، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية السادسة، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الخدمة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)).

المطلب الرابع: العلاقة والأثر بين ثقافتي الجودة والتغيير وإبداع تقديم خدمة الضيافة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى اختبار الفرضيتين الفرعيتين السابعة والثامنة، من خلال تحليل الأثر والعلاقة الارتباطية بين المتغيرين المستقلين (ثقافة الجودة)، و(ثقافة التغيير)، من جهة، والمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، من جهة أخرى، وهذا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

أولاً: العلاقة والأثر بين ثقافة الجودة والإبداع في تقديم خدمة الضيافة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه (هناك أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الجودة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$))، ولاختبار الأثر والعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (ثقافة الجودة)، والمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وفق ANOVA، والجدول التالي تبرز ذلك:

الجدول رقم (52): الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير ثقافة الجودة للإبداع في تقديم خدمة الضيافة

معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
.272	.521 ^a
ثقافة الجودة، (الحد الثابت) : a. Valeurs prédites	

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن متغير (ثقافة الجودة) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي أعلى من المتوسط، بقيمة (52.1%)، وهذا يوضح أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرين، يدل على أهمية ومساهمة (ثقافة الجودة) في إيجاد وتنمية (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة). كما يتضح من الجدول أن متغير (ثقافة الجودة) يفسر ما مقداره (27.2%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (72.8%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل (ثقافة الجودة) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة).

الجدول رقم (53): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية وفق ANOVA

مستوى المعنوية F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
.000 ^b	24.250	4.726	1	4.726
		.195	65	12.668
			66	17.395

b. Valeurs prédites : (الحد الثابت) ، ثقافة الجودة ،

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يتبين من معطيات الجدول أعلاه، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة، استنادا إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة، وبالبالغة (24.250)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (54): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ثقافة الجودة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

مستوى المعنوية T	قيمة T المحسوبة	Bêta	الخطأ المعياري	A
.003	3.125		.436	1.362
.000	4.924	.521	.113	.556

المصدر: نتائج المعالجة الاحصائية

يشير الجدول أعلاه إلى أثر (ثقافة الجودة) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، حيث بلغت قيمة t ستيدونت المحسوبة (4.924)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا معزز بارتفاع قيمة معامل Bêta للمتغير المستقل (ثقافة الجودة)، حيث بلغ (0.521). كما يتضح من الجدول أن معنوية معلمة الميل بلغت (0.556)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين احصائيا، حيث أن أي زيادة في (ثقافة الجودة) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة) بمقدار (0.556). أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت)، والتي بلغت (1.362)، بمستوى معنوية (0.003)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يشير إلى أهمية متغير (ثقافة الجودة) في النموذج.

وفي هذا الإطار، يمكن صياغة معادلة الانحدار بين المتغير المستقل x₇ (ثقافة الجودة)، والمتغير التابع y (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، كالتالي: $y = 1.362 + 0.556 x_7$

ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، يمكن القول أن الفرضية البديلة H₁ تحققت، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية السابعة، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية لثقافة الجودة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)).

ثانيا: العلاقة والأثر بين ثقافة التغيير والإبداع في تقديم خدمة الضيافة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه (هناك أثر ذو دلالة احصائية لثقافة التغيير على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$))، ولاختبار الأثر والعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (ثقافة التغيير)، والمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وفق ANOVA، والجدول التالية تبرز ذلك:

الجدول رقم (55): الارتباط بين المتغيرين ودرجة تفسير ثقافة التغيير للإبداع في تقديم خدمة الضيافة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
.520 ^a	.271
a. Valeurs prédites : (الحد الثابت) ، ثقافة التغيير	

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن متغير (ثقافة التغيير) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي أعلى من المتوسط، بقيمة (52%)، وهذا يوضح أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرين، يدل على أهمية ومساهمة (ثقافة التغيير) في إيجاد وتنمية (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة). كما يتضح من الجدول أن متغير (ثقافة التغيير) يفسر ما مقداره (27.1%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (72.9%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل (ثقافة التغيير) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة).

الجدول رقم (56): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية وفق ANOVA

مستوى المعنوية F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
.000 ^b	24.110	4.706	1	4.706
		.195	65	12.688
			66	17.395
b. Valeurs prédites : (الحد الثابت) ، ثقافة التغيير				

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يتبين من معطيات الجدول أعلاه، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة، استنادا إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة، والبالغة (24.110)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (57): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ثقافة التغيير على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

مستوى المعنوية T	قيمة T المحسوبة	Bêta	الخطأ المعياري	A
.000	5.963		.323	1.927
.000	4.910	.520	.097	.477
				(الحد الثابت)

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

يشير الجدول أعلاه إلى أثر (ثقافة التغيير) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، حيث بلغت قيمة t ستيودنت المحسوبة (4.910)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا معزز بارتفاع قيمة معامل Bêta للمتغير المستقل (ثقافة التغيير)، حيث بلغ (0.520). كما يتضح من الجدول أن معنوية معلمة الميل بلغت (0.477)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائيا، حيث أن أي زيادة في (ثقافة التغيير) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة) بمقدار (0.477). أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت)، والتي بلغت (1.927)، بمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يشير إلى أهمية متغير (ثقافة التغيير) في النموذج.

وفي هذا الإطار، يمكن صياغة معادلة الانحدار بين المتغير المستقل x_8 (ثقافة التغيير)، والمتغير التابع y (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، كالتالي: $y = 1.927 + 0.477 x_8$

ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، يمكن القول أن الفرضية البديلة H_1 تحققت، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثامنة، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية لثقافة التغيير على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

ووفقا للمعاجة الاحصائية السابقة، يمكن ترتيب مجالات ومركزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، وفقا لعلاقتها ومساهمتها وأثرها على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، كالتالي: (الاتصال التسويق الداخلي بنسبة مساهمة بلغت (44.8%) ، التوجه نحو الزبون كمنهج عمل بنسبة مساهمة بلغت (30.5%) ، الرضا الوظيفي للعاملين بنسبة مساهمة بلغت (28.5%) ، ثقافة الجودة بنسبة مساهمة بلغت (27.2%) ، ثقافة التغيير بنسبة مساهمة بلغت (27.1%) ، (الاختيار، التدريب والتمكين) بنسبة مساهمة بلغت (18.8%) ، تحفيز العاملين بنسبة مساهمة بلغت (17.2%) ، وأخيرا ثقافة الخدمة بنسبة مساهمة بلغت (04.4%)).

ووفقا لما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، وفي إطار اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية، يمكن القول أن الفرضيات البديلة H_1 تحققت لجميع مجالات ومركزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون وفقا لعلاقتها ومساهمتها وأثرها على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عدا الفرضية الفرعية السادسة، والخاصة بأثر ثقافة الخدمة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، والتي تم رفضها. وبالتالي يمكن قبول الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

المبحث الرابع: ثقافة التوجه بالزبون والإبداع في خدمة الضيافة بالجزائر (بين المنافسة ومعوقات الممارسة)

تواجه المؤسسة الفندقية بالجزائر عدة تحديات تنافسية، تتطلب منها التكيف والتغيير والإبداع والجودة، خاصة في ظل الانفتاح على السوق السياحي العالمي ومؤسساته. ووفق النتائج المستخلصة من هاته الدراسة الميدانية، يمكن القول أن المؤسسة الفندقية بالجزائر تعيش وضعاً ثقافياً داخلياً وخارجياً مليئاً بالمعوقات والصعوبات، التي تحول دون التكيف مع صناعة الضيافة العالمية القائمة على أسس الإبداع الخدمي وتبني ثقافة التوجه بالزبون. وفي هذا الإطار سيتم التطرق لجملة العراقيل والمعوقات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة الفندقية بالجزائر، والمعوقات المرتبطة بالبيئة الثقافية الداخلية، الخاصة بالتسويق الداخلي وثقافة الخدمة وثقافة الجودة والتغيير، والتي تحول دون وجود وتنمية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة. مع التطرق لأهم آليات علاج هذه الوضعية الثقافية الداخلية للمؤسسة الفندقية بالجزائر.

المطلب الأول: تبني الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بالمؤسسة الفندقية الجزائرية ومعوقاتها الخارجية

يمكن للبيئة الخارجية أن تنعكس سلباً على المؤسسة، وأن تعيق تقدمها، وتحقيق بعض أهدافها. ووفقاً لهذا المنطق، يمكن القول أن مشكلات تجسيد وتبني الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، يمكن أن يكون جزءاً مهماً فيها، مرده للبيئة الخارجية اللصيقة بالمؤسسة، وليس للمؤسسة نفسها - مع عدم اغفال الأهمية الكبرى لدور البيئة الداخلية للمؤسسة الفندقية في ذلك -

ومن بين أهم المشكلات المرتبطة بالبيئة الخارجية اللصيقة بالمؤسسة الفندقية العمومية، والخاصة المحلية والأجنبية فئة (5) نجوم، والتي يمكن أن تنعكس سلباً على تطبيق وتبني ثقافة التوجه نحو الزبون، هو الثقافة المجتمعية نفسها، باعتبارها محافظة، ولها نظرة غير جيدة عموماً حول قطاع الفندقة، من ناحية مخرجاته، وآليات العمل فيه. إضافة إلى ضعف أو غياب الثقافة السياحية والفندقية لدى المجتمع الجزائري، وهذه الثقافة التي يحملها العاملون والمسؤولون في منظومة قيمهم، من المجتمع إلى مؤسساتهم الفندقية، وتمتج مع ثقافات مؤسساتهم.

إضافة إلى وجود حالة مرتفعة لعدم قابلية أفراد المجتمع لتحمل المخاطرة والمغامرة، والتي يحملها كذلك العاملون والمسؤولون في منظومة قيمهم، من المجتمع إلى مؤسساتهم الفندقية، ومنها أخطار التغيير التنظيمي، التي تدعو له فلسفة تسيير الجودة الشاملة، والتسويق الداخلي وثقافة الخدمة والتغيير والتوجه نحو الزبون. وهذا يعني المقاومة القوية لهذا التغيير من لدن العامل الجزائري، والتي تتطلب عمل الكثير من قبل الميسيرين وصناع القرار، لتذليل هذا العائق، وذلك عن طريق أعمال التحسيس، والشرح، والتوعية المثمرة والفعالة في هذا الخصوص¹.

ومن بين المعوقات الأخرى، تغلب ثقافة الربح السريع، على ثقافة الربح المرضي على المدى البعيد، وكسب الزبائن والاحتفاظ بهم، في المجتمع عموماً ومؤسساته. وهذا ما ينعكس سلباً على التخطيط الاستراتيجي، والرؤية والتصور الواضح بعيد المدى. كما أنه في إطار التحولات التاريخية الكبرى التي عرفتها الجزائر، والتي تبنت خلالها النهج الاشتراكي، ومن ثم التحول التدريجي إلى نهج اقتصاد السوق الحرة، تشكلت ذهنية الاتكال على الدولة، لدى

¹ أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 113.

أفراد المجتمع، وهذا ما انعكس سلبيًا على روح الإبداع والتنافس والانتاجية والعمل، للأفراد والمؤسسات، وبالتالي عدم الاهتمام الكافي بالإبداع والتوجه نحو الزبون في ثقافات المؤسسات الجزائرية، ومنها المؤسسات الفندقية.

ومن المشاكل الثقافية التي تتخبط فيها المؤسسات الجزائرية العمومية على وجه الخصوص، اعتقاد كثير من الأفراد المشتغلين فيها، أن هذه المؤسسات يجب أن تكون في خدمتهم، لهذا فهم يتهاونون في أعمالهم، متأثرين بترسبات سابقة في نظام التسيير الاشتراكي، والنظام الأبوي في التسيير، حيث يمنع الطرد والعقاب، كما تتكفل المؤسسة الاقتصادية العمومية بالسكن والنقل وتوفير التعاونية الاستهلاكية والجولات الترفيهية، وذلك بغض النظر عن مدى ربح المؤسسة أو خسارتها¹. إلا أن الاقتصاد الوطني عرف تغيرات جذرية دخل بمقتضاها إلى المنافسة واقتصاد السوق، حتى وإن بقيت بعض المؤسسات الاقتصادية تحت سلطة الدولة ولو مؤقتًا².

كما أن المحيط الثقافي للمؤسسات الجزائرية عموماً لا يولي أهمية كبرى للوقت، وهذا انعكس على الارتفاع في نسب التأخر عن مواعيد العمل، والخروج المبكر منه، والتغيب عن العمل، وغياب الصرامة في تنفيذ القرارات³. وإضافة إلى هذه العقبات، ونتيجة لضعف التنافسية عموماً في قطاع الفنادق بالجزائر، تشكلت منظومة سعرية مرتفعة بشكل محسوس، في هذا القطاع، وبخاصة في قطاع فنادق فئة (5) نجوم، وهذا عند مقارنتها بنظيراتها في الدول العربية أو الغربية، وفي ظل قاعدة العرض والطلب، فإن ارتفاع السعر يؤدي إلى انخفاض الطلب على خدمات هذه الفنادق. كما أن هذا السعر المرتفع لا ترافقه في بعض الأحيان جودة مرتفعة.

وبالنسبة لزبائن (ضيوف) قطاع فنادق (5) نجوم بالجزائر، يمكن القول أن نسبة معتبرة منهم من الوفود والهيئات الرسمية للدولة والنوادي الرياضية... الخ. وهذا الأمر لا يدعو إلى ضرورة وحتمية التوجه نحو الزبون والإبداع، رغم وجود الطلب الكبير.

وبالنسبة للمنافسين في سوق الخدمات الفندقية فئة (5) نجوم، شهدت الجزائر تطوراً كبيراً في هذا المجال، في ظل ترميم وتوسيع وهيكلية الحظيرة الفندقية العمومية، والتحفيزات والتسهيلات بمختلف أنواعها، للاستثمار الخاص المحلي والأجنبي في هذا القطاع، حيث توافدت عدة فنادق سلاسل عالمية، من خلال فروعها، إلى الجزائر، بغية الاستثمار، لكنه رغم ذلك لم تشهد المنافسة ذلك التطور الكبير، الذي يخدم الزبون (الضيف) بالدرجة الأولى، سعراً وجودة وخدمة، حيث أنه، ومن خلال تحليل معطيات الدراسة الميدانية لعينة مختلطة من المؤسسات الفندقية فئة (5) نجوم (العمومية والخاصة المحلية والخاصة الأجنبية)، تصدر فندق الأوراسي الترتيب، في مدى تواجد ركائز أو عناصر الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، على الفنادق الخاصة، كفندق السوفيتال والواحة.

ومن بين أهم المعوقات التنافسية، وأسباب ارتفاع الأسعار لدى هذه الفئة من الفنادق، هو حواجز الدخول والخروج للسوق الفندقي، ويتعلق الأمر هنا خصوصاً، بما تفرضه المؤسسات الفندقية للسلاسل العالمية، ك: "الشيرايطون"، و"الهلتون"، و"السوفيتال"، وغيرها، حيث تشكل قوى تنافسية كبيرة على المؤسسات المحلية،

¹ بوفلحة غيات، "بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل"، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 219.

² نفس المكان.

³ بوفلحة غيات، "مرجع سبق ذكره"، ص 151.

بسبب ما تملكه من إمكانيات هائلة، من رؤوس أموال، وتجهيزات تكنولوجية متطورة، وكفاءات ومهارات تسييرية عالية تسخرها للضغط أو السيطرة على السوق الفندقي في الجزائر¹.

وعموما، يمكن القول أنه ورغم 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 في الجزائر عموما، مازال يعاني من قصور واضح تمثل في:

- إهمال النشاط السياحي والفندقي، وعدم التكفل الجيد بالمؤسسات الفندقية عمومية وخاصة؛
- 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 الترسانة القانونية في مجال الفنادق، عن التكفل الجيد بمستلزمات الجودة، داخل القطاع الفندقي، في ظل التنافس والتغير الشديد، الذي يعرفه هذا القطاع عالميا؛
- ضعف وهشاشة الأجهزة الرقابية، وعدم إلزام المؤسسات الفندقية بتطبيق الإجراءات والقوانين الخاصة بالتسيير الناجع، وتطبيق الجودة الشاملة؛
- انتشار ظواهر سلبية، كالمحسوبية، والزبونية، والبيروقراطية السلبية، داخل مؤسسات القطاع الفندقي؛
- غياب عنصر التوعية والتحسيس من قبل الهيئات المكلفة بالقطاع الفندقي والسياحي، بضرورة تطبيق ثقافة الخدمة والجودة والتغيير والاهتمام بالزبون، والتسيير الناجع في المؤسسات الفندقية، بالإضافة إلى غياب التوعية والتحسيس بأهمية الأنشطة السياحية والفندقية، ودورها في تفعيل التنمية المحلية؛
- انتشار ثقافة التسبب، وعدم تحمل المخاطر، ومقاومة التغيير، واللامبالاة، والتي تميز الموظف الجزائري بصفة عامة؛
- غياب ثقافة الأنا المؤسساتية أو الهوية المشتركة والجماعية، والعمل جماعيا من أجل المؤسسة، وترسخ ثقافة الأنا الفردية. وهذا الأمر ينعكس سلبا على تنافسية، وبقاء المؤسسة؛
- غياب ثقافة المنافسة بين المؤسسات الفندقية المحلية؛
- عدم التكفل اللازم بمسائل الجودة من قبل الهيئات وعدم وجود هيئة خاصة بالجودة، إضافة إلى عدم تخصيص جائزة للجودة والتميز، بشكل دائم ومستمر.

¹ أحمد بن عشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 114.

المطلب الثاني: معوقات التسويق الداخلي وثقافة الخدمة في المؤسسة الفندقية بالجزائر

من خلال تحليل الواقع الميداني للمؤسسات الفندقية عينة البحث، والتعرف على مدى تبني وتطبيق هذه المؤسسات لثقافة التوجه بالزبون، من خلال عناصر التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، وبالتالي تطوير الإبداع في تسليم الخدمات الفندقية، اتضح أن هناك قصور كبير، وفجوة عميقة في تطبيق مسعى التسويق الداخلي، وذلك بسبب جملة من النقائص والمعوقات، التي حالت دون تبني هذه الثقافة.

ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى معوقات خاصة باختيار الأفراد ذوي التوجه التسويقي والإبداعي، وتدريبهم، وتمكينهم، ومعوقات مرتبطة بتطبيق تقنيات التسويق الخارجي على العاملين، أو تطبيق مفهوم الزبون الداخلي وثقافة الخدمة، ووجود وتنامي ما اصطلح عليه "التسويق الداخلي العكسي". وسيتم الوقوف عند هذه المعوقات، من خلال العرض التالي:

أولاً: المعوقات المرتبطة باختيار الأفراد وتدريبهم وتمكينهم:

من خلال الملاحظات والمقابلات مع مسؤولين في المؤسسات محل الدراسة، والتحليل الإحصائي للاستبانات المسترجعة من قبل العاملين، والضيوف المبحوثين، تبين أن الإدارات العليا لهذه المؤسسات، لا تدرك تماماً مفهوم وأهمية التسويق الداخلي، إضافة إلى عدم تبنيتها للفلسفة التي مفادها: "أن إشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي لن يتأتى إلا من خلال إشباع حاجات ورغبات الزبون الداخلي (العامل)"، وبالتالي لا تعتبر عاملها زبائن داخليين، بل تعتبرهم مجرد مستخدمين، يبيعون قوة عملهم مقابل أجر. بالإضافة إلى عدم استخدام الأساليب العلمية في اختيار الأفراد عموماً، والأفراد المناسبين والحيويين والمتملكين للقدرات الإبداعية على وجه الخصوص، وتوظيفهم.

كما أنه ورغم وجود التدريب، وبشكل مستمر، إلا أن هناك غياب شبه كلي للتدريب على اللمسة الانسانية في كيفية التعامل الإبداعي مع الضيوف وخدمتهم، والاكتفاء فقط بالتدريب على الأشياء التقنية، المرتبطة أساساً بكيفيات أداء الأعمال، خصوصاً في المؤسسات الفندقية العمومية. بالإضافة إلى عدم التفويض الكافي للسلطات والصلاحيات إلى العاملين، خاصة من هم في الخط الأمامي، لخدمة الضيوف وحل مشاكلهم بشكل إبداعي، حيث تم ملاحظة الرجوع المتكرر للعاملين إلى مشرفيهم أو مسيري المؤسسة، في الإقدام على أي فعل أو عمل، يروونه جديداً بالنسبة لهم، خاصة في القطاع العمومي.

وفي هذا الإطار، ينبغي على المؤسسات أن تغير نظرتها تجاه موظفيها، أي أنه يجب على المؤسسات التحول من النظرة التقليدية السلبية أتجاه عاملها، على أنهم مجرد مستخدمين، إلى اعتبارهم أصول استراتيجية، وهم أساس الميزة التنافسية¹.

¹ يحي ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 145.

ثانيا: المعوقات المرتبطة بتطبيق مفهوم الزبون الداخلي:

- أوضح التحليل الميداني لواقع التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، بالمؤسسات الفندقية عينة الدراسة، فيما يخص تطبيق مفهوم الزبون الداخلي، ما يلي:
- أن هذه المؤسسات تفتقد بشكل كبير 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، للعاملين على أدائهم، ويعد هذا أمرا خطيرا في مسار تبني وتطبيق مفهوم التسويق الداخلي؛
 - رغم شعور العاملين في المؤسسات المبحوثة بالرضا عن العمل، إلا أنه تم ملاحظة الاجتهاد في العمل، خاصة لدى المسؤولين في الإدارة الوسطى - والتي تعتبر حلقة الوصل، والحلقة المهمة جدا، لتمرير أفكار وقيم وثقافة التسويق الداخلي الى العاملين في الخطوط الأمامية- واتضح هذا جليا في المؤسسات الفندقية العمومية، ويمكن تبرير ذلك بالضغط الشديد في العمل الذي تشهده المؤسسات الفندقية العمومية المدروسة، مقارنة بالمؤسسات الفندقية الخاصة. وهذا الأمر يمكن أن ينعكس بالسلب على جودة الخدمات، والإبداع فيها؛
 - عدم امتلاك المؤسسات الفندقية المدروسة لثقافة خدمة الضيف بالشكل الكافي، رغم وجود أنظمة عمل وقوانين وإجراءات تدعو إلى ذلك، وبالتالي عدم وجود هذه الثقافة يدل على عدم وعي هاته المؤسسات بأهميتها، الأمر الذي يمكن أن ينعكس بالسلب على جودة تقديم الخدمات، والإبداع فيها.

ثالثا: التسويق الداخلي العكسي:

في ضوء ما تم تناوله من معوقات على مستوى اختيار وتدريب وتمكين الأفراد، ومستوى تطبيق مفهوم الزبون الداخلي وثقافة الخدمة. يمكن أن تدخل المؤسسات الفندقية محل الدراسة، وبالتالي المؤسسات الفندقية في الجزائر، في دوامة ما أصطلح عليه "التسويق الداخلي العكسي". وقبل توضيح أهم الآثار، التي قد يسببها هذا الأخير، على أداء العاملين في المؤسسة، ينبغي أولا التطرق الى ماهية التسويق الداخلي العكسي ومسبباته.

1.3/ تعريف التسويق الداخلي العكسي:

التسويق العكسي أو ما يسمى بالتسويق المضاد أو "التسويق السلبي" هو ذلك النشاط التسويقي المعتمد علي السياسة الأخرى البديلة (لا تفعل)، ويعرف بأنه "تلك الجهود التسويقية التي تدعو الغير للتخلي وعدم الفعل"¹.

¹ أسامة أحمد عبد القادر، "التسويق العكسي De-Marketing"، السعودية: مجلة الأحساء، ع 85، 2008، بدون صفحة.

وينظر هذا التعريف للتسويق العكسي باعتباره مجمل الجهود التسويقية المحبطة، والتي تدعو إلى عدم الفعل، ويمكن أن تكون مقصودة أو غير مقصودة.

ويمكن تعريف التسويق الداخلي العكسي، بأنه: "مجموعة من الاجراءات، والقرارات، والسلوكات التسييرية، يتم تنفيذها بصورة واعية، أو غير واعية، وتكون سببا في إثارة أحاسيس الاحباط، وخيبة الأمل، وعدم الرضا لدى العاملين، والتي يمكنها أن تقود إلى انخفاض إنتاجية العاملين، والأداء المنظم له"¹. ويبرز هذا التعريف البعد الممارساتي الواعي أو غير الواعي، لسلوك الإدارة العليا في علاقتها بالعاملين، والذي يتسم بالإهمال واللامبالاة لحاجات ورغبات العاملين، وقتل روح الإبداع، والذي ينعكس سلبا على أداء العاملين ومستوى رضاهم.

2.3/ مسيبات التسويق الداخلي العكسي:

تتكون مسيبات التسويق الداخلي العكسي من ستة تراكيب، هي²:

1.2.3/ خرق العقد النفسي (السيكولوجي):

يعد العقد السيكولوجي مكونا حيويا، يميز العلاقة بين العاملين والمؤسسة، وتمثل وظيفة هذا الأخير، في الربط بين سلوكات العاملين وسلوك المؤسسة والهيئة المسيرة لها، بصورة ضمنية، وإذا قامت المؤسسات بالإخلال في هذا العقد فإن العاملين بدورهم يميلون إلى تكوين أحكام واتجاهات سلبية حول مؤسستهم، إضافة إلى خيبة الأمل والإحباط والغضب، وهذا بدوره له تأثير سلبي على سلوكات العاملين الطوعية الداعمة للمؤسسة، إضافة إلى ظهور محاولات متزايدة منهم لمغادرة المؤسسة؛

2.2.3/ التقليل من قيمة الأفراد:

حيث أن هناك الكثير من المؤسسات، التي لا تقوم بالتعامل مع عاملها على أساس أنهم زبائن، وبذلك يتولد شعور لدى العاملين، بانخفاض قيمتهم لدى المؤسسة، مقارنة بالزبائن، أو أنهم يشكلون موجدات قابلة للاستغناء بعد الاستعمال، بالنسبة للمؤسسة. وهذا بدوره يولد تأثيرا سلبيا عميقا على العاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى انخفاض جودة المخرجات، ومستويات الإبداع فيها؛

3.2.3/ عدم الاهتمام بجودة الحياة المهنية:

حيث أن عدم الاهتمام بجودة الحياة المهنية، يكون له تأثير سلبي على أداء العاملين، لملاحظتهم بأن مسيرتهم لا يوفر الجوانب المناسب للعمل، والافتقار إلى أبسط مقومات مناخ العمل المناسب، وعند استمرار المؤسسة بنهجها هذا، فمن المؤكد حدوث تصدعات في العلاقة بين المؤسسة من جهة والعاملين فيها من جهة أخرى؛

4.2.3/ القيادة الضعيفة:

عادة ما يلعب المسيرين دورا رئيسا في نجاح المؤسسات، وإذا كان هؤلاء يتصرفون بوصفهم قادة، فإن تأثيرهم سيكون أكبر على العاملين، كما أن المسيرين يكونون مسؤولين بصورة مباشرة عن إرضاء العاملين في العمل، فضلا

¹ درمان سليمان صادق وآخرون، "التسويق المستدام والتسويق العكسي - اتجاهات تسويقية معاصرة في القرن 21"، ط1، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2014، ص 236.

² نفس المرجع، ص ص 239-240. بتصرف

عن ذلك يكون سلوك المسيرين محدد لبقاء العاملين أو رحيلهم عن المؤسسة، وفق قوة صفات القيادة أو ضعفها، لدى هؤلاء المسيرين؛

3.2.5/ رؤية ضبابية (غير واضحة):

إن التسويق الداخلي الناجح لا بد وأن يقدم للعاملين رؤية واضحة حول المؤسسة وأهدافها وخدماتها، تكون جديرة بالاتباع وإجماع الكل، ولا بد لهذه الرؤية أن تكون مرتبطة بشعور العاملين في المؤسسة، والعكس صحيح، حيث أن الرؤية الضبابية تحدث الإرباك، والوقوع في الأخطاء من قبل العاملين؛

3.2.6/ انتشار عدم الثقة:

إن القصور المنظمي، والوعود غير الموفاة، والحاجات غير المشبعة للعاملين، جميعها تولد شعورا بعدم الثقة بين العاملين والادارة، الأمر الذي سوف يقود إلى انخفاض الأداء بشكل عام في المؤسسة، بسبب ضعف الدافع لدى العاملين، كما أن ضعف الاتصالات يؤدي إلى الضبابية والغموض وانتشار الإشاعات، والخوف داخل المؤسسة.

إن النقاط السالفة تبرز أهم مسببات التسويق العكسي الداخلي، والتي تتجسد جميعها في عدم اهتمام المؤسسة بالعاملين بالشكل المطلوب، والذي قد يؤدي إلى عدم رضاهم، وفقدانهم الثقة، والالتزام. وبالنتيجة يمكن القول أن التسويق الداخلي العكسي سيؤدي إلى ضعف الأداء، وأن الضرر الذي قد ينتج عن ضعف أداء العاملين، يمكن أن يكون أكبر من الضرر الذي يحدثه الزبون (الضيف) نفسه، وبصورة أكثر تعقيدا وتهديدا على المؤسسة، خاصة إذا قرر العامل الرحيل عن المؤسسة، آخذا معه معرفته ومهاراته الى مؤسسة أخرى.

3.3/ العواقب (النتائج) المحتملة للتسويق العكسي الداخلي:

تتمثل العواقب أو النتائج أو الآثار المحتملة للتسويق الداخلي العكسي، في الآتي ذكره¹:

3.3.1/ الافتقار للالتزام:

إن عنصر الالتزام مرتبط ارتباطا وثيقا بعنصر الثقة، والحصول على التزام العاملين، يكون ذا أهمية بالغة لتحقيق أهداف المؤسسة، فمن غير المعقول التوقع بأن المرء يكون ملتزما بالمؤسسة، التي لا يثق بها، وأن حالة عدم الالتزام هذه، تولد شعورا لدى العاملين بعدم الثقة، والذي يؤثر بدوره سلبا على مستوى الاتقان والإبداع في العمل؛

3.3.2/ عدم رضا العاملين:

إن الإيمان من قبل الإدارات العليا للمؤسسات برضا العاملين، يكون السبب الرئيس لجعلهم يعملون على تقديم أفضل الخدمات بشكل مبدع ومتقن، وكلما حصل الأفراد على رضا أكبر من الوظيفة، يكون شعورهم أفضل اتجاه الجوانب العامة للمؤسسة، كما أن لرضا العاملين دورا كبيرا في التأثير على رضا العامل بحياته بشكل عام؛

3.3.3/ صمت العاملين:

إن صمت العاملين يعد حالة سلبية أخرى، مشتقة من التسويق الداخلي العكسي، ويحدث هذا الصمت نتيجة للعديد من الأسباب، أهمها:

¹ درمان سليمان صادق وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 241-242..

- يلتزم العاملين الصمت، لاعتقادهم أن لا شيء سوف يتغير؛
 - اعتقاد العاملين بأن المناخ السائد، لا يشجع لأي نوع من الانتقاد أو الاقتراح؛
 - يتخذ العاملين الصمت، كونه وسيلة للاحتجاج وعدم الاهتمام في العمل.
- ولابد على المؤسسات أن تعالج صمت العاملين، كحالة غير مرغوب فيها، والتي بإمكانها أن تشل أداء المؤسسات، ولدرجة ما يكشف الصمت عن وجود اضطراب داخلي حاد، ويجب تسييره بطريقة أكثر كفاءة.
- تبرز النقاط السابقة العواقب أو النتائج المحتملة للتسويق الداخلي العكسي، والتي تتبلور في صمت العاملين، والافتقار للالتزام، وعدم الرضا، والتي تنعكس بشكل أو بآخر على الأداء الفردي والجماعي للعاملين، وبالتالي أداء المؤسسة ككل

المطلب الثالث: ثقافة المؤسسة الفندقية الجزائرية بين الزبونية والتوجه نحو الزبون

من خلال ما تم التطرق له من نتائج ميدانية وممارساتية للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، بناء على ركائزها، المتمثلة في: "التسويق الداخلي وثقافة الخدمة ثقافة الجودة وثقافة التغيير"، في المؤسسات الفندقية محل الدراسة. ووفقا لذلك، معرفة مدى التوازن والانسجام والتوافق بين الحقل الثلاث المشكلة لثقافة المؤسسة (الحقل الاستراتيجي، الحقل الهيكلي والحقل القيمي)، والتي تترجم في نهاية المطاف - إذا حدث بينها توازن وانسجام وتواصل - الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، كوجه من أوجه ثقافة المؤسسة. تبين أن هاته المؤسسات خصوصا، والمؤسسات الفندقية على وجه العموم، تعاني من عدة معوقات، على مستوى الحقل القيمي والثقافي، الأمر الذي انعكس على الحقل الأخرى (الاستراتيجي والهيكلي). حيث أنه ومن خلال النتائج الميدانية، اتضح أن هناك مستوى جيد للتوجه بالزبون كمنهج عمل، لكن هناك مستوى جد متدني لثقافة التغيير وثقافة الخدمة وثقافة التمكين وثقافة التحفيز، الأمر الذي يؤدي الى نوع من التناقض، لأن ثقافة التوجه بالزبون تتطلب وجوبا وجود الثقافات سالفة الذكر. ووفقا لذلك، يمكن القول أن هناك غموض وتناقض في الحقل القيمي والثقافي لهته المؤسسات، وهذا الأمر انعكس على الجانب الاستراتيجي للمؤسسة، حيث أصبح هذا الأخير غامضا ومشتتا، من ناحية الأهداف الاستراتيجية، مع امكانية غلبة الجانب الاستراتيجي الشخصي لكل فرد في المؤسسة، على استراتيجية المؤسسة. باعتبار أن هذا الأخير، سيملاً الفراغ، الذي يتركه عدم وجود استراتيجية واضحة ومحددة وشاملة وبعيدة المدى. كما أن ضباية الحقل القيمي والثقافي تنعكس على الجانب الهيكلي للمؤسسة، وقواعدها التنظيمية، من خلال ضباية وعدم وضوح الأدوار، والاجتهاد في العمل، وعدم التناسق والتواصل بين الوظائف. كما أن تشتت وعدم وضوح الأبعاد الثقافية والقيمية للمؤسسة، يؤدي الى طغيان أحد أو كل من الحقلين الاستراتيجي والهيكلي، وهذا ما تم لمس في هاته المؤسسات - خاصة العمومية منها، وحتى الخاصة، وبدرجة أقل في المؤسسات الأجنبية - حيث يطغى عموماً، الحقلين الهيكلي، (القواعد والاجراءات وبيروقراطية التسيير)، والاستراتيجي الشخصي، (أي أن لكل فرد استراتيجيته الخاصة في المؤسسة، ويعمل على تحقيقها، على حساب استراتيجية المؤسسة)، في ظل غياب شبه كلي لاستراتيجية واضحة بعيدة المدى للمؤسسة، وأبعاد قيمية وثقافية ملهمة ومرشدة.

وفي ظل هذا المناخ الثقافي، والممارسات القيمية اليومية في هاته المؤسسات، تبرز وتنمو قيمة ثقافية تدعى "الزبونية". ويشير مفهوم الزبونية (Clientélisme) إلى قيمة سوسيو- ثقافية، تقود السلوكيات في مجموعة اجتماعية معينة، لتكريس روح التكافل الاجتماعي بينها، بدون حسابات اقتصادية لدى أفرادها. وبالتالي الزبونية هي آلية من آليات الدمج الاجتماعي لخدمة الروابط الاجتماعية في شكلها الخام، القائم على الرابط الدموي، ولخدمة هذا الرابط، والعمل على استمراره وبقائه. ووجود الزبونية بهذا المعنى يدل على قدسية خدمة الأفراد لبعضهم البعض كقداسة العلاقة الدموية بينهم. ومن ثم فالزبونية وفق هذا التصور تنطلق من العلاقة الاجتماعية وتنتهي إليها¹.

وتم استعمال مفهوم الزبونية بمعان أخرى في الدراسات السياسية والأنثروبولوجية، ففي الدراسات الأنثروبولوجية، يستعمل مفهوم الزبونية، باعتباره نمط أو شكل لعلاقة اجتماعية، يربط بين الأفراد أو بين فرد ومجموعة، يقوم على أساس الوساطة. ووفقا لذلك، يمكن القول أن الزبونية خرجت عن طابعها الخام، كقيمة اجتماعية عادية في المجتمع المحلي، لتدخل ضمن أطر قيم مجتمع آخر، هو المجتمع الرأسمالي، والذي من مقوماته الأساسية، أنه لا بد على الأفعال الاجتماعية أن تتم وفق مقومات العقلنة الاقتصادية الرأسمالية، وليس بدافع مقومات ثقافية واجتماعية مرتبطة بالقرابة والعشيرة. وبالتالي فالدراسات الأنثروبولوجية تعالج مسألة الزبونية، من وجهة نظر زوال وذوبان الثقافة التقليدية المحلية في الثقافة الرأسمالية الحديثة، والتي لا بد أن تسود في هذه المجتمعات، ومن ثم يتم النظر الى الزبونية على أساس أنها مؤشر سلبي، يدل على استمرار قيم وعلاقات المجتمع المحلي، في محيط ومجال من المفروض أن تسود فيه قيم وعلاقات حديثة قوامها العقلنة الاقتصادية لا غير، ولا قيمة فيها، إلا لما يتم بدافع المنفعة الاقتصادية بين العامل من جهة، ورب العمل من جهة ثانية. فالأول منفعته تتمثل في تعظيم أجرته، والثاني تتمثل في تعظيم إنتاجية العامل².

والزبونية وفق الدراسات السياسية تأخذ شكل المحاباة السياسية، التي تتم وفق علاقة تبادلية، بين مركز القرار أو السلطة وباقي المجتمع. وكأن المركز يقدم للمحيط شيئا يحتاج إليه، مقابل حصوله من هذا المحيط على قدر من الخضوع والامتثال، من أجل غرس قيم ثقافية وحضارية يؤمن بها المركز، وذلك بهدف إحداث التغيير الاجتماعي المنشود، والذي يحمله مشروع النخبة السياسية الحاكمة³.

وبالتالي لم تعد الزبونية كوسيلة لخدمة ثقافة المؤسسة أو لخدمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بل لخدمة السلطوية لدى المسيرين (والسلطوية بهذا المعنى، هي عبادة الأنا الفردي، بحيث يصبح المسير أو الفرد العامل، لا يرى نفسه عضوا وجزءا من الكل أو المؤسسة، بل مركز هذا الكل أو يعمل على أن يكون مركز هذا الكل⁴)، وتكريس علاقات اجتماعية تتم في شكل تبادل سلعي (خذ وهات) في المؤسسة، والتي هي مجال لهذه العلاقة. ومن ثم فالزبونية تمنح للسلطوية إمكانية وجودها واستمرارها وتنميتها، وبالتالي فالعلاقة بين الزبونية والسلطوية هي علاقة تلازم، حيث يشكلان معا نظاما ديناميكيا مكلف وغير اقتصادي، وفق بناء اجتماعي، يقوم على أساس الحافز المادي المباشر

¹ بن عيسى محمد المهدي، "ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة"، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، ع 03، 2004، ص 154.

² نفس المرجع، ص 155.

³ نفس المكان.

⁴ نفس المرجع، ص 153.

أو غير المباشر، وغالبا ما يكون هذا الحافز من أجل شراء الخضوع والاستسلام لشخص السلطوية، وليس للتنظيم ككل¹.

وفي ضوء هاته الممارسات الثقافية، إذا ما أرادت المؤسسة الفندقية الجزائرية عموما، أن تحسن تنافسيتها، وتطور مزاياها التنافسية، من خلال تطوير جودة مخرجاتها، ومستويات الإبداع لدى موظفيها عموما وموظفي الخط الأمامي على وجه الخصوص، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر، والتي تتجه نحو انفتاح أكثر، واستقطاب أكبر للاستثمارات الأجنبية، خاصة في قطاع السياحة والضيافة. عليها أن تعالج مسألة الزبونية من خلال تحويلها إلى قيمة ثقافية إيجابية تخدم المصلحة الاقتصادية العقلانية للمؤسسة الفندقية، ونقل هذا السلوك الزبوني إلى العلاقة بين المؤسسة وزبائنها الداخليين والخارجيين، من خلال خدمتهم، والتقرب اليهم، ومعرفة وترجمة حاجاتهم ورغباتهم إلى منتجات، وأن المؤسسة هي موجودة أصلا لخدمة هذه الشرائح. وبالتالي الانتقال من الزبونية بمفهومها السلبي إلى التوجه نحو الزبون الداخلي والخارجي، وليس كما هو حاصل في الواقع، من توجه العاملين إلى مسيرهم، والتقرب اليهم، وخدمتهم، من أجل الحصول على منافع شخصية، في ظل حب وتحميد مفهوم السلطوية من قبل المسيرين. ومن ثم ينبغي العمل على عكس حركية انتقال الزبونية من العاملين إلى المسيرين، أي يجب أن تكون الزبونية -بمفهومها الإيجابي- من المسيرين إلى العاملين، من خلال خدمتهم، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وحل مشاكلهم بشكل مبدع ومتقن، وفقا لأهداف المؤسسة. لكي يقوم هؤلاء العاملون بخدمة وإشباع حاجات ورغبات الضيوف، وحل مشاكلهم بشكل مبدع ومتقن.

كما ينبغي في هذا الإطار، معالجة المعوقات الثقافية المرتبطة بالجودة والتغيير، لتحقيق الانتقال من الزبونية إلى التوجه بالزبون. وتتجسد هذه المعوقات -من خلال التحليل الميداني لواقع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بالمؤسسات الفندقية عينة الدراسة- فيما يلي:

- رغم الوجود المقبول لثقافة الجودة، إلا أن عدم وجود وحدة تنظيمية خاصة بالجودة، داخل هذه المؤسسات (وتطبيقها باستمرار، وبشكل شمولي ومرن، مع عدم الاعتماد فقط على الاختصاصيين) يجعل من وجود ثقافة للجودة بدون معنى؛
- غياب كلي لنظام تسيير الجودة الشاملة داخل هذه المؤسسات؛
- وهناك عدة أسباب لفشل أو عدم نجاعة تسيير الجودة، أهمها على الإطلاق²:
- محاولة خدمة قطاعات مختلفة من السوق، بنظام واحد لتسليم الخدمات؛
- لامبالاة الإدارة العليا، حيث أنه من المرجح أن معايير الجودة لن تلقى القبول، ولن تتم المحافظة عليها، إن لم تتوفر القدوة والتعزيز الإيجابي للأفكار من الإدارة العليا؛
- جعل الجودة مشكلة طاقم الاختصاصيين، حيث أن إناطة أمر الجودة والحفاظ عليها، لوحدها اختصاصية، تؤسس لنموذج جودة ميكانيكي، يدمر معظم الطاقة الاجتماعية ذات الضرورة البالغة لأداء أنظمة الخدمة؛

¹ بن عيسى محمد المهدي، "مرجع سبق ذكره"، ص 156.

² ريتشارد نورمان، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 341-342-343.

- ضياع العلاقة بين الجودة والخدمة والإبداع البشري، وإحلال لائحة بأشياء تقنية بديلا لذلك؛ وفي هذا السياق، تعاني المؤسسات المبحوثة، والمؤسسات الفندقية الجزائرية عموما، من عدة عقبات ومعوقات، تتمثل في:
- النظر فقط إلى زاوية الانسجام والنظامية الانضباط، وعدم الاعتراف أصلا بزاوية الإبداع في العمل، وتقديم الخدمات، حتى تحولت هذه القواعد التنظيمية لدى بعض العاملين إلى هدف في حد ذاته، وليست وسيلة، وإذا ما أرادت هذه المؤسسات أن تتبنى ثقافة موجهة بالزبون، عليها أن تحدث نوعا من التوافق بين متطلبات القواعد البيروقراطية وقواعد العمل الإبداعي. وهذا يتوافق مع ما أكدته الكاتبة R.Henderson، حيث ترى هذه الأخيرة أن مشكلة الإبداع لا يمكن حلها، إلا بزرع ثقافة فعالة، يستطيع فيها كل فرد من أفراد المؤسسة، أن يلبس قبعتين، هما: القبعة الوظيفية (الانضباط)، والقبعة الموجهة للمعالجة الجديدة (الإبداع)¹؛
- معاناة المؤسسات الجزائرية عموما من رهاب الإبداع، والخوف غير الطبيعي من أي شيء جديد، أو أي شيء أو موقف يتطلب السعي من أجل الإبداع، لأسباب تتعلق بالمناخ التنظيمي والتقاليد المحافظة في المؤسسة، وعدم القدرة على الإبداع، ومجاعة المتنافسين فيه²؛
- عدم وضوح الرؤية، لدى مسيرين هاته المؤسسات، والتي يتحدد على أساسها مستقبل المؤسسة؛
- التمسك بالأنماط المألوفة، حيث يشير هذا المعوق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة، وعدم القدرة على الخروج عنها، ظنا منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة، وأن ما ينطبق من حلول على المشكلات السابقة من الممكن أن ينطبق على المشكلات الحالية والمستقبلية³؛
- غياب جو الحرية، ويتمثل هذا المعوق في الدرجة المتاحة للفرد للتصرف وللتعبير عن شخصيته، سواء أكان ذلك من خلال أفعاله، أفكاره أو مشاعره، - وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائما بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء، حيث أن هناك قيودا وضوابط تنظيمية، واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من السلوك التنظيمي في المؤسسة - وسهولة الحصول على المعلومات لتوظيفها في حل مشكلات العمل اليومية⁴؛
- غياب الدوافع الداخلية للإبداع، حيث أنه إذا لم تكن لدى العامل الدوافع الداخلية القوية التي تدفعه لبذل جهود كافية لحل مشكلات الضيوف، فإنه يحجم عن الحلول الإبداعية، ويركن الى القواعد البيروقراطية⁵؛
- غياب التشجيع من قبل المؤسسة، حيث أن غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة، لتشجيع العاملين على الخروج عن المألوف، وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم مع الضيوف، أو تواجه المؤسسات التي يعملون بها، يقضي على الأفكار الإبداعية في مهدها⁶.

¹ نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، ط2، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 210.

² نفس المكان. بتصرف

³ كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 110.

⁴ نفس المكان.

⁵ نفس المكان، بتصرف

⁶ كمال الدين حسن علي بابكر، "مرجع سبق ذكره"، ص 110.

- وفي ضوء هذا كله، يؤكد kenndy على مجموعة من القيم الأساسية، التي يجب أن تكون داخل المؤسسة، من أجل التوجه بالزبون، وضمان التوافق بين أهداف الفرد من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، وذلك باعتبار الفرد داخل المؤسسة، هو الأداة الفعالة الداعمة لإحداث التغيير المطلوب، وتمثل هذه القيم في¹:
- أ. **قيم الاستجابة:** وتمثل هذه القيم في سعي الإدارة العليا للمؤسسة لتنمية مقدرة العاملين على الاستجابة للتغيرات التي تطرأ في محيط المؤسسة، وذلك من خلال تحديد حاجات العاملين والزبائن، والعمل الجماعي والاتصال مع العاملين والزبائن بالأسلوب الذي يفهمونه؛
- ب. **قيم الفعالية:** وترتبط هذه القيم بكيفية أداء الأعمال الصحيحة، وتحسين المناخ التنظيمي الملائم للعاملين، والتوفيق بين الأهداف والموارد المتاحة والرؤية المشتركة، وتحديد توقعات الزبائن وتحقيقها؛
- ج. **قيم الكفاءة:** وتعكس هذه القيم العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات، وتفسر كيفية أداء الأعمال بشكل صحيح؛
- د. **قيم القوة الضمنية:** وتشتمل مقوماتها على تطوير المعارف والقدرات لمقابلة الحاجات غير المشبعة، وتحسين مظهر العاملين وعمليات الاتصال مع الآخرين، وتطوير التدريب، وتحديد إطار فعال لصنع القرارات، وتطوير تجارب العاملين ومساهماتهم، والعمل الجماعي المشترك، وتحسين ظروفه، والتخطيط الجيد للتعاون بينهم، والاشتراك التطوعي، وتحسين الرضا العام داخل المؤسسة؛
- هـ. **قيم الملاءمة والامتياز:** وتهتم هذه القيم بمقتضيات الارتقاء والتميز، وخلق ثقافة الارتقاء والتحسين المستمر، والتركيز على التطبيقات المثلى، وتحديد المتطلبات العصرية، بالإضافة إلى تحديد مفهوم جودة الخدمة، وتحقيقها كقيمة عليا داخل المؤسسة؛
- و. **قيم التقرب من الزبائن:** وتهتم هذه القيم بخلق ثقافة التوجه للزبائن، وتحديد توقعاتهم، والتأكيد على امتلاك كافة العاملين اتجاهات إيجابية لتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال تحقيق رضا الزبائن، وإيجاد عمل جماعي فعال للوفاء بالالتزامات اتجاه الزبائن، وخلق ثقافة التعلم والتحسين المستمر من خلال التغاضي عن السلوكيات الخاطئة وتعلم السلوكيات المرغوبة والجيدة التي تشجع على التفكير الإبداعي.
- تبرز النقاط السابقة أهمية وجود قيم جوهرية في المؤسسة، تحقق التوافق القيمي بين الفرد العامل والمؤسسة، وتعمل على شحن همم العاملين من أجل العمل وخدمة الزبائن، وتتجسد هذه القيم في قيم الاستجابة والتكيف مع المستجدات، وقيم الفعالية، وقيم الكفاءة، وقيم القوة الضمنية (أي إخراج وتفجير طاقات وملكات العاملين، إشباع الحاجات غير المشبعة)، وقيم الملاءمة والتكيف والامتياز، وقيم التقرب من الزبائن.

¹ بلحازية عمر، محمد خير أبو زيد، "دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"، (ملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011)، ص ص 19-20.

المطلب الرابع: آليات تطوير ثقافة التوجه بالزبون لإيجاد وتنمية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالجزائر

من خلال التطرق لأهم العراقيل والعقبات التي تواجه المؤسسات الفندقية محل الدراسة والمؤسسات الفندقية في الجزائر بشكل عام، فيما يخص تبني الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، وانعكاساتها على الإبداع في تسليم الخدمات الفندقية، يمكن اقتراح حلول وعلاجات مناسبة لهذا السياق، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، الذي يعتبر الركيزة الأساسية للعمل الفندقية، نظرا لارتباطه بجودة ومستوى إبداعية الخدمات التي يقدمها. وبالتالي على المؤسسات الفندقية عينة الدراسة والمؤسسات الفندقية في الجزائر عموما، أن تقوم بتسويق ونشر الثقافة الموجهة بالزبون، والأفكار والاستراتيجيات التسويقية للعاملين، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم باعتبارهم زبائن داخليين، قبل القيام بالتسويق الخارجي للضيوف، ومن ثم، إذا ما أرادت هاته المؤسسات أن تحسن مستوى الإبداع في خدماتها، وأن تمتلك مزايا تنافسية مستدامة صعبة التقليد. عليها أن تقوم بالتالي:

- استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات التسويقية الماهرة ذات التوجه الزبوني والقدرات الإبداعية، والمتمرس في العمل الفندقية وخدمة الضيوف. وتعد هذه السياسة من أهم الأبعاد الرئيسية للتسويق الداخلي، والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية، حيث أن النجاح في هذا المسعى، سينعكس على النشاطات الأخرى في المؤسسة، والتي من بينها النشاطات التسويقية، حيث أن الأخطاء والتساهل في سياسة التعيين في مؤسسات الضيافة، سوف يكون له انعكاسات سلبية على الكثير من الأنشطة الأخرى، كالتدريب والتطوير والتحفيز والتمكين وتقييم الأداء... الخ، لذا تعد سياسة التوظيف الصحيحة مفتاح نجاح مؤسسات الضيافة، والوسيلة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المبنية على الموارد البشرية، تلك الميزة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين؛
- التركيز على الأفراد أكثر من الأنظمة والتقنيات، من خلال الاعتقاد والايان بأهمية القدرات الإبداعية الإنسانية، في تطوير الأداء المنظم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة¹؛
- التدريب المستمر والمنتظم للكفاءات (وبخاصة التي هي على تماس مباشر بالضيوف) على خدمة الضيوف بشكل إبداعي، من خلال إعداد الإدارة العليا للمؤسسات الفندقية لبرامج تدريبية مستمرة، هدفها إشباع حاجات ورغبات العاملين، وتحقيق ذواتهم، وخدمة الضيوف وحل مشاكلهم بشكل مختلف. وهذا إذا ما أرادت المؤسسة الفندقية أن ترتقي خدماتها إلى مستوى توقعات الضيوف. كما تنبع أهمية التدريب من أنه مهما كانت عملية اختيار الأفراد بناءة، فإن المهارات والقدرات السلوكية والوظيفية لدى هؤلاء الأفراد، عند مرحلة الانطلاق تكون محدودة، وبالتالي هي بحاجة إلى الاستمرار في التطوير وزيادة المعارف؛
- تمكين الكفاءات التي هي على اتصال كبير بالضيوف، وتفويضها السلطات والصلاحيات لحل مشاكل الضيوف، بشكل مبدع ومختلف، والاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم؛
- التحفيز المادي والمعنوي العادل للعاملين المتميزين والمبدعين، ودعمهم، وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة الفندقية، من خلال إشباع حاجات ورغبات العاملين باعتبارهم زبائن داخليين، ومكافأة أدائهم المتميز والمبدع، فيما يتعلق بحل مشاكل الضيوف وخدمتهم؛

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 169. بتصرف

- 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؛
- تمكين الأفراد من الاتصال بقياداتها ومرؤوسيتها بشكل سلس ومرن، حيث أن القائد ليس مجرد صانع قرار، بل عليه القيام بالعديد من الأدوار داخل المؤسسة، أهمها تجريب أفكار وأساليب جديدة، والتركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، بجو يغلب عليه الاحترام والتقدير والتحفيز، وقبول نسبة معينة من الأخطاء، ومنح مستوى معين من الثقة والاستقلالية، وتبني أنماط فكرية حديثة، من خلال غرس ثقافة التغيير المستمر، لأنماط التفكير والسلوك، والتشجيع على الانفتاح في عرض الأفكار والمشاكل والآراء¹.
- ينبغي إيجاد التنسيق والاتصال والتعاون الملائم، بين جميع الأقسام في المؤسسة الفندقية، لنجاح مسعى ثقافة التوجه بالزبون، خاصة التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية، والذين يعتبران المفتاح الذي يحقق نجاح برامج التسويق الداخلي الفندقية وثقافة التوجه نحو الزبون². خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على التعاون بين الأقسام الادارية، والذي تتسم به صناعة الضيافة؛ حيث تتداخل إدارة التسويق، وإدارة العمليات وإدارة الموارد البشرية، وتتعاون ادارة التسويق مع ادارة الموارد البشرية لإنتاج التسويق الداخلي وإنجاح تطبيقه³.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال تقديم أجور محترمة وعادلة، والاهتمام بالمنافع والمغريات كالضمان الاجتماعي والصحي، وتوفير وسائل النقل، والاهتمام بالحاجات الشخصية والاجتماعية، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين؛
- الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والمبدعين، حيث أن المؤسسات الفندقية التي تقوم بتوظيف العاملين الجيدين، وتبذل جهدا كبيرا في تدريبهم وتطويرهم، وتوفر لهم الدعم اللازم، بما يضمن مستوى عالي من جودة الخدمة الداخلية، يجب عليها أن تبذل جهودا أكبر من أجل المحافظة عليهم، وإبقائهم لفترة طويلة في العمل (والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى انخفاض تكاليف التدريب)، خاصة وأن ترك العامل للمؤسسة الفندقية في هذه الحالة، سيكون مكلفا لها بشكل كبير، لأنها استثمرت الكثير في هذا العامل، وهذا في ظل طبيعة العمل في مؤسسات الضيافة، الذي يتصف بارتفاع معدلات دورانه، لذا يتوجب على هاته المؤسسات ضرورة تحفيز العاملين المتميزين والمبدعين، والأكثر إنجازا وإنتاجية، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتحقيق الرضا والالتزام الوظيفي للعاملين؛
- نشر ثقافة خدمة الضيف، في أوساط العاملين بالمؤسسة الفندقية، سواء أكانت عمومية أم 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 والمبدع في خدمة الضيوف؛

¹ رفعت عبد الخليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 169.

² حميد عبد النبي الطائي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 152-153.

³ أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 615. بتصرف

- تكريس ثقافة الجودة داخل المؤسسات الفندقية عينة الدراسة، والمؤسسات الفندقية في الجزائر على وجه العموم، من خلال تبني وتطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة، باعتباره أجمع الأساليب التسييرية المعاصرة في تفعيل ثقافة الجودة، وتكريس العمل الجماعي والفرقي. باعتبار أن تحقيق مخرجات ليست روتينية، يعتمد بالدرجة الأساس على كفاءة ومهارة فريق عمل المؤسسة، وليس على الأعمال الفردية؛
 - تهيئة وإرساء ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على إظهار وتفجير ما لديهم من قدرات وأفكار وطاقات إبداعية غير روتينية متعلقة بالضيوف وخدمتهم، تعتمد أساسا على الخبرة والتجربة، يمكن استثمارها في مساعدة المؤسسة على تحسين أدائها، والتكيف مع متطلبات التغيير والتجديد؛
 - تشجيع العاملين، والتنافس بينهم، على طرح الأفكار الإبداعية، والنقاش الحر، والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين، والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز، ودراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة، وإبداء الاهتمام بها، وتطبيق الجيد منها¹؛
 - تخصيص أوقات للتعلم والتسلية، وهذا يعد ضروري لكسر عنصري الملل والروتين، وإزالة الحواجز بين المستويات الادارية، وفتح النقاشات والتفاعلات البناءة²؛
 - تكريس ثقافة التوجه الاستراتيجي طويل الأمد، والتخطيط لمستقبل المؤسسة، والتفاوض به.
- وفي هذا الإطار، هناك جملة من المعوقات التي يمكن أن تقف في طريق الإبداع إذا ما أرادت مؤسسة الضيافة بالجزائر تبنيه، ومن أهمها "الثقافة والاستراتيجية والاجراءات أو العمليات والأدوات والوقت"، ولكي تنجح هذه المؤسسات، يجب أن تبسط عمليات الإبداع، وأن تدعن لمعظم العاملين بالمؤسسة، وليس فقط العاملين بأقسام البحث والتطوير، رغم أهميتهم. ولتحقيق هذا الهدف يجب على الإدارة العليا للمؤسسة أن توفر وتقود ثقافة التغيير، ورغم أن أعلى درجة من درجات التسلسل، ينبغي عليها أن توفر العامل المحفز، فان الإدارة الوسطى تلعب دورا هاما جدا في الاجراءات، لأنها تدعم انتشار وتوظيف تلك الثقافة من التغيير³.
- وبمجرد أن يتم تضمين الإبداع في ثقافة المؤسسة، تصبح عملية التفكير المنضبط والمخطط جزءا من النظام اليومي لها، فدائما ما يطرح العاملون أفكارا جديدة وابتكارية، تساهم في نجاح المؤسسة، وفي قدرتها على التنافس. وبالنسبة لتلك المؤسسات لا يعتبر الإبداع جهدا خاصا، بل هو أسلوب حياة، أي أنه يمثل الإبداع عند الطلب، ومع ذلك فإن بناء مثل هذه الثقافة يتطلب من المؤسسة الالتزام بتهيئة البيئة المناسبة، وتذليل العقبات، وهذه ليست مهمة سهلة، إذ أنها تتطلب دعما ماليا، ورأس مال بشري، مع وجود عائد مناسب⁴.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "مرجع سبق ذكره"، ص 176.

² نفس المرجع، ص 169. بنصرف

³ برفين جوبتا، "الإبداع الاداري في القرن الحادي والعشرين"، (ترجمة: أحمد المغربي)، ط1، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 112-113.

⁴ نفس المرجع، ص 123.

خلاصة:

تناول الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال إسقاط المفاهيم والمقاربات والتصورات النظرية الخاصة بالثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون وانعكاساتها على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، على مؤسسات القطاع الفندقي بالجزائر، ومعرفة الواقع الميداني للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، والإبداع في تقديم الخدمة، وتلمس أثر الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الجزائر، بهدف تحرير السوق السياحي وانفتاحه أكثر، ضمن ما يسمى باقتصاد السوق، والتي من بينها المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT آفاق 2030، والذي يهدف إلى تنمية السياحة بالجزائر، وجودتها، وتحسين صورة الجزائر السياحية عالميا، من خلال تفعيل جودة الخدمات السياحية عموما، والخدمات الفندقية على وجه الخصوص، كما يهدف إلى تهيئة المؤسسات الفندقية الجزائرية وإعادة الاعتبار لها، من خلال تأهيلها ماديا وماليا وبشريا، بما يتوافق والمواصفات العالمية في مجال الجودة، وهذا لمنافسة المؤسسات الفندقية والسياحية العالمية في السوق السياحي الجزائري والأسواق العالمية.

وتم تحليل الواقع الميداني للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، وانعكاساته على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة لعينة من المؤسسات الفندقية فئة (5) نجوم بالجزائر، والتعرف على مدى تبني وتطبيق هذه المؤسسات لثقافة التوجه بالزبون، من خلال عناصر التسويق الداخلي وثقافة الخدمة وثقافة الجودة وثقافة التغيير، ومعرفة مدى التوازن والانسجام والتوافق بين الحقول الثلاث المشكلة لثقافة المؤسسة (الحقل الاستراتيجي، الحقل الهيكلي والحقل القيمي)، والتي تترجم في نهاية المطاف - إذا حدث بينها توازن وانسجام وتواصل - الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، كوجه من أوجه ثقافة المؤسسة. وتم استخدام أدوات الاستبيان، المقابلة، والملاحظة والتقارير، وهذا لأربع مؤسسات فندقية فئة (5) نجوم، مؤسستين عموميتين هما (فندق الأوراسي، وفندق الجزائر)، ومؤسستين خاصتين هما (فندق السوفيتال، وفندق الواحة)، لدراسة وتحليل توجهات وآراء المديرين والعاملين والزبائن حول موضوع البحث.

وتبين من خلال المؤشرات الاحصائية، أن الفرضيات البديلة H_1 تحققت لجميع مجالات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، وفقا لعلاقتها ومساهمتها وأثرها على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عدا الفرضية الفرعية السادسة، والخاصة بأثر ثقافة الخدمة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، والتي تم رفضها. كما اتضح أن هذه المؤسسات خصوصا، والمؤسسات الفندقية على وجه العموم، تعاني من عدة معوقات، على مستوى الحقل القيمي والثقافي، الأمر الذي انعكس على الحقول الأخرى (الاستراتيجي والهيكلي). واتضح كذلك أن هناك مستوى جيد للتوجه بالزبون كمنهج عمل، لكن هناك مستوى منخفض لثقافة التغيير وثقافة الخدمة وثقافة التمكين وثقافة التحفيز، الأمر الذي يؤدي إلى نوع من التناقض، لأن ثقافة التوجه بالزبون تتطلب وجوبا وجود الثقافات سالفة الذكر. كما اتضح القصور الكبير، والفجوة العميقة في فهم وتطبيق مسعى التسويق الداخلي، وبالعكس وجود ما اصطلح عليه بالتسويق الداخلي العكسي، الذي يقتل روح الإبداع والتجديد والمبادرة والتنافس. خاصة في مجال ترسيخ وإرساء ثقافة الخدمة الفندقية وثقافة التغيير والإبداع لدى الموظفين، ووجود ظاهرة الزبونية والسلطوية كأداتان ثقافتان تسيطران على المشهد الثقافي الداخلي وممارساته اليومية. وهذه العوامل كلها تؤدي إلى خفض مستويات الإبداع في تقديم خدمة الضيافة.

خاتمة

ختاما لهذه الدراسة، ومن خلال معالجة اشكالياتها المتمثلة في: (كيف يمكن أن تساهم الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، من خلال مدى توافر مرتكزاتها في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، والمتمثلة في "التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ثقافة الجودة وثقافة التغيير"، في إيجاد وتنمية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بهذه المؤسسات، والمؤسسات الفندقية بالجزائر عموما؟)، توصلت إلى جملة من النتائج التطبيقية، كالآتي:

1. بالنسبة للفرضية الأولى:

حاول الجانب الميداني للدراسة، الإجابة على السؤال الفرعي الأول، من إشكالية البحث، والمتمثل في: "ما هو واقع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟"، وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الأولى، والتي كان مفادها "تتسم المؤسسات الفندقية محل الدراسة بوجود ثقافة تنظيمية موجهة بالزبون ضعيفة"، تم التوصل إلى النتائج التالية (وفقا للتحليل الاحصائي للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة):

- تعتبر الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون داخل مؤسسة الضيافة، نتاج السلوكيات والتفاعلات المتواجدة في كل حقل من حقول المؤسسة الثلاث، (الحقل الاستراتيجي، الحقل الثقافي والحقل التنظيمي)). وترتكز هذه الميكانيزمات في بنائها لثقافة تنظيمية موجهة بالزبون على إحداث نوع التوازن والتواصل والتناغم بين حقول المؤسسة الثلاث، واتضح من خلال الدراسة الميدانية أن هذه المؤسسات تعاني من عدة معوقات، على مستوى الحقل القيمي والثقافي، الأمر الذي انعكس على الحقول الأخرى (الاستراتيجي والهيكلية). وأدى إلى وجود ظاهرة الزبونية والسلطوية كأداتان ثقافيتان تسيطران على المشهد الثقافي الداخلي وممارساته اليومية في هذه المؤسسات.
- عدم اهتمام المؤسسات المدروسة بشكل كاف بالتوجه نحو الزبون باعتباره منهج عمل في المؤسسة، خاصة في جزئية اعتبار العاملين زبائن داخلين ينبغي إشباع حاجاتهم ورغباتهم، إضافة إلى عدم الأخذ بمحمل الحد اقتراحات العاملين، واشراكهم في عملية اتخاذ القرار والتسيير.
- ضعف اهتمام المؤسسات محل الدراسة بموظفيها، فيما يخص عملية الاختيار العلمي للأفراد ذوي الكفاءات التسويقية الإبداعية، والتركيز على المهارات الإنسانية الخاصة بالإبداع في التعامل مع الزبائن، عند القيام بالتدريب. كما أن الإدارات العليا للمؤسسات المبحوثة لم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب في مجال تمكين العاملين، وهي بعيدة كل البعد عن سياسات التمكين المهمة جدا في صناعة الضيافة، والتي تعتبر الركن الركين في تبني مفهوم التسويق الداخلي وتطبيقه ميدانيا، حيث يمكن القول أن 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 وصلاحياتها إلى الموظفين بخصوص حل مشاكل الضيوف وخدمتهم بشكل إبداعي.

- رغم اهتمام المؤسسات الفندقية المدروسة غير الكافي بالاتصال والتنسيق وتسهيل انسياب المعلومات بين الإدارة والموظفين، إلا أنها أهملت جانباً مهماً 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، 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 المؤسسة 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 عنصراً أساسياً 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 الابداع في أداء وتسليم الخدمات الفندقية إلى الزبائن (الضيوف).

- عدم اهتمام المؤسسات الفندقية محل الدراسة بأساليب التحفيز المادية والمعنوية، وعدم توفير فرص الترقية للموظفين، بناءً على مهاراتهم الإبداعية في مجال خدمة الزبائن. رغم الدعم غير الكافي للموظفين والاعتراف بجهودهم، خاصة أولئك الذين هم على تماس مباشر بالزبائن، واعتبار الإبداع عاملاً مهماً في تقييم أداء العاملين لدى هذه المؤسسات.

- إن اهتمام المؤسسات الفندقية محل الدراسة بالرضا الوظيفي للعاملين لديها، ولو كان غير كافٍ، خاصة في جزئية ظروف العمل وساعاته الملائمة والنقل والتأمين الصحي، إلا أنه يعتبر الخطوة الأولى لتجسيد مفاهيم التوجه نحو الزبون الداخلي، وإمكانية تمرير الفلسفة والثقافة التسويقية للمؤسسة الفندقية إلى العاملين.

- يمتلك العاملون بهذه المؤسسات الدراية التامة بأنهم جزء مهم من الخدمة الفندقية التي يقدموها للزبائن (الضيوف)، وعليه لا بد من تأدية المهام والواجبات الموكلة إليهم بشكل متقن ومبدع، وهذا أمر ينعكس بالإيجاب على مستوى الإبداع في تقديم الخدمات الفندقية من قبل العاملين، خاصة من هم على تماس مباشر بالضيوف، لكن الأمر المناقض له هو أن إدارات المؤسسات الفندقية محل الدراسة لا تسعى إلى ترسيخ ثقافة خدمة الزبون لدى العاملين، من خلال السياسات والإجراءات، وأنظمة الحوافز، والأعمال اليومية في المؤسسة.

- لا تبذل المؤسسات المدروسة قصارى جهدها لتطبيق تسيير الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة في أوساط العاملين، (خاصة من هم في الخط الأمامي)، لحثهم على الإبداع، لكنها رغم ذلك، تقوم بإجراء التدريب للعاملين حول الجودة باستمرار، ووفق ذلك أصبحت الجودة مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين، حيث يتسم عملهم بروح الفريق واحد لخدمة الزبائن (الضيوف)، بشكل إبداعي. وهذا يبرز أن الجودة لدى هذه

المؤسسات لم تتبلور ثقافتها بالشكل الكافي، وبقيت الجودة مجرد تقنيات تدريبية وممارساتية مرتبطة بالخدمة (كنتيجة نهائية).

- لا تعير المؤسسات الاهتمام الكافي بنشر ثقافة التغيير بين عامليها، حيث أن العمل في هذه المؤسسات يتميز بالروتين وقلة الإبداع، إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي، يساعد على تقديم الأفكار التسويقية الجديدة، وعدم قيام إدارة هذه المؤسسات بالإعداد المستمر للعاملين على مواكبة التغيرات المختلفة، وعدم تشجيع العاملين، خاصة من ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، على تقديم ومناقشة الأفكار التسويقية الجديدة. وهذه النتائج كلها تنعكس بالسلب على المستوى الإبداعي في تقديم خدمات فندقية بشكل مختلف من قبل العاملين في الخط الأمامي للمؤسسة الفندقية، باعتبار أن أحد الركائز الهامة للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون هو ثقافة التغيير، وثقافة العمل خارج الصندوق، وهذه النتائج تتوافق مع ضعف مستوى التمكين لدى العاملين بهذه المؤسسات.

تؤكد هذه النتائج على أن الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة تتسم بالضعف عموماً، من خلال تشخيص واقعها ممثلاً في مدى تطبيق وتبني ووجود أرضية لثقافة الخدمة والتسويق الداخلي، ثقافة الجودة وثقافة التغيير، باعتبار أن هذه المرتكزات هي روح وجوهر الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون. وهذا ما يتوافق مع الفرضية الأولى ويثبت صحتها.

2. بالنسبة للفرضية الثانية:

من خلال التطرق للجانب الميداني من الدراسة، والذي حاول الإجابة على السؤال الفرعي الثاني، من إشكالية البحث، والمتمثل في: "ما هو واقع الإبداع في مجال تقديم خدمة الضيافة للزبون (الضيف) بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟"، وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الثانية، والتي كان مفادها "يتسم الإبداع في مجال تقديم خدمة الضيافة للزبون (الضيف) لدى المؤسسات الفندقية المدروسة بالتذبذب بين الضعف والقوة وفقاً لمؤشرات الأداء الإبداعي"، تم التوصل وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمجال الإبداع في تقديم خدمة الضيافة وفق منظور الزبائن (الضيوف) إلى النتائج التالية:

- أن مقدمي الخدمة بالمؤسسات الفندقية المدروسة موجهين وموجودين أساساً لخدمة الزبون (الضيف).
- يتميز مقدموا الخدمة بالمؤسسات الفندقية المدروسة بالترحاب وسعة البال، وبمجتهدهم عن حل أي مشكلة للزبون (الضيف)، مهما كان نوعها.
- غالباً ما يستمتع مقدموا الخدمة بالمؤسسات الفندقية المدروسة لانشغالات الزبون (الضيف)، ويتجاوبون معها بشكل إبداعي ومختلف.
- يمتلك مقدموا الخدمة بالمؤسسات الفندقية المدروسة المهارات والقدرات اللازمة لتقديم الخدمة بشكل متقن ومبدع.

- يتفاعل مقدموا الخدمة في غالب الأحيان بشكل إيجابي ومنشرح مع الزبون (الضيف)، ويحاولون تقديم قيم مضافة له.
- يتعاون مقدموا الخدمة أحيانا فيما بينهم، لتقديم خدمات بأعلى جودة ممكنة للزبون (الضيف).
- أن مقدمي الخدمة مؤهلون ومناسبون لوظائفهم، لكنه ليس بالشكل الكافي، خاصة عند تعاملهم مع مشكلات الزبون (الضيف) المختلفة.
- عدم وجود سهولة كافية في الاتصال والتكيف بين الأفراد مقدمي الخدمة من جهة، وبين هؤلاء والزبائن (الضيوف) من جهة أخرى.
- عدم تصرف مقدمي الخدمة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة - في لقاءهم الخدمي مع الزبون (الضيف) - بكل حرية.
- عدم تأقلم الأفراد مقدموا الخدمة مع أذواق الزبائن (الضيوف) - في إطار اللقاء الخدمي، ولا يجسدونها بشكل إبداعي ومختلف.

تؤكد هذه النتائج على وجود الإبداع في مجال تقديم خدمة الضيافة للزبون (الضيف) بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، رغم عدم كفايته وضعفه في مؤشرات القدرات المهارية، والتمكين (حرية التصرف)، والتكيف مع أذواق الزبائن (الضيوف) بشكل مختلف. كما تؤكد هذه النتائج على ارتباط الإبداع بشكل كبير بمقدم خدمة الضيافة، باعتبار أن هذا الأخير هو الأساس في عملية إقناع الزبائن (الضيوف)، وحلقة الوصل بين إدارة المؤسسة وزبائنها. وبالتالي فإن الإبداع الخدمي يتوقف إلى حد كبير على ما يمتلكه مقدموا الخدمات من مهارات وقدرات وخبرات ابتكارية تسويقية، يستطيعون من خلالها التأثير في اتجاهات ومواقف وقناعات الزبائن (الضيوف)، وكسب رضاهم. وهذه المهارات والخبرات الابتكارية التسويقية لا يمكن أن تنشأ، إلا من خلال تطبيق وتبني مفهوم التوجه بالزبون الداخلي والخارجي، وإدماجه ضمن ثقافة المؤسسة الفندقية. وهذه ما يتوافق مع الفرضية الثانية ويثبت صحتها.

3. بالنسبة للفرضية الثالثة:

حاول الجانب الميداني للدراسة، الإجابة على السؤال الفرعي الثالث، من إشكالية البحث، والمتمثل في: "ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟"، وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الثالثة، والتي كان مفادها "هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، حيث أنه كلما تحسنت أو نمت الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون كلما تحسن أو نمت الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة"، تم التوصل إلى وجود علاقة متينة وطردية بين الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والإبداع في تقديم خدمة الضيافة، وهذا من خلال المعالجات الإحصائية، بخصوص مستوى الإبداع لدى الافراد مقدمي الخدمات بالمؤسسات الفندقية المبحوثة، من وجهة نظر الزبائن (الضيوف)، كالتالي:

- توجه الأفراد مقدموا الخدمة ووجودهم أساسا لخدمة الزبون (الضيف). يوافق ويعزز النسبة الجيدة لإجابات الباحثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في مجال التوجه بالزبون كمنهج عمل، والتي بلغت (61.03%)، وبالتالي ثمة علاقة بين تكريس التوجه بالزبون كمنهج عمل وتوجه الأفراد مقدمي الخدمة ووجودهم أساسا لخدمة الزبون (الضيف).
- تميز الأفراد مقدمي الخدمة بالترحاب وسعة البال، وبحثهم عن حل أي مشكلة للزبون (الضيف)، مهما كان نوعها. يوافق ويعزز النسبة الجيدة لإجابات الباحثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في مجال الرضا الوظيفي، والتي بلغت (60.19%)، وبالتالي ثمة علاقة بين الرضا الوظيفي وتميز الأفراد مقدمي الخدمة بالترحاب وسعة البال، وبحثهم عن حل أي مشكلة للزبون (الضيف)، مهما كان نوعها.
- غالبا ما يستمتع الأفراد مقدموا الخدمة لانشغالات الزبون (الضيف)، ويتجاوبون معها بشكل إبداعي ومختلف. وهذا يوافق ويعزز نوعا ما النسبة الجيدة لإجابات الباحثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في جزئية ادراك العاملين، بأنهم جزء مهم من الخدمة التي يقدموها للزبائن، والتي بلغت (66.32%)، رغم عدم موافقته نوعا ما للنسبة المتوسطة لإجابات الباحثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في مجال ثقافة الخدمة عموما، والتي بلغت (55.09%)، وبالتالي ثمة علاقة بين تبني ثقافة الخدمة واستماع الأفراد مقدموا الخدمة لانشغالات الزبون، وتجاوبهم معها بشكل إبداعي ومختلف.
- إمتلاك الأفراد مقدمي الخدمة المهارات والقدرات اللازمة لتقديم الخدمة بشكل متقن ومبدع. يوافق ويعزز النسبة الجيدة لإجابات الباحثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في جزئية التدريب، والتي بلغت (64.28%)، وبالتالي ثمة علاقة بين التدريب على الجودة والإبداع وإمتلاك الأفراد مقدمي الخدمة للمهارات والقدرات اللازمة لتقديم الخدمة بشكل متقن ومبدع.
- يتفاعل الأفراد مقدموا الخدمة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة في غالب الأحيان بشكل ايجابي ومنشرح مع الزبون (الضيف)، ويحاولون تقديم قيم مضافة له. وهذا يوافق ويعزز نوعا ما النسبة المتوسطة لإجابات الباحثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في مجال التحفيز، والتي بلغت (54.32%)، وبالتالي ثمة علاقة بين التحفيز وتفاعل الأفراد مقدمي الخدمة بشكل ايجابي ومنشرح مع الزبون، ومحاولتهم تقديم قيم مضافة له.
- يتعاون الأفراد مقدموا الخدمة أحيانا فيما بينهم، لتقديم خدمات بأعلى جودة ممكنة للزبون (الضيف). وهذا يوافق ويعزز النسبة فوق المتوسطة لإجابات الباحثين من العاملين بـ دائما أو غالبا في مجال ثقافة الجودة، والتي بلغت (59.94%)، وبالتالي ثمة علاقة بين تبني ثقافة الجودة وتعاون الأفراد مقدموا الخدمة فيما بينهم، لتقديم خدمات بأعلى جودة ممكنة للزبون.
- أن الأفراد مقدموا الخدمة مؤهلون ومناسبون لوظائفهم، لكنه ليس بالشكل الكافي، خاصة عند تعاملهم مع مشكلات الزبون (الضيف) المختلفة. وهذا يوافق ويعزز النسبة المتدنية لإجابات الباحثين من العاملين بـ دائما أو

- غالبا في جزئية اختيار الأفراد المبدعين، والتي بلغت (46.92%)، وبالتالي ثمة علاقة بين اختيار الافراد المبدعين والمستوى المرتفع للإبداع عند التعامل مع مشكلات الزبون (الضيف) المختلفة.
- عدم وجود سهولة كافية في الاتصال والتكيف بين الأفراد مقدمي الخدمة من جهة، وبين هؤلاء والزبون (الضيف) من جهة أخرى. يوافق ويعزز النسبة فوق المتوسطة لإجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في مجال الاتصال التسويقي الداخلي، والتي بلغت (58.97%)، وبالتالي ثمة علاقة بين تطبيق الاتصال التسويقي الداخلي ووجود سهولة كافية في الاتصال والتكيف بين الأفراد مقدمي الخدمة من جهة، وبين هؤلاء والزبون (الضيف) من جهة أخرى.
- عدم تصرف الأفراد مقدمي الخدمة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة -في لقاءهم الخدمي مع الزبون (الضيف)- بكل حرية. يوافق ويعزز النسبة المتدنية لإجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في جزئية التمكين، والتي بلغت (45.91%)، وبالتالي ثمة علاقة بين تبني ثقافة التمكين وحرية تصرف الأفراد مقدمي الخدمة مع حاجات ومشكلات الزبائن (الضيف).
- عدم تأقلم الأفراد مقدموا الخدمة مع أذواق الزبون (الضيف)، ولا يجسدونها بشكل إبداعي ومختلف. يوافق ويعزز النسبة المتدنية لإجابات المبحوثين من العاملين ب دائما أو غالبا في مجال ثقافة التغيير، والتي بلغت (38.00%)، وبالتالي ثمة علاقة بين تبني ثقافة التغيير وتأقلم الأفراد مقدموا الخدمة مع أذواق الزبون (الضيف)، ويجسدونها بشكل إبداعي ومختلف.
- من خلال هذه النتائج، يمكن القول أن للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون دور ومساهمة مهمة جدا في إيجاد وترقية الابداع في تسليم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، من خلال تبني الأسلوب التسويقي في تسيير الأفراد مقدمي خدمة الضيافة، وهذا باختيار أفضل الكفاءات، وأكثرها إبداعا ومرونة وإقناعا، في مجال التواصل التسويقي مع الزبائن (الضيف)، للعمل في المؤسسة الفندقية، وتدريبها بأفضل الطرق، وتفويضها للقيام بالأعمال التسويقية الفندقية الروتينية وغير الروتينية بالأخص، باستقلالية وحرية مع روح المسؤولية، وتنمية روح العمل الجماعي بين هؤلاء الأفراد، ونشر ثقافة الخدمة والجودة والتغيير في أوساطهم، مما ينعكس على كفاءة الاتصال بين الزبائن والأفراد مقدمي خدمة الضيافة، وتمكين هؤلاء الأفراد من الابداع في عملهم. ولأن الخدمات الفندقية ترتبط ارتباطا شديدا بنوعية الأفراد القائمين على إنتاجها وتقديمها، فإن الوصول إلى مستويات عالية من التميز والإبداع في الخدمات الفندقية، يتوقف إلى حد كبير على مدى اهتمام المؤسسة الفندقية بالأفراد مقدمي الخدمة، وتحفيزهم، وتحقيق رضاهم وولائهم الوظيفي. وهذا ما يتوافق مع الفرضية الثانية، ويثبت صحتها.

4. بالنسبة للفرضية الرابعة:

من خلال التطرق للجانب الميداني من الدراسة، والذي حاول الإجابة على السؤال الفرعي الرابع، من إشكالية البحث، والمتمثل في: "هل هناك أثر للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتنمية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة؟"، وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الرابعة، والتي كان مفادها (هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$)، حيث تساهم الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتطوير الإبداع في تقديم خدمة الضيافة بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة، من خلال ثلاث مرتكزات أساسية هي: "التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ثقافة الجودة وثقافة التغيير"، والتي تم تقسيمها إلى (08) فرضيات فرعية. تم التوصل (وفقا لما تم التطرق له من مؤشرات احصائية)، إلى أن الفرضيات البديلة H_1 تحققت لجميع مجالات ومرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون وفقا لعلاقتها ومساهمتها وأثرها على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عدا الفرضية الفرعية السادسة، والخاصة بأثر ثقافة الخدمة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، والتي تم رفضها. وبالتالي يمكن قبول الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

ويمكن تحليل هذه النتائج بشكل مفصل، كالتالي:

أ. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: والتي كان نصها "هناك أثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو الزبون كمنهج عمل على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ "، تم التوصل إلى أن متغير (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي أعلى من المتوسط، بقيمة (55.2%)، كما أن متغير (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل) يفسر ما مقداره (30.5%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (69.5%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على وجود أثر ذو دلالة احصائية لـ (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، وعلاقة إيجابية بين المتغيرين احصائيا، حيث أن أي زيادة في (التوجه نحو الزبون كمنهج عمل) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة) بمقدار (0.617). ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، يمكن القول أن الفرضية البديلة H_1 تحققت، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو الزبون كمنهج عمل على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

ب. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: والتي كان نصها "هناك أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ "، من خلال أساليب تسيير العاملين (الاختيار، التدريب والتمكين)، تم التوصل إلى أن متغير (الاختيار، التدريب والتمكين) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي أدنى من المتوسط، بقيمة (43.3%)، وهذا يوضح وجود ارتباط

لكنه غير قوي بين المتغيرين. كما أن متغير (الاختيار، التدريب والتمكين) يفسر ما مقداره (18.8%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (81.2%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على وجود أثر ذو دلالة احصائية لـ (الاختيار، التدريب والتمكين) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، وعلاقة إيجابية بين المتغيرين احصائياً، حيث أن أي زيادة في (الاختيار، التدريب والتمكين) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة) بمقدار (0.405). ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، يمكن القول أن الفرضية البديلة H_1 تحققت، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية لأساليب تسيير العاملين (الاختيار، التدريب والتمكين) على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

ت. بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: والتي كان نصها "هناك أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، من خلال الاتصال التسويقي الداخلي"، تم التوصل الى أن متغير (الاتصال التسويقي الداخلي) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي أعلى بكثير من المتوسط، بقيمة (67%)، كما أن متغير (الاتصال التسويقي الداخلي) يفسر ما مقداره (44.8%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (55.2%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على وجود أثر ذو دلالة احصائية لـ (الاتصال التسويقي الداخلي) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، وعلاقة إيجابية بين المتغيرين احصائياً، حيث أن أي زيادة في (الاتصال التسويقي الداخلي) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة) بمقدار (0.666). ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، يمكن القول أن الفرضية البديلة H_1 تحققت، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية للاتصال التسويقي الداخلي على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

ث. بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: والتي كان نصها "هناك أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، من خلال تحفيز العاملين"، تم التوصل الى أن متغير (تحفيز العاملين) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي أدنى من المتوسط، بقيمة (41.4%)، وهذا يوضح أن هناك ارتباط لكنه ليس قوي بين المتغيرين. كما أن متغير (تحفيز العاملين) يفسر ما مقداره (17.2%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (82.8%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على وجود أثر ذو دلالة احصائية لـ (تحفيز العاملين) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، وعلاقة إيجابية بين المتغيرين احصائياً، حيث أن أي زيادة في (تحفيز العاملين) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة) بمقدار (0.378). ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، يمكن القول أن الفرضية البديلة H_1 تحققت، وبالتالي

قبول الفرضية الفرعية الرابعة، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية لتحفيز العاملين على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

ج. بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: والتي كان نصها "هناك أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، من خلال الرضا الوظيفي للعاملين"، تم التوصل الى أن متغير (الرضا الوظيفي للعاملين) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي أعلى من المتوسط، بقيمة (53.4%)، وهذا يوضح أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرين، كما أن متغير (الرضا الوظيفي للعاملين) يفسر ما مقداره (28.5%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (71.5%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على وجود أثر ذو دلالة احصائية ل (الرضا الوظيفي للعاملين) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، وعلاقة إيجابية بين المتغيرين احصائياً، حيث أن أي زيادة في (الرضا الوظيفي للعاملين) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة) بمقدار (0.517). ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، يمكن القول أن الفرضية البديلة H1 تحققت، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الخامسة، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي للعاملين على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

ح. بالنسبة للفرضية الفرعية السادسة: والتي كان نصها "هناك أثر ذو دلالة احصائية لثقافة الخدمة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ "، تم التوصل الى أن متغير (ثقافة الخدمة) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي ضعيف، بقيمة (20.9%)، وهذا يوضح أن هناك ارتباط ضعيف بين المتغيرين، كما أن متغير (ثقافة الخدمة) يفسر ما مقداره (04.4%) فقط من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (95.6%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية ل (ثقافة الخدمة) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة). ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، يمكن القول أن الفرضية الصفرية H0 تحققت، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية السادسة، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية لثقافة الخدمة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

خ. بالنسبة للفرضية الفرعية السابعة: والتي كان نصها "هناك أثر ذو دلالة احصائية لثقافة الجودة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ "، تم التوصل الى أن متغير (ثقافة الجودة) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي أعلى من المتوسط، بقيمة (52.1%)، وهذا يوضح أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرين، كما أن متغير (ثقافة الجودة) يفسر ما مقداره (27.2%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (72.8%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على وجود أثر ذو دلالة احصائية ل (ثقافة الجودة) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، وعلاقة إيجابية بين المتغيرين احصائياً، حيث أن أي زيادة في

(ثقافة الجودة) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة) بمقدار (0.556). ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، يمكن القول أن الفرضية البديلة H_1 تحققت، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية السابعة، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية لثقافة الجودة على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

د. بالنسبة للفرضية الفرعية الثامنة: والتي كان نصها "هناك أثر ذو دلالة احصائية لثقافة التغيير على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ "، تم التوصل الى أن متغير (ثقافة التغيير) يرتبط بالمتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، بمعامل ارتباط طردي أعلى من المتوسط، بقيمة (52%)، وهذا يوضح أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرين، كما أن متغير (ثقافة التغيير) يفسر ما مقداره (27.1%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، والنسبة المتبقية (72.9%)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وهذه المؤشرات تؤكد على وجود أثر ذو دلالة احصائية ل (ثقافة التغيير) على (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة)، وعلاقة إيجابية بين المتغيرين احصائيا، حيث أن أي زيادة في (ثقافة التغيير) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (الإبداع في تقديم خدمة الضيافة) بمقدار (0.477). ووفق ما تم التطرق له من مؤشرات احصائية، يمكن القول أن الفرضية البديلة H_1 تحققت، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثامنة، والتي نصها: (هناك أثر ذو دلالة احصائية لثقافة التغيير على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

القيمة المضافة للدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة للموضوع:

- بعد استعراض مختلف النتائج التطبيقية للدراسة، يمكن إبراز أهم القيم المضافة التي جسدها هذه الدراسة، ولم تكن موجودة في الدراسات السابقة ذات العلاقة، وهذا كالتالي:
- تطرقت هذه الدراسة لتشخيص وتحليل أثر ومساهمة الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتنمية الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، من خلال طرح جديد يربط بين متغير تنظيمي داخلي ومتغير تسويقي خارجي، قلما كانت هناك دراسات تربط بين هذين المتغيرين المختلفين.
 - حاولت الدراسة الحالية تشخيص التسويق الداخلي والجودة والتغيير من زاوية ثقافية، (وهذا طرح جديد) ضمن إطار ثقافة المؤسسة الموجهة بالزبون، ووفق هذا الطرح تم معالجة موضوع الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون، من خلال مرتكزات ثلاث، تم بنائها وتركيبها وفقا للمعلومات والمعطيات المتاحة، وهي: (التسويق الداخلي وثقافة الخدمة، ثقافة الجودة، وثقافة التغيير)، واسقاطها على واقع صناعة الضيافة بالجزائر ممثلة في المؤسسات فئة (05) نجوم.
 - اهتمت الدراسة الحالية بجزء من الإبداع التسويقي الخدمي في قطاع الضيافة، وتمثل في إبداع تقديم خدمة الضيافة، كما تم معالجة الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، وفق مدخل الموارد الداخلية للمؤسسة، (أي أثر الموارد

- الداخلية للمؤسسة على الابداع)، أو كيفية بناء الميزة التنافسية الخارجية وفق مدخل الموارد الداخلية للمؤسسة، ومن ضمن هذه الموارد الداخلية (الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون)؛
- ترى الدراسة الحالية أن الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون تنبثق من توازن وتواصل وانسجام وتناسق حقول أو مجالات المؤسسة، التي تتأطر من خلالها السلوكات التنظيمية، وهي: (الحقل الاستراتيجي، الحقل الميكلي التنظيمي، والحقل القيمي الثقافي).
 - تبرز النتائج الميدانية لهذه الدراسة أهمية معالجة المنظومة الثقافية للمؤسسات الجزائرية وخاصة الخدمية منها والفندقية على وجه الخصوص، وفق الزاوية التسويقية، باعتبار أن جوهر المشاكل التي تتخبط فيها هذه المؤسسات مرتبط بأنماط الاتصال التسويقي الداخلي والخارجي والقيم الثقافية المرتبطة بها.
 - تبرز النتائج الميدانية لهذه الدراسة أهمية معالجة الممارسات الإبداعية وتشخيصها ومعرفة القصور فيها، خاصة في الحقل التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما والفندقية على وجه الخصوص، وفق الزاوية الثقافية، باعتبار أن الابداع والتسويق والثقافة التنظيمية هم أقنعة مختلفة لوجه واحد.

المقترحات:

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات، والتي قد تكون مناسبة لتعزيز ثقافة التوجه بالزبون، وبالتالي تجسيد الابداع في تقديم خدمة الضيافة، بالمؤسسات المدروسة، والمؤسسات الفندقية الجزائرية عموما، وهي:

1. ضرورة الاهتمام بميكانيزمات بناء ثقافة تنظيمية موجهة بالزبون، والتي تقوم على أساس إحداث نوع من التوازن والتواصل والتناغم بين حقول المؤسسة الثلاث (الحقل الاستراتيجي، الحقل الثقافي والحقل التنظيمي). حيث يعتمد الحقل الاستراتيجي في بلورته لفلسفة التفكير والتسيير بعيد المدى، في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، على المنطقين الثقافي والتنظيمي للمؤسسة، ويرتكز الحقل الثقافي القيمي، في كيفية تصوره للمؤسسة وتفاعلاتها ونموها وأهدافها، من زاوية القيم والمعتقدات والطقوس والمعايير والممارسات الثقافية التفاعلية اليومية، وعلى ترجمة أفكار الحقلين الاستراتيجي والتنظيمي إلى قيم وممارسات ثقافية يومية في المؤسسة، ويبنى الحقل التنظيمي وما يحتويه من قواعد واجراءات وممارسات بيروقراطية لتنظيم العمل المؤسسي، على أساس القيم الثقافية والاستراتيجيات.
2. مكافحة ظاهرة الزبونية والسلطوية كأداتان ثقافيتان تسيطران على المشهد الثقافي الداخلي وممارساته اليومية في هذه المؤسسات، والمؤسسات الجزائرية عموما، من خلال توجيهها لخدمة الزبونين الداخلي والخارجي، وليس خدمة لمصالح الادارة العليا للمؤسسات.
3. ضرورة علاج ما يسمى بـ "التسويق الداخلي العكسي"، الذي يقتل روح الإبداع والتجديد والمبادرة والتنافس، خاصة في مجال ترسيخ وإرساء ثقافة الخدمة الفندقية وثقافة التغيير والإبداع لدى الموظفين، من خلال إيجاد وتنمية تسويق داخلي حقيقي.

4. ضرورة بذل المزيد من الجهود من قبل المؤسسات الفندقية محل الدراسة والمؤسسات الفندقية بالجزائر عموما، باتجاه تلبية حاجات ورغبات موظفيها وكسب رضاهم، لضمان استمرارهم في العمل والحول دون تفكيرهم بالانتقال إلى فنادق أخرى.
5. ضرورة إتباع الأساليب العلمية في عملية اختيار الأفراد المبدعين لشغل الوظائف الشاغرة فيها، واختيار الكوادر البشرية الشابة القادرة على التطوير واستخدام التقنيات الحديثة ومواكبة التطور في العمل الفندقي على المستوى العالمي.
6. إدراكا لأهمية العنصر البشري في تقديم وتجديد الخدمات فإن 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 بشكل ابداعي.
7. ضرورة بذل المزيد من الجهود من قبل المؤسسات الفندقية محل الدراسة والمؤسسات الفندقية بالجزائر عموما باتجاه دعم فرص الإبداع والتجديد من قبل العاملين عند ممارسة مهامهم الوظيفية ذات العلاقة بمشاكل الزبائن نظرا لهذه العملية من اثر بالغ وإيجابي على الابداع في تقديم خدمة الضيافة.
8. التأكيد على تعزيز مبدأ العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد والابتعاد عن الأعمال الفردية للعاملين لضمان نجاح ثقافة الجودة.
9. ضرورة تركيز الفنادق على احتياجات الزبائن وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة، لتتوافق مع متطلباتهم وكذا تحديث أنظمة المعلومات والتكنولوجيا لتحقيق القدرات التنافسية والابداع.
10. ضرورة بذل المزيد من الجهود إيصال قدر كبير من المعلومات التسويقية إلى عاملها كي يصبحوا قادرين على بيع الخدمات الفندقية من خلال عملية الترويج المباشر والمسبق للخدمات المقدمة من قبل الفنادق.
11. ضرورة بذل المزيد من الجهود 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.
12. ضرورة إجراء 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 وابداعية الخدمات وزيادة درجات الرضا لدى الزبائن.
13. 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.
14. ينبغي على إدارات الفنادق محل الدراسة والفنادق الجزائرية عموما أن تتوفر لديها الرغبة الشديدة والصادقة في إعطاء الصلاحيات للعاملين، والتي تؤهلهم لاتخاذ قرارات ذات علاقة بحل مشاكل الضيوف.

15. إن نجاح الإدارة الفندقية الحديثة يجبرها على وضع نظام عادل للمكافآت والأجور تسعى من خلاله إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
16. 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.
17. ضرورة أن تدرك الإدارات الفندقية بان إستراتيجية التعاون والتنسيق بين أقسام الفندق هي المفتاح لنجاح وديمومة الفندق في السوق السياحي.
18. ضرورة ترسيخ ثقافة الخدمة وثقافة الجودة وثقافة التغيير في أوساط العاملين.
19. ضرورة 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.

آفاق البحث:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية البحث، والتي تطرقت لدور الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتطوير الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، وتكملة لمسار البحث، وإبراز القيمة العلمية والعملية لهذه الدراسة، لا بد من تقديم بعض الإشكالات الجديدة بالبحث، والتي لم تتمكن هذه الدراسة من التطرق لحثياتها وتفصيلها، ومن هذه الإشكالات ما يلي:

1. نحو إعادة إنتاج القيم الثقافية، وتوجيهها نحو الزبون بالمؤسسة الفندقية الجزائرية.
2. مقتضيات نجاح الابداع التسويقي الخدمي بالمؤسسة الفندقية الجزائرية.
3. دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا وولاء العاملين بالمؤسسة الفندقية الجزائرية.
4. نحو تسيير استراتيجي فعال للكفاءات التسويقية بالمؤسسة الفندقية الجزائرية.
5. نحو بناء نموذج لثقافة التوجه بالزبون يعزز الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية الجزائرية.

قائمة المراجع

1) قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. إحسان دهنش جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
2. أحمد جاد عبد الوهاب، "دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، ط1، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2000.
3. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، مصر: الدار الجامعية 2001.
4. أحمد ماهر، "الإدارة (المبادئ والمهارات)"، مصر: الدار الجامعية، 2004.
5. أحمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، مصر: الدار الجامعية، 2000.
6. أدريان بلمر، "مبادئ تسويق الخدمات"، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية، 2009.
7. أسامة أحمد عبد القادر، "التسويق العكسي De-Marketing"، السعودية: مجلة الأحساء، ع 85، 2008.
8. أمل مصطفى عصفور، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي"، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
9. أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، (بدون بلد نشر): دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
10. أياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، "قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة"، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014.
11. برفين جويتا، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، (ترجمة: أحمد المغربي)، ط1، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
12. براينيس عبد القادر، "تسويق الخدمات والخدمات العمومية"، ط1، مصر: مكتبة الوفاء القانونية، 2014.
13. بشير العلاق، "ثقافة الخدمة"، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
14. بوبكر بوخريسة، "المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي"، الجزائر: منشورات جامعة باجي مختار - عنابة، 2006.
15. بومدين بالكبير، "دراسات ميدانية في إدارة الأعمال"، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
16. 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 المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
17. توفيق ماضي محمد، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع 358، 2002.
18. توني نيوي، "التدريب على جودة الخدمة"، (ترجمة: شويكار زكي)، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية، 2003.
19. تيسير العجارمة، "التسويق المصرفي"، ط1، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2005.
20. ثامر البكري، "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، ط1، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006.
21. ثامر البكري، "قضايا معاصرة في التسويق"، ط1، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2014.

22. جاي كاندامبولي، "ضمان الخدمة: الطبعة الزرقاء للتنظيم للمساعدة في تسليم الخدمة الممتازة"، في: جاي كاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ."، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
23. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "إدارة السلوك في المنظمات"، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسويبي)، السعودية: دار المريخ للنشر، 2004.
24. جيوفري سوتار، "جودة الخدمة، ورضا العميل، والقيمة: دراسة علاقاتها"، في: جاي كاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ."، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
25. حسين حرير، "إدارة المنظمات - منظور كلي"، ط2، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
26. حميد عبد النبي الطائي، "قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين"، الأردن: (بدون دار نشر)، 2001.
27. حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO"، ط1، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2003.
28. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، ط1، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997.
29. خالد عبد الرحمان الهيبي، أكرم أحمد طويل، "التنظيم الصناعي (المبادئ والعمليات، المداخل والتجارب)"، ط2، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
30. خالد مقابلة، "التسويق الفندقية"، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011.
31. دارين لي-روس، "فهم دور مواجهة الخدمة في خدمات السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ"، في: جاي كاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ."، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
32. دافيد رتشممان وآخرون، "الإدارة المعاصرة"، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد العال)، السعودية: دار المريخ للنشر، 2001.
33. رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2005.
34. روبرت سولومون، "فن خدمة الزبائن - 54 فائدة ينبغي أن يطلع عليها كل من يحترف الاعلان والتسويق"، (ترجمة: أحمد العمري)، ط1، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2005.
35. ريتشارد نورمان، "النظرية الأولى في لحظة صدق - إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات"، (ترجمة: عمرو الملاح)، ط1، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان للنشر، 2005.
36. سامي عبد القادر سعيد، "الإدارة الفندقية"، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر، 2004.
37. سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء"، مصر: الدار الجامعية، 2004.
38. سعيد محمد المصري، "إدارة الفنادق"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998.
39. سعيد محمد المصري، "مقدمة في إدارة وتنظيم المنشآت السياحية والفندقية"، مصر: الدار الجامعية، 2001.
40. سليم ابراهيم الحسنية، "الادارة بالإبداع - نحو بناء منهج نظمي"، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2009.

41. سيد محمد جاب الرب، "جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية"، مصر: جامعة قناة السويس، 2008.
42. شفيق حداد، نظام سويدان، "أساسيات التسويق"، ط1، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998.
43. صبري عبد السمیع، "التسويق السياحي والفندقي (أسس علمية وتجارب عربية)"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
44. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، "نظرية المنظمة- مدخل العمليات"، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
45. عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، ط1، الأردن: دار أسامة لنشر والتوزيع، 2006.
46. عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
47. عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرابوي، "التسويق"، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2006.
48. عبد العزيز أبو نبعة، "تسويق الخدمات المتخصصة (منهج تطبيقي)"، ط1، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2005.
49. عبد العزيز مخيمر، محمد الطعمانة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
50. عبد الكريم غريب، "تدبير الموارد البشرية"، ط1، المغرب: منشورات عالم التربية، 2012.
51. عبد الناصر محمد علي حمودة، "إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية"، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
52. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
53. عطية حسين أفندي، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
54. عطية هاشم أحمد، محمد محمود عبد ربه محمد، "النظام المحاسبي ونظام محاسبة التكاليف في المنشآت الخدمية (الفنادق)"، مصر: الدار الجامعية، 2000.
55. عماد صفر سلمان، "الاتجاهات الحديثة للتسويق (محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية)"، مصر: منشأة المعارف للطباعة والنشر، 2006.
56. فرج عبد الوهاب الزنتاني، "إدارة الفنادق"، مصر: منشورات إلجا، 1998.
57. فهمي خليفة صالح الفهداوي، "دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني- دراسة ميدانية لاعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار"، "التنظيم وأداء المنظمات- بحوث محكمة منتقاة"، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.
58. فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاعلامية - بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية"، ط1، المملكة العربية السعودية: دار وجوه للنشر والتوزيع، 2011.
59. قاسم نايف علوان الحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات)"، ط1، ليبيا: الشروق للنشر والتوزيع، 2006.

60. 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.
61. 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.
62. كلسي هسو، توم بورز، "تسويق الضيافة"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
63. كمال الدين حسن علي بابكر، "القيادة التحويلية والإبداع الإداري"، ط1، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015.
64. لراي سفيان الوثيلاني، "إدارة العلامات التجارية- من الأسس المفاهيمية الى القرارات التسويقية"، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، نبال ناشرون وموزعون، 2016.
65. 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.
66. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
67. مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
68. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)"، ط1، الأردن: دار وائل للنشر، 2004.
69. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)"، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2006.
70. محمد إبراهيم عبيدات، "إدارة علاقات العملاء"، الأردن: منشورات أمانة عمان الكبرى-مديرية الثقافة، 2012.
71. محمد المهدي بن عيسى، "علم اجتماع التنظيم - من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة"، ط1، الجزائر: مطبعة إمبرلاست، 2010.
72. محمد أمين سيد علي، "إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية"، الأردن: دار وائل للنشر، 1998.
73. محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، مصر: الدار الجامعية، 2008.
74. محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
75. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامة، "استراتيجيات التسويق - منظور متكامل"، ط1، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
76. محمد فريد الصحن، "التسويق"، مصر: الدار الجامعية، 2005.
77. محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، مصر: الدار الجامعية، 1996.
78. محمد محمد إبراهيم، "إدارة الجودة من المنظور الإداري - مدخل إداري متكامل"، مصر: الدار الجامعية، 2009.
79. محمد مرعي مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي والعربي"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
80. مروان محمد أبو رحمة وآخرون، "مبادئ إدارة الفنادق"، ط1، الأردن: دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.

81. مصطفى أحمد السيد، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، مصر: الدار الجامعية، 1999.
82. مصطفى محمود أبو بكر، سيد حسنين طه، "المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، ط1، مصر: دار الولاة الحديثة، 2005.
83. مصطفى يوسف كافي، "إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية"، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ونبلاء ناشرون وموزعون، 2016.
84. منى شفيق، "التسويق بالعلاقات"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
85. مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، ط1، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
86. ناجي معلا، رائف توفيق، "أصول التسويق - مدخل تحليلي"، ط4، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
87. ناصر جرادات وآخرون، "إدارة التغيير والتطوير"، ط1، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2013.
88. ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)"، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004.
89. نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، الأردن: دار وائل للنشر، 2007.
90. نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس"، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
91. نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، ط2، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
92. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندى، "التسويق المبني على المعرفة - مدخل الأداء التسويقي المتميز"، ط1، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013.
93. نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المؤسسة"، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
94. نيجل كنج، نيل اندرسون، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات"، (ترجمة: محمود حسن حسني)، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2004.
95. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، ط3، الأردن: دار وائل للنشر، 2004.
96. هوارى معراج وآخرون، "العلامة التجارية - الماهية والأهمية"، ط1، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2013.
97. وليم شيرينيش، "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.
98. وليم شيرينيش، "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.
99. يحيى ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، ط2، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
100. يوسف مسعداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، ط2، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014.
101. 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.

102. _____، "إدارة تسويق الضيافة"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
- ثانيا: الأطروحات الجامعية:**
1. أحمد 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)، الجزائر، 2009/2008.
 2. 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)، الجزائر، 2007/2006.
 3. صالح عمرو كرامة الجريري، "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)"، (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة)، سوريا، 2006.
 4. يحضيه سملاي، "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)، الجزائر، 2005.
- ثالثا: المجالات العلمية:**
1. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، "العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة"، ج 46، ع 1، دورية الإدارة العامة، 2006.
 2. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية"، ع 4، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2006.
 3. إلهام يحيوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية لشركة الاسمنت - عين توتة - باتنة)"، ع 5، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2007.
 4. جهاد صباح بني هاني، "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، ج 3، ع 4، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مطبعة الجامعة الأردنية، 2007.
 5. حنان بنت عبد الرحيم الأحمد، "محددات جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية - دراسة نوعية"، ج 46، ع 3، دورية الإدارة العامة، 2006.
 6. سيدي محمد ساهل، "السياحة وأهمية التسويق السياحي (حالة السياحة في الجزائر)"، ع 10، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2004.
 7. علي ميا وآخرون، "التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الايزو في اللاذقية"، ع 8، سوريا: مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 2013.
 8. عمر عزوي، محمد عجيلة، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية"، ع 4، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2006.
 9. فوزي فتات، داني الكبير أمعاشو، "الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة"، ع 21، مجلة الإدارة.
 10. مأمون أحمد سليم دقاسمة، "مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، ج 40، ع 4، دورية الإدارة العامة، 2001.
 11. مبارك بلاطة، خالد كواش، "سوق الخدمات السياحية"، ع 4، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005.

12. محمد زيدان، "دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك"، ع 2، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2003.
 13. هاني حامد الضمور، حمزة نبيه الشمالية، "التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن- دراسة تحليلية ميدانية"، ع 3، الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2007.
 14. يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، ع 5، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2007.
- رابعاً: الملتقيات العلمية:
1. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات"، (المؤتمر العلمي الدولي "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، 08-09 مارس 2005، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر).
 2. بلقاسم ماضي، حنان برجم، "توجهات التسويق الفندقي الحديثة في إدارة الجودة - دراسة لوضعية الفنادق الجزائرية"، (المؤتمر الدولي العلمي الثالث "إدارة منظمات الأعمال - التحديات العالمية المعاصرة"، ج 2، ط 1، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014).
 3. بومدين بلكبير، فؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز"، (المؤتمر العلمي الدولي "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، 09 - 10 مارس 2005، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر).
 4. جمعة هوم، "الجودة والعلاقة مع الموردين والزبائن"، (المؤتمر العلمي الدولي "الجودة والتميز في منظمات الأعمال"، 7-8 ماي 2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر).
 5. حسام طالب الكيالي، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة"، (المؤتمر العلمي الدولي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004).
 6. حميد عبد النبي الطائي، "المفهوم المجتمعي للتسويق في صناعة السياحة"، (ملتقى "التسويق في الوطن العربي-الواقع وآفاق التطوير"، 15-16 أكتوبر 2002، الإمارات العربية المتحدة).
 7. رعد الصرن، تيسير زاهر، "نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية"، (المؤتمر الدولي العلمي الثالث "إدارة منظمات الأعمال - التحديات العالمية المعاصرة"، ج 1، ط 1، 27 - 29 أبريل 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014).
 8. الزين منصور، خالد كواش، "دور المعرفة والابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، (الملتقى العلمي الدولي "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، 04-05 ديسمبر 2007، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، الجزائر).
 9. شاكِر جَار الله الحشالي، أياد فاضل محمد التميمي، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة (دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية)"، (المؤتمر الدولي العلمي الثالث "إدارة منظمات الأعمال - التحديات العالمية المعاصرة"، ج 1، ط 1، 27 - 29 أبريل 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014).
 10. الشيخ الداوي، "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، (الملتقى الدولي "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، 09-10 مارس 2004، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر).

11. صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف (في خدمة الكفاءات والمهارات)"، (الملتقى الدولي "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، 09-10 مارس 2004، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر).
12. صلاح محمود ذباب، "درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين في مستشفى البشير الحكومي"، (المؤتمر العربي الثاني "الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية"، 27-29 سبتمبر 2003، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
13. عبد الحميد زعباط، "دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، (الملتقى الدولي "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، 09-10 مارس 2004، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر).
14. عبد الرحمان بن حمد الحميضي، "نحو إستراتيجية مستقبلية لتقديم أفضل الخدمات الصحية للسكان لعام 2020 في المملكة العربية السعودية"، (المؤتمر العربي الثاني "الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية"، 27-29 سبتمبر 2003، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
15. 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 "الجودة والتميز في منظمات الأعمال"، 7-8 ماي 2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر).
16. علي بوعمامة، نور الدين شارف، "استغلال تكنولوجيا التعليم الإلكتروني عبر الإنترنت في الرفح من كفاءة الموارد البشرية للمؤسسة"، (الملتقى العلمي الدولي "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، 04-05 ديسمبر 2007، جامعة حسيبة بن بوعلوي الشلف، الجزائر).
17. علي عبد الله، أحمد مصنوعة، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة"، (الملتقى العلمي الدولي "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، 04-05 ديسمبر 2007، جامعة حسيبة بن بوعلوي الشلف، الجزائر).
18. قتيبة صبحي، أحمد الخيرو، "إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح-رؤى مستقبلية"، (المؤتمر العلمي الدولي "الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات"، 08-09 مارس 2005، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر).
19. ليلي بوطبخ، صبري مقمبح، "تقييم مدى ملائمة المناخ التنظيمي والثقافي لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية"، (المؤتمر العلمي الدولي "الجودة والتميز في منظمات الأعمال"، 7-8 ماي 2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر).
20. لينده رقام، "الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية"، (الملتقى العلمي الدولي "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، 04-05 ديسمبر 2007، جامعة حسيبة بن بوعلوي الشلف، الجزائر).
21. مبارك بوعشة، حيدر عباس، "تأهيل المؤسسات الجزائرية عن طريق الجودة في إطار الشراكة الجزائرية الأوروبية"، (المؤتمر العلمي الدولي "الجودة والتميز في منظمات الأعمال"، 7-8 ماي 2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر).
22. محفوظ حمدون الصواف، عمر علي اسماعيل، "نشر ثقافة الجودة واثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية -دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل"، (المؤتمر الدولي العلمي الثالث "إدارة منظمات الأعمال - التحديات العالمية المعاصرة"، ج1، ط1، 27-29 أبريل 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014).

23. مسعودة شريفي، كريمة حاجي، "المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة"، (الملتقى الدولي الثالث "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، 14 - 15 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر).
24. منصور بن زاهي، محمد الساسي الشايب، "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية - نظرة سيكولوجية"، (الملتقى العلمي الدولي "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، 09-10 مارس 2004، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، الجزائر).
25. الهادي بوقلقول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، 09-10 مارس 2004، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر).
26. يحضيه سمالي، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، (المؤتمر العلمي الدولي "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، 08-09 مارس 2005، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر).
- خامسا: المواقع الالكترونية:

1. <http://www.matta.gov.dz>.
2. <http://www.andt-dz.org>.
3. <http://www.chaineeldjazair.com>.
4. <https://ar.wikipedia.org>.
5. <http://www.ennaharonline.com>.
6. <http://www.echoroukonline.com>.

(2) قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Anthony. W. D, & Perrewe. P. L, and Kacmor. K. M, "**Human Resource Management**", 3rded, Harcourt Brace, U.S.A, 1999.
2. Bettencourt, Lance A, "**Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Services Delivery**", Journal of Retailing, 1997.
3. Björk, P, "**The DNA of tourism service innovation: A quadruple helix approach**". Journal of the Knowledge Economy, N^o 5, 2014, <http://dx.doi.org>.
4. Bowers M.R & Martin C.L "**Trading places – employees as customers . customers as employees**", Journal of Services Marketing, N^o 21, 2007.
5. Decenzo. D. A, & Robbins. S. P., "**Human Resource Management**", 6th ed, New York, 1999.
6. Judith Broady, Preston Lucy, "**Employees Customers and Internal Marketing**", Strategies Library Management, Vol 23, N^o 9, 2002.
7. Lars Witell, et al, "**Defining service innovation: A review and synthesis**", Journal of Business Research, 2015, [http:// dx.doi.org](http://dx.doi.org).
8. Lings. L.N, "**Internal Marketing and Supply Chain Management**", Journal of service marketing, Vol 14, No 1, 2000.
9. Love, J. H, Roper, S, & Bryson, J. R, "**Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services**", Research Policy, N^o 40, <http://dx.doi.org>.

- 10.M.Huffadine, "**Project Management in Hotel& Resort Development**", 1sted, Italy: Mcgrowhill,Editions, 1993.
- 11.NIGEL HEMMINGTON, "**From Service to Experience; understanding and defining the hospitality business**",The Service Industries Journal, Vol 27, N^o6, 2007 .
- 12.Oriane Ferrera, "**The customers' perception of servicescape's influence on their behaviours, in the food retail industry**", DUBLIN Business School, 2015.
- 13.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.

(3) قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1. Béatrice. Bréchnignac-roubaud, "**le marketing des services : du projet an plan marketing**", 5^{ème} tirage, France, édition d'organisation, 2001.
2. Francois Boneu, Brunon Neuriet, "**DRH...c'est demain**", Paris, edition Organisation , 1997.
3. J. BRILMAN, "**Les meilleures pratiques de management**", Edition Organisation, 3ème édition, Paris, 2001.
4. Jaques Lendrevie, Denis Lindon, "**Marcator-Théorie et Pratique de Marketing**", 5^{ème} Edition, Dolloz, Paris, 1997.
5. Jean Philippe DESCHAMPS, Nayak RANGANATH, "**Les Maîtres de l'innovation totale**", Paris: Editions d'organisation, 1995.
6. Jean-pierre ANCIAUX, "**Le savoir en action: des connaissances a la performance**", Paris: Editions, d'organisation, 1996.
7. 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^o29, organisée par le centre d'études de l'emploi, France, septembre 2003.
8. Olivier Furrer, "**Services autour des Produits : L'offre des Entreprises Informatiques**". Revue Française du Marketing, N^o 166,1998.
9. Philip Kotler , Bernard Dubois, "**marketing management**", 11^{ème} Edition, France: Pearson Education, 2002.
- 10.Rafik LETAIEF, "**Vers une meilleur compréhension de la créativité au sein des équipes virtuelles globales**", (Mai 2003), Article édite Sur: [<http://www.dauphine.fr>].
- 11.RAYNAL Serge, "**Le Management par projet: Approche stratégique du changement**", Editions d'organisation, Paris, 1996.
- 12.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>].

الفهرس العام

الفهرس العام

III	إهداء
IV	شكر وتقدير وعرفان
V	ملخص
VI	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال البيانية
XIII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
ب	أولاً: طرح الاشكالية
هـ	ثانياً: فرضيات البحث
و	ثالثاً: أهمية البحث
و	رابعاً: أهداف البحث
ز	خامساً: مبررات اختيار الموضوع
ز	سادساً: حدود البحث
ز	1.6 / البعد النظري
ز	2.6 / البعد المفاهيمي
ح	3.6 / البعد التطبيقي
ح	سابعاً: المنهج المستخدم في البحث
ح	ثامناً: أدوات الدراسة
ح	1.8 / الأدوات النظرية
ح	2.8 / أدوات التحليل المستعملة في الجانب التطبيقي
ط	تاسعاً: الدراسات السابقة ومميزات الدراسة الحالية
ص	عاشراً: مصطلحات البحث
ر	الحادي عشر: أنموذج البحث ومتغيراته
ش	الثاني عشر: هيكل البحث
الفصل الأول: المقاربات والأطر المفاهيمية للإبداع في تقديم خدمة الضيافة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإبداع التسويقي كمرتكز للممارسة التسويقية المعاصرة
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع
3	أولاً: تعريف الإبداع
5	ثانياً: الفرق بين الإبداع وبعض المصطلحات القريبة منه

6	ثالثا: المجالات الوظيفية للإبداع في المؤسسة
6	1.3 / الإبداع التسويقي
7	2.3 / الإبداع التنظيمي
8	3.3 / الإبداع التكنولوجي
8	رابعا: أنواع الإبداع
9	المطلب الثاني: الإبداع التسويقي (التعريف، الأهمية والفوائد)
9	أولا: تعريف الإبداع التسويقي
11	ثانيا: فوائد الإبداع التسويقي
12	ثالثا: أهمية الإبداع التسويقي
13	المطلب الثالث: أنواع الإبداع التسويقي
15	المطلب الرابع: الإبداع وميكانيزمات التسويق
17	المبحث الثاني: الإطار العلمي والعملية لخدمات الضيافة ومؤسساتها
17	المطلب الأول: صناعة الضيافة كركيزة أساسية للنشاط السياحي
17	أولا: نشأة صناعة الضيافة تاريخيا
18	ثانيا: مفاهيم ومقاربات صناعة الضيافة
20	ثالثا: أهمية صناعة الضيافة
22	رابعا: خصائص صناعة الضيافة
22	المطلب الثاني: مؤسسة الضيافة (التعريف والأنواع)
22	أولا: تصنيفات مؤسسة الخدمة
23	ثانيا: مؤسسة الضيافة (التعريف والأبعاد)
23	1.2 / تعريف مؤسسة الضيافة
24	2.2 / أبعاد أنشطة مؤسسة الضيافة
25	ثالثا: أنواع مؤسسات الضيافة
25	1.3 / تقسيم الفنادق على أساس الطبيعة
26	2.3 / أنواع مؤسسات الضيافة حسب الملكية
26	رابعا: تصنيفات مؤسسات الضيافة
27	1.4 / تصنيف الفنادق وفق نظام النجوم
27	2.4 / تصنيف الفنادق وفق نظام الدرجات
28	المطلب الثالث: خدمات الضيافة (المفهوم والأهداف)
28	أولا: مفهوم الخدمة
29	ثانيا: مكونات الخدمة
30	ثالثا: ماهية خدمة الضيافة

30	رابعاً: أهداف خدمات الضيافة
31	المطلب الرابع: خدمات الضيافة (الخصائص والأنواع)
31	أولاً: الخصائص المميزة لخدمة الضيافة
35	ثانياً: أنواع خدمات الضيافة
36	المبحث الثالث: الإبداع التسويقي في خدمات الضيافة
36	المطلب الأول: السياق المفاهيمي للإبداع الخدمي
38	المطلب الثاني: الإبداع التسويقي الخدمي (الأنواع والمحفزات)
38	أولاً: أنواع الإبداع التسويقي الخدمي
39	ثانياً: القوى الدافعة للإبداع التسويقي الخدمي
39	1.2/ القوى الدافعة (الداخلية) للإبداع التسويقي في الخدمات
40	2.2/ القوى الدافعة (الخارجية) للإبداع التسويقي في الخدمات
41	المطلب الثالث: الخدمات الجديدة كمحصلة لعملية الإبداع
44	المطلب الثالث: خطوات تطوير الخدمات الجديدة
44	أولاً: البحث عن الأفكار الإبداعية
44	ثانياً: تقليص عدد الأفكار الإبداعية
44	ثالثاً: تقييم الأفكار الإبداعية
45	رابعاً: تطوير الخدمة الجديدة واختبارها سوقياً
45	خامساً: تقديم الخدمة للسوق
46	المبحث الرابع: اللقاء الخدمي (موظف / زبون) كحقل للإبداع التسويقي في مؤسسة الضيافة
46	المطلب الأول: تحليل اللقاء الخدمي في صناعة الضيافة
46	أولاً: تعريف اللقاء الخدمي ومميزاته
47	ثانياً: أنواع اللقاءات الخدمية
49	المطلب الثاني: خدمة الضيافة كنظام مفتوح
49	أولاً: مفهوم الخدمة كنظام
50	ثانياً: إنتاج الخدمة وبيئتها
51	ثالثاً: مشاركة الزبون في عمليات الخدمة
52	رابعاً: دور الزبائن الآخرين في اللقاء الخدمي
52	المطلب الثالث: الطبعة الزرقاء لخدمة الضيافة
52	أولاً: تعريف الطبعة الزرقاء للخدمة (Blueprinting)
53	ثانياً: عناصر الطبعة الزرقاء للخدمة
54	المطلب الرابع: اللقاء الخدمي باعتباره فن مسرحي
56	خلاصة

- 58 تمهيد:
- 59 المبحث الأول: الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في مؤسسة الضيافة
- 59 المطلب الأول: الثقافة التنظيمية (المفهوم، المكونات وميكانيزمات التطبيع الاجتماعي)
- 59 أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية
- 63 ثانيا: مكونات الثقافة التنظيمية
- 66 ثالثا: ميكانيزمات التطبيع الاجتماعي في المؤسسة
- 67 المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية (الأهمية، الخصائص، الأبعاد والوظائف)
- 67 أولا: أهمية الثقافة التنظيمية
- 68 ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية
- 70 ثالثا: أبعاد الثقافة التنظيمية
- 71 رابعا: وظائف الثقافة التنظيمية
- 72 المطلب الثالث: أنواع الثقافات التنظيمية
- 72 أولا: تصنيف الثقافة التنظيمية حسب خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون
- 73 ثانيا: تصنيف الثقافة التنظيمية حسب المدخل الأدائي (أو خصائص السوق)
- 74 ثالثا: التصنيف البيئي لثقافة المؤسسة
- 75 رابعا: تصنيف Denison و Mishra للثقافات التنظيمية
- 76 خامسا: تصنيف Kim Cameron و Robert Quinn للثقافات التنظيمية
- 78 المطلب الرابع: التوجه بالزبون كثقافة تنظيمية لمؤسسة الضيافة
- 78 أولا: مفهوم التوجه بالزبون
- 79 ثانيا: مفهوم المؤسسة الموجهة بالزبون
- 79 ثالثا: التوجه بالزبون كثقافة مؤسسة
- 80 رابعا: العناصر المكونة للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون
- 82 المبحث الثاني: التسويق الداخلي كأداة لثقافة التوجه بالزبون في مؤسسة الضيافة
- 82 المطلب الأول: التسويق الداخلي (نشأته، مفهومه وأهدافه)
- 82 أولا: نشأة التسويق الداخلي، والفكرة من ورائه
- 84 ثانيا: مفهوم التسويق الداخلي
- 88 ثالثا: مراحل تنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي
- 89 رابعا: أهداف التسويق الداخلي والعوامل المؤثرة فيها
- 89 1.4 / أهداف التسويق الداخلي
- 90 2.4 / العوامل المؤثرة في تحديد أهداف التسويق الداخلي
- 91 المطلب الثاني: التسويق الداخلي (الوظائف، الفوائد والبرامج)

91	أولاً: مهام التسويق الداخلي
91	ثانياً: مرتكزات التسويق الداخلي
92	ثالثاً: فوائد التسويق الداخلي
92	رابعاً: برامج التسويق الداخلي
93	1.4 / برامج المشاركة في المبيعات
93	2.4 / برامج المشاركة في المكاسب
93	المطلب الثالث: التشخيص الاستراتيجي للتسويق الداخلي
93	أولاً: الركائز الإستراتيجية للتسويق الداخلي
93	1.1 / تحليل أسواق التوظيف
94	2.1 / تشخيص مفهوم الزبون الداخلي
95	3.1 / تحليل جودة الخدمة الداخلية
96	ثانياً: استراتيجيات التسويق الداخلي وشروط نجاحها
96	1.2 / استراتيجيات التسويق الداخلي
96	1.1.2 / تحديد السوق (الزبائن الداخليين)
96	2.1.2 / بحوث التسويق
97	3.1.2 / تجزئة السوق
97	4.1.2 / العمل التسويقي
98	5.1.2 / التوجه التسويقي
98	2.2 / شروط نجاح استراتيجيات التسويق الداخلي
98	المطلب الرابع: خصوصية التسويق الداخلي في مؤسسة الضيافة
101	المبحث الثالث: ثقافة الجودة وميكانيزمات تجسيدها في مؤسسة الضيافة
101	المطلب الأول: الجودة كمنهج عمل للمؤسسة الاقتصادية
101	أولاً: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي
101	1.1 / مفهوم الجودة
103	2.1 / الخلفية التاريخية للجودة
104	ثانياً: الجودة (الأهمية، الأنواع والأبعاد)
105	1.2 / أهمية الجودة والخسائر المترتبة على عدم تطبيقها
105	2.2 / أنواع الجودة
106	3.2 / أبعاد الجودة
106	المطلب الثاني: تسيير الجودة الشاملة كأداة لنشر ثقافة الجودة
107	أولاً: مفهوم تسيير الجودة الشاملة
109	ثانياً: الفرق بين التسيير التقليدي والتسيير القائم على نظام الجودة الشاملة

110	ثالثا: النشاطات والمبادئ الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة
110	رابعا: فوائد تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية
111	المطلب الثالث: السياق المفاهيمي لثقافة الجودة
111	أولا: ثقافة الجودة (مفهومها وعلاقتها بثقافة المؤسسة)
111	1.1 / مفهوم ثقافة الجودة
112	2.1 / مكونات ومظاهر ثقافة الجودة
112	1.2.1 / مكونات ثقافة الجودة
113	2.2.1 / مظاهر ثقافة الجودة
114	3.1 / العلاقة التفاعلية بين ثقافة الجودة وثقافة المؤسسة
115	ثانيا: خصائص وأنواع ثقافة الجودة
115	1.2 / خصائص ثقافة الجودة
116	2.2 / أنواع ثقافة الجودة
116	المطلب الرابع: ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة
116	أولا: دواعي اهتمام مؤسسات الضيافة بتسيير الجودة الشاملة
117	ثانيا: كيفية نشوء ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة، والعوامل المؤثرة في ذلك
118	ثالثا: أهمية وأبعاد ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة
118	1.3 / أهمية ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة
118	2.3 / أبعاد ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة
119	رابعا: الآراء والفروض التي تساعد على نجاح ثقافة الجودة في مؤسسة الضيافة
120	المبحث الرابع: ثقافة التغيير كمرتكز لتكريس مفهوم التوجه بالزبون في مؤسسة الضيافة
120	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي
120	أولا: مفهوم التغيير التنظيمي
122	ثانيا: أسباب التغيير التنظيمي والقوى الدافعة له
122	1.2 / أسباب التغيير التنظيمي
122	2.2 / القوى الدافعة للتغيير التنظيمي
123	ثالثا: أهداف التغيير التنظيمي
124	المطلب الثاني: ميكانيزمات وأسس التغيير التنظيمي في المؤسسة
124	أولا: خصائص التغيير التنظيمي وأبعاده
124	1.1 / خصائص التغيير التنظيمي
124	2.1 / أبعاد التغيير التنظيمي
125	ثانيا: مجالات التغيير التنظيمي
125	ثالثا: أشكال ومداخل التغيير التنظيمي

126	رابعا: خطوات ونماذج التغيير التنظيمي
126	1.4 / خطوات التغيير التنظيمي
126	2.4 / نماذج التغيير التنظيمي
126	1.2.4 / نموذج التغيير الثلاثي للمفكر Lewins
127	2.2.4 / نموذج Robinson وآخرون (سنة 2008)
128	المطلب الثالث: من التغيير الثقافي الى ثقافة التغيير في المؤسسة
128	أولا: العلاقة بين ثقافة المؤسسة والتغيير
129	ثانيا: التغيير الثقافي في المؤسسة وأسباب مقاومته
129	1.2 / التغيير الثقافي في المؤسسة
129	2.2 / مقاومة التغيير (أسبابها وصور تجسيدها)
129	1.2.2 / أسباب مقاومة التغيير
130	2.2.2 / صور تجسيد مقاومة التغيير
130	ثالثا: ميكانيزمات تحقيق ثقافة التغيير في المؤسسة :
132	المطلب الرابع: ثقافة التغيير في مؤسسة الضيافة
132	أولا: مبررات تغيير الثقافة التنظيمية لمؤسسة الضيافة
132	ثانيا: العوامل الأساسية المساهمة في تغيير ثقافة مؤسسة الضيافة
133	ثالثا: أساليب تغيير ثقافة مؤسسة الضيافة
133	رابعا: مفاتيح التغيير التنظيمي في مؤسسة الضيافة
135	خلاصة

الفصل الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون في إيجاد وتنمية إبداع تقديم خدمة الضيافة

137	تمهيد
138	المبحث الأول: الأبعاد والمرتكزات الثقافية الداعمة لخدمة الزبون بشكل إبداعي في مؤسسة الضيافة
138	المطلب الأول: البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بمؤسسة الضيافة
138	أولا: خصائص المؤسسات المتبنية لثقافة التوجه بالزبون
140	ثانيا: الفكر القيادي الاستراتيجي لمؤسسات الضيافة المتبنية لثقافة التوجه بالزبون
142	ثالثا: التشخيص الاستراتيجي الديناميكي للحلقات الفعالة والمفرغة في المؤسسة الخدمية
143	1.3 / الحلقة الجزئية الفعالة
143	1.1.3 / حلقة لحظة الصدق الفعالة بين مقدم الخدمة والزبون
143	2.1.3 / حلقة الخدمة الداخلية الفعالة
143	2.3 / الحلقة الكلية الفعالة
143	3.3 / العلاقة بين الحلقات الجزئية والكلية الفعالة
145	رابعا: الإبداع التسويقي كخيار استراتيجي لمؤسسة الضيافة المتبنية لثقافة التوجه نحو الزبون

147	المطلب الثاني: البعد الهيكلي للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بمؤسسة الضيافة
150	المطلب الثالث: البعد القيمي للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بمؤسسة الضيافة
153	المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والتسليم الإبداعي لخدمات الضيافة (أنموذج مقترح)
157	المبحث الثاني: أثر تسيير الأفراد على الإبداع في تقديم خدمات الضيافة
157	المطلب الأول: اختيار الأفراد وفق المدخل التسويقي بمؤسسات الضيافة
157	أولاً: أهمية اختيار الأفراد
158	ثانياً: اعتماد الأساليب التسويقية في اختيار الأفراد
158	ثالثاً: توظيف الكفاءات التسويقية
159	المطلب الثاني: تدريب العاملين بمؤسسات الضيافة (الأهمية، الأبعاد والخصوصيات)
159	أولاً: مفهوم وأهمية تدريب العاملين بمؤسسة الضيافة
159	2.1 / مفهوم التدريب
161	2.2 / أهمية تدريب العاملين بمؤسسة الضيافة
162	ثانياً: أبعاد وطرق التدريب في صناعة الضيافة
162	1.2 / أبعاد التدريب في الصناعة الفندقية
162	2.2 / طرق وخصوصيات التدريب في صناعة الضيافة
164	المطلب الثالث: أهمية تمكين العاملين بمؤسسات الضيافة
164	أولاً: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين
164	1.1 / مفهوم التمكين
165	2.1 / مزايا التمكين
165	3.1 / أنواع حرية التصرف للموظف
166	ثانياً: محفزات ومعوقات التمكين في الصناعة الفندقية
167	ثالثاً: التمكين وعلاقته بالتعافي من إخفاق خدمة الضيافة
168	المطلب الرابع: الاختيار، التدريب والتمكين كأدوات لتنمية الإبداع التسويقي للعاملين بمؤسسة الضيافة
168	أولاً: علاقة اختيار الأفراد بالإبداع في تقديم خدمات الضيافة
168	ثانياً: أثر التدريب على الإبداع في تقديم خدمات الضيافة
170	ثالثاً: تمكين العاملين وعلاقته بترقية الإبداع الخدمي بمؤسسة الضيافة
173	المبحث الثالث: تطبيق مفهوم الزبون الداخلي كأداة لتحقيق الإبداع في تقديم خدمة الضيافة
173	المطلب الأول: تحفيز العاملين والإبداع في تقديم خدمة الضيافة
173	أولاً: مفهوم التحفيز وأنواعه
173	1.1 / مفهوم التحفيز
174	2.1 / أنواع التحفيز
176	ثانياً: مخاطر عدم استخدام أنظمة التحفيز في المؤسسات الفندقية

177	ثالثا: دور التحفيز في ترقية الابداع التسويقي لخدمة الضيافة
178	المطلب الثاني: الاتصال التسويقي الداخلي وتطوير مستوى الابداع التسويقي لدى العاملين
178	أولا: مفهوم وأهمية الاتصال الداخلي
178	1.1 / مفهوم الاتصال الداخلي
179	2.1 / أهمية الاتصالات الداخلية في ترقية الإبداع التسويقي لدى العاملين بمؤسسة الضيافة
180	ثانيا: نشر المعلومات التسويقية بين العاملين
181	المطلب الثالث: أثر الرضا الوظيفي للعاملين على تحقيق مستويات عالية من الإبداع التسويقي
181	أولا: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي
181	1.1 / مفهوم الرضا الوظيفي
181	2.1 / مؤشرات الرضا الوظيفي
182	3.1 / متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي
183	ثانيا: جودة الحياة الوظيفية
183	1.2 / مفهوم جودة الحياة الوظيفية
183	2.2 / أهداف جودة الحياة الوظيفية
184	ثالثا: جودة الحياة الوظيفية والإبداع في تقديم منتج الضيافة
186	المطلب الرابع: ثقافة الخدمة وعلاقتها بالإبداع في تقديم خدمات الضيافة
186	أولا: التسويق الداخلي كأداة لنشر ثقافة خدمة الضيافة
186	2.1 / علاقة التسويق الداخلي بالثقافة التنظيمية
186	2.2 / التسويق الداخلي وثقافة خدمة الضيف
187	ثانيا: أثر ثقافة الخدمة على الإبداع التسويقي للعاملين بمؤسسة الضيافة
188	ثالثا: استراتيجيات زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة
189	المبحث الرابع: مساهمة ثقافتنا الجيدة والتغيير في تجسيد إبداع تقديم خدمة الضيافة
189	المطلب الأول: ثقافة الجودة والعمل الفرقي بمؤسسة الضيافة
189	أولا: أهمية وفوائد ثقافة الجودة في مؤسسات الضيافة
190	ثانيا: نشر ثقافة الجودة من خلال العمل الجماعي
190	1.2 / مفهوم فريق العمل
191	2.2 / أنواع فرق العمل
192	3.2 / فوائد فرق العمل
192	المطلب الثاني: ثقافة الجودة كأداة لتطوير الإبداع في تقديم خدمة الضيافة
195	المطلب الثالث: آليات نجاح التغيير الثقافي وتبني ثقافة التغيير بمؤسسة الضيافة
195	أولا: الحاجة للتغيير الثقافي في مؤسسة الضيافة
195	ثانيا: أدوات تسهيل التغيير الثقافي في مؤسسة الضيافة

196	ثالثا: آليات نجاح التغيير الثقافي في مؤسسة الضيافة
196	1.3 / الآليات الأولية
196	2.3 / الآليات الثانوية
197	المطلب الرابع: ثقافة التغيير الداعمة للإبداع في تقديم خدمة الضيافة
200	خلاصة
الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون وإبداع تقديم الخدمة لعينة من الفنادق فئة (5) نجوم بالجزائر	
202	تمهيد
203	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وتحديد خصائص عينة البحث
203	المطلب الأول: لمحة عامة عن قطاع الفنادق بالجزائر
207	المطلب الثاني: عينة البحث وأدوات الدراسة
207	أولا: مصادر وأساليب جمع المعلومات
207	1.1 / المصادر الثانوية
207	2.1 / المصادر الأولية
207	1.2.1 / المقابلات الشخصية
207	2.2.1 / الملاحظات
208	3.2.1 / التقارير
208	4.2.1 / الاستبيان
209	ثانيا: أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية
210	ثالثا: مجتمع وعينة البحث
212	المطلب الثالث: الصدق والثبات الداخلي للاستبيان
212	أولا: الصدق الظاهري لأداة الدراسة
212	ثانيا: الصدق والثبات الداخلي لأداة الدراسة وفق طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)
213	المطلب الرابع: خصائص عينة الموظفين بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة
213	أولا: عينة الموظفين حسب متغير الجنس
214	ثانيا: عينة الموظفين حسب متغير العمر
214	ثالثا: عينة الموظفين حسب متغير الحالة الاجتماعية
214	رابعا: عينة الموظفين حسب متغير المستوى الدراسي
215	خامسا: عينة الموظفين حسب متغير الخبرة المهنية
216	سادسا: عينة الموظفين حسب متغير الدورات التدريبية
217	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
217	المطلب الأول: تحليل النتائج الخاصة بمجال التوجه بالزبون كمنهج عمل
220	المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بمجال التسويق الداخلي وثقافة الخدمة

220	أولاً: تحليل النتائج الخاصة بمجال اختيار وتدريب وتمكين الأفراد مقدمي خدمة الضيافة
222	ثانياً: تحليل النتائج الخاصة بمجال الاتصال التسويقي الداخلي
224	ثالثاً: تحليل النتائج الخاصة بمجال التحفيز
226	رابعاً: تحليل النتائج الخاصة بمجال الرضا الوظيفي للعاملين
228	خامساً: تحليل النتائج الخاصة بمجال ثقافة الخدمة
230	المطلب الثالث: تحليل النتائج الخاصة بمجال ثقافتى الجودة والتغيير
230	أولاً: تحليل النتائج الخاصة بمجال ثقافة الجودة
232	ثانياً: تحليل النتائج الخاصة بمجال ثقافة التغيير
234	المطلب الرابع: تحليل النتائج الخاصة بمجال الابداع في تقديم خدمات الضيافة
240	المبحث الثالث: النتائج العامة واختيار الفرضيات
240	المطلب الأول: تحليل النتائج العامة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة
244	المطلب الثاني: العلاقة والأثر بين (التوجه نحو الزبون وأساليب تسيير الأفراد) وإبداع تقديم خدمة الضيافة
244	أولاً: العلاقة والأثر بين التوجه نحو الزبون كمنهج عمل والإبداع في تقديم خدمة الضيافة
245	ثانياً: العلاقة والأثر بين أساليب تسيير الأفراد (الاختيار، التدريب والتمكين) وإبداع تقديم خدمة الضيافة
247	المطلب الثالث: العلاقة والأثر بين تطبيق مفهوم (الزبون الداخلي وثقافة الخدمة) وإبداع تقديم خدمة الضيافة
247	أولاً: العلاقة والأثر بين الاتصال التسويقي الداخلي والإبداع في تقديم خدمة الضيافة
248	ثانياً: العلاقة والأثر بين تحفيز العاملين والإبداع في تقديم خدمة الضيافة
249	ثالثاً: العلاقة والأثر بين الرضا الوظيفي للعاملين والإبداع في تقديم خدمة الضيافة
251	رابعاً: العلاقة والأثر بين ثقافة الخدمة والإبداع في تقديم خدمة الضيافة
252	المطلب الرابع: العلاقة والأثر بين ثقافتى الجودة والتغيير وإبداع تقديم خدمة الضيافة
252	أولاً: العلاقة والأثر بين ثقافة الجودة والإبداع في تقديم خدمة الضيافة
253	ثانياً: العلاقة والأثر بين ثقافة التغيير والإبداع في تقديم خدمة الضيافة
256	المبحث الرابع: ثقافة التوجه بالزبون والإبداع في خدمة الضيافة بالجزائر (بين المنافسة ومعوقات الممارسة)
256	المطلب الأول: تبني الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون بالمؤسسة الفندقية الجزائرية ومعوقاتها الخارجية
259	المطلب الثاني: معوقات التسويق الداخلي وثقافة الخدمة في المؤسسة الفندقية بالجزائر
259	أولاً: المعوقات المرتبطة باختيار الأفراد وتدريبهم وتمكينهم
260	ثانياً: المعوقات المرتبطة بتطبيق مفهوم الزبون الداخلي
260	ثالثاً: التسويق الداخلي العكسي
260	1.3/ تعريف التسويق الداخلي العكسي
261	2.3/ مسببات التسويق الداخلي العكسي
262	3.3/ العواقب (النتائج) المحتملة للتسويق الداخلي العكسي
263	المطلب الثالث: ثقافة المؤسسة الفندقية الجزائرية بين الزبونية والتوجه نحو الزبون

268	المطلب الرابع: آليات تطوير ثقافة التوجه بالزبون لإيجاد وتنمية الابداع في تقديم خدمة الضيافة بالجزائر
271	خلاصة
273	خاتمة
283	توصيات
285	آفاق البحث
286	فهرس المراجع
297	الفهرس العام
310	الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان الموجهة للعاملين بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة باللغة العربية

اسم المؤسسة:

جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الموضوع: استبيان

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة: تحية طيبة وبعد،
يسعدنا أن تكون هذه القائمة بين أيديكم، ونود إعلامكم أننا بصدد إعداد دراسة ميدانية حول "انعكاسات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون على الابداع في تقديم خدمة الضيافة" بمؤسستكم الموقرة، في إطار متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في التسويق، ولما كان لانطباعاتكم وآرائكم أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، نأمل أن تتكرموا بتعبئة هذا الاستبيان، ويعتبر هذا مساهمة منكم في انجاز هذا البحث.
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.

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
- الوظيفة:
- الخبرة المهنية (عدد سنوات الخدمة في المؤسسة): أقل من سنة من 1 إلى 3 سنوات من 4 إلى 5 سنوات أكثر من 5 سنوات
- عدد الدورات التدريبية: لا توجد دورة واحدة دورتان 3 دورات فأكثر

2- الاستمارة الاستبائية:

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

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
	المحور الأول: التوجه بالزبون كمنهج عمل					
01	إن الأهداف في المؤسسة موصوفة بشكل واضح.					
02	تتبني إدارة المؤسسة الأفكار التسويقية الابداعية وتدعمها.					
03	تسود في المؤسسة فلسفة تعتبر أن اشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي لن تأتي الا من خلال اشباع حاجات ورغبات الزبون الداخلي (العامل).					
04	تأخذ ادارة المؤسسة اقتراحاتك بعين الاعتبار عند القيام بأي عمل، خاصة في مجال وظيفتك.					
05	تسجّم قيمى الشخصية مع قيم المؤسسة.					
06	يتم اشراكى في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.					
	المحور الثاني: التسويق الداخلي					
07	تقوم إدارة المؤسسة باختيار وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات الابداعية.					
08	تقوم إدارة المؤسسة بتدريب الموظفين بشكل دوري ومستمر.					
09	يكرز التدريب على المهارات الإنسانية الخاصة بالإبداع في التعامل مع الزبائن.					
10	تقوم إدارة المؤسسة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين (خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن) ، وهذا لحل مشاكل الزبائن وخدمتهم.					
11	هناك تنسيق وتعاون على مستوى عال بين الإدارة والموظفين.					
12	تعمل إدارة المؤسسة على تسهيل الاتصال بينها وبين الموظفين.					
13	توفر إدارة المؤسسة للعاملين معلومات كافية عن الخدمات الجديدة، التي تنوي المؤسسة ترويجها.					

					تعطي إدارة المؤسسة أهمية بالغة لنشر المعلومات الضرورية التي تظهر فلسفة المؤسسة بشكل واضح ودقيق للموظفين.	14
					يتواصل مسؤولو المؤسسة مع العاملين بشكل دائم لحثهم على الابداع في عملهم.	15
					تقدم ادارة المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار التسويقية الابداعية.	16
					توفر إدارة المؤسسة فرص الترقية للموظفين بناء على مهاراتهم الابداعية في مجال خدمة الزبائن.	17
					تقوم إدارة المؤسسة بدعم الموظفين والاعتراف بجهودهم ، خاصة اولئك الذين هم على تماس مباشر بالزبائن.	18
					تعتبر ادارة المؤسسة أن الابداع عامل مهم في تقييم اداء العاملين لديها.	19
					تهتم إدارة المؤسسة بظروف العمل وساعاته الملائمة والنقل والتأمين الصحي.	20
					إن العمل الذي أمارسه يشبع حاجاتي ورغباتي المادية والمعنوية ولا أفكر في تغيير العمل.	21
					تسعى إدارة المؤسسة دائما إلى بقاء العاملين، خاصة المبدعون منهم، لفترة طويلة في العمل.	22
					تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة خدمة الزبون لدى العاملين من خلال السياسات والإجراءات وأنظمة الحوافز والأعمال اليومية في المؤسسة.	23
					يمتلك العاملون في المؤسسة الدراية التامة بأنهم جزء مهم من الخدمة التي يقدموها للزبائن، وعليه لا بد من تأدية المهام والواجبات الموكلة إليهم بالشكل المطلوب.	24
					المحور الثالث: ثقافة الجودة	
					تعتبر الجودة مجال الاهتمام الرئيسي لكافة العاملين.	25
					تبذل إدارة المؤسسة قصارى جهدها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة في أوساط العاملين، (خاصة من هم في الخط الأمامي)، لحثهم على الإبداع.	26
					يتم اجراء التدريب حول الجودة باستمرار.	27
					يقوم العاملون في المؤسسة بالعمل كفريق واحد، لخدمة الزبائن، بشكل إبداعي.	28
					المحور الرابع: ثقافة التغيير	
					توفر ادارة المؤسسة مناخ تنظيمي يساعد على تقديم الافكار التسويقية الجديدة.	29
					تقوم ادارة المؤسسة بالاعداد المستمر للعاملين على مواكبة التغيرات المختلفة.	30
					تشجع ادارة المؤسسة العاملين خاصة ذوي الاحتكاك المباشر بالزبائن على تقديم ومناقشة الافكار التسويقية الجديدة.	31
					يتميز العمل في المؤسسة بالإبداع وقلة الروتين.	32

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان الموجهة للعاملين بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة باللغة
الفرنسية

Université de Kasdi Merbah Ouargla
Faculté des sciences économiques commerciales et la gestion

Non de l'entreprise :

Sujet : Questionnaire

Mon cher monsieur, ma chère madame : salutations,

Nous sommes heureux que cette liste soit dans vos mains, nous tenons à vous informer que nous allons préparer une étude sur le terrain concernant « les implications de la culture organisationnelle de la créativité orientée vers le client estimé de catalogue à votre entreprise dans le cadre d'obtenir le doctorat en sciences exigences de marketing.

Depuis vos opinions et vos impressions d'une importance primordiale pour le succès de cette étude, nous espérons que votre aimable assistance de remplir ce questionnaire, et cela est une contribution de votre part dans la réalisation de cette recherche.

Notant que les réponses resteront confidentielles et ne seront pas utilisées à des objectifs de recherche non scientifique.

Nous vous apportons les résultats de l'étude et ses recommandations si vous voulez.

Nous vous remercions d'avance pour votre coopération et votre contribution pour enrichir cette étude.

1. Informations générales:

- **Sexe:** homme femme

- **Age:** de 20 à 30 ans de 31 à 40 ans de 41 à 50 ans plus que 50 ans

- **Situation sociale:** marié célibataire

- **La réussite scolaire:** enseignement : primaire moyen secondaire universitaire

- **fonction :**

- **Expérience professionnelle (nombre d'années de service à l'entreprise):**

Moins d'un an de 1 à 3 ans de 4 à 5 ans plus que 5 ans

-**Nombre de cycle de formation :** nul un cycle deux cycles 3 cycles et plus

2. Formulaire questionnaire: S.V.P marquez (X) dans la boîte qui convient:

N ^o	expressions	Le degré d'approbation				
		toujours	souvent	parfois	rarement	jamais
	Le premier projet: orientation vers le client en tant que méthode de travail					
01	Les objectifs sont décrits dans l'entreprise clairement.					
02	L'administration de l'entreprise adopte et soutient les idées créatives du marketing.					
03	l'entreprise adopte une philosophie considérée que la satisfaction des besoins et des désirs du c externe ne sera pas seulement par celles du c interne.					
04	L'administration de l'entreprise prend en compte vos suggestions lors de tout travail surtout dans le domaine de vos emploi.					
05	Mes valeurs personnels sont en accord avec les valeurs de l'entreprise.					
06	Je participe à la résolution de problème face à l'entreprise.					
	.Le deuxième projet: marketing interne					
07	l'entreprise chargée de gérer la sélection et le recrutement de personnes de talent et de compétences créatives.					
08	L'administration de l'entreprise sert à former du personnel sur une base régulière et continue.					
09	La formation est basée sur des compétences humaines de créativité en relations avec les clients.					
10	L'administration de l'entreprise délègués les pouvoirs et les responsabilités du personnel (surtout qui ont en contact directement avec les clients) pour résoudre les problèmes et server les clients.					
11	Il ya une coordination et une coopération à un niveau élevé entre la direction et le personnel.					
12	L'administration de l'entreprise travaille à faciliter la communication entre eux et le personnel.					
13	L'administration de l'entreprise assure aux travailleurs des informations suffisantes sur les nouveaux services que l'entreprise envisage de les promouvoir.					
14	L'administration accorde une grande importance à la diffusion des informations nécessaires qui montrent la philosophie de l'entreprise clairement et précisément au personnel.					

15	<i>Les représentants de la fondation continuent avec les travailleurs sur une base permanente et les a exhortés à la créativité dans leur travail.</i>					
16	<i>L'administration de l'entreprise offre des incitations matériels et moraux aux propriétaires des idées de marketing créatives.</i>					
17	<i>L'administration de l'entreprise offre des possibilités de promotion pour les employés en fonction de leurs compétences dans le domaine du service à la clientèle innovante.</i>					
18	<i>L'administration offre le soutien aux travailleurs et elle reconnaît leurs efforts en particulier ceux qui sont directement en contact avec les clients.</i>					
19	<i>L'administration estime que la créativité est un facteur important dans l'évaluation de la performance de leurs employés.</i>					
20	<i>L'administration fait attention aux conditions de travail et d'adéquation des horaires, de transport et d'assurance.</i>					
21	<i>Le travail que je faisais mes besoins et satisfaire mes désirs physiques et morales et je ne peux pas à changer travail.</i>					
22	<i>L'administration toujours cherché que le travailleur reste pour un long temps de travail, surtout les créatifs .</i>					
23	<i>L'administration cherche à consolider la culture de "service à la clientèle chez les travailleurs à travers des politiques et des mesures et des systèmes d'incitation et activités quotidiennes de l'entreprise.</i>					
24	<i>Les travailleurs de l'organisation qu'ils ont le savoir-faire complet est une partie importante du service que vous faites pour les clients et ils doivent effectuer les tâches et les devoirs-qui leur sont assignées dans la forme requise.</i>					
	<i>Le 3^{ème} projet : la culture de qualité.</i>					
25	<i>La qualité est considérée comme un sujet de préoccupation majeur pour tous les employés.</i>					
26	<i>L'administration déploie tous les efforts pour mettre en oeuvre la gestion de la qualité totale et la diffusion de la culture de la qualité chez les travailleurs, (Surtout ceux qui sont en première ligne), pour les exhorter à innover.</i>					
27	<i>La formation qui concerne la qualité faite constamment.</i>					
28	<i>Les travailleurs à l'organisation travaillent en équipe au service des clients, de façon créative..</i>					
	<i>Le 4^{ème} projet: la culture de changement</i>					
29	<i>L'administration sert à fournir un environnement réglementaire qui permet de fournir de nouvelles idées de marketing.</i>					
30	<i>L'administration a poursuivi la préparation pour les travailleurs de suivre les divers changements.</i>					
31	<i>L'administration encourage les travailleurs surtout qui ont en contact direct avec les clients de fournir et de discuter de nouvelles idées de marketing.</i>					
32	<i>Le travail dans l'organisation est caractérisée par la créativité et l'absence de formalités administratives.</i>					

الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان الموجهة لزبائن (ضيوف) المؤسسات الفندقية محل الدراسة باللغة العربية

اسم المؤسسة:

جامعة قاصدي مرباح بورقلة.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الموضوع: استبيان

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة: تحية طيبة وبعد،

يسعدنا أن تكون هذه القائمة بين أيديكم، ونود إعلامكم أننا بصدد إعداد دراسة ميدانية حول "انعكاسات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون على الابداع في تقديم خدمة الضيافة"، في إطار متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في التسويق، ولما كان لانطباعاتكم وآرائكم أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، نأمل أن تتكرموا بتعبئة هذا الاستبيان، ويعتبر هذا مساهمة منكم في انجاز هذا البحث.

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 ومساهمتم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

الباحث:

بويكر عباسي

الاستمارة الاستبائية:

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

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
01	يشعر الزبون عند تعامله مع مقدمي الخدمة في الفندق بأنهم موجهين وموجودين أساسا لخدمته.					
02	مقدموا الخدمة مؤهلون ومناسبون لوظائفهم، خاصة عند تعاملهم مع مشكلات الزبون المختلفة.					
03	يملك مقدموا الخدمة المهارات اللازمة لتقديم الخدمة بشكل متقن ومبدع.					
04	يتصرف مقدموا الخدمة في لقاءهم الخدمي مع الزبون بكل حرية، حتى لو خالفت سلوكياتهم بعض الأطر الرسمية.					
05	هناك سهولة في الاتصال والتكيف بين مقدمي الخدمة من جهة، وبين هؤلاء والزبون من جهة أخرى.					
06	يتفاعل مقدموا الخدمة في الفندق بشكل ايجابي ومنشرح مع الزبون، ويحاولون تقديم قيم مضافة لهم.					
07	يتميز مقدموا الخدمة بالترحاب وسعة البال، والبحث عن حل أي مشكلة للزبون مهما كان نوعها.					
08	يستمتع مقدموا الخدمة بالفندق كثيرا لانشغالات الزبون، ويتجاوبون معها بشكل إبداعي ومختلف.					
09	يتعاون مقدموا الخدمة فيما بينهم، لتقديم خدمات ذات جودة للزبون.					
10	في إطار اللقاء الخدمي، يتأقلم مقدموا الخدمة مع أذواق الزبون، ويجسدونها بشكل إبداعي ومختلف.					

الملحق رقم (04): استمارة الاستبيان الموجهة لزبائن (ضيوف) المؤسسات الفندقية محل الدراسة باللغة
الفرنسية

Université de Kasdi Merbah Ouargla
Faculté des sciences économiques commerciales et la gestion

Non de l'entreprise :

Sujet : Questionnaire

Mon cher monsieur, ma chère madame : salutations,

Nous sommes heureux que cette liste soit dans vos mains, nous tenons à vous informer que nous allons préparer une étude sur le terrain concernant les implications de la culture organisationnelle de la créativité orientée vers le client estimé de catalogue dans le cadre d'obtenir le doctorat en sciences exigences de marketing.

Depuis vos opinions et vos impressions d'une importance primordiale pour le succès de cette étude, nous espérons que votre aimable assistance de remplir ce questionnaire, et cela est une contribution de votre part dans la réalisation de cette recherche.

Notant que les réponses resteront confidentielles et ne seront pas utilisées à des objectifs de recherche non scientifique.

Nous vous apportons les résultats de l'étude et ses recommandations si vous voulez.

Nous vous remercions d'avance pour votre coopération et votre contribution pour enrichir cette étude.

Chercheur : ABBASSI Boubakeur

1. **Formulaire questionnaire:** S.V.P marquez (x) dans la boîte qui convient:

N ^o	expressions	Le degré d'approbation				
		toujours	souvent	parfois	rarement	jamais
01	<i>traite avec les fournisseurs de services de l'hôtel, le client estime Lorsqu'il et qu'ils sont principalement à son service.</i>					
02	<i>Les fournisseurs de services sont qualifiés et adaptés à leur travail, en particulier lorsqu'ils doivent faire face à différents problèmes de clients.</i>					
03	<i>Les fournisseurs de services ont les compétences pour fournir le service d'une manière sophistiquée et créative.</i>					
04	<i>Les fournisseurs de services se comportent librement dans leurs réunions de service, même si leur comportement soient différents de cadres formels.</i>					
05	<i>D'une part, il existe une facilité de communication et d'adaptation entre les fournisseurs de services, entre ceux-ci et le client d'autre part.</i>					
06	<i>Les fournisseurs de services de l'hôtel interagissent positivement et de manière explicite avec le client et essaient à leur ajouter de la valeur.</i>					
07	<i>Les fournisseurs de services sont accueillants et patients, et cherchent à résoudre tout problème pour le client de toute nature.</i>					
08	<i>Les fournisseurs de services de l'hôtel écoutent les préoccupations du client et réagissent de manière créative et différente.</i>					
09	<i>Les fournisseurs de services coopèrent entre eux pour fournir des services de qualité au client.</i>					
10	<i>Lors de la réunion de service, les fournisseurs de services s'adaptent aux goûts des clients et les incarnent d'une manière créative et différente.</i>					

الملحق رقم (05): أنواع وتصنيفات وعدد وسعة العرض الفندقية بالجزائر لسنة 2014

L'EtablissementsHôtelières	Nombre des Etablissements Hôtelières	Nombre en lits
5*	08	4 242
4*	06	1 800
3*	39	5 829
2*	46	4 605
Hôtel 1*	149	10 639
Hôtel Sans étoile	156	8 406
Résidence 2*	2	384
Résidence 1*	01	313
Motel/Relais 2*	02	93
Motel/Relais 1*	01	30
Auberge 2*	01	16
Auberge 1*	01	20
Villages de vacances 3*	01	274
Catégorie unique (Meublé du tourisme)	05	91
Catégorie unique (Pension)	10	426
Autres structure d'établissements hôteliers	196	9381
Catégorie unique (Gite d'étape)	06	170
Total des établissements classés	630	46 719
Etablissements hôteliers en cours de classement	555	52 886
TOTAL	1185	99605

الملحق رقم (06): نتائج المعالجة الإحصائية لبيانات الباحثين حسب برنامج SPSS

جدول الإحصاءات الوصفية الخاصة باجابات الباحثين من العاملين في ما يخص بالثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون

عبارات الاستبيان	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
01	98	3.79	1.145	%30.21
02	98	3.55	1.072	%30.19
03	98	3.38	1.160	%34.31
04	98	3.36	1.026	%30.53
05	98	3.45	1.204	%34.89
06	98	3.31	1.067	%32.23
07	98	3.48	1.079	%31.00
08	98	3.60	1.201	%33.36
09	98	3.67	1.098	%29.91
10	98	3.00	1.062	%35.40
11	98	3.25	1.249	%38.43
12	98	3.43	1.306	%38.07
13	98	3.16	1.220	%38.60
14	98	3.26	1.144	%35.09
15	98	3.37	1.201	%35.63
16	98	3.31	1.036	%31.29
17	98	3.23	1.022	%31.64
18	98	3.40	1.389	%40.85
19	98	3.46	1.055	%30.49
20	98	3.67	1.204	%32.80
21	98	3.56	1.049	%29.46
22	98	3.42	1.209	%35.35
23	98	3.23	1.128	%34.92
24	98	3.63	1.238	%34.10
25	98	3.70	0.910	%24.59
26	98	3.31	0.997	%30.12
27	98	3.33	0.973	%29.21
28	98	3.59	1.078	%30.02
29	98	3.10	1.139	%36.74
30	98	2.93	1.214	%41.43
31	98	2.91	1.068	%36.70
32	98	2.96	1.214	%41.01

جدول الإحصاءات الوصفية الخاصة بإجابات المبحوثين من الزبائن (الضيوف) حول الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

عبارات الاستبيان	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
01	67	3.89	0.855	%21.97
02	67	3.56	1.076	%30.22
03	67	3.73	0.914	%24.50
04	67	2.88	1.237	%42.95
05	67	3.58	1.002	%27.98
06	67	3.67	0.927	%25.25
07	67	3.80	0.957	%25.18
08	67	3.70	1.044	%28.21
09	67	3.65	0.930	%25.47
10	67	2.41	1.130	%46.88

جداول العلاقة والأثر بين مرتكزات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون والابداع في تقديم خدمة الضيافة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux
1	.552a	.305

a. Valeurs prédites : (constantes), التوجه نحو الزبون كمنهج عمل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.305	1	5.305	28.521	.000b
1 Résidu	12.090	65	.186		
Total	17.395	66			

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

b. Valeurs prédites : (constantes), التوجه نحو الزبون كمنهج عمل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1.097	.451		2.431	.018
1 التوجه نحو الزبون كمنهج عمل	.617	.116	.552	5.340	.000

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux
1	.534 ^a	.285

a. Valeurs prédites : (constantes), الرضا الوظيفي للعاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.961	1	4.961	25.938	.000 ^b
1 Résidu	12.433	65	.191		
Total	17.395	66			

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

b. Valeurs prédites : (constantes), الرضا الوظيفي للعاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.430	.408		3.501	.001
1 الرضا الوظيفي للعاملين	.517	.102	.534	5.093	.000

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux
1	.414 ^a	.172

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.987	1	2.987	13.476	.000 ^b
1 Résidu	14.408	65	.222		
Total	17.395	66			

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.070	.391		5.290	.000
التحفيز	.378	.103	.414	3.671	.000

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux
1	.670 ^a	.448

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال التسويقي الداخلي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7.797	1	7.797	52.809	.000 ^b
	Résidu	9.597	65	.148		
	Total	17.395	66			

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال التسويقي الداخلي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.880	.362		2.429	.018
الاتصال التسويقي الداخلي	.666	.092	.670	7.267	.000

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux
1	.433a	.188

a. Valeurs prédites : (constantes), الاختيار، التدريب والتمكين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3.269	1	3.269	15.040	.000b
1 Résidu	14.126	65	.217		
Total	17.395	66			

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

b. Valeurs prédites : (constantes), الاختيار، التدريب والتمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1.926	.407		4.727	.000
	الاختيار، التدريب والتمكين	.405	.104	.433	3.878	.000

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux
1	.209 ^a	.044

a. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة الخدمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2.712	.455		5.955	.000
	ثقافة الخدمة	.204	.118	.209	1.727	.089

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.763	1	.763	2.983	.089 ^b
1 Résidu	16.631	65	.256		
Total	17.395	66			

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

b. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة الخدمة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux
1	.521a	.272

a. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة الجودة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.726	1	4.726	24.250	.000b
1 Résidu	12.668	65	.195		
Total	17.395	66			

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

b. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة الجودة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.362	.436		3.125	.003
ثقافة الجودة	.556	.113	.521	4.924	.000

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux
1	.534 ^a	.285

a. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة التغيير

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.706	1	4.706	24.110	.000b
1 Résidu	12.688	65	.195		
Total	17.395	66			

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة

b. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة التغيير

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1.927	.323	5.963	.000	
	ثقافة التغيير	.477	.097	.520	4.910	.000

a. Variable dépendante : الإبداع في تقديم خدمة الضيافة