

ثقافة التوجه بالزبون ومتطلبات نجاحها في المؤسسات الفندقية (حالة فندق الجزائر "سان جورج سابقا" بالعاصمة)
The Culture of Customer Orientation and the Requirements for its Success in Hotel Establishments
(The Case of the Algiers Hotel "Saint George Previously" in Algiers)

بوبكر عباسي^{1*}

¹جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي (الجزائر) (boubakeur-abbassi@univ-eloued.dz)

تاريخ الاستلام: 2023/05/01؛ تاريخ القبول: 2023/05/16؛ تاريخ النشر: 2023/06/10

ملخص: تهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع ثقافة التوجه بالزبون بفندق الجزائر (سان جورج سابقا) بالجزائر العاصمة من خلال تشخيص عناصرها المتمثلة في (ثقافة الخدمة، ثقافة التمكين، ثقافة التحفيز لخدمة الزبائن وثقافة الابداع الخدمي) والذي يعتبر وجودها مطلب أساسي لنجاح ثقافة التوجه بالزبون. وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع بيانات وآراء عينة من العاملين والمسؤولين بالفندق محل الدراسة والبالغ عددها (28).

ووفقا للنتائج الاحصائية للدراسة الميدانية تم التوصل إلى ضعف تبني ثقافة التوجه بالزبون بالفندق محل الدراسة والذي مرده للمستوى المتوسط لتطبيق ثقافة الخدمة بالفندق، وضعف ثقافة تمكين وتفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين (خاصة من هم على تماس مباشر بالزبائن) لخدمة الزبائن، وعدم الاهتمام الكافي بنشر ثقافة الابداع الخدمي بين العاملين رغم اهتمام الفندق بسياسات التحفيز المادية والمعنوية.

الكلمات المفتاح: ثقافة ؛ ثقافة تنظيمية ؛ ثقافة التوجه بالزبون ؛ زبون ؛ مؤسسة فندقية.

تصنيف JEL: M310 .

Abstract: This study aims to know the reality of the customer orientation culture in the Algeria Hotel (formerly St. Georges) in Algiers by diagnosing its elements (a culture of service, a culture of empowerment, a culture of motivation to serve customers and a culture of service creativity), whose presence is considered a prerequisite for the success of a culture of customer orientation. The questionnaire tool was relied upon to collect data and opinions of a sample of (28) workers and officials in the hotel under study.

According to the statistical results of the field study, it was found that there was a weakness in adopting a culture of customer orientation in the hotel under study, which is due to the average level of application of the culture of service in the hotel, and the weakness of the culture of empowering and delegating powers and authorities to workers (especially those in direct contact with customers) to serve customers, and insufficient interest in spreading the culture of creativity service among workers, despite the hotel's interest in material and moral incentive policies.

Keywords: Culture; Organizational Culture; Customer Orientation Culture; Customer ; Hotel Establishment..

Jel Classification Codes : M310.

* المؤلف المرسل

I - تهيد :

ساهم تطور وانفجار المعرفة التسويقية وتوسع المفاهيم التسويقية في المؤسسات عموماً والمؤسسات الخدمية ومنها الفندقية على وجه الخصوص في ظهور مقاربات تسعى لإحداث التميز التسويقي، ومن بين هذه المقاربات "ثقافة التوجه بالزبون"، والتي تنطلق من ابراز أهمية المورد البشري في المؤسسة والاستثمار فيه باعتباره جزء مهم جداً في المزيج التسويقي الخدمي، وأن نجاح أي مؤسسة هو مرهون بضمان قيام العاملين لديها بتحويل أفكار واستراتيجيات المؤسسة إلى واقع عملي من خلال نشر ثقافة التوجه بالزبون وخدمته. ويتطلب ذلك ضرورة إقناع العاملين بأفكار وخطط وأهداف المؤسسة من خلال النظر إلى العاملين باعتبارهم زبائن داخليين ينبغي اشباع حاجاتهم ورغباتهم أولاً قبل التوجه إلى الزبون الخارجي. ومن أجل نجاح ثقافة التوجه بالزبون لا بد توافر عناصر ثقافية أساسية في المؤسسة الفندقية تتمثل في (ثقافة الخدمة، ثقافة التمكين، ثقافة التحفيز لخدمة الزبائن وثقافة الابداع الخدمي). وسيتم التطرق من خلال هذه الدراسة للتأصيل النظري لمفهوم ثقافة التوجه بالزبون، وتحليل عناصرها، مع اسقاط هذه المفاهيم النظرية على الواقع الميداني من خلال دراسة حالة فندق الجزائر (سان جورج سابقاً) بالجزائر العاصمة.

وفقاً لما تقدم، يمكن طرح اشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى تبني ثقافة التوجه بالزبون بفندق الجزائر (سان جورج سابقاً) بالجزائر العاصمة من خلال تشخيص عناصرها المتمثلة في (ثقافة الخدمة، ثقافة التمكين، ثقافة التحفيز لخدمة الزبائن وثقافة الابداع الخدمي)؟

ويمكن ابراز فرضية الدراسة التي تجيب مؤقناً على اشكالية الدراسة كالتالي:

هناك تبني ضعيف لثقافة التوجه بالزبون بفندق الجزائر (سان جورج سابقاً) بالجزائر العاصمة، يعزى لضعف (ثقافة الخدمة، ثقافة التمكين، ثقافة التحفيز لخدمة الزبائن وثقافة الابداع الخدمي) بالفندق محل الدراسة .

وتكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعاً حيويًا وهامًا في الحقل التنظيمي متمثلة في ثقافة التوجه بالزبون، من خلال تقييم مستوى تطبيق ممارسات هذه الثقافة بفندق الجزائر (سان جورج سابقاً) بالجزائر العاصمة، وتبيان دور تفعيل عناصرها المتمثلة في (ثقافة الخدمة، ثقافة التمكين، ثقافة التحفيز لخدمة الزبائن وثقافة الابداع الخدمي)

وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- التعرف على ثقافة التوجه بالزبون من خلال عناصرها المتمثلة في (ثقافة الخدمة، ثقافة التمكين، ثقافة التحفيز لخدمة الزبائن وثقافة الابداع الخدمي)؛
- التعرف على واقع ممارسات ثقافة التوجه بالزبون من خلال عناصرها المتمثلة في (ثقافة الخدمة، ثقافة التمكين، ثقافة التحفيز لخدمة الزبائن وثقافة الابداع الخدمي) بفندق الجزائر (سان جورج سابقاً) بالجزائر العاصمة؛
- اقتراح حلول وتوصيات لفندق الجزائر (سان جورج سابقاً) بالجزائر العاصمة تساعد في تحسين وتفعيل تطبيق ممارسات ثقافة التوجه بالزبون من خلال عناصرها (ثقافة الخدمة، ثقافة التمكين، ثقافة التحفيز لخدمة الزبائن وثقافة الابداع الخدمي).

الدراسات السابقة:

- دراسة بالكبير بومدين، ياسين بوناب (2019)، بعنوان "أثر التوجه بالسوق السلوكي على الأداء الشامل في البنوك - دراسة ميدانية على عينة من الوكالات البنكية".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تأثير التوجه نحو السوق (وفق المقاربة السلوكية لكوهلي وجورسكي بأبعادها الثلاثة؛ توليد المعلومات ونشر المعلومات والاستجابة للمعلومات) على الأداء الشامل للبنوك العاملة بالجزائر وذلك من وجهة نظر اطر بنكية، حيث تم الاعتماد على استبيان من واحد وعشرون فقرة، تم توزيعه على عينة من 52 إطار ينتمون لـ 11 وكالة بنكية في ولاية سكيكدة تمثل عدد من البنوك العاملة في الجزائر، وقد خلصت هذه الدراسة إلى التأكد من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه بالسوق السلوكي وأبعاده (توليد أو إنشاء المعلومات، نشر المعلومات، الاستجابة للمعلومات) على الأداء الشامل للوكالات المصرفية بولاية سكيكدة، إلا أن نتائج هذا التأثير ضعيفة نظراً لانخفاض مستوى تبني الوكالات المصرفية لسلوكيات التوجه نحو السوق.

- دراسة سامي عبد الله (2017)، بعنوان "تشخيص واقع مكونات التوجه السوقي في المنظمات الخدمية".

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع التوجه السوقي في عدد من مستشفيات القطاع الخاص في مدينة اربيل بالعراق ، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات ، وتكونت عينة البحث من (57) مديراً ، وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية لتحليل النتائج ، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها ما يأتي:

✓ يتوفر لدى مدراء المستشفيات المبحوثة مستوى متوسط من الإدراك لأبعاد التوجه السوقي؛

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات المبحوثين حول محاور التوجه السوقي (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافس، والتنسيق بين الاقسام الوظيفية) باختلاف (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؛
✓ كان ترتيب محاور التوجه السوقي بحسب درجة توافرها أو اهميتها لدى مدراء المستشفيات المبحوثة (التنسيق بين المستويات، التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين).

- دراسة هند نائر سعيد حوا، (2015) بعنوان " تأثير التوجه نحو الزبون على رضا الزبائن من خلال فحص التأثير الوسيط لجودة الخدمة - دراسة حالة مجموعة من الصيدليات "

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير التوجه نحو الزبون على رضا الزبائن من خلال فحص التأثير الوسيط لجودة الخدمة في العلاقة بين التوجه نحو الزبون ورضا الزبائن في مجموعة من الصيدليات في عمان في الاردن. وتكون مجتمع الدراسة من زبائن، كما تم اختيار عينة ملائمة من الزبائن الذين يرتادون هذه الصيدليات تتكون من (248) مبحوث. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان يتكون من (47) فقرة وذلك لجمع المعلومات من عينة الدراسة. وتم التوصل إلى أن هناك تأثير إحصائي مهم للتوجه نحو الزبون على رضا الزبائن وتأثير إحصائي كبير لجودة الخدمة في هذه العلاقة من خلال أبعادها (الملموسة والموثوقة والاستجابة والتأكيد والتعاطف).

- دراسة احمد عبد العزيز يونس خالد علي (2015)، بعنوان "دراسة الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه بالزبائن، وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، أما عينة هذه الدراسة فتكونت من (165) مستجيب من مسؤولين في بنوك تجارية أردنية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات، والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، كما تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

✓ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الأردنية؛

✓ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الاولويات التنافسية (الاستجابة، السرعة الجوده، المرونة، وفاعلية التكلفة) في البنوك التجارية الأردنية؛

✓ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون مجتمعة (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية؛

✓ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون كمتغير وسيع في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: بعد استعراض مختلف الدراسات السابقة، يمكن ابراز أهم مميزات الدراسة الحالية عن هذه الدراسات السابقة كالتالي :

- أن الدراسة الحالية تتطرق لثقافة التوجه بالزبون، أي النظر الى التوجه بالزبون كثقافة؛
- تهتم الدراسة الحالية بتطبيق مفاهيم ثقافة التوجه بالزبون في صناعة الفندق مقارنة بالدراسات السابقة التي اهتمت بقطاعات أخرى؛
- أن الدراسة الحالية حاولت تشخيص ثقافة التوجه بالزبون وفق أربع مركبات هي: (ثقافة الخدمة، ثقافة التمكين، ثقافة التحفيز لخدمة الزبائن وثقافة الابداع الخدمي)؛
- أن الدراسة الحالية عالجت ثقافة التوجه بالزبون وفق مدخل الموارد الداخلية للمؤسسة، (أي أثر الموارد الداخلية للمؤسسة على البيئة الخارجية).

1.I- الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية: 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 "التقويم" و"التهديب" للسلوكات والأفكار الانسانية. (بومدين، 2013، صفحة 155)
وفي إطار دراسات الأعمال والمؤسسات، يعتبر موضوع "ثقافة المؤسسة" من المسائل التيسيرية والتنظيمية الحديثة نسبياً، 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 التنظيمي. (بومدين، 2013، صفحة 155)

1-1.I مفهوم الثقافة التنظيمية: تعددت وتنوعت المفاهيم والمقاربات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، إلا أنها لم تتفق على

معنى هذا المصطلح، وذلك بسبب التباين في خلفية الباحثين وبيناهم وثقافتهم ويمكن عرض بعض منها، كما يلي:
- عرف Chuang الثقافة التنظيمية على أنها: "نموذج للقيم المشتركة، التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المؤسسة". (Y.Chuang, 2004, p. 26)

- الثقافة التنظيمية هي: "إطار معرفي يتكون من اتجاهات وقيم ومعايير السلوك والتوقعات، التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، وتلعب الثقافة التنظيمية ثلاث أدوار رئيسية في المؤسسات، تتمثل في: الإحساس بالهوية، وتقوية الالتزام برسالة المنظمة، وتوضيح ودعم معايير السلوك". (جرينبرج، 2004، صفحة 663)

- الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة". (الصيرفي، 2003، صفحة 335)
- وتشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعايير 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 فيه. (بابكر، 2015، صفحة 101)
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".

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 تشبع 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 وانتمائهم التنظيمي لها، وهذا يؤدي إلى خلق نوع من التحفيز والدافعية نحو الأداء المتميز. (بوفطيمة، 2005، صفحة 283)

1-1.II 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 التالية: (بابكر، 2015، صفحة 103)
- 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 إطارا مرجعيا، يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

- تساعد ثقافة المؤسسة على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. حيث أنه من المعروف، أن الفرد عندما يواجه موقفا أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد، يصعب التنبؤ بسلوكه؛

- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي. باعتبار أنها مشتركة بين العاملين، ويستطيعون تعلمها، وتنتقل عبر أجيال المؤسسة وتورث لهم.

2.I- التوجه بالزبون كثقافة تنظيمية للمؤسسة الفندقية: إن طبيعة الثقافة التنظيمية، تبرز أهمية ومسعى التوجه بالزبون كمنهج

ثقافي، تدور في فلكه جميع خطط واهتمامات واستراتيجيات المؤسسة. وفي هذا السياق سيتم التطرق لتشخيص التوجه بالزبون كثقافة تنظيمية للمؤسسة الفندقية، من خلال تحديد مفهوم التوجه بالزبون، ومفهوم المؤسسة الموجهة بالزبون، وكيفية اعتبار التوجه بالزبون كثقافة مؤسسة، مع تحليل العناصر المكونة للثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون.

1-2.I 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". (الشمايلة، 2007، صفحة 299)
وفي إطار المؤسسة الفندقية، التوجه بالزبون هو: "قدرة المؤسسة الفندقية على فهم ومعرفة حاجات ورغبات الضيوف المستهدفين، وخصائصهم، والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية والخدمية". (Narver, 1990, p. 21)

وهناك بعض النقاط الهامة، التي ينبغي تجسيدها من قبل المؤسسة الفندقية، عند تبني التوجه بالزبون، وتتمثل في (Narver, 1990, p. 21)
- 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.

- يتم قياس التوجه بالزبون، من خلال الاستماع للزبائن، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وما يحقق ولاء الزبون، وتوليد قيمة للزبون؛
 - الاهتمام بكافة الأنشطة، التي تتضمن الحصول على معلومات عن المستهدفين في السوق ونشرها .
- 2-2.I مفهوم المؤسسة الموجهة بالزبون:** يمكن تعريف المؤسسة الموجهة بالزبون على أنها: "المؤسسة التي تتفق وتتسق أنشطتها، واستراتيجياتها، وقراراتها، مع فلسفة المفهوم التسويقي المعاصر، حيث يكون التوجه بالزبون جزءا من الفكر الاستراتيجي للمؤسسة وثقافتها". (ميا، 2013، صفحة 202)

وباعتبار التوجه بالزبون جزءا 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 الحصة السوقية، والحفاظ عليها، وزيادة الأرباح، والمبيعات على المدى الطويل. (ميا، 2013، صفحة 202)

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

3-2.I 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. (بومدين، 2013، صفحة 37)

وهناك العديد من التعاريف لـ: "ثقافة التوجه بالزبون"، نظرا لازدياد اهتمام الباحثين والمختصين، في السنوات الأخيرة بتحليل ودراسة هذا المفهوم، ولما له من دور وأثر مهمين، فيما يتعلق بتطوير وإبداع المنتجات، وفق حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية. (بومدين، 2013، صفحة 39) من خلال ملاحظة أن المؤسسات الموجهة بالزبون، تمكنت من تحسين مستويات أدائها، وهذا لتمييزها بفهمها الجيد لكل من متطلبات الزبائن.

وتعتبر ثقافة المؤسسة من الموارد والمعارف المهمة، التي لا بد من استثمارها لتحقيق مركز تنافسي متقدم للمؤسسة الفندقية. ويعتبر التوجه بالزبون بمثابة معرفة تنظيمية، قائمة على تبني الفكر التسويقي المعاصر، تقوم على الإبداع، لمواجهة التغيرات المتسارعة والأزمات، في صناعة الفندقية. (بومدين، 2013، صفحة 203).

3.I خصائص المؤسسات المتبنية لثقافة التوجه بالزبون: تتمثل خصائص المؤسسات المتبنية لثقافة التوجه بالزبون، في الآتي ذكره:

1-3.I 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 الى ذلك، يمكن القول أن مفهوم التوجه بالزبون، في هذا الإطار، يبرز ما يلي: (بومدين، 2013، الصفحات 40-41)

- 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 .

I.3-2 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 الأرباح. (بومدين، 2013، صفحة 41)

I.3-3 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 فيها. (بومدين، 2013، صفحة 41)

I.3-4 التوجه بالزبون هو النظر للعامل باعتباره زبون داخلي: لأن اهتمام الإدارة العليا بالجمهور الداخلي، يساعدها على تحويل فكرة التوجه بالسوق إلى واقع عملي. (بومدين، 2013، صفحة 41). وبالتالي فمفتاح النجاح في أعمال الخدمات، يتصل دائما بالمقدرة على تحديد وتعبئة وتركيز الطاقة البشرية، مثلا بابتكار أدوار جديدة أو روابط جديدة، وإطلاق الطاقة والإنتاجية الكامنة لديهم، وبالتوظيف المبدع، وبالتواصل الفعال، وبالتعبئة المبتكرة لإعادة إنتاج الأنظمة المعرفية والخدمية. (نورمان، 2005، صفحة 353). وفي هذا الصدد، دعا كل من Bowers و Martn سنة 2007 إلى معاملة المؤسسة للموظفيها كزبائن، والزبائن كموظفين، وذلك لتحسين صورتها. (Bowers, 2007, p. 88) حيث أنه إذا لم يكن الموظفون راضين عن عملهم، لن يكون للزبائن الخارجيين المكانة الأولى في تفكيرهم .

ومن هذا المنطلق، فإن نجاح التوجه بالسوق في المؤسسة، يتطلب ما يلي: (بومدين، 2013، الصفحات 41-42)

- قدرة الإدارة العليا على التحكم والسيطرة على مواردها البشرية، فمن المتوقع وجود ارتباط موجب بين التوجه بالسوق وكل من أداء المؤسسة، واتماء العاملين إليها والروح المعنوية لهم؛

- شعور العاملين داخل المؤسسة بأنهم قادرين 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.

I.3-5 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 المؤسسة. (نورمان، 2005، صفحة 351)

I.3-6 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 وطاقاتها 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 قصر نظر. (نورمان، 2005، صفحة 355). وبالتالي لا تدخل المؤسسة المتبنية لثقافة موجهة بالزبون مجالات لا تمتلك الخبرة فيها، لجرد كونها تبدو جذابة، ولهذا ينحصر توسعها في المجالات التي طورتها، وبخطوات متناسقة ومحددة .

I.3-7 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 ناعمة ومفيدة. (ثاني، 2011، صفحة 172).

I.3-8 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، وبالاحترام. ولهذا تعطى اهتماما جادا لتدريبهم وتكليفهم بأهداف يستطيعون تحقيقها، ثم منحهم الاستقلالية في تنفيذها. (جرادات، 2013، صفحة 163)

I.3-9 التوجه بالزبون هو تقديم أنظمة مكافأة عادلة ومحفزة للإبداع: حيث تعمل المؤسسات المتبنية لثقافة موجهة بالزبون وفق أنظمة لتقييم لأداء العاملين ومكافأهم بشكل عادل على أساس الإبداع والإنتاجية. (جرادات، 2013، صفحة 166)

I.3-10 التوجه بالزبون هو الاعتماد أكثر على قوة عمل مرنة (عاملين بدوام جزئي): إن الاعتماد على قوة العمل المرنة يستخدم بكثرة في صناعة الضيافة، نظرا الموسمية عمل هذه الصناعة، وارتباط مخرجاتها كثيرا بالجودة. والعاملون بدوام جزئي، هم عاملون بملكون المهارات التي تحتاجها المؤسسة، وغالبا ما يتم استخدام مهاراتهم على أساس جزئي موسمي، وفقا لتقلبات الطلب، وليس استخداما كاملا. (جرادات، 2013، صفحة 168)

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..

2.I - متطلبات نجاح ثقافة التوجه بالزبون في المؤسسة الفندقية: يمكن القول أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة، وشكلها، يحكم على تطبيق التوجه بالزبون في المؤسسة الفندقية، بالنجاح أو الفشل. وإذا ما تمكنت المؤسسة الفندقية من تهيئة أرضية ثقافية خصبة، لتبني وتطبيق ثقافة التوجه بالزبون، فلها ستؤسس لجهود ابداعية في المؤسسة، تسهم بشكل كبير، في بناء مزايا تنافسية مستدامة. (جرادات، 2013، صفحة 168)

وبالنسبة للثقافة الموجهة بالزبون، في المؤسسة عموما، وفي المؤسسة الفندقية 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 المستقبلي وتحسين قيم الإبداع والجودة. تركز على جملة من العناصر، وقد حددت هذه الدراسة أربع عناصر ثقافية أساسية تبرز ثقافة التوجه بالزبون في المؤسسات الفندقية، وتمثل هذه العناصر في: "ثقافة الخدمة" التي تعتمد نشر فلسفة خدمة الزبون وفهم حاجاته ورغباته والعمل من أجله إلى العاملين بالمؤسسة، حتى يتمكن هؤلاء من تقديم خدمات عالية الاتقان للزبائن. و "ثقافة التمكين" من خلال اعطاء جميع الصلاحيات والسلطات للعاملين من أجل خدمة الزبائن والاستجابة السريعة لهم وحل مشاكلهم، واعتبار ذلك ثقافة متجذرة في المؤسسة. و "ثقافة تحفيز العاملين لخدمة الزبائن" من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية بشكل عادل للعاملين من أجل تشجيعهم على خدمة الزبائن. و "ثقافة الابداع الخدمي" وهذا بنشر وتوفير مناخ يشجع على الابداع لدى العاملين ويشمنه خاصة في خدمة الزبائن وحل مشاكلهم.

II - الطريقة والأدوات:

II - 1 مجتمع وعينة الدراسة: اشتمل مجتمع البحث على فندق الجزائر (سان جورج سابقا) بالجزائر العاصمة بما يحويه من مسؤولين وعمال، ويعتبر فندق الجزائر أحد أهم الفنادق التراثية الوطنية، وهو فندق عمومي مصنف 5 نجوم. وتمثلت عينة البحث في عدد من العاملين والمسؤولين بهذا الفندق، وقد تم توزيع (50) استبانة على العاملين والمسؤولين في مختلف المستويات الادارية وتم استرجاع (28) استبانة.

II - 2 منهجية الدراسة: من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة للدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الشق النظري والمفاهيمي للدراسة، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع ولتفسير وتحليل متغير الدراسة والوقوف عليه، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة باستخدام الاستبيان لجمع البيانات الميدانية من الفندق محل الدراسة، ثم القيام بمعالجة نتائج الاستبيان ببرنامج (SPSS) وتحليل نتائجه والتعليق عليها.

II - 3 أداة الدراسة (الاستبيان): ويعتبر هذا الأخير من بين المصادر الأساسية، التي تم الاعتماد عليها، للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استبانة استبائية موجهة لعينة من العاملين والمسؤولين بالفندق محل الدراسة، تتطرق لعبارات تعالج واقع ثقافة التوجه بالزبون من خلال عناصرها والمتمثلة في (ثقافة الخدمة، ثقافة التمكين، ثقافة التحفيز لخدمة الزبائن وثقافة الابداع الخدمي).

وهدف هذه الاستبانة هو معرفة واقع تبني ثقافة التوجه بالزبون بالفندق محل الدراسة، وتحديد مكامن الخلل واقتراح حلول وتوصيات يمكن أن تعمل على تحسين ممارسات ثقافة التوجه بالزبون بالفندق محل الدراسة والفنادق الجزائرية عموما.

واشتملت استبانة الاستبيان على عبارات تقيس عناصر ثقافة التوجه بالزبون بالفندق محل الدراسة المتمثلة في (ثقافة الخدمة، ثقافة التمكين، ثقافة تحفيز العاملين لخدمة الزبائن و ثقافة الابداع الخدمي)، وقد احتوت على مجموعة من العبارات بلغ عددها 15 عبارة، حيث غطت العبارات من 1 إلى 4 محور (ثقافة الخدمة)، والعبارات من 5 إلى 7 محور (ثقافة التمكين)، والعبارات من 8 إلى 11 محور (ثقافة تحفيز العاملين لخدمة الزبائن)، والعبارات من 12 إلى 15 محور (ثقافة الابداع الخدمي).

وقد تم استخدام مقياس "likert" الخماسي، المكون من خمس درجات، لقياس اجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان.

وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي: لتحديد اتجاه الإجابات؛

- الانحراف المعياري: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

III - النتائج ومناقشتها:

III - 1 النتائج: توضح الجداول الآتية أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين من المسؤولين والعمال في الفندق محل الدراسة حول عناصر ثقافة التوجه بالزبون ممثلة في (ثقافة الخدمة، ثقافة التمكين، ثقافة تحفيز العاملين لخدمة الزبائن، ثقافة الابداع الخدمي)

III - 1-1 النتائج الإحصائية الخاصة بثقافة الخدمة: يبرز الجدول التالي النتائج الإحصائية الخاصة بثقافة الخدمة:

الجدول رقم 01: النتائج الإحصائية الخاصة بثقافة الخدمة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	الاتجاه العام للإجابات
01	تسعى ادارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة خدمة الزبون لدى العاملين من خلال السياسات والاجراءات والأعمال اليومية في المؤسسة	3.25	.844	3.43	أحيانا
02	يمتلك العاملون في المؤسسة الدراية التامة بأهم جزء مهم من الخدمة التي يقدموها للزبائن وعليه لا بد من تأدية المهام والواجبات الموكلة إليهم بشكل متقن	3.68	1.056		غالبا
03	تسود المؤسسة فلسفة تعتبر أن اشباع حاجات و رغبات الزبون الخارجي لن يأتي إلا من خلال اشباع حاجات و رغبات الزبون الداخلي	3.04	1.105		أحيانا
04	يقوم العاملون في المؤسسة بالعمل كفريق واحد لخدمة الزبائن	3.75	.844		غالبا

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية بناء على برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات الباحثين بـ غالبا على الأسئلة التي تخص ثقافة الخدمة كانت عند العبارة رقم (04)، والتي كان مفادها "يقوم العاملون في المؤسسة بالعمل كفريق واحد، لخدمة الزبائن"، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين على هذه العبارة (3.75)، بانحراف معياري قدره (0.844).

أما فيما يخص العبارة رقم (02)، والتي كان مفادها "يمتلك العاملون في المؤسسة، الدراية التامة بأهم جزء مهم من الخدمة التي يقدموها للزبائن، وعليه لا بد من تأدية المهام والواجبات الموكلة إليهم بشكل متقن"، فبلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين على هذه العبارة (3.68)، بانحراف معياري قدره (1.056).

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (01) والتي كان نصها "تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة خدمة الزبون لدى العاملين، من خلال السياسات والإجراءات، وأنظمة الحوافز، والأعمال اليومية في المؤسسة"، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين على هذه العبارة (3.25)، بانحراف معياري قدره (0.844).

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (03)، والتي تمحورت كالتالي: "تسود في المؤسسة فلسفة، تعتبر أن اشباع حاجات و رغبات الزبون الخارجي لن تأتي إلا من خلال اشباع حاجات و رغبات الزبون الداخلي (العامل)"، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين على هذه العبارة (3.04)، بانحراف معياري قدره (1.105).

وبلغ المتوسط الحسابي الموزون الخاص بعبارة ثقافة الخدمة (3.43)

III-1-2 النتائج الإحصائية الخاصة بثقافة التمكين: يبرز الجدول التالي النتائج الإحصائية الخاصة بثقافة التمكين:

الجدول رقم 02: النتائج الإحصائية الخاصة بثقافة التمكين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	الاتجاه العام للإجابات
05	تقوم إدارة المؤسسة بتفويض الصلاحيات والسلطات للموظفين، (خاصة من هم على تماس مباشر بالزبائن)، وهذا لحل مشاكل الزبائن وخدمتهم	3.32	1.020	3.25	أحيانا
06	تأخذ ادارة المؤسسة اقتراحات العاملين بعين الاعتبار عند القيام بأي عمل	3.29	1.117		أحيانا
07	يتم اشراكي في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة	3.14	.891		أحيانا

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية بناء على برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات الباحثين بـ غالبا على الأسئلة التي تخص ثقافة التمكين كانت عند العبارة رقم (05) والتي مفادها "تقوم إدارة المؤسسة بتفويض الصلاحيات والسلطات للموظفين، (خاصة من هم على تماس مباشر بالزبائن)، وهذا لحل مشاكل الزبائن وخدمتهم"، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين على هذه العبارة (3.32)، بانحراف معياري قدره (1.020).

أما بخصوص العبارة رقم (06) والتي مفادها "تأخذ ادارة المؤسسة اقتراحاتك بعين الاعتبار، عند القيام بأي عمل، خاصة في مجال وظيفتك"، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين على هذه العبارة (3.29)، بانحراف معياري قدره (1.117).

وفيما يخص العبارة رقم (07) والتي كان مفادها "يتم اشراكي في حل المشكلات، التي تواجه المؤسسة"، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين على هذه العبارة (3.14)، بانحراف معياري قدره (0.891).

وبلغ المتوسط الحسابي الموزون الخاص بعبارة ثقافة التمكين (3.25)

III-1-3 النتائج الإحصائية الخاصة بثقافة تحفيز العاملين لخدمة الزبائن: يبرز الجدول التالي النتائج الإحصائية الخاصة بثقافة تحفيز العاملين

لخدمة الزبائن:

الجدول رقم 03: النتائج الاحصائية الخاصة بثقافة تحفيز العاملين لخدمة الزبائن

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	الاتجاه العام للإجابات
08	توفر ادارة المؤسسة فرص الترقية للعاملين بناء على مهاراتهم في مجال خدمة الزبائن	3.25	1.076	3.51	أحيانا
09	تقدم ادارة المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الافكار التسويقية الابداعية	3.54	.881		غالبا
10	تقوم ادارة المؤسسة بدعم العاملين والاعتراف بجهودهم خاصة أولئك الذين هم على تماس مباشر بالزبائن	3.68	1.219		غالبا
11	تهتم ادارة المؤسسة بظروف العمل وساعاته والنقل و التأمين الصحي	3.57	1.034		غالبا

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية بناء على برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات الباحثين بـ غالبا على العبارات التي تخص ثقافة تحفيز العاملين لخدمة الزبائن كانت عند العبرة رقم (10)، والتي كان نصها "تقوم إدارة المؤسسة بدعم العاملين والاعتراف بجهودهم، خاصة أولئك الذين هم على تماس مباشر بالزبائن"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين على هذه العبرة (3.68)، بانحراف معياري قدره (1.219). أما فيما يتعلق بالعبرة رقم (11)، والتي تتمحور حول مدى اهتمام إدارة المؤسسة بظروف العمل وساعاته الملائمة والنقل والتأمين الصحي، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين على هذه العبرة (3.57)، بانحراف معياري قدره (1.034). أما فيما يخص العبرة رقم (09) والتي كان نصها "تقدم ادارة المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار التسويقية الإبداعية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين على هذه العبرة (3.54)، بانحراف معياري قدره (0.881). أما فيما يتعلق بالعبرة رقم (08)، والتي كان نصها "توفر إدارة المؤسسة فرص الترقية للعاملين، بناء على مهاراتهم في مجال خدمة الزبائن"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين على هذه العبرة (3.25)، بانحراف معياري قدره (1.076).

وبلغ المتوسط الحسابي الموزون الخاص بعبارات ثقافة تحفيز العاملين لخدمة الزبائن (3.51).

III-1-4 النتائج الاحصائية الخاصة بثقافة الابداع الخدمي: يبرز الجدول التالي النتائج الاحصائية الخاصة بثقافة الابداع الخدمي:

الجدول رقم 04: النتائج الاحصائية الخاصة بثقافة الابداع الخدمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	الاتجاه العام للإجابات
12	تشجع ادارة المؤسسة العاملين (خاصة ذوي الاحتكاك المباشر بالزبائن) على تقديم ومناقشة الافكار التسويقية الجديدة	2.96	.881	3.14	أحيانا
13	تتواصل ادارة المؤسسة مع العاملين بشكل دائم لحثهم على الابداع في عملهم	3.50	1.000		غالبا
14	يتميز العمل في المؤسسة بالابداع وقلة الروتين	2.79	1.134		أحيانا
15	توفر ادارة المؤسسة مناخ تنظيمي يساعد على تقديم الافكار التسويقية الجديدة	3.32	1.020		أحيانا

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية بناء على برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات الباحثين بـ غالبا على الأسئلة التي تخص ثقافة الابداع الخدمي، كانت عند العبرة رقم (13) والتي مفادها "تتواصل ادارة المؤسسة مع العاملين بشكل دائم لحثهم على الإبداع في عملهم"، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين على هذه العبرة (3.50)، بانحراف معياري قدره (1.000). أما فيما يتعلق بالعبرة رقم (15)، والتي كان نصها "توفر ادارة المؤسسة مناخ تنظيمي، يساعد على تقديم الأفكار التسويقية الجديدة"، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين على هذه العبرة (3.32)، بانحراف معياري قدره (1.020). وبالنسبة للعبرة رقم (12)، والتي كان نصها "تشجع إدارة المؤسسة العاملين، خاصة ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، على تقديم ومناقشة الأفكار التسويقية الجديدة"، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين (2.96)، بانحراف معياري قدره (0.881). أما بخصوص العبرة رقم (14)، والتي كان نصها "يتميز العمل في المؤسسة بالابداع وقلة الروتين"، فبلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين (2.79)، بانحراف معياري (1.134). وبلغ المتوسط الحسابي الموزون الخاص بعبارات ثقافة الابداع الخدمي (3.14).

III-2 مناقشة النتائج:

III-2-1 مناقشة النتائج الخاصة بثقافة الخدمة: وفقا للتحليل الاحصائي لعبارات ثقافة الخدمة، تبين أن الفندق محل الدراسة يتسم بـ:

- 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، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.68).
- أن ادارة المؤسسة لا تسعى بالشكل الكافي إلى ترسيخ ثقافة خدمة الزبون لدى العاملين، من خلال السياسات والإجراءات، وأنظمة الحوافز، والأعمال اليومية في المؤسسة، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.25).
- أن العاملين يعملون كفريق واحد لخدمة الزبائن (الضيوف)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.75).
- عدم التبين بالشكل الكافي للفلسفة التي مفادها: "أن اشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي لن يتأتى إلا من خلال اشباع حاجات ورغبات الزبون الداخلي (العامل)"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.04).
- وتدل هذه النتائج على عدم الاهتمام بشكل كاف من قبل الفندق محل الدراسة باعتبار العاملين زبائن داخليين ينبغي إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا ما يثبت المستوى المتوسط لتطبيق ثقافة الخدمة بالفندق محل الدراسة، والتي تعتبر العمود الفقري لثقافة المؤسسة الموجهة بالزبون.
- III-2-2 مناقشة النتائج الخاصة بثقافة التمكين:** وفقا للتحليل الاحصائي لعبارة ثقافة التمكين، تبين أن الفندق محل الدراسة، يتسم بـ:
 - عدم القيام بالتفويض الكافي للصلاحيات والسلطات للعاملين (خاصة من هم على تماس مباشر بالزبائن)، وهذا لحل مشاكل الزبائن وخدمتهم، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.32).
 - الأخذ بعين الاعتبار في بعض الأحيان اقتراحات العاملين، عند القيام بأي عمل، خاص بمجال وظيفة كل عامل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.29).
 - أحيانا يتم اشراك العاملين في حل المشكلات، التي تواجه الفندق، وأحيانا لا يشركهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.14).
- وتدل هذه النتائج على ضعف تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين (خاصة من هم على تماس مباشر بالزبائن)، وهذا لحل مشاكل الزبائن وخدمتهم، مع عدم الأخذ بمحمل الجد اقتراحات العاملين، واشراكهم في عملية اتخاذ القرار والتسيير.
- III-2-3 مناقشة النتائج الخاصة بثقافة تحفيز العاملين لخدمة الزبائن:** وفقا للتحليل الاحصائي لعبارة ثقافة تحفيز العاملين لخدمة الزبائن، تبين أن:
 - ادارة المؤسسة الفندقية غالبا ما تقوم بمنح حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار التسويقية الإبداعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.54).
 - ادارة المؤسسة الفندقية لا توفر بالشكل الكافي فرص الترقية للموظفين، بناء على مهاراتهم في مجال خدمة الزبائن، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.25).
 - ادارة المؤسسة الفندقية غالبا ما تدعم العاملين وتعترف بمجهودهم، خاصة أولئك الذين هم على تماس مباشر بالزبائن، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.68).
 - ادارة المؤسسة الفندقية تهتم بظروف العمل وساعاته الملائمة والنقل والتأمين الصحي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.57).
- وتعليقا على ما تقدم من تحليلات احصائية حول عبارات ثقافة تحفيز العاملين لخدمة الزبائن، يمكن القول أن إجابات المبحوثين من العاملين، أثبتت اهتمام الفندق محل الدراسة بسياسات التحفيز المادية والمعنوية، رغم ضعف فرص الترقية بناء على المهارات في خدمة الزبائن.
- III-2-4 مناقشة النتائج الخاصة بثقافة الابداع الخدمي:** وفقا للتحليل الاحصائي لعبارة ثقافة الابداع الخدمي، تبين أن الفندق محل الدراسة يتسم بـ:
 - الروتين وقلة الإبداع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (2.79).
 - ضعف المناخ تنظيمي الذي يساعد على تقديم الأفكار التسويقية الجديدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.32).
- قلة تشجيع هذه المؤسسة للعاملين، خاصة ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، على تقديم ومناقشة الأفكار التسويقية الجديدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (2.96).
- غالبا ما تتواصل ادارة المؤسسة الفندقية مع العاملين، لحثهم على الإبداع في عملهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.50).

وتعليقا على ما تقدم من تحليلات احصائية، يمكن القول أن الفندق محل الدراسة لا يعبر الاهتمام الكافي بنشر ثقافة الابداع الخدمي بين العاملين، ويتمسك بالمركزية في اتخاذ القرارات، مما انجر عنه وجود نوع من الروتين والجمود الإداري، رغم تواصل ادارة المؤسسة الفندقية مع العاملين، لحنهم على الإبداع في عملهم.

من خلال النتائج السابقة يتضح ضعف تبني ثقافة التوجه بالزبون بالفندق محل الدراسة وهذا مرده المستوى المتوسط لتطبيق ثقافة الخدمة بالفندق، وضعف ثقافة تمكين وتفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين (خاصة من هم على تماس مباشر بالزبائن) لخدمة الزبائن، وعدم الاهتمام الكافي بنشر ثقافة الابداع الخدمي بين العاملين رغم اهتمام الفندق بسياسات التحفيز المادية والمعنوية.

IV- الخلاصة :

وكحوصلة لهذه الدراسة، يمكن تلخيص نتائج الدراسة الميدانية في التالي :

- تبرز النتائج الدراسة الميدانية أن العاملين بهذا الفندق يمتلكون الدراية التامة بأهم جزء مهم من الخدمة الفندقية التي يقدموها للزبائن (الضيوف)، وعليه لابد من تأدية المهام والواجبات الموكلة إليهم بشكل متقن، وهذا أمر ينعكس بالإيجاب على مستوى تقديم الخدمات الفندقية من قبل العاملين، خاصة من هم على تماس مباشر بالضيوف، إلا أن ادارة المؤسسة لا تسعى بشكل كاف إلى ترسيخ ثقافة خدمة الزبون لدى العاملين، من خلال السياسات والإجراءات، وأنظمة الحوافز، والأعمال اليومية في المؤسسة، وهذا يدل على أن ثقافة الخدمة التي يمتلكها العاملون، يمكن أن تكون مستمدة من عوامل أخرى مرتبطة بالممارسات اليومية في الفندق مع الضيوف. وهذا يدل على عدم الاهتمام بشكل كاف من قبل الفندق محل الدراسة باعتبار العاملين زبائن داخليون ينبغي إشباع حاجاتهم ورغبتهم، رغم اهتمام الفندق بتشجيع العاملين على العمل الجماعي لخدمة الزبائن. وهذا ما يثبت المستوى المتوسط لتطبيق ثقافة الخدمة بالفندق محل الدراسة؛
- وتدل نتائج الدراسة الميدانية على ضعف اهتمام الفندق محل الدراسة بعامله، فيما يخص ثقافة تمكين العاملين، وهو بعيد عن سياسات التمكين المهمة جدا في صناعة الضيافة، والتي تعتبر ركيزة في تبني ثقافة التوجه بالزبون، حيث يمكن القول أن أغلب عمليات اتخاذ القرارات التي تخص الزبائن، تتم على مستوى المشرفين أو الإدارات العليا، كما أن الفندق مازال يعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات؛
- كما تدل نتائج الدراسة الميدانية أن هناك اهتمام من قبل الفندق محل الدراسة بأساليب التحفيز المادية والمعنوية، رغم عدم توفير فرص الترقية للعاملين بناء على مهاراتهم في مجال خدمة الزبائن. كما أن هناك دعم للعاملين والاعتراف بجهودهم، خاصة أولئك الذين هم على تماس مباشر بالزبائن، وهذا ينعكس إيجابا على وجود ثقافة التوجه بالزبون في الفندق المدروس؛
- ومن خلال ما تقدم من معالجات احصائية، بخصوص ثقافة الابداع الخدمي، اتضح أن الفندق محل الدراسة لا يعبر الاهتمام الكافي بنشر ثقافة الابداع الخدمي بين عامله، حيث أن العمل في هذا الفندق يتميز بالروتين وقلة الإبداع، إضافة إلى ضعف وجود مناخ تنظيمي، يساعد على تقديم الأفكار التسويقية الجديدة، وقلة تشجيع العاملين، خاصة من ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، على تقديم ومناقشة الأفكار التسويقية الجديدة. وهذه النتائج كلها تنعكس بالسلب على ثقافة التوجه بالزبون في المؤسسة الفندقية المدروسة، باعتبار أن أحد الركائز الهامة للثقافة الموجهة بالزبون هو ثقافة الابداع، وثقافة العمل خارج الصندوق، وهذه النتائج تتوافق مع ضعف مستوى التمكين لدى العاملين بهذه المؤسسات.

وفقا لما سبق، تم اثبات صحة فرضية البحث والتي مفادها "هناك تبني ضعيف لثقافة التوجه بالزبون بفندق الجزائر (سان جورج سابقا) بالجزائر العاصمة، يعزى لضعف (ثقافة الخدمة، ثقافة التمكين، ثقافة التحفيز لخدمة الزبائن وثقافة الابداع الخدمي) بالفندق محل الدراسة. أخيرا يمكن القول أن تطبيق ثقافة التوجه بالزبون بالمؤسسات الفندقية، من خلال عناصرها (ثقافة الخدمة، ثقافة التمكين، ثقافة تحفيز العاملين لخدمة الزبائن وثقافة الابداع الخدمي) له أهمية بالغة في تمييز المؤسسة الفندقية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتحول الرقمي والتحديات العالمية.

وكتوصية ينبغي للفندق محل الدراسة والمؤسسات الفندقية الجزائرية عموما، الاهتمام أكثر بالموارد البشرية خاصة من هم على تماس مباشر بالزبائن، واعتبارهم شركاء وزبائن داخليين لهم حاجات ورغبات ونشر ثقافة الخدمة فيهم، وتمكينهم بشكل يتحول إلى ثقافة، ونشر ثقافة خدمة الزبائن من خلال التحفيز وربط انتاجية العامل وخدمته للزبائن بالحوافز، ونشر ثقافة الابداع الخدمي لدى العاملين. وهذا خدمة للزبون وحل مشاكله المختلفة بشكل سريع ومتقن ومبدع.

الإحالات والمراجع :

- 1 بالكبير بومدين (2013) ، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 155.
- 2 بالكبير بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 155

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

- 4 جيرالد جرينجر، روبرت بارون (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني)، السعودية: دار المريخ للنشر، ص 663
- 5 محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003)، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 335.
- 6 كمال الدين حسن علي بابكر (2015)، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 101.
- 7 بلكير بومدين، فواد بوفطيمة (2005)، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ص 283.
- 8 كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سبق ذكره، ص 103. بتصرف
- 9 هاني حامد الضمور، حمزة نبيه الشمالية (2007)، التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن- دراسة تحليلية ميدانية، العدد 3، الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ص 299.
- 10 Narver, J.C, Slater, S.F (1990), **The effect a market orientation on business profitability**, Vol 54, No 4, Journal of marketing, p 21
- 11 Op-cit, pp 21-23
- 12 علي ميا وآخرون (2013)، التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية- دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الايزو في اللاذقية، العدد 8، سوريا: مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ص 202.
- 13 علي ميا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 202. بتصرف
- 14 بالكبير بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 37. بتصرف
- 15 نفس المرجع، ص 39 بتصرف
- 16 نفس المرجع، ص 203.
- 17 بالكبير بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 40-41. بتصرف
- 18 المرجع السابق، ص 41. بتصرف
- 19 نفس المكان. بتصرف
- 20 بالكبير بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 41
- 21 ريتشارد نورمان (2005)، النظرية الأولى في لحظة صدق - إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، (ترجمة عمرو الملاح)، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان للنشر، ص 353.
- 22 Bowers, M.R, Martin, C.L (2007), **Trading places – employees as customers . customers as employees**, Journal of Services Marketing, p 88
- 23 بالكبير بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.
- 24 ريتشارد نورمان، مرجع سبق ذكره، ص 351. بتصرف
- 25 ريتشارد نورمان، مرجع سبق ذكره، ص 355
- 26 فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني (2011)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاعلامية - بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية: دار وجوه للنشر والتوزيع، ص 172.
- 27 ناصر جرادات وآخرون (2013)، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، ص 163. بتصرف
- 28 نفس المرجع، ص 166. بتصرف
- 29 نفس المرجع، ص 168. بتصرف
- 30 نفس المكان. بتصرف

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

بويكر عباسي (2023)، ثقافة التوجه بالزبون ومتطلبات نجاحها في المؤسسات الفندقية (حالة فندق الجزائر "سان جورج سابقا" بالجزائر العاصمة)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 240-229



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution-Non Commercial License**.
Journal Of Quantitative Economics Studies is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.