

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع:

دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الفندقية

دراسة حالة فندق الإخوة بوعزة - تيارت -

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

-تخصص تسويق خدمات -

إشراف الدكتور:

زيان بروجعة علي

إعداد الطالبين:

بوز بخيرة

نقاب محمد

لجنة المناقشة:

رئيساً

مقرراً ومشرفاً

ممتحناً

الأستاذ: د. محمودي أحمد

الأستاذ: د. زيان بروجعة علي

الأستاذ: د. زيان موسى مسعود

السنة الجامعية 2018/2019

شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا يليق بمقامه وعظيم سلطانه وصلى الله على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

نشكر الله سبحانه على فضله وتوفيقه لنا والقائل في محكم تنزيله:

"لئن شكرتم لأزيدنكم" (الآية 07 : سورة إبراهيم)

وتتقدم بالشكر الجزيل الخالص إلى الأستاذ المشرف والموجه :

الأستاذ : د . "زيان بروجة على" و كل الأساتذة الكرام بالمركز الجامعي تيسمسيلت .

الذي سهل لنا طريق العمل، وبين لنا الخطأ والصواب، واحتمل مشقات مطالبنا العلمية، فألف شكر

وتقدير له على كل شيء قدمه لنا من أجل انجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر أيضا لكل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل و خاصة طاقم فندق

الإخوة بوعزة بتيارت و كل من ساعدنا في مليء استمارة الاستبيان من ضيوف .

و في الأخير أوجه تحياتي الخالصة إلى كل الباحثين في هذا الموضوع و أخص بالذكر

أصحاب الدراسات السابق

شكرا جزيلا لكم ...

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل:

إلى الوالدة و روح المرحوم " أبي " اللذان كانا سببا في وجودي وتعليمي

زوجتي المحترمة و فلذات كبدي " رهام، عبد النور، دعاء "

الأستاذ المحترم " زيان بروجة علي " و جميع أساتذتي الكرام

إلى كل الموظفين بالمركز الجامعي تيسمسيلت

وإلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تسويق خدمات دفعة 2018/2019

إلى كل الزملاء في المهنة و أخص بالذكر عمال مكتب بريد

برج بونعامة و كل الأصدقاء و الأقارب .

و كل من يحمل في ذاكرته و ليس مذكرته اسم

نقاب محمد



إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل:

إلى الوالدين الكريمين اللذان كانا سببا في وجودي وتعليمي
زوجتي المحترمة و فلذتنا كبدي "إسراء نور اليقين ، بدر الدين "
العائلة الكريمة ، الإخوة و الأخوات و كل الأهل و الأقارب
الأستاذ المحترم " زيان بروجة علي" و جميع أساتذتي الكرام
إلى كل الموظفين بالمركز الجامعي تيسمسيلت دون استثناء

وإلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تسويق خدمات دفعة 2018/2019

إلى كل الزملاء في المهنة و أخص بالذكر الطاقم التربوي و الإداري
و العمالي لمتوسطة محمد قاتي - سيدي سليمان - و ثانوية محمد سراي - لرجام -
و كل من يحمل في ذاكرته و ليس مذكرته اسم

بخيرة بسوز



شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا يليق بمقامه وعظيم سلطانه وصلى الله على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

نشكر الله سبحانه على فضله وتوفيقه لنا والقائل في محكم تنزيله:

"لئن شكرتم لأزيدنكم" (الآية 07 : سورة إبراهيم)

وتتقدم بالشكر الجزيل الخالص إلى الأستاذ المشرف والموجه :

الأستاذ : د . "زيان بروجة على" وكل الأساتذة الكرام بالمركز الجامعي تيسمسيلت .

الذي سهل لنا طريق العمل، وبين لنا الخطأ والصواب، واحتمل مشقات مطالبنا العلمية، فألف شكر

وتقدير له على كل شيء قدمه لنا من أجل انجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر أيضا لكل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل و خاصة طاقم فندق

الإخوة بوعزة بتيارت وكل من ساعدنا في مليء استمارة الاستبيان من ضيوف .

و في الأخير أوجه تحياتي الخالصة إلى كل الباحثين في هذا الموضوع وأخص بالذكر

أصحاب الدراسات السابق

شكرا جزيلا لكم ...

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير تطبيق التسويق الداخلي كمتغير مستقل على الجودة في الخدمات الفندقية، وكذا توضيح الدور الذي يلعبه بالارتقاء في جودة هذه الخدمات .حيث يتضمن هذا الأخير مجموعة من الأساليب و الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل جذب أفضل الكفاءات من العاملين والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق رضاهم وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا الزبون .وقصد إجراء هذه الدراسة تطبيقيا تم اختيار فندق بوعزة" تيارت "محل دراسة، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الزبائن الوافدين إلى هذه المؤسسة وكذا المتعاملين معها.

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة انه لا يوجد اهتمام بالتسويق الداخلي كفلسفة على الرغم من أن هناك ممارسة لبعض أنشطته، كما بينت النتائج المتوصل إليها إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمات الفندقية.

وخلصت الدراسة إلى أن الارتقاء في جودة الخدمات الفندقية، يقتضي بالضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي من خلال الاهتمام بجميع أبعاده، وتصميم البرامج والاستراتيجيات الموجهة لاحتياجات ورغبات الزبون.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، جودة الخدمات الفندقية، الزبون الخارجي، جودة الخدمة.

Résumé :

Cette étude a pour objectif de démontrer à quel point l'impact de l'application du marketing interne comme variable indépendant sur la qualité des services d'hôtellerie, aussi éclaircir le rôle qu'il joue dans la développement de la qualité de ces services, de ce fait, le marketing interne comporte un ensemble de procédés et de méthodes engagés par l'entreprise en vue d'attirer les meilleures compétences des travailleurs, par l'attention portée à leurs besoins et désirs afin de les satisfaire, et par conséquent améliorer la qualité des services offerts et satisfaire le client. Pour réaliser cette étude dans son volet pratique, le choix a été sur l'hôtel Bouaaza de proximité de Tiaret objet de l'étude, un questionnaire a été utilisé comme outil principal de collecte des données auprès des travailleurs dans cette entreprise ainsi que de ses usagers.

L'étude a conclu dans son volet théorique que la promotion de la qualité des services d'hôtellerie exige certainement d'adopter la notion du marketing interne en s'intéressant à toutes ses dimensions, et la conception de programmes et de stratégies adressés aux besoins et désirs du client.

Mots clés : Marketing interne, qualité des services hôtellerie ,client externe, qualité des services.

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	نموذج بيرري في التسويق الداخلي.	01 - 01
19	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	02 - 01
21	نموذج رقيق وأحمد في التسويق الداخلي.	03 - 01
36	نموذج Servqual.	01 - 02

46	نموذج مقترح للعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة.	02 - 02
69	الهيكل التنظيمي لفندق "بوعدة" بتيارت.	01 - 03
76	شكل يوضح المتغير التابع والمتغير المستقل.	02 - 03

V

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
118	استمارة الاستبيان الموجهة للزبائن (الضيوف)	01
121	نموذج مقابلة لمسير الفندق	02
122	نموذج أسئلة موجهة لمسير الفندق	03

V

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
04	ملخص أهداف التسويق الداخلي.	01 - 01
45	العوامل الممكنة و المعوقة لتفويض السلطة والتمكين في تنظيمات الضيافة.	01 - 02
71	طاقة الإيواء بفندق الإخوة بوعدة.	01 - 03

72	أسعار الإطعام بفندق بوعزة.	02 - 03
72	أسعار قاعتي المحاضرات و الحفلات بفندق بوعزة.	03 - 03
73	أسعار الإيواء بفندق بوعزة.	04 - 03
76	توزيع درجات سلم ليكرت .	05 - 03
77	حدود مجال سلم ليكارت.	06 - 03
77	الاستمارات الاستيعابية الموزعة والمستلمة من قبل عينة من الزبائن.	07 - 03
78	النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب الجنس.	08 - 03
78	النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب العمر.	09 - 03
79	النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب متغير الحالة الاجتماعية.	10 - 03
79	النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب متغير التحصيل الدراسي.	11 - 03
80	النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب متغير سبب الإقامة.	12 - 03
80	النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب متغير فترة الإقامة.	13 - 03
81	معاملات الارتباط لفقرات محور الزبون الداخلي (مقدم الخدمة).	14 - 03
82	معاملات الارتباط لفقرات محور أثر ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع).	15 - 03
83	معاملات الارتباط لفقرات محور جودة الخدمة الفندقية.	16 - 03
84	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور أداة الدراسة والمعدل الكلي لفقراته.	17 - 03
84	جدول اختبار معامل الثبات (مقياس ألفا كرونباخ).	18 - 03
85	معامل ألفا كرونباخ (ثبات الاستبانة).	19 - 03
87	تحليل فقرات محور الزبون الداخلي.	20 - 03
89	تحليل فقرات محور أثر ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الابتداء).	21 - 03
91	تحليل فقرات محور جودة الخدمة الفندقية.	22 - 03
93	مصنوفة الارتباط بين (الزبون الداخلي، أثر ثقافة الخدمة) و جودة الخدمة الفندقية.	23 - 03
94	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ثنائية الزبون الداخلي و ثقافة (الخدمة ، III الجودة ، الإبداع) على جودة الخدمة	24 - 03
95	جدول تحليل تباين خط الانحدار بين ثنائية مقدم الخدمة و أثر (ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع) مع جودة الخدمة .	25 - 03
95	نتائج تحليل الانحدار المتدرج لاختبار أثر ثنائية الزبون الداخلي و ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) على جودة الخدمة الفندقية .	26 - 03

97	تحليل الانحدار المتدرج لاختبار تأثير الزبون الداخلي على جودة الخدمة.	27 - 03
97	جدول تحليل تباين خط الانحدار.	28 - 03
98	نتائج تحليل الانحدار المتدرج لاختبار أثر الزبون الداخلي على جودة الخدمة.	29 - 03
99	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير ثقافة (الجودة ، الخدمة ، الإبداع) على جودة الخدمة الفندقية .	30 - 03
99	جدول تحليل تباين خط الانحدار بين أثر ثقافة (الخدمة و الجودة و الإبداع) و جودة الخدمة .	31 - 03
100	نتائج تحليل الانحدار المتدرج لاختبار أثر ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع على جودة الخدمة .	32 - 03

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	نموذج بيرى في التسويق الداخلي.	01 - 01
19	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	02 - 01
21	نموذج رقيق وأحمد في التسويق الداخلي.	03 - 01
36	نموذج Servqual.	01 - 02
46	نموذج مقترح للعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة.	02 - 02
69	الهيكل التنظيمي لفندق "بوعزة" بتيارت.	01 - 03
76	شكل يوضح المتغير التابع والمتغير المستقل.	02 - 03

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01 - 01	ملخص أهداف التسويق الداخلي .	04
01 - 02	العوامل الممكنة و المعوقة لتفويض السلطة والتمكين في تنظيمات الضيافة.	45
01 - 03	طاقة الإيواء بفندق الإخوة بوعزة.	71
02 - 03	أسعار الإطعام بفندق بوعزة.	72
03 - 03	أسعار قاعتي المحاضرات و الحفلات بفندق بوعزة.	72
04 - 03	أسعار الإيواء بفندق بوعزة.	73
05 - 03	توزيع درجات سلم ليكرت .	76
06 - 03	حدود مجال سلم ليكارت.	77
07 - 03	الاستثمارات الاستثنائية الموزعة والمستلمة من قبل عينة من الزبائن.	77
08 - 03	النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب الجنس.	78
09 - 03	النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب العمر.	78
10 - 03	النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب متغير الحالة الاجتماعية.	79
11 - 03	النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب متغير التحصيل الدراسي.	79
12 - 03	النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب متغير سبب الإقامة.	80
13 - 03	النسب المؤوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب متغير فترة الإقامة.	80
14 - 03	معاملات الارتباط لفقرات محور الزبون الداخلي (مقدم الخدمة).	81
15 - 03	معاملات الارتباط لفقرات محور أثر ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع).	82
16 - 03	معاملات الارتباط لفقرات محور جودة الخدمة الفندقية.	83
17 - 03	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور أداة الدراسة والمعدل الكلي لفقراته.	84
18 - 03	جدول اختبار معامل الثبات (مقياس ألفا كرونباخ).	84
19 - 03	معامل ألفا كرونباخ (ثبات الاستبانة).	85
20 - 03	تحليل فقرات محور الزبون الداخلي.	87
21 - 03	تحليل فقرات محور أثر ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الابتداء).	89
22 - 03	تحليل فقرات محور جودة الخدمة الفندقية.	91
23 - 03	مصنوفة الارتباط بين (الزبون الداخلي، أثر ثقافة الخدمة) و جودة الخدمة الفندقية.	93

94	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ثنائية الزبون الداخلي و ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) على جودة الخدمة الفندقية .	24 - 03
95	جدول تحليل تباين خط الانحدار بين ثنائية مقدم الخدمة و أثر (ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع) مع جودة الخدمة .	25 - 03
95	نتائج تحليل الانحدار المتدرج لاختبار أثر ثنائية الزبون الداخلي و ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) على جودة الخدمة الفندقية .	26 - 03
97	تحليل الانحدار المتدرج لاختبار تأثير الزبون الداخلي على جودة الخدمة.	27 - 03
97	جدول تحليل تباين خط الانحدار.	28 - 03
98	نتائج تحليل الانحدار المتدرج لاختبار أثر الزبون الداخلي على جودة الخدمة.	29 - 03
99	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير ثقافة (الجودة ، الخدمة ، الإبداع) على جودة الخدمة الفندقية .	30 - 03
99	جدول تحليل تباين خط الانحدار بين أثر ثقافة (الخدمة و الجودة و الإبداع) و جودة الخدمة .	31 - 03
100	نتائج تحليل الانحدار المتدرج لاختبار أثر ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع على جودة الخدمة .	32 - 03

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
118	استمارة الاستبيان الموجهة للزبائن (الضيوف)	01
121	نمذج مقابلة لمسير الفندق	02
122	نمذج أسئلة موجهة لمسير الفندق	03

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير تطبيق التسويق الداخلي كمتغير مستقل على الجودة في الخدمات الفندقية، وكذا توضيح الدور الذي يلعبه بالارتقاء في جودة هذه الخدمات . حيث يتضمن هذا الأخير مجموعة من الأساليب و الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل جذب أفضل الكفاءات من العاملين والاهتمام بمحاجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق رضاهم وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا الزبون . وقصد إجراء هذه الدراسة تطبيقيا تم اختيار فندق بوعزة " تيارت " محل دراسة، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الزبائن الوافدين إلى هذه المؤسسة وكذا المتعاملين معها.

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة انه لا يوجد اهتمام بالتسويق الداخلي كفلسفة على الرغم من أن هناك ممارسة لبعض أنشطته، كما بينت النتائج المتوصل إليها إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمات الفندقية.

وخلصت الدراسة إلى أن الارتقاء في جودة الخدمات الفندقية، يقتضي بالضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي من خلال الاهتمام بجميع أبعاده، وتصميم البرامج والاستراتيجيات الموجهة لاحتياجات ورغبات الزبون.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، جودة الخدمات الفندقية ، الزبون الخارجي ، ، جودة الخدمة .

Résumé :

Cette étude a pour objectif de démontrer à quel point l'impact de l'application du marketing interne comme variable indépendante sur la qualité des services d'hôtellerie, aussi éclaircir le rôle qu'il joue dans le développement de la qualité de ces services, de ce fait, le marketing interne comporte un ensemble de procédés et de méthodes engagés par l'entreprise en vue d'attirer les meilleures compétences des travailleurs, par l'attention portée à leurs besoins et désirs afin de les satisfaire, et par conséquent améliorer la qualité des services offerts et satisfaire le client. Pour réaliser cette étude dans son volet pratique, le choix a été sur l'hôtel Bouaaza de proximité de Tiaret objet de l'étude, un questionnaire a été utilisé comme outil principal de collecte des données auprès des travailleurs dans cette entreprise ainsi que de ses usagers.

L'étude a conclu dans son volet théorique que la promotion de la qualité des services d'hôtellerie exige certainement d'adopter la notion du marketing interne en s'intéressant à toutes ses dimensions, et la conception de programmes et de stratégies adressés aux besoins et désirs du client.

Mots clés : Marketing interne, qualité des services hôtellerie ,client externe, qualité des services.

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء.....
II	الشكر.....
III	قائمة الجداول.....
IV	قائمة الأشكال البيانية.....
VI	قائمة الملاحق.....
أ - ذ	المقدمة.....
01	الفصل الأول: التسويق الداخلي (الإطار النظري).....
01	تمهيد.....
02	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.....
02	المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي.....
04	المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي والعوامل المؤثرة فيها.....
07	المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي.....
08	المبحث الثاني: أبعاد و مكونات التسويق الداخلي و خصائصه.....
09	المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي.....
12	المطلب الثاني: مكونات التسويق الداخلي.....
14	المطلب الثالث: خصائص التسويق الداخلي.....
14	المبحث الثالث: المزيج التسويقي (نماذجه و نتائجه).....
15	المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي.....
17	المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي.....
22	المطلب الثالث: نتائج تطبيق التسويق الداخلي.....
23	خلاصة الفصل.....
25	الفصل الثاني: ماهية جودة الخدمات الفندقية.....
25	تمهيد.....
26	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي و المعرفي للخدمة الفندقية.....
26	المطلب الأول: ماهية الخدمة الفندقية.....
26	المطلب الثاني: الخصائص المميزة للخدمة الفندقية.....
29	المطلب الثالث: أهداف الخدمة الفندقية.....

30	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي و المعرفي لجودة الخدمة الفندقية
30	المطلب الأول: توقعات الضيوف لجودة الخدمة الفندقية
32	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة الفندقية
33	المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة الفندقية
37	المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بتحسين جودة الخدمات الفندقية.....
38	المطلب الأول: أثر تسيير الأفراد على جودة الخدمة الفندقية
47	المطلب الثاني: تطبيق مفهوم الزبون الداخلي وجودة الخدمة الفندقية
54	المطلب الثالث: أثر ثقافة الخدمة والجودة والإبداع على جودة الخدمة الفندقية
65خلاصة الفصل
65	الفصل الثالث: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة الفندقية دراسة حالة فندق بوغزة
65تمهيد
66	المبحث الأول: واقع قطاع الفنادق بولاية تيارت (مدخل تمهيدي)
66	المطلب الأول: واقع المؤسسة الفندقية بولاية تيارت
67	المطلب الثاني: واقع جودة الخدمة في فندق بوغزة - تيارت -
74	المبحث الثاني: منهجية إعداد الاستبيان
74	المطلب الأول: أساليب جمع البيانات.....
78	المطلب الثاني: المؤسسة الفندقية عينة البحث.....
81	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لأبعاد الدراسة
81	المطلب الأول: تفرغ المعلومات
87	المطلب الثاني: تحليل البيانات
102خلاصة الفصل
103الخاتمة
109المراجع
117الملاحق

مدخل :

إن انتقال العالم من اقتصاد التصنيع إلى اقتصاد الخدمات و المعرفة تمخض عنه تعاظم دور بعض القطاعات الخدمية كالقطاع الفندقى ؛ الذي تطورت خدماته في السنوات الأخيرة بشكل كبير وأصبحت الصناعة الفندقية من أهم الصناعات الخدمية المعول عليها في الوقت الراهن.

و بسبب ازدياد حدة المنافسة بين الفنادق المختلفة ضمن بيئة العمل الفندقى أخذ عامل الجودة دورا مهما في تميز المنتج الخدمى لكل فندق من هذه الفنادق وأصبح معيارا مهما في اختيار الفندق للحجز و الإقامة به ، كما أصبحت هذه الأخيرة نھجا متبعا في تقديم الخدمات المتنوعة للزبائن من أجل الفوز برضاھم و ولائھم . وبناء على هذا برز مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين و يعتبرھم عملاء داخليين يسمى التسويق الداخلى ، إذ يركز دوره على تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا الزبائن وذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة ترفع من مستوى مهارات و قدرات العاملين ، وزيادة وعيھم و إدراكھم بالدور المنوط بھم في تحقيق أهداف الفندق . ونظرا للخصائص التي تتميز بها الخدمات الفندقية بتغلب الجانب الإنساني على الجانب الفنى، و وجود اتصال كثيف بين مقدمي الخدمات والزبائن (الضيوف)، فان مقدم الخدمة يلعب دورا مهما في تسويق الخدمات الفندقية وتفعيل جودتها، فالأفراد في هذه المؤسسات الفندقية هم الأساس في إقناع الزبائن و نيل رضاھم . و بالتالي بات من الضروري على المؤسسة الفندقية أن تولي اهتمامها بمقدم الخدمة وهذا بتلبية جميع حاجاته و رغباته ، كي تتمكن من تحسين جودة خدماتها المقدمة و عليه تستطيع الحفاظ على مكانتها و صدارتها في السوق ، و لن يأتي هذا إلا بتبني أو انتهاج مفهوم التسويق الداخلى.

مشكلة الدراسة :

من خلال هذا الطرح يمكن إبراز معضلة الدراسة في صياغة السؤال الرئيسى التالى :

ما مدى مساهمة التسويق الداخلى في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق بوغزة بتيارت؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى بلورة إطار نظري وفكري حول أثر التسويق الداخلى على جودة الخدمة الفندقية ارتأت الدراسة الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

✓ ما هي الأسس النظرية التي يركز عليها مفھوم "التسويق الداخلى" و "جودة الخدمة الفندقية" ؟

✓ هل توجد علاقة بين التسويق الداخلى و جودة الخدمة الفندقية في فندق بوغزة ؟

✓ هل تؤثر ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع المرتبطة بمقدم الخدمة على تحسين جودة الخدمة

الفندقية بفندق بوغزة ؟

الفرضيات : يسعى مخطط الدراسة الإجابة على الفرضيات التالية .

الفرضية الرئيسية : " ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الفندقية في فندق بوغزة بتيارت ؟ " .

للإجابة على فرضيتنا الرئيسية تم تقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات متعلقة بالجانب النظري و ثلاث فرضيات متعلقة بالجانب التطبيقي على النحو التالي :

فرضيات الجانب النظري :

- إن الدراسة المستفيضة لمفهوم التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية تبرز مدى الترابط الوثيق للمفهومين في الصناعات الخدمية و يظهر هذا الترابط بشكل جلي في الصناعة الفندقية لكون جودة الخدمة في هذه الصناعة ترتبط بشكل كبير بمقدميها وبالتالي تتأثر جودة الخدمة الفندقية بالتسويق الداخلي الذي يعتبر العاملين زبائن داخليين يجب تلبية حاجاتهم و رغباتهم .
- توجد علاقة بين التسويق الداخلي و تحسين جودة الخدمة الفندقية من خلال تفعيل تطبيقات الموارد البشرية (من اختيار وتوظيف وتدريب وتمكين للعاملين) .
- إن تطبيق تقنيات التسويق الخارجي على العاملين وإرساء مناخ ثقافي عماده الخدمة والجودة والإبداع حتميا يؤثر على جودة الخدمة الفندقية.

فرضيات الجانب التطبيقي :

- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على جودة الخدمة بفندق بوغزة تيارت ؟
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مقدمي الخدمة و جودة الخدمة بفندق بوغزة ؟
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) و جودة الخدمة بفندق بوغزة ؟

أهمية البحث :

يكتسي البحث أهميته من الاعتبارات التالية :

- ✓ تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع الفندقية باعتباره قطاع خدمي له أثر على اقتصاديات الدول .
- ✓ أهمية تطبيق التسويق الداخلي لدى المؤسسات الفندقية .
- ✓ زيادة المنافسة في سوق الخدمات الفندقية مما جعل كل مؤسسة تسعى جاهدة إلى الحفاظ على مكانتها و صدارتها من أجل تقديم أجود الخدمات محافظة في ذلك على أكبر عدد من الزبائن.

أهداف البحث :

تسعى هذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- ✓ محاولة التطرق لأهم الأسس والأطر النظرية والمعرفية التي تركز عليها جودة الخدمة الفندقية والتسويق الداخلي ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين.
- ✓ محاولة إبراز الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الفندقية.
- ✓ محاولة الإطلاع على واقع التسويق الداخلي بالمؤسسة الفندقية محل الدراسة و انعكاساته على جودة الخدمات المقدمة .
- ✓ محاولة إبراز دور العاملين (مقدمي الخدمة) في المؤسسة الخدمية الفندقية و تأثيرهم على جودة الخدمة .
- ✓ محاولة إبراز دور العاملين (مقدمي الخدمة) في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق بوعزة من خلال وجهة نظر الزبائن و هذا ما سنتطرق له في الدراسة الميدانية للفصل الثالث من بحثنا هذا.
- ✓ الإحاطة بجميع جوانب هذه الدراسة من معلومات و بيانات وجعلها مرجعا يعتمد عليه في البحوث اللاحقة .

مبررات اختيار الموضوع :

- إن أسباب اختيار الموضوع تعود إلى اعتبارات شخصية ترجع إلى طبيعة تكويننا الجامعي في حقل التسويق واهتمامنا الشخصي بموضوع التسويق الداخلي وأثره على تحسين جودة الخدمة .
- أما الاعتبارات العلمية فيمكن حصرها فيما يلي :
- ✓ إبراز أهمية و دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الفندقية .
 - ✓ ضعف الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات الفندقية وعدم تلبية حاجات ورغبات هذه الموارد (من خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي) الأمر الذي أنجر عنه تدني وانخفاض جودة الخدمات الفندقية.
 - ✓ الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحقيق الأداء المميز للمؤسسة الاقتصادية الخدمية عموما والمؤسسة الفندقية على وجه الخصوص من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
 - ✓ ندرة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية .

حدود البحث :

تم إنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

الحدود الموضوعية :

1. نظريا يهدف هذا البحث إلى الإحاطة بجوانب فكرية ومعرفية ذات الصلة بحقل التسويق و التسويق الداخلي على وجه الخصوص ، وبلورة إطار نظري ومعرفي لعلاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة في الصناعة الفندقية ، من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار فرضياتها في إطارها النظري.

2. للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها لابد من تحديد الإطار المفاهيمي الذي ينبغي تناوله في الدراسة وقد تم التطرق للعديد من المفاهيم كالتسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية ، وقد تم توظيف هذه المفاهيم بحسب المضمون المقترح ضمن فقرة التعريف بأهم المصطلحات المشار إليها ضمن هذه المقدمة.

الحدود المكانية : لقد اقتصرت الدراسة على فندق بوعزة بولاية تيارت .

الحدود الزمانية : لقد انحصرت مدة إنجاز هذه الدراسة ما بين التبرص وإتمام عملية الاستقصاء حوالي ثلاثة أشهر (أبريل ، ماي ، جوان) متمثلة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2018/2019 .

المنهج المتبع في البحث :

تحقيقا لأهداف البحث و بغية تحليل إشكالية الدراسة، و بهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة اعتمد الباحث على توظيف المناهج التالية :

المنهج الاستنباطي : بالاعتماد على أدوات الوصف و التحليل تم التطرق لأجزاء البحث لتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، و يعتبر هذا الأسلوب مناسباً لتقرير الحقائق و التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع التسويق الداخلي و دوره في تحسين جودة الخدمة الفندقية ، إذا قام الباحثان بالمسح الميداني للمؤسسة الفندقية محل الدراسة و المتمثلة في فندق بوعزة تيارت، باستخدام أدوات الدراسة الممكنة كالمقابلة والاستبيان والملاحظة وتوظيف تقارير الأداء والوقوف على أهم العراقيل التي تحول دون تحقيق ذلك، سعياً في الأخير إلى تقديم الحلول والعلاجات التي تمكن هذه المؤسسة من تحقيق التميز في جودة الخدمة.

المنهج الاستقرائي : من خلال تحليل المعلومات و المعطيات التي تم التوصل إليها في الدراسة التطبيقية ، وكذلك تحليل الاستبيان باستخدام نظام التحليل الإحصائي للحزم الاجتماعية SPSS 20 .

الدراسات السابقة :رغم ندرة الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية على الساحة الوطنية والعربية والعالمية ، إلا أن الباحث استطاع الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة

بالموضوع، وهذا لبلورة الإطار النظري والتطبيقي للبحث والاستفادة من النتائج المتوصل إليها، ومن أهم هذه الدراسات:

1. دراسة الطائي حميد عبد النبي، " قياس تقويمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين". كتاب. الأردن بدون دار النشر. 2001. والتي كان هدفها:

✓ التعرف على مدى نجاح الفنادق الأردنية في تطبيق برامج التسويق الداخلي.

✓ التعرف على تقييمات العاملين في الفنادق عينة الدراسة لإجراءات التسويق الداخلي، وترتيبها من وجهة نظرهم و الوقوف على أية فروق ذات دلالة إحصائية في التقويمات طبقاً لمتغيرات الدراسة المستقلة.

و عليه توصلت هذه الدراسة إلى أن إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من قبل الإدارة الفندقية عينة الدراسة بشكل عام تمثل تقويماً غير محايد للعاملين في هذه الفنادق، وهذا يعني في واقع الأمر أن إجراءات التسويق الداخلي لم ترق إلى مستوى الطموح، ويجب وضع الحلول المناسبة لها.

2. احمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة)، 2009/2008. تناولت هذه الدراسة كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر، من خلال عينة من المؤسسات الفندقية ذات خمسة (5) نجوم في الجزائر، وقد توصلت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية الجزائرية، تمثلت عناصره أساساً في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير، ووضع إستراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة.

3. صالح عمرو كرامة الجريبي، " اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)"، (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة)، سوريا، 2006. أجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي اليمني، وهدفت لقياس 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.

4 - بوبكر عباسي ، " دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة) رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2009/2008 . تناولت هذه الدراسة موضوع يخص دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية مع تطبيق ذلك ميدانيا على مستوى المؤسسات الفندقية في ورقلة ، من خلال عينة من المؤسسات الفندقية ذات خمسة (5) و(3) نجوم في ورقلة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى بناء نموذج يبرز دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مع تقديم شرح لهذا النموذج وتوضيح أهم أبعاده كما قامت بتوضيح دور النموذج المقترح في تحسين جودة الخدمة الفندقية . " اقتراح نموذج حول التسويق الداخلي في المؤسسة الفندقية " .

أهمية الدراسة الحالية مقارنة الدراسات السابقة :

أوجه الاختلاف :

✓ اقتصرت دراستنا على دراسة ميدانية لفندق واحد على عكس إحدى الدراسات السابقة التي شملت مجموعة من الفنادق .

✓ ركزت دراستنا على محاولة إبراز دور العاملين (مقدمي الخدمة) في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق بوعزة من خلال وجهة نظر الزبائن (النزلاء) على عكس إحدى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع على شقين من وجهة نظر الموظفين و الزبائن معا .

✓ تحددت دراستنا على إبراز دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الفندقية و هذا بالتركيز على رأي و وجهة نظر الزبائن (النزلاء) اتجاه مقدمي الخدمات من خلال أسئلة الاستبيان المقدمة لهم .

✓ ركزت دراستنا على إبراز دور ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع لمقدمي الخدمة من وجهة نظر النزلاء .

✓ من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية تم تقسيم أسئلة الاستبيان على ثلاث محاور رئيسية تمثلت في :

- المحور الأول : دور مقدمي الخدمة في تحسين جودة الخدمة الفندقية (10 أسئلة) .

- المحور الثاني : أثر ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) في تحسين جودة الخدمات الفندقية (10 أسئلة) .

- المحور الثالث : جودة الخدمة الفندقية (10 أسئلة) .

على عكس الدراسات السابقة التي اعتمدت إحداها على تقسيم أسئلة الاستبيان لخمس محاور تخص الأبعاد الخمسة لقياس الجودة.

أوجه التشابه :

تبرز أوجه التشابه بين دراستنا و الدراسات السابقة في :

✓ الجانب النظري بصفة عامة (مفاهيم و تعريفات) في بحوث التسويق لإبراز الدور الرئيسي لمفهوم

التسويق الداخلي و جودة الخدمة الفندقية .

✓ المؤسسات الخدمية الفندقية .

هيكل البحث :

لمعالجة هذا الموضوع ارتأينا إلى تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول اثنان نظري و واحد تطبيقي كالتالي :

الفصل الأول : تناول هذا الفصل الذي كان معنونا بـ " التسويق الداخلي (الإطار النظري)"، ثلاث مباحث

حيث تعرض في المبحث الأول الذي كان بعنوان: "ماهية التسويق الداخلي كمدخل تمهيدي حيث تم تعريف

التسويق الداخلي و ذكر أهدافه و العوامل المؤثرة فيه مع إبراز أهميته . وتناول المبحث الثاني الذي كان معنونا بـ:

"أبعاد و مكونات التسويق الداخلي و الخصائص التي تميزه"، أبعاد التسويق الداخلي بصفة عامة، وبعدها تطرق

إلى مكوناته و خصائصه . وعرج المبحث الثالث الذي كان معنونا بـ: "المزيج التسويقي و نماذجه و نتائج

تطبيقه"، إلى ذكر عناصر المزيج التسويقي الداخلي وانتهى المبحث بتوضيح و شرح لنماذج عنه استنادا إلى

الأشكال . و انتهى الفصل بإعطاء تعريف كامل للتسويق الداخلي مبرزاً دوره الأساسي في صناعة الفندقية

باعتباره مصدر الميزة التنافسية لهذه الصناعة، كونه احد الركائز الإستراتيجية لتحسين وتطوير جودة الخدمة

الفندقية.

الفصل الثاني : المعنون بـ " ماهية جودة الخدمات الفندقية"، وتم تناول هذا الموضوع من خلال ثلاث مباحث،

عالج المبحث الأول: "الإطار المفاهيمي و المعرفي للخدمة الفندقية"، من خلال إبراز أهمية اختيار الأفراد في تحسين

جودة الخدمة الفندقية، ودور التدريب على الجودة وخدمة الزبائن (الضيوف) في تعزيز و تفعيل جودة الخدمة

الفندقية، وانتهى المبحث بتبيان اثر تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات لهم في تحسين جودة الخدمة الفندقية.

وتناول المبحث الثاني: "الإطار المفاهيمي و المعرفي لجودة الخدمة الفندقية"، حيث استهل هذه الدراسة بتبيان

دور واثـر تحفيز العاملين في ترقية جودة الخدمة الفندقية باعتبار أن التحفيز هو أسلوب تسويقي هدفه ترغيب

الموظف في العمل، وتم التطرق بعد ذلك إلى أهمية ودور الاتصال التسويقي الداخلي في تفعيل جودة الخدمة

الفندقية باعتباره جوهر الفكر التسويقي الداخلي وهذا من خلال نشر المعلومات التسويقية في أوساط العاملين، وتسييرها من خلال تطبيق نظام تسيير المعرفة التسويقية، وانتهى المبحث بإبراز دور الرضا الوظيفي للعاملين في تحسين جودة الخدمة الفندقية، الذي لن يتأتى إلا بتحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

وحاول المبحث الثالث التطرق لـ "علاقة التسويق الداخلي بتحسين جودة الخدمة"، من خلال إبراز دور ثقافة الخدمة في تطوير جودة الخدمة الفندقية، وأهمية تطبيق التسويق الداخلي كأداة لنشر ثقافة الخدمة الفندقية، ثم تناول المبحث ثقافة الجودة ودورها في تعزيز جودة الخدمة الفندقية، من خلال تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة كأداة لنشر ثقافة الجودة، وتعزيز وتنمية العمل الجماعي من خلال الاهتمام بفرق العمل وتطويرها وتوجيهها لخدمة الزبائن (الضيوف)، وانتهى المبحث بتبيان أثر ثقافة الإبداع على جودة الخدمة الفندقية، من خلال التطرق لمفهوم وأهمية الثقافة الإبداعية في الصناعة الفندقية ودورها في تطوير جودة الخدمة الفندقية.

الفصل الثالث : تم فيه التطرق للجانب التطبيقي من خلال تشخيص واقع التسويق الداخلي في فندق الإخوة بوعزة تيارت وانعكاساته على جودة الخدمات الفندقية، وتمت معالجة إشكالية هذا الفصل ضمن ثلاث مباحث، تطرق المبحث الأول الذي كان تحت عنوان "واقع قطاع الفنادق بولاية تيارت (مدخل تمهيدي)" لواقع قطاع الفنادق بولاية تيارت من خلال معرفة أهم العراقيل والمحضرات التي تعيشها المؤسسة الفندقية، كما تم التطرق لتحليل واقع التسويق الداخلي وجودة الخدمة به، وتناول المبحث الثاني الذي عنوانه "منهجية إعداد الاستبيان" الأدوات التي استخدمها الباحث في دراسته الميدانية، مع توضيح مجتمع وعينة الدراسة، وبعدها تناول الباحث الخصائص الديمغرافية والاجتماعية التي ميزت عينة الموظفين وعينة الزبائن (الضيوف)، لمعرفة توجهات العينتين ديمغرافيا واجتماعيا. وعرج المبحث الثالث والذي كان تحت عنوان "التحليل الإحصائي لأبعاد الدراسة" إلى عرض وتحليل نتائج المقابلة والملاحظة والاستبيان .

الصعوبات الملازمة لإنجاز البحث:

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

- ✓ صعوبة الحصول على مؤسسة فندقية لتطبيق الدراسة الميدانية .
- ✓ صعوبة تجميع المراجع والمصادر ذات العلاقة بموضوع البحث .

✓ عدم تعاون مسؤولي المؤسسات الفندقية محل الدراسة والموظفين في إنجاز البحث وهذا راجع لغياب ثقافة البحث العلمي لدى هؤلاء، بالإضافة إلى تقديم معلومات مضخمة عن الأداء والتسيير، والتستر عن المعلومات الحقيقية .

✓ نقص المراجع التعريفية و الإحصائية لقطاع السياحة بصفة عامة و المؤسسات الفندقية بصفة خاصة.

✓ شبه انعدام للمراجع و الصفحات الالكترونية الخاصة بقطاع السياحة للولاية .

تمهيد :

يخضى الموظفون بدور هام في المنظمة من خلال تحديد مستوى جودة الخدمة والذي يعتبر بمثابة الروح المبدعة والدافعة نحو إرضاء العملاء الخارجيين عن العرض التسويقي الذي يقدمونه، وبناء على هذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين كعملاء داخليين يسمى بالتسويق الداخلي .

من هذا المنطلق فإن هذه الدراسة بحثت في مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين ، وذلك بتسليط الضوء على فندق بوغزة بتيارت ، وانعكاسات ذلك على طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة من قبل العاملين في هذا الفندق ، ومدى ظهور ذلك على مستوى قدراتها على تقديم الخدمات المتميزة وتطويرها لاستقطاب المزيد من الزبائن، وكسب رضاهم.

إن طبيعة العلاقة التي تربط منظمة الخدمات بزبائنها هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم و تلبية حاجاتهم ، و تتوقف درجة صدق أو مصداقية المنظمة في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها و العمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود ، و هذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المنظمة مفهوم التسويق الداخلي و تعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي .

و هذا ما سيتم الوقوف عليه بالتفصيل في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.
- المبحث الثاني : أبعاد ومكونات التسويق الداخلي و خصائصه.
- المبحث الثالث: المزيج التسويقي (نماذجه و نتائجه) .

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي .

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإطار العام للتسويق الداخلي حيث سيتم التعرض لطبيعة و نشأة التسويق الداخلي، وكذلك تقدم أهم النماذج التي توضح الأنشطة التي تركز عليها هذا المفهوم كما سيتم شرح و تقديم عناصر المزيج التسويقي الداخلي.

و عليه فإن التسويق الداخلي لم يأت بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة، فمفهوم التسويق هو الذي يتركز على :

- عملية التبادل الذي ينشأ بين أطراف معينة (السوق).
- التوجه بالمستهلك.
- التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة.
- التوجه بالربح في الأجل الطويل .

إذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي¹، وبينما تركز المنظمات على عمليات التبادل مع لزيائن الخارجيين، من أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين المنظمة وبالأخص الخدماتية في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضا الزبائن قد أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.

المطلب الأول : تعريف التسويق الداخلي.

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي ولكن هناك العديد من المحاولات و الأفكار لتقديم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي ، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مدير الجودة اليابانية ، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن² .

- وقد عرف (Berry 1984) التسويق الداخلي بأنه : " تطبيق للفلسفة والممارسات التسويقية بالنسبة

¹ محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية . الإسكندرية، 2008 ، ص 130.

² يسير العجامة ، التسويق المصرفي ، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص30.

للأفراد الذين يقومون بخدمة العملاء.

● وهذا التعريف يشير إلى اعتبار أن العاملين بالمؤسسة كزبائن يتم دراسة حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية احتياجاتهم لتحقيق رضاهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة للزبون الخارجي وتحقيق رضاه، وهذا ما تبتغيه المؤسسة في الأخير، حيث تعتبر أن الوظائف في المؤسسة هي منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلبي حاجات ورغبات العاملين وذلك بمراعاة قدراتهم ومدى ملائمتهم لتلك الوظائف، وهذا لكي تكون المؤسسة أكثر فاعلية في تسويق خدماتها¹.

● وقد عرف أيضا (Gumessen) التسويق الداخلي على أنه: " جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصوير كامل و فهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة وفقا لإنجاز الأهداف"².

● وكما عرف من قبل (Cahul) التسويق الداخلي بأنه " فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها"³.

● وقد اقترح kotler (2003) أن منظمة الخدمة الناجحة يجب عليها أولا أن تبيع وظائفها للعاملين بها قبل أن تبيع خدمات للزبائن في الخارج⁴.

حيث أن المنظمة إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المنظمة فإن نجاحها في جذب زبائن خارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمرا صعب التحقيق.

وترى (منى شفيق) أن التسويق الداخلي يشير إلى: " تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين"⁵.

وحسب وجهة نظر Lewis و Varey فإن مفهوم التسويق الداخلي لا ينظر للموظفين فقط على أنهم زبائن، بل يعدهم شركاء يمتلكون حق المشاركة وتحمل المسؤولية والمساهمة في عملية صنع القرار⁶.

¹ حميد عبد النبي الطائي، قياس تقنيات و إجراءات التسويق الداخلي صناعة الفنادق من وجهة العاملين، الأردن، بدون دار النشر، 2001.

² صالح عمرو كرامة الجري، اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون. دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص3.

³ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص152

⁴ محمد فريد الصحن. قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر. 1996، ص 406.

⁵ منى شفيق. التسويق بالعلاقات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر، 2005. ص 3.

⁶ هاني حامد الضمور. تسويق الخدمات، ط 3، دار وائل للنشر. الأردن، 2005. ص3.

المطلب الثاني : أهداف التسويق الداخلي و العوامل المؤثرة فيها.

أولاً : أهداف التسويق الداخلي .

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إل ثلاثة مستويات من الأهداف وهي ¹ :

1-1 هدف على المستوى العام: وهو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

2-1 هدف على المستوى الاستراتيجي : هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها ويتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الداخلي والزبون الخارجي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي .

3-1 هدف على المستوى التكتيكي : هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن الأفراد هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة والجدول التالي يلخص أهداف التسويق الداخلي و يمكن تلخيص هذه الأهداف في الجدول التالي :

الجدول رقم (01-01) ملخص أهداف التسويق الداخلي:

التطبيقات	مستوى الأهداف
جعل العاملين أكثر تفهما و تحفيزا و اهتماما بالعملاء	الهدف العام
خلق بيئة داخلية التي تدعم الشعور بالعميل و تفتح البيئية بين الأفراد. دعم الطرق الإدارية. دعم سياسة الأفراد و سياسة التدريب الداخلي و دعم الإجراءات التخطيط و الرقابة.	الهدف الاستراتيجي
إن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم إن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين . يجب عليهم قبول الخدمات و النشاطات الأخرى التي يتوقع منها دعمها عند اتصالاتهم بالعملاء. يجب تطوير الخدمة كاملة و أن تقبل داخليا قبل طرحها للأسواق.	الهدف التكتيكي

keller ; the Impute of internet marketing efforts in distribution services.2006.p112.

¹رائد ضيف الله الشوبكة ، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين . في أمانة عمان الكبرى. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010.ص14-15.

وإذا كان من الممكن التأكد من مدى التزام العاملين في المنظمة بضمان الهدف المتعلق بتقديم أفضل معاملة العملاء وأنهم متحفزون على فعل ذلك، و أنهم يرون أنفسهم يعملون بحماس في تحقيق أهداف المنظمة ، وإذا كان التسويق الداخلي هو المفتاح لذلك فإن من الثابت والاحتمال الكبير هو نجاح المنظمة على المدى الطويل. بالإضافة إلى أهداف أخرى تتمثل فيما يلي¹ :

- ✓ يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون و جودة الخدمة .
- ✓ الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات .
- ✓ تحفيز العاملين و إثارة دافعيتهم نحو انحاز وظائفهم بكفاءة وتغير مواقفهم و سلوكياتهم تجاه الزبائن.
- ✓ التسويق الداخلي يمكن من تحسين جميع العمليات في المؤسسة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين في سبيل الحفاظ على العاملين الجيدين و المناسبين .
- ✓ جذب العاملين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن .

ثانيا : العوامل المؤثرة في أهداف التسويق الداخلي

هناك ثلاثة اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي هي² :

1 - 2 تنمية ثقافة المؤسسة : إن تحديد مشكلة الثقافة التنظيمية للمؤسسة يعتبر الأساس لأهم المعايير والقيم التي تسعى المؤسسة لنشرها، ولتمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها ، ويعنى ذلك توفير فهم كامل و مشترك لدى أعضاء المؤسسة لهذه القيم ومن أمثلتها :

(العميل دائما على حق ، مظهر العاملين هام لإرضاء العملاء - الجودة المتحققة من أول مرة ، السرعة في الأداء، المؤسسة مستعدة لخدمة المجتمع المحلي) .

لهذا يجب أن يعمل التسويق الداخلي في هذا الصدد على تحقيق ما يلي :

- ✓ تمكين العاملين والمشرفين على تقبل وتفهم رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها والسلع والخدمات التي تقوم المؤسسة بتقديمها .
- ✓ تنمية التوجهات لدى العاملين و المتعلقة بعلاقتهم مع بعضهم البعض من ناحية ، وعلاقتهم بالأسواق التي يتعاملون معها من ناحية أخرى .

¹أمل إبراهيم الحاج وهاني .حامد الضمور ، أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد6 ، العدد 1 ، 2010 ، ص 42.

²بوبكر عباسي ، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الفندقية .مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق . تخصص تسويق . جامعة قاصدي مرباح . ورقلة . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق ، 2009 . ص 38- 39.

✓ تنمية مهارات العاملين في تحقيق الاتصالات الفعالة و المهارات التفاعلية و التي تحقق التفاهم في الأداء على مستوى المؤسسة ككل .

2 - 2 الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها : وذلك من خلال وضع برامج و خطط تضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم لهذا ستكون أهداف التسويق هنا كما يلي¹ :

✓ ضمان ممارسة إدارية داخل المؤسسة مشجعة لتدعيم توجهات العاملين نحو المستهلك والسوق .

✓ ضمان تدفق المعلومات و حصول العاملين على المعلومات المطلوبة التي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية .

2-3 تقديم سلع و خدمات جديدة : حيث يلعب التسويق الداخلي دورا هاما كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة و السلع و الخدمات الجديدة التي تقدمها المنظمة ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا كما يلي :

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

✓ أن تكون هناك مناعة كاملة لدى العاملين بماهية الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة لاستراتيجيات الترويجية بصفة خاصة .

✓ أن يكون العاملون على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم و هم بصدد تطبيق الاستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات الجديدة .

المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي.

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية ، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة للقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، و تطبيق فلسفة الإدارة و الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضا الزبائن².

معنى ذلك أن اعتناق أساليب و فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة، هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية ، و الأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، و هذا ما ينعكس إيجاباً على أداء و ربحية المنظمة و أهدافها المسطرة ، و يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقاً من ثلاثة

¹ بوبكر عباسي ، نفس المرجع السابق ، ص 39.

² صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق ، 2006، ص 55.

محاور¹ .

- إدارة التغيير .
- بناء الصورة العامة .
- إستراتيجية المنظمة .

1. إدارة التغيير : قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيات المعلومات ، أو غيرها من التغييرات الكبرى و التي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة و الاندفاع ، أو تفرضها ظروف معينة، و هنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول و إنجاح هذه التغييرات.

2. بناء الصورة العامة : حسب ريتشارد نورمان (R.Norman) تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق ، مفهوم الخدمة ، صورة المنظمة ، نظام التسليم ، ثقافة المنظمة في نظام إدارة منظمة الخدمة و الصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين ، سوق التوظيف ، الزبائن المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد بهدف² :

- التمتع الاستراتيجي .
- دخول السوق بفاعلية.
- تسهيل الوصول إل موارد متنوعة بأقل تكاليف.
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي ل التعريف بنقاط تمييز المنظمة ، لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التمتع في أذهان السوق ، أو القطاع المستهدف و لذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة .

3 - إستراتيجية المنظمة: تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد و الوظائف و جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و الصراع الوظيفي ، و بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه³ .

¹هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص3.

²ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000. ص 254 - 255 .

³ريتشارد نورمان ، مرجع سابق ، ص 254-256.

ويمكن إبراز أهمية التسويق الداخلي من خلال أن له العديد من المنافع و المزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها ¹ :

- **تحقيق الرضا لدى العاملين:** أحد أهم المزايا التي تنتج عن طريق تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا و الشعور بالاستقرار لدى العاملين ، فمن خلال البحث عن حاجات و متطلبات العاملين و العمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين .
- **تطوير و تحسين مستوى أداء العاملين:** يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة ، بالإضافة إلى برامج التدريب و التطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسن أداء العامل و بالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به .
- **تحسين العلاقات بين العاملين:** من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله ، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل ، بشكل جذري و بالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف .

المبحث الثاني: أبعاد و مكونات التسويق الداخلي و خصائصه .

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثير من الجهد ، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة ، و تنمية مهاراتهم و قدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم و بالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضا الزبائن و سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى بعض أبعاد التسويق و بعض المنظورات لمكوناته و إجراءات تطبيقه .

المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي.

إن أبعاد التسويق الداخلي يتم النظر إليها من وجهات مختلفة حسب كل باحث حيث سنتطرق إلى خمسة أبعاد و المتمثلة في :

أولاً : التدريب .

1 - تعريف التدريب²:

هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل .

¹ ريشارد نورمان ، مرجع سابق، ص 254-255.

² قيصر حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 2008، ص 134 .

كما تم تعريفه على أنه إجراء منظم يزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارات المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة.

2 - أهمية التدريب :

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه ، الفوائد ما يلي :

- **زيادة في الإنتاج** :حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب و على حجم الإنتاج وجودته ، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف و الأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتحصل الفرد علي الحد الأدنى المطلوب ،للأداء الملائم لهذه الأعمال ¹ .
- **الاققتصاد في النفقات** :إن التدريب هو الاققتصاد في النفقات إذ تحقق البرامج التدريبية ، مردود أكثر من كلفتها حيث إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاققتصاد في النفقات ، من سلامة الآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطرة ² .
- **تخفيض حوادث العمل** :إن الحوادث في المنظمة تكثر نتيجة للخطأ بسبب عيوب في الأجهزة و المعدات وظروف العمل والتدريب يعتبر وسيلة لتعريف العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة ، وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء علي الحوادث الصناعية ، أو على الأقل التقليل منها ³ .
- **قلة دوران العمل** :إن تدريب العاملين وتعليمهم للمعارف التي تتفق ومداركهم في زيادة قدراتهم في مزاوله أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة ⁴ .

3 - أهداف التدريب :

ويمكن أن نذكر أهداف التدريب في بعض العناصر كما يلي ⁵ :

- تحديد زيادة كفاءة المتدرب الإنتاجية بعد إنجائه للبرنامج الذي انخرط به أو خضع له .
- التبديل السلوكي أو الحركي أو النمطي لأداء التدرّب النوعي خلال تطبيقه للدروس التدريبية أو التعليمية التي تعلمها من البرامج .
- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم ، أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد

¹ عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 294 .

² عبد الغفار الحنفي . نفس المرجع . نفس الصفحة .

³ عبد الغفار الحنفي . نفس المرجع . نفس الصفحة .

⁴ السيد عليوة ، تنمية المهارات مسئولو شؤون العاملين ، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 2011 ، ص 52- 53 .

⁵ حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 ، ص 259 .

لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية¹ .

- إتاحة الفرصة للابتكار والتحديد والإبداع والتنافس الايجابي بحثا عن التفوق والتميز أو مواكبة لروح العصر و مستجداته ، وإعداد للمستقبل ومتطلباته ، للتكيف مع الاكتشافات والاختراعات التكنولوجية ومعداتها .
- تمكين الأفراد و المنظمات من إعادة تأهيل بعض العناصر و الموارد البشرية المتاحة و الفائضة عن الحاجة لمهن ووظائف أخرى ذات تخصصات مختلفة و هو ما يسمى بالتدريب التحويلي .

ثانيا : فرق العمل² :

1 - تعريف فرق العمل: هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بها كما عرفها آخرون بأنها مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق غاية مشتركة لا يستطيعون الوصول إليها بصورة فردية .

2 - أهمية فرق العمل هي:

- التعاون فهذا المفهوم يزيد فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصداقية و الخروج بنتائج جيدة و الاستغلال الجيد لمهارات و قدرات العاملين .
- نقل المعلومات ويعتمد هذا الأسلوب على الاتصال المستخدم فتصل المعلومات ببسر و سهولة يؤدي إلى زيادة كفاءة عمل الفريق .
- الاستخدام الأمثل للموارد حيث تستخدم الموارد بشكل صحيح بعيدا عن الإسراف بها و الهدر .

ثالثا : تمكين العاملين³ .

1 - تعريف تمكين العاملين :

- يقصد به مشاركة العاملين في الصلاحيات و السلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة .
- كما أشار آخرون إلى أنه منح العاملين ما يكفي من السلطة و توفير المواد اللازمة مع حرية العمل لجعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية .

2 - فوائد التمكين : للتمكين عدة فوائد نذكر منها :

¹مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، كلية التجارة ، جامعة المنوفة ، مصر ، 2008 ، ص 334 . .

²رائد ضيف الله الشويكة ، مرجع سابق ، ص 25- 27 .

³رائد ضيف الله الشويكة ، مرجع سابق ، ص 23- 25 .

- يزيد الولاء التنظيمي بين العاملين لتنفيذ قرارات التي شاركوا و اتخذوها بأنفسهم مما يساعد على الوصول إلى قرارات رشيدة .
- يساعد على تفهم العاملين لظروف وأهداف وإمكانيات و استراتيجيات المنظمة ومن ثم الالتزام بتحقيقها .
- يساعد على إشباع العديد من الرغبات و الدوافع النفسية لدى العاملين مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الرضا الوظيفي .

رابعاً : التحفيز .

- 1 - تعريف التحفيز :** يعرف التحفيز بأنه « العملية التي تسمح لنا بدفع وتحريك الأفراد من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة لتحقيق هدف معين »¹ .
- 2- أهداف التحفيز:** تحقق الحوافز عدة أهداف أهمها ما يلي² :

- دفع الروح المعنوية للعاملين .
- تحسين الإنتاجية .
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين .
- مكافأة الأداء المتميز .
- تشجيع المنافسة بين الأفراد .
- تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب .

خامساً:الاتصال الداخلي .

1 - تعريف الاتصال الداخلي :

تم تعريفه من قبل إبراهيم أبو عرقوب بأنه : "عبارة عن الاتصال المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي ، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"³ .

في حين يعرفه آخر على أنه : " مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل و استخدام البيانات اللازم توفرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه و صحيحة التوقيت "⁴ .

¹ محمد القريوبي ، مبادئ الإدارة ، النظريات ، العمليات ، الوظائف ، ط 2، دار وائل ، عمان ، 2004 ، ص 539.

² سعاد نايف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر ، 2001 ، ص 345.

³ خنيفر وفاء ، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدمية ، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2014 ، ص3.

⁴ خنيفر وفاء ، نفس المرجع ، ص3.

3- أهمية الاتصال الداخلي :

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في ما يلي¹ :

- اتخاذ القرارات : حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج و التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات .
- التوجيه : حيث يستطيع المدير باستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة و الإمكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
- التنسيق: حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة .

المطلب الثاني : مكونات التسويق الداخلي .

إن التسويق الداخلي له عدة مكونات منها من قسمها إلى مكونين و منهم من قسمها إلى أكثر حيث قسم " Bansal et al " التسويق الداخلي إلى مكونين رئيسيين هما:

- عناصر متعلقة بالزبون الداخلي منها (ولاء الزبون الداخلي ، الرضا الوظيفي ، الثقة في الإدارة) .
- مجموعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية منها (الأمن الوظيفي ، التدريب المكثف ، المكافآت العالية ، تبادل المعلومة ، تمكين العاملين وتخفيض مكانة الامتيازات ، وفيما يأتي توضيح لهذه العناصر² :

1 - العناصر المتعلقة بالزبون الداخلي :

- ولاء الزبون الداخلي : ويصف استغراق الموظف ارتباطه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها .
- الرضا الوظيفي : وينظر له على أنه تقييم لخصائص الوظيفة و الخبرة العاطفية للعمل .
- الثقة في الإدارة : وتشير إلى المدى الذي يكون فيه الفرد مستعدا أن ينسب نوايا حسنة للإدارة ويملك ثقة في أقوالها وأعمالها .

2- ممارسات إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي وتشمل :

- الأمن الوظيفي : تقديم تأمينات واقعية للموظفين على أن المنظمة لن تفصلهم عن العمل حتى في فترات

¹خنيفر وفاء ، نفس المرجع ، ص 4.

²Bansal;H.S.Mendelson.&Sharma.,B,"the Impat of Internal Marketing Activities on External Marmeting Outcomes " , journal of quality Management ,vol .6 (2001-pp66-71).

الكساد الاقتصادي ، ويعد تطبيق المنظمة للأمن الوظيفي من مكونات فلسفة التسويق الداخلي كون أن هذه الممارسة تجعل الموظفين أكثر التزاما بعملهم ، وأكثر استعدادا لتحسين الخدمات المقدمة كأهم أهداف التسويق الداخلي .

- **التدريب المكثف :** ففي ظل العولمة الاقتصادية أصبح اكتساب المعرفة واحدة من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها ، ومن بين الممارسات في ظل فلسفة التسويق الداخلي التدريب خاصة للموظفين الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن ، إذ أنهم بحاجة إلى معارف تمكنهم من تحديد المشاكل المرتبطة بهذا التفاعل وحلها ومن ثم تحقيق جودة عالية للخدمات المقدمة .
- **المكافآت عالية الارتباط بأداء المنظمة:** فإذا استقطبت المنظمة موظفين أكفاء، وقدمت لهم التدريب الكافي والأجر العالي مقارنة بالأجر في متوسط الصناعة فإن بإمكانها تحقيق أهدافها والوصول إلى أداء أعلى، إذ تقول المقولة : " إذا ملك الموظف شيئاً ما، فإنه يتصرف ويفكر في المنظمة مثل المالكين " ويرتبط ملك الموظف في المنظمة بالأسهم، وهي طريقة جيدة لتعويضات طويلة المدى تستخدمها المنظمة لكسب التزام الموظفين وتحقيق أهدافها .
- **تبادل المعلومات :** على المنظمة أن تفتح المجال بين موظفيها لتبادل المعلومات حول الإستراتيجية ، الأداء المالي والنفقات حتى تتمكن من بناء ثقة في المنظمة والتزام مهامهم . فتبادل المعلومات يعطي للموظف قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتقدم أداء أفضل من جهة أخرى يمثل تبادل المعلومات وسيلة للتغذية الراجعة تساعد الموظفين في الحكم على فعالية أنشطتهم في تحسين الأداء.
- **تمكين العاملين :** يعد تمكين العاملين طريقة ضرورية للتأثير في سلوكيات الموظف ومواقفه ، ودفعه لتقدم مستويات أعلى من الخدمات المقدمة للزبون الخارجي . ويرتبط تمكين العاملين بجانبين وهما الحرية والاحترام من جهة والطموحات والمسؤوليات من جهة أخرى، وعموماً فإن توفير محيط تمكين للعاملين له أثر إيجابي على مواقف الموظفين، و التي تترجم لي سلوكيات الدور الإضافي (**extra rôle behaviors**) الموجهة مباشرة للزبون الخارجي .
- **تخفيض مكانة الامتيازات :** إن تمكين العاملين وفتح مجال لتبادل المعلومات بفرض على المنظمة تخفيض مجال الامتيازات. التي تخلق إحساسا لدى الموظف بأنه أعلى أو أقل قيمة من زملائه . إن التمييز بين الأفراد قد يخفف من مستوى الإبداع ، الانفتاح والثقة نتيجة لارتفاع روح المنافسة بين الموظفين .

المطلب الثاني: خصائص التسويق الداخلي .

يتميز التسويق الداخلي ببعض الخصائص و المرتكزات التي سوف يتم توضيحها في هذا المطلب :

أولا : خصائص التسويق الداخلي : يتصف التسويق الداخلي بخاصيتين هما :

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية .
- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة .
- التسويق الداخلي عملية اجتماعية : فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين المنظمة و العاملين فيها ، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط ، و إنما هناك حاجات اجتماعية مثل : الأمن ، الانتماء ، و الصداقة يريدون إشباعها و هذا ما سيتحقق من خلال التسويق الداخلي .

المبحث الثالث : المزيج التسويقي الداخلي (نماذجه و نتائجه) .

من خلال تطرقنا إلى نشأة و مفهوم التسويق الداخلي ، نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي و ونماذج تفسره ، و لكن على المستوى النظري هناك غموض حول كيفية تنفيذه ، والسبب يعود إلى الآتي :

- عدم الاتفاق حول تعريف ماهية التسويق الداخلي و حدود أنشطته.
- عدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذه أو تطبيقه.
- نقص البحوث و الدراسات المتعلقة بكيفية تطبيقه أو تنفيذه.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى كل من المزيج التسويقي إضافة إلى بعض النماذج المفسرة له

المطلب الأول : المزيج التسويقي.

يمكن المزيج التسويقي الداخلي من تحليل طرق أداء الخدمات و تحديد المسؤوليات في كل وظيفة، حيث اجتهد الباحثون في تفسيره لكن اختلفوا في بعض الجوانب ، وفيما يأتي توضيح لهذا المزيج¹ :

1 - المنتج : ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية ، و تقوم المنظمة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المنظمة الخدمية الناجحة هي التي تبني الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون .

¹أطفي جوهر ، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة ، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة. 2001 ، ص 101- 103 .

وعليه فالقرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج مرتبطة بمزيج المنتج ، خط الإنتاج، مواصفات المنتج ، العلامة والتغليف في التسويق الداخلي تصبح هذه القرارات خاصة بمستويات التوظيف ، فيتضمن مزيج المنتج (الوظيفة) في التسويق الداخلي أربعة عناصر هي :

- اختيار الفرد الصحيح .
- آثار التدريب ومظهر و لباس الموظفين .
- التمكين .
- آثار فرق العمل .

و عليه فإن المنتج الداخلي يشير إلى أنواع المهام التي يؤديها الزبون الداخلي، والتطرق إلى الوظيفة كمنتج داخلي كما يشمل أيضا على معرفة المزايا المالية والمعنوية و يقتصر على تحديد المهام المطلوب أدائها و التي تضيف قيمة وفائدة للزبون الداخلي، و من بين ذلك الراتب والمكافآت المالية.

وقرار تطوير المسار المهني كما يمثل المنتج الاستراتيجيات التسويقية والخطة التسويقية، وما يطبق على المنتج لبيعه يقابله القيم والمواقف والسلوكيات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية .

2 - التسعير: يعبر التسعير في التسويق الداخلي عن تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالوظيفة ، حيث أن التسويق الداخلي يمكن المنظمة من :

- جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم ، وتحقيق أفضل عمل من خلالهم عن طريق تحقيق رضاهم .
- سعي المنظمة نحو تحقيق رضا الموظف يجعلها تهتم بالتغذية الراجعة ، التي تحسن من سياسات العمل وظروفه لكن هذا العنصر يصعب تعريفه في التسويق الداخلي لأنه من الصعب حساب تكاليف تقديم الخدمة من الموردين الداخليين (الموظفين) إلى الزبائن الداخليين (الموظفين) ومن بين الخدمات التي يقدمها الموظف للآخر المعلومات الضرورية لإكمال المهام و لذلك فإنه يمكن تقييم الخدمات المقدمة بين الموظفين بطريقة غير مباشرة، من خلال تقييم عوائد الخدمات المتميزة نتيجة المعلومات المتبادلة بين الموظفين ، (الموردون الداخليين والزبائن الداخليين) كما ترتبط سياسات التسعير في التسويق الداخلي بنظام تعويض الموظفين ففي الوقت الذي نتكلم عن مرونة السعر في التسويق الخارجي، فان إدارة معدلات الأجور مقارنة بالموظفين الآخرين يقابله في التسويق الداخلي ، كما أنه إذا تكلمنا عن خصومات السعر للزبون الخارجي فالسلوك نفسه يمكن أن نجده في التسويق الداخلي . وذلك بمكافأة الموظفين عن تقديم خدمات ذات جودة أعلى أو عن العمل في أوقات إضافية .

وعموما يرتبط التسعير بكل ما يمكن دفعه للزبون الداخلي نظرا للإعداد الخطة التسويقية ،حيث يتم اعتماد تقييمه على مقارنة ما أعده بالخطط التسويقية المنافسة للتسويق الداخلي كما أنه إذا تكلمنا عن خصومات السعر للزبون الخارجي فالسلوك نفسه يمكن أن نجده في التسويق الداخلي، وذلك بمكافأة الموظفين عن تقديم خدمات ذات جودة أعلى، أو عن العمل في أوقات إضافية .

3 - التوزيع (المكان) : يشير التوزيع في التسويق الخارجي إلى كيفية اختيار نقاط البيع بينما يشير في مزيج التسويق الداخلي إلى ظروف عمل الموظفين، وهذا يتطلب أخذ المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات بعين الاعتبار. هذا الجزء من المزيج تتكامل فيه الحاجات الداخلية والخارجية ، حيث أن مكان تقدم الخدمات هو نفسه مكان تسليم الخدمة للزبون . كما يشير التوزيع إلى درجة السهولة أو الصعوبة المتعلقة بسفر الموظفين إلى مكان عملهم، كما يتعلق بمكان أداء الوظائف وتقديم الخدمات ويعد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أهم فكرة في هذا المكون حيث يرى أن التوزيع يمثل جميع أماكن اللقاءات ، أماكن الاتصالات الرسمية ، وأماكن التدريب. في حين يرى (MAT) أن التوزيع في التسويق الداخلي يشير إلى العمليات و الإجراءات الممارسة من طرف الموظفين (الموردون الداخليون) لتسليم المنتجات (الوظائف) للموظفين (الزبائن الداخليين) .

3 - الترويج : ويتعلق الترويج بصفة أساسية بالاتصالات الداخلية في المنظمة، ويشمل تشارك المعلومات، وتبادل المعرفة والآراء بين مختلف أعضاء المنظمة ، فعملية الترويج داخليا ترتبط بالمعلومات والمعرفة الضرورية لأداء العمل (ويتميز الاتصال بأنه مكون مهم باعتباره يربط العلاقة بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين، ويتحكم في طريقة تسليم الخدمات للزبائن فنقوات الاتصال الداخلية والتفاعلات الاجتماعية بين الأطراف السابقة يجب تصميمها والتعامل معها بحذر، كما أن التغذية الراجعة من الزبون الخارجي و التي يستقبلها الموظفون في الخط الأمامي يتم تحويلها إلى الموردين الداخليين لاستخدامها في تطوير المنتجات ، إضافة إلى ذلك فإن توقع حاجات الزبائن يحتاج إلى مناقشة وحوار واتصال بين الموظفين (الزبائن الداخليين/ الموردين الداخليين) وتتم عملية الترويج الداخلي باستخدام عدة وسائل منها الاجتماعات والدورات التدريبية و كذلك الإعلانات المرئية أو المسموعة داخل المنظمات ، وأيضا يمكن استخدام الرموز والأبطال والاحتفالات و المناسبات كوسيلة للترويج الداخلي ، كما يمكن استخدام الاستقصاء من وقت لآخر لمعرفة آراء ومشاكل الموظفين ، بالإضافة للاتصالات الشفوية المباشرة بالموظفين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم .

المطلب الثاني : نماذج التسويق الداخلي .

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق و تنفيذ التسويق الداخلي و هي :

- ✓ نموذج بييري الذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين .
- ✓ نموذج كرونروس الذي يركز على التسويق التفاعلي .
- ✓ نموذج أحمد و رفيق الذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين .

و فيما يلي أكثر تفصيل لهذه النماذج:

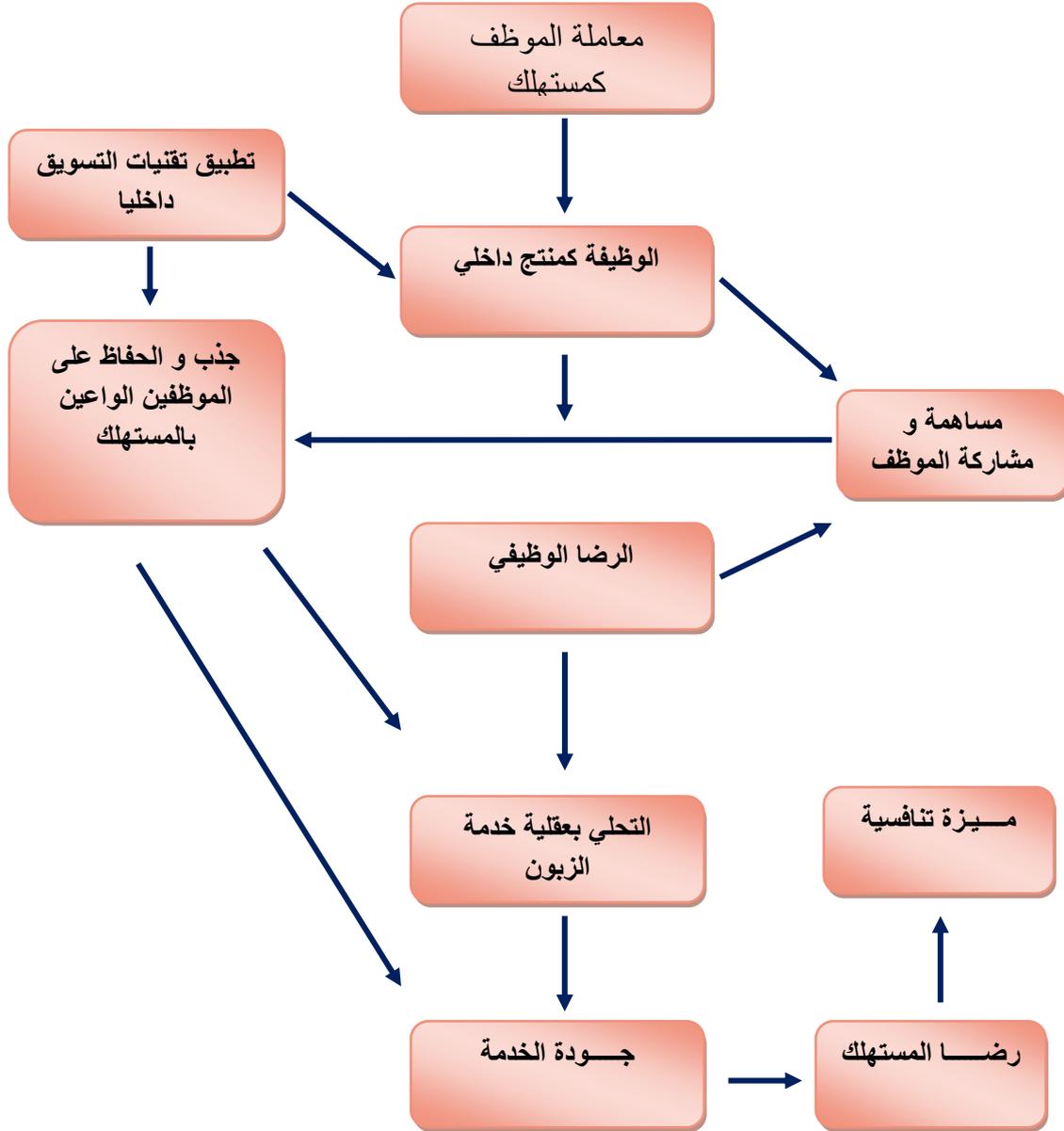
1. نموذج بييري¹ :

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية :

- الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين و يتفرع عنها الفرضيتين التاليتين .
- اعتبار الوظائف منتجات داخلية .
- تبني التقنيات التسويقية داخليا .
- و الشكل الآتي يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي .

¹ بوبكر عباسي ، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الفندقية . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق . تخصص تسويق . جامعة قاصدي مرياح . ورقة . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق ، غير منشورة . 2009 . ص 45 - 48 .

الشكل (01-01): نموذج بيرري في التسويق الداخلي.



المصدر : بوبكر عباسي ، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الفندقية .مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.تخصص تسويق.جامعة قاصدي مرباح . ورقلة .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، غير منشورة . 2009 . ص 46 .

و من خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في :

✓ إشباع حاجات و رغبات الموظفين.

✓ إعطاء فرص للموظفين لي الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة .

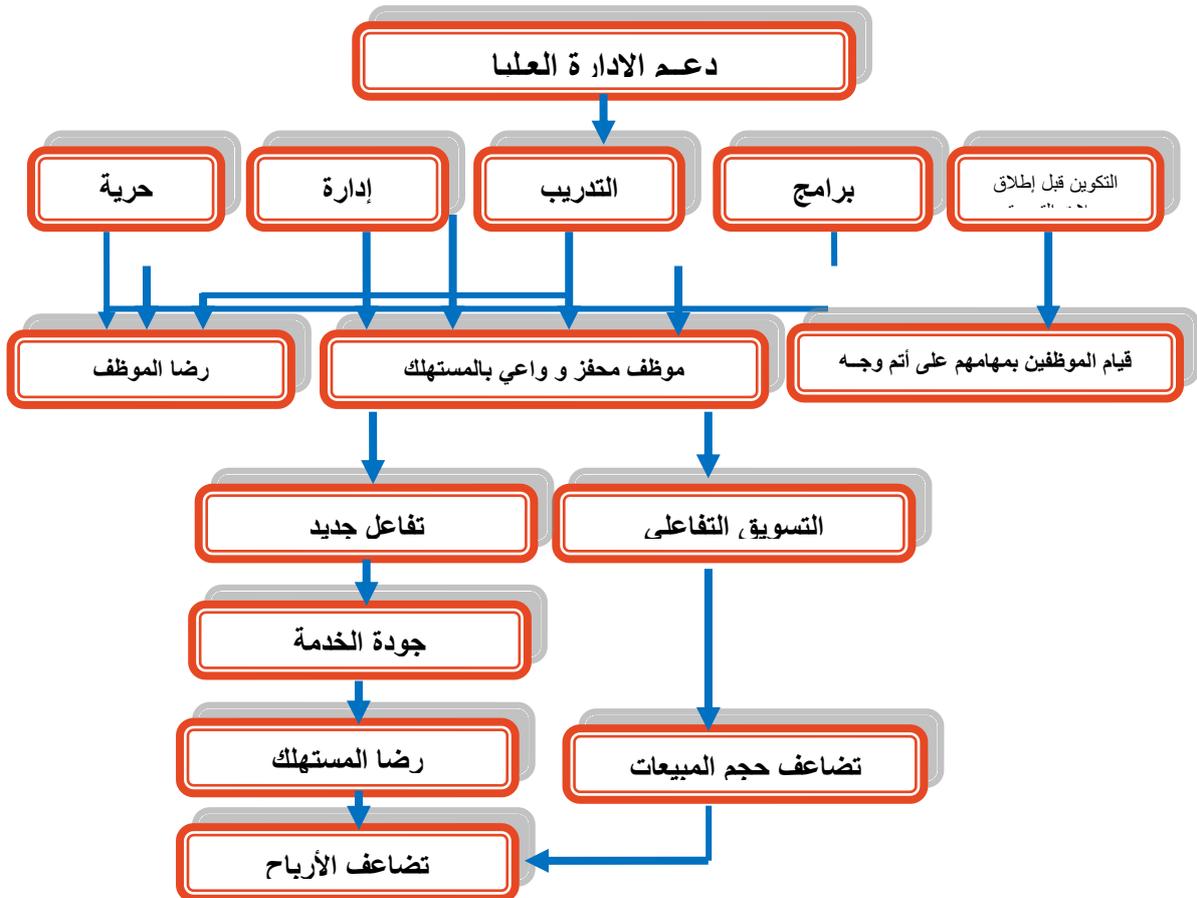
✓ الجذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين .

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي) و يساعد على الجذب و الاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهها بالمستهلك ، و المنظمة التي تمتلك موظفين راضين و موجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية و رفع حصصها في السوق .

2. نموذج كرونروس :

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة ، فرص تسويقية هامة ، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك و وعي أو إدراك بخدمة الزبون و متحلين بالعقلية البيعية ، و الشكل الآتي يوضح نموده كرونروس للتسويق الداخلي .

الشكل رقم (01-02) نموذج كرونروس في التسويق الداخلي.



يتضح من النموذج أعلاه أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا عليها و أن تلتزم بدعم برامج التدريب ، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك و استيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون¹ .

- سياسات و برامج التوظيف ، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، و تصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها .
- الإدارة التشاركية (Participative management) أي برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الإستراتيجيات.
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employés discrétions) أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات و التصرف ، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن .
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها ، من أجل أن يدرك للموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها ، وبالتالي يستطيع أن يؤديها .
- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة ، يعني وجود موظفين راضين و محفزين ، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم ، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن ، وتقديم خدمات بجودة عالية و من ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو في الأرباح وحصص المنظمة في السوق .

3. نموذج رفيق و أحمد :

بالاستفادة من النموذجين السابقين و اعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي قام كل من رفيق و أحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي ، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي .

و يتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية :

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز .
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.
- التمكين.

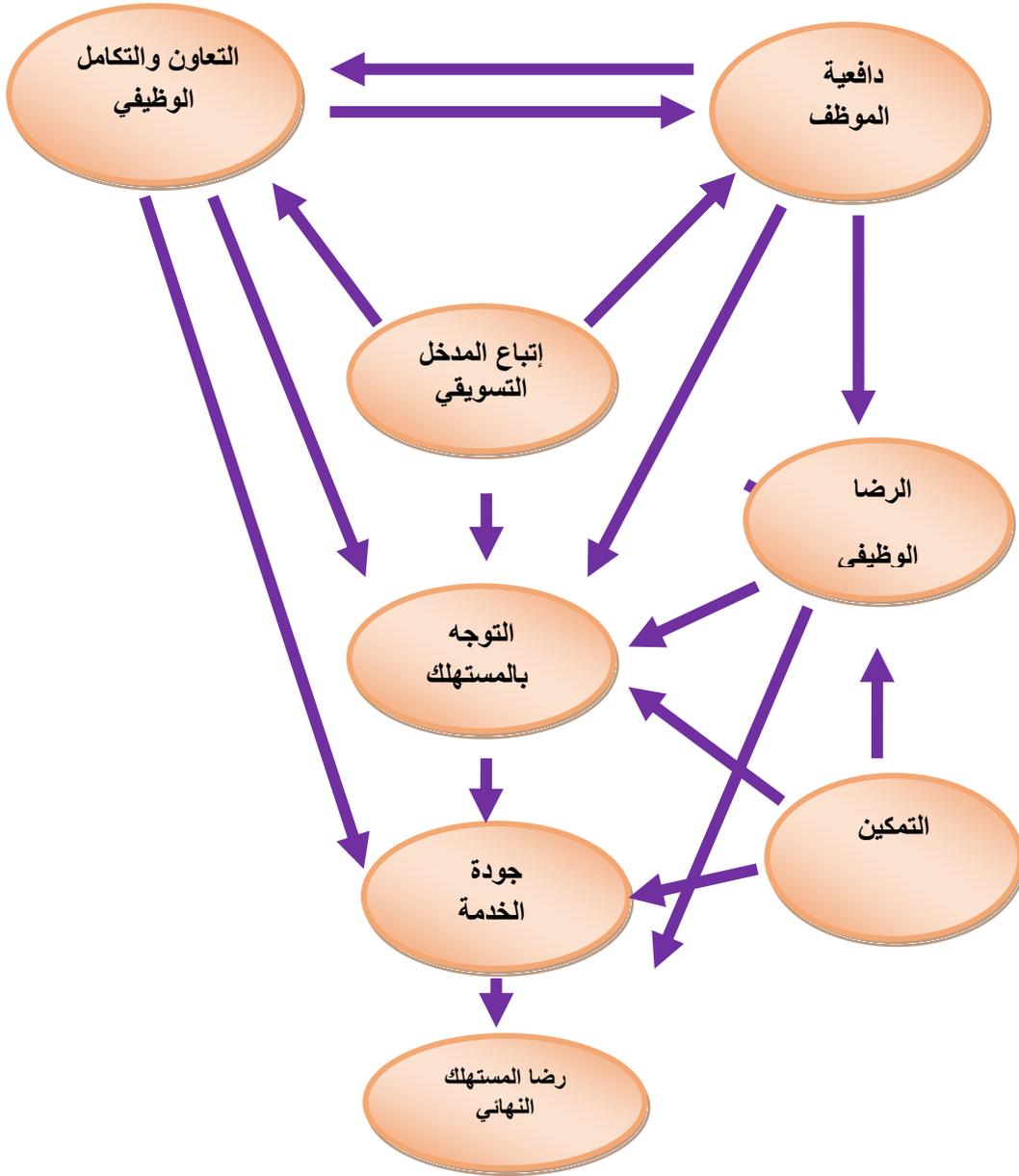
وكل هذه النماذج جاءت لتفسير الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه

¹ بويكر عباسي . مرجع سابق ، ص 50 - 51 .

بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات ذات جودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق والرقى بالمنظمة إلى درجة عالية من التميز و التنافسية .

والشكل الآتي يوضح هذا النموذج .

الشكل رقم (01-03) نموذج رقيق وأحمد في التسويق الداخلي.



المطلب الثالث : نتائج تطبيق التسويق الداخلي .

ليس من السهل أن تتبنى المؤسسة فلسفة التسويق الداخلي لذلك يتطلب منها بذل الكثير من الجهد و التواصل و التفاني في العمل ، و عند تطبيقه تترتب عليه نتائج تؤثر على المؤسسة و من أهم نتائج تطبيقه داخل المؤسسة ما يلي :

- ✓ بناء علاقات داخلية فعالة و وثيقة و متبادلة ، و إزالة كل المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية الوظيفية من خلال مفهوم التسويق الداخلي إذ يتطلب أيضا من المؤسسات أن تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف التالية :
- مساعدة العاملين على فهم و تقبل أهمية التفاعل مع العملاء من خلال فهم دورهم و مسؤولياتهم في تحقيق الجودة الشاملة .
- مساعدة العاملين على فهم و استيعاب رسالة المؤسسة و أهدافها و حملاتها الإعلانية .
- تحفيز العاملين باستمرار و إعلامهم بالنتائج الاقتصادية المؤسسة .
- استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات و المحافظة عليهم .
- بناء هوية و ثقافة تنظيمية تركز على خدمة العملاء و جودة الخدمة .
- ✓ تعزيز المرونة داخل العمل و التقليل من رقابة الإدارة على العاملين طالما أن هناك ثقافة و توجيه لدى الأفراد لخدمة العملاء .
- ✓ التسويق الداخلي أداة ناجحة لإدارة التغيير و تنفيذ فعالية داخل المؤسسة فهو يساعد على تجاوز مقاومة التغيير داخليا .
- ✓ التسويق الداخلي ركن مهم من أركان تسويق العلاقات لأن السلوك الإيجابي للعاملين يعزز من ثقة العملاء بالعاملين و بأداء المؤسسة و هذا يحقق رضا العميل في النهاية و هو ما يزيد من فرصة الاحتفاظ بعلاقات طويلة معهم .
- ✓ تحسين مؤشرات الرضا الوظيفي و الولاء للمؤسسة¹ .
- ✓ زيادة التزام العاملين و حرصهم على أداء العمل .

¹ سهام موسى دربال ، واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي - دراسة حالة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال - جامعة دمشق - 2006 ص 13 .

خلاصة الفصل :

ما نستخلصه من خلال هذا الفصل هو أن التسويق الداخلي له دور فعال و كبير في تنمية المؤسسة و هذا من خلال اهتمامها بجميع العاملين فيها ، و البحث عن كيفية إقامة علاقات تفاعلية معهم لكسب ولاء الزبون ، وهذا يجعلهم عناصر فعالة تمكنهم من تأدية مهامهم بأحسن كيفية إذا تواصلت الإدارة معهم بشكل جيد وكذلك تدريبهم وتحفيزهم ونشر المعلومات التسويقية التي يحتاجون إليها .

و ما نستنتجه من هذا الفصل ما يلي :

- تحسن أداء العاملين يؤدي إلى إرضاء العميل الخارجي .
- تحسن أداء العميل الداخلي يساوي رضا العميل الخارجي أي ولاءه للمؤسسة.

ف نجاح هذه الفلسفة يأتي من خلال دعم استراتيجيات التدريب و التحفيز و الاتصال الداخلي و التمكين و التوجه نحو الزبون انطلاقا من تطبيق أبعاد التسويق الداخلي لتقديم خدمات فندقية عالية الجودة و هذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي .

تمهيد

إن اهتمام المؤسسات الخدمية في الآونة الأخيرة أصبح منصبا على جودة الخدمة باعتبارها عنصر أساسي و مهم ، و البقاء أصبح مرهونا للأقوى من خلال امتلاك ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد مهما كانت الظروف و التي تتمثل في ميزة إرضاء العميل الخارجي في ظل تعدد الحاجات و الرغبات و البدائل أمام العميل بالإضافة على انتشار الوعي الاستهلاكي . فقد أصبحت جل المؤسسات الخدمية تولي أهمية كبيرة لجودة ما تقدمه من خدمات، و التي من شأنها أن تزيد من إمكانيات التميز في الخدمات فمن هنا كان و لابد على المؤسسة الخدمية أن تبحث على مجالات أخرى للتنافس ، فبرز مفهوم جودة الخدمة الفندقية من مجالات التميز النسبي و كمدخل من المداخل الأساسية التي لها أثر كبير في إرضاء زبائنها وهذا بانتهاج أدوات و أساليب تمكنها من التعرف على حاجاتهم و توقعاتهم حول خدمة معينة، إذ أن البحث و التغيير المستمر لا يتم إلا من خلال معرفة خصائص الخدمة المطلوبة و المقدمة .

فجاح المؤسسة و تفوقها يعتمد على تحسين مستوى تطوير جودة خدماتها، إذ أصبح أمر ضروري و محتوم عليها بتقييم الواقع و تطوير عملها تماشيا مع التطورات الراهنة بما يحقق إشباع حاجات الزبائن كضمان حماية حقوقهم. كما أنه هناك علاقة وطيدة بين مفهوم التسويق الداخلي و مفهوم جودة الخدمة الفندقية ، حيث أن هذه الأخيرة ترتبط ارتباطا كبيرا بمقدم الخدمة، فالأفراد (مقدمي الخدمات) في المؤسسات الفندقية هم الأساس في عملية إقناع الزبائن، و حلقة الوصل بين إدارة المؤسسة و زبائنها، وبالتالي فان جودة الخدمة الفندقية تتوقف إلى حد كبير على ما يمتلكه مقدموا الخدمات من مهارات و قدرات و خبرات تسويقية يستطيعون من خلالها التأثير في اتجاهات و مواقف و قناعات الزبائن (الضيوف) و كسب رضاهم، وهذه المهارات و الخبرات التسويقية لا يمكن أن تنشأ إلا من خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الأفراد الذين ينتجون الخدمات و يقدمونها للزبائن (الضيوف).

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

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي و المعرفي للخدمة الفندقية.
- المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي و المعرفي لجودة الخدمة الفندقية.
- المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بتحسين جودة الخدمات الفندقية .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي و المعرفي للخدمة الفندقية .

من بين القطاعات الخدمية التي شهدت نموا مذهلا هو قطاع الفنادق ، حيث أصبحت هذه الأخيرة 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: ماهية الخدمة الفندقية .

الخدمة الفندقية هي¹ :

"الأنشطة المادية وغير المادية التي يمكن تقديمها بشكل منفصل ، وتوفر إشباع لرغبات وحاجات الضيوف، وليس بالضرورة أن ترتبط ببيع منتج آخر ، وعند تقديم الخدمة لا يتطلب نقل الملكية " وهي: "مجموعة من الأعمال التي تؤمن للضيوف الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمات والسلع الفندقية ، خلال إقامتهم في الفندق". وعرفت الخدمة الفندقية على أنها² : "مزيج من العناصر المادية مثل الطعام والشراب، والعناصر غير المادية مثل الجو العام للفندق، الراحة والمتعة والأمان".

و عليه تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها صناعة الضيافة فيما يلي³ :

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

المطلب الثاني: الخصائص المميزة للخدمة الفندقية .

تتميز الخدمة الفندقية بعدة خصائص يمكن إبرازها على النحو التالي:

1. الملموسية: تتصف الخدمة الفندقية بعدم الملموسية كخدمة الإيواء، التسلية، الاتصال الاجتماعي... الخ.
2. الاستهلاك أثناء الإنتاج: تستهلك الخدمة الفندقية عند وقت شرائها. حيث تعتبر الخدمة الفندقية تجربة.
3. التداخل الكثيف: في خدمات الضيافة يكون التداخل والاتصال كثيفا بين أفراد الخدمة والضيوف وبين الضيوف فيما بينهم، وهذا ما يجعل جودة خدمة الضيافة في غاية الحساسية بسبب تأثير الزبائن المتواجدين في

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 و 8- ماي-2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، ص5.

2 Editions, 1993, 1-sted, p207 2 M. Huffadine, Project Management in Hotel & Resort Development. torino Mcgrowhill.

³ عطية هاشم احمد، محمد محمود عبد ربه محمد ، النظام المحاسبي ونظام محاسبة التكاليف في المنشآت الخدمية (الفنادق)، مصر: الدار الجامعية ، 2000، ص21.

- 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 للخدمة الفندقية.
4. **عدم التجانس:** خدمات الضيافة لا تكون متجانسة إلا انه بفضل التقنيات التكنولوجية الحديثة استطاعت بعض المؤسسات الفندقية تنميط بعض الخدمات فمثلا: استطاعت هذه المؤسسات استبدال الصوت البشري في المكتب الأمامي بنظام صوتي محوسب لتنظيم الضيوف.
5. **الاتساق:** نظرا لتذبذب أداء العاملين، فمن الصعب تحقيق خدمات ضيافة منمطة، ويعتمد الاتساق في أداء الخدمة والانتظام في جودتها، على نفسية الضيوف ومقدمي الخدمات الفندقية، وبصفة خاصة على مهارات مقدمي الخدمات وترحيبهم لتأدية عمل جيد، وكذلك مقدرة الضيوف وترحيبهم بتوصيل احتياجاتهم بدقة والمشاركة في عملية الخدمة، ويكون الاتساق في الخدمة حاسما لأعمال الضيافة ونجاحها، متكررين، ويشمل عدم تجانس خدمات الضيافة وافتقارها إلى الاتساق الحاجة إلى تدريب مقدمي الخدمات تعيين الأفراد الاجتماعيين والذين يمكنهم تلبية جميع حاجات ورغبات الضيوف.
6. **قابلية خدمات الضيافة للتلف:** حيث انه لا يمكن الاحتفاظ بخدمات الضيافة، فمثلا لا يمكن تخزين غرفة الفندق غير المستخدمة، واستخدامها في ليلة لاحقة، فخدمات الضيافة قصيرة العمر، ولتجنب الخسارة تفرض المؤسسات الفندقية غرامات مالية على التذاكر والغرف التي تلغى، كما أنه لا يمكن إعادة خدمات الضيافة غير المستخدمة والمطالبة بها وإعادة بيعها، وبالتالي تشمل القابلية للتلف أن خدمات الضيافة يجب أن تستهلك في نفس وقت إنتاجها لتجنب فقدها.
7. **الملكية:** لا ينتج عن شراء خدمات الضيافة واستهلاكها نقلا لملكية هذه الخدمات، فمثلا لا ينتج عن شراء خدمات المؤسسة الفندقية واستهلاكها امتلاك لتلك الغرفة في المؤسسة، وعندما يشتري الضيوف خدمات الضيافة فإنهم يشترى حق خدمة المبيت المؤقت، وبذلك يستطيع الضيف امتلاك منافع خدمة المبيت والضيافة فقط وليس الخدمة نفسها.
8. **المنافع المشتراة:** ينتج عن شراء خدمات الضيافة شراء حزمة من المنافع من خلال التجربة التي تم إنتاجها للضيف، ويتم إنتاج هذه المنافع من مصادر متنوعة وفي نفس الوقت وتمثل هذه المصادر في: (المصادر المرئية للضيف، المصادر غير المرئية للضيف (كالأعمال الإدارية: المحاسبة، تسيير المخزونات...، الصيانة والتدبير

الفندقي)، البيئة المادية والطبيعية التي تحدث فيها مواجهة الخدمة بين مقدم خدمات الضيافة والضيف، عملية التفاعل والتداخل بين مقدم خدمات الضيافة والضيف من خلال الاتصالات، التداخل مع الضيوف الآخرين المؤثرين على الضيف الذي يشتري خدمة الضيافة).

9. **عدم وجود ضمانات أو كفالات لخدمات الضيافة:** فمن النادر وجود ضمانات لخدمة الضيافة لأنها أداء وليست سلعة ملموسة، ولأن إنتاجها لا يعتمد على مقدم الخدمة فقط بل يعتمد كذلك على الضيوف أنفسهم. فعادة لا يستطيع الضيف غير الراضي أن يطالب بإعادة نقوده بسبب الخدمة الخطأ أو يطالب بتعويض لأنه يكون جزءا من عملية الخدمة ويحدد مع مقدم الخدمة نتائجها النهائي.

10. **سهولة التقليد:** بسبب الصفة غير الملموسة التي تتميز بها خدمة الضيافة، وعدم إمكانية الحصول على براءات اختراع الخدمة، يصبح من السهل جدا تقليدها من طرف المنافسين، بالإضافة إلى سهولة دخول المنافسين إلى سوق خدمات الضيافة نظرا لانخفاض تكلفة الدخول.

11. **الاعتماد على العنصر الإنساني:** خدمات الضيافة هي خدمات يغلب عليها الطابع البشري، حيث يتم تقديمها من خلال العاملين في المؤسسة الفندقية إلى الزبائن (الضيوف)، ويقتسم هؤلاء الضيوف هذه الخدمات مع ضيوف آخرين، ويكون مقدموا الخدمات الفندقية والضيوف الآخرون جزءا مهما من منتج الضيافة المقدم. ويمكن لهؤلاء الناس أن يعزوا جودة منتج الضيافة أو يدمروه. ونظرا لأن خدمات الضيافة كثيفة العمالة فان هذه الخدمات تتسم بمستوى مرتفع جدا من الاتصال الشخصي بين مقدمي الخدمة والزبائن فيما بينهم، فتؤثر جودة هذا التداخل الاجتماعي على توقعات الخدمة الفندقية وجودتها.

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

المطلب الثالث: أهداف الخدمة الفندقية .

يمكن إنجاز أهداف خدمة الضيافة في ما يلي¹:

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

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

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

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

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

¹ بيث شلاجل ويست، مفاهيم جودة الخدمة، وأبعادها المرتبطة بخدمات 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

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي و المعرفي لجودة الخدمة الفندقية .

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

المطلب الأول : توقعات الضيوف لجودة الخدمة الفندقية .

وفي هذا العصر المتميز بالتنافس والجودة، يعد المقياس الحقيقي لنجاح منظمات الضيافة هو قدرتها على إرضاء ضيوفها بشكل مستمر مع تغير أذواقهم وحاجاتهم¹، ولن يتأتى هذا إلا بتطوير وتحسين جودة الخدمة الفندقية، من خلال استشعار حاجات ورغبات الضيوف أو النزلاء ومحاولة تلبيةها .

وتختلف إدراكات الضيوف لجودة الخدمة الفندقية، وهناك متغيرين مهمين يؤثران على إدراكات الضيوف، وهما²: نمطية خدمة الضيافة، وتوقعات الضيوف. والفجوة بينهما هي المحدد الأولي لجودة خدمة الضيافة حسب Leonard و Zenithal ,Parasuraman.

1. توقعات الضيوف: يرى Parasuraman و Berry أن الضيوف هم الحكام الوحيدون على جودة الخدمة الفندقية، نظرا لان توقع الضيوف للخدمة يؤثر على رضاهم عنها. ومنه يكون فهم توقعات الضيوف من طرف إدارة مؤسسة الضيافة حرجا جدا. ولقد صنف Lesion توقعات الخدمة الفندقية في ثلاث مستويات هي³:

1-1. الخدمة الضرورية : فمثلا يجب أن يحافظ العاملون في الخطوط الأمامية للمؤسسة الضيافة على العمل حسب مقدار ساعات العمل اليومية، وتسجيل الضيوف عند وصولهم، وإعلامهم بتفاصيل الخدمة، والاهتمام الكافي بشكاوى الضيوف، ويعتقد الضيوف أن هذه الخدمات ستم تأديتها.

2-1. الخدمة المتوقعة: هي تلك الخدمات التي يتوقع الضيوف أن مقدم الخدمة يجب أن يقدمها لتكتمل الخدمة الفندقية، وهذه الخدمات هي التي يحدث التنافس فيها بين تنظيمات الضيافة، ومن أمثلة هذه الخدمات: (خيارات الدفع والحجوزات، المعلومات المتعلقة بالخدمات الفندقية والتسهيلات المادية...، وهذه الخدمات مهمة جدا، نظرا لكونها تميز مؤسسة الضيافة عن الأخرى، وهي التي يقارن بها الضيوف مؤسسات الضيافة).

¹مارتن أونيل، قياس جودة الخدمة، ورضا العميل، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص 240.

²بيث شلاجل ويست، مرجع سبق ذكره، ص 95-96 .

³نفس المرجع السابق، ص 96.

3-1. الخدمة الاختيارية (الخدمة المرغوب فيها): وهذه الخدمات يعتبرها الضيوف منحاً إضافية تعزز قيمة زيارتهم، وتساهم هذه الخدمات أيضاً في اكتساب وامتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة الضيافة.

أما بالنسبة لنمطيات الخدمة الفندقية فهي علامات مميزة يبينها مقدموا الخدمات وتتغير بتغير توقعات الضيوف، واستجابة التنظيم لمثل هذه التغيرات¹.

ومن الواضح أن تنظيمات الضيافة يجب أن تفهم جيداً زبائنها (ضيوفها)، إذا أرادت أن تفهم إدراكاتهم لجودة الخدمة، أو يكون لديها فرصة لتنفيذ برامج جودة الخدمة بنجاح، كما تحتاج إلى معرفة كيف؟ ومتى؟ يتم التداخل بين الضيوف ومقدمي خدماتهم، وتكون مثل هذه التداخلات حرجة جداً، حيث يتم فيها تقييم جودة الخدمة من قبل الزبائن، ومنه الحكم على المنظمة وعلى أدائها العام. ويرجع الفضل في دراسة هذه التداخلات إلى Carlzon (1987) الذي سمى هذه التداخلات بين مقدم الخدمة والزبون بـ "لحظات الصدق"، وقال أن المرحلة الأولى في فهم جودة الخدمة هي تعريف لحظات الصدق هذه، وتحديد الأخطاء التي يمكن أن تحدث فيها².

ولترقية وتحسين جودة الخدمة الفندقية يركز مقدموا الخدمات على المقابلة وجهاً لوجه مع الضيوف، ومن الطبيعي أن يتذكر الضيف التجربة الإيجابية والشخصية مع العاملين ويتأثر بها. إلا أن إدراك الضيف لجودة الخدمة الفندقية ينتج من تجارب مختلفة مع مقدم الخدمة خلال فترة من الوقت، ويمكن توضيح تجارب إدراك الضيف لجودة الخدمة الفندقية (قبل، وأثناء، وبعد) الحصول عليها في ما يلي³:

أ - إدراك الضيف لجودة الخدمة الفندقية قبل حصوله عليها: تتحدد المعلومات عن خدمات الضيافة بطرق متنوعة، ومن أمثلتها: (الإعلانات المتلفزة والمذاعة، إعلانات الصحف الإخبارية، المجلات والمنشورات، إعلانات صفحات الويب (الانترنت)، لوحات الإعلان في الشوارع الكبرى... الخ). وتعطي مثل هذه المعلومات الإدراك الأول للخدمات الفندقية للضيف المحتمل، وتساهم في بناء توقعاتهم.

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

¹ نفس المرجع السابق، ص 97-98.

² جيوفري سوتار، جودة الخدمة، ورضا العميل، والقيمة، دراسة علاقاتها 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 156.

³ بيث شلاجل ويست، مرجع سبق ذكره، ص 103-104-105-106-107-108.

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

ج - إدراك الضيف لجودة الخدمة الفندقية بعد استهلاكها: بعد مغادرة الضيف لمؤسسة الضيافة تستمر تجربة الخدمة، ويمكن للضيف أن يكون راض عن أداء وجودة الخدمة الفندقية المقدمة، وبهذا سيكرر الزيارة ويدعوا أفرادا آخرين لزيارة هذه المؤسسة. أو يكون الضيف غير راض عن جودة الخدمة المقدمة وبالتالي سيؤثر على أفراد آخرين من خلال إبلاغهم برداءة الجودة في هذه المؤسسة، وبهذا سيؤثر بالسلب على الأداء العام للمنظمة. ويمكن لمؤسسة الضيافة معالجة الأخطاء التي حدثت من خلال توفير جودة الخدمة الشاملة والمستمرة، ومن أمثلتها: متابعة الضيف (أثناء إقامته وبعد مغادرته) بتقوم أنواع الخدمات المقدمة وجودتها، ويمكن توزيع استبيانات مسحية لإبداء رأي الضيوف حول جودة الخدمة المقدمة، ويمكن للضيف إتمام هذا الاستبيان وإعادته في وقت لاحق، كما يمكن استخدام المكالمات الشخصية الهاتفية للمتابعة المستمرة.

المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة الفندقية .

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

كما تمثل الاستجابة، الرغبة في مساعدة الضيوف، وتوفير خدمة ضيافة فورية، ومنه تمثل مقدرة مقدمي الخدمات

¹ بيث شلاجل ويست، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

الفندقية على فهم حاجات ورغبات الضيوف ، والاهتمام بإدارة الوقت في تقديم هذه الخدمات . ويعكس التوكيد (الأمان والثقة في التعامل)، معرفة العاملين ولطفهم ومقدرتهم على الإيحاء بالثقة واكتساب ثقة الضيوف، فيتوقع الضيوف الشعور بالأمان في عملياتهم الجارية مع العاملين. ويعني التقمص العاطفي، العناية والانتباه الفردي الذي توفره منظمة الضيافة لزبائنهما (ضيوفها) من خلال عاملها.

المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة الفندقية .

أولا - قياس جودة الخدمة الفندقية :

بين راماسوامي (1996) ثلاث قياسات مختلفة يجب أن تهتم بها المنظمة الفندقية وهي¹:

1. قياسات أداء الخدمة الفندقية : والتي تركز على تقييم الأداء الداخلي للخدمة، وضمان استمرار هذا الأداء بصورة جيدة لتحقيق مواصفات الخدمة الممتازة.

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

3. القياسات المالية : والتي هدفها تحديد وتقييم الصحة المالية للمؤسسة الفندقية وبهذا يمكن أن يحدد الارتباط بين المقاييس المالية ومقاييس الزبون إمكانية إنتاج العائد من خلال الخدمة الفندقية، بينما تعطي العلاقة بين مقاييس أداء الخدمة ومقاييس الزبون تحديدا معينا لكيفية أداء الخدمة الفندقية من وجهة نظر الضيوف.

لكن لا يمكن افتراض أن الخدمة الفندقية التي تستمر في تحقيق نمطيات الأداء الداخلي سوف تستمر في توفير مستوى رضا مرغوب فيه لدى الزبون، لذا على المنظمات الفندقية أن تدمج قياسات الأداء الداخلي للخدمة مع قياسات الزبون والقياسات المالية لكي تتمكن من تحسين كفاءة التشغيل وإرضاء الضيوف والاحتفاظ بهم².

وأشار كل من : "ادفاردسون و توماسون و افريتفيت" إلى الصعوبات التي يمكن أن يواجهها مسيروا المنظمات الفندقية في قياسهم لجودة الخدمة الفندقية، وتتمثل هذه الصعوبات في³:

✓ عدم إلمام اغلب مسيري التنظيمات الفندقية بالتصاميم والنماذج التي تقيس جودة خدماتهم الفندقية.

1 مارتن أونيل، مرجع سبق ذكره، ص 242-243-244-245.

2 بيث شلاجل ويست، "مرجع سبق ذكره"، ص 99-100.

3 نفس المرجع السابق .

✓ اعتماد أغلب مسيري التنظيمات الفندقية على قياس جودة الخدمة من خلال الأداء الداخلي فقط، أو من خلال قياسات الزبون الخارجي فقط. بينما قياس جودة الخدمة الفندقية يستوجب إشراك وإدماج القياسات سالفة الذكر مع بعضها البعض.

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

وركز هؤلاء المؤلفون على عنصرين هامين في محاولة لتجنب هذه الصعوبات، هما¹:

✓ معرفة ما يجب قياسه.

✓ تصميم أداة قياس مناسبة.

وعليه تستطيع منظمة الضيافة تحديد أهدافها بوضوح وتقديم أفضل مستوى جودة لضيوفها من خلال معرفتها الدقيقة لجودة خدماتها وهذا بتطبيقها لنموذج قياس شامل لجودة الخدمة الفندقية. وشهدت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في تقديم علماء الجودة لعدد هائل من النماذج الكمية والنوعية التي تقيس جودة الخدمة الفندقية.

ومن بين أشهر هذه النماذج نجد : LODGQUAL، LODGSERV، DINESERV، والأكثر حداثة هو نموذج GRDVQUAL .

ثانيا - نماذج قياس جودة الخدمة: إن عملية قياس جودة الخدمة لا تعتبر عملية سهلة مقارنة بقياس جودة المنتجات المادية، وهذا بطبيعة الحال راجع إلى الخاصية غير المادية للخدمات، ولعل المحاولات العديدة التي قام ولا يزال يقوم بها الباحثون المختصون، لم تسفر بعد عن إيجاد نموذج بإمكانه قياس جودة الخدمة بطريقة دقيقة فهناك العديد من النماذج المستخدمة في قياس جودة الخدمة نذكر منها :

أ : نموذج تحليل الفجوات (servqual) :

ظهر هذا النموذج سنة 1985 من خلال الدراسات التي قام بها "بارا سيرامان Parassuramn" وزملائه، حيث يستند على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكا تهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة فعليا، ومن ثم

¹ نفس المرجع السابق .

تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات و الإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمس الممثلة لمظاهر جودة الخدمة .

ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الخدمة المدركة} - \text{الخدمة المتوقعة}$$

أما الفجوات التي يمكن أن تستخلص من هذا النموذج ، فتمثل فيما يلي¹:

الفجوة 01 : وتنتج عن الاختلاف بين ما يرغب الزبائن وما تعتقده المؤسسة الخدمية أنه رغبة الزبائن، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فإن هذا يشير إلى عجز المؤسسة عن معرفة وتفهم حاجات ورغبات الزبائن من خلال توقعاتهم والعكس صحيح.

الفجوة 02: وتنتج عن الاختلاف بين ما تعتقده المؤسسة أنها رغبة الزبون وبين ما تقوم المؤسسة بأدائه فعليا، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يعني أنه بالرغم من إدراك المؤسسة لتوقعات الزبائن، فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن.

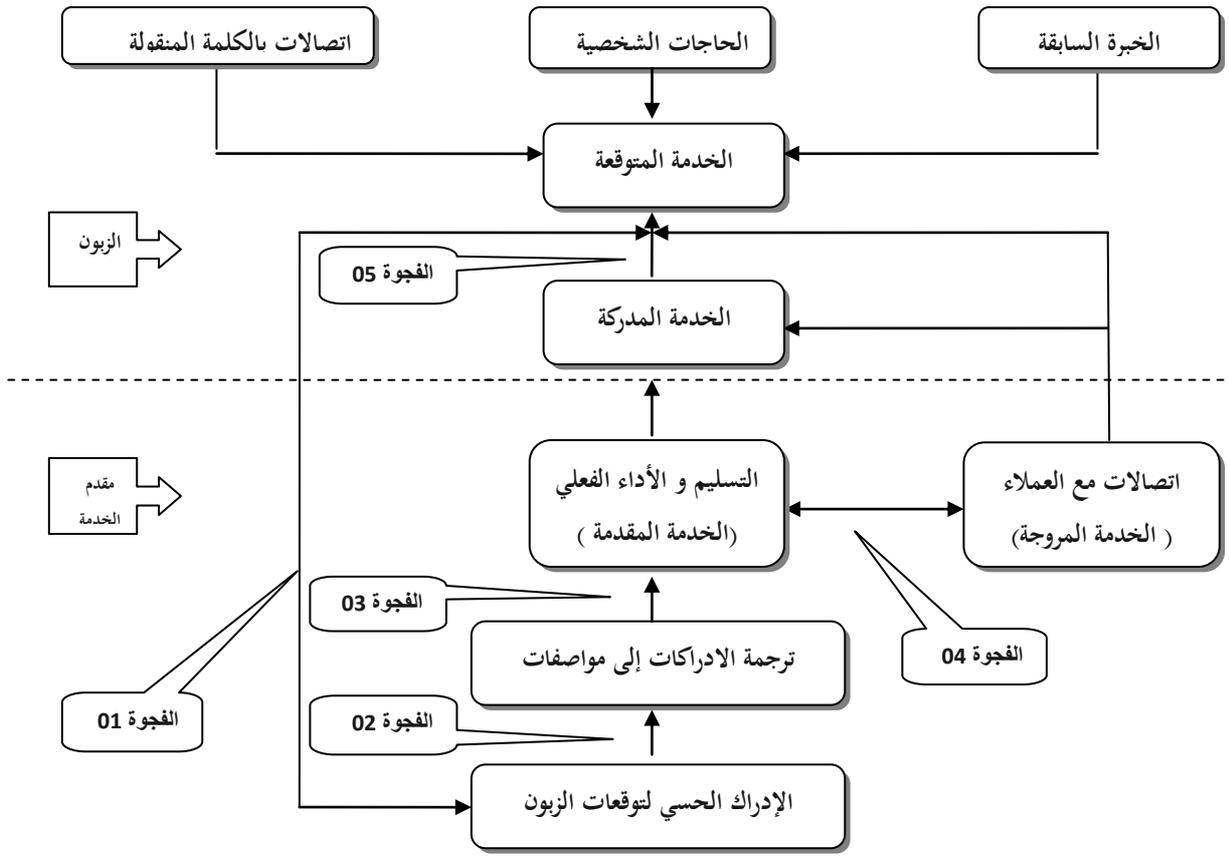
الفجوة 03: تظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يعني أن هناك اختلافاً بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن وبين ما تدركه المؤسسة، وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمات أو عدم وجود الدافعية عندهم لتقديم الخدمة وفق المواصفات المخططة، والعكس صحيح.

الفجوة 04: وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في المؤسسة، والعكس صحيح.

الفجوة 05 : هي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة، وتمثل الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، وفي حالة وجود فجوة سالبة، فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة، وتكون انطباعات سيئة عن المؤسسة الخدمية.

¹ بن أحسن ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية ، مذكرة ماجستير، في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009/2008، ص 83 .

الشكل (01-02) نموذج Servqual



المصدر : هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص 477 .

ب: نموذج الاتجاه Servperf:

استمرارا للجهود المبذولة عالميا للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة يتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصدقية وإمكانية التطبيق فقد توصل كل من Taylor و Corbin إلى مقياس آخر لجودة الخدمة يقوم على أساس انتقاد فكرة قياس جودة الخدمة عن طريق الفجوات بين الإدراكات والتوقعات. كونه يتميز بعدم البساطة وصعوبة التطبيق في الحياة العملية ، لذلك قدم هذان الباحثان هذا النموذج الجديد الذي ركز على تقديم الأداء الفعلي للخدمة أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط ، ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة لإدراكات العملاء ، السابقة والخبرات وتجارب التعامل مع المؤسسة ومستوى الرضا عن الأداء للخدمة ، فالرضا حسب هذا

النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها ، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل¹.

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:

• في غياب خبرة الزبون السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييم جودتها .

• إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فإن تقييم الزبون للخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها الزبون فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضا الزبون على مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعدة في تشكيل إدراكات الزبون للجودة وعليه نخلص إلى أن الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية :

1- أن الأداء الفعلي الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية .

2- ارتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبيا .

3- تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان و الملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج Servperf.

المبحث الثالث : علاقة التسويق الداخلي بتحسين جودة الخدمات الفندقية .

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

¹ بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء ، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص76.

المطلب الأول: أثر تسيير الأفراد على جودة الخدمة الفندقية .

أولاً : اختيار الأفراد وأثره على جودة الخدمة الفندقية .

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

أ - أهمية اختيار الأفراد : في ضوء الخصائص التي تتميز بها الخدمات الفندقية من (عدم الملموسية، القابلية للتلف، مشاركة مقدم الخدمة والزبون في إنتاج الخدمة، صعوبة اختبار الجودة... الخ) يعتمد تسليم خدمة فندقية ذات جودة عالية على موظفي المكاتب الأمامية للفندق الذين يتداخلون مع الضيوف¹، وعلى قدر لباقتهم وحسن تعاملهم يأخذ الضيف الانطباع الأول عن الفندق.

ومن هنا تكمن أهمية اختيار المؤسسة الفندقية لعاملها بدقة كبيرة²، خاصة من هم على احتكاك مباشر بالضيوف، باعتبارهم أول معيار لجودة الخدمة الفندقية من منظور الزبائن أو الضيوف³.

ونظراً للأهمية البالغة لعملية اختيار الأفراد العاملين، فإن ذلك يتطلب من إدارة الفندق تخصيص الوقت والجهد الكافيين لتعيين أفضل الكفاءات المتاحة، والتي تتوافق مهاراتهم مع أعباء الوظيفة المراد القيام بها، فنجاح المنظمات الخدمية عموماً، والمؤسسات الفندقية على وجه الخصوص، يرتبط بنجاحها في عملية اختيار الأفراد الأكفاء الذين لهم ميل لتقديم خدمات أفضل تشبع حاجات الزبائن ورغباتهم⁴.

ب - اعتماد الأساليب التسويقية في اختيار الأفراد: يتطلب التسويق الداخلي الناجح في المؤسسة الفندقية الاختيار الموضوعي للعاملين والاحتفاظ بهم وضمان ولائهم من أجل الحصول على أفضل المخرجات عن طريق نيل رضاهم وتلبية متطلباتهم لضمان تنفيذهم للأعمال الموكلة إليهم بأفضل جودة ممكنة.

¹وليم شيرنيس، تحويل السلطة لأفراد الخدمة لتسليم جودة الخدمة في: جاي ككاندا مبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في

الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص ص309-310.

² فرج عبد الوهاب الزنتاني، مرجع سبق ذكره، ص58.

³ صالح عمرو كرامة الجري، مرجع سبق ذكره، ص76.

⁴ Judith Broady, Preston Lucy, "Employees Customers and Internal Marketing", Strategies Library Management, Vol 23, No 9, 2002, p

ويرى Berry ضرورة أن يستخدم المسيرون مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين بنفس الطريقة المستخدمة في فهم حاجات ورغبات الزبائن. والسبب في ذلك أن العاملين ليس لديهم حاجات ورغبات متشابهة، حيث أن قسما منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله، والقسم الآخر ينظر إلى العمل باعتباره المصدر الوحيد لمعيشته. لذا بإمكان مسؤولي التسويق استخدام أساليب البحث التسويقي لتحزئة سوق العمل، ومن ثم اختيار وانتقاء الفئات الملائمة للعمل في الفندق، كما يمكن استخدام التسويق الداخلي ضمن إطار التسويق الفندقي، نظرا لأن الموظف في الفندق هو جزء مهم واستراتيجي من المنتج الذي يسوقه الفندق لضيوفه¹.

وبناء على ذلك فإن إدارة الفندق عند صياغتها لإعلان البحث عن عاملين، لابد 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 تلبي طموحاته ورغباته. وبالتالي استخدام مدخل التسويق للحفاظ على سمعة الفندق وتأمين مستقبله في السوق السياحي يعتمد على المنافع التي يقدمها للعاملين، وعلى أساليب الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم للمنظمة، إذ أنه بفقدان العاملين ذوي المهارات العالية والالتزام التنظيمي المرتفع من المحتمل أن يفقد الفندق زبائنه الدائمين².

ج - 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 العمل³.

وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن نجاح الصناعة الفندقية مرهون بمقدرة الزبائن الداخليين على تسليم خدمة فندقية عالية الجودة للضيوف وبناء علاقات قوية وطويلة المدى معهم⁴، ولن يتأتى هذا إلا من خلال الاختيار

¹ فرج عبد الوهاب الزنتاني، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص 16.

⁴ يوفيتي رايسنجر، مفاهيم خدمات السياحة و الضيافة و وقت الفراغ، في: جاي ككاندا موبلي، كوبي موك، بيفيري سباركس، إدارة جودة الخدمة في الضيافة و السياحة ووقت الفراغ، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص 65.

الكفاء والدقيق للكفاءات التسويقية التي لها استعداد وميل لتقديم خدمات فندقية عالية الجودة وتوظيفها في الأعمال التي تشبع حاجاتها ورغباتها.

ثانيا: التدريب وجودة الخدمة الفندقية.

للتدريب دور كبير في تحسين جودة الخدمة، من خلال رفع مستويات الأداء، وتحسين إنتاجية العامل، ويكتسي التدريب أهمية كبيرة في المؤسسات الفندقية، كون أن العمل الفندقي 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.

أ) مفهوم وأهمية التدريب :

✓ مفهوم التدريب: يمكن إبراز مفهوم التدريب من خلال التعاريف التالية:

✓ التدريب هو¹: "جهود مخططة ومستمرة تهدف إلى رفع كفاءة الفرد، عن طريق زيادة معارفه، وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بشكل إيجابي، حتى يتمكن من أداء عمله بكفاءة وفعالية، مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة."

✓ التدريب هو²: "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومستمر من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها."

✓ التدريب هو³: "جهود تسييري مخطط ومستمر، هدفه رفع كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم، من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم."

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

✓ أهمية التدريب: يحتل التدريب أهمية كبرى في أنشطة المنظمات الخدمية بشكل عام والفنادق بشكل خاص لأنه :

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

² بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية - نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في 197 مارس 2004 جامعة ورقلة، ص10.

³ Anthony. W. D. & Perrewe. P. L, and Kacmor. K. M, " Human Resource Management . " - , 309rd ed, Harcourt Brace, U.S.A, اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،

- ✓ وسيلة لتنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتضمنه من سلسلة من الفعاليات والنشاطات المنظمة والمهادفة.
- ✓ يعمل التدريب على تحسين أساليب العمل وتغيير السلوك و رفع كفاءة الأفراد وأدائهم¹.
- ✓ يعمل التدريب على رفع مستوى مهاراتهم في التعامل مع الزبائن².
- ✓ تدريب العاملين يعزز ثقتهم بأنفسهم ويمكّنهم من الاعتزاز بنتائجهم وتقييم أعمالهم³.
- ✓ للتدريب دور كبير جدا في تحسين جودة المؤسسات ذات الطابع الخدمي كالفنادق على وجه الخصوص. ومن أنواع التدريب المعتمدة من قبل المؤسسات الفندقية نجد التدريب على جودة خدمة الزبون، وهذا لتحسين جودة الخدمات المقدمة⁴.

ب (أبعاد وطرق التدريب على جودة الخدمة الفندقية :

- 1- أبعاد التدريب على جودة الخدمة الفندقية: يرى Lockwood و Jones أن تدريب العاملين في الصناعة الفندقية له عدة أبعاد تتمثل في⁵ :
 - ✓ **التقاليد:** حيث توضح إدارة الفندق للعاملين الطريقة الصحيحة للتعامل مع الزبائن، بناء على معايير الخدمة، ويتم بعد ذلك تشجيع العاملين لتبني هذه الطريقة.
 - ✓ **دوائر الجودة:** حيث يتم تشجيع العاملين على كيفية تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن، وتحتاج هذه الطريقة إلى دعم كل فرد في التنظيم، وتوفير الموارد التي يمكن تجربة الأفكار الناتجة بها، واختبارها.
 - ✓ **التشجيع:** يطور العاملون مهاراتهم في خدمة الزبائن بناء على الحوافز التي تقدمها إدارة الفندق لهم.

¹ Decenzo, D. A, & Robbins. S. P., (1999), **Human Resource Management**, 6th ed, John Wiley & Sons, Inc, NewYork, p 11 .

² صالح عمرو كرامة الجري، "مرجع سبق ذكره"، ص45:

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، ص9.

⁴ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص345.

⁵ دارين ليروس، فهم دور مواجهة الخدمة في خدمات السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، " إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص145.

2- طرق التدريب على جودة الخدمة الفندقية:

تعتمد الصناعات الفندقية في العالم على عدة طرق لتدريب العاملين على الجودة وخدمة الزبائن، ومن أشهر هذه الطرق¹:

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

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

✓ **طريقة التدريب على كيفية التعامل مع الضيوف:** مثل بناء علاقات الثقة المتبادلة معهم، وطمأنتهم، وضبط النفس والنزاهة في حالة التعامل معهم.

3- أثر التدريب على جودة الخدمة الفندقية:

بسبب عدم إمكانية فصل الخدمة الفندقية عن مقدمها، تتأثر جودة الخدمة الفندقية بمقدمها، ويعتبر مقدموا الخدمات الفندقية حلقة الوصل بين التنظيم الفندقي والزبائن، ويبنى الزبون تقييمه للخدمة الفندقية والتنظيم على التداخلات مع مقدمي الخدمة. ومن غير المرجح أن ينتج العاملون غير المدربون زبائن راضين.

لذا تعد المهارات والقدرات التي يمتلكها مقدم الخدمة الفندقية من العناصر الأساسية الضامنة لجودة الخدمة من منظور الزبائن في قطاع الفنادق، ومنه يجب أن يكون مقدم الخدمة الفندقية على درجة عالية من المهارة، ويتمتع بأسلوب جيد في الاتصال، وبناء العلاقات المتميزة مع الزبائن. لان ضعف مهارات مقدمي الخدمات وافتقارهم للرجبة في العمل، وتدني إحساسهم بالمسؤولية حياله، يعد من المشكلات الرئيسية التي تقود إلى تدني مستوى جودة الخدمة².

¹ سامي عبد القادر سعيد، "الإدارة الفندقية"، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر، 2004، ص323، - "إدارة تسويق الضيافة"، "مرجع سبق ذكره"، ص504-505.

² صالح عمرو كرامة الجريزي . مرجع سبق ذكره، ص 43 .

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 بينهم¹. ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه العمالة المدربة في نجاح العمل الفندقية، استخدمت العديد من الفنادق العالمية برامج تدريبية لتعزيز وتفعيل جودة خدماتهم، من خلال تقليل شكاوى الضيوف والحوادث والمشاكل، والتقليل من التكاليف، وخفض دوران العمالة عن طريق تكوين عمالة راضية وملتزمة². و بالتالي من خلال ما تقدم، يمكن القول أن بناء قوة العمل، والاحتفاظ بها، يتطلب جهد إداري وتسويقي مدروس وكفء، يقوم على تجنيد، وتدريب العاملين على خدمة الزبائن، وإرضائهم، والتواصل معهم. يمكن 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 خارجيا⁴.

ثالثا: أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات الفندقية

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

أ) الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين .

1- مفهوم تمكين العاملين: "تمكين العاملين" أو باللغة الفرنسية " **Employees Empowerment** " هو الصيغة التي تتردد مؤخرا 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 متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات⁵.

¹ زيدان محمد، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد الثاني ، 2003 ، ص14، (بتصرف)

² سامي عبد القادر سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 322.

³ ليندا شيبا، إدارة و تسويق العلاقات الداخلية و الخارجية، بي: جاي ككاندا ميبولي ، كوني موك ، بيفرلي سباكس. " إدارة جودة الخدمة في الضيافة ، والسياحة ، ووقت الفراغ " (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية : دار المريخ للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص 348-349 .

⁴ نصيرة عليط ، دور بحوث التسويق في وضع و تطوير المزيج التسويقي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح) " رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر) ، 2007/2008 ، ص 15 .

⁵ عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 9.

ومن أهم التعريفات الخاصة بالتمكين ما يلي¹:

✓ **التمكين هو:** "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم ، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات".

✓ **التمكين هو:** "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج .

✓ **التمكين هو:** "قدرة العاملين على القيام بأي تصرفات من شأنها إرضاء الزبون".

✓ **التمكين هو:** "إعطاء العاملين السلطة اللازمة لتحقيق رغبات الزبون".

✓ **التمكين هو:** "إستراتيجية تنظيمية، ومدخل فعال للتطوير والتحسين التسييري المستمر".

وعليه توجد هناك علاقة ضمنية وطيدة بين مفهومي التسويق الداخلي والتمكين، فمفهوم التسويق الداخلي يشجع الموظفين على فعل كل ما يمكنهم فعله لمساعدة زملائهم في العمل على تحقيق رغبات الزبائن، حتى لو أدى ذلك إلى تجاوز التعليمات أو السياسات التي تضعها المؤسسة. والعاملون الممكنون تكون لهم القدرة على الاستجابة لبرامج التسويق الداخلي، وتطبيقها بنجاح، مقارنة بالعاملين غير الممكنين. ومن هنا فان مفهوم التسويق الداخلي لا يتناقض مع مفهوم التمكين، بل ينسجم تماما معه ويعد مكملا له.

2- مزايا التمكين:

عدد *Lawler و Frey و Brown* وغيرهم، عدة مزايا للتمكين، يمكن إيجازها في ما يلي²:

✓ تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

✓ استجابة سريعة لحاجات ورغبات الزبائن وتلبيتها، وترحيب العاملين بهم والتعامل معهم بعمق.

✓ زيادة روح المبادرة لدى العاملين، وإقدامهم على إبداء أفكار علمية ابتكارية لتحسين الخدمة ، و من خلال إحساسهم بالمسؤولية.

✓ إدماج و تحفيز العاملين، وكسب ولائهم.

¹ عطية حسين أفندي ، مرجع سبق ذكره ، ص10-11-12-13-14-15.

² عطية حسين أفندي ،مرجع سبق ذكره، ص22-23 .

(ب) محفزات ومعوقات التمكين في الصناعة الفندقية:

يوضح الجدول التالي العوامل التي تمكن أو تعوق تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم في تنظيمات الضيافة.

الجدول رقم (02-01): العوامل الممكنة و المعوقة لتفويض السلطة والتمكين في تنظيمات الضيافة.

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

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

ج - تمكين العاملين وجودة الخدمة الفندقية.

إن جودة ما تقدمه منظمات الخدمة لزبائنها، وفعالية أدائها، يتوقف على قدرة العاملين فيها على التصرف الحر في

المواقف المختلفة التي يواجهون فيها زبائن متباينين¹.

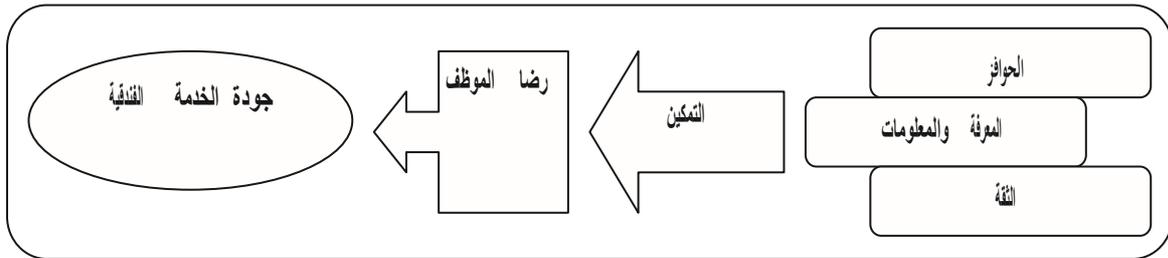
ويلعب التمكين دورا مهما في تحسين جودة الخدمة الفندقية من خلال:

¹ سعيد محمد المصري ، مقدمة في إدارة وتنظيم المنشآت السياحية و الفندقية ، مصر ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص 18 .

- ✓ تلبية حاجات ورغبات الزبائن : إن الموظف المباشر (الذي هو على احتكاك دائم بالزبائن) ، هو أفضل من بمقدوره أن يلبي حاجات ورغبات الزبائن عندما تتوافر له السيطرة والتحكم في زمام الأمور، وعندما تتوافر له الثقة بالنفس والقدرة على التصرف وحل مشاكل الزبائن بنوع من الحرية والاستقلالية¹.
- ✓ تلبية حاجات ورغبات العاملين، وتحقيق رضاهم، من خلال منحهم الحرية والاستقلالية في التعامل مع الزبائن ، وحل مشاكلهم بطرق ابتكارية .
- ✓ تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن.
- ✓ المرونة والتكيف والاستجابة في التعامل مع الزبائن، دون الحاجة إلى الرجوع للمسير أو للتعليمات.
- ✓ حصول الزبائن على خدمات حسب الطلب : وهذا لقدرة الموظف الممكن على مراعاة الاختلاف في رغبات الزبائن، وتقديم ما يلبي احتياجاتهم حسب الطلب.
- ✓ حصول الزبائن على معلومات وخبرات جديدة : فالموظف الممكن لديه من المهارة والمعرفة ما يمكنه من توفير كامل للمعلومات التي يحتاجها الزبائن حول الخدمة ، وبمقدور الموظف الممكن حل مشاكل الزبائن بشكل أفضل.

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

الشكل رقم (02-02): نموذج مقترح للعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة .



المصدر : يحي ملحم . مرجع سبق ذكره ، ص 130.

¹ يحي ملحم ، مرجع سبق ذكره، ص128 .

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

المطلب الثاني: تطبيق مفهوم الزبون الداخلي وجودة الخدمة الفندقية .

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

أ) تحفيز العاملين وجودة الخدمة الفندقية.

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

1- مفهوم التحفيز: يمكن إبراز مفهوم التحفيز من خلال التعاريف التالية:

✓ التحفيز هو¹: "قوة خارجية، تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني".

✓ التحفيز هو²: "العائد الذي يحصل عليه العامل نتيجة لتميز أدائه".

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن التحفيز هو تنشيط وتحريك القدرات الداخلية للأفراد العاملين، لأداء أعمالهم بطريقة كفنة وفعالة، من خلال مجموعة من العوامل المادية والمعنوية. وهناك علاقة وطيدة بين التحفيز والدافعية، حيث أن تحفيز الأفراد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعهم مع متطلبات أعمالهم.

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

¹ محفوظ احمد جودة، "مرجع سبق ذكره"، ص 133-134.

² احمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، مصر: الدار الجامعية، 2004، ص 235.

كما أن للتحفيز أنواع كثيرة ومتنوعة، ومن أشهر هذه الأنواع: التحفيز المادي والتحفيز المعنوي¹.

2- دور التحفيز في ترقية جودة الخدمة الفندقية.

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

✓ تبني العاملين للتوجه التسويقي²: من خلال منح المكافآت والحوافز للعاملين، على أساس جذب وإرضاء أكبر عدد ممكن من الزبائن.

✓ إشباع حاجات ورغبات العاملين والزبائن: حيث أن هناك علاقة وثيقة بين الاعتراف بمجهودات العاملين ومكافأتهم من جهة ورضا الزبائن من جهة أخرى. فاعتراف الإدارة العليا بمجهودات عاملها من خلال مكافأتهم على حسن أدائهم، يقود إلى إشباع حاجات ورغبات العاملين، وبالتالي إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

✓ تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن ونيل رضاهم³.

✓ تخفيض تكاليف العمل ودورانه: عن طريق خلق الشعور بالاستقرار والانتماء لدى العاملين، و الحفاظ على العاملين الجدد⁴.

ب (الاتصال التسويقي الداخلي وجودة الخدمة الفندقية .

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

1- مفهوم وأهمية الاتصال الداخلي .

1-1 مفهوم الاتصال الداخلي:

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

¹ محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

² احمد بن عبد الرحمان الشميمري، العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة، دورية الإدارة العامة، المجلد السادس والأربعون، العدد الأول، 2006، ص15.

³ صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سبق ذكره، ص47.

⁴ خالد عبد الرحمان الهيتي، أكرم احمد طويل، التنظيم الصناعي (المبادئ والعمليات، المداخل والتجارب)، ط2، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000، ص203.

✓ الاتصال هو¹: "عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين مرسل ومستقبل".

✓ الاتصال هو²: "عملية مستمرة، تضمن قيام احد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة

شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".

من خلال هذه التعريفات لمفهوم الاتصال، يتضح أن الاتصال الداخلي في المؤسسة هو³: "تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر من الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات، واقتراحات، وشكاوي... الخ، قصد اتخاذ قرار معين وتنفيذه".

ومنه يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو ذلك الاتصال الموجه نحو أفراد المؤسسة، وهو على العموم يهدف إلى إعلام العاملين، ودفعهم نحو أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وخلق والحفاظ على مناخ تنظيمي ملائم داخل المؤسسة⁴، وهو البنية التحتية لقيام التسويق الداخلي ونجاحه في تحقيق أهدافه.

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

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

✓ نقل المعلومات، ودعم ثقة الزبائن والعاملين، وتحسين قبولهم للمنظمة⁵. وهذا يساعد على تحسين وتفعيل جودة الخدمة الفندقية.

✓ استخدام الاتصالات الداخلية مثل الخطابات الإخبارية، والبريد الإلكتروني، والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، وتوزيع مواد ترويجية، والاتصالات الخارجية مثل الإعلان والعلاقات العامة في نقل توقعات المؤسسة الفندقية إلى 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 التسويقية، فالعاملون بحاجة ماسة إلى معرفة خطط وسياسات وتوجهات المنظمة، وان

¹ احمد جاد عبد الوهاب، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، ط1، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص186.

² احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مصر: الدار الجامعية، 2000، ص24.

³ بشير عباس العلق، أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، ط1، الأردن: دار اليازوري العلمية، 1998، ص304.

⁴ ابن سيروود فاطمة الزهراء، دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي - دراسة حالة استهلاك الياغورت لدى الفرد القسطنطيني، ماجستير علوم التسويق، تخصص تسويق، جامعة منتوري بقسنطينة، 2006/2007، ص34.

⁵ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص389.

يفهموا رسالتها وأهدافها بدقة، لكي يكونوا على استعداد لتمريضها إلى الزبائن، أو الاستناد إليها لتقديم خدمات ذات جودة عالية من وجهة نظر الزبائن¹.

✓ تقليل خلاف العاملين، وإجهادهم²: من خلال تفعيل المؤسسة الفندقية للاتصالات التسويقية الداخلية بين العاملين والإدارة.

✓ تحقيق المرونة الاتصالية، التي تساعد على إنجاز الأعمال، والتخلص من المحددات التنظيمية الرسمية التي تعيق الانجاز السريع، خاصة عندما تكون تلك الانجازات متعلقة بمتطلبات أو حاجيات الزبون المتقلبة³.

✓ نشر المعلومات التسويقية بين العاملين إذ تعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المنظمة⁴.

✓ إيصال المعلومات الضرورية إلى الزبائن، وتقديم شروح كافية للمنافع والتسهيلات التي يستفيد منها الزبائن عند شرائهم للخدمة. وبهذه الطريقة تصح عملية إقناع الزبائن سهلة من قبل مزودي الخدمات.

✓ استعمال النشرات المطبوعة، وتوزعها بشكل دوري ومستمر إلى العاملين الذين لهم اتصال مباشر بالضيوف، كجزء من عملية الاتصال الداخلي، وهذا الإجراء يولد الدراية التامة لدى العاملين بان يقوموا بمهامهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية⁵.

✓ تسيير المعرفة كأداة لنشر المعلومات التسويقية : لكي يكون هناك نشر فعال للمعلومات والمعرفة التسويقية بين العاملين في المؤسسة الفندقية، لابد من وجود تسيير استراتيجي لهذه المعرفة التسويقية داخل الفندق.

ت) أثر الرضا الوظيفي للعاملين على جودة الخدمة الفندقية

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

1 بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 73.

2 ليندا شيبيا، مرجع سبق ذكره، ص 350.

3 احمد بن عبد الرحمان الشميمري، مرجع سبق ذكره، ص 22.

4 صالح عمر وكرامة الجبري، مرجع سبق ذكره، ص 49.

5 حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

1- 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 و جسمية و تحقيق الطموحات".

✓ الرضا الوظيفي هو: "القيمة التي يراها الفرد في المكافئة المتوقعة".

✓ الرضا الوظيفي هو: "درجة العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته".

وبالتالي يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو: "مشاعر العاملين الايجابية أو السلبية اتجاه أعمالهم، ومدى التزامهم وولائهم نحوها".

1-2 متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي:

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

وبوجه عام يمكن تحقيق رضا الوظيفي للعاملين عن طريق²:

✓ توفير المنظمة لمناخ يتميز بالثقة والاحترام، وتشجيعها للرأي الصريح والتعاون الصادق في جميع المستويات التنظيمية، إضافة إعطاء الموظف الحرية في العمل على إسعاد الزبائن.

✓ العمل على تعريف الموظف بما ينتظره من إيجابيات وسلبيات في عمله و على أسلوب قياس الأداء المستخدم، والذي يعتمد على رضا الزبون.

✓ طريقة المكافآت سواء كانت مادية أو معنوية.

✓ الزبون الذي سيقوم بخدمته.

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، ص12.

² المرجع السابق، ص39-40.

- ✓ التعامل مع الموظف على أنه زبون للمنظمة، ومن ثم لا بد أن يتمتع بكافة مزايا الزبون الخارجي من حيث طريقة التعامل معه، و الاهتمام به.
- ✓ إرضاء حاجة الفرد إلى الأمن عبر التزام المنظمة بالمحافظة عليه وتطوير كفاءته¹.
- من خلال ما تقدم، يمكن القول أن سعي المنظمات نحو تحقيق الرضا الوظيفي لعاملاتها لن يتحقق إلا من خلال تفعيل جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وهذا ما سيتم التطرق له في النقطة الموالية.
- لتفعيل جودة الخدمة الفندقية يجب أن تنظر إدارة الفندق إلى داخل التنظيم (من خلال إشباع حاجات ورغبات العاملين) وخارجه (عن طريق إشباع حاجات ورغبات الزبائن) بنفس القدر إذا أرادت أن تطور جودة خدماتها بالفعل². ويتطلب هذا أن تقيس التنظيمات جودتها الداخلية مثلما تقيس جودتها الخارجية، فترتبط جودة الخدمة الداخلية بمقدرة التنظيم على جذب موظفي الجودة، وتطويرهم وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم. وترتبط جودة الخدمة الخارجية بمقدرة التنظيم على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، وتحقيق رضاهم وولائهم للخدمة.
- ولن يستطيع الفندق تفعيل جودة الخدمة الخارجية إلا بتبنيه لجودة الخدمة الداخلية من خلال تطبيق أساليب التسويق الداخلي مثل :
- ✓ تحسين مستوى الرضا عن العمل، من خلال العدالة في الأجر أن تتم معاملتهم بشكل عادل وبالتساوي، و يهتمهم أنهم يحصلون على أجور عادلة، وتحسين الإشراف، ولا مركزية السلطة، باحترام وتقدير لعقله وقدراته ووضع الأفراد في الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم³.
- ✓ تقوية الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، من خلال الإثراء الوظيفي، والربط بين مصالح المنظمة ومصالح الفرد، والأخذ بعين الاعتبار عند تعيين أفراد جدد، أن تكون قيمهم وأهدافهم متوافقة مع قيم وأهداف المنظمة⁴.
- ✓ الارتقاء باتجاهات العاملين وتحسين رضاهم الوظيفي، من خلال توفير المناخ الملائم للعمل والحوافز المناسبة لهم¹.

¹ RAYNAL Serge, "Le Management par projet: Approche stratégique du changement", Editions d'organisation paris ,1996 ;p 35 .

² جيوفري سوتار ،مرجع سبق ذكره، ص158.

³ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص232.

⁴ المرجع السابق، ص233.

✓ الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء: إن الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء في المؤسسة الفندقية لفترات أطول، يحسن من قابليتهم في تنفيذ الأعمال، مما يحسن جودة الخدمات الفندقية المقدمة، ويخفض التكاليف، وهذا بدوره يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبائن ويزيد الأرباح بشكل أكبر².

✓ تفعيل شعور العاملين بالانجاز في العمل والافتخار به، وهذا يولد نوع من الالتزام لدى العاملين، ويرى *Bettencourt* أن التزام العاملين بأداء أعمالهم بالطريقة المطلوبة، يعود إلى التزام الزبائن ووفائهم للمنظمة الخدمية، من خلال الاستمرار في التعامل مع المنظمة، وربط علاقات طويلة المدى معها³.

✓ تعزيز العمل مع الآخرين، والشعور بوجود أصدقاء يعملون معا بروح الفريق، وهذا يجلب شعورا بالسعادة لدى العامل، وبالتالي يتحقق رضاه الوظيفي، ويتحسن أدائه الخدمي⁴.

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن جودة الخدمة الفندقية تتحسن و تتعزز من خلال إسقاط المؤسسة الفندقية للأساليب التسويقية على العاملين باعتبارهم زبائن داخليين، ويتطلب التطبيق الناجح لهذه الأساليب وجود مناخ ثقافي ذو توجه زبوني قوامه خدمة الضيف، ونشر الجودة، وتبني الفكر الإبداعي. وهذا ما سيتم التطرق له في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: أثر ثقافة الخدمة والجودة والإبداع على جودة الخدمة الفندقية.

اعتبر بعض الكتاب أن الفكر التسويقي الداخلي ما هو إلا إعادة صياغة للثقافة التنظيمية وتوجيهها نحو خدمة الزبون، وتطوير جودة الخدمات التي يتلقاها. وفي هذا المجال تركز الفلسفة التسويقية الداخلية في الصناعة الفندقية على ترسيخ ثقافة خدمة الضيف، ونشر ثقافة الجودة والإبداع في أوساط العاملين، لتطوير جودة الخدمات الفندقية المقدمة للزلاء.

¹ علي عبد الله ، أحمد مصنوعة ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل

الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 4-5 ديسمبر 2007، ص6.

² صالح عمرو كرامة الجريري ،مرجع سبق ذكره، ص88.

³ Bettencourt, Lance A, (1997), "Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Services Delivery Journal of Retailing, 73 Fall, p383.

⁴ يحي ملحم ،مرجع سبق ذكره، ص93 .

أ) ثقافة الخدمة وجودة الخدمة الفندقية :

قبل التعرض لأهمية ودور ثقافة خدمة الزبون في تعزيز جودة الخدمات الفندقية، لابد من التطرق لماهية الثقافة التنظيمية عموماً، ودور هذه الثقافة في تفعيل ثقافة الخدمة.

1- الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية :

إن تميز المنظمة يعتمد بصورة أساسية على ثقافة العاملين فيها، من خلال أساليب وطرق العمل التي تعلموها ويتعلموها في بيئة عمل المنظمة، وخلال ممارساتهم اليومية في تقديم الخدمة للزبون¹.

1-1 مفهوم ثقافة المنظمة:

يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي، التي حظيت باهتمام الباحثين والكتاب في حقل إدارة الأعمال، وقد اختلف هؤلاء في إعطاء مفهوم موحد ومتفق عليه لثقافة المنظمة. ويمكن إبراز مفهوم ثقافة المنظمة من خلال التعاريف الآتية:

✓ **ثقافة المنظمة هي**²: "الإيديولوجيات والمعتقدات، والقيم المغروسة التي تسود المنظمات، من خلال

العادات الراسخة للطرائق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقاً لها في تلك المنظمات".

✓ **الثقافة التنظيمية هي**³: "إطار معرفي يتكون من اتجاهات وقيم ومعايير السلوك والتوقعات، التي

يتقاسمها أعضاء المنظمة، وتلعب الثقافة التنظيمية ثلاث أدوار رئيسية في المنظمات، تتمثل في:

الإحساس بالهوية، وتقوية الالتزام برسالة المنظمة، وتوضيح ودعم معايير السلوك".

✓ **الثقافة التنظيمية هي**⁴: "مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة".

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن ثقافة المنظمة هي: "الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة، الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة. ويتمثل ذلك الموروث في: القيم، والمعتقدات، والافتراضات، والرموز، والطقوس، والمعايير السلوكية، والاتصالات، والتقاليد، والأعراف السائدة في منظمة ما، والذي يعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى".

¹ قاسم نايف علوان الخياوي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

² عزراي عمر، عجيل محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 4، 2006، ص 61.

³ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 663.

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ط 1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 335.

والثقافة التنظيمية إما أن تكون قوية (عندما تحظى بالثقة والقبول من معظم أعضاء المنظمة، الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، والتي تشبع حاجاتهم، وتحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية). وإما أن تكون ضعيفة (عندما لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد الأعضاء صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها)¹.

وكلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كلما زاد إيمان الأفراد بها وانتمائهم التنظيمي لها، وهذا يؤدي إلى خلق نوع من التحفيز والدافعية نحو الأداء المتميز.²

2- التسويق الداخلي كأداة لنشر ثقافة الخدمة الفندقية:

2-1 علاقة التسويق الداخلي بالثقافة التنظيمية:

من خلال التعرض لمفهوم ومحددات الثقافة التنظيمية، يتضح أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن رسالة تبرز هوية المنظمة وتفردها عن غيرها من المنظمات، والهوية التنظيمية هي³: "مجموع خصائص المنظمة التي تطبعها بميزة محددة و تجعلها فريدة من نوعها"، وباعتبار الثقافة التنظيمية رسالة تبرز هوية المنظمة، فإن هذه الرسالة تحتاج إلى من يعرف بها، ويعتبر التسويق الداخلي السبيل الوحيد لتمير 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 ضمنه⁴. ومنه يمكن القول أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية، حيث أن التسويق الداخلي يتشكل بفضل الثقافة التنظيمية، ولن

¹ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، السعودية: (دار النشر مجهولة)، 1993، ص120

² بلكبير بومدين، فؤاد بوفظيمة، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات للحكومات، 09 - 10 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص283.

³ الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص

الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص209.

⁴ بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص75.

يتحقق إلا من خلالها، والثقافة التنظيمية لا يمكن نشرها وتميرها إلى العاملين إلا بفضل أساليب وبرامج التسويق الداخلي.

2-2 التسويق الداخلي وثقافة خدمة الضيف : يعتبر التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية عموماً، والمؤسسات الفندقية على وجه الخصوص، حجر الزاوية لنشر الثقافة التنظيمية (من قيم، ومعتقدات، واستراتيجيات وأهداف، ومعارف...) بين العاملين، خاصة تلك الثقافة التي تتعلق بالتوجه التسويقي الخدمي للمؤسسة، من خلال أدواته الاتصالية المتمثلة في: العلاقات العامة، الإعلان، نشر المطبوعات... الخ.

واعتبر بعض الكتاب أن برامج التسويق الداخلي هي عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة، والهدف من ذلك، هو نشر الفكر التسويقي القائم على ثقافة خدمة الزبون بين العاملين، وتعزيز ولائهم والتزامهم بأهداف المؤسسة وثقافتها، حتى يتمكن هؤلاء من توطيد العلاقات التسويقية بينهم وبين الزبائن، وهذا لأن سياسات واستراتيجيات تسويق الخدمة الفندقية يحكم عليه بالفشل أو الإخفاق، إذا لم يعمل الفندق على ترسيخ ثقافته لدعم خدمة الزبون بين أوساط العاملين¹. لذا من الضروري أن يكون هناك ترويج داخلي لمفهوم وثقافة الخدمة إلى العاملين بالفندق، حتى يتمكن هؤلاء من تقديم خدمات فندقية عالية الجودة للزبائن أو الضيوف². وهذا يحتاج إلى التزام قوي من قبل الإدارة الفندقية.

وتأكد عدة دراسات أن العقبة الرئيسية لبرامج التسويق الداخلي هي الإدارة الوسطى، ولترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين يتطلب من الإدارة العليا أن تدعم هذه الثقافة من خلال تميرها على الإدارة الوسطى للفندق عن طريق السياسات والإجراءات وأنظمة المكافأة والأعمال اليومية في مؤسسة الفندقية³.

2-3 اثر ثقافة الخدمة على جودة الخدمة الفندقية :

يمكن إبراز أهمية ودور تفعيل ثقافة خدمة الزبون بين العاملين في تطوير جودة الخدمة الفندقية، من خلال النقاط التالية:

✓ وعي الإدارة العليا للفندق بمفهوم الثقافة الخدمية، واعتبارها المحور الرئيسي، والعمود الفقري للعمل الفندقية، و أنها أساس كسب رضا الضيوف وولائهم، إضافة إلى فهم العاملين لحاجات ورغبات الزبائن،

¹ صالح عمرو كرامة الجري، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² بيث شلاجل ويست، مرجع سبق ذكره، ص 110.

³ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

والعمل على تلبيتها، ولن يتأتى هذا إلا عن طريق تطوير إدارة الفندق لثقافة خدمية مناسبة، قائمة على قواعد وقيم ومعتقدات سلوكية مشتركة بين أفراد المنظمة، والنظر إلى تلك القواعد والقيم على أنها أهداف إستراتيجية، يجب العمل دائما على تحقيقها.

✓ تسابق وتنافس العاملين في خدمة الزبائن، وتلبية رغباتهم، ويكون ذلك عندما تمتلك المؤسسة الفندقية لثقافة خدمية قوية، أساسها تحفيز ودعم الأداء المتميز في تقديم الخدمات الفندقية عالية الجودة والتي ترضي الضيوف.

✓ تساعد الثقافة الخدمية القوية مؤسسة الضيافة في مجالين هما¹:

- السلوك المباشر: وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون، وما هو المتوقع منهم لإرضاء الزبائن.

الثقافة الخدمية القوية تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف، وبالتالي فان هذا يولد لديهم اتجاهها ايجابيا نحو مؤسستهم، وأنهم يشكلون جزءا مهما منها.

- لتعزيز جودة الخدمة الفندقية من خلال إرساء ثقافة خدمة الزبون، على المؤسسة الفندقية أن تكييف هيكلها التنظيمي وتوجهه بشكل هرمي يحتل فيه الزبائن قمته، بينما إدارة الفندق تكون في قاعدة الهرم، وهذا النمط من التنظيم يجعل جميع العاملين يتسابقون لخدمة الزبائن².

وتأسيسا على ما تقدم، يمكن القول أن مؤسسة الضيافة التي تمتلك ثقافة خدمية قوية، فان هذه الثقافة سوف تؤثر إيجابا على علاقة العاملين بالزبائن، ومنه تحقيق رضا الزبائن الدائمين والتأثير مستقبلا على الزبائن المرتقبين في السوق.

وبالتالي تحتاج رعاية الضيوف، وتوفير الخدمة الفندقية عالية الجودة عند التداخل معهم، إلى إعادة الاعتبار للثقافة التنظيمية عموما وثقافة خدمة الضيف على وجه الخصوص³.

¹ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

² ليندا شيبيا، مرجع سبق ذكره، ص 349-350.

³ دارين ليروس، مرجع سبق ذكره، ص 147.

(ب) ثقافة الجودة وجودة الخدمة الفندقية : يتميز العمل الفندقية عن غيره من الأعمال الخدمية الأخرى بأهمية مسعى الجودة، كون أن جودة الخدمة الفندقية هي المحدد الأساسي لرضا الزبون (الضيف) وولائه، ومن هنا تبرز أهمية تبني ثقافة الجودة في تحسين وتطوير جودة الخدمة الفندقية.

1- تسيير الجودة الشاملة كأداة لنشر ثقافة الجودة : تسيير الجودة الشاملة حسب معهد الجودة الفيديري هو¹ : "منهج تطبيقي شامل ، يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، باستخدام الأساليب الكمية، من أجل التحسن المستمر في العمليات والخدمات".

تسيير الجودة الشاملة هو² : "نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا الزبون، بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات، ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة، ويشجع هذا النظام الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، ويشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية لتحقيق رغبات الزبون، بالاعتماد على المهارات والقدرات والكفاءات، التي تهدف إلى تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة".

تسيير الجودة الشاملة هو³ :

"منهج إداري شامل ومتكامل ، أساسه العمل الجماعي ، ومشاركة جميع العاملين، والتحسين المستمر للعمليات المختلفة ، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، لتحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي".

تسيير الجودة الشاملة هو⁴ : "ذلك التطبيق القوي والدائم لفكر الجودة، من خلال التدريب والتكوين المستمر لكل أعضاء المنظمة الداخليين والمؤثرين في أهداف الإدارة".

يرى *Logothetis* بأن تسيير الجودة الشاملة هو⁵ : "ثقافة هدفها إرضاء وإقناع الزبون، من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع مجالات العمل".

ويرى "دافيد رتشان" أن أعلى مستوى من الوعي بالجودة هو تطبيق مبدأ تسيير الجودة الشاملة، وهو⁶ :

¹ Stephen Harrison, "Total Quality management", public administration Quarterly, No16,1993, p4.

² سملاي مجذبه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في 125 العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 125.

³ محمد عيشوني، مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل للجودة و إدارة الجودة الشاملة، منتديات الإحصائيون العرب، 2005.

⁴ Michel WEILL, " le management de la qualité", Paris, Edition la Découverte, 2001, p.

⁵ Logothetis, N, " Managing for Total Quality", 1st ed, New Delhi, Prentice-Hall of India, 1997, p01.

⁶ دافيد رتشان وآخرون، "الإدارة المعاصرة"، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد العال)، السعودية: دار المريخ للنشر، 2001، ص 231.

"مدخل شامل يتضمن بناء الجودة داخل التنظيم، كطريقة لزيادة رضا الزبون".
 من خلال ما تقدم، يمكن تعريف تسيير الجودة الشاملة بأنه: "عملية خلق و تطوير قاعدة من القيم و المعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة الزبون هي الهدف الأساسي للمنظمة، وأن أسلوب العمل الفرقي هو الأسلوب الأمثل لإحداث التغيير في المنظمة".
 ووفق تسيير الجودة الشاملة، يجب أن يشمل التحسين كافة العمليات والأنشطة على مستوى المنظمة ككل، وهذا الخصوص يمكن أن تشمل التحسينات ما يلي¹: (إستراتيجيات أداء الأعمال، جودة العمليات، إدارة جودة الموردين، التركيز على الزبون، الجودة في تسيير الموارد البشرية، التحسين المستمر في الإبداع)، و تعتبر تلك التحسينات بمثابة مبادئ للتسيير الأمثل للجودة الشاملة.

2- دور ثقافة الجودة في تحسين جودة الخدمة الفندقية.

لتعزيز وتطوير جودة الخدمة الفندقية من خلال تبني ثقافة الجودة والعمل الفرقي، يجب على المؤسسة الفندقية القيام بما يلي:

- ✓ إشراك جميع العاملين بالفندق في توفير وتسليم الخدمة ذات الجودة العالية للضيوف، من خلال العمل الجماعي كما يجب أن يفهم ويحترم موظفوا الخطوط الأمامية للفندق، الأدوار الرئيسية التي تلعبها الأقسام الأخرى (الخطوط الخلفية) في تسليم الخدمة الداخلية ذات الجودة المرتفعة للزبائن الداخليين².
- ✓ من اجل ضمان نجاح برامج التسويق الداخلي، من خلال تفعيل ثقافة الجودة والعمل الفرقي في المؤسسة الفندقية، على هذه الأخيرة أن تأخذ بعين الاعتبار القاعدتين التاليتين، وهما³:

الأولى: يساهم العمل الذي يسود فيه روح الفريق الواحد مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي، وعليه فان العمل وفقا لهذا المبدأ من قبل المؤسسة الفندقية، يضمن نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالتعاون بين أفراد الفندق، أمر ضروري وبخاصة في الوظائف التي تتصف بمستويات عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن.

الثانية: كل عامل يقوم بدور مزدوج في منظمات الخدمة، فهو مجهز ومزود الخدمة للزبون، ومنه لدعم وتعزيز رضا الزبائن أو الضيوف، يتطلب من كل فرد في الفندق تزويد زملائه بخدمة ممتازة، لضمان وصول الخدمة المقدمة

¹ Zhihai zhang, "developing a model of quality management methods of evaluating this effects of business .231performance", total quality management, vol 11, No1, 2000, p 135.

² بيث شلاجل ويست، مرجع سبق ذكره، ص 109-110.

³ صالح عمرو كرامة الجريري، مرجع سبق ذكره، ص 42.

للضيوف بجودة عالية. وعليه فإن العمل بروح الفريق الواحد الذي تسعى لتحقيقه الفنادق العالمية، يساهم مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي. ومن خلال العمل الجماعي يشعر جميع العاملين بالفندق وكأنهم فريق عمل واحد، يسعى جميع أعضائه لخدمة الضيف وتلبية جميع رغباته وحاجاته، ولكي تستطيع إدارة الفندق تعزيز مفهوم العمل الجماعي يتطلب منها إعداد برامج تدريبية تهدف إلى زيادة وتنمية المهارات والقدرات المهنية الموجهة باتجاه خدمة الزبون¹.

✓ يعد الإيمان بمفهوم ورسالة ثقافة الجودة بين العاملين من أهم العناصر في تحقيق جودة الخدمة والارتقاء بها، وتلعب القيادة دورا بارزا في ترسيخ ثقافة الجودة وتعزيز الولاء ودعم روح الفريق والمبادرة والمسؤولية².

✓ و بالتالي على المؤسسة الفندقية التي تريد تفعيل ونشر ثقافة الجودة بين عاملها، أن تنتهج نهج القيادة التشاركية، وتتبع أسلوب الحوار والتعاون. ويجب أن تلتزم الإدارة العليا للفندق بشرح هذه ثقافة الجودة لجميع العاملين في المؤسسة، مع ضرورة مساعدتهم على تطبيقها، والالتزام بها عند أدائهم لعمليات تقديم الخدمة³.

✓ إعادة بناء ثقافة التنظيمية من قبل الإدارة العليا بما يتلاءم مع ثقافة الجودة الشاملة، من خلال تهيئة وأقلمة القيم الثقافية والتنظيمية السائدة في المؤسسة، مع ما يتطلبه نجاح ثقافة الجودة، وهذا لترسيخ ثقافة الجودة في الفندق، وبالتالي مساعدة العاملين على تحقيق إنجاز عمليات تقديم الخدمة بشكل متفوق 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 للابتكار والإبداع.

¹ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 153-154.

² حنان بنت عبد الرحيم الأحمد، محددات جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية (دراسة نوعية)، دورية الإدارة العامة، المجلد السادس والأربعون، العدد الثالث، 2006، ص 474.

³ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، (بلد النشر مجهول): دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 221،

⁴ قاسم نايف علوان الخياوي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

⁵ بوعمامة علي، شارف نور الدين، استغلال تكنولوجيا التعليم الإلكتروني عبر الإنترنت في الرفع من كفاءة الموارد البشرية للمؤسسة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، 4-5 ديسمبر 2007، ص 7.

ت) اثر ثقافة الإبداع على جودة الخدمة الفندقية .

يلعب الإبداع دورا مهما في الصناعات الخدمية، ويتضح هذا الدور بشكل جلي في الصناعات الفندقية، حيث يتميز العمل الفندقي بالإبداع والتجديد تماشيا مع الحاجات المتغيرة للزبائن (الضيوف).

1- الإبداع (المفهوم والخصائص).

تبرز أدبيات إدارة الأعمال أن الإبداع ظاهرة معقدة جدا، وذات وجوه وأبعاد عديدة، وبالتالي اختلف الكتاب في إعطاء تعريف موحد للإبداع.

فتارة يعرف الإبداع على انه¹: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة، يمكن أن تؤدي إلى نتائج أصلية وجديدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أو خبرات المؤسسة، أو المجتمع".

والبعض يرون أن الإبداع هو²: "تطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة، في شكل عملية أو سلعة أو خدمة، تقدمها المنظمة لزيائنها".

كما عرف الإبداع على انه³: "القدرة على خلق القيمة، والمنتجات، والخدمات، والأفكار، أو الإجراءات المفيدة، عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في تنظيم معين".

2- أهمية الثقافة الإبداعية في الصناعة الفندقية.

إن سرعة تغير البيئة التنافسية، وشدة المنافسة، وتغير أذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم، سيدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى تحسين أدائها، من خلال تحسين جودة منتجاتها، عن طريق تفعيل ثقافة الإبداع والابتكار

¹عزاوي عمر، عجيلة محمد، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 478.

²بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، "إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 259

³عبد الستار حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 23.

والتجديد لدى العاملين، من خلال توظيف الرأسمال الفكري للعاملين¹. بالإضافة إلى أن الإبداع أصبح اليوم يلعب دورا أساسيا في نجاح المنتجات الجديدة، وأصبح له دور استراتيجي في تحديد التميز التنافسي للمؤسسات².

3- الثقافة الإبداعية وجودة الخدمة الفندقية:

يلعب تبني وتطبيق الثقافة الإبداعية في المؤسسة الفندقية دورا كبيرا في ترقية جودة الخدمات من خلال ما يلي:

✓ غرس وتنمية ثقافة الإبداع في أذهان العاملين بالفندق، من اهتمام الإدارة العليا للفندق بتشجيع العمال المبدعين في تقديمهم للخدمات ذات الجودة العالية، وتحفيزهم. وتنمية العلاقات الوثيقة مع الزبائن، من توظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع، لتلبية حاجاتهم و رغباتهم .

✓ 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 المتميز³.

✓ نشر ثقافة تنظيمية تشجع التعاون، وروح العمل كفريق، واعتماد تركيبات تنظيمية متعددة، تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة، لدعم فكر الإبداع والتجديد.

✓ تهيئة 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 وبالأخرين، الجرأة في طرح الآراء، والقدرة على التغيير...)، كما يجب على الفندق التركيز على القدرات الإبداعية عند اختيار العاملين.

¹ منصور الزين، كواش خالد، دور المعرفة والابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي 4 ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، 5 ديسمبر 2007، ص 4 .

2 Rafik LETAIEF, " *Vers une meilleur compréhension de la créativité au sein des équipes virtuelles globales* . ", (Mai 2003), Article édité Sur: [<http://www.dauphine.fr/crepa/ArticleCahierRecherche/Conferences/ agrh13mai2003/art4%2013mai2003RLMF.pdf>], P15.

³ رقام لينده، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 4-5 ديسمبر 2007، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، ص 17.

✓ توفير ظروف وشروط معينة للمبدعين، تكون لهم بمثابة الحافز في تأدية أعمالهم وإنجاز أهدافهم المخططة¹.
 ✓ ضرورة اعتماد المؤسسة الفندقية على تنظيم محدود المستويات الإدارية، ويعمل بروح الفريق، ولا مركزي حيث تكون فيه الرقابة ذاتية، وهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة، تؤكد على حرية المبادرة و الإبداع و قبول الاختلاف، على عكس التنظيم الهرمي متعدد المستويات التنظيمية، وشديد المركزية، والذي يغرس قيم ثقافية تقضي على كل محاولة للتجديد والإبداع².

وبالتالي لكي تكون المؤسسة الفندقية قادرة على التنافس في ظل ظروف العولمة، عليها أن تقدم خدمات إبداعية ذات مستوى عال من الجودة، بالإضافة إلى إيصال هذه الخدمة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، مقارنة بالمؤسسات الفندقية الأخرى. ولن يتأتى هذا إلا بتبني منهج التسويق الداخلي من خلال نشر ثقافة الإبداع في أوساط العاملين، وتفعيل العمل الجماعي، والاستثمار في رأس المال الفكري، هذا الأخير الذي يعد حسب *Brown* أساس الفكر الإبداعي، من خلال استبعاده للعاملين غير الجيدين، واستقطابه للعاملين الأذكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار والتجديد للخدمات المقدمة للزبائن³.

لذا فإنه من الضروري على المؤسسة الفندقية أن تراجع تعاملها 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 المؤسسة⁴.
 تأسيسا على ما تقدم، يمكن القول أن جودة الخدمة الفندقية تتحسن وترتقي عن طريق إرساء مناخ ثقافي داخل الفندق أساسه العمل الفرقي ونشر ثقافة الجودة من خلال تطبيق مدخل تسيير الجودة الشاملة، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الخدمة المتميزة والإبداع والابتكار.

¹ 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.

² رقم لينده ، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ سمالي محضيه ، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08- 09 مارس 2005 ، جامعة ورقلة، ص 424.

⁴ لعور فريد ، إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة : دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة EPS ، (ماجستير علوم التسيير، تخصص اقتصاد ، وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 -سكيدة، الجزائر)، 2007- 2008، ص 40.

وفي النهاية، يمكن القول أنه لتعزيز جودة الخدمة الفندقية والارتقاء بها لابد من إحداث نوع من التكامل بين التسيير التسويقي للموارد البشرية في الفندق، وتطبيق تقنيات التسويق الخارجي على العاملين، وتكييف المناخ الثقافي داخل الفندق لخدمة الضيف وتفعيل جودة الخدمات التي يتلقاها.

خلاصة الفصل:

ختاماً لهذا الفصل حاولنا فيه الإحاطة بمفهوم كل من الخدمة و جودة الخدمة و التطرق لأثر التسويق الداخلي في تحسين وترقية جودة الخدمات بمؤسسات الضيافة، و توضيح العلاقة التي تربطهما وخلصنا إلى أن الاختيار الدقيق للعاملين الأكفاء الذين لهم ميل واستعداد لتقديم خدمات فندقية عالية الجودة وتوظيفهم سيكسب المؤسسة الفندقية ميزة تنافسية مستدامة قائمة على جودة الخدمة . كما وخلصنا أيضاً أن تدريب العاملين على خدمة الزبائن (الضيوف) وتفعيل الجودة، له دور استراتيجي في فهم دواخل الضيوف وسلوكياتهم، وبالتالي تعزيز جودة الخدمة الفندقية.

و عليه استنتجنا أن تمكين العاملين (خاصة من هم على اتصال واحتكاك كبير بالضيوف) من بين عناصر التسويق الداخلي الذي له دور كبير في تحقيق جودة الخدمة الفندقية ، من خلال الاستجابة السريعة لطلبات الضيوف، والاستماع لشكاويهم، وحل مشاكلهم. إضافة إلى كل هذا يلعب التحفيز المادي والمعنوي ، وتفعيل الاتصال التسويقي الداخلي معهم، دوراً كبيراً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي تفعيل جودة الخدمة الفندقية وترقيتها .

كما أن ترسيخ ثقافة خدمة الضيف والجودة والإبداع بين العاملين في الفندق ، يؤدي إلى فهم أعمق لحاجات ورغبات الضيوف أو النزلاء ، وبالتالي التميز والجودة في تقديم الخدمات الفندقية لهم و الذي سنحاول إسقاطه في الجانب الميداني للدراسة .

تمهيد:

من خلال تحليل الفصول السابقة تم التعرض للأطر النظرية التي يقوم عليها فكر التسويق الداخلي و جودة الخدمة في الصناعة الفندقية، مع توضيح العلاقة الوطيدة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمة الفندقية باعتبار أن هذه الأخيرة هي انعكاس للتسويق الداخلي وتابع له . الشيء الذي يبرز الدور الاستراتيجي الفعال الذي يلعبه التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية ، وفي هذا الفصل سيحاول الباحث إسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني من خلال دراسة عينة من بين المؤسسات الفندقية لولاية تيارت و المتمثلة في فندق الإخوة بوغزة وتشخيص حال التسويق الداخلي لهذه المؤسسة وانعكاساته على جودة الخدمات الفندقية المقدمة، وفي إطار هذا السياق ستتم معالجة هذه الإشكالية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: واقع قطاع الفنادق بولاية تيارت (مدخل تمهيدي).
- المبحث الثاني: منهجية إعداد الاستبيان .
- المبحث الثالث: تحليل نتائج المقابلة والاستقصاء .

المبحث الأول: واقع قطاع الفنادق بولاية تيارت (مدخل تمهيدي) .

من خلال التطور الذي شهدته الصناعة الفندقية في العالم، والذي تزامن مع الانفتاح الاقتصادي العالمي، وبروز فكر اقتصادي معاصر قائم على المعرفة والجودة والكفاءات، كان لزاما على المؤسسات الفندقية الجزائرية على وجه الخصوص أن تواكب هذا التطور، من خلال تفعيل مستوى جودة خدماتها عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري أو ما يسمى باللغة التسويقية الزبائن الداخليين .ولتشخيص التسويق الداخلي وجودة الخدمة بالمؤسسات الفندقية الجزائرية سوف نتطرق لأخذ فندق بوغزة لولاية تيارت كعينة ، و قبل الشروع في عملية المسح الميداني لهذه المؤسسة لابد من التطرق لواقع القطاع الفندقي بشكل خاص لهذه الولاية ومعرفة أهم حيثياته.

المطلب الأول: واقع المؤسسة الفندقية بولاية تيارت.

من بين المناطق السياحية التي أولت لها الدولة الجزائرية اهتماما كبيرا هي المناطق الداخلية ، حيث اهتمت الدولة بتنشيط المناطق السياحة التي تزخر بالمعالم الأثرية و التاريخية وتدعيمها من خلال الاهتمام بالمؤسسات الفندقية وإعادة تأهيلها وهيكلتها.

ومن بين الولايات التي كان لها نصيب من هذا الجهد والدعم ولاية تيارت ، حيث يلعب القطاع الفندقي بولاية تيارت دورا أساسيا في إنعاش الحركة السياحية والنهوض بالاقتصاد المحلي، وما يزيد من أهمية هذا القطاع توفر ولاية تيارت على أكثر من 422 موقع أثري منها 05 مواقع أثرية مصنفة ضمن التراث الوطني للأمة، هذه المواقع الأثرية تحت وصاية مديرية الثقافة و هي تستغل كمقصد سياحي و بعضها يمتاز بكافة الخصوصيات و المميزات التي حددها القانون 03-03 المؤرخ في 17 فبراير 2003 المتعلق بالمناطق التوسع و المواقع السياحية ، إذ أن كل هذه المواقع الأثرية تمتاز بالجاذبية السياحة و مظهرها الخلاب ، و بما تحتوي عليه من عجائب و خصوصيات الطبيعة أو البناءات المشيدة عليه، يعرف له بأهمية تاريخية أو فنية أو أسطورية أو ثقافية ، و الذي يجب تسمين أصالته و المحافظة عليه من التلف أو الاندثار بفعل الطبيعة أو الإنسان و المواقع الأثرية المصنفة بالولاية و عددها (05) وهي كما يلي :

- آثار و قصر كولومناتا .
- آثار كاف بوبكر (كاف مزاب) .
- المركب التاريخي لمشرع الصفا.
- مملكة الجدار بفرندة .
- خلوة ابن خلدون .
- آثار الدولة الرستمية وعاصمة الأمير عبد القادر بتاقدمت .
- المركز الوطني لتربية الخيول .

إضافة إلى هذه المعالم الأثرية والتاريخية والتي تعد إحدى الركائز الرئيسية للسياحة في ولاية تيارت فإن عامل الطبيعة والمناخ و الذي يساهم بشكل فعال في تنمية النشاط السياحي ، يعد في صالح الولاية بالنظر إلى التنوع الطبيعي والاعتدال المناخي اللذان يميزان المنطقة .

أما فيما يخص مناطق التوسع السياحي فإن ولاية تيارت من الولايات القلائل التي لا تتوفر على مناطق التوسع السياحي ، لذا سعت مديرية السياحة للبحث عن مناطق تلي الشروط المنصوص عليها في القانون رقم 03/03 المؤرخ في 17 فيفري 2003 المتعلق بمناطق التوسع السياحي والمواقع السياحية رغبة منها في تمكين الولاية من الاستفادة من تدابير هذا القانون، الذي يجسد مسعى السلطات العمومية لتشكيل فضاءات مخصصة لاحتضان و إقامة المنشآت الفندقية وما يرافقها من تجهيزات سياحية وترفيهية ستساهم حتما في التنمية المستدامة للولاية اقتصاديا اجتماعيا .

و تجلى هذا التطور الملحوظ على الصعيد السياحي في زيادة عدد المؤسسات الفندقية والوكالات السياحية والمطاعم والمركبات السياحية والمخيمات وحظائر التسلية وغيرها، كما تم توسعة هذه المناطق السياحية، مما أدى إلى ارتفاع عدد السواح ومرتادي الفنادق.

المطلب الثاني : واقع جودة الخدمة في فندق بوغزة - تيارت-

تمتع الجزائر بمقومات سياحية متميزة جعلت منها وجهة سياحية في المنطقة العربية، وبناء على هذا سنحاول في هذا المبحث دراسة واقع مؤسسة فندقية في الجزائر، وقد اخترنا فندق "بوغزة" بولاية تيارت الذي يعتبر من أهم الفنادق في الولاية حيث تناولنا تعريف المؤسسة الفندقية، ثم استعراض هيكل المؤسسة وأخيرا الخدمات التي يقدمها الفندق.

أولا: التعريف بفندق "بوغزة" بتيارت

فندق "بوغزة" بتيارت هو عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة مكونة من ثمانية أخوة، أنشأت سنة 1990م برأس مال قدره 10 ملايين سنتيم ، بدأ العمل في 17 أبريل 2004 م وهو يقع وسط مدينة تيارت، مصمم على شكل بناية أو عمارة تبلغ مساحتها الإجمالية 2500 متر مربع تحتوي على ثلاثة طوابق. يتكون الفندق من 124 غرفة تحتوي كلها على حمام ودورات المياه، تلفاز ملون مزود بشبكة للفيديو والهوائي، خط هاتفي للاتصال المباشر وثلاجة صغيرة، كما يحتوي كذلك على مطعم، بالإضافة إلى قاعة المحاضرات التي يتم فيها تنظيم الملتقيات، مع توفير الراحة للمشاركين فيها كما يوجد بفندق "بوغزة" مسبح، قاعة حفلات، مقهى، حظيرة لسيارات، مطعم ، خيمة .

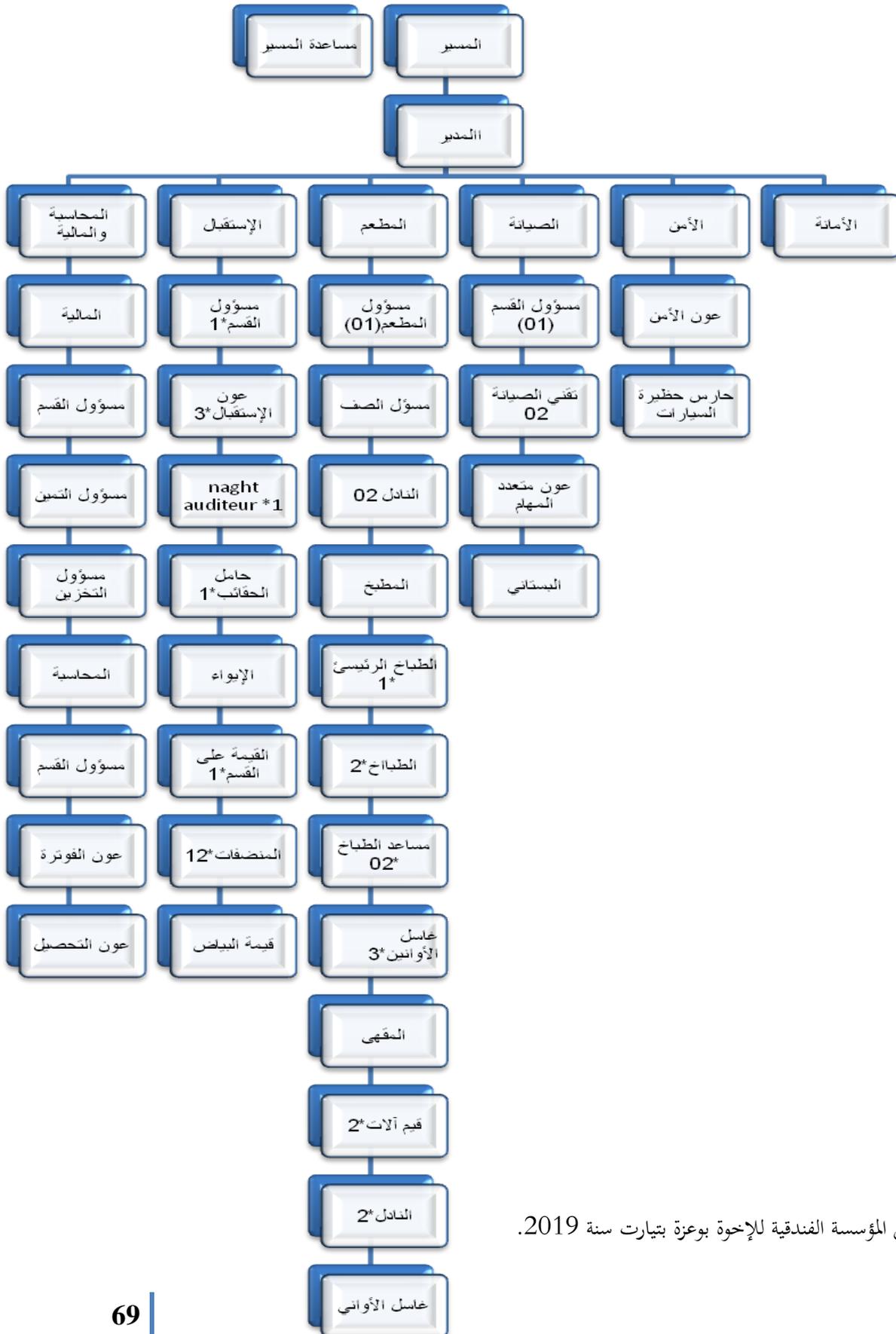
يشغل فندق "بوغزة" 25 عامل دائم و المؤقتين حسب كل موسم ، ويتعامل فندق "بوغزة" بكثرة مع رجال الأعمال والمؤسسات مثل "سوناطراك"، شركة إنتاج الكهرباء "نفضال"، الوكالات السياحية، حيث يتم الحجز فيه عبر الهاتف أو الفاكس أو البريد الإلكتروني.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لفندق "بوغزة" تيارت

يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يلاءم ويتوافق حجم نشاطها وتوزيع مهامها، دون أن تهمل جانب التنسيق فيما بين مختلف هياكلها. ومنه يمكن توضيح التنظيم العام لفندق "بوغزة" كما يلي:

- 1- **قسم الأمانة:** وهو مكلف بترجمة اجتماعات مجلس الإدارة للفندق، يقوم بتحرير الإستدعاءات لأعضاء مجلس إدارة الفندق وإرسالها وفق الملف المراد دراسته، و دراسة الإجراءات الإدارية والقانونية الخاصة بالفندق.
- 2- **الأمن:** وهو مكلف بأمن الفندق والزلاء وحمايتهم من الأخطار، بالإضافة حارس حظيرة السيارات.
- 3- **الصيانة:** وهو المسئول عن صيانة وتصليح أضرار الفندق وهي مكونة من مسئول القسم (01)، فني الصيانة (02)، عون متعدد المهام، البستاني.
- 4- **المطعم:** هو مسئول عن إعداد الوجبات وتقديمها للزلاء من طرف مسئول المطعم.
- 5- **الاستقبال:** استقبال الزلاء وتقديم كافة المعلومات لهم من طرف القسم (01) وهناك عون الاستقبال (03)، وحامل الحقائب... الخ.
- 6- **المحاسبة:** مهمته الأساسية وضع السياسات المالية والتسجيلات المحاسبية وهو مسئول عن طريقة الدفع ووضع الميزانية السنوية للفندق وكذا العمليات المحاسبية وحساب النتائج.

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لفندق "بوغزة" بتيارت.



المصدر: وثائق المؤسسة الفندقية للإحوة بوغزة بتيارت سنة 2019.

ثالثا: الخدمات التي يقدمها فندق "بوغزة" بتيارت.

من بين الخدمات التي يقدمها الفندق ما يلي:

✓ الإيواء:

يعتبر جوهر النشاطات التي يقوم بها الفندق، وينطوي تحت هذه الوظيفة مجموعة من الخدمات هي:

✓ حفظ الأمتعة:

يتكفل معظم الزبائن بحمل الأمتعة بأنفسهم، وهو ما يستدعي تحسين هذه الخدمة، حيث تسخر إدارة الفندق عونين للقيام بهذه العملية والسهر على تلبية طلبات العملاء في كل الأوقات، فتصميم الفندق والطلب المتزايد في أوقات معينة يصعب من مهمة هذين العونين، حيث تستغرق عملية التكفل بمراقبة العميل الواحد من 04 إلى 06 دقائق في أوقات الطلب الحاد، ومن 05 إلى 08 دقائق في أوقات الطلب المنخفض.

مع العلم أن هذين العونين لديهما خبرة ومستوى تعليمي ابتدائي، حيث يظهر عليهما أحيانا نوع من الكراهية في أداء الخدمة.

✓ مكتب الاستقبال:

يتم استقبال الضيوف عند مدخل الفندق حيث يجب الاهتمام به أكثر، وذلك من خلال الأعوان المكلفون بالاستقبال، منهم من يتقنون العربية والآخرون اللغات الأخرى مثل الفرنسية والإنجليزية والألمانية مع حسن المعاملة واستعمال عبارات الترحاب.

✓ الغرف:

الغرف جميعها مجهزة بمحطات كاملة، كما تحتوي كل غرفة على جهاز تلفاز ملون متصل بشبكة هوائية، فيديو، هاتف بخط مباشر، وثلاجة صغيرة، فيما يتكون أثاث الغرفة من: خزانة، مكتب ذو أدراج، ثلاثة أرائك وطاولة زجاجية، للغرفة كذلك سرير كبير أو سريرين فرديين، ويوضع على شرفات الغرفة مقعدين وطاولة خشبية، كما تتكون الإضاءة من الإنارة المركزية للغرفة بالإضافة إلى مصابيح صغيرة على مستوى مكتب العمل، وكذلك على جانبي السرير.

الجدول رقم (03-01): طاقة الإيواء بفندق الإخوة بوغزة .

عدد الأسرة	عدد الغرف	عدد الأجنحة	
95	52	03	الطابق الأول
49	32	02	الطابق الثاني
62	40	03	الطابق الثالث
206	124	08	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف إدارة فندق بوغزة تيارت. 2019 .
حيث كل الغرف بالفندق مجهزة بوسائل الراحة من مكيفات هوائية ، تدفئة مركزية ، حمام مجهز بالماء الساخن 24/24 سا ، تلفاز ، ثلاجة ، هاتف ، انترنت ، خدمة الواي .

✓ **الاتصالات:**

إرسال واستقبال الفاكسات والتلكسات تتم عموما بصفة عادية على مستوى مركز الاستقبال، وينبغي فقط تحديد التجهيزات وتحديداتها.

✓ **الإطعام والشراب:**

يقدم الفندق لزائريه أجنبية ومحلية أنواعا متعددة من المأكولات والمشروبات وعلى حسب أذواقهم.

✓ **المطعم:**

تنتقل عملية تحضير القاعة بداية من الساعة السادسة والنصف (06:30^س) صباحا، حيث يتم وضع جميع المستلزمات والمعدات الضرورية لتقديم الوجبات لتستمر العملية إلى غاية الساعة (10:00^س) صباحا، أين يقوم رئيس القاعة بالتشاور مع رئيس المطبخ حول نوعية الوجبات المقترحة لذلك اليوم لكي يتسنى له الإجابة على طلبات العملاء، وعند الساعة (11:30^س) يتم فتح باب المطعم للسماح للعملاء بالدخول، وتناول ما طاب من الوجبات المقترحة، وتستمر فترة الغداء إلى غاية الساعة (14:30^س) زوالا، بينما توقيت وجبة العشاء يكون من الساعة السابعة (19:00^س) إلى غاية (23:30^س) ليلا، ما عدا بعض الحالات الاستثنائية للطلب المتزايد (كحالة المنتقيات مثلا)، أين يتم تمديد الفترة بعض الوقت بالنسبة للوجبتين (الغداء والعشاء) حيث يقول المسئول عن القاعة (نحن هنا في المطعم نعلم فقط متى نبدأ العمل لكن لا ندري أبدا متى ننتهي؟) أما بالنسبة لنوعية الوجبات، فيتبع المطعم الطبع التقليدي مثل الشربة، الشخشوخة، الكسكس وغيرها والطبخ العصري مثل أطباق في الفرن، المشوي بمختلف أنواعه، الأسماك، كما أن هناك بعض العملاء يتقدمون بطلبات من أجل وجبات

الفصل الثالث: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة الفندقية - دراسة حالة فندق بوغزة تيارت -

خاصة، حيث يتم تقديم الطلب مسبقا إلى مسئول المطبخ للنظر في تلك الإمكانيات، وتقديم الرد إلى العميل بالنفسي أو الإيجاب بأن ذلك ممكنا سواء في نفس اليوم أو من خلال اليوم الموالي. هذا وتقدم للعملاء مجموعة من المشروبات حسب الطلب، حيث يوجد بقاعة المطعم حوالي 150 مقعدا.

الجدول رقم (03-02) : أسعار خدمات الإطعام بفندق بوغزة .

نوع الوجبة	السعر	برنامج الإطعام
وجبة كاملة مقدمة داخل مطعم الفندق	ابتداء من 900.00 دج	مقبلات ، طبق رئيسي (خضر + لحم) + تحلية + ماء معدني ، مشروبات غازية أو عصير .
وجبة كاملة مقدمة داخل مطعم الفندق	ابتداء من 1.000.00 دج	مقبلات ، طبق رئيسي (خضر + لحم) + تحلية + ماء معدني ، مشروبات غازية أو عصير .
شطائر كاملة تحتوي السمك	ابتداء من 1.500.00 دج	مقبلات ، طبق رئيسي (خضر + حوت) + تحلية + ماء معدني ، مشروبات غازية أو عصير .
وجبة فطائر	ابتداء من 600.00 دج	سلاطة + لحم (حمراء ، بيضاء) + بطاطا مقلية + خضر + ماء معدني .
فطور الصباح للزلاء	السعر محسوب مع الغرفة	قهوة بالحليب + زبدة + مربي + هليلجات + عصير فواكه + ياغورت + خبز .

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف إدارة فندق بوغزة تيارت. 2019 .
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفندق يهتم كثيرا بتنوع المأكولات في برنامج الإطعام مع أنه يقدمها داخل المطعم و خارجه حيث يأخذها النزيل معه .

✓ قاعة المحاضرات:

تقع في الطابق الثاني ذات طاقة استيعاب تقدر بـ300 شخصا، تتوفر على أجهزة خاصة بالصوت والعرض (Datta show, Projection) وهو ما يسمح بتنظيم المحاضرات والندوات بصفة مقبولة، حيث صارت وجهة مفضلة لمعظم الشركات والمنظمات.

الجدول رقم (03-03) : أسعار قاعتي المحاضرات و الحفلات بفندق بوغزة .

الخدمة	السعر بكامل الرسوم
قاعة المحاضرات فقط	10.000.00 دج
قاعة المحاضرات مع التكفل بالإطعام	10.000.00 دج + 1.200.00 دج للوجبة + خصم 20 % .
قاعة المحاضرات مع التكفل بالإطعام و الإيواء	السعر حسب العرض
قاعة الحفلات مرفقة بمبرمج الصوت و مكبرات	70.000.00 دج

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف إدارة فندق بوغزة تيارت. 2019 .

✓ الحظيرة:

تقع الحظيرة بالجهة اليسرى لمدخل الفندق وتمتد لحوالي 80 سيارة.

✓ العاملون:

يعمل بفندق "بوغزة" 28 عامل دائم والمؤقتين حسب كل موسم، ذوا مستويات علمية مختلفة، وقصد تدعيم وتحديد معارفهم ومهاراتهم الفنية والمهنية، تسهر مصلحة المستخدمين على إعداد برامج تدريبية ضمن مخططات التكوين السنوية التي يتم إنجازها حسب الاحتياجات المقدمة من طرف مختلف المصالح، وترتكز هذه البرامج عادة على المحاور التالية:

- اللغتين الفرنسية والإنجليزية بالتعاون مع بعض المدارس .
- الإعلام الآلي، المحاسبة، الصيانة والأمن.
- المشاركة في الندوات والنشاطات العامة التي تنظمها بعض مؤسسات القطاع سواء على المستوى المحلي أو الوطني .

✓ التسعير:

يطبق فندق "بوغزة" بتيارت طريقة التسعير على أساسي التكلفة، حيث تختلف الأسعار بالنسبة للأطعمة تبعا لنوعية الوجبات والمواد المستعملة في تحضيرها، بينما تحديد أسعار الغرف يكون من 2500د.ج إلى 7000د.ج وهذا حسب نوعية الغرفة وما تحتويه من متطلبات.

الجدول رقم (03-04) : أسعار الإيواء بفندق بوغزة.

السعر بكامل الرسوم	العدد	النوع	الغرف
2.500.00 دج	52	سرير واحد	فردية
3.000.00 دج	27	سريرين	ثنائية
3.500.00 دج	06	VIP	فردية
3.500.00 دج	19	ثلاث أسرة للبالغين متفرقة	ثلاث أسرة
4.000.00 دج	10	سرير كبير / سرير عادي	Pulman
5.500.00 دج	01	أربع أسرة	أربع أسرة
5.000.00 دج	02	Junior	Suite
7.000.00 دج	09	sénior	Suite

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف إدارة فندق بوغزة تيارت. 2019 .
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فندق الإخوة بوغزة يحتوي على تشكيلة متنوعة من الغرف تسمح للنزلاء بالاختيار كل حسب ذوقه و خصائصه .

✓ التعاملات والاتفاقيات الثنائية:

للفندق تعاملات مستمرة مع مختلف المنظمات والإدارات المحلية لولاية تيارت، وكذلك المعاهد الجامعية، بالإضافة إلى اتفاقيات ثنائية يجرى عقدها مع بعض المؤسسات الوطنية والخاصة مثل مؤسسة سوناطراك، الوكالات السياحية، وتهدف هذه التعاملات والاتفاقيات إلى التكفل بإيواء وإطعام العملاء، إذ يمكن الحصول بموجبها على بعض التخفيضات في الأسعار تبعاً لحجم الطلبات المقدمة، والملاحظ هنا أن إدارة الفندق لم تبذل أي جهد في عقد تلك الاتفاقيات وإنما المؤسسات المعنية هي التي تقدمت إلى الفندق من أجل ذلك.

المبحث الثاني: منهجية إعداد الاستبيان.

في إطار العمل الميداني ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة للعينة المدروسة يمكن تعميمها على مجتمع البحث، تم الاعتماد على عدة أدوات منهجية كالمقابلة و الملاحظة و التقارير و الاستبيان، مع استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج .

المطلب الأول: أساليب جمع البيانات.

استخدم الباحث عدة أدوات منهجية من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة ، وتمثلت هذه الأدوات في (المقابلة والملاحظة والتقارير والاستبيان).

أولاً: أسلوب المقابلة والملاحظة والتقارير : لمعرفة حقيقة واقع التسويق الداخلي بالمؤسسة الفندقية عينة الدراسة وانعكاسات هذا الواقع على جودة الخدمات المقدمة ، تم الاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة والتي تمثلت في:

1- المقابلات الشخصية:

حيث تطلبت عملية جمع البيانات إجراء مقابلات شخصية معمقة مع مسير المؤسسة الفندقية عينة الدراسة، باعتبارها المسؤول الأول عن تبني وتطبيق التسويق الداخلي، وكان الهدف من هذه المقابلات هو الحصول على المعلومات اللازمة وتكوين الأفكار بشأن واقع التسويق الداخلي و جودة الخدمة بتلك المؤسسة.

بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع مسئولين في مديرية السياحة بولاية تيارت بغرض التعرف على وجهات نظرهم ومواقعهم وتصوراتهم فيما يتعلق بوضع المؤسسات الفندقية بالولاية عموماً وكيفية الحصول على المعلومات اللازمة من هذه المؤسسة ، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض الأساتذة الجامعيين المختصين في إدارة الأعمال والتسويق.

2- الملاحظات:

من خلال الزيارات الميدانية المتعددة للمؤسسة الفندقية محل البحث، تم أخذ العديد من الملاحظات فيما يخص طرق الاستقبال، مدى الاهتمام بثقافة البحث العلمي، أساليب التسيير... الخ.

3- التقارير:

لجمع البيانات الإدارية والتسويقية والمالية للمؤسسات محل الدراسة، اعتمد الباحث على بعض التقارير التي تخص نشاطات المؤسسة الفندقية محل الدراسة، والتي تم الحصول عليها من قبل مديرية السياحة بولاية تيارت.

ثانيا: أسلوب الاستبيان .

يعتبر هذا الأخير من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استمارة استبيان خاصة بالزبائن (الضيوف)، الهدف منها معرفة مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة، وكذا معرفة آثار تطبيق أو عدم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي على العاملين .

وتم بناء الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة وعلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، كما تم الاستعانة بأراء بعض الأساتذة الجامعيين في الإحصاء وإدارة الأعمال.

وقد تكونت استمارة الاستبيان على جزأين:

الجزء الأول: يتضمن معلومات عامة، تهدف إلى التعرف على خصائص عينة الزبائن وينقسم إلى قسمين هما:

✓ **القسم 01:** يحتوي على 04 فقرات تشمل الخصائص الديمغرافية للعينة من الجنس و السن، الحالة

العائلية، المستوى الدراسي .

✓ **القسم 02:** يتكون من فقرتين تشتملان معرفة سبب الإقامة سواء كان سياحيا أو في إطار العمل،

أو لظروف حتمية و معرفة فترة الإقامة للضيف و المتكونة من ليلة أو ليلتين أو ثلاث ليالي أو أكثر .

الجزء الثاني: يتضمن 03 محاور تشمل 30 فقرة (سؤال) تقيس متغيرات جودة الخدمة الفندقية من وجهة

نظر الزبائن (الضيوف) و هذا من خلال معرفة حقيقة واقع التسويق الداخلي بالمؤسسة الفندقية و انعكاساته على جودة الخدمات المقدمة .

ثالثا: متغيرات الدراسة .

1. المتغير المستقل: التسويق الداخلي و يشمل محورين هما:

المحور 01: الزبون الداخلي (مقدم الخدمة) يتضمن (10 أسئلة).

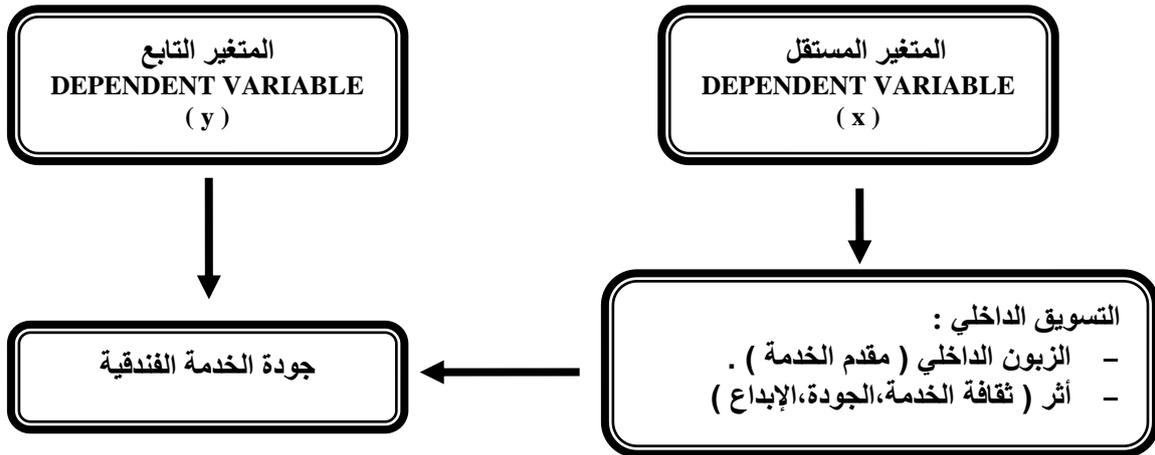
المحور 02: أثر ثقافة (الخدمة، الجودة، الإبداع) (10 أسئلة) .

2. المتغير التابع: جودة الخدمات الفندقية و يتمثل في محور وحيد هو:

المحور 03 : جودة الخدمة الفندقية (10 أسئلة) .

و الشكل المبين أدناه يوضح لنا النموذج المعتمد في الدراسة .

الشكل رقم (03- 02) : يوضح المتغير التابع و المستقل .



المصدر : من إعداد الطالبين .

و بهدف التحقق من صدق المقياس وثباته ، تم عرض المقياس على عدد من المختصين في مجال الإحصاء و من بينهم الأستاذ المشرف، و مراجعة المراجع العلمية و هذا لغرض التحقق من وضوح المضمون أو صدق المحتوى و من ثم القيام بإعادة بعض الصياغات كي تكون أكثر وضوحا وذلك عن كل فقرة من فقرات الاستبيان وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (03-05): توزيع درجات سلم ليكرت.

إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين .

ثانيا :تحليل بيانات التسويق الداخلي و دوره في تحسين جودة الخدمة الفندقية :

نتيجة استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5Point Scale Likert) في هذا البحث ، فإنه تم تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء أفراد العينة من خلال المعادلة التالية :

❖ طول الفئة = المدى / قيمة الفئة الأعلى .

❖ المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى .

وتهدف هذه المعادلة لمعرفة حدود مجال كل خيار من الخيارات التي يحتويها مقياس ليكرت ، فوجد طول المجال مساويا ل : $0.8=4/5$ (حيث المدى : $4 = 1-5$) ، ومن ثم أمكن وضع الخيارات التي تعبر عن الوزن النسبي لدور الزبون الداخلي و أثر ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) على تحسين جودة الخدمة الفندقية ليكون النحو التالي:

الجدول رقم (03-06): حدود مجال سلم ليكرت .

المجالات]1.8-1]]2.6-1.8]]3.4-2.6]]4.2-3.4]	[5-4.2]
الخيارات	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز

المصدر : من إعداد الطالبين .

من أجل دراسة و تحليل نتائج الاستبيان اعتمدنا على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (*spss v.20*) ، و منه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Chronbach-Alpha) لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم .

✓ التوزيعات التكرارية : لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة.

✓ النسب المئوية : لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة.

✓ المتوسط الحسابي : لتحديد اتجاه الإجابات.

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

✓ معامل الارتباط بيرسون : لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .

وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الزبائن (الضيوف)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-07) : الاستمارات الاستبائية الموزعة و المستلمة من قبل عينة من الزبائن .

الاستبيانات الخاصة بالزبائن (الزلاء)		المؤسسة الفندقية
عدد الاستبيانات المسترجعة و الصحيحة	عدد الاستبيانات الموزعة	
55	60	فندق الإخوة بوغزة
55	60	المجموع
% 91.66		نسبة الاسترجاع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على برنامج *spss20*.

يتضح من الجدول أعلاه، أن الباحث وزع (60) استمارة استبيان خاصة بالزبائن (الضيوف)، وقد بلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصحيحة (55) استمارة بنسبة (91.66 %).

المطلب الثاني: المؤسسة الفندقية عينة البحث.

أولاً: مجتمع الدراسة و اختيار عينة البحث :

اشتملت الدراسة على مؤسسة واحدة من بين المؤسسات الفندقية لولاية تيارت ، حيث تم اختيار فندق الإخوة بوعزة ذو الثلاث نجوم ، وقد تم اختيار هذه المؤسسة الفندقية للدراسة نظرا لارتفاع عدد الزائرين بها ، والذي يزيد عن (30) ثلاثين زائرا ، وهذا ضمنا لموضوعية ودقة النتائج في عملنا لإحصائي كما تم اختيار تلك العينة من المؤسسة استنادا على دليل الفنادق بولاية تيارت والمعد من طرف مديرية السياحة بالولاية، بالإضافة على الاتصال بهذه المديرية والتشاور معها بخصوص هذا الموضوع .

ثانيا: خصائص عينة الزبائن (الضيوف)

يمكن توضيح خصائص عينة الزبائن (الضيوف) في الأشكال البيانية التالية:

عينة الزبائن (الضيوف) حسب الجنس :

الجدول رقم(03-08) : النسب المئوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب الجنس .

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
ذكر	43	78.2	78.2
أنثى	12	21.8	100.0
Total	55	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج spss20.

نلاحظ من الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع عينة الزبائن (الضيوف) حسب متغير الجنس، أن الغالبية العظمى من أفراد عينة النزلاء ذكور، حيث بلغت نسبتهم (78.2%)، في حين بلغت نسبة الإناث (21.8%)، وهذا راجع إلى الطبيعة المحافظة للمجتمع المحلي والجزائري عموما.

عينة الزبائن (الضيوف) حسب العمر:

الجدول رقم(03-09): النسب المئوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب العمر .

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 30 سنة	12	21.8	21.8
من 31 إلى 40 سنة	25	45.5	67.3
من 41 إلى 50 سنة	10	18.2	85.5
4	8	14.5	100.0
Total	55	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج spss20.

يشير الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد عينة الزبائن (الضيوف) حسب متغير العمر، إلى أن أكثر أعمار عينة الزبائن (الضيوف) محصورة بين (31 إلى 40 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (45.5%)، وهذا راجع إلى التعامل الكبير للمؤسسات الفندقية محل الدراسة مع موظفي المؤسسات العمومية ورجال الأعمال الذين تتراوح أعمارهم تقريبا بين (31 إلى 40 سنة)، وتلتها الفئة العمرية للمبحوثين التي كانت بين (20 إلى 30 سنة)، بنسبة (21.80%)، ثم الفئة العمرية من (41 إلى 50 سنة)، التي بلغت نسبتها (18.20%)، في حين لم تتجاوز الفئة العمرية الزبائن (الضيوف) المبحوثين (الأكثر من 50 سنة) نسبة (14.5%).

عينة الزبائن (الضيوف) حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (03-10): النسب المئوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب متغير الحالة الاجتماعية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
متزوج	26	47.3	47.3
أعزب	24	43.6	90.9
مطلق	4	7.3	98.2
أرمل	1	1.8	100.0
Total	55	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج spss20.

نلاحظ من الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع عينة أفراد الزبائن (الضيوف) حسب متغير الحالة الاجتماعية، أن أغلب أفراد العينة متزوجون، حيث بلغت نسبتهم (47.30%)، في حين بلغت نسبة العزاب (43.60%).

عينة الزبائن (الضيوف) حسب التحصيل الدراسي:

الجدول رقم (03-11): النسب المئوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب متغير التحصيل الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
دون المستوى	6	10.9	10.9
تعليم ابتدائي	5	9.1	20.0
تعليم متوسط	14	25.5	45.5
تعليم ثانوي	27	49.1	94.5
تعليم جامعي	3	5.5	100.0
Total	55	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج spss20.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع عينة أفراد الزبائن (الضيوف) حسب متغير المستوى التعليمي، أن أغلب أفراد عينة النزلاء لهم مستوى تعليمي ثانوي، حيث بلغت نسبتهم (49.1%)، وتلتها نسبة المبحوثين

الذين لهم مستوى تعليمي متوسط، والتي بلغت (25.5%)، وكذا نسبة المبحوثين دون المستوى و التي بلغت (10.9%)، أما بالنسبة للمبحوثين دون المستوى و التي بلغت (9.1%) في حين لم تتجاوز نسبة المبحوثين من أفراد عينة الزبائن (الضيوف) الذين لهم مستوى تعليم جامعي (5.5%).

عينة الزبائن (الضيوف) حسب سبب الإقامة :

الشكل رقم (03-12): النسب المئوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب متغير سبب الإقامة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
سياحة	21	38.2	38.2
مهمة عمل	29	52.7	90.9
ظروف حتمية	5	9.1	100.0
Total	55	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج spss20.

يشير الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد عينة الزبائن (الضيوف) حسب متغير سبب الإقامة، أن أغلب الزبائن (الضيوف) المبحوثين ارتادوا المؤسسات الفندقية عينة الدراسة بسبب مهام الأعمال، حيث بلغت نسبتهم (52.73%)، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين ارتادوا المؤسسات الفندقية بسبب السياحة (38.20%)، وهذا راجع لطبيعة المنطقة أو الولاية، باعتبار ولاية تيارت ولاية سياحية ذات معالم و آثار بالدرجة الأولى، ويعتبر النشاط السياحي نشاطا ثانويا، كما أن المؤسسة الفندقية محل البحث تتعامل مع الإدارات العمومية، وهذه الأخيرة ترسل موظفيها لهذه الفنادق وهذا لتنفيذ بعض المهام والأعمال.

عينة الزبائن (الضيوف) حسب فترة الإقامة:

الشكل رقم (03-13): النسب المئوية لتوزيع الزبائن (عينة الدراسة) حسب متغير فترة الإقامة .

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
ليلة واحدة	22	40.0	40.0
ليلتين	5	9.1	49.1
ثلاث ليالي	8	14.5	63.6
أكثر من ثلاث ليالي	20	36.4	100.0
Total	55	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج spss20.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، والخاص بتوزيع عينة الزبائن (الضيوف) حسب متغير فترة الإقامة، أن أغلب الزبائن (الضيوف) كانت فترة إقامتهم بالمؤسسة عينة الدراسة لليلة واحدة، حيث بلغت نسبتهم (40%)، بينما المبحوثين الذين قضوا أكثر من ثلاث ليالي بالمؤسسة كانت نسبتهم (36.40%)، في حين كانت نسبة الزبائن (الضيوف) الذين قضوا ثلاث ليالي (14.5%)، والسبب في ذلك يعود للعقود المبرمة مع المؤسسات الخاصة و العامة، وأن جل النزلاء المرتادين لهذه المؤسسة أتوا لتنفيذ بعض المهام والأعمال الخاصة في حين لم تتجاوز نسبة الزبائن (الضيوف) الذين قضوا ليلتين بالمؤسسة الفندقية (09.1%).

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لأبعاد الدراسة.

المطلب الأول: تفريغ المعلومات.

أولاً: صدق وثبات أداة الاستبيان.

تعد عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على عينة الدراسة خطوة جد هامة، بحكم أنها تؤدي إلى استخدام أداة قياس عملية في جمع البيانات وبالتالي تعميم النتائج، وقد تم التأكد من صدق وثبات هذه الأداة بالطريقة التالية:

1.1 صدق الاستبيان: يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلته ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من 20 مشترك، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون لدرجة كل فقرة مع درجة المحور الذي تنتمي إليه.

1-2 الصدق الداخلي ل فقرات المحور الأول:

الجدول رقم (03-14): معاملات الارتباط لفقرات محور الزبون الداخلي (مقدم الخدمة)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتمتع موظفوا الفندق بالمهارات و الخبرات اللازمة لتنفيذ الأعمال	0.875	0.000
02	يقوم موظفوا الفندق بتقديم الخدمات الفندقية في المواعيد المحددة	0.444	0.000
03	يتم تقديم الخدمات الفندقية بدقة عالية و خالية من الأخطاء	1.056	0.000
04	يتميز موظفوا الفندق بالسرعة في تقديم الخدمة الفندقية المطلوبة	0.571	0.000
05	يكون الرد فوراً على استفسارات و شكاوي الزبائن	1.095	0.000

الفصل الثالث: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة الفندقية - دراسة حالة فندق بوغزة تيارت -

0.000	0.489	يعمل الموظفون بشكل جماعي لتلبية حاجات ورغبات الزبائن (الضيوف)	06
0.000	1.145	تضع إدارة الفندق مصالح الزبائن (الضيوف) في مقدمة اهتماماتها مقارنة بموظفي الإدارة	07
0.000	0.875	هناك اتصال كثيف بين مقدمي الخدمة و الزبائن	08
0.000	0.638	يملك الأفراد العاملون قدرات كبيرة في إقناع الزبائن	09
0.000	0.820	يؤثر الأفراد العاملون من خلال معاملاتهم على كسب رضا الزبون (الضيوف)	10

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss20.

يتضح من الجدول رقم (03-14) ان معاملات الارتباط بين فقرات محور الخدمة والمعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة 0.05، وقد تراوحت بين 0.444 و 1.145 وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين فقرات هذا المحور، كما يلاحظ ان مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.005 وبالتالي تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

3-1- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول رقم (03-15): معاملات الارتباط لفقرات محور أثر ثقافة (الخدمة ، الجودة، الإبداع)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يحرص موظفوا الفندق على خدمة الزبائن (الضيوف) و حل مشاكلهم بطرق إبداعية	1.071	0.000
02	الشعور بالثقة و الاعتمادية عند التعامل مع موظفي الفندق	0.973	0.000
03	يتميز موظفوا الفندق بالمظهر الجيد و الأناقة و اللباس الموحد	1.046	0.000
04	يقدر موظفوا الفندق ظروف الزبون و يتعاطفون معه	1.020	0.000
05	يولي موظفوا الفندق عناية شخصية بالزبون (الضيف)	1.151	0.000
06	تسابق و تنافس موظفي الفندق في تقديم الخدمة للزبون (الضيف)	1.071	0.000
07	موظفوا الفندق يعملون جماعة في حل مشاكل الزبائن (الضيوف)	1.056	0.000
08	هناك بصيرة ثاقبة و معرفة متعمقة لسلوك الضيف من طرف الموظفين	1.056	0.000
09	يتميز موظفوا الفندق بجرأة عالية في طرح الآراء على الزبائن (الضيوف)	1.056	0.000
10	هناك تحسين مستمر و ابتكار في جميع مجالات العمل بالنسبة للموظفين	1.025	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss20.

الفصل الثالث: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة الفندقية - دراسة حالة فندق بوغزة تيارت -

يتضح من خلال الجدول رقم (03-15) أن معاملات الارتباط بين فقرات محور التسعير والمعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة 0.05، وقد تراوحت بين 0.973 و 1.151 وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين فقرات هذا المحور، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.005 وبالتالي تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

3-1 الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

الجدول رقم (03-16) : معاملات الارتباط لفقرات محور جودة الخدمة الفندقية.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	اختيار إدارة الفندق للموظفين كان دقيقا و كفوًا	0.978	0.00
02	موظفوا الفندق يقدمون خدمات فندقية عالية الجودة للضيوف	0.940	0.00
03	هناك اتصال داخلي و احتكاك بين الإدارة العليا و العاملين	1.080	0.00
04	موظفوا الفندق على استعداد دائم لخدمة الضيوف	1.145	0.00
05	موظفوا الفندق يتمتعون بفكرة و ثقافة خدمة الزبون فيما بينهم	1.031	0.00
06	العمل بروح الفريق داخل الفندق	0.99	0.00
07	رغبة العاملين في تقديم المساعدة للزبائن و الاستعداد لخدمتهم في جميع الأوقات	1.187	0.00
08	يتميز موظفوا الفندق بالإبداع و التجديد في أعمالهم	1.056	0.00
09	اعتماد الزبون على الفندق في تقديم الخدمة المتفوق عليها	0.786	0.00
10	تلبية احتياجات الزبائن الجديدة أو الطارئة	0.753	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v.20 .

يتضح من خلال الجدول رقم (03-16) أن معاملات الارتباط بين فقرات محور الخدمة والمعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة 0.05، وقد تراوحت بين 0.99 و 1.187 وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين فقرات هذا المحور، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.005 وبالتالي تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

5-1 الصدق البنائي لمحاور أداة الدراسة:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان:

الجدول رقم (03-17): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور أداة الدراسة والمعدل الكلي لفقراته .

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	الزبون الداخلي (مقدم الخدمة)	0.311	0.000
الثاني	أثر ثقافة (الخدمة، الجودة، الإبداع)	0.770	0.000
الثالث	جودة الخدمة الفندقية	0.958	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss20 .

يتضح من الجدول رقم (03-17) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث ان مستوى الدلالة لكل محور اقل من 0.005 وبالتالي تعتبر المحاور صادقة لما وضعت لقياسه .

1- ثبات الاستبيان :

ويقصد بثبات الاستبيان استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس، اي ان يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على افراد العينة عدة مرات تحت نفس الظروف و الشروط¹. ولقد تم احتساب ذلك من خلال معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ وباستخدام برنامج spss 20، تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (03-18): جدول اختبار معامل الثبات (مقياس ألفا كرونباخ).

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
الأول	الزبون الداخلي (مقدم الخدمة)	10	0.797
الثاني	أثر ثقافة (الخدمة، الجودة، الإبداع)	10	0.948
الثالث	جودة الخدمة الفندقية	10	0.855
الاستبيان ككل (مجموع المحاور)			0.671

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss20.

¹ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 297.

يتضح من الجدول رقم (03-18) أن قيمة ألفا كرو نباخ كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبيان 0.671 أي بنسبة 67.10% وهي نسبة أعلى من 60% وهو ما يمثّل قيمة جيدة للثبات ولأغراض التحليل¹، وعليه تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة و هو ما يترجم صلاحية الاستبيان لتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها واختبار الفرضيات.

الجدول رقم (03-19): معامل ألفا كرونباخ (ثبات الاستبانة).

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,6710	55

2- توزيع الاستبيان:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة لقياس الأهداف التي وضعت من أجلها تم توزيعها من قبل الباحثين على عينة الدراسة المحددة سابقاً، ولهذا تم توزيع الاستبيان على 60 شخصا من الزبائن (الضيوف) للمؤسسة الفندقية "بوغزة" بولاية تيارت، تم استرجاع 55 استبياناً فقط، حيث أن نسبة الاسترجاع بلغت 91.66% وهي نسبة جد مقبولة و يعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية، وبعد عملية الفرز تبين أن هذه الاستبيانات صالحة للتحليل الإحصائي.

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل بيانات مفردات عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 20 عن طريق مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية والمتمثلة في :

أ - مقياس الإحصاء الوصفي: ويتضمن هذا المقياس استنباط الحقائق من الأرقام بطريقة علمية، حيث يتم تنظيم و تلخيص المعلومات لتسهيل فهمها و دراستها، ويتم عرض البيانات بالطرق التالية :

- **جدولة البيانات** : ويتم ذلك بوضع البيانات في جداول إحصائية يختلف شكلها حسب نوع البيانات.

¹ عز حسن عبد الفتاح، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص 541

- تمثيل البيانات بيانياً: و هو التعبير عن البيانات برسوم بيانية تتلائم مع طبيعتها (أعمدة بيانية، رسوم دائرية) ومدرجات تكرارية.

- حساب المقاييس الإحصائية: هناك عدة مقاييس أولها مقاييس النزعة المركزية مثل (المتوسط الحسابي و الوسيط والمنوال) وثانياً مقاييس التشتت مثل (المدى ، المدى المطلق ، التباين ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، مقياس الالتواء، مقياس التفرطح).

- اختبار الطبيعة: ويعتبر من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة و هو التوزيع الطبيعي .

ب - الإحصاء الاستدلالي: و تتمثل في (الارتباط و الانحدار) .

1. اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ: ويتم حسابه للتأكد من مدى صدق وثبات اداة القياس المطبقة في الدراسة.

2. معامل الارتباط الخطي لبيرسون: يستخدم لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع و يرمز له بالرمز Y عندما تتغير قيم المتغير المستقل و التي يرمز لها بالرمز X أو العكس يهدف إلى إيجاد الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه بهدف تحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة القياس في الدراسة.

3. معامل ارتباط الرتب لسبيرمان: يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرين على صورة بيانات وصفية و عينات صغيرة يمكن وضعها في صورة ترتيبية .

4. معامل الاقتران: يستخدم لقياس العلاقة بين ظاهرتين تنقسم كل منها إلى قسمين أو صفتين فقط .

5. معامل التوافق: يقيس مقدار قوة الارتباط بين ظاهرتين بحيث تكون لكل ظاهرة أكثر من صفتين .

6. اختبار مربع كاي للاستقلالية: خاص بالمقياس الاسمي .

7. اختبار تحليل التباين الأحادي: يعتمد على أسلوب التحليل الإحصائي ، حيث التباين ما هو إلا متوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي .

8. اختبار الفرضيات : يستخدم للتأكد من دقة معلومات متوفرة عن المجتمع .

9. مستوى الدلالة المعنوية : هو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ الأول، و يرمز له بالرمز α ألفا الذي يحدد قبل سحب العينة و عادة ما يكون 0.05 أو 0.01 .

المطلب الثاني: تحليل البيانات

1- عرض وتحليل فقرات المحور الاول:

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الفقرات العشر والمتعلقة الزبون الداخلي (مقدم الخدمة) :

جدول رقم (03-20): تحليل فقرات محور الزبون الداخلي.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة						الفقرة	الرقم
				5	4	3	2	1	ت		
				دائما	غالباً	أحيانا	نادرا	إطلاقاً	%		
2	جيد	0.784	3.6	2	36	11	5	01	ت	يتمتع موظفوا الفندق بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الأعمال	01
				3.6	65.5	20	9.1	1.8	%		
5	جيد	0.663	3.49	0	32	18	5	0	ت	يقوم موظفوا الفندق بتقديم الخدمات الفندقية في المواعيد المحددة	02
				0	58.2	32.7	9.1	0	%		
9	متوسط	0.868	3.36	0	32	13	8	2	ت	يتم تقديم الخدمات الفندقية بدقة عالية و خالية من الأخطاء	03
				0	58.2	23.6	14.5	3.6	%		
4	جيد	0.689	3.54	0	36	13	6	0	ت	يتميز موظفوا الفندق بالسرعة في تقديم الخدمة الفندقية المطلوبة	04
				0	65.5	23.6	10.9	0	%		
6	جيد	0.939	3.47	3	32	10	8	2	ت	يكون الرد فورياً على استفسارات و شكاوي الزبائن	05
				5.5	58.2	18.2	14.5	3.6	%		
2	جيد	0.655	3.6	1	35	15	4	0	ت	يعمل الموظفون بشكل جماعي لتلبية حاجات و رغبات الزبائن (الضيوف)	06
				1.8	63.6	27.3	7.3	0	%		
8	متوسط	0.912	3.38	1	31	14	6	3	ت	تضع إدارة الفندق مصالح الزبائن (الضيوف) في مقدمة اهتماماتها مقارنة بموظفي الإدارة	07
				1.8	56.4	25.5	10.9	5.5	%		
7	جيد	0.789	3.45	1	31	16	6	1	ت	هناك اتصال كثيف بين مقدمي الخدمة و الزبائن	08
				1.8	56.4	29.1	10.9	1.8	%		
1	جيد	0.648	3.63	1	37	13	4	0	ت	يتملك الأفراد العاملون قدرات كبيرة في إقناع الزبائن	09
				1.8	67.3	23.6	7.3	0	%		
3	جيد	0.739	3.56	0	38	11	5	1	ت	يؤثر الأفراد العاملون من خلال معاملتهم على كسب رضا الزبون (الضيوف)	10
				0	69.1	20	9.1	1.8	%		
	جيد	0.331	3.44							نتيجة المحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss 20 .

يوضح الجدول أعلاه وبعد إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المنتج الخدمي أن الفقرة (9)، والتي تنص على أن تأثير الأفراد العاملون من خلال معاملاتهم على كسب رضا الزبون (الضيوف)، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.648) و بمستوى جيد ، ويفسر ذلك أن المؤسسة ركزت على تدريب العمال و اختيار الكفاءات المهنية المناسبة و وضعها في المقدمة لمقابلة و استقبال الزبائن (الضيوف) و إقناعهم .

كما جاءت في المرتبة الثانية الفقرتين (1) و (2) اللتين تنصان على أن المؤسس تعتمد في تقديم خدماتها على العمال أو الموظفين الذين لديهم مهارات و خبرات و قدرات عالية لتحسين صورتها مع خلق جو عمل على شكل جماعي بينهم و هذا بمتوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.784) و (0.658) بمستوى جيد في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (10) والتي تنص على أن أفراد المؤسسة الفندقية يؤثرون من خلال معاملاتهم على كسب رضا الزبون (الضيوف) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.739) ، ويفسر ذلك أن المؤسسة تركز على موظفيها (مقدمي الخدمة) باعتبارهم زبائن داخليين في تحسين معاملاتهم مع الزبائن و كسب رضاهم .

أما الفقرة (3) والتي تنص على أن موظفي المؤسسة يقدمون الخدمات الفندقية بدقة عالية و خالية من الأخطاء ، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.868) وبمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة لا تهتم كثيرا بمراقبة الدقة و الأخطاء في الخدمات المقدمة من طرف الموظفين لزبائنهم و هذا بطبيعة الحال سوف يؤثر على الزبائن و على المؤسسة .

بشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور الزبون الداخلي جاءت بمستوى متوسط (3.44) وانحراف معياري (0.331)، وهو ما يفسر محاولة اهتمام المؤسسة بموظفيها مقدمي الخدمات و مراقبة خدماتهم المقدمة من ناحية الدقة و الأخطاء بالإضافة إلى إهمالها نوعا ما لتوقعات و آراء زبائنهم تجاه جودة خدماتها.

جدول رقم (03-21): تحليل فقرات محور أثر ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الابداع).

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة						الفقرة	الرقم
				5	4	3	2	1	ت		
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا	%		
5	متوسط	1.053	3.23	2	31	1	20	1	ت	يحرص موظفوا الفندق على خدمة الزبائن (الضيوف) و حل مشاكلهم بطرق إبداعية	01
				3.6	56.4	1.8	36.4	1.8	%		
6	متوسط	0.896	3.21	0	29	9	17	0	ت	الشعور بالثقة و الاعتمادية عند التعامل مع موظفي الفندق	02
				0	52.7	16.4	30.9	0	%		
8	متوسط	1.035	2.76	0	20	6	25	4	ت	يتميز موظفوا الفندق بالمظهر الجيد و الأناقة و اللباس الموحد	03
				0	36.4	10.9	45.5	7.3	%		
3	متوسط	0.911	3.27	0	32	6	17	0	ت	يقدر موظفوا الفندق ظروف الزبائن و يتعاطفون معه	04
				0	58.2	10.9	30.9	0	%		
4	متوسط	1.109	3.25	4	29	0	21	1	ت	يولي موظفوا الفندق عناية شخصية بالزبائن (الضيف)	05
				7.3	52.7	0	38.2	1.8	%		
1	متوسط	0.959	3.30	2	30	6	17	0	ت	تسابق و تنافس موظفي الفندق في تقديم الخدمة للزبائن (الضيف)	06
				3.6	54.5	10.9	30.9	0	%		
7	متوسط	1.043	2.80	0	21	6	24	4	ت	موظفوا الفندق يعملون جماعة في حل مشاكل الزبائن (الضيوف)	07
				0	38.2	10.9	43.6	7.3	%		
2	متوسط	0.975	3.29	2	30	5	18	0	ت	هناك بصيرة ناقبة و معرفة متعمقة لسلوك الضيف من طرف الموظفين	08
				3.6	54.5	9.1	32.7	0	%		
1	متوسط	0.959	3.30	2	30	6	17	0	ت	يتميز موظفوا الفندق بجرأة عالية في طرح الآراء على الزبائن (الضيوف)	09
				3.6	54.5	10.9	30.9	0	%		
3	متوسط	0.970	3.27	0	35	0	20	0	ت	هناك تحسين مستمر و ابتكار في جميع مجالات العمل بالنسبة للموظفين	10
				0	63.6	0	36.4	0	%		
	جيد	0.356	3.57							نتيجة المحور الثاني	

يوضح الجدول أعلاه وبعد إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أثر ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) أن الفقرتين (6) و (9) ، واللتين تنصان على تسابق و تنافس موظفي الفندق في تقديم الخدمة للزبون (الضيف) و يتميز موظفي الفندق بجرأة عالية في طرح الآراء على الزبائن (الضيوف) ، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.959) وبمستوى متوسط، و يفسر ذلك أن المؤسسة الفندقية محل الدراسة وفقت في خلق جو عمل و روح المنافسة و الإبداع بين الموظفين و هذا ما أشارت إليه النتائج و ما أبدى به الزبائن في تصريحاتهم خلال عملية الاستقصاء و ما نستنتجه هو وجود ثقافة الخدمة بينهم .

كما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (8) والتي تنص على أن هناك بصيرة ثابتة ومعرفة متعمقة لسلوك الضيف من طرف الموظفين بمتوسط حسابي (3.29) قريبة جدا من الفقرة السابقة ذات المرتبة الأولى وانحراف معياري (0.975) وبمستوى متوسط ، ويمكن تفسير ذلك أيضا أن المؤسسة وفقت بكثير في اختيار الموظف أو العامل المناسب في المكان المناسب وهذا يدل على أن الموظفين متميزين جدا و لهم خبرة وحنكة جيدة في التعامل قد اكتسبوها من خلال خبراتهم مما جعلتهم يتصورون و حتى يدركون حاجيات و رغبات الزبائن .

المرتبة الثالثة جاءت كل من الفقرة (4) و (10) واللذان تنصان على أن موظفي الفندق يقدرون ظروف الزبون و يتعاطفون معه و أنه يوجد هناك تحسين مستمر و ابتكار في جميع مجالات العمل بالنسبة للموظفين ، بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.970) ، و يفسر ذلك أن المؤسسة سوف تسعى إلى الاستمرارية في تحسين خدماتها و أن يغطي ذلك جميع المجالات دون تمييز حتى تحافظ على مكانتها وتستقطب زبائن جدد.

أما الفقرة (2) والتي تنص على أن موظفي الفندق يتميزون بالمظهر الجيد و الأناقة و اللباس الموحد ، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.035) وبمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تسعى جاهدة إلى وضع لباس جيد و أنيق أكثر مما هو عليه و التنوع في شكله و لونه مما يجعل الموظفين في أحلى حلة و ما يجعل رضا الزبون فوق متطلباته .

بشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور أثر ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) جاءت بمستوى متوسط (3.57) وانحراف معياري (0.356)، وهو ما يفسر محاولة المؤسسة الفندقية التركيز أكثر على غرس روح الجماعة و المبادرة و الإبداع في العمل بين موظفيها و تمكينهم .

جدول رقم (03-22): تحليل فقرات محور جودة الخدمة الفندقية.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة						الفقرة	الرقم
				5	4	3	2	1	ت		
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا	%		
2	جيد	0.773	3.72	3	39	9	3	1	ت	اختيار إدارة الفندق للموظفين كان دقيقا و كفوًا	01
				5.5	70.9	16.4	5.5	1.8	%		
4	جيد	0.782	3.61	0	41	8	5	1	ت	موظفوا الفندق يقدمون خدمات فندقية عالية الجودة للضيوف	02
				0	74.5	14.5	9.1	1.8	%		
6	جيد	0.812	3.54	0	39	9	5	2	ت	هناك اتصال داخلي و احتكاك بين الإدارة العليا و العاملين	03
				0	70.9	16.4	9.1	3.6	%		
8	متوسط	0.975	3.29	0	33	8	11	3	ت	موظفوا الفندق على استعداد دائم لخدمة الضيوف	04
				0	60.8	14.5	20	5.5	%		
1	جيد	0.775	3.74	4	39	7	4	1	ت	موظفوا الفندق يتمتعون بفكرة و ثقافة خدمة الزبون فيما بينهم	05
				7.3	70.9	12.7	7.3	1.8	%		
3	جيد	0.794	3.67	2	41	5	6	1	ت	العمل بروح الفريق داخل الفندق	06
				3.6	74.5	9.1	10.9	1.8	%		
5	جيد	0.853	3.58	2	37	9	5	2	ت	رغبة العاملين في تقديم المساعدة للزبائن و الاستعداد لخدمتهم في جميع الأوقات	07
				3.6	67.3	16.4	9.1	3.6	%		
7	جيد	0.919	3.45	1	35	10	6	3	ت	يتميز موظفوا الفندق بالإبداع و التجديد في أعمالهم	08
				1.8	63.6	18.2	10.9	5.5	%		
1	جيد	0.672	3.74	2	42	6	5	0	ت	اعتماد الزبون على الفندق في تقديم الخدمة المتفق عليها	09
				3.6	76.4	10.9	9.1	0	%		
2	جيد	0.591	3.72	0	44	7	4	0	ت	تلبية احتياجات الزبائن الجديدة أو الطارئة	10
				0	80	12.7	7.3	0	%		
/	جيد	0.282	3.53							مجموع المحور الثالث	

يوضح الجدول أعلاه و بعد إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور جودة الخدمة الفندقية أن الفقرتين (5) و(9) ، واللذان تنصان على أن موظفي الفندق يتمتعون بفكرة و ثقافة خدمة الزبون فيما بينهم و اعتماد الزبون على الفندق في تقديم الخدمة المتفق عليها ، قد جاءتا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.672) وبمستوى جيد ، ويفسر ذلك أنه هناك جودة في تقديم الخدمات و اهتمام المؤسسة الفندقية بسمعتها لدى زبائنها.

كما جاءت في المرتبة الثانية كل من الفقرتين (1) و (10) واللذان تنصان على اختيار إدارة الفندق للموظفين كان دقيقا و كفؤا و تلبية احتياجات الزبائن الجديدة أو الطارئة ، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.773) وبمستوى جيد ، ويمكن تفسير ذلك أيضا بحرص المؤسسة على الاختيار الصحيح و الناجح للموظفين جعل الزبائن لا يتلقون صعوبات في التعامل معهم زد إلى ذلك تلبية حاجاتهم الجديدة و الطارئة مما تترك انطبعا ايجابيا لدى زبائنها.

في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (6) والتي تنص على العمل بروح الفريق داخل الفندق ، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.794) وبمستوى جيد ، ويفسر ذلك أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى حث موظفيها على العمل بروح الفريق جماعة و هذه ميزة من ميزات الجودة و الإبداع و التفاني في العمل و لن يتحقق هذا إلا بتمكين العمال و تركهم يقومون بواجبهم و اتخاذ قراراتهم بنفسهم و فيما بينهم في حل مشاكل الزبائن .

أما الفقرة (4) والتي تنص على أن موظفي الفندق على استعداد دائم لخدمة الضيوف ، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.975) وبمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك بأن موظفي المؤسسة الفندقية ليسوا على استعداد دائم و هذا ما تسعى المؤسسة الفندقية إلى تحقيقه مستقبلا حتى لا يؤثر على مركزها ومكانتها .

بشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور جودة الخدمة جاءت بمستوى جيد (3.53) وانحراف معياري (0.282)، وهو ما يفسر محاولة المؤسسة تحقيق خدمات ذات جودة عالية تكسب بها رضا زبائنها .

2- اختبار فرضيات الدراسة:

قبل التطرق إلى اختبار الفرضية الرئيسة والفرعية لابد من التطرق الى طرق إحصائية أكثر تعمقا منها معامل الارتباط (Spearman) الذي يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرين و منه يعرفنا على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ومستوى الدلالة لتلك العلاقة.

الجدول رقم (03-23): مصفوفة الارتباط بين المحاور الثلاثة (الزبون الداخلي، أثر ثقافة الخدمة و جودة الخدمة الفندقية) .

Corrélations				
		دور الزبون الداخلي مقدم الخدمة في تحسين جودة الخدمة الفندقية	أثر ثقافة الخدمة، الجودة، الإبداع في تحسين جودة الخدمات الفندقية	جودة الخدمة الفندقية
دور الزبون الداخلي (مقدم الخدمة) في تحسين جودة الخدمة الفندقية	Corrélacion de Pearson	1	.275*	.361**
	Sig. (bilatérale)		.042	.007
	N	55	55	55
أثر ثقافة (الخدمة، الجودة، الإبداع) في تحسين جودة الخدمات الفندقية	Corrélacion de Pearson	.275*	1	.529**
	Sig. (bilatérale)	.042		.000
	N	55	55	55
جودة الخدمة الفندقية	Corrélacion de Pearson	.361**	.529**	1
	Sig. (bilatérale)	.007	.000	
	N	55	55	55
* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).				
** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss20.

بعد دراسة الجدول رقم (03-23) نلاحظ أن النسب موجبة و منه فإن العلاقة بين المحاور طردية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و يلاحظ أن العلاقة بين محوري الزبون الداخلي و أثر ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) مع محور جودة الخدمة عالية ، مما يعني أن هناك ارتباط و اتساق بين المحاور المكونة للاستبانة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للزبون الداخلي (مقدم الخدمة) و ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) على جودة الخدمة الفندقية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للزبون الداخلي (مقدم الخدمة) و ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) على جودة الخدمة الفندقية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتبيان أثر مقدم الخدمة و أثر ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) عند مستوى دلالة معنوي ($\alpha=0.05$) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-24): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ثنائية الزبون الداخلي و ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) على جودة الخدمة الفندقية وفق جدول الارتباط الخطي .

Récapitulatif des modèles.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.773 ^a	.597	.589	.18130	.597	78.463	1	53	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), الإبداع و الخدمة و الجودة و الإبداع , ثنائية محور مقدم الخدمة و محور أثر ثقافة الجودة و الخدمة و الإبداع ,

يبين الجدول (03-24) أعلاه نتيجة حساب معامل الارتباط R و معامل التحديد الذي هو مربع قيمة معامل الارتباط R-deux ، و معامل الارتباط الخطي بين أثر ثنائية الزبون الداخلي و ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع و جودة الخدمة هو: 0.773 ، و أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (جودة الخدمة) هو : 59.70% .

الجدول رقم (03-25): جدول تحليل تباين خط الانحدار بين ثنائية محور مقدم الخدمة و محور ثقافة (الخدمة و الجودة و الإبداع) مع جودة الخدمة .

ANOVA a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	2.579	1	2.579	78.463	.000 ^b
1 Résidu	1.742	53	.033		
Total	4.321	54			

a. Variable dépendante : جودة الخدمة

a. Valeurs prédites : (constantes), الإبداع, الخدمة و الجودة و محور أثر ثقافة الجودة و الخدمة و الإبداع,

يدرس الجدول (03-25) مدى ملائمة خط انحدار البيانات و فرضيته الصفرية التي تنص على أن " خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة " و يبين الجدول ما يلي :

1. مجموع مربعات الانحدار هو: 2.579 و مجموع مربعات البواقي هو: 1.742 و مجموع المربعات الكلي هو : 4.321 .

2. درجة حرية الانحدار هي : 01 و درجة حرية البواقي هي : 53 .

3. معدل مربعات الانحدار هو: 2.579 و معدل مربعات البواقي هو: 0.033.

4. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 78.463 .

5. مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها ،

و بالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات .

الجدول رقم (03-26): نتائج تحليل الانحدار المتدرج لاختبار أثر ثنائية الزبون الداخلي و ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) على جودة الخدمة الفندقية .

Coefficients a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	.986	.289		3.417	.001
1 ثنائية محور مقدم الخدمة و محور أثر ثقافة الجودة و الخدمة و الإبداع	.725	.082	.773	8.858	.000

a. Variable dépendante) جودة الخدمة الفندقية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss19.

لقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (03-26) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية حسب معامل بيرسون بين ثنائية (الزبون الداخلي) و ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) على جودة الخدمة الفندقية ، حيث قدرت قيمة (R=0.773) و هي تدل أن هناك ارتباط مرتفع و قوي بينهما وبلغت قيمة F في الجدول رقم (03-24) نسبة (78.463%) عند مستوى دلالة (0.05) و يبين معامل التحديد R^2 في نفس الجدول ما قيمته (59.70%) وهذا يدل على وجود ارتفاع في مدى الدقة للمتغير التابع حيث أن ثنائية الزبون الداخلي و ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع تؤثر على جودة الخدمة بنسبة (59.70%) و النسبة المتبقية (40.30%) تعود لعوامل أخرى .

وفي الجدول (03-26) نتائج تحليل الانحدار(Coefficient) تبين أن ثنائية الزبون الداخلي و أثر ثقافة الخدمة لهما تأثير ذو دلالة إحصائية على جودة الخدمة عند مستوى دلالة (0.05) أي بنسبة (77.30%) . وبناء على هذا يتم رفض الفرضية الرئيسة الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للزبون الداخلي (مقدم الخدمة) و ثقافة (الخدمة ،الجودة ،الإبداع) على جودة الخدمة الفندقية في المؤسسة الفندقية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للزبون الداخلي (مقدم الخدمة) على جودة الخدمة في المؤسسة الفندقية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للزبون الداخلي (مقدم الخدمة) على جودة الخدمة في المؤسسة الفندقية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (03-27): تحليل الانحدار المتدرج لاختبار أثر الزبون الداخلي على جودة الخدمة .

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.361 a	.130	.114	.26633	.130	7.918	1	53	.007

a. Valeurs prédites : (constantes) . دور مقدم الخدمة في تحسين جودة الخدمة .

يبين الجدول (03-27) أعلاه نتيجة حساب كل من معامل الارتباط R و معامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط R-deux ، و معامل الارتباط الخطي بين تأثير الزبون الداخلي على جودة الخدمة بنسبة 36.1% ، و على مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (جودة الخدمة) بنسبة 13.00% و هي نسبة ضعيفة .

الجدول رقم (03-28): جدول تحليل تباين خط الانحدار .

ANOVA a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	.562	1	.562	7.918	.007 ^b
1 Résidu	3.759	53	.071		
Total	4.321	54			

a. Variable dépendante : جودة الخدمة الفندقية :

b. Valeurs prédites : (constantes) , دور الزبون الداخلي (مقدم) الخدمة في تحسين جودة الخدمة الفندقية .

يدرس الجدول أعلاه مدى ملائمة خط انحدار البيانات و فرضيته الصفرية التي تنص على أن " خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة " و يبين الجدول ما يلي :

1. مجموع مربعات الانحدار 0.562 و مجموع مربعات البواقي هو 3.759 و مجموع المربعات الكلي هو 4.321

2. درجة حرية الانحدار هي 01 و درجة حرية البواقي هي 53.

3. معدل مربعات الانحدار هو 0.562 و معدل مربعات البواقي هو 0.071.

4. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 7.918 .

مستوى دلالة الاختبار 0.007 أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنقبل الفرضية الصفرية ، و بالتالي فإن خط الانحدار لا يلائم البيانات .

الجدول رقم (03-29): نتائج تحليل الانحدار المتدرج لاختبار أثر الزبون الداخلي على جودة الخدمة .

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2.860	.242		11.830	.000
في (الخدمة مقدم) الداخلي الزبون دور 1 الفندقية الخدمة جودة تحسين	.191	.068	.361	2.814	.007

a. Variable dépendante : جودة الخدمة الفندقية :

لقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج في الجدول رقم (03-27) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية حسب معامل بيرسون بين الزبون الداخلي (مقدم الخدمة) و جودة الخدمة ، حيث قدرت قيمة ($R=0.361$) و هي تدل على أن هناك ارتباط منخفض وبلغت قيمة F في الجدول (03-27) بنسبة (7.918%) عند مستوى دلالة (0.05) و بين معامل التحديد R^2 في الجدول (الزبون الداخلي ، جودة الخدمة) يفسر ما قيمته (13.00%) وهذا يدل على وجود انخفاض في مدى الدقة للمتغير التابع حيث أن الزبون الداخلي يؤثر على جودة الخدمة لكن بنسبة ضئيلة و النسبة المتبقية (87.00%) تعود لعوامل أخرى .

وفي الجدول (3-27) نتائج تحليل الانحدار (Coefficient) تبين أن الزبون الداخلي له تأثير ضئيل على جودة الخدمة عند مستوى دلالة (0.05) .

وبناء على هذا يتم قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة التي تنص على:

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الزبون الداخلي (مقدم الخدمة) و جودة الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة (الجودة، الخدمة، الإبداع) على جودة الخدمة الفندقية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة (الجودة، الخدمة، الإبداع) على جودة الخدمة الفندقية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الجدول رقم (30-03): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير ثقافة (الجودة، الخدمة، الإبداع) على جودة الخدمة الفندقية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.529 ^a	.280	.267	.24223	.280	.20.646	1	53	.000

b. Valeurs prédites : (constantes) دور مقدم الخدمة في تحسين جودة الخدمة.

يبين الجدول (30-28) أعلاه أن نتيجة حساب معامل الارتباط R و معامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط R-deux، و معامل الارتباط الخطي بين أثر ثقافة الجودة و الخدمة و الإبداع على جودة الخدمة هو 52.90%، و على مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (جودة الخدمة) هي 28.00%.

الجدول رقم (31-03): جدول تحليل تباين خط الانحدار بين ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع و جودة الخدمة.

ANOVA a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.211	1	1.211	20.646	.000 ^b
1 Résidu	3.110	53	.059		
Total	4.321	54			

a. Variable dépendante : جودة الخدمة الفندقية

b. Valeurs prédites : (constantes) أثر ثقافة الجودة و الخدمة و الإبداع على جودة الخدمة الفندقية.

يدرس الجدول أعلاه مدى ملائمة خط انحدار البيانات و فرضيته الصفرية التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة" و يبين الجدول ما يلي :

1. مجموع مربعات الانحدار 1.211 و مجموع مربعات البواقي هو 3.211 و مجموع المربعات الكلي هو 4.321 .

2. درجة حرية الانحدار هي 01 و درجة حرية البواقي هي 53.

3. معدل مربعات الانحدار هو 1.211 و معدل مربعات البواقي هو 0.059.

4. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 20.646 .

مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفض الفرضية الصفرية ، و بالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات .

الجدول رقم (03-32): نتائج تحليل الانحدار المتدرج لاختبار أثر ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع على جودة الخدمة .

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2.030	.332		6.107	.000
أثر ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع على 1 جودة الخدمة الفندقية	.420	.092	.529	4.544	.000

a. Variable dépendante : جودة الخدمة الفندقية :

لقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج في الجدول رقم (03-30) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية حسب معامل بيرسون بين ثقافة (الجودة، الخدمة، الإبداع) و جودة الخدمة ، حيث قدرت قيمة (R=0.529) و هي نسبة ارتباط مرتفعة وبلغت قيمة F في الجدول رقم (03-28) ب (20.646) عند مستوى دلالة (0.05) و بين معامل التحديد R² في الجدول ما قيمته (28.00%) وهذا يدل على وجود انخفاض في مدى الدقة للمتغير التابع حيث أن ثقافة (الجودة ، الخدمة ، الإبداع) تؤثر على جودة الخدمة بنسبة ضعيفة و النسبة المتبقية (72.00%) تعود لعوامل أخرى .

وفي الجدول (03-29) نتائج تحليل الانحدار (Coefficient) تبين أن ثقافة (الجودة ، الخدمة ، الإبداع) لها تأثير على جودة الخدمة عند مستوى دلالة (0.05) .

ملاحظة : في هذه المرحلة نحذف المتغير المستقل الأول (مقدم الخدمة) لأنه لا يؤثر في المتغير التابع (جودة الخدمة الفندقية) و نعيد التحليل الإحصائي بين المتغير المستقل الثاني (أثر ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع) مع المتغير التابع لتظهر النتائج كما يلي :

و عليه نستطيع أن نستنتج معادلة الانحدار الخطي لمؤشر أثر ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع على جودة الخدمة الفندقية و هي كالتالي :

$$Y = a + bx$$

y : تمثل قيمة المتغير التابع (جودة الخدمة الفندقية).

x : تمثل قيمة المتغير المستقل (أثر ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع).

b : تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله) و نعني بها معدل التغير في قيمة Y عندما تتغير قيمة X بوحدة واحدة

a : تمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة) أو المسافة بين الصفر و تقاطع خط الانحدار مع المحور y .

وعليه فإن معادلة خط الانحدار تكون كالتالي :

$$Y = 2.030 + 0.420x$$

جودة الخدمات الفندقية = 0.420 + 2.030 أثر ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع .

ملخص الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار فروض الدراسة و قد كشفت تحليل النتائج الإحصائية على أن نموذج تحليل الانحدار الذي يتضمن كل المتغيرات المستقلة يفسر تغير 28 % من التغير في جودة الخدمة الفندقية (معامل التحديد = 28 %) و ذلك عند درجة ثقة 95 % و بمستوى دلالة إحصائية يبلغ علامة عشرية 0.000.

وبناء على هذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين أثر ثقافة (الخدمة،الجودة، الإبداع) و جودة

الخدمة الفندقية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

خلاصة الفصل:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبانة التي وزعناها على عينة من زبائن فندق " بوغزة " تيارت محل الدراسة، والتي يحتوي على ثلاثة محاور رئيسية هي :

1- الزبون الداخلي (مقدم الخدمة) .

2- أثر ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) .

3- جودة الخدمة الفندقية.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة الاستبائية والتحليل الإحصائي للبيانات و المعطيات الإحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي spss20 إلى نتائج تجيب عن الاشكالية الرئيسية وعن العلاقة بين المحاور الثلاثة مع إبراز أي منها يؤثر على الآخر أي بما يسمى إحصائيا المتغير المستقل والمتغير التابع .

فبعد استرجاعنا للاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب عديدة كالنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، معامل الصدق، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب متفاوتة عن بعضها لتكون النتائج كالاتي :

أولا : أن التسويق الداخلي بفندق بوغزة يساهم في تحسين جودة الخدمة الفندقية .

ثانيا : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقدم الخدمة في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق بوغزة.

ثالثا : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر (ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع) في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق بوغزة .

ومنه نستنتج أن مقدم الخدمة في فندق بوغزة الذي يعتبر بالمفهوم التسويقي زبونا داخليا إذا لم يتمتع بثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع فإنه لا يؤثر على جودة الخدمة بالفندق ، وبما أن الصناعة الفندقية تركز على الجانب الإنساني في تقديم الخدمة فإن الإنسان في هذه الحالة هو الأساس و المحرك لهذه العملية أو الخدمة و ليس كل من هب ودب يستطيع القيام بهذا الدور ، و من هنا نقترح على مسيري الفندق الاعتماد على أسلوب التمكين و التحفيز و ننبههم إلى إعطاء الأهمية لتدريب و تكوين موظفي الفندق على المهارات و الخبرات في تقديم الخدمات و أن يتم اختيار الموظفين المتدربين و المتكويين من خريجي المدارس التكوينية العليا للفندقة .

الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الفندقية من جانبين ، جانب نظري حاولنا من خلاله الوقوف على مختلف المعطيات النظرية للتسويق الداخلي و جودة الخدمات الفندقية و جانب تطبيقي تم من خلاله إسقاط مختلف المعالم النظرية المتوصل إليها في الجانب النظري على فندق بوعزة بتيارت وقد توصلنا إلى النتائج التالية :

أولاً: النتائج النظرية:

1- بالنسبة للفرضية الأولى:

1. إن التسويق الداخلي هو أحد المفاهيم الحديثة و يعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل أي مؤسسة
2. يشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات و البرامج الموجه للعاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) و يهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم و الذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى ارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين .
3. للتسويق الداخلي منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين لهم قدرات و مهارات عالية في التعامل و تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى المستفيدين فضلاً عن أن التسويق الداخلي وسيلة لإرضاء الزبون الداخلي و الخارجي .
4. تطبيق التسويق الداخلي له أثر إيجابي على مستوى جودة الخدمات الفندقية .
5. يعتبر بعض الكتاب و الباحثين أن صناعة الضيافة و الفنادق أصبحت من الصناعات الخدمية المعول عليها في النشاط السياحي لدى الدول .
6. الجودة هي المفتاح الاستراتيجي للوصول إلى قلب و فكر و عقل الزبون أو الضيف، وبالتالي رضاه عن الخدمة وولائه لها.
7. مقدمي الخدمات يلعبون دوراً مهماً في تسويق الخدمات الفندقية و تفعيل جودتها، فالأفراد في المؤسسات الفندقية هم الأساس في إقناع الزبائن، و حلقة الوصل بين إدارة المؤسسات و زبائنهم، وبالتالي فان رضا الزبائن (الضيوف) يتوقف إلى حد كبير على ما يمتلكه الأفراد العاملون من مهارات و قدرات و خبرات كبيرة يستطيعون من خلالها التأثير في قناعات الزبائن (الضيوف) و كسب رضاهم.

8. تتأثر جودة الخدمة الفندقية بعدة عوامل لها وقع استراتيجي على إدراك الزبون للجودة المقدمة، ومن بين أهم هذه العوامل سلوكيات مقدمي الخدمات، ومهاراتهم وخبراتهم التسويقية، ومدى رضاهم عن العمل، وهذه العوامل تدخل ضمن ما يعرف بـ "التسويق الداخلي".
9. التسويق الداخلي في قطاع الفنادق يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وإمكاناتهم ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات الفندقية، وبناء علاقات طيبة مع ضيوفهم .
10. نتيجة لكل هذا يمكن القول أن للتسويق الداخلي من منظوري الزبون الداخلي (مقدم الخدمة و أثر ثقافة (الخدمة، الجودة، الإبداع) له دور استراتيجي فعال في تحسين جودة الخدمات الفندقية.

2- بالنسبة للفرضية الثانية:

1. إن الاختيار الدقيق للعاملين الأكفاء الذين لهم ميل واستعداد لتقديم خدمات فندقية عالية الجودة وتوظيفهم سيكسب المؤسسة الفندقية ميزة تنافسية مستدامة قائمة على جودة الخدمة.
2. لتدريب العاملين على خدمة الزبائن أو الضيوف وتفعيل الجودة، له دور استراتيجي في فهم دواخل الضيوف وسلوكياتهم، واكتساب مهارات التعامل معهم، وبالتالي تعزيز جودة الخدمة الفندقية.
3. يعتبر تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات لهم (خاصة من هم على اتصال واحتكاك مباشر بالضيوف) من بين عناصر التسويق الداخلي الذي له دور كبير في تحقيق جودة الخدمة الفندقية، من خلال الاستجابة السريعة لطلبات الضيوف، والاستماع لشكاويهم، وحل مشاكلهم.
4. للتحفيز المادي والمعنوي العادل دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، يؤدي إلى تفعيل جودة الخدمة الفندقية وترقيتها.
5. من خلال الركائز المهمة للتسويق الداخلي في الصناعة الفندقية، تفعيل الاتصال الداخلي بين العاملين والإدارة، من خلال نشر وتسيير المعرفة التسويقية واثمينها، ولهذا الاتصال دور مهم واستراتيجي في تحقيق جودة الخدمة الفندقية، من خلال توطيد العلاقة بين العاملين والإدارة، والاعتراف بجهود العاملين، وتوعية عملي الخط الأمامي للفندق بأهميتهم ودورهم الفعال في تكوين المنتج الفندقي وتفعيل جودته.

6. إن إشباع حاجات ورغبات العاملين الذين هم على اتصال مباشر بالضيوف، وتحقيق رضاهم، وتفعيل جودة حياتهم الوظيفية في المؤسسة الفندقية، هو المعيار الأساس لتحسين جودة الخدمات الفندقية، ومن هذا المنطلق يتوجب على إدارات المؤسسات الفندقية التفكير في إشباع حاجات ورغبات العاملين وإرضائهم، قبل البدء في كيفية إرضاء الزبائن.
7. إن ترسيخ ثقافة خدمة الضيف بين العاملين في الفندق، يؤدي إلى فهم أعمق لحاجات ورغبات الضيوف أو النزلاء، وبالتالي التميز والجودة في تقديم الخدمات الفندقية لهم.

. ثانيا: النتائج الميدانية:

- 3- بالنسبة للفرضية الثالثة: من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي و بعد دراسة و تحليل الفرضيات استنتجنا ما يلي :

- أن التسويق الداخلي بفندق بوعزة يساهم في تحسين جودة الخدمة الفندقية .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقدم الخدمة في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق بوعزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر (ثقافة الخدمة و الجودة و الإبداع) في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق بوعزة .

1. للتدريب المستمر والمنتظم في الصناعات الفندقية دور كبير في تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة، نظرا لكونه يساعد على تحسين أساليب العمل وتغيير السلوك ورفع كفاءة الأفراد وأدائهم التسويقي في التعامل مع الزبائن .

2. أما بخصوص التمكين فان هذا الأخير يعتبر حجر الأساس للتسويق الداخلي الناجح ووسيلته الأساسية لتحسين وتطوير جودة الخدمات الفندقية، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح أن المؤسسة الفندقية محل الدراسة - فندق بوعزة - لا تعبر الاهتمام الكافي بتفويض السلطات والصلاحيات إلى الموظفين من اجل خدمة الضيوف وحل مشاكلهم، وهذا ما اثر سلبا على جودة الخدمات التي تقدمها .

3. تعد الثقافة الخدمية ركيزة أساسية من ركائز التسويق الداخلي بالصناعات الفندقية وتلعب هذه الثقافة دورا كبيرا في تطوير جودة الخدمات الفندقية ويعزى انخفاض مستوى جودة خدمات المؤسسة الفندقية

- محل الدراسة إلى عدم ترسيخ المؤسسة لثقافتها لدى الأفراد العاملين بها، ولذلك فإن تعزيز الولاء لدى أعضاء المؤسسة وإيمانهم بأهدافها وثقافتهم له الأثر البالغ في تحسين تعامل الموظفين مع الزبائن.
4. تعتبر ثقافة الجودة المحصلة النهائية للفلسفة التسويقية الداخلية، حيث أن جميع استراتيجيات التسويق الداخلي تصب في قالب واحد هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة .
5. أما بخصوص الاتصال التسويقي الداخلي، فإن هذا الأخير يعتبر القلب النابض للتسويق الداخلي، حيث أن جميع استراتيجيات التسويق الداخلي لن تأتي أكلها إلا من خلال الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين، وبالتالي يلعب الاتصال التسويقي الداخلي دورا مهما في إنجاح استراتيجيات التسويق الداخلي .
6. تعد ثقافة الإبداع والتجديد والابتكار جوهر الفكر التسويقي الداخلي وهدفه الأسمى، وبالنظر إلى خصوصية الصناعة الفندقية تزداد أهمية هذه الثقافة، كون أن الخدمات الفندقية هي خدمات يغلب عليها الطابع الإنساني، وتتأثر جودتها بسلوك مقدمها، وبالتالي فإن تسليم الخدمات الفندقية للزبائن (الضيوف) بشكل مبدع ومبتكر سيرفع من جودتها.

التوصيات:

- من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي نرى بأنه قد تكون مناسبة لتعزيز مستوى الأداء في الفنادق وتطوير خدماتها وتحسين الجودة فيها وهي:
1. يوصي الباحث بضرورة أن تعمل الفنادق على بذل المزيد من الجهود باتجاه تلبية حاجات موظفيها وكسب رضاهم، لضمان استمرارهم في العمل والحول دون تفكيرهم بالانتقال إلى فنادق أخرى.
 2. يوصي الباحث بان تعمل الفنادق على إتباع الأساليب العلمية في عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، واختيار الكوادر البشرية الشابة القادرة على التطوير واستخدام التقنيات الحديثة ومواكبة التطور في العمل الفندقي على المستوى العالمي.
 3. إدراكا لأهمية العنصر البشري في تقديم وتجديد الخدمات فإننا نوصي بضرورة الاهتمام بالتدريب الشامل في كافة المستويات الوظيفية والاهتمام بالتدريب المتصل بالتطوير التكنولوجي في مجال العمل الفندقي وإتباع إستراتيجية تدريبية وتطويرية للعاملين بشكل دوري ومستمر، تركز على تزويد العاملين بالمعارف ومهارات الاتصال والمهارات التقنية وكذلك كيفية التفاوض وتعزيز العلاقات بالزبائن لتأدية أعمالهم وتحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة.

4. ضرورة الاهتمام من قبل إدارات الفنادق باتجاه دعم فرص الإبداع والتجديد من قبل العاملين عند ممارسة مهامهم الوظيفية ذات العلاقة بمشاكل الزبائن نظرا لهذه العملية من اثر بالغ وإيجابي على جودة الخدمة.
5. التأكيد على تعزيز مبدأ العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد والابتعاد عن الأعمال الفردية للعاملين لضمان نجاح برامج التسويق الداخلي.
6. ضرورة تركيز الفنادق على احتياجات الزبائن وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة، لتتوافق مع متطلباتهم وكذا تحديث أنظمة المعلومات والتكنولوجيا لتحقيق القدرات التنافسية و الجودة.
7. يوصي الباحث بان تعمل الفنادق على 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.
8. يعد الاهتمام بالدليل المادي وجوانب الملموسة من أهم أبعاد الجودة، ومن هنا يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالمظهر الجيد والأناقة والتقيد بالزي الموحد، والذي يعكس صورة ايجابية لدى الزبائن عن الفندق وموقعه وجودة الخدمات المقدمة من قبله.
9. يوصي الباحث الفنادق بالاتجاه نحو تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة التي لها دور فاعل في تطوير الخدمات الفندقية وتحسين جودتها، كما تعد نقطة مهمة في سبيل نيل رضا الزبائن.
10. يتطلب من الإدارات الفندقية إعداد برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر من خلال التركيز على تطوير المعرفة ومهارات الاتصال والمهارات الفنية والاجتماعية للعاملين لغرض تأدية أعمالهم بالشكل الصحيح.
11. على المنظمات الفندقية أن تدمج قياسات الأداء الداخلي للخدمة مع قياسات الزبون و القياسات المالية لكي تتمكن من تحسين كفاءة التشغيل و إرضاء الضيوف و الاحتفاظ بهم .
12. 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.
13. محاولة إيجاد تصميم شامل و مناسب لقياس الجودة و معرفة ما يجب قياسه .

آفاق البحث:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية البحث التي تطرقت لدور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الفندقية، وتكملة لمسار البحث وإبراز القيمة العلمية والعملية لمثل هذه الدراسات التسويقية، لا بد من تقديم بعض الإشكاليات الجديدة بالدراسة، والتي لم يتمكن الباحث من التطرق لحيياتها وتفصيلها، ومن هذه الإشكاليات ما يلي:

1. التسويق الداخلي كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية الجزائرية.
2. تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية كمتطلب لنجاح السياسات التسويقية الخارجية .
3. التسويق الداخلي كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة الفندقية الجزائرية.
4. دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الفندقية الجزائرية.
5. نحو تسيير استراتيجي فعال للكفاءات التسويقية بالمؤسسة الفندقية الجزائرية.
6. نحو بناء نموذج للتسويق الداخلي وجودة الخدمة يعزز الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية.
7. استخدام الوسائل التكنولوجية السمعية البصرية محل مقدمي الخدمات بالمؤسسات الفندقية
8. واقع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بالمؤسسات الفندقية .
9. دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الفندقية في القطاعين العام و الخاص (إبراز أوجه التشابه و الاختلاف ، نقاط القوة و الضعف).
10. نماذج قياس جودة الخدمات الفندقية من خلال (قياسات أداء الخدمة الفندقية، قياسات الزبون الضيف ، القياسات المالية).
11. تحديد الارتباط بين المقاييس المالية و مقاييس الزبون في إمكانية إنتاج العائد من خلال الخدمة الفندقية .
12. العلاقة بين مقاييس أداء الخدمة و مقاييس الزبون لتحديد كيفية أداء الخدمة الفندقية من وجهة نظر الزبون .
13. دراسة مقارنة بين نماذج قياس الجودة .

1) قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. احمد بن عبد الرحمان الشميمري ،"العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة"، دورية الإدارة العامة، المجلد السادس والأربعون، العدد الأول، 2006.
2. احمد جاد عبد الوهاب ،"دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، ط1، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2000.
3. احمد ماهر ،"الإدارة (المبادئ والمهارات)"، مصر: الدار الجامعية، 2004.
4. احمد ماهر ،"كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، مصر: الدار الجامعية، 2000.
5. أمين عبد العزيز حسن ،"إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، (بلد النشر مجهول): دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، (بتصرف).
6. بشير عباس العلاق ،"أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)"، ط1، الأردن: دار اليازوري العلمية، 1998.
7. بيث شلاجل ويست ،"مفاهيم جودة الخدمة، وأبعادها المرتبطة بخدمات السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ."، في: جاي ككاندا مبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس ،" إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ."، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
8. جيوفري سوتار ،"جودة الخدمة، ورضا العميل، والقيمة: دراسة علاقاتها"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس ،"إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ."، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
9. حسن إبراهيم بلوط ،" إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي" ، دار النهضة العربية بيروت ، 2002 .
10. حنان بنت عبد الرحيم الأحمدى ،" محددات جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية - دراسة نوعية" ، دورية الإدارة العامة، المجلد السادس والأربعون، العدد الثالث، 2006، ص474.
11. خالد عبد الرحمان الهيتمي، أكرم احمد طويل ،"التنظيم الصناعي (المبادئ والعمليات، المداخل والتجارب)"، ط2، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000.

المراجع :

12. دارين لبروس ، "فهم دور مواجهة الخدمة في خدمات السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس ، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ."، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
13. دافيد رتشممان وآخرون ، "الإدارة المعاصرة"، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد العال)، السعودية: دار المريخ للنشر، 2001.
14. ريتشارد نورمان ، "إدارة الخدمات"، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان الرياض، 2000.
15. سامي عبد القادر سعيد ، "الإدارة الفندقية"، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر، 2004، - "إدارة تسويق الضيافة".
16. سعاد نايف البرنوطي ، "إدارة الموارد البشرية" ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر ، 2001.
17. سعيد محمد المصري ، " مقدمة في إدارة وتنظيم المنشآت السياحية و الفندقية " ، مصر ، الدار الجامعية ، 2001 .
18. السيد عليوة ، " تنمية المهارات مسؤولي شؤون العاملين "، ايتراك لطباعة و نشر و توزيع ، مصر ، 2011 .
19. الطائي حميد عبد النبي ، " قياس تقنيات و إجراءات التسويق الداخلي صناعة الفنادق من وجهة العاملين " .
20. عامر خيضر الكبيسي ، " إدارة الموارد البشرية في خدمة المدينة "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 .
21. عبد البارئ إبراهيم درة ، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
22. عبد الغفار الحنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 .
23. عز حسن عبد الفتاح، الطبعة الأولى، دار حوارزم العلمية، عمان، الأردن، 2008.
24. عطية حسين أفندي، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
25. عطية هاشم احمد، محمد محمود عبد ربه محمد ، "النظام المحاسبي ونظام محاسبة التكاليف في المنشآت الخدمية (الفنادق)"، مصر: الدار الجامعية، 2000.
26. قيصر حسونة ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار النشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 2008.

27. 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.
28. كلسي هسو، توم بورز ، "تسويق الضيافة"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
29. ليندا شيبا ، "إدارة و تسويق العلاقات الداخلية و الخارجية " ، في: جاي ككاندا ميولي ، كوني موك ، بيفيرلي سباركس . " إدارة جودة الخدمة في الضيافة ، والسياحة ، ووقت الفراغ " (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية : دار المريخ للنشر و التوزيع ، 2007 .
30. مارتن أونيل ، "قياس جودة الخدمة، ورضا العميل"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس ، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ."، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
31. مأمون احمد سليم دقاسمة ، "مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، دورية الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الرابع، 2001.
32. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
33. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
34. محمد القريوني ، " مبادئ الإدارة ، النظريات ، العمليات ، الوظائف "، ط 2، دار وائل ، عمان ، 2004 .
35. محمد عبد العظيم "التسويق المتقدم " الدار الجامعية . الإسكندرية ، 2008.
36. محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، ط 1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
37. محمد فريد الصحن . " قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، مصر. 1996.
38. منى شفيق . "التسويق بالعلاقات". المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر، 2005 .
39. ناصر محمد العديلي ، "إدارة السلوك التنظيمي"، ط 1، السعودية: (دار النشر مجهولة)، 1993.
40. هاني حامد الضمور. " تسويق الخدمات " ، ط 3 ، دار وائل للنشر. الأردن ، 2005 .
41. وليم شيرنيش ، "تحويل السلطة لأفراد الخدمة لتسليم جودة الخدمة"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس ، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ."، (ترجمة: سرور

المراجع :

- علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، "إدارة تسويق الضيافة"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007..
42. يسير العجارمة، "التسويق المصرفي"، ط الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
43. 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.

ثانيا : قائمة الأطروحات و المذكرات :

- 01- ابن سيرود فاطمة الزهراء، "دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي - دراسة حالة استهلاك الياغورت لدى الفرد القسنطيني"، (مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر)، 2006/2007.
- 02- أقطي حوهرة، "أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. 2001 .
- 03- بن أحسن ناصر الدين، "مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية"، مذكرة ماجستير، في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2008/2009.
- 04- بوبكر عباسي، "دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الفندقية". مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. تخصص تسويق. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، غير منشورة. 2009 .
- 05- بوعنان نور الدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء"، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
- 06- الجريري. صالح عمرو كرامة، "أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات في رضا الزبون"، أطروحة دكتوراة، جامعة دمشق، 2006 .
- 07- جنيفر وفاء، "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدمية"، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014 .

- 08- رائد ضيف الله الشوبكة ، رائد ضيف الله الوابكة، " أثر التسويق الداخلي هي تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى ". مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010.
- 09- زيدان محمد ، " دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنموك" ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد الثاني ، 2003 ، (بتصرف) .
- 10- سمالي يحضيه ، "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 .
- 11- سهام موسى دربال " واقع التسويق الداخلي و أثرها على الرضا الوظيفي " دراسة حالة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي - مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال - جامعة دمشق - 2006.
- 12- صالح عمر كرامة الجريري ، " اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون ". دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق ، سوريا ، 2010.
- 13- لعور فريد ، "إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة EPS ، (ماجستير علوم التسيير، تخصص اقتصاد ، وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 -سكيدة ، الجزائر)، 2007 -2008.
- 14- مصطفى محمود أبو بكر ، " الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ، كلية التجارة ، جامعة المنوفة ، مصر ، 2008 .
- 15- نصيرة عليط ، " دور بحوث التسويق في وضع و تطوير المزيج التسقيمي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح) " مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر) ، 2007/2008 .
- ثالثا : قائمة المجالات (مقالات) :

- 01- أمل إبراهيم الحاج وهاني حامد الضمور ، " أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية " ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد 6 ، العدد 1 ، 2010 .
- 02- عزاوي عمر، عجيلة محمد ، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية" ، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد4، 2006.

رابعا : قائمة الملتقيات و المؤتمرات :

1. بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، "إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 08 - 09 مارس 2005 ، جامعة ورقلة.
2. بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة ، "ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09 - 10 مارس 2005، جامعة ورقلة.
3. بوعمامة علي ، شارف نور الدين " ، استغلال تكنولوجيا التعليم الإلكتروني عبر الإنترنت في الرفع من كفاءة الموارد البشرية للمؤسسة" ، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 4-5 ديسمبر 2007.
4. 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.
5. رقام لينده ، "الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية" ، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 4-5 ديسمبر 2007، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
6. سملاي يحضيه ، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 08 - 09 مارس 2005 ، جامعة ورقلة.
7. صالح مفتاح ، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف (في خدمة الكفاءات والمهارات)" ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004 ، جامعة ورقلة.
8. 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.

9. 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.
10. عزاوي عمر، عجيلة محمد، "الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 08-09 مارس 2005 ، جامعة ورقلة .
11. علي عبد الله ، أحمد مصنوعة ، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة "، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 4-5 ديسمبر 2007.
12. محمد عيشوني، "مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل للجودة و إدارة الجودة الشاملة"، منتديات الإحصائيون العرب، 2005 .
13. منصور الزين، كواش خالد، "دور المعرفة والابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية "، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي 4 ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 5 ديسمبر 2007 .
14. الهادي بوقلقول، "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.

(2) قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

خامسا : المواقع الكترونية :

1. [http:// www.arabicstat.com/forums/forum](http://www.arabicstat.com/forums/forum). -P14.

سادسا : كتب باللغة الفرنسية :

1. Anthony.W.D,&Perrewe. P. L, and Kacmor. K. M," Human Resource Management ،ed, Harcourt Brace, U.S.A, 1999, p321-337.
2. Bansal;H.S.Mendelson.&Sharma.,B,"the Impat of Internal Marketing Activities on External Marmeting Outcomes " , journal of quality Management ,vol .6 (2001-pp66-71)
3. Béatrice Bréchnac-Roubaud, "Le Marketing de Services (du projet au plan marketing)" , Editions D'organisation, Septieme tirage, 2003, Paris, p86.

4. Bettencourt,LanceA,(1997),"CustomerVoluntaryPerformance: Customers as Partners in Services Delivery Journal of Retailing, 73 Fall, p383,
5. Decenzo. D. A, & Robbins.S.P.,(1999), **Human Resource Management**, 6th ed, John Wiley & Sons, Inc, New York, p 11
6. Judith Broady, Preston Lucy, "Employees Customers and Internal Marketing", Strategies Library Management,
7. *Logothetis, N, " Managing for Total Quality",1st ed, New Delhi, Prentice-Hall of India, 1997, p01.*
8. M.Huffadine,ProjectManagement in Hotel& Resort Development .torinto Mcgrowhill. ,Editions,1993,1-sted, p207
9. Michel WEILL," le management de la qualité" , Paris, Edition la Découverte, 2001, p
10. Rafik LETAIEF, " Vers une meilleur compréhension de la créativité au sein des équipes virtuelles globales. ", (Mai 2003),ArticleéditeSur:<http://www.dauphine.fr/crepa/ArticleCahierRecherche/Conferences/agrh13mai2003/art4%2013mai2003RLMF.pdf>], P15
11. RAYNAL Serge, "Le Management par projet: Approche stratégique du changement", Editions d'organisation paris ,1996 ;p 35 .
12. Stephen Harrison, "Total Quality management" , public administration Quarterly, No16,1993, p4.
13. Zhihai zhang, "developing a model of quality management methods of evaluating this effects of business .231performance" ,total quality management, vol 11, No1, 2000, p 135.

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
تخصص تسويق خدمات

اسم الفندق : الإخوة بوعزة

تيارت

تاريخ ملاءمة الاستمارة :

الموضوع : استبيان

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة : تحية طيبة وبعد ،

يسعدنا أن تكون هذه القائمة بين أيديكم، ونود إعلامكم أننا بصدد إعداد دراسة ميدانية حول دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الفندقية بمؤسستكم الموقرة، في إطار متطلبات نيل شهادة الماستير في التسويق، ولما كان لانطباعكم وآرائكم أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بصراحة تامة وصدق، بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة .
علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي ، و سنوافيكم بنتائج الدراسة وتوصياتها إن رغبتكم بذلك .

... نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

الأستاذ المشرف :

د. زيان علي بروجعة

الباحث:

- بوز بخيرة

- نقاب محمد

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 مطلق أرمل

المستوى الدراسي : تعليم ابتدائي تعليم متوسط
تعليم ثانوي تعليم جامعي دون المستوى

سبب الإقامة : سياحة مهمة عمل ظروف حتمية

فترة الإقامة : ليلة واحدة ليلتين ثلاث ليالي أكثر من ثلاث ليالي

1- الاستمارة الاستبائية:

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

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
1	يتمتع موظفوا الفندق بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الاعمال				
2	يقوم موظفوا الفندق بتقديم الخدمات الفندقية في المواعيد المحددة				
3	يتم تقديم الخدمات الفندقية بدقة عالية و خالية من الأخطاء				
4	يتميز موظفوا الفندق بالسرعة في تقديم الخدمة الفندقية المطلوبة				
5	يكون الرد فوريا على استفسارات و شكاوي الزبائن				
6	يعمل الموظفون بشكل جماعي لتلبية حاجات و رغبات الزبائن (الضيوف)				
7	تضع إدارة الفندق مصالح الزبائن (الضيوف) في مقدمة اهتماماتها مقارنة بموظفي الإدارة				

دور مقدم الخدمة (الزبون الداخلي) في تحسين جودة

الخدمات الفندقية

					8	هناك اتصال كثيف بين مقدمي الخدمة و الزبائن	
					9	يتملك الأفراد العاملون قدرات كبيرة في إقناع الزبائن	
					10	يؤثر الأفراد العاملون من خلال معاملاتهم على كسب رضا الزبون (الضيوف	
					11	يحرص موظفوا الفندق على خدمة الزبان (الضيوف) و حل مشاكلهم بطرق ابداعية	أثر ثقافة (الخدمة ، الجودة ، الإبداع) في تحسين جودة الخدمات الفندقية
					12	الشعور بالثقة و الاعتمادية عند التعامل مع موظفي الفندق	
					13	يتميز موظفوا الفندق بالمظهر الجيد و الأناقة و اللباس الموحد	
					14	يقدر موظفوا الفندق ظروف الزبون و يتعاطفون معه	
					15	يولي موظفوا الفندق عناية شخصية بالزبون (الضيف)	
					16	تسابق و تنافس موظفي الفندق في تقديم الخدمة للزبون (الضيف)	
					17	موظفوا الفندق يعملون جماعة في حل مشاكل الزبائن (الضيوف)	
					18	هناك بصيرة ثاقبة و معرفة متعمقة لسلوك الضيف من طرف الموظفين	
					19	يتميز موظفوا الفندق بجرأة عالية في طرح الآراء على الزبائن (الضيوف)	
					20	هناك تحسين مستمر و ابتكار في جميع مجالات العمل بالنسبة للموظفين	
					21	اختيار إدارة الفندق للموظفين كان دقيقا و كفاءا	
					22	موظفوا الفندق يقدمون خدمات فندقية عالية الجودة للضيوف	جودة الخدمة الفندقية
					23	هناك اتصال داخلي و احتكاك بين الإدارة العليا و العاملين	
					24	موظفوا الفندق على استعداد دائم لخدمة الضيوف	
					25	موظفوا الفندق يتمتعون بفكرة و ثقافة خدمة الزبون فيما بينهم	
					26	العمل بروح الفريق داخل الفندق	
					27	رغبة العاملين في تقديم المساعدة للزبائن و الاستعداد لخدمتهم في جميع الأوقات	

					يتميز موظفوا الفندق بالإبداع و التجديد في أعمالهم	28	
					اعتماد الزبون على الفندق في تقديم الخدمة المتفق عليها	29	
					تلبية احتياجات الزبائن الجديدة أو الطارئة	30	

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي أحمد بن يحي الونشريسي تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
تخصص تسويق خدمات

الموضوع : مقابلة

سيدي الكريم : تحية طيبة وبعد ،

في إطار تحضير رسالة ماستير في علوم التسويق، تتعلق بـ: دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الفندقية (دارسة ميدانية لفندق الإخوة بوعزة - تيارت -)، نطلب منكم المساهمة في إتمام هذه الرسالة بالإجابة على الأسئلة أدناه، ولما كان لأرائكم واقتراحاتكم أهمية بالغة في نجاح هذه الرسالة، نأمل حسن تعاونكم.

علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي .

... ولكم جزيل الشكر مسبقا.

الأستاذ المشرف :
د. زيان علي بروجعة

الباحثان:

- بوز بخيرة
- نقاب محمد

الأسئلة :

- 1- ما هو مفهوم الجودة في نظرك؟
- 2- كيف يتم توظيف الأفراد في مؤسساتكم؟
- 3- ما هو رأيكم في عملية تدريب العاملين على خدمة الضيوف ؟ و هل مؤسساتكم تقوم بذلك؟ وإذا كانت الإجابة بـ"نعم" كيف ذلك؟
- 4- ما هو رأيكم في عملية تفويض الصلاحيات إلى العاملين في مجال خدمة الضيوف ؟ و هل مؤسساتكم تطبق ذلك؟
- 5- هل هناك اتصال وتنسيق بينكم وبين العاملين في مجال خدمة الضيوف؟
- 6- هل هناك ترقية للعاملين في مؤسساتكم؟ وإذا كانت فعلى أي أساس تتم؟
- 7- هل هناك تامين صحي واجتماعي للعاملين؟
- 8- ما هو رأيكم في عملية تلبية حاجات ورغبات العاملين باعتبارهم زبائن داخليين؟ و هل مؤسساتكم تقوم بذلك؟
- 9- هل تمتلك مؤسساتكم ثقافة جودة ؟ وإذا كانت الإجابة بـ"نعم" كيف ذلك؟
- 10- هل تتسم الأعمال الفندقية التي يقوم بها العاملون بمؤسساتكم بالروتين؟ وإذا كانت الإجابة بـ"لا" فما الإجراءات التي تقومون بها من اجل جعل الأعمال الفندقية التي يقوم بها العاملون في مؤسساتكم تتسم بالإبداع؟

- 11- هل تسعى مؤسستكم إلى بقاء العاملين لديها؟ وإذا كان "نعم" فما هي الإجراءات المتخذة في سبيل تحقيق ذلك؟
- 12- هل شاركتكم في أيام دراسية و ملتقيات تكوينية خاصة بالسياحة في الجزائر؟ فإن تم ذلك فما هو رأيكم في مثل هذه المبادرات؟

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفصل الأول: التسويق الداخلي

- الأطار النظري -

الفصل الثاني :

ماهية جودة الخدمات الفندقية .

الفصل الثالث :

علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة

الفندقية

دراسة تطبيقية لفندق بوعنزة تيارت

الخاتمة

قائمة المصادر و المراجع

قائمة الملحقات

قائمة الفهارس

فهرس الأشكال البيانفة

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول

ملخص البحث

الإهداء

المقدمة

الفهرس العام