

مركز الجامعي أحمد ابن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع:

فعالية التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات
الفندقية

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص تسويق الخدمات

تحت إشراف الأستاذ:

د/ محمودي أحمد

من إعداد الطالبين:

عبد الحميد فضيلة

بلعيد نعيمة

لجنة المناقشة:

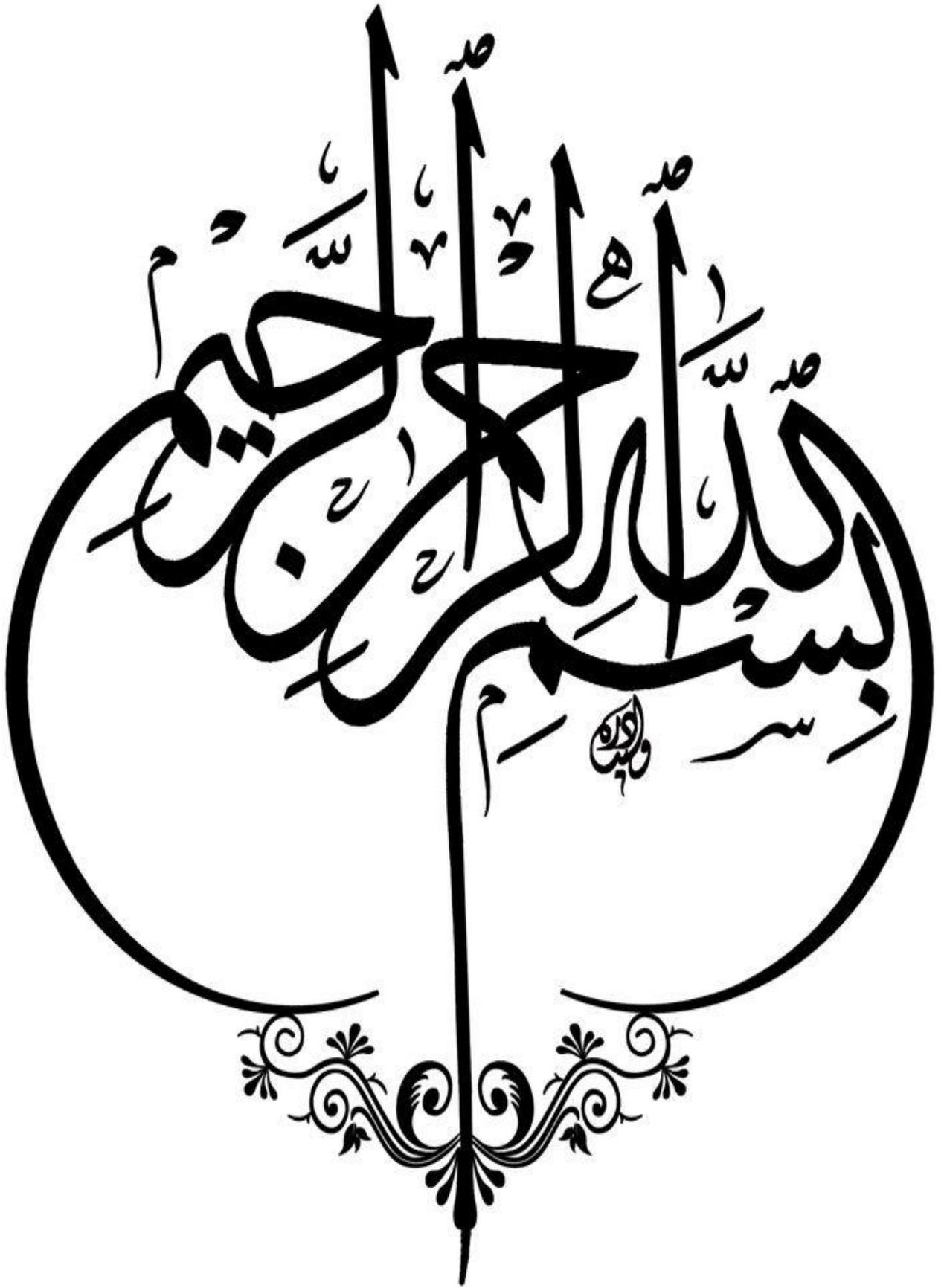
الدكتور: زيان بروجة علي..... رئيسا

الدكتور: أحمد محمودي.

..... مشرفا

الدكتور: قلايلية رضوان..... ممتحنا

السنة الجامعية 2017/2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى من يقف إلى جانبي دائما زوجي "جمال"

إلى من لا تحلو الحياة بدونهم أطفالتي الأعزاء

"أمين ، بهري ، مريو . رياض" حفظهم الله

إلى الإخوة والأخوات ، إلى الأهل والأصدقاء.

نعيمه

كلمة شكر

نحمد الله ونشكره على نعمته علينا بإتمام عملنا، فبنعمته تتم الصالحات،
وتتناثر الكلمات حبرا على صفائح الأوراق لكل من علمنا وأزال غيمة جهل
مررنا بها برياح العلم الطيبة، وصحح عثراتنا، نبعث تحية شكر واحترام
للدكتور المشرف "أحمد محمودي" الذي وجهنا وأرشدنا في عملنا هذا.

كما نتوجه بالشكر إلى الدكتورين "زيان موسى"، و"زيان بروجة علي"
والدكتور "قليلية رضوان" على مساعدتهم لنا والذين لم يبخلوا علينا
بإرشادهم، ونعمم شكرنا إلى كل أساتذة العلوم التجارية تخصص تسويق
الخدمات، وخاصة مسؤول التخصص الأستاذ "بشاري سعد الله"، الدكتور
لجلط إبراهيم، أستاذ بروجي، الدكتورة سهيلة مصطفى، الدكتور لعقاب
جيلالي، الأستاذة بجوم نسيم، والأستاذ وراة حسين....

وإلى كل إدارات وعمال فندق "ملاس" بتيسيرهم وخاصة السيد "بلقراوة
العربي مالك الفندق" و رئيس الاستقبال "أسامة"

"فجزاكم الله كل خير"

إهداء

من أي أبواب الثناء سأدخل، وبأي الكلمات أعبر لأعني ما في الوجود أسطر

إلى "أمي وأبي"

إليكما يامن سقيتما الأرض فاحضرتي وكنتما ومازلتما كالنخلة الشامخة تعطي بلا حدود فحفظكما الله

وأطال في عمركما

إلى من ساندني ودعمني إلى رفيق دربي "زوجي داود"، وإلى أبنائي الأعمام "ندي، فراس، ساجدة"

إلى أجمل مدينة مغلقة لا يدخلها إلا الأوفياء "أخوتي وأخواتي" كل واحد باسمه، وأخص بالذكر

أزواج أخواتي الأعمام، لكم امدي هذا العمل

إلى كل عائلة "عبد الحميد" "بلقايد" "بوخلوف" "بن اسماعيل"، "بورويضة" «مولاي»

وكل الأهل والأصدقاء

وإلى دفعة ماستر تسويق الخدمات 2018

فضيلة

ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع التسويق الداخلي باعتباره عملية تسويقية داخل المنظمة والذي يسعى إلى تنمية وترقية الحوار مع الموظفين، فهذه الفلسفة الإدارية تهدف إلى تفعيل نشاط المنظمة من خلال رؤية تسويقية فعالة، وكذلك تطرقنا إلى أهم المقاربات المفاهيمية لجودة الخدمة التي تعد عنصر مهم في نجاح المنظمة، فالإدارة الملتزمة بالجودة تحفز العاملين على الالتزام بمواصفات الجودة المطلوبة عند تقديم الخدمة . من خلال تقديمنا للجانب النظري للمتغيرين المستقل والتابع، حاولنا في الجانب التطبيقي المطابقة بينهما واعتمدنا في ذلك على المنهج الاستقرائي في تحليل استمارة الاستبانة، فكانت الأولى موجهة للعاملين داخل فندق "ملاس" محل الدراسة الميدانية المتواجد بولاية تيسمسيلت، أما الثانية فوجهت إلى الضيوف الوافدين في ذات الفندق، وقمنا بتوزيع مجموع 100 استبانة على عينة الدراسة واستخدمنا برنامج SPSS في تحليل النتائج وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات، فكلما كان الاهتمام بالجوانب الداخلية داخل المنظمة والتركيز على رغبات الموظفين والعمل على إشباعها ، كلما ارتفع مستوى الجودة و إمكانية تقديم خدمات تشبع حاجات وتوقعات العميل الخارجي وبالتالي توصلنا أنه من الضروري تبني المنظمات الفندقية لمفهوم التسويق الداخلي لتحسن من مستوى جودة خدماتها ومنه تحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي - جودة الخدمات - الخدمة الفندقية.

Résumé

Cette étude repose sur le marketing interne en tant qu'une opération à l'intérieure de l'organisation visant à développer et à promouvoir la communication avec les employés. Cette philosophie administrative a pour but de diminuer l'activité de l'organisation par une vision de marketing efficace, nous nous sommes aussi penchées sur les principales approches conceptuelles de la qualité des services qui demeure un élément très important dans la réussite de l'organisation : l'administration qui vise la qualité, stimule ses employés qui, à leur tours s'engagent à assurer une bonne qualité de services

_ Nous avons procédé à une étude théorique consistant à des deux variables l'indépendant et l'affilié. Dans la partie pratique, nous nous sommes basées sur la méthode inductive pour l'analyse de formulaire de questionnaire , le premier est destiné aux employés de l'hôtel "Melasse" se trouvant à Tissemsilt, quant au 2ème, il concerne les invités de l'hôtel.

Nous avons distribué 100 questionnaires et utilisé le programme **SPSS** pour l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus.

Etude comparative des résultats obtenus :

La comparaison de nos résultats à ceux étudiées en théorie montre qu'il ya une relation directe entre le marketing interne et la qualité des services, ce qui nous mène à conclure que plus on se penche sur les intérêts internes de l'organisation en se basant sur les vœux des employés tout en les satisfaisant plus le niveau et la qualité du service en vers les clients (agents externes) augmente.

Pour finir nous dirons qu'il est temps pour les institutions hôtelières d'opter pour le concept de marketing interne en améliorant la qualité de ses services et tout cela dans un but final.

Mots Clé : Marketing interne, Qualité des Service, Service Hôtelière.

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - ز	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: الأسس النظرية للتسويق الداخلي
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي
03	المطلب الأول: نشأة التسويق الداخلي
06	المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي
09	المطلب الثالث: أهداف وخصائص التسويق الداخلي
11	المطلب الرابع: عناصر، مزيج ونماذج التسويق الداخلي
19	المبحث الثاني: التسويق الداخلي داخل المنظمة الخدمية
19	المطلب الأول: وظائف التسويق الداخلي
19	المطلب الثاني: استراتيجيات التسويق الداخلي
22	المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي
25	المطلب الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني : الأبعاد النظرية لجودة الخدمة
30	تمهيد الفصل
31	المبحث الأول: مقاربات مفاهيمية لجودة الخدمة
31	المطلب الأول: مفهوم الجودة
35	المطلب الثاني: أهمية الجودة ومستلزماتها

38	المطلب الثالث: مفهوم الخدمة وتصنيفها
44	المطلب الرابع: مفهوم جودة الخدمة ومعايير قياسها
51	المبحث الثاني: عموميات حول الجودة الفندقية
51	المطلب الأول: أهمية النشاط السياحي في صناعة الفنادق
54	المطلب الثاني: مفهوم الفنادق
58	المطلب الثالث : ماهية جودة الخدمة الفندقية
57	المطلب الرابع: الإشراف الداخلي وتوقعات الزبائن في المنظمات الفندقية
65	المطلب الخامس: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات
69	خلاصة الفصل
70	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية أثر التسويق الداخلي في الجودة الفندقية لفندق ملاس
71	تمهيد الفصل
72	المبحث الأول: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة على فندق ملاس بتيسمسيلت
72	المطلب الأول: تقديم عام لفندق ملاس Mellasse بتيسمسيلت
73	المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من طرف فندق ملاس
75	المطلب الثالث: مزيج وأبعاد المنتج الخدمي لفندق ملاس بتيسمسيلت
79	المطلب الرابع: مساهمة الأفراد في رفع نوعية الخدمة في فندق ملاس بتيسمسيلت
80	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
80	المطلب الأول: تشخيص الدراسة
80	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
81	المطلب الثالث: تصميم وتوزيع الاستبانة
83	المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة
114	خلاصة الفصل
116	الخاتمة
123	المرجع
129	الملاحق

- قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
08	أهم التعاريف الخاصة بالتسويق الداخلي	(1_1)
09	أهداف التسويق الداخلي	(2_1)
33	التطورات التاريخية لمفهوم الجودة.	(1_2)
41	خصائص الخدمات	(2_2)
48	يمثل المعايير المستخدمة للحكم على جودة الخدمة	(3_2)
79	يمثل المزيج التسويقي الفندقي لفندق ملاس . تيسمستيلت	(1-3)
82	استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة على عينة الدراسة.	(2-3)
83	يمثل درجات سلم لكارث الحماسي	(3-3)
84	معامل كرونباخ ألفا (ثبات الاستبانة بالنسبة للعاملين)	(4-3)
85	تكرارات العينة حسب متغير الجنس	(5-3)
85	تكرارات العينة حسب متغير الفئة العمرية	(6-3)
86	تكرارات العينة حسب المستوى الدراسي	(7-3)
86	تكرارات العينة حسب متغير الدخل الشهري	(8-3)
87	تكرارات العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(9-3)
88	تحليل نتائج بعد رؤية المنظمة	(10-3)
90	تحليل نتائج بعد الإلتزام	(11-3)
92	تحليل نتائج بعد الاتصالات	(12-3)
94	تحليل نتائج بعد تنمية وتطوير العاملين	(13-3)
96	تحليل نتائج بعد المكافآت العاملين	(14-3)
98	تحليل نتائج بعد الدعم الإداري	(15-3)
100	تكرارات أفراد العينة حسب متغير الجنس(استبيان الضيوف)	(16-3)
100	تكرارات أفراد العينة حسب متغير السن (استبيان الضيوف)	(17-3)

101	تكرارات أفراد العينة حسب المستوى الدراسي (استبيان الضيوف)	(18-3)
101	تكرارات أفراد العينة حسب الدخل (استبيان الضيوف)	(19-3)
102	تحليل نتائج بعد الاعتمادية	(20-3)
104	تحليل نتائج بعد الملموسية	(21-3)
106	تحليل نتائج بعد الإستجابة	(22-3)
108	تحليل نتائج بعد الضمان	(23-3)
109	تحليل نتائج التعاطف	(24-3)
111	العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي بواسطة معامل الارتباط بيرسون	(25-3)
112	العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة بواسطة معامل الارتباط بيرسون	(26-3)
113	العلاقة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمة	(27-3)

- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	مثلث تسويق الخدمات	(1_1)
06	الربط بين برامج التسويق الداخلي والتسويق الخارجي	(2_1)
15	نموذج بيرري للتسويق الداخلي	(3_1)
17	نموذج جرونروس للتسويق الداخلي	(4_1)
18	نموذج تجميعي للتسويق الداخلي.	(5_1)
23	تحويل اتجاه الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل	(6_1)
32	مفهوم الجودة	(1_2)
34	أوجه الجودة	(2_2)
40	حالات التباين الواسعة القائمة في قطاع الخدمات	(3-2)
45	الأبعاد الأولية لجودة الخدمة	(4_2)
50	يمثل نموذج جودة الخدمة	(5-2)
53	التكامل بين الخدمة السياحية	(6_2)
66	يمثل دورة العمل الفعالة للتسويق الداخلي	(7_2)
67	يمثل عمل فكرة إدارة الجودة الشاملة والتسويق الداخلي	(8_2)

68	التسويق الداخلي كرابط	(9_2)
73	يمثل الهيكل التنظيمي لفندق ملاس بتيسمسيلت	(1_3)
76	زهرة الخدمة لفندق ملاس	(2-3)
85	توزيع العينة حسب متغير الجنس	(3-3)
85	توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية	(4-3)
86	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	(5-3)
86	توزيع العينة حسب متغير الدخل الشهري	(6-3)
87	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(7-3)
100	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس (استبيان الضيوف)	(8-3)
100	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن (استبيان الضيوف)	(9-3)
101	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي (استبيان الضيوف)	(10-3)
101	توزيع أفراد العينة حسب الدخل (استبيان الضيوف)	(11-3)
111	مستوى درجة الارتباط لمعامل بيرسون	(12-3)

- قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
129	الهيكل التنظيمي لفندق ملاس تيسمسيلت	01
130	الاستبيان الخاص بالعاملين	02
132	الاستبيان الخاص بالضيوف	03
134	نتائج تحليل برنامج Spss	04
136	صور لفندق ملاس تيسمسيلت	05

مدخل:

يسعى التسويق في عمومته التعبير عن أنشطة تبادل تتم بين طرفين أو أكثر، فبتقديم كل طرف قيمة لآخر يتم التوصل في الأخير لتحقيق عملية التبادل مصالح الجميع، وكل منظمة تزاوّل نشاطها عبر عمليات تبادل رئيسية وذلك بتعاملها مع عملائها حين تقدم لهم خدمات ومنتجات التي تلبي احتياجاتهم ويقدمون هم الدعم المالي والمساندة المعنوية، وهناك أيضا تبادل رئيسي الذي يتم داخل المنظمة، والتي تكمن بتعامل الإدارات والأقسام والموظفين والمديرين مع بعضهم البعض، إضافة إلى وجود تبادل آخر بين الإدارة وبين جميع العاملين في المنظمة، ولا يمكن لأي منظمة أن تقدم خدمة جيدة، ما لم يكن لديها موظفون قادرون على ذلك وهذا هو السبب الرئيسي الذي أدى إلى ظهور المفهوم الجديد للتسويق والذي عرف بمصطلح التسويق الداخلي وهو يعتبر كفلسفة إدارية ومنهج إشباع الاحتياجات الداخلية في المنظمة، ومن منظور آخر فإن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى جودة الخدمة ومدى رضا العملاء من العروض التسويقية التي تقدمها، فكان لا بد أن تتخذ المنظمة مفهوم الجودة الداخلية التي تتعلق بطبيعة التبادل الداخلي فهذا التبنّي يوحي إلى إشارة ضمنية على أن مستوى الجودة الخارجية مرتبط وناتج عن مستوى الجودة الداخلية.

وباعتبار أن الخصائص التي تتميز بها الخدمات والتي تعتمد على العنصر البشري، وبدوره القطاع السياحي الذي يغلب عليه الطابع الخدماتي لما يركز أساسه على الجانب الفندقي بدرجة أولى، فهذه الصناعة الحيوية التي بموجبها تنحصر على الإعتماد على الاتصال الواسع بين مقدمي الخدمة والضيوف، فالمورد البشري والإشراف عليه داخليا يمثل عامل أساسي في عملية إقناع الزبائن، وبالتالي يمثل حلقة وصل بين المنظمة وزبائنها.

ويبقى مفهوم التسويق الداخلي من أول اهتمامات المنظمة، فبفضله تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها انطلاقا من العمق للوصول إلى القمة، وهذا ما يسعى إليه فندق "ملاس" بتبني مفهوم التسويق الداخلي الذي مع انطلاقته يبحث على تبني هذا المصطلح الجديد والتركيز على أبعاده وأبعاد جودة خدماته للارتقاء بتنافسية معتبرة، ومن ثم يكون قد حقق الأهداف المسطرة. ومن خلال ما تقدم تتضح لنا معالم السؤال الرئيس لبحثنا وهو التالي:

❖ الإشكالية:

كيف يؤثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الفندقية لفندق ملاس بتبني مفهوم التسويق الداخلي؟

ولمعالجة وتحليل السؤال الرئيس، لابد من طرح التساؤلات الفرعية التالية:

❖ الأسئلة الفرعية:

- ماهي الأسس والأبعاد النظرية التي يتركز عليها كل من "التسويق الداخلي" و "جودة الخدمة الفندقية"؟
- كيف يتم قياس أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين والزبائن؟
- هل تتبنى المؤسسة الفندقية محل الدراسة مفهوم التسويق الداخلي لتحسين جودة الخدمات الفندقية؟

للإجابة على هذه الأسئلة الفرعية، يتطلب صياغة الفرضيات التالية لإختبار صحتها أو نفيها:

❖ الفرضيات:

✓ الفرضية الرئيسية:

" شدة المنافسة التي تواجهها المؤسسة الخدمية الفندقية المدروسة أدى بها إلى ضرورة تفعيل وتنمية عناصر التسويق الداخلي من أجل تحسين جودة الخدمات الفندقية ."

وللاجابة على فرضيتنا الرئيسية، فقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية ، فرضيتان متعلقتان بالجانب النظري وفرضيتان متعلقتان بالجانب التطبيقي كما يلي:

- يساهم التسويق الداخلي في تعزيز جودة الخدمة من خلال الاهتمام بالعاملين وادراك للجودة الداخلية.
- من وجهة نظر العاملين، فإن اهتمام ورؤية ادارة المنظمة مطابقة لتصوراتهم، وان كان كذلك فهي تنطبق لأهداف المنظمة واهداف العاملين.
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الداخلي و جودة خدمات المنظمة الفندقية لفندق ملاس بولاية تيسمسيلت، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- توجد علاقة إرتباط ذو دلالة احصائية بين أبعاد التسويق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات الفندقية في فندق ملاس بولاية تيسمسيلت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

❖ الدراسات السابقة:

من خلال إعدادنا لهذه الدراسة، اعتمدنا على مجموعة من المراجع لبعض الدراسات التي ألت بمحور من موضوعنا أو بعض العناصر بشكل منفصل، ونذكر هذه الدراسات فيما يلي:

1_ بلبالي عبد النبي، **دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009. **هدفت الدراسة** إلى مدى أهمية التسويق الداخلي لدى المصارف ومدى تطبيق البنوك التجارية لأساليب التسويق الداخلي وركزت الدراسة على مؤشرات الجودة بالنسبة للزبائن وعلى مؤشرات التسويق الداخلي بالنسبة للموظفين، **وتوصلت نتائج الدراسة التطبيقية** أن هناك قوة ارتباط بين جودة الخدمات المقدمة ورضا الزبائن ووجود أهمية كبرى لمتغير الجودة في تحديدها.

2_ بوعبد الله صالح، **نماذج وطرق قياس جودة الخدمة**، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2014، **وهدف موضوع الدراسة** قياس الجودة عمليا وكيفية استخدام نتيجة هذا القياس في عملية التحسين، وتناولت الدراسة بتحديد مفاهيم للجودة المدركة للخدمة في السياق الجزائري خاصة الخدمة لدى بريد الجزائر، كما هدفت بتحديد كل من أبعاد، أولوية، وفرصة تحسين الجودة، **وتوصلت نتيجة الدراسة** إلى اختيار الجودة الوظيفية كأولوية كمدة الخدمة في المكاتب البريدية، ثم تذبذب مدة الخدمة كفرصة تحسين، ثم محاكاة نظام الخدمة في مكتب بريدي رئيسي لتقدير التحسين في مدة الانتظار. ومقارنة مع موضوع دراستنا أينقمنا بعرض معايير لقياس جودة الخدمة اتخذنا هذه الرسالة كمرجع في كيفية قياس جودة الخدمة.

3_ بن أحسن ناصر الدين، **تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2016، **هدفت هذه الدراسة** بالتعرف على واقع التسويق الداخلي في عدة مؤسسات خدمية وبالتحديد مؤسسات اتصالات الجزائر، وبيد الجزائر بأخذ عينة من المؤسسات، وركزت على التعرف مدى ارتباط مقدم الخدمة بأنشطة وممارسات التسويق الداخلي ومعرفة مستوى نوعية الخدمات المقدمة باستقصاء عينة من زبائن المؤسسات، **وتوصلت نتائج الدراسة** أن المؤسسات تولي اهتماما بالاتصال الداخلي، وقد تناولت هذه الدراسة تقييم العاملين والزبائن من خلال التركيز على التسويق الداخلي وأبعاد جودة الخدمة، وهو ما يتفق مع دراستنا.

مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
ركزت على دور وواقع التسويق الداخلي أي المكانة التي يحتلها في المنظمات الخدمية .	تركز على فعالية التسويق الداخلي، والفعالية تعني القدرة على تحقيق الأهداف.
جل الدراسات التي سبقت عن التسويق الداخلي جرت في بيئة أخرى، وارتكزت على المنظمات الخدمية كالمصارف، مؤسسة اتصالات الجزائر والفنادق.	البيئة التي تدرس فيها جديدة بالنسبة لولاية تيسمسيلت لم يتطرق لدراسة موضوع التسويق الداخلي وخاصة في القطاع الفندقي، باعتبار التنمية الجديدة التي تشهدها الولاية في المجال السياحي ولاسيما تشجيع المجال الفندقي
اقتصرت على كيفية قياس جودة الخدمة في المنظمات الخدمية .	ركزت على مؤشرات أبعاد جودة الخدمة وكيف تقاس من خلال الأنشطة الداخلية التي يقوم بها الفندق.

❖ أهمية الدراسة:

لقد زاد في الوقت الراهن الاهتمام بقطاع الخدمات، وبازدياد ظهور المنظمات الفندقية والتي تتطلب بالضرورة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية، كان لابد التركيز على العميل الداخلي واعتبار وظائف العاملين بالمنظمة مرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالزبون النهائي وخلق ميزة تنافسية، ويمكن اعطاء بعض الاعتبارات التي تكتسيها أهمية بحثنا وهي كالتالي:

- الأهمية الكبيرة للتسويق الداخلي باعتباره مفهوم حديث وعدم وعي المؤسسات الخدمية به بشكل عام والمؤسسات الفندقية بالخصوص.
- التركيز على العاملين والعمل على تحسين الجودة أمر لا بد منه، وهذا ما تنبع له أهمية هذه الدراسة .
- ندرة الدراسة لموضوع التسويق الداخلي، فمعظم الدراسات اشتملت على التركيز على التسويق الخارجي، والتسويق التفاعلي دون الاهتمام بالعلاقة الموجودة بين العاملين والمنظمة.

❖ أهداف الدراسة:

نحاول من خلال موضوعنا أن نسلط الضوء على مايلي :

- اختبار مدى استخدام التسويق الداخلي وكافة نشاطاته في المؤسسات الخدمية، وادراك الادارات التسويقية لهذا المفهوم.
- محاولة استعراض الفعالية التي يلعبها التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة.
- الوقوف على سياسة المؤسسة الفندقية محل الدراسة لنظام الجودة التي تقدمها ارتباطا بمدى اهتمامها بالعلاقات الداخلية بين الموظفين.

❖ المنهج المتبع في الدراسة:

في اطار المنهجية التي سنتبعها بغية تحليل إشكالية الدراسة، واختبار الفرضيات المقترحة من أجل إثبات صحتها، اعتمدنا على منهجين:

- **المنهج الاستنباطي:** والذي يعتمد على الأسلوب الوصفي، والذي يتناسب مع الجوانب النظرية والتي استخدم فيها المسح المكتبي بالاعتماد على عدة مراجع من كتب ومجلات، ورسائل ماجستير ودكتوراه ومواقع الأنترنت، متماشيا هذا الأسلوب على تقرير الحقائق.
- **المنهج الاستقرائي:** ويعتمد هذا الأسلوب على التحليل الذي استخدم في دراستنا من أجل تحليل الفعالية التي يحتويها التسويق الداخلي من أجل تعزيز جودة الخدمات في المؤسسة الفندقية ملاس بتيسمسيلت، باستخدام أدوات عملية كالملاحظة، والاستبانة التي تعتبر أحد المصادر الأساسية التي تستخدم لجمع البيانات.

❖ حدود الدراسة: تم انجاز هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

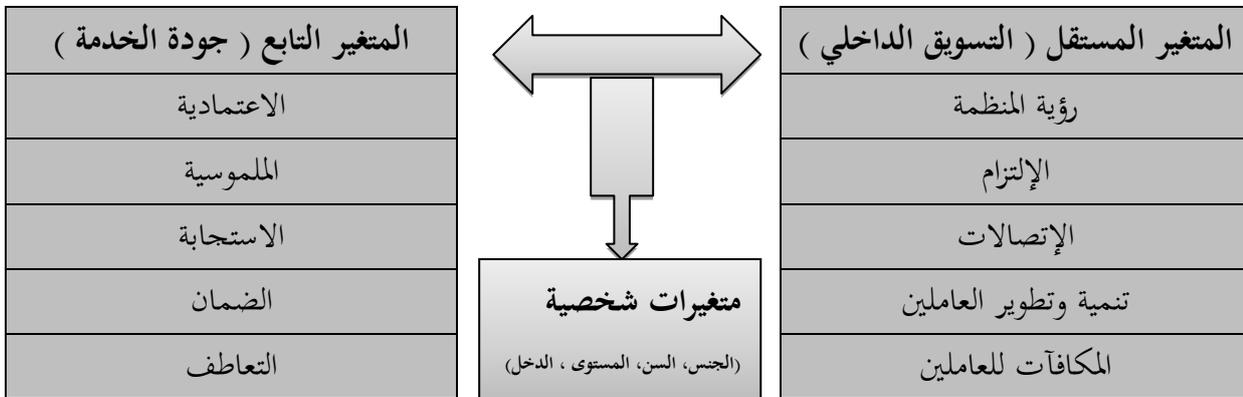
- ✓ **الحدود الموضوعية:** حسباً لموضوع الدراسة الذي يربط بين متغيرين المستقل و يتمثل في التسويق الداخلي، والمتغير التابع والذي يكمن في جودة الخدمة.

- ✓ **الحدود المكانية:** والذي يتمثل في الجانب التطبيقي وعلى الميدان أين وقع اختيارنا على فندق ملاس بتيسمسيلت الحديث النشأة والمصنف لأربعة نجوم ويحتوي على أكثر من ثلاثين عامل، وبدأت بوادر هذا الفندق بالظهور من خلال تبنيه التركيز على الجودة في تقديم الخدمات.
- ✓ **الحدود الزمانية:** استغرقت الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بفندق ملاس من الفترة الممتدة من: 2018/03/01 إلى 2018/04/10.

❖ **أسباب اختيار موضوع الدراسة:** مبررات اختيار هذا الموضوع راجع إلى:

- ✓ **أسباب ذاتية:** كان هذا الموضوع مقترحا من طرف المشرف على تقرير التبرص لنيل شهادة الليسانس الأكاديمي، أين اقترح هذا الموضوع ضمن عدة مواضيع لآفاق الدراسة للسنة الجامعية 2015/2016 نظرا لندرة الدراسات عن التسويق الداخلي.
- ✓ **أسباب موضوعية:** زيادة الاهتمام بمفهوم الجودة في تقديم الخدمات في المنظمات الخدمية، وأهمية العنصر البشري في تحقيق هذا المستوى من الجودة، لما أخذ توجه جديد لإدارة المنظمات بتبني مفهوم التسويق الداخلي.

❖ **نموذج الدراسة:**



❖ **مصطلحات الدراسة:**

- **التسويق الداخلي:** فلسفة ادارية تقوم بتصميم سياسات والبرامج الموجهة للعاملين بالمنظمة بهدف تحقيق مستويات من الرضا لديهم ، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الجودة.
- **جودة الخدمة:** معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة.

■ **الخدمة الفندقية:** عملية مبادلة تقوم بها المؤسسة السياحية بغرض تأمين راحة السياح.

❖ صعوبات الدراسة:

تجلت أبرز الصعوبات التي واجهت دراسة موضوعنا هو صعوبة تجميع المراجع والمصادر التي لها علاقة بموضوع التسويق الداخلي، اضافة إلى ندرة الدراسة في هذا المجال.

❖ **تقسيمات الدراسة:** من أجل الإجابة على الاشكالية الموضوعية وتحقيق أهدافها، وتبعاً لمناهج البحث

التي اتبعناها قسمنا هذه الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول تضمن عنواناً عريضاً، **الأسس النظرية للتسويق الداخلي**، واحتوى بدوره على مبحثين، تناولنا فيه العناصر التالية: مدخلا للتسويق الداخلي أين تحدثنا عن أبعاد، نشأة ومفهوم التسويق الداخلي، وأهم وظائفه واجراءاته في المنظمات الخدمية، معرجين على دوره في ادارة الموارد البشرية نظرا لاعتباره كمدخل له.

أما الفصل الثاني فعنون **بالأبعاد النظرية لجودة الخدمة** تناولنا في المبحثين إلى المقاربات المفاهيمية لجودة الخدمة، وتحدثنا عن الجودة ومستلزماتها، وكيفية قياس جودة الخدمة، وكمبحث ثاني خصصناه لمعرفة الجوانب الضرورية والنظرية التي تستلزمها دراستنا الميدانية والتي كانت كعموميات عن جودة الخدمة الفندقية بالتطرق لأهمية النشاط السياحي في صناعة الفنادق، وكيفية الاشراف الداخلي داخل المنظمات الفندقية، ثم في المطلب الأخير حاولنا ربط العلاقة بين متغيري الفصل الأول والفصل الثاني.

وبالنسبة **للفصل الثالث** فكان محتواه للدراسة التطبيقية **لفندق ملاس بتيسمسيلت** والذي عرضنا من خلاله تقديم للفندق، والخدمات التي يقدمها، ثم اسقاط الجانب الذي تناولناه في النظري، ومدى مساهمة الأفراد في رفع نوعية الخدمة، وبعدها الدراسة الاحصائية التي تربط علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المقدمة من الفندق.

وفي **الخاتمة** كانت كتحصيل مجمل النتائج التي تم التوصل إليها مرفقة بالتوصيات وآفاق الدراسة المقترحة.

تمهيد:

يرتكز التسويق الخدمي من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة الخدمية والمتمثلة في مقدم الخدمة وبين العملاء طالبي هذه الخدمة ، وإنتاجها يحتم إشراك كل منهما في عملية الإنتاج حتى الوصول إلى الصورة النهائية ، وتحديد جودة هذه الخدمة يعود إلى الدور الذي يؤديه العاملون بها ، الذي له أثر كبير في زيادة قدرة المنظمة ونموها ويشكل نوع آخر من أنواع التبادل بين المنظمة والعاملين بها واعتبارهم كسوق داخلي تطبق عليهم مختلف الأساليب التسويقية وهذا لا يتم إلا إذا تبنت المنظمة مفهوم التسويق الداخلي.

وعليه سنتناول في هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي:

- نشأة و مفهوم التسويق الداخلي.
- أهداف وخصائص التسويق الداخلي.
- عناصر، مزيج ونماذج التسويق الداخلي.

المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي

في مجال تقديم الخدمات تعتمد المنظمات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجيين لتحقيق مكانة في السوق الذي تنشط فيه ويلعب الأفراد العاملين فيها دور مهم في تحديد الميزة التنافسية ولهم تأثير في مستوى جودة الخدمات وتحقيق رضا الزبائن، وهذا ما جعل المنظمات تركز على شكل جديد من أشكال التبادل بين المنظمة والعاملين بها، وظهر مفهوم التسويق الحديث الذي يهتم بالعاملين داخل المنظمة ويعرف بالتسويق الداخلي.

المطلب الأول: نشأة التسويق الداخلي

أولاً: أبعاد التسويق الخدمي

للتطرق لنشأة التسويق الداخلي، لابد لنا من معرفة الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التسويق الخدمي الذي شهد في منتصف السبعينيات من القرن الماضي عدداً من الاهتمامات و المساهمات، كفرع متميز من فروع التسويق، نتيجة التغيرات التي حصلت في عالم الأعمال في الغرب الصناعي، وتعاضم أهمية الخدمات.

وهناك ثلاث أبعاد للتسويق الخدمي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- التسويق الخارجي: يتضمن جميع العروض التي تضع الوعود اللازمة للزبائن حول نوعية الخدمة وكيف يتم تقديمها لهم ، فالعاملين في قطاع الخدمات هم الذين يصمموا ويسهلوا عملية تقديم الخدمة لتحقيق ما يطمح له الزبون من مستوى جودة الخدمة المقدمة له ، والاتصال الخارجي هو أساس علاقة الزبون مع المؤسسة الخدمية¹.

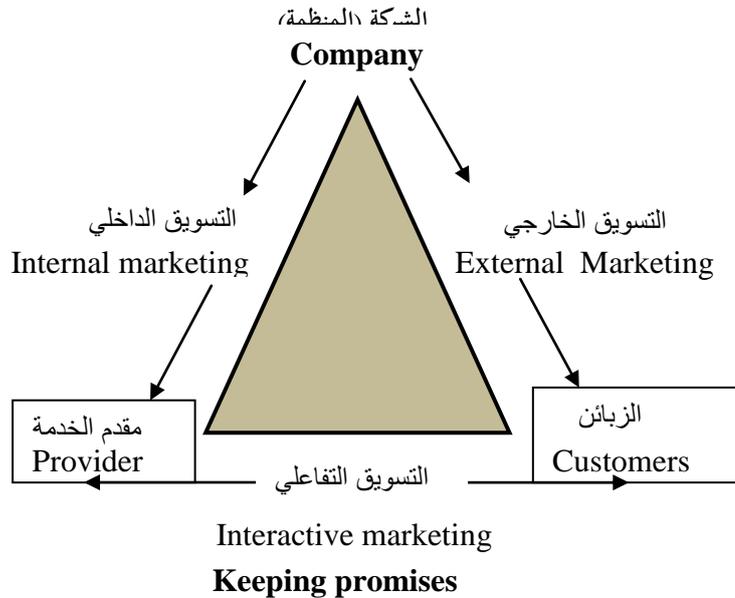
2- التسويق التفاعلي: لقد أشار Gronroos أن عدم إنفصالية الخدمة عن المستفيد منها تؤدي إلى التركيز على عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها ، وهو ما يعبر عنه "بعد التسويق التفاعلي " أي يعني هذا الأخير بما يتم أثناء تقديم الخدمة أو ما يسمى بلحظات الصدق².

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2014، ص69

² نقلا عن محمودي أحمد، فعالية أنظمة إنتاج الخدمة في كسب ولاء المستهلك في سوق الخدمات، أطروحة دكتوراة ، في علوم التسويق تخصص تسويق وتجارة دولية ، جامعة حسبية بن بوعلوي، شلف، 2016، ص20

3- التسويق الداخلي: يفترض هذا المفهوم أنه على كل شخص داخل المؤسسة أن يهتم بمبادئ التسويق خاصة الإدارة العليا، وتكمن مهمة التسويق الداخلي في إدماج و تدريب و تحفيز العاملين القادرين على خدمة الزبائن بأحسن كيفية، لذا يرى المسوقون الأذكياء أن النشاطات التسويقية داخل المؤسسة يمكن أن تكون مهمة مثل أو لدرجة أكبر من النشاطات التسويقية الموجهة خارج المؤسسة باعتبار أنه لا يمكن تقديم خدمة ممتازة من قبل أن يكون موظفو المؤسسة مستعدون لذلك، و منه على المؤسسة أن تهتم بالتسويق الداخلي على مستويين مختلفين الأول على المستوى رؤساء الوظائف التسويقية المختلفة مثل البيع، الإعلان، خدمة الزبائن، إدارة الإنتاج و دراسة السوق...إلخ، حيث تسعى الإدارة إلى التنسيق بين هذه الوظائف للوصول فعلا إلى ما يحتاجه الزبون بطريقة أحسن من المنافسة، أما الثاني فعلى مستوى الأقسام الأخرى التي تفترض أيضا أن تهتم بحاجات و رغبات الزبائن، حيث أن التفكير التسويقي يجب أن يكون واسع الانتشار في كافة الأقسام و على كل المستويات من العامل البسيط إلى الرئيس و المدير العام³.

و الشكل التالي يبرز هذه الأبعاد الشكل رقم (1_1): مثلث تسويق الخدمات.



³ فريد كورتل، درمان سليمان صادق، نجاة العامري، تسويق الخدمات الصحية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، 2012، ص

بقاء الوعود

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط2، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2014، ص68

ثانيا: نشأة مفهوم التسويق الداخلي

مع أول بوادر ظهور التسويق الداخلي في بداية السبعينات، يشار على أنه مر بوجود ثلاث توجهات منفصلة ومتداخلة في نفس الوقت:¹

1. مرحلة تحفيز الموظفين وإرضائهم:

تم التركيز في هذه المرحلة على تحفيز الموظفين وإرضائهم بتقديم جهود من طرف المنظمة من أجل تحسين جودة الخدمات، ومستوى تقديم الخدمة متباين ومتذبذب ويؤثر في جودة الخدمة، فكان من المفروض جعل الموظفين يقدمون خدمة عالية الجودة باستمرار، ومن هذا المنطلق كان البحث في فرضية أهمية إرضاء الموظفين كمعيار مهم لإرضاء العملاء والتأثير فيهم.

2. مرحلة الاهتمام بالعميل:

انطلق مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة بنظرة "كريستيان جرونروس" بالاهتمام بما سماه التسويق التفاعلي والذي يتطلب الاستعانة بموظفين يركزون على العميل ويقدمون خدمة فعالة بالتعاون فيما بين موظفي خدمة العملاء وموظفي الدعم في قسم الخدمات الداخلية، وبالتالي توسع مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة لتحفيز الموظفين للتفكير فيما يرضي العملاء، وما يحقق مبيعات أفضل.

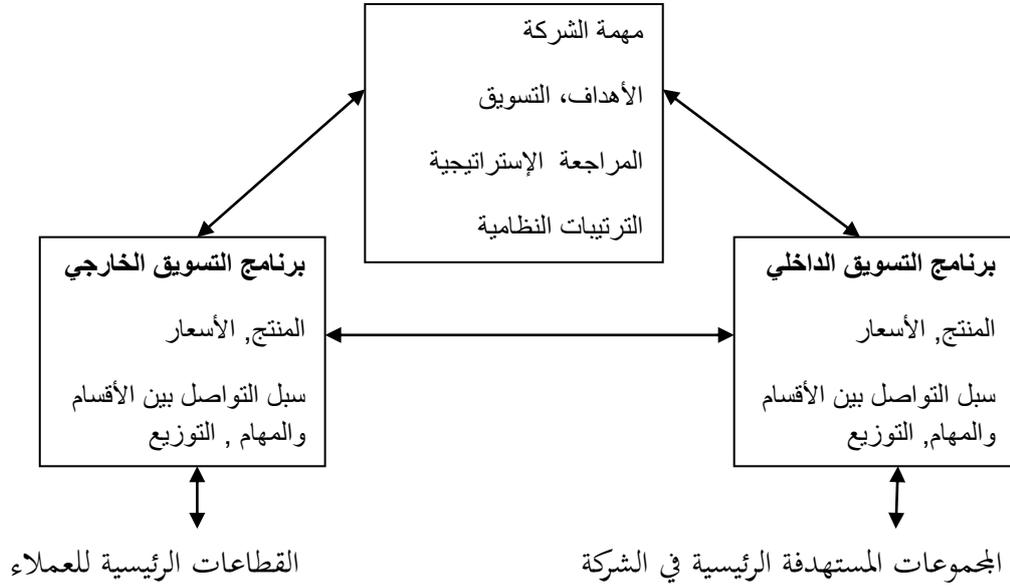
3. مرحلة منهجية تنفيذ إستراتيجية العمل وإدارة التغيير²

برزت هذه المرحلة من طرف الكاتب "جيه بي وينتر" والذي نشر وبادراك واضح لدور التسويق الداخلي كأداة لتطبيق إستراتيجية العمل وأسلوب لإدارة الموظفين إتجاه تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز تطبيق إستراتيجية العمل من خلال تكامل الوظائف (أقسام وظيفية) متعددة، وبالتالي اتضح المنهج القائم على مرجعية من التسليم بالحاجة إلى التغلب على التعارض بين المهام الداخلية والحاجة إلى تحقيق تواصل داخلي أفضل من أجل تحقيق أكثر فاعلية لأي إستراتيجيات محددة.

¹ - بيرقيز احمد، محمد رفيق، التسويق الداخلي، الطبعة 1، دار الفاروق للنشر، عمان الأردن، 2013، ص 12- 13- 14

² - نفس المرجع ، ص 15

الشكل رقم (1_2): الربط بين برامج التسويق الداخلي والتسويق الخارجي



المصدر: بيرقز أحمد، محمد رفيق، التسويق الداخلي، المرجع السابق، ص 17

المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي

يرتكز مفهوم التسويق الداخلي على أهم عنصر من عناصر المؤسسة وهو العنصر البشري الذي يعتمد عليه لتحقيق أهداف المؤسسة، التسويق الداخلي هو تطبيق أساليب تسويقية على العاملين باعتبارهم زبائن داخليين. ومن خلال التطورات السابقة الذكر لمفهوم التسويق الداخلي، يمكن أن نقدم عدة تعريفات التي تطرق إليها العديد من الباحثين، أشار كل من "سامر" و "اربيت" إلى تطوير آليات التسويق في قطاع الموظفين من خلال تشبيههما للوظائف بالمنتجات والموظفين بالعملاء بقولهما: "إن اعتبار المديرين عروض الوظائف التي يقدمونها منتجات وموظفيهم عملاء يجبرهم على الاهتمام بالوظائف لديهم بدرجة الاهتمام نفسها التي يولونها لمستقبلي خدماتهم". يقول كل من بيروباراسرومان: "إن التسويق الداخلي هو جذب موظفين مؤهلين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم من خلال التعامل مع الوظائف كمنتجات يجب أن ترضي احتياجاتهم، ويقوم التسويق الداخلي على فلسفة معاملة الموظفين كعملاء وهو الإستراتيجية المسؤولة عن تشكيل الوظائف كمنتجات تناسب الاحتياجات البشرية"¹.

¹ -بيرقز أحمد، محمد رفيق، المرجع السابق، ص 13

هذا التعريف لم يختلف عن التعريف الأول باعتبار الموظفين هم الأساس في جعل العملاء راضين إذا ما تم إعدادهم وإرضائهم أيضا.

وأهم تعريفات التسويق الداخلي تعريف جرونروس (1981) على أنه بيع الشركة للموظفين، والذين يجب تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين وفقا لمفهوم التوجه بالمستهلك¹.

كما عرفه كل من "جلمور وكارسون" Gilmore and carson بأنه "نشر مسؤولية النشاط التسويقي ليعطي الوظائف الإدارية الأخرى في المنظمة والتطبيق المسبق للمبادئ التسويقية لبيع الموظفين دورهم في تجهيز إشباع للزبائن ضمن المنظمة المساعدة لذلك"². فالتسويق الداخلي ما هو إلا آلية نشر المسؤولية نحو التسويق في جميع أركان المنظمة ولتحقيق هذا فيستلزم أن ينظر كل موظف في المنظمة لزميله انه زبون وليس موظف زميلا له³. إن التسويق الداخلي يسهم بشكل كبير في إنجاح عملية تسويق الخدمات لأنه يعبر عن فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا، والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عملية التدريب والتأهيل من أجل رفع كفاءة أدائهم⁴.

¹ _لمرابط شعيب، أثر أنشطة التسويق الداخلي على جودة الخدمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة سكيكدة، 2013، ص12

² _نظام موسى سويدان، عبد المجيد البراوي، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص56.

³ _المرجع نفسه، ص57.

⁴ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 72

الجدول(1_1) : أهم التعاريف الخاصة بالتسويق الداخلي

الباحثين	مفهوم التسويق الداخلي
BACK وآخرون	هو معاملة العاملين كونهم زبائن داخليين, وهو إدارة الموارد البشرية من منظور تسويقي لتفعيل دور الزبائن الداخليين
Bekkers and Van hasstrecht	شكل من أشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يهدف إلى الاهتمام بالأنشطة الداخلية التي تحتاج إلى التغيير من أجل تعزيز السوق الخارجي للمؤسسة وضمان أحسن الأداء.
Thomson	هو استقطاب, الاحتفاظ, و تحفيز الأفراد العاملين المؤهلين
Liao	هو تطبيق المقاربة التسويقية لتسيير جميع الأنشطة التفاعلية داخل المؤسسة من أجل الوصول إلى أداء أحسن في البيئة الداخلية وترسيخ ثقافة التوجه نحو الزبون .
Glasseman and McAfee	دور التسويق الداخلي يتمثل في إحداث التكامل بين وظيفة إدارة الموارد البشرية ووظيفة التسويق والنظر إلى الأفراد العاملين كموارد مهمة بالنسبة لوظيفة التسويق.

المصدر: بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا

الزبون، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، باتنة، 2016، ص26

من خلال التعاريف السابقة نعرف التسويق الداخلي بأنه "الجهود التي تهدف إلى التوجه نحو العاملين والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم، واعتبارهم زبائن داخل المنظمة والوظائف التي يقومون بها منتجات داخلية مما يؤدي بهم إلى تقديم خدمات متميزة للزبون الخارجي وتكون المؤسسة أكثر فعالية في تسويق خدماتها".

المطلب الثالث : أهداف وخصائص التسويق الداخلي

أولاً: أهداف التسويق الداخلي

أهداف التسويق الداخلي يتضمن أهداف التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل ، والتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكيتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة.¹

الجدول رقم (1_2): أهداف التسويق الداخلي

التطبيقات	مستويات الأهداف
- جعل العاملين أكثر تفهماً وتحفزاً واهتماماً بالعملاء.	1. الهدف العام
- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية بين الأفراد - دعم الطرق الإدارية ودعم سياسة الأفراد - دعم سياسة التدريب الداخلي ، ودعم إجراءات التخطيط والرقابة،	2. الهدف الإستراتيجي
إن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة يجب عليهم دعم موقف معين مثل : الخدمة المعطاة - يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي الأخرى التي تتوقع منهم عند اتصالهم مع العملاء. - يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.	3. الهدف التكتيكي

المصدر: هاني حامد الضمور "تسويق الخدمات" ط3، دار وائل للنشر ، الأردن 2005، ص 343

¹ _محمد فريد صحن، قراءات في إدارة التسويق، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 408.

هناك ثلاث اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي وهي كالتالي:¹

• **تنمية ثقافة المؤسسة:** وهي القيم التي تسعى المنظمة لنشرها لتمكينها من تحقيق رسالتها ومن

أمثلتها: _ العميل دائما على حق.

_ السرعة في الأداء.

_ الجودة المحققة من أول مرة

• **الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها:** وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تضمن الحفاظ

على تطبيق هذه القيم، وإلا فإن المعايير و الاتجاهات التي سبق تنميتها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير

المتكامل لهذا تكون أهداف التسويق الداخلي هنا هي:²

_ ضمان أن الممارسات التسييرية داخل المؤسسة مشجعة لدعم توجهات العاملين نحو المستهلك والسوق.

_ ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين عليها ، والتي تمكنهم من انجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

• **تقديم سلع و خدمات جديدة:** حيث يلعب التسويق الداخلي دورا هاما كأسلوب منظم لتعامل

مع الخطط التسويقية الجديدة و السلع و الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.

وهنا ستكون أهداف التسويق الداخلي هي:

_ جعل الموظفين على دراية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع و الخدمات الجديدة.

_ أن تكون هناك معرفة كافية لدى الموظفين بماهية الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة و الاستراتيجيات

الترويجية على وجه الخصوص.

_ أن يكون الموظفون على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم، وهم بصدد تطبيق الاستراتيجيات الجديدة، أو

تقديم منتجات جديدة.³

¹ عماد صفر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق، محور الأداء في الكيانات و الإندماجيات الاقتصادية، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص 58

² _رشيد مناصريه، وآخرون، واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 44، 2014، ص 349

³ _كمال بلمسعود، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، دراسة لوكالة البنك الجزائري (BEA)، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 18

المطلب الرابع: عناصر، مزيج ونماذج التسويق الداخلي

إن نشاط التسويق الداخلي يركز على تحقيق رضا العملاء بتطبيق استراتيجيات تتجه نحو كسب رضاهم، ومن خلال هذا المبدأ يمكن لنا توضيح عناصره والمزيج الذي تطور بظهور عدة نماذج تضمنت كيفية عمل التسويق الداخلي.

أولاً: عناصر التسويق الداخلي: يمكن التعرف على خمسة عناصر أساسية للتسويق الداخلي بعد التحليل للدراسة النظرية والتجريبية الأساسية:

1. تحفيز الموظفين وإرضائهم.
2. التركيز على مهام خدمة العملاء و كيفية إرضائهم.
3. التنسيق والتكامل فيما بين الإدارات والأقسام الوظيفية.
4. منهج شبيه بالتسويق في التعامل مع ما سبق.
5. تطبيق استراتيجيات مؤسسية أو وظيفية محددة.¹

نلاحظ من خلال هذه العناصر أنها لم تجتمع في مرحلة واحدة من المراحل التي مر عليها التسويق الداخلي، فالمرحلة الأولى اهتمت بتحفيز الموظفين عن طريق السعي لإرضائهم فقط، وفي المرحلة الثانية توجهت إلى التركيز نحو العميل ، أما المرحلة الثالثة فكان محورها الأساسي التعاون فيما بين الأقسام الوظيفية.

كما هناك عناصر لأنشطة التسويق الداخلي أشار إليها " كوتلر" , 2003 :

➤ ترسيخ ثقافة الخدمة.

➤ تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية.

➤ بث المعلومات التسويقية لكل العاملين.

➤ تحفيز ومكافأة العاملين.²

و بالتالي نستطيع القول أن هذه العناصر اشتملت على العنصر البشري بالإشراف عليهم وتحسين أداءهم

بتطبيق فلسفة إدارية محكمة تتطابق مع منهجية التسويق المعروفة من قبل.

¹ _بيرفز أحمد، محمد رفيق، مرجع سبق ذكره، ص16

² _لمرابط شعيب، مرجع سبق ذكره، ص26

ثانيا: مزيج التسويق الداخلي

ظهر مفهوم مزيج التسويق الداخلي لتحقيق الاستجابة في الأسواق المستهدفة وتطبيقه كان على أساس مفهوم المزيج التسويقي القائم على أربعة محاور والمتمثلة في المنتج، السعر، الترويج، والتوزيع، ونظرا لطبيعة المنتج الغير ملموسة الذي يتم تسويقه في ظل التسويق الداخلي، أضيف كل من الدليل المادي، المعالجة، والمشاركين.

1. **المنتج:** يشتمل على كل ما يتم بيعه من قيم وسلوكيات اللازمة لتفعيل خطة العمل ، أما على المستوى التكتيكي يتضمن معايير أداء جديدة وطرق حديثة للتعامل مع العملاء، ويمكن استخدام المنتج للإشارة إلى الخدمات التدريبية المقدمة بواسطة إدارة الموارد البشرية، ومستوى الجوهر فيعد المنتج هو الوظيفة ولتحقيق قبول المبادرات الجديدة يجب على المديرين التركيز على مزايا المنتج بدلا من خصائصه، فاعتبار الوظائف منتجات يعني النظر إليها ليس فقط من منظور المهام التي يجب القيام بها فحسب بل من منظور الموظفين والمكاسب التي يجذبونها من الوظيفة أيضا، وهذا لا يعني الاهتمام فقط بالأجور ولكن الاهتمام أيضا بمتطلبات التدريب ومستوى المسؤولية والاشتراك في صناعة القرار وفرص الترقى الوظيفي.
2. **السعر:** يشير لتكلفة تطبيق طرق جديدة في العمل والمشاريع التي يتم إنجازها من أجل القيام بسياسات جديدة، أو نقل مهمة التسعير وتوزيع النفقات على الأقسام وتقدر هذه التكلفة من قبل الموظفين وفق منظور نفسي وقد يميلون في تقدير التكاليف إما بتبني ممارسات جديدة أو بمقاومة التغييرات، ولتجنب ذلك يستلزم شرح مكاسب تطبيق سياسات جيدة شرحا واضحا وإقضاء أي مخاوف من خلال تزويد الموظفين بالمعلومات المناسبة¹ يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين أن يدفعه عند اقتناعه بالخطط والاستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها².
3. **الترويج /الاتصال الداخلي:** يستخدم كل من الإعلان والدعاية والبيع الشخصي، ويعتبر تحفيز الموظفين والتأثير على سلوكياتهم من الجوانب المهمة للتسويق الداخلي ومنه يكون لها دور في أهمية تطبيق استراتيجيات الاتصال الداخلي بشكل سليم، ويستخدم مديرو الموارد البشرية تقنيات عديدة للتواصل مع الموظفين بعروض موجزة شفوية، إلى المجالات الخاصة بالشركة ومقاطع الفيديو.

¹ _بيرفز أحمد، محمد رفيق، المرجع السابق، ص 38 - 39

² _بويكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص 47

ويمكن عرض المزيج الترويجي المستخدم في التسويق الداخلي فيمايلي:

- ✓ **البيع الشخصي:** وله أكثر فاعلية لعروض البيع التي تكون وجها لوجه للأفراد والمجموعات.
 - ✓ **الحوافز:** بتوفير بعض المزايا للموظفين من أجل تغيير سلوكهم كالعلاوات والمكافآت وبرامج التقدير وسحوبات الجوائز والمنافسات الموجهة إلى موظفي التعامل المباشر مع العملاء في مجال الخدمات.
 - ✓ **الإعلانات:** ونادرا ما تستخدم وسائل الإعلام المختلفة كالصحف والقنوات التلفزيونية للتواصل مع الموظفين فقط في ظروف خاصة كالإضرابات مثلا، وترجع هذه الندرة إلى التكلفة الباهظة الناجمة من الوسائل الإعلامية والتي تستهدف إلا موظفي شركة معينة¹.
- من متطلبات الإعلان الخدمي الفعال والمؤثر هو ضرورة توجيه الإعلان للعاملين لأنهم عنصر مهم في المزيج التسويقي الخدمي، فالعاملون جمهور محتمل للخدمة الإعلانية، أي أنهم يحتاجون للإعلان تماما كالمستفيدين بالإعلان².

4- التوزيع/المكان: يعتبر مكان وقنوات توصيل المنتجات إلى العملاء، أي الطرف الوسيط بين المنتج والعميل، وفي سياق الموارد البشرية فالمكان يعني الاجتماعات أو المؤتمرات أين يعلن عن السياسات، ويتم استخدام القنوات من اجل وإلى الطرف الثالث كالمستشارين ووكالات التدريب ومن يتم الاستعانة بهم من أجل تقديم برامج تدريبية³.

5 - الدليل المادي: يعد الدليل المادي أو الشكلي جزءا فعليا يمتلك شراء الخدمة، إلا أن قيمته وحده لا تعد قيمة ولا أهمية لها، فالخيط الخارجي يضاف إلى قيمة الدليل الأساسي للخدمة فقط في حالة تقدير العميل للدلائل تلك الخدمة⁴. يشير الدليل المادي إلى البيئة أو المكان الذي يتم تسليم المنتج وحيث يحدث التواصل بين العملاء وموظفي تقديم الخدمة، ويمكن تصنيفه إلى "مادي سطحي" الذي يشتمل على الإشارات الملموسة التي تبرهن على أن المنتج تم تسليمه كالمذكرات وكتيبات الإرشادات والتدريب، أما الدليل المادي الجوهري فيتمثل في بيئة تقديم المنتج وفي مواقف التسويق الداخلي، وتعد أكثر أهمية له من تسويق الخدمات بشكل عام والتوثيق من أكثر

¹ بيرفرز أحمد، محمد رفيق، مرجع سبق ذكره، ص 41 - 42

² حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 327

³ بيرفرز أحمد، محمد رفيق، المرجع السابق، ص 45

⁴ هاني حامد الضمور "تسويق الخدمات"، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 418

العناصر المهمة، فتوثيق السياسات والتغييرات الطارئة أمر مهم إن كان مطلوب من الموظفين أن يقدموا أداءً وفقاً لمعايير معينة، فمن المهم توثيق هذه المعايير بشكل جيد.

6 – عملية تقديم الخدمة: تتمثل في كيفية تسليم العميل فعلياً للمنتج، ودعمت في سياق التسويق الداخلي بثقافة الاهتمام بالعملاء لدى الموظفين من خلال تدريبهم أو إعادة تدريبهم، وتشير أيضاً إلى إذا كانت السياسات الجديدة قد تم تقديمها عبر المفاوضات مع اتحادات ونقابات العمال، وفي مجال الاتصالات تستخدم النشرات والمطبوعات بشكل دوري أو مقاطع الفيديو أو عبر السلسلة الرأسية للمديرين التنفيذيين لتوصيل التغييرات.

7 – المشاركون: هم الأشخاص المشتركين في تسليم المنتج أو استلامه من جانب العملاء، الذين لهم تأثير على انطباعات العميل، وفي السياق المؤسسي يكلف شخص من المستوى الإداري المناسب بمهام التواصل لتحقيق الأهداف بفعالية لهذا يلعب مصدر برامج التسويق الداخلي دوراً كبيراً في التسويق الداخلي، وليست هناك سلطة مباشرة لتعزيز تنفيذ الموظفين لبرامجه، وأفضل وسيلة فعالة للتواصل تتم عبر الرؤساء المباشرين الذين يحتاجون بدورهم إلى التحفيز من خلال الإدارة الإستراتيجية.

في المجال الخدمي يتم تجميع الموظفين على أساس إذا ما كانوا موظفي التعامل المباشر مع العملاء أم لا وهذا ما تتمثل في تجزئة السوق أو هناك قواعد أخرى للتجزئة في ضوء نوع المزايا التي يحتاجها الموظفون ووفقاً للمهام والوظائف التي يقومون بها، كما يستلزم بحث السوق أن يتم التعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومراقبة تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية عليهم¹.

ثالثاً: نماذج التسويق الداخلي

إن الأبحاث التي أجريت بكيفية تطبيق التسويق الداخلي أثبتت وجود ثلاث نماذج:

- ✓ نموذج بييري والذي أكد جوهره معاملة الموظفين كعملاء
- ✓ نموذج جرونروس والذي فرض أن الموظفين أن يهتموا بالعملاء لتحقيق مبيعات (التسويق التفاعلي)
- ✓ نموذج تجمياعي والذي يربط بين النموذجين بييري و جرونروس

¹ – بيرغر أحمد، محمد رفيق، مرجع سبق ذكره، ص 46- 47

1. نموذج بييري: وتتمثل خصائصه كالتالي:

- التأكيد الجوهري على أن معاملة الموظفين كعملاء ستؤدي إلى تغير سلوكيات الموظفين فيصبحون مهتمين بجودة الخدمة، مما يحسن من الخدمة واكتساب ميزة تنافسية.
- استلزام معاملة الموظفين كعملاء بتبعية اعتبار الوظائف كأى منتج من منتجات الشركة، وبالتالي أخذ احتياجات ورغبات الموظفين بعين الاعتبار وبذل الجهود لإرضاء العاملين بوظائفهم.
- إتباع منهج جديد يقوم بتطبيق أساليب التسويق داخل الشركة من أجل جذب موظفين يهتمون بالعملاء و الاحتفاظ بهم¹.

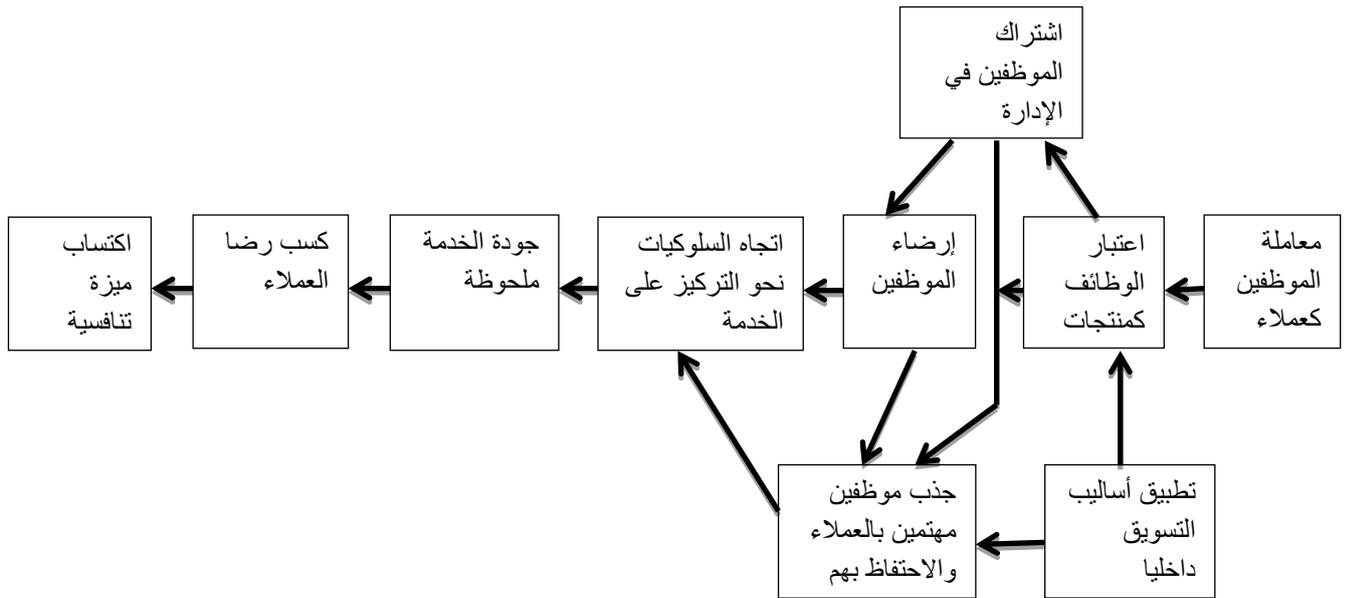
وقد أشار "بييري" 1995 إلى أن التمكين يعتبر أساسا حالة عقلية الموظف الذي يتمتع بالتمكين ويستشعر التالي: ✓ التحكم في أداء عمله.

✓ إدراك لسياق أداء العمل.

✓ مسؤولية عن نتيجة عمله.

✓ مسؤولية مشتركة عن أداء الوحدة والأداء الفردي والجماعي²

والشكل التالي يوضح نموذج بييري: الشكل رقم (1_3): نموذج بييري للتسويق الداخلي



¹ - بيرفرز أحمد، محمد رفيق، نفس المرجع، ص 21 - 22

² - لمرايط شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 28

المصدر: بيرقز أحمد، محمد رفيق، التسويق الداخلي، ص 28

2. نموذج جرونروس:

يفترض الباحث جرونروس أن الموظفين يكونوا مهتمين بالعملاء وذوي خبرة في تحقيق مبيعات أفضل كي يتمكنوا من فرص التسويق التفاعلي، مما يحقق خدمة أفضل ومبيعات أعلى وعليه أرباح مرتفعة.

ومن خصائص هذا النموذج كمايلي:

- ❖ سياسة دعم التوظيف والتدريب المطلوب وأسلوب الإدارة التعاوني يؤدي إلى الحصول على موظفين مهتمين بالعملاء وتترك حرية التصرف للموظفين في عملية تقديم الخدمة والتواصل بينهم.
- ❖ إعلام الموظفين بأي تغييرات في الاستراتيجيات وحملات التسويق قبل توزيعهم على مناطق تعاملهم المباشر مع العملاء بهدف فهم أهمية الموظفين بدورهم المهم في إعداد الخدمة و تقديمها.
- ❖ لتحقيق ما سبق، لابد من دعم الإدارة العليا¹.

أشار جرونروس عدة أبعاد يمكن اعتبارها كمنشآت للتسويق الداخلي الاستراتيجي وهي كالتالي:

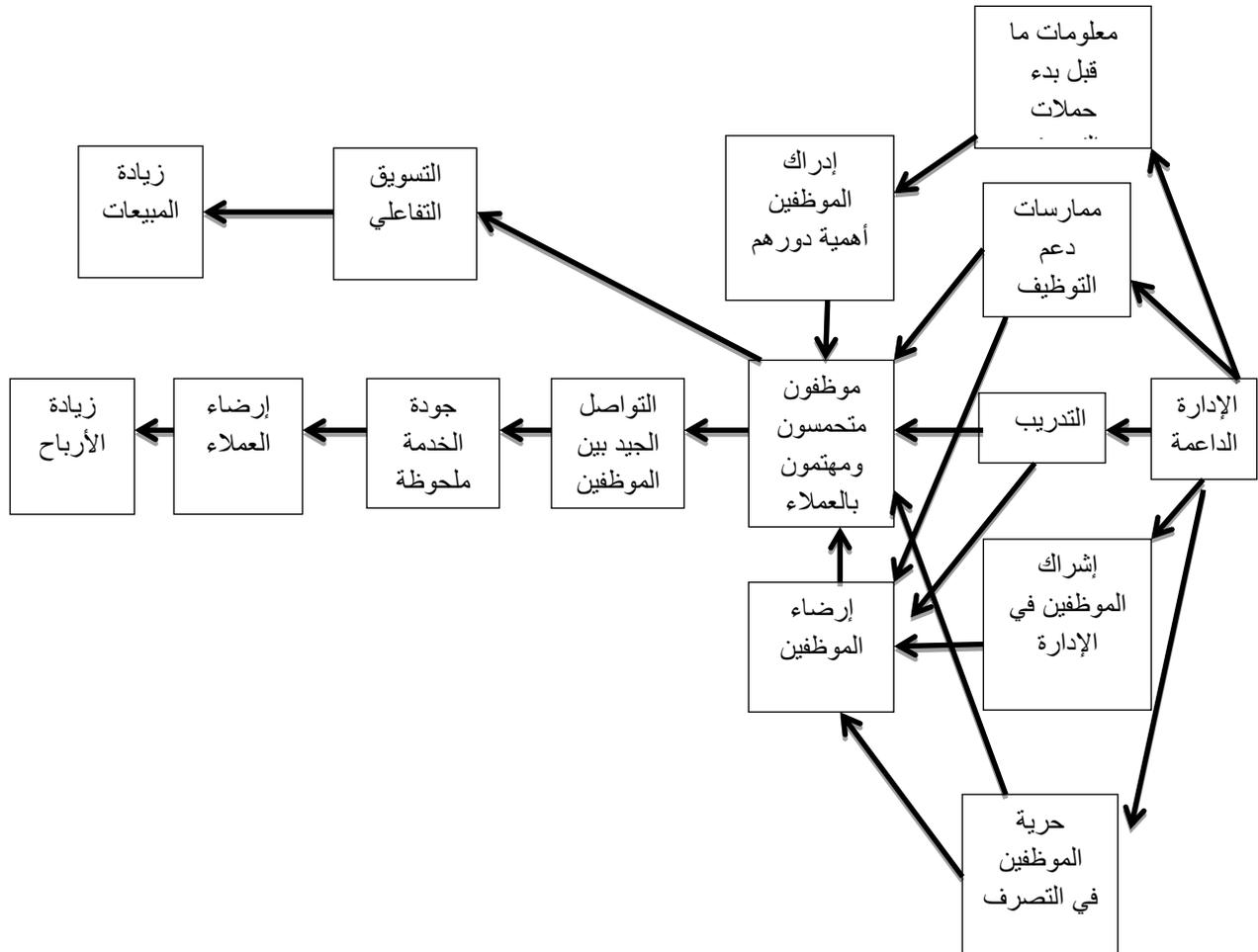
- تبني دعم مستويات الإدارة.
- أساسيات للتعيين واختيار الموظفين.
- التدريب على خدمة الزبائن.
- إجراءات التخطيط للتركيز على الزبون².

والشكل التالي يبين نموذج جرونروس:

¹ بيرقز أحمد، محمد رفيق، نفس المرجع، ص 23

² المرابط شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 39

الشكل رقم (1_4): نموذج جرونروس للتسويق الداخلي



المصدر: بيرقز أحمد، محمد رفيق، التسويق الداخلي، ص 24

نلاحظ من خلال النموذجين اختلاف الآليات المستخدمة من قبل كل من بيرري وجرونروس باعتبارهما غير مكتملين حيث افتقر نموذج بيرري إلى توضيح هذه الآليات التي يمكن استخدامها في تحفيز الموظفين من غير منهج التسويق، كما هو الحال بالنسبة لجرونروس الذي تجاهل أيضا المناهج الشبيهة للتسويق في تحفيز الموظفين.

3. نموذج تجميعي (مركب): وتميز هذا النموذج بدمج نموذجي "بيرري" و"جرونروس" ومن خصائصه:

➤ يوضح العلاقة بين رضا العميل وولائه من جهة وبين زيادة الأرباح من جهة أخرى وذلك من خلال

الترويج الشفهي الذي يقوم به الموظفون الراضون عن المنتج والخدمة.

التدريب الجيد ومنح الموظفين حرية التصرف في إطار عملهم واشتراكهم في الإدارة يؤدي إلى رضاهم إضافة إلى وجود تواصل جيد بين موظفي التسويق وموظفي تقديم الخدمة.

التأكيد على أن كل من نموذج "بيري" و"جرونروس" أنهما نموذجان ليسا متضادان ومتنافسان بل

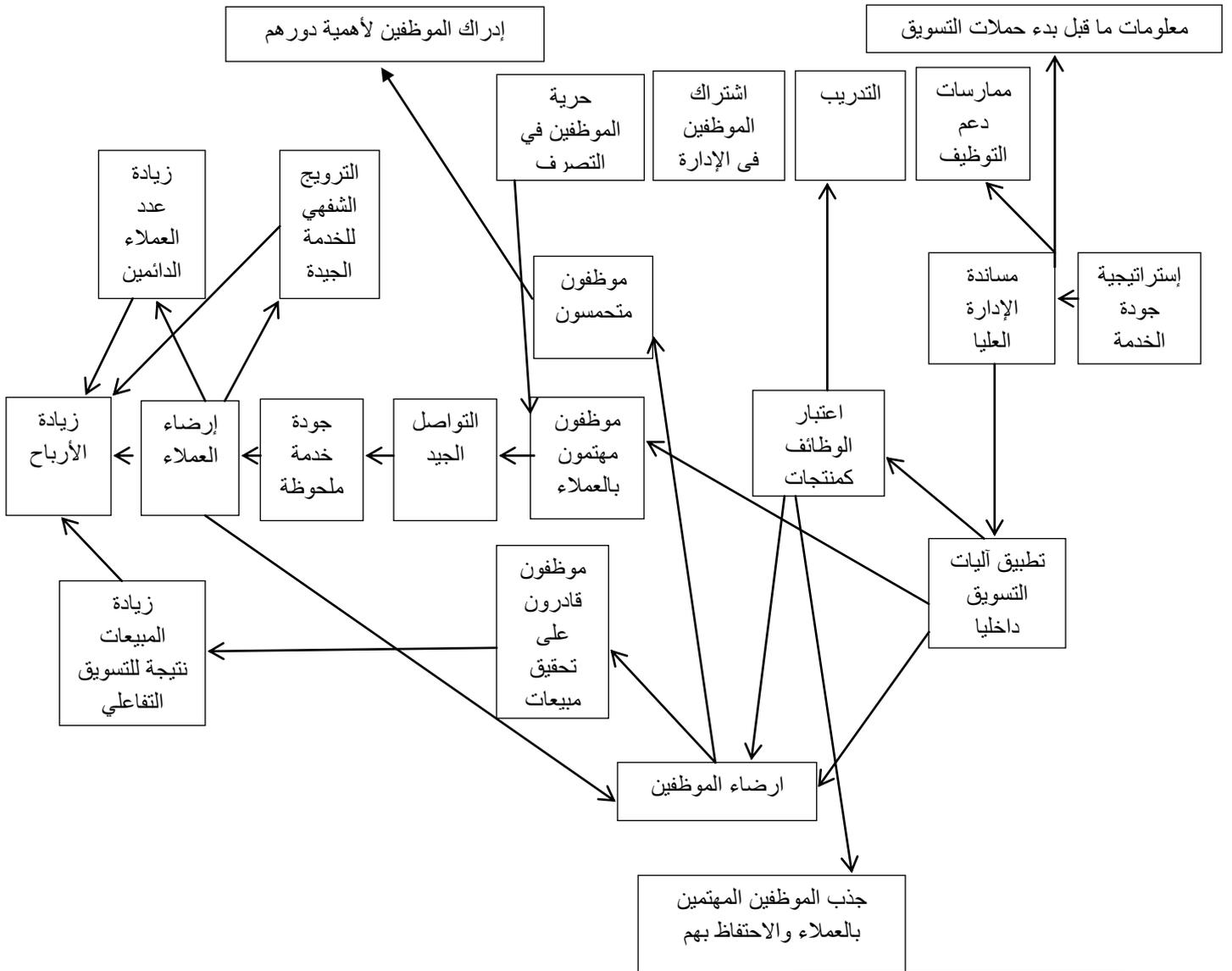
تلقي الضوء على جوانب مختلفة للتسويق الداخلي والنموذج الجديد يستخدم لبناء مفهوم أكثر شمولية.

تسليط الضوء على أكبر عدد من الفرضيات الضمنية والعلاقات التي يجب اختبارها تجريبيا.

يتميز النموذج الجديد بأنه أكثر تعقيد ويقدم نظرة أقرب للكمال بالنسبة للتسويق الداخلي¹.

والشكل التالي يبين النموذج المركب لبيري وجرونروس:

الشكل رقم(1_5): نموذج تجميعي للتسويق الداخلي



¹ بيرقز أحمد، محمد رفيق، نفس المرجع، ص25

المصدر: بيرقر أحمد ومحمد رفيق، التسويق الداخلي، ص 26

المبحث الثاني: التسويق الداخلي داخل المنظمة الخدمية

إن أهم ما يتطلبه التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية انه يستوجب تحمل المسؤولية من قبل جميع العاملين على جميع مستويات الإدارة وليس بحصر كل قسم على حدى، لذلك سنتطرق إلى عرض الأنشطة الداخلية التي تقوم عليها المنظمة الخدمية و التي تحقق من خلالها أهداف التسويق الخارجي.

المطلب الأول: وظائف التسويق الداخلي

يعمل التسويق الداخلي على تحقيق تكامل وظائف المنظمة بالتركيز على العاملين بطريقة فعالة والتخطيط للأنشطة الموجهة لهم.

أولاً: الإعلام: ويقصد بالإعلام الداخلي، ويعتبر إحدى المفاتيح الأساسية للتسويق الداخلي، وذلك لأنه يقوم بتوجيه الطاقات الداخلية للمؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والتجارية.

ثانياً: تنمية وتطوير الكفاءات: ويمكن تطوير أنشطة الموظفين للحاجات المستقبلية له والتي تستقى من حاجات المؤسسة المستقبلية، فاحتياجات الموظفين في استعمال الوسائل الإلكترونية الحديثة لجلب المعلومات قد لا تكون من متطلبات العمل.

ثالثاً: التحفيز: إن كل من عملية التوظيف والاحتفاظ بالعمالة يتأثران بشكل مباشر بعرض المكافأة وجودتها، فالهدف الأساسي المنشود من نظام المكافآت هو تحسين أداء ومستوى العاملين وتمنحهم قيمة أكبر مقابل الأداء الجيد، وتتأثر وجهة نظر الموظفين بشأن المكافأة الجيدة بطبيعة الحافز الذي يدفع لكل فرد لقيامه بأفضل أداء وتميزه.¹

المطلب الثاني: استراتيجيات التسويق الداخلي

إن تطبيق التسويق الداخلي داخل المنظمات الخدمية بشكل صحيح والذي يتوافق مع تحقيق الأهداف، وجب معرفة وضع استراتيجيات يمكن أن تكون كخطوات أساسية . ميز جرونروس مستويات التسويق الإستراتيجية

¹ _لمرابط شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 31 - 32

وذلك بدعم من الإدارة العليا وتشجيع الموظفين، وأساسيات اختيار الموظفين والتي تطابق الأفراد مع الوظائف المتوفرة، والتدريب على خدمة الزبائن بفهم واستيعاب أهمية الزبائن الداخليين والخارجيين. أما مستويات التسويق التكتيكية فتكمن في التدريب الذي يعتبر كاستثمار بشكل غير رسمي، والتشجيع على الاتصالات غير الرسمية فيما بين الموظفين فهي عامل مساعد لأداء الأدوار على النحو الصحيح، إضافة إلى الاتصالات الرسمية الداخلية كالنشرات ومقتطفات الأخبار والاجتماعات التي تشعر الموظف بانتمائه لإدارته والتي تقود للمنافسة الداخلية¹.

أولاً: تحديد السوق الداخلي: يحدد السوق الداخلي بوضوح في جميع مستويات ووظائف العاملين باعتبار أن الموظف أنه مستهلك داخلي والوظيفة في حد ذاتها كمنتج داخلي، فكل شخص يشارك في تقديم الخدمة يكون في دائرة ما يعرف بالسوق والذي تعد تركيبته مهمة استناداً إلى خطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية².

ثانياً: بحوث السوق الداخلي: إن المعلومات اليومية التي تتعلق بالبيئة التسويقية والتي يتخذها المديرون في التحضير للبرامج التسويقية تعتمد على استخدام منهجية علمية³. من الضروري جمع المعلومات بطريقة مستمرة والقيام بتحليلها وذلك من أجل تحديد فرص داخلية وخارجية، والتي يجب أن تكون متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجية وتساهم بذلك في اتخاذ القرارات، فهذه البحوث هي بمثابة الكاشف عن الأمور التي يمكن أن يكون لها تأثير في إنجاح البرامج التسويقية الخارجية، وتكمن مضامين البحوث حول توجهات العاملين نحو المؤسسة، ومستوى الرضا الوظيفي، وتقييم المهارات، إضافة إلى حاجات ورغبات العاملين.

ومثلاً على إحدى الطرق التي اتخذتها المنظمات بناءً على المعلومات التي يقوم عليها البحث الداخلي " قبل إطلاق مبادرة "اوبراشنهاي نون" أجرت المنظمة بحثاً مستقلاً عن سلوكيات موظفي المبيعات اتجاه بوليصات التأمين، وتم تصنيف عينة من المقابلات وفقاً لسلوكياتهم الحالية والسابقة إلى فئة مؤيد ومعارض للتغيير وبناءً على المعلومات التي استخلصت انقسم العاملون إلى قطاعين، قطاع متحمس وقطاع معارض، وسلط الضوء على معرفة سبب المعارضة من الموظفين الذين تم تعيينهم قبل سنة 1987 والذين تلقوا شكاوي من العملاء بعد اختيار البورصة في نفس العام، بينما القطاع المؤيد والمتحمس متكوناً من الموظفون الجدد الذين عينوا بعد سنة 1990⁴.

¹ نظام موسى سويدان، عبد المجيد البراوي، مرجع سبق ذكره، ص 58، 59.

² المرابط شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 394.

⁴ بيرفرز أحمد، محمد رفيق، مرجع سبق ذكره، ص 64.

ومنه يتضح ضرورة إتباع إستراتيجية بحوث السوق الداخلي ومن ثم تجزئته وتقسيمه لتحقيق التغيير بسبب اختلاف كل قطاع، وهذا ما سنراه في إستراتيجية التسويق الداخلي الموالية.

ثالثاً: تجزئة السوق: وتعلق باختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، وتعتبر هذه الخطوة مهمة للتأكد من دقة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة¹، ولا يختلف التقسيم على ما هو عليه في السوق الخارجي ووضع برامج التسويق الداخلي بتقسيم مجتمع موظفي المؤسسة والعاملين إلى قطاعات منها:

❖ **التقسيم الجغرافي:** من أقدم التقسيمات ويعتمد على احتياجات وخصائص الأفراد التي تختلف من مكان لآخر، فالأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل دولة ما قد تكون لهم حاجات متشابهة، ولكنها قد تختلف عن حاجات الأفراد في وظيفة أخرى داخل نفس الدولة أو أنها قد تختلف عن حاجات الأفراد الموجودين بنفس الوظيفة ولكن في دولة أخرى.

❖ **التقسيم السيكولوجي:** والذي يعتمد على القيم والأسس كنمط الحياة على سبيل المثال.

❖ **التقسيم السلوكي:** وقيم السلوكيات السابقة للتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية ويكون له فائدة عندما يرصد مكافآت وتحفيز تناسب سلوك الأفراد أو عند تخصيص الأفراد على الأعمال المختلفة، أو عند الاختيار والتعيين الفعال².

رابعاً: العمل التسويقي: يتم من خلال هذه الخطوة اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الربحية المثالية لنجاح التسويق الداخلي، فالاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل إضافة إلى تفويض الصلاحيات للموظفين تعتبر كأهداف للتسويق الداخلي فالخطوات التمهيدية لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية³، وبرامج التدريب أمر ضروري للعاملين من جهة وللزبائن من جهة أخرى توضع بشكل يتلاءم وحاجات مجاميع العمل المختلفة، وذلك بإتباع إستراتيجية تسويق متعددة الأبعاد والأهداف لغرض جذب أكبر قدر ممكن من القطاعات السوقية الموجودة في سوق العمل⁴.

¹ - هاجر نصر الله، واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة ورقلة، 2012، ص 10.

² - مرابط شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 34

³ - بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009، ص 46

⁴ - حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 352

خامسا: الاتصال التسويقي: تضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة الداخلية والخارجية, وتستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد و المنظمة، فكل من المجالات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين، والتوفيق ما بين وسائل الاتصال الداخلية وحملة التسويق التي تستهدف العملاء الخارجيين.

سادسا: التوجه التسويقي: تهدف المنظمة التسويقية أن تكون واضحة لجميع العاملين، وتحدد أدوارهم بوضوح لكي تمكنهم من مساهمتهم في تحقيق الأهداف، والهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة¹.

المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي:

يقصد بإجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي تستطيع المنظمة من خلالها صنع بيئة عمل داخلية لنجاح التسويق الداخلي وتتمثل في مايلي:

أولا: ثقافة الخدمة: إن برنامج التسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل ثقافة الخدمة، لذلك تعمل المنظمات لتوجيه نشاطها التسويقي لإشراك العاملين².

و هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تعطي دفعا معنويا للأعضاء، فكل شخص في المنظمة يملك ثقافة المنشأة التي يعمل بها في تصرفاته وسلوكياته مع الزبائن.

وثقافة الخدمة تساعد المنشأة في مجالين هما:

✓ **السلوك المباشر:** العاملون يعرفون جيدا كيف يعملون وما يتوقع منه.

✓ **الثقافة القوية:** تعطي للعاملين إحساسا وشعورا بالهدف وتولد لديهم شعور جيدا إزاء مشاكلهم ويشكلون

جزءا مهما منها، ومعرفة الهدف تساعد على معرفة كيفية الوصول إليه من خلال التعاون والتنسيق على جميع المستويات وجميع العاملين فيها.

¹ _هاجر نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 11

² _درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر الإجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، عينة من المصارف التجارية في محافظة النينوي، دراسة ميدانية، مجلة تنمية الرافدين، العراق، 2006، ص 53

• تحويل اتجاه الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل¹

إن الهيكل التنظيم التقليدي هيكل هرمي، حيث أشار كيف بلانجر في كتابه مدير دقيقة واحدة إلى أن المشكلة في الهيكل التنظيمي التقليدي، حيث يكون المدير التنفيذي ومدير التشغيل في قمة الهرم ويأتي بعدهم المدير العام الذي يتزأس قسم المشرفين ثم يأتي خط العاملين الذين يكونون على اتصال مباشر بالزبائن، فالشخص في المنظمة يعمل لإرضاء مسؤوله، فكل شخص يسعى لتكريس عمله وجهده لإرضاء من فوقه في التنظيم مع إهمال الزبائن.

لكن المنظمة التي تتبع ثقافة الخدمة فهيكلاها التنظيمي يكون من الأعلى إلى الأسفل فالزبائن يكونون في قمة الهرم والإدارة في الأسفل. والشكل التالي يوضح لنا تحويل اتجاه الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل:

الشكل (1-6) : تحويل اتجاه الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل



المصدر: حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات، ص35

¹ _ حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص349

ثانياً: التدريب الداخلي: هو مجموعة من الإجراءات والعمليات تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة لدى الموظفين لرفع مستوى الأداء مما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين ، وهذا من خلال وضع برنامج تدريب يتعلق بالمهارات الشخصية التي تدعم رضا الزبون يحتوي على مجموعة من التوصيات والتعليمات التي ترشدتهم لكيفية التعامل مع الزبائن¹. وهو ذلك النشاط الإنساني المخطط له والهادف إلى اكتساب المتدربين للمهارات والمعارف اللازمة بغرض إحداث تغيير في أنشطة الأفراد، بما يحقق الأهداف المقصودة وتغيير في نمط التفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات الفعلية التي تواجه العمل².

ويسعى التدريب الداخلي لإرضاء العاملين أولاً ثم الزبائن وتصرفات العاملين تعكس صورة المنظمة ورسالتها وأهدافها وينظر لها على مستويين:

✓ **المستوى الأول:** تقوم المؤسسة بإجراء تدريب لجميع الموظفين وتكون لهم دور شخصية في العمل.

✓ **المستوى الثاني:** يتم إجراء التدريب على مجموعة من العاملين يمتازون بقبولهم للتوجه لخدمة الزبون.

- **مقومات نجاح التدريب:** إن نجاح العملية التدريبية مرتبط بعدة عوامل أهمها:

- أ- وضوح و واقعية الهدف.
- ب- وضوح وتكامل سياسات الفندق.
- ت- الترابط مع عملية التنمية البيئية الكاملة.
- ث- الترابط و التفاعلات مع متغيرات البيئة و تطورات التكنولوجيا.
- ج- دقة تحديد الاحتياجات التدريبية.³
- ح- دقة تصميم الأنشطة التدريبية.
- خ- دقة إختيار و إعداد المادة التدريبية.
- د- الاهتمام بالمدرين.
- ذ- فعالية إختيار المتدربين.

¹ _درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، مرجع سبق ذكره ، ص 59

² _هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص21

³ _ أحمد بن عيشاوي، التدريب الفعال و واقعه في المؤسسة الاقتصادية، حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع الغازات الصناعية(GI)، مذكرة الماجستير، جامعة ورقلة، 2003، ص 33

ثالثاً: نشر المعلومات التسويقية بين العاملين: إن نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية و البشرية و الأساليب لجمع و تحليل و نشر المعلومات بشكل منتظم، و تعد المعلومات التسويقية عنصراً أساسياً لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة.

إن نظام المعلومات التسويقية يقوم بمعالجة البيانات و تحليلها للوصول إلى المعلومات المتعلقة بالسوق و توقعات ورغبات و الزبائن، و معلومات عن الأداء الحالي و المتوقع و مستوى أداء العاملين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر،¹ و يتم نشر المعلومات التسويقية بين العاملين عن طريق:

✓ توفير الإدارة معلومات عن الخدمات الجديدة و يكون العاملين على علم بما وهذا لتسهيل إيصال المعلومات للزبائن .

✓ على العاملين أن يؤديوا أدوارهم و مهامهم لتحسين السلوك المتوقع للزبائن.

✓ استعمال المؤسسة النشرات المطبوعة كعملية اتصال داخلي وكذلك استعمال الأساليب التقنية.

✓ إيصال المعلومات لكافة العاملين، بشكل دوري و منتظم لتعريفهم بالمهام الموكلة لهم².

رابعاً: أداء العاملين: نقصد به مستوى تحقيق الأعمال المكونة لوظيفة العامل و الكيفية التي يحقق فيها الفرد العامل متطلبات الوظيفة فهو السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة و المهام المختلفة في عمله³. وقد عرف أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة (البريوطي 2000) . وعرفه "سلمان الملا" أنه القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى مخرجات بشكل سلع وخدمات و بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي

هناك تداخل بين مفهومي إدارة الموارد البشرية و التسويق الداخلي وهذا ما جعلنا نقدم العلاقة بين كل من المفهومين ، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

¹ بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL, BNA, BADR) بأدرار، مذكرة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 29 - 30

² حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 358 - 35

³ درمان سليمان صادق، حسان ثابت حاسم، مرجع سبق ذكره، ص 55

تعرف إدارة الموارد البشرية من قبل Sherman و Chruden أنها " تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكبر¹.

تعمل إدارة الموارد البشرية على وجوب استخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين، وبنفس الدقة تعرف وتحدد حاجات الزبائن². كما تعرف على أنها "النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة، وتنمية قدرات العاملين والحفاظة على استقرارهم ورفع روحهم المعنوية، وتقييم نتائج أعمالهم لما يحقق الأهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة"³.

يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي، فخصوصية منظمات الخدمات وطبيعة تسليم الخدمة، تتطلب ممارسات في إدارة الموارد البشرية تختلف عما هو عليه في المنظمات غير الخدماتية، وهذا ما تبرزه أدبيات التسويق الداخلي حين تشير إلى ضرورة اختيار الأفراد المناسبين لتسليم الخدمة، لأنهم يؤثرون على جودة الخدمات المقدمة، ويشكلون عامل مهم في تمييز المنظمة عن المنافسين، فضلا عن كون الأفراد جزء من الخدمة المسلمة، وأن يحصلوا على التدريب والتوجيه الجيد وخاصة عمال الاتصال.

ومن هذا المنطلق يؤكد كل من رفیق وأحمد أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في:

- إدارة الموارد البشرية تركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المنظمة.
- التسويق الداخلي يركز على العاملين كعملاء وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها وإرضائهم بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين المنظمة والعاملين⁴. إن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية التي لم تعد إدارة فنية تعنى فقط بالجوانب العملية قصيرة الأمد بل إن دورها أصبح ممتدا ليشكل منظورا بعيد الأمد تغيرت نطاقه طبيعة العلاقة النفسية بين العاملين والمنظمة وكذلك مع أنظمة الرقابة

¹ _ الخليفة، قصي قحطان، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، دائرة المكتبة الوطنية للنشر، عمان، 2009، ص 67

² _ حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 350

³ _ ساعد قروش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 24

⁴ _ محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 20

والعلاقات والأدوار وشمل أيضا الوظائف ومسمياتها، ويرجع هذا التغيير أنها تتسم بالتنوع العالي والتكامل في الأدوار كون هذه الإدارة تخرج من إطار إدارة تنفيذية بل يغلب عليها الطابع الاستشاري والاستراتيجي ويتجسد هذا الدور بوجود خطة وتخطيط تربط بين توجهات المنظمة بصورة عامة وكيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الأهداف، وينطلق من تحليل الوظيفة التي لم تعد مجرد وظيفة روتينية بمهام محددة بل أصبحت أكثر غنى واتساع وانفتاح دائم للتغيير¹.

قام بييري و"باراسورمان" بتوسيع مجال مهام التسويق الداخلي ليشمل الأنشطة التي يتم اعتبارها مرتبطة بشكل تقليدي بإدارة شؤون الموظفين: "يعمل قسم التسويق الداخلي على جذب وتطوير وتحفيز واستبقاء الموظفين الأكفاء عبر وظائف يتم التعامل معها كمنتجات تلبى احتياجات الموظفين، والتسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين كعملاء، وهو إستراتيجية تشكيل الوظائف لتناسب مع الاحتياجات البشرية"، أما "ديلو.آر.جورج" ذهب إلى أبعد من هذا التعريف واقترح: "حان الوقت لأن يستبدل بقسم شؤون الموظفين في شركات تقدم الخدمات مديرو إنتاج يستطيعون تطبيق منهجية تسويقية في إدارة تعيين موظفي تقديم الخدمة للعملاء".

و من خلال هذا يمكن تأكيد على أن هناك إدراك ضئيل نسبيا في المؤلفات التي تتناول مهام إدارة الموارد البشرية لطبيعة الخدمات، ويستلزم أن يكون هناك:

- ❖ تعاون ما بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات لتحقيق وعود حملة التسويق الخارجي.
- ❖ وجود أسلوب إداري داعمة وسياسة توظيف وإجراءات تدريب وتخطيط.
- ❖ وجوب الاعتماد على التسويق الداخلي بشكل كبير على سياسات إدارة الموارد البشرية الداعمة لنجاحه²

¹ _صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 654

² _بيرقز أحمد، محمد رفيق، مرجع سبق ذكره، ص 75 - 76

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عدة مفاهيم أساسية ونظرية للتسويق الداخلي من نشأته ومفهومه ووظائفه ونماذجه وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، ومن خلال المفهوم الحديث الذي أعطى وجهها آخر للمنظمة الخدمية وركز على العاملين من حيث الاهتمام برغبتهم وحاجاتهم وإشباعها وتوفير لهم المناخ المناسب لأداء عملهم بكفاءة عالية و منه تحقيق أهداف التسويق الخارجي.

تمهيد

بعد ظهور العولمة ونظم المعلومات والاتصالات في القرن الواحد والعشرون والذي عرف بقرن النوعية لما ارتبط بالواقع التنافسي للمنظمات الخدمية والتي كان لا بد لها أن تتخذ مفهوم الجودة من خلال تقديم خدمات بالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات ورغبات المستهلكين المستمرة والمتغيرة، ومن هنا أصبح الاهتمام الكبير للمنظمات لجودة الخدمات وخاصة في مجال السياحة منها التي أصبحت مقوم مهم ويساهم بشكل مباشر في التنمية الاقتصادية ولا سيما في صناعة الخدمات الفندقية والتي تأخذ مجراها بتوفير مرافق تتوافق مع الحاجات الحالية والمستقبلية للمستهلك، وترقية مستوى الخدمات بجودة عالية، وفي هذا الفصل سنتناول مايلي:

➤ المقاربات المفاهيمية لجودة الخدمة

➤ عموميات حول جودة الخدمة الفندقية

المبحث الأول: مقاربات مفاهيمية لجودة الخدمة

لكي تلي المنظمات رغبات زبائنها يجب عليها تبني مفهوم الجودة لأنه من أحد المتطلبات الحديثة التي يجب أن تتوافر في الخدمات لذلك يجب معرفة كل الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم الجودة.

إن التطور الحاصل للمفهوم الحديث للجودة جعلها تحمل أبعاداً جديدة فهي "تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد"¹.

أولاً: تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة (Qualité) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وكانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والتماثيل والقلاع... لغرض استعمالها أو التفاهر.² عرف A.V Feignbaum أنها «إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء برغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم»³ كما عرفها جوزيف جوران، "بأنها الملائمة للاستخدام، ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادراً على الاعتماد عليها في تحقيق ما ينبغي منها"⁴. أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة تعرفها كما يلي: "الجودة هي مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة"⁵.

فالجودة تعرف بعدة طرق وفقاً لمن يعرفها ولما تتعلق به سواء سلعة أو خدمة فهي :

¹ - أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر، عمان الأردن، 2014، ص25
² مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص15-16
³ محفوظ أحمد جوده، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص20
⁴ فريد كورتل، آمال كحيلية، الجودة وأنظمة الآيزو، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، عمان، ص 13.
⁵ فريد كورتل وآخرين، نفس المرجع، ص 14.

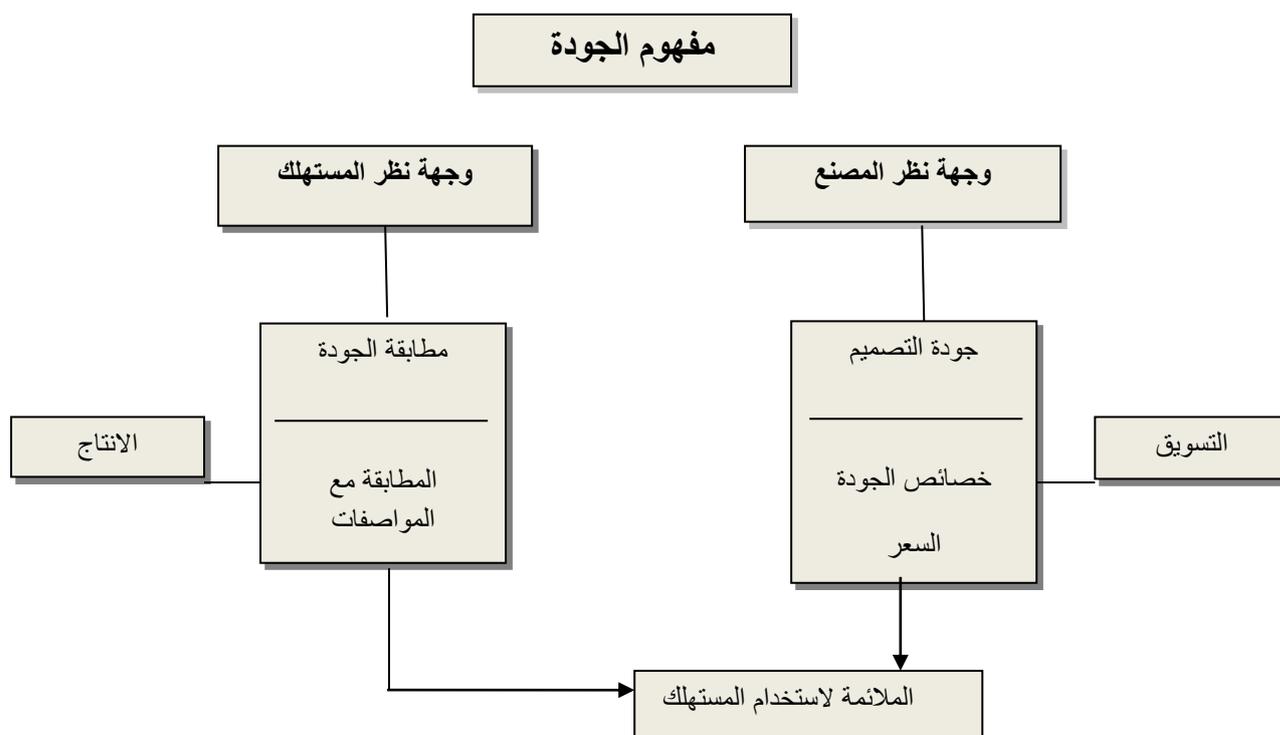
• درجة أو مستوى من التميز

• المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تشمل قدرتها على تلبية الإحتياجات¹.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء مفهوم للجودة على أنها: هي عملية ديناميكية تتعلق بالعميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة منه ، وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة .

فإذا كان يحقق توقعات العميل فهو يحقق مضمون الجودة.

الشكل رقم(2_1): مفهوم الجودة



المصدر: محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، الطبعة 1، six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 20.

¹ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص ، الطبعة 1 , six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص16.

ثانيا: التطور التاريخي للجودة: مرت الجودة بعدة مراحل فقد حاول اليابانيون تطبيقها في القطاع الصناعي ما حقق نتائج إيجابية جدا، وهذا ما جعل الدول الغربية تطبق الفكرة كالولايات المتحدة الأمريكية التي كانت السبابة لذلك ثم شملت الفكرة كافة القطاعات الأخرى الإنتاجية والخدمية وقد تم حصرها في أربع مراحل المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(2_1) : التطورات التاريخية لمفهوم الجودة.

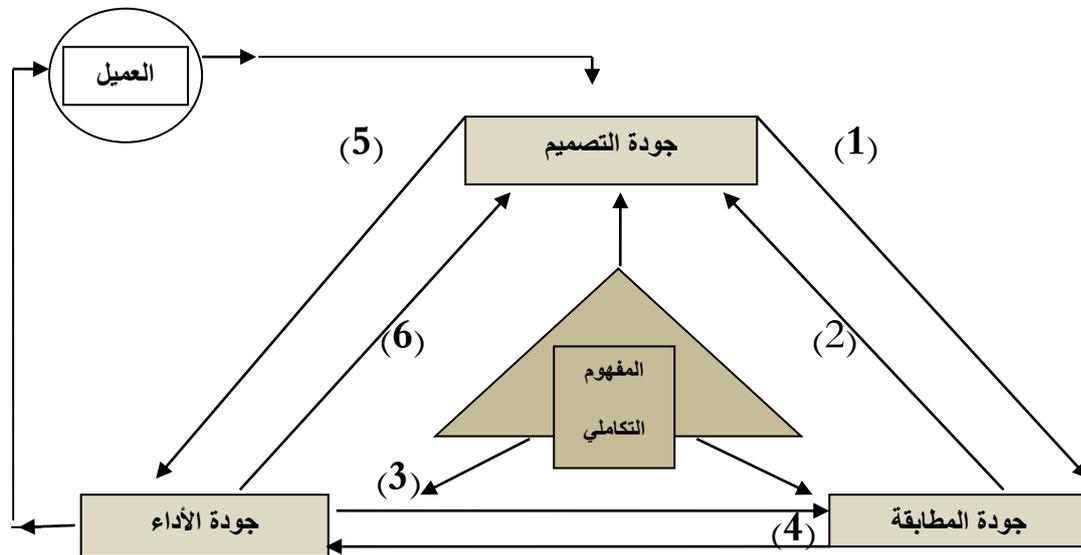
مراحل تطور مفاهيم الجودة				الخصائص
إدارة الجودة الشاملة	توكيد الجودة	ضبط الجودة إحصائيا	القياس	
الأثر الإستراتيجي للجودة	التنسيق بين عمليات الجودة	ضبط الإنتاج	تحديد الأخطاء	المهمة الرئيسية
رضا الزبائن والعاملين	تحسين وتطوير الجودة	معيارية المنتجات	معيارية المنتجات	الهدف
النظام	النظام	العمليات	المنتج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

المرجع: عباسي بوبكر، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مرجع سبق ذكره، ص 65 وبصفة عامة فإن مفهوم الجودة مر بعدة مراحل تاريخية، فقد كانت الجودة تعني الخلو من الأخطاء والعيوب من خلال تحديدها عن طريق عملية التفتيش وفحص المنتجات ثم توسع ليشمل مطابقة المنتجات للمواصفات

المطلوبة ثم ظهر مصطلح توكيد الجودة والذي يشجع العاملين على الجودة و بعدها جاء مفهوم الجودة الشاملة الذي اعتبر الجودة مسؤولية الجميع فأصبحت الجودة ترتبط بجودة المنتج والعنصر البشري وجودة التسيير¹.

ثالثاً: أوجه الجودة: الاتجاه الحالي والحديث للجودة هو المفهوم التكاملي الذي يجمع بين الأوجه الثلاثة للجودة "جودة المطابقة، جودة الأداء، جودة التصميم والتي تنعكس على الموقف النهائي للعميل سواء إيجابي أو سلبي². والشكل التالي يوضح أوجه الجودة الثلاثة:

الشكل (2_2) أوجه الجودة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008، ص 31.

من خلال الشكل نلاحظ مايلي:

أ . تصميم المنتج ينطلق من استطلاع حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ،هذا التصميم قد يتناسب مع قدرات نظام الإنتاج والعمليات في المنظمة أو لا يتناسب معها وعندها تقوم المؤسسة ب:

¹ عباسي بويكر، مرجع سبق ذكره، ص66

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص31.

✓ السهم (1) يجرى التغيير والتعديل في نظام الإنتاج والعمليات ليناسب متطلبات التصميم.

✓ السهم (2) التعديل في التصميم ليتلاءم مع قدرات الإنتاج، فالتغيرات التي تحدث في مستويات جودة

التصميم (تحقيق رغبات وتوقعات العميل) وجودة المطابقة (مطابقة المنتج الفعلي للتصميم)

ب - عند استعمال المنتج تظهر مستويات من جودة الأداء (الأداء الفعلي مع ما هو متوقع ويكون رد فعل إيجابي

الرضا أو عدم الرضا) وعندها:

✓ السهم (3) و(4) يتم التغيير في نظام الإنتاج والعمليات لتحسين مستوى جودة الأداء في حالة إذا كان

السبب تدني مستوى جودة المطابقة.

✓ السهم (5) و(6) يتم فيه تحسين مستوى جودة الأداء إذا كان السبب تدني مستوى جودة التصميم.

نلاحظ من الشكل أن هناك تفاعل مستمر بين أوجه الجودة الثلاثة لتقدم المنتج للعميل (المفهوم التكاملي

للجودة).

المطلب الثاني: أهمية الجودة ومستلزماتها

أولاً: أهمية الجودة: للجودة أهمية كبيرة للمنظمة و للربائن إذ أنها تمثل أحد العوامل الأساسية المحددة لحجم

الطلب وتمثل هذه الأهمية في:

1_ أهمية الجودة بالنسبة للعملاء: فمستوى الجودة من الأمور الهامة بالنسبة للعملاء ، فقرار الشراء يعتمد على

مدى توفر الجودة في السلع والخدمات ، فقد يرغبون في شراء السلع الأجنبية رغم ارتفاع أسعارها ويفضون السلع

المحلية لانخفاض مستوى الجودة فيها وارتفاعه في السلع الأجنبية .وقد ساهم مطلب ضرورة توفر الجودة المقدمة

للعلاء في ظهور جمعيات مختصة للدفاع عن المستهلكين و حمايتهم وإرشادهم¹.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره ، ص 62.

2_ أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة:

أ_ الحفاظ على سمعة المنظمة: تستمد المنظمة شهرتها ومكانتها في السوق من جودة المنتجات التي تقدمها للزبون والخدمات المرفقة لذلك .

ب_ تحمل المسؤولية القانونية للجودة: إن عدم احترام المنظمات للمواصفات المطلوبة من قبل الدولة أو الجهات الوصية أو المستهلك في المنتجات يؤدي إلى تبعات قانونية وقضائية ، فأى مؤسسة صناعية، تجارية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون جراء استعماله لمنتجات غير مطابقة للمواصفات .

ج_ مواجهة المنافسة العالمية: للجودة أهمية بالغة عند وجود منافسة عالمية ، فتميز المنتجات بالجودة والسعر المقبول لدى الزبون ، فعلى المنظمات المحلية أن تركز على الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة إذا أرادت أن تستمر في نشاطها في ظل منافسة عالمية قوية.

ح_ حماية الزبون : تطبيق الجودة ووضع مواصفات ومعايير تساهم في حماية الزبون وتعزيز الثقة بينه وبين المنظمة.

خ_ تخفيض التكاليف: تنفيذ الجودة يساعد على اكتشاف العيوب وتجنب تكاليف إضافية وتقليل الوقت وتخفيض التكلفة النهائية وتحقيق هامش ربح.¹

ثانيا : مستلزمات نجاح نظام الجودة

يكون نظام الجودة فعال ومتكامل من خلال توفر مجموعة من المستلزمات لضمان نجاح الجودة وتمثل:

1 • تكامل إجراءات الفحص: وفيها يتم التأكد من مطابقة المواصفات الموضوعية ، ويكون بفحص

الوحدات ككل أو على شكل عينات ، ويتم الفحص بدء من فحص المواد الأولية وانتهاء بالمنتجات التي

أصبحت جاهزة للاستخدام لتجنب خروج الوحدات المعيبة للمستهلك.

¹ _محمد خيثر، إدارة الجودة بالمنظمة ، مدخل نظري وتطبيقي ، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص13، 14

- 2 • الاختبار والصيانة: وتتم عن طريق مجموعة من الأنشطة المتكاملة كتوفير الآلات والمعدات والأجهزة والصيانة التي تعد وسيلة لضمان تحقيق الجودة المطلوبة وتحقيق فعالية العملية الإنتاجية.
- 3 • التدريب والتعليم: تقدم إدارة الجودة أفضل طرق لتحسين وضع الأفراد في المنظمة والتعليم والتدريب المستمر لرفع مستوى أدائهم لوظائفهم فالعنصر البشري هو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز
- 4 • التزام الإدارة العليا: تكتسب الجودة قوتها وفعاليتها من التزام الإدارة العليا في تسويق منتجاتها وتعمل على إشراك العاملين وتحفيزهم باستمرار وتوحيد الجهود لخدمة المنظمة وتوفير بيئة داخلية متماسكة ومتفاعلة .
- 5 • مشاركة العاملين وتفويض لهم الصلاحية: وذلك لتحسين مشاركة العقول المفكرة وذلك عن طريق السماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بصنع العمل الإنتاجي.
- 6 • موقع الجودة في إستراتيجية المنظمة: ويتم ذلك من خلال تقدير رضا المستهلك والوضع التنافسي وكلفة عدم الانسجام مع متطلبات نظام الجودة، فعلى جميع الأفراد تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة وتحقيق مزايا تنافسية.
- 7 • ضبط الجودة وأساليب كشف الحقائق: من خلال القدرة على اكتشاف الأخطاء قبل أو أثناء وقوعها بهدف منع أو تقليل نسب المعيب واتخاذ الإجراءات التصحيحية¹.

ثالثاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات

يقصد بإدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من الأفكار التي يمكن بواسطتها أن توجه الأنظمة الإدارية الجهود لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة تضمن رضا العميل وزيادة العائد الاستثماري ، ويأتي ذلك عن طريق التحسين المستمر في نظام الجودة الذي يستمد من الأنظمة الاجتماعية والفنية والإدارية ، وبذلك تصبح الجودة الشاملة أسلوب عمل للمنظمة ككل.

¹ يوسف حليم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، الطبعة العربية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص51،50،49،48

وهناك عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة تعكس توسع تطبيقها في المؤسسات الصناعية والخدمية منها أنها:

– طريقة للإدارة تهدف إلى رفع الفعالية والمرونة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل، وتشمل تنظيم المنشأة كلها كل قسم وكل نشاط وكل فرد على جميع المستويات الإدارية.

– هي أسلوب إداري حديث يسعى إلى خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التنظيمية التي تجعل كل فرد في المنشأة يعلم أن إرضاء العملاء هو الهدف الأساسي لذا فإن كل الأنشطة والجهود المبذولة في المنشأة يجب توجيهها لتحقيق هذه الغاية¹.

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة تمثل مجموعة الأفكار التي تؤدي إلى تعقب أفكار الزبائن، وفهم حاجاتهم، وتعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين الجودة من خلال تحفيز الموارد البشرية، وتغيير ثقافتهم باتجاهات إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة².

رابعاً: دور إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء العاملين

ترتبط إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بتقييم أداء العاملين حيث تتطابق نظم تقييم الأداء مع توجهات المنظمة في ظل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال نقل أداء العمل من الفرد إلى الجماعة (فريق العمل)، والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر ومكافأة المبدع من العاملين بتقدير جهوده البارزة والتميزة³.

المطلب الثالث: مفهوم الخدمة وتصنيفها

بظهور قطاع الخدمات نجد جلياً الزيادة بالاهتمام به نظراً لما تكتسبه من أهمية قياساً بقطاع السلع، فحاجة المستهلك لمعرفة ما يحصل عليه من منافع أمر صعب وذلك لصعوبة إدراك الخدمة المقدمة له.

أولاً: تعريف الخدمة

تعدد توجهات النظر في تحديد مفهوم الخدمة وذلك باختلاف الخدمات التي ترتبط إما بشكل جزئي أو كلي بالسلع المادية، وهذا ما زادها تعقيداً في وضع استراتيجيات تسويقية فعالة وبطريقة واحدة.

¹ إيباد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 181-182

² عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 100

³ هبة سيد احمد حسين، علي عبد الله علي الحاكم، إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأعمال بالمستشفيات العامة والخاصة، مجلة إدارة الجودة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (2)، vol. 16، 2015، ص 78. <http://journals.sustech.edu>

عرفتها الجمعية الأمريكية للتسويق أنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"¹.

وعرفها كوتلر (2000) " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"²

أما Zeitaml و bitner فقد قالوا ببساطة "إن الخدمات عبارة عن أفعال, عمليات وإنجازات أو أعمال"³

تعرف shostack "الخدمة مقارنة بالسلعة استنادا إلى الجوانب غير الملموسة ذات الصفة الغالبة وتلك الجوانب الملموسة ذات الصفة الغالبة من خلال مقياس أو خط بياني وضعته خصيصا لهذا الغرض.

ويوضح المقياس الذي وضعته خصيصا لهذا الغرض يوضح طرفا منه السلع المجردة (الصرافة) وعلى الطرف الآخر الخدمات المجردة (الصرافة) والواقع يؤكد هذا المقياس أن معظم المنتجات تقع ما بين هذين الطرفين، باعتبارها مركبا من سلع وخدمات"⁴.

والشكل التالي يبين المقياس الذي وضعته shostack والذي يميز الخدمة عن السلعة على أساس الجانب الملموس أو الغير ملموس التي له صفة غالبة

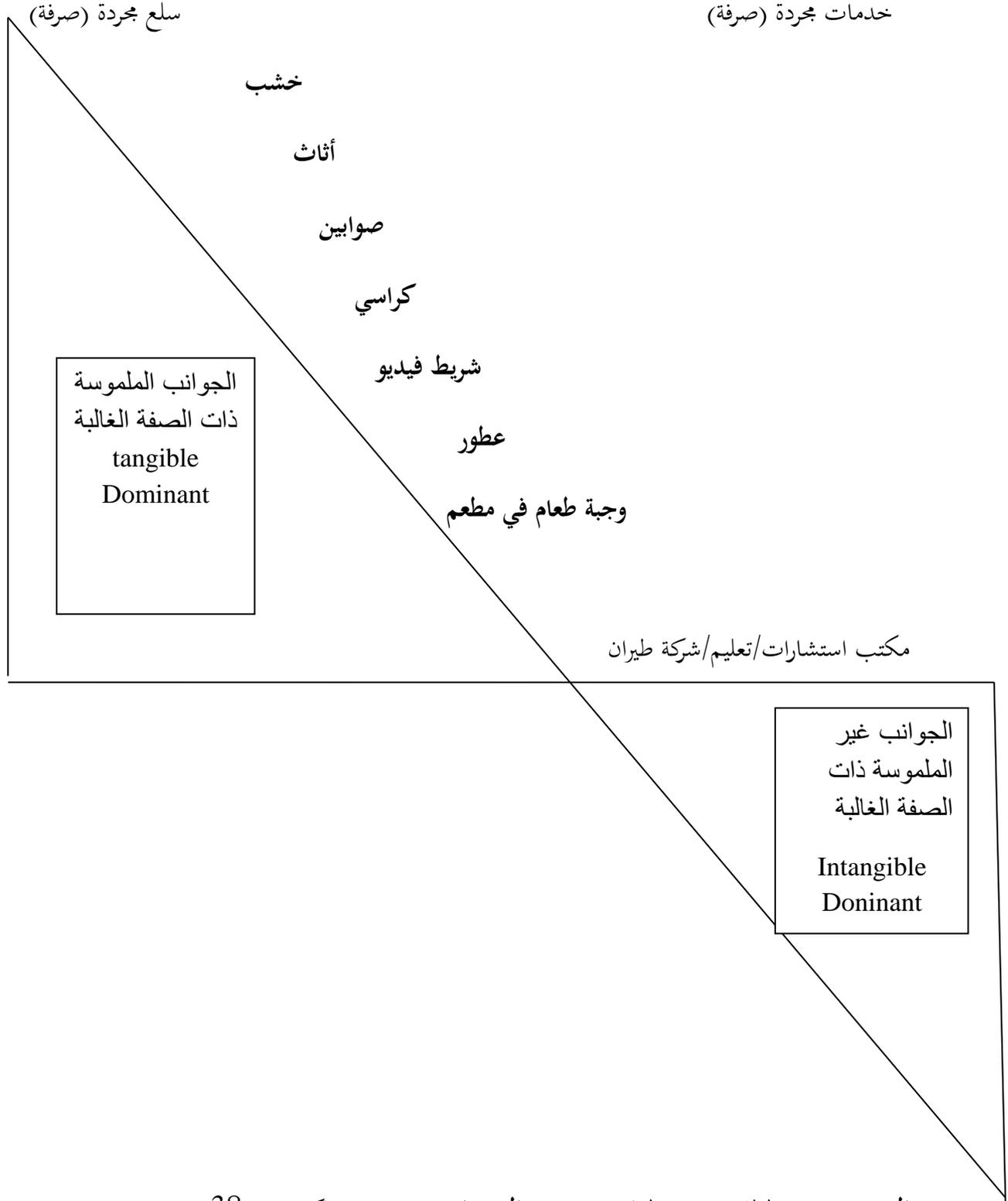
¹ _ حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص33

² _ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص20

³ _ المرجع نفسه، ص20

⁴ _ حميد الطائي، بشير العلاق، المرجع السابق، ص37

الشكل (2_3) حالات التباين الواسعة القائمة في قطاع الخدمات



المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 38

من خلال التعاريف السابقة للخدمة يمكن تلخيص مايلي:

- ✓ أن الخدمة نشاط مرتبط بمنتج سلعي.
- ✓ لا يمكن تملك الخدمة، وعبرة عن إنجازات وأفعال.
- ✓ يمكن للخدمة أن ترتبط بمنتج مادي ملموس أو غير ملموس.

أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث الخصائص المميزة للخدمات والتحديات الناتجة عنها وبعض التطبيقات التسويقية، فالخدمات غير ملموسة والطبيعة غير ملموسة للخدمات هي الأكثر هيمنة في تعريف الخدمات. إضافة إلى الثلاث خصائص الأخرى وهي تزامن الإنتاج والاستهلاك، وعدم التجانس في المخرجات والزوال السريع¹.

يمكن لنا عرض أهم ما تتميز به الخدمات والتي تنفرد بها مقارنة مع السلعة المادية فيمايلي:

الجدول رقم (2_2) خصائص الخدمات

الخصائص	المعنى
اللاملموسية	من الصعب تذوقها والإحساس بها ورؤيتها قبل الشراء كخدمات الأمن و حماية المتاحف
التلازمية (عدم الانفصال)	درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فمن الصعب فصلها عن شخصية البائع
عدم التجانس في المخرجات	كل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها
المخزون (هلامية والفناء)	غير قابلة للتخزين، كلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها
عدم انتقال الملكية	صفة واضحة تميزها عن المنتج السلعي، فالمستهلك له الحق فقط باستعمال الخدمة لفترة معينة دون امتلاكها

المصدر: أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص52

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص22

ثانياً: تصنيف الخدمات

هناك عدة تصنيفات للخدمات، منها المبسط (simplified) ومنها المعمق (Deep_rooted)، فالأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات موضحاً معالمها وخصائصها وطبيعتها¹.

تلجأ المؤسسات الخدمية غالباً إلى وضع الخدمات التكميلية في فئات Lovelock وذلك لاختيار الفئات التي تتناسب مع حاجات المستفيدين من الخدمة المعروضة، وقد وضع الباحث مجموعتين رئيسيتين هما الخدمات الدعم وخدمات التسهيلية².

تقسم الخدمات إلى عدة تصنيفات وهي كالتالي³:

1. تقسيم الخدمات حسب الزبون/السوق/المستفيد:

أ_ خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة، التأمين على الحياة، الصحة، التجميل، ولهذا سميت بالخدمات الشخصية.

ب_ خدمات الأعمال/ المنشآت: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المنظمات كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والمحاسبية والقانونية والمالية وصيانة المباني والآلات، موجهة للمستخدم الصناعي.

2. تقسيم الخدمات حسب الاعتمادية في تقديم الخدمة:

أ_ خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة فهناك بعض الخدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان مثل الأطباء، المحامين، وإداريين وهؤلاء يجب أن يكونوا مهنيين وبالمقابل هنالك بعض الخدمات تعتمد على بعض مقدميها بدون مهارة مثل حراسة العمارات وفلاحة الحدائق وأخيراً هنالك خدمات تعتمد على مقدمين ذات مهارة مثل تصليح السيارات، والخدمات الفندقية.

ب_ خدمات تعتمد على المكائن والمعدات بدرجة كبيرة، وهذه الخدمات قد تكون مؤتمتة مثل البيع الآلي والصراف الآلي. أو تدار من قبل مشغلين بدون مهارة مثل سائقي الجرارات الزراعية، أو تدار من قبل أشخاص ذات مهارة مثل خدمات النقل الجوي والأشعة والتحليل الطبية.

¹ حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص43

² Béatrice Bréchnignac-Roubaud, *Le Marketing des services, du projet au plan marketing*, 5^{ème} tirage, Edition d'organisation, paris (2001), p 71

³ زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008، ص263,262

3. تقسيم الخدمات حسب ضرورة حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها:

- أ_ خدمات تتطلب ضرورة حضور المستفيد لأماكن تقديم الخدمات كالعلاجات الجراحية أو السفر.
- ب_ خدمات لا تتطلب حضور المستفيد لأماكن تقديم الخدمة كخدمات صيانة السيارات وتنظيف الملابس.

4. تقسيم الخدمات حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

- أ_ خدمات ذات اتصال شخصي عالي كخدمات الطبيب و التعليم والنقل الجوي, والرعاية الصحية
- ب_ خدمات ذات اتصال شخصي منخفض كخدمة الصراف الآلي والتسويق عبر الانترنت.
- ج_ خدمات ذات اتصال شخصي متوسط كخدمة المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح.

5. تقسيم الخدمات حسب الخبرات المطلوبة في أداء الخدمة:

- أ_ خدمات مهنية مثل خدمات الأطباء والمستشارين والمرضى.
- ب_ خدمات غير مهنية مثل خدمات تنظيف الملابس وفلاحة الحدائق.

6. تقسيم الخدمات حسب العملية الموجهة:

- أ_ خدمات معالجة الناس: موجهة للأفراد وتتطلب حضور المستفيد شخصيا ليحصل على الخدمة كالمريض والمسافر الذي يجب أن يذهب إلى المطار للانتفاع من خدمة السفر على متن الطائرة.
- ب_ خدمات معالجة الممتلكات: موجهة إلى ممتلكات المستفيد مثل صيانة السيارة أو المسكن وهنا ليس بالضرورة حضور المستفيد إلى مكان إنتاج الخدمة.
- ج_ خدمات المثير العقلي: خدمات أو نشاطات غير ملموسة موجهة إلى عقول المستفيدين من أذهانهم وتتطلب مشاركة المستفيد ذهنيا أثناء تقديم الخدمة كخدمات الترفيه والتعليم والإذاعة والتلفزيون.
- د_ خدمات معالجة المعلومات: خدمات غير ملموسة موجهة لممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم الغير ملموسة مثل معالجة البيانات والمعلومات والخدمات القانونية.

7. تصنيف الخدمة حسب طبيعتها:¹ أ_ خدمات ضرورة مثل الخدمة الصحية و التعليمية الإلزامية.

ب_ خدمات كمالية مثل خدمة التسلية والترفيه.²

المطلب الرابع: مفهوم جودة الخدمة ومعايير قياسها

تتجه المنظمات الخدمية للعمل بجميع العناصر التي تؤثر على جودة الخدمة التي تقدمها، لذلك تعمل على بذل الكثير من الجهود للوصول إلى تحقيق أهدافها.

أولاً: مفهوم جودة الخدمة

عملية تعريف جودة الخدمة ومراقبتها تختلف كثيراً في قطاع الخدمات قياساً إلى القطاع الإنتاجي المتمثل بالسلع الملموس، باعتبار أن الجودة المدركة في الخدمة هي غير الجودة المدركة في السلعة الملموسة.³

تعرف جودة الخدمة على أنها " تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل مع العملاء"⁴.

كما يمكن تعريفها أيضاً:

- معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة.
- درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك، وليس من وجهة نظر الإدارة في منظمة الخدمة
- الفجوة أو الانحراف بين توقعات الزبون للخدمة، وإدراكه للجودة بعد استهلاك الخدمة.⁵

يقول (gronroos) بأن لجودة الخدمة بعدان اثنان هما:⁶

1. الجودة الفنية Technical quality: تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة التي يمكن التعبير عنها.

2. الجودة الوظيفية Functional quality: تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد

من الخدمة.

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، نفس المرجع، ص 263

² زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، نفس المرجع، ص 264

³ حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 241

⁴ أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 51

⁵ بوبكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص 69

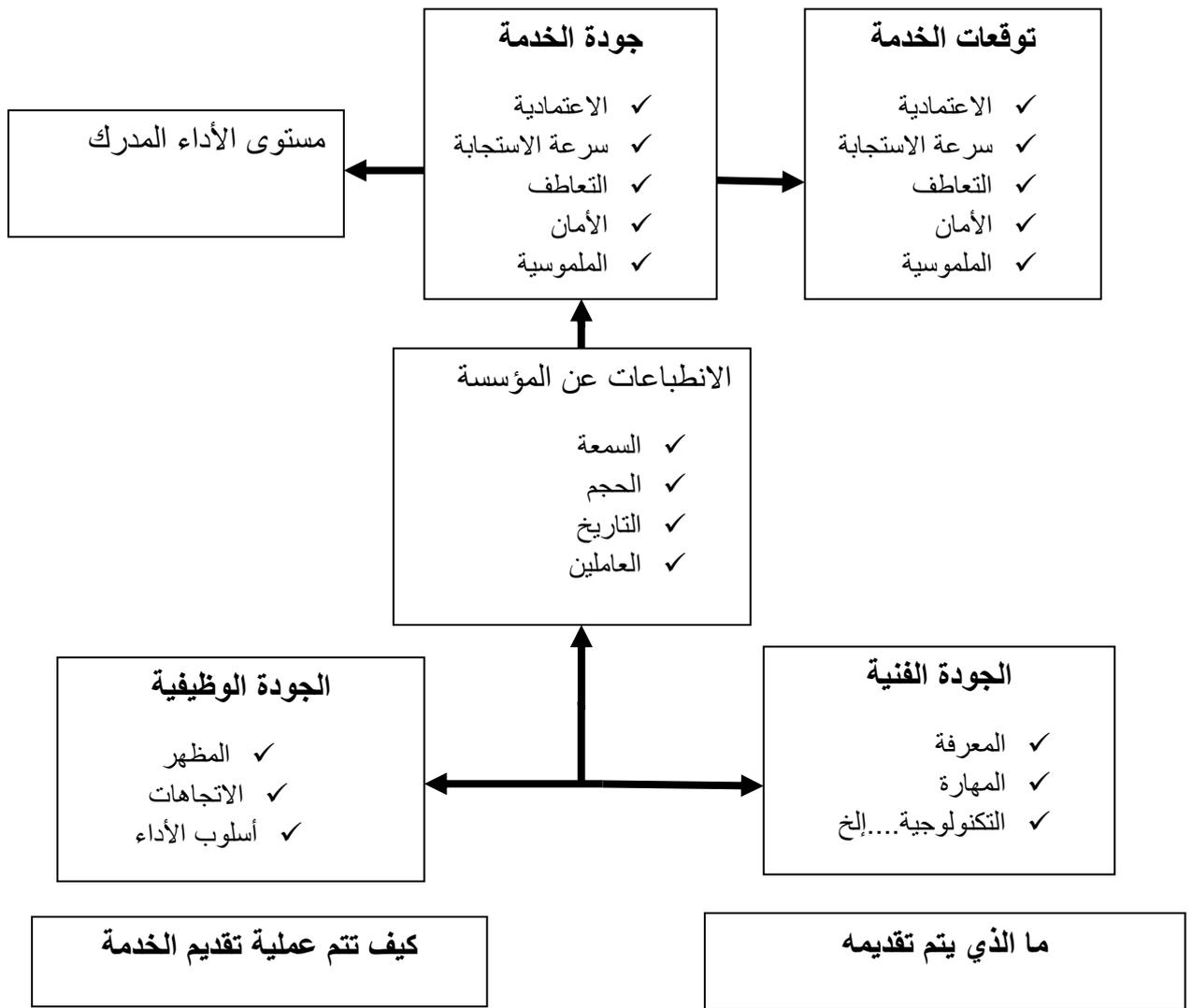
⁶ حميد الطائي، بشير العلق، المرجع السابق، ص 242

بينما يرى آخرون أن هناك ثلاثة أبعاد للجودة وهي¹:

1. الخدمة المادية: تشمل جميع الجوانب المادية في الخدمة كالمعدات والتجهيزات والأبنية.
2. جودة الشركة: وتشمل صورة المؤسسة, أي انطباع ومواقف الزبائن من المؤسسة.
3. الجودة التفاعلية: والتي تنشأ من التفاعل بين أفراد المؤسسة والزبائن, أو بين الزبائن ببعضهم البعض.

و الشكل التالي يوضح الأبعاد لجودة الخدمة والتي تعتبر أولية قبل ما أخذت مجرى آخر ومتطور لها:

الشكل (2_4) الأبعاد الأولية لجودة الخدمة



المصدر: هاجر محمد الملك, الطاهر محمد أحمد علي, جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان، 2016، ص57.

¹ _ تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، الطبعة 1، دار الحامد للنشر، الأردن عمان، 2005، ص 19

كما توصل الباحثون إلى تطوير عشرة أبعاد للحكم على جودة الخدمة المصرفية وتشتمل على¹:

1. الاعتمادية: تعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وتنفيذ الوعود.
2. سرعة الاستجابة من قبل العاملين: الرغبة واستعدادا العاملين لمساعدة العملاء والرد على استفساراتهم.
3. القدرة أو الكفاءة: والتي تعكس المهارة والقدرة على أداء خدمة سليمة والتي تستمر من توافر المعلومات
4. سهولة الحصول على الخدمة: سهولة الاتصال وتقليص مدة انتظار العميل وتوفر منافذ عديدة للحصول على الخدمة.
5. اللباقة: التمتع بروح الصداقة والود والاحترام مع العملاء وحسن المظهر للعاملين ذوي الاتصال المباشر.
6. المصداقية: التزام الصدق والأمانة في التعامل مع العملاء مما يولد الثقة بين الطرفين وترك انطباع جيد.
7. الأمان: خلو المعاملات من الشك والمخاطر والمحافظة على سرية المعلومات.
8. الاتصال: وتعني دوام إمداد العملاء بالمعلومات ومخاطبة العميل باللغة التي يفهمها، والإنصات وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة.
9. الفهم: يعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل، وموائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل، وسهولة التعرف عليه.
10. الجوانب المادية الملموسة: تشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل من المظهر الخارجي وتوفير الأجهزة الحديثة والمستخدمة في تقديم الخدمة.

ثانيا: معايير قياس جودة الخدمة

تؤكد أهمية قياس الجودة المدركة أكثر في الخدمات، فالخدمة كمنتج غير ثابت الجودة ويتضمن أبعاد ذاتية غير مستقرة مرتبطة بشخصيات الزبائن وتجاربهم السابقة، ما جعل الباحثين في جودة الخدمة يركزون على الجودة المدركة للخدمة أكثر من الجودة الموضوعية، أمام المنتج المادي يستخدم المستهلك عدة مؤشرات محسوسة ظاهرة (كاللون، الملمس، الرائحة، الصلابة، الوزن...) لكن أمام الخدمة، لا يوجد هذا الكم من المؤشرات الظاهرة، إلا ما يظهر من تجهيزات ومظاهر مادية وتسهيلات في مركز الخدمة أو مظهر العاملين. في غياب علامات مادية ظاهرة يلجأ المستهلك لتقييم الخدمة إلى مؤشرات أخرى، وهي التي يسعى الباحثون لتحديدها، لذلك يسمح القياس من خلال رأي الزبون بتوجيه المؤسسة في عملية تحسين الجودة بما يحقق لها رضا وولاء زبائنها².

¹ هاجر محمد الملك، الطاهر محمد أحمد علي، جودة الخدمة المصرفية وأثرها على رضا العميل، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان، (1) VOL. 17, 2016, ص58, 57.

² يوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013، ص51.

يرجح لقياس الجودة معايير عالمية¹:

- ❖ القيادة كمحرك أساسي لجميع المعايير الأخرى
- ❖ التخطيط الاستراتيجي
- ❖ الزبائن و السوق
- ❖ المعلومات و التحليل
- ❖ تنمية الموارد البشرية و إدارتها
- ❖ ضمان جودة المنتجات و الخدمات، و نتائج الشركة.

أصبح مفهوم الخدمات مرتبطا بالجودة المدركة والمتوقعة اللتان تشكلان أساسا لتقييم الخدمات وهناك ثلاث مصطلحات لجودة الخدمة كما أشار إليها المصري والتي تكمن في **الخدمة المتوقعة، الخدمة المجربة، والخدمة المدركة**². والجودة المتوقعة من جهة تعني ما يتوقعه المستهلك عن جودة الخدمة المقدمة إليهم وتتأثر هذه التوقعات بعوامل رئيسية منها مزيج الاتصالات التسويقية وحاجات المستهلك، فإستراتيجية إدارة توقعات المستفيد من الخدمة يعد مفهوما حديثا نسبيا ويقصد به تلك الاعتقادات و الإدراكات التي تتكون لدى المستفيد من الخدمة محددة بحيث تستخدم هذه الاعتقادات و الإدراكات معايير للحكم على الأداء الفعلي عند تقديم الخدمة³.

هناك طرق مباشرة لقياس جودة الخدمة منها⁴:

- **مناهج الاستقصاء:** تؤخذ عينة محددة من أفراد المجتمع , ويتم اختيارهم إما بطريقة عشوائية أو بانتظام وتوزع على أفرادها استمارة الاستقصاء، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول الموضوع المراد معرفته والتي يجب أن تكون هذه الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة الفهم، وبعدها يجب تبويب الإجابة وتحليل المعلومات من طرف جهات مختصة لاتخاذ الإجراءات المناسبة.
- **الملاحظة المباشرة:** وفي هذا الصدد تتولى الإدارة نفسها عملية قياس جودة خدماتها وذلك عن طريق الملاحظة في ميدان العمل والاحتكاك المباشر مع الزبائن وملاحظة ردود أعمالهم، وأيضا ملاحظة مقدمي الخدمات أثناء عملهم، كملاحظة حسن وفن التعامل مع العملاء من طرف مقدمي الخدمة مع توجيه أسئلة مباشرة للعملاء عن مدى رضاهم عن مستوى الخدمة عموما.

¹ _ أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 67

² _ أحمد محمودي، فعالية أنظمة إنتاج الخدمة في كسب ولاء المستهلك في سوق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 66

³ _ Zeithmal, all, **aconceotual framework for understanding, service quality, implacation for future research and managcial practice, working paper from, usa : marketing science instate and dellstar 2000**

⁴ _ فليسي ليندة، واقعةجودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2012، ص 63

الجدول رقم (2_3) يمثل المعايير المستخدمة للحكم على جودة الخدمة

المعيار	أمثلة
1_الأدب والالطف: طريقة التعامل بصدقاة وود	_مظهر جيد ولباقة واستقبال حار
2_الاتصال بتزويد العملاء بالمعلومات والاستماع إليهم	_شرح طبيعة الخدمة و أهميتها وتوضيح تكلفتها وأسعارها
3_السمعة و الثقة: مدى المصداقية والأمانة	_اسم الشركة الخصائص الشخصية للعاملين وطريقة العرض
4_الأمان: التحرر من الخطر والخوف والشك	_الأمن المادي والمالي والسرية أي خصوصية العميل
5_فهم احتياجات العميل بمعرفة رغباته ودوافعه	_معرفة مطالب واهتمام شخصي لإدراك أهمية كل عميل
6_الدليل الملموس والمادي للخدمة	_التسهيلات المادية، مظهر الأفراد، المعدات المستخدمة

المصدر: أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 69

إضافة إلى الطرق المباشرة لقياس جودة الخدمة، توجد طرق غير مباشرة والتي تكمن في نموذج مقياس الفجوة ويستخدم لتحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة، وطور من طرف بييري وزملاؤه 1985، والنموذج يحدد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة وتفحص مصادر المشاكل المحتملة في الجودة وحدد النموذج الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة¹. ويهدف استخدام هذا النموذج في تحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة ومساعدة المديرين في كيفية تحسين الجودة وبيين نشاطات المنظمة، ونطاق الارتباط بين نشاطات المنظمة التي لها صلة وثيقة بتقديم مستوى مرضي لجودة الخدمة، وقد حدد بخمس فجوات²:

الفجوة 01: والتي تكون بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة والتي تراها غير صحيحة ولا تدرك بدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة.

الفجوة 02: والتي تحدث بين إدراك إدارة المؤسسة وتحديد درجة دقة مواصفات الجودة وهذا الاختلاف يشير إلى عدم قدرة المؤسسة معرفة بمستويات توقعات العملاء المستهدفين وقد تكون غير واضحة.

الفجوة 03: والتي تنتج بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة ووجود عوامل تؤثر على أداء الخدمة، إما بوجود مواصفات معقدة وغير مرنة أو بوجود أنظمة تشغيل سيئة، أو عدم التدريب الكافي للموظفين

الفجوة 04: وتكون بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق والوعود المؤداة من خلال الأنشطة الترويجية والذي لا يتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة لعدم التنسيق أو ضعفه في التسويق الخارجي.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 505_507

² Gronroos ,C, A service Quality Model& its Marketing Implication, European journal of marketing, VOL 18, 1984, p 36-44 .

الفجوة 05: والتي قد تكون لحدوث أكثر من فجوة في آن واحد، ولا تتطابق فيها الخدمة المدركة مع الخدمة الفعلية.

إضافة إلى هذا يمكن لنا الاتجاه إلى زيادة اهتمام الأجهزة الحكومية بقياس جودة الخدمات التي تقدمها إلى الجمهور بربطها بمقياس آخر أينما تقسم الخدمات الاقتصادية إلى منظمات مربحة وأخرى غير مربحة أو خاسرة، أما في الخدمات غير الاقتصادية يقاس مستوى الخدمة المقدمة إلى الجمهور اعتمادا على درجة رضا الجمهور الذي يتلقى الخدمة، وهنا تبادر الدولة إلى تحسين وتعديل الخدمات وبصورة متباينة من الجودة وذلك بـ :

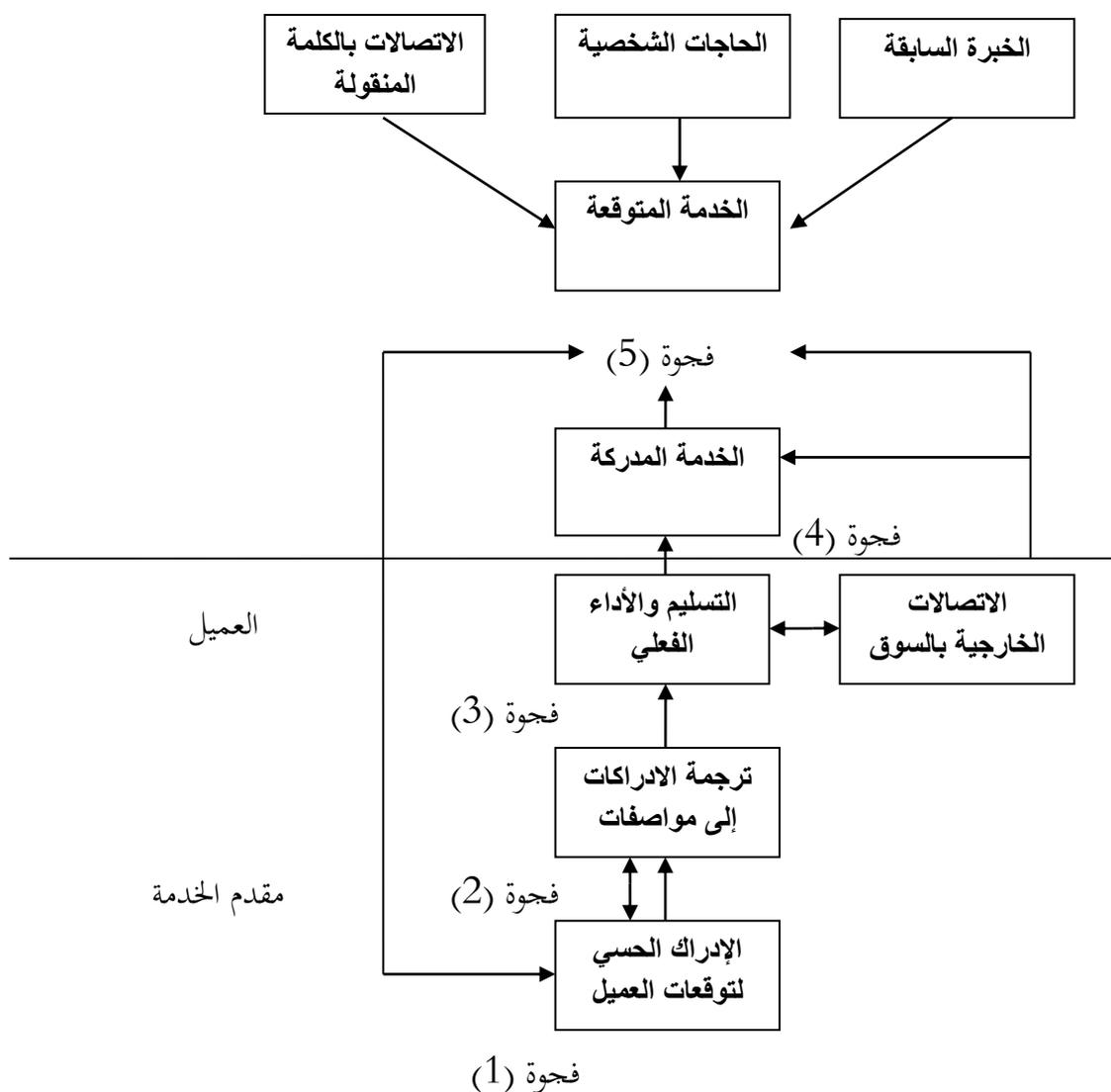
- تقديم الخدمة بمستوى عادي، وذلك بصورة مجانية.
- تقديم الجودة بمستوى أعلى (مثلا في وقت أقل)، من خلال رسوم إضافية يدفعها متلقي الخدمة

لذلك فان قياس جودة الخدمات في هذه المنظمات يعتمد على معيارين هما:

التكلفة والعائد، ودرجة رضا المراجع، ويرجع اتجاه الحكومات إلى تقديم الخدمات بمستوى جودة متميز لعدة أسباب من بينها تعظيم الرأي العام المؤيد، قيام القطاع الخاص بتقديم نفس الخدمات، الخضوع لأحكام العولمة، تكرار الأزمات الاقتصادية¹.

¹ _ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014/2015، ص 42، 43

الشكل رقم (2-5) يمثل نموذج جودة الخدمة



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 506

إن جودة الخدمة تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، وأن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل¹.

¹ - بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، جامعة شلف، 2005،

المبحث الثاني: عموميات حول الجودة الفندقية

يمثل قطاع السياحة من أهم القطاعات الحيوية وأحد الموارد الاقتصادية مما يحققه من تدفقات مالية وتنوع مصادر الدخل وتخلق فرص عمل، لذا وجب على المنشآت السياحية التكامل في جميع العناصر التي تؤثر على جودة الخدمات السياحية التي يمكن أن تقدمها وتبذل جهودا كبيرة للوصول إلى أهدافها المسطرة ويصل حتى ما بعد تسليم المنتج السياحي للمستهلك النهائي ولا يتحقق هذا إلا بتعزيز مرافق الإيواء السياحي بجميع أنواعه ولعل أهم ما يهمننا في هذا البحث من هذه الأنواع "الفنادق"، فالصناعة الفندقية تعتبر كركيزة أساسية للنشاط السياحي التي أصبحت تساهم بشكل كبير في تحسين التنمية السياحية.

المطلب الأول: أهمية النشاط السياحي في صناعة الفندقة

لاشك أنه منذ ظهور النشاط السياحي أصبح يتطور باستمرار باعتباره عامل أساسي متعلق بعنصر الخدمات وحاجة الإنسان للترفيه والتجوال وقت الفراغ جعل من الصناعة السياحية تأخذ الصدارة في العالم.

أولاً: تعريف صناعة السياحة

تعرف صناعة السياحة على أنها تلك "التنظيمات العامة والخاصة التي تشترك في تطوير انتاج وتسويق البضائع والخدمات لخدمة احتياجات ورفاهية السواح، ومصطلح سياحة هو يستعمل بصورة عامة لوصف السفر ويعكس بعض الحالات زيادة التوسع في السفر الترفيهي والذي يطلق عليهم السواح"¹.

عرف (جارتنر، 1996) السياحة على أنها "دراسة الإنسان بعيدا عن موطنه، ودراسة الصناعة التي تستجيب لحاجات هذا الإنسان، ومعرفة تأثيرات الإنسان والصناعة المضيفة اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا"². و تعرف أنها ظاهرة تعني عملية انتقال يقوم بها عدد كبير من سكان الدول المختلفة فيتركون محل إقامتهم الدائمة منطلقين إلى أماكن سواء داخل حدود بلدهم (سياحة داخلية محلية) أو إلى بلدان أخرى (سياحة خارجية دولية)³. كما يمكن النظر إليها بأنها ذلك المزيج من الأنشطة الاجتماعية التي يقوم بها الأفراد كمقدمين للخدمات والسلع السياحية ووسطاء يقومون بتسهيل العملية السياحية بهدف إنجاحها وإيصالها إلى متلقي هذه الخدمات و المنتجات⁴.

¹ - مصطفى يوسف كافي، أخلاقيات صناعة السياحة والضيافة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان الأردن، 2013، ص24

² - ابراهيم خليل بظاظو، الجغرافيا السياحية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص28

³ - نعيم الظاهر، سراب إلياس، مبادئ السياحة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص244

⁴ محمد عبيدات، التسويق السياحي مدخل سلوكي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص26

ثانيا: مقومات نجاح جودة سياسة المنتج السياحي

يشمل مفهوم المنتج السياحي على جميع أنواع الخدمات التي تقدم للسائحين مثل الخدمات الفندقية والمطاعم والمحلات السياحية العامة وشركات السياحة والنقل السياحي والترفيه والمشتريات، وتساهم سياسة الجودة في تحقيق الأهداف العامة للسياسة التسويقية السياحية من خلال تقديم منتج سياحي على مستوى مرتفع من الجودة وبالسعر المناسب، وتعتمد سياسة المنتج السياحي على المقومات التالية¹:

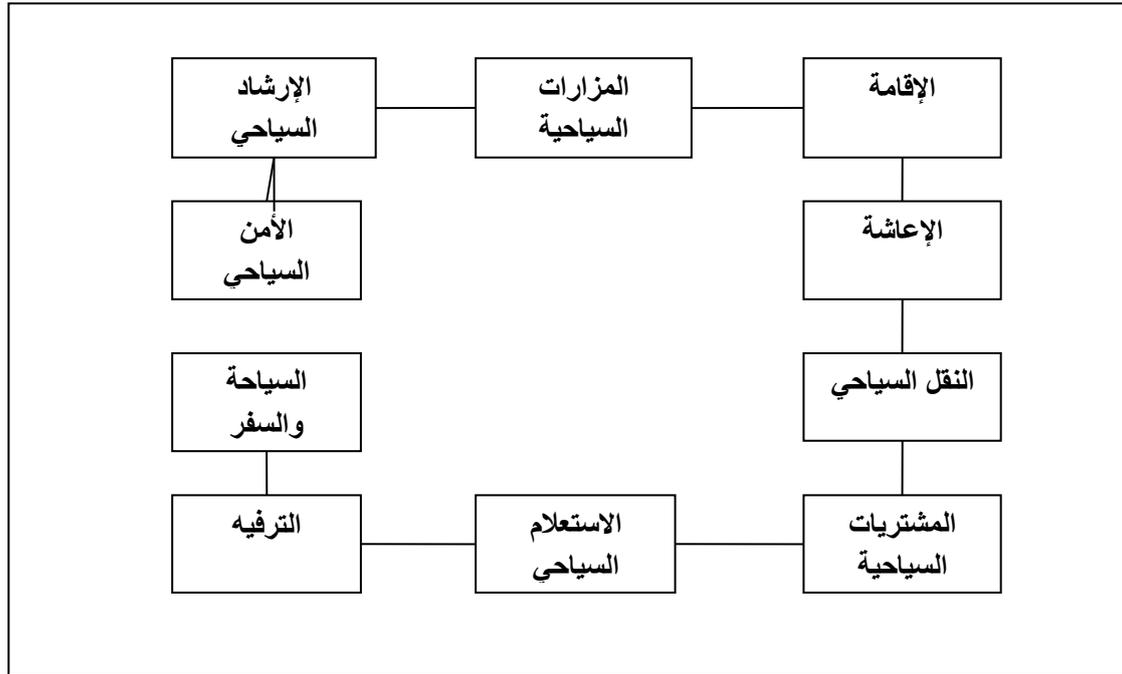
- الاعتماد على العنصر البشري الذي يمثل أهم مقومات نجاح سياسة الخدمة السياحية، لذلك فإن هذا العنصر في حاجة دائمة إلى الاختيار السليم للكفاءات البشرية في مختلف مواقع العمل السياحي والتدريب المستمر، ورفع مستوى مهاراته الفنية و الإدارية و الاهتمام بالدوافع و الحوافز المؤثرة فيه لدفعه إلى العمل المستمر الذي يحقق أعلى مستوى من الكفاءة في تقديم الخدمات السياحية ووضع خطط تسويقية التي تكفل تحقيق هذا المستوى.
- الاهتمام الكامل على حجم الطلب السياحي المتوقع من الأسواق السياحية المصدرة، ونوعية هذا الطلب من حيث الهدف من الزيارة (النمط السياحي) ومتطلباته المختلفة من الخدمات المرتبطة بكل نوع.
- توافر الإمكانيات المادية التي تتيح إنتاج خدمات سياحية جيدة بالقدر الملائم لحجم الطلب السياحي المرتقب.
- التكامل والترابط بين عناصر المنتج السياحي، فالبرنامج السياحي هو برنامج متكامل يرتبط ببعضه البعض منذ انتقال السائح من بلده واستخدامه لوسيلة الانتقال والسفر ثم الوصول إلى منطقة الزيارة، فالإقامة والإعاشة بها والزيارات السياحية التي يقوم بها والمشتريات التي يشتريها إلى أن يغادر دولة الزيارة متجها إلى بلده ثانية. فأي خلل في أي مرحلة من مراحل الخدمة السياحية يؤثر بشكل سلبي على البرنامج السياحي ككل وعلى سمعة الدولة السياحية بشكل عام. فالسائح الذي ينتظر كثيرا بالمطار مثلا لكي يستعد للقيام برحلة يفقد عنصر الحماس والرغبة في إتمام الرحلة ويفكر حتى في إلغائها خاصة عندما تكون هذه الرحلة بغرض السياحة الترفيهية أو الترويجية فينعكس هذا الموقف على باقي مراحل الخدمة السياحية، أو البرنامج السياحي وعلى باقي المجموعة السياحية مما تعطي انطبعا سيئا.

والشكل التالي يوضح التكامل بين الخدمات السياحية:

¹ - صبري عبد السميع، الأسس العلمية للتسويق السياحي والفندقي وتجارب بعض الدول العربية، مجلة جغرافية المغرب، 2006، ص

https://drive.google.com/file/d/0B3_0MxSwg-e5UWNJcmV4YjVUQUk/view?usp=sharing241,240

الشكل رقم (2_6) التكامل بين الخدمة السياحية



المصدر: صبري عبد السميع، الأسس العلمية للتسويق السياحي والفندقي وتجارب بعض الدول العربية، مجلة جغرافية المغرب، 2006، ص 241

ثالثا: أهمية النشاط السياحي

يُعتبر السياحة من أهم الظواهر التي تميز العصر الحالي فلها أهمية في جوانب عديدة وتعتبر نشاط اقتصادي واجتماعي يمثل قوى فاعلة ومؤثرة في حياة المجتمع. ويمكن إجمال أهمية السياحة بمفهومها الشامل فيما يلي:

- ✓ نمو المناطق السياحية وتطورها وإنعاش النشاط الاقتصادي من إنفاق الزوار.
- ✓ زيادة الاستثمار في المشروعات السياحية واستقطاب رؤوس الأموال لتحقيق التنمية
- ✓ رفع معدلات الإشغال الفندقي
- ✓ تنشيط الصناعات المختلفة ذات الارتباك المباشر أو غير المباشر بالسياحة كالنقل والبناء والأثاث...¹
- ✓ الاتصال والاندماج الاجتماعي واكتساب ثقافات ومعارف وتجارب جديدة إنسانية واجتماعية.
- ✓ الإسهام في رفع المستوى العمراني والحضري.
- ✓ الإسهام في إيجاد فرص العمل وتطوير القوى العاملة.

¹ عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 221

✓ دور السياحة في تنمية الاقتصاد باعتبارها من أهم القطاعات .

✓ التشجيع على إنشاء المزيد من الإنشاءات الفندقية والتوسع فيها لاجتذاب الأعداد المتزايدة من السياح.¹

رابعاً: أهمية النشاط السياحي في صناعة الفنادق:

إن توسع المشاريع السياحية يرتبط به ظهور مشاريع أخرى جديدة تمارس نشاطات اقتصادية مختلفة يزداد الطلب عليها نتيجة الحركة السياحية وزيادة الطلب السياحي، وتطوير قطاع السياحة ينتج عنه إيجاد وظهور علاقات بين القطاعات الاقتصادية الأخرى وتوفير منافع مباشر أو غير مباشرة.

وتتداخل نشاطات السياحة مع العديد من المجالات التي تؤخذ بعين الاعتبار وتمثل خصوصاً في الصناعة الفندقية التي تعد جوهر النشاط السياحي كمرافق الإيواء والضيافة لذا يجب معرفة هذه الصناعة وأهميتها².

المطلب الثاني: مفهوم الفنادق.

شهدت فترة التسعينات تفوق الصناعة الخدمائية بشكل ملفت، فقد عرفت الخدمات السياحية والفندقية بشكل خاص توسعاً كبيراً خاصة في الدول المتقدمة وأصبحت كقطاع جوهري في اقتصادها والمحرك الأساسي والفعال في القطاع العالمي.

أولاً: تعريف الفنادق

اختلفت الآراء حول تعريف للفنادق بين آراء المنظمات المتخصصة و الكتاب المتخصصين في مجال الإدارة الفندقية. إن الفنادق عموماً هي منظمات متعددة الأنواع والأشكال والأغراض، انتشرت في كافة أرجاء العالم، فهي عبارة عن أنظمة رئيسية جزئية من القطاع السياحي لكل بلد من بلدان العالم حيث تشكل مجموعاتها نسبة معينة منه. وتشير المراجع النظرية المتخصصة إلى أن الفنادق تعتبر احد العناصر الرئيسية التي تركز عليها صناعة السياحة فضلاً عن وسائل المواصلات بكافة أنواعها وأشكالها وكذلك الأنشطة التي تقوم بها.

عرفتها الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات كما يلي " الفندق نزل أعد طبقاً لأحكام القانون ليوجد فيه النزول المأوى والمأكل وخدمات أخرى لقاء أجر معلوم". أما القانون البريطاني فعرف الفندق بأنه "الفندق هو مكان يتلقى فيه المسافر الملتزم بخدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه".¹

¹ خالد بن عبد الرحمن آل دغيم ، الإعلام السياحي وتنمية السياحة الوطنية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2014، ص 24

² خالد بن عبد الرحمن آل دغيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 41

و بموجب هذا القانون يجب على الفندق أن يقدم خدمات المأوى والطعام والشراب إلى المسافرين القادرين على دفع ثمنها.

كما عرف الفندق على انه "وحدة اقتصادية، اجتماعية وفنية (نظام رئيسي مركب) يحتوي على أسرة لاستقبال الضيوف ويتألف من مجموعة من النشاطات الجزئية (أنظمة جزئية) أهمها: نشاط المكتب الأمامي، ونشاط التدبير الفندقي، والنشاط المالي، ونشاط الشراء، ونشاط الصيانة ونشاط الأمن التي تؤثر بعضها على بعض ويتأثر بعضها ببعض ويعمل بعضها مع بعض لتحقيق أهداف معينة أهمها: تقديم خدمات المأوى والطعام للأفراد مقابل أجر محدد".²

كما يقصد بمؤسسة فندقية " كل مؤسسة تمارس نشاطا فندقيا، كما يعد نشاطا فندقيا كل استعمال بمقابل للهياكل الأساسية الموجهة أساسا للإيواء وتقديم الخدمات المرتبطة به، وتتكون هذه الهياكل من مؤسسات إيواء يستأجرها الزبائن للإقامة فيها ولمدة معينة دون أن يتخذوها سكنا لهم".³

يمكننا أن نقدم تعريفا متكاملا وبسيطا للفندق يتمثل فيما يلي " هو المؤسسة التي تتوفر فيها جميع مستلزمات الراحة للضيف أو الضيوف الذين يقيمون فيها، مثل الإقامة الآمنة و المريحة، الإطعام، وسائل الترفيه والرياضة... الخ، وبذلك تشكل هذه المستلزمات منتج المؤسسة الفندقية".

وتتكون المؤسسات الفندقية مما يلي:⁴

- **الفنادق:** هياكل إيواء مهيأة للإقامة واحتمال إطعام الزبون.
- **نزل الطريق، الموتيل أو المحطة:** نشأ هذا المصطلح أصلا في الولايات المتحدة الأمريكية وهو عبارة عن هيكل إيواء مبني خارج المنطقة السكنية.
- **قرى العطل:** قرية العطل أو القرى السياحية هي مجموعة هياكل إيواء مبنية خارج المناطق السكنية وتوفر أجنحة سكنية ومنشآت ثقافية ورياضية.

1-حميد الطائي، "إدارة الضيافة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص54.

2-بلقاسم ماض، بحنان برجم، مستقبل التسويق الفندقي بالجزائر، ورقة عمل مقدمة، جامعة برج باجي مختار- عنابة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص50

3-وزارة السياحة والصناعات التقليدية الجزائرية، النشرة الرسمية لوزارة السياحة والصناعات التقليدية، رقم 2، الديوان الوطني للأشغال التربوية، الجزائر، 2011، ص5.

4-أيمن برنجي، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009/2008، ص91-92.

- الإقامة السياحية: هيكل إيواء يقع خارج المناطق السكنية في أماكن مشتركة تتمتع بجمال طبيعي خاص، تمنح الإيواء في منازل مجهزة بالأثاث.
- النزل الريفي: هيكل يقع خارج المناطق السكنية ويشمل على ستة (06) غرف على الأقل كما يقدم وجبة فطور الصباح.
- النزل العائلي: يشمل على (05) غرف إلى (15) غرفة ويوفر وجبة فطور الصباح على الأقل، غير انه يمكن تقديم وجبات الإطعام للزبائن أو يسمح لهم بإعدادها.
- الشاليهات: أو السكن الجاهز وهو هيكل معد لاستقبال الزبائن في المحطات البحرية أو الجبلية ويكون مؤثث أو غير مؤثث، ويؤجر حسب مدة الإقامة.
- المنزل السياحي المفروش: يؤجر المنزل السياحي المفروش أو المجهز والذي لا يفوق عدد الغرف فيه العشرة (10) لمدة أقصاها شهر.
- المخيمات: المخيم عبارة عن مساحة مهياة بالخيم أو الشاليهات، لضمان إقامة منتظمة للسياح بواسطة تجهيزات خفيفة يحضونها بأنفسهم أو تقدم لهم في عين المكان، كما يمكن أن توفر عربات التخيم المتطورة أو استقبالها.
- محطة الاستراحة: تقام محطات الاستراحة في طريق الرحلات السياحية لتمكين السياح العابرين أو المسافرين من الراحة.

ثانيا: خصائص الفندق: يتميز الفندق بعدد من الخصائص بينها كمايلي:¹

- ✓ يتكون الفندق من عدد من الأسرة لينام الأفراد بها ويرتاحوا.
- ✓ الفندق يعتبر نظام رئيسي مركب يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها طبيعة مميزة وخصائص مختلفة.
- ✓ الفندق عبارة عن وحدة اقتصادية متكاملة حيث تمارس نشاط الخدمات و الأنشطة الأخرى المتممة لتسويق المبيعات والأفراد.
- ✓ هناك خدمات مشتركة تسعى جميع الفنادق إلى تحقيقها من أهمها خدمات المبيت و الأكل للأفراد مقابل أجر محدد.

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

ثالثا: أهمية الفنادق

نظرا لأهمية الفنادق فإننا نجد أن عددها في المستوى العالمي وهذا خلال السنوات الأخيرة، و تكمن أهمية الفنادق في العناصر التالية:¹

✓ **1. توفير الخدمات للأفراد:** تعمل على تلبية الحاجات للأفراد والمتمثلة في خدمة الإيواء و غيرها من الخدمات، حيث أن الفنادق أصبحت تهتم بتقديم الحاجات الضرورية مثل المأكولات والمشروبات وتنظيف الملابس، المسابح والمحلات التجارية و الخدمات المصرفية و البريدية... الخ، فنجد أن الفنادق أصبحت لا تقتصر على المفهوم التقليدي للفندق وهو الإقامة فقط بل تتعداه إلى حاجات أخرى، وهي تعتبر من الأهمية القصوى لمستلزمات الحضارة الحديثة من أجل السماح بإقامة المسافرين و الأجانب وأصحاب الأعمال أو الاستجمام .

✓ **2. الحصول على الإيرادات والعملة الصعبة:** إن صناعة الفنادق تعتبر ركنا أساسيا من أركان السياحة و تعتبر أيضا مضخة للأموال في الاقتصاد الوطني وكذلك العملة الصعبة اللازمة لتنفيذ برامج التنمية، وتعتبر مصدر أساسي للحصول على الإيرادات الضخمة فنجد جارتنا تونس تعتمد بشكل رئيسي على هذه المداخيل وهذا حسب ما تشير إليه إحصاءات المنظمة العالمية للسياحة.

✓ **3. توفير فرص العمل:** إن الصناعة الفندقية تستوعب العنصر البشري بكثرة، وهذا بشتى المجالات و المهن، حيث أنها تعتبر مصدرا هاما للعمالة سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة فهي تحتاج إلى يد عاملة في الفنادق من أجل تسييرها وتشغيلها، كذلك نجد أن هناك نشاطات أخرى تقوم على هامش الصناعة الفندقية من شركات مقاولو البناء في مرحلة التجهيز للمطاعم وكذلك صناعات تقليدية وغيرها من المهن المكملة للصناعة الفندقية .

✓ **4. تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها وتطوير الصناعات المرتبطة بها:** تعمل الفنادق على تنمية البنية التحتية للمنطقة الجغرافية التي يتم إنشاؤها بها وهي: المحلات للتسوق و المطاعم... الخ المحاذية لها، زيادة على ذلك فهي تساهم بتطوير صناعات كثيرة الضرورية بنجاح ونمو المؤسسات الفندقية منها صناعات الغزل و النسيج و الأثاث وغيرها من مستلزمات الفندق و إضافة إلى ذلك أثرها على النقل والمواصلات والطيران و غيرها من الأنشطة الترفيهية الأخرى.

1قريشان فؤاد، لخصر بومرحب، واقع وتقييم جودة الخدمات الفندقية بفندق بويزة - تيارت - مذكرة ماستر تخصص تسويق، 2016/2015، المركز الجامعي تيسمسيلت، ص 75-80.

المطلب الثالث: ماهية جودة الخدمة الفندقية

تعتبر الخدمة الفندقية من بين العوامل التي تساعد الدول على جذب السواح وزيادة عدد الزائرين وهذا لما تتوفر عليه من قدرات وطاقت وموارد إقامة متعددة .

أولاً: مفهوم جودة الخدمة الفندقية**1_تعريف الخدمة الفندقية:**

تعرف أنها عملية مبادلة تقوم بها المؤسسة السياحية من موقعها بغرض تأمين راحة السياح والزائرين للمؤسسة أولاً وللبلد ككل. ويقصد بها ذلك النشاط الذي يرتبط بإقامة وإيواء وإعاشة النزلاء بصرف النظر عن وسيلة هذه الإقامة أو الإعاشة، وذلك بهدف إسعادهم وتحقيق رضاهم باعتبار ذلك أفضل طريقة لضمان استمرارية نشاطات القطاع السياحي وتنمية عائداته ، حيث يتشكل هذا النشاط من تداخل بين العميل وموفر الخدمة الذي يسعى لتحقيق مجموعة من المنافع للعميل¹.

وبصفة عامة: هي مجموعة من الأنشطة غير المادية التي تقدم من قبل إدارة الفندق والعاملين فيه الى الضيوف.

2_أنواع الخدمات الفندقية: تشمل ثلاث أنواع من الخدمات

- خدمات الإيواء.
- خدمات الطعام والشراب.
- خدمات إضافية كتأجير السيارات والخدمات البنكية ..

3_مميزات الخدمة الفندقية: تحتل الخدمة الفندقية موقعا متميزا في صناعة السياحة فبالإضافة إلى خصوصية

الخدمة تتميز بمواصفات خاصة تميزها عن باقي الخدمات وتتمثل في مايلي:

❖ **موسمية النشاط :** وذلك لاختلاف درجة وحجم النشاط السياحي من فترة زمنية إلى أخرى طول

العام، وارتباط ذلك بالظروف المناخية والطبيعية والاجتماعية لكل دولة ، وإقبال السائحين على

الإقامة بالفنادق في فترات معينة ومواسم محددة.

¹ أدهم وهيب مطر، التسويق الفندقي مبيع وترويج للخدمات السياحية والفندقية الحديثة ، الطبعة الأولى، دار مؤسسة رسلان ،سوريا ، 2014 ، ص38

- ❖ **إرتفاع نسبة الأصول الثابتة:** يعتبر العنصر المادي في النشاط الفندقية هو ذلك الجزء من المال المستثمر في الإنشاءات والتجهيزات الفندقية، ويمثل جانبا كبيرا من رأس المال المستثمر بالإضافة إلى نفقات أخرى كالتشغيل والعمالة وغيرها.
- ❖ **إنسانية النشاط:** يقوم النشاط الفندقية أساسا على استخدام العنصر البشري في تحقيق الأهداف العامة ، حيث يتوقف نجاحه على مدى كفاءة وقدرة هذا العنصر على تقديم الخدمات لجذب السائح والزائر ، كحسن المعاملة لتأدية الأعمال المطلوبة، مع توفر المقومات الشخصية كالأمانة والإخلاص في العمل والصدق.... ويعتبر العنصر البشري عاملا مهما لتفضيل فندق على آخر.
- ❖ **إختلاف طبيعة المنتج الفندقية:** يتكون المنتج الفندقية من عناصر أساسية وهي الإقامة والإطعام والترفيه بالإضافة إلى خصائص معنوية تحتاج إلى اللباقة في الأداء واللطف في المعاملة لتقديم الخدمة في أفضل صورة ممكنة.¹

وبالإضافة إلى كل هذه الخصائص فإن الخدمة الفندقية في حاجة إلى إدارة فعالة وتنظيم جيد .

ثانيا :جودة الخدمة الفندقية:

إن المفهوم الحديث للجودة في الخدمة الفندقية يرتكز على التكامل في تقديم جميع خدمات الفندق بنفس الجودة .
1_تعريف جودة الخدمة الفندقية:عرفها برايد على أنها المميزات الكلية للخدمة المقدمة للضيف ومدى ملاءمتها واحتوائها لتوقعاته(pride william 2006). وتعتبر الجودة أداة فاعلة لتحقيق التطور والتحسين المستمر لجميع أوجه العمليات الفندقية للاحتفاظ بالضيوف الحاليين وكسب ضيوف مرتقبين جدد والسيطرة على دائرة المنافسة، خصوصا مع تطور تقنية المعلوماتية.²

2_تقييم الضيف لجودة الخدمات الفندقية:بما أن الخدمات الفندقية تتضمن عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة ،فقد جرت محاولات جادة للتمييز بين جودة خدمات الفنادق مقارنة مع أنواع الخدمات الأخرى ،حيث يؤكد(Bodlender,j. A.1994) ان الضيف يعتمد على المعايير التالية لتقييم جودة خدمات الفنادق:

✓**التفرد:** أن تكون الخدمة متميزة وفريدة من نوعها.

✓**الاعتمادية:** ثقة الفرد واعتماده على مصداقية إدارة الفندق بنوعية جودة الخدمات التي تم الإعلان عليها.

¹ أدهم وهيب مطر، مرجع سبق ذكره، ص41-42

² موفق عدنان، عبد الجبار الحميري، رامي فلاح الطويل، التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن

2016، ص220

✓الجوانب الملموسة: كفاءة تقديم الخدمة من خلال الجوانب الملموسة مثل استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات الحجز والديكورات والأثاث ومظهر العاملين اللائق... الخ مما يساهم في تقييم جودة الخدمة.

✓الإستجابة: مدى توفر الرغبة والاستعداد لدى مقدمي الخدمة الفندقية لخدمة الضيوف دون تردد أو ملل في الوقت المحدد.

✓الكفاءة والمؤهلات: من خلال حصول العاملين على شهادات العلمية والخبرات العلمية.

✓الأمان: أي القدرة على توفير السلامة لضيوف الفندق سواء الأمان من السرقات أو الاعتداءات أو الحوادث.

✓سهولة الحصول على الخدمة: أي إمكانية الضيف من الحصول على خدمات الفندق المجانية مثل: المركز الصحي، برك السباحة، تنظيف الغرف... الخ.

✓الإتصال: بين إدارة الفندق والضيف عن طريق توفير المعلومات اللازمة أو عن طريق الإعلانات عن الفعاليات والخدمات التي تقدمها.

✓توسيع النشاط: كلما كان توسع لمؤسسة الفندقية وحضورها في السوق السياحي انعكس ذلك على جودة خدماتها¹.

المطلب الرابع: الإشراف الداخلي وتوقعات الزبائن في المنظمات الفندقية

يعد الإشراف الداخلي من بين الإدارات المسؤولة عن تحسين الصورة العامة للفندق وتعمل على بناء علاقات عمل بالتعاون والتناسق مع كافة الأقسام الفندقية من أجل نجاح الهدف العام له وهو إرضاء الضيوف.

أولاً: مفهوم الإشراف الداخلي بالفندق

إن إدارة الإشراف الداخلي مهمة بشكل أساسي مما عليها من مسؤوليات والتي تؤثر في نجاح عملية التشغيل الفندقي وتزيد من ربحية الفندق، يعرف الإشراف الداخلي على أنه "إدارة وتجهيز وتهيئة كافة ممتلكات المنظمة المخصصة لتوفير الضيافة بكفاءة وفاعلية"². ومن أهم مسؤوليات الإشراف الداخلي هي المشاركة الأساسية في العمل على رفع نسبة إشغال الغرف والمحافظة على استمرارها زيادة هذه النسبة عن طريق العناية بنظافة الغرف وترتيبها وصيانتها والاعتناء بالمعدات والخدمات المقدمة للضيوف بالغرف، فمهام هذا القسم والعاملين به كثيرة ومتعددة وكل هذه المهام تسعى إلى هدف واحد وهو تحسين الراحة والأمان والهدوء النفسي للنزلاء وإعطائهم

¹ موفق عدنان، عبد الجبار الحميري، رامي فلاح الطويل، مرجع سبق ذكره، ص225-226

² _ مصطفى يوسف، إدارة الإشراف الداخلي في الفنادق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص76

انطبعا وكأنهم داخل بيوتهم الخاصة لا في غرفة فندق, وإذا شعر النزيل بجو من الألفة مع الغرفة التي يسكنها، فهذا يعد مؤشرا على نجاح قسم الإشراف الداخلي في مهمته، وللعاملين في قسم الإشراف الداخلي العديد من المسؤوليات ويعد Housekeeper هو المسؤول عن هذا القسم, وله عدة مسؤوليات من أهمها¹:

- ✚ النظر في كل طلبات ومشاكل النزيل.
- ✚ العمل على إرضاء النزيل وإشباع جميع رغباته.
- ✚ توفير عنصر الأمان والراحة له.
- ✚ الاهتمام بالعنصر الجمالي وما يتطلبه من زهور وغيرها.
- ✚ التدريب على تفادي الحريق وكذلك التدريب على الإسعافات الأولية اللازمة.
- ✚ العمل دائما على توفير عنصر النظافة المطلوب واللائق.
- ✚ بث روح التعاون بين العاملين بهذا القسم.
- ✚ عمل جرد سنوي لمعرفة متطلبات القسم للعمل دائما على تجديده ليظهره بشكل لائق.
- ✚ الاهتمام بالصيانة.
- ✚ توفير المفاتيح وتأمينها لجميع الأقسام بالفنادق.

إن أهم الوظائف الإدارية التي تقوم بها إدارة الإشراف الداخلي باعتبارها إدارة وسطى في التسلسل الإداري والتنظيمي للفندق ، والتي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تتأكد بالقيام بها تلخص كمايلي:

1. تطوير الأنظمة واللوائح المعمول بها في القسم: يقوم مدير إدارة الإشراف الداخلي بتطوير الأنظمة واللوائح بالتعرف على التي تحتاج للتعديل والتغيير أو الإضافة وفقا للمتغيرات التي قد تحدث بالإدارة، أو خلق أنظمة جديدة للتطبيق والتأكد من التزام العاملين بها.
2. اختيار وتعيين العاملين بالإدارة: وتتم عملية اختيارهم من قبل الإدارة الطالبة للعاملين بعد تحديدها للوظائف المطلوب شغلها وعدد الأفراد المطلوبين لكل وظيفة وتحديد مهام وواجبات كل وظيفة والشروط المطلوبة لشاغلي الوظيفة، بعدها يقوم بالإعلان عن هذه الوظائف وتلقي طلبات التعيين وعرضها على إدارة الإشراف الداخلي التي بدورها تتفحص هذه الطلبات وإجراء مقابلات شخصية.

¹ _ المرجع نفسه، ص77

3. **تدريب العاملين:** رضا العميل وتقديم خدمة جيدة هو هدف الفندق والذي بالتالي هدف جميع الإدارات داخل الفندق، ولتحقيق هذا الهدف يتطلب أعمالاً كثيرة من ضمنها عاملين مديريين على أداء أعمالهم بمهارة جيدة، فكل إدارة تكون مسؤولة عن تطوير أداء العاملين بما يعمل برامج تدريبية داخل الفندق أو إرسالهم إلى معاهد خارجية للالتحاق بالدورات ذات العلاقة بطبيعة نشاطهم، والتدريب لا يقتصر على تدريب العاملين الجدد فقط بل تقييم العاملين الحاليين للتعرف على الأفراد الذين لديهم قصور في مهارات معينة وهم بحاجة إلى برنامج تدريبي لتحسين أدائهم المهني والوظيفي، إضافة إلى التطور السريع في المعدات والتكنولوجيا.

4. **الإشراف على العاملين:** إن أداء العاملين والتزامهم بشكل جيد وليد الإشراف الفعال من قبل الإدارة لذلك يتطلب منها تحديد المعايير المهنية وواجبات كل وظيفة والتأكد من استيعاب العاملين لها والتعرف على مشاكلهم ومساعدتهم على حلها وتقييم أداءهم ومناقشتهم لفترات معينة .

ثانياً: توقعات الزبائن لجودة الخدمة الفندقية

من المعروف أن الحكم على جودة خدمة المنظمات بصفة عامة هو توقعات العملاء التي تعد المحور الأساسي وذلك لأنهم يقارنون ما يريدون أو ما يتوقعون وما يحصلون عليها فعلياً، هذا ما يجعل المنظمات تتسابق بأداء خدماتها وفقاً لمستوى توقعات عملائها أو بمستوى أعلى منهم.¹ وتختلف إدراكات الضيوف لجودة الخدمة الفندقية، وهناك متغيرين مهمين يؤثران على إدراكات الضيوف وتتمثل في نمطية خدمة الضيافة، وتوقعات الضيوف، والفجوة بينهما هي المحدد الأولي لجودة خدمة الضيافة حسب lionard ,Zeithmal ,Parasurma

❖ **توقعات الضيوف:** فالضيوف هم الحكام الوحيدون على جودة الخدمة الفندقية، وهذا لأن توقع الضيوف للخدمة يؤثر على رضاهم وبالتالي تكون توقعات إدارة الفندق حرجاً جداراً، وقد صنف Losion توقعات الخدمة الفندقية في ثلاث مستويات:

أ_ **الخدمة الضرورية:** وهذا بوجوب محافظة العاملون في الخطوط الأمامية لمنظمة الضيافة على العمل حسب مقدار ساعات العمل اليومية، وتسجيل الضيوف عند وصولهم، وإعلامهم بتفاصيل الخدمة والاهتمام الكافي بالشكاوي، ويعتقد الضيوف أن هذه الخدمات ستتم تأديتها.

¹ _ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص518

ب- **الخدمة المتوقعة:** وهي الخدمات التي يتوقع الضيوف تقديمها من طرف مقدم الخدمة لتتم تكملة الخدمة الفندقية، وهذه الخدمات هي التي يحدث التنافس فيما بين تنظيمات الضيافة كمثلاً: خيارات الدفع والحجوزات، المعلومات المتعلقة بالخدمات الفندقية والتسهيلات المادية.. الخ، وهي مهمة جدا كونها تميز منظمة ضيافة عن أخرى والتي يقوم الضيوف بمقارنتها.

ج- **الخدمة الاختيارية (الخدمة المرغوب فيها):** والتي يعتبرها الضيوف منحا إضافية تعزز قيمة زيارتهم وتساهم هذه الخدمات أيضا في اكتساب وامتلاك ميزة تنافسية لمنظمة الضيافة.

أما بالنسبة إلى **نمطية الخدمة الفندقية** فهي علامات مميزة يبينها مقدمو الخدمات وتتغير بتغير توقعات الضيوف واستجابة التنظيم لمثل هذه التغيرات¹.

إن جودة الخدمة استنادا إلى ما ذكر من أبعاد لها تعد أكثر من مجرد المخرجات التي تتولد عن الخدمة، فهي تشتمل على الأسلوب الذي تقدم به الخدمة والموظفين والتسهيلات المادية أيضا، ومن ثم فإنه اذا ما استطعنا القول بأن جودة الخدمة هي مقابلة توقعات العميل أو تجاوزها، فإن جودة الخدمات الفندقية لها أبعادا ثلاثة هي²:

✓ **الجودة من وجهة نظر طالب الخدمة:** وذلك فيما كانت الخدمات المقدمة هي المرغوبة والمتوقعة قبل الحصول على الخدمة.

✓ **الجودة من وجهة نظر المختص أو المهني:** وهي فيما إذا كانت الخدمات تقابل حاجات النزلاء، وفيما إذا كان الكادر الفندقي قد تم اختياره بدقة وتدريبه باستمرار.

✓ **الجودة من وجهة نظر الإدارة:** وهي تمثل استخدام أفضل الموارد وتقديم أقصى الجهود الممكنة من أجل مقابلة حاجات النزلاء.

ثالثا: أهمية أفراد الاتصال في تحديد جودة الخدمة الفندقية

إن جودة الخدمات وانعكاساتها على العملاء سمة ظاهرة في مختلف القطاعات العامة وفي قطاع الخدمات الفندقية على نحو خاص، حيث تسعى الفنادق إلى توفير وتقديم خدمات مختلفة ومتنوعة كالإقامة

¹ - بوبكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص 26

² - محمد أحمد محرز، أثر المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية،

العدد 3، المجلد (36)، سورية، 2014، ص 171

والإطعام وخدمات أخرى، إلا أنه في معظم الحالات تتسم الخدمة بعناصر وخصائص منها اللاملموسية وعدم القابلية للتخزين فضلا خاصيتي التباين والتلازم، حيث هذه الخصائص من ناحية أخرى تمثل التحديات والمشاكل التي تواجهها الجودة، فالإقامة في الفندق غالبا ما تكون بمثابة أداء وليس مجرد شراء شيء معين.¹ وعلى هذا الأساس لا يوجد حكم قاسي على الخدمات الفندقية فالعميل أو النزيل لا يستطيع أن يجرب الخدمات التي ستقدم له حتى يتمكن من التقييم الصحيح، والتلازم بين الإنتاج والاستهلاك يوجب أن تحصل التعاملات التجارية من جهة و الإطار الوظيفي لفرد الاتصال من جهة أخرى، مما يؤدي إلى التباين والاختلاف في التعاملات وهذا العنصر يظهر في مستويات أداء لأفراد الاتصال وهنا يعد الانسجام مشكلة حقيقية يصعب معالجتها نسبيا ذلك لأن الأداء البشري يصعب حصره ضمن معايير قياسية صارمة، لكن تظهر أهمية ذا العنصر في :

- ❖ يمكن القول أن موظفي أفراد اتصال الفندق والمنظمات الخدمية بشكل عام يعدون جزءا من نجاح الخدمات الفندقية وأن أي فندق يتوجب عليه أن يدرك تماما بأن مستخدميها يمثلون حلقة الوصل الدقيقة التي تربطه بالنزيل، كونهم مصدر الاتصال المباشر مع الزبون وتفاعله المستمر معه.
- ❖ إن أفراد اتصال الفندق يعتبرون كأحد الخصائص الأساسية للخدمة فضلا عن اعتبارهم ضمن أساليب الترويج الداخلي الذي هو الشكل الثاني من أشكال الترويج الذي يعني جميع النشاطات الترويجية التي يمارسها أفراد الاتصال داخل الفندق والتي تبدأ من الاستقبال حتى آخر لحظة من تقديم خدمات مغادرته.
- ❖ تكمن مسؤولية أفراد اتصال المنظمات الخدمية والفندقية في تنفيذ وتحقيق التزامات الحجز الفندقية، تأمين أقصى درجة ممكنة من الرضا والارتياح للنزلاء، وهذا ما يؤدي إلى زيادة معدل احتمالية تكرار الزيارة.
- ❖ إن تحديد وتعيين الخدمات التي تلي رغبات النزلاء هي خطوة مهمة وأساسية ولكنها لن تمكن الفندق من قطع شوط طويل ما لم يكن الإطار الوظيفي الذي يتمتع بقدرات واتجاهات إيجابية، ومرونة عالية لتحقيق هذا الدور وإنجازه بالشكل الأمثل.
- ❖ إن رضا وارتياح النزلاء مرتبط برضا أفراد الاتصال، بحيث أن تحقيق مستوى عالي من الرضا عند أفراد الاتصال ينعكس بشكل أو بآخر على رضا النزلاء مما يتطلب من الإدارة تحفيزهم وإفهامهم بأن هذه

1أسعد حماد أبو رمان، أبي سعيد الديوه، التسويق السياحي والفندقي، دار حامد للنشر و الطباعة، مصر، 2000، ص265.

الأعمال تعد من أهم الأعمال التي تؤدي إلى كسب واحترام المجتمع ففي البلدان الأوروبية والأمريكية يكون الحصول على وظيفة عامل في الفندق أو المطعم من أصعب الأعمال لأنها تحتاج إلى مواصفات ومهارات لا تتوفر عند الكثير من الأفراد.

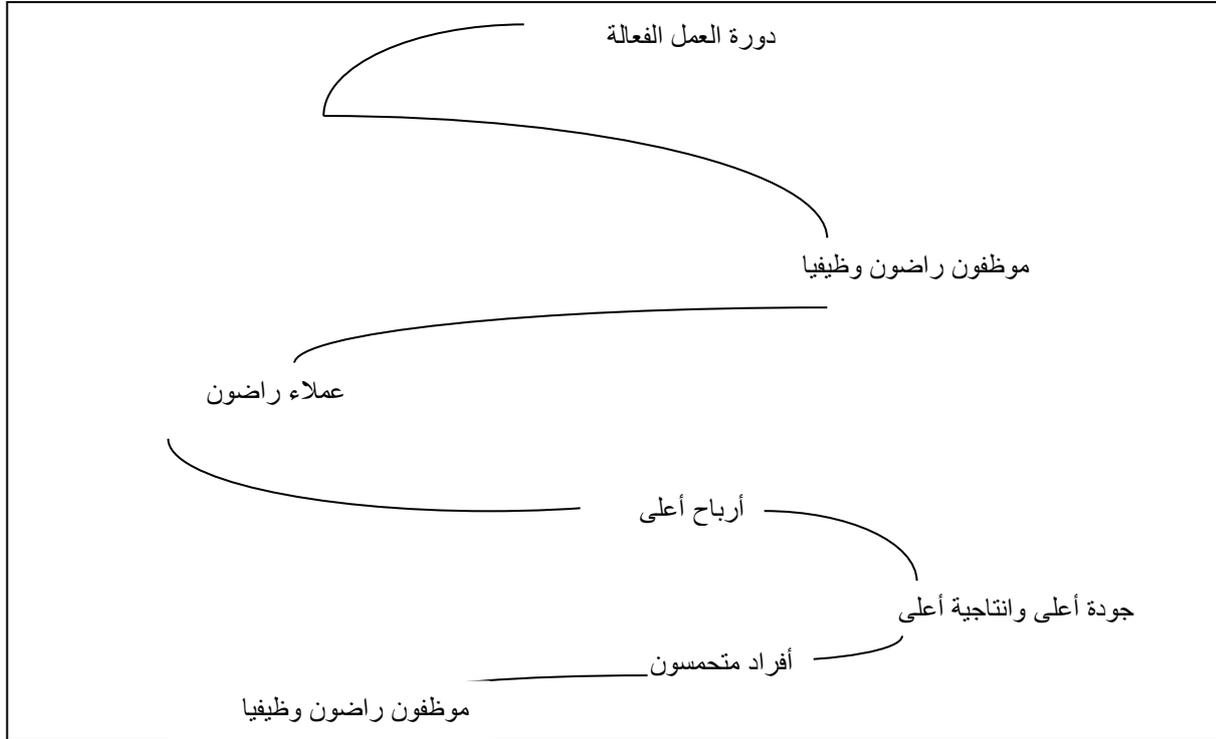
المطلب الخامس: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات الفندقية.

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر على اعتناق مبدأ إدارة الجودة والتي أعطت أهمية للعمليات الداخلي والخارجي على حد سواء، وعلى هذا تبنت العلاقة الموجودة بين الجودة ورضا الموظفين ثم رضا العملاء.

من المعروف في السابق أن العديد من تصورات متخصصي التسويق عن الجودة والتي كانت _حسب بيرقرز ورفيق_ غير ذات جدوى، حيث كان التمييز من طرف الأكاديميين المهتمين بالتسويق من فئتين رئيسيتين وهما:

الجودة الفنية التي تمد العميل بالحل الفني و **الجودة الوظيفية** تقدم العناصر الإضافية التي تؤثر على خبرات العميل أثناء تواصله مع المورد والعميل، وهذا التمييز غير مجد بشكل عام، وهو أمر واضح من فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومضامينها. فالعملاء الداخليون يحتاجون إلى إشباع احتياجاتهم مثل العملاء الخارجيين، ويؤدي هذا الإشباع إلى تعزيز الحافز لدى الموظفين على العمل والحفاظ عليهم، ويهتم التسويق الداخلي بدوره على الجانب الداخلي، فسلسلة التسويق الداخلي تتميز بالبساطة وهي تقوم انه عندما يكون الموظفون راضين فإنهم سيكونون متحمسين، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى أعلى جودة وإنتاجية فينتج عن ذلك عملاء راضون وأرباح أعلى.

والشكل التالي يمثل : الشكل (2_7) يمثل دورة العمل الفعالة للتسويق الداخلي



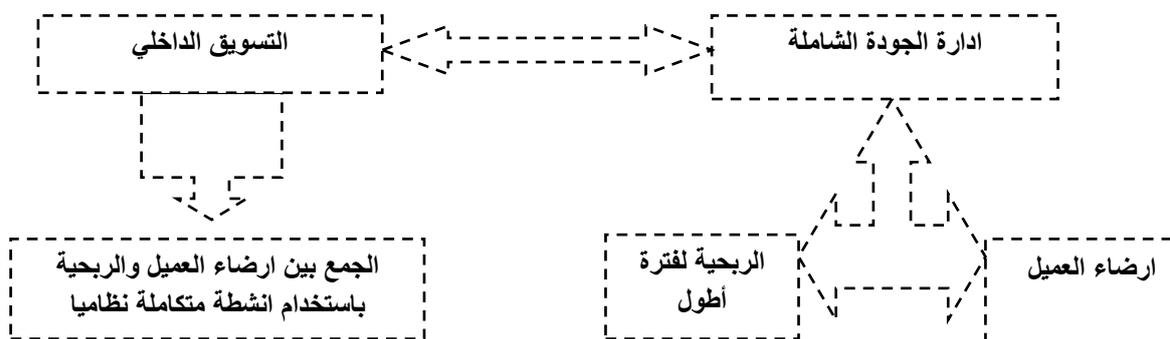
المصدر: بيرقز أحمد, محمد رفيق, التسويق الداخلي, ص 133

من الملاحظ أنه يتطلب من إدارة التسويق الداخلي أن تنظر على أن المنظمة تمثل سوقا وتوجد بها سلسلة توريد داخلية تتكون من موردين وعملاء داخليين , وينبغي لها أن تكون في أفضل وضع للوصول إلى الجودة المرغوبة إرضاء للعملاء الخارجيين, ويؤدي تنشيط عمليات التفاعل بين المورد والعميل الداخليين مع كل تكرار إلى تحريك المنتج/ الخدمة بطول سلسلة التوريد إلى أن تقترب من العميل النهائي, و كلما زادت درجة رضا الموظفين, زادت إمكانية الحصول على رضا وولاء العملاء الخارجيين, ويؤدي إرضاء العملاء وإسعادهم إلى زيادة النتائج والفوائد المصاحبة¹.

يعمل التسويق الداخلي على وضع أنشطة تسويقية داخلية فهو يربط بين العملية الداخلية للجودة والعميل الخارجي, فهو بمثابة القوة الدافعة في تحقيق الأهداف الأساسية للجودة والكفاءة والفاعلية والولاء والربحية.

¹ _ بيرقز أحمد, محمد رفيق, مرجع سبق ذكره, ص 134

الشكل (2_8) يمثل عمل فكرة ادارة الجودة الشاملة والتسويق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبتين, اعتمادا على بيرقرز أحمد, محمد رفيق, التسويق الداخلي, ص 135

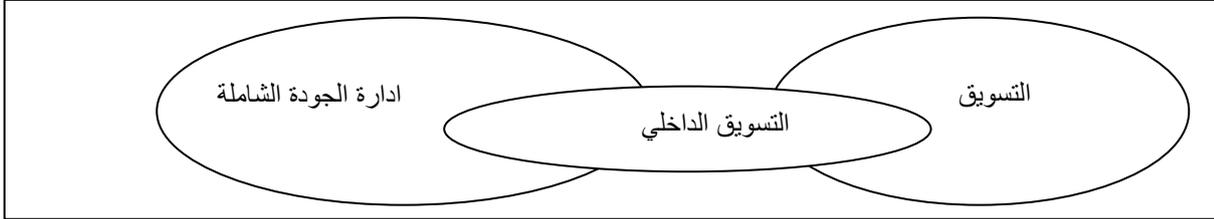
من خلال الشكل نرى أن باعتبار أن الفكرة الناشئة لإدارة الجودة الشاملة أنها ترضي العميل وتطمح للربحية لوقت طويل، فالتسويق الداخلي يقوم على الجمع بينهما لذا يمكن أن يكون له أثر كبير على المنظمة بتسهيل الدافع والحماس للموظفين اتجاه الوعي بالجودة ومنه الوعي بالعملاء, وبذلك فان المنظمة بتنظيمها وتحسين العلاقات الداخلية وتحقيق الرضا و الإشباع الوظيفي يمكنها أن تقلل التكاليف وأن تزيد الأرباح وترفع من الأداء التنافسي، وبذلك يمكن للتسويق الداخلي أن يساعد على:

- تكامل كل الوظائف وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفعالية.
- تحفيز العاملين نحو إدراك الجودة وإدراك أهمية خدمة العميل.
- تحسين أداء العلاقات الداخلية التي تمر عبرها تسليم الخدمة للعميل النهائي.

تركز إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتج/ الخدمة, والتسويق بدوره يركز على السوق, والتسويق الداخلي ينطلق من منظور أكثر شمولاً واتساعاً كون كل الوظائف والعلاقات الداخلية والخارجية أمر ضروري لتنفيذ الأعمال فهو يساعد إدارة الجودة الشاملة في البحث عن تحسين الجودة عبر تجميع الموظفين لمزيد من التحسين المستمر وبهذا الربط كل الأفراد يضعون على قمة أولوياتهم التحسين المستمر للجودة حسبما يطلبه العملاء, بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة تعمل كوكالة توصيل داخلية, والتسويق كوكالة تسويق خارجية , بينما يكون التسويق الداخلي هو المسؤول عن تسيير الرابط¹.

¹ نفس المرجع, ص 136

الشكل (2_9) يمثل التسويق الداخلي كرابط



المصدر: بيرقز أحمد, محمد رفيق, التسويق الداخلي, ص 136

بناء على ما تقدم يمكن القول أن التسويق الداخلي يعمل كفلسفة إدارية تقوم على بناء علاقة تبادلية بين الجودة والتسويق الخارجي، بإجراء عمليات تبادل مناسبة وإقامة علاقات فيما بين الموظفين، والمنظمات تستطيع أن تمزج وجهة نظر العميل بعملية الجودة، كما يقوم التسويق الداخلي على إدراك أن هناك علاقات وروابط بين جودة المنتج أو الخدمة ورضا العملاء والعلاقات بين الموظفين والربحية، والتنسيق بين الأنشطة الداخلية والخارجية مهم لتحديد متطلبات الموظفين والتأكيد عليها، ويساعد للوصول لرضا العميل الخارجي بالتركيز على الجودة الداخلية والتحسين المستمر (التركيز على الكفاءة والفاعلية)¹.

¹ بيرقز أحمد, محمد رفيق, المرجع السابق, ص 139

خلاصة الفصل:

كتكملة لهذا الفصل الذي عرضنا من خلاله كل ما يتعلق بجوانب جودة الخدمة والتي أصبحت ملاذ جل المنظمات الخدمية، والتي تعمل على تحسينها بوضع عدة معايير لها من أجل كسب رضا وولاء الزبائن، وباعتبار أنه توجد هناك جودة خدمة داخلية التي ترتبط بإشباع رغبات الموظفين و التركيز على العلاقات التنظيمية والاتصالات الداخلية، فقد عرشنا بحكم الدراسة التطبيقية على جودة الخدمة الفندقية و أهميتها في صناعة النشاط السياحي، وبالتالي يمكن ربط نشاطات التسويق الداخلي مع جودة الخدمة، وهذا ما حاولنا التطرق إليه من خلال توضيح علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة كختم للفصل الثاني والذي يكون تمهيدا لما سنتطرق إليه في الفصل الثالث والدراسة الإحصائية للمتغيرين.

تمهيد:

من خلال ما سبق من المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها حول التسويق الداخلي وجودة الخدمة والتي وضحنا ملامح بعض المفاهيم لهما والعلاقة التي تربط بينهما، وتبين أن للتسويق الداخلي دور هام وفعال في تسهيل من مهمة الجودة وتحسينها، ويعمل على تنمية الثقافة التنظيمية للمنظمة لتعزيز مبدأ التعاون بين أفراد المنظمة وتحقيق أهدافها، وفي هذا الفصل سنحاول إبراز مدى فعالية التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات من معرفة أبعاد متغير التسويق الداخلي بالتركيز على موظفين فندق ملاس ، وأبعاد متغير جودة الخدمة والذي توجه إلى ضيوف الفندق الوافدين بإيجاد علاقة الترابط بينهما، وفي هذا السياق سنتطرق إلى ما يلي:

- ✓ الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة على فندق ملاس بتسمسيلات.
- ✓ الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.
- ✓ تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة على فندق ملاس بتسمسيلت

مع التطورات الحاصلة في الوقت الراهن في مجال التنمية السياحية و النهوض بقطاع الفنادق ، يلجأ فندق ملاس الواقع بولاية تيسمسيلت بالعمل على إبراز موقعه بالتركيز على أهمية العلاقات الداخلية للعاملين، مع الاهتمام بجودة الخدمات التي يقدمها إلى ضيوفه والسعي إلى رضاهم، ولتحقيق ذلك وجب على الفندق تبني إستراتيجية مثلى تؤهله بالظفر لما تم تسطيره من أهداف وتفعيلها على الواقع.

المطلب الأول: تقديم عام لفندق ملاس Mellasse بتيسمسيلت

أولاً: نشأة وتطور فندق ملاس بتيسمسيلت

تأسس فندق ملاس بتاريخ جويلية 2017 من قبل مالكة الحالي بلقراوة العربي، تعتبر مؤسسة خدمية تابعة للقطاع الخاص، يصنف الفندق لصنف (4) أربع نجوم، وذلك لاحتوائه على الخدمات والتجهيزات التي جعله يصنف للنحمة الرابعة ويحتوي عامة على: المبيت، الإطعام، قاعة للحفلات، قاعة للمؤتمرات والاجتماعات، قاعة رياضة، قاعة للتدليك، صونا SAUNA، حمام، مسبح، حظيرة للسيارات.

قام المستثمر "بلقراوة العربي" ببناء هذا الفندق الفخم بهذا الحجم الكبير والذي يحتوي على ثلاث طوابق بفخامة وتجهيزات عالية الجودة، وهو متواجد على مستوى الطريق الوطني رقم 14، بحي علي باي 04 سكن.

ثانياً: التنظيم الهيكلي لفندق ملاس بتيسمسيلت: الهيكل التنظيمي للفندق يمثل البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي له والذي يبين التقسيمات التي تكون بين مختلف الوحدات الموجودة داخله.

يعرف الهيكل التنظيمي للفندق بأنه "بناء هرمي يعكس ترتيب الأقسام الفندقية في حالة السكن، وينتج أفضل الظروف لتدفق الحياة في مختلف أقسام الفندق عن طريق تطبيق نظم العمل وأساليبه وإجراءاته، كما أنه يوضح العلاقات بين أقسامها وشبكات الاتصال فيها أي التركيب الداخلي للفندق"¹.

وفندق ملاس بتيسمسيلت بدوره يحتوي على هيكل تنظيمي يحكمه²

¹ - مصطفى يوسف، إدارة الإشراف الداخلي في الفنادق، مرجع سبق ذكره، ص26

² - تنظر إلى صفحة الملاحق ملحق رقم (1) ص 129

المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من طرف فندق ملاس: يسعى الفندق لتقديم عدة خدمات تتماشى وفقا للأهداف المسطرة والتي على رأسها توفير الراحة للضيف وإرضائه على النحو الذي يرغبه فيه.

أولا: الخدمات الأساسية للفندق

1- خدمة الاستقبال: للفندق بهو لاستقبال الضيوف يتسع بمساحة لا بأس بها، مجهزة بكافة اللوازم المادية الملموسة التي تعطي انطبعا للضيوف لأول وهلة من دخول الفندق، ويتم التركيز على هذه الخدمة لما لها من أثر على إدراك الضيف سواء كان بالإيجاب أو بالسلب. فقسم الاستقبال يقوم بالترحيب والقيام بالعمليات اللازمة نحو الإقامة وتنظيم الخدمة وتحديد الغرف للضيوف، إضافة إلى استلام البريد والتلغراف والتلكس الخاص بهم والحجز لطلباتهم وتسليم مفاتيح الغرف.

2- خدمة الإيواء: كما ورد سابقا أن الفندق يحتوي على 112 سرير، به 48 غرفة و13 جناح حديث التجهيز وواسعة ومختلفة في التجهيز بجميع وسائل الراحة اللازمة للبقاء بشكل مريح، و بالنسبة للسعر فهو حسب طلب الضيف ونوعية الغرفة وحسب المواسم والعرض والطلب فالأسعار تختلف من غرفة عن أخرى نذكر منها كالتالي:

أ_ 07 غرف بسرير واحد بسعر 7500 دج للغرفة الواحدة، وتحتوي على مختلف اللوازم كشاشة تلفاز مزودة بالويفي، ثلاجة، حمام واللافت للانتباه هو السجادات التي تحتوي عليها كل الغرف مرفقة مع ملصقة تبين وجهة القبلة للصلاة.

ب_ 10 غرف بسريرين بسعر 8500 دج للغرفة الواحدة، وتحتوي أيضا على التجهيزات السابقة الذكر وسعرها يختلف عن الأولى.

ج_ 03 غرف SUITE VIP وتختلف عن ماسبق كونها تتسع عنهما وتحتوي على أريكة صنف clic clac

والمميز في هذه الغرفة هو أنه يمكن تقديم الطعام داخلها لاتساعها بطلب من الضيف.

د_ 01 غرفة جناح ملكي présidentielle مجهز بكل أريحية وفخامة مخصص للطبقة الراقية ورجال الأعمال والسياسيون.

ذ_ 22 غرفة suite أخرى.

3. خدمة الإطعام: يحتوي الفندق على مطعم كبير مجهز ويتسع لـ 160 مقعد، وإضافة إلى المطبخ الذي يحوي على تجهيزات حديثة لتحضير الوجبات للضيوف، إضافة إلى المخزن الذي به المواد الضرورية على حسب ما تحتويه اللوائح فهو يتميز بفن طهي متنوع.

ثانيا: الخدمات التكميلية للفندق:

يقدم الفندق تشكيلة من الخدمات إضافة إلى الخدمات الأساسية السالفة الذكر، وهذه الخدمات مترابطة فيما بينها تعتبر مكملة للخدمة الجوهر لأنها تشبع حاجات ثانوية للضيف وعن طريقها يمكن أن يتميز الفندق عن غيره، ويمكن عرض الخدمات التكميلية لفندق ملاس كما يلي:

1. خدمة الانترنت: وتعتبر هذه الخدمة مجانية لكل المتعاملين مع الفندق، والتي تسمح استخدام الويفي في كل الأوقات وغير محدودة.

2. خدمة المقهى: وهو مجهز لما يمكن أن يستفيد منه الضيف برغبة منه والذي يوجد به شرفة مطلة على الخارج بوجود أفراد متخصصين لاستقبال الضيوف.

3. الحجز الإلكتروني: و يتم الحجز الإلكتروني في الفندق إما عبر الهاتف التالي: 0213(0)46 56 09 32 أو عبر رقم الفاكس: 06 04 56 46 (0)213 fax/ أو عبر البريد الإلكتروني التالي:

E_MAIL/ hotelmellasse@gmail.com

4. الفوترة: يقوم الفندق بإعداد الفواتير ومراجعتها للتأكد على الخدمات المقدمة لتسليمها للضيف وهذا ما يوحى إليه بالوضوح في التعامل.

5. الأمان: وهذا بوجود أعوان أمن للحراسة أثناء الليل وأطراف النهار، لتوفير الأمان والارتياح لعدم حدوث أي حوادث تؤدي بعدم الراحة والشعور بالخوف.

6. الدفع: يستخدم الفندق خدمة الدفع الإلكتروني بحيث يحتوي على جهاز لبطاقات الدفع المسبق وتستخدم فيه عدة بطاقات.

7. **المعلومات:** لإمداد الزبائن كل المعلومات اللازمة التي يريدها، يوفر الفندق كاتالوجات، والتواصل الدائم مع مستخدمي موقع التواصل الاجتماعي "الفييس بوك" على الصفحة التالية:

<https://www.facebook.com/HotelMellasse-Tissemsilt>

ولإشارة أن هذه الخدمات التكميلية تتغير وتتطور، فيإمكان الخدمة التكميلية أن تصبح أساسية، وذلك حسب ما يرغبه الزبائن. والشكل التالي يبين زهرة الخدمة التي إستنتجناها من الخدمات الأساسية و التكميلية:

الشكل (3_2): زهرة الخدمة لفندق ملاس



المصدر: من خلال ملاحظة الطالبان، واعتمادا على مرجع حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات

المطلب الثالث: مزيج وأبعاد المنتج الخدمي لفندق ملاس بتسمسيلات

يمثل المزيج الخدمي كل الجهود التي تقوم بها المنظمات الفندقية لتلبية احتياجات ورغبات الضيوف المستهدفين عن طريق تصميم وتقديم خدمات تتفق في نوعها وجودتها مع ميولات الضيوف.

أولاً: مزيج المنتج الفندقي بفندق ملاس بتسمسيلت

يعتبر مزيج المنتج كافة المنتجات/ الخدمات التي تقدمها المؤسسة الواحدة للسوق، وخطوطه هي مجموعة المنتجات التي تقدم وترتبط كل منها بالآخر، سواء يكون لها خصائص متشابهة أو أنها تشبع حاجات معينة أو تباع لنفس الفئة من المستهلكين أو يتم توزيعها لنفس منافذ التوزيع. ويرى "Loveloock" أن المزيج الخدمي هو جميع الخدمات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها، تسويقها في فترة زمنية معينة¹، ومزيج المنتج الموجود في فندق ملاس يحتوي على مزيج من السلع والخدمات وان غلب عليها الطابع الخدمي والتي تتمثل في الخدمات الأساسية والتكميلية السابقة الذكر.

ثانياً: تمييز مزيج المنتج الفندقي: يقوم فندق ملاس بتسمسيلت بتمييز منتجاته لكي يكسبها ميزة مغايرة عن غيره من الفنادق الموجودة في نفس الولاية ويستخدم ما يلي:

1. الاسم التجاري: ويتألف من كلمة مختصرة تتألف من أربعة أحرف والتي يمكن التلفظ بها بسهولة "ملاسل Mellasse" وهي كلمة مستمدة من أعماق عرش عائلة المالك التي أراد أن تكون له تسمية الفندق لها علاقة بجذور العائلة.

2. العلامة التجارية: و التي تأخذ شكلاً مستمداً من الاسم "ملاسل" بوضع تصميم ملحوظ عليه على النحو التالي:



3. الشعار التجاري: يعتمد فندق "ملاسل" على جملة يستخدمها دائماً كشعار له والمتمثلة فيما يلي: "فندق ملاسل مفخرة ولاية تسمسيلت"

4. تغليف المنتج: ونقصد به النشاطات المتكاملة التي يقدمها الفندق على شكل برنامج المبيت، ففندق "ملاسل" يتخذ هذه السياسة بتقديم للضيوف برنامج وقت إقامته. إضافة إلى الجولات التي ينظمها خارج الفندق وبالتحديد إلى المناطق السياحية الموجودة بالمناطق المجاورة للولاية كغابة المداد، وغابة بوقايد، وحمم سيدي سليمان...إلخ.

¹ - Lovelocke, I, JOCHER, **MARKETING SERVICES**, PAR PEARSON Edition France, P128.

ثالثاً: أبعاد مزيج المنتج الفندقي: لا يقتصر المزيج على التنوع فقط في الخدمات التي يقدمها الفندق، بل يفوق إلى وجود أبعاد لهذا المزيج الذي يمكن أن يوضح أكثر مسعى الفندق بصورة دقيقة عن الخدمات ومدى ارتباطها ببعضها، وتتمثل أبعاد فندق "ملاص" فيما يلي:

1. الاتساع: ويشمل عدد الأنواع لكل منتج في الخط الواحد، فخدمة الإطعام مثلاً تحتوي بدورها على عدة خدمات كتقديم وجبات تقليدية، أو عالمية إما للضيوف المتواجدين بالفندق، كما تعمل على إشهار الأطباق المميزة التي يحتويها الفندق إلى العائلات خارج الفندق للاستفادة من خدمات الإطعام.

2. العمق: ويكمن في عدد الوحدات المنتجة في كل خط إنتاجي، مثلاً الفندق يقدم خدمة الإيواء ومن خلالها تقدم عدة خدمات متعددة باختيارات الضيوف كنوع الغرف الموجودة والمزودة بعدة تجهيزات مختلفة السعر والتجهيز، فالضيف له حرية اختيار المبيت في الغرفة التي تناسب مع متطلباته.

3. تناسق المزيج (الارتباط): وهو الانسجام القائم بين مختلف خطوط الإنتاج، ففندق "ملاص" من خلال خدماته يحاول تحقيق الراحة للضيوف بالتنسيق بين خدمة الإيواء بتوفير الغرف المناسبة لهم وبين خدمة الإطعام وذلك بتصميم برنامج لتقديم وجبات الفطور والعشاء، وبدورها الخدمات الأخرى كخدمة الاستقبال و الفوترة، وخدمة الدفع والمعلومات كلها تكون مرتبطة ومنسجمة فيما بينها فكل هذا الارتباط القائم بين الخدمات يؤدي لتقديم خدمة متكاملة و بصورة جيدة .

والجدول التالي يمثل ملخص للمزيج التسويقي الموجود داخل فندق ملاس بتسمسيلات:

الجدول رقم (3-1): يمثل المزيج التسويقي الفندقي لفندق ملاس . تيسمسيلات

عناصر المزيج التسويقي	
1 - الخدمة الفندقية	وتتمثل في مجموعة الأعمال التي يقدمها فندق ملاس تيسمسيلات للضيوف من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتقديم التسهيلات المطلوبة وتمثل في: خدمات الإيواء - خدمات الأطعمة والمشروبات . خدمات التسلية والترفيه . الخدمات التكميلية المساعدة : كخدمات الهاتف والانترنت ومواقف السيارات
2 - التسعير	ويؤدي دور أساسي في قرار الشراء ويتم تحديد سعر خدمة الإيواء في فندق ملاس على أساس التكلفة وذلك بإضافة نسبة محدودة هامش ربح للتكاليف الكلية. وتسعير المبيت يبدأ من 7500 دج إلى ما فوق حسب نوع الخدمة.
3 - الترويج	ويقوم الفندق بالتعريف بالخدمات التي يقدمها بالاعتماد على عناصر المزيج الترويجي من خلال - الإعلان الفندقي: وذلك عن طريق تعريف الضيوف بخدماته من حيث النوع ومستوى الجودة والمواعيد وذلك لتكوين صورة ذهنية عن الخدمات الفندقية. - البيع الشخصي: عن طريق الاتصال المباشر مع الضيف
4 - التوزيع	و يتم بصورة مباشرة أو عن طريق الهاتف، الفاكس، الحضور الشخصي، عن طريق الحجز الإلكتروني و الانترنت أو بصورة غير مباشرة بالاعتماد على وكالات السفر والسياحة الموجودة عبر الولاية التي تقوم بتوجيه الضيوف للفندق.
5 - عملية تقديم الخدمة	و هي التفاعلات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة والاتصال بين مقدم الخدمة والعميل بداية من المكتب الأمامي (الاستقبال) حتى الدخول إلى الغرفة وتمثل مختلف العمليات في الفندق في: استعمال الوسائل التكنولوجية كالبطاقات الذكية للدخول للغرف والمساعد الآلية...
6 - البيئة المادية	فغالبا ما يتخذ الزبائن من البيئة المادية دليل على جودة الخدمة وتشمل المظهر العصري الخارجي للفندق والأثاث والديكور في بهو الفندق وأثاث الغرف والزخارف.
7 - الجمهور	وهم القائمون على تقديم الخدمة و نجد - الجمهور الداخلي: وهم العمالة الموجودة في الفندق رئيس المشرفين ، مراقب الخدمة، مراقب الطعام والشراب ،مراقب المبنى ،رئيس الطهارة ، مدير العلاقات العامة والعديد من الموظفين و الموظفات في الاستقبال والإداريين والعاملين في الخدمات العامة وخدمات الغرف. - الجمهور الخارجي: ويتمثل في مستخدمي الفندق (الزلاء) المستخدم المحلي والمستخدم الأجنبي (تجاريون، عابرون، رياضيون، ثقافيون...)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الملاحظة خلال الزيارة الميدانية للفندق.

المطلب الرابع: مساهمة الأفراد في رفع نوعية الخدمة في فندق ملاس بتسمسيلات

يعمل فندق "ملاس" جاهدا للوصول إلى أهدافه من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الأفراد هم محور النجاح والتقدم، وهم أيضا العنصر الذي يعول عليه لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتقديم الخدمة بمستوى عالي من الجودة.

أولا: تحفيز إدارة الفندق للعاملين:

تتنوع الحوافز وتتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المنظمة، فإدارة فندق "ملاس" تعمل على التأثير على سلوك العاملين من خلال إشباع حاجاته وبالتالي تحدد درجة رضا الفرد عن عمله وتجعله يحس بالاستقرار ومنه يقدم جودة في الأداء و الإنتاجية، فالعاملون يسعون دائما للحصول على الشئ والتميز، ويكون التحفيز من طرف الفندق إما بتحفيز مادي بوضع مكافآت مادية تختلف حسب العمل المكلف به من قبل الموظف تقديرا للابداع الذي منحه في تأدية عمله لأنه بذلك يكون قد ساهم بتحقيق ميزة تنافسية للفندق.

ثانيا: الصلاحيات المخولة والحرية الممنوحة للعاملين:

وتعد هذه الطريقة من أهم ماتتخذها إدارة الفندق، لأنها تعتبره أمر ضروري من أجل ترك حرية التصرف للعاملين أثناء تقديمهم للخدمة، لأن المشاركة في عملية اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات تؤدي لخلق الإبداع والابتكار، ولا يكون هذا إلا باختيار الموظفين الأكفاء الذين يعتمد عليهم، وبالرغم أن الفندق لا يزال في خطواته الأولى باعتباره حديث النشأة إلا أنه حسب ملاحظتنا للسياسة التي يتخذها، هو تبنيه للعلاقات التنظيمية داخل الفندق وتعزيز الاتصالات الداخلية من أجل تحسين الجودة الداخلية ومن ثم الوصول للجودة الخارجية.

ثالثا: تدريب العاملين وتطوير البرامج :

بالرغم من وجود موظفين ذات مستوى عال من المعرفة، فالإدارة تتخذ منهج تدريب العاملين لإرشاده للطريقة الصحيحة لتأدية مهامه على أكمل وجه والزيادة في تنمية مهاراته وخاصة في البيئة المتطورة والمتغيرة. والتدريب يكسب معارف ومهارات محددة تمكن الموظف داخل الفندق من العطاء بصورة أفضل وفعالية.

فبالنظر إلى التجهيزات المتطورة الموجودة داخل الفندق والتي نذكر منها: البطاقات الالكترونية لفتح الأبواب, الحجز عبر الانترنت الذي يتطلب وجود نظام خاص يعمل به الفندق، وبدوره الموظف يحتاج إلى عملية تدريب على هذا المجال، لتعليمه كيفية التعامل مع هذه الأنظمة.

وبالتالي يمكن القول أن باهتمام إدارة الفندق بالعمال الداخليين وخاصة عمال الخط الأمامي (الاستقبال) الذين لهم احتكاك مباشر مع الضيوف، وحتى يتمكنوا من تقديم خدمات بجودة عالية وإرضاء الضيوف، لابد من دعم ومساندة بشكل جيد من الإدارة العليا للفندق وجعلهم يوعون بضرورة خدمة الضيوف بطريقة منسجمة ولا يتحقق هذا إلا بتوفير جو تنظيمي وفرق العمل والمساعدة لبعضهم البعض، وبالتالي يكونوا قد ساهموا في رفع من جودة الخدمة إلى أعلى مستوى، وتحقيق هدف الفندق.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

ضمن دراسة هذا الموضوع و من اجل الوصول إلى نتائج تقترب للواقع، ولمعرفة جوانب ومتغيرات الدراسة، سنقوم بشرح الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: تشخيص الدراسة

● متغيرات الدراسة:

كما سبقنا الذكر سلفا، أن دراستنا احتوت على متغيرين اثنين وهما:

1_التسويق الداخلي كمتغير مستقل.

2_جودة الخدمات كمتغير تابع.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: والذي يتمثل في العاملين داخل فندق ملاس بتسمسيلات محل دراستنا التطبيقية، والضيوف الذين يترددون على هذا الفندق من سواح، عابري السبيل، وإطارات مختلف المؤسسات الموجودة بولاية تيسمسيلت المتعاقدون مع الفندق سواء فيما يخص في المبيت أو اللجوء إليه لتناول وجبات الغذاء فيه، أو إقامة المؤتمرات والاجتماعات، والحفلات.

ثانيا: عينة الدراسة: تمثلت اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية أي غير احتمالية، وذلك لعدم توفر إطار للعينة أو وجود قائمة اسمية لهم، فتوجهنا للفندق وللعاملين بالاستبانة الأولى كان مقصودا، وحتى بالنسبة لاستبانة الزبائن.

المطلب الثالث: تصميم وتوزيع الاستبانة:

تماشيا مع موضوع دراستنا وأهدافها، قمنا بجمع البيانات بالاعتماد على الاستبانة، وقد تم توزيع 100 استبانة كمجموع كلي، حيث تم إعداد استبانتين (2) الأولى محتواها موجه للعاملين بالفندق الذين يتراوح عددهم 30 عامل، والثانية فكانت فقراتها معدة لضيوف الفندق والجمهور الخارجي ككل بتوزيع 70 استبانة، وبالنسبة للوقت الذي تطلب جمع المعلومات فقد كانت حوالي ثلاثة أسابيع واكتفينا بجمع 60 استبانة، وبالتالي كان عدد الاستبانات الضائعة 10 بالنسبة إلى استبانة الضيوف والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-2): استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة على عينة الدراسة

الاستبانات الخاصة بالزبائن (الضيوف)		الاستبانات الخاصة بالعاملين		المؤسسة الفندقية
عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة	
60	70	30	30	فندق ملاس

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على توزيع الاستبانات والمسترجعة

أما بالنسبة لهيكل الاستبانتين فكانتا كالتالي:

1_ الاستبانة الأولى: موجهة للعاملين بالفندق وانقسمت لجزئين:

أ_ الجزء الأول: واشتمل على المعلومات الشخصية من خصائص ديمغرافية للعينة كالجنس، السن، المستوى الدراسي، الدخل، وسنوات الخبرة.

ب_ الجزء الثاني: وكان محتوى فقراته يحتوي على أبعاد التسويق الداخلي كمحور أول (رؤية المنظمة، الالتزام، الاتصالات، تنمية وتطوير العاملين، المكافآت للعاملين، الدعم الإداري) واحتوى على 23 فقرة ككل.

2_ الاستبانة الثانية: موجهة لضيوف الفندق والجمهور الخارجي بصفة عامة كمستهلكين، وانقسمت بدورها لجزئين: أ_ الجزء الأول: خصصناه للمعلومات الشخصية عن الضيوف والزبائن ككل.

ب_ الجزء الثاني: والذي اشتمل كمحور ثاني على 25 فقرة، احتوت على أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الضمان، والتعاطف).

ولقد تم معالجة الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج spss (نسخة رقم 20)، أما بالنسبة للأساليب الإحصائية التي استخدمت فكانت كالتالي:

- معامل 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: للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- حساب كا² و معادلة التفسير R, وحساب الانحدار البسيط لدراسة تأثير متغيرات الدراسة.

وقد تم في الجزء الثاني في كل من الاستبانتين استخدام سلم لكرات الخماسي في توزيع درجات الإجابة والتي توزعت من أعلى درجة، بـ05 درجات، إلى أدنى درجة، بـ01 درجة وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): يمثل درجات سلم لكرات الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss

- لتحليل الأساليب الإحصائية قمنا باستعمال نظام spss لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات ومن خلالها اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بهدف الكشف على اتجاه أفراد العينة حول أسئلة الدراسة.
- معامل الارتباط للكشف العلاقة بين المتغيرات.

- وقد قمنا بحساب المدى للفئات وهي عبارة على حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 2_1 مسافة، من 3_2 مسافة، وهكذا...) و5 عدد الاختيارات، ومنه طول المسافة يساوي 5/4
- (1 إلى 1.80) غير موافق تماما، منخفضة جدا
- (1.80 إلى 2.60) غير موافق، منخفضة.
- (2.60 إلى 3.40) محايد، متوسطة.
- (3.40 إلى 4.20) موافق، مرتفعة.
- (4.20 إلى 5.00) موافق تماما، مرتفعة جدا.

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولا: ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من صدق الاستبانة بواسطة التحكيم، قمنا باختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب ألفا كرونباخ الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس إضافة إلى ذلك فإنه معامل يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة ألفا كرونباخ على درجات أفراد عينة الثبات، ولكي يكون المقياس قادر على تحقيق نتائج البحث يجب أن يكون أكبر أو يساوي 0.6 وهو معمول به في الدراسات التسويقية ويكون جد معقول بهذه النسبة.

الجدول رقم (3-4): معامل كرونباخ ألفا (ثبات الاستبانة بالنسبة للعاملين والضيوف)

العاملين		الضيوف	
Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	28	,747	29

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

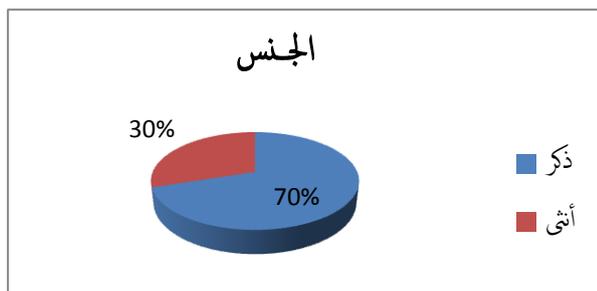
نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغيرين كان أكبر من 0.6، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60 بالمائة، هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة الاستبيان، مما يشير إلى وجود علاقة تناسق جيدة بين عباراته، كما يمكن لهذه النتيجة أنها تأخذ

نفس المجرى إذا ما وزعنا الاستبيان ذاته على العينة من نفس المجتمع، حيث نسبة 84% من العينة يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم بالنسبة للعاملين، و 74% بالنسبة للضيوف.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالجزء الأول (المعلومات الشخصية لإستبانة الموظفين)

1- توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم (3-3): توزيع العينة حسب متغير الجنس



الجدول رقم (3-5): تكرارات العينة حسب متغير الجنس

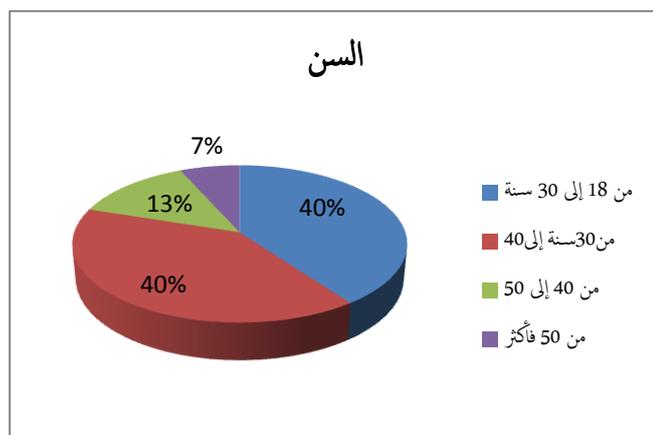
الجنس	العدد	النسبة
ذكر	21	70%
أنثى	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss في صفحة الملاحق

- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة عالية من أفراد العينة من العاملين بالفندق المكونة من 30 فرداً هم من الذكور حيث بلغ عددهم 21 فرداً ما يعادل نسبة 70% في حين بلغ عدد الإناث 9 فرداً ما يعادل 30%، وهذا يبين أن العاملين في فندق ملاس أغلبهم ذكور وذلك لطبيعة المجتمع وبيئة الولاية المحافظة. والشكل يوضح ذلك:

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية:

الجدول رقم (3-6): تكرارات العينة حسب متغير الفئة العمرية الشكل رقم (3-4): توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية



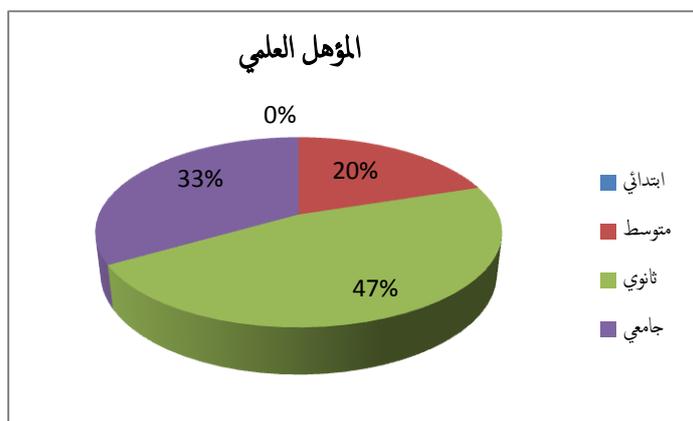
العمر	العدد	النسبة
من 18 إلى 30 سنة	12	40%
من 30 سنة إلى 40	12	40%
من 40 إلى 50	4	13%
من 50 فأكثر	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss في صفحة الملاحق

- من خلال الجدول (3_4) فإن العينة المكونة من 30 فرد من العاملين توزعت كما يلي: منها 12 عامل أي ما نسبته 40% أعمارهم ما بين 18 إلى 30 سنة، والتي تساوت هذه النسبة مع الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة فيما أخذت الفئة العمرية من 40 سنة إلى 50 نسبة 14% بعدد 4 عاملين، وعاملين من الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، وهذا ما يدل على سيطرة الفئة الشبابية داخل الفندق التي تتميز بالنشاط وحب العمل التميز.

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم: (3-7): تكرارات العينة حسب المستوى الدراسي الشكل رقم (3-5): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



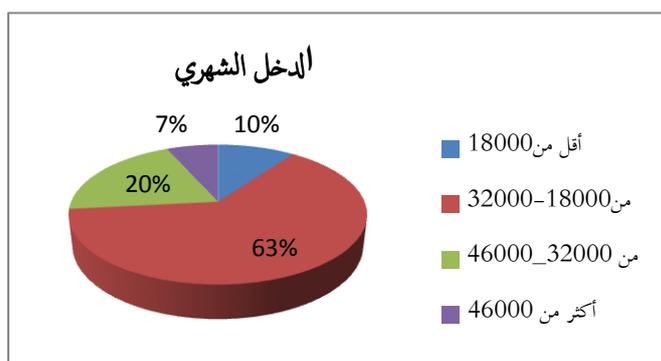
المؤهل	العدد	النسبة
ابتدائي	0	0%
متوسط	6	20%
ثانوي	14	47%
جامعي	10	33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق نتائج العينة نتائج برنامج spss في صفحة الملاحق

- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الفئة الشائعة وفق المستوى التعليمي كان كما يلي: المستوى الثانوي احتل المرتبة الأولى بنسبة 46% مكونة من 14 عامل، تليها المستوى الجامعي بنسبة 33% مكونة من 10 عاملين، والمستوى المتوسط النسبة قدرت ب 20% مكونة من 6 عاملين، وكما هو ملحوظ أنه لم تأخذ مستوى الابتدائي على أي نسبة، وهذا دليل على أن إدارة الفندق تختار موظفيها من المستوى المتوسط إلى فما فوق.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري:

الجدول رقم (3-8): التكرارات حسب متغير الدخل الشهري الشكل رقم (3-6): توزيع العينة حسب الدخل الشهري



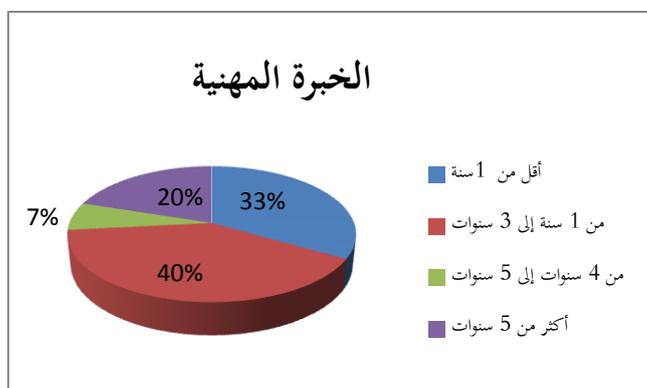
الدخل	العدد	النسبة
أقل من 18000	3	10%
من 18000-32000	19	63%
من 32000-46000	6	20%
أكثر من 46000	2	6.70%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق نتائج العينة نتائج برنامج spss في صفحة الملاحق

- من خلال التحليل الجدول (3_8) الذي يبين الدخل الشهري لأفراد عينة الدراسة وحسب النتيجة أخذت فئة من 18000 إلى 32000 نسبة 63% كأكبر نسبة قدرها 19 عامل، لتليها الفئات الأخرى بالتدرج بنسبة 20% بـ 6 عاملين، ثم نسبة 10% بالنسبة لفئة الأقل من 18000 دج، ومما يعطينا حتما نتيجة تقاضي عمال الفندق الأجر المتوسطي ما بين 18000 إلى 32000 دج فيما يبقى الأجر الأعلى من هذا يتقاضاه 8 عاملين وبالرتب الأعلى كالمدير العام للفندق وبعض العمال المسؤولين على مصالح إدارة الفندق.

5_ توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية في مجال الفندقة:

الجدول رقم (3-9): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية الشكل رقم (3-7): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



الخبرة المهنية	العدد	النسبة
أقل من 1 سنة	10	33.30%
من 1 سنة إلى 3 سنوات	12	40%
من 4 سنوات إلى 5 سنوات	2	6.70%
أكثر من 5 سنوات	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق نتائج العينة نتائج برنامج spss في صفحة الملاحق

- من خلال الجدول (3-7) نقول أن العينة والتي تتكون من 30 عامل توزعت كما يلي: بالنسبة للفئة الشائعة الأعلى نسبة كانت نسبتها 40% بعدد 12 عامل والذين يملكون خبرة عمل من سنة إلى 3 سنوات، تليها بنسبة متقاربة الفئة الأقل من سنة بـ 33.30% بعدد 10 عمال، ثم فئة الخبرة المهنية لأكثر من خمس سنوات وأخيرا النسبة الأقل لفئة ما بين 4 إلى 5 سنوات.

ثالثاً: تحليل نتائج المحور الأول (أبعاد التسويق الداخلي) لاستبانة العاملين

1- تحليل بعد رؤية المنظمة: وهذا البعد يسعى إلى قياس رؤية الفندق ومدى توافقها مع أهداف العاملين.

الجدول رقم (3-10) تحليل نتائج بعد رؤية المنظمة

الترتيب	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبرة		
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً			
				5	4	3	2	1			
بعد رؤية المنظمة											
1	15.067	0.97	4.23	15	10	2	3	0	التكرار	1- يقدم الفندق رؤيا يؤمن بها العاملون	
				50%	33.30%	6.70%	10%	0%	النسبة		
2	14.000	0.96	4.20	15	10	2	3	0	التكرار	2 يقدم الفندق رؤيته إلى العاملين بصورة حسنة	
				50%	33.3%	6.7%	10%	0%	النسبة		
3	9.200	1.04	4.07	13	10	3	4	0	التكرار	3_ يقدم الفندق رؤية تتوافق مع أهداف الموظفين	
				43.3%	33.3%	10%	13.3%	0%	النسبة		
	33.467	0.88	4.16								المجموع

- يلاحظ من الجدول السابق أنه من الممكن ترتيب المكونات المختلفة لعبارات عنصر تحليل نتائج بعد رؤية المنظمة التي وجهت للموظفين (ترتيباً تنازلياً) وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه الخصائص بحيث جاءت العبارة ' رقم 1 في الترتيب الأول من حيث درجة تواجدها في المؤسسة الفندقية، وذلك من وجهة نظر الموظفين لعينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.23)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري بلغ (0.97) درجة مما يدل على أن معظم الموظفين موافقين على بعد رؤية المنظمة التي تتبعها المؤسسة، ومن خلال الانحراف المعياري نجد تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور.

ثم تأتي العبارة ' رقم 2' في الرتبة الثانية من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.20) بانحراف معياري (0.96)، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الموظفين موافقين على بعد الرؤية للمؤسسة الفندقية.

أما العبارة ' رقم 3' جاءت في المرتبة الثالثة من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.07) بانحراف معياري (1.04)، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الموظفين موافقين على هذه العبارة.

- ويتضح من الجدول السابق أن اختبار كاسكال إحصائياً لجميع العبارات بحيث كانت قيمة الخطأ من النوع الأول P-Value أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي افترضناها مسبقاً وهو هنا $\alpha=0,05$ ، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور، بمعنى الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (الموضحة في الجدول) هي نفسها الخاصة بالمجتمع، كما تبين أن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على العبارات بلغت (4.16)، مما يدل على أن بعد رؤية المنظمة دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يعني وجود موافقة من قبل المستقvisين على رؤية المنظمة المتبعة من قبل المؤسسة، كما أن جميع العبارات إيجابية اتجاه رسالة المنظمة وقيمها، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة لكل العبارات (0.88) والذي يدل على وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور بشكل عام.

2- تحليل بعد الالتزام: يقاس هذا البعد لمعرفة مدى تمسك وقبول الموظفين لقيم وغاية الفندق

الجدول رقم (3-11): تحليل نتائج بعد الإلتزام

الترتيب	ك ²	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار					العبارة			
				ط	الحسا	بي	موافق تماما	موافق		محايد	غير موافق	غير موافق تماما
							5	4		3	2	1
بعد الإلتزام												
1	4.667	0.97	3.87	9	11	7	3	0	التكرار	4_ أشعر بتوافق وانسجام بين الأهداف التي يسعى إليها الفندق والأهداف التي أسعى إليها .		
				30%	36.7%	23.3%	10%	0%	النسبة			
3	2.267	1.06	3.63	7	11	6	6	0	التكرار	5_ أعتقد أنه من العيب الحصول على منافع الوظيفة دون الإلتزام بأداء المهام و الواجبات المطلوبة على أفضل وجه..		
				23.3%	36.7%	20%	20%	0%	النسبة			
2	3.600	1.06	3.80	9	11	5	5	0	التكرار	6_ تبذل إدارة الفندق الجهود الكافية من أجل أن أبقى موظفا في الفندق(عدم الاستقالة، والمغادرة إلى جهة أخرى)		
				30%	36.7%	16.7%	16.7%	0%	النسبة			
	14.400	0.84	3.76							المجموع		

– يلاحظ من الجدول السابق أنه من الممكن ترتيب المكونات المختلفة لعبارات عنصر تحليل نتائج بعد الإلتزام التي وجهت للموظفين (ترتيباً تنازلياً) وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه الخصائص بحيث جاءت العبارة ' رقم 4 ' في الترتيب الأول من حيث درجة تواجدها في المؤسسة الفندقية، والتي تبين مدى توافق أهداف المنظمة التي يسعى إليها وأهداف العاملين، وذلك من وجهة نظر الموظفين لعينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.87)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري بلغ (0.84) درجة مما يدل على أن معظم الموظفين موافقين على بعد الإلتزام، ومن خلال الانحراف المعياري نجد تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور.

ثم تأتي العبارة ' رقم 6' في الرتبة الثانية من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.80) بانحراف معياري (1.06)، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الموظفين موافقين على بعد الالتزام للمؤسسة الفندقية.

أما العبارة ' رقم 5' جاءت في المرتبة الثالثة من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.63) بانحراف معياري (1.06)، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الموظفين موافقين على هذه العبارة.

- ويتضح من الجدول السابق أن اختبار كاي² دال إحصائياً لجميع العبارات بحيث كانت قيمة الخطأ من النوع الأول P-Value أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي افترضناها مسبقاً وهو هنا $\alpha=0,05$ ، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور، بمعنى الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (الموضحة في الجدول) هي نفسها الخاصة بالمتجمع، كما تبين أن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على العبارات بلغت (3.76)، مما يدل على أن بعد الالتزام دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يعني وجود موافقة من قبل المستفيدين على التزام المنظمة بإبقاء على موظفيها ومدى تيقن العاملين من وجود إيجابي لهذا البعد من قبل المؤسسة، كما أن جميع العبارات إيجابية اتجاه الالتزام الوظيفي، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة لكل العبارات (0.84) و الذي يدل على وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور بشكل عام.

3_تحليل بعد الاتصالات: يقاس هذا البعد لقياس التناسق الداخلي بين الموظفين ومدى أهميتها لتمكينهم من العمل بجرية والأداء الجيد لما يتوافق مع ما يتم اعلانه للزبائن .

الجدول رقم (3-12) تحليل نتائج بعد الاتصالات

الترتيب	س ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة		
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً			
				5	4	3	2	1			
بعد الاتصالات											
1	23.667	1.04	4.13	13	12	2	2	1	التكرار	7_يستخدم الفندق البيانات التي يقوم بجمعها من العاملين لتحسين أعمالهم وتطوير إستراتيجيته	
				43.3%	40%	6.7%	6.7%	3.3%	النسبة		
4	15.000	1.09	3.90	10	12	4	3	1	التكرار	8_الاتصالات الداخلية في الفندق هي المفتاح لمنح العاملين حرية في إنجاز الأعمال.	
				33.3%	40%	13.3%	10%	3.3%	النسبة		
2	8.667	0.98	4.07	12	11	4	3	0	التكرار	9_الاتصالات الداخلية في الفندق هي المفتاح لتزويد كافة العاملين بالمعلومات.	
				40%	36.7%	13.3%	10%	0%	النسبة		
3	15.667	1.04	3.93	10	12	5	2	1	التكرار	10_الاتصالات الداخلية في الفندق متوافقة معما يعلنه الفندق للجمهور الخارجي.	
				33.3%	40%	16.7%	6.7%	3.3%	النسبة		
	5.933	0.76	4.00								المجموع

- يلاحظ من الجدول السابق أنه من الممكن ترتيب المكونات المختلفة لعبارات عنصر تحليل نتائج بعد الاتصالات التي وجهت للموظفين (ترتيباً تنازلياً) وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه الخصائص .

بحيث جاءت العبارة ' رقم 7 في الترتيب الأول من حيث درجة تواجدها في المؤسسة الفندقية، وذلك من وجهة نظر الموظفين لعينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.13)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري بلغ (1.04) درجة مما يدل على أن معظم الموظفين موافقين على بعد

الاتصالات والتي تدل على استخدام إدارة الفندق البيانات التي تجمعها عن العاملين من اجل تطوير إستراتيجية أعمالهم، ومن خلال الانحراف المعياري نجد تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور.

ثم تأتي العبارة ' رقم 9' في الرتبة الثانية من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.07) بانحراف معياري (0.98)، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الموظفين موافقين على بعد الاتصالات الداخلية للمؤسسة الفندقية.

أما العبارتين ' رقم 8 و 10' جاءت في المرتبة الثالثة والرابعة بالتدرج من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة '10' (3.93) بانحراف معياري (1.04)، والعبارة '8' (3.90) بانحراف معياري (1.09) بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الموظفين موافقين على هاتين العبارتين.

- ويتضح من الجدول السابق أن اختبار كاسدال إحصائياً لجميع العبارات بحيث كانت قيمة الخطأ من النوع الأول P-Value أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي افترضناها مسبقاً وهو هنا $\alpha=0,05$ ، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور، بمعنى الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (الموضحة في الجدول) هي نفسها الخاصة بالمجتمع، كما تبين أن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على العبارات بلغت (4.00)، مما يدل على أن بعد الاتصالات دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يعني وجود موافقة من قبل المستقصرين على الاتصالات الموجودة داخل الفندق، كما أن جميع العبارات إيجابية اتجاه توافق الاتصالات الداخلية مع ما تقدمه للجماهير الخارجي واعتباره مفتاح النجاح من خلال تزويد المعلومات اللازمة للعاملين لأداء عملهم ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة لكل العبارات (0.76) و الذي يدل على وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور بشكل عام.

4_تحليل بعد تنمية وتطوير العاملين: يقاس هذا البعد لمعرفة مدى استخدام إدارة الفندق الإجراءات اللازمة لاكتساب الموظفين المعارف وتطوير مهاراتهم لغرض رفع الأداء.
الجدول رقم (3-13): تحليل نتائج بعد تنمية وتطوير العاملين

الترتيب	ك2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة		
				غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
				1	2	3	4	5			
بعد تنمية وتطوير العاملين											
2	17.677	1.14	4.00	14	6	7	2	1	التكرار	11_ يؤمن الفندق الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين لديه	
				%46.7	%20	%23.3	%6.7	%3.3	النسبة		
3	15.333	1.06	3.80	10	7	11	1	1	التكرار	12_ يقوم الفندق بتعليم العاملين لديه " لماذا يقومون بالأشياء المناطة بهم " وليس فقط " كيف يقومون بتلك الأشياء	
				%33.3	23.30%	%36.7	%3.3	%3.3	النسبة		
4	9.000	1.25	3.77	11	8	6	3	2	التكرار	13_ تطوير معارف ومهارات العاملين هو عملية مستمرة في الفندق.	
				%36.7	%26.7	%20	%10	%6.7	النسبة		
2	6.800	0.98	4.00	12	8	8	2	0	التكرار	14_ علينا أن نتواصل مع التغيرات الحاصلة في الطلب على الأعمال	
				40%	26.7%	26.7%	6.7%	0%	النسبة		
1	17.200	0.98	4.17	16	4	9	1	0	التكرار	15_ تقوم بإعداد العاملين في الفندق من أجل أن يحققوا الأداء الجيد	
				53.3%	13.3%	30%	3.3%	0%	النسبة		
	15.933	0.81	3.94								المجموع

- يلاحظ من الجدول السابق أنه من الممكن ترتيب المكونات المختلفة لعبارات عنصر تحليل نتائج بعد تنمية وتطوير العاملين التي وجهت للموظفين (ترتيباً تنازلياً) وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه الخصائص بحيث جاءت العبارة ' رقم15' في الترتيب الأول من حيث درجة تواجدها في المؤسسة الفندقية، وذلك من وجهة نظر الموظفين لعينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.17)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري بلغ (0.98) درجة مما يدل على أن معظم الموظفين موافقين على

بعد تنمية وتطوير العاملين من خلال ما تضمنته هذه العبارة بان الفندق يقوم بإعداد العاملين من اجل أن يحققوا الأداء الجيد، ومن خلال الانحراف المعياري نجد تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور.

ثم تأتي العبارتين ' رقم 11' و '14' في الرتبة الثانية بالتساوي من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هاتين العبارتين (4.00) بإنحراف معياري للعبارة '15'(0.98) والعبارة '11'(1.14)، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الموظفين موافقين على بعد تنمية وتطوير العاملين بالمؤسسة الفندقية.

أما العبارتين رقم 12 و '14' جاءتا في المرتبة الثالثة والرابعة من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارتين ما بين (3.77) و(3.80) بإنحراف معياري (1.06) و(1.25)، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الموظفين موافقين على هاتين العبارتين.

– ويتضح من الجدول أعلاه أن اختبار كادال إحصائياً لجميع العبارات بحيث كانت قيمة الخطأ من النوع الأول P-Value أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي افترضناها مسبقاً وهو هنا $\alpha=0,05$ ، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور، بمعنى الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (الموضحة في الجدول) هي نفسها الخاصة بالمجتمع، كما تبين أن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على العبارات بلغت (3.94)، مما يدل على أن بعد تنمية وتطوير العاملين دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يعني وجود موافقة من قبل المستقيمين على هذا البعد من قبل الفندق، كما أن جميع العبارات إيجابية اتجاه تعليم العاملين وتطوير معارفهم وإعدادهم بالشكل الجيد من أجل تقديم أداء جيد، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة لكل العبارات (0.80) والذي يدل على وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور بشكل عام.

5_تحليل بعد المكافآت للعاملين: يقاس هذا البعد لمعرفة استخدام نظام المكافآت المادية كانت أم معنوية لزيادة الإنتاجية داخل الفندق.

الجدول رقم (3-14) تحليل نتائج بعد المكافآت للعاملين

الترتيب	سك2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة		
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً			
				5	4	3	2	1			
بعد المكافآت للعاملين											
2	16.667	1.09	4.03	13	9	5	2	1	التكرار	16 يرتبط نظام المكافآت بأهداف الفندق	
				%43.3	%30	%16.7	%6.7	%3.3	النسبة		
4	12.333	1.10	3.87	11	8	8	2	1	التكرار	17 يتم إعلام العاملين في الفندق عن الكيفية التي يتم بها مكافأتم	
				%36.7	%26.7	%26.7	%6.7	%3.3	النسبة		
1	21.667	1.10	4.13	15	8	4	2	1	التكرار	18 نظام المكافآت وقياس الأداء يشجع العاملين لدينا بالعمل سوية بروح الفريق الواحد.	
				%50	%26.7	%13.3	%6.7	%3.3	النسبة		
3	15.667	1.04	3.93	10	12	5	2	1	التكرار	19 يقوم الفندق بمكافأة و قياس أداء العاملين للمساهمة في تحقيق رؤيته	
				33.3%	40%	16.7%	6.7%	%3.3	النسبة		
1	11.867	1.00	4.13	15	6	7	2	0	التكرار	20 تطوير معارف ومهارات العاملين هو عملية مستمرة في الفندق	
				50%	20%	23.3%	6.7%	%0	النسبة		
				11.067	0.86	4.02	المجموع				

- يلاحظ من الجدول السابق أنه من الممكن ترتيب المكونات المختلفة لعبارات عنصر تحليل نتائج بعد المكافآت للعاملين التي وجهت للموظفين (ترتيباً تنازلياً) وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه الخصائص

بحيث جاءت العبارتين رقم 18 و'20' في الترتيب الأول بالتعادل من حيث درجة تواجدها في المؤسسة الفندقية، وذلك من وجهة نظر الموظفين لعينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على العبارتين (4.13)، وهو أكبر

من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري بلغ لهما (1.00) و(1.10) درجة مما يدل على أن معظم الموظفين موافقين دلالة العبارتين التي مفادها أن نظام المكافآت وقياس الأداء يشجع العاملين للعمل كما أن عملية تطوير معارف ومهارتهم من طرف الفندق مستمرة، ومن خلال الانحراف المعياري نجد تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور.

ثم تأتي العبارة ' رقم 16' في الرتبة الثانية من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.03) بانحراف معياري (1.09)، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الموظفين موافقين على بعد المكافآت للعاملين.

أما العبارة ' رقم 17' جاءت في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.87) بانحراف معياري (1.10)، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الموظفين موافقين على هذه العبارة والتي تدل على إعلام الموظفين بنظام المكافآت الممنوحة لهم.

- ويتضح من الجدول السابق أن اختبار كادال إحصائياً لجميع العبارات بحيث كانت قيمة الخطأ من النوع الأول P-Value أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي افترضناها مسبقاً وهو هنا $\alpha=0,05$ ، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور، بمعنى الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (الموضحة في الجدول) هي نفسها الخاصة بالمجتمع، كما تبين أن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على العبارات بلغت (4.02)، مما يدل على أن بعد المكافآت للعاملين دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يعني وجود موافقة من قبل المستقيمين على هذا البعد من قبل الفندق، كما أن جميع العبارات إيجابية اتجاه نظام المكافآت، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة لكل العبارات (0.86) و الذي يدل على وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور بشكل عام.

6_تحليل بعد الدعم الإداري: وهذا البعد يسعى إلى قياس مدى تمسك إدارة الفندق بعملية الدعم للعاملين من أجل الوصول للغرض العام.

- الجدول رقم (3-15) تحليل نتائج بعد الدعم الإداري

الترتيب	سكا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة		
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً			
				5	4	3	2	1			
بعد الدعم الإداري											
2	26.333	1.04	4.23	16	8	4	1	1	التكرار	21- نعتقد أن قيادتنا لها قدرات معنوية لدفع الفندق والعاملين فيه بالاتجاه الصحيح.	
				%53.3	%26.7	%13.3	%3.3	%3.3	النسبة		
1	30.667	1.02	4.30	17	8	3	1	1	التكرار	22_ نعتقد أن قيادتنا لديها القدرات الفكرية في دفع الفندق والعاملين فيه نحو الاتجاه الصحيح.	
				%56.7	%26.7	%10	%3.3	%3.3	النسبة		
3	19.333	1.02	4.10	13	10	5	1	1	التكرار	23_ قيادتنا في الفندق تؤكد على البناء الثقافي وتحديد المسار من أجل تجسير الفجوة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.	
				43.3%	33.3%	16.7%	3.3%	%3.3	النسبة		
	18.533	0.96	4.21								المجموع

- يلاحظ من الجدول أعلاه أنه من الممكن ترتيب المكونات المختلفة لعبارة عنصر تحليل نتائج بعد الدعم الإداري التي وجهت للموظفين (ترتيباً تنازلياً) وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه الخصائص بحيث جاءت العبارة ' رقم 22 في الترتيب الأول من حيث درجة تواجدها في المؤسسة الفندقية، وذلك من وجهة نظر الموظفين لعينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.30)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري بلغ (1.02) درجة مما يدل على أن معظم الموظفين موافقين على بعد الدعم الإداري الذي يمنحه الفندق، ومن خلال الانحراف المعياري نجد تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور.

ثم تأتي العبارة ' رقم 21' في الرتبة الثانية من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.23) بانحراف معياري (1.04)، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الموظفين موافقين على الاعتقاد الحسن لقدرات الفندق المعنوية والفكرية للذهاب نحو الاتجاه الصحيح.

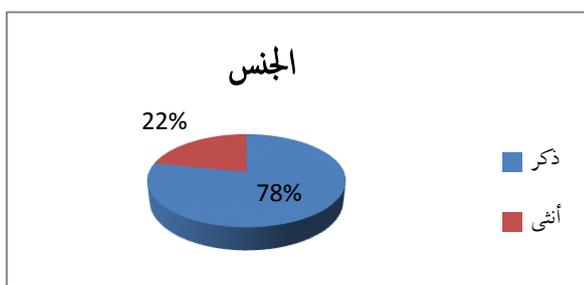
أما العبارة ' رقم 23' جاءت في المرتبة الثالثة من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.10) بانحراف معياري (1.02)، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الموظفين موافقين أيضاً على هذه العبارة الدالة على مدى قدرة الفندق على تجسيد الإستراتيجية المسطرة.

- ويتضح من الجدول السابق أن اختبار كاسكال إحصائياً لجميع العبارات بحيث كانت قيمة الخطأ من النوع الأول P-Value أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي افترضناها مسبقاً وهو هنا $\alpha=0,05$ ، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور، بمعنى الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (الموضحة في الجدول) هي نفسها الخاصة بالمجتمع، كما تبين أن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على العبارات بلغت (4.21)، مما يدل على أن بعد الدعم الإداري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يعني وجود موافقة من قبل المستقصين على الدعم الإداري الذي يمنحه الفندق، كما أن جميع العبارات إيجابية اتجاه هذا الدعم، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة لكل العبارات (0.96) والذي يدل على وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور بشكل عام.

ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بالجزء الأول (المعلومات الشخصية لاستبانة الضيوف)

1 - توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (16.3): تكرارات أفراد العينة حسب متغير الجنس الشكل رقم (8.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



الجنس	العدد	النسبة
ذكر	47	78.3%
أنثى	13	21.7%
المجموع	60	100%

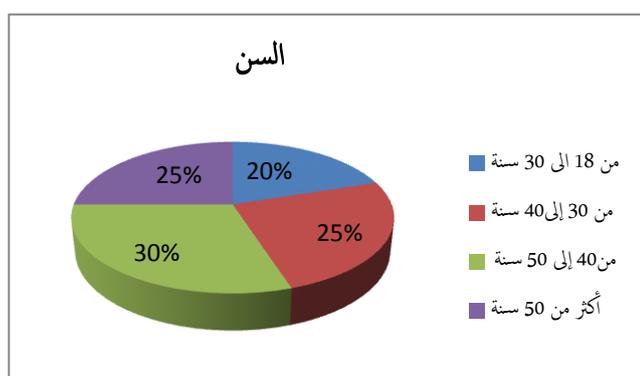
المصدر: من إعداد الطالبتين وفق نتائج العينة نتائج برنامج spss في صفحة الملاحق

✓ يتضح من خلال الشكل والجدول السابقين أن الضيوف المستقvisين من حيث الجنس كانت بنسبة 78.3% من

أفراد العينة ذكور و 21.7% إناث ويمكننا إرجاع ذلك إلى طبيعة المنطقة المحلية.

2 - توزيع العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (17.3): تكرارات أفراد العينة حسب متغير السن الشكل رقم (9.3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير السن



الخيارات	التكرار	النسبة
من 18 إلى 30 سنة	12	20%
من 30 إلى 40 سنة	15	25%
من 40 إلى 50 سنة	18	30%
أكثر من 50 سنة	15	25%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق نتائج العينة نتائج برنامج spss في صفحة الملاحق

✓ تبين لنا حسب الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 25% تنتمي إلى الفئة العمرية من 30 إلى

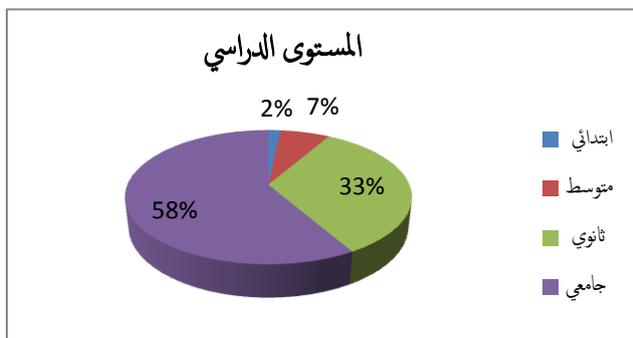
40 وفئة أكثر من 50 سنة ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 30% وأخيرا فئة من 18 إلى 30 سنة

ويمكن إرجاع ذلك إلى تعامل المؤسسة الفندقية مع رجال الأعمال وأصحاب المشاريع و المستثمرين الأجانب

الذين يتراوح سنهم بين 30 إلى أكثر من 50 سنة .

3 - توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم (18.3): تكرارات العينة حسب المستوى الدراسي الشكل رقم (10.3): تمثيل العينة حسب المستوى الدراسي



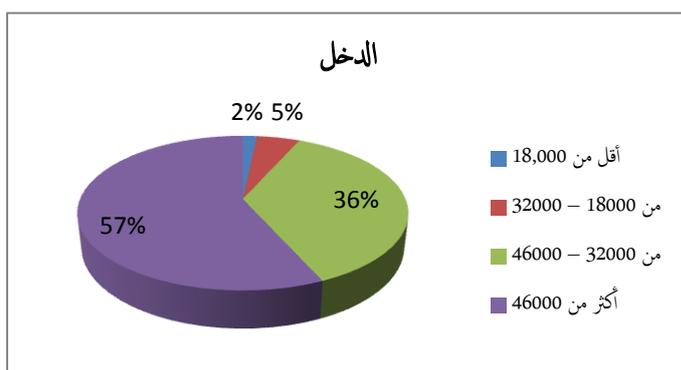
المستوى	العدد	النسبة
ابتدائي	1	1.7%
متوسط	4	6.7%
ثانوي	20	33.3%
جامعي	35	58.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق نتائج العينة نتائج برنامج spss في صفحة الملاحق

✓ أما فيما يتعلق بمستوى التعليم فمن خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة لهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 58.3% يليها مستوى الثانوي بنسبة 33.3% من الإجمالي وهذا مؤشر مهم بالنسبة للمؤسسة الفندقية لأن أن أغلبية الزبائن (الضيوف) بدرجة وعي ويتميزون بالتصرف العقلاني وهم فئة تتميز بالبحث عن التطور المستمر والحداثة.

4 - توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري:

الجدول رقم (19.3): توزيع أفراد العينة حسب الدخل. الشكل رقم (11.3): تمثيل أفراد العينة حسب الدخل



الدخل	العدد	النسبة
أقل من 18,000	1	1.7%
من 18,000 - 32,000	3	5%
من 32,000 - 46,000	22	36.7%
أكثر من 46,000	34	56.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق نتائج العينة نتائج برنامج spss في صفحة الملاحق

✓ يشير الجدول أعلاه لتوزيع أفراد عينة الضيوف حسب مستوى الدخل أن أغلبية المستقصرين يتراوح دخلهم أكثر من 46,000 بنسبة 56.7%، ثم تليها من 32,000 إلى 46,000 بنسبة 36.7% وهذا ما يفسر

اهتمام ذوي الدخل العالي من خدمات المؤسسة الفندقية ، وكذلك باعتباره فندق 4 نجوم ثم تليها فئة من 18000 إلى 32000 بنسبة 5% فقط وأخيرا أقل من 18000 بنسبة متدنية 1.7%

رابعاً: تحليل نتائج المحور الثاني للاستبانة الموجهة لضيوف الفندق (أبعاد جودة الخدمة)

1_تحليل بعد الاعتمادية: تعني ثقة الفرد و اعتماده على مصداقية إدارة الفندق بنوعية جودة الخدمات التي تم الإعلان عنها ، فعند حجز الضيف غرفة في فندق أربع نجوم يتوقع من الإدارة أن تلي كافة الخدمات المتفق عليها .

الجدول رقم (03-20): تحليل نتائج بعد الاعتمادية

الترتيب	سكا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة		
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
				5	4	3	2	1			
بعد الاعتمادية											
5	45.20	0.73	3.78	7	37	12	4	0	التكرار	1_يقدم الفندق الخدمات الفندقية كما وعد بتقديمها للسائح	
				%11.7	%61.7	%20	% 6.7	% 0	النسبة		
3	18.53	0.83	3.98	18	25	15	2	0	التكرار	2_يلتزم الفندق بتقديم الخدمات للسائح في الوقت المحدد	
				%30	%41.7	%25	%3.3	%0	النسبة		
2	15.60	0.88	4	21	20	17	2	0	التكرار	3_يحرص الفندق على تقديم الخدمات الفندقية بشكل صحيح منذ البداية	
				%35	%33.3	%28.3	%3.3	%0	النسبة		
4	26.13	0.75	3.97	15	29	15	1	0	التكرار	4_يوجد اهتمام خاص من قبل الإدارة بمشاكل السياح	
				%25	%48	%25	%1.7	%0	النسبة		
1	19.73	0.86	4.07	21	25	11	3	0	التكرار	5_تغطي الخدمات الفندقية التي يقدمها الفندق بثقة السياح	
				%35	%41.7	%18.3	%5	%5	النسبة		
	38	0.47	3.96								المجموع

✓ يلاحظ من الجدول أعلاه أن عبارات تحليل بعد الاعتمادية التي وجهت للضيوف جاءت بدرجة الموافقة

مرتفعة ، فجاءت العبارة رقم "5" في الترتيب الأول من حيث الثقة التي يضعها الضيوف في المؤسسة الفندقية وهذا

من وجهة نظر الضيوف عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.07)، و بانحراف معياري بلغ (0.86) درجة مما يدل على أن معظم الضيوف موافقين على بعد الاعتمادية ، ومن خلال الانحراف المعياري نجد تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور.

ثم تأتي العبارة رقم "3" في الرتبة الثانية من وجهة نظر أفراد العينة، وبلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.98) بانحراف معياري (0.88)، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وما يدل على أن الضيوف موافقين على بعد الاعتمادية للمؤسسة الفندقية.

و العبارة رقم "2" جاءت في المرتبة الثالثة من وجهة نظر أفراد العينة، بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.98) بانحراف معياري (0.83)، و هذا ما يدل على أن الضيوف موافقين على هذه العبارة، وتليها العبارة رقم "4" بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة عليها (3.97) بانحراف معياري (0.75). ثم العبارة رقم "1" التي بلغ متوسط درجة الموافقة عليها (3.78) بانحراف معياري (0.73).

✓ ويتضح من الجدول السابق أن إختبار كادال إحصائياً لجميع العبارات بحيث كانت قيمة الخطأ من النوع الأول P-Value أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي تم افتراضها مسبقاً وهو هنا $\alpha = 0,05$ ، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور، بمعنى الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (الموضحة في الجدول) هي نفسها الخاصة بالمتجمع، كما تبين أن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على العبارات بلغت (3.96)، وهذا يعني وجود موافقة ايجابية من قبل المستقصين على جميع عبارات مؤشر الاعتمادية لتوفر الخدمات بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الإتيان ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة لكل العبارات (0.47) و الذي يدل على وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور بشكل عام.

2_تحليل بعد الملموسية: يدل على كل الجوانب الملموسة المتوفرة في الخدمات التي توجد في فندق ملاس بتسمسيت ، على الرغم من أن الفندق يعتمد أساسا على العنصر البشري ، ليوفر للضيف تقديم خدمة جيدة من خلال جوانب ملموسة بأعلى جودة.

الجدول رقم (03-21): تحليل نتائج بعد الملموسية

الترتيب	س2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
				5	4	3	2	1		
بعد الملموسية										
5	24.16	1.03	3.27	5	24	16	12	3	التكرار	6_ موقع الفندق ملائم ويسهل الوصول إليه
				%8.3	%40	%26.7	%20	%5	النسبة	
3	36.13	0.72	4.30	26	27	6	1	0	التكرار	7_ يوجد في الفندق أجهزة متطورة وحديثة
				%43.3	%45	%10	%1.7	%0	النسبة	
4	9.10	0.71	4.28	26	25	9	0	0	التكرار	8_ يحرص الموظفون في الفندق على ارتداء الزي الموحد والنظيف
				%43.3	%41.7	%15	%0	%0	النسبة	
1	52.40	0.62	4.45	30	28	1	1	0	التكرار	9_ يتوفر في الفندق قاعات انتظار مريحة ومناسبة
				%50	%46.7	%1.7	%1.7	%0	النسبة	
2	12.70	0.68	4.33	27	26	7	0	0	التكرار	10_ تتوفر في الفندق مرافق للراحة ودورات مياه نظيفة و ملائمة وموقف للسيارات
				%45	%43.3	%11.7	%0	%0	النسبة	
5	10.50	1.24	3.33	12	16	19	6	7	التكرار	11_ يستخدم الفندق اللوحات الإرشادية المناسبة في الممرات والطرق
				%20	%26.7	%31.7	%10	%11.7	النسبة	
	23.23	0.38	3.99							المجموع

✓ يلاحظ من الجدول أعلاه أن عبارات تحليل بعد الملموسية التي وجهت للضيوف جاءت بدرجة الموافقة مرتفعة ، بحيث جاءت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين كانت للعبارة رقم "9" ، وذلك لتوفر قاعات مريحة ومناسبة في الفندق وهذا من وجهة نظر الضيوف عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة(4.45)، و بانحراف معياري بلغ (0.62) نجد تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور.

تليها العبارة رقم "10" في الرتبة الثانية حيث بلغ متوسط درجة الموافقة عليها (4.33) بانحراف معياري (0.68)، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الضيوف موافقين على بعد الملموسية للمؤسسة الفندقية.

والعبارة رقم "7" جاءت في المرتبة الثالثة من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.30) بانحراف معياري (0.72)، وتليها العبارة رقم "8" بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.28) بانحراف معياري (1.24)، إلى أنه بالنسبة لموقع الفندق العبارة رقم (06) فكانت درجة الموافقة متباينة (3.27) بانحراف معياري (1.03) باعتبار الفندق يقع داخل تجمع سكاني وقلّة اللوحات الإرشادية الدالة عليه في الممرات.

وتليها العبارة رقم "11" بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.33) بانحراف معياري (0.73) وهذا ما يتناسب ودرجة تصنيف فندق ملاس بتسمسيلات ونظرة الضيف الجمالية له.

✓ ويتضح من الجدول السابق أن اختبار كاي² دال إحصائياً لجميع العبارات بحيث كانت قيمة الخطأ من النوع الأول P-Value أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي افترضناها مسبقاً وهو هنا $\alpha=0,05$ ، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور، بمعنى الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (الموضحة في الجدول) هي نفسها الخاصة بالمتجمع، كما تبين أن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على العبارات بلغت (3.99)، مما يدل على أن بعد الملموسية دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يعني وجود موافقة من قبل عينة الضيوف على بعد الملموسية ويظهر ذلك من خلال مجموعة المستلزمات المادية المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة التي تجسد هذا البعد. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة لكل العبارات (0.38) والذي يدل على وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور بشكل عام.

3_تحليل بعد الاستجابة: وتدل على مدى توفر الرغبة والاستعداد لدى مقدمي الخدمة في الفندق لخدمة الضيوف دون تردد أو ملل.

الجدول رقم (03-22): تحليل نتائج بعد الاستجابة

الترتيب	س2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة		
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
				5	4	3	2	1			
بعد الاستجابة											
6	21.20	0.82	3.85	13	28	16	3	0	التكرار	12_يقوم موظفين الفندق بإبلاغ الزبائن بمواعيد تقديم الخدمة	
				%21.7	%46.7	%26.7	%5	%0	النسبة		
5	23.06	0.85	3.98	17	29	10	4	0	التكرار	13_يقوم إدارة الفندق بالاستجابة الفورية لشكاوى العملاء	
				%28.3	%48.3	%16.7	%6.7	%0	النسبة		
3	62.16	0.82	4.03	16	34	7	2	1	التكرار	14_الفندق يقدم الخدمة الفندقية للسائح على مدار الساعة دون توقف	
				%26.7	%56.7	%11.7	%3.3	%1.7	النسبة		
2	36.40	0.74	4.08	17	33	8	2	0	التكرار	15_يعمل الموظفون في الفندق على تلبية حاجات السياح بشكل دائم ومستمر	
				%28.3	%55	%13.3	%3.3	%0	النسبة		
4	17.73	0.84	4	19	24	15	2	0	التكرار	16_يوجد لدى العاملين في الفندق الرغبة الكاملة بتقديم الخدمة للسائح دون كلل أو تأخر	
				%31.7	%40	%25	%3.3	%0	النسبة		
1	25.73	0.83	4.13	22	27	8	3	0	التكرار	17_يقوم الفندق وبشكل مستمر في تبسيط الإجراءات التي من شأنها تسهيل تقديم الخدمة الفندقية للسائح	
				%36.7	%45	%31.3	%5	%3	النسبة		
				المجموع							
				23.20	0.49	4.01					

✓ يتضح من الجدول السابق أن زبائن الفندق (الضيوف) يقيمون مؤشر الاستجابة بدرجة إيجابية جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.13) للعبارة رقم "17" يقوم الفندق وبشكل مستمر بتبسيط الإجراءات التي من شأنها

تسهيل تقديم الخدمة ، وهذا ما يدل على الاستجابة لمتطلبات وحاجات الضيف في فندق ملاس وتليبتها في الزمان والمكان المحدد ما يشعر الضيف أن إدارة الفندق مهتمة به وتقدم له أفضل الخدمات.

بحيث جاءت العبارة رقم "15" في الترتيب الثاني، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.08)، و بانحراف معياري بلغ (0.74) درجة ومن خلال الانحراف المعياري نجد تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور.

ثم تأتي العبارة رقم "14" في الرتبة الثالثة من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.03) بانحراف معياري (0.82)، والعبارة رقم "16" حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4)، و بانحراف معياري بلغ (0.84)، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الضيوف موافقين على بعد الاستجابة في المؤسسة الفندقية.

وتليها العبارة رقم "13" بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.98) بانحراف معياري (0.85)، وهذا ما يدل على أن الضيوف موافقين على هذه العبارة، ثم جاءت العبارة رقم "12" بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.85) بانحراف معياري (0.82).

✓ ويتضح من الجدول السابق أن اختبار كاي² دال إحصائياً لجميع العبارات بحيث كانت قيمة الخطأ من النوع الأول P-Value أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي افترضناها مسبقاً وهو هنا $\alpha=0,05$ ، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور، بمعنى الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (الموضحة في الجدول) هي نفسها الخاصة بالمتجمع، كما تبين أن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على العبارات بلغت (4.01)، مما يدل على أن عنصر الاستجابة دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، ما يعني وجود موافقة من قبل المستقصين على بعد الاستجابة و استعداد مقدمو الخدمات في الفندق لخدمة الزبون دون تأخير ، كما أن جميع العبارات إيجابية إتجاه هذا البعد، و بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة لكل العبارات (0.38)، والذي يدل على وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور بشكل عام.

4_تحليل بعد الضمان: وهو مؤشر على التعامل بالتزام الأمانة في تقديم الخدمة للضيوف لترك انطباع جيد للفندق وقدرة الفندق على توفير الأمان للضيوف.

الجدول رقم (3-23) : تحليل نتائج بعد الضمان

الترتيب	كس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبرة	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
				5	4	3	2	1		
بعد الضمان										
2	30	0.80	4.17	22	28	9	0	1	التكرار	18_يشعر السياح بالأمن والأمان خلال تعاملهم مع الفندق
				%36.7	%46.7	%15	%0	%1.7	النسبة	
3	1.30	0.80	4.12	23	21	16	0	0	التكرار	19_يثق السياح في هذا الفندق بالموظفين ويقدراتهم الفنية
				%38.3	%35	%26.7	%0	%0	النسبة	
1	3.70	0.83	4.18	27	17	16	0	0	التكرار	20_يوجد للفندق سمعة جيدة بين أفراد المجتمع
				%45	%28.3	%26.7	%0	%0	النسبة	
4	17.33	0.89	4.07	24	18	16	2	0	التكرار	21_يتمتع العاملون في هذا الفندق بالخبرة والكفاءة العاليتين
				%40	%30	%26.7	%3.3	%0	النسبة	
5	27.30	0.59	4.05	12	39	9	0	0	التكرار	22_يتميز سلوك الموظفين في الفندق بالأدب وحسن المعاملة للسياح
				%20	%65	%15	%0	%0	النسبة	
المجموع										
	42.30	0.58	4.03							

✓ يبين الجدول السابق أن أعلى إجابات المبحوثين حول مؤشر الضمان كانت عند العبارة رقم "20" فيما يخص سمعة الفندق بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.83)، درجة، تليها العبارة رقم "18" يشعر السياح بالأمن والأمان في تعاملهم مع الفندق بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.80) أما باقي العبارات فدرجة الموافقة إيجابية فالعبارة "19" جاءت بمتوسط حسابي (4.12) و انحراف معياري 0.80 تليها العبارة "21" بمتوسط حسابي (4.07) والعبارة "22" ب (4.05)، ما يدل على توفر الأمن والأمان في الفندق محل الدراسة، ومن خلال الانحراف المعياري نجد تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور.

✓ ويتضح من الجدول السابق أن إختبار كادال إحصائياً لجميع العبارات بحيث كانت قيمة الخطأ من النوع الأول P-Value أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي افترضناها مسبقاً وهو هنا $\alpha=0,05$ ، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور، بمعنى الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (الموضحة في الجدول) هي نفسها الخاصة بالمتجمع، كما تبين أن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على العبارات بلغت (4.03)، مما يدل على أن بعد الضمان دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يعني وجود موافقة من قبل الضيوف على بعد الضمان ودرجة الشعور بالأمان في الخدمة الفندقية المقدمة . كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة لكل العبارات (0.58) و الذي يدل على وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور بشكل عام.

5_تحليل بعد التعاطف: والذي يدل على مدى مشاركة الفندق لأراء واقترحات ضيوفه وهو مؤشر يقيس القرب بين موظفي وإدارة الفندق مع الضيوف.

الجدول رقم (3-24): تحليل نتائج بعد التعاطف

الترتيب	س2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبرة	
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
				5	4	3	2	1		
بعد التعاطف										
3	16.13	0.87	3.98	19	24	14	3	0	التكرار	23_أوقات العمل في الفندق يناسب جميع السياح
				%31.7	%40	%23.3	%5	0	النسبة	
2	30.26	0.76	4.05	17	31	10	2	0	التكرار	24_يتمتع السائح باهتمام شخصيا من قبل الإدارة في الفندق
				%28.3	%51.7	%16.7	%3.3	0	النسبة	
1	21.46	0.80	4.07	20	25	14	1	0	التكرار	25_يقدر الموظفون في هذا الفندق ظروف السائح
				%33.3	%41.7	%23.3	%1.7	%0	النسبة	
	42.30	0.58	4.03							المجموع

✓ يلاحظ من الجدول السابق أنه من الممكن ترتيب المكونات المختلفة لعبارات عنصر تحليل نتائج بعد التعاطف التي وجهت للضيوف (ترتيباً تنازلياً).

بحيث جاءت العبارة رقم "25" في الترتيب الأول من حيث تقدير الموظفين لظروف السائح وذلك من وجهة نظر الضيوف عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.07)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري بلغ (0.80) درجة مما يدل على أن معظم الضيوف موافقين على بعد التعاطف في المؤسسة الفندقية، ومن خلال الانحراف المعياري نجد تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور.

ثم تأتي العبارة رقم "24" في الرتبة الثانية من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.07) بانحراف معياري (0.76) ، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الموظفين موافقين على بعد التعاطف.

أما العبارة رقم "23" جاءت في المرتبة الثالثة من وجهة نظر أفراد العينة بحيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.98) بانحراف معياري (0.87) ، بحيث كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وهذا ما يدل على أن الزبائن موافقين على هذه العبارة،

✓ ويتضح من الجدول السابق أن إختبار كادال إحصائياً لجميع العبارات بحيث كانت قيمة الخطأ من النوع الأول P-Value أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي افترضناها مسبقاً وهو هنا $\alpha=0,05$ ، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور، بمعنى الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (الموضحة في الجدول) هي نفسها الخاصة بالمتجمع، كما تبين أن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على العبارات بلغت (4.03)، مما يدل على أن بعد التعاطف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يعني وجود موافقة من قبل المستقيمين لمؤشر التعاطف للقرب بين إدارة الفندق والضيوف وفهم متطلباتهم وتوقعاتهم ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة لكل العبارات (0.58) والذي يدل على وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات المحور بشكل عام.

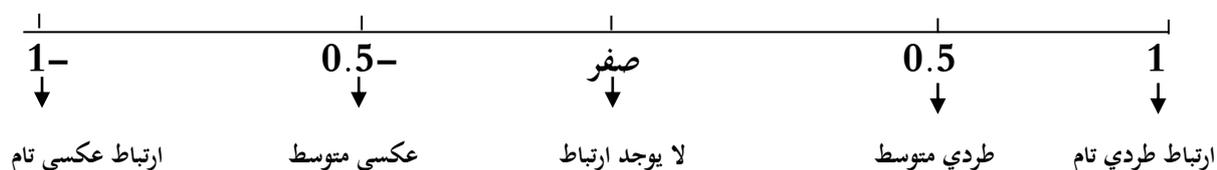
خامساً: تحديد علاقة متغيري الدراسة

أولاً: تحليل العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بيرسون

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها لأبعاد التسويق الداخلي ودرجة ارتباط هذه الأبعاد حسب ما دل عليه معامل الارتباط بيرسون، والذي نأخذ نتائجه على النحو التالي:

- ما بين 0.3_0 (لا يوجد ارتباط)
- ما بين 0.5_0.3 (ارتباط ضعيف)
- ما بين 0.7_0.5 (ارتباط متوسط)
- ما بين 0.9_0.7 (ارتباط قوي)
- ما بين 1_0.9 (ارتباط قوي جدا)

الشكل رقم (3_12): يبين مستوى درجة الارتباط لمعامل بيرسون



المصدر: اعتمادا على مرجع أسامة ربيع أمين, التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام spss

والجدول الموالي يبين لنا هذه العلاقة:

الجدول رقم (3_25): العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي بواسطة معامل الارتباط بيرسون

الدعم الإداري	المكافآت للعاملين	تنمية وتطوير الكفاءات	الاتصالات	الالتزام	رؤية المنظمة	
+0.087	+0.40	+0.212	+0.396	+0.100	1	رؤية المنظمة
+0.114	+0.268	+0.296	+0.249	1	+0.100	الإلتزام
+0.188	+0.433	+0.003	1	+0.249	+0.396	الاتصالات
+0.369	+0.487	1	+0.003	+0.296	+0.212	تنمية وتطوير الكفاءات
+0.292	1	+0.487	+0.433	+0.268	+0.401	المكافآت للعاملين
1	+0.292	+0.369	+0.118	+0.114	+0.087	الدعم الإداري

النتائج في صفحة الملاحق

المصدر: من إعداد الطالبتان وفق نتائج برنامج spss

✓ من خلال الجدول يتضح لنا أنه يوجد ارتباط ايجابي (موجب) لكنه ضعيف بين بعد المنظمة وباقي الأبعاد, كما انه يوجد ارتباط ايجابي ضعيف بين بعد المكافآت للعاملين وبعد رؤية المنظمة بنسبة +0.401, وأيضا بالنسبة لكل من بعد تنمية وتطوير العاملين و بعد المكافآت للعاملين بنسبة +0.487 وبين بعد المكافآت للعاملين بنسبة +0.433 و بعد الاتصالات, فيما لاحظنا أنه في باقي الأبعاد يوجد ارتباط موجب (+) حيث كل الأبعاد كانت ما بين +0.87 إلى +0.396 وهذا ما يدل بوجود ارتباط ايجابي وبالتالي نستنتج أن هناك علاقة طردية لكنها ضعيفة .

ثانيا: تحليل العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة باستخدام معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم (3_26): العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة بواسطة معامل الارتباط بيرسون

التعاطف	الضمان	الاستجابة	الملموسية	الاعتمادية	
+0.337	+0.337	+0.388	+0.175	1	الاعتمادية
0.219	+0.219	+0.283	1	+0.175	الملموسية
+0.473	+0.473	1	+0.283	+0.388	الاستجابة
1	1	+0.473	+0.219	+0.337	الضمان
1	+0.487	+0.473	+0.219	+0.337	التعاطف

النتائج في صفحة الملاحق

المصدر: من إعداد الطالبتان وفق نتائج برنامج spss

✓ من خلال الجدول يتضح لنا أنه يوجد ارتباط ايجابي (موجب)، و ارتباط قوي بين بعد الضمان والتعاطف بنسبة "1"، وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية بينهما و يجسد قرب مقدمو الخدمة من الضيوف ومدى التزام الأمانة في تقديم الخدمة ، وبالتالي وجود ثقة متبادلة بين إدارة الفندق والزبائن. و وجود علاقة ضعيفة بين بعد الاستجابة وبعد التعاطف بنسبة (+0.473) ، فيما لاحظنا أنه في باقي الأبعاد يوجد ارتباط موجب (+) حيث كل الأبعاد كانت ما بين (+0.175) إلى (+0.388) وهذا ما يدل على وجود ارتباط ايجابي وبالتالي نستنتج أن هناك علاقة طردية لكنها ضعيفة.

سادسا: اختبار فرضية النموذج الكلي

نحاول دراسة أثر عناصر التسويق الداخلي على جودة الخدمة الفندقية وبعد الدراسة كانت النتائج كما هي في الجدول الموالي.

الفرضية :

H⁰: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التسوق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية لفندق ملاس بتسميلت عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$).

H₁: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التسوق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية لفندق ملاس بتسميلت عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$).

الجدول رقم(03-27): يبين اختبار العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة

Sig(t)	قيمة t المحسوبة	المعامل	المتغيرات المستقلة
0,000	9,34	3,67	الثابت
0.00	4,67	2,56	معامل الجودة الفندقية
sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,000	%56,2	%75	

المصدر: نتائج برنامج Spss

✓التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة تأثير طردية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات الفندقية ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

1- إن قيمة (t) المحسوبة للنموذج المقدر بلغت 9,34 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية لأن احتمالها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) وهذا ما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين عناصر التسويق الداخلي وأبعاد

جودة الخدمات الفندقية لفندق ملاس بتسمسيلات، مما يدل على رفض فرضية العدم H^0 قبول الفرضية البديلة H_1 .

2- من خلال معامل التفسير $56,2\%$ يتضح أن عناصر التسويق الداخلي قادرة على تفسير ما نسبته $56,2\%$ من التغيرات التي طرأت على عنصر جودة الخدمات الفندقية، وهي نسبة متوسطة جداً وهو ما يؤكد تأثير بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات الفندقية، أما النسبة المتبقية والبالغة 43.8% فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

3- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات الفندقية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 75% .

والمعادلة التالية: توضح نموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات التسويق الداخلي وجودة الخدمات الفندقية لفندق

$$Y = 3,67 + 2,56 X$$

ملاص بتسمسيلات

- من خلال النتائج المتوصل إليها تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التسويق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات الفندقية لفندق ملاس بتسمسيلات. وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض فرضية العدم H^0 .

خلاصة الفصل:

من منظور دراستنا لفندق ملاس بولاية تيسمسيلت، والذي كان اختيارنا له باعتباره شكل جديد من أشكال التنمية السياحية التي تعمل الولاية في الوقت الحالي على تشجيع النشاط السياحي بتدعيمه بالقطاع الفندقي وتشجيع المستثمرين على مشاريع في ذات المجال، ففندق ملاس بمقتضاه يقوم على تقديم خدمات ذات جودة عالية انطلاقاً من التركيز على العنصر البشري وسعيه على اتخاذ مفهوم التسويق الداخلي وتجسيده، من أجل تحقيق غاية المنظمة صوب سهم الهدف من موظفيها كعملاء داخليين، ومن ثم الهدف العام المتوجه للعملاء الخارجيين، وطبقاً ما تضمن هذا الفصل الذي حاولنا فيه معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة التي يقدمها فندق ملاس، محللين نتائج العناصر المتعلقة بمتغيري الدراسة، ومعرفة درجة ترابط الأبعاد لهما، بقياس ذلك من خلال وجهة نظر العاملين بالفندق، ووجهة نظر الضيوف الوافدين على الفندق، وإبراز العلاقة التي تكمن بين أبعاد كل من التسويق الداخلي و جودة الخدمات.

خاتمة :

إن نجاح أي إستراتيجية تسويقية في صناعة الخدمات بصفة عامة والصناعة الفندقية بصفة خاصة تتوقف كلها على تحقيق رضا العملاء بالدرجة الأولى، إلا أنه من المفروض للوصول لهذا الهدف الشامل لكل منظمة يحتم عليها الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك، لأنه لم تعد الممارسات التسويقية منحصرة في مجموعة ضيقة وروتينية تسعى من خلالها الربح فقط، بل أصبحت شاملة تجمع بمقتضاها كل النشاطات التي تحتوي عليها البيئة العامة و بالأخص البيئة الداخلية التي ترتبط أساسا بالعنصر البشري الذي يعتبر عنصر إنتاجي حيوي بالنظر للخصوصية التي تجمع مقدم الخدمة بالعملاء الخارجيين والتي من المستحيل فصلهما عن بعض، وهذا ما يربط قطعيا على جودة الخدمة مباشرة والحكم عليها، وبالتالي تعمل المنظمات الخدمية على تنمية ونشر ثقافة التوجه بالعمل والتي تنطوي على مقابلة احتياجات ورغبات العملاء من خلال العلاقات الفردية بين العاملين وخاصة المتواجدين في الخطوط الأمامية.

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على مفهوم التسويق الداخلي في القطاع الفندقية بشكل خاص و الاستثمار في العنصر البشري وذلك لتحقيق الأهداف الخاصة بتحقيق الربحية وتوسيع الحصة السوقية وغيرها أو تحقيق الأهداف العامة والمتمثلة في اتساع حاجات ورغبات الزبائن أو الضيوف، وبناء علاقات معهم. وهذه الأهداف لا تتحقق إلا بتحقيق رضا العاملين الداخليين من خلال تحسين أدائهم وتقديم خدمات فندقية بجودة ونوعية عالية.

ضمن دراستنا هذه التي قمنا بمعالجة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير التسويق الداخلي في تحسين جودة

الخدمات الفندقية لفندق ملاس بتيسمسيلت؟

اشتمل التحليل دراسة الإشكالية بطرح فرضية رئيسية والتي تكمن في " شدة المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمية الفندقية المدروسة أدى بها إلى ضرورة تفعيل وتنمية عناصر التسويق الداخلي من أجل تحسين جودة الخدمات الفندقية". و احتوت على جانب نظري بفصلين، وفصل تطبيقي، وفيما يلي خلاصة تحليل واستنتاج إلى ما توصلنا إليه كما يلي:

نتائج الدراسة النظرية:

- منذ ظهور قطاع تسويق الخدمات، أصبح من الضروري الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بأبعاده والتي تكمن في التسويق الخارجي (بين المنظمة والزبائن)، التسويق التفاعلي (بين العاملين والزبائن)، والتسويق الداخلي (بين المنظمة والعاملين) والذي يعتبر هذا الأخير من ضروريات المنظمة للعمل به، لما يستلزم وجوب توفر العنصر البشري أثناء تقديم الخدمة، وهذا العامل هو الأساسي بالنسبة للمنظمة التي تعول كل إيراداتها عليه.
- تعمل المنظمة الخدمية بترسيخ أهداف التسويق الداخلي عن طريق تنمية ثقافتها بنشر رسالتها التي تركز على الأداء السريع والجودة المحققة لأول مرة، وعلى أن العميل دائماً على حق، وبهذا تستطيع أن تجعل موظفيها على دراية كاملة بالاستراتيجيات المعمول بها، وكذلك الأدوار التي يؤديها.
- أهمية تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية، وأهمية التعاون بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية لتحقيق وعود حملة التسويق الخارجي.
- من خلال الأنشطة الداخلية التي تكون داخل المنظمة الخدمية، نلاحظ أنه يجب تحقيق تكامل الوظائف بالتركيز على العاملين بطريقة فعالة والتخطيط للأنشطة الموجهة لهم عن طريق الإعلام الداخلي، وتطوير أنشطة الموظفين للحاجات المستقبلية لهم وذلك بتطوير وتنمية الكفاءات وتحفيزهم من أجل تحسين الأداء سواء كان تحفيز مادي أو معنوي.
- تعتبر إجراءات التسويق الداخلي من العوامل التي تصنع بيئة داخلية تساعد في نجاح التسويق الداخلي وذلك بنشر ثقافة الخدمة، ويعد التدريب من الأساليب المهمة التي تكسب مهارات ومعرفة للعاملين لرفع الأداء.
- مع النهوض بالتنمية السياحية وشدة المنافسة التي بدأت تظهر بوادرها في الوقت الحالي من أجل النهوض بالقطاع السياحي، كان لابد على المنظمات الفندقية العمل بكل ما يتعلق بجوانب الجودة واعتبارها كمفتاح استراتيجي للوصول إلى ما يتوقعه الضيف وكسب رضاه وولائه.
- يمثل التسويق الداخلي كرابط أساسي بين العملية الداخلية للجودة والعميل الخارجي وهو بمثابة قوة دافعة لتحقيق الأهداف الأساسية للجودة.

نتائج الجانب التطبيقي:

— اتضحت نتائج الدراسة الميدانية لفندق ملاس بتيسمسلت، أنها جد واعية بعامل الجودة وهذا ما التمسناه من التجهيزات الضخمة التي توحى بادراك الادارة الفندقية بأهمية الجودة في تقديم الخدمة من خلال ما تم تحويله من لا ملموسية الخدمة إلى ملموسية ملحوظة من خلال التركيز على الجوانب الجمالية للفندق، وأيضا من ناحية مقدموا الخدمة الذين لهم دور كبير في توصيل كل ما هو موجود من جماليات للفندق لما قد يساوي أو يفوق توقعات الضيف، كون الضيف يأخذ انطبعا أول ما يدخل الفندق، ومعاملة الموظفين في الاستقبال تؤثر بشكل كبير على الحكم على الفندق.

— شدة الموافقة التي استقصيناها من خلال أجوبة العاملين تدل على مدى الرضا الوظيفي على إدارة الفندق التي حتما تسعى لتحقيق أهدافها بتوافق مع أهداف عاملها وذلك بإشباع حاجاتهم، ولعل جانب التحفيز التي تمنحه إدارة الفندق لموظفيها من خلال تشجيعهم على تقديم أفضل أداء وبالمقابل تصريف مكافآت مالية نحو الأداء المتميز.

— أهمية عمل إدارة الفندق محل الدراسة الميدانية بتفويض الصلاحيات للعاملين وذلك من خلال ما لاحظناه بالسماح لهم في المشاركة في اتخاذ القرار وطرح أفكار جديدة تساهم الرفع من جودة الفندق من خلال العمل الجماعي وضمن فريق متكامل وتفعيل الاتصالات الداخلية.

— وفيما يتعلق بتدريب العاملين، فبينت نتائج الدراسة الميدانية لفندق ملاس، بوجود أشخاص مختصين في مجال الفندقية أين عملوا من قبل في المجال الفندقية، قبل الالتحاق بهذا الفندق، كما لاحظنا وجود شخصين لهم خبرة العمل في احد فنادق اسبانيا، وبفعل هذه الخبرة العالمية الجد ضرورية يقومون بتدريب العاملين الآخرين بكل ما يتعلق بجانب التعامل الفندقية والإشراف الداخلي عليه.

— استطاع هذا الفندق أن يصنف لدرجة أربع نجوم (★★★★) وهذا عامل ضروري بالنسبة لولاية تيسمسلت التي تفتقر لمثل هذا التصنيف، باعتبار كل الفنادق الموجودة بالولاية تفتقر لمثل هذه التصنيفات، وهذا لدرجة رداءة الخدمة بها وعدم وجود عنصر بشري متخصص في مجال الفندقية، فوجود هذا الفندق الذي فرض وجوده بمقاييس جعلتنا نتخذة محل دراستنا التطبيقية ووجود عوامل مرتبطة بموضوع دراستنا.

إختبار فرضيات الدراسة:

1-فرضيات الجانب النظري:

بموازاة مع ما تم التطرق له في الفصل الأول والذي حاولنا من خلاله التعرف على كل جوانب التسويق الداخلي من مفاهيم وإجراءات ونماذج العمل به، كانت فرضيتنا الأولى لهذا الجانب كالتالي "يساهم التسويق الداخلي في تعزيز جودة الخدمة من خلال الاهتمام بالموظفين وإدراك للجودة الداخلية".

وكانت نتيجة اختبار الفرضية الأولى كمايلي:

✓ يحتوي الفندق على تجهيزات حديثة ويعمل على تطويرها باستمرار و يستطيع الضيف إدراكها من خلال مقدموا الخدمة الذين يتصفون بمهارة و معرفة كبيرة وكما هو معروف أن الخدمة الفندقية يجب أن تكون درجة تقديم الخدمة من طرف العاملين تساوي أو تفوق توقع الضيف، ففندق الدراسة ملاس بتيسمسيلت بدوره له مقاييس داخلية لا تخلو من معرفة تطلعات الضيوف الوافدين الذين يدركون مدى حرص العاملين لتقديم ما هو أفضل لهم ، كما التمسنا وجود لإدارة داعمة تسعى لنشر ثقافة الخدمة وبث روح العمل الجماعي ضمن فريق، وهذا ما يؤدي بنا إلى استنتاج أن التسويق الداخلي يساهم في تعزيز جودة الخدمة من خلال الاهتمام بالعاملين مما يبين لنا مدى صحة الفرضية الأولى.

فرضيتنا الثانية للجانب النظري كانت " من وجهة نظر الموظفين، فإن اهتمام ورؤية إدارة المنظمة مطابقة لتصوراتهم، وان كان كذلك فهي تنطبق لأهداف المنظمة وهدف الموظفين" وتوصلنا للنتيجة التالية

✓ تهتم إدارة الفندق بدرجة عالية بالموظفين والتمسنا من خلال التعامل معهم أن الإدارة تحرص على إبقاء العاملين دوما تحت خدمة الفندق وذلك كونهم يتمتعون بمعرفة ومهارة التحدث بشتى اللغات، لأن الفندق يستقبل ضيوف أجنيين من كل بلدان العالم سواء للسياحة، أو إقامتهم في الفندق من اجل العمل، وبدورهم العمال وعن طريق إجاباتهم الإيجابية أثناء استعراضنا للاستبانة الخاصة بهم أكدت مدى توافق متطلباتهم مع مسعى أهداف المنظمة وبالتالي توحى هذه المطابقة لمدى صحة الفرضية الثانية.

فرضيات الجانب التطبيقي

✓ الفرضية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي و جودة خدمات المنظمة الفندقية لفندق ملاس بولاية تسمسليت، ويستطيع العميل تمييزها عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ", من خلال نتيجة المتوسط الحسابي العام لكل من أبعاد التسويق الداخلي وأبعاد جودة الخدمة الذي اتخذ اتجاه نحو مستوى موافقة مرتفعة لكليهما ، كانت النتيجة بأعلى نسبة لعينة الدراسة (العاملين ، الضيوف) وهذا ما يدل على وجود تأثير متباين بين التسويق الداخلي والجودة، كما أكدت نتائج معاملات الارتباط لكل من أبعاد التسويق الداخلي وأبعاد جودة الخدمة بوجود علاقة طردية موجبة وهي أقل من مستوى المعنوية التي اقترحها الباحث $\alpha=0.05$ وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي H^0 ونقبل الفرض البديل H^1 القائل بأنه توجد علاقة ارتباط تختلف عن الصفر وبالتالي نقول أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات، وهذا ما يؤكد من صحة الفرضية الجزئية الثانية H^1 ، وخطأ الفرضية الجزئية الأولى H^0 .

✓ الفرضية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات الفندقية في فندق ملاس بولاية تسمسليت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ".

من خلال النتائج المتوصل إليها تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التسويق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات الفندقية لفندق ملاس بتسمسليت. وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة H^1 ورفض فرضية العدم H^0 .

الاقتراحات:

- أوصت الدراسة بضرورة تصميم الوظائف و تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية واعتماد المكافآت والحوافز للعاملين الذين يحققون أداء متميز في تقديم الخدمة الفندقية.
- ضرورة الاهتمام بدعم فرص الإبداع والابتكار من قبل العاملين عند ممارسة مهامهم الوظيفية ذات الصلة بمشاكل الزبائن لما لهذه العملية من أثر إيجابي على جودة الخدمة.

- نظرا لزيادة عدد المؤسسات الخدمية واشتداد حدة المنافسة بينها لجذب الزبائن والمحافظة عليهم ، وجعلهم أكثر انتقاء واختيار لكل ماهو أفضل سواء من ناحية جودة الخدمة وطريقة تقديم الخدمة .
- ضرورة العمل على التركيز على السائح لأنه يشكل المحور الأساسي في جودة الخدمات وذلك من خلال الاستماع إليه ، ومعرفة متطلباته وتوقعاته وتحقيقها.
- الوصول إلى جودة الخدمات هو نتيجة تضافر جهود العاملين لذا ينبغي ترسيخ وتعزيز مبدأ عمل الفريق الواحد خاصة في ظل طبيعة أعمال الفنادق من فئة 4 نجوم ما يتطلب فتح قنوات اتصال أكثر بين الرئيس والمرؤوسين وإشراك المستويات الإدارية الأخرى .
- إن أفضل استثمار بالنسبة للفندق هو الاستثمار البشري من خلال التعليم والتدريب و تثقيف العاملين بهدف تطوير وتنمية مهارتهم الإبداعية، التي تساهم في زيادة الربحية والتحسين المستمر على المدى الطويل.
- لتحقيق جودة في أداء العاملين لابد على المؤسسة الفندقية بكفاية حاجة العاملين من حيث الأمن والأمان والرضا الوظيفي ، عن طريق توفير بيئة آمنة ونظم ملائمة للمكافآت وإشراك العاملين في اتخاذ القرار ، واتحاد الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للفندق والعاملين به والمتعاملين معه.
- التعرف على مهارات تقديم خدمة متميزة للزبائن للتمكن من ممارستها مستقبلا في الفندق .
- اعتبار التسويق الداخلي عملية اجتماعية من خلال تطبيق إدارة الفندق التواصل والتفاعل مع العاملين فيها فقد لا تكون حاجاتهم مادية فقط، وإنما تكون الحاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء وحاجات الاحترام.

آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع، يمكن مواصلة البحث في عدة جوانب لها صلة بموضوع دراستنا و التي سنستطلعها كالاتي:

- فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تنفيذ إجراءات التسويق الداخلي.
- دور التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية.
- أهمية تطبيق نماذج التسويق الداخلي في تعزيز الأداء التسويقي في المؤسسات الفندقية.

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1_ أحمد يوسف دودين, إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- 2_ أدهم وهيب مطر، التسويق الفندقي مبيع وترويج للخدمات السياحية والفندقية الحديثة، دار مؤسسة رسلان، الطبعة الأولى، سوريا، 2014
- 3_ أسعد حماد أبو رمان، أبي سعيد الديوه، التسويق السياحي والفندقي، دار حامد للنشر و الطباعة، مصر، 2000، ص265.
- 4_ الخليفة، قصي قحطان، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، دائرة المكتبة الوطنية للنشر، عمان، 2009.
- 5_ إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2008.
- 6_ بيرقز احمد، محمد رفيق، التسويق الداخلي، الطبعة 1، دار الفاروق للنشر، عمان الأردن، 2013.
- 7_ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة 1، عمان، دار الحامد للنشر، 2005.
- 8_ حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2009.
- 9_ حميد الطائي، "إدارة الضيافة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 10_ خالد بن عبد الرحمن آل دغيم، الإعلام السياحي وتنمية السياحة الوطنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014
- 11_ سعيد محمد المصري، إدارة الفنادق، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 1998.
- 12_ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 13_ زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008.
- 14_ عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010
- 15_ عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة، 2009

- 16_ عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق، محور الأداء في الكيانات و الاندماجات الاقتصادية، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005
- 17_ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008
- 18_ فريد كورتل، درمان سليمان صادق، نجاة العامري، تسويق الخدمات الصحية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2012
- 19_ فريد كورتل، أمال كحيلية، الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2012، عمان.
- 20_ مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015
- 21_ محمد فريد صحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 22_ محفوظ أحمد جوده، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة 2009، عمان، الأردن، ص 20
- 23_ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص ، **six sigma** تحقيق الدقة في إدارة الجودة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008
- 24_ محمد خيثر، إدارة الجودة بالمنظمة ، مدخل نظري وتطبيقي ، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016
- 25_ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015/2014. محمود
- 26_ جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط 2، دار المسيرة للنشر، الاردن، 2014

27_ مصطفى يوسف كافي، أخلاقيات صناعة السياحة والضيافة، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان_ الأردن، 2013.

28_ مصطفى يوسف، إدارة الإشراف الداخلي في الفنادق، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016

29_ محمد الصيرفي، مراقبة الجودة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2014

30_ محمد عبيدات، التسويق السياحي مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن ، 2005 ،

31_ موفق عدنان، عبد الجبار الحميري، رامي فلاح الطويل، التسويق الإستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.

32_ نعيم الظاهر، سراب إلياس، مبادئ السياحة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007

33_ هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012

34_ يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم ، نظم إدارة الجودة الشاملة في

المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009.

ثانيا: المذكرات والأطروحات

1_ أحمد بن عيشاوي، التدريب الفعال و واقعه في المؤسسة الاقتصادية، حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع الغازات الصناعية(GI)، مذكرة الماجستير، جامعة ورقلة، 2003

2_ بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL, BNA, BADR) بأدرار، مذكرة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

3_ بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013.

4_ عباسي بوبكر، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008.

- 5_ ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007
- 6_ فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2012
- 7_ قريشان فؤاد، لخصر بومرحب، واقع وتقييم جودة الخدمات الفندقية بفندق بوغزة - تيارت - مذكرة ماستر تخصص تسويق، 2016/2015، المركز الجامعي تسمسيت،.
- 8_ كمال بلمسعود، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، دراسة لوكالة البنك الجزائري (BEA)، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 9_ لمرايط شعيب، أثر أنشطة التسويق الداخلي على جودة الخدمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في إدارة أعمال. جامعة سكيكدة، 2014.
- 10_ محجوي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
- 11- محمودي أحمد، فعالية أنظمة إنتاج الخدمة في كسب ولاء المستهلك في سوق الخدمات، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير تخصص تسويق وتجارة دولية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2016
- 12_ هاجر نصر الله، واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة ورقلة، 2012.

ثالثا: المجالات والمنشورات

- 1_ بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، جامعة شلف، 2005.
- 2_ بلقاسم ماض، بحنان برجم، مستقبل التسويق الفندقية بالجزائر، ورقة عمل مقدمة، جامعة برج باجي مختار - عنابة، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 3_ درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر الإجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، عينة من المصارف التجارية في محافظة النينوي، دراسة ميدانية، مجلة تنمية الرافدين، العراق، تاريخ 01/06/2006.
- 4_ صبري عبد السميع، الأسس العلمية للتسويق السياحي والفندقي وتجارب بعض الدول العربية، مجلة جغرافية المغرب، 2006.
- 5_ رشيد مناصرية، الحاج عرابة، غريب بولرباح واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة عدد 44، 2014.

- 6_ مجد أحمد محرز، أثر المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد3، المجلد(36)، 2014، سورية.
- 7_ هاجر محمد الملك، الطاهر محمد أحمد علي، جودة الخدمة المصرفية وأثرها على رضا العميل، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان، (1)17. VOL , 2016.
- 8_ هبة سيد احمد حسين، علي عبد الله علي الحاكم، إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأعمال بالمستشفيات العامة والخاصة، مجلة إدارة الجودة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، (2)16. vol , 2015
- 9_ وزارة السياحة والصناعات التقليدية الجزائرية، النشرة الرسمية لوزارة السياحة و الصناعات التقليدية، رقم 2، الديوان الوطني للأشغال التربوية، الجزائر، 2011.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- _Béatrice Bréchnac-Roubaud, **Le Marketing des services, du projet an plan marketing**, 5 éme tirage, Edition d'organisation, paris (2001) .
- 2- Gronroos ,C, **A service Quality Model&its Marketing Impplication**, European journal of maerketing, VOL 18, 1984, p 36-44
- 3- _Lovelockc , Dennis I, JOCHER, **MARKETING SERVICES**, PAR PEARSON Edition France.
- 4- Zeithmal, all, **aconceotualframework for understandinge**, service quality, implacation for future research and managcial practice, workingpaperfrom, usa : marketing science instate and dellstar 2000

خامساً: مواقع الانترنت

- موقع مجلة جغرافية المغرب:

https://drive.google.com/file/d/0B3_0MxSwg-e5UWNJcmV4YjVUQUk/view?usp=sharing

- موقع مجلة إدارة الجودة:

<http://journals.sustech.ed>

إستمارة استبيان

(موجه للعاملين في الفندق)

تم إنجاز هذا الاستبيان في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات حول موضوع البحث المتعلق بفعالية التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق ملاس تيسمسيلت (مقر عملكم) يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن وبوضع إشارة (x) في الخانة التي توافق رأيك، كمساعدة منكم لإنجاح هذه الدراسة علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط وليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.

ملاحظة: سوف يتم إدراج معلومات هذا الاستبيان في تدعيم الدراسة دون استخدامها في أي حال من الأحوال في الجوانب القانونية.

معلومات شخصية:

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن: من 18 . 30 سنة من 30 . 40 سنة من 40 - 50 سنة من 50 فأكثر
3. المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الدخل: أقل من 18,000 من 18000 – 32000 من 32000 – 46000 أكثر من 6000
- 4- لديك خبرة مهنية في مجال الفنادق : أقل من سن من 01 إلى 3 سنوات من 4 إلى 05 سنوات أكثر من 5 سنوات

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
بعد رؤية المنظمة:						
01	يقدم الفندق رؤيا يؤمن بها العاملون.					
02	يقدم الفندق رؤيته إلى العاملين بصورة حسنة.					
03	يقدم الفندق رؤية تتوافق مع أهداف الموظفين					
بعد الالتزام						
04	أشعر بتوافق و انسجام بين الأهداف التي يسعى إليها الفندق والأهداف التي أسعى إليها.					
05	أعتقد أنه من العيب الحصول على منافع الوظيفة دون الالتزام بأداء المهام و الواجبات المطلوبة على أفضل وجه.					
06	تبدل إدارة الفندق الجهود الكافية من أجل أن أبقى موظفا في الفندق (عدم الاستقالة، والمغادرة إلى جهة أخرى)					
بعد الاتصالات						
07	يستخدم الفندق البيانات التي يقوم بجمعها من العاملين لتحسين أعمالهم وتطوير إستراتيجيته					
08	الاتصالات الداخلية في الفندق هي المفتاح لمنح العاملين حرية في إنجاز الأعمال.					
09	الاتصالات الداخلية في الفندق هي المفتاح لتزويد كافة العاملين بالمعلومات.					
10	الاتصالات الداخلية في الفندق متوافقة مع ما يعلنه الفندق لجمهور الخارجى.					
بعد تنمية وتطوير العاملين						
11	يؤمن الفندق الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين لديه.					
12	يقوم الفندق بتعليم العاملين لديه " لماذا يقومون بالأشياء المناطة بهم " وليس فقط "كيف يقومون بتلك الأشياء"					
13	تطوير معارف ومهارات العاملين هو عملية مستمرة في الفندق.					
14	علينا أن نتواصل مع التغيرات الحاصلة في الطلب على الأعمال					
15	تقوم بإعداد العاملين في الفندق من أجل أن يحققوا الأداء الجيد.					
بعد المكافآت للعاملين						
16	يرتبط نظام المكافآت بأهداف الفندق					
17	يتم إعلام العاملين في الفندق عن الكيفية التي يتم بها مكافأتهم.					
18	نظام المكافآت وقياس الأداء يشجع العاملين لدينا بالعمل سوية بروح الفريق الواحد.					
19	يقوم الفندق بمكافأة وقياس أداء العاملين للمساهمة في تحقيق رؤيته.					
20	تطوير معارف ومهارات العاملين هو عملية مستمرة في الفندق..					
البعد: الدعم الإداري:						
21	نعتقد أن قيادتنا لها قدرات معنوية لدفع الفندق والعاملين فيه بالاتجاه الصحيح.					
22	نعتقد أن قيادتنا لديها القدرات الفكرية في دفع الفندق والعاملين فيه نحو الاتجاه الصحيح.					
23	قيادتنا في الفندق تؤكد على البناء الثقافي وتحديد المسار من أجل تجسير الفجوة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.					

إستمارة استبيان

(موجه لضيوف الفندق)

تم إنجاز هذا الاستبيان في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات حول موضوع البحث المتعلق بفعالية التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق ملاس تيسمسيلت .

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن وبوضع إشارة (X) في الخانة التي توافق رأيك، كمساعدة منكم لإنجاح هذه الدراسة علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط وليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.

ملاحظة: سوف يتم إدراج معلومات هذا الاستبيان في تدعيم الدراسة دون استخدامها في أي حال من الأحوال في الجوانب القانونية.

معلومات شخصية:

1. الجنس : ذكر أنثى

2. السن: من 18 . 30 سنة من 30 . 40 سنة من 40 . 50 سنة من 50 فأكثر

3. المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5-الدخل: أقل من 18,000 من 18000 – 32000 من 32000 – 46000 أكثر من 6000

المحور الثاني: جودة الخدمة

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
بعد الاعتمادية						
01	يقدم الفندق الخدمات الفندقية كما وعد بتقديمها للسائح					
02	يلتزم الفندق بتقديم الخدمات للسائح في الوقت المحدد					
03	يحرص الفندق على تقديم الخدمات الفندقية بشكل صحيح منذ البداية					
04	يوجد اهتمام خاص من قبل الإدارة بمشاكل السياح					

					05	تغطي الخدمات الفندقية التي يقدمها الفندق بثقة السياح
الملموسية						
					06	موقع الفندق ملائم ويسهل الوصول اليه
					07	يوجد في الفندق أجهزة متطورة وحديثة
					08	يحرص الموظفون في الفندق على ارتداء الزي الموحد والنظيف
					09	يتوفر في الفندق قاعات انتظار مريحة ومناسبة
					10	يتوفر في الفندق مرافق للراحة ودورات مياه نظيفة وملائمة وموقف للسيارات
					11	يستخدم الفندق اللوحات الإرشادية المناسبة في الممرات والطرق
الاستجابة						
					12	يقوم موظفون الفندق بإبلاغ الزبائن بمواعيد تقديم الخدمة
					13	تقوم إدارة الفندق بالاستجابة الفورية لشكاوى العملاء
					14	الفندق يقدم الخدمة الفندقية للسائح على مدار الساعة دون توقف
					15	يعمل الموظفون في الفندق على تلبية حاجات السياح بشكل دائم ومستمر
					16	يوجد لدى العاملين في الفندق الرغبة الكاملة بتقديم الخدمة للسائح دون كلل أو تأخر
					17	يقوم الفندق وبشكل مستمر في تبسيط الإجراءات التي من شأنها تسهيل تقديم الخدمة الفندقية للسياح
الضمان						
					18	يشعر السياح بالأمن والأمان خلال تعاملهم مع الفندق
					19	يثق السياح في هذا الفندق بالموظفين وبمقدراتهم الفنية
					20	يوجد للفندق سمعة جيدة بين أفراد المجتمع
					21	يتمتع العاملون في هذا الفندق بالخبرة والكفاءة العاليتين
					22	يتميز سلوك الموظفون في الفندق بالأدب وحسن المعاملة للسياح
التعاطف						
					23	أوقات العمل في الفندق يناسب جميع السياح
					24	يتمتع السائح باهتماما شخوصيا من قبل الإدارة في الفندق
					25	يقدر الموظفون في هذا الفندق ظروف السائح

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
رؤية المنظمة	,259	30	,000	,811	30	,000
الالتزام	,129	30	,200*	,937	30	,073
الاتصالات	,129	30	,200*	,941	30	,094
الدعم الاداري	,247	30	,000	,778	30	,000
تنمية وتطوير العاملين	,188	30	,008	,926	30	,038
للعاملين المكافآت	,224	30	,001	,871	30	,002

Correlations

		المنظمة_رؤية	الالتزام	الاتصالات	العاملين وتطوير تنمية	للعاملين المكافآت	الاداري_الدعم
رؤية المنظمة	Pearson Correlation	1	,100	,396*	,212	,401*	,087
	Sig. (2-tailed)		,598	,030	,260	,028	,648
	N	30	30	30	30	30	30
الالتزام	Pearson Correlation	,100	1	,249	,296	,268	,114
	Sig. (2-tailed)	,598		,184	,112	,153	,547
	N	30	30	30	30	30	30
الاتصالات	Pearson Correlation	,396*	,249	1	,003	,433*	,188
	Sig. (2-tailed)	,030	,184		,985	,017	,321
	N	30	30	30	30	30	30
تنمية وتطوير العاملين	Pearson Correlation	,212	,296	,003	1	,487**	,369*
	Sig. (2-tailed)	,260	,112	,985		,006	,045
	N	30	30	30	30	30	30
المكافآت للعاملين	Pearson Correlation	,401*	,268	,433*	,487**	1	,292
	Sig. (2-tailed)	,028	,153	,017	,006		,117
	N	30	30	30	30	30	30
الدعم الاداري	Pearson Correlation	,087	,114	,188	,369*	,292	1
	Sig. (2-tailed)	,648	,547	,321	,045	,117	
	N	30	30	30	30	30	30

*

Test Statistics

	المنظمة_رؤية	الالتزام	الاتصالات	العاملين_وتطوير_تنمية	للعاملين_المكافآت	الاداري_الدعم
Chi-Square	33,467 ^a	14,400 ^b	5,933 ^c	15,933 ^d	11,067 ^c	18,533 ^e
df	7	8	10	12	10	6
Asymp. Sig.	,000	,072	,821	,194	,352	,005

Statistiques

		الاعتمادية	الملموسية	الاستجابة	الضمان
N	Valide	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,9600	3,9944	4,0139	4,0333
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart-type		,47983	,38689	,49125	,58125

Corrélations

		الاعتمادية	الملموسية	الاستجابة	الضمان	التعاطف
الاعتمادية	Corrélation de Pearson	1	,175	,388**	,337**	,337**
	Sig. (bilatérale)		,180	,002	,008	,008
	N	60	60	60	60	60
الملموسية	Corrélation de Pearson	,175	1	,283*	,219	,219
	Sig. (bilatérale)	,180		,029	,093	,093
	N	60	60	60	60	60
الاستجابة	Corrélation de Pearson	,388**	,283*	1	,473**	,473**
	Sig. (bilatérale)	,002	,029		,000	,000
	N	60	60	60	60	60
الضمان	Corrélation de Pearson	,337**	,219	,473**	1	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,008	,093	,000		,000
	N	60	60	60	60	60
التعاطف	Corrélation de Pearson	,337**	,219	,473**	1,000**	1
	Sig. (bilatérale)	,008	,093	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

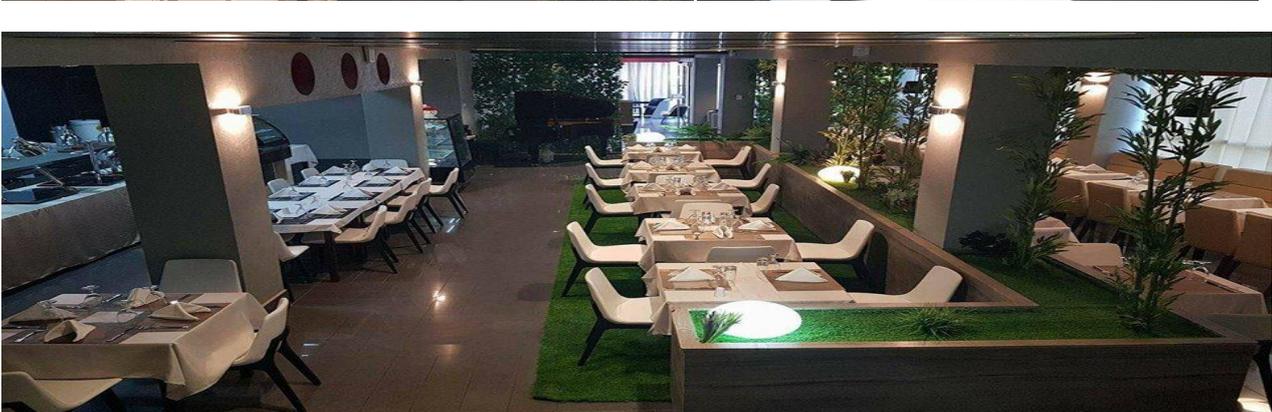
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Test

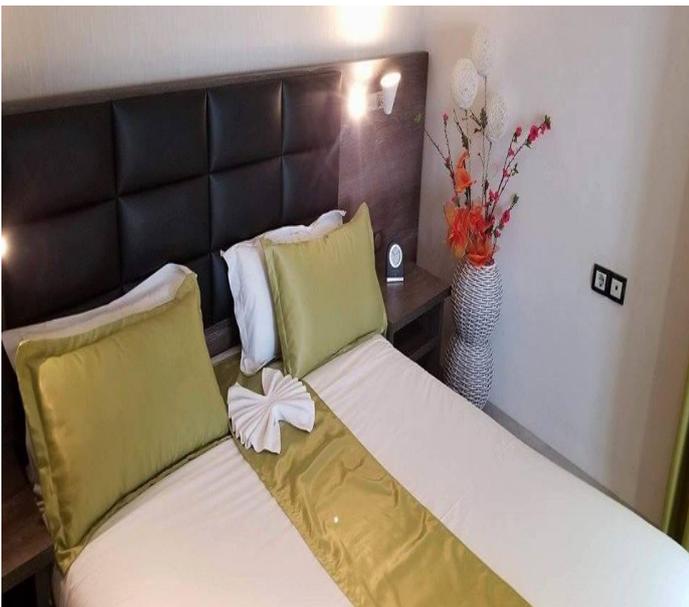
	الخدمات الفندق يقدم وعد كما الفندقية للسائح بتقديمها	بتقديم الفندق يلتزم في للسائح الخدمات المحدد الوقت	على الفندق يحرص الفندقية الخدمات تقديم منذ صحيح بشكل البداية	من خاص اهتمام يوجد بمشاكل الإدارة قبل السائح	الفندقية الخدمات تحظى بثقة الفندق يقدمها التي السائح
Khi-deux	45,200 ^a	18,533 ^a	15,600 ^a	26,133 ^a	19,733 ^a
Ddl	3	3	3	3	3
Signification asymptotique	,000	,000	,001	,000	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15,0.





HOTEL MELLASSE



مقدمة

الفصل الأول

الأسس النظرية للتسويق الداخلي

الفصل الثاني

الأبعاد النظرية لجودة الخدمة

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية لأثر الجودة الفندقية

لفندق ملاس بتسمسيت

المراجع

المساحق

خاتمة