

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences de Gestion



جامعة فرحات عباس / سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات
السياحية الجزائرية:
دراسة حالة بعض المؤسسات

إشراف:
د. بوحروود فتيحة

إعداد الطالب:
بن سديرة عمار

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر / أ	هباش فارس
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر / أ	بوحروود فتيحة
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ	قاسمي كمال
مناقشا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر / أ	طحطوح مسعود
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر / أ	رقاد صليحة
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر / أ	مرزوقي رفيق

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى أمي رحمها الله واسكنها فسيح جنانه

إلى أبي حفظه الله من كل سوء وأبلغني رضاه

إلى سندي في الحياة إخوتي وأخواتي حفظهم الله

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل من قدم لي الدعم وشجعني على إتمام هذا العمل

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة

فالحمد لله حمدا كثيرا مباركا

والصلاة والسلام على خير الأنام

الشكر والتقدير للأستاذة الفاضلة الدكتورة: بوحروود فتيحة التي تكرمت بتأطير هذا العمل

وكل ما قدمته من نصائح وتوجيهات ونصائح ساعدت في إتمامه

أتقدم بجزيل الشكر لكل الأساتذة المحكمين الذين ساهموا في ضبط هذا العمل

الشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل، أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة وتقييم هذا العمل

أتقدم بالشكر لكل عمال وعاملات المؤسسات السياحية محل الدراسة لما قدموه من

معلومات قيمة وتسهيلات لإنجاز هذا العمل

بن سديرة عمار

مقدمة

تمهيد

تعد السياحة ظاهرة اجتماعية واقتصادية تحظى بأهمية بالغة في اقتصاديات الدول خاصة مع دورها الفعال في تحقيق التنمية الشاملة، حيث تعتمد على خلق العديد من التعاملات والروابط بين الأفراد بسبب الحاجة الدائمة إلى الترويح عن النفس، وبالنظر إلى اختلاف الأذواق وتعدد الرغبات الشخصية وتنوع الأنشطة السياحية فقد أصبحت السياحة محور اهتمام الاقتصاديين بسبب قدرتها على تنشيط العديد من قطاعات الأعمال الأخرى التي تندرج تحت غطاء القطاع الخدماتي.

وتعتبر الخدمات السياحية من بين أهم فروع الخدمات وأكثرها نموا في العالم، فالخدمة السياحية حاليا تعد صناعة قائمة بحد ذاتها وقطاع اقتصادي واعد ومتفاوت الأهمية، يعتمد على حجم الموارد السياحية التي تتوفر للدولة والإمكانيات المادية، البشرية والتكنولوجية المسخرة لتطوير القطاع السياحي، ولعل تحسين جودة الخدمات السياحية يمثل الشغل الشاغل للمؤسسة السياحية في الوقت الحالي، فهي تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للزبائن وتسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق الفهم الصحيح لاحتياجات الزبائن بشكل أفضل وتوفير الخدمات التي تلبي توقعاتهم.

ويمكن للمؤسسة أن تعتمد على مجموعة من السياسات لتحقيق الجودة في الخدمة السياحية، حيث أن خدمات المؤسسات السياحية في الغالب هي خدمات مباشرة، ومن الضروري اعتماد أساليب التسويق القائمة على العامل لتحسين الخدمات المقدمة. وفي هذا الجانب ظهرت فلسفة جديدة تنظر من خلالها إلى المؤسسات الموظفين كزبائن لها ووظائفهم منتجات داخلية، وهو ما يطلق عليه مقارنة التسويق الداخلي لتعزيز استعداد العمال لتقديم خدمة عالية الجودة للزبائن الخارجيين انطلاقا من تحقيق الجودة في العمليات الداخلية للمؤسسة السياحية، وذلك بواسطة تطبيق مخلف التقنيات والأساليب التسويقية على السوق الداخلي للمؤسسة من بحوث التسويق الداخلي، تجزئة السوق، وتطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق الأخرى.

ولعل أهم ما يميز بيئة الأعمال السياحية هو تزايد التحديات التنافسية كنتيجة لتزايد عدد المؤسسات العاملة في القطاع، ولمواجهة هذه التحديات اتجهت المؤسسات السياحية إلى تبني ممارسات التسويق الداخلي لتحسين جودة الخدمات والتميز في خدمة زبائنهم، كأحد السبل الرئيسية لتحقيق رغبات الزبون، وفي إطار استعداد الجزائر للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، وما يرافق ذلك من تحرير للخدمات ومنها الخدمات

المقدمة

السياحية، وتبعا للتوجهات الراهنة في مجال العمل السياحي والذي يتميز بتنوع الخدمات واستخدام التكنولوجيا المتطورة، فإنه يتوجب على إدارة المؤسسات السياحية والفندقية الجزائرية مواجهة التحديات المطروحة أمامهم، والسعي نحو تطوير وعصرنة الخدمات المقدمة والارتقاء بجودتها إلى المستوى المطلوب، خاصة في ظل ما تتميز به الجزائر من مقومات ثقافية وتاريخية وطبيعية تجعلها مرشحة لاحتلال مراتب متقدمة في مجال الخدمة السياحية، ويعتمد هذا أساسا على مدى توفر المعلومات حول مستويات الجودة وكيفية الترويج للوجهة السياحية الجزائرية، إذ يمكن للمؤسسة السياحية الجزائرية استغلال الكثير من الفرص وتجاوز التحديات، انطلاقا من إعادة صياغة أوضاعها وتشكيلها بما يتناسب وطبيعة تلك التحديات.

أولا. إشكالية البحث

بناء على ما سبق فإن التسويق الداخلي يعتبر مدخلا مهما في بناء جودة الخدمة السياحية في بيئة الأعمال المعاصرة، وتبني هذا المدخل سيقود إلى تطوير المؤسسة السياحية الجزائرية وتحسين خدماتها. وعليه، يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة في المؤسسات

السياحية الجزائرية؟

ومن خلال الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية الجزائرية تبعا لاختلاف العوامل المؤسسية؟
2. هل يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية تبعا لاختلاف العوامل المؤسسية؟
3. هل يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية بمستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي؟
4. هل يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغيرات: المستوى التعليمي، الخبرة، الخبرة الخارجية؟

ثانيا. فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات المطروحة، تم وضع الفرضيات التالية :

1. يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية الجزائرية تبعا لاختلاف العوامل المؤسسية (الحجم، مدة النشاط، نطاق السوق)؛
2. يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية تبعا لاختلاف العوامل المؤسسية من حيث (الحجم، مدة النشاط، نطاق السوق)؛
3. يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية بمستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي؛
4. يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغيرات: المستوى التعليمي، الخبرة، الخبرة الخارجية.

ثالثا. أسباب اختيار موضوع البحث

يمكن تلخيص أسباب اختيار الموضوع كالتالي:

1. حداثة الموضوع ومحدودية الدراسات في هذا المجال خاصة ما تعلق بالتسويق الداخلي؛
2. أهمية الموضوع للمؤسسات السياحية الجزائرية خاصة في ظل انخفاض أسعار البترول، وتقهقر الاقتصاد الريعي؛
3. لفت انتباه إدارة المؤسسات السياحية بأهمية تحقيق الجودة في الخدمات بما يتوافق والأسعار المعروضة؛
4. التعرف على اهتمام المؤسسات السياحية بتطبيق مفاهيم التسويق الداخلي لتعزيز جودة الخدمة؛
5. التوجه الدولي الحديث نحو الجودة في القطاع السياحي، الذي أصبح صناعة يعتمد عليها كثيرا في تنمية اقتصاديات البلدان باختلاف أنظمتها الاقتصادية ودرجة تطورها.

رابعا. أهداف البحث

يمكن تحديد أهداف هذا البحث من خلال النقاط التالية:

1. التعرف على مدى تبني المؤسسات السياحية في الجزائر لأساليب التسويق الداخلي؛
2. معرفة مستويات الجودة المطبقة في المؤسسات السياحية محل الدراسة؛
3. دراسة العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وجودة الخدمة السياحية ومستويات تطبيقها في المؤسسات محل الدراسة؛
4. تشخيص السياحة الجزائرية وموقعها من السياحة الدولية بصفة عامة، والسياحة العربية بصفة خاصة؛
5. معرفة مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية.

خامسا. أهمية البحث

يمكن إبراز أهمية البحث في جانبين رئيسيين هما :

1. الجانب العلمي

يكتسب البحث أهميته بحيوية الموضوع الذي يركز على إبراز دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية، من خلال تقديم مختلف المعلومات اللازمة حول التسويق الداخلي من جهة، وجودة الخدمة السياحية من جهة أخرى، خاصة في ظل محدودية الأبحاث في هذا الموضوع، ومحاولة الربط بين الأهمية التقليدية للزبون الخارجي وأهمية العامل في المؤسسة بصفته زبون داخلي، وكذا تسليط الضوء على السياحة الجزائرية وإبراز الدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال الآثار الايجابية التي تتركها على فرص العمل وميزان المدفوعات، بالإضافة إلى معرفة مدى نجاعة الإستراتيجية الجديدة للسياحة الجزائرية المتبناة من قبل الدولة وهذا في إطار المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030، وبذلك فهذا البحث يمثل إضافة علمية إلى التراكم المعرفي الموجود في حقل الصناعة السياحية وإدارة المؤسسات السياحية.

2. الجانب العملي

يتم إسقاط المفاهيم النظرية للموضوع في الواقع العملي وفي بيئة الأعمال المحلية التي تختلف عن بيئات الأعمال العربية والأجنبية، ودراسة متغيري التسويق الداخلي وجودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية وهو ما يبرز أهمية تبني هذه المفاهيم في الصناعة السياحية الوطنية للارتقاء بها وتعزيز دورها في الاقتصاد الجزائري، إلى جانب تركيز انتباه المسؤولين والمسيرين والمهتمين بمجال الخدمات السياحية إلى أهمية ممارسات التسويق الداخلي كمنهج لتحسين الجودة السياحية.

سادسا. منهج البحث

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز البحث، والذي يتلاءم وموضوع البحث، من خلال جمع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، وقد تم استخدام مجموعة من الوسائل منها:

1. الاطلاع على مراجع متعددة وبلغات مختلفة لها علاقة بموضوع البحث؛
2. استبيان لجمع المعلومات من المؤسسات السياحية بولاية سطيف؛
3. برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لعرض وتحليل نتائج الاستبيان.

سابعا. الدراسات السابقة

على الرغم من محدودية الأبحاث التي تجمع بين متغيري هذه الدراسة، إلا أنه سيتم التطرق إلى بعض الدراسات التي شملت موضوع البحث ولو بصورة نسبية، ومنها:

1. الدراسات العربية

أ. دراسة خطابت أمينة ولخلف عثمان (2019)¹: مقال بعنوان "أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر دراسة على عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر، واستكشاف درجة تطبيق التسويق الداخلي في الفنادق الجزائرية ومستوى جودة خدماتها السياحية، حيث اعتمد الباحثان استبيانين، الأول موجه إلى موظفي الفنادق الجزائرية والثاني موجه إلى ضيوف هذه الفنادق.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- التسويق الداخلي يطبق في الفنادق المبحوثة بمستوى متوسط؛
- جودة الخدمات السياحية في الفنادق محل الدراسة تعتبر متوسطة؛

¹ خطابت أمينة، لخلف عثمان (2019)، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر دراسة على عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 12، العدد 2، (231-248).

المقدمة

- أبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التكوين، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) تطبق بمستوى متوسط في الفنادق محل الدراسة؛

- كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي يؤثر في جودة الخدمات السياحية، كما يوجد أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمات السياحية في الجزائر.

ب. دراسة عطا الله عزات أبو عودة (2014)²: رسالة ماجستير بعنوان "واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس واقع التسويق الداخلي في شركة جوال وأثره على جودة الخدمات المقدمة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانتين الأولى صممت لقياس واقع التسويق الداخلي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين، وقد جمع الباحث عينة عشوائية بلغت 60 استبانة من موظفي معارض الشركة في قطاع غزة، والثانية صممت لقياس درجة توقعات الزبائن لجودة الخدمات المقدمة، واستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 550 استبانة على عينة الدراسة وقد تم الحصول على 463 استبانة صالحة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- شركة جوال تتبنى سياسات التسويق الداخلي، وتعطي أهمية نسبية أكبر لطريقة تعيين العاملين، ويليه الأبعاد التالية على الترتيب (التدريب، نشر المعلومات التسويقية، الدعم الإداري، نظم الحوافز والمكافآت)؛

- يوجد أثر لسياسات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة، حيث تساهم أبعاد التسويق الداخلي في تحسين وتطوير مهارات وكفاءات العاملين، والذي بدوره يساعد في تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن.

ت. دراسة بلبالي عبد النبي (2010)³: رسالة ماجستير بعنوان "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار".

² عطا الله عزات أبو عودة (2014)، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

³ بلبالي عبد النبي (2010)، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

المقدمة

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المصارف بولاية أدرار، ورضا الزبائن عن خدماتها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- تهمم المؤسسات البنكية بولاية أدرار بشكل ايجابي بمؤشري التدريب ونشر المعلومات التسويقية، في حين تبقى المؤشرات الأخرى التحفيز، الاختيار والتعيين، تفويض الصلاحيات دون المستوى المطلوب؛
- يقيم العمال مؤشر الاعتمادية، الثقة والمصدقية، ومؤشر الملموسية تقييما ايجابيا، ويبقى مؤشري التعاطف والاستجابة دون المستوى المطلوب، وهو ما يعني إهمال الأبعاد الإنسانية عند التعامل مع الزبائن؛
- الزبائن راضون عن الخدمات المقدمة، خاصة من جانب توفر البنك على فروع في جميع أنحاء الوطن، ووجود الموزع الآلي.

ث. دراسة بوبكر عباسي (2009)⁴: رسالة ماجستير بعنوان "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة

الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة)"

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة في صناعة الفنادق، والدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، من خلال دراسة ميدانية لـ 24 مؤسسة متنوعة بين مؤسسات خاصة وعمامة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- غياب تام لعناصر التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية العمومية؛
- وجود مؤشرات إيجابية لتطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية الخاصة.

2. الدراسات الأجنبية

أ. دراسة **Jumadi (2014)**⁵: مقال بعنوان " Influence of Internal Marketing toward Internal Service Quality and impact to Internal Customer Satisfaction: Case Study .in Tourism Industry in Yogyakarta Special Territory of Indonesia

⁴ بوبكر عباسي (2009)، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة)، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان تأثير التسويق الداخلي على نوعية الخدمة الداخلية من خلال التأثير على رضا الزبائن الداخليين في صناعة السياحة في منطقة يوغياكارتا (اندونيسيا)، من خلال دراسة استقصائية لعينة مكونة من 420 مستجوب.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- التسويق الداخلي يؤثر على جودة الخدمة الداخلية؛
- التسويق الداخلي وجودة الخدمة الداخلية يؤثران تأثيرا كبيرا على الرضا الداخلي؛
- تؤثر جودة الخدمة الداخلية تأثيرا كبيرا على رضا الزبائن الداخليين أكثر من تأثيرها على التسويق الداخلي.

ب. دراسة **Mamoun N. Akroush** و **Amjad A. Abu-ElSamen** (2013)⁶: مقال بعنوان

"Internal marketing and service quality in restaurants"

والغرض من هذه الورقة هو دراسة نموذج تجريبي للتسويق الداخلي ونوعية الخدمات الداخلية في مطاعم السياحة العاملة في الأردن، حيث استخدمت دراسة استقصائية استهدفت عينة من مديري وموظفي المطاعم السياحية العاملة في الأردن مقدارها 334.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- يتألف التسويق الداخلي من ستة أبعاد: تعيين الموظفين، والتدريب والاتصالات الداخلية وتحفيز الموظفين والأمن الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين؛
- تدريب الموظفين والاتصالات الداخلية تؤثر تأثيرا إيجابيا وبشكل كبير على دافعية الموظفين؛
- يؤثر التسويق الداخلي على الأمن الوظيفي تأثيرا إيجابيا وكبيرا.

ت. دراسة **Zahir Osman** و **Ilham Sentosa** (2013)⁷: مقال بعنوان

INFLUENCE OF CUSTOMER SATISFACTION ON SERVICE QUALITY AND TRUST .RELATIONSHIP IN MALAYSIAN RURAL TOURISM

⁵ Jumadi (2014), **Influence of Internal Marketing toward Internal Service Quality and impact to Internal Customer Satisfaction: Case Study in Tourism Industry in Yogyakarta Special Territory of Indonesia**, The International Journal Of Business & Management, Vol 2 (9), (69-73).

⁶ Mamoun N. Akroush, Amjad A. Abu-ElSamen, Ghazi A. Samaw, Abdelhadi L. Odetallah(2013), **Internal marketing and service quality in restaurants**, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 31 (4), (304-336) .

المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد فهم لأثر إرضاء الزبائن على نوعية الخدمات في السياحة الريفية في ماليزيا، حيث اعتمد الباحث على نموذج استبيان لاستخلاص البيانات وجمعها، وقد أسفرت البيانات المجمعة من الدراسة الاستقصائية عن 295 استبيان قابل للاستخدام.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- نوعية الخدمات تعزز الرضا في المناطق الريفية السياحية في ماليزيا؛
- الرضا يعتبر متغير وسيط ومؤثر في العلاقة بين نوعية الخدمات والثقة.

ث. دراسة **Amjad Abu ELSamen** و **Muhammad Alshurideh** (2012)⁸: مقال بعنوان "The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمات الداخلية، حيث جمعت البيانات من 225 موظف يعملون في شركة صيدلانية أردنية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التسويق الداخلي والجودة المتصورة للخدمات الداخلية بحجم متفاوت؛
- تبين أن البعد الذي له أكبر تأثير هو بعد التوظيف، حيث له تأثير أقوى على الجودة الداخلية.

3. أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

بعد أن تم استعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والتي تمتلك العديد من النقاط المشتركة مع هذه الدراسة، إلا أنها تختلف عنها في بعض الجوانب والتي تميز هذه الدراسة عن غيرها، ومنها:

- تعتبر هذه الدراسة مكتملة للدراسات السابقة من حيث دراسة علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة، إلا أن هذه الدراسة مست الجانب السياحي من جودة الخدمات وهو ما لم نجده في الدراسات السابقة؛

⁷ Zahir Osman, Ilham Sentosa (2013), **INFLUENCE OF CUSTOMER SATISFACTION ON SERVICE QUALITY AND TRUST RELATIONSHIP IN MALAYSIAN RURAL TOURISM**, *Business and Management Quarterly Review*, 4 (2), (12-25).

⁸ Amjad Abu ELSamen, Muhammad Alshurideh(2012), **The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company**, *International Journal of Business and Management*, vol 7 (19), (84-95).

- مست الدراسة المؤسسات السياحية بولاية سطيف، حيث تم دراسة 57 مؤسسة موزعة على المجال الجغرافي للولاية؛
- كانت هذه الدراسة في فترة زمنية تختلف عن الدراسات السابقة، حيث امتدت في الفترة من 2018 إلى 2021.

ثامنا. حدود البحث

تتمثل الحدود الخاصة بهذا البحث في حدود مكانية، زمنية وبشرية، وهي موضحة كالتالي:

1. **الحدود الزمنية:** حيث امتدت هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي ما يقارب الثلاث سنوات من سنة 2018 إلى سنة 2021، تم في ختامها توزيع استمارة معلومات وجمعها لتحليل البيانات المتعلقة بالبحث.
2. **الحدود المكانية:** حيث تم إجراء الدراسة على مجموعة من المؤسسات السياحية بولاية سطيف، والتي تنشط في كل من مدينة سطيف، العلمة، عين ولمان، عين أزال.
3. **الحدود البشرية:** حيث استهدفت الدراسة مجموعة من عمال المؤسسات السياحية بولاية سطيف.

تاسعا. هيكل البحث

لقد تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، منها ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي كما يلي:

1. الفصل الأول

هذا الفصل يعتبر مدخل لجودة الخدمة السياحية حيث تم تقسيمه إلى أربع مباحث، تضمن المبحث الأول بعض المفاهيم الخاصة بالسياحة وخصائصها، فيما تطرق المبحث الثاني للسياحة من وجهة نظر اقتصادية، في حين كان موضوع المبحثين الثالث والرابع الخدمة السياحية وجودة الخدمة السياحية على التوالي.

2. الفصل الثاني

تم من خلال هذا الفصل دراسة مختلف الجوانب التي تتعلق بالتسويق الداخلي، حيث تم تقسيمه إلى أربع مباحث، تناول المبحث الأول مفهوم التسويق الداخلي، أما المبحث الثاني تم تخصيصه لدراسة أبعاد التسويق الداخلي، ثم تطبيق مفاهيمه في المبحث الثالث، وأهمية ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة السياحية في المبحث الرابع.

3. الفصل الثالث

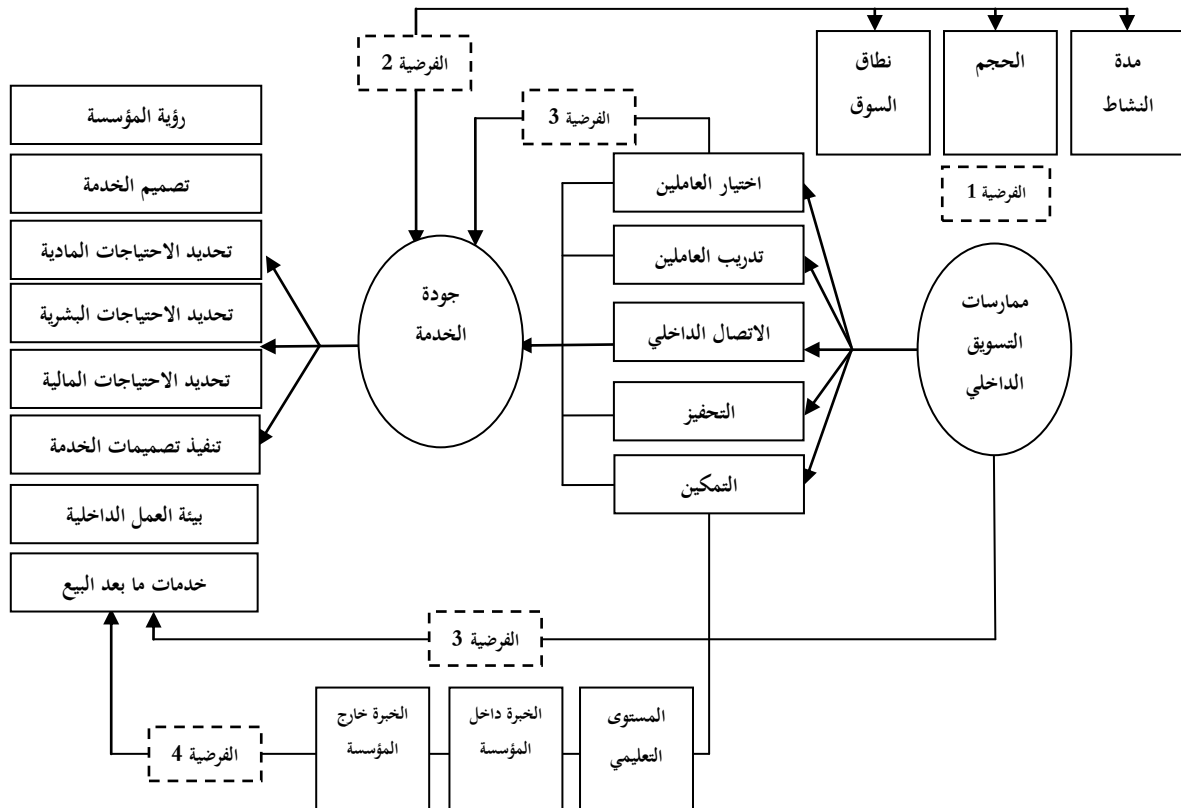
تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى السياحة في الجزائر، وقد تم تجزئته إلى أربعة مباحث، حيث خصص المبحث الأول لمتابعة تطور السياحة في الجزائر، فيما المبحث الثاني تطرق إلى أهم المؤهلات والمقومات السياحية في الجزائر، والمبحث الثالث تناول مخطط الجودة السياحية في الجزائر، وتم التطرق إلى بعض المؤشرات السياحية في الجزائر ضمن المبحث الرابع.

4. الفصل الرابع

عبارة عن فصل تطبيقي، ودراسة استقصائية لبعض المؤسسات السياحية بولاية سطيف، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، انطلاقا من المبحث الأول الذي يعرض مجال الدراسة الميدانية، إلى المبحث الثاني الذي يحوي تحليل البيانات ومناقشة إجابات المستجوبين، ثم المبحث الثالث لاختبار الفرضيات، عرض النتائج وتقديم المقترحات.

عاشرا. نموذج البحث

تأسيسا على الفرضيات الموضوعية، والدراسات السابقة المعتمدة، ومختلف الأدبيات النظرية للموضوع فقد تم بناء نموذج الدراسة كما هو موضح أدناه.



إحدى عشر. صعوبات البحث

لقد اعترض هذا البحث مجموعة من الصعوبات منها:

1. محدودية الدراسات والأبحاث الجديدة التي تناولت الموضوع خاصة ما تعلق بشق التسويق الداخلي؛
2. صعوبة الحصول على المراجع من المكتبة بسبب التوقف الطويل عن العمل الراجع إلى جائحة كورونا؛
3. إغلاق معظم المؤسسات السياحية لأبوابها بسبب نقص توافد السواح الداخليين والأجانب، وهذا بسبب الخوف من انتشار الجائحة، وحتى بعد الانفراج النسبي رفض العديد من مسيري هذه المؤسسات استلام الاستثمارات أو الإجابة عنها؛
4. توقف وسائل النقل عن العمل وهو ما صعب عملية توزيع وجمع الاستثمارات؛
5. عدم التجاوب وإبداء الرأي من طرف المستجوبين، بسبب مركزية القرارات وارتباطها بمدير المؤسسة.

الفصل الأول:

مدخل إلى جودة الخدمة السياحية

الفصل الأول: مدخل إلى جودة الخدمة السياحية

تمهيد

تعتبر السياحة واحدة من أهم النشاطات في الاقتصاد العالمي والتي سلط عليها الضوء في الوقت الراهن كمورد اقتصادي مستدام، وهذا لأهميتها في الترفيه عن الأفراد وتلبية رغباتهم المختلفة من جهة، وأثرها الاقتصادي على التشغيل والإيرادات العامة للدولة من جهة أخرى.

وفي ظل تعقيد وعمولة بيئات العمل التنافسية اليوم أصبحت الجودة أحد الأسبقيات التنافسية لضمان البقاء والاستمرارية في هذا المحيط التنافسي، فللنجاح في سوق سياحي شديد المنافسة، يجب على المؤسسة السياحية التأكد من أنها تقدم مستوى الخدمة الذي يتوقعه الزبون، وفي الوقت المحدد، وبالتالي فالجودة في تقديم الخدمات تؤدي إلى ولاء الزبون ومنه زيادة إيرادات المؤسسة، التي تستثمر في خلق بيئة عمل مبتكرة لتحسين الخدمات السياحية وتطوير خطط تدريب العاملين.

وعليه سيتم في هذا الفصل عرض مجموعة من المباحث، وهي كما يلي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للسياحة.

المبحث الثاني: مفهوم الصناعة السياحية.

المبحث الثالث: الخدمة السياحية.

المبحث الرابع: جودة الخدمات السياحية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للسياحة

لقد نشأت السياحة بنشأة الإنسان بسيطة ببساطته في وسائلها ومظاهرها وأهدافها، ولكن ما فتأت أن تحولت من مجرد عملية ترحال من مكان لآخر لضمان سبل الحياة إلى ظاهرة اجتماعية، ثقافية، واقتصادية أهدافها متنوعة من الراحة، الترفيه والاستجمام والعمل، ثم إلى صناعة تساهم في دعم وتنمية اقتصاد الدول السياحية.

المطلب الأول: مفهوم السياحة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى بعض التعاريف الخاصة بالسياحة والسائح، على اعتبارها نشاط يساهم في تنمية الاقتصاد من جهة، وتحقيق رغبات الأفراد الترفيهية من جهة أخرى.

الفرع الأول: تعريف السياحة

هناك العديد من التعاريف التي تم تقديمها للسياحة نذكر منها:

1. التعريف الأول : تعرف بأنها النشاط أو العملية التي تعمل كمحفز للتنمية، ونقطة انطلاق لها، كما يشار إليها على أنها أنشطة السياح والقائمين على احتياجاتهم¹.

وهذا ما يبين الاختلاف بين السياحة كنشاط اجتماعي، والسياحة كصناعة، فهي تتكون من طرفين رئيسيين، مقدم الخدمة السياحية والسائح المستفيد من هذه الخدمات.

2. التعريف الثاني: هي العلم والفن والأعمال التجارية لجذب الزوار ونقلهم، واستيعابهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بسخاء².

يسلط هذا التعريف الضوء على الجانب العلمي والفني لنشاط السياحة، فهي علم يعتمد على مجموعة تقنيات في قياس ومعرفة رغبات الزبائن وتوجهاتهم الاجتماعية والاقتصادية، والسياحة فن مرتبط بمقدم الخدمة، الذي يجب أن تتوفر فيه الخصائص الشكلية والشخصية والوظيفية اللازمة لضمان تقديم خدمة متميزة.

¹ Richard sharpley, david telfer (2002), **aspects of tourism**, channel view publications, Australia, p 21.

² Stephen williams (2004), **tourism :critical concepts in the social sciences**, routledge, France, p 27.

3. التعريف الثالث: هي الانتقال المؤقت للأشخاص إلى وجهات خارج أماكن عملهم وإقامتهم المعتادة، وما يرتبط بهذا الانتقال من أنشطة مرافق مختلفة معدة لاستقبال السياح أثناء إقامتهم في تلك الوجهات¹.

وعليه فالسياحة تركز على عنصر الانتقال، أي أن السائح لا يسمى سائحا إلا اذا غادر مكان إقامته، أو عمله إلى مكان آخر، كما تركز على الخدمات والأنشطة المادية والمعنوية المرافقة للتنقل، وما بعد التنقل والاستقرار في وجهة معينة.

4. التعريف الرابع: السياحة هي: مجموع العلاقات والظواهر التي تترتب مع السفر، أو تنتج من إقامة مؤقتة لشخص أجنبي في مكان ما، طالما أن هذه الإقامة مؤقتة وغير دائمة، وطالما لم ترتبط هذه الإقامة بنشاط، فالسائح إذن كل شخص يكون في دولة أجنبية بشكل مؤقت، ويعيش خارج مكان سكناه الأصلي خلال أربع وعشرين (24) ساعة أو أكثر².

يركز هذا التعريف على أن السياحة نشاط يرتبط بتكوين علاقات بين الأفراد، على اعتبار الاحتكاك المباشر الذي يحدث بين الأشخاص خلال عملية التنقل وبعدها، كما يركز على ضرورة الانتقال المؤقت وليس الدائم والذي في الغالب يكون 24 ساعة فما أكثر.

وعليه فالسياحة هي السفر المؤقت إلى مكان آخر غير مكان الإقامة، بهدف الترفيه والاستجمام أو العلاج، أو ممارسة الرياضة أو أي نشاط آخر.

الفرع الثاني: تعريف السائح

لقد تم تعريف السائح من وجهات نظر مختلفة ومتعددة ومنها:

1. التعريف الأول: تعرف منظمة السياحة العالمية السائح بأنه: "الزائر المؤقت إلى أي منطقة أو دولة غير الدولة المقيم فيها، سواء للترفيه أو الأعمال، بما في ذلك الزوار الذين يقضون 24 ساعة في الدولة المضييفة خلال زيارتهم"³.

¹ Narayan misra, sapan kumar sadual(2008), **basic of tourism management**, anurag jain for excel, india, p 05.

² رضا محمد السيد (2016)، أساسيات الجغرافيا السياحية، الطبعة الأولى، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص15.

³ Mark Anthony Camilleri (2017), **The Tourism Industry: An Overview, in Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product**, Springer Nature, Switzerland, p 02.

يظهر هذا التعريف تعدد أنواع السياحة، وهذا حسب تعدد الأنشطة والأهداف من السفر، الذي يكون بصفة مؤقتة، أي على الأقل 24 ساعة.

2. التعريف الثاني: عرف مؤتمر روما العالمي للسياحة عام 1963م السائح بأنه "من يزور بلدا غير بلده الذي يقيم فيه بصورة دائمة ومعتادة، لأي سبب من الأسباب، عدا قبول وظيفة بأجر في البلد الذي يزوره أي تغيير مكان الإقامة المعتادة لفترة مؤقتة، وبعبارة أوضح تغيير البيئة الاجتماعية لأي غرض غير غرض العمل بأجر؛ إلا أن المسافرين الذين لا يتصل سفرهم بالسياحة هم رجال القوات المسلحة الأجنبية، ومسافرو الترانزيت والعاملون المؤقتون، وأطقم الطائرات والمهاجرون وأعضاء الهيئات الدبلوماسية، والتمثيل القنصلي"¹.

يؤكد هذا التعريف على ما جاء في التعاريف السابقة، فالسائح هو المسافر بصورة مؤقتة فقط، كما يستثني بعض الفئات التي يعتبر تنقلها مؤقت، ولكن لا تدخل ضمن تصنيف السائح.

3. التعريف الثالث: اعتمدت منظمة السياحة العالمية الايوتو AITO عام 1963 تعريف السائح بأنه: "الشخص الذي يزور بلدا أجنبيا ويمكث فيه أكثر من 24 ساعة وأقل من 3 أشهر، ولا يقصد القيام بوظيفة أو نشاط مهني"².

ويدقق هذا التعريف أكثر في صفة السفر المؤقت، فحسب منظمة السياحة العالمية يجب أن يسافر السائح لمدة لا تقل عن 24 ساعة ولا تتجاوز 3 أشهر.

ويمكن ذكر أهم صور السياح توافقا مع هذه التعريفات فيما يلي³:

أ. الشخص الذهاب للترفيه أو العلاج أو لأسباب أخرى؛

ب. الشخص الذهاب لاجتماعات دولية، أو لحضور مباريات رياضية دولية أو المشاركة بها؛

ت. الشخص الذهاب للدراسة أو التخصص في مجال معين.

¹ مصطفى يوسف كافي (2009)، صناعة السياحة والأمن السياحي، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا، ص14.

² نفس المرجع، ص 14.

³ رضا محمد السيد، مرجع سابق، ص15.

كما يمكن القول أيضا، بأن الشخص لا يعتبر سائحا في الحالات التالية¹:

- الشخص الذاهب للعمل بدولة أجنبية، ويعمل بها بعقد أو بغير عقد؛

- الشخص الذي يستوطن في المكان الذي ارتحل إليه وكان سائحا.

إذن السائح هو الشخص الذي يسافر خارج محل إقامته الأصلي ولأي سبب غير الكسب المادي أو الدراسة طويلة المدى، سواء كان في داخل بلده (السائح الوطني)، أو داخل بلد غير بلده (السائح الأجنبي) ولفترة تزيد عن 24 ساعة.

المطلب الثاني: خصائص السياحة وأهميتها

تتفرد السياحة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي القطاعات على اعتبارها نشاط اقتصادي واجتماعي، تستمد هذه الخصائص من مجموعة من المكونات والعناصر التي تعتبر حجر الأساس في هذا النشاط.

الفرع الأول: خصائص السياحة

تتميز السياحة بمجموعة من الخصائص التي تتفرد بها منها²:

1. من حيث ارتباطها بحركة الناس: فالسياحة تنشأ من حركة الناس إلى أماكن أخرى، وإقامتهم في وجهات مختلفة.

ويوجد عنصران في السياحة، وهما: الانتقال إلى وجهة معينة والإقامة بها بما في ذلك مختلف الأنشطة الممارسة، والانتقال من المكان المعتاد للإقامة أو العمل.

¹ A. K. Bhatia(2007), **The Business of Tourism: Concepts and Strategies**, Sterling Publishers, United Kingdom, p 56 .

² أنظر:

- سمر رफी الرجبي(2014)، الإدارة السياحية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ص 13.

- Narayan misra, Op.Cit, p 05.

2. من حيث خاصية الزمن: فالانتقال يكون مؤقت، مع اعتزام العودة في غضون أيام أو أسابيع أو أشهر، فالطلب السياحي لا يتصف بصفة التكرار.
3. من حيث الغرض: السياحة تكون لأغراض أخرى غير الحصول على الإقامة الدائمة أو العمل المأجور؛ فتعدد وتباين أنواع السياحة ودوافعها، يترتب عليه اختلاف الأنشطة وطبيعة الخدمات السياحية المرتبطة بها.
4. من جانب اقتصادي: تشعب وتعدد مكونات النشاط السياحي، حيث يرتبط بالكثير من القطاعات الاقتصادية، ويتأثر الطلب السياحي بمستوى الرفاهية الاقتصادية والتقدم التكنولوجي والعوامل الثقافية والسياسية، التي يصعب على الدول التحكم فيها، كما يتأثر بقضايا التنمية الاقتصادية والسياحية في كثير من الدول وخاصة النامية.
5. من الجانب المادي: فملائمة المناخ السياحي يعتبر من العوامل المؤثرة على المنتج السياحي، كما أن الطلب السياحي لا يتوقف على مدى توافر الموارد وتنوع القدرات والخدمات وغيرها فقط، بل يرتبط بالمرونة والقدرة المادية للسائح.
6. وإلى جانب الخصائص السابقة، فغياب المنافسة خاصة فيما يتعلق بالموارد السياحية النادرة، وصعوبة قيام بعض الدول بتبني سياسات بديلة، تعد من أبرز السمات المميزة للسياحة.

الفرع الثاني: أهمية السياحة

إن أهمية السياحة تظهر من جوانب عديدة، وبصورة عامة يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

1. الأهمية الثقافية

السياحة وسيلة هامة في الاتصال الحضاري بين الشعوب، إذ تساهم في نقل وتبادل الثقافات المختلفة، فهي تنقل اللغات والمعتقدات والآداب والفنون الشعبية ومختلف الألوان الثقافية، عن طريق الحركة السياحية الداخلية والخارجية، فهي تؤثر وتتأثر مما يساهم في التأثير الثقافي لبحر السياحة، الذي يعتبر عاملا أساسيا في

¹ مسعود بورابعة (2017)، دور المواقع الاثرية والمعالم التاريخية القديمة والاسلامية في تفعيل السياحة التنموية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، ص 33.

التنمية الاجتماعية والحضارية، فاستخدام الثقافة كدافع سياحي يؤدي إلى دعم الثقافة السائدة ونشر الهوية العرقية وإحياء الفنون المحلية والتراث واللغة.

2. الأهمية السياسية

تلعب الحركة السياحية دورا هاما في العلاقات الدولية العامة، حيث صارت عاملا مهما في الحد من الصراعات والنزاعات والاختلافات الدولية، فلقد جاءت كرد فعل مباشر للتعامل بين الدول خلال الزيارات المتبادلة بينهم، ومن هنا أصبحت السياحة رمزا من رموز السلام والتقارب بين الأمم، فالعلاقات الاجتماعية والودية بين أفراد الشعوب تذيب الفوارق الكبيرة في الرؤى، ومنه تتكون آراء منسجمة تنظر إلى القضايا السياسية المطروحة وفق نظرة سلم، أي البحث إلى أقصى درجة ممكنة عن الحلول الودية التي تساهم في درء المشاكل ونبد الخلافات، بهدف الحفاظ على هكذا علاقات نسجت بواسطة الزيارات السياحية المنظمة أو العفوية.

3. الأهمية الاقتصادية

تساهم السياحة في الاقتصاد العالمي بصورة كبيرة، حيث يفوق الناتج منها ناتج بعض الصناعات الكبرى، كما أن الزبائن في الدول المتقدمة ينفقون على السفر والسياحة أكثر مما ينفقون على المستلزمات الأخرى، وعليه فالسياحة في الوقت الراهن هي الرافعة في مجال التنمية الاقتصادية لما تدره من مداخيل من العملة الصعبة، وتؤثر إيجابا على الميزان التجاري وعلى توزيع الدخل القومي داخل هياكل الدولة، إذ أن بعض الدول تعتمد على هذا القطاع لتحريك دواليب الاقتصاد نظرا لقلة الثروات الطبيعية، وجمود القطاعات الأخرى، والهدف الأساسي من إقامة النشاط السياحي وبناءه على قواعد ونظم إدارية، هو الوصول إلى تقوية الناتج الاقتصادي ومن ثم التحسين في المستوى الاجتماعي، فلا أمن واستقرار إلا بتوفر الظروف الاقتصادية الجيدة والعكس صحيح.

المطلب الثالث: دوافع ومكونات السياحة

تتداخل نشاطات السياحة مع العديد من المجالات والقطاعات، فهي تمثل عنصر الربط بين هذه القطاعات من خلال مكوناتها العديدة، وأيضا تنوع الأسباب السياحية ودوافعها، وهو ما يقود لدراسة هذه العناصر في هذا المطلب.

الفرع الأول: مكونات السياحة

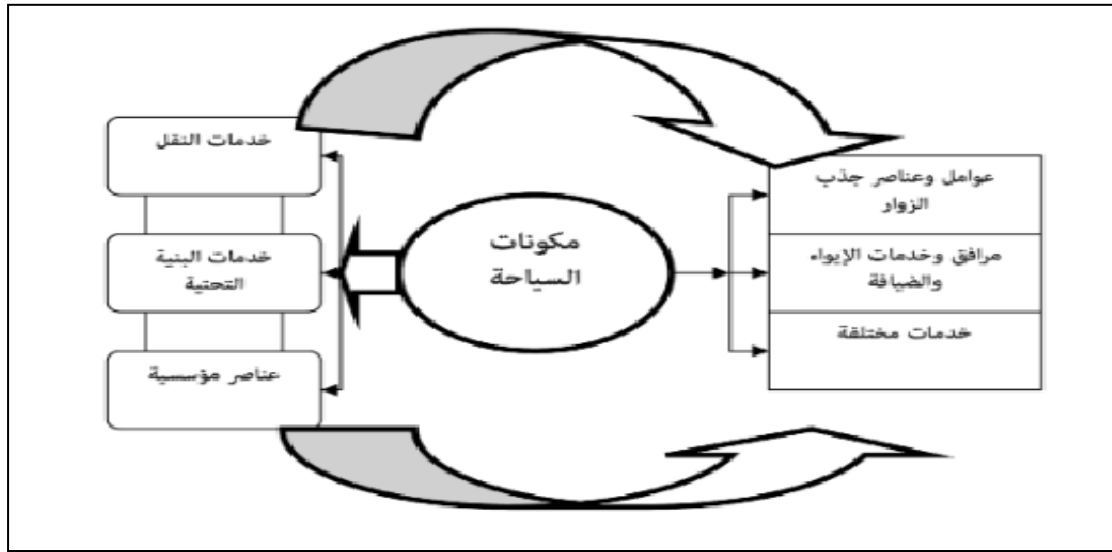
في ما يلي المكونات الأساسية للسياحة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار في أي عملية تخطيط¹:

1. عوامل وعناصر جذب الزوار: تتضمن العناصر الطبيعية مثل المناخ والتضاريس والشواطئ والبحار والأنهار والغابات والحميات، والدوافع الحضرية مثل المواقع التاريخية والحضارية والأثرية والدينية ومدن الألعاب.
2. مرافق وخدمات الإيواء والضيافة: مثل الفنادق والنزل وبيوت الضيافة والمطاعم والاستراحات.
3. خدمات مختلفة: مثل مراكز المعلومات السياحية ووكالات السياحة والسفر، ومراكز صناعة وبيع الحرف اليدوية والبنوك والمراكز الطبية والبريد والأمن والأدلاء السياحيين.
4. خدمات النقل: تشمل وسائل النقل على اختلاف أنواعها من وإلى المنطقة السياحية.
5. خدمات البنية التحتية: تشمل توفير المياه الصالحة للشرب والطاقة الكهربائية والتخلص من المياه العادمة والفضلات الصلبة، وتوفير شبكة من الطرق والاتصالات.
6. عناصر مؤسسية: تتضمن خطط التسويق وبرامج الترويج للسياحة، مثل سن التشريعات والقوانين والهيكل التنظيمية العامة، ودوافع جذب الاستثمار في القطاع السياحي، وبرامج تعليم وتدريب الموظفين في القطاع السياحي.

والشكل التالي يلخص مكونات السياحة المذكورة أعلاه:

¹ مصطفى يوسف كافي (2014)، السياحة البيئية المستدامة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا، ص 22.

الشكل (01): مكونات السياحة



المصدر: مصطفى يوسف كافي(2014)، السياحة البيئية المستدامة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا، ص 22.

حيث تعتبر الجاذبية السياحية رهان مهم ومورد للثروة، فالنشاط السياحي يركز على قدرة الدولة على جذب السياح في مختلف المجالات الرياضية، الثقافية والترفيهية، إذ أصبحت بديل مقترح لتنمية الاقتصاد، فهي تعتمد على موارد طبيعية وأخرى حضارية كالأثار المادية والمعنوية، والتراث، وعناصر الترفيه، ولا يمكن تحقيق هذه التنمية إلا بتوفير مجموعة من العناصر المادية المساعدة، مثل مرافق وخدمات الإيواء وسائل النقل، والهياكل القاعدية والمؤسسية.

الفرع الثاني: الدوافع السياحية

يوجد العديد من المغريات الجاذبة أو الدافعة للسياحة، والمغريات هي مجموعة من العناصر التي لها قوة التأثير على اتخاذ القرار في اختيار السائح لجهة القصد السياحي، وهي تشكل العوامل الجاذبة التي تتواجد في جهة القصد السياحي، بغض النظر عن حجمها والوظيفة التي تشتهر بها، وتنقسم إلى¹:

¹ أنظر:

- خليل محمد سعد (2017)، مبادئ علم السياحة، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 17.
- أماني رضا(2017)، الإعلام والسياحة، الطبعة الأولى، أطلس للنشر والتوزيع، مصر، ص 13.

1. **دوافع طبيعية (بيئية):** يندرج تحتها كل ما ينتمي لليابسة، الماء، والهواء، وهي تلعب دورا بارزا في إغراء السائح للذهاب إليها.

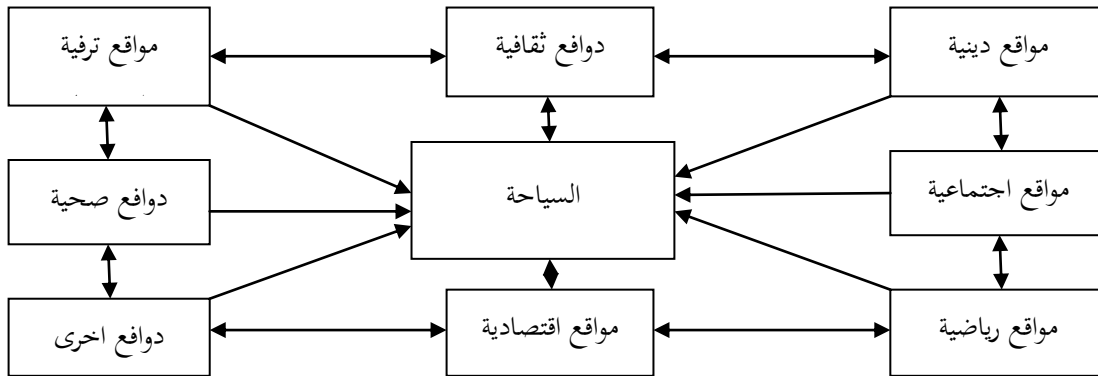
2. **دوافع اجتماعية وحضارية:** فلا شك أن التوافق الاجتماعي والحضاري والثقافي في جهة القصد يولد الرغبة في السفر والعكس، فمواقف المضيفين ودرجة الترحيب والود من جانب المواطنين في الدول المضييفة سيجعل الضيف يحس وكأنه بين أهله، ومن هذا المنطلق تسعى العديد من دول العالم إلى إنعاش النشاط السياحي عن طريق إقامة المهرجانات والمعارض وإحياء التراث الشعبي، ويشمل الجانب الحضاري المعالم التاريخية القديمة مثل الأهرامات بمصر، والبتراء بالأردن، والقدس في فلسطين.

3. **دوافع ثقافية:** يتمثل في رغبة السائح للتعرف على مجموعة المعتقدات، والسلوكيات، وأسلوب الحياة في البلدان التي سيزورها، فالسفر إلى باريس مثلا يقود السائح إلى التعرف على الثقافة الفرنسية، أو إلى الأحياء القديمة في المدن الإسلامية.

4. **دوافع دينية:** والمقصود بها زيارة الأماكن الدينية المقدسة، والمزارات الدينية التي لها قدسية وروحانية معينة في وجدان الزائر أو المسافر، وتتعدد هذه المزارات بين الأماكن الإسلامية، والمسيحية، واليهودية، مثل زيارة المساجد للمسلمين، الكنائس بالنسبة للمسيحيين، أو زيارة معابد يهودية بالنسبة للديانة اليهودية.

والشكل التالي يوضح ويلخص أهم الدوافع السياحية، التي تحفز السياح على زيارة منطقة معينة:

الشكل (02): دوافع السياحة



المصدر: مصطفى كافي وآخرون (2017)، الاقتصاد السياحي، الطبعة الأولى، دار الاعصار العلمي، الأردن، ص 34.

فالدافع السياحي هو العنصر الذي يتحكم في اختيار الوجهة السياحية، من خلال التأثير على ميولات السياح وتوجهاتهم، وهو الأمر الذي يجعل السائح يفضل الذهاب إلى الأماكن ذات الطابع الديني مثلا على حساب أماكن الترفيه والاستحمام، كما أن هناك أماكن يكون السائح مضطرا للذهاب إليها بحكم أسباب شخصية معينة مثل المرض أو العمل.

المطلب الرابع: أنواع السياحة

ينبغي تحليل القطاع السياحي باعتباره عنصرا من عناصر التنمية خاصة في بعض المناطق النامية، وفي هذا الإطار فهي تكتسي طابعا متعدد الأشكال، وتتميز بكثرة أنواعها، والمعايير المصنفة لها، وعليه يمكن تقسيمها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: حسب جنسيات السياح

يقسم هذا النوع إلى نوعين رئيسيين هما¹:

1. **سياحة خارجية (دولية):** تكون من قبل مواطنين أجانب داخل حدود دولة أخرى، وتتميز في الغالب باعتماد العملة الأجنبية خلال فترة السياحة، والسياحة الخارجية تنقسم إلى سالبة وموجبة:
 - أ. فالسالبة تحصل عندما يذهب مواطنو بلاد ما للسياحة في الخارج، وينفقون عملة صعبة مصدرها من داخل البلاد.
 - ب. الموجبة تحصل عندما يحضر مواطنون أجانب إلى دولة معينة، وينفقون عملة صعبة تساعد في زيادة الدخل الوطني.
2. **سياحة داخلية:** تكون من قبل مواطني دولة معينة داخل حدود دولتهم وتنفق فيها العملة المحلية.

¹ سمر رफी الرجبى، مرجع سابق، ص 13.

الفرع الثاني: السياحة حسب هدفها

تقسم السياحة حسب هدفها إلى عدة أقسام هي¹:

1. السياحة العلاجية

في هذا النوع من السياحة تكون هناك حاجة إلى علاج جسيمي، أو نفسي أو أمراض أخرى عند المواطنين، وتمارس بهدف الشفاء التام أو التخفيف من الآلام والأوجاع، وهي تنقسم إلى عدة أنواع حسب الوسائل الطبيعية المستخدمة في العلاج، كما يلي:

أ. السياحة العلاجية المناخية

حيث يتم العلاج عن طريق المناخ لاحتوائه على خصائص معينة، مثل بعض الأمراض التي تعالج في الجبال أو في البحار وغيرها.

ب. السياحة العلاجية المعدنية

تعتبر السياحة المعدنية أحد أشكال السياحة الصحية الأكثر انتشارا، لكن التقاليد المنتشرة في هذا الميدان تجعلها تتجاوز هذا الإطار تماما، حيث تعتبر إحدى وسائل التسلية والراحة، وتملك الجزائر إمكانات هامة من الحمامات المعدنية لا تزال غير مستغلة، وفي إطار حصيلة الحمامات المعدنية التي أنجزت عبر كل التراب الوطني سنة 1986م، تم إحصاء 202 منبع للمياه المعدنية، سمح استغلالها بتوسيع السوق السياحي في الجزائر.

2. السياحة الترفيهية

يهدف هذا النوع من السياحة إلى المحافظة على صحة الفرد، واستعادة القوى النفسية والفيزيائية، والهروب والتحرر من الروتين (العمل اليومي)، وهي النوع الأكثر رواجاً.

¹ أنظر:

- سمر رقيقي الرحيبي، مرجع سابق، ص 13.
- جلال بدر خضرة وآخرون (2017)، إدارة الأعمال السياحية، الطبعة الأولى، alphadoc، ص 31.
- مصطفى كافي وآخرون (2017)، الاقتصاد السياحي، الطبعة الأولى، دار الاعصار العلمي، الأردن، ص 49.

3. السياحة الرياضية

تقسم إلى نوعين سالبة وموجبة، فالسياحة الرياضية الموجبة، تتمثل بالسفر والإقامة للمشاركة الفعلية في المباريات الرياضية، ويضم هذا النوع جميع أنواع الرياضات المعروفة، أما السياحة الرياضية السالبة فهي السفر والإقامة من أجل مشاهدة المباريات والأحداث الرياضية، والسياحة الرياضية بشكل عام تشكل وسيلة لتطوير التبادل السياحي بالنسبة للشباب.

4. السياحة الثقافية

الهدف منها اكتساب المعلومات والحصول على ثقافة واسعة، ولها مصادر عديدة مثل: المعارض، والمتاحف والأسواق والمعابد والمناسبات الثقافية والأماكن الأثرية والقبائل القديمة وغيرها، وهو ما يكسب ثقافة جديدة، حيث يكون انتقال السائح هنا بهدف التعرف على القضايا الثقافية السابقة.

5. السياحة الرسمية: تنقسم إلى نوعين:

أ. السياحة الرسمية

تكون عندما يسافر أعضاء الوفود أو أشخاص معينين من أجل المشاركة في محادثات رسمية، أو من أجل المشاركة في احتفالات دولية معينة.

ب. السياحة الرسمية الاقتصادية

تكون عندما يسافر الشخص من أجل مشاهدة المعارض التجارية والصناعية، ويسمح تطوير شبكات الاتصال وتحرير الاقتصاد بزيادة الزيارات الشخصية في إطار التظاهرات المختلفة كالمؤتمرات والأسواق والمعارض.

6. السياحة الدينية

تعتبر من أقدم أنواع السياحة، وتتمثل في زيارة المواقع الدينية، لما تتمتع به من حس روحاني بالنسبة للزائر، وقد أدى تطور المجتمع إلى تراجع هذه التظاهرات التي تشكل تراثا ثقافيا كفيلا بتطوير المنتجات السياحية، وعليه يجب العمل على إعادة الاعتبار لهذه المواقع قصد تشجيع النشاط السياحي.

7. سياحة الهوايات

يعتبر من الأنماط الحديثة، حيث تستقطب أعداد كبيرة من السواح خاصة في الدول المتقدمة، ويتم تنظيم سفريات سياحية لنوع معين ومحدد من السياحة مثل زيارة المعارض الفنية أو حضور المزادات الدولية، وعلى المشاركين في هذا النمط من السياحة أن تتوفر فيهم الثقافة العالية والإمكانيات المادية المرتفعة.

الفرع الثالث: السياحة حسب الشكل التنظيمي

يشمل هذا النوع من السياحة العديد من الأشكال، منها ما يلي¹:

1. السياحة الجماعية

تكون عندما يسافر السياح مع بعضهم جماعياً، وضمن برنامج يشمل الأماكن المعول زيارتها ومكان المنام والطعام وغيرها، وهي تنظم عن طريق وكالات السياحة والسفر، وتنقسم إلى قسمين:

أ. **سياحة جماعية غير منظمة:** تقرر المجموعة الواحدة برنامج الرحلة لوحدها، من حيث مدة الإقامة في المنطقة السياحية المعول زيارتها، وتحدد طرق المبيت والإطعام المراد استخدامها، أي أنه يكون غير مخطط لها مسبقاً حسب برنامج.

ب. **سياحة جماعية منظمة:** يكون برنامج الرحلة معد مسبقاً من قبل شركات السياحة، أو وكالات السياحة والسفر، ومحددة بشروط معينة تتعلق بظروف المبيت والإطعام، وعدد الليالي التي يقضيها السائح والأمكنة المراد زيارتها.

2. سياحة فردية

وهي تنقل الأفراد لوحدهم للإقامة خارج مكان سكنهم الأصلي، وتنقسم إلى نوعين:

أ. **سياحة فردية غير منظمة؛**

ب. **سياحة فردية منظمة.**

¹ سمر رफी الرجبي، مرجع سابق، ص 13.

المبحث الثاني: مفهوم الصناعة السياحية

إن السياحة جزء لا يتجزأ من الاقتصاد والتركيبية العامة لأي بلد، فهي تؤدي بشكل غير مرغوب فيه إلى إدخال الثقافات والحضارات والأجناس واللهجات المختلفة مع بعضها البعض، كما تمثل مصدرا للدخل، والاقتصاد السياحي هو أفضل حافز للبلدان التي لديها معدل صناعة منخفض، أو تعاني من ندرة مصادر الدخل، لذا فقد أصبح واحدا من أهم المصادر للدول النامية.

المطلب الأول: تعريف الصناعة السياحية وشروطها

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مختلف وجهات النظر في تعريف السياحة كصناعة تساهم في تحقيق القيمة المضافة، وكذا شروط تطبيقها.

الفرع الأول: تعريف الصناعة السياحية

إن النظام الدولي لتحديد وتصنيف الصناعات وما يعادلها محليا، وحسب التصنيف الصناعي القياسي، يؤكد على أن هناك صعوبة في تحديد مفهوم السياحة كصناعة منفصلة، حيث أن الصناعات تصنف وفقا للسلع والخدمات التي تنتجها، في حين أن السياحة تعتمد على حالة الزبون، وعليه يمكن دراسة ظاهرة السياحة من جانبها الاقتصادي من خلال التعاريف التالية:

1. التعريف الأول: هي نشاطات الأشخاص المسافرين إلى أماكن غير الأماكن التي يعملون بها، من أجل الأعمال أو أداء أنشطة أخرى مرتبطة بها¹.

فصناعة السياحة ترتبط بكل النشاطات التي ترافق تنقل المسافرين، من لحظة انطلاقهم وإلى غاية وصولهم إلى وجهاتهم وبعد ذلك أيضا، خاصة الأنشطة المرتبطة بالأعمال وما ينتج عنها من حركة اقتصادية.

¹ Knowledge Intensive Service Activities in the Tourism Industry in Australia, A report prepared for the OECD KISA project, <https://www.oecd.org/sti/inno/34609098.pdf> (25-12-2020)

2. التعريف الثاني: تتضمن صناعة السياحة التنظيمات العامة والخاصة التي تشترك في تطوير وتسويق البضائع والخدمات لتلبية احتياجات ورفاهية السواح¹.

يركز هذا التعريف على الجانب المؤسساتي لصناعة السياحة، فكل مؤسسة أو تنظيم سواء كان عاما أو خاصا يساهم في خدمة السواح بأي نشاط مباشر أو غير مباشر يعتبر شريكا في العملية السياحية.

3. التعريف الثالث: تعرف صناعة السياحة بأنها: "تلك التنظيمات العامة والخاصة التي تتطلب تنمية وتوفير تسهيلات، من أجل إنتاج وتطوير وتسويق البضائع والمنتجات بهدف تقديم خدمات تلي احتياجات ورفاهية السياح، أساسها انتقال هؤلاء السياح من أماكن الإقامة الدائمة إلى أماكن خارج محيطهم الاعتيادي².

يؤكد هذا التعريف على ما جاء في سابقه من حيث التشارك في العملية السياحية، كما ركز على أن صناعة السياحة تشمل على الخدمات المادية أيضا إلى جانب الخدمات المعنوية، مثل إنتاج وتسويق البضائع والسلع وإيصالها إلى السائح لتحقيق مختلف رغباته.

4. التعريف الرابع: تنطوي السياحة كصناعة على عدد من المكونات أو العناصر أهمها³:

أ. المقومات والموارد السياحية؛

ب. التجهيزات السياحية؛

ت. الخدمات السياحية؛

ث. خدمات المواصلات والاتصالات السلوكية واللاسلكية المحلية والدولية؛

ج. الدعاية والترويج السياحي؛

ح. الطلب السياحي.

¹ ماهر عبد العزيز توفيق(2008)، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 27.

² محمد يدو، نبيل بن مرزوق(2020)، آفاق الصناعة السياحية الجزائرية في ظل الصناعة السياحية الالكترونية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة الأغواط، المجلد 3، العدد 2، ص 40.

³ إبراهيم خالد عواد، أسيا محمد امام الانصاري(2002)، إدارة المنشآت السياحية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 24.

وعليه يمكن القول أن صناعة السياحة هي همزة الوصل بين العديد من القطاعات، فهي تستمد نشاطاتها من هذه القطاعات، تؤثر وتتأثر بها.

الفرع الثاني: شروط الصناعة السياحية

حتى تكون السياحة صناعة فاعلة فإنه ينبغي توفر مجموعة من الشروط الأساسية، يمكن ذكر البعض منها كما يلي¹:

1. إيمان وقناعة بالسياحة من أعلى المستويات في الدولة المضييفة؛
2. أن تكون السياحة نشاط منظم ومنضبط؛
3. أن تساهم السياحة في الحفاظ على البيئة الداخلية والخارجية؛
4. أن تتوفر الصناعة السياحية على كوادر مؤهلة، قادرة على إشباع رغبات السياح وتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم؛
5. أن تمتلك صناعة السياحة أخلاقيات للمهنة على غرار المهن الأخرى؛
6. أن تكون جزءاً أساسياً لا يتجزأ من الاقتصاد الوطني؛
7. أن تكون مبنية على أسس علمية وتكنولوجية صحيحة؛
8. أن تتكيف مع المتغيرات بشكل إيجابي؛
9. أن يتم تطويرها بشكل منظم ودوري؛
10. أن تحقق التفاعل المنشود بين حضارات الشعوب من خلال العلاقات التفاعلية بين البلد المضيف والزائر.

حيث تعتبر هذه الشروط عامل أساسي لتحقيق الفعالية في صناعة السياحة، وغياها يمكن أن يؤدي بهذه الصناعة إلى أن تصبح عائقاً في وجه نمو اقتصاد الدولة.

¹ مصطفى يوسف كافي (2018)، وكالات ومنظمات السياحة والسفر، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا، ص 12.

المطلب الثاني: أهمية صناعة السياحة

تمثل السياحة موردا متجددا من خلال الاستقطاب المستمر للأفواج السياحية، فهي تعمل على تشغيل قطاعات عديدة مثل المطاعم والفنادق، وبالتالي العمل على رفع مستوى الدخل القومي بشكل كبير إذا ما تم استغلال هذه الصناعة بالشكل المطلوب.

الفرع الأول: الأهمية الاقتصادية

تعتبر السياحة من أكثر النشاطات الاقتصادية الواعدة، ذلك أن صناعة السياحة تنتج حوالي 15% من الناتج الاقتصادي العالمي، وتكتسب السياحة أهمية في التجارة العالمية حيث أصبحت تشكل ما نسبته 25% من التجارة العالمية في قطاع الخدمات، وتشير التوقعات إلى استمرارية القطاع السياحي في النمو المتواصل، حيث تعتبر منظمة التمويل الدولية أن المعدل العام للنمو في السياحة يبلغ حوالي 8% كزيادة سنوية، كما قدرت منظمة السياحة العالمية عدد الوافدين السياحيين بـ 1.5 بليون خلال سنة 2020¹.

وتزداد الحاجة في السياحة إلى التنظيم والإدارة والبناء العلمي الصحيح، على أسس ومفاهيم إدارية وتسويقية كونها صناعة معقدة النشاطات وجهات الإنتاج، وتطبيق علم التسويق في السياحة يخلق لنا إدارة سياحية تستطيع تحديد حاجات الزبائن في السياحة واقتناص الفرص الجديدة وتحويل السائح المحتمل إلى سائح فعلي وأيضا خلق الطلب في السوق السياحي، وقد ينظر إلى صناعة السياحة بسبب دورها المهم على أنها²:

1. الأكبر في العالم من حيث تشغيل اليد العاملة، حيث تخلق منصب عمل جديد من بين 11 منصب في العالم؛

2. تمثل السياحة 7% من الصادرات العالمية الكلية و30% من الصادرات العالمية من الخدمات؛

3. تشكل السياحة 10% من الناتج الداخلي الخام (PIB) العالمي؛

4. نمو كبير ومتواصل في صناعة السياحة منذ الحرب العالمية الثانية في العديد من دول العالم.

¹ A.K. Bhatia, OP.Cit, p72.

² بن مويزة مسعود (2018)، دور السياحة في تعزيز أهداف التنمية المستدامة وفقا لتقارير منظمة السياحة العالمية: إشارة لحالة الجزائر، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 4، العدد 3، ص 381.

إن صناعة السياحة سعدت وحققت نتائج معقولة طوال هذه الفترة، حيث نجد أن مرونة هذه الصناعة وقوتها ظهرتنا بوضوح عام 2004، حين انتعشت السياحة الدولية بنمو عدد القادمين بنسبة بلغت 10% وهو أفضل إنجاز خلال 20 عاما، فحجم صناعة السياحة وأثرها الضخم قد جعل منها قوة اقتصادية، وبغض النظر عن الطريقة التي تقاس بها السياحة فهي تأتي كأحد أهم الأنشطة الاقتصادية الرائدة، حيث تعتبر أكبر قطاع تصديري، وأحد أهم المشغلين في العالم وقد اعترفت الجمعية العامة للأمم المتحدة بالدور الرئيسي الذي تلعبه السياحة، حيث أصبحت على قدم المساواة مع سائر الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المجتمع البشري مثل الزراعة والصناعة والنقل¹.

وبصورة عامة فالسياحة لا تساهم فقط في الجانب الاقتصادي للبلد، بل تقود إلى تنمية وتطوير باقي القطاعات، وهو ما يحقق الرفاهية سواء لمواطني هذا البلد أو لزائريه، وكذا تحسين الصورة السياحية التي تلعب الدور الرئيسي في عملية جذب السواح.

الفرع الثاني: الأهمية الاجتماعية

عندما يتعلق الأمر بالتنمية، تأتي السياحة بين أفضل الخيارات، وغالبا الخيار الوحيد للعديد من البلدان من أجل توفير أعمال وفرص جديدة والمساعدة على انتشار الناس من الفقر²، فبالإضافة إلى الفوائد الاقتصادية للصناعة السياحية، فإن الآثار الاجتماعية الإيجابية تشمل زيادة في وسائل الراحة (الحدائق، ومرافق الترفيه)، والاستثمار في الفنون والثقافة، التراث والتقاليد، ورفع اعتراز المجتمع بثقافته وانتماءه، كما أن لديها القدرة على كسر الحواجز اللغوية والاجتماعية والثقافية والدينية والسياسية، وتساهم في خلق نوعية حياة إيجابية وتعزيز صورة الوجهة السياحية.

ومع ذلك، وكما نوه برنامج الأمم المتحدة للبيئة، فإن صناعة السياحة يمكن أن تؤثر بشكل سلبي، من خلال التأثير على هوية الشعوب الأصلية وقيمها، والآثار المترتبة على ذلك من تغيرات في هيكل الأسرة،

¹ فريد كورنيل (2009)، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية، الجزائر، ص 271.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

الصراعات والاشتباكات الثقافية داخل المجتمع، والقضايا الأخلاقية، بما في ذلك زيادة السياحة الجنسية، والجريمة، والقمار واستغلال الأطفال في العمالة¹.

فصناعة السياحة وكأي صناعة أخرى لها جوانب سلبية وأخرى إيجابية، وعلى القائمين عليها محاولة تنمية هذه الجوانب الإيجابية للرفي بثقافة الشعوب، والقضاء على المظاهر السلبية للسياحة، لترويج الوجهة السياحية بصورة صحيحة وفعالة.

الفرع الثالث: الأهمية البيئية

تعتمد صناعة السياحة بشكل كبير على البيئة الطبيعية التي تعمل فيها، فالمقومات الطبيعية تمثل عنصر الجذب الأكثر تأثيراً على مداخيل هذه الصناعة، وعليه نجد في البلدان التي تعتمد بشكل كبير على السياحة سياسات لحماية البيئة وخطط لتنمية وتطوير المحيط البيئي، أين ساعدت السياحة على إنقاذ العديد من النظم الإيكولوجية الحساسة والنباتات والحيوانات، كما ساهمت في الحفاظ على هذه الموارد الهامة التي تعود بالنفع ليس فقط على السائح وإنما على السكان المحليين أيضاً.

وعلى الرغم من كل هذا، لا تزال لصناعة السياحة آثار سلبية شديدة، يمكن أن تشمل استنفاد الموارد الطبيعية (المياه والغابات)، والتلوث (تلوث الهواء، الضوضاء، مشاكل الصرف الصحي، والنفايات)، والآثار المادية (أنشطة البناء ومخلفاتها، فقدان التنوع البيولوجي، وانتشار الأمراض بسبب التنقل الدائم وتواصل الأفراد فيما بينهم)؛ إن الآثار البيئية لصناعة السياحة يمكن أن تتجاوز المناطق المحلية وتؤثر على النظام البيئي العالمي، ومن الأمثلة على ذلك زيادة السفر الجوي الذي كثيراً ما يُعرف بأنه المساهم الرئيسي في تغير المناخ سواء الإيجابي منه أو السلبي، خاصة في ظل النمو الكبير لهذا القطاع².

¹ Morgan Westcott (2016), *Introduction to Tourism and Hospitality in BC, 2nd Edition*, BCcampus, Canada p 333.

² Idem.

وعليه فلا استغلال الأمثل للموارد السياحية، يجب أن يترافق مع الحد الأدنى من الآثار السلبية للسياحة، والتي في الغالب تصبح سببا في عزوف السواح عن اختيار هذه الوجهة السياحية.

المطلب الثالث: أسباب انتشار وتوسع صناعة السياحة

تعد صناعة السياحة من الصناعات الشائعة والرائدة في مختلف أنحاء العالم والتي تساهم في تحقيق التنمية والتقدم في مختلف المجالات، وتوجد مجموعة من الأسباب التي ساعدت على انتشار هذه الصناعة يمكن التطرق إليها في هذا الصدد.

الفرع الأول: أسباب تقنو اقتصادية

من بين الأسباب التكنولوجية والاقتصادية التي ساهمت في انتشار صناعة السياحة نذكر ما يلي¹:

1. تقليل ساعات العمل نتيجة دخول الآلات والمكائن الحديثة أدى إلى زيادة أوقات الفراغ وأصبحت فرص السفر متوفرة؛
2. زيادة وحدات الإنتاج أدى إلى حصول فائض في الإنتاج، وبدء التجار والصناعيين في البحث عن أسواق جديدة لتصريف بضائعهم وهذا يحتاج إلى السفر؛
3. تطور وسائل وطرق النقل خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث طورت الطائرات الحربية التي كانت لغرض الحرب إلى طائرات مدنية لنقل الركاب، وهذا بدوره ألغى المسافات بين الدول، إذ أصبح الانتقال من دولة إلى أخرى لا يستغرق إلا ساعات معدودة، بعد أن كان الانتقال من مكان لآخر يستغرق أيام طويلة، زيادة على المخاطر وقطاع الطرق أو القراصنة؛
4. تطور وتقدم وسائل الاتصالات الحديثة، والتي ساهمت بشكل فعال في السياحة والسفر إذ يستطيع الشخص أن يسافر إلى أبعد دولة في العالم، ويستطيع من غرفته في الفندق أن يدير أعماله ومصالحه في أي دولة بالعالم باستعمال أجهزة الحاسوب والتلفزيون والفاكس؛

¹ أنظر:

- خليل محمد سعد، مرجع سابق، ص 13.
- مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 12.

5. تطور البنية التحتية في العالم وزيادة طرق المواصلات وسهولة الحصول على سيارة حديثة آمنة أدت إلى سهولة الانتقال من مكان لآخر؛
6. التقدم العلمي في مجالات الطب والأدوية ومعالجة الأمراض، والقضاء على الأوبئة ساعد على زيادة السياحة وعدم خوف السواح من تعرضهم إلى الإصابة بالأمراض.

الفرع الثاني: أسباب اجتماعية

يوجد العديد من الأسباب الاجتماعية التي ساهمت في انتشار صناعة السياحة، ومنها¹:

1. الانتقال من الريف إلى المدينة أدى إلى زيادة الطلب على الخدمات في المدينة، وانخراط الناس في الأعمال المكتيبة الخاضعة إلى الروتين، واستعمال الفكر والعقل بدلا من القوة الجسمانية كما في الريف وهذا بدوره أدى إلى ضرورة التمتع بإجازة سنوية والهروب من جو الروتين والعمل وزخم المدينة؛
2. التمتع بالإجازات المدفوعة الثمن بعد استحداث العديد من قوانين العمل، والتنظيم والتشريعات التي تحدد الإجازات الإجبارية المدفوعة الثمن؛
3. انتهاء الحرب العالمية الثانية وانتشار السلام بين بلدان العالم؛
4. تلوث البيئة، وخاصة جو المدن الصناعية الكبيرة أدى إلى هروب الناس فترة من الزمن إلى المناطق الأخرى؛
5. زيادة الوعي الثقافي والاجتماعي والثقافة العامة، وانتشار المعلومات أدت إلى رغبة كثير من الناس في زيارة البلدان الأخرى لغرض الاطلاع على ثقافتهم وأمر معيشتهم؛
6. انتشار الحروب في فترات سابقة، أدى إلى انتقال الأفراد والقوات المسلحة من مكان لآخر وأثناء إقامة أفراد القوات المسلحة في بلد ما أصبح هناك تبادل ثقافي واجتماعي بين هؤلاء الأفراد ومواطني البلد أو رغبة الجنود في زيارة الأماكن التي حاربوا بها والتي لهم فيها ذكريات.

¹ خليل محمد سعد، مرجع سابق، ص13.

المطلب الرابع: مقومات الجذب في الصناعة السياحية وعلاقتها بالقطاعات الاقتصادية الأخرى

يوجد العديد من الأسباب والمقومات التي تحفز السائح على الانتقال وممارسة أنشطته المرغوبة، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التنمية السياحية ومنه تحقيق التنمية الشاملة للبلد المضيف، على اعتبار الارتباط الموجود بين السياحة وباقي القطاعات التنموية في البلد.

الفرع الأول: مقومات الجذب في الصناعة السياحية

مقومات الجذب السياحي تمثل مجموعة المغريات والموارد الطبيعية والتاريخية والثقافية والدينية والعلاجية والاجتماعية والحضارية الحديثة الموجودة في الوجهة السياحية، وتمثل الركائز الأساسية للعرض السياحي في أي دولة؛ وبشكل عام يمكن تقسيم مقومات الجذب السياحي إلى¹:

1. **المقومات الطبيعية:** المناخ، الأنهار، الشواطئ البحرية، الأحياء البحرية والشعاب المرجانية، الصحاري والواحات، المحميات الطبيعية، الجبال، البحيرات.
2. **المقومات الثقافية والتاريخية والأثرية:** الآثار بأنواعها والمتاحف والمعارض.
3. **المقومات الدينية:** معابد، أديرة، كنائس، مساجد، أماكن عبادة.
4. **المقومات العلاجية والرياضية:** منتجعات للاستحمام والعلاج، مستشفيات لغرض العلاج والاستشفاء، منشآت وقرى رياضية ومناسبات رياضية مختلفة.
5. **المقومات الاجتماعية والحضارية الحديثة:** حيث يتوجب على السائح المفاضلة بين العديد من البدائل السياحية، والتي تتميز بمقومات مختلفة منها الطبيعية، الاجتماعية والثقافية وغيرها، وهذا الاختيار في الغالب تتحكم فيه الميولات الشخصية للسائح.

¹ سعيد البطوطي (2010)، شركات السياحة ووكالات السفر، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ص 30.

الفرع الثاني: علاقة صناعة السياحة بالقطاعات الأخرى

ترتبط الصناعة السياحية بمختلف القطاعات الاقتصادية والتي تمثل القاعدة الرئيسية لتطور وازدهار صناعة السياحة، وهذا في حالة وجود خاصية التكاملية بين هذه القطاعات لتحقيق المنفعة المنتظرة، مما ينعكس إيجابيا على النشاط السياحي، ويمكن توضيح مجالات الارتباط المتعددة من خلال الجدول الآتي:

الجدول (01): ارتباط السياحة بالقطاعات الاقتصادية

القطاع	النشاط القطاعي	احتياجات السياحة من النشاط القطاعي
الزراعة	الإنتاج النباتي الإنتاج الحيواني الأراضي الغابات والأحراج	خضار وفواكه، زهور، حبوب، مواد أولية، أعشاب. لحم، سمّن، زبدة، حيوانات الزينة، حليب، لبن حدائق، مناطق خضراء، منتزهات، نباتات الزينة أعشاب، منتزهات طبيعية، مناطق خلوية
الصناعة	صناعة خفيفة صناعة ثقيلة صناعة استراتيجية صناعات يدوية ومهن	سلع استهلاكية، مستلزمات تشغيل، مواد ومعدات خفيفة آلات، سيارات، كهربائيات ووسائل نقل نفط، معادن، ثروات طبيعية، مصادر الطاقة منتجات حرفية، أقمشة، تذكارات، سلع محلية
البناء والتشييد	الأبنية السكنية السدود الجسور والمعابر المواقع الأثرية	فنادق، شاليات، دور الاضطيف، مراكز خدمات بحيرات، طاقة، تخزين، مناطق سياحية شعبية مواصلات، تسهيلات نقل، جمال الطبيعة ترميم، إعادة الاستثمار، توظيف سياحي
النقل والمواصلات	الطرق والخطوط وسائل المواصلات والاتصالات	طرق مناسبة، تنظيم المرور، خدمات الطرق، نظام النقل نقل جوي وبري وبحري بوسائل مناسبة، تأجير السيارات نظام الاتصالات، بريد، هاتف، فاكس
الخدمات	التعليم العام والسياحي الصحة والبيئة الرعاية الاجتماعية الأنشطة الاجتماعية	مستوى ثقافي وحضاري، تخصصات مهن وعلوم سياحية خدمات صحية، تعليمات بيئية، المظهر العام للبلد مكافحة الظواهر السلبية، حماية السائح والمواطن معارض، مهرجانات، فلكلور، رياضة، موسيقى وحفلات
المرافق العامة	الماء الكهرباء المرافق الصحية	الماء الصالح للشرب والسقاية، والصناعات والاستعمالات الأخرى الطاقة الكهربائية، الإنارة التزينية معالجة المياه المالحة، الصرف الصحي العام
المال والتمويل	النظم النقدية تشريعات الاستثمار النظم الجمركية	تعليمات تداول العملات، الصرافة، أسعار العملات الحوافز والتسهيلات والإجراءات للمستثمرين الضرائب والرسوم الجمركية والقيود على المواطنين والوافدين
التجارة	التجارة الداخلية التجارة الخارجية	توفر المواد، مراكز البيع، أسواق عامة، أسواق متخصصة إجراءات التصدير والاستيراد، مراكز البيع، المناطق الحرة

المصدر: :بودي عبد القادر(2006)، أهمية التسويق السياحي في تنمية القطاع السياحي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة الجزائر، ص48.

إن السياحة تأخذ احتياجاتها من باقي القطاعات المكونة للاقتصاد، وفي نفس الوقت تؤثر فيها، على اعتبار أن هذا الاحتياج تقابله مداخل تساهم في تنمية وتطوير هذه القطاعات، حيث لا يمكن القول أن هناك علاقة بين السياحة وقطاع ما هي الأكبر، لأن هذا يتعلق بمميزات السياحة في البلد، والخصائص التي يتمتع بها هذا البلد، وأيضا يتعلق بشخصية السائح وما يريده خلال فترة سياحته.

المبحث الثالث: التعريف بجودة الخدمة السياحية

لقد تزايد اهتمام المؤسسات في السنوات الأخيرة بمفهوم الجودة، وتزايدت جهودها في تحقيق الجودة في العمليات الإنتاجية وخاصة الخدمية منها، لذا نتعرض في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة، بدءاً بتقديم أبرز التعاريف، وبيان أهميتها، ثم تحديد أهم المراحل التي مرت بها حركة الجودة، وكذا الاتجاهات الحديثة التي ميزت إدارة الجودة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها

تشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبنى عليها العديد من المفاهيم، لذلك لا بد من التعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه هذا المفهوم، وسيتم معالجة هذا المطلب من خلال التطرق لبعض تعاريف الجودة، نشأتها وتطورها، وأهميتها.

الفرع الأول: مفهوم الجودة

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم مفهوم للجودة، وكانت كل التعاريف التي نتجت عن هذه المحاولة تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، وبصرف النظر عن الاختلافات وتعدد وجهات النظر، هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري، ذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم منها:

1. التعريف الأول: الجودة لغة من أجاد "أي أتى بالجيد من قول وعمل"؛ وأجاد الشيء: صيره جيداً، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيداً¹.

فمعنى الجودة يكثر فيه التعدد والتداخل، فيشير البعض بأنها تعني الامتياز، وأحياناً تعني بعض العلامات والمؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته.

¹ خضير كاظم حمود (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، ص 15.

2. التعريف الثاني: عرف J.M.Juran الجودة أنها: مدى ملائمة المنتج للاستعمال¹ أما Fred Smith فيعرف الجودة على أنها أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها الزبائن².

فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي Juran هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضعه وحالته، أما Fred Smith فيؤكد على أن الجودة تتعلق بمجموعة المعايير التي يتوقعها الزبون، ويجب على المؤسسة تحقيق الأداء الذي يتطابق وهذه المعايير.

3. التعريف الثالث: تعرف الجمعية الأمريكية للجودة بأنها تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل داخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة والضمنية، ويجب أن تكون إدارة المؤسسة حريصة، وعلى دراية بأن إدارة الجودة الشاملة مكمل لإدارة المؤسسة الحديثة³.

يركز هذا التعريف على العلاقة القوية بين إدارة الجودة والإدارة العامة للمؤسسة، وضرورة دمج مفهوم الجودة في كل أنشطة المؤسسة من أجل إشباع الحاجات الضمنية والصريحة للزبون.

4. التعريف الرابع: الجودة هي مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي تحملها السلعة أو الخدمة والتي تحدد إلى أي مدى تم تحقيق احتياجات ورضا الزبون⁴.

إن الجودة حسب هذا التعريف، هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن الزبون (سواء مستهلك لسلعة أو متلقي الخدمة) من الحصول على متطلباته.

5. التعريف الخامس: يركز مفهوم الجودة بصورة عامة على عاملين أساسيين هما⁵:

أ. الخطورة الناجمة من أن تكون الجودة الشاملة المفهوم المبالغ في استخدامه، حيث يصبح مفهوم مبهم وغير مركز.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي (2019)، إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 07.

² خظيم كاظم حمود، روان منير الشيخ (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 20.

³ مدحت أبو النصر (2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر و التوزيع، النهضة الجديدة القاهرة مصر، الطبعة الأولى، ص 59.

⁴ مدحت محمد محمود أبو النصر (2015)، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 49.

⁵ عبد الستار العلي (2008)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ص 21.

ب. الخطورة من أن يأخذ مفهوم الجودة نوع من الضبابية والشك في وجود أو عدم وجود مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة.

إلا أن النظرة الحديثة لإدارة الجودة تتسع لتشمل العديد من الجوانب المختلفة في التنظيم والتي حددها ايشيكاوا (Ishikawa) على أنها تشمل¹:

- جودة المنتج أو الخدمة؛
- جودة طريقة الأداء؛
- جودة المعلومات؛
- جودة العملية الإنتاجية؛
- جودة أماكن العمل؛
- جودة الأفراد بما فيهم العاملين و المهندسين والمديرين بكل مستوياتهم الإشرافية؛
- جودة الأهداف الموضوعة.

ومنه فالجودة هي مجموعة الخصائص والمميزات التي تتمتع بها السلعة أو الخدمة على حد سواء، والتي تحاول من خلالها المؤسسة الوصول إلى تحقيق رغبات زبائنها.

الفرع الثاني: خصائص الجودة وأهميتها

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على صعيد المستهلك أو المؤسسة والعاملين فيها، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة، وتنبع هذه الأهمية من الخصائص التي تتمتع بها.

1. خصائص الجودة

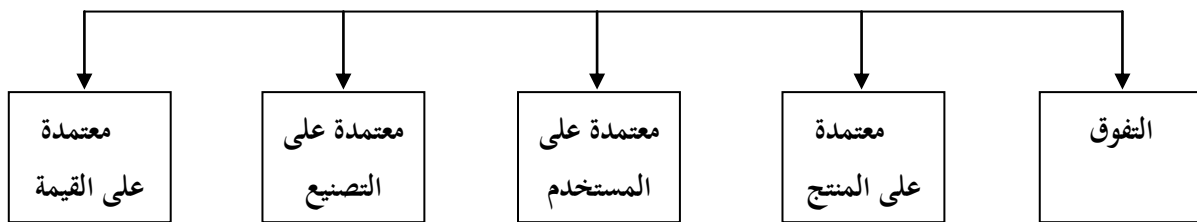
يعتبر توفير خصائص الجودة وتلبية احتياجات الزبائن أمراً حيوياً، ليس فقط بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات بل أيضاً ضمن المؤسسة نفسها، ففي بعض المؤسسات يتوفر في كل قسم سلسلة من الموردين

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، خالد الحيصات، عزام الصبري، توفيق عبد الرحيم (2001)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ص 27.

والزبائن، ويؤدي الخلل في أي جزء من هذه السلسلة إلى حدوث مضاعفات، مما يتسبب بالمزيد من الأخطاء والمشاكل في كل مرحلة تالية من العمل، ومن أهم الإجراءات لمعالجة هذا الوضع ما يعرف بضبط الجودة الذي يعتبر أحد إجراءات تقييم الجودة من الداخل¹.

ويمكن تحديد أهم خصائص الجودة في الشكل التالي:

الشكل (03): خصائص الجودة



المصدر: محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي(2012)، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 104.

ويمكن تفصيل هذه الخصائص كالآتي:

- أ. التفوق: حيث يعتبر المنتج ذو جودة إذا كان متفوقاً، ويتميز عن المنتجات الأخرى.
- ب. معتمدة على المنتج: حيث تختلف جودة المنتجات باختلاف الخصائص التي تميزها.
- ت. معتمدة على المستخدم: مدى الملاءمة لمتطلبات الزبون.
- ث. معتمدة على التصنيع: هي مطابقة المنتج للمعايير الموضوعية سابقاً والفجوة بينهما.
- ج. معتمدة على القيمة: تقديم الجودة المناسبة بالسعر المناسب.

¹محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي (2012)، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 104.

2. أهمية الجودة

مع تزايد المنافسة، وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المؤسسات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرتها التنافسية، فلا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المؤسسات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له، وتعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئيسية، هي¹:

أ. بالنسبة للمؤسسة

أصبحت الجودة إحدى الاهتمامات الرئيسية للإدارة في الوقت الحاضر، إذ كانت الإدارة بالماضي تعتقد بأن نجاح المؤسسة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي لتصريفها في الأسواق، مع إرفاقها بمجموعة من الخدمات بعد بيعها من أجل تصليح العيوب الظاهرة فيها.

وتعد جودة السلع والخدمات ذات أهمية إستراتيجية للمؤسسة والبلد الذي تمثله، فجودة المنتجات وأسعارها، وعرضها بشكل متاح للجميع، كلها عوامل تحدد الطلب، ويرى (Heizer & Render) أن أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة تظهر بأوجه أربعة، وهي كما يلي:

- **التكاليف والحصة السوقية:** فالجودة المضمونة يمكن أن تقود إلى زيادة الحصة السوقية وتوفير التكاليف وكلاهما يؤثران في الربحية، وبذات الطريقة فإن تحسين الموثوقية والمطابقة للمواصفات يعني الحد الأدنى من العيوب وتقليل التكاليف الخدمية، حيث أن تحسين الجودة يمكن أن يقود إلى زيادة الحصة السوقية وبالنتيجة تحسين سمعة المؤسسة وزيادة حجم المبيعات والحرية في التسعير، مما يؤثر على الربحية وبذات الطريقة يؤثر تحسين الجودة في تخفيض التكاليف الناتجة عن زيادة الإنتاجية وتقليل التلف وتكاليف إعادة التصنيع وتكاليف ضمان المنتجات بعد بيعها.

¹ أنظر:

- العيهار فلة (2005)، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر الخروبية، ص 5-6-7.
 - حيدر على المسعودي (2018)، إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 23.
 - مأمون الدراكعة، طارق الشبلي (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، ص 60-61.

- سمعة المؤسسة: إذ يمكن أن تتوقع المؤسسة سمعتها من ناحية الجودة وتقوم بمتابعتها وفق ذلك، فالجودة تتضح عن طريق ملاحظة منتجات المؤسسة الجديدة، وممارسات العاملين، والعلاقات مع الموردين.
- المسؤولية القانونية للمنتج: حيث تتحمل المؤسسات المسؤولية القانونية للأضرار الناجمة عن تصميم وإنتاج وتوزيع منتجات غير جيدة.
- النتائج الدولية: فالمؤسسة والبلد التي تريد المنافسة بشكل فاعل في الاقتصاد العالمي، ينبغي أن تستوفي منتجاتها الجودة والسعر المتوقعين، فالمنتجات الرديئة تضر بسمعة المؤسسة والمجتمع، ويمكن أن يكون لها انعكاسات خطيرة على ميزان المدفوعات.

ب. بالنسبة للزبون

- يعتبر مستوى الجودة في الخدمات المقدمة للزبون من الأمور الهامة، إذ أن قرار الشراء يعتمد على مدى توفر الجودة في السلع والخدمات، فقد يرغبون في شراء السلع الأجنبية برغم ارتفاع أسعارها ويرفضون السلع المحلية لانخفاض مستوى الجودة فيها وارتفاعه في السلع الأجنبية، فالزبون الأمريكي مثلاً يفضل العديد من السلع اليابانية وبشكل خاص السيارات والالكترونيات على مثيلاتها من السلع الأمريكية.
- فقرار الشراء يتوقف على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعداً لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما، شرط أن يكون ذو جودة، وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للزبون من خلال العنصرين التاليين:

- الرضا: فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة عالية، وترضي رغبات الزبائن واحتياجاتهم.
- الوفاء: إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقاً وضمناً وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد، فضمناً وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم سلع وخدمات تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

ج. بالنسبة للعمال

إن تطبيق مدخل الجودة في المؤسسة ينمي روح المسؤولية لدى العمال، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار وتطوير كفاءاتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المؤسسة والأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المؤسسة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذا تكاتف جهود الجميع لتحقيق الجودة المطلوبة، وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية:

- **دعم نشاط العمال:** إن تحسين جودة العمل يعد عاملاً هاماً لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل عامل، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.
- **المساهمة في تنسيق عملية التسيير:** فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء الزبون بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة الأفراد، العمليات، وأقسام المؤسسة.
- **التناسق والترابط:** سياسة الجودة تقترح أسلوباً جديداً للعمل في المؤسسات، والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة (مورد/زبون)، والمشاركة في حل المشاكل.
- ونظراً للفوائد التي تحققها الجودة للمؤسسات وزبائنها، فلا بد أن تحرص هذه المؤسسات على توفير مجموعة من العوامل لتحسين الجودة المقدمة ومنها:
- الإنتاج في الوقت المحدد من خلال إنتاج الكمية المطلوبة في السوق وهذا سوف يعطي الفرصة للعاملين للتركيز على حل المشاكل التي قد تظهر أثناء الإنتاج؛
- العمل على تنميط السلع والمنتجات من خلال وضع نموذج معين لها، يكون سهل الاستيعاب والفهم من قبل العاملين؛
- استخدام التجهيزات الآلية التلقائية قدر الإمكان، الأمر الذي يساعد في الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة في السلع المنتجة؛
- الصيانة الوقائية المستمرة للآلات لتقليل عدد مرات التعطل والتوقف واستمرار الآلات بالتشغيل وفق المستوى المطلوب لإنتاج السلع بمواصفات جودة متميزة.

الفرع الثالث: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

يمتد ظهور مفهوم الجودة في مجال الأعمال إلى بدايات القرن العشرين، وتطور بتطور مدارس الفكر التسييري، خاصة بعد الثورة الصناعية واتساع حجم المؤسسات، كما يمكن التأريخ لنشأة نظام الجودة خلال فترة الأربعينيات من القرن العشرين مع ظهور دراسات العالم الأمريكي إدوارد ديمينج والذي لقب بأب إدارة الجودة الشاملة، وقد انتشر هذا النظام بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل علماء الإدارة والإحصاء والعلوم الهندسية في منتصف الخمسينيات من نفس القرن، ويمكن تحديد مراحل تطور مفهوم الجودة في الشكل التالي:

الشكل (04): مراحل تطور مفهوم الجودة

أبعاد الجودة	الإدارة	السوق
ضبط المنتج	1900 حركة الإدارة العلمية 1930 مدرسة العلاقات الإنسانية مراقبة الجودة	العرض > الطلب
ضبط العمليات التشغيلية	1950 ضمان الجودة	العرض > الطلب
ضبط النظام	1970 مدرسة النظم إدارة الجودة الشاملة	العرض = الطلب
	2000 إدارة الجودة	العرض < الطلب

المصدر: منصف ملوك(2010)، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) ISO 9000 دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف1، ص 9.

ويمكن توضيح هذه المراحل كآتي¹:

1. مرحلة الفحص

اقتترنت الجودة في هذه الفترة بالمنتج واقتصرت على الاعتبارات الخاصة بالمؤسسات دون مراعاة رغبات واحتياجات الزبون، فالجودة في نظر الزبون لم تكن تعني سوى الاقتصاد وضمان التشغيل، حيث لم تكن مطالبه تتعدى الحصول على منتج يصلح للاستعمال ويشغل لأطول فترة ممكنة، وهذا راجع للوضعية الاقتصادية السائدة آنذاك المعتمدة على العرض والإنتاج، والسوق قادرة على استيعاب معظم المنتجات التي تطرح فيها.

والفحص هو بمثابة مصفاة تقوم باكتشاف وعزل الوحدات غير المطابقة ليتم توجيهها فيما بعد نحو الإصلاح أو بيعها بالحالة التي هي عليها مع تخفيض في سعر البيع، أو تصنيفها في خانة المهملات.

2. مرحلة مراقبة الجودة

تميزت هذه المرحلة بتعميم عمليات الفحص والمراقبة على كامل مراحل الإنتاج، فالأسباب الاقتصادية وبدلاً من ترك المنتج المعيب الذي طرأ عليه خلل عند مرحلة من مراحل الإنتاج، يواصل تلقيه القيمة المضافة وانتظار آخر مرحلة للقيام بعزله، فالأنسب القيام بهذا العمل مباشرة عند نهاية المرحلة التي طرأ فيها الخلل، خلافاً لمفهوم الفحص الذي يقوم على التفتيش الكلي والمراقبة التي تعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية، وتمثل الرقابة الإحصائية للجودة في استخدام عينات القبول للحكم على جودة المنتج النهائي، جودة المنتجات نصف المصنعة وجودة المواد الداخلة، تقوم هذه الطريقة على أخذ عينة من الطلبية واختبارها وإسقاط نتائجها على المجتمع ككل، فإذا كانت نسبة الوحدات المعيبة أقل من المعدل المسموح به، فالطلبية تعتبر سليمة وبالتالي يمكن قبولها، والعكس صحيح.

¹ منصف ملوك، مرجع سابق، ص 10.

3. مرحلة ضمان الجودة

ظهر مفهوم ضمان الجودة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وقد شكل انطلاقة لمرحلة جديدة من النمو الاقتصادي، حيث وبعد حالة الكساد التي خلفتها الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1929 أصبح للإنتاج الكبير ما يقابله من الطلب، وظهر تنميط وتوحيد الإنتاج كحل لمواجهة هذا الطلب المتزايد على المنتجات، وأمام تزايد تأثير الزبائن على حجم الطلب وتزايد حدة المنافسة، أصبح مفروضاً على المؤسسات توجيه نشاطاتها الاقتصادية نحو احتياجات الزبون بالتعرف عليها ثم العمل على إشباعها¹.

4. الجودة الشاملة

اقترن ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالتحويلات التي شهدتها السوق العالمي في السبعينات حين انقلبت موازين القوى إلى جهة الزبون، وأصبحت له إمكانية الاختيار بين مجموعة واسعة من المنتجات، ما دفع المؤسسات إلى توجيه نشاطاتها نحو إرضائه بدلا من الاكتفاء بإعطائه الثقة بأن متطلبات الجودة ستلبي بانتظام²، وتميزت هذه المرحلة ب³:

أ. إعداد إستراتيجية تحسين الجودة؛

ب. تحديد معايير (مستويات) الجودة؛

ت. تحديد معدل (سرعة) تحقيق المعايير؛

ث. اشراك كل الأفراد الممكنين؛

ج. استخدام المرونة.

¹ منصف ملوك، مرجع سابق، ص 11.

² نفس المرجع، ص 13.

³ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 58.

المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة

إن تقديم مفهوم للجودة في قطاع الخدمات يختلف تماما عن تعريفها في السلع، كون الخدمات تتفرد بمجموعة من الخصائص والتي تميزها عن السلع المادية، بالإضافة إلى وجود مجموعة من المحددات والتي يجب توفيرها من أجل تحقيق الجودة في الخدمات.

الفرع الأول: تعريف جودة الخدمة

توجد تعريفات متعددة لمفهوم جودة الخدمة، فيما يلي نذكر البعض منها:

1. التعريف الأول: تعرف باعتبارها الانطباع العام للزبون تجاه ضعف الخدمة أو تفوقها، فكثيرا ما كانت نوعية الخدمة تصور بأنها الفرق بين الأداء المتوقع للخدمة والأداء الفعلي لها¹.

حيث يقدم هذا التعريف جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، وهو المؤشر الذي يقرر هل تحققت الجودة في الخدمة أم لا.

2. التعريف الثاني: عرفت جودة الخدمة من وجهة نظر الباحثين (Lovelock /Wright) أنها تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستخدمين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورتباتهم². حيث يرتبط مستوى الجودة برضا الزبون بشكل مباشر، وهذا في حالة الجودة المرتفعة والتي تلي رغبات واحتياجات الزبائن.

3. التعريف الثالث: عرفت جودة الخدمة بأنها: "حالة ديناميكية مرتبطة بالخدمات والأفراد، والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات"³.

¹ mukhles al-ababneh(2013), **service quality and its impact on tourist satisfaction**, *interdisciplinary journal of contemporary research in business*, vol 4, n12, p 165 .

² حظير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 17-18 .

³ أحمد جلال جمال (2016)، **التسويق السياحي وترويج الخدمات السياحية**، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، السعودية، ص 154.

ويلاحظ على هذا التعريف عدم ربط الجودة بالخدمة فقط، وإنما ربط الجودة بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة حسب التغيرات المتوقعة.

وعليه، فجودة الخدمة يمكن أن تعرف من منظور مقدم الخدمة ومن منظور الزبون المستفيد من هذه الخدمة، فالجودة هي مطابقة الخدمة للمعايير من منظور مقدم الخدمة، أما من منظور الزبون فهي مواءمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته ونسبة تلبيتها لاحتياجاته.

الفرع الثاني: محددات جودة الخدمة

يرتبط تحقيق الجودة في الخدمات بتوفر مجموعة من المحددات، لعل أبرزها العناصر الرئيسية التالية¹:

1. **المحدد المادي:** يرتبط بالمرافق والتسهيلات المادية التي توفرها المؤسسة في سبيل خدمة زبائنها، كالتسهيلات المقدمة في المطاعم والاستراحات مثلاً، وملابس الموظفين في المطاعم وشركات الطيران.
2. **المحدد المرتبط بالاستجابة:** رغبة واستعداد وقدرة عاملي المؤسسة على تقديم الخدمة المناسبة للزبون، مثل الاستجابة الفورية لموظفي الطوارئ في المستشفيات.
3. **المحدد المرتبط بالثقة:** قدرة المؤسسة على إنجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق وثابت.
4. **تأكيد الثقة المتبادلة:** تعود إلى المعرفة وحسن الضيافة من قبل الموظفين وقدرتهم على زرع الثقة بينهم وبين الزبائن.

5. **المحدد المرتبط بالعناية:** تعود إلى الرعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات الزبائن.

حيث تعتبر هذه العناصر من الشروط الأساسية لتحقيق الجودة في الخدمات، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب درجة تطبيق المؤسسة لمفاهيم الجودة وأنشطتها، بالإضافة إلى ارتباطها بالزبون وما يريده، ففي الغالب لا يحتاج الزبون إلى كل هذه الشروط للحكم على جودة خدمات المؤسسة.

¹ مأمون سليمان الدراكعة(2015)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 181.

المطلب الثالث: تقييم جودة الخدمة

إن تقييم جودة الخدمة يكون غالباً من خلال تدقيق رضا الزبون، حيث يكون معدل الرضا على مقياس ترتيبي أو من خلال إعطاء ردود فعل شفهيته أو مزيج من كليهما على تجربة الخدمة¹.

وتعرضت عملية تقييم جودة الخدمة في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للتقييم من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة.

الفرع الأول: تقييم جودة الخدمة من منظور الزبون

من الطرق الشائعة لتقييم جودة الخدمات في إطار هذا المدخل نجد ما يلي²:

1. مقياس عدد الشكاوي Complaints

تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبون خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى، أو لا تناسب إدراكه، أو المستوى الذي يتبغي الحصول عليه، هذا المقياس يمكن المؤسسات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل، وتحسين جودة خدماتها المقدمة.

2. مقياس الرضا Satisfaction Measure

أكثر المقاييس استخداماً لتقييم اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة خاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات، عن طريق توجيه أسئلة تكشف للمؤسسة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، بشكل يمكن هذه المؤسسة من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وتحقق رضاهم تجاه الخدمات المقدمة لهم.

¹ Graeme knowles(2014), **quality management**, bookboon, London, p 169.

² قاسم نايف المحياوي (2006)، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، ص 96.

3. مقياس الفجوة Servqual Measure

يستند إلى توقعات الزبون لمستوى الخدمة وإدراكه لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (التطابق بين هذه التوقعات والإدراكات) وذلك باستخدام الأبعاد الخمس الممثلة لمظاهر جودة الخدمة، ومن هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها، وعليه فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر، وعند التحدث عن هذا المدخل لابد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة:

أ. **توقعات الزبون:** المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة، والقابلة للمقارنة، والتي تصاغ في شروط يعتقد الزبون وجودها في الخدمة أو سوف يحصل عليها.

ب. **إدراكات الزبون:** وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له.

إن نموذج (SERVQUAL) لا يركز فقط على نتائج الخدمة، بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة والزبائن، وقد انتشر تطبيقه منذ نهاية الثمانينيات في أنواع مختلفة من الخدمات التي تقدمها المؤسسات، ويقوم هذا النموذج على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات، يمكن التعبير عنها بما يلي: **(جودة الخدمة = التوقعات - الإدراكات)**، وذلك لقياس خمس فجوات تتعلق بكل من المؤسسة، الزبون، أو بالاثنتين معا، وتتلخص هذه الفجوات في التالي:

- **الفجوة رقم (1):** تنتج عن الاختلاف بين ما يرغبه الزبون وما تعتقده الإدارة أنه رغبة الزبون¹، وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى عجز الإدارة عن معرفة وتفهم احتياجات ورغبات الزبائن من خلال توقعاتهم والعكس صحيح.

- **الفجوة رقم (2):** تنتج عن الاختلاف بين ما تعتقده الإدارة أنها رغبة الزبون وبين ما تقوم المؤسسة بأدائه من الناحية الفعلية، وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أنه بالرغم من إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن،

¹ Low sui pheng,zhu rui(2016), **service quality for facilities management in hospitals**, springer, Singapore, p28.

فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن، بسبب قيود تتعلق بموارد المؤسسة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة، والعكس صحيح.

- **الفجوة رقم (3):** تظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي، وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن هناك اختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن وبين ما تدركه الإدارة، وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لتقديم الخدمة وفقاً للمواصفات المخططة.

- **الفجوة رقم (4):** تنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج له بخصوص الخدمة، وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في المؤسسة.

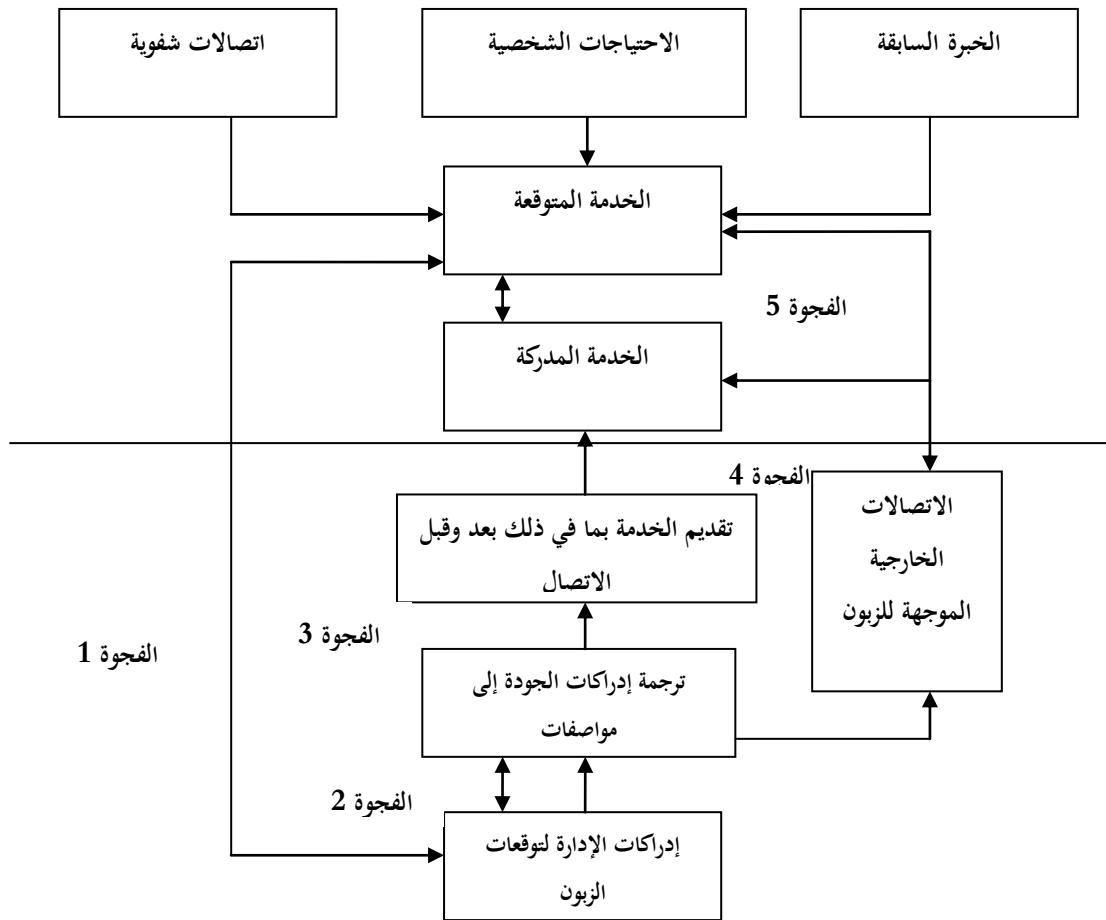
- **الفجوة رقم (5):** هي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة الفعلية، وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن والمجتمع عن الخدمة المقدمة.

ولجودة الخدمات وفقاً لمدخل الفجوة خمسة مستويات هي :

- الجودة المتوقعة من قبل الزبائن وتمثل في الجودة التي يرى الزبائن وجوب وجودها؛
- الجودة من قبل إدارة المؤسسة الخدمية وتراها مناسبة؛
- الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة؛
- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة؛
- الجودة المروجة للزبائن.

والشكل الموالي يمثل نموذج الفجوات:

الشكل (05): نموذج الفجوات



Source : Low sui pheng, zhu rui(2016), service quality for facilities management in hospitals, springer, Singapore, p28.

4. مقياس الأداء الفعلي SERVPERF Measure

يركز هذا المقياس على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن الجودة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة: $\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$.

ولم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الأبعاد المستخدمة، الخاصة بجوانب الموسمية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، واللباقة، كما يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته، إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة.

وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها النموذج في تقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملاءمة نموذج (SERVQUAL) في هذا الصدد، بل أن الأخير ربما يتفوق على الأول من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عمليات التقييم.

5. مقياس القيمة Value Measure

تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، والعكس صحيح، وبالتالي على المؤسسة زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة، وتركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.

الفرع الثاني: مقياس الجودة المهنية

إن تقييم الجودة من منظور الزبون يمثل جزءاً من برنامج الجودة، وعلى ذلك فإن مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة المؤسسات على الوفاء بخدماتها المتنوعة، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وفي إطار هذا المفهوم يمكن التمييز بين مجموعة من المقاييس¹:

1. تقييم الجودة بدلالة المدخلات

يستند أصحاب هذا المدخل إلى إمكانية اعتبار الموارد جوهر الخدمة وجودتها، فإذا ما توافر للمؤسسة البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والعاملون الأكفاء، والقوانين واللوائح المحكّمة، والأدوات، والنظم المساعدة الكافية، فضلاً عن الأهداف المحددة الواضحة والزبون المستفيد لتلقي الخدمة، كانت الخدمة مميزة دون شك.

ورغم أهمية عناصر المدخلات في جودة الخدمة، إلا أنها لا تعد كافية في حد ذاتها لضمان الجودة، فهناك عوامل أخرى مكملة، من أهمها طرق تناول المدخلات والتفاعلات فيما بينها، وما يرتبط بذلك من عمليات

¹ قاسم نايف المحياوي، مرجع سابق، ص 97.

تحدد جدوى هذه المدخلات مثل نظام إجراءات العمل، وتنظيمات العاملين، نظام السجلات والمعلومات وغير ذلك، فالعبرة في الخدمة ليست مجرد توافر المدخلات أو الموارد الجيدة وإنما في كيفية استغلالها في أحسن صورة ممكنة.

وبالرغم من منطقية هذا المدخل، والترحيب به من قبل العديد من الباحثين في دعم الجهود المبذولة للتوصل إلى نموذج مناسب لتقييم جودة الخدمة، فإن استعماله المحدود يرجع إلى ما يلي:

أ. الاختلاف حول الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة؛

ب. عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كمي لاستخدامه لقياس الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة؛

ت. التركيز على الجانب النظري مع الافتقار إلى التطبيق العملي لأفكار هذا المدخل.

2. تقييم الجودة بدلالة العمليات

يركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة، وإن كان هذا المدخل لم يغفل كلية المدخلات، حيث ينطوي هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات أو المعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة، والتي يجب أن تستوفيها كافة هذه العناصر لكي يتم تصنيف هذه الخدمات على أنها جيدة.

وبالرغم من توافر بعض الجوانب المنطقية في هذا المدخل، إلا أنه لا يعتبر دقيق في تقييم جودة الخدمة، لأنه يركز بصفة أساسية على عمليات الخدمة بدلا من التركيز على الأبعاد الكمية لهذه الخدمة والتي يمكن قياسها.

3. تقييم الجودة بدلالة المخرجات

وهو يتعلق بالنتائج النهائية، حيث ينظر للنتائج على أنها الانجاز أو عدم الانجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها الزبون، ويتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة الطرق التالية:

أ. القياس المقارن: وفي هذه الطريقة يتم اجراء مقارنات كمية بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تفاديها مستقبلا؛

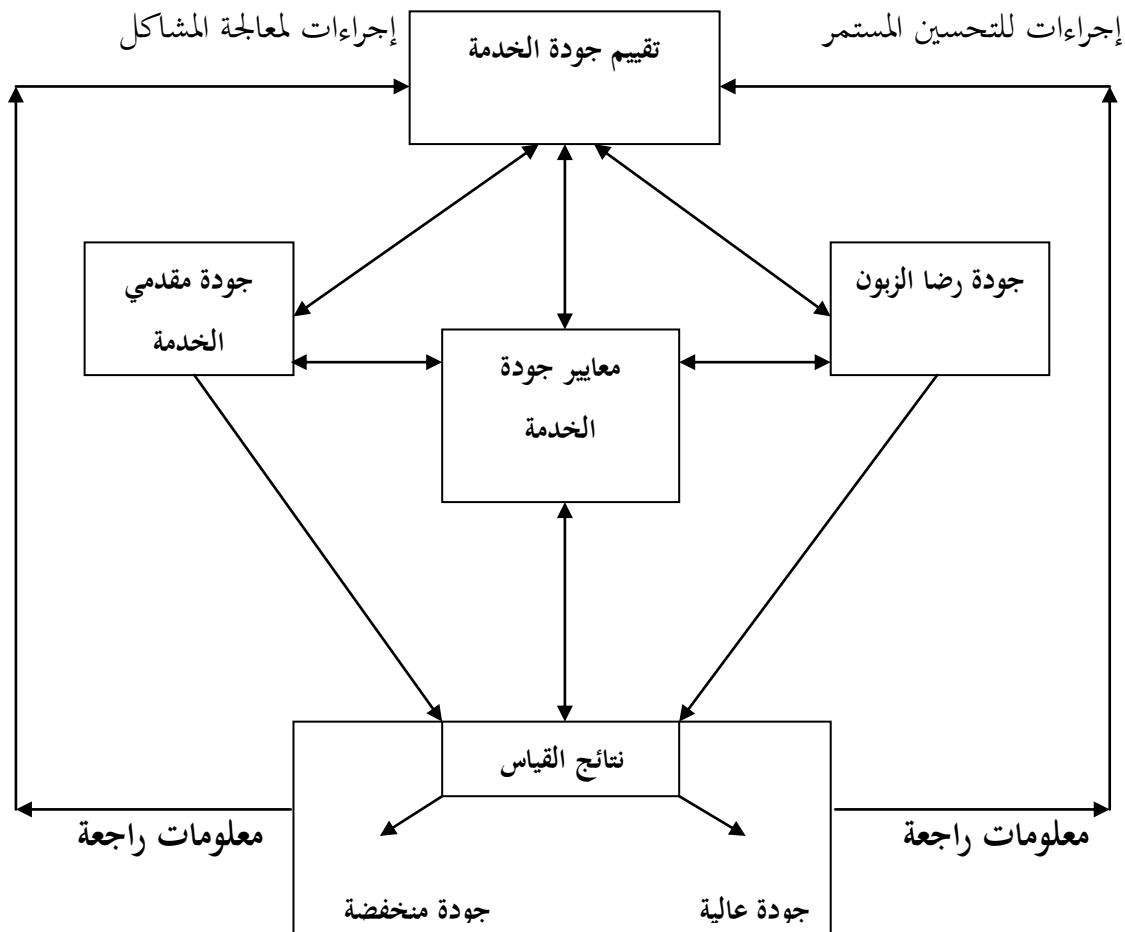
ب. استقصاء رضا الزبائن بخصوص الخدمات المقدمة؛

ت. استقصاء العاملين في المؤسسة للوقوف على المشاكل والمعوقات، التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود.

الفرع الثالث: تقييم الجودة من المنظور الشامل

رغم ما أسهمت به المداخل السابقة من تقدم في تقييم الجودة، إلا أنها جميعاً يغلب عليها الطابع الجزئي، وقد أدت هذه المداخل والمقاييس الجزئية إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في تقييم جودة الخدمة¹، والشكل (06) يوضح نموذجاً شاملاً لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، ومن وجهة نظر المؤسسة:

الشكل (06): نموذج لتقييم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف المحياوي (2006)، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، ص 96.

¹ قاسم نايف المحياوي، مرجع سابق، ص 97.

المطلب الرابع: دوافع تحقيق الجودة في الخدمة وخطوات تحقيقها

لا تختلف الخدمة كثيرا عن المنتجات المادية، فكما يحتاج المنتج إلى مستوى معين من الجودة لتحقيق النجاح والهدف من إنتاجه، تحتاج أيضا الخدمة إلى مستويات معينة من الجودة والتي تتوافق ورغبات الزبون، وتلبي احتياجاته.

الفرع الأول: دوافع تحقيق الجودة في الخدمة

يبرر سعي مختلف المؤسسات الخدمية إلى تحقيق الجودة في نشاطها وفي الخدمات التي تقدمها بمجموعة من الأسباب، نذكر من بينها ما يلي¹:

1. نمو مجال الخدمة

لقد تزايدت أعداد المؤسسات التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف مؤسسات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى أن نمو المؤسسات المتصلة بالخدمات ما زال مستمرا.

2. ازدياد المنافسة

إذ من المعلوم أن بقاء المؤسسات يعتمد على حصولها على مزايا تنافسية متنوعة للبقاء في المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المؤسسات يوفر لها العديد من هذه المزايا.

3. الفهم الأكبر للزبون

أي معاملتهم بصورة جيدة، فالزبون لا ينجذب للمؤسسات التي تركز فقط على الخدمة، فتقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفير المعاملة الجيدة والفهم الكبير للزبون لا يكفي.

¹ مأمون سليمان الداركة، مرجع سابق، ص 194.

4. المدلول الاقتصادي لجودة خدمة الزبون

أصبحت المؤسسات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة زبائنهم، وهذا يعني أن عليها أن لا تسعى فقط إلى جذب زبائن جدد، وإنما أيضا أن تحافظ على الحاليين منهم، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة الزبون من أجل ضمان ذلك.

الفرع الثاني: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة

يتم تحقيق الجودة في تقديم الخدمة من خلال سلسلة من الخطوات، من أبرزها نذكر¹:

1. جذب الانتباه وإثارة اهتمام الزبائن

إن جذب انتباه الزبائن وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة تعتبر بمثابة مشير يوقظ الرغبة لدى الزبون للحصول على الخدمة التي يريدها، إلى جانب ذلك فهي تعزز الولاء الدائم من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية:

أ. الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة الزبون والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم؛

ب. تحسين المظهر: الابتسامة والليونة في التعامل مع الزبائن وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم؛

ت. الروح الإيجابية نحو الزبائن بغض النظر عن الجنس، والعمر والمظهر؛

ث. الدقة التامة في إعطاء مواصفات الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة، وإشعار الزبائن بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات، تأكيدا للجودة والاهتمام بتقديمها؛

ج. عدم التصنع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل؛

ح. التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالزبون وتنتهي به في توفير الخدمة.

¹ أنظر:

- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس (2015)، الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 40.

- مأمون سليمان الدراك (2008)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، ص 202.

2. خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم

يعتمد خلق الرغبة وتحديد احتياجات الزبائن على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة، ومن المتطلبات الأساسية لذلك ما يلي:

- أ. العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرته؛
- ب. التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها الزبون مع الالتزام بالموضوعية في إقناعه بالتعامل مع خدمة أخرى لتفادي القصور؛
- ت. اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حواس الزبون؛
- ث. ترك الفرصة للزبون للاستفسار عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة؛
- ج. التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للزبون.

3. إقناع الزبون ومعالجة الاعتراضات لديه

هي عملية تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى الزبائن، وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبيدها عند الشراء، رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل الزبون، لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر، وهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات الزبائن وهي:

- أ. التقليل من الاعتماد على النفي المباشر واستخدامه في الحالات الضرورية فقط؛
- ب. طريقة التعويض: وتقوم على تعويض اعتراض الزبون على الخدمة من ناحية السعر بإظهار جودتها؛
- ت. طريقة الاستجواب: وتقوم على توجيه بعض الأسئلة للزبون، بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لاعتراضه مع الاستماع الجيد إليه وإظهار الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبيدها؛

ث. يجب على مقدم الخدمة أن لا يُشعر الزبون بانتهزامه في المناقشة، لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع؛

ج. التأكد من إستمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة: من خلال الإهتمام بشكاويهم وملاحظاتهم، فعلى مقدم الخدمة أن يتمتع بدرجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي الزبون، وإتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك.

4. التأكد من أن الزبائن سيعودون للتعامل مع المؤسسة مرة أخرى

ويمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق:

أ. العمل على العناية والاهتمام بشكاوي الزبائن

وهذا يتطلب الإصغاء إلى الشكاوي، وإشعار الزبون بأن هذه الشكاوي قد سمعت بشكل جيد وصحيح، وكذلك ضرورة تقدير مشاعر الزبون وامتصاص غضبه، وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوي، وفي النهاية لا بد من قيام الموظف المسؤول بتقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكوى.

ب. الاستعداد لمعالجة أكثر الشكاوي عمومية بصورة صحيحة

كذلك على المسؤولين في المؤسسة التعرف على أكثر الشكاوي العامة، وما الذي يجب أن نقوله عندما تقدم شكاوى من قبل الزبائن.

ت. أن يعرف العامل كيفية كسب الزبائن إلى جانب المؤسسة

المبحث الرابع: جودة الخدمة السياحية

إن المتبع لتطور مفهوم الجودة، سيلاحظ التغير الذي عرفه وكذا الميادين التي يطبق عليها، ويرجع ذلك التغير إلى التطور في شتى المجالات والوسائل والأدوات والأفكار والأسواق، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مختلف المفاهيم الخاصة بالخدمة السياحية وخصائصها، للإلمام بالمفهوم الشامل لجودة الخدمة السياحية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة السياحية

يرتبط تحديد مفهوم الجودة في القطاع السياحي، بمجموعة الخصائص العديدة التي تتفرد بها الخدمات السياحية مقارنة بالمنتجات المادية، الأمر الذي يؤدي إلى تعدد الأحكام والمفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة السياحية، إلا أنه عموماً يجب الحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية من أجل كسب رضا الزبائن.

الفرع الأول: تعريف الخدمة السياحية

يمكن تعريف الخدمة السياحية من وجهات نظر مختلفة كالآتي:

- 1. التعريف الأول:** تعرف على أنها مهنة أو نشاط أدائي يستهدف الزبون، أو نشاط استهلاكي يتضمن مشاركة الزبون مثلاً في الاستخدام، ولكن ليس امتلاك منتجات المؤسسات السياحية¹.
إن هدف الخدمة السياحية هو تحقيق رغبات الزبون وحاجاته مهما كان نوع هذه الخدمة، لكن هذا الإشباع لحاجاته لا يعني تملكه للخدمة السياحية، فالخدمة تنتهي بانتهاء التعامل مع المؤسسة المقدمة للخدمة.
- 2. التعريف الثاني:** تعرف الخدمات السياحية على أنها: "مزيج من العناصر المادية والمعنوية، التي تهتم بتقديم المكونات الأساسية للعرض السياحي، بغرض إشباع حاجات ورغبات الزبون في الميدان السياحي بمساهمة مجموعة من العناصر: النقل، الإطعام، الأنشطة الثقافية والأمن"².

¹ يحيوي الهام، بوحديد ليلي (2018)، تقييم جودة الخدمات السياحية بالوكالات السياحية ومستوى رضا الزبائن عنها، مجلة المعيار، المجلد 9، العدد 2، ص 389.

² حميد حملاوي، سارة عمرون، دور جودة الخدمة السياحية المقدمة في تعزيز الصناعة السياحية: دراسة تحليلية لآراء عينة من السياح وكالة مائنة للسياحة والسفر، ضمن المؤتمر الدولي الثاني حول: السياحة كآلية للتنوع الاقتصادي في ظل متطلبات التنمية المستدامة: الواقع والمأمول، 30-31 أكتوبر 2018، المركز الجامعي ميلة، ص 8.

يركز هذا التعريف على أن الخدمة السياحية هي مزيج متكامل بين عناصر مادية وأخرى معنوية، تمثل السبب الرئيسي في جذب الزبون، بمساعدة القطاعات الأخرى في سلسلة متكاملة.

3. التعريف الثالث: الخدمات السياحية هي كل ما يشمل أحد العناصر التالية¹:

- أ. التراث الطبيعي: ويتمثل في المناظر الطبيعية، الجغرافية؛
- ب. التراث البشري: المعطيات الديمغرافية، ظروف الحياة، العادات والتقاليد؛
- ت. الجوانب التنظيمية والسياسية والقانونية والإدارية للبلد؛
- ث. مشاركة الشعب في الحكم وتهيئة وقت العمل، والتخطيط لأوقات العمل والعطل، كذلك الترقية والإشهار والتي تعد جوانب اجتماعية؛
- ج. وسائل الخدمات من نقل، إيواء، مطاعم وغيرها؛
- ح. الأنشطة الاقتصادية والمالية.

حيث تم تعريف الخدمة السياحية بمكوناتها، ومختلف العناصر التي تدخل في خدمة الزبون، أو تكون سببا في اجتذابه للوجهة السياحية.

¹ عميش سميرة(2015)، دور استراتيجية الترويج في تكييف وتحسين الطلب السياحي الجزائري مع مستوى الخدمات السياحية المتاحة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، ص 57.

الفرع الثاني: خصائص الخدمات السياحية

تتميز الخدمات السياحية بمجموعة من المميزات والخصائص منها¹:

1. الخدمات السياحية هي خدمات معنوية غير ملموسة أو محسوسة، وبالتالي تكون عملية تسويقها معقدة وتحتاج إلى مهارات خاصة من قبل رجال التسويق؛
2. الخدمات السياحية متكاملة في ذاتها يصعب تقسيمها أو تجزئتها، بعكس السلع المادية التي يمكن تجزئة وحداتها، فالرحلة السياحية عملية متكاملة في ذاتها ابتداءً من الحجز في البرنامج السياحي ومن ثم حجز وسيلة النقل وحجز أماكن الإقامة وأماكن الترفيه؛
3. اعتماد الخدمات السياحية على عنصر التسويق الشخصي، حيث يعد العامل البشري أكثر العوامل تأثيراً في التسويق السياحي لأن السائح لا يتعامل مع آلة بل مع الإنسان؛
4. الخدمات السياحية تحتاج إلى هوية ومفهوم خاص تميزها عن بعضها كما تميزها عن غيرها، خاصة في الحملات التسويقية والترويجية التي تتم لتسويق هذه الخدمات؛
5. اعتماد الخدمات السياحية على التنوع والاختلاف بما يتوافق مع القدرات النفسية والجسدية للسائح على اختلاف ميولهم وقدراتهم ولاسيما المادية منها والتي يتيحها البرنامج السياحي؛
6. التنوع الكبير في أشكال ووسائل الخدمات السياحية، لأن الزبائن غير متجانسين في الجنسية والعمر والطبقة الاجتماعية والقدرة المادية والاهتمامات والخبرة عند ممارسة السياحة.

¹ أنظر:

- أدهم وهيب مطر(2014)، التسويق الفندقي ومبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة، الطبعة الأولى، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا، ص 14.
- نوري منير، نادي بوشاشية (2017)، جودة الخدمة السياحية وأثرها على تعزيز ولاء السائح، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، ص 72.
- فريد كورتل، مرجع سابق، ص 272.
- Justin paul, ramneek Kapoor(2011), **Service Marketing: Concepts & Practices**, Tata McGraw-Hill Education, India, p 12.

7. السرعة عند تقديم الخدمات بسبب رغبة السياح خلال وقت إقامتهم القصير في الموقع السياحي أن يستمتعوا بوقتهم، ويستخدموا جميع الإمكانيات السياحية المتوفرة الأخرى؛
8. يشترك في تقديم الخدمات السياحية عناصر كثيرة ومتنوعة، من وسائل النقل والمواصلات ومرافق النوم والطعام، والأماكن الرياضية والترفيهية والطبية وغيرها؛
9. يدخل في تقديم الخدمات السياحية إنتاج وتصريف خدمات وسلع كثيرة، تقوم على عمليات إنتاجها مؤسسات مختلفة عن بعضها البعض (خدمات الفنادق، الاستعلامات، المواصلات، الاتصالات، وغيرها)؛
10. حضور الزبون ضروري، للاستفادة من الخدمة السياحية، كما أن القرارات المتعلقة بها تكون معقدة خاصة تلك المتعلقة بالسعر والتكلفة.

المطلب الثاني: مستويات الجودة في الخدمة السياحية

لمفهوم الجودة أشكال متعددة، وينظر لها من مستويات ووجهات نظر مختلفة، تختلف باختلاف الجهة المنتجة أو المستعملة للخدمة السياحية، كما أن دمجها في القطاع السياحي يزيدها تنوعا وتعقيدا.

الفرع الأول: الجودة المتوقعة

هي مستوى الجودة الذي تتمنى المؤسسة وصوله، أو هو مستوى الخدمات الذي تريد تقديمه لزبائنها، وتملك الوسائل اللازمة لذلك مع الأخذ بعين الاعتبار الضغوطات الداخلية والخارجية المفروضة عليها.

ونميز بين نوعين منها: الجودة المتوقعة حدوثها والجودة كما يجب أن تكون، الأولى تمثل التوقع العملي لمستوى الخدمة اعتمادا على تقييم الزبون لجهة تقديم الخدمة، والثانية تمثل ما ينبغي أن يكون في مثل هذا النوع من الخدمات¹.

¹ مراتي عمار (2019)، واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، ص 129.

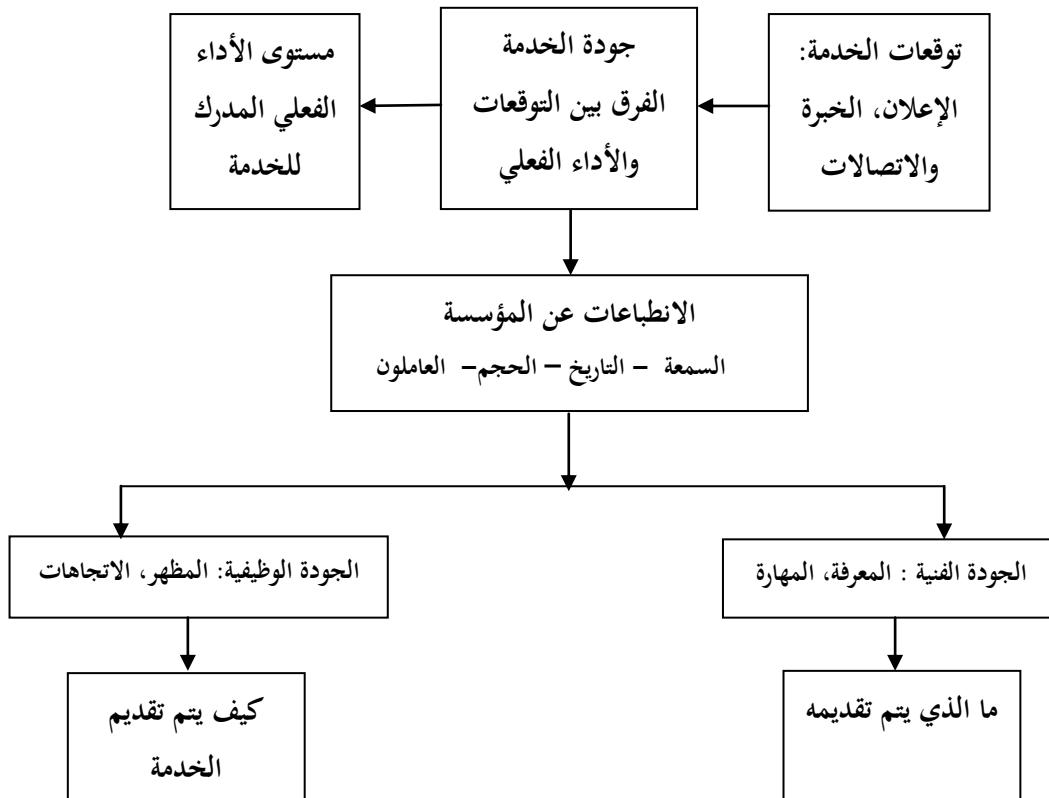
الفرع الثاني: الجودة المجربة

يقصد بها الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة، ويؤثر فيها عاملين¹:

1. الجودة الفنية: تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة والتي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.
2. الجودة الوظيفية: تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة.

والشكل الموالي يوضح هذا النوع من الجودة:

الشكل (07): الجودة المجربة



المصدر: مراتي عمار (2019)، واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة جيلالي لباس سيدي بلعباس، ص

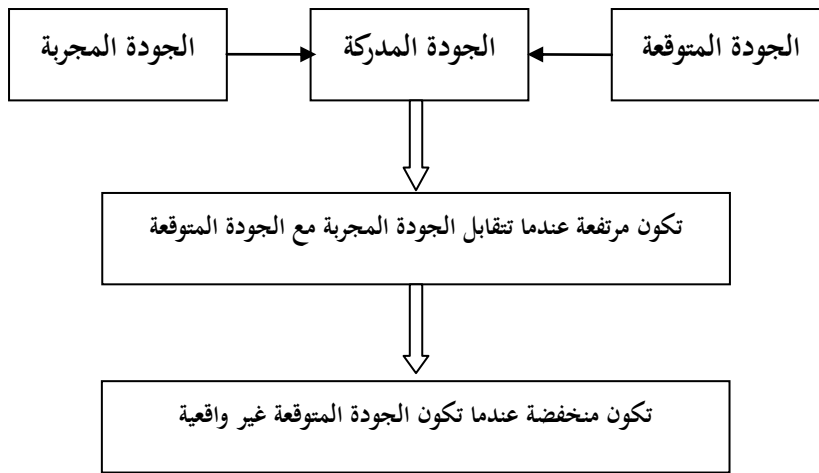
.129

¹ مراتي عمار، مرجع سابق، ص 129.

الفرع الثالث: الجودة المدركة

يقصد بها الجودة التي يقدرها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة، فإذا كانت الجودة المتوقعة غير واقعية (المتوقعة أعلى من المجربة)، تكون الجودة المدركة منخفضة، بينما تكون الجودة المدركة مرتفعة عندما يتقابل مستوى الجودة المجربة مع الجودة المتوقعة¹، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (08): العلاقة بين الجودة المتوقعة والمجربة والمدركة



المصدر: مراتي عمار (2019)، واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، ص 129.

¹ مراتي عمار، مرجع سابق، ص 130.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة السياحية

لقد بدأ تطبيق مفاهيم الجودة بداية في المجال الصناعي لفترة من الوقت، حيث تم التركيز على المسائل التقنية مثل اعتمادية الأجهزة، وقياس العيوب ومراقبة العمليات، وقد شكل التخلص من العيوب مفهوما للجودة لعدة سنوات، ثم تحول نحو الاهتمام بتحسين التصميم، ثم انتقل تطبيق هذه المفاهيم إلى مجال الخدمات بداية من ثمانينيات القرن 20، وانتشر استخدامه بعد ذلك في مختلف الأنشطة الخدمية.

الفرع الأول: أبعاد الجودة في الصناعة

هناك مجموعة من أبعاد الجودة لاقت قبولا كبيرا من طرف المهتمين بالإدارة وهو التصنيف الذي قدمه كارفن Garvin حيث حدد أبعاد الجودة في الصناعة في ثمانية أبعاد هي¹:

1. الأداء: يقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج، أو الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة، وتتوقف أهمية هذه الخصائص على رغبات الأفراد واتجاهاتهم الشخصية، فالأداء الذي يعتبره شخص ما بأنه يمثل جودة عالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر.

2. الخصائص أو المميزات (Features): معناها محاسن ومساوئ المنتج، وتختلف أهمية هذه الخصائص حسب تقييم الأفراد لها وطبقا لأهميتها بالنسبة لهم، وهي خصائص موضوعية يمكن قياسها.

3. الإعتدالية (Reliability): تسمى أيضا المعولية، وتعني احتمالية استمرار المنتج في الاشتغال لمدة زمنية محددة، ويعبر عنها من خلال احتمال تعطل المنتج خلال فترة زمنية محددة، وتقاس بمتوسط الوقت الذي يمضي حتى حدوث أول عطل، كما تقاس أيضا بمتوسط الوقت بين الأعطال، أو معدل جدول الأعطال خلال فترة زمنية محددة، وهذا البعد لا يمكن تحديده أو اكتشافه إلا بعد مضي فترة من الاستخدام.

4. المطابقة (Conformance): هي الدرجة التي تكون فيها الخصائص الفيزيائية وخصائص الأداء لمنتج ما مماثلة لمواصفات معدة مسبقا، وكلما زادت درجة التطابق مع المواصفات زاد مستوى الجودة، وتشتمل المطابقة عناصر داخلية وأخرى خارجية.

¹ على بوكميش (2011)، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، الطبعة الأولى، الحرية للنشر والتوزيع، مصر، ص 42-43.

5. **المتانة (Durability):** وتسمى أيضا شدة التحمل، وتعني مقدار أو مدة استخدام المنتج قبل تدهوره الفيزيائي أو تفضيل استبداله، وهي تعبر عن عمر المنتج ومدة صلاحيته، أو هي مدة الاستفادة من المنتج قبل تدهور أدائه وفقدان خواصه التشغيلية واستحالة تشغيله، وليس المقصود هنا تلك الأعطال البسيطة التي يمكن إصلاحها، ولكن المقصود تلك الأعطال التي تتجاوز تكلفة استبدال المنتج بمنتج آخر جديد.

6. **صلاحية الاستعمال (Serviceability):** المقصود بها القدرة على إصلاح المنتج بسرعة وسهولة، ويتضمن ذلك مدى توفر خدمات التصليح والصيانة، فالزبون يهتم أيضا بمدى توفر إمكانية تصليح الأعطال والسرعة في ذلك، وتقاس صلاحية الاستعمال أو إمكانية الخدمة بمتوسط وقت التصليح، كما يتضمن هذا العنصر إضافة إلى ما سبق مدى توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وفعاليتها.

7. **الجمال (Aesthetics):** المقصود بذلك جمال المنتج ولونه ومظهره وتناسقه، وهي أمور تتعلق بذوق الزبون، وهذا البعد هو بعد شخصي لا علاقة له بالوظيفة أو المتانة، وله دور كبير في جذب الزبائن وترويج السلع، ويمكن السيطرة عليه من خلال دراسات السوق ودراسة سلوك واتجاهات المستهلك وتوقعاته.

8. **الجودة المدركة (Perceived quality):** تعني التقييم أو الانطباع الذاتي للزبون تجاه المنتج المتولد عن سمعة المنتج وحملات الدعاية والإعلان عنه واسم علامته التجارية.

الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة السياحية

إن الأبعاد المذكورة أعلاه هي أبعاد موضوعية يمكن مشاهدتها وقياسها، ومن ثم يمكن أن تحدد بسهولة مدى جودة سلعة ما، عكس أبعاد جودة الخدمة السياحية التي تختلف عن الجودة الصناعية، حيث يمكن تلخيصها في النقاط الآتية¹:

1. **الإعتمادية:** أي التسليم حسب الموعد، وتعرف الإعتمادية بكونها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق ودقيق.

¹ نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيوة (2011)، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 553.

2. الإستجابة: وجود الرغبة والإرادة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة، ويركز هذا البعد على المجاملة واللفظ في التعامل مع طلبات الزبون من الأسئلة، الشكاوي والمشاكل، حيث يجب الموازنة بين الاستجابة والأحداث التي ترافقها، فهناك تشابه قوي بين سلوك المستخدم في خدمة المواجهة المباشرة وبعد الاستجابة في جودة الخدمة، وتصل الاستجابة للزبون من خلال طول الوقت الذي ينتظره لتلقي الاهتمام بمشاكله وكذلك المرونة والقدرة على تقديم خدمة الإيصال لاحتياجات الزبون، للوصول إلى التفوق في مجال العمل.

3. الضمان: خلق الثقة وكسبها، ويعرف بالتوكيد، أي معرفة المستخدمين واللفظ والكياسة وقدرة المؤسسة ومستخدميها على خلق وكسب الثقة، وهذا البعد يميل إلى أن يكون ذا أهمية واضحة للخدمات التي يدركها الزبون، كالتالي تتضمن مخاطرة عالية أو تتضمن شعور بعدم التأكد بخصوص القدرة على تقييم منافعها.

4. التعاطف: معاملة الزبائن بشكل شخصي، كأن تعمل المؤسسة على تقديم الخدمة لزبون من خلال انتباه خاص له، وتقوم على التفاعل العاطفي مع الزبون من خلال علاقة شخصية، والاعتناع بأن الزبون هو فريد وخاص وهذا الاعتبار قد ينعدم في كثير من الحالات.

5. الملموسية: تصوير الخدمة مادياً، وتعرف بوصفها مظهر خارجي للتسهيلات المادية والمستلزمات والأشخاص ومواد الاتصال، كل هذا يزود الزبون بإيضاح مادي وتصور عن الخدمة وخاصة الزبون الجديد الذي سيستخدمها في تقييم الجودة.

إن الاختلاف في أبعاد الجودة بين السلع والخدمات مرده إلى الخصائص التي يتميز بها كل منهما، حتى وإن حصل التشابه في بعض الأبعاد فهو تشابه سطحي فقط، وتحقيق هذه الأبعاد في الخدمات أصعب بكثير من تحقيقها في السلع المادية، نظراً لصعوبة تقييمها وقياسها.

المطلب الرابع: أبعاد ومعايير تقييم الجودة في الخدمات السياحية

تهدف عملية تقييم الجودة في الخدمة السياحية إلى تحقيق التميز في أداء الأنشطة المتعلقة بتقديم الخدمة، وإلى تحقيق الملاءمة، وتشمل عملية التقييم إيجاد معايير يمكن أن تشكل صفات للجودة حسب نوع الخدمة ونوع النشاط المؤدى من قبل مقدم الخدمة.

الفرع الأول: أبعاد تقييم جودة الخدمة السياحية

تشتمل الجوانب التي يمكن اتخاذها كأبعاد لتقييم الجودة في الخدمات السياحية مجموعة من العناصر، أبرزها ما يلي¹:

1. العوامل المادية الملموسة

وهي الأدلة المادية للخدمة المعنية، كالسلع والمواد والتجهيزات والمعدات والأدوات والأجزاء المعاونة أو المكملة لها.

2. الجدارة ودرجة الاعتماد

مدى التشابه والتطابق بين مستوى أداء الخدمة ودرجة الاعتماد على نوع معين من الخدمة من بين الأنواع المقدمة، ودرجة الاعتماد على المتخصص في تقديم الخدمة وحده دون غيره في أنشطة تقديم الخدمة.

3. درجة الاستجابة

وهي رغبة أو استجابة المستخدمين والموظفين واستعدادهم وقدرتهم على تقديم الخدمات، والمعالجة الفورية والعاجلة للحالات الطارئة في أي مركز طبي أو علاجي هي مثال واضح على هذا العامل.

4. الأمانة ودرجة الثقة

وهي تشير إلى مدى الثقة والضمانة التي ينقلها مقدم الخدمات، فالضمانات التي تقدم في مجال الخدمات هي الاستمرار في تقديم الخدمة لحين حصول قناعة أو إشباع تام لدى المستفيد لسد حاجته.

¹ عادل محمد عبد الله (2013)، إدارة جودة الخدمات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 122.

5. التقمص النفسي

وهو الجهود المبذولة من قبل مقدم الخدمة من أجل التعرف على احتياجات المستفيد ومتطلباته واستيعابها، ومن ثم تخصيص وتكييف عملية تقديم ونقل الخدمة وفقا لتلك الاحتياجات.

إن هذه النقاط وردت على نحو شمولي، لكن هذا لا يعني بالضرورة تطبيقها على كافة المرافق الخدمية دون استثناء، ذلك أن قسما من هذه النقاط قد يستبعد أو يطبق بحدود معينة، خاصة وأن ارتياد مركز الخدمة قد يرتبط بالحاجة أو الرغبة أو الاثنين معا.

الفرع الثاني: معايير جودة الخدمة السياحية

صاغت منظمة السياحة العالمية ستة معايير لتحقيق الجودة في المنتج أو الخدمة السياحية، والتي يتعين وضعها في الاعتبار عندما تتخذ إدارة المؤسسة السياحية قرارا يتعلق بتصميم وتسويق المنتجات السياحية، ويمكن تلخيص هذه المعايير كما يلي¹:

1. **السلامة والأمن:** يجب أن لا يمثل المنتج أو الخدمة السياحية خطرا على الحياة، أو يسبب ضررا على الصحة أو على الأمور الضرورية لسلامة الزبون حتى بالنسبة لسياحة المغامرات، وعادة ما يتم تحديد معايير السلامة والأمن بموجب القانون وتلك يجب اعتبارها معايير الجودة في حد ذاتها؛
2. **النظافة:** إذ لا بد أن تكون مرافق الإقامة آمنة ونظيفة، ويجب أن لا يقتصر تطبيق هذه المعايير على المؤسسات الراقية والكبيرة، بل يجب الإلتزام بمعايير سلامة الأغذية في جميع أنواع المواقع، من محلات بيع الأغذية في الشوارع إلى المطاعم الفاخرة؛
3. **سهولة الوصول:** ويتطلب هذا المحدد أن يتم إزالة الحواجز المادية والاتصالات والحواجز المتعلقة بالخدمات للسماح باستخدام المنتجات والخدمات السياحية السائدة من قبل جميع الناس، بغض النظر عن اختلافاتهم الطبيعية والمكتسبة؛

¹ حميد حملاوي، سارة عمرون، مرجع سابق، ص8.

4. **الشفافية:** عنصر أساسي لتوفير المشروعية لتوقعات الزبون وحماية حقوقه، وهي مرتبطة بتوفير ونقل المعلومات الصحيحة المتعلقة بخصائص ومواصفات المنتج وسعره الإجمالي، فالشفافية تتمثل في النقل الفعال للمعلومات للزبون عن ما يتوفره المنتج وما هو غير متوفر؛
5. **الأصالة:** تعتبر معيار مهم لما لديها من أبعاد متعلقة بالتسويق والمنافسة، فهي تجعل المنتج السياحي يتميز عن المنتجات المماثلة له، غير أنه يجب أن تلي الأصالة توقعات الزبون، فالمنتج يتناقض وينتهي عند فقدانه لأصالته وروابطه مع بيئته الثقافية والطبيعية، والخدمة ذات الأصالة النابعة من التقاليد تختلف لو تم نقلها إلى موقع آخر، وهذا لا يعني أن الخدمة السياحية التي تتمتع بأصالة لا تتمتع بعوامل جذب ولا يمكن تقييمها من وجهة نظر الجودة فيما يتعلق بالإنتاج (المحتوى والتصميم) والتسويق والتوزيع والبيع والتسليم للخدمة المعنية؛
6. **التجانس:** يهدف معيار التجانس مع المحيط الإنساني والطبيعي إلى استدامة السياحة، وهذا يتطلب تكيف الإدارة مع المؤثرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، بغية تأسيس مؤشرات لجودة المنتجات السياحية والأسواق السياحية، فقد أوضح دليل منظمة التجارة العالمية بشأن تنمية السياحة المستدامة أنه لا يمكن تحقيق استدامة بدون جودة.

خلاصة الفصل الأول

تعتبر السياحة نشاطا حيويا ذو أهمية كبيرة في الاقتصاد، وقد أخذت في النمو والتطور حتى أضحت مصدرا رئيسيا لإيرادات الكثير من الدول، وهذا لما لها من قدرة على تحريك مختلف القطاعات والأنشطة الاقتصادية.

وقد تم من خلال هذا الفصل، الإلمام بمختلف الجوانب النظرية الخاصة بالسياحة، على اعتبارها نشاطا اجتماعيا وثقافيا وحضاريا من جهة، وباعتبارها قطاعا اقتصاديا مهما في أي بلد، كما تم التطرق لمفهوم الجودة في الخدمة السياحية، حيث تم تقديم مفاهيم عديدة للجودة وجودة الخدمة السياحية، وكيفية تقييمها، ومم سبق يمكن استخلاص النقاط التالية:

- إن السياحة هي السفر المؤقت إلى مكان آخر غير مكان الإقامة، بهدف الترفيه والاستجمام، أو العلاج، أو ممارسة الرياضة أو أي نشاط آخر، كما أن السائح هو الشخص الذي يسافر خارج محل إقامته الأصلي ولأي سبب غير الكسب المادي أو الدراسة، سواء كان داخل بلده، أو داخل بلد غير بلده ولفترة تزيد عن 24 ساعة؛

- للسياحة أهمية كبيرة على الصعيد الاقتصادي، والثقافي، والبيئي، حيث تعتبر مصدرا للدخل وامتصاص البطالة، وعاملا لنشر ثقافات الشعوب وخلق الترابط بينها، كما أنها تساهم في تنويع الفضاء البيئي والحفاظ عليه؛

- الجودة هي مجموعة الخصائص والمميزات التي تتمتع بها السلعة أو الخدمة على حد سواء، والتي تحاول من خلالها المؤسسة الوصول إلى تحقيق رغبات زبائنها، ولها أهمية كبيرة على ثلاث أصعدة، المؤسسة، العامل، الزبون؛

- يمكن النظر إلى جودة الخدمة من منظورين أساسيين، فالعامل ينظر إليها على أنها مطابقة الخدمة للمعايير، أما من منظور الزبون المستفيد من هذه الخدمة فهي مواءمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته ونسبة تلبية احتياجاته.

الفصل الثاني:

التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية

الفصل الثاني: التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية

تمهيد

تبدأ المؤسسات الناجحة أنشطتها التسويقية الإستراتيجية من الداخل، وهو ما يسمى بالتسويق الداخلي الذي ظهر كمفهوم بصفة رسمية مع بداية السبعينات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة والنوعية وتعزيز خدمة الزبائن، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هو اعتبار العاملين كسوق داخلي أو زبائن داخليين، والوظائف كمنتجات داخلية، وتطبيق مختلف التقنيات وأساليب التسويق في السوق الداخلية.

وتبني المؤسسات لمفهوم التسويق الداخلي يؤدي بها إلى التعامل مع عاملها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يحظوا بالاهتمام الكافي، وأن تعمل على رفع مهاراتهم وقدراتهم وذلك لتحسين أدائهم وتحقيق رضاهم، وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي.

المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية.

المبحث الثالث: تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية.

المبحث الرابع: أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة السياحية.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي

يتطلب التسويق الداخلي في صناعتي الفنادق والسياحة أن يكون ضمن مسؤولية جميع العاملين، وهذا يعني أن لا تكون مسؤولية التسويق الداخلي محصورة في قسم المبيعات أو التسويق بل يجب أن يكون جزءاً من فلسفة المؤسسة وتحملها جميع المستويات الإدارية، والمتعارف عليه في المؤسسات الصناعية أن وظيفة التسويق تقع مسؤوليتها على كاهل قسم التسويق، لأنه يوجد عدد كبير من العاملين ليسوا في تماس أو علاقة مباشرة مع الزبون، وإنما مع المنتج، أما في مؤسسات السياحة فإن العاملين يتحملون القسم الأكبر من وظيفة التسويق، وعليه سيتم من خلال هذا المبحث التعرف على أهم العناصر التي تكون مفهوم التسويق الداخلي.

المطلب الأول: التسويق الداخلي: المفهوم والخصائص

لم يأت التسويق الداخلي بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي التقليدي، فإذا كان هذا الأخير يركز على العلاقة بين المؤسسة والزبون الخارجي، فالتسويق الداخلي يركز على العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها.

الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، فهناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم مفهوم له، وفي هذا الصدد يمكن استعراض بعض التعريفات كما يلي:

1. التعريف الأول: عرف (Berry) التسويق الداخلي بأنه اعتبار العاملين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، يجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة¹.

حيث يتجه هذا التعريف إلى ضرورة اعتبار العامل في المؤسسة كزبون لها، واعتبار الوظائف منتجات، ويقوم هذا التعريف بصورة أساسية على قاعدة: عامل راضي زبون راضي.

¹ M.Dunmore (2002), *Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy*, kagan page, London(UK), p19.

2. **التعريف الثاني:** يعرف (Kotler) التسويق الداخلي بأنه العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين (العاملين)، وبالأخص أولئك الذين يتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا الزبائن¹.

3. **التعريف الثالث:** يعرفه كل من (Berry&Parasurman) بأنه العمل على جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالعاملين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، وهو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين، وهو كذلك استراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية².

ويركز هذان التعريفان على أهم الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وهي استقطاب وتوظيف وتنمية الخبرات المختلفة، على الرغم من أن هذه الأنشطة تعتبر أنشطة تابعة لإدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك فروق جوهرية بين هذه الأخيرة والتسويق الداخلي كمفهوم إداري، فالتسويق الداخلي يركز على العاملين كزبائن ووجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها، وإرضائهم بما يعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة على حد سواء، أما إدارة الموارد البشرية فتركز على إدارة العاملين وآدائهم، بما يعود بالفائدة على المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى، نجد أن إدارة الموارد البشرية ليست الجهة الوحيدة المسؤولة عن تنفيذ برامج التسويق الداخلي، فهذا الأخير نتاج التفاعل بين كل من أنشطة التسويق وإدارة الموارد البشرية.

4. **التعريف الرابع:** يعرف التسويق الداخلي بأنه: تطبيق أساليب وتقنيات التسويق داخل المؤسسة من قبل مديري الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين³.

ويشير هذا التعريف إلى أن إجراءات وأنشطة التسويق الداخلي هي من اختصاص قسم الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء العام للمؤسسة.

¹ نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري (2009)، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، ص 57.

² Berry.L, Parasurman.A (2000), **Services marketing starts from within** , In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management, Routledg, London, p.176-177.

³ Therese albertini et all(2003), **dictionnaire de marketing**, 2^e edition, vuibert, p. 113.

5. **التعريف الخامس:** يعرفه جونسون وآخرون (Johnson, Scheuing and gaid) بأنه الجهود التي يجب على المؤسسة القيام بها تجاه جميع أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة المؤسسة وأهدافها، على أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة¹.

يشير هذا التعريف إلى أن التسويق الداخلي مجموعة أنشطة، تقوم بها المؤسسة تجاه عاملها بهدف الوصول إلى غايات ورسالة المؤسسة، من خلال تدريب وتحفيز وتقييم العاملين.

وعليه، يمكن الاستنتاج من خلال التعريف السابقة أن التسويق الداخلي هو أي شكل من أشكال التسويق داخل المؤسسة القائم على الاهتمام بالعاملين واعتبارهم زبائن داخليين، بما في ذلك الاهتمام باحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها، والتركيز على الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير من أجل تعزيز أداء السوق الخارجية.

وللإشارة فإن التسويق الداخلي ووظيفة الموارد البشرية يهتمان بعنصرين أساسيين، فمن جهة هما يتعاملان مع إدارة القوى العاملة في المؤسسة، ومن ناحية أخرى كلاهما يحتاج إلى تصميم ومعالجة إطار استراتيجي ينطوي على إدارة شؤون العاملين، ويتطلب الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري إدماج هذا الأخير في الخطة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

والهدف من هذه العملية هو ضمان التزام العاملين بالبرامج المطلوبة من أجل تلبية احتياجات الزبائن وضمن الحصول على الجودة المطلوبة، فالتسويق الداخلي يعمل كأداة اتصال فعالة على جميع مستويات المؤسسة، ولذلك فإن أدوات التسويق التقليدية قيمة في بناء استراتيجية التسويق الداخلي، ويتحقق ذلك من خلال التوفيق بين العاملين تحفيزهم وتمكينهم، بحيث يحتاجون إلى فهم وإدراك مدى أهمية الموقف الذي يركز على الزبائن، فالتسويق الداخلي يركز على العلاقة بين العاملين والزبائن، لأن عامل راض يؤدي إلى الحصول على زبون راض، كما أن إبداع وموهبة العاملين تمثل عامل حاسم وراء نجاح المؤسسة، ويتم استخدام مصطلح "الزبون الداخلي" ليشمل ذلك جميع العاملين من الإدارة إلى السكرتارية والمتدربين والموظفين المؤقتين على جميع

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا (2008)، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص152.

المستويات، فعندما يتعلق الأمر بالتغيير في ثقافة المؤسسة فإن التسويق الداخلي وسيلة تمكن الإدارة من إرسال رسالة إلى العاملين وحتى غرسها في إحساسهم بالإدراك الذاتي¹.

الفرع الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي يعمل على تطوير العاملين، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة، وقد تم تحديد مراحل تطور التسويق الداخلي بعدة محطات يمكن استعراضها على النحو التالي²:

1. التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير

ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المؤسسة، والمقصود هنا هو ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والعمل على تطبيق تلك الاستراتيجيات أيضا.

2. مرحلة إرضاء العاملين

تتميز هذه المرحلة بالتركيز على قضايا تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم والسبب الرئيسي وراء ذلك، هو ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن.

3. مرحلة التوجه بالزبون

تعتبر المرحلة الرئيسية الثالثة في مفهوم التسويق الداخلي الذي يبدأ بالتركيز على أهمية مفهوم التفاعل بين العاملين والزبائن، وجاءت استجابة لحاجات الزبائن ومتطلباتهم، والجدول التالي يلخص أهم المحطات التاريخية لمفهوم التسويق الداخلي:

¹ Malte Kempen (2009), **Complaint Management and Internal Marketing**, diplomica verlag Gmbh, Hamburg, p 04.

¹ إياد عبد الفتاح النصور (2012)، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، ص 48.

الجدول (02): المحطات الرئيسية في مفهوم التسويق الداخلي

الباحث	المحطات الرئيسية في مفهوم التسويق الداخلي
Berry et al, 1976	التسويق الداخلي ناتج عن الوظيفة (المنتج الداخلي) التي ترضي حاجات الموظفين (الزبون الداخلي). يستهدف موظفي الخط الأمامي. استراتيجية البرامج التسويقية التي تعتمد على الاتصال بالموظفين، وتطوير الطاقات الكامنة، وتعويض الموظفين ذوي الخدمات المميزة.
Gronroos, 1983	التسويق الداخلي ناتج عن الوعي والاهتمام بالزبون. يستهدف كل المؤسسة وجميع الموظفين. التسويق الداخلي عبارة عن استراتيجية تهدف إلى تطوير الوضعية الفكرية للموظفين بما يمكن من تقديم خدمات فعالة للزبون.
Gummesson, 1987	التسويق الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الإنتاجية والكفاءة. يستهدف كل الموظفين، ويتطلب خلق سلسلة قيمة الخدمة. يطبق التسويق الداخلي من خلال الاتصال مع الموظفين وتقنيات تغيير الثقافة.
Ahmed & Rafiq, 1993	التسويق الداخلي ناتج عن زيادة فعالية الاستراتيجية التسويقية، من خلال تنظيم الموظفين وتحفيزهم ودمجهم. يستهدف كل الموظفين. يطبق التسويق الداخلي من خلال تنفيذ التقنيات التسويقية، وممارسة إدارة الموارد البشرية لتسهيل تطبيق أهداف المؤسسة.
Foreman & Money, 1995	يمكن أن يكون للتسويق الداخلي عدة أهداف تبعاً للمجموعة التي يستهدفها (مجموعات خاصة أو موظفون أو المؤسسة ككل) يمكن أن يستهدف أقساماً معينة أو كل المؤسسة. يطبق التسويق الداخلي من خلال الاتصال، تطوير مشاركة الإدارة، والتحفيز والتعويضات.
Varey & Lewis, 1999	التسويق الداخلي ناتج عن إدارة التغيير، كما أنه يستهدف كل الموظفين التسويق الداخلي عبارة عن فلسفة وسلوك يسمح للمؤسسة بالاستجابة السريعة للمتغيرات في المحيط الكلي والجزئي. التسويق الداخلي عبارة عن جهد منظم لتحقيق رضا الموظفين، رضا الزبائن والتكامل بين الوظائف، من خلال تمكين العاملين.
Ahmed & Rafiq, 2003	التسويق الداخلي ناتج عن تزايد الإنتاجية وتحسين الوظيفة. يستهدف كل الموظفين. التسويق الداخلي وسيلة لتحقيق التخطيط الإستراتيجي وبناء مهارات تقديم الخدمات للزبون من خلال إدارة العلاقات الداخلية.
Nande, Desai & Murphy, 2003	التسويق الداخلي ناتج عن زيادة الرضا الوظيفي، وتبني التوجه التسويقي. يستهدف جميع الموظفين الذين يرتبطون بخلق سلسلة قيمة الخدمة. تطبيق التسويق الداخلي يتأثر بخصائص الأفراد والمؤسسة.
Ballantyne, 2003	يستهدف جميع الموظفين. يؤثر على إجراءات الخدمة والعمليات التي تسهل إعادة الهندسة باستخدام مدخلات من البيئة الخارجية والداخلية.
Lings, 2004	قدم فلسفة تنظيمية تسمى التوجه التسويقي الداخلي. التوجه التسويقي الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الرضا الوظيفي. يستهدف موظفي الخط الأمامي. توجد ثلاثة عوامل ترتبط بالتوجه التسويقي الداخلي تسمى: بحوث التسويق الداخلية، الاتصالات، والاستجابة.
Lings & Greenly, 2005	التسويق الداخلي يمكن استخدامه كبديل للتوجه التسويقي الداخلي، لوصف جهود تحسين المناخ الداخلي، وهو ناتج عن تحسين مستوى الرضا الوظيفي. يستهدف موظفي الخط الأمامي.

Source : Spiros P. Gounaris(2006), **Internal-market orientation and its measurement**, *Journal of Business Research*, n59, p 433.

إن ملامح التسويق الداخلي لم تكن دوماً كما هي عليه اليوم، فهي نتاج عمل تراكمي للعديد من الباحثين في المجال وعلى فترات زمنية مختلفة، وكل باحث يرى التسويق الداخلي من وجهة نظره، فقد تطور التسويق الداخلي من كونه نشاطاً يهتم بالعاملين في الخط الأمامي فقط إلى نشاط يشمل جميع العاملين في المؤسسة، حيث يشير berry في بدايات تعريفه للتسويق الداخلي أنه ناتج عن الوظيفة (المنتج الداخلي) التي ترضي حاجات الموظفين (الزبون الداخلي) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ومع بداية الألفينات قدم Lings مفهوم جديد وهو التوجه التسويقي الداخلي، حيث اعتبر أن التسويق الداخلي يمكن استخدامه كبديل للتوجه التسويقي الداخلي لوصف جهود تحسين المناخ الداخلي، وهو ناتج عن تحسين مستوى الرضا الوظيفي.

الفرع الثالث: خصائص التسويق الداخلي

يتصف التسويق الداخلي كمفهوم إداري حديث بعدة خصائص، تبرز طبيعته وخصوصيته مقارنة ببعض المفاهيم الإدارية والتسويقية الأخرى، ومن هذه الخصائص ما يلي¹:

1. التسويق الداخلي عملية اجتماعية

يطبق التسويق الداخلي داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملون لا تقتصر حاجاتهم على الجوانب المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

2. التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:

أ. التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات الزبون الخارجي؛

ب. التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

¹ أنظر:

- حامد شعبان (2003)، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 6، ص 8.

- أديان بالمر (2009)، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 619.

3. التسويق الداخلي مجموعة تقنيات

قد تتبنى إدارة الموارد البشرية مجموعة من التقنيات والوسائل لترويج الأفكار وإقناع العاملين بها، إلا أن التسويق الداخلي بتحكمه في المزيج التسويقي يفرض وجهة نظر الإدارة على العاملين، لذلك فالعاملون هم من يجب عليهم تغيير حاجاتهم أو فهم وضع المدراء في استجابتهم للسوق.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي

لقد اكتسب التسويق الداخلي اهتماما كبيرا عند الأكاديميين، كونه وسيلة لتحسين رضا الزبون ورضا الموظفين في الوقت نفسه، وتظهر أهمية التسويق الداخلي على مستويين، على مستوى المؤسسة وعلى مستوى العاملين فيها.

الفرع الأول: بالنسبة للمؤسسة

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي سيعود على المؤسسة بالعديد من الفوائد وتكون بصورة عامة على مستويات عديدة، أبرزها مايلي¹:

1. إدارة التغيير: فقد يستخدم التسويق الداخلي لإحداث وقبول الأنظمة الجديدة داخل المؤسسة، مثل تقديم تكنولوجيا معلومات جديدة وممارسات أعمال جديدة وتغييرات أخرى تمس التنظيم المادي للمؤسسة أو الثقافة التنظيمية فيها، فالتسويق الداخلي جزء مهم من التغيير التنظيمي، وغيابه في المؤسسة يؤدي إلى مواجهة مقاومة تجاه أي عملية تغيير أو تجديد.

2. بناء الصورة العامة: حيث يتمحور دور التسويق الداخلي في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقواها لدى العامل، على اعتبار أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة.

¹ أنظر:

- هاني حامد الضمور (2008)، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، ص 388.

- Sarolta Várnai, János Fojtik (2008), **Internal Marketing Orientation in Cultural Changing Management for Organization Development**, 6th International conference on management enterprise and benchmarking hungary, p 162.

3. إستراتيجية التسويق الداخلي: والتي تهدف إلى تخفيف التداخل والصراع الوظيفي الداخلي وتطوير البرامج التعاونية وبناء الالتزام المطلوب لتفعيل استراتيجيات التسويق الخارجية.

الفرع الثاني: بالنسبة للعامل

هناك العديد من المزايا والمنافع التي يستفيد منها العامل من خلال تبني المؤسسة لمفهوم التسويق الداخلي، ومنها¹:

1. تحقيق الرضا لدى العاملين: أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق التسويق الداخلي، هي تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، حيث أن البحث عن احتياجات ومتطلبات هؤلاء العاملين والعمل على تلبيةها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضائهم.

2. تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين: يعمل التسويق الداخلي على توفير كافة الظروف الملائمة للعمل، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي، والتي تساهم في تحسين أداء العاملين وبالتالي زيادة اعتزازهم بالعمل الذي يقومون به.

3. تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله بشكل جذري، سواء كان في نفس المستوى الإداري، أعلى أو أقل، وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمؤسسة أمر إيجابي بالنسبة للعامل.

4. شعور العامل بمعنى الوظيفة: تولد برامج التسويق الداخلي شعورا لدى العامل بأهمية المهام والوظائف التي يقوم بها، بالمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

¹ صفا فرحات (2014)، دور إدارة العلاقة مع الزبائن CRM في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين بنك Paribas BNP والقرض الشعبي الجزائري CPA، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، ص 156.

المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي من أهم المفاهيم الإدارية داخل المؤسسة خاصة الخدمية منها، فهو يعمل على معرفة حاجات الموظفين والعمل على إشباعها، والعمل على جذب الزبائن وإرضائهم من خلال تفاعل الموظفين معهم.

الفرع الأول: الأهداف العامة للتسويق الداخلي

توجد مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تبني مفهوم التسويق الداخلي وهي¹:

1. اكتساب دعم متخذي القرار فيما يخص خطط المؤسسة؛
2. تغيير مواقف وسلوكيات العاملين والمدراء الذين لهم احتكاك مباشر مع الزبائن والوسطاء؛
3. اكساب التزام للعاملين لتنفيذ الخطط التسويقية؛
4. إدارة التغييرات الإضافية في الثقافة للانتقال من الطريقة الاعتيادية في أداء الأشياء إلى الطريقة المرغوبة في أدائها من أجل تحقيق النجاح؛
5. خلق الوعي الكامل لدى جميع العاملين بسياسات ومبادئ المؤسسة العامة لتوجيه الزبائن؛
6. يعتبر دعم لتطوير استراتيجيات الإدارة لتشكيل علاقات إيجابية مع الزبائن والاستفادة الفعالة من التفاعلات العاطفية بين العاملين والزبائن؛
7. يعتبر معيار مرجعي داخلي يتم تأمينه بواسطة نظام تحفيزي مناسب، مما يمكن الموظفين من الرقي إلى مستوى التوقعات المتعلقة بتوجه المؤسسة بالزبائن.
8. تحقيق التفاعل الداخلي ومفهوم التوجه بالزبون؛

¹ أنظر:

- نظام موسى سويدان، عبد المجيد البروراي، مرجع سابق، ص57.
- ماريان بيرك وود (2014)، دليل الخطط التسويقية (ترجمة شويكار زكي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 182.
- Thorsten Hennig-Thurau (2000), **Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention**, springer, London, p :204.

9. تحسين أداء العامل ورضاه بأداء العمل على أحسن وجه من خلال تحقيق التواصل مع المستويات العليا، لأنها تعطي كبار المديرين الإحساس بما يتطلبه السوق ومدى تحقيق التسويق لاحتياجات الزبون.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي حسب المستويات الإدارية

يمكن تصنيف وتلخيص أهداف التسويق الداخلي وفقاً للمستويات الإدارية في المؤسسة كالتالي:

الجدول (03): أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	- جعل العاملين أكثر تفهماً وتحفيزاً واهتماماً بالزبائن.
الهدف الاستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون وتشجع العقلية البيعية بين الأفراد: دعم الطرق الإدارية، دعم سياسة الأفراد. - دعم سياسات التدريب الداخلي، وإجراءات التخطيط والرقابة.
الهدف التكتيكي	- العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين. - تطوير الخدمة كاملة وقبولها داخلياً قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

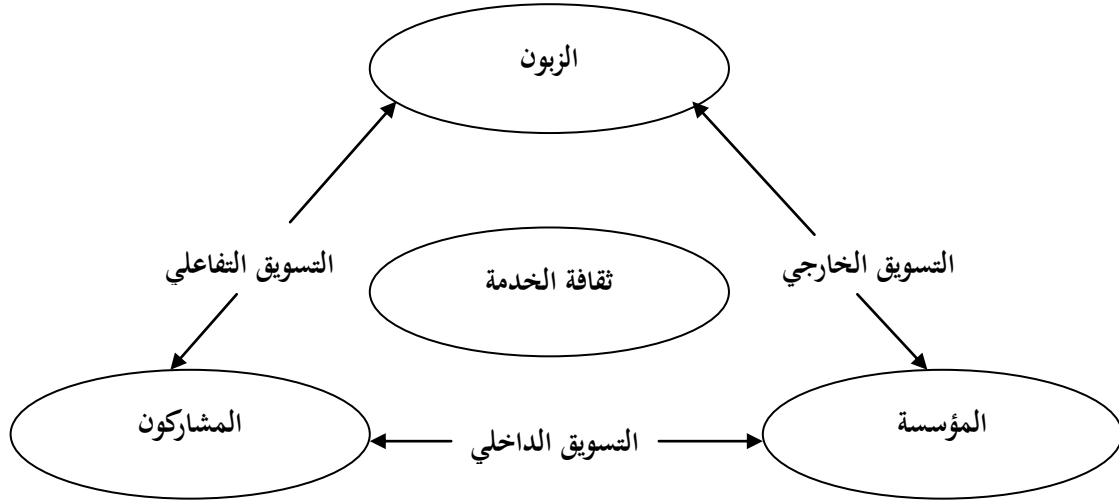
المصدر: هاني حامد الضمور(2008)، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، ص 387.

كما يهدف التسويق الداخلي إلى إعداد العاملين على الشكل الأمثل للتفاعل مع الزبائن، بحيث يكون العاملين قادرين على تقديم أفضل خدمة ممكنة في الوقت المناسب¹، وإن كان من الممكن التأكد من مدى التزام العاملين في المؤسسة بتقديم أفضل معاملة للزبائن وأنهم محفزون لفعل ذلك، وأنهم يرون أنفسهم يعملون

¹ Stefan michel(2010), **Marketing: Une introduction au marketing d'un point de vue pratique, agrémentée de nombreux exemples**, Compendio Bildungsmedien AG, zirich,p244.

بنشاط وحماس في تحقيق أهداف المؤسسة في إطار أنشطة التسويق الداخلي، فإنه من المؤكد نجاح المؤسسة على المدى الطويل¹، والشكل التالي يوضح موقع التسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية:

الشكل (09): دور التسويق الداخلي



Source : Stefan michel(2010), **Marketing: Une introduction au marketing d'un point de vue pratique**, agrémentée de nombreux exemples, Compendio Bildungsmedien AG, zurich, p244

حيث هناك ثلاث اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي وهي كالتالي²:

1. تنمية ثقافة المؤسسة: وهي القيم التي تسعى المؤسسة لنشرها لكي تتمكن من تحقيق رسالتها ومن أمثلتها (الزبون دائما على حق، السرعة في الأداء، الجودة المتحققة من أول مرة) لهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

- أ. تمكين العاملين من فهم رسالة المؤسسة؛
- ب. تنمية توجهات العاملين نحو الأسواق؛
- ت. تنمية مهارات العاملين في تحقيق اتصالات فعالة.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 387.

² بوبكر عباسي (2009)، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، ص 35.

2. الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها: وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم، وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي سبق تنميتها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير المتكامل، ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

أ. أن الممارسات التسييرية داخل المؤسسة مشجعة لدعم توجهات العاملين نحو الزبون والسوق؛

ب. ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين عليها، والتي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

3. تقديم سلع وخدمات جديدة: حيث يلعب التسويق الداخلي دورا هاما كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة والسلع والخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة، ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

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

ب. أن تكون هناك دراية كافية لدى العاملين بمهية الاستراتيجيات التسويقية؛

ت. أن يكون العاملون على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم وهم بصدد تطبيق الاستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات الجديدة.

المطلب الرابع: أنواع التسويق الداخلي وشروط نجاحه

إن التسويق الداخلي هو نشاط شامل يتعلق بكل المستويات في المؤسسة فنجد في الوظائف والأقسام، وللوصول للأهداف النهائية للتسويق الداخلي يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط.

الفرع الأول: أنواع التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي يهتم بعنصرين أساسيين، الجهة القائمة بالتسويق (المؤسسة ككل أم قسم داخلها) من جانب، والجهة المستقبلية لجهود التسويق (كل العاملين أم قسم داخل المؤسسة) من جانب آخر، حيث يمكن توضيح أنواع التسويق الداخلي من خلال الشكل التالي:

الجدول (04): أنواع التسويق الداخلي

من الذي يقوم بالتسويق الداخلي	المؤسسة ككل	خلية رقم (2)	خلية رقم (4)
	قسم معين	خلية رقم (1)	خلية رقم (3)
إلى من توجه جهود التسويق الداخلي		لقسم معين	للمؤسسة ككل

المصدر: حامد شعبان (2003)، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 6، ص 4.

من الشكل يتضح أن هناك أربعة أنواع للتسويق الداخلي هي¹:

1. النوع الأول: التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو الزبون، فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.
2. النوع الثاني: تقوم المؤسسة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها، مثال ذلك أن تعطي المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.
3. النوع الثالث: يقوم قسم بتسويق خدماته إلى المؤسسة ككل، مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمؤسسة، وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.
4. النوع الرابع: المؤسسة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق، فالعاملون هم الزبائن والأعمال والأنشطة هي المنتجات، ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للزبائن الخارجيين.

¹ سعيد شعبان حامد، مرجع سابق، ص 4.

الفرع الثاني: شروط نجاح التسويق الداخلي

لو أن أنشطة التسويق الداخلي تم تنفيذها بشكل منفصل دون ربطها بالأدوار الإدارية الأخرى، فإن الخطر يكمن في عدم تحقق أي من الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها من خلال التسويق الداخلي، وعليه تم وضع مجموعة من الشروط لنجاح التسويق الداخلي منها¹:

1. ارتباط التسويق الداخلي بالإدارة الإستراتيجية؛
2. تدعيم التسويق الداخلي من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
3. اتساق الإدارة العليا وتدعيمها للتسويق الداخلي؛
4. تعيين أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل من الذين يتوفر فيهم الالتزام، البساطة، القدرة على التجاوب مع التغيير، القدرة على الاتصال؛
5. تزويد العاملين برؤية المؤسسة بالشكل الذي يمكنهم من تحديد فلسفة وأهداف الوظائف التي يقومون بأدائها؛
6. توفير الحرية، وعدم توقيع الجزاءات من أول مرة يحدث فيها الخطأ، حتى لا يتم كبت عمليات الابتكار والمبادرة من العاملين قبل أن تبدأ؛
7. يجب تصميم الخطط والبرامج بشكل يعكس التوجه باحتياجات الزبون الخارجي؛
8. تبني والتزام الإدارة ببرامج التسويق الداخلي يساعد في نجاحها بشكل كبير.

¹ أنظر:

- محمد فريد الصحن (2002)، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، ص 415.
 - معراج هوارى، مصطفى ساجي، أحمد مجدل (2013)، العلامة التجارية الماهية والأهمية، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة للنشر، الأردن، ص 189.

المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية

لا توجد قائمة تشتمل على أنشطة التسويق الداخلي بصورة دقيقة، فهي تتضمن كل وظيفة أو نشاط له تأثير على التسويق الداخلي ويؤثر على التوجه بالسوق أو تحقيق رضا الزبون، وسيتم التطرق على سبيل الذكر لا الحصر إلى الأبعاد التالية: الاختيار والتدريب، الاتصال الداخلي، التحفيز والتمكين، وهي الأنشطة التي تعتبر أساسية للتسويق الداخلي.

المطلب الأول: إختيار العاملين

إن عملية الاختيار تنطوي على مجموعة من الإجراءات والمراحل التي تتعلق بتلقي طلبات المتقدمين وفرزها وتحليلها وإجراء المقابلات والامتحانات بهدف ضمان الاختيار حسب الجدارة، وتأتي عملية الاختيار مباشرة بعد استقطاب العاملين وقد تتم من داخل المؤسسة أو من خارجها.

الفرع الأول: مفهوم عملية الاختيار

يمكن تعريف عملية الاختيار على النحو التالي:

1. التعريف الأول: تعرف عملية اختيار العاملين بأنها: عملية مواءمة متطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات والمهارات، وتهدف إلى الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للمتقدمين إلى جانب التنبؤ باتجاهاتهم وسلوكهم وفترة بقائهم في المؤسسة¹.

فيجب على المؤسسة أن تقوم بعملية توصيف ووصف للوظيفة المراد شغلها، ومن ثم البحث عن المهارات التي تتواءم وهذه الوظيفة، من أجل الوصول إلى الأهداف النهائية المسطرة لعملية الاختيار.

2. التعريف الثاني: هي العملية التي يتم بمقتضاها تقسيم المرشحين للتعين على مجموعتين، مجموعة تقبل لشغل الوظيفة الشاغرة ومجموعة ترفض².

¹ زكرياء الدوري وآخرون (2019)، مبادئ إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان، ص 222.

² سنان الموسوي (2008)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، ص 109.

يركز هذا التعريف على عملية غربلة المرشحين لشغل الوظيفة، والتي في الغالب تمر بعدة مراحل، ويتم الاختيار فيها على أساس مجموعة من المعايير الشخصية، والوظيفية.

وتتطلب عملية الاختيار من المؤسسة اتباع العدالة في الاختيار والاقتصاد في التكاليف، كما تقوم المؤسسات بإجراء بحوث حول تطوير عملية التنبؤ للوصول إلى أساليب أكثر دقة في اختيار العاملين، وهناك العديد من طرق الاختيار التي تعتمدها المؤسسة منها¹:

أ. وضع إستراتيجية خاصة بالأفضلية للموظفين من ذوي الخبرات والكفاءات الإدارية المتميزة؛

ب. وضع إستراتيجية عامة للموظفين والمهنيين بشكل عام من ذوي الاحتياجات الوظيفية لشغل الوظائف المعلن عنها؛

ت. دراسة وتحليل المتقدمين الجدد سوف يحقق نجاحا كبيرا إذا ما تم تعيينه واختياره وتوظيفه في الوظيفة الإدارية المعلن عنها؛

ث. إخبار وإعلام المتقدم والموظف الجديد بآليات وطرق وقوانين وأهداف المؤسسة التي سوف يعمل فيها؛

ج. تحديد موعد خاص بالمقابلة الشخصية الأولية، لمعرفة المظهر الخارجي للموظف المتقدم لهذه الوظيفة ومعرفة مدى خبراته الإدارية، ومعرفة مستوى ثقافته وتعليمه؛

ح. التركيز على اللباقة والمرونة في الموظفين الجدد.

وكما هو معروف فالعملية لا تتوقف على اختيار العاملين فقط، بل تكون هناك عملية توظيف مباشرة بعد اختيار العامل المناسب، والتي تمثل العملية التي تؤمن بها المؤسسة مواردها البشرية، كما أنها عملية اختيار الكفاءات أو الخبرات المناسبة للوظيفة المراد شغلها²، ويركز نشاط التوظيف على جذب العامل الكفاء والحفاظ عليه، وهي عملية ترتبط ارتباطا وثيقا بالاختيار، عن طريق اختبار العاملين الجدد بالنسبة لمتطلبات منصب العمل والمواصفات الشخصية.

¹ محمود سرور الحريري (2012)، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 65.

² Heather Bateman, Katy McAdam (2003), **Dictionary of human resources and personal management**, 3^e edition, A&C Black Publishers, London, p 224.

الفرع الثاني: مكونات عملية الاختيار

لضم العمالة المناسبة يجب على المؤسسات أن تضع في اعتبارها الهدف من عملية الاختيار، فالمؤسسات السياحية تسعى إلى اختيار العاملين الذين يملكون قدرة العمل تحت الضغط، التعاطف مع الزبائن، العمل في مجموعات والقدرة على العمل لفترات طويلة وهذا بهدف الوصول إلى رضا الزبائن، في حين يتطلب من المؤسسات الصناعية، مراعاة توظيف العاملين ذوو المهارات الفنية والمهنية القادرة على تحقيق الفعالية التنظيمية، وعملية الاختيار لتكون فعالة يجب أن تتضمن العناصر التالية¹:

1. فحص السيرة الذاتية واستمارات التقدم الخاصة بالموظفين المحتملين؛
2. إعداد قوائم للمرشحين؛
3. دعوة المرشحين لإجراء المقابلات؛
4. لقاء واختبار المرشحين؛
5. اختيار المرشح المناسب؛
6. عرض وتأكيد الوظيفة.

أما العناصر الأساسية لعملية التوظيف فهي:

- أ. تطوير سياسات التوظيف؛
- ب. وضع إجراءات توظيف روتينية؛
- ت. وضع توصيف العمل؛
- ث. وضع مواصفات الشخص؛

¹ أدريان بالمر، مرجع سابق، ص 645.

ج. الإعلان عن الوظائف الشاغرة.

المطلب الثاني: تدريب العاملين

عادة ما نجد في العديد من المؤسسات أن العاملين يجهلون معرفة أو فهم إستراتيجية المؤسسة وفهم السلعة أو الخدمة التي يقدمونها ومسؤولياتها وهذا ما يمكن معالجته بعملية التدريب.

الفرع الأول: مفهوم التدريب

يمكن فهم عملية التدريب بشكل أكبر من خلال التعاريف التالية:

1. التعريف الأول: التدريب للتسويق الداخلي هو: تحسين المعرفة لدى العاملين بالمؤسسة خاصة الأفراد الذين هم على اتصال مباشر بالزبائن¹.

فالتدريب حسب هذا التعريف يرتبط بالمعرفة، أي أن التدريب يعتبر وسيلة لتحصيل معارف أكبر وخاصة تلك التي تتعلق بالزبون.

2. التعريف الثاني: يشير التدريب إلى اكتساب معرفة ومهارات محددة تمكن العاملين من أداء عملهم بفعالية، وهدف تدريب العاملين هو العمل بكفاءة أكبر².

فللتدريب جانبان حسب هذا التعريف، جانب معرفي يرتبط باكتساب معارف جديدة، وجانب ميداني يتعلق بالمهارات الفنية التي يكتسبها العامل بعد العملية التدريبية، وهذا لتحقيق الفعالية في العمل.

ويعد التدريب من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المؤسسة، وهذا ما يمكن من تحقيق الانسجام مع مجمل التغييرات التي يمارسها التدريب في إطار العمليات الجارية على تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات، إلا أن التدريب لا يمكن أن يكون مرة واحدة، فغالبا ما نجد أن الأهداف والخطط والبرامج تتغير

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 413.

² أدریان بالمر، مرجع سابق، ص 644.

بمرور الزمن، وتبدل مع الاحتياجات التدريبية للفرد والمؤسسة والمجتمع باستمرار، فالحاجة للتدريب اليوم غير ما كانت عليه بالأمس¹.

وفي المؤسسة السياحية يجب أن يكون هناك تدريب دائم للعاملين وبصفة دورية، خاصة فيما يتعلق بزبائن المؤسسة، فاحتياجات الزبون، وسلوكاته، ومتطلباته في تطور مستمر ودائم هذا من جانب، أما من الجانب الثاني فالعامل في المؤسسة يعتبر مرآة المؤسسة لدى الزبون على اعتبار التواصل المباشر بينهما، فنجاحه في إرضاء الزبون من نجاح المؤسسة وفشله يعود بالسلب عليها.

الفرع الثاني: مكونات العملية التدريبية ومراحل إعدادها

يقوم التدريب على مجموعة من المرتكزات منها²:

1. التدريب من الحاجات الأساسية والمستمرة لتحسين الأداء وتطوير المهام المتعلقة بالمؤسسات؛
 2. التدريب وسيلة وليس غاية بحد ذاته، إذ أن الغاية منه تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف؛
 3. التدريب استثمار هادف لتطوير وتحسين الكفاءة الإنسانية وليس تكلفة تتحملها المؤسسة؛
 4. التدريب من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى القواعد والأسس التي تعتمد التخطيط والإحصاء وتحليل البيانات وتقويمها، إضافة إلى الأثر النفسي الذي يتركه المدرب في نفوس المتدربين من الناحية العملية.
- كما أن التدريب من شأنه أن يحقق العديد من الفوائد للمؤسسة، على المستوى المنظمي والفردى والجماعي، ومن هذه الفوائد³:

- أ. زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء النوعي على المستوى العام، من خلال تطوير المهارات الفكرية والتطبيقية؛
- ب. زيادة الروح المعنوية للأفراد، ورفع كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم؛

¹ باسم الحميري(2009)، التدريب الفعال، دار الحامد للنشر، عمان، ص 14.

² خضير كاظم حمود(2007)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 126.

³ نفس المرجع، ص 128.

ت. إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المؤسسة؛

ث. ترشيد القرارات الإدارية ورفع أدائها بكفاءة وفعالية؛

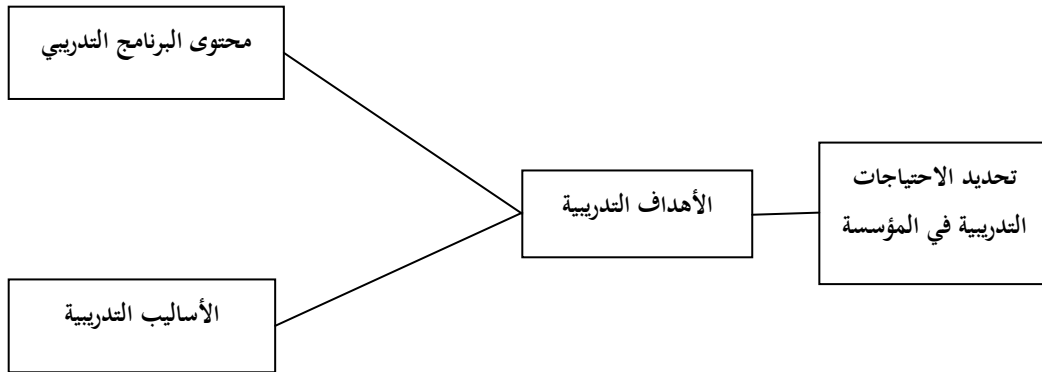
ج. تخفيض التكاليف المرتبطة بالإشراف سيما أن حصيلة التدريب تحد من الحاجة إلى الإشراف؛

ح. استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة، فالأفراد المدربين بكفاءة غالباً ما يقومون بأعمالهم بشكل سليم ما ينعكس على الأداء العام؛

خ. تقليص الحوادث وإصابات العمل وتحقيق الأمن الصناعي في المؤسسة.

ويوضح المخطط التالي الخطوات الأساسية لعملية التدريب الفعالة:

الشكل (10): الخطوات الأساسية في إعداد البرنامج التدريبي الفعال



المصدر: حظير كاظم حمود(2007)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 130.

إن المؤسسة السياحية وعلى اعتبارها مؤسسة خدمية، تحتاج إلى مجموعة من العمال الأكفاء الذين لهم القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما تحاول هذه الأخيرة تحقيقه من خلال عمليتي الاختيار والتوظيف، فالتغيرات السريعة والعديدة حتمت على المؤسسة برمجة أنشطة تدريبية لعمالها للرفع من كفاءتهم، ولا يمكن تحقيق فعالية هذه الأنشطة إلا من خلال منهجية منظمة، تنطلق من تحديد الاحتياجات التدريبية أو العمال الذين يحتاجون إلى الرفع من آدائهم، وصولاً إلى تبني الأساليب المناسبة في التدريب لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

المطلب الثالث: الاتصال الداخلي

تعتقد العديد من المؤسسات أن الاتصال الفعال يكون في اتجاه واحد للمعلومات من المديرين إلى العمال، من خلال وسائل إعلامية مثل دوريات العاملين، وهذا لا يعد تسويقاً داخلياً بل إعلان، وعلى الاتصال الداخلي في المؤسسة أن يكون عملية تفاعل بين عديد المستويات والأقسام لتحقيق الهدف المرجو منه.

الفرع الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

يجب أن يكون الاتصال الداخلي في شكل يروق العاملين وليس الإدارة، تماماً بالطريقة التي يبدأ الاتصال الخارجي في تناول الحاجات الإعلامية للزبون، وعليه يمكن تعريف الاتصال الداخلي كالتالي:

1. التعريف الأول: يُعنى التسويق الداخلي بتحسين الاتصال والتنسيق بين المؤسسة وعمالها، فهو ينظر إلى العاملين فيها على أنهم زبائن داخليين ينبغي العمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم¹.

فالالاتصال هو أداة فعالة من أدوات التسويق الداخلي، والتي يعمل من خلالها على تحقيق التناسق داخل المؤسسة، سواء كان باتجاه أفقي أو عمودي.

2. التعريف الثاني: يعرف الاتصال الداخلي على أنه: الإدارة المهنية للتفاعلات الحاصلة بين أصحاب المصالح أو الشركاء في مؤسسة معينة².

فالالاتصال الداخلي أداة ذات جانبيين، الجانب الداخلي والذي يرتبط بإدارة التفاعلات بين عمال المؤسسة وإدارتها، وجانب خارجي يعمل على تحقيق التناسق والتفاعل بين المؤسسة وأصحاب المصالح الخارجيين.

ويمكن للاتصالات الداخلية أن تأخذ العديد من الأشكال مثل: مجالس الإدارة، المقابلات، اجتماعات العاملين، المذكرات، النشرات الإخبارية، التقارير واقتراحات الخطط وشبكة المعلومات الداخلية، كما يمكن أن

¹ أنيس أحمد عبد الله (2016)، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 29.

² Kevin ruck (2015), **Exploring internal communication**, 3rd edition, gower publishing, United Kingdom, p 26.

تمت الاتصالات للتسويق الداخلي، اعتماداً على موارد وأولويات المؤسسة، من خلال الرسائل الإخبارية، الفيديو وصفحات الإنترنت، التدريب والتسويق أو اجتماعات المبيعات أو بعض التقنيات الأخرى¹.

إن الاتصال الداخلي يعتبر من العناصر الضرورية في المؤسسة السياحية، بحكم الضرورة التي توجب اتصال العمال فيما بينهم من جهة، وتواصلهم مع الزبون من جهة أخرى، وتظهر أهميته الكبيرة أيضاً من خلال القدرات التواصلية للعامل والتي من خلالها يستطيع كسب الزبون وتحقيق أهداف المؤسسة التسويقية.

الفرع الثاني: أبعاد الاتصال الداخلي

هناك مجموعة من الركائز التي تساهم في إنجاح عملية الاتصال الداخلي، نذكر منها ما يلي²:

1. **الإرادة:** يجب تشكيل هيكل مسؤول، ووضع ميزانية لبناء خطة العمل، مع منح هذا الهيكل نفس القدر من الأهمية كغيره من العناصر الأخرى.
2. **الشفافية:** هي عنصر أساسي للنجاح بيد أنه لا يمكن الإفصاح عن كل المعلومات دائماً، وفي هذه الحالة الاكتفاء بالإعلان عن بعض العناصر الضرورية فقط.
3. **الوضوح:** إنه من الطبيعي أن نجد أصنافاً مختلفة من العاملين في المؤسسة، وعليه يجب على المدير أن يكون قادراً على التواصل مع الجميع، وهذا لا يكون إلا بالكلام أو الكتابة بوضوح وأسلوب بسيط، لتسهيل عملية التسيير.
4. **السرعة:** تعمل على تجنب الضوضاء، الشائعات، ضمان أن تصل المعلومات بسرعة إلى المستلمين، وانتقال المعلومات بسلاسة من الخارج إلى الداخل.
5. **المدى الطويل:** كل الاتصالات الداخلية يجب أن تكون مبنية على المدى البعيد، فالتغييرات تتطلب وقتاً من أجل نجاح سياسة التسويق الداخلي.

¹ ماريان بيرك وود (2014)، دليل الخطط التسويقية، ترجمة شويكار زكي، دار الفجر للنشر، القاهرة، ص 182.

² Philippe.morel(2001), *la communication d'entreprise*, 3^e édition, vuibert, France, p 89.

6. التوقع: وهو الوسيلة التي تساهم في تجنب المفاجآت السلبية، والتحكم في البيانات والمعلومات وتحديد الأهداف والأدوات لتحقيقها.

على الرغم من أهمية هذه العناصر في تحقيق فعالية الاتصال الداخلي، إلا أنه ليس من الضروري أن تطبق بصورة مطلقة لتحقيق الغاية منها، ويكفي المؤسسة تبني بعض هذه العناصر ولو بصورة نسبية، نظراً لصعوبة تحقيقها خاصة وأنها ترتبط بثقافة المؤسسة وسلوكيات العاملين فيها.

المطلب الرابع: تحفيز العاملين

يعتبر التحفيز عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمؤسسة على حد سواء، والغاية الأساسية منه هي خلق الدافع للعامل للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف التحفيز

يمكن التفصيل في مفهوم عملية التحفيز من خلال التعاريف التالية:

1. التعريف الأول: هو الأسلوب أو الوسيلة والأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة¹.

فالتحفيز هو أداة من أدوات التسويق الداخلي في المؤسسة، تعمل من خلاله على تحقيق أهدافها من خلال تحقيق رغبات واحتياجات العمال.

2. التعريف الثاني: يقول ماسلو Maslow إن التحفيز أساسه رغبة الأفراد في إرضاء مستويات متعددة من الحاجة، تتراوح هذه المستويات من حاجة تحقيق تطور الذات إلى إرضاء الحاجات الأساسية مثل الجوع والعطش، ويتعين على المؤسسة مطابقة أهدافها مع أهداف العاملين فيها وهذا هو أساس التحفيز الملائم².

¹ زكرياء الدوري وآخرون (2009)، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 228.

² أدريان بالمر، مرجع سابق، ص 634.

يركز هذه التعريف على ضرورة تحقيق الوحدة في أهداف المؤسسة، فلا يجب أن تتعارض أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، كما أن هذه الأهداف يجب أن تتنوع بتنوع رغبات العمال.

وعملية التحفيز عموماً، هي اللجوء إلى مجموعة من الوسائل والتقنيات التي توجه وتحافظ على استمرارية السلوك الايجابي للعاملين.

الفرع الثاني: أشكال التحفيز في المؤسسة

إن الحوافز تأخذ صوراً وأشكالاً مختلفة، وتصنف إلى عدة تصنيفات، ويمكن في هذا الصدد التطرق إلى البعض منها كما يلي¹:

1. **الحوافز المادية:** تمثل المزايا ذات الطابع المادي كالسكن، النقل، الإطعام، والحوافز النقدية أكثرها شيوعاً.

2. **الحوافز المعنوية:** تمثل الأشياء غير المادية التي تقدمها المؤسسة للعاملين مثل فرص التعلم والتقدم والتكريم والشكر والتقدير.

3. **الحوافز الإيجابية:** تمثل الحوافز التي تجذب العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة، كالحوافز المادية والمعنوية.

4. **الحوافز السلبية:** تمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المؤسسة، وأيضاً تتضمن الحوافز المادية والمعنوية التي تنطوي على العقاب عند حصول موقف معين.

إن نجاح عملية التحفيز يتعلق بقدرة المؤسسة على تحديد رغبات عمالها واحتياجاتهم، ومنه القدرة على اختيار نوع التحفيز الملائم لكل عامل، كما يجب على المؤسسة صياغة أهدافها بالشكل الذي لا يتعارض وأهداف عاملها.

¹ خطير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 186.

المطلب الخامس: تمكين العاملين

لقد ازداد اهتمام المؤسسات في السنوات الأخيرة بموضوع تمكين العاملين خاصة الخدمية منها، كأداة تسهم في تحقيق وتطوير الأداء سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، من خلال بناء الثقة بين الإدارة والعمال والعمل على إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

الفرع الأول: تعريف تمكين العاملين

يمكن الوصول إلى مفهوم تمكين العاملين من خلال التعاريف التالية:

1. التعريف الأول: هو القرار الذي يزود العاملين بالسلطة والمعرفة، والمصادر لتحقيق الأهداف المسطرة، كما أنه توسيع لسلطات ومسؤوليات الأفراد بشكل أكبر من خلال التدريب، الثقة والدعم العاطفي، إضافة إلى أنه تعزيز لقدرات العاملين بحيث يوفر لديهم ملكة الاجتهاد، واتخاذ القرارات، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم¹.

فعملية تمكين العاملين لا تتعلق بمنح السلطات فقط، إنما يندرج ضمن مفهومها تشارك المعرفة مع العمال والمصادر المختلفة، وهذا لا يكون عشوائيا إنما ضمن عملية منظمة لتحقيق هدف معين، كما أن التمكين يخلق الدافعية الفردية الناتجة عن الحرية في ممارسة العمل، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

2. التعريف الثاني: هو عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة، من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتوفير وتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة².

فالتمكن يعمل على تحقيق آثار داخلية في نفسية العامل، تدفعه للعمل أكثر في إطار جماعي أو فردي، من خلال إزالة كل المشاكل والحدود التي تحول دون تحقيق الفعالية في العمل.

¹ أبو بكر بوسالم (2013/2012)، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1، ص 08.

² قاسمي كمال، ضيف دنيا (2017)، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، ص 297.

الفرع الثاني: أهمية التمكين في المؤسسة

إن تمكين العاملين ذو درجة بالغة الأهمية في المؤسسة، وتبرز هذه الأهمية في مجموعة نقاط نبرزها فيما يلي¹:

1. التمكين ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي؛
2. ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالالتزامات: أين يحقق التمكين أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة؛
3. ممارسة لتوسيع نطاق السلطة: أين يقترن التمكين إلزاما بمنح العاملين سلطات إضافية تعطيهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها؛
4. التمكين يعد إستراتيجية حتمية وملحة من قبل المؤسسات لتحسين خدماتها، حيث يساهم في بناء مؤسسة تتميز بقدرات أداء عالية، كما يزيد الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك بتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم؛
5. رفع فرص الإبداع والابتكار للمسيرين والعاملين على حد سواء، حيث يساعد المسير على تنمية طريقة تفكيره وتطوير قدراته الإبداعية، كما يتيح له وقت أكبر للتركيز في الشؤون الإستراتيجية؛
6. يساهم تمكين العاملين في دعم التحسينات المستمرة للعمليات، وتحقيق رضا الزبون وولائه من خلال زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومؤسساتهم مما يجعل أداءهم أفضل، كما أن تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد يكسب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط.

¹ برني لطيفة (2015/2014)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، ص 27-28.

المبحث الثالث: تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية

إنه من الضروري وللوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، البحث عن التطبيق والممارسة الصحيحة لأنشطة وإجراءات التسويق الداخلي، والتطرق إلى الإستراتيجية الملائمة ومراحل وأساليب تطبيقه.

المطلب الأول: إستراتيجية التسويق الداخلي

يركز التسويق الداخلي على أهمية مشاركة العاملين للإدارة العليا في وضع الأهداف والاستراتيجيات وذلك لتحقيقها بالكفاءة والجودة المناسبة، وتأتي أهمية التسويق الداخلي في كونه يحقق التنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية والعاملين في الصفوف الأخرى، بهدف تأدية خدمة تتسم بالجودة، وترضي الزبائن.

الفرع الأول: العناصر الاستراتيجية للتسويق الداخلي في المؤسسات السياحية

هناك مجموعة من العناصر المهمة والتي تمثل عملية التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية، أو يمكن الاستفادة منها في بناء إستراتيجيته وهي¹:

1. علاقات الضيافة وحسن الاستقبال تجاه الزبائن

يشمل تحسين وتنمية علاقات الضيافة بين المؤسسة وزبائنها، ويضمن ذلك توجيه الكوادر العاملة في المؤسسة وتأهيلهم وتدريبهم على احترام الزبائن، والمزيد من اللباقة وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز هذه العلاقة.

2. رقابة الجودة

يتضمن التركيز على تحسين الجودة الفنية للخدمة المقدمة، وذلك من خلال وجود مجموعة من المعايير والأسس لتقييم حاجات ورغبات الزبائن، إضافة إلى الجودة الوظيفية التي تتعلق بالمعايير والأسس المرافقة للطريقة التي يحصل الزبون من خلالها على احتياجاته.

¹ إياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق، ص 47-48.

3. البيع الشخصي

يتمثل في التدريب الايجابي للكوادر العاملة على تحسين العلاقات البيعية، وبالتالي انعكاسها على تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق، واعتمادا على نظرية الثواب والعقاب في الأدبيات الإدارية، فإن تحفيز ومكافأة تلك القوى على جهودها المبذولة سيعمل على تحسين تلك العمليات.

4. أخلاقيات العمالة

إن توفير المناخ المناسب لرغبات الزبائن سيعمل على زيادة الشعور الايجابي المتكون لديهم، وتقليل الشعور بالملل والتذمر، وتسهم هذه الناحية في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها العاملون في توفير وتقديم المنتج بمستوى لائق ومناسب يتسم بالفاعلية والكفاية.

وتظهر أهمية هذه العناصر بصورة أكبر في بناء استراتيجية المؤسسات السياحية، حيث يعتبر العامل العنصر الأساسي الذي يقوم عليه عمل المؤسسة، فهو يعتبر الصورة التي تقدمها المؤسسة لزبائنهم وانعكاس لثقافة المؤسسة السياحية، لهذا يجب العمل على تحفيز هذا العامل ودمجه في برامج تدريبية داخلية وخارجية.

الفرع الثاني: المزيج التسويقي الداخلي

هناك مجموعة من العناصر التي تمثل مزيج التسويق الداخلي، والفكرة الأساسية منها هي أن الأساليب المستخدمة في التسويق الخارجي يمكن أيضا أن تستخدم بفعالية في التسويق الداخلي، أي داخل المؤسسة، فالمهام هي المنتجات، والمؤسسة يجب أن تبيع المهام للعمال من أجل جذب أولئك الذين لديهم قدرات ومهارات عالية وزيادة الدافعية للعمل¹.

¹Tatsuya kimora (2017), **Internal Marketing: Another Approach to Marketing for Growth**, routledge, London, p18.

وتتمثل عناصر المزيج التسويقي الداخلي في العناصر التالية¹:

1. السلعة

يمكن النظر إلى المنتج على أنه تلك الإستراتيجيات والخطط المزمع تنفيذها، ويمثل أيضا الوظيفة أي تصميم الوظيفة بالشكل الذي يسمح بجذب أفضل وأحسن العاملين، وهذا ما يطلق عليه جاذبية الوظيفة، أو هي تقديم الوظيفة بطريقة تحقق للزبون الداخلي الرضا، حيث يستطيع أن يترجمها إلى مجموعة من الاتجاهات والسلوكيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق الخطط والاستراتيجيات التي ترغب في تنفيذها والتي نذكر منها:

أ. الحصول على رضا الزبون الداخلي وولائه؛

ب. المشاركة في ابتكار منتجات جديدة؛

ت. المساهمة في تطوير منتجات المؤسسة؛

ث. تسويق المنتجات إلى السوق الخارجي؛

ج. الحصول على رضا الزبون الخارجي وولائه.

2. السعر

يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من زبائنها الداخليين (العاملين) أن يدفعوه عند اقتناعهم بالخطط والإستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها، وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط، التضحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة، وضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة الزبون أكثر من الاهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين، فهو التكلفة النفسية عندما يتحتم على

¹ أنظر:

- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد(2002)، التسويق، الدار الجامعية، مصر، ص 36-37.

- معراج هوارى، وآخرون، مرجع سابق، ص 178-180.

- محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 38.

- Voima.P (2000),Internal relationship management,Broadening the scope of internal marketing, In Varey&Barbara, **Internal marketing Directions for Management**, Routledg, London, P 240.

العامل التعامل مع زبائن غير لبقين أو عدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة، أو تبنى الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

3. الترويج

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على الزبائن الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لإعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب، وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل التقارير وملخص الخطط المستقبلية، بالإضافة إلى الكتيبات ومجلات الحائط... الخ، ومن الوسائل الرائجة في عملية الترويج:

أ. الاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة المؤسسة ويحضرها رؤساء الأقسام الإدارية والفنية لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة؛

ب. النشرات الدورية داخل المؤسسة التي تحتوي على معلومات للزبائن الداخليين؛

ت. استقصاء الزبائن الداخليين من وقت لآخر لمعرفة آرائهم ومشاكلهم؛

ث. مجلات الحائط؛

ج. الاتصالات الشفوية المباشرة بالعاملين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات المتعلقة بعملهم، وهذه الاتصالات تتيح فرصة التغذية العكسية والتعرف على المشاكل بشكل مباشر؛

ح. استخدام الأفراد ذوي التأثير داخل المؤسسة في ترويج الأفكار والاستراتيجيات المطلوب تنفيذها لزملائهم.

4. التوزيع (المكان)

إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساساً بالطريق أو المسار الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى الزبائن الداخليين، ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات واجتماعات، وتدريب وندوات... الخ؛ ويعتبر تملك الموارد البشرية في الإدارة للقدرة على تنظيم هذه اللقاءات والندوات والتدريب من العناصر الأساسية لتسليم المنتج، إضافة إلى نظام الحوافز والترقية ونظام المتابعة، حيث يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها قنوات توزيع للإستراتيجيات التسويقية الداخلية.

إضافة إلى هذه العناصر يشير كل من (Rafiq & Ahmed) إلى المزيج التسويقي الداخلي الموسع، والمتمثل في العناصر التالية¹:

أ. الأدلة المادية

هي البيئة التي يتم فيها تسليم المنتج حيث يكون التفاعل بين موظفي الاتصال والزبائن، وقد تتضمن المذكرات، وكتيبات التدريب والمبادئ التوجيهية، وخاصة السياسات التي يكلف بها العاملون عن طريق المؤتمرات والتدريب الخارجي، وقد يكون الدليل المادي الملموس أكثر أهمية في التسويق الداخلي منه في التسويق الخارجي للخدمات.

ب. العمليات

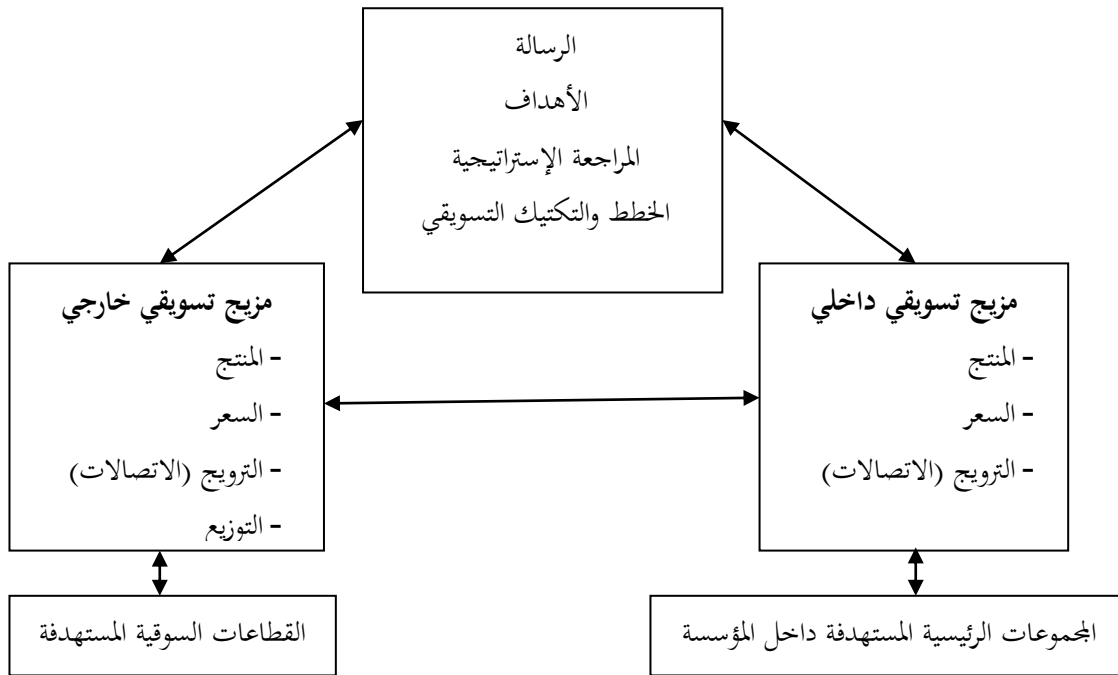
تشير العمليات إلى كيفية تلقي الزبون للمنتج الداخلي، ويكون بنشر الوعي إلى العاملين بالتدريب والتغيرات الهيكلية، مثل الأخذ بدوائر الجودة وأساليب الإبلاغ الجديدة، كما يمكن أن تشير العملية إلى ما إذا كان يتم الأخذ بسياسات جديدة من خلال المفاوضات مع نقابات العمال أو تكون مفروضة، أو هي أسلوب التسليم.

ت. المشاركون

وهذا يشير للأفراد الذين يشاركون في عمليات تقديم وتلقي المنتج الداخلي على حد سواء، وفي السياق التنظيمي الاتصالات بحاجة إلى أن يقدمها شخص ما للمستوى المناسب من السلطة إذا أريد لها أن تكون فعالة في تحقيق أهدافها، وفي التسويق الداخلي مصدر البرامج يلعب دوراً حاسماً في فعاليتها، والشكل التالي يوضح علاقة المزيج التسويقي الداخلي بالخارجي:

¹ Ahmed.P.K, Rafiq.M (2002), **Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused managemet**, Butterworth-Heinmannp, London, p34.

الشكل (11): التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي



المصدر: محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد (2002)، التسويق، الدار الجامعية، مصر، ص 36.

إن الزبون اليوم لا يهتم بالحصول على خدمة ما بقدر اهتمامه بتلبية رغباته وحل مشكلاته، وعليه فإن الإجراءات التسويقية التقليدية القائمة على المزيج الخارجي والتي تركز في الغالب على عنصر الدعاية لا يمكنها الوصول إلى الزبون بطريقة فعالة، وهو ما حتم تحقيق التكامل من خلال مزيج داخلي ينطلق من رضا العامل إلى رضا الزبون، في محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.

المطلب الثاني: أساليب تطبيق التسويق الداخلي

تعتمد المؤسسة في تطبيقها للتسويق الداخلي على أسلوبين أساسيين هما: التسويق الداخلي الاستراتيجي والتسويق الداخلي التكتيكي، وهو ما سيتم توضيحه في هذا المطلب.

الفرع الأول: التسويق الداخلي الاستراتيجي

التسويق الداخلي الاستراتيجي ينفذ استنادا إلى فكرة أنه جهد مخطط للحد من المقاومة الداخلية للتغيرات وإعلام العاملين بالأهداف المشتركة، وتعزيز التكامل التنظيمي مع الهدف النهائي لتمكين المؤسسة

من تنفيذ استراتيجياتها بفعالية وتحقيق أهدافها طويلة الأجل في السوق¹، وأشار جرونروس Gronroos أن الأبعاد الآتية يمكن اعتبارها كأنشطة للتسويق الداخلي الاستراتيجي²:

1. تبني دعم المستويات الإدارية العليا: إذا أريد للبرنامج التسويقي الداخلي أن ينفذ، فإنه من الضروري أن ينال البرنامج الدعم الكامل من الإدارة العليا، مع تشجيع العاملين للنظر إلى المتطوعين وزملائهم على أنهم زبائن، وهذا يتطلب تغييراً أساسياً في تفكير المؤسسة، كما أنه بحاجة إلى وقت لتطوير مستويات من التسويق الداخلي والتخطيط لطرق الأداء.

2. أساسيات تعيين واختيار العاملين: واحدة من الأفكار الأساسية التي يتضمنها التسويق الداخلي هي تطابق مهارات الأفراد مع الوظائف المتوفرة، وهذا يتطلب استقطاب أفراداً مناسبين وكذلك تخطيط دقيق للوظائف التي سيشغلها الأفراد في المؤسسة.

3. التدريب على خدمة الزبائن: يمثل مرحلة حرجة في تحقيق التوجه نحو السوق، فعلى العاملين فهم واستيعاب أهمية الزبائن الداخليين والخارجيين وكيفية التعامل معهم، فأهم الأخطاء الشائعة في المؤسسات التي تتبنى التوجه نحو الزبائن للمرة الأولى، أن الأنظمة المعمول بها لا تستخدم في مراقبة وتعزيز مستويات الخدمة.

4. إجراءات التخطيط للتركيز على الزبون: من الفوائد التي يتضمنها تبني التسويق الداخلي هو مشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط خاصة عند وضع الإستراتيجية.

لقد ظهر مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له كوسيلة لتحديد الاستراتيجيات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات، حيث يوجه الأفراد للعمل معاً بالطريقة التي تحقق رسالة المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها وهذا عنصر هام داخل المؤسسات الخدمية وخاصة السياحية منها، حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومنتلقيها.

¹ Tatsuya kimora, Op.Cit, p18

² نظام موسى سويدان، عبد المجيد البروراي، مرجع سابق، ص 58.59.

الفرع الثاني: التسويق الداخلي التكتيكي

يستند هذا الجانب من التسويق الداخلي على فكرة أن العرض والطلب موجود داخل المؤسسة نفسها، وأن التسويق الفعال في سوق المنتجات النهائية يتطلب توازنا مناسباً في العلاقة بين العرض والطلب الداخلي التي تتحقق مسبقاً، وفي هذا السياق ينصب التركيز على نوعية المعلومات المتبادلة أفقياً بين الإدارات ونوعية العمل المتبادلة بين الموردین الداخليين والطلبین¹، وتتضمن الاعتبارات الخاصة بالتسويق الداخلي التكتيكي النقاط التالية²:

1. **التدريب:** حيث يمكن اعتبار الالتزام نحو تدريب العاملين لخدمة الزبائن كقضية استراتيجية، كما أنها اهتمام جميع العاملين في المؤسسة واستثمار بشكل غير رسمي وتدريب مستمر تصلح لإدارة أو وظيفة محددة.
2. **التشجيع على الاتصالات غير الرسمية:** وفحوى هذه النقطة أن العاملين في جميع الإدارات المختلفة، عليهم أن يجروا اتصالات غير رسمية فيما بينهم، إضافة إلى أشكال الاتصال الرسمي لأداء أدوارهم، فالأحداث والوقائع الاجتماعية تعتبر عاملاً مساعداً في هذا الاتجاه.
3. **الاتصالات الرسمية الداخلية:** ومن ضمنها النشرات ومقتطفات الأخبار والاجتماعات، وهي وسائل تساعد في معرفة التطورات التي حصلت ضمن طاقم العاملين بطريقة هادئة واقتصادية، إضافة إلى التغييرات التي حدثت في طبيعة الخدمة، كما تخدم هذه الوثائق لترويج شعور العامل بانتمائه لإدارته أو قسمه، والتي تقود إلى المنافسة أو الصراع الداخلي.
4. **بحوث السوق الداخلية:** إن الفهم الكامل لجميع العناصر التي يعتبرها الزبائن هامة والتي يجب التركيز عليها تعتبر شرطاً مسبقاً لتحقيق رضا الزبون الداخلي، ولهذا تعتبر بحوث السوق الداخلية في غاية الأهمية لكشف تلك المجالات التي يتوقعها العاملون في تنفيذ جهودهم.

¹ Tatsuya kimora, Op.Cit, p18

² نظام موسى سويدان، عبد المجيد البروراي، مرجع سابق، ص 58.59.

حيث يعمل التسويق الداخلي على التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمؤسسة والأنشطة المختلفة بداخلها، وذلك في إطار البيئة التي تدعم رضا الزبون الداخلي والخارجي، وهو ما نجده غالباً في المؤسسات السياحية أين نجد العمال يمثلون السوق الأول للمؤسسة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها، يجب تصميمها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة رضاهم.

المطلب الثالث: مراحل وعوائق تطبيق التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي لا يتضمن منهجية محددة للتطبيق، حيث نجد تباين في درجة تبني المؤسسات لممارساته، كل حسب قدراتها وحجمها والثقافة السائدة بين العمال فيها، وهو ما يجعل تطبيق التسويق الداخلي عملية معقدة وتواجه العديد من المعوقات.

الفرع الأول: مراحل تطبيق التسويق الداخلي

يلعب التسويق الداخلي دوراً حيوياً في قبول وتطبيق الخطط التسويقية، من خلال مجموعة من الإجراءات والمراحل ووسائل التخطيط التي تساعد المديرين في قراراتهم، ومن الممكن تطوير إطار عملي له في هذه المرحلة، وهذه الخطة العملية تتألف من المراحل التالية¹:

1. تحديد السوق

يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح للتأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين والذين تتطلب حاجاتهم إشباع، كل شخص مشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتضمن كامل المؤسسة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات؛ فتركيبية السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.

¹ أنظر:

- هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 389-390.
- محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 72-75.
- حميد الطائي، بشير العلاق (2009)، تسويق الخدمات، دار اليازوري، ص 357.

2. بحوث السوق

يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها من جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، حيث تكون كل منهما متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجية وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات؛ إن بحوث التسويق الداخلية يجب أن تكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلية وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم، وتشتمل مواضيع البحث على:

أ. اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ومهمتها الأساسية؛

ب. مستويات الرضا الوظيفي؛

ت. تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم؛

ث. حاجات ورغبات العاملين.

3. تجزئة السوق

تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من دقة وملائمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، فمعايير التجزئة قد تحدد بالاعتماد على نتائج البحوث السوقية، كما يمكن أن تحدد على أساس الهيكل التنظيمي، وأفضل الطرق لتجزئة السوق الداخلي قد لا يكون على أساس القسم الحالي أو فريق السلطة الإدارية، فهذا قد يؤدي إلى مدخل أقل ارتباطاً، فالتسويق الداخلي يجب النظر إليه كوسيلة للحد من مشاكل الاتصال المحتملة أو الخلاف بين المجالات الوظيفية المختلفة.

ولدينا أربعة مداخل أساسية لتقسيم مجتمع موظفي المؤسسة والعاملين بها:

أ. **التقسيم الجغرافي:** يعتبر هذا التقسيم من أقدم الطرق المستخدمة في التقسيم إلى قطاعات، ويفترض هذا المدخل أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، فالعاملون في وظيفة معينة داخل دولة ما قد تكون لهم حاجات متشابهة ولكنها قد تختلف عن حاجات الأفراد في وظيفة أخرى داخل نفس الدولة، أو

تختلف عن حاجات الأفراد الموجودين بنفس الوظيفة ولكن في دولة أخرى، ويمكن تطبيق ذلك التقسيم بالنسبة للمؤسسات التي تملك فروعاً أو وحدات أعمال في مناطق جغرافية مختلفة.

ب. **التقسيم الديمغرافي:** يعتبر أيضاً من أقدم المداخل في تقسيم سوق المستهلك إلى قطاعات، ومن الخصائص الديمغرافية التي يتم التقسيم على أساسها، السن، الجنس، الديانة، الدخل، وعلى الرغم من أهمية هذا التقسيم بالنسبة للزبون الخارجي، فقد يبدو أقل إمكانية للاستخدام بالنسبة للتسويق الداخلي، إلا إذا كانت هناك حاجة خاصة لاستخدامه مثل وجود خطة لتقاعد العاملين عند فئات عمرية مختلفة.

ت. **التقسيم السيكولوجرافي (النفسي):** يستخدم هذا التقسيم بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، القيم، الاتجاهات، والعديد من الخصائص السيكولوجية الأخرى، ومن أشهر التقنيات السيكولوجرافية ذلك التقسيم المعروف باسم مقياس VALS وهو يجمع بين القيم ونمط الحياة الذي يعتاد عليه الفرد، ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقده، ومن ثم القيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه، كما يركز أيضاً على طريقة معيشة الفرد وكيفية إنفاقه لأمواله على وسائل حياته، وهذا ما يطلق عليه نمط الحياة.

ث. **التقسيم السلوكي:** يقوم هذا التقسيم على افتراض أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك المستقبلي، فالزبون الذي قام بالشراء أكثر من مرة خلال الفترات السابقة، يكون هو ذلك الزبون الأكثر احتمالاً ليكرر الشراء مستقبلاً، والعكس صحيح، كما يساعد التعرف على سلوك الزبون في تفعيل دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في تغيير هذا السلوك بالشكل الذي يتوافق مع مصلحة المؤسسة.

وقد يفيد هذا المدخل بالنسبة لتقسيم العاملين إلى قطاعات عند القيام بممارسة التسويق الداخلي، وبصفة خاصة عند تحديد المكافآت والحوافز التي تناسب سلوك العاملين، أو عند توزيع المهام على العاملين، أو عند القيام بعمليات الاختيار والتعيين بشكل يزيد من فعاليتها.

4. التطبيق التسويقي

تشتمل هذه الخطوة على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، حيث أن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتمكين العاملين، هي من بعض أهداف

التسويق الداخلي، فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، وبرامج التدريب على العناية بالزبائن وتدريب العاملين وتطويرها.

5. الاتصال التسويقي

إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف العمال والمؤسسة، ومن العناصر التي يركز عليها الاتصال التسويقي ما يلي:

أ. أن العاملين هم وسيلة الاتصال الأكثر فاعلية عن طريق الاتصال المباشر؛

ب. استعمال النشرات المطبوعة كجزء من عملية الاتصال الداخلي؛

ت. توفير المعلومات بشكل كافي ودقيق عن التغييرات الحديثة والخطط المستقبلية وإطلاع العاملين عليها.

6. التوجه السوقي

إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة، والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المؤسسة، حيث أن أهداف المؤسسة التسويقية يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين، وأن تحدد أدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من المساهمة في تحقيقها.

الفرع الثاني: عوائق تطبيق التسويق الداخلي

هناك مجموعة من الأسباب التي تحد من تطبيق فلسفة التسويق الداخلي أو تحد من فعاليته، منها¹:

1. عوائق ترتبط بالثقافة والمواقف والموارد المعتمدة، وتصنف هذه العوائق إلى ثلاث مستويات هي: عوائق مفهومية، عوائق الأفراد وعوائق تكتيكية:
 - أ. العوائق المفهومية: مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولاً من قبل الموظفين والإدارة.
 - ب. عوائق الأفراد: الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تحقق.
 - ت. قضايا تكتيكية: مثل آليات التغيير، تحليل التكلفة/العائد، إدراك المهارات، والمحيط المحلي.
2. يرى Gounaris أن غياب اتفاق حول معنى المفهوم وضعف فهمه في الوسط المهني من أهم أسباب فشل تبني المفهوم في المؤسسات.
3. من بين المشاكل التي تشكل عائقاً أمام نجاح تطبيق التسويق الداخلي، عدم وجود مهارات إدارية في التعامل لدى الموظفين، فالقدرات التقنية قد تكون عائقاً لتطبيق هذه الفلسفة مثل ضعف فهم التسويق الداخلي، التصادم بين الأفراد وبين الأقسام.
4. طبيعة الهيكل التنظيمي غير المرن والممارسات البيروقراطية للقادة وتجاهل التابعين وعدم الاستماع لهم، تجاهل قدرات الموظفين والتعامل معهم على أنهم أدوات، وغياب الحماية المعلوماتية ومقاومة التغيير.
5. إن سبب عدم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات بالرغم من تزايد اهتمام الأكاديميين بهذا المفهوم، هو افتقارها لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي، ويعد مفهوم التوجه التسويقي الداخلي تلك الفلسفة المفقودة، وفقدان صلاحية قياس مفهوم التوجه التسويقي الداخلي هو ما أدى إلى محدودية ممارسة التسويق الداخلي.

¹ أظني جوهره (2014)، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 101.

المطلب الرابع: نماذج تطبيق التسويق الداخلي

تشير معظم المؤلفات إلى وجود ثلاثة نماذج لتطبيق أو تنفيذ التسويق الداخلي، وهي: نموذج بيرى الذي يركز على اعتبار العاملين زبائن، نموذج كرونوس الذي يركز على التسويق التفاعلي، نموذج أحمد ورفيق الذي يجمع بين النموذجين السابقين.

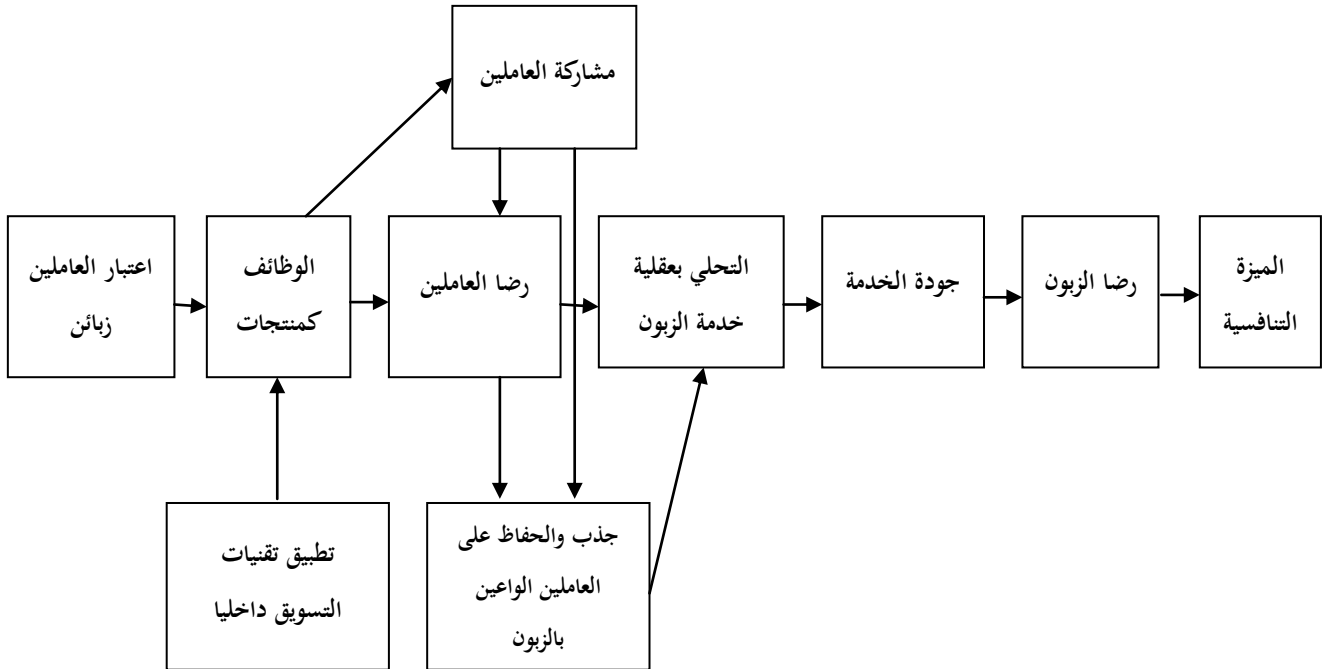
الفرع الأول: نموذج بيرى (Berry)

إن اعتبار العاملين كزبائن سوف يؤدي إلى تغييرات في مواقفهم، حيث يصبح العامل مركز التفكير والإبداع، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق، ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية¹:

1. معاملة العاملين كزبائن بمعنى اعتبار وظائفهم كأى منتج من منتجات المؤسسة، أي أن رغبات وحاجات الزبائن يجب أن تؤخذ في الحسبان والقيام بالإجراءات اللازمة لجعل المنتج جذاب بالنسبة للزبون؛
2. اعتبار الوظائف منتجات يتطلب إتباع منهج جديد من قبل إدارة المؤسسة، وينطوي أساساً على تطبيق تقنيات التسويق داخلياً لجذب والاحتفاظ بالزبائن.

¹ Ahmed.P.K, Rafiq.M, Op.Cit, p14.

الشكل (12): نموذج بيرري في التسويق الداخلي



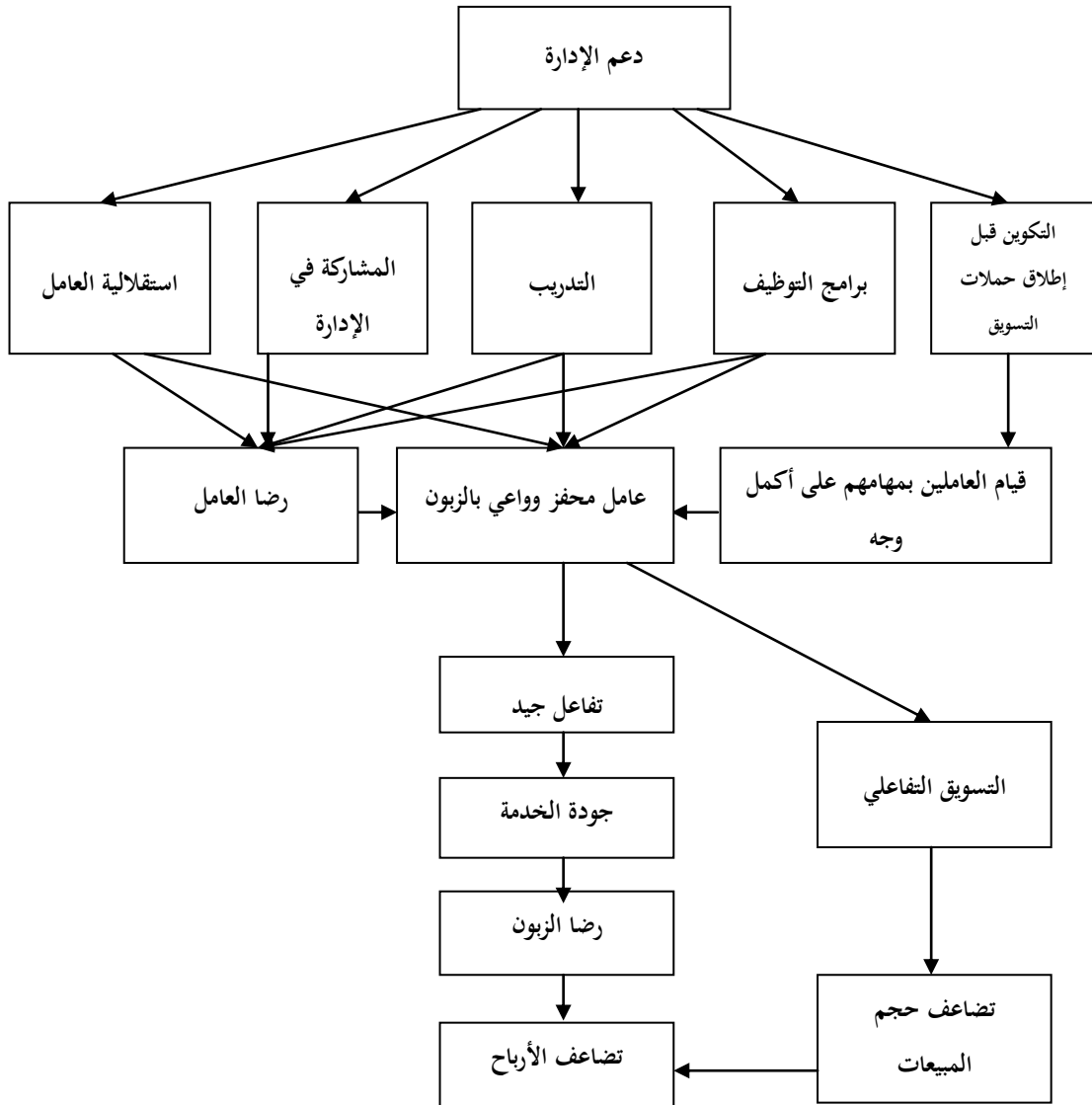
Source: Ahmed.P.K, Rafiq.M (2002), **Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused managemet**, Butterworth-Heinmannp, London, p14.

حيث يربط هذا النموذج بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية، باعتبارها الهدف النهائي لتطبيق ممارسات التسويق الداخلي، ولا يكون هذا إلا باعتبار الوظائف منتجات والعاملين كزبائن تسعى المؤسسة إلى تحقيق رضاهم، هذا الرضا سيقود العامل إلى التفاني في تقديم خدمات ذات جودة عالية تسهم في الوصول إلى رضا الزبون الخارجي ومنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: نموذج كرونوس

يقوم هذا النموذج بصورة أساسية على فرضية وجود عاملين لديهم توجه بالزبون ووعي بخدمته، للاستفادة من الفرص التسويقية التي يتيحها التسويق التفاعلي على غرار جودة الخدمة ورفع المبيعات وبالنتيجة زيادة الأرباح، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل (13): نموذج كرونوس للتسويق الداخلي



Source: Ahmed.P.K, Rafiq.M (2002), **Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused managemet**, Butterworth-Heinmannp, London, p15.

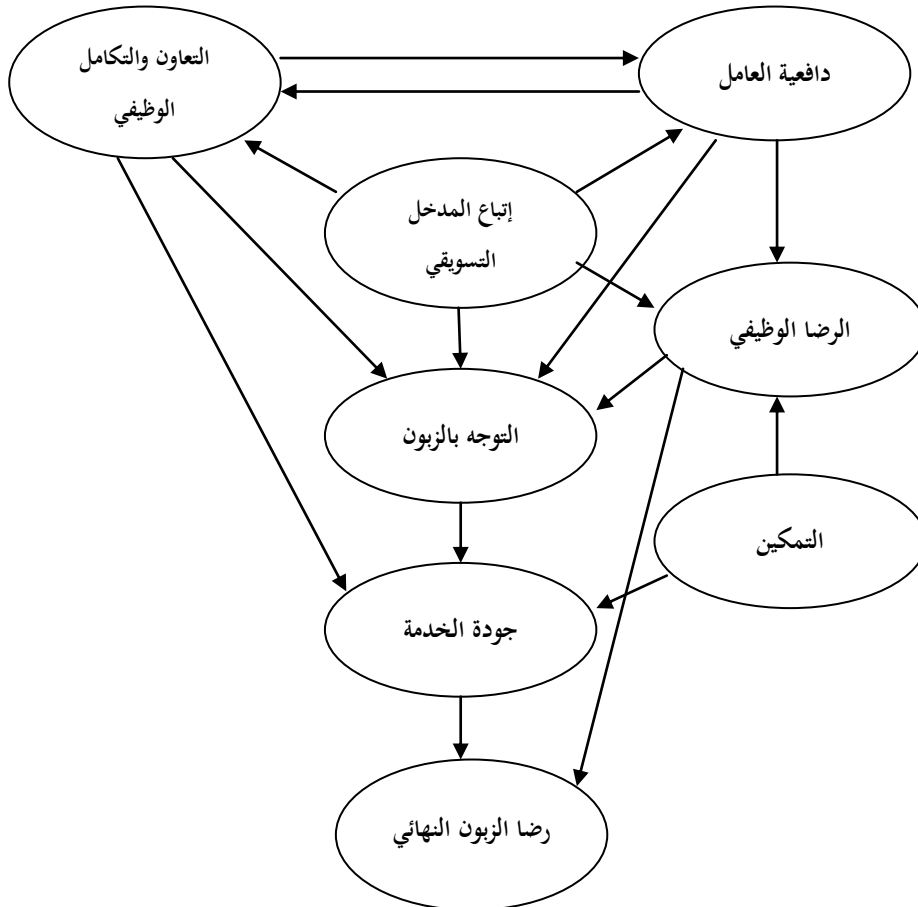
ويركز هذا النموذج على دعم برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مهمة في تحقيق التوجه بالزبون واستيعاب العاملين لأهمية الوعي بخدمة الزبون، الإدارة التشاركية أي دعم مشاركة جميع العاملين من جميع المستويات في وضع خطط وبرامج المؤسسة، ومنح الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات والسيطرة على أعمالهم وهذا ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والمزيد من التحفيز والتوجه بالزبون¹.

¹ Ahmed.P.K, Rafiq.M, Op.Cit, p15.

الفرع الثالث: نموذج رفيق وأحمد (Rafiq.M & Ahmed.P)

بالاعتماد على النموذجين السابقين، واعتماداً على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي وهو موضح في الشكل التالي:

الشكل (14): نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



Source: Ahmed.P.K, Rafiq.M (2002), **Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused managemet**, Butterworth-Heinmannp, London, p20.

يركز هذا النموذج على أهمية مواقف العامل في جودة الخدمات، من خلال تأثيرها على التوجه بالزبون، حوافز العاملين والرضا الوظيفي، علاوة على ذلك، نوعية الخدمة الفعلية تتطلب مستويات عالية من التكامل والتنسيق، كما أن العاملين في حاجة إلى مساندة من المستويات العليا لتمكينهم من تقديم المستويات المطلوبة من الجودة، كما أن التمكين أساس لاسترداد الخدمة وعنصر رئيسي في تصور جودة الخدمة¹.

¹Ahmed. P.K, Rafiq.M, Op.Cit, p22.

المبحث الرابع: أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة السياحية

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعي وتفهما واهتمام بخدمة الزبون، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المؤسسة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم الزبون وتفتح العقلية البيعية للأفراد، أما على المستوى التكتيكي فإن هدف المؤسسة هو ترويج الجهود التسويقية للعاملين، من خلال بيع الخدمات وتحقيق الجودة فيها.

المطلب الأول: أهمية اختيار العاملين وتدريبهم في تحقيق جودة الخدمة السياحية

إن اختيار العاملين وتدريبهم عمليتان متلازمتان، فالتدريب يرتبط بقدرة المؤسسة على اختيار العاملين المؤهلين لشغل مناصب في المؤسسة، وفي حالة فشلها في ذلك ستتحمل تكاليف إضافية في عملية تدريبهم، وهو ما سيؤثر على جودة الخدمات خاصة في المؤسسات السياحية التي تعتمد كلياً على الجهود التسويقية لعمالها.

الفرع الأول: أهمية اختيار العاملين في تحقيق جودة الخدمة السياحية

في ضوء الخصائص التي تتميز بها الخدمات السياحية من (عدم الملموسية، القابلية للتلف، مشاركة مقدم الخدمة والزبون في إنتاج الخدمة، صعوبة اختبار الجودة... الخ) يعتمد تسليم خدمة ذات جودة عالية على موظفي المكاتب الأمامية للمؤسسة الذين يتداخلون مع الضيوف، وعلى قدر لباقتهم وحسن تعاملهم يأخذ الضيف الانطباع الأول حول المؤسسة، ومن هنا تكمن أهمية اختيار المؤسسة السياحية والفندقية لعمالها بدقة كبيرة، خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبون، باعتبارهم أول معيار لجودة الخدمة من منظور الزبائن أو الضيوف.

ونظراً للأهمية البالغة لعملية اختيار العاملين، فإن ذلك يتطلب من إدارة المؤسسة تخصيص الوقت والجهد الكافيين لتعيين أفضل الكفاءات المتاحة، والتي تتوافق مهاراتهم مع خصائص الوظيفة المراد القيام بها، فنجاح

المؤسسات الخدمية عموماً والمؤسسات السياحية على وجه الخصوص، يرتبط بنجاحها في عملية اختيار الأفراد الأكفاء الذين لهم ميل لتقديم خدمات أفضل تشبع حاجات الزبائن ورغباتهم¹.

أيضاً فمن المعلوم أنه كلما طالت فترة بقاء العاملين في المؤسسة كلما ازدادت معرفتهم بطبيعة عملها، ومنه تزداد معلوماتهم، وبالتالي قيمتهم لدى المؤسسة، فبالنسبة لجميع العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن، إن احتفاظ المؤسسة بهم له تأثير كبير على طبيعة الخدمة المقدمة، فمع مرور الزمن يتولد رابط من الثقة بين العامل والزبون، وإذا غادر هذا العامل عمله ينقطع هذا الرابط، لذلك نلاحظ بأن مغادرة أحد العاملين بالمؤسسة يؤدي إلى انسحاب بعض زبائنها.

يجب على المؤسسة اختيار العاملين المناسبين قبل ترغيبهم بالبقاء معها، وإيجادهم على المؤسسة أن تتبنى تقنيات اختيار وتوظيف دقيقة تختبر المزايا الشخصية المناسبة، المهارات، ودرجة الالتزام تجاه السوق المستهدف، وقد تشمل تلك الأدوات على اختبارات خطية، مقابلات فردية وجماعية، ومن الضروري أولاً تحديد خصائص العامل المناسب ومن ثم مقارنة المرشحين بالنموذج المثالي للتوظيف، ومن إحدى الوسائل لتحديد هذا النموذج هو تحليل البيانات المرتبطة بالعاملين المنسحبين لمعرفة ما إذا كانت هنالك مناحي معينة ومزايا لدى العاملين الذين استمروا في ولائهم وفعاليتهم تجاه المؤسسة².

الفرع الثاني: أهمية التدريب في تحقيق جودة الخدمة السياحية

بسبب عدم إمكانية فصل الخدمة عن مقدمها، تتأثر جودة الخدمة السياحية بمقدمها، حيث يعتبر هذا الأخير حلقة الوصل بين التنظيم السياحي والزبون الذي يبنى تقييمه للخدمة على التداخلات مع مقدمي الخدمة، ومن غير المرجح أن ينتج العاملون غير المدربين زبائن راضين، لذا تعد المهارات والقدرات التي يمتلكها مقدم الخدمة من العناصر الأساسية الضامنة لجودة الخدمة من منظور الزبائن، ومنه يجب أن يكون مقدم الخدمة على درجة عالية من المهارة، ويتمتع بأسلوب جيد في الاتصال وبناء العلاقات المتميزة مع الزبائن، لأن

¹ بوبكر عباسي (2009)، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 104.

² كريغ تشرشل، ساهرا هالبرن (2001)، بناء ولاء الزبائن/ العملاء، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ص 29.

ضعف مهارات مقدمي الخدمات وافتقارهم للرغبة في العمل وتدني إحساسهم بالمسؤولية، يعد من المشكلات الرئيسية التي تقود إلى تدني مستوى جودة الخدمة.

ولتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء وتقديم الخدمات، يجب تدريب الإطارات القائمة على الجهاز التسويقي بالمؤسسة الخدمية، وتنمية قدراتهم في التعامل مع الزبائن، وخلق روح الانسجام بينهم، وتصميم برامج تدريبية لتعزيز وتفعيل جودة الخدمة، من خلال تقليل شكاوى الضيوف والحوادث والمشاكل والتقليل من التكاليف، وخفض دوران العمالة عن طريق تكوين عمالة راضية وملتزمة¹؛ فمن الصعب جدا إيجاد العاملين المناسبين ذوي المهارات المطلوبة للقيام بالوظيفة، إلا إذا تم توظيف أشخاص من المؤسسات المنافسة، وحتى إذا كانوا يتمتعون بالمهارات التقنية اللازمة يجب تدريبهم على تحقيق ثقافة المؤسسة الفعالة، والتي يجب أن تظهر أهمية كسب ولاء الزبائن.

عند تدريب العاملين من الضروري التشديد على أهمية كسب ولاء الزبائن، عن طريق الموازنة بين الأهداف التجارية للمؤسسة وأهدافها الاجتماعية واختيار فئات الزبائن المناسبة واستهدافها والتركيز عليها لبناء علاقات طويلة الأجل معها، حيث تقوم المؤسسة من خلال التدريب بتوصيل رسالة مفادها أن أي شخص يتفاعل مع احتياجات الزبائن يجب عليه تعلم كيفية الذهاب في عمله إلى ما وراء الواجب، فرضا الزبائن هو الحد الأدنى المقبول من الإنجاز، في حين أن كسب الولاء هو إنجاز أكثر قوة ورجاء، ولكي تعلم العاملين الذهاب إلى أبعد من تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم² على الموظفين المشاركة في البرنامج التدريبي الذي يزودهم بوجهة نظر التنظيم الكامل، بحيث يمكنهم العثور على أنفسهم داخله للمساهمة في تقديم الخدمات بشكل أفضل، كما أن التدريب يجب أن يشمل كل المستويات حتى مديري التسويق، وذلك باستهداف أكبر عدد ممكن من الأفراد³.

¹ بوبكر عباسي، مرجع سابق، ص 108.

² كريغ تشرشل، ساهرا هالبرن، مرجع سابق، ص 29.

³ LYDIAH WAMBUGU, Op.Cit,p 59.

المطلب الثاني: أهمية تحفيز وتمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمة السياحية

إن العديد من المؤسسات تهمل مستوى دافعية وتحفيز العاملين أثناء تنفيذ تقييمات رضا الزبائن على الرغم من أهمية ذلك، فرضا العامل يساهم في رضا الزبون بشكل عام، كما أن تمكين العامل يترافق وعملية تحفيزه أو يمكن اعتباره نوعاً من التحفيز في حد ذاته.

الفرع الأول: أهمية التحفيز في تحقيق جودة الخدمة السياحية

إن أداء المؤسسة في كل القطاعات وقطاع الخدمات السياحية خاصة، ونوعية هذه الخدمة تلعب دوراً حيوياً في رضا الزبون، في حين أن دوافع العاملين ضرورية لتحسين نوعية الخدمة، حيث يجب أن يكون لدى الموظفين القدرة على فهم وتفسير الاحتياجات الدقيقة للزبون، ويمكن للعمال المحفزين أن يحققوا نتائج أفضل بالمقارنة مع الموظفين الساعطين، ذلك بسبب اقتناعه بأهداف المؤسسة التي يعمل بها وكذا احساسه بأهميته وقيمه العالية داخلها، والاستثمار في هذا الجانب الخاص بتحفيز العاملين سيعود على المؤسسة بفوائد كثيرة تستهدف تعزيز جودة الخدمة وكفاءة العامل بصورة عامة¹.

يجب على المؤسسة أن تنظر إلى عاملها بنفس الطريقة التي تنظر بها إلى أفضل زبائنها، فعند إيجاد الأشخاص المناسبين يجب السعي للمحافظة عليهم نظراً لكون تدريب العاملين أمر مكلف، فقد يؤدي الانسحاب الكبير للعاملين إلى تأثيرات سلبية كبيرة على المؤسسة، وللتشديد على أهمية الاحتفاظ بالعاملين من الضروري إجراء تقدير لتكاليف التدريب للعامل الواحد.

إن مكافأة العاملين هي إحدى وسائل تشجيع الرضا الوظيفي وبالتالي تشجيع العامل للعمل مع المؤسسة على المدى الطويل، حيث أن العاملين لن يستمروا مع المؤسسة إلا إذا كانت لديهم حوافز معينة تشجعهم على البقاء فإذا كانت جميع العوامل الأخرى متساوية فإن أفضل العاملين يستمرون مع المؤسسة التي تمنحهم أعلى قدر من التعويض، وغالبا تحتل الأجور النسبة الأكبر من هذا التعويض.

¹ Shahzad N(2018), **Impact of Employee Motivation on Customer Satisfaction**, *Journal of Forensic Psychology* Vol 3 , Issue 2,p 02.

وبمحاولة احتساب تكلفة خسارة العاملين الجيدين، والتي تتضمن تكاليف توظيف وتدريب العاملين الجدد ليحلوا مكانهم، تكلفة الوقت وقلة إنتاجية العاملين الجدد، والتأثير السلبي لانسحاب العاملين على ولاء الزبائن، كل هذا يمكن تجنبه من خلال التحفيز الجيد للعاملين والحفاظ عليهم¹.

الفرع الثاني: أهمية التمكين في تحقيق جودة الخدمة السياحية

إن تقديم أفضل جودة للزبائن أصبح قضية مهمة للمؤسسة السياحية، وذلك نظرا لخصائص جودة الخدمة السياحية من عدم التجانس والملموسية، وحقيقة الأمر أن مدراء هذه المؤسسات لا يمكنهم التحكم في عملية تسليم الخدمة بالشكل اللازم والمطلوب، وعليه فموظفي المكاتب الأمامية والذين لهم تواصل مباشر بالزبون بحاجة إلى الحصول على المرونة الكافية لإرضاء الزبائن في حدود سلطتهم التقديرية، وفي هذا الإطار صمم مديرو هذه المؤسسات معايير منتظمة للإجراءات الخاصة بالموظفين.

ومن وجهة نظر الممارسة الإدارية، فإن تمكين العاملين يعتبر عقيدة رئيسية يجب أن تتبناها كل مؤسسة خدمية، بحيث يمكن لموظفي المكتب الأمامي تحديد احتياجات الزبائن على الفور واتخاذ المبادرة لإرضائهم، وهذا يعني أن تمكينهم سيحقق مساهمة كبيرة في تحقيق جودة الخدمة، وعندما يتم منح موظفي الاتصال بالزبون مستوي أعلى من التمكين فمن المرجح أن يكون لدى الزبائن تصورات أعلى لجودة الخدمة².

كما يمكن أن يؤثر التمكين تأثيرا إيجابيا على جودة الخدمة، من خلال شعور العاملين بالمسؤولية تجاه الخدمات المقدمة، ويمكن أن يكون تمكين الموظفين التنفيذيين والإداريين مفيدا لنوعيه الخدمات عندما ينبغي تقديم كميات كبيرة منها، مع التأكيد على أن مؤسسات قطاع الخدمات تحاول الحفاظ على زبائنهم من خلال كسب ولائهم لتحقيق أهدافها التجارية³.

¹ كريغ تشرشل، ساهرا هالبرن، مرجع سابق، ص 29.

² Bello, M.B (2017), **employees' empowerment, service quality and customers' satisfaction in hotel industry**, *The Strategic Journal of Business & Change Management*, Vol4, Iss 4, p 1006.

³ Abbas karimi, mahmoud mokrrami (2013), **The Impact of Staff Empowerment on Service Quality in Training Organizations**, *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, Vol 1, No 3, p 35.

المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة السياحية

لا يمكن الحديث عن تحقيق الجودة في الخدمات السياحية دون الحديث عن التسويق الداخلي، الذي يعتبر نقطة الانطلاق للبحث عن رضا العامل الداخلي في المؤسسة وتحريك دافعيته نحو تحقيق الجودة، ولا يكون هذا إلا من خلال الاتصال الفعال بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها.

الفرع الأول: أهمية الاتصال للتسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة السياحية

إن الاتصال الداخلي مع العامل قد يكون أكثر أهميه من الاتصالات الخارجية مع الزبائن، حيث يسعى مدراء التسويق الذي يطبقون مفاهيم التسويق الداخلي إلى تحسين قنوات الاتصال التفاعلية من خلال إنشاء مناخ معلوماتي مفتوح خاصة في المؤسسات الخدمية¹، فالتسويق الداخلي يهدف إلى تحقيق رضا العاملين مما سيؤثر على رضا الزبائن الذين هم على اتصال مباشر أو غير مباشر من خلال زيادة الولاء للمؤسسة، ومن ثم على المؤسسة الاهتمام بعاملها وإبلاغهم بجميع المعلومات بما في ذلك تلك المتعلقة بالأعمال المهمة، الأهداف العامة، الإستراتيجيات والأعمال التنظيمية.

وبالنظر إلى نشأة التسويق الداخلي، نجد أنه نشأ من تسويق الخدمات الذي يعمل على أساس الاتصال التفاعلي بين المؤسسة وزبائنها للوصول إلى الفعالية التنظيمية والحفاظ على الزبون، وفي وجود قنوات اتصال قصيرة فالزبون له علاقة مباشرة مع مقدمي الخدمة في المؤسسة، لذلك من المهم جدا أن يكون العامل أو مقدم الخدمة راض بمهمته والظروف التي يعمل بها ومؤسسته وفلسفتها، فهذا يجعل العامل يروج لمؤسسته حتى خارج وقت العمل، فالعامل يعد سفيرا للمؤسسة وسلوكه في المجتمع يعكس سلوك المؤسسة التي يعمل بها.

إن العمال الذين يؤمنون بوسائل وطرق عمل المؤسسة ورسالتها، سيكون لهم الدافع للعمل أكثر وولاؤهم للمؤسسة سيزيد، وبالمقارنة نجد أنه في البيئة الخارجية تعتمد إستراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن اعتمادا كليا على ارتياحهم للخدمة المقدمة، بينما نجد على مستوى البيئة الداخلية أن توفير الارتياح للعامل في مهمته أو وظيفته وتقديم خدمات جيدة تعد الإستراتيجية المثلى للحفاظ عليه.

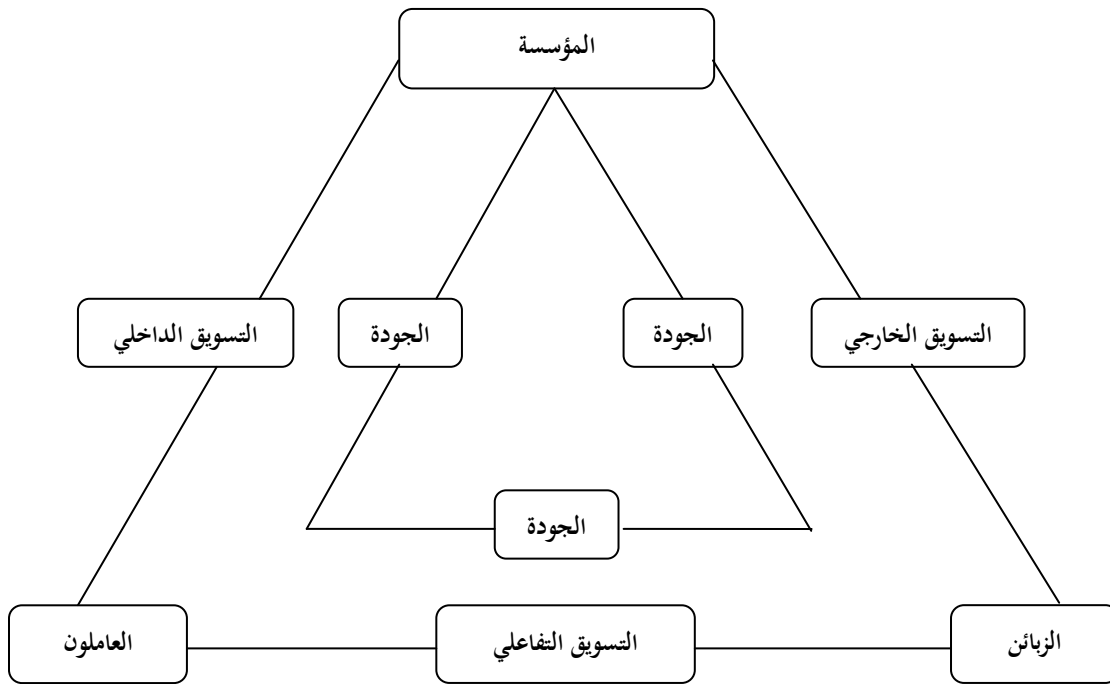
¹ LYDIAH WAMBUGU (2015), *Impact of Internal Marketing on Service Quality and Customers Satisfaction*, *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol 6, No 19, p 59.

ولهذا يجب خلق الترابط الايجابي بين جميع الأبعاد في المؤسسة وخارجها من خلال الاتصال الفعال لتحقيق الاستمرارية، فتوقف عنصر وحيد عن العمل سيؤدي إلى خلل في نشاط المؤسسة ككل، وهذا هو الدليل على وجود علاقة سببية بين العامل ورضا الزبون الخارجي، وبمعنى آخر رضا العامل وحده ليس كافياً، لكن إذا كان موجها بالشكل الصحيح وإلى البيئة المناسبة التي يتم إنشاؤها عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية، فسيكون عاملاً أساسياً في تحقيق رضا الزبون ومنه تحقيق ربحية جيدة للمؤسسة¹.

الفرع الثاني: أهمية التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة السياحية

على اعتبار أن كل ممارسات التسويق الداخلي تؤثر في جودة الخدمة السياحية، فإنه يلعب دوراً كبيراً في تحقيق هذه الجودة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (15): العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة السياحية



المصدر: بلبالي عبد النبي (2010)، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 36.

¹ Ioan.D, Ivana.D (2011), **the quality of human resources by implementation of internal marketing**, part of research projects : European integrations and socialand economic changes in Serbian economy on the way to the EU, p.64.

بحيث يؤكد هذا الشكل أن الوصول إلى الزبائن وكسب رضاهم إنما يتم من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في جميع العلاقات التسويقية (تسويق داخلي، تسويق خارجي، تسويق تفاعلي) ما بين المؤسسة والمتعاملين معها، ويلاحظ من خلال الشكل أن الجودة تمثل القاسم المشترك بين العناصر الثلاثة المؤسسة، الزبائن والعاملون مما يعني أن التسويق الداخلي، التسويق الخارجي، والتسويق التفاعلي تساهم كلها مجتمعة بنسب متفاوتة في تحقيق جودة الخدمة المقدمة، حيث يحصل الزبون على نوعين من جودة الخدمة¹:

1. الجودة الفنية: وتخص ما سوف يحصل عليه الزبون أثناء عملية التبادل، كالحصول على غرفة النوم في الفندق، ووجبة الأكل في مطعم والحصول على قرض في المصرف... الخ؛ وقد تكون الجودة الفنية معيار موضوعي للحكم على مستوى الخدمة كما هو الحال في أي منتج مادي ملموس.

2. الجودة الوظيفية: تتعلق بطريقة ترجمة العناصر الفنية في الخدمة، إذ أن هناك عنصرا مهما في كيفية تقديم العناصر الفنية للخدمة هما الإجراءات والمشاركون في نظام العمليات، وقد تكون الجودة الوظيفية أقل موضوعية كمعيار للحكم على الجودة إلا أنها تشكل عنصرا مهما في تقييم الزبون للخدمة.

¹ بلبالي عبد النبي (2010)، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون (مذكرة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 36.

خلاصة الفصل الثاني

لقد تم من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه، ومراحل تطوره، باعتباره يلعب دوراً هاماً وأساسياً في تحقيق تنمية وتطوير العاملين والوصول إلى أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى أهدافه على مستوى المؤسسة ومستوياتها الإدارية وأهميته بالنسبة للعامل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، ومن خلال هذا الفصل يمكن استنتاج النقاط التالية:

- يتكون التسويق الداخلي من مجموعة من الأنشطة هي: اختيار العاملين، تدريب العاملين، الاتصال الداخلي، تحفيز العاملين، تمكين العاملين، ولا يتحقق النجاح لهذه الفلسفة إلا من خلال دعم استراتيجيات هذه الأنشطة؛
- التسويق الداخلي هو أي شكل من أشكال التسويق داخل المؤسسة القائم على الاهتمام بالعاملين واعتبارهم زبائن داخليين، بما في ذلك الاهتمام باحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها، والتركيز على الأنشطة الداخلية؛
- إن إدارة الموارد البشرية ليست الجهة الوحيدة المسؤولة عن تنفيذ برامج التسويق الداخلي، فهذا الأخير نتاج التفاعل بين كل من أنشطة التسويق وإدارة الموارد البشرية؛
- لضمان نجاح سياسات التسويق الداخلي يجب الحصول على دعم الإدارة العليا، وكذا تزويد العاملين برؤية المؤسسة بالشكل الذي يمكنهم من تحديد فلسفة وأهداف الوظائف التي يقومون بأدائها؛
- هناك تكامل بين كل من المزيج التسويقي الداخلي والمزيج الخارجي، وتحقيق هذا التكامل بصورة فعالة سيقود المؤسسة إلى تحقيق الاستراتيجيات والأهداف المسطرة.

الفصل الثالث: السياحة في الجزائر

الفصل الثالث: السياحة في الجزائر

تمهيد

لقد تطورت السياحة من كونها ظاهرة اجتماعية بسيطة إلى صناعة عظيمة، ذات أسس وأركان وأجهزة متعددة، فسعت الدول إلى إقامة هيئات ومؤسسات سياحية، وازداد الاهتمام بمقومات الجذب السياحي وتدعيمها، واحتدت المنافسة بين الدول لجذب أكبر عدد ممكن من السياح، باعتبارها وسيلة مهمة لاكتساب العملة الصعبة ومنه تحسين وضعية ميزان المدفوعات، لذلك اهتمت الدول المتقدمة بتطوير وتحسين السياحة والخدمات المرافقة لها، انطلاقا من توفير أسباب الجذب السياحي لتلبية احتياجات مختلف فئات السياح.

والجزائر كغيرها من الدول أدرجت قطاع السياحة ضمن برامجها التنموية، بحكم ما تتمتع به من مقومات سياحية في هذا المجال جمعت بين عراقة الماضي وجمال الطبيعة، حيث تفاعلت الدولة بمؤسساتها المختلفة لتهيئة البيئة الاستثمارية وتوفيرها، وتنشيط الاستثمار وجذب رؤوس الأموال لتنشيط الخدمات السياحية، وسارعت إلى إصدار التشريعات والقوانين المعززة لفرص الاستثمار السياحي، كما تم تكثيف الجهود الوطنية لتوفير البنية التحتية في الكثير من المناطق والمواقع السياحية، وفي هذا الإطار سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: تطور قطاع السياحة في الجزائر.

المبحث الثاني: المؤهلات والمقومات السياحية بالجزائر.

المبحث الثالث: مخطط الجودة السياحية في الجزائر.

المبحث الرابع: مؤشرات السياحة الجزائرية ومكانتها ضمن السياحة الدولية.

المبحث الأول: تطور قطاع السياحة في الجزائر

لقد مر الاقتصاد الجزائري بعدد المراحل منذ الاستقلال، حيث اتبعت الجزائر بعد استقلالها سياسة اقتصادية اشتراكية، هيمنت فيها الدولة على كل المجالات الاقتصادية واستعملت المؤسسات العمومية كأداة لتنفيذ سياساتها، حيث اعتمدت الدولة الجزائرية اعتمادا كبيرا على إيرادات قطاع المحروقات متجاهلة بذلك قطاع السياحة والقطاعات الأخرى.

المطلب الأول: تطور السياحة في الجزائر

لقد مرت السياحة في الجزائر بعد الاستقلال بعدة مراحل ومحطات رئيسية، ساهمت في رسم الخطوط العريضة والسمات الرئيسية للسياحة في الجزائر والتي سيتم التطرق لها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: مرحلة ما قبل الاستقلال

يعود ظهور النشاط السياحي في الجزائر إلى فترات الاحتلال الفرنسي، ففي سنة 1897 أسس المستعمر اللجنة الشتوية الجزائرية التي تمكنت من تنظيم قوافل سياحية عديدة من أوروبا نحو الجزائر، جلبت من خلالها العديد من السياح الأوروبيين لاكتشاف مناظرها الطبيعية، وهو ما دفع المستعمر الفرنسي إلى إنشاء هياكل قاعدية لتلبية حاجيات السياح الأوروبيين.

وفي سنة 1914 تم تشكيل نقابة سياحية في مدينة وهران وأخرى في قسنطينة سنة 1916، حيث تمثلت مهام هذه النقابات في تنظيم رحلات سياحية إلى الجزائر، وفي 1919 تم تشكيل فيدرالية للسياحة تجمع 20 نقابة سياحية متواجدة آنذاك، تستفيد من دعم مالي من طرف الحكومة الفرنسية، وفي نفس السنة تم تشكيل فيدرالية خاصة بالفنادق بالإضافة إلى مصادقة الحكومة الفرنسية على تقديم إعانات مالية لأصحاب الفنادق السياحية، وفي سنة 1928 تم إنشاء القرض الفندقي المكلف بمنح القروض للمستثمرين، لتشجيع وتوسيع الفنادق.

وفي 1931 تم إنشاء الديوان الجزائري للنشاط الاقتصادي والسياحي لتنمية السياحة، والذي أصبح يسمى فيما بعد بمركز التنمية السياحية واستمر نشاطه حتى بعد الاستقلال، وقد بلغ عدد السواح الذين زاروا الجزائر في 1950، حوالي 150 ألف سائح، تقلص هذا العدد سنة 1954 نظرا لاندلاع الثورة التحريرية،

وانطلاقاً من أهمية الموارد السياحية التي تتوفر عليها الجزائر، أطلق المستعمر برنامج موسع خاص بالتجهيزات السياحية في مخطط قسنطينة 1957، والخاص بإنجاز 17200 غرفة لفنادق حضرية، 17% منها متمركزة في الجزائر العاصمة، ويشمل هذا البرنامج كذلك إنجاز 1130 غرفة في المحلات المعدنية والمناخية¹.

الفرع الثاني: مرحلة ما قبل 1988

بعد الاستقلال وجدت الجزائر بنية تحتية جد متدهورة ومنهكة نتيجة ما خربه المستعمر، حيث ورثت الجزائر طاقة إيواء تقدر بـ 5922 سرير، وتوزعت هذه المرحلة إلى²:

1. فترة (1962 – 1966): أسندت مهام تسيير الانجازات والهيكل السياحية إلى الديوان الوطني الجزائري للسياحة ONAT، وبالرغم من استحداث وزارة السياحة سنة 1963 لم يعرف القطاع السياحي خلال هذه الفترة أي إنجازات بارزة.

2. فترة التخطيط المركزي (1967–1978): المتزامنة مع إطلاق المخطط الثلاثي، والمخططين الرباعين اللذان ركزا على تطوير عدد هياكل الاستقبال في القطاع.

3. فترة إعادة الهيكلة (1980–1989): تخللها المخططين الخماسيين 1 و2 اللذان ركزا على مواصلة التهيئة السياحية وتطوير السياحة الحموية، وخلال هذه الفترة صدر قانون الاستثمار (02-82) الذي واجه عراقيل عديدة، منها عدم إعطاء فرص حقيقية لتشجيع الاستثمار الخاص، ليأتي بعده قانون الاستثمار (25-88)، الذي عرف خلاله قطاع السياحة نمو أكبر في حجم الاستثمارات قدر بـ 16643 مليون دينار جزائري، وبلغ عدد المشاريع الاستثمارية 279 مشروع وأصبح القطاع الخاص يمتلك طاقة إيواء قدرها 22460 سرير.

الفرع الثالث: مرحلة ما بعد 1988

مرت الجزائر منذ سنة 1988 بإصلاحات هيكلية في إطار التحول إلى التسيير القائم على اقتصاد السوق، حيث سعت لرد الاعتبار للتنمية السياحية في ظل انهيار أسعار المحروقات بالاعتماد على مبدأ تحرير النشاطات السياحية، كما انعكس تدهور الأوضاع الأمنية خلال التسعينات سلباً على القطاع السياحي،

¹ خالد كواش (2004)، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 1، العدد 1، (213-237)، ص 223.

² زير ريان (2018)، مساهمة التسويق السياحي في تطوير السياحة في الوطن العربي دراسة مقارنة الجزائر تونس الامارات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 325.

بانخفاض عدد السياح من 685851 سنة 1990 إلى 336 226 سائح أجنبي سنة 1994 ليصل إلى حوالي 93491 سنة 1996، وقد عرفت انتشار مفاهيم جديدة في مجال التنمية أهمها مفهوم التنمية المستدامة، حيث أصبحت السياحة تمثل رهانا مستقبليا حقيقيا للنهوض بالاقتصاد الجزائري، ويمكن عرض هذه المرحلة في فترتين¹:

1. فترة (2000 – 2007): ابتداء من سنة 2000 ركز البرنامج الحكومي على تطوير القطاع السياحي، حيث أصبحت السياحة قطبا يتميز بوسائله القانونية والتنظيمية وموارده المالية المستقلة، كما صادق المجلس الشعبي الوطني على مشروع قانونين متعلقين بالتنمية المستدامة للسياحة والمواقع السياحية، مرفوقة بتسهيلات إدارية ومالية لتشجيع الاستثمار السياحي، لكنها ألغيت لعدم ملائمة قوانين الاستثمار لقانون العقار السياحي وطريقة التمويل لطبيعة الاستثمار السياحي وغياب القروض طويلة المدى.
2. فترة (2008 – الآن): تبنى المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030.

المطلب الثاني: السياحة من خلال مخططات التنمية

بعد التذبذب الكبير الذي شهده قطاع السياحة في الفترات السابقة حاولت الجزائر إعادة بعث هذا القطاع، وذلك من خلال سياسة المخططات التنموية، فقامت ببناء المساجد وتشبيد الهياكل والمرافق السياحية، تطبيقا لمجموعة من البرامج المحددة ضمن المخططات التنموية.

الفرع الأول: السياحة ضمن المخطط الثلاثي

لم تكن السياحة ضمن القطاعات ذات الأولوية، حيث كان التركيز على تأمين الثروة وسيطرة الدولة على النشاطات الاقتصادية وتحضير الوسائل المادية والبشرية لإنجاز المشاريع المستقبلية، واهتم المخطط الثلاثي كأول تجربة تنموية اقتصادية عرفت الجزائر المستقلة على التصنيع، الذي بلغ فيه حجم الاستثمارات 5400 مليار دج، كما لم يتم تحديد أولويات القطاع السياحي إنما كان هذا القطاع مدمج في المخطط الوطني للتنمية، وقد تم برجة اعتماد مالي قدر بـ 285 مليون دج من أصل 11 مليار دينار، أي ما يعادل 2.54% من حجم الاستثمارات الكلية، وخصصت هذه الميزانية لإنجاز بعض المنشآت القاعدية الخاصة بالاستقبال ذات سعة

¹ زير ريان، مرجع سابق، ص 325.

13081 سرير، وكانت المشاريع الشاطئية تحظى بالأولوية حيث تم إنجاز 2406 سرير من بين 6766 سرير أي بنسبة إنجاز قدرت بـ 35.5%¹، موزعة كالتالي:

الجدول (05): البرنامج السياحي خلال المخطط الثلاثي

العمليات المقررة	الأسرة المبرمجة	%	الأسرة المنجزة	%	العجز	
					عدد الأسرة	%
محطات شاطئية	6766	51.7	2406	35.5	4360	64.5
محطات حضرية	1650	12.6	254	15.4	1396	84.6
محطات صحراوية	1818	13.9	286	15.7	1532	84.3
حمامات معدنية	2847	21.8	/	/	2847	76.2
المجموع	13081	100	2946	22.5	10135	77.5

المصدر: مونية بجاوي(2016)، السياحة العربية ودورها في التنمية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، ص 102.

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة الإنجاز ضعيفة جدا خلال هذا المخطط، وهذا ما أدى إلى ارتفاع نسبة العجز في إنجاز المشاريع المقررة عموما، حيث وصل العجز إلى نسبة 77.5%، وساهم العجز في إنجاز المحطات الشاطئية المقدر بـ 35.5% في ارتفاع النسبة الإجمالية، في حين تم إنجاز 1650 محطة حضرية، و1818 محطة صحراوية، و2847 حمام معدني فقط، وهي نسب ضئيلة جدا مقارنة بما تم التخطيط له.

الفرع الثاني: السياحة ضمن المخطط الرباعي الأول

حافظ هذا المخطط على نفس الأهداف المسطرة من خلال ميثاق السياحة الهادف إلى النهوض بالسياحة عموما والسياحة الخارجية بشكل خاص²، والوصول إلى استقبال أكثر من مليون سائح مع نهاية العشرية، وللاستقبال هذا العدد وجب رفع قدرات الاستقبال إلى 900000 سرير، حيث برمج إنجاز 35000 سرير خلال نهاية المخطط الرباعي الأول والمقرر تطبيقه في الفترة 1970-1973 وذلك من أجل تلبية

¹ مونية بجاوي(2016)، السياحة العربية ودورها في التنمية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، ص 102.

² شرفاوي عائشة (2015)، السياحة الجزائرية بين متطلبات الاقتصاد الوطني والمتغيرات الاقتصادية الدولية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، ص 147.

الحاجيات السياحية الداخلية والخارجية، وقد رصد لهذا البرنامج 700 مليون دينار أي نسبة 02.5 % من إجمالي الاستثمارات المقدرة بحوالي 28 مليون دينار¹، و الموزعة حسب الجدول التالي:

الجدول (06): توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات خلال الرباعي الأول

النسبة	المبلغ المخصص لكل قطاع	القطاعات التنموية
40	12400	الصناعة
15	4140	الزراعة
08	2307	الهياكل الأساسية
05	2718	التربية
10	1520	السكن
02.5	700	السياحة
02	585	التكوين
03.5	934	الضمان الاجتماعي
03.2	870	الإدارة
03	800	متفرقات
03.1	760	النقل
100	27736	المجموع

المصدر: زير ريان (2018)، مساهمة التسويق السياحي في تطوير السياحة في الوطن العربي دراسة مقارنة الجزائر تونس الإمارات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 329.

الملاحظ أن قطاعي السياحة والنقل كانت من آخر اهتمامات الحكومة ضمن هذا المخطط، حيث صنفت السياحة ضمن القطاعات المهمشة ذات الاستثمارات الضعيفة، وقدر المبلغ المستثمر فيها 700 مليون دينار جزائري بنسبة 2.5 % فقط، على عكس قطاع الصناعة الذي خصص له ما يعادل 12400 مليون دينار جزائري بنسبة 40 % وهو تقريبا ما يعادل باقي القطاعات مجتمعة، وهذا راجع إلى سياسة الحكومة المعتمدة

¹ زير ريان، مرجع سابق، ص 329.

على الصناعات الكبرى، والاعتقاد السائد بضعف مساهمة السياحة في التنمية الاقتصادية عامة وتحصيل العملة الصعبة خاصة.

الفرع الثالث: السياحة ضمن المخطط الرباعي الثاني (1974-1977)

يعتبر ثالث مخطط تنموي أعدته الجزائر منذ الاستقلال بميزانية قدرها 11 مليار دج، وهو ما يعادل 12 مرة الحجم الاستثماري للمخطط الثلاثي، كانت الأولوية دائما من نصيب التصنيع وذلك بإنشاء صناعات جديدة تخص المحروقات والفروع الميكانيكية لتقوية الصناعة الثقيلة التي انتهجتها الجزائر¹، وقد عرفت هذه الفترة عدة تغيرات تمثلت فيما يلي²:

1. إلحاق المصالح التجارية التابعة لـ (SONATOUR) بالوكالة التجارية للسياحة (ATA) لكن هذه الأخيرة أثبتت عدم نجاعتها؛

2. في سنة 1976، أنشئت الشركة الوطنية للسياحة (SAN ALTOUR) التي أسندت إليها مهمة تسويق المنتج السياحي الجزائري؛

3. إنشاء مؤسسة الأعمال السياحية الجزائرية (ETT) التي تولت مهمة إنجاز مشاريع التنمية السياحية، لكن هي الأخرى فشلت، فمن بين 50000 سرير المبرمج إنجازها لم ينجز سوى 18000 سرير، حيث وصل حجم الاستثمارات المرصودة لهذا المخطط حوالي 1230 مليون دج، أي بزيادة تفوق 100% عما كان عليه الحجم في المخطط الرباعي الأول، وهذا لا يعني أن القطاع ارتقى في سلم الأولوية، لأن مقدار الزيادة المقررة في هذا المخطط كانت نفسها بالنسبة لجميع القطاعات الأخرى، وذلك بسبب زيادة حجم الميزانية العامة وارتفاع تكاليف الاستثمار في جميع القطاعات، مما يجعل مكانة السياحة ثابتة في السياسة التنموية الجزائرية عبر المخططات الثلاثة، والجدول التالي يبين كيفية توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات التنموية، في المخطط الرباعي الثاني من 1974 إلى 1977 والبرنامج الخاص بقطاع السياحة لسنة 1978:

¹ مونية بجاوي، مرجع سابق، ص 104.

² زير ريان، مرجع سابق، ص 330.

الجدول (07): توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات التنموية خلال المخطط الرباعي الثاني

النسبة %	المبلغ المخصص لكل قطاع	القطاعات التنموية
43.5	48000	الصناعة
10	12005	الزراعة
04.2	4600	المياه
01.4	1500	السياحة
01	155	الصيد
14	15500	البنية الاقتصادية
09	9947	التربية التكوينية
13.3	14610	الشؤون الاجتماعية
01.3	1399	الإدارة
02.3	2520	دراسات مختلفة
100	110236	المجموع

المصدر: زير ريان (2018)، مساهمة التسويق السياحي في تطوير السياحة في الوطن العربي دراسة مقارنة الجزائر تونس الامارات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 331.

الملاحظ من خلال الجدول أن ترتيب السياحة من حيث الأهمية ونسبة الإنفاق مازال متراجعا، رغم أن المبالغ المخصصة لقطاع السياحة قد تضاعفت لتصل إلى 1500 مليون دينار جزائري بنسبة 1.4%، لكن هذه الزيادة مست كل القطاعات، فقطاع الصناعة تطورت فيه نسبة الإنفاق بما يقارب 3 أضعاف ليصل إلى 48000 مليون دينار جزائري بنسبة 43.5%، وهذا راجع في الحقيقة إلى تحسن نسبة مداخل الدولة بسبب ارتفاع أسعار المحروقات.

الفرع الرابع: السياحة ضمن المخطط الخماسي الأول (1980-1984)

تميزت هذه المرحلة بإعطاء الأولوية للمشاريع الموجودة في المناطق الحضرية بسبب ظاهرة النزوح الريفي¹، فقد خصص مبلغ 34000 مليون دينار لتغطية التكاليف الخاصة بتطوير ثلاث مناطق سياحية نموذجية في

¹ بلمرداسي يامن (2019)، تغيرات اليد العاملة في الجزائر قطاع السياحة والصناعة التقليدية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، ص 179.

شرق وغرب ووسط البلاد، والموجهة أساسا نحو السياحة الداخلية التي توافقت التقاليد الجزائرية، ووزعت هذه المبالغ كما يلي: 1.6 مليار سنتيم جزائري مخصصة للمشاريع الجديدة قيد الإنجاز و1.8 مليار سنتيم جزائري مخصصة للمشاريع الجديدة، وكان هدف هذا المخطط الوصول إلى طاقة إيواء تقدر بـ 50880 سرير سنة 1985، وعليه برمج 89 مشروع¹، حيث يمكن توضيح طاقات الإيواء في الجزائر بعد هذا المخطط في الجدول الموالي:

الجدول (08): طاقة الإيواء حسب نوع المؤسسة خلال سنتي 1985 - 1990

الصف	الفئة 1 (*5)	الفئة 2 (*4)	الفئة 3 (*3)	الفئة 4 (*2)	الفئة 5 (*1)	الفئة 6 (*0)	المجموع
1985	2347	2684	19715	5399	2217	/	32362
1990	2758	3535	21715	6151	2534	17119	53812

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات على الرابط:

https://www.ons.dz/IMG/pdf/file_Tourisme.pdf (15/03/2021)

الفرع الخامس: السياحة ضمن المخطط الخماسي الثاني

تواصل من خلال هذا المخطط تجسيد سياسة الدولة في النهوض بالقطاع السياحي وترقية المنتج السياحي الذي يلي الطلب الداخلي، مع الاهتمام أيضا بتنمية الطلب الخارجي والتأكيد على مناطق التوسع السياحي، التي اعتمدها الدولة من أجل فتح المجال أمام متعاملين آخرين للاستثمار بعدما قررت الحكومة اعتماد لامركزية الاستثمار بمشاركة كل من القطاع الخاص والجماعات المحلية وباقي المؤسسات الأخرى في عملية الاستثمار السياحي.

وقد خصص مبلغ مالي قدره 1800 مليون دج لمواصلة عملية التهيئة السياحية وتوسيع الحظيرة الفندقية، حيث تم برمجة 22970 سرير كحصيلة تشمل المشاريع المؤجلة بالإضافة إلى برنامج جديد، إلا أنه تم إنجاز 10516 سرير فقط، لتبلغ الطاقة الفندقية 54 986 سرير سنة 1991²، موزعة حسب الجدول التالي:

¹ زير ريان، مرجع سابق، 332.

² شرفاوي عائشة، مرجع سابق، ص 152

الجدول (09): طاقة الاستقبال سنة 1991

النسبة	المجموع	القطاع
27.60	18972	البحري
13.10	5026	الصحراوي
10.60	3696	الحمامات
02.13	1006	الإقليمي
46.57	26286	الحضري
100	54986	المجموع
/	100	النسبة

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات على الرابط:

https://www.ons.dz/IMG/pdf/file_Tourisme.pdf (15/03/2021)

المطلب الثالث: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT آفاق 2030

تسعى الجزائر إلى إعطاء قطاع السياحة أبعادا هامة بالنظر إلى قدراته ومميزاته، ويتعلق الأمر بتطوير السياحة الوطنية كأحد محركات التنمية المستدامة والداعمة للنمو الاقتصادي، ويسجل هذا الهدف في إطار السياسة العامة لتهيئة الإقليم والتي ترجمت بتبني استراتيجية مرجعية ورؤية لآفاق 2030.

الفرع الأول: تعريف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT آفاق 2030

هو مخطط وطني لتهيئة الإقليم، والمقرر بالقانون رقم 01-20 لـ 29 يونيو 2010 المتعلق بالموافقة على مخطط وطني لتهيئة الإقليم¹، يعد ثمرة جهد مسار طويل من الأبحاث والاستطلاعات والدراسات والخبرات، وهو نتاج لمشاورات واسعة أجرتها وزارة الإقليم والبيئة والسياحة مع مختلف الفاعلين الوطنيين والمحليين العموميين والخواص، طيلة أطوار الجلسات الجهوية للنقاش المفتوح حول السياحة في الجزائر، إذ يشكل إنجاز هذا المخطط بجميع مراحلها (تصميم، تنفيذ ومتابعة) تحديا كبيرا بالنسبة لجميع المهتمين بقطاع السياحة على مختلف المستويات، وقد تم وضعه سنة 2008 ليشكل مرجعا لسياسة جديدة تبنتها الدولة، فهو المرآة التي تعكس لنا

¹ الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI، <http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-du-tourisme> تاريخ الاطلاع 2020/03/15.

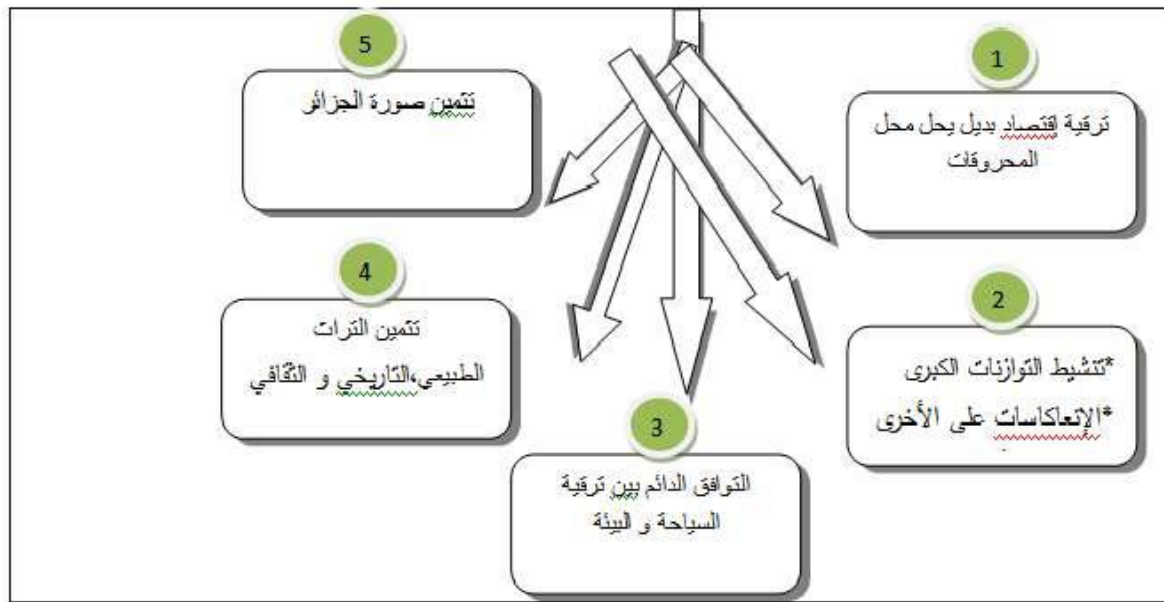
مبتغى الدولة فيما يخص تنشيط السياحة ويدخل ضمنه الإجراءات والخطط الموضوعة لتعزيز مقومات الجذب السياحي، وقد حدد هذا المخطط خمسة أهداف كبرى لتنفيذ سياسة جديدة¹.

الفرع الثاني: أهداف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية

يسعى المخطط إلى تحقيق جملة من الأهداف العامة على المدى البعيد والمادية والنقدية على المدى المتوسط كما يلي:

1. الأهداف العامة للمخطط: يهدف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية إلى تحقيق خمس أهداف رئيسية، يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل (16): الأهداف العامة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية



المصدر: وزارة تهيئة الإقليم و البيئة و السياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT 2030) الكتاب رقم: (01) تشخيص وفحص السياحة الجزائرية، جانفي 2008، ص 24.

2. الأهداف المادية والنقدية للمخطط للفترة 2008 – 2015

كان المتوقع دخول 5.2 مليون سائح إلى الجزائر في آفاق سنة 2015، وهذا العدد يلزمه 75000 سرير ذو نوعية جيدة، لذلك تم إدراج نصفها ضمن المشاريع ذات الأولوية، أي ما يقارب 40000 سرير سيتم

¹ زهية بوتغرين (2019)، استخدام شبكات التواصل الاجتماعي أثرها على تنشيط السياحة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، ص 240.

إنجازها وفق المعايير الدولية، منها 30000 سرير فخم في المدى القصير، بينما سيتم إنجاز 10000 سرير إضافية في المدى المتوسط، كما يهدف المخطط إلى توفير حوالي 400000 منصب شغل وخلق 91000 مقعد بيداغوجي للتكفل بتكوين المختصين في القطاع، أما فيما يخص الجانب المالي فإن قيمة الاستثمارات المتوقعة للفترة 2008 - 2015 تقدر بـ 2.5 مليار دولار أي بمعدل 350 مليون دولار سنويا، وتمثل الاستثمارات العمومية ما نسبته 15% من إجمالي الاستثمارات، أي أن السلطات العمومية تتكفل بما قيمته 375 مليون دولار على مدار السبع سنوات بالنسبة لأقطاب الامتياز السبعة بمعدل 54 مليون دولار سنويا، حيث تقدر تكلفة السرير الواحد بـ 60000 دولار مقسمة بين 55000 دولار استثمار مادية و 5000 دولار كاستثمارات غير مادية¹، والجدول التالي يوضح الأهداف المادية للمخطط:

الجدول (10): الأهداف المادية و النقدية للمخطط للفترة 2007 - 2015

السنة	2007	2015
عدد السياح	1.7 مليون	2.5 مليون
عدد الأسرة	84869 يعاد تأهيلها	75000 سرير فخم
المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي	1.7 %	3%
إيرادات (مليون دولار)	250	1500 إلى 2000
مناصب الشغل المباشرة وغير المباشرة	200000	400000
تكوين مقاعد بيداغوجية	51200	91600

المصدر: وزارة تهيئة الإقليم و البيئة و السياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT 2030) الكتاب رقم (02) المخطط الاستراتيجي - الحركيات الخمسة وبرامج الاعمال السياحية ذات الأولوية - ، جانفي 2008، ص 18.

المطلب الرابع: الحركيات الخمس لبعث السياحة في الجزائر

تضمن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية عرضا شاملا لمرتكزات الفلسفة الجديدة، وإعادة بعث القطاع السياحي في الجزائر، في شكل مخططات أطلق عليها اسم الحركيات الخمس تضمنت إعادة الجزائر إلى وضعها الجيوستراتيجي على الساحة الدولية، من خلال المكان والدور الذي يتعين على السياحة الجزائرية أن تلعبه ضمن آفاق التحكم في الرهانات التي تقوم عليها أي سياسة للتنمية المستدامة.

¹ زهية بوتغرين، مرجع سابق، ص 242.

الفرع الأول: مخطط وجهة الجزائر

إن العائق الأكبر الذي يواجه الجزائر، هو الذهنيات السلبية والنظرة الخاطئة تجاه الجزائر كوجهة سياحية، بسبب غياب الترويج والاستثمار السياحي الفعال، ولتصبح وجهة سياحية كاملة وتنافسية فإن ترقية صورة الجزائر مسألة أساسية، والعمل على إبراز أوراقها القوية وإمكانياتها المختلفة بحيث تكون أهم ملامحها الأصالة، الابتكار والتنوع، وعليه يجب تعزيز جاذبية وجهة الجزائر ببناء صورة متميزة عنها في ذهنية الزبائن على مستوى الأسواق المستهدفة والمحافظة عليها، باستخدام كل وسائل التسويق والترويج التقليدية والحديثة، خاصة وأن هذه الأخيرة أصبحت متاحة بشكل واسع جدا¹.

الفرع الثاني: الأقطاب السياحية للامتياز

القطب السياحي هو تركيبة من العرض السياحي للامتياز في رقعة جغرافية معينة مزودة بتجهيزات الإقامة، التسلية، الأنشطة السياحية والدورات السياحية، بالتعاون مع مشاريع التنمية المحلية، ويستجيب لطلب السوق ويتمتع بالاستقلالية، كما أنه متعدد الأقطاب يدمج المنطق الاجتماعي، الثقافي، الإقليمي، التجاري، مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات طلبات السوق، ويمكن أن تستخدم كنقطة ارتكاز وكقاطرة للتطور السياحي، ويتوقع أن تساهم في تحريك الدافع الذي يسهل الانتشار السياحي على مستوى التراب الوطني، عبر إنشاء مجموعة من القرى السياحية للامتياز تشجع على تنمية مستدامة للقطاع، وقد حدد المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية في هذا الإطار سبعة أقطاب سياحية للامتياز هي²:

1. القطب السياحي للامتياز شمال شرق: يشمل كل من عنابة، الطارف، سكيكدة، قلمة، تبسة، سوق أهراس.
2. القطب السياحي للامتياز شمال وسط: يشمل الجزائر، تيبازة، بومرداس، البليدة، الشلف، عين الدفلى، البويرة، بجاية، تيزي وزو.

¹ إدير رانية، غزالي عمر (2019)، الإستراتيجية الوطنية لتنمية القطاع السياحي بالجزائر في ظل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لآفاق 2030، مجلة الانداع، العدد 01، (93-111)، ص 97.

² صحراوي محمد تاج الدين، السبتى وسيلة (2017)، السياحة في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 2، (49-67)، ص 62.

3. القطب السياحي للامتياز شمال غرب: ويشمل مستغانم، وهران، عين تموشنت، تلمسان، معسكر، سيدي بلعباس، غيليزان.
4. القطب السياحي للامتياز جنوب شرق الواحات: يشمل كل من غرداية، بسكرة، الوادي، المنيعه، ورقلة.
5. القطب السياحي للامتياز جنوب غرب: يشمل أدرار، بشار، البيض، النعامه.
6. القطب السياحي للامتياز الجنوب الكبير: (طاسيلي)، جانت، اليزي
7. القطب السياحي للامتياز الجنوب الكبير: (الأهقار)، تمنراست.

الفرع الثالث: مخطط جودة السياحة الجزائرية

يهدف هذا المخطط إلى تحسين نوعية العرض السياحي وتحسين صورته داخليا وخارجيا، وهذا من خلال إشراك الفاعلين السياحيين من الفنادق كبيرة، المطاعم كبيرة، وكالات السياحة والأسفار، الدواوين المحلية الرئيسية السياحية، ولتحقيق هذا المخطط تم التركيز على نوعية التكوين، استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتحسين نوعية الخدمة السياحية، ومواكبة التطور الحاصل في هذا المجال¹.

الفرع الرابع: مخطط الشراكة (العمومية/الخاصة)

لا يمكن تصور تنمية سياحية مستدامة دون تعاون فعال بين القطاع العمومي والخاص، فإذا كانت الدولة تمارس دورا ضروريا خاصة في تهيئة الإقليم وحماية المناظر العامة، ووضع المنشآت السياحية وتسهر على حفظ النظام العام والهياكل القاعدية كالمطارات والطرق في خدمة السياحة، وتوفير الأمن وتدير المتاحف والصرح التاريخية، فإن القطاع الخاص يضمن أساسيات الاستثمار والاستغلال السياحي، كما يثمن ويسوق الأملاك والخدمات التي تضعها الدولة تحت تصرفه، وعلى هذا الأساس يسعى مخطط الشراكة العمومية والخاصة إلى خلق روابط بين مختلف الفاعلين في العملية السياحية، سواء كانوا عموميين أو خواص، وذلك من أجل مواجهة

¹ بوراوي ساعد(2017)، تأثير الاستثمار الأجنبي على تنمية القطاع السياحي في بلدان المغرب العربي دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، ص 70.

المنافسة الأجنبية وتحقيق منتج سياحي نوعي، وجعل الواجهة الجزائرية أكثر جاذبية وتنافسية لبلوغ مستوى نضج سياحي يرقى بالجزائر إلى مصاف البلدان السياحية الأكثر تفضيلاً¹.

الفرع الخامس: مخطط تمويل السياحة

أخذاً بعين الاعتبار خصوصية قطاع السياحة كونها ذات عوائد بطيئة من جهة، وكونها صناعة ثقيلة تتطلب استثمارات ضخمة من جهة أخرى، فإن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية جاء لمعالجة هذه المعادلة الصعبة من خلال دعم ومرافقة الشريك المرقى أو المطور، حيث يتعلق محتوى مخطط تمويل السياحة بما يلي²:

1. مرافقة المستثمرين المرقين وأصحاب المشاريع بالمساعدة في اتخاذ القرار، في تقدير المخاطر وفي تمويل عتاد الاستغلال؛

2. تخفيف إجراءات منح القروض البنكية والتمديد في مدة القرض؛

3. دعم ومرافقة المؤسسات المكملة لاحتياجات المؤسسات السياحية وأصحاب المشاريع؛ من خلال نظام مرافقة مالي، مساعدات للتكوين، تشجيع شامل للنوعية، إنشاء أداة جديدة لتمويل الاستثمارات السياحية مثل إنشاء بنك الاستثمار السياحي.

¹ صحراوي محمد تاج الدين، (2019)، مساهمة قطاع السياحة في رفع احتياطي الصرف دراسة مقارنة الجزائر وتونس 2009-2018، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 230.

² صحراوي محمد تاج الدين، مرجع سابق، ص 231.

المبحث الثاني: المؤهلات والمقومات السياحية بالجزائر

إن العناصر المكونة للعرض السياحي متعددة، وسيتم التطرق إلى أهمها من خلال إبراز أهم الموارد الطبيعية، الثقافية والتاريخية، الدينية والإمكانيات اللازمة للاستغلال.

المطلب الأول: الموارد السياحية الطبيعية

تمتلك الجزائر العديد من الموارد السياحية الطبيعية، والتي تؤهلها لاحتلال مكانة مرموقة ضمن السياحة العالمية، انطلاقا من الموقع والمناخ التي تتمتع بهما، وصولا إلى التنوع الطبيعي الهائل.

الفرع الأول: الموقع والمناخ

تقع الجزائر وسط شمال غرب القارة الإفريقية مساحتها 2381741 كم، يبلغ امتدادها الشمالي الجنوبي 1980 كلم، أما امتدادها الشرقي الغربي فيتراوح ما بين 1200 كلم على خط الساحل و1880 كلم على خط تندوف غدامس، وتحيط بالجزائر عدة دول فمن الشرق تحدها تونس على طول 965 كلم، وليبيا بـ 982 كلم، ومن الغرب المملكة المغربية بـ 1559 كلم والصحراء الغربية بـ 12 كلم، ومن الجنوب النيجر 1956 كلم ومالي بـ 1376 كلم وموريتانيا بـ 463 كلم، ومن الشمال البحر المتوسط بساحل يقارب 1200 كلم، وتتمتع الجزائر بأهمية استراتيجية وخصائص حيوية تجمع بين ميزات نادرة استمدتها من موقعها المتوسط في خريطة العالم القديم، فهي جسر اتصال ومحور التقاء بين أوروبا وإفريقيا وبين المغرب العربي والشرق الأوسط، وممرا حيويا للعديد من طرق الاتصال العالمية¹.

وتتميز الجزائر من شمالها إلى جنوبها بثلاثة أنواع من المناخ²:

1. مناخ متوسطي على السواحل الممتدة من الشرق إلى الغرب، درجة الحرارة متوسطة عموما في هذه المناطق من شهر أكتوبر إلى أبريل تقارب 18 درجة، أما في شهري جويلية وأوت فتصل إلى أكثر من 30 درجة، ويكون الجو حارا ورطبا.

¹ محمد الهادي لعروق (بدون تاريخ)، أطلس العالم والجزائر، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، ص 12.

² صالح بزة (2017)، تحليل إطار استراتيجية التنمية السياحية المستدامة في الجزائر: مقارنة السياسات والآليات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 110.

2. مناخ شبه قاري في مناطق الهضاب العليا يتميز بموسم طويل بارد ورطب في الفترة من أكتوبر إلى ماي، تصل درجة الحرارة أحيانا إلى 5 درجات أو أقل في بعض المناطق، أما باقي أشهر السنة فتتميز بحرارة جافة تصل إلى أكثر من 30 درجة.

3. مناخ صحراوي في مناطق الجنوب والواحات، يتميز بموسم طويل حار من شهر ماي إلى سبتمبر حيث تصل درجة الحرارة أحيانا إلى أكثر من 40 درجة، أما باقي أشهر السنة فتتميز بمناخ متوسطي ودافئ، وهذا ما يحفز نشاط حركة السواح في فصل الشتاء.

الفرع الثاني: الساحل والمناطق الجبلية

يحتلان مساحة كبيرة من المساحة الكلية للجزائر، كما لهما أهمية كبيرة على اعتبارها من المقومات الأساسية للسياحة في الجزائر، ويمكن عرض خصائص كل منهما كالتالي:

1. الساحل الجزائري: يمتد الساحل الجزائري على مسافة 1200 كلم، وهو يتميز بتنوعه كما يلي¹:

أ. المنطقة الساحلية للقالة: تحتوي على نظام بيئي، غابي وبحري غني بثروات حيوانية وغبائية وثروة مائية.

ب. حضيرة قورايا ببجاية: تمتد على مسافة 11 كلم على الساحل.

ت. حضيرة تازا بالقبائل: المساحة البحرية لتقزيرت.

ث. الحضيرة الوطنية الشناوة: تمتد على 511 هكتار، والجبل الساحلي الشناوة ومجموعة الجزر الصغيرة.

إن الساحل الجزائري يمكن أن يشكل فضاء لسياحة الشواطئ و سياحة الاستجمام، غير أن الشواطئ الممتدة على طول هذا الساحل لم تحظ بالتهيئة السياحية المناسبة إلا في الفترة الأخيرة، وعلى سبيل المقارنة استطاعت تونس التي يمتد ساحلها إلى المسافة نفسها تقريبا أن تحولته إلى مورد سياحي مهم يستقطب الملايين حتى من الجزائريين أنفسهم خلال فترة العطلة الصيفية، وهو ما يعني خلق آلاف مناصب الشغل المؤقتة فضلا عن المناصب المستقرة².

¹ بلمرداسي يامن (2019)، مرجع سابق، ص147.

² رانيا بلمداني وآخرون (2013)، النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الدول العربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، على الرابط: <https://books.google.dz/books?id=ub1mDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>، تاريخ الاطلاع (2020/09/04).

2. المناطق الجبلية:

تمثل المناطق الجبلية في الجزائر مساحة إجمالية تفوق سبعة ملايين هكتار، أغلبها يقع في المنطقة التلية في الشمال (43%)، في حين تغطي الغابات ثلاثة ملايين هكتار من المساحة الإجمالية، وهذه المناطق تمثل موردا سياحيا نادرا من حيث كونها فضاءات طبيعية للراحة والاستجمام، أو من حيث ما تتوفر عليه من محطات معدنية ومحطات رياضية¹.

وتتميز المناطق الجبلية في الجزائر بوجود سلسلتي الأطلس التلي والأطلس الصحراوي، منها جبال شيليا بالأوراس بارتفاع قدره 2322 متر، قمة لالا خديجة بجبال جرجرة بارتفاع 2312 م، وغيرها من الجبال التي تتميز بها تضاريس الجزائر التي تعد فرص لتنمية السياحة الجبلية لاستغلالها في الترفيه والتنزه وممارسة بعض الرياضات، خاصة بما تتمتع به هذه الجبال من جمال طبيعي كالغابات والمنابع المائية، إضافة إلى وجود حيوانات وطيور عديدة تعيش فيها².

الفرع الثالث: الصحراء الجزائرية

في الجزائر طاقات سياحية صحراوية لا نظير لها على مستوى حوض البحر المتوسط، ومن أهم هذه المقومات³:

1. مقومات البيئة الطبيعية المتمثلة بالجبال الشاهقة في الصحراء الجزائرية، أبرزها مرتفعات الأحجار (الهقار)، الرمال والعروق الضخمة المنتشرة في ربوعها، الأودية الجافة، المسالك والدروب الطبيعية، والتكوينات البركانية.
2. التنوع البشري المثير لدى سكان الصحراء (الطوارق)، المتمثل بتنوع العادات والتقاليد واللباس وأسلوب الحياة، وتعدد الثقافات، والتنوع العمراني البيئي في المساكن.
3. التنوع البيولوجي الهائل الذي تظهره محميات الطاسيلي والهقار ومتحف علوم الصحاري.

¹ رانيا بلمداني وآخرون، مرجع سابق.

² بلمرداسي يامن، نفس المرجع، ص 147.

³ خليف مصطفى غرابية (2012)، السياحة الصحراوية تنمية الصحراء في الوطن العربي، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ص 184.

تتكون الجزائر من 48 ولاية منها 14 ولاية صحراوية تحتل 75 % من مساحة البلاد تقريبا، ومن أهم هذه الولايات: تمنراست، تندوف، ورقلة، غرداية، أدرار، البيض، بشار، اليزي، الأغواط، الوادي، بسكرة، النعامة، وتحتوي هذه الولايات كنوزا صحراوية يعبر عنها التنوع الكبير في أشكال السياحة الصحراوية، ويمكن الإشارة إلى أبرزها:

أ. **تمنراست (عاصمة الأهقار):** الأهقار عبارة عن سلسلة جبلية يصل ارتفاعها إلى 3 آلاف متر، تعتبر قبلة السياح والبوابة الصحراوية لانطلاق الجزائريين إلى الصحراء الكبرى ودول الساحل الأفريقي، تقع المدينة في قلب المرتفعات المكونة من جبال صخرية، ويحيط بها ما يشبه هضاب علوها 2000 م.

ب. **تندوف:** منطقة رعوية تقع في الجنوب الغربي للجزائر تتكون من مقطعين تينه وتعني المكان ودوف تعني الطواف (تينطوف) أي مكان الطواف، الذي يزوره الناس لأهميته التجارية والعادات الدينية، فيها نباتات الطلع والتمات والعلك بكثرة، من أشهر قبائلها: تجكانت والرقيبات، وفيها حمادة توناسين، وعرق شاي.

ت. **غرداية (تغردايت):** أسست على يد المزابيين قبل ألف سنة، وهي تتكون من مجموعة قصور (بني نرجس وبنورة والعطف ومليكة العليا وبران والفرافرة)، وتعتبر بوابة شمال الصحراء الكبرى، تشتهر بالصناعات التقليدية مثل الأنسجة والنقش على النحاس والخشب وصناعة الجلود والفخار، وهي من بين أكثر المواقع السياحية شعبية في الصحراء، حيث الكشبان الرملية والواحات والمعمار البيئي المتميز والصناعات التقليدية اليدوية.

ث. **ورقلة (عاصمة الواحات):** مدينة صحراوية اشتهرت بتجارها مع السودان لا سيما تجارة الرقيق، تعتبر قطب صناعي مهم ومدينة نفطية فيها حقول عديدة، يوجد فيها مناطق سياحية عدة نذكر منها: القصر القديم وآثار مدينة سدراتة القديمة، بالإضافة إلى المتحف البلدي الذي يزخر بالعديد من الآثار، كما تشتهر بالصناعات التقليدية، وفي مقدمها الزرابي، بالإضافة إلى المحلات التي تبيع ورود الرمال المتواجدة بكثرة في المنطقة.

ج. **بسكرة (عاصمة الثقافة الصحراوية):** تقع جنوب شرق العاصمة، تعد مهدا للحضارة والعلم والثقافة ومركزا للإشعاع الديني والسياحي الجذاب ومعبرا سياحيا مهما على سفوح جبال الأوراس، تكثر فيها المزارات

التاريخية الإسلامية كمسجد عقبة بن نافع الفهري، كما تكثر فيها الينابيع والحدول، وتقام فيها الاحتفالات والمعارض، وفيها القرية السياحية وهي عبارة عن ساحة واسعة يقام عليها بصورة مؤقتة 14 خيمة يمثل كل منها إحدى الولايات الصحراوية، يعرض فيها خصوصية كل ولاية، ويقام فيها سباقات الخيول والجمال والدراجات النارية.

ح. تميمون: تعرف باسم الواحة الحمراء، تقع شمال ولاية أدرار على بعد 220 كلم، لها حدود مع ولاية غرداية وبشار والبيض، تشتهر بطابعها العمراني السوداني والزخارف المنقوشة على الجدران وقصورها المتعددة والواجهات الخضراء للقصور.

خ. تاغيت: تقع في ولاية بشار على بعد 1000 كلم جنوب غرب العاصمة الجزائر، من أهم معالمها الأثرية القصر القديم (قصر الفنادسة).

الفرع الرابع: المحطات المعدنية والحظائر الوطنية

يمكن عرض خصائصهما في الجزائر كالتالي:

1. **المحطات المعدنية:** الجزائر بلد غني بطبيعته وقدراته السياحية الهائلة والمتعددة وحتى الطبيعة كان لها الفضل في أن تمنح الجزائر مناظر كفيلة بالجذب السياحي المتميز، فهي تحتوي على عدد كبير من المنابع جعلها تصنف في المراتب الأولى عالميا، وتزخر بعشرات الأحواض والحمامات المعدنية الطبيعية يمكن الاعتماد عليها لبناء سياحة حموية متميزة¹، كما توجد الكثير من المنابع المعدنية بخاوصيات علاجية مؤكدة، حيث يوجد في الجزائر 202 منبع للمياه المعدنية يتركز أغلبها في شمال البلاد، ومن أهم هذه الحمامات نجد: حمام ريغة بعين الدفلى، حمام بوحنيقية بمعسكر، حمام قرقور بسطيف، حمام الصالحين بالمدينة، حمام السخنة بولاية سطيف، حمام البيان ببرج بوعريريج، وهناك حمامات أخرى لا تقل أهمية لكنها غير معروفة وبقيت في خانة النسيان أو الإهمال بسبب غياب الثقافة السياحية والإعلام²، والجدول الموالي يلخص وضعية السياحة الحموية بالجزائر:

¹ صحراوي محمد تاج الدين، السبتي وسيلة، مرجع سابق، ص 57.

² صالح بزة، مرجع سابق، ص 111.

الجدول (11): وضعية السياحة الحموية بالجزائر

مشروع متوقفة	مشاريع في طور الانجاز	العدد				السنة		
		مركز العلاج بمياه البحر		مركب حموي			منح استغلال المياه الحموية	المنابع الحموية
		خاصة	عمومية	خاصة	عمومية			
10	25	1	1	10	8	55	282	2015
9	30	1	1	13	8	62	282	2016
16	34	1	2	13	8	74	282	2017
16	37	1	2	15	8	79	282	2018

المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية على الرابط:

https://www.mtatf.gov.dz/?page_id=1101#el-a78fd48e (2021/02/04)

تحتوي الجزائر على العديد من المنابع الحموية فـ282 منبع يعتبر عددا جيدا، لكن في المقابل نجد أن رخص الاستغلال قليلة جدا فخلال 3 سنوات تم منح 24 رخصة فقط لاستغلال هذه المنابع، فهناك ثبات في عدد المركبات الحموية العمومية في حين أن الخاصة تتطور بنسب تكاد تكون معدومة، فقد تم إنشاء 5 مركبات فقط خلال 3 سنوات وفي فترات متفرقة، أما فيما يخص مراكز العلاج بمياه البحر فنجد مركز خاص واحد فقط ومركزين عموميين خلال سنة 2018، وهو ما يمنح صورة عن الوضعية الكارثية التي تعيشها السياحة الجزائرية وأسباب عدم قدرتها على المنافسة الدولية وحتى الإقليمية.

2. الحظائر الوطنية: يوجد بالجزائر 11 حظيرة وطنية ومن بين هذه الحظائر نجد الحظيرة الوطنية القالة، التي توجد بولاية الطارف أنشئت سنة 1983 بحيث تعتبر الأكبر من حيث المساحة بشمال الجزائر، تتربع على مساحة قدرها 80 ألف هكتار وعينت كمحمية مناخية إحيائية سنة 1990، يوجد بها 5 أنظمة بيئية (بحرية، ساحلية، بحيرية، غابية وجبلية) كما يتواجد بها 964 نوعا نباتيا و617 نوعا حيوانيا، وهي مصنفة ضمن المناطق الرطبة التي تهاجر إليها الطيور، هذا بالإضافة إلى الكثير من الحظائر في الجزائر والتي تتميز بخصائص طبيعية (أشجار الصنوبر الحلي، الأرز الأطلسي، نباتات سهبية) وتحتضن العديد من الأنظمة البيئية (بحرية، ساحلية، جبلية وغابية) وتعيش بها حيوانات مختلفة، ومن بين هذه الحظائر نذكر: الحظيرة الوطنية جرجرة بكل من ولاية تيزي وزو وولاية البويرة والحظيرة الوطنية الشريعة بالبليدة، الحظيرة الوطنية تازة بجيجل، الحظيرة الوطنية

قورايا بجاية، الحظيرة الوطنية بلزمة بياتنة والحظيرة الوطنية بتلمسان، الحظيرة الوطنية لجبل عيسى بولاية النعامة، الحظيرة الوطنية ثنية الحد بتسمسيت، الحظيرة الوطنية طاسيلي ناجر، الحظيرة الوطنية الهقار¹.

المطلب الثاني: الموارد الثقافية، التاريخية والحضارية

تعتبر الجزائر محطة تاريخية وثقافية للعديد من الحضارات المتعاقبة، وهو ما يشكل أهم مورد سياحي يمكن أن تستغله الجزائر في تحقيق موقع تنافسي في المنطقة والعالم ككل.

الفرع الأول: الموارد الثقافية الشعبية

تسخر الجزائر بالعديد من الموارد الثقافية الشعبية على اختلاف أنواعها وأشكالها، ويمكن تلخيصها كالآتي:

1. الموارد الثقافية

إن المعالم الثقافية المتنوعة التي تنفرد بها الجزائر جعلتها مهدا للحضارات الإنسانية، فالمعالم الأثرية والمتاحف والوثائق التاريخية الموجودة في الجزائر تشهد على عراقة وعظمة الحضارات المتعاقبة عليها من ما قبل التاريخ، من الحضارة الفينيقية، البيزنطية والرومانية وصولا إلى الإسلامية، فكل معلم يعبر عن فترة زمنية معينة يمكن للسائح بواسطته أن يعيد تصور جزء من الأنشطة الإنسانية العائدة لتلك العصور، ولو من خلال الشروحات المقدمة من طرف الأدلة السياحيين، فكل موقع أثري أو معلم تاريخي يمكن أن يثير لدى السائح رغبة في الزيارة خاصة إذا اقترن بدعاية مقبولة ترغب في المزايا وتعطي لمحة إخبارية لجذب الزائرين، كما يمكن لهذه الخصائص أن تزيد من حجم تدفق السياح لتمييزها بالموقع، المواصلات والمناخ، فلا يبقى إلا درء النقائص المتمثلة في ضعف الهياكل السياحية واستحداث مناسبات ومهرجانات وتنظيم ملتقيات وندوات تاريخية، لجعل الموقع مزارا سياحيا ومنارة ثقافية دائمة، ولقد صنفت منظمة اليونسكو سبعة مناطق أثرية ضمن قائمة التراث العالمي التاريخي² يمكن ذكر أهمها من خلال النقاط الآتية³:

¹ صالح بزة، مرجع سابق، ص 111.

² مسعود بورابعة (2017)، دور المواقع الأثرية والمعالم التاريخية القديمة والإسلامية في تفعيل السياحة التنموية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، ص 54-55.

³ صالح بزة، مرجع سابق ص 112.

أ. **تيمقاد:** تم إنشاؤها من طرف الإمبراطور ترجان عام 100م، تتواجد شرق ولاية باتنة، يقام بها كل سنة مهرجان دولي للموسيقى والتراث لمدة 15 يوم، مما يخلق فرصا لزيارة المرافق وتحصيل المداخل وتنشيط الصناعة التقليدية المحلية.

ب. **تيبازة:** مدينة رومانية عتيقة يكمن رونقها في توسطها الجبل والبحر.

ت. **جميلة:** من أقدم المدن الرومانية بالجزائر تقع على بعد حوالي 50 كلم شمال مدينة سطيف، حيث أصبحت مقرا لمهرجان دولي وهذا ما يسمح بتنشيط الصناعة المحلية التقليدية وخلق فرص عمل جوارية.

ث. **الطاسيلي:** تحتوي على أكثر من 15000 لوحة تعكس تحولات المناخ وهجرة الحيوانات وتطور الحياة البشرية في الصحراء خلال 6000 سنة قبل الميلاد، ويتدفق عليها عشرات الآلاف من السياح الوطنيين والأجانب ويتم تسويق الكثير من الصناعات التقليدية واللوحات وغير ذلك.

ج. **قلعة بني حماد:** تتوفر على آثار رومانية كالأسوار والقبور القديمة، وعلى آثار إسلامية، وآثار للدولة الحمادية ودولة الموحدين¹.

ح. **قصر ميزاب:** يوجد بولاية غرداية أنشئ من طرف الإباضيين، حيث أدرجته منظمة اليونسكو في قائمة التراث الثقافي العالمي في سنة 1982م.

خ. **القصبة:** تقع بالجزائر العاصمة شيدها العثمانيون في القرن السادس عشر، تطل على جزيرة صغيرة كانت موقعا تجاريا للقرطاجيين خلال القرن الرابع قبل الميلاد².

والجدول التالي يلخص تصنيف أهم هذه المعالم حسب منظمة اليونسكو:

¹ شعلال ميلود، راتول محمد (2019)، تنشيط السياحة الداخلية كمؤشر لرفع التنافسية السياحية بالجزائر، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 3، (268-293)، ص 277.

² شعلال ميلود، راتول محمد، مرجع سابق، ص 278.

الجدول (12): أهم المواقع التاريخية والحضارية في الجزائر

المواقع الأثرية	نوع التراث	تاريخ ادراجه
قلعة بني حماد	ثقافي	1980
جميلة	ثقافي	1982
وادي ميزاب	ثقافي	1980
تسالي ناجير	مختلط	1982
تمقاد	ثقافي	1982
تبيازا	ثقافي	1982
القصبة	ثقافي	1982

Source : UNESCO, URL: <http://whc.unesco.org/en/list> (12/10/2020)

2. الصناعات التقليدية

تشكل الصناعات التقليدية والحرف اليدوية إرثا حقيقيا يمكن استغلاله للترويج والجذب السياحي، وذلك من خلال الصالونات والمعارض الوطنية والدولية، ويتميز بثرائه وتنوعه من منطقة إلى أخرى كصناعة الملابس التقليدية بمختلف أنواعها: اللباس التقليدي القسنطيني، الصحراوي، القبائلي، الترقى، النايلي، العاصمي... الخ، وكذا الحلبي الفضية بالأوراس والقبائل والذهب بتلمسان والشرق الجزائري.

بالإضافة إلى مجموعة أخرى لا متناهية من الصناعات التقليدية التي تنتشر في جميع مناطق الجزائر ومنها: صناعة النحاس بالعاصمة والشرق الجزائري وصناعة الجلود بالصحراء، صناعة الأواني الطينية والفخارية، صناعة الزرابي التي اشتهرت كثيرا دوليا¹.

3. التراث الثقافي والشعبي

تتمتع الجزائر بموروث ثقافي ثري ومتنوع يساهم مساهمة حقيقية في عملية الجذب السياحي، مثل الفنون الشعبية (العاصمي، المألوف القسنطيني، الغناء الأندلسي الأصيل، الطابع القبائلي)، وكل هذه الطبوع يمكن أن تكون أساسا للجذب السياحي من خلال المهرجانات والحفلات، بالإضافة إلى ذلك يعتبر الطبخ التقليدي من العوامل التي يسعى السائح لاكتشافها في الدول التي يزورها، نظرا لتنوع العادات الغذائية من منطقة إلى

¹ زير ريان، مرجع سابق، ص 341.

أخرى، والجزائر في هذا المجال غنية سواء في نوعية الأطباق أو حتى في العادات والتقاليد المصاحبة لها مثل: حفلات الأعراس، المواسم الدينية والعائلية المختلفة التي يمكن تقديمها كمنتجات سياحية¹.

الفرع الثاني: الموارد الحضارية التاريخية

إن الحضارات التي عرفت الجزائر على مر العصور تركت إرثا ثقافيا وتاريخيا ودينيا يتواجد في أغلب مناطق الجزائر، ويمكن ذكر أهم المراحل من خلال ما يلي²:

1. الحضارة الرومانية: عمرت قرابة الخمسة قرون من العام (146 ق.م إلى غاية 439م)، توجد آثارها في العديد من المدن أهمها: تيمقاد، جميلة، تيبازة، شرشال، المسيلة، تيارت وتبسة، قلمة.

2. الحضارة الإسلامية: من أهم المعالم القديمة للحضارة الإسلامية التي لا تزال متواجدة في العديد من المواقع الأثرية نجد قلعة بني حماد بالمسيلة، والمنصورة بتلمسان والجزائر العاصمة بمساجدها العتيقة، هذا دون إهمال الإشارة إلى الزوايا.

3. المرحلة الاستعمارية: أقام الاستعمار عدة فنادق كانت موجهة للمستوطنين الأوروبيين، بالإضافة لهذا فإن المواقع الحربية والمعتقلات أصبحت مناطق أثرية تاريخية، ولا يقتصر ذلك على الفنادق والمواقع فقط وإنما هناك بنايات معمارية مميزة مثل الثانويات والحدائق وعميون الماء.

4. المتاحف: توجد بالجزائر كثير من المتاحف تجمع بين المتاحف الحكومية والمتاحف الخاصة بالأفراد، موزعة على كل ربوع التراب الجزائري، وتغطي عددا من المواضيع المختلفة مثل الآثار، الفنون، الصناعات التقليدية القديمة، التاريخ الطبيعي، العلوم وغيرها، وهي تدل بذلك على الثراء الذي تزخر به الجزائر، الضارب في عمق التاريخ والحضارة، ومن بين هذه المتاحف نجد:

أ. المتحف الوطني للجيش: أنشأ في عهد الرئيس الراحل هواري بومدين، كان مقره بالأبيار ثم تم تحويله إلى رياض الفتح سنة 1983م، وتم تدشينه من طرف الرئيس الجزائري الأسبق الشاذلي بن جديد، تتمثل مهام

¹ زير ريان، مرجع سابق، ص 342.

² صالح بزة، مرجع سابق، ص 113.

المتحف الوطني للمجاهد في جمع الوثائق والشهادات والأعمال والآثار المرتبطة بفترة ثورة التحرير الوطني، وحفظ وترميم كل ما يجمعه المتحف وفق المقاييس المعمول بها في هذا المجال، وكذا جمع المراجع وتبادل المعلومات العلمية والتقنية مع الهيئات المتخصصة الوطنية والأجنبية، بالإضافة إلى نشر المعلومات عن طريق المطبوعات والمجلات والكتيبات.

ب. المتحف الوطني للفنون الجميلة: بني في القرن الثالث عشر وهو واحد من أرقى المتاحف في شمال إفريقيا يتواجد بالعاصمة الجزائرية، وبما أنه كان يستعمل كقصر فلقد تم تجديده وترميمه، حيث تعرض في المتحف أثريات نفيسة من كل أجزاء التراب الجزائري تشير إلى أهم الحقب الزمنية في تاريخ وثقافة البلاد، كما يتواجد به مزيج رائع من فخار ومجوهرات القرون الوسطى الإسلامية، ويتمتع كل زائر للمتحف بأشكال مختلفة من النقش وأساليب هندسية معقدة.

ت. المتحف الوطني زبانة: يوجد بمدينة وهران، يشمل حفريات عن عصور ما قبل التاريخ، وعن علوم الطبيعة و عن أصل الشعوب¹.

ث. المتحف الوطني للمنمنمات والزخرفة وفن الخط.

ج. المتحف الوطني للفن الحديث والمعاصر.

ح. المتحف الجزائري للآثار القديمة والفنون الإسلامية.

خ. متحف محمد راسم: يحتوي على لوحات في الفن التشكيلي جملها من عمله.

هـ. المتحف الوطني إتيان دينيه.

و. المتحف الوطني بسطيف.

¹صحراوي محمد تاج الدين، السبتي وسيلة، مرجع سابق، ص 58.

المطلب الثالث: إمكانيات الاستغلال

من خلال ما سبق قمنا بإبراز أهم الموارد السياحية في الجزائر بحيث تبين مدى كثرة وتنوع هذه الموارد، وللوصول إلى هذه الموارد فإنه يتعين توفير الإمكانيات المرافقة للسياحة، والمتمثلة في خدمات النقل والاتصالات وقدرات الاستقبال.

الفرع الأول: خدمات النقل

إن التطور الحاصل في وسائل النقل المختلفة ساهم في ترقية السياحة بالنسبة للجزائر، ورغم الجهود المبذولة والتي ما زالت تبذل في تحسين شبكة المواصلات، إلا أنها تبقى غير كافية وهذا نظرا لكبر مساحة الجزائر، ويمكن تصنيف وسائل النقل المستعملة في السياحة إلى أربعة أنواع هي¹:

1. النقل البري: تعتبر شبكة الطرق الجزائرية واحدة من أكبر الشبكات كثافة في القارة الإفريقية، حيث يقدر طولها بـ 696112 كلم، منها 29280 كلم طرق وطنية، 26626 كلم طريق ولائي، 62100 طريق بلدي.
2. النقل البحري: تعتبر الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة والمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين ممثلي قطاع النقل البحري في الجزائر، حيث تعمل معظم العبارات على إيصال الركاب إلى الشواطئ الأوروبية ونقل البضائع إلى جميع أنحاء العالم، ويتواجد على طول الساحل الجزائري 11 ميناء تجاري منها: الجزائر، وهران، عنابة، سكيكدة، أرزيو، بجاية، مستغانم، غزوات، جيجل، تنس ودلس، أما فيما يتعلق بأعمال ترميم الهياكل الأساسية للموانئ، فإن عدد قليل منها استفاد من العملية باستثناء محطات النفط والغاز.
3. السكك الحديدية: تقدر شبكة السكك الحديدية في الجزائر بـ 1502 كلم، حيث شهدت في الآونة الأخيرة كهربة بعض المقاطع لوضع قطارات ذات سرعة فائقة من شأنها أن تربط المدن الرئيسية للبلاد، تسير شبكة السكك الحديدية من قبل شركة النقل للسكك الحديدية الوطنية SNTF هذه الشبكة مجهزة بأكثر من 200 محطة تغطي خاصة شمال البلاد، منها 299 كلم سكك مكهربة، 305 كلم سكك مزدوجة، 1085 كلم سكك ضيقة.

¹ زهية بوتغرين، مرجع سابق، ص 237-238.

4. النقل الجوي: تمتلك الجزائر ما مجموعه 43 مطارا منها 5 مطارات كبيرة وهي:

أ. مطار هواري بومدين (الجزائر العاصمة): تسيير 26 شركة طيران رحلات من مطار هواري بومدين، حيث يوفر رحلات طيران مباشرة إلى 71 مدينة داخلية، كل أسبوع تغادر 165 رحلة طيران محلية و349 رحلة طيران دولية على الأقل من المطار.

ب. مطار السانوية (وهران): تسيير 9 شركات طيران رحلات من هذا المطار الذي يوفر رحلات طيران مباشرة إلى 29 مدينة، كل أسبوع تغادر 42 رحلة طيران محلية و72 رحلة طيران دولية على الأقل من المطار.

ت. مطار عين الباي (قسنطينة): تسيير 5 شركات طيران رحلات من المطار، حيث يوفر رحلات طيران مباشرة إلى 15 مدينة، كل أسبوع تغادر 29 رحلة طيران محلية و34 رحلة طيران دولية على الأقل من مطار عين الباي.

ث. مطار لي سالينيس (عنابة): تسيير 3 شركات طيران رحلات من المطار الذي يوفر رحلات مباشرة إلى 7 مدن، كل أسبوع تغادر 27 رحلة طيران محلية و11 رحلة دولية على الأقل من هذا المطار.

ج. مطار بجاية (بجاية): تسيير شركتي طيران رحلات من مطار بجاية، الذي يوفر رحلات مباشرة إلى 4 مدن، كل أسبوع تغادر 3 رحلات طيران محلية و13 رحلة دولية على الأقل من هذا المطار.

الفرع الثاني: الاتصالات

عرف قطاع الاتصالات في الجزائر منذ نهاية التسعينات تطورا ملحوظا وانفتاح مباشر على الخواص، من خلال الإصلاحات التي تحدد الطريق أمام المتعاملين الأجانب وشجعتهم على الاستثمار في القطاع، وقد لعبت الإصلاحات دورا هاما في تأمين المنافسة وتحسين الخدمات، حيث تزايدت نسبة مستخدمي الإنترنت وأصبحت الهواتف النقالة في متناول شريحة واسعة من المجتمع، وانحصر النشاط الأساسي للجزائرية للاتصالات التي أنشئت في 01 مارس 2001 من طرف المجلس الوطني لمساهمات الدولة في تنمية وتحسين استغلال الشبكات العمومية والخاصة وتسهيل الحصول على الاتصالات، وبصفة عامة فإن الأهداف الأساسية لهذه الإصلاحات تمثلت فيما يلي¹:

¹ عباس لحمر، عمار طهرات (2018)، واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر وسبل اندماجها في الاقتصاد الجديد، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 4، العدد 1، (37-44)، ص 40.

1. زيادة وتنويع عرض خدمات البريد والاتصالات؛
2. تحسين جودة الخدمات المعروضة، والأسعار التنافسية؛
3. تطوير شبكات البريد والاتصالات؛
4. ترقية الخدمات المالية للبريد، وتشجيع الادخار الوطني وتوسيع تشكيلة الخدمات المعروضة؛
5. ترقية الاتصالات كقطاع اقتصادي أساسي للنمو في اقتصاد تنافسي.

وتتمحور الأنشطة الأساسية المستهدفة في إطار البرنامج الحكومي في إعادة صياغة الإطار القانوني والتنظيمي، وفصل وظائف الاستغلال وإعداد سياسة قطاعية، بالإضافة إلى خلق متعاملين مميزين لخدمات البريد والاتصالات، وترقية وتشجيع مساهمة القطاع الخاص وكذلك فتح رأس مال المتعامل التاريخي مع الاحتفاظ بخدمات البريد والهاتف على مستوى القطر الوطني، وتطوير خدمات الانترنت بعد أن تم إيصال الجزائر بهذه الشبكة عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني.

المطلب الرابع: أنواع السياحة في الجزائر

يوجد العديد من الأنواع السياحية التي من الممكن أن تجتمع في منطقة معينة، أو تجد البعض ويغيب البعض الآخر، وفي حالة الجزائر فهي تحتوي العديد من أنواع السياحة.

الفرع الأول: سياحة تتعلق بالموارد الطبيعية

تعتبر أهم نوع سياحي في الجزائر، لما تتمتع به الجزائر من مقومات طبيعية انطلقا من الساحل ووصولاً إلى صحرائها الشاسعة، ويمكن عرض أهم المقومات الطبيعية كالتالي:

1. السياحة الشاطئية الاستجمامية

بحسب الجريدة الرسمية هي كل إقامة سياحية على شاطئ البحر يتمتع فيها السياح زيادة على التسلية البحرية بأنشطة أخرى مرتبطة بالتنشيط في المحيط البحري¹، وبما أن الساحل الجزائري يمتد على أكثر من 1200 كلم، فقد حدد المخطط التوجيهي للتنمية السياحية المدن التي تمتلك قدرات تميزها ويجب تثمينها

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11، 18 ذو الحجة 1423 الموافق لـ 19 فبراير 2003، ص 5.

واستغلالها في السياحة الشاطئية الاستجمامية وهي: عنابة، جيجل، بجاية، بومرداس، الجزائر العاصمة، تيبازة، مستغانم، عين تيموشنت وتلمسان، وأكثر ما يميز الساحل الجزائري وجود عشرات الكيلومترات من الشواطئ المهجورة وخاصة تلك التي يلتقي فيها البحر بالجبل، ومن المواقع الساحلية المروج لها في مطويات الديوان الوطني للسياحة نجد: جزر حبياس، رشقون، شنوة، شواطئ جيجل وبجاية، شبه جزيرة القل وساحل شطايبي وسواحل القالة ذات المياه المرجانية.

وبالرغم من انتشار الهياكل السياحية في المناطق الساحلية إلا أن فعاليتها لا تزال دون المستوى المطلوب، وذلك لأسباب عديدة أهمها غياب الرؤية الواضحة اتجاه السياحة في الجزائر، غياب المنافسة، تهميش القطاع الخاص، وقلة الاعتمادات المالية المخصصة لهذا القطاع¹.

2. السياحة البيئية

تعتبر السياحة البيئية شكلا من أشكال السياحة المستدامة، كونها أكثر تركيزا حول اكتشاف التراث الطبيعي للمنطقة التي تتم زيارتها، كالأنظمة البيئية والأنظمة الزراعية والسياحة الريفية، وحتى اكتشاف البيئة الحضرية من حدائق بيئية، مساحات خضراء ومحميات طبيعية حضرية.

تحتوي الجزائر على مناطق ساحلية غنية بالسهول ومناطق جبلية تحوي ثروات سياحية هامة مثل المناظر الطبيعية الخلابة والمغارات والكهوف التي أوجدتها الطبيعة على مر الأزمان² وكذا تشكيلات رملية وهضاب صحراوية وسلاسل جبلية في قلب الصحراء، ساعد هذا التنوع على وجود ثروة من المناظر والأوساط الطبيعية المشجعة على السياحة البيئية، ويمكن تقسيم المناطق المروج إليها في مطويات الديوان الوطني للسياحة إلى حظائر وطنية ومناطق رطبة³:

¹ بنين بغداد، بنين عبد الرحمان (2016)، السياحة كبدائل لتفعيل التنوع الاقتصادي في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية المتقدمة، العدد 1، (72-89)، ص 81.

² نفس المرجع، ص 82.

³ بلحسن بلال (2018)، تطبيق المقارنة المرجعية لتحسين الأداء التسويقي لقطاع السياحة الجزائري: دراسة مقارنة بين الجزائر وماليزيا، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، ص 90.

أ. **الحظائر الوطنية:** تتمثل الحظائر الوطنية في حظيرة جرجرة بالبويرة، حظيرة الشريعة بالبليدة، حظيرة ثنية الحد بتيسمسيلت وحظيرة بلزمة بباتنة، حيث تتميز هذه الحظائر بتنوع نباتي وحيواني، بالإضافة إلى وجود بعض الشلالات والمغارات، وتميز بالإضافة للحظائر السابقة الذكر حظيرة الأهقار بتمنراست.

ب. **المناطق الرطبة:** يوجد بالجزائر 42 منطقة رطبة ذات أهمية وطنية بمساحة تقارب ثلاث ملايين هكتار، أي ما يعادل نصف المساحة الإجمالية المقدرة للمناطق الرطبة حيث تساهم في التوازنات البيئية للجزائر، ونذكر منها:

- بحيرة طونجة، بحيرة أبيرة وبحيرة ملاح بولاية الطارف؛
- بحيرة فتزارة بولاية عنابة، وبحيرة بني بلعيد بولاية بجيجل، وبحيرة تملاحت بولاية بجاية، سبخة بازر بولاية سطيف، شط الحضنة بالمسيلة؛
- بحيرة الرغاية بولاية الجزائر؛
- بحيرة تلاميذ وملاحات أرزيو بولاية وهران؛
- بحيرة عين بخليل، خليج عين ورقة وواحة توت بولاية النعامة؛
- شط ملغيغ بولاية الوادي، وبحيرة القولية بولاية غرداية؛
- بحيرة لالا فاطمة، بحيرة تماسين، شط أم رانب وشط عين البيضاء بولاية ورقلة؛
- قلعة أفيال بولاية تمنراست.

3. السياحة الصحراوية

يعرفها المشرع الجزائري بأنها كل إقامة سياحية في محيط صحراوي تقوم على استغلال مختلف القدرات الطبيعية والتاريخية والثقافية، مرفقة بأنشطة مرتبطة بهذا المحيط من تسلية وترفيه واستكشاف¹.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11، 18 ذو الحجة 1423 الموافق لـ 19 فبراير 2003، ص 5.

وتحتل مساحة الصحراء الجزائرية أربعة أخماس مساحة التراب الوطني، حيث تمتد على مساحة تفوق المليونين كلم مربع¹، بمناظر متباينة من كثبان رملية، جبال غرانيتية وبركانية وواحات خلابة، و يعتبر كل من الأهقار والطاسيلي من أشهر المواقع الصحراوية، كما أن هناك الكثير من المدن ذات المؤهلات السياحية الصحراوية².

وتحقق السياحة الصحراوية العديد من المزايا إذا توفرت لها الشروط اللازمة، ويمكن إبراز أهميتها في تحقيق التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية من خلال النقاط الآتية³:

أ. المساهمة في توفير العملة الصعبة للبلد؛

ب. توفير مناصب شغل دائمة والتقليل من حدة البطالة خاصة لأهالي الجنوب؛

ت. زيادة الدخل الوطني وتحسين ميزان المدفوعات، ليس فقط بمقدار ما ينفقه السياح أثناء رحلاتهم السياحية، بل عن طريق ما يسمى بالاقتصاد المضاعف، لأن الاستثمارات السياحية تؤدي إلى سلسلة أخرى من الاستثمارات التي تساهم بدورها في زيادة الدخل؛

ث. تشجيع استثمار رؤوس الأموال الوطنية وتنويع استخداماتها وتوجيهها إلى استثمارات جديدة؛

ج. مساهمة الرؤوس الأجنبية في الاستثمارات الخاصة بقطاع السياحة؛

ح. تشجيع وتنمية القطاعات الخدمية الأخرى المساعدة للقطاع السياحي؛

خ. تحقيق الاتصال الحضاري والمزيج الثقافي وتدعيم العلاقات مع الشعوب، والإطلاع على ثقافات وحضارات أخرى؛

د. الحفاظ على الآثار التاريخية والعادات والتقاليد الوطنية والارتقاء بها عالميا.

¹ فريد بختي، رضا بهياني (2020)، السياحة الصحراوية كأسلوب لترقية السياحة الداخلية في الجزائر دراسة حالة ولاية تمنراست، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 5، العدد 1، (158-172)، ص 163.

² بلحسن بلال، مرجع سابق، ص 90.

³ فريد بختي، رضا بهياني، مرجع سابق، ص 162.

الفرع الثاني: السياحة الثقافية والدينية

يعرف هذا النوع من السياحة في الجزائر بأنه كل نشاط استحمام يكون الدافع الرئيسي فيه هو البحث عن المعرفة والانفعالات من خلال اكتشاف تراث عمراني مثل المدن والقرى والمعالم التاريخية والحدايق والمباني الدينية، أو تراث روحي كالحفلات التقليدية والتقاليد الوطنية أو المحلية¹ وحضور المهرجانات والأعياد التقليدية ومعارض الصناعات التقليدية².

وتتميز الجزائر بالعديد من المواقع التاريخية والأثرية الموروثة عن العصور الأولى أو عن الحضارات التي مرت بها كالنوميديين والرومان إلى الممالك الإسلامية، وأدى هذا إلى ظهور عادات وتقاليد أو بالأحرى ثقافات جزئية في أغلب المناطق الجزائرية، فتزواج الموروث الثقافي المادي واللامادي في المشهد الثقافي الجزائري، حيث توجد العديد من المواقع المصنفة كتراث ثقافي عالمي من طرف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (UNESCO)، وما لم يصنف كتراث عالمي هو أكثر، انطلاقاً من شرشال الرومانية، إلى تنس ومستغانم إلى تلمسان التي تحتضن بمفردها أكثر من 110 موقعا أثريا، فلقصور بالبيض والنعامه وبنشار إلى أدرار دون أن ننسى تبسة وعنابة وقسنطينة في الشرق الجزائري، وللمساجد أيضا مكانة في الموروث المادي الثقافي، كمسجد سيدي عقبة البسيط والفتاح عقبة بن نافع ببسكرة والمسجد الكبير بالعاصمة، مساجد ندرومة بتلمسان التي شيدها يوسف بن تاشفين، ومسجد بن عثمان بوهران، ومسجد الأمير عبد القادر بقسنطينة، بالإضافة إلى الزوايا التي تحتضن قبور الرجال الصالحين المنتشرة خاصة في الغرب الجزائري.

كما يندرج ضمن الموروث الثقافي المادي، الصناعات التقليدية أو الصناعات المحلية التي تضم في قائمتها الرسمية 338 حرفة، وتمثل أهم منتجات الصناعات التقليدية في³:

1. الحلي التقليدي: الفضية منها تعبر عن الثقافة الأمازيغية، في حين حلي الذهب يحترفه سكان قسنطينة، تلمسان والعاصمة حيث يتأثر هذا النوع بالطابع العثماني.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11، 18 ذو الحجة 1423 الموافق لـ 19 فبراير 2003، ص 5.

² فريد بختي، رضا بهياني، مرجع سابق، ص 163.

³ بلحسن بلال، مرجع سابق، ص 98.

2. الزرابي: تختلف صناعة الزربية من حيث الألوان، الزخارف والمادة الأولية من منطقة لأخرى، أشهرها زربية غرداية التي تحضى بعيد سنوي، زربية القبائل، زربية تميمون، زربية تلمسان، وزربية واد سوف.
3. الفخار: صناعة الفخار هي أساسا من أجل تلبية الحاجات المنزلية، لذلك نجد هذه الصناعة في أغلب المدن الجزائرية، وقد عرفت ازدهارا بسبب انتقال استعمال الفخار من الحاجيات المنزلية إلى استعماله كزينة منزلية.
4. النحاس: أهم منتجات النحاس هي الصينيات، أباريق الشاي أو القهوة، القدور... الخ، وأهم المدن التي تحترف صناعة النحاس هي قسنطينة، تلمسان والعاصمة، المتأثرة بالطابع الإسلامي العثماني.
5. الملابس: وتميز منها القشابية، البرنوس، العباءة وكذا القفطان والجبة... الخ.
6. الطبخ: يكاد يكون في كل منطقة من الجزائر طبق طعام أو حلوى يميزه، لكن غيابها عن المطاعم أدى إلى تجاهله واندثاره.

وبالنسبة للموروث الثقافي اللامادي نذكر¹:

- أ. الاحتفالات الدينية: تتنوع أشكال الممارسات الدينية في الجزائر من منطقة إلى أخرى تنوعا مذهلا حيث نجد شعائر الصلاة، ومراسم البلوغ، وطقوس الولادة، والأعراس، والجنائز، وتعد أكثر الاحتفالات شهرة من الناحية السياحية، هو الاحتفال بالمولد النبوي الشريف بتميمون.
- ب. الوعدات: هي تظاهرات شعبية تقام غالبا على شرف أحد الرجال الصالحين، بوقع المدائح الدينية والقصائد الشعبية.

¹ إيمان هنشيري (2017)، الموروث الثقافي الجزائري الواقع والآفاق، مجلة حوليات التراث، العدد 17، ص 104.

الفرع الثالث: أنواع أخرى من السياحة

رغم التنوع السياحي الموجود في الجزائر، إلا أن هناك أنواع أخرى تعتبر عامل جذب لكنها أقل فعالية من الأنواع السابقة ومنها:

1. السياحة الصحية والعلاجية

يعتبر ضعف جودة الخدمات المقدمة في المراكز العلاجية أحد أبرز معوقات نجاح السياحة العلاجية في الجزائر، حيث يطغى عليها سوء الخدمة والتسيير الضعيف، فحمام ملوان بولاية البليدة على سبيل المثال أصبح ملكا للخواص، إلا أن سوء الخدمة يطبع عليه من ناحية النظافة والإقامة، أما العلاج فيبقى بين أيدي المواطنين أنفسهم، فلا يوجد مختص في العلاج بالمياه المعدنية لتقتصر خدمة حمام ملوان على التمتع بمياه جوفية طبيعية عالية الحرارة تساعد على القضاء على بعض الآلام الحادة، والتخلص من الإرهاق، ونفس الأمر بالنسبة لحمام قرقور بولاية سطيف، فرغم أن هذا الأخير جزء من الحمامات السبعة التي يستفيد المواطن من تعويض مصاريف العلاج بمياهها، إلا أن الإهمال وسوء الخدمة واضح للزائر، ويقاس بهذا المثال على بقية الحمامات المعدنية في الجزائر والتي تعاني من نفس العراقيل.

وعليه وباستثناء 8 محطات حمامات معدنية ذات طابع وطني ومركز واحد للعلاج بمياه البحر، يوجد ما يقارب 50 محطة حموية ذات طابع محلي تستغل بطريقة تقليدية، كما أنه ما بين 2011-2015 تم منح عقود الامتياز لاستغلال 51 منبعا حمويا من ضمن 282 منبعا، أي أن حوالي 18% فقط من المنابع يتم استغلالها بطرق بسيطة و تقليدية¹.

2. سياحة المدن والأعمال

لقد أعطى المشرع الجزائري تعريفا لسياحة الأعمال والمؤتمرات بأنها كل إقامة مؤقتة لأشخاص خارج منازلهم تتم أساسا خلال أيام الأسبوع لدوافع مهنية، فإنه لم يعرف سياحة المدن بل أعطى تعريف عام

¹ خير الدين بوزرب، عمار عريس(2017)، تنمية السياحة العلاجية كمدخل لتطوير القطاع السياحي، على الرابط: https://www.researchgate.net/publication/332082845_tnmyt_alsyaht_allajyt_wdwrha_fy_ttwyr_alqta_alsyahy (15/11/2020)

للسياحة الترفيهية والاستجمامية، التي اعتبرها كل نشاط استجمامي يمارسه السياح خلال إقامتهم في المواقع السياحية أو بالمؤسسات السياحية، مثل حظائر التسلية والترفيه والمواقع الجبلية والمنشآت الثقافية والرياضية.

ويرتكز هذا النوع من السياحة حول المدن الكبرى للجزائر، والمتمثلة بحسب المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية في عنابة (40فندق)، قسنطينة (17فندق)، الجزائر العاصمة (153فندق)، وهران (144فندق) وغرداية (24 فندق)، حيث تندرج هذه المدن ضمن مخطط السياحة المدنية، وعلى غرار هذه الولايات نجد ولايات أخرى ذات استقطاب أكبر للسياح، وذلك ما نلمسه من عدد الفنادق بها مثل معسكر (51فندق)، سطيف (48فندق)، جيجل (46فندق)، تلمسان (45فندق) وسكيكدة بـ 31 فندق¹.

3. السياحة الخاصة

يعمد هذا النوع من السياحة إلى تجميع النشاطات ذات القيمة المضافة العالية، مثل الغولف، التحليق والرياضات المائية من خلال بعض المنافسات الرياضية، غير أن هذا النوع من السياحة لا يزال جد محتشم كون الفئات المستهدفة قليلة العدد مع نقص الهياكل اللازمة².

4. السياحة الترفيهية والاستجمامية

هي كل نشاط استجمامي يمارسه السياح خلال إقامتهم بالمواقع السياحية أو بالمؤسسات السياحية، مثل حظائر التسلية والترفيه والمواقع الجبلية والمنشآت الثقافية والرياضية³.

¹ بلحسن بلال، مرجع سابق، ص 98.

² نفس المرجع، ص 100.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11، 18 ذو الحجة 1423 الموافق لـ 19 فبراير 2003، ص 5.

المبحث الثالث: مخطط الجودة السياحية في الجزائر

من الضروري تحديد المؤشرات والمحددات التي تعكس الأداء الفعلي للقطاع السياحي في الجزائر، ومنه مدى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة، وهذا من أجل النهوض بهذا القطاع وتطويره وجعله كمصدر بديل أو إضافي لقطاع المحروقات لتمويل الاقتصاد، وهو الهدف الرئيسي من مخطط الجودة السياحية.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الجودة السياحية

يطمح مخطط جودة السياحة الجزائرية إلى توحيد جميع المهنيين الجزائريين في قطاع السياحة، من خلال الانتهاج الارادي للجودة الحريص على تلبية حاجات الزبائن وإرضائهم، سواء كانوا من داخل الوطن أو خارجه.

الفرع الأول: تعريف مخطط الجودة السياحية

لقد تم إعداد هذا المخطط لصالح المهنيين بالمشاركة معهم طبقا للمعايير الدولية، ويسمح مخطط الجودة بتحديد المسار الذي يحقق التحسين التدريجي للخدمات والحصول على العلامة التجارية جودة السياحة الجزائر، ويرتبط مخطط جودة السياحة الجزائرية بالنقاط التالية¹:

1. تأسيس العلامة التجارية جودة السياحة الجزائر؛

2. تدعيم كفاءات الموارد البشرية؛

3. تنظيم الأنشطة السياحية؛

4. تحديث البنى التحتية.

ويهدف هذا البرنامج بصورة عامة إلى:

- أ. دعم التنافسية الوطنية من خلال إدراج مفهوم الجودة في جميع مشاريع تنمية المؤسسات السياحية؛
- ب. بلوغ أفضل مهنية في جميع قطاعات العرض السياحي الوطني؛

¹ مخطط جودة السياحة الجزائرية، دليل الجودة، وزارة السياحة والصناعة التقليدية، ص7، على الرابط: <https://www.mtatif.gov.dz/wp-content/uploads/2020/09/GUIDE-FR.pdf> (2020/10/11).

- ت. تميم المناطق السياحية الوطنية وثرواتها المحلية؛
- ث. خلق ديمومة العرض السياحي الجزائري من خلال تحسين صورة جودة الخدمات للزبائن الوطنيين والأجانب؛
- ج. إفادة المؤسسات السياحية الملتزمة بانتهاج مسار الجودة وذلك بتوفير الوسائل الملائمة لتحقيق تنميتها وخاصة بمرافقتها في عمليات التجديد وإعادة التأهيل والتحديث والتوسيع والتكوين؛
- ح. ضمان ترويج متزايد للمتعاملين المنخرطين في الجودة من خلال إدماجهم في شبكة المؤسسات الحاملة للعلامة التجارية جودة السياحة الجزائر، وضمان اندماج أحسن في المجال التجاري وتموقع أفضل.
- وبناء على ذلك يتضح أن الجودة تتطلب رئيسي لنجاح الصناعة السياحية الوطنية وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث تسعى الجزائر لتحقيق رؤية شاملة قائمة على الجودة تضم كل المتعاملين السياحيين، وتكوين وإعادة تأهيل المؤسسات السياحية لتحقيق الانخراط في المبادرة.

الفرع الثاني: مزايا الانخراط في مخطط الجودة السياحية

- بعد انتهاج الجودة مسار رابح للمهنيين في السياحة والزبائن على حد سواء، وله عدة مزايا على قطاع السياحة، حيث يساهم في¹:
- 1. بالنسبة للمهنيين في قطاع السياحة**
- أ. تحسين صورة المؤسسة و توقعها؛
- ب. إرضاء الزبائن وكسب ثقتهم؛
- ت. كسب زبائن جدد مع الحفاظ على الزبائن التقليديين؛
- ث. الاستفادة من كل المساعدات والحوافز التشجيعية التي توفرها الدولة؛
- ج. التحكم في الكلفة وتحسين مردودية التسيير الداخلي؛
- ح. زيادة نشاطها وتحقيق أفضل الأرباح؛
- خ. بالنسبة للزبائن الوطنيين والأجانب، انتهاج الجودة هو ضمان للراحة والسلامة والرضا وشهادة على جودة الخدمات.

¹ مخطط جودة السياحة الجزائرية، دليل الجودة، مرجع سابق، ص15.

2. بالنسبة لقطاع السياحة

- أ. خطوة عملاقة نحو احترافية تدريجية للخدمات المقدمة في السياحة الجزائرية محليا ودوليا؛
- ب. الانخراط في مسار يقوم على التطوير المستمر للموارد البشرية؛
- ت. عامل من عوامل التنمية واستدامة العرض السياحي الوطني؛
- ث. وسيلة لدعم وتثمين الثروات الوطنية والخصوصيات الإقليمية المحلية؛
- ج. سبيل ناجح لخلق مناصب شغل والحد من البطالة.

3. بالنسبة للمنخرطين في الجودة

يستفيد المهنيون المنخرطون في مسار الجودة من الإجراءات التحفيزية التالية:

- أ. تخفيض بنسبة 3% و4,5% من نسبة الفائدة المطبقة على القروض البنكية المتعلقة بعصرنة المؤسسات السياحية والفندقية المنحزة بالولايات الشمالية والجنوبية على التوالي في إطار مخطط جودة السياحة؛
 - ب. تخفيض جمركي بصفة مؤقتة إلى غاية 31 ديسمبر 2014، يتعلق باقتناء التجهيزات والأثاث غير المنتج محليا حسب المعايير الفندقية، والتي تدخل في إطار عمليات العصرنة والتأهيل تطبيقا لمخطط جودة السياحة؛
 - ت. التكفل التام بعمليتي التشخيص والمصادقة؛
 - ث. التكفل التام بالتكوين وتأهيل المستخدمين والموظفين القاعدين، كما تلتزم وزارة السياحة والصناعة التقليدية بتكوين العمال المعينين من طرف المؤسسات السياحية المنخرطة في الجودة؛
 - ج. المرافقة في عمليات التجديد، إعادة التأهيل، العصرنة والتوسيع؛
 - ح. تثمين و إبراز المؤسسات من خلال استعمال علامة جودة السياحة الجزائرية؛
 - خ. التسجيل في شبكة المؤسسات السياحية الحاملة لعلامة جودة السياحة؛
 - هـ. الاندماج في كل عمليات الاتصال التي تدخل في إطار الترقية المؤسساتية.
- والجدول الموالي يوضح عدد المنخرطين في مخطط الجودة في الجزائر:

الجدول (13): عدد المنخرطين في مخطط الجودة

السنة	2015		2016		2017		2018		2019
	المؤسسات السياحية المستغلة	المشاريع السياحية	المؤسسات السياحية المستغلة	المشاريع السياحية	المؤسسات السياحية المستغلة	المشاريع السياحية	المؤسسات السياحية المستغلة	المشاريع السياحية	المؤسسات السياحية المستغلة
مؤسسة فندقية	217		217		222		225		225
وكالة سياحية	179		187		199		200		200
محطة معدنية	07		07		07		07		07
المطاعم	18		18		18		18		18
المجموع	421	55	429	65	446	81	450	82	450

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية على الرابط:

https://www.mtatf.gov.dz/?page_id=1101#el-aa18bc69 (2021/02/04)

المطلب الثاني: العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائرية"

يرتكز مخطط جودة السياحة الجزائرية زيادة على تطوير الموارد البشرية وتحديث المؤسسات والتجهيزات، على وضع علامة خاصة تميزه وتضمن الجودة للزبون من قبل المؤسسات الملتزمة بهذا النهج، وهذه العلامة هي "جودة السياحة الجزائرية".

الفرع الأول: تعريف العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائرية"

هي علامة خاصة بفروع الفنادق، المطاعم ووكالات السياحة والأسفار، وهي خطة جماعية تشمل مهنيي قطاع السياحة، والوزارة المكلفة ومختلف الإدارات والجمعيات الإقليمية. ترتكز هذه العلامة على الامتياز وتتجاوز مفهوم تصنيف المؤسسات السياحية، فهي تشهد بصورة واضحة على أن المؤسسة التزمت إراديا بانتهاج الجودة، وهي تسعى دائما لإرضاء الزبائن وتمنح هذه العلامة للمؤسسات السياحية التي تلتزم بانتهاج الجودة وتحترم شروط الانضمام¹:

1. الاستجابة إلى متطلبات المرجعية الوطنية لجودة السياحة (RNQT) حسب فروعها؛

¹ مخطط جودة السياحة الجزائرية، دليل الجودة، مرجع سابق، ص14.

2. انتهاج مسار للجودة يعتمد على تشخيص خارجي؛
3. إنشاء خلية دائمة مكلفة بالتشخيص الداخلي؛
4. مطابقة شروط الاستغلال وممارسة النشاط؛
5. مطابقة قواعد الصحة والأمن؛
6. إدماج البعد البيئي؛
7. إعداد نظام مكلف بمعالجة شكاوي الزبائن.

الفرع الثاني: مراحل الانخراط في مخطط الجودة السياحية

يمر الانخراط في برنامج جودة السياحة الجزائرية بالمراحل السبعة التالية¹:

1. معرفة المعايير والالتزامات الوطنية في الجودة والتي يحددها الفرع المهني من خلال المرجعية الوطنية لجودة السياحة؛
2. إمضاء عقد الانخراط في مخطط الجودة وتكوين ملف الانضمام؛
3. الموافقة على القيام بعملية تشخيص وتدقيق من قبل مكتب مختص في المجال، بهدف تقييم درجة احترام الالتزامات المحددة في المرجعية الوطنية لجودة السياحة والتوصية بإتباع خطة للتطوير؛
4. العمل بتوصيات مكتب التشخيص وتجاوز الصعوبات المحتملة؛
5. القيام بعملية التشخيص للمرة الثانية للمصادقة على عملية التشخيص الأولى وذلك بهدف مراقبة مدى التزام المؤسسة بتوصيات مكتب التشخيص؛
6. تقديم الملف كاملا مرفقا بتقرير مكتب التشخيص إلى الأمانة التقنية للعلامة التجارية "جودة السياحة" التي تدرس الملف وتقضي باستعمال العلامة التجارية؛
7. تسلم الهيئات المعنية لدى وزارة السياحة والصناعة التقليدية للمستفيد قرار منح العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر" الذي يخول له الحصول على لافتة تحمل علامة الجودة لكي يوضع في مدخل المؤسسة.

¹ مخطط جودة السياحة الجزائرية، دليل الجودة، مرجع سابق، ص16.

المطلب الثالث: معايير والتزامات الجودة في قطاع السياحة

يتكون القطاع السياحي في الجزائر من مجموعة فروع والتي تمثل التركيبة الأساسية له، وهي قطاع الفنادق والمطاعم، وقطاع الوكالات السياحية، ولتحقيق الجودة في هذه الفروع يجب تحقيق مجموعة من الشروط والمعايير للنهوض بالقطاع السياحي الجزائري.

الفرع الأول: معايير والتزامات الجودة في فرع الفنادق والمطاعم

تم تحديد معايير والتزامات جودة السياحة في فرع الفنادق والمطاعم في الجزائر بمشاركة المهنيين في القطاع، وتمثل هذه المعايير والتزامات في كل قطاع فرعي المتطلبات الضرورية لإرضاء الزبائن، ويمكن الاطلاع على التزامات الجودة بطلب المرجعية الوطنية للجودة السياحة (RNQT) حسب الفرع من وزارة السياحة والصناعة التقليدية، وهذه المعايير هي¹:

1. إدارة المؤسسة وتنميتها: عن طريق تحديد الاتجاهات الرئيسية التي يجب اتباعها، ورسم استراتيجية طويلة الأمد تتضمن خطط فرعية يتحمل إطارات المؤسسة مسؤولية تنفيذها وتقديم تقارير إلى الإدارة عنها.
2. إدارة المالية وجودة الشراءات: إعداد الميزانية السنوية المتعلقة بالأعباء والمداخيل ومتابعة تنفيذها، بما في ذلك إنجاز الشراءات والطلبات من المواد الأولية والمعدات والخدمات.
3. ضمان وظيفة التسويق: من خلال تنظيم وتنفيذ عمليات الاتصال، والترويج، ومبيعات المؤسسة، ويتم تنفيذ وظيفة التسويق بهدف معرفة تطورات السوق، ورغبات الزبائن، وتحسين الخدمات.
4. صيانة المؤسسة وضمان الخدمات العامة: المحافظة على تراث المؤسسة وصيانته، وضمان النظافة الدائمة في الأماكن والفضاءات المشتركة، وصيانة مجموع مكونات المؤسسة.
5. إدارة الموارد البشرية: إدارة العاملين في المؤسسة وتأهيل كفاءاتهم، مع ضمان استقبال أجراء جدد وتحديد عملية تحفيزهم.

¹ مخطط جودة السياحة الجزائرية، دليل الجودة، مرجع سابق، ص22.

6. استقبال ومرافقة الزبائن: تتضمن توفير معالجة فعالة للحجوزات وتوفير المعلومات المفيدة للزبائن، ووضع الإشارات الداخلية والعناية بها بما يسهل التنقل داخل المؤسسة، وكذا المهنية في التعامل مع الزبائن ومرافقتهم طيلة فترة إقامتهم، وضمان التكوين النظامي المستمر للموظفين العاملين في استقبال الزبائن.
7. الإقامة: تتضمن اقتراح غرف جميلة ومريحة تتوفر فيها الأفرشة والأثاث والأجهزة ذات الجودة، وبعيدة عن الضجيج، مع توفير المعلومات والوثائق المفيدة والتجهيزات الضرورية لضمان راحة الزبائن واسترخائهم، وسلامة ممتلكاتهم داخل الغرفة.
8. المطعم والمشرب: ضمان استقبال مهني للزبائن داخل المطعم مع الأخذ بعين الاعتبار عاداتهم، وتوفير طبخ متنوع الأصول والتقاليد والثقافات، والعناية بالخدمة وضمان حفظ الصحة وسلامة الزبائن طيلة فترة الاستقبال.
9. البيئة والتنمية المستدامة: الأخذ بعين الاعتبار البيئة والتنمية المستدامة في إدارة المؤسسة.
10. انتهاج الجودة انتهاج مبدأ الجودة وتطبيقه لإرضاء الزبائن والعمل على تحقيق إستراتيجيته.

الفرع الثاني: معايير والتزامات الجودة في وكالات السياحة والأسفار

تحدد معايير والتزامات جودة السياحة في وكالات السياحة والأسفار في الجزائر بمشاركة المهنيين في القطاع، وتمثل هذه المعايير والتزامات في هذا القطاع المتطلبات الضرورية لإرضاء الزبائن وتتنوع معايير جودة السياحة في وكالات الأسفار والسياحة حسب الأقسام التالية¹:

1. بيع المنتجات السياحية

- أ. فضاء استقبال وكالة الأسفار والسياحة: استقبال الزبائن في فضاء ملائم؛
- ب. الموظفون في الوكالة: ضمان كفاءة الموظفين في الوكالة من حيث الهدام والسلوك؛
- ت. استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال: الاتصال ودعم المؤسسة باستعمال الوسائل المعلوماتية؛
- ث. الاستقبال المباشر أو عبر الهاتف للزبائن: ضمان الاستقبال المهني للزبائن؛

¹ مخطط جودة السياحة الجزائرية، دليل الجودة، مرجع سابق، ص 32-33.

ج. المنتج السياحي: اقتراح منتجات سياحية ذات جودة ومطابقة للمعايير العالمية؛

ح. التفاوض التجاري: الإنصات إلى الزبون وإعلامه ومرافقته في اختيار الخدمة السياحية؛

خ. عقد بيع المنتج السياحي: إتمام عقد البيع.

2. إنجاز المنتجات السياحية

أ. العاملون في الميدان: ضمان مرافقة الزبائن على الميدان بمهنية؛

ب. السلامة العامة طيلة فترة الإقامة: ضمان عناصر السلامة وحفظ الصحة للإقامة السياحية؛

ت. وظيفة ما بعد الخدمات السياحية: الإنصات إلى رأي الزبون وأخذ ملاحظاته بعين الاعتبار.

3. الاتصال والشبكات وتطوير العرض

أ. الاتصال: استعمال الوسائل الأساسية للاتصال والتسويق في المؤسسة؛

ب. استعمال النظام الشبكي: العمل ضمن شبكة مع شركاء مختلفين من المحيط المباشر للسياحة؛

ت. تنمية عرض المنتج السياحي: تنمية وتنويع المنتجات المباعة من قبل الوكالة.

4. السكان المحليون والمحافظة على البيئة: أخذ حاجات المزودين وسكان المناطق المحيطة بعين الاعتبار،

وتوعية جميع العاملين في المؤسسة والشركاء والزبائن بضرورة المحافظة على البيئة.

5. انتهاج الجودة: تنفيذ انتهاج الجودة.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الجودة بالقطاع السياحي في الجزائر والهيئات المسؤولة عن تحقيقها

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى عزوف السياح عن القدوم إلى الجزائر، بل عملت على تدهور السياحة الداخلية والمحلية، وقيام بعض المواطنين باختيار الدول المجاورة كمقصد سياحي عوضا عن جهات أخرى في الوطن تعتبر أفضل منها من ناحية المقومات الطبيعية، وهذا رغم استحداث العديد من الهيئات والمؤسسات التي عملت على ترسيخ مفهوم الجودة في المؤسسات السياحية الجزائرية.

الفرع الأول: معوقات تطبيق الجودة بالقطاع السياحي

بالرغم من كل الجهود المبذولة والبرامج المعدة من طرف الجهات الوصية على القطاع السياحي، إلا أن هذا الأخير لازال يعاني العديد من نقاط الضعف التي تحول دون الوصول إلى المستوى المطلوب للجودة، وفيما يلي أهم نقاط ضعف هذا القطاع¹:

1. نقص في السياحة الداخلية واتجاه الجزائريين إلى السياحة الخارجية

حيث أن الثنائية (جودة/سعر) قلما تتوفر في الجزائر، وهذا ما يفسر اتجاه حوالي مليون ونصف مليون سائح جزائري خلال موسم الاضطياف إلى الجارة تونس، بعد أن وصل عدد الجزائريين الذين فضلوا الوجهة التونسية مليون ومائة ألف سنة 2015، ورغم الأزمة المالية والاقتصادية تطمح تونس إلى زيادة هذا العدد خاصة مع تراجع أعداد السياح الأوروبيين.

2. ضعف خدمات المواصلات

إن أول عائق يواجه التسويق الناجح للوجهة الجزائرية هو النقل الجوي، فمن حيث السعر يرى المختصون بأن أسعار الخطوط الجوية الجزائرية تعتبر من بين الأعلى عالميا، فمتوسط تكلفة النقل الجوي تشكل 80% من مجموع تكاليف قضاء أسبوع سياحة في الجزائر.

¹ أنظر:

- نادية بوشاشية، مرجع سابق، ص 150.
- قويدر معيزي، محمد لمين مراكشي (2012)، السياحة في الجزائر واقع وافاق مع الإشارة الى حالة ولاية البلدية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 159-178، ص 178.

3. قلة وغلاء المرافق السياحية في الجزائر وتدهور مستوى الخدمات

تعتبر الحظيرة الفندقية في الجزائر الأقل في المنطقة من حيث عدد الأسرة المتوفرة وجودة الخدمات المقدمة، فمع نهاية التسعينات ومع رجوع المؤسسات الأجنبية عرفت هذه المنشآت معدل حجز كبير مع ازدهار سياحة الأعمال بسبب رواج العمل في قطاعات أخرى مثل المحروقات، الاتصالات... إلخ، والتحسين مستمر أكثر مع وضع مخطط الجودة، هذا بالإضافة إلى:

أ. عدم الاستغلال الأمثل لعناصر الجذب السياحي في الوقت الذي تتفوق علينا دول أخرى في هذا المجال رغم عدم امتلاكها ما نملكه من إمكانيات جذب؛

ب. النقص في هياكل الإيواء من جهة والعراقيل التي يواجهها المستثمرون من جهة أخرى؛

ت. قلة الاهتمام باليد العاملة المتخصصة، مما أدى بها للبحث عن العمل في مجالات أخرى غير القطاع السياحي؛

ث. الثقافة السياحية الغائبة وقلة الوعي بعائدات القطاع السياحي؛

ج. الوضع الأمني الغير المستقر في فترات سابقة أدى إلى تراجع صورة الجزائر السياحية.

4. غياب بنية تحتية أساسية

كون قطاع السياحة يعتبر قطاعا أفقيا يحتاج إلى تداخل مختلف القطاعات، خاصة قطاع الأشغال العمومية المسؤول عن تحسين البنية التحتية، ولهذا يجب منح الأولوية لتوفير وتأهيل الهياكل قبل الحديث عن الخدمات الأساسية من تكوين وإعلام واتصال وغيرها.

الفرع الثاني: الهيئات المسؤولة عن جودة المنتج السياحي في الجزائر

إن السياحة تتعدى حدود الإقليم فهي مجال كبير لا يمكن أن تتبناه جهة واحدة أو جهاز إداري واحد داخل الدولة، بل يتطلب تضافر جهود أجهزة عديدة ومختلفة تعمل وفق نسق محدد ومتناغم بهدف رفع أداء الصناعة السياحية داخل البلد، وهذه الأجهزة هي كالتالي¹:

1. الديوان الوطني للسياحة (ONAT): يعد بمثابة أول مؤسسة سياحية أنشأت في الجزائر، وذلك سنة 1962 بموجب الأمر رقم 62/27 المؤرخ في 25 أوت 1962، وغرضه تنمية القطاع السياحي الجزائري، وهو يقوم بالمهام الآتية:

أ. وصي ومراقب لكل الهيئات التي تقوم بالنشاط السياحي؛

ب. التشاور مع السلطات العمومية حول القضايا السياحية والدعاية الإشهارية؛

ت. الحرص على تطبيق القوانين والنصوص السياحية؛

ث. العمل على ترقية المنتج السياحي الجزائري؛

وبعد إنشاء وزارة السياحة، أصبح يعمل تحت وصايتها وحددت مهامه فيما يلي:

- الدعاية والإشهار؛

- إنجاز الاستثمارات السياحية، وأنشأ مكتب داخل الديوان مهمته إنجاز الدراسات التقنية؛

2. النادي السياحي الجزائري (TCA): تأسس في أكتوبر 1963، وفي سنة 1980 أصبح متعامل اقتصادي

فعلي من خلال النشاطات التي يقدمها في ميدان الترفيه والتخييم وخدمات السفر والعمرة والحج، وقد أولت

له المهام الآتية:

¹ أنظر:

- أحمد قايد نور الدين، سهام شاوش أخوان (2016)، إدارة الجودة في القطاع السياحي في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 1، 1-150-169، ص 160.

- مونية بجاوي، مرجع سابق، ص 95-98.

- عتيقة حرابرية (2016)، الأبعاد الاجتماعية لظاهرة السياحة ومقومات الصناعة السياحية في الجزائر، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، عدد خاص بأعمال المؤتمر الدولي للسياحة في الجزائر، 63-76، ص 72.

أ. تنظيم الرحلات الدينية، الحج والعمرة؛

ب. تنظيم الرحلات السياحية مع المنظمات الوطنية والدولية؛

كما اتخذ طابعا جديدا مؤخرا من خلال النشاطات التجارية من طرف شركتيه الفرعيتين، سياحة وأسفار الجزائر (TVA) والتي أنشأت في جانفي 1995، ومؤسسة الخدمات الدولية للسياحة (ITS)، التي أنشأت في نفس السنة ومهمتهم هي:

- تنظيم وإقامة رحلات في المنشآت السياحية الوطنية؛

- تنظم رحلات ثقافية إلى خارج البلاد؛

- إقامة رحلات إلى البقاع المقدسة؛

- إصدار تذاكر السفر بحرا وجوا؛

- إصدار رخص السياقة الدولية.

3. وكالات السياحة والأسفار والهيكل الأخرى: يقدر عددها بـ 348 وكالة سياحية موزعة عبر التراب الوطني، بلغ عدد المستخدمين على مستوى هذه الوكالات ما يقارب 618 مستخدم في سنة 1999، وعدد الذين استخدموا هذه الوكالات في تنقلهم حوالي 40789 سائح أغلبهم جزائريين، وتم تقدير رقم أعمال الوكالات الوطنية للسياحة والأسفار بحوالي 47.96 مليون دج في سنة 1999.

4. الديوان الوطني للسياحة (ONT): تم إنشاء الديوان الوطني للسياحة وكيفيات تنظيمه بموجب المرسوم رقم 214 / 88 المؤرخ في 20 ربيع الأول 1409 الموافق لـ 31 أكتوبر 1989، حيث نصت المادة الأولى منه على ما يلي: تنشأ مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تسمى الديوان الوطني للسياحة تتمتع بالشخصية المعنوية و تسمى في صلب النص "الديوان".

5. الوكالة الوطنية لتنمية السياحة (ANDT): أنشأت الوكالة الوطنية لتنمية السياحة تحت وصاية وزارة السياحة والصناعات التقليدية سابقا، ويمكن تصنيفها كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعد الأداة الأساسية المؤهلة للتسيير، التنمية، الاستغلال العقلاني وحماية

العقار السياحي، وكذلك تعد الوكالة إحدى الهيئات الرئيسة المسؤولة عن تجسيد السياسة الوطنية للتنمية السياحية، وهي مكلفة بـ:

أ. حماية وصيانة مناطق الاستغلال السياحي؛

ب. اقتناء الأراضي الضرورية وتخصيصها للمشاريع السياحية؛

ت. اجراء دراسة التهيئة للأراضي المخصصة للأنشطة السياحية الفندقية والمعدنية؛

ث. تساهم مع المؤسسات المعنية في ترقية الأماكن داخل مناطق التوسع السياحي وحول منابع المياه المعدنية؛

ج. تقوم بالتنسيق مع المؤسسات والهيئات المعنية بالتسيير العقلاني للأماكن والتجهيزات ذات المنفعة المشتركة وتقدم كل اقتراح يهدف إلى ضرورة تحسينها وتحديثها.

6. المؤسسة الوطنية للدراسات السياحية (ENET): أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/ 70 في 24

شوال 1418 الموافق لـ 21 فيفري 1998، في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، توضع الوكالة تحت وصاية وزارة السياحة وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ولها المهام الآتية:

أ. تنشيط وترقية وتأطير النشاطات السياحية في إطار السياسة الوطنية لتطوير السياحة والتهيئة العمرانية؛

ب. تسهر الوكالة على حماية مناطق التوسع السياحي والحفاظ عليها؛

ت. اقتناء الأراضي لإنشاء الهياكل السياحية وملحقاتها؛

ث. القيام بالدراسات والتهيئة المخصصة للنشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية؛

ج. تساهم في ترقية الأماكن داخل مناطق التوسع مع المؤسسات المعنية؛

ح. تقوم بكل أعمال ترقية مناطق التوسع السياحي وتطويرها؛

خ. تكلف الوكالة باقتناء الأراضي الضرورية للاستغلال السياحي لمرافق المياه المعدنية ذات القيمة العلاجية العالية وتقوم بدراسات التهيئة الضرورية.

المبحث الرابع: مؤشرات السياحة الجزائرية ومكانتها ضمن السياحة الدولية

تمتلك الجزائر العديد من المقومات الطبيعية والتاريخية والثقافية التي تؤهلها لأن تكون قطبا سياحيا عملاقا، انطلاقا من الموقع الجغرافي الذي يتوسط العالم وقربه من مختلف الوجهات الخارجية والمناخ المتنوع المعتدل على طول فترات السنة، إلى التنوع الحضاري والثقافي على اعتبار أن الجزائر محطة للعديد من الحضارات العريقة المتعاقبة، ورغم كل هذا التنوع ما زالت الجزائر تعاني من ضعف في القطاع السياحي.

المطلب الأول: تطور عدد السياح بالجزائر

رغم تعدد المقومات التي تتمتع بها الجزائر فهي تعاني العديد من المشاكل على المستوى السياحي، وخاصة في ما يخص السياحة الوافدة والتدفقات السياحية البشرية.

الفرع الأول: التدفقات السياحية الوافدة

يمكن أن نوضح أهم الأرقام التي تعبر عن التدفقات السياحية الوافدة من خلال الجدول الموالي:

الجدول (14): الوافدون إلى الجزائر

السنة	الأجانب	الجزائريين المقيمين بالخارج	المجموع
2010	654987	1415509	2070496
2011	901642	1493245	2394887
2012	981955	1652101	2634056
2013	964153	1768578	2732731
2014	940125	1361248	2301373
2015	1083121	626873	1709994
2016	1322 712	716 732	2039 444
2017	1708 375	742 410	2450 785
2018	2000000	638 360	2638360
2019	1933778	437278	2371056

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات وزارة السياحة والصناعات التقليدية على الرابط :

(2021/01/25) https://www.mtatf.gov.dz/?page_id=1101#e1-2b49b303

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه تطورا تدريجيا في عدد السياح، فقد قدر عدد السياح الأجانب بـ446906 سائح عام 1988 ولم يتجاوز 654987 في عام 2010، ليعرف نقلة جديدة في عام 2018، ويصل إلى 2 مليون سائح أجنبي، و1.9 مليون سنة 2019، والملاحظ على هذه الزيادات أنها تكون في الغالب في المواسم الصحراوية والصيفية.

كما عرفت نهاية سنة 2018 ديناميكية قوية، خاصة شهر ديسمبر، حيث استقبلت الجزائر 154 ألف سائحا أجنبيا، بمعدل تطور بلغ % 10.72 مقارنة بالفترة نفسها من العام السابق.

أما فيما يخص الجزائريين المقيمين في الخارج فهناك تراجع كبير في أعداد الوافدين انطلاقا من سنة 2014 أين بلغ عددهم 1361248، ليصل سنة 2018 إلى 638360 بسبب ظهور وجهات جديدة أكثر تنافسية في القطاع السياحي.

الفرع الثاني: التدفقات السياحية حسب بلد الوفود

يوضح الجدول الموالي قائمة البلدان التي تعتبر الجزائر وجهة سياحية رئيسية لسكانها، وهي:

الجدول (15): ترتيب السواح الأجانب حسب بلد وفودهم

معدل النمو	2019	2018	
4,94%	1323709	1261411	تونس
-25,62%	164907	221707	فرنسا
-1,01%	79505	80317	المغرب
-16,34%	39437	47142	الصين
-33,14%	35828	53589	اسبانيا
-13,27%	32593	37578	تركيا
-21,16%	24430	30987	إيطاليا
-25.98%	11807	15951	المانيا
-8.57%	9114	9969	بريطانيا

المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية على الرابط:

(2021/01/25) https://www.mtatf.gov.dz/?page_id=1101#el-2b49b303

الملاحظ من خلال الجدول أن أغلب التدفقات السياحية إلى الجزائر كانت من الوافدين التقليديين، حيث جاءت تونس في المقدمة بنسبة 62.4 % بحكم عدة عوامل منها القرب الجغرافي وتشابه اللغة والثقافة، تليها مباشرة فرنسا بما يقارب 11% على اعتبار أن فرنسا تحوي نسبة كبيرة من الجالية الجزائرية في الخارج، فيما كان مجموع باقي الدول مجتمعة لا يتجاوز 15.1%، انطلاقا من المغرب في المركز الثالث بنسبة 3.98%، ثم اسبانيا، الصين، وصولا إلى ألمانيا وبريطانيا بنسبة 0.79%، و 0.49 % على التوالي.

والملاحظ أيضا تنامي نسبة الوافدين حديثي النشأة على الجزائر من بلدان مثل الصين وتركيا، حيث احتلوا مراتب متقدمة من نسبة الوافدين، وتندرج معظم هذه الزيارات في خانة المهمات والأعمال حيث أن الجزائر تعتبر سوق واسع لمنتجات هذه البلدان.

الفرع الثالث: التدفقات السياحية الوافدة حسب الغرض من الزيارة

كما هو معروف فالجزائر لا تعد وجهة سياحية فقط للاستجمام والراحة، وإنما تعد محطة للوافدين من مختلف البلدان وبأهداف مختلفة، والجدول الموالي يوضح توزيع السواح حسب الغرض من زيارتهم للجزائر:

الجدول (16): توزيع السواح الوافدون إلى الجزائر حسب الغرض من الزيارة

2019	2018	2017	2016	2015	
1 775 675	1 837 692	1 470 243	942 281	723 098	الاستجمام و الراحة
-3,37%	24,99%	56,03%	30,31%		معدل النمو
153 727	174 738	233 233	378 296	358 785	أعمال
-12,02%	-25,08%	-38,35%	5,44%	-	معدل النمو
4 376	6 323	4 899	2 135	1 238	مهمة
-30,79%	29,07%	129,50%	72,43%	-	معدل النمو
1 933 778	2 018 753	1 708 375	1 322 712	1 083 121	مجموع الأجانب

المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية على الرابط:

https://www.mtatf.gov.dz/?page_id=1101#el-2b49b303 (2021/01/25)

من خلال الجدول أعلاه، وبناء على الأرقام المقدمة من وزارة السياحة والصناعات التقليدية، فإن السواح الوافدون إلى الجزائر بداية سنة 2019 كان من منطلق الاسترخاء والترفيه، الأعمال، والمهمات، حيث بلغ عدد الوافدين بسبب أدائهم لمهمات معينة 6323 وافد بنسبة 0.32%، في حين بلغ عدد الوافدين لإجراء

أعمال 174738 وافد بنسبة 8.73%، في حين كان السبب الرئيسي والغالب على توافد الأجانب إلى الجزائر هو لغرض الاسترخاء والترفيه، حيث بلغ عددهم 1820600 بنسبة تقارب 91%.

الفرع الرابع: المغادرون الدوليون حسب المقصد (السياحة العكسية)

يفضل السائح الجزائري وجهات خارجية معينة على حساب الأخرى لأسباب عديدة ومتنوعة، والجدول الموالي يوضح الوجهات المفضلة للسائح الجزائري:

الجدول (17): المغادرون الدوليون حسب المقصد جانفي 2019

البلد	عدد السواح	النسبة %	نسبة النمو %
تونس	2 946 100	52,52%	17,02
فرنسا	1 230 844	21,94%	- 3,83
العربية السعودية	344 073	6,13%	19,42
تركيا	294 990	5,26%	15,07
اسبانيا	284 988	5,08%	3,64
الامارات	82 377	1,47%	21,41
المغرب	77 986	1,39%	8,29
قطر	60 237	1,07%	16,41
مصر	39 388	0,70%	1,70
كندا	38 968	0,69%	20,88
بريطانيا	34 102	0,61%	14,06
ألمانيا	29 216	0,52%	3,86
بلجيكا	22 500	0,40%	- 3,18
ايطاليا	20 076	0,36%	- 53,57
المجموع لفرعي	5 505 844		
المجموع العام	5 609 947	100%	10,90

المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية على الرابط:

https://www.mtatf.gov.dz/?page_id=1101#el-2b49b303 (2021/10/17)

بلغ عدد الجزائريين المغادرين للخارج 5784034 في سنة 2019، أي ما يعادل تطور 5 أضعاف منذ

سنة 2010، حيث يفضل السائح الجزائري وجهات معينة نرتبها حسب الأهمية كالآتي:

1. تونس: تعتبر أهم وجهة للسائح الجزائري خاصة خلال مواسم الاصطياف، حيث بلغ عدد المغادرين إلى تونس 2 946 100 أي ما نسبته 52.52 %، وهذا راجع للعديد من الأسباب منها القرب الجغرافي بين البلدين، غياب التأشيرة، نوعية الخدمات السياحية العالية الجودة المقدمة في المؤسسات التونسية والمرفوقة في الغالب بأسعار تنافسية، تدرى الخدمات في المؤسسات الجزائرية وغلاء الأسعار.
2. فرنسا: في المرتبة الثانية، حيث بلغ عدد المغادرين إليها 1 230 844 بنسبة 21,94 %، بحكم القرب الجغرافي وبحكم الأعداد الكبيرة للجالية الجزائرية المقيمة في فرنسا.
3. العربية السعودية: يمكن أن نسميها سياحة دينية بحتة بغرض الحج أو العمرة، حيث بلغ عدد المغادرين إليها 344 073 بنسبة 6,13 %.
4. تأتي في المرتبة الرابعة تركيا بـ 294 990 مغادر بنسبة 5,26 %، وهي مزيج بين سياحة الأعمال وسياحة استجمامية.
5. تليها بلدان مثل إسبانيا، الإمارات، المغرب، قطر، مصر، كندا، بريطانيا، ألمانيا، بلجيكا، إيطاليا، بنسب تتراوح بين 5,08 % و 0,36 %.

المطلب الثاني: مساهمة السياحة الجزائرية في الناتج المحلي وميزان المدفوعات

تعتبر السياحة من بين النشاطات التي تساهم بشكل كبير في الناتج المحلي وتحسين ميزان المدفوعات، خاصة في الدول التي تحسن استغلال مقوماتها وتعمل على تحسين القدرات السياحية، والجزائر من خلال عديد البرامج التنموية تحاول تحقيق الفعالية في هذا القطاع للوصول إلى الأهداف المرجوة منه.

الفرع الأول: مساهمة السياحة الجزائرية في الناتج المحلي الإجمالي

يمكن توضيح مساهمة السياحة في الناتج المحلي الإجمالي من خلال الجدول الموالي:

الجدول (18): مساهمة السياحة الجزائرية في الناتج المحلي الاجمالي

السنة	المساهمة (مليار دولار)	نسبة المساهمة %
2010	11.11	/
2011	12.86	/
2012	14.19	/
2013	15.10	/
2014	14.50	/
2015	11.79	1.3
2016	10.89	1.4
2017	11.17	1.6
2018	11.35	1.7
2019	11.95	1.8

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية على الرابط:

(2021/01/04) https://www.mtatf.gov.dz/?page_id=1101#el-f15c06ad

هناك تطور ملحوظ في مساهمة السياحة في الناتج المحلي الإجمالي بداية من سنة 2010 أين قدرت المساهمة بـ 11.11 مليار دولار، إلى غاية سنة 2013 حيث قدرت المساهمة بـ 15.10 مليار دولار، لتشهد بعدها انخفاضا تدريجيا خلال السنوات الست الأخيرة، أين سجلت أدنى قيمة لمساهمة السياحة في سنة 2016 بنسبة 1.4% وهو ما يعادل 10.89 مليار دولار، لتستقر عند معدل 11.49 مليار دولار خلال سنوات 2017، 2018، 2019.

الفرع الثاني: تطور ميزان المدفوعات السياحي

يوضح الجدول الموالي تطور ميزان المدفوعات الخاص ببند السفر في الجزائر في الفترة (2015 - 2019):

الجدول (19): تطور ميزان المدفوعات (بند السفر)

السنة	2015	2016	2017	2018	2019
إيرادات (مليون دولار)	304	209	141	169	165
نفقات (مليون دولار)	677	475	580	494	500
النتيجة	373-	266 -	565.5 -	325 -	335 -

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية على الرابط:

https://www.mtatf.gov.dz/?page_id=1101#el-f15c06ad (2021/02/04)

ويمكن توضيح معطيات الجدول (19) من خلال الشكل الموالي:

الشكل (17): تطور ميزان المدفوعات



المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية على الرابط:

https://www.mtatf.gov.dz/?page_id=1101#el-f15c06ad (2021/02/04)

الملاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن هناك تناقص مستمر وتدرجي في الإيرادات السياحية خلال الفترة (2015-2017)، حيث انتقلت من 304 مليون دولار سنة 2015 إلى 141 مليون دولار سنة 2017، يرافق هذا الانخفاض ارتفاع ملموس في قيمة النفقات، وهو ما يفسر قيمة الميزان السلبية خلال هذه السنوات، وهذا يفسر بارتفاع نسبة المغادرين من الجزائر بالمقارنة مع الوافدين إليها، أيضا فإن أغلب الوافدين إلى الجزائر وخاصة من الجالية في الخارج يتعاملون خارج قنوات الصرف الرسمية مع السوق الموازية أو السوق

السوداء، ولا يلجؤون إلى المؤسسات السياحية الخاصة بالنقل أو الايواء والإطعام، حيث أن أغلبهم يلجؤون إلى العائلة والأقارب.

وهو نفس الأمر خلال سنتي 2018 و2019 أين بقي الميزان سلبي مع ارتفاع ملحوظ في النفقات.

المطلب الثالث: قدرات الإيواء السياحي

من المؤشرات التي يمكن الحكم من خلالها على قوة قطاع السياحة في أي بلد، هو مؤشر الإيواء السياحي أو عدد هياكل الاستقبال، والتي تعتبر من الأسباب الرئيسية لاختيار الوجهة السياحية، والجزائر تعاني في هذا الجانب من نقص كبير تسبب في تشويه صورة الوجهة الجزائرية.

الفرع الأول: قدرات الإيواء حسب الطابع السياحي

يمكن توضيح قدرات الإيواء السياحي حسب طابع السياحة في الجزائر خلال الفترة (2015-2019) من خلال الجدول الموالي:

الجدول (20): قدرات الإيواء السياحي حسب الطابع السياحي

السنة	2015	2016	2017	2018	2019
حضري	62 479	66 155	69 861	74 712	80470
ساحلي	30 380	30 500	31 326	32 581	32926
صحراوي	3 636	4 780	4 928	5 477	5895
حموي	3 866	4 102	4 266	4 502	4502
مناخي	1 883	1 883	1 883	1 883	1 883
المجموع	102 244	107 420	112 264	119 155	125 676

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية على الرابط: https://www.mtatf.gov.dz/?page_id=1101

الملاحظ أن هناك تطور في قدرات الإيواء السياحي، حيث سجلت سنة 2015 ما يقارب 102244 مؤسسة للإيواء السياحي، لتصل إلى 125676 مؤسسة خلال سنة 2019، وعلى العموم نجد أن هذه المؤسسات تتركز في المناطق الحضرية وخاصة السياحية منها بما يقارب نسبة 26% خلال سنة 2019، في حين

أن مؤسسات الإيواء السياحي التابعة للقطاع الصحراوي والحموي قليلة مقارنة بالعدد الإجمالي، وهو ما يمكن أن يؤثر على الخدمات السياحية في الجزائر.

الفرع الثاني: قدرات الإيواء حسب الطابع القانوني

يمكن توضيح قدرات الإيواء السياحي حسب الطابع القانوني في الجزائر خلال الفترة (2015-2019) من خلال الجدول الموالي:

الجدول (21): قدرات الإيواء حسب الطابع القانوني

السنة	2015	2016	2017	2018	2019
عمومي	18 613	18 613	18 613	18 657	18657
خاص	77 383	82 301	87 145	93 992	99230
مختلطة	6 248	6 506	6 506	6 506	7789
المجموع	102 244	107 420	112 264	119 155	125676

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية على الرابط: https://www.mtatf.gov.dz/?page_id=1101

تشكل المؤسسات الخاصة النسبة الأعظم من مجموع مؤسسات الإيواء السياحي في الجزائر بما يقارب 79% من العدد الإجمالي، وهذا في إطار تشجيع سياسة الخوصصة في القطاع السياحي وتشجيع المستثمرين الخواص على دخول هذا المجال، في حين أن المؤسسات العمومية والمختلطة تبقى متواضعة العدد رغم أنها تؤثر تأثيرا كبيرا على صورة الوجهة السياحية الجزائرية بسبب رداءة الخدمات التي تقدمها.

المطلب الرابع: مساهمة السياحة الجزائرية في التشغيل

إن صناعة السياحة تعد من بين القطاعات الاقتصادية التي تعتمد اعتمادا كبيرا على العنصر البشري في تحقيق القيمة المضافة وتحريك النشاط السياحي، على عكس القطاعات الأخرى التي يمكن ادماج الآلات والوسائل التكنولوجية فيها، وقد حاولت الجزائر تحسين العامل البشري في مؤسساتها من خلال عديد البرامج الإصلاحية واستحداث مؤسسات للتكوين السياحي.

الفرع الأول: مؤسسات التكوين السياحي في الجزائر

باعتبار القطاع السياحي قطاع حساس يستوجب على مقدم الخدمة أن تكون له دراية ومعرفة بالخدمة التي يقدمها فإنه تم انشاء مؤسسات للتكوين في القطاع السياحي منها:

1. معهد التقنيات الفندقية والسياحية

يوضع المعهد تحت وصاية وزير السياحة ويحدد مقره بتيزي وزو، يقوم بتكوين إطارات التطبيق والتسيير اللازمة لتلبية الحاجات الاستثنائية لمختلف اختصاصات المهنة الفندقية والسياحية، ويجوز له أن يقوم أيضا بتحديد، تعليم وترقية الموظفين القائمين بعملهم¹.

2. معهد التقنيات الفندقية

يوضع المعهد تحت وصاية وزير السياحة ويحدد مقره ببوسعادة، تتلخص مهمته في تكوين التقنيين اللازمين لتلبية الحاجات الاستثنائية لمختلف اختصاصات المهنة الفندقية ويجوز له أن يقوم أيضا بتحديد، تعليم وترقية الموظفين القائمين بعملهم².

3. مركز الفندقية والسياحة

هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ومقره ببوسعادة، ويوفر 300 مقعد، والشهادة التي يمنحها المعهد هي تقني سامي في الاستقبال، المطاعم أو الطبخ، ويتولى المهام التالية³:

أ. تكوين تقنيين في مختلف مهن السياحة والفندقية والحمامات المعدنية؛

ب. تكوين جميع الأسلاك الأخرى التابعة للمهن الضرورية لنشاط السياحة والفندقية والحمامات المعدنية؛

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 70-134 المؤرخ في 08 أكتوبر 1970، المتضمن إنشاء معهد التقنيات الفندقية والسياحية، ص 1303.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 70-135 المؤرخ في 08 أكتوبر 1970، المتضمن إنشاء معهد التقنيات الفندقية، ص 1303.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، مرسوم تنفيذي رقم 94-257 المؤرخ في 17 أوت 1994، المتضمن إنشاء مركز الفندقية والسياحة، ص 15-16.

ت. تحسين مستوى المستخدمين التقنيين المتخرجين من قطاع السياحة والفندقة والحمامات المعدنية وتحديد معلوماتهم؛

ث. تعميم التقنيات الجديدة المرتبطة بالسياحة، الفندقة والحمامات المعدنية عن طريق جميع وسائل الدعم الملائمة.

4. المعهد الوطني للتقنيات الفندقية والسياحية

هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، مقره في ولاية تيزي وزو وله ملحقة مقرها في ولاية تلمسان يوفر 300 مقعد، ويمنح شهادة تقني سامي في الاستقبال، المطاعم أو الطبخ، الحلويات، الإدارة الفندقية والسياحية، وهو يقوم بمجموعة من المهام نوضحها كما يلي¹:

أ. تكوين التقنيين السامين في مختلف مهن السياحة والفندقة والحمامات المعدنية؛

ب. تحسين مستوى المستخدمين التقنيين المتخرجين من قطاع السياحة والفندقة والحمامات المعدنية وتكوينهم المستمر؛

ت. تعميم التقنيات الجديدة المرتبطة بالسياحة، الفندقة والحمامات المعدنية عن طريق جميع وسائل الدعم الملائمة.

5. المدرسة الوطنية العليا للسياحة

تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تم إنشاء هذه المدرسة بعد القيام بحل المركز الوطني للتكوين في السياحة، مقرها بالجزائر العاصمة من بين مهامها نجد²:

أ. تقديم تكوين عالي متخصص في الدراسة الجامعية والدراسات العليا في مختلف مواد السياحة والفندقة والحمامات المعدنية؛

ب. تحسين مستوى المستخدمين التقنيين في السياحة والفندقة والحمامات المعدنية، وتقوم بتكوينهم المستمر وتحديد معلوماتهم؛

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، مرسوم تنفيذي رقم 94-256 المؤرخ في 17 أوت 1994، المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتقنيات الفندقية والسياحية، ص 22 - 23 .

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، مرسوم تنفيذي رقم 94-255 المؤرخ في 17 أوت 1994، المتضمن إنشاء المدرسة العليا للسياحة، ص 15 - 16 .

ت. تقوم بجميع الدراسات الاستكشافية من أجل الاستجابة للطلب الذي يعبر عنه المتعاملون، مع التوفيق بين المهمة التربوية في اختيار مواضيع الرسائل أو الأشغال، وبين الحاجات في ميادين السياحة والفندقة والحمامات المعدنية؛

ث. تشارك في مختلف الدراسات التي تنجز بالاتصال مع مختلف المؤسسات الوطنية أو الدولية التي لها علاقة بتطوير السياحة والفندقة والحمامات المعدنية؛

ج. تكوين رصيد وثائقي يرتبط بميدان نشاطها؛

ح. تصدر مجلة متخصصة في السياحة والفندقة والحمامات المعدنية.

الفرع الثاني: مساهمة السياحة في التشغيل

يتميز القطاع السياحي بأنه من الصناعات التي تحتاج يد عاملة كثيفة ذات مهارات عالية في التفاعل، والتي تتوزع على مختلف الهياكل السياحية، كما أنها صناعة مرتبطة بباقي مجالات الاقتصاد الأخرى كالمواصلات، وخدمات الاتصال، الإيواء والمطاعم، وهذا ما يجعلها قادرة على امتصاص البطالة وخلق مناصب شغل، والجدول الموالي يوضح مساهمة السياحة في التشغيل بالجزائر في الفترة (2010-2018):

الجدول (22): مساهمة قطاع السياحة في معدل التشغيل

السنة	عدد العمال	معدل النمو %
2010	213000	/
2011	220000	3,29
2012	224028	1,83
2013	256775	14,62
2014	261 289	1,76
2015	265 803	1.73
2016	270 317	1.70
2017	300 000	10.98
2018	308 027	2.67
2019	320000	3.88

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية على الرابط:

(2021/08/28) https://www.mtatf.gov.dz/?page_id=1101#el-f15c06ad

الملاحظ أن هناك تطور لا بأس به في التشغيل على مستوى القطاع السياحي في الجزائر، فانطلاقاً من سنة 2010 هناك تزايد ملحوظ في الأعداد من 213000 عامل إلى 256775 عامل سنة 2013، أين شهدت النسبة الأكبر من مساهمة السياحة في التشغيل بمعدل نمو قدر بـ 14,62%، لتستقر بعدها خلال الفترة من 2014 إلى 2016، بمتوسط تشغيل 265803 عامل، ثم ترتفع بعدها سنة 2017 إلى 300000 عامل بمعدل نمو يقارب 11%، و308027 عامل سنة 2018.

ورغم هذا التطور في مستوى التشغيل إلا أن هذه الأرقام بعيدة كل البعد عن ما تأمله السلطات من هذا القطاع، خاصة مع حجم الإمكانيات المجهزة لتنمية القطاع السياحي في الجزائر باعتباره البديل المحتمل للاقتصاد الريعي.

خلاصة الفصل الثالث

تتوفر الجزائر على إمكانيات ومؤهلات سياحية كبيرة، طبيعة، تاريخية، ثقافية ودينية، إلا أن ترتيبها العالمي لا يزال أدنى بكثير من إمكانياتها وطاقاتها المتاحة، بسبب السياسات العديدة والمتكررة المتبعة من طرف الحكومة التي لم تصل بهذا القطاع إلى المراتب المتوقعة، حيث كان دائما في مصاف الأنشطة المهمشة، بالرغم من المحاولات العديدة لتكوين بنية تحتية قوية لقطاع السياحة، ويمكن من خلال هذا الفصل استنتاج ما يلي:

- تعتبر الجزائر من البلدان الغنية من الناحية السياحية، فهي تحوي مقومات عديدة منها الطبيعية والتاريخية والثقافية والدينية؛
- إن الضعف والتأخر الذي يعاني منه القطاع يفسر بقلة الاهتمام به منذ الاستقلال، ففي مختلف خطط التنمية الوطنية، كانت الأولوية دائما للقطاع الصناعي على حساب السياحة بالإضافة إلى تشجيع السياحة الداخلية على حساب السياحة الدولية؛
- ما زال قطاع السياحة في الجزائر يواجه معوقات كبيرة تحد من نموه، منها قلة الاستثمار في البنية التحتية وبخاصة الطرقات والخدمات الأساسية ونقص اليد العاملة المتخصصة؛
- الافتقار إلى سياسة موجهة لتنمية قطاع السياحة وترويج وتسويق المنتجات، وغياب الأمن والاستقرار السياسي يمثل أحد العوائق الرئيسية أمام تنمية القطاع وتطويره؛
- يعاني قطاع السياحة في الجزائر تأخرا راجعا بدرجة كبيرة إلى نمط التسيير منذ الاستقلال، فأغلب مؤسسات القطاع السياحي العمومية حققت عجزا ماليا، كما أن معظم هياكله المادية تستلزم إصلاحا كبيرا؛
- نقص الوافدين الأجانب إلى الجزائر مع خروج عدد كبير من الجزائريين إلى وجهات سياحية خارجية، حيث تعتبر تونس الوجهة السياحية الأولى للجزائريين بحكم التقارب الثقافي والجغرافي وتوفر الخدمات المميزة بأسعار تنافسية.

الفصل الرابع:

دراسة استقصائية لبعض المؤسسات
السياحية بولاية سطيف

الفصل الرابع: دراسة استقصائية لبعض المؤسسات السياحية بولاية سطيف

تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب النظري والذي تم الإشارة فيه إلى مفهوم التسويق الداخلي وبعض المفاهيم الخاصة بجودة الخدمة والسياحة ومؤشرات قياسها في الجزائر، سيتم من خلال هذا الفصل معرفة مدى تطبيق المؤسسات السياحية في ولاية سطيف لمفهوم التسويق الداخلي وجودة الخدمة، بالإضافة إلى دراسة أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية، وهذا بعد زيارة مجموعة من المؤسسات السياحية المتوزعة على المجال الجغرافي لولاية سطيف، ومحاولة إسقاط مختلف الجوانب النظرية على هذه المؤسسات لاختبار الفرضيات التي انطلق منها البحث.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مجال الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة إجابات المستجوبين

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتقديم المقترحات.

المبحث الأول: مجال الدراسة الميدانية

لقد تم اختيار بعض المؤسسات السياحية بالولاية لتمثل مجالا لإجراء الدراسة الميدانية وإسقاط مختلف الجوانب النظرية للموضوع على واقعها العملي، وتطبيق النموذج المعتمد في دراسة الظاهرة واختبار الفرضيات التي تأسس عليها البحث.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

حيث سيتم عرض مختلف الإجراءات والمراحل الخاصة بتوزيع الاستبيان، من التصميم وحتى استرجاع الاستثمارات مع التطرق إلى نموذج الدراسة وشرح مختلف المتغيرات المدروسة.

الفرع الأول: إجراءات الدراسة

تمت هذه الدراسة وفقا لمجموعة من الإجراءات كانت كالتالي:

1. شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات السياحية¹ المتوزعة في مناطق جغرافية مختلفة بولاية سطيف (مدينة العلمة، مدينة سطيف، ومدينة عين ولمان، مدينة عين أزال)، وقد بلغ عدد المؤسسات التي تمت زيارتها 70 مؤسسة، وزعت عليها 70 استثمارا، استرجعت منها 57 استثمارا أي بنسبة استجابة 81 %، نظرا للظروف التي يشهدها العالم والجزائر المتعلقة بجائحة كورونا والتي أدت إلى غلق أغلب المؤسسات السياحية في الولاية.
2. توزعت المؤسسات محل الدراسة في المناطق التالية: مدينة سطيف، مدينة العلمة، مدينة عين ولمان ومدينة عين أزال، كما شملت الدراسة بعض المؤسسات في مدن متفرقة أخرى من الولاية.
3. تمت زيارة المؤسسات ومقابلة مسيريها وشرح الهدف من الاستثمار، توضيح مضمونها، واسترجاع الاستثمارات التي تم الإجابة عنها في حينها، وبعض الاستثمارات تم استرجاعها بعد فترة أسبوع أو أكثر تصل للشهر من تسليمها لمسيري المؤسسات محل الدراسة، وبعضها لم يسترجع أو لم تتم الإجابة عنه بشكل يمكن استغلاله.

¹ أنظر (الملحق رقم 1) قائمة المؤسسات محل الدراسة.

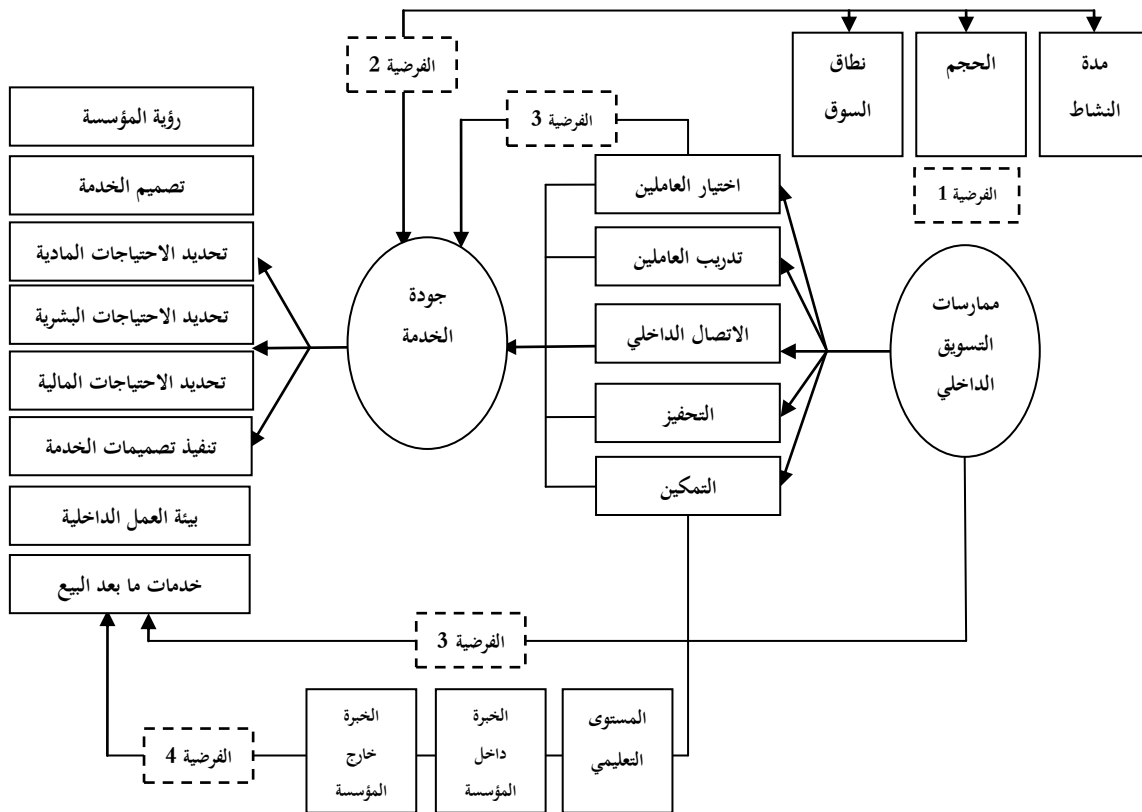
4. استغرقت عملية البحث عن المؤسسات وتحديد موعد لمقابلة مسيريهما، ومن ثم توزيع الاستمارات وجمعها حوالي شهرين من الزمن، حيث امتدت العملية من 2020/09/12 إلى غاية 2020/11/08.

5. قدرت نسبة استجابة مسيري المؤسسات محل الدراسة بـ (70/57) = 100 = 81 %، وهي نسبة استجابة مقبولة ويمكن الاعتماد عليها لجمع البيانات المطلوبة للدراسة.

الفرع الثاني: شرح نموذج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة وبعد الاطلاع على دراسات سابقة تم وضع نموذج للدراسة والمبين في الشكل، والذي ارتكز على اعتبار التسويق الداخلي متغير مستقل يساهم في تطوير جودة الخدمة باعتبارها متغيرا تابعا، وذلك من خلال تأثيره على مجالات جودة الخدمة كل على حدة.

الشكل (18): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

على ضوء هذا النموذج يمكن تحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة كما يلي:

1. المتغير المستقل الذي يؤثر على مستوى تبني التسويق الداخلي كمتغير تابع:

أ. العوامل المؤسسية: وتتضمن مجموعة من الخصائص المميزة للمؤسسات من حيث: الحجم (عدد العمال)، نطاق السوق، مدة النشاط.

2. المتغير المستقل الذي يؤثر على مستوى تبني الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية:

أ. العوامل المؤسسية: وتتضمن مجموعة من الخصائص المميزة للمؤسسات من حيث: الحجم (عدد العمال)، نطاق السوق، مدة النشاط.

3. المتغيرات المستقلة التي تؤثر على أبعاد جودة الخدمة السياحية: اختيار العاملين، الاتصال الداخلي، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، تمكين العاملين.

4. المتغيرات التي تفسر التباين في مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية:

أ. العوامل الشخصية: وتتضمن المستوى التعليمي، الخبرة، الخبرة خارج المؤسسة (العمل خارج المؤسسة).

المطلب الثاني: أداة الدراسة

لقد تم تصميم استمارة بحث تتضمن مجموعة من الأسئلة تعكس أبعاد الدراسة المستوحاة من الإطار النظري للموضوع، إلى جانب الدراسات السابقة المطع عليها، وأخذا في الاعتبار النموذج المقترح فقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لشرح البيانات المفرغة من الاستمارة واختبار الفرضيات، وسيتم ضمن هذا المطلب شرح مضمون الاستمارة.

الفرع الأول: الجزء الأول من الاستبيان

يشمل المتغيرات التالية:

1. بيانات المستجوبين: وتتضمن مجموعة من العناصر نعرضها كالآتي:

أ. بيانات ديمغرافية (متعلقة بعمال المؤسسات محل الدراسة): والمحددة بـ السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة وخارجها.

- الجنس: فيكون إما: ذكر أو أنثى.
 - السن: قسم إلى أربع فئات كالتالي: الفئة الأولى: أقل من 30 سنة، الفئة الثانية: من 30 سنة إلى 40 سنة، الفئة الثالثة: من 41 سنة إلى 50 سنة، والفئة الرابعة: أكبر من 50 سنة.
 - المستوى التعليمي: ممثل في ثلاثة مستويات: المتوسط، الثانوي، الجامعي.
- ب. بيانات وظيفية: والمحددة بـ: سنوات العمل بالمؤسسة وخارجها.

- سنوات العمل بالمؤسسة: تمثل الخبرة بالمؤسسة، وتم تحديد أربعة فئات أساسية وهي: الفئة الأولى أقل من 5 سنوات، الفئة الثانية من 5 إلى 10 سنوات، الفئة الثالثة من 11 إلى 20 سنة، الفئة الرابعة أكثر من 20 سنة.
- سنوات العمل خارج المؤسسة: ويكون إما لـ: مؤسسات خاصة أو عامة.

2. بيانات المؤسسات: وتضمنت مدة النشاط، نطاق السوق، الحجم.

أ. مدة النشاط: يعبر عنها بالفئات التالية: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة.

ب. نطاق السوق: وحدد بثلاث فئات محلي، وطني، دولي.

ت. الحجم: وقسم من حيث عدد العاملين إلى ثلاث فئات من 1 إلى 9 عمال، من 10 إلى 49 عامل، من 50 إلى 250 عامل.

الفرع الثاني: الجزء الثاني من الاستبيان

ويتضمن ثلاث محاور تم تقسيمها من خلال (87 عبارة) تتوزع على النحو التالي:

1. المحور الأول: تقييم اتجاهات العاملين بخصوص تبني ممارسات التسويق الداخلي: يحتوى على (20) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد لممارسات التسويق الداخلي كالتالي:

أ. البعد الأول: اختيار العاملين احتوى على (04) عبارات؛

ب. البعد الثاني: الاتصال الداخلي احتوى على (04) عبارات؛

ت. البعد الثالث: تدريب العاملين احتوى على (04) عبارات؛

ث. البعد الرابع: تحفيز العاملين احتوى على (04) عبارات؛

ج. البعد الخامس: تمكين العاملين احتوى على (04) عبارات.

2. المحور الثاني: تقييم اتجاهات العاملين بخصوص تبني جودة الخدمة: يحتوى على (29) عبارة قسم إلى ثمانية أبعاد لجودة الخدمة السياحية كالتالي:

أ. البعد الأول: رؤية المؤسسة احتوى على (04) عبارات؛

ب. البعد الثاني: تصميم الجودة احتوى على (04) عبارات؛

ت. البعد الثالث: تحديد الاحتياجات المادية احتوى على (04) عبارات؛

ث. البعد الرابع: تحديد الاحتياجات البشرية احتوى على (04) عبارات؛

ج. البعد الخامس: تحديد الاحتياجات المالية احتوى على (04) عبارات؛

ح. البعد السادس: تنفيذ تصميمات الخدمة احتوى على (03) عبارات؛

خ. البعد السابع: بيئة العمل الداخلية احتوى على (03) عبارات؛

د. البعد الثامن: خدمات ما بعد البيع احتوى على (03) عبارات.

3. المحور الثالث: أهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية: يحتوى على (29) عبارة قسم إلى ثمانية أبعاد كالتالي:

أ. البعد الأول: أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة احتوى على (05) عبارات؛

ب. البعد الثاني: أهمية ممارسات التسويق الداخلي في ضبط أنشطة تصميم الخدمة احتوى على (05) عبارات؛

ت. البعد الثالث: أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تحديد الاحتياجات المادية احتوى على (05) عبارات؛

- ث. البعد الرابع: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تحديد الاحتياجات البشرية احتوى (05) عبارات؛
- ج. البعد الخامس: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تحديد الاحتياجات المالية احتوى (05) عبارات؛
- ح. البعد السادس: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تنفيذ التصميمات احتوى على (05) عبارات؛
- خ. البعد السابع: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق بيئة العمل المناسبة احتوى على (05) عبارات؛
- د. البعد الثامن: مساهمة التصميمات في تحقيق جودة خدمات ما بعد البيع احتوى على (03) عبارات؛ وترقيم العبارات مبين في الجدول الموالي:

الجدول (23): توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها

محاور	ممارسات التسويق الداخلي	مجالات جودة الخدمة	أهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية
الأبعاد	اختيار العاملين	خدمات ما بعد البيع	في تحقيق جودة خدمات ما بعد
4_1	الاتصال الداخلي	بيئة العمل الداخلية	في تحقيق بيئة العمل المناسبة
8_5	تدريب العاملين	تنفيذ تصميم الخدمة	في تنفيذ التصميمات
12_09	تدريب العاملين	تحديد الاحتياجات المالية	في تحديد الاحتياجات المالية
16_13	تدريب العاملين	تحديد الاحتياجات البشرية	في تحديد الاحتياجات البشرية
20_17	تمكين العاملين	تحديد الاحتياجات المادية	في تحديد الاحتياجات المادية
24_21	رؤية المؤسسة	تصميم الجودة	في ضبط أنشطة تصميم الخدمة
28_25	رؤية المؤسسة	تحسين الجودة	في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
32_29	تحسين الجودة	تحسين الجودة	في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
36_33	تحسين الجودة	تحسين الجودة	في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
40_37	تحسين الجودة	تحسين الجودة	في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
43_41	تحسين الجودة	تحسين الجودة	في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
46_44	تحسين الجودة	تحسين الجودة	في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
49_47	تحسين الجودة	تحسين الجودة	في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
54_50	تحسين الجودة	تحسين الجودة	في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
59_55	تحسين الجودة	تحسين الجودة	في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
64_60	تحسين الجودة	تحسين الجودة	في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
69_65	تحسين الجودة	تحسين الجودة	في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
74_70	تحسين الجودة	تحسين الجودة	في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
79_75	تحسين الجودة	تحسين الجودة	في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
84_80	تحسين الجودة	تحسين الجودة	في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
87_85	تحسين الجودة	تحسين الجودة	في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على استبيان الدراسة

كما اشتمل الاستبيان على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها والتأكيد على أن إجاباتهم ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبيان

إن الصدق يعني أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه، أو أن يعكس الاستبيان المحتوى المراد قياسه وفقاً لأوزانه النسبية، ويعني بصفة عامة أن السؤال أو العبارة الموجودة في الاستبيان تقيس ما يفترض بالبحث قياسه بالفعل، وللوصول إلى صلاحية تامة لأداة الدراسة وجب تحقيق مجموعة من الشروط.

الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستبيان

المقصود بالصدق الظاهري هو مدى إمكانية اعتماد الاستمارة كأداة للدراسة لقياس ما نريد قياسه، وقصد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرض استمارة أولية² على مجموعة من المحكمين³ المختصين في موضوع الدراسة من جامعات مختلفة قصد التأكد من:

1. انسجام الفقرات مع بعضها البعض ومع محاورها؛
2. شمولية محاور وفقرات الاستمارة وتطابقها مع فرضيات الدراسة والتأكد من التقسيم الصحيح لها؛
3. دقة ووضوح فقرات الاستمارة؛
4. البساطة وعدم التركيب في الفقرات لضمان فهمها واستيعابها من قبل المستجوبين.

حيث تم تعديل الاستمارة بما فيها الفرضيات ومحاور الدراسة (حيث كانت عبارة عن محورين ثم تم إضافة المحور الثالث) وبعض فقراتها (تعديل الفقرات بما يتماشى والمحور الجديد وإزالة العبارات الغامضة والتي يمكن أن تكون مبهمة للمستجوبين)، وهذا بما يتماشى وتوصيات المحكمين للوصول للشكل النهائي للاستمارة⁴.

الفرع الثاني: ثبات وصدق الاستبيان

1. ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يكون الاختبار قادرا على تحقيق النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة، وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة للتحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر المقاييس استخداما لقياس درجة ثبات عبارات الاستبيان، ثم حساب معامل الصدق من

خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات باستخدام المعادلة التالية: **معامل الصدق** = $\sqrt{\text{معامل الثبات}}$ ، وقد تم

الاستعانة ببرنامج spss في حساب الثبات، والنتائج المحصل عليها مدونة في الجدول أدناه:

² أنظر (الملحق رقم 2) النموذج الأولي للاستمارة

³ أنظر (الملحق رقم 3) قائمة المحكمين.

⁴ أنظر (الملحق رقم 4) النموذج النهائي للاستمارة.

الجدول (24): قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

أبعاد ومحاور الاستبيان	عدد العبارات	قيم معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول: تقييم اتجاهات العاملين بخصوص تبني ممارسات التسويق الداخلي	20	0.849	0.921
المحور الثاني: تقييم اتجاهات العاملين بخصوص جودة الخدمة	29	0.934	0.966
المحور الثالث: أهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية	38	0.942	0.970
الاستبيان ككل	87	0.957	0.978

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "06")

إن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة الثلاث كانت على التوالي: المحور الأول (0.849)، المحور الثاني (0.934)، المحور الثالث (0.942)، وبالتالي جميع محاور الاستبيان أكبر من الحد الأدنى 0.6، والقيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0.957)، مما يدل على ثبات أداة الدراسة، وتجدر الإشارة أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة، وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.978) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة.

2. الاتساق الداخلي

صدق الاتساق الداخلي وفقا لمعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح، حيث يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين وهو يتراوح في كل الحالات بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم فحص دلالة معامل الارتباط بيرسون، وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية⁵ (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة⁶ 0.05، فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية، أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها فالعبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ومضمونها يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه.

* القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار الدلالة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية. نقلا عن عبد الكريم بوحفص (2013)، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 24.

* مستوى الدلالة الإحصائية: وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة الشائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك أن الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ما يعني أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج إذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05. نقلا عن عبد الكريم بوحفص (2013)، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 24.

أ. صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: المتعلق بتقييم اتجاهات العاملين بخصوص تبني ممارسات التسويق الداخلي:

الجدول (25): الاتساق الداخلي لعبارة أبعاد المحور الأول

المحور الأول: تقييم اتجاهات العاملين بخصوص تبني ممارسات التسويق الداخلي							
أولاً: اختيار العاملين				ثانياً: الاتصال الداخلي			
رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة	رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة
العبارة 01	0.577**	0.000	دال	العبارة 05	0.693**	0.000	دال
العبارة 02	0.664**	0.000	دال	العبارة 06	0.795**	0.000	دال
العبارة 03	0.775**	0.000	دال	العبارة 07	0.820**	0.000	دال
العبارة 04	0.728**	0.000	دال	العبارة 8	0.682**	0.000	دال
ثالثاً: تدريب العاملين				رابعاً: تحفيز العاملين			
رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة	رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة
العبارة 09	0.806**	0.000	دال	العبارة 13	0.701**	0.000	دال
العبارة 10	0.741**	0.000	دال	العبارة 14	0.825**	0.000	دال
العبارة 11	0.729**	0.000	دال	العبارة 15	0.634**	0.000	دال
العبارة 12	0.749**	0.000	دال	العبارة 16	0.549**	0.000	دال
05: تمكين العاملين							
العبارة 17	0.725**	0.000	دال	العبارة 19	0.748**	0.000	دال
العبارة 18	0.628**	0.000	دال	العبارة 20	0.599**	0.000	دال

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07")

من نتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه فإن عبارات الأبعاد (اختيار العاملين، الاتصال الداخلي، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، تمكين العاملين) المتعلقة بقياس مضمون المحور الأول، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد في المحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة 0.05، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (01) مع بعدها (اختيار العاملين) بلغ قيمة (R=0.577) وهو دال احصائيا، حيث قيمة (sig=0.000) أقل من 0.05 وأيضا بالنسبة لبعد (الاتصال الداخلي) للعبارة رقم (05) بمعامل ارتباط (R=0.693)، بالإضافة إلى العبارة رقم (09) من البعد الثالث (تدريب العاملين) بمعامل ارتباط (R=0.806) ومستوى معنوية أقل من 0.05، ونفس المقارنة مع باقي عبارات

البعد الرابع (تحفيز العاملين) حيث كانت العبارة رقم (13) بمعامل ارتباط (R=0.701) أقل من مستوى المعنوية المفروض، والبعد الخامس (تمكين العاملين) والعبارة (17) بمعامل الارتباط (R=0.725) أقل من مستوى المعنوية المفروض، ومنه عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ب. صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: المتعلق بتقييم اتجاهات العاملين بخصوص تبني جودة الخدمة:

الجدول (26): الاتساق الداخلي لعبارة أبعاد المحور الثاني

المحور الثاني: تقييم اتجاهات العاملين بخصوص جودة الخدمة							
ثانيا: أنشطة الجودة المرتبطة بتصميم الخدمة				أولا: رؤية المؤسسة المبنية على تحقيق جودة الخدمة			
رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة	رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة
العبارة 21	0.756**	0.000	دال	العبارة 25	0.803**	0.000	دال
العبارة 22	0.507**	0.000	دال	العبارة 26	0.625**	0.000	دال
العبارة 23	0.794**	0.000	دال	العبارة 27	0.798**	0.000	دال
ثالثا: أنشطة الجودة المرتبطة بتحديد الاحتياجات المادية				رابعا: أنشطة الجودة المرتبطة بتحديد الاحتياجات البشرية			
رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة	رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة
العبارة 29	0.735**	0.000	دال	العبارة 33	0.702**	0.000	دال
العبارة 30	0.829**	0.000	دال	العبارة 34	0.678**	0.000	دال
العبارة 31	0.687**	0.000	دال	العبارة 35	0.742**	0.000	دال
خامسا: أنشطة الجودة المرتبطة بتحديد الاحتياجات المالية				سادسا: أنشطة الجودة المرتبطة بتنفيذ تصميم الخدمة			
رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة	رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة
العبارة 37	0.657**	0.000	دال	العبارة 41	0.791**	0.000	دال
العبارة 38	0.681**	0.000	دال	العبارة 42	0.879**	0.000	دال
سابعا: أنشطة الجودة المرتبطة ببيئة العمل الداخلية				ثامنا: أنشطة الجودة المرتبطة بخدمات ما بعد البيع			
رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة	رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة
العبارة 44	0.686**	0.000	دال	العبارة 47	0.748**	0.000	دال
العبارة 45	0.832**	0.000	دال	العبارة 48	0.772**	0.000	دال

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لغيرها

** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07")

تشير نتائج الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه أن عبارات الأبعاد (رؤية المؤسسة، تصميم الجودة، تحديد الاحتياجات المادية، تحديد الاحتياجات البشرية، تحديد الاحتياجات المالية، تنفيذ تصميم الخدمة، بيئة العمل الداخلية، خدمات ما بعد البيع) المتعلقة بقياس مضمون المحور الثاني (جودة الخدمة) تمتاز بالاتساق الداخلي، حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد وعباراته دالة إحصائياً، فقيمة Sig في كل عبارة من عبارات كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم (21) مع بعدها (رؤية المؤسسة) بلغ قيمة (R=0.756) وهو دال إحصائياً حيث قيمة (sig=0.000) أقل من 0.05، وأيضاً بالنسبة للبعد (تصميم الجودة) للعبارة رقم (25) بمعامل ارتباط (R=0.803)، بالإضافة إلى العبارة رقم (29) من البعد الثالث (تحديد الاحتياجات المادية) بمعامل ارتباط (R=0.735) ومستوى معنوية أقل من 0.05، ونفس المقارنة مع باقي عبارات أبعاد المحور المتبقية، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض، ومنه عبارات المحور الثاني (تقييم اتجاهات العاملين بخصوص جودة الخدمة) صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ت. صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: أهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة

السياحية:

الجدول (27): الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثالث

المحور الثالث: أهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية							
أولاً: أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة				ثانياً: أهمية ممارسات التسويق الداخلي في ضبط أنشطة تصميم الخدمة			
رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة	رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة
العبارة 50	0.594**	0.000	دال	العبارة 55	0.517**	0.000	دال
العبارة 51	0.734**	0.000	دال	العبارة 56	0.801**	0.000	دال
العبارة 52	0.723**	0.000	دال	العبارة 57	0.688**	0.000	دال
ثالثاً: أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تحديد الاحتياجات المادية				رابعاً: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تحديد الاحتياجات البشرية			
رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة	رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة
العبارة 60	0.670**	0.000	دال	العبارة 65	0.687**	0.000	دال
العبارة 61	0.774**	0.000	دال	العبارة 66	0.779**	0.000	دال
العبارة 62	0.645**	0.000	دال	العبارة 67	0.767**	0.000	دال
خامساً: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تحديد الاحتياجات المالية				سادساً: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تنفيذ التصميمات			
رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة	رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة
العبارة 70	0.697**	0.000	دال	العبارة 75	0.645**	0.000	دال
العبارة 71	0.725**	0.000	دال	العبارة 76	0.740**	0.000	دال
العبارة 72	0.824**	0.000	دال	العبارة 77	0.782**	0.000	دال
سابعاً: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق بيئة العمل المناسبة				ثامناً: مساهمة التصميمات في تحقيق جودة خدمات ما بعد البيع			
رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة	رقم العبارة	Pearson. c	Sig.	نتيجة
العبارة 80	0.615**	0.000	دال	العبارة 85	0.512**	0.000	دال
العبارة 81	0.671**	0.000	دال	العبارة 86	0.802**	0.000	دال
العبارة 82	0.753**	0.000	دال	العبارة 87	0.738**	0.000	دال

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمجورها

** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07")

تبين نتائج الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه أن عبارات أبعاد أهمية ممارسات التسويق الداخلي في (تعزيز الرؤية المبينة على الجودة، ضبط أنشطة تصميم الجودة، تحديد الاحتياجات المادية، تحديد الاحتياجات المالية، تحديد الاحتياجات البشرية، تنفيذ التصميمات، تحقيق بيئة العمل المناسبة، تحقيق جودة خدمات ما بعد البيع) المتعلقة بقياس مضمون المحور الثالث تمتاز بالاتساق الداخلي، حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد وعباراته دالة إحصائيا، فقيمة Sig لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات كل بعد أقل من مستوى دلالة 0.05، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم (50) مع بعدها (تعزيز الرؤية المبينة على الجودة) بلغ قيمة (R=0.594)، وهو دال احصائيا حيث (sig=0.000) أقل من 0.05، وأيضا العبارة رقم (55) مع بعدها (ضبط أنشطة تصميم الجودة) بمعامل ارتباط (R=0.517)، بالإضافة إلى العبارة رقم (60) من البعد الثالث للمحور الثالث (ضبط أنشطة تصميم الجودة) بمعامل ارتباط (R=0.670) ومستوى معنوية أقل من 0.05، ونفس المقارنة مع باقي عبارات المحور المتبقية، فهي أقل من مستوى المعنوية المفروض، ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

3. صدق الاتساق البنائي للاستبيان

هو أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تسعى أداة الدراسة للوصول إليها، والهدف منه قياس ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، والجدول التالية تبين نتائج حساب صدق الاتساق البنائي لمحاور وأبعاد الاستبيان:

أ. الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول

الجدول (28): صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول

الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور			أبعاد المحور الأول	
النتيجة	Sig	Pearson. c		
دال	0.000	0.894**	المحور الأول: تقييم اتجاهات العاملين بخصوص تبني ممارسات التسويق الداخلي	
دال	0.000	0.542**	أولا:	اختيار العاملين
دال	0.000	0.851**	ثانيا:	الاتصال الداخلي
دال	0.000	0.843**	ثالثا:	تدريب العاملين
دال	0.000	0.786**	رابعا:	تحفيز العاملين
دال	0.000	0.571**	خامسا:	تمكين العاملين
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين الأبعاد والدرجة الكلية لمحورها				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07")

من خلال الجدول أعلاه فإن معاملات ارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية لعبارات المحور ككل، تتراوح بين (0.542 و 0.851) وهي قيم دالة إحصائية، لأن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط هي أقل من 0.05، ومنه تعتبر أبعاد المحور الأول صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ب. الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني

الجدول رقم (29): صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني

الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور		أبعاد المحور الثاني	
النتيجة	Sig	Pearson. c	
دال	0.000	0.920**	المحور الثاني: تقييم اتجاهات العاملين بخصوص جودة الخدمة
دال	0.000	0.775**	أولاً: رؤية المؤسسة المبنية على تحقيق جودة الخدمة
دال	0.000	0.814**	ثانياً: أنشطة الجودة المرتبطة بتصميم الخدمة
دال	0.000	0.877**	ثالثاً: أنشطة الجودة المرتبطة بتحديد الاحتياجات المادية
دال	0.000	0.870**	رابعاً: أنشطة الجودة المرتبطة بتحديد الاحتياجات البشرية
دال	0.000	0.691**	خامساً: أنشطة الجودة المرتبطة بتحديد الاحتياجات المالية
دال	0.000	0.794**	سادساً: أنشطة الجودة المرتبطة بتنفيذ تصميم الخدمة
دال	0.000	0.833**	سابعاً: أنشطة الجودة المرتبطة ببيئة العمل الداخلية
دال	0.000	0.816**	ثامناً: أنشطة الجودة المرتبطة بخدمات ما بعد البيع
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07")

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية لعبارات المحور تتراوح بين (0.691 و 0.877)، وهي قيم دالة إحصائية لأن قيمة Sig لكل معامل ارتباط هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه تعتبر أبعاد المحور الثاني صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ت. الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثالث

الجدول (30): صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثالث

الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور			أبعاد المحور الثالث
النتيجة	Sig	Pearson. c	
دال	0.000	0,920**	المحور الثالث: أهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية
دال	0.000	0.736**	أولاً: أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
دال	0.000	0.751**	ثانياً: أهمية ممارسات التسويق الداخلي في ضبط أنشطة تصميم الخدمة
دال	0.000	0.791**	ثالثاً: أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تحديد الاحتياجات المادية
دال	0.000	0.825**	رابعاً: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تحديد الاحتياجات البشرية
دال	0.000	0.788**	خامساً: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تحديد الاحتياجات المالية
دال	0.000	0.879**	سادساً: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تنفيذ التصميمات
دال	0.000	0.736**	سابعاً: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق بيئة العمل المناسبة
دال	0.000	0.678**	ثامناً: مساهمة التصميمات في تحقيق جودة خدمات ما بعد البيع

**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07")

تشير نتائج الجدول رقم (30) أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المحور الثالث والدرجة الكلية لعبارات المحور تتراوح بين (0.678 و 0.879)، وهي قيم دالة إحصائية لأن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط هي أقل من 0.05، ومنه تعتبر أبعاد المحور الثالث صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ث. صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان وفق معامل ارتباط بيرسون

يمكن توضيحه من خلال معطيات الجدول الموالي:

الجدول (31): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان			محاور الاستبيان	محاور الدراسة
النتيجة	Sig	Pearson. c		
دال	0.000	0.908**	المحور الأول: تقييم اتجاهات العاملين بخصوص تبني ممارسات التسويق الداخلي	محاور الدراسة
دال	0.000	0.963**	المحور الثاني: تقييم اتجاهات العاملين بخصوص جودة الخدمة	
دال	0.000	0.980**	المحور الثالث: أهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية	
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية للاستبيان				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07")

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان دالة إحصائية، حيث أن قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الرابع: دراسة التوزيع الطبيعي والأدوات الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية

لقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج SPSS ومن هذه الأساليب ما يلي:

1. أساليب الإحصاء الوصفي: منها:

أ. التكرارات والنسب المئوية: لوصف بيانات المؤسسات المدروسة وتوزيع إجابات عمالها حسب درجات الموافقة على فقرات الدراسة المختلفة، وذلك كآلي:

- التوزيعات التكرارية بالقيم المطلقة والنسب المئوية لتحليل بيانات كل من المؤسسات والأفراد المستقصين، ودراسة خصائصهما؛

- الجداول التكرارية والنسب المئوية لتوزيع إجابات المسيرين على الفقرات المختلفة وفقا لسلم الإجابة المحدد.

ب. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد درجة الموافقة من عدمها بالنسبة لإجابات عمال المؤسسات على محاور الدراسة، ومعرفة مدى تشتت هذه الإجابات عن الإجابة المتوسطة.

ت. المتوسط الحسابي الموزون المرجح (Weighted Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض اجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

ث. معامل الثبات كرونباخ ألفا: لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات ومحاور الاستمارة، وتقييم قدرتها على قياس المتغيرات المدروسة، أخذا في الاعتبار النسبة المعتمدة في العلوم الاجتماعية وهي 60%، فكلما تجاوز معامل كرونباخ ألفا هذه القيمة دل على مصداقية الأداة وثباتها وإمكانية اعتمادها في الدراسة.

2. أساليب الإحصاء الاستدلالي

لقد تم الاعتماد على بعض أساليب الإحصاء الاستدلالي لدراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة، كما تم اختبار كل الفرضيات عند مستوى دلالة 5%، ومن هذه الأساليب، ما يلي:

أ. تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA: لتفسير الفروق الموجودة، من خلال دراسة أثر كل من العوامل المؤسسية بالنسبة للفرضيات المتفرعة عن الفرضية الأولى والثانية، حيث أن قاعدة القرار المعتمدة في هذه الحالة تستند إلى قوة الدلالة لإحصائية فيشر (F) عند مستوى معنوية أقل من 5%، أي تعتبر قيمة (F) دالة إحصائيا إذا كان مستوى دلالتها أقل من 0.05، عندئذ تقبل الفرضية، والعكس صحيح.

ب. تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression: لاختبار الفرضيات الثالثة، والرابعة ويتم تفسير العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة استنادا إلى الآتي: قيم معامل الارتباط بيرسن (r) ومستوى دلالاته عند 5%، معامل الارتباط العام (R) ومعامل التفسير (R^2)، وقيمة إحصائية (F) عند 5%.

ث. معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): يستعمل لتحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

ج. اختبار معامل الالتواء (Skewness) واختبار التفلطح (Kurtosis): من أجل التأكد أن البيانات المستخرجة للدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي.

ح. معامل تضخم التباين (IFV) (Inflation factor Variance): الهدف من استعماله هو اختبار الارتباط الخطي المسموح به (Tolerance)، وعدم تجاوز الارتباط بين المتغيرات المستقلة للحد الأقصى المسموح به.

خ. اختبار F (F-test): من أجل اختبار المعنوية الكلية للنموذج عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أي معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة، ويمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

د. اختبار T (T-test): من أجل دراسة معنوية التأثير بين المتغيرين ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المتغير المستقل في التابع، وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن له تأثير معنوي.

ذ. اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent-Samples T-test): يستخدم هذا الاختبار لقياس الفرق المعنوي بين متوسطي عينتين مستقلتين، حيث يضم هذا الاختبار نوعين من المتغيرات هما متغيرات التجميع (Grouping Variable) ويضم عينتين مستقلتين مثلا (ذكر، أنثى)، ومتغير الاختبار ويضم متغير الدراسة للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فئتين.

الفرع الثاني: قاعدة القرار

للتعرف على مدى أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة في المؤسسات محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل اجابات عينة الدراسة حسب تقسيم المحاور، وتم الاعتماد في إعداد الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة من عبارات

الاستبيان، وذلك باستخدام سلم ليكارت الخماسي (*Likert Scale) لاجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان، حيث يحدد أفراد العينة الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبيان وفق تدرج خماسي والذي يتضمن خمس إجابات، أعطيت لها الأوزان التالية:

الجدول (32): توزيع درجات سلم ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على: إيهاب عبد السلام محمود(2013)، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ص 22.

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث:

1. المدى: لتحديد مجالات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة وهو يساوي (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = $(5-1)=4$ وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة يتم قسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة $(0.8=5/4)$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال، مثلا: $1.80=0.8+1$ فنحصل على مجال $[1.80 - 1]$ وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا، وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على الفئات كما يلي:

مقياس ليكارت: يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث *Resis Likert* وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكارت يقوم الباحثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان، ويعرف البند وفقا لمقياس ليكارت بأنه عبارة بسيطة تطرح للبحث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس، وفي الغالب يتكون مقياس ليكارت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها. نقلا عن: إيهاب عبد السلام محمود(2013)، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ص 20.

الجدول (33): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الفئة	قيمة المتوسط	درجة الموافقة	الاتجاه العام
الأولى	من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
الثانية	من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
الثالثة	من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة
الرابعة	من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة
الخامسة	من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب

ويتم ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور، وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستمارة

من أجل التأكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي قمنا بحساب معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، حيث تقول القاعدة العامة أن يكون معامل الالتواء محصور بين (-1) و(1) وأن يكون معامل التفلطح محصور بين (-3) و(3) وقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (34): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومحاور الدراسة باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	محاور وأبعاد الدراسة
Kurtosis	Skewness	
-0,198	-0,793	المحور الأول: تقييم اتجاهات العاملين بخصوص تبني ممارسات التسويق الداخلي
-0,593	-0,483	المحور الثاني: تقييم اتجاهات العاملين بخصوص جودة الخدمة
-0,286	-0,264	المحور الثالث: أهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية
-0,592	-0,358	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "05")

تؤكد نتائج الجدول أعلاه أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم معامل الالتواء للاستبيان ككل (-0,358) وهي قيمة محصورة بين (-1) و(1) وتراوحت قيم محاور الدراسة الثلاث لمعامل الالتواء على التوالي (-0.793)، (-0.483)، (-0.264) حيث أن جميع أبعاد محاور الاستبيان قيمها محصورة بين (-1) و(1).

كما كانت قيم معامل التفلطح للاستبيان ككل (-0,592)، وهي قيمة محصورة بين (-3) و(3)، ومعامل التفلطح لمحاور الدراسة الثلاث على التوالي (-0.198)، (-0.593)، (-0.286)، وأيضا جميع أبعاد محاور الاستبيان قيمها محصورة بين (-3) و(3)، مما يؤكد أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض البيانات وتحليل إجابات المستجوبين

سيتم من خلال هذا المبحث وصف خصائص المؤسسات محل الدراسة وسمات العمال فيها، واستعراض إجاباتهم حول عبارات الاستمارة باستخدام التوزيعات التكرارية، حيث خصص المطلب الأول لدراسة خصائص المؤسسات المدروسة وعمالها، ويستعرض المطلب الثاني توزيع إجابات المسيرين وفق السلم الخماسي لدرجة الموافقة والمتوسطات الحسابية للإجابات.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المؤسسات محل الدراسة

يستعرض هذا المطلب أهم السمات الديموغرافية والوظيفية والمؤسسية للمؤسسات محل الدراسة، والتي تمثل عوامل مهمة لتفسير مدى تطبيق التسويق الداخلي والجودة في المؤسسات محل الدراسة، وهي متمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، مدة النشاط، نطاق السوق، والحجم.

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الديمغرافية

يمكن عرض البيانات الديمغرافية من خلال الجدول التالي:

الجدول (35): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

النسبة %	التكرار	البيانات الديمغرافية	
75.4	43	ذكر	الجنس
24.6	14	أنثى	
49.1	28	أقل من 30 سنة	السن
35.1	20	من 30 إلى 40 سنة	
8.8	5	من 41 إلى 50 سنة	
7.0	4	أكبر من 50 سنة	
14.0	8	متوسط	المستوى التعليمي
22.8	13	ثانوي	
63.2	36	جامعي	
100	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "08")

من خلال الجدول أعلاه فإن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب البيانات الديمغرافية كما يلي:

- الجنس:** عدد المستجوبين الذكور هو 43 عامل بنسبة 75.4 %، في حين أن 24 % هم إناث، ويمكن تفسير ذلك بالنظر إلى نوع الأنشطة الممارسة من طرف المؤسسات المدروسة التي في غالبها تنشط على مدار 24 ساعة، وهو ما يتطلب الحضور الدائم والذي يتوافق وقدرة فئة العمال الذكور.
- السن:** من خلال النتائج نجد أن نسبة 49.1 % من أفراد العينة من الفئة العمرية أقل من 30 سنة، ونسبة 35.1% من الفئة العمرية تتراوح من [30 - 40 سنة]، في حين أن 8.8% من العمال هم من الفئة العمرية [41 - 50 سنة]، وأخيرا الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة بعدد 4 أفراد فقط وهو ما يمثل نسبة 7%، ويمكن تفسير ذلك بسياسة الدولة الرامية إلى تشجيع الشباب على إنشاء مقاولاتهم الخاصة والخوض في المجال الخدمي والسياحي، وكذا تعدد الفرص ومناصب الشغل في هذا القطاع، وهذا ما ينعكس إيجابيا على هذه المؤسسات، فعادة نجد أن العاملين كبار السن يرغبون في الحفاظ على الوضع الحالي ويقاومون التغيير في حين يلاحظ أن الشباب يميلون إلى التغيير أكثر وطرح أفكار إبداعية، مما يجعلهم داعمين للمؤسسات محل الدراسة في مواكبة عصر الأعمال الحديث.

3. المستوى التعليمي: من خلال النتائج نجد أن أغلب أفراد العينة متحصلين على شهادات جامعية وذلك بنسبة 63.2%، في حين أن المتحصلين على شهادة التعليم ثانوي بلغ عددهم 13 عاملا بنسبة 22.8%، ونسبة المتحصلين على شهادة المتوسط تقدر بـ 14% من المجموع الإجمالي للنسب، فأغلبية المستجوبين حاصلين على شهادات جامعية وهذا مؤشر جيد يمثل المستوى المعرفي العالي بهذه المؤسسات، ويبين مدى حرصها على استقطاب كوادر بشرية من خريجي الجامعات وحاملي الشهادات العلمية من خلال اختيار الكفاءات المتعلمة وتدريبها وتكوينها بصفة خاصة، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الصورة السياحية للمؤسسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات الوظيفية

يمكن عرض البيانات الوظيفية من خلال الجدول التالي:

الجدول (36): توزيع أفراد العينة حسب البيانات الوظيفية

النسبة %	التكرار	البيانات الوظيفية	
59.6	34	أقل من 5 سنوات	سنوات العمل بالمؤسسة
19.3	11	من 5 إلى 10 سنوات	
15.8	9	من 11 إلى 20 سنة	
5.3	3	أكثر من 20 سنة	
89.5	51	خاصة	العمل لمؤسسات أخرى
10.5	6	عامة	
100	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "08")

من خلال نتائج الجدول أعلاه فإن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب البيانات الوظيفية كما يلي:

1. سنوات العمل بالمؤسسة (الخبرة): نجد أن نسبة 59.6% من أفراد العينة ذوو خبرة مهنية بالمؤسسات محل الدراسة، أما 19.3% من أفراد العينة سنوات عملهم بالمؤسسة تتراوح من [5 إلى 10 سنوات]، في حين نسبة 15.8% من أفراد العينة تتراوح سنوات عملهم بالمؤسسة من [11 - 20 سنة]، وأخيرا الأكثر من 20 سنة بعدد 3 ونسبة 5.3% من المجموع الإجمالي للنسب.

2. العمل لمؤسسات أخرى: من خلال نتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية العمال سبق لهم العمل في مؤسسات خاصة بنسبة 89.5%، أما في المؤسسات العامة فنجد 6 عمال فقط بنسبة 10.5%. وهذا العامل مهم يساعد المستجوب في نقل واقع مؤسسته، فالعمل بمؤسسات أخرى يمكن المستجوب من إدراك ممارسات التسويق وتأثيرها على الجودة، من خلال نقل تجاربه المختلفة ووصوله إلى القدرة على التمييز بين مستويات التسويق الداخلي في المؤسسة.

الفرع الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمؤسسات

يمكن عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمؤسسات من خلال الجدول التالي:

الجدول (37): توزيع أفراد العينة حسب بيانات المؤسسات محل الدراسة

النسبة %	التكرار	بيانات المؤسسة	
28,1	16	أقل من 5 سنوات	مدة النشاط
31,6	18	من 5 إلى 10 سنوات	
26,3	15	من 11 إلى 20 سنة	
14	8	أكثر من 20 سنة	
14	8	محلي	نطاق السوق
15,8	9	وطني	
42,1	24	دولي	
28,1	16	محلي/وطني/دولي	
56,1	32	من 1_9 عامل	الحجم "عدد العمال"
33,3	19	من 10 _ 49 عامل	
10,5	6	من 50 _ 250 عامل	
100	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "09")

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب بيانات المؤسسات محل الدراسة كما

يلي:

1. مدة النشاط: إن أغلبية المؤسسات محل الدراسة مدة نشاطها تتراوح من [05 - 10 سنوات] بنسبة 31.6%، تليها كل من فئة أقل من 5 سنوات وفئة [11 - 20 سنة] بنسب متقاربة على التوالي: 28% و 26%

في حين أن فئة أكثر من 20 سنة بلغت نسبة 14% من المجموع الاجمالي للنسب، وهذا ما يؤكد ملاءمة هذا النوع من المؤسسات لدراسة متغيرات البحث، بحكم تجربتها الكبيرة فيما يتعلق بممارسات التسويق الداخلي والجودة السياحية، خاصة وأن المؤسسات الحديثة النشأة تميل بطبيعتها إلى تطبيق كل ما هو جديد في ميدان الأعمال.

2. نطاق السوق: يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معظم المؤسسات محل الدراسة تنشط على المستوى الدولي بنسبة 42%، في حين أن المؤسسات التي تنشط على مستوى الأسواق الثلاثة معا بلغت نسبتها 28%، أما المؤسسات التي تنشط في السوق الوطني والمحلي فكانت نسبتها 15% و14% على التوالي من المجموع الاجمالي للنسب، وهذا العامل سبب رئيسي في اختيار هذا النوع من المؤسسات على اعتبار أن معظمها ينشط في الأسواق الدولية، وهو ما يحتم عليها اتباع وتبني ممارسات التسويق الداخلي لتحقيق الجودة في خدماتها.

3. الحجم: بما أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات خاصة فإن عدد عمالها يكون ما بين 1 إلى 50 عامل، فالنسبة الكبيرة من المؤسسات محل الدراسة تشغل عدد عمال من 1-9 عامل بنسبة 56%، تليها الفئة الثانية 10-49 عامل بنسبة 33% في حين أن 10% من المؤسسات تشغل من 50 إلى 250 عامل والتي عددها 6 مؤسسات فقط مقارنة بالمجموع الإجمالي، وتفسر هذه النسب بطبيعة النشاط الخدمي الذي لا يحتاج إلى عدد عمال كبير ويعتبر عامل تفوق لهذه المؤسسات، بحكم أن عدد العمال يتحكم في درجة تبني ممارسات التسويق الداخلي ودرجة تطبيق الجودة والرقابة عليها، حيث كل ما كان عدد العمال صغير زادت فعالية برامج التسويق الداخلي نسبيا.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة إجابات عمال المؤسسات محل الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب استعراض إجابات عمال المؤسسات محل الدراسة حول عبارات الاستمارة باستخدام المتوسطات الحسابية، حيث خصص الفرع الأول لدراسة إجابات العمال حول مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي، ويستعرض الفرع الثاني توزيع إجابات المسيرين حول مدى تبني أنشطة الجودة، أما الثالث فهو لتحليل اتجاهات المستجوبين حول مستوى ادراكهم لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية.

الفرع الأول: تحليل اتجاهات المستجوبين نحو تبني ممارسات التسويق الداخلي

حيث سيتم تحليل اتجاهات المستجوبين في المؤسسات السياحية بولاية سطيف نحو تبني ممارسات التسويق الداخلي، ويمكن عرض ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات التسويق الداخلي

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد ممارسات التسويق الداخلي
مرتفعة جدا	01	0.510	4.403	أولا: اختيار العاملين
مرتفعة	02	0.689	4.144	ثانيا: الاتصال الداخلي
مرتفعة	03	0.866	3.723	ثالثا: تدريب العاملين
مرتفعة	04	0.830	3.706	رابعا: تحفيز العاملين
مرتفعة	05	0.892	3.504	خامسا: تمكين العاملين
بدرجة مرتفعة		0.55129	3.8965	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "09")

تشير معطيات الجدول أعلاه أن تقييم اتجاهات العاملين بخصوص تبني ممارسات التسويق الداخلي كان بتقدير مرتفع بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول (3.8965) بانحراف معياري مقداره (0.55129) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول، وهو ضمن مجال الموافقة (3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة فيما يخص تبني ممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة مرتفعة، وقد تم ترتيب أبعاد المحور من حيث الأهمية النسبية ترتيبا تنازليا، انطلاقا من بعد اختيار العاملين بمتوسط حسابي قدر بـ(4.403) وانحراف معياري قيمته (0.510)، يليه بعد الاتصال الداخلي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ(4.144) وانحراف معياري قيمته (0.689)، ثم بعد تدريب العاملين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.723) وانحراف معياري قيمته (0.866)، يليه بعد تحفيز العاملين في المرتبة الرابعة بمتوسط قدر بـ(3.706) وانحراف معياري

قيمته (0.830)، وأخيراً في المرتبة الخامسة بعد تمكين العاملين بمتوسط حسابي (3.504) وانحراف معياري (0.892).

وعليه يمكن التأكيد بأن المؤسسات محل الدراسة تتبنى ممارسات التسويق الداخلي بمستويات مختلفة، حيث تولي أهمية قصوى لاختيار العاملين، والاتصال الداخلي.

واستكمالاً للاستنتاج أعلاه فإن المؤسسات محل الدراسة تعتمد غالباً في اختيار العاملين على مؤشر القدرة على التعامل مع الزبون بدرجة أولى، ثم تختاره لخبرته ومهاراته في العمل، في حين تعتمد عملية الاختيار على مؤشر السلوك بدرجة أقل؛ أما فيما يخص عملية الاتصال الداخلي فالمؤسسة تركز على تحسين نوعية الاتصال لتحقيق الاستجابة السريعة للزبون، وفي المقابل تتيح كل المعلومات للعمال في الوقت المناسب وتركز بدرجة أقل على تنظيم معلومات الزبائن بالاعتماد على نظم معلومات حديثة.

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات المستجوبين نحو تبني أنشطة جودة الخدمة

ويمكن عرض ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات جودة الخدمة

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
أولاً: رؤية المؤسسة المبنية على تحقيق جودة الخدمة	4.021	0.753	04	مرتفعة
ثانياً: أنشطة الجودة المرتبطة بتصميم الخدمة	4.333	0.639	02	مرتفعة جداً
ثالثاً: أنشطة الجودة المرتبطة بتحديد الاحتياجات المادية	3.951	0.803	07	مرتفعة
رابعاً: أنشطة الجودة المرتبطة بتحديد الاحتياجات البشرية	3.951	0.765	06	مرتفعة
خامساً: أنشطة الجودة المرتبطة بتحديد الاحتياجات المالية	3.745	0.805	08	مرتفعة
سادساً: أنشطة الجودة المرتبطة بتنفيذ تصميم الخدمة	4.339	0.751	01	مرتفعة جداً
سابعاً: أنشطة الجودة المرتبطة ببيئة العمل الداخلية	4.000	0.856	05	مرتفعة
ثامناً: أنشطة الجودة المرتبطة بخدمات ما بعد البيع	4.198	0.768	03	مرتفعة
المحور الثاني: جودة الخدمة	4.067	0.621		بدرجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "09")

يتضح من خلال الجدول أن مستوى تقييم اتجاهات العاملين بخصوص جودة الخدمة في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.067) بانحراف معياري مقداره (0.621)، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد أنشطة الجودة المرتبطة بتنفيذ تصميم الخدمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ(4.339) وانحراف معياري قيمته (0.751)، يليه بعد أنشطة الجودة المرتبطة بتصميم الخدمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ(4.333) وانحراف معياري قيمته (0.639)، واحتل بعد أنشطة الجودة المرتبطة بخدمات ما بعد البيع المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ(4.198) وانحراف معياري قيمته (0.768)، في حين احتل بعد رؤية المؤسسة المبنية على تحقيق جودة الخدمة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ(4.021) وانحراف معياري قيمته (0.753)، وبعد أنشطة الجودة المرتبطة ببيئة العمل الداخلية جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ(4.000) وانحراف معياري قيمته (0.856)، في حين أن بعد أنشطة الجودة المرتبطة بتحديد الاحتياجات البشرية احتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ(3.951) وانحراف معياري قيمته (0.765)، أما بعد أنشطة الجودة المرتبطة ببيئة العمل الداخلية احتل المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ(3.951) وانحراف معياري قيمته (0.803)، وأخيرا بعد أنشطة الجودة المرتبطة بتحديد الاحتياجات المالية بمتوسط حسابي قدر بـ(3.745) وانحراف معياري قيمته (0.805).

وعليه يمكن التأكيد بأن المؤسسات محل الدراسة تتبنى أنشطة جودة الخدمة بمستويات مختلفة، حيث تولي أهمية قصوى لأنشطة الجودة المرتبطة بتصميم الخدمة وتنفيذها، وكذا أنشطة الخدمة المرتبطة بخدمات ما بعد البيع.

فهذه المؤسسات تركز على الأنشطة المرتبطة بتصميم الخدمة وتنفيذها من خلال توفير تجهيزات ذات جودة عالية وتجديدها باستمرار، مع الأخذ في الاعتبار التصميم الداخلي للمؤسسة، وهو عنصر مهم لجذب الزبائن والحفاظ عليهم، كما تهتم بأنشطة خدمات ما بعد البيع من خلال دراسة شكاوي الزبائن وإنشاء قاعدة بيانات تخصصهم، وتركز هذه المؤسسات بدرجة أقل على أنشطة الجودة المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ومكوناتها مثل جو العمل الداخلي، ومقاومة السياسات الجديدة التي تقترحها المؤسسة.

الفرع الثالث: تحليل اتجاهات المستجوبين حول مستوى إدراكهم لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية

حيث سيتم تحليل اتجاهات المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول مستوى إدراكهم لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية، ويمكن عرض ذلك من خلال الجدول:

الجدول (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثالث

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
مرتفعة	04	0,586	4,091	أولاً: أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة
مرتفعة	03	0,642	4,150	ثانياً: أهمية ممارسات التسويق الداخلي في ضبط أنشطة تصميم الخدمة
مرتفعة	08	0,697	3,901	ثالثاً: أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تحديد الاحتياجات المادية
مرتفعة	07	0,701	3,989	رابعاً: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تحديد الاحتياجات البشرية
مرتفعة	05	0,769	4,031	خامساً: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تحديد الاحتياجات المالية
مرتفعة	06	0,779	4,031	سادساً: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تنفيذ التصميمات
مرتفعة	01	0,647	4,357	سابعاً: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق بيئة العمل المناسبة
مرتفعة جداً	02	0,732	4,228	ثامناً: مساهمة التصميمات في تحقيق جودة خدمات ما بعد البيع
بدرجة مرتفعة		0,538	4,097	المحور الثالث: أهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "09")

تشير معطيات الجدول (40) أن الاتجاه العام للإجابات حول أهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور (4,097) بانحراف معياري مقداره (0,538)، ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاء بعد مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق بيئة العمل المناسبة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ(4,357) وانحراف معياري قيمته (0,647)، يليه بعد مساهمة التصميمات في تحقيق جودة خدمات ما بعد البيع في المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي قدر ب(4,228) وانحراف معياري قيمته (0,732)، واحتل بعد أهمية ممارسات التسويق الداخلي في ضبط أنشطة تصميم الخدمة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب(4,150) وانحراف معياري قيمته (0,642)، في حين بعد أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز الرؤية المبنية على الجودة جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب(4,091) وانحراف معياري قيمته (0,586)، واحتل بعد مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تحديد الاحتياجات المالية المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب(4,031) وانحراف معياري قيمته (0,769)، أما بعد مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تنفيذ التصميمات احتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4,031) وانحراف معياري قيمته (0,779)، بعد مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تحديد الاحتياجات البشرية احتل المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب(3,989) وانحراف معياري قيمته (0,701)، وأخيرا البعد الثالث أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تحديد الاحتياجات المادية في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر ب(3,901) وانحراف معياري قيمته (0,697).

وعليه حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين يمكن التأكيد بأن ممارسات التسويق الداخلي لها أثر كبير في تحقيق بيئة العمل المناسبة، كما أن المؤسسات تتبنى في الغالب ممارسات التسويق الداخلي للمساهمة في ضبط أنشطة تصميم الخدمة، وتعزيز الرؤية المبنية على الجودة وبدرجة أقل بقية البنود. فالمستجوبون يؤكدون على أن ممارسات التسويق الداخلي وخاصة اختيار العاملين بالدرجة الأولى يساهم في تحقيق بيئة عمل مستقرة يأتي بعده مباشرة تدريب العاملين ثم الاتصال الداخلي، التمكين والتحفيز على التوالي، وهو نفس الشيء بالنسبة لأهمية ممارسات التسويق الداخلي في ضبط أنشطة تصميم الخدمة، حيث يأتي اختيار العاملين كأول عامل مؤثر يليه تحفيز العاملين ثم الاتصال الداخلي والتمكين وتدريب العاملين على التوالي؛ ولأهمية عنصر اختيار العاملين فهو يعتبر المؤثر الأول على تعزيز الرؤية المبنية على الجودة من بين بقية ممارسات التسويق الداخلي.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتقديم المقترحات

ضمن هذا المبحث سيتم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية، حيث سيتم اختبار الفرضيات الرئيسية التي تتعلق بثلاث محاور هي محور التسويق الداخلي ومحور جودة الخدمة السياحية والمحور الخاص بوجهة نظر المستجوبين حول أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة السياحية، وفي نهاية هذا المبحث سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، من خلال مناقشة وتحليل إجابات المستجوبين المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وعلى أساس ذلك تقدم المقترحات المناسبة.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المطلب اختبار كل فرضية على حدة انطلاقاً من معرفة مدى الاختلاف في تطبيق ممارسات التسويق الداخلي وجودة الخدمة بناء على العوامل المؤسسية، وصولاً إلى دراسة تأثير ممارسات التسويق الداخلي مجتمعة ومفصلة على جودة الخدمة السياحية.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعاً لاختلاف العوامل المؤسسية (مدة النشاط، نطاق السوق، الحجم).

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات جزئية وهي:

1. الفرضية الجزئية الأولى: يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعاً لاختلاف مدة النشاط.

2. الفرضية الجزئية الثانية: يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعاً لاختلاف نطاق السوق.

3. الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعاً لاختلاف الحجم.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل أنوفا بحيث تكون قاعدة القرار كالتالي: اعتمادا على إحصائية F دلالتها sig عند مستوى معنوية 5% بحيث تكون F دالة إحصائيا إذا كان $sig < 0.05$.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف مدة النشاط.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف مدة النشاط.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف مدة النشاط.

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات طبقا لاختلاف متغير مدة النشاط، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف، وذلك لأن متغير مدة النشاط يحتوي على أربع فئات: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة)، والنتائج كالتالي:

الجدول (41): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد

الدراسة طبقا لاختلاف مدة النشاط

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مدة النشاط	
0,011	4,099	03	0,32813	4,2250	16	أقل من 5 سنوات	المجموع الأول
			0,55213	3,8972	18	من 5 إلى 10 سنوات	
		53	0,64793	3,7467	15	من 11 إلى 20 سنة	
			0,40350	3,5188	8	أكثر من 20 سنة	
		56	0,55129	3,8965	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "10")

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد الدراسة حول مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف متغير مدة النشاط، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (4,099) ومستوى المعنوية البالغ (0,011) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة تختلف آرائهم باختلاف مدة النشاط اتجاه مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة تبعا لمتغير مدة النشاط.

وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف مدة النشاط

ب. اختبار الفرضية الجزئية الثانية

- يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف نطاق السوق.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف نطاق السوق.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف نطاق السوق.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف نطاق السوق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في اجابات العاملين في المؤسسات محل الدراسة وذلك لأن متغير نطاق السوق يحتوي على ثلاث فئات، وهي: (محلي، وطني، دولي) وبعد اختبارها جاءت النتائج كما يلي:

الجدول (42): نتائج تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد

الدراسة طبقا لاختلاف نطاق السوق

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نطاق السوق	
0,006	4,668	03	0,28284	4,0250	8	محلي	المحور الأول
			0,42753	3,3944	9	وطني	
		53	0,61864	3,8646	24	دولي	
			0,41932	4,1625	16	دولي/وطني/محلي	
		56	0,55129	3,8965	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "11")

يوضح الجدول رقم (42) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة باختلاف متغير نطاق السوق، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (4,668) ومستوى المعنوية بلغ (0,006) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة تختلف آرائهم اتجاه مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة باختلاف نطاق السوق.

وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف نطاق السوق

ج. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

- يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف متغير الحجم.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف الحجم.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف الحجم.

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف الحجم، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في اجابات العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وذلك لأن متغير عدد العمال يحتوي على ثلاث فئات هي: (من 1 - 9 عامل، من 10 - 49 عامل، من 50 - 250 عامل) وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (43): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف الحجم (عدد العمال)

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد العمال	
0,731	0,315	02	0,59478	3,9047	32	من 9_ 1 عامل	المحور الأول
			0,55972	3,8368	19	من 49_ 10 عامل	
		54	0,20837	4,0417	6	من 50 إلى 250 عامل	
			0,59478	3,9047	32	من 9_ 1 عامل	
		56	0,55129	3,8965	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "12")

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة باختلاف متغير الحجم، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0,315) ومستوى المعنوية بلغ (0,731)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة لا تختلف آرائهم اتجاه مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة باختلاف حجم المؤسسة.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف الحجم

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف العوامل المؤسسية من حيث مدة النشاط، نطاق السوق، الحجم.

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات جزئية وهي:

1. الفرضية الجزئية الأولى: يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف مدة النشاط.

2. الفرضية الجزئية الثانية: يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف نطاق السوق.

3. الفرضية الجزئية الثالثة: يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف الحجم.

أ. اختبار الفرضية الجزئية الأولى

- يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف متغير مدة النشاط.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف مدة النشاط.

الفرضية البديلة (H_1): يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعاً لاختلاف مدة النشاط.

للتأكد من ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير مدة النشاط، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف، وذلك لأن متغير مدة النشاط يحتوي على أربع فئات وهي: (أقل من 5 سنوات، من 05 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (44): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد

الدراسة طبقاً لاختلاف مدة النشاط

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مدة النشاط	المحور الثاني
0,007	4,431	03	0,39223	4,4173	16	أقل من 5 سنوات	
			0,61664	4,1181	18	من 5 إلى 10 سنوات	
		53	0,71423	3,8931	15	من 11 إلى 20 سنة	
			0,44292	3,5833	8	أكثر من 20 سنة	
		56	0,62138	4,0678	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "13")

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الخدمة الداخلية بالمؤسسات السياحية لولاية سطيف باختلاف متغير مدة النشاط، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (4,431) ومستوى المعنوية بلغ (0,007) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة تختلف آرائهم اتجاه مستوى جودة الخدمة الداخلية بالمؤسسات محل الدراسة باختلاف مدة النشاط.

وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تباين في مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعاً لاختلاف العوامل المؤسسية من حيث مدة النشاط

ب. اختبار الفرضية الجزئية الثانية

- يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعاً لاختلاف نطاق السوق.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعاً لاختلاف نطاق السوق.

الفرضية البديلة (H_1): يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعاً لاختلاف نطاق السوق.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية بسطيف تبعاً لنطاق السوق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات العاملين في هذه المؤسسات، لأن متغير نطاق السوق يحتوي على أربع فئات، وهي: (محلي، وطني، دولي، محلي/وطني/دولي) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (45): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد

الدراسة طبقاً لاختلاف نطاق السوق

نطاق السوق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
المحور الثاني	محلي	8	4,0208	0,39930	3,207	0,030
	وطني	9	3,5752	0,58198		
	دولي	24	4,0929	0,67072		
	دولي/وطني/محلي	16	4,3307	0,52456		
المجموع	57	4,0678	0,62138	56		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "14")

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول مستوى جودة الخدمة الداخلية بالمؤسسات السياحية لولاية سطيف باختلاف متغير نطاق السوق، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (3,207) ومستوى المعنوية بلغ (0,030) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة تختلف آرائهم باختلاف نطاق السوق اتجاه مستوى جودة الخدمة الداخلية بالمؤسسات محل الدراسة.

وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تباين في مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف العوامل المؤسسية من حيث نطاق السوق.

ج. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

- يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف الحجم.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف الحجم.

الفرضية البديلة (H_1): يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف الحجم.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا لاختلاف متغير الحجم تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف، وذلك لأن متغير الحجم يحتوي على ثلاث فئات وهي: (من 1-9 عمال، من 10-49 عامل، من 50-250 عامل)، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (46): نتائج تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف الحجم (عدد العمال)

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد العمال	
0,985	0,015	02	0,64620	4,0798	32	من 1_9 عامل	المحور الثاني
			0,66493	4,0570	19	من 10_49 عامل	
		54	0,37614	4,0382	6	من 50_250 عامل	
		56	0,62138	4,0678	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "15")

الملاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغير جودة الخدمة الداخلية باختلاف متغير الحجم، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0,015) ومستوى المعنوية بلغ (0,985) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف حجم المؤسسة اتجاه مستوى الجودة الداخلية بالمؤسسات محل الدراسة.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف الحجم.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

- يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بمستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بمستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي

الفرضية البديلة (H_1): يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بمستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي

ولمعرفة تأثير ممارسات التسويق الداخلي (اختيار العاملين، الاتصال الداخلي، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، تمكين العاملين) على جودة الخدمة السياحية استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات لتحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية (اختيار العاملين، الاتصال الداخلي، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، تمكين العاملين)، وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolérance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، والقاعدة تقول هنا أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح أقل من (0.05) فإنه يوجد مشكل ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض ويؤثر ذلك في تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبارات:

الجدول (47): نتائج اختبارات معاملات تضخم التباين والتباين المسموح به لممارسات التسويق الداخلي

العلاقة الخطية بين المتغيرات	الأبعاد	المتغير المستقل	
			معامل التضخم (VIF)
	اختيار العاملين	1,360	0,735
	الاتصال الداخلي	2,561	0,390
	تدريب العاملين	2,088	0,479
	تحفيز العاملين	1,992	0,502
	تمكين العاملين	1,179	0,848

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "16")

يتضح أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد ممارسات التسويق الداخلي تقل عن (10) حيث قدرت بـ (1,360)، (2,561)، (2,088)، (1,992)، (1,179) لكل من اختيار العاملين، الاتصال الداخلي، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، وتمكين العاملين على التوالي، أما قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.05) حيث قدرت بـ (0,735)، (0,390)، (0,479)، (0,502)، (0,848) لكل من الأبعاد السابقة على التوالي، وبناء عليه فالنتيجة عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسات التسويق الداخلي)، ومنه يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي على جودة الخدمة في المؤسسات السياحية والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (48): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية الجزئية (Sig)
الثابت	-0,039	0,381	//	-0,101	0,920
اختيار العاملين	0,321	0,092	0,264	3,493	0,001*
الاتصال الداخلي	0,256	0,093	0,285	2,746	0,008*
تدريب العاملين	0,244	0,067	0,341	3,642	0,001*
تحفيز العاملين	0,120	0,068	0,160	1,752	0,086
تمكين العاملين	0,079	0,049	0,113	1,609	0,114
معامل التفسير (R ²)	0,786	معادلة نموذج الانحدار المتعدد : $Y = -0,039 + 0,321X_1 + 0,256X_2 + 0,244X_3 + 0,120X_4 + 0,079X_5 + \epsilon_i$			
معامل الارتباط (R)	0,887				
مستوى الدلالة (F)	37,508	*: ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)			
مستوى المعنوية الكلية	0,000*				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "17")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي على جودة الخدمة بالمؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (37,508)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,000)، كما بلغ معامل التفسير (0,786) مما يشير إلى أن 78.6% من التغيرات في جودة الخدمة بالمؤسسات محل الدراسة راجعة إلى ممارسات التسويق الداخلي.

ويتضح من نفس الجدول وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (اختيار العاملين، الاتصال الداخلي، تدريب العاملين) على جودة الخدمة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة للأبعاد على التوالي (3,493)، (2,746)، (3,642) بمستوى معنوية (0.001) (0,008)، (0,001)، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، في حين بعدي تحفيز العاملين وتمكين العاملين ليس لهما تأثير على جودة الخدمة إذ قدر مستوى المعنوية للبعدين على التوالي (0,086)، (0,114) وهي قيم غير دالة.

بناءً عليه فقرار اختبار الفرضية: أنه يوجد أثر دال احصائيا ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بمستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي من خلال اختيار العاملين، الاتصال الداخلي، تدريب العاملين.

يمكن أيضا دراسة هذه الفرضية الرئيسية من خلال الفرضيات الجزئية التالية:

1. اختبار الفرضية الجزئية الأولى

- يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف باختيار العاملين.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف باختيار العاملين

الفرضية البديلة (H_1): يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف باختيار العاملين.

يمكن توضيح نتائج تحليل الانحدار البسيط من خلال الجدول التالي:

الجدول (49): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الأولى

معنوية التأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين			دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار (T) (T-Test)	معامل الانحدار (B)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط (R)	
0,000	5,408	0,717	29,247	0,347	0,589	المتغير التابع
						المتغير المستقل
						اختيار العاملين
						جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "18")

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ. دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين:

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة إختبار F (F-test) التي بلغت ($F_{cal}=29,247$) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة ($Sig= 0.000$) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد اختيار العاملين وجودة الخدمة) عند مستوى الدلالة 0.05.

- معنوية التأثير بين المتغيرين: من خلال نتيجة إختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=5,408$) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة ($Sig= 0.000$) المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائيا لبعدها اختيار العاملين على جودة الخدمة السياحية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

ومنه نستنتج قرار إختبار الفرضية: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف باختيار العاملين

ب. تفسير قيم معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التفسير (R^2)، معامل الإنحدار (B)

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته ($R=0.589$)، والذي يدل على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن بعد اختيار العاملين له تأثير إيجابي على درجة تحسين جودة الخدمة، فكلما إزداد عدد العاملين ذوي الكفاءة الذين تم اختيارهم يعقبه زيادة في درجات تطور جودة الخدمة السياحية بالمؤسسات محل الدراسة.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.347$)، يتضح بأن بعد اختيار العاملين يفسر 34.7% من التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة بالمؤسسات محل الدراسة، و65.3% الباقية راجعة إلى عوامل أخرى.

- تفسير قيمة تأثير معامل الإنحدار بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الإنحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.717$) أنه كلما رفعنا في مستويات تبني بعد اختيار العاملين بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات جودة الخدمة بقيمة 0.717 وحدة.

2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية

- يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بالاتصال الداخلي.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بالاتصال الداخلي.

الفرضية البديلة (H_1): يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بالاتصال الداخلي.

الجدول (50): ملخص مخرجات تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الجزئية الثانية

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين			دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار (T) (T-Test)	معامل الإنحدار (B)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط (R)	
0,000	9,352	0,706	87,454	0,614	0,784	المتغير المستقل
						المتغير التابع
						الاتصال الداخلي
						جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "19")

يتضمن جدول تحليل الإنحدار البسيط ما يلي:

أ. دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F_{cal}=87,454) وهي دالة إحصائية لأن قيمة (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (F) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد الاتصال الداخلي وجودة الخدمة) عند مستوى الدلالة 0.05.

- معنوية التأثير بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T_{cal}=9,352) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائياً بعد الاتصال الداخلي على جودة الخدمة السياحية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁): يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بالاتصال الداخلي.

ب. تفسير قيم معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التفسير (R²)، معامل الإنحدار (B)

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الموجب الذي بلغت قيمته (R=0,784) يتضح أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) فبعد الاتصال الداخلي له تأثير إيجابي

على درجة تحسين جودة الخدمة، حيث كلما إزدادت مستويات الاتصال الداخلي يزداد مستوى تحسن جودة الخدمة السياحية بالمؤسسات محل الدراسة.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.614$)، يتضح بأن بعد الاتصال الداخلي يفسر 61.4 % من التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة بالمؤسسات محل الدراسة.

- تفسير قيمة تأثير معامل الانحدار (B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.706$) أنه كلما رفعنا في مستويات تبني بعد الاتصال الداخلي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات جودة الخدمة بقيمة 0.706 وحدة.

3. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

- يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بتدريب العاملين.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بتدريب العاملين.

الفرضية البديلة (H_1): يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بتدريب العاملين.

الجدول (51): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الثالثة

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار (T) (T-Test)	معامل الانحدار (B)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0,000	8,744	0,547	76,450	0,582	0,763	جودة الخدمة	تدريب العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "20")

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ. دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت $(F_{cal}=76,450)$ وهي دالة إحصائيا لأن قيمة (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد تدريب العاملين وجودة الخدمة) عند مستوى الدلالة 0.05.

- معنوية التأثير بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت $(T_{cal}=8,744)$ ، وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائيا لبعث تدريب العاملين على جودة الخدمة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بتدريب العاملين

ب. تفسير قيم معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التفسير (R^2)، معامل الإنحدار (B)

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته ($R=0.763$) يتضح أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة)، فبعث تدريب العاملين له تأثير إيجابي على درجة تحسين جودة الخدمة، حيث كلما إزدادت مستويات تدريب العاملين إزدادت درجات تحسن جودة الخدمة السياحية بالمؤسسات محل الدراسة.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.582$)، يتضح بأن بعث تدريب العاملين يفسر 58.2% من التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة بالمؤسسات محل الدراسة وهذا بالنسبة للمستجوبين في هاته المؤسسات.

- تفسير قيمة تأثير معامل الإنحدار (B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الإنحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0,547$) أنه كلما رفعنا في مستويات تبني بعث تدريب العاملين بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات جودة الخدمة بقيمة 0.547 وحدة.

4. اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

- يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بتحفيز العاملين.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بتحفيز العاملين.

الفرضية البديلة (H_1): يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بتحفيز العاملين.

الجدول (52): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الرابعة

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين			دراسة العلاقة بين المتغيرات		
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار (T) (T-Test)	معامل الإنحدار (B)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الإرتباط (R)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0,000	6,723	0,502	45,204	0,451	0,672	جودة الخدمة	تحفيز العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "21")

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ. دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة إختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=45,204$) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد تحفيز العاملين وجودة الخدمة) عند مستوى الدلالة 0.05.

- معنوية التأثير بين المتغيرين: من خلال نتيجة إختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=6,723$)، وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة (Sig= 0.000) المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من

مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائيا لبعد تحفيز العاملين على جودة الخدمة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بتحفيز العاملين.

ب. تفسير قيم معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التفسير (R^2)، معامل الإنحدار (B)

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته ($R=0.672$) يوضح أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن بعد تحفيز العاملين له تأثير إيجابي على درجة تحسين جودة الخدمة، حيث كلما إزدادت مستويات تحفيز العاملين تزداد درجات تحسن جودة الخدمة بالمؤسسات محل الدراسة.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب ($R^2=0.451$)، يتضح بأن بعد تحفيز العاملين يفسر 45.1% من التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة بالمؤسسات محل الدراسة وهذا بناء على آراء المستجوبين في هاته المؤسسات.

- تفسير قيمة تأثير معامل الإنحدار (B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الإنحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B=0,502$) أنه كلما رفعنا في مستويات تبني بعد تحفيز العاملين بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات جودة الخدمة بقيمة 0.502 وحدة.

5. اختبار الفرضية الجزئية الخامسة

- يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بتمكين العاملين.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بتمكين العاملين.

الفرضية البديلة (H_1): يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بتمكين العاملين .

الجدول (53): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الخامسة

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين			دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار (T) (T-Test)	معامل الانحدار (B)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط (R)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0,006	2,834	0,249	8,030	0,127	0,357	تمكين العاملين	جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "22")

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ. دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت $(F_{cal}=8,030)$ وهي دالة إحصائيا لأن قيمة $(Sig=0.006)$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد تمكين العاملين وجودة الخدمة) عند مستوى الدلالة 0.05.

- معنوية التأثير بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت $(T_{cal}=2,834)$ وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة $(Sig=0.006)$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائيا لبعث تمكين العاملين على جودة الخدمة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بتمكين العاملين.

ب. تفسير قيم معامل الارتباط بيرسون (R)، معامل التفسير (R²)، معامل الانحدار (B)

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته $(R=0.357)$ يدل على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة)، أي أن بعد تمكين العاملين له

تأثير إيجابي على درجة تحسين جودة الخدمة حيث كلما ازادت مستويات تمكين العاملين تتبعه زيادة في درجات تحسن جودة الخدمة بالمؤسسات محل الدراسة.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.127$)، يتضح بأن بعد تمكين العاملين يفسر 12.7% من التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة السياحية بالمؤسسات محل الدراسة وهذا بناء على آراء المستجوبين في هاته المؤسسات.

- تفسير قيمة تأثير معامل الانحدار (B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.249$) أنه كلما رفعنا في مستويات تبني بعد تمكين العاملين بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات جودة الخدمة بقيمة 0.249 وحدة.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغيرات المستوى التعليمي، الخبرة، الخبرة خارج المؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات جزئية:

1. الفرضية الجزئية الأولى: يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير المستوى التعليمي.

2. الفرضية الجزئية الثانية: يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير الخبرة.

3. الفرضية الجزئية الثالثة: يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير الخبرة خارج المؤسسة.

أ. اختبار الفرضية الجزئية الأولى

- يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية البديلة (H_1): يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير المستوى التعليمي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير المستوى التعليمي، تم استخدام اختبار (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في اجابات العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وذلك لأن متغير المستوى التعليمي يحتوي على ثلاث فئات هي: (متوسط، ثانوي، جامعي) والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول (54): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة

طبقا لاختلاف المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
المحور الثالث	متوسط	3,7490	0,56524	02	3,376	0,042
	ثانوي	3,9596	0,63961			
	جامعي	4,2252	0,45676	54		
المجموع	57	4,0978	0,53875	56		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "23")

الملاحظ من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية طبقا لمتغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (3,376) ومستوى المعنوية بلغ (0,042) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة تختلف آرائهم اتجاه مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بالمؤسسات محل الدراسة باختلاف المستوى التعليمي.

وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير المستوى التعليمي.

ب. اختبار الفرضية الجزئية الثانية

- يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير الخبرة.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير الخبرة.

الفرضية البديلة (H_1): يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير الخبرة.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في اجابات العاملين في المؤسسات محل الدراسة وذلك لأن متغير الخبرة يحتوي على أربع فئات، وهي: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة) وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (55): نتائج تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد

الدراسة طبقا لاختلاف "الخبرة"

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى التعليمي	المحور الثالث
0,005	4,781	02	0,51380	4,0902	34	أقل من 5 سنوات	
			0,33842	4,4985	11	من 5 إلى 10 سنوات	
		54	0,55595	3,8370	9	من 11 إلى 20 سنة	
			0,48091	3,4972	3	أكثر من 20 سنة	
		56	0,53875	4,0978	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "24")

من الجدول أعلاه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية طبقا لمتغير الخبرة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (4,781) ومستوى المعنوية بلغ (0,005) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة تختلف آرائهم اتجاه مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بالمؤسسات محل الدراسة باختلاف الخبرة المهنية.

وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير الخبرة.

ج. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

- يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير الخبرة خارج المؤسسة.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير الخبرة خارج المؤسسة.

الفرضية البديلة (H_1): يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير الخبرة خارج المؤسسة.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا لاختلاف متغير الخبرة الخارجية، تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير الخبرة الخارجية يحتوي على فئتين هما: خاصة، عامة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (56): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الثالث تبعا لمتغير الخبرة الخارجية

متغير الخبرة الخارجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
المحور الثالث	4,1234	0,50834	1,602	0,211
	3,8806	0,77683		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "25")

الملاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية باختلاف متغير الخبرة الخارجية، وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار (1,602) وقيمة مستوى المعنوية بلغت (0,211)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف خبرتهم السابقة أي أن المسيرين في كلا النوعين من المؤسسات يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغير الخبرة خارج المؤسسة.

المطلب الثاني: نتائج ومقترحات الدراسة الميدانية

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات توصلنا إلى جملة من الحقائق المتعلقة بأهمية ممارسات التسويق الداخلي وجودة الخدمة في المؤسسات محل الدراسة، تم على إثرها تقديم مجموعة من المقترحات والتي يمكن عرضها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: النتائج المستمدة من وصف بيانات المؤسسات محل الدراسة

إن وصف وتحليل بيانات كل من المسيرين والمؤسسات محل الدراسة، قد أفضى إلى مجموعة الاستنتاجات التالية:

- أغلب مسيري المؤسسات السياحية بولاية سطيف ذكور، وذلك بنسبة 75.4% كما أن معظمهم لا يتجاوزون سن الثلاثين؛
- حوالي 36.8% من المسيرين لديهم مستوى ثانوي فما أقل، وحوالي 63% لديهم مستوى جامعي؛
- يختلف عمال المؤسسات السياحية بولاية سطيف من حيث مستوى خبرتهم في مجال أعمالهم، إذ أن معظمهم لم تتجاوز فترة عملهم في مؤسساتهم 5 سنوات؛
- نسبة كبيرة من العمال سبق لهم العمل في مؤسسات خاصة وذلك بنسبة 89.5%، في حين أن العمال الذين سبق لهم العمل في مؤسسات عامة 6 عمال فقط؛
- أغلبية هذه المؤسسات لم تتجاوز فترة نشاطها 10 سنوات، وأغلبها ينشط في الأسواق الدولية أو يستقبل زبائن من المستوى الدولي، وذلك بما يقارب نسبة 70%.

الفرع الثاني: النتائج المستمدة من اختبار الفرضيات

لقد تضمنت فرضيات البحث مجموعة من المتغيرات، وبعد تحليلها ودراستها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تم تفسيرها بمتغيري مدة النشاط ونطاق السوق، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، في حين أن حجم المؤسسة لا يؤثر في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي؛
- هناك تباين في مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعاً لاختلاف مجموعة من العوامل المؤسسة منها مدة النشاط ونطاق السوق، في حين أن حجم المؤسسة لا يؤثر في مستوى الجودة الداخلية وهذا حسب آراء المستجوبين؛
- يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بمستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي مما يشير إلى أن 78.6% من التغيرات في جودة الخدمة بالمؤسسات محل الدراسة راجعة إلى ممارسات التسويق الداخلي من خلال الأبعاد اختيار العاملين، الاتصال الداخلي، تدريب العاملين، وهذا ما يؤكد معامل التفسير (0,786)؛
- أفراد عينة الدراسة تختلف آرائهم اتجاه مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بالمؤسسات محل الدراسة باختلاف الخبرة المهنية والمستوى التعليمي استناداً إلى أن مستوى المعنوية أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05)؛
- أفراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف خبرتهم السابقة أي أن المسيرين في كلا النوعين من المؤسسات يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية استناداً إلى مستوى المعنوية البالغ (0,211)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا تطبق المؤسسات السياحية الجزائرية مفهوم التسويق الداخلي، لكنها تتبنى العديد من أنشطته بشكل منفصل ومتفاوت من مؤسسة إلى أخرى؛

الفرع الثالث: المقترحات

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، يمكن عرض المقترحات التالية:

- ضرورة تحديث وتطوير أساليب التوظيف والتدريب المعتمدة في المؤسسات محل الدراسة، وذلك للحصول على الكفاءات والمهارات والاحتفاظ بها؛
- على المؤسسات محل الدراسة الاهتمام أكثر بعملية الاتصال بالزبائن، وتوفير إمكانيات اتصال جديدة وحديثة بما يتماشى والتطورات الحاصلة في هذا المجال، لتحقيق السرعة والفعالية وسهولة الوصول للزبون؛
- ضرورة ترسيخ وتطبيق فلسفة الجودة في المؤسسات محل الدراسة وذلك عن طريق إدماج مفهوم الجودة في كل أنشطة المؤسسة على اختلاف مستوياتها؛
- ضرورة أن تتبنى المؤسسات السياحية الجزائرية جودة الخدمة كفلسفة إدارية حديثة لبناء استراتيجيات تسويقية فعالة؛
- العمل أكثر على تحسين وتطوير أساليب الاستقبال بما في ذلك تحديد التصميمات الداخلية الخاصة بالمؤسسة والخدمة، من خلال برامج تدريبية داخلية وخارجية؛
- العمل على تحقيق التوافق بين الجودة المقدمة والأسعار المعروضة مقابلها، من أجل استقطاب شريحة واسعة من الزبائن؛
- توسيع التعامل مع شريحة الزبائن المحليين والوطنيين للحفاظ على الاستقرار في العمل، وهو ما لم تحققه المؤسسات خاصة في الوضع الحالي.

خلاصة الفصل الرابع

تناول هذا الفصل مختلف المراحل التي مرت بها الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى وصف أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، صدقها وثباتها، كما تضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي تم القيام بها والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل معطيات الدراسة، وكخلاصة لهذا الفصل تم التوصل من خلال اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

- يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بمستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي من خلال اختيار العاملين، الاتصال الداخلي، تدريب العاملين؛
- يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف العوامل المؤسسية من حيث مدة النشاط ونطاق السوق؛
- يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف العوامل المؤسسية مدة النشاط ونطاق السوق؛
- هناك ارتباط وثيق بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة السياحية، حيث يؤثر التسويق الداخلي بدرجة كبيرة على جودة الخدمات في المؤسسات السياحية.

خاتمة

تواجه المؤسسة السياحية الجزائرية العديد من التحديات في ظل تزايد المنافسة، حيث أصبح لا بد على مسيري هذه المؤسسات تبني أساليب جديدة للبقاء والحفاظ على الزبائن، ونظرا لكون أهمية الزبون تنشأ من داخل المؤسسة انطلاقا من رضا العامل بظروف العمل، كان على المؤسسة الاهتمام بالعامل ومعرفة رغباته واحتياجاته وتلبيتها والعمل على تحقيق الرضا الداخلي ومنه الوصول إلى رضا الزبون الخارجي، وعليه فقد تم اعتماد فلسفة التسويق الداخلي كنهج تسويقي حديث، يعمل على تحقيق حاجات ورغبات العاملين بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

فالوصول إلى خدمة سياحية متميزة، يمكن تحقيقه من خلال دمج ممارسات التسويق الداخلي وربطها مع أنشطة المؤسسة ككل لتحقيق استمرارية العلاقات بين المؤسسة وزبائنها وضمان تقديم الخدمة المتميزة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

1. نتائج مستمدة من الجانب النظري للدراسة

- يمكن تقييم الجودة من جانبين، جانب الزبون وجانب المؤسسة، وهما وجهتا نظر مختلفتان تخدمان نفس الهدف وهو الوصول إلى تحقيق رغبات الزبون دون المساس بأهداف المؤسسة؛
- السياحة هي صناعة متكاملة تشكل جزءا لا يتجزأ من الاقتصاد العالمي ولذلك فهي تتأثر بحركته، حيث أنها لا ترتبط بالمتغيرات المحلية فقط وإنما تعتمد على الاستثمارات الأجنبية التي تحقق مداخيل مهمة من العملة الصعبة للبلاد؛
- تعتمد السياحة على الموارد الطبيعية المستدامة، وتعتبر مصدر دخل للكثير من البلدان النامية والمتطورة على حد سواء، فهي تساهم في الناتج المحلي الخام، وتعمل على الرفع من مستويات التشغيل والتنمية الاقتصادية والثقافية؛
- على الرغم من الموارد التي تتمتع بها الجزائر في الجانب السياحي والدعم الذي يحضى به من قبل الحكومة من خلال البرامج التنموية، إلا أن ضعف البنية التحتية والخدماتية، أدى إلى تدهور هذا القطاع على مر الفترات الماضية وهو ما يعتبر نقطة ضعف في الاقتصاد الجزائري؛

- فلسفة التسويق الداخلي تعمل على تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال الاهتمام بطرق التوظيف والتدريب، التحفيز والتمكين؛
- جودة الخدمة المقدمة للزبون تزيد من ولائه للمؤسسة، من خلال قدرته على المقارنة بين الجودة المعروضة مع سعرها، وفي حالة توافق هذه الثنائية (سعر/جودة) يمكن القول أن المؤسسة حققت هدفها في الاحتفاظ بالزبون؛
- اعتماد إستراتيجية التوجه بالزبون تساهم بشكل كبير في تحقيق رضاه، من خلال زرع وتحقيق روح التعاون بين مكونات المؤسسة جميعها لتلبية حاجات ورغبات الزبون.

2. نتائج مستمدة من الجانب التطبيقي للدراسة

- إن وصف وتحليل بيانات كل من المسيرين والمؤسسات محل الدراسة، قد أفضى إلى مجموعة الاستنتاجات؛ هي كالاتي:
- أغلب عمال المؤسسات السياحية بولاية سطيف ذكور وذلك بنسبة 75.4%، كما أن معظمهم لا يتجاوزون سن الثلاثين، وهي فئة قادرة على العطاء والتفاعل الإيجابي مع الزبائن على اختلاف أشكالهم وجنسياتهم وسلوكياتهم؛
 - معظم عمال المؤسسات السياحية متحصلين على مستوى جامعي بنسبة 63.2%، في حين أن المتحصلين على شهادة التعليم ثانوي بلغت نسبتهم 22.8%، وهو عامل يعزز مصداقية الإجابات، إذ أن المستوى التعليمي للمستجوبين يسمح لهم بفهم العبارات وإعطاء الإجابات التي تعكس واقع مؤسساتهم؛
 - يختلف عمال المؤسسات السياحية بولاية سطيف من حيث مستوى خبرتهم في مجال أعمالهم، إذ أن معظمهم لم تتجاوز فترة عملهم في مؤسساتهم 5 سنوات وهو ما يمثل نسبة 59.6%، وهذا يشير إلى خبرة محدودة نوعا ما في مجال عملهم بمؤسساتهم الحالية، في حين أن 89.5% منهم سبق لهم العمل في مؤسسات خاصة، أي يملكون خبرة عمل خارجية تمكنهم من المقارنة بين تجربة العمل الحالية وتجاربهم

الخاتمة

- السابقة في العمل بمؤسسات أخرى من حيث ممارسات التسويق الداخلي، كما يساعدهم في التحكم أكثر في المهام والأنشطة الموكلة إليهم بالمؤسسة الحالية؛
- 86 % من المؤسسات السياحية لم تتجاوز فترة نشاطها 20 سنة، ورغم أن هذه الفترة تبدو قصيرة نوعاً ما إلا أن المؤسسات الفتية تميل بطبيعتها لتطبيق كل ما هو جديد في ميدان الأعمال وهو ما يساعد هذه المؤسسات على تبني التسويق الداخلي كمدخل لبناء جودة الخدمة، كما أن أغلب هذه المؤسسات ينشط في السوق الدولية وذلك بنسبة 42%، وما يقارب 28% منها ينشط في الأسواق الثلاثة معاً، وهذا ما يتيح لها الاحتكاك بمؤسسات رائدة في مجال التسويق الداخلي والعمل على رفع مستويات الجودة في أنشطتها؛
- أغلب المؤسسات السياحية التي شملتها الدراسة هي مؤسسات صغيرة ومصغرة وذلك بنسبة 89.4 %، في حين أن النسبة المتبقية تعتبر مؤسسات متوسطة يتراوح عدد العمال فيها بين 50 و250 عامل، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الخدمي الذي لا يحتاج إلى عدد عمال كبير وهو ما يمثل عامل تفوق لهذه المؤسسات، حيث كل ما كان عدد العمال صغيراً زادت فعالية برامج الرقابة على الأنشطة الداخلية للمؤسسة؛
- تتبنى المؤسسات محل الدراسة ممارسات التسويق الداخلي بمستويات مختلفة، حيث تولي أهمية قصوى لاختيار العامل خاصة فيما يتعلق بقدراته على التواصل وخبرته ومهاراته في العمل، والاتصال الداخلي من خلال تحسين نوعية الاتصالات الداخلية، وهو ما يبينه الاتجاه العام المرتفع لإجابات العمال حيث بلغ المتوسط الحسابي لاختيار العاملين (4.403)، أما بعد الاتصال الداخلي (4.144)، وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه الدراسات السابقة (دراسة خطابت أمينة ولخلف عثمان، دراسة عطا الله عزات أبو عودة، دراسة بوبكر عباسي) من نتائج في هذا الجانب، والتي تؤكد على وجود تطبيق متوسط للتسويق الداخلي في المؤسسات المبحوثة مع أهمية نسبية أكبر لبعد التعيين والاختيار وهو ما يتطابق مع الدراسة الحالية؛
- تتبنى المؤسسات محل الدراسة أنشطة جودة الخدمة بمستويات مختلفة، حيث تولي أهمية قصوى لأنشطة الجودة المرتبطة بتنفيذ الخدمة وتصميمها وكذا أنشطة الخدمة المرتبطة بخدمات ما بعد البيع وهذا ما

يؤكد الاتجاه العام المرتفع والمتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (4.339)، (4.333)، (4.198) على التوالي، حيث تعتبر هذه الأبعاد عامل مهم في استقطاب الزبون والحفاظ عليه وتقديم انطباع جيد حول خدمات المؤسسة، وهو ما تؤكدته الدراسة السابقة المعنونة بـ: "أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر دراسة على عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية" والتي توصلت إلى نتيجة مفادها أن جودة الخدمات السياحية في الفنادق محل الدراسة تعتبر متوسطة وهي نتيجة تطابق ما توصلت إليه الدراسة الحالية؛

- حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين يمكن التأكيد بأن ممارسات التسويق الداخلي لها أثر كبير في تحقيق بيئة العمل المناسبة، كما أن المؤسسات تتبنى في الغالب ممارسات التسويق الداخلي للمساهمة في ضبط أنشطة تصميم الخدمة، وتعزيز الرؤية المبنية على الجودة وبدرجة أقل بقية البنود، فممارسات التسويق الداخلي وخاصة اختيار العاملين بالدرجة الأولى يساهم في تحقيق بيئة عمل مستقرة يأتي بعده مباشرة تدريب العاملين ثم الاتصال الداخلي، التمكين والتحفيز على التوالي.

كما تضمنت فرضيات البحث مجموعة من المتغيرات، وبعد تحليلها ودراستها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تم تفسيره بمتغيري مدة النشاط ونطاق السوق، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، فخبرة المؤسسة تساعدها في تحقيق فعالية برامج التسويق الداخلي والسهولة في تطبيقها، أما نطاق نشاطها فيكسب المؤسسة تجربة محلية وعالمية من خلال احتكاكها بمؤسسات رائدة في تطبيق التسويق الداخلي محليا ودوليا، وهو ما بينته النتائج السابقة حيث أن أغلب المؤسسات محل الدراسة ذات نشاط دولي أو دولي محلي معا، في حين أن حجم المؤسسة لا يؤثر في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي، لأن ممارسات التسويق الداخلي لا تطبق في المؤسسات الكبيرة فقط وإنما حتى الصغيرة منها وهذا ما تبين سابقا، حيث أن جل المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات مصغرة وصغيرة الحجم؛

- هناك تباين في مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف مجموعة من العوامل المؤسسية منها مدة النشاط ونطاق السوق، فقد أصبح السوق السياحي أكثر تنافسية وخبرة المؤسسة تعد عاملا فارقا في مثل هذه الظروف، كما أن نشاطها في ظل سوق تنافسي على المستويين المحلي والدولي يحتم عليها تحقيق الجودة في خدماتها، في حين أن حجم المؤسسة لا يؤثر في مستوى الجودة الداخلية وهذا حسب آراء المستجوبين، فالجودة أصبحت من الاهتمامات الأساسية لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها في ظل زيادة العرض عن الطلب وضرورة تحقيق التميز في الخدمة؛

- يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لولاية سطيف بمستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي مما يشير إلى أن 78.6% من التغيرات في جودة الخدمة بالمؤسسات محل الدراسة راجعة إلى ممارسات التسويق الداخلي وهذا ما يؤكد معامل التفسير (0,786)، وتؤكد الدراسات السابقة (دراسة خطابت أمينة ولخلف عثمان، دراسة عطا الله عزات أبو عودة، دراسة Jumadi، دراسة Amjad Abu ELSamen و Muhammad Alshurideh) هذه النتيجة، كما تطرقت الدراسة المعنونة بـ: " The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company" إلى أن البعد الذي له أكبر تأثير هو بعد التوظيف، حيث له تأثير أقوى على الجودة الداخلية وهو ما توصلت إليه هذه الدراسة من خلال أن بعد اختيار العاملين وتعيينهم هو الأكثر تأثيرا على الخدمة الداخلية؛

- أفراد عينة الدراسة تختلف آرائهم اتجاه مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بالمؤسسات محل الدراسة باختلاف الخبرة المهنية والمستوى التعليمي استنادا إلى أن مستوى المعنوية أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، فالمستوى التعليمي العالي يتيح للعامل الفهم الجيد لتطبيقات وممارسات التسويق الداخلي وهو ما ظهر في نتائج البحث السابقة حيث أن أغلب عمال المؤسسات محل الدراسة متحصلين على مستوى جامعي، كما أن خبرتهم المحدودة في مؤسساتهم يمكن أن تعيق تطبيق التسويق الداخلي كمدخل لتحقيق جودة الخدمة السياحية والعكس صحيح؛

- أفراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف خبرتهم السابقة أي أن العمال في كلا النوعين من المؤسسات (عامة/خاصة) يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية استنادا إلى مستوى المعنوية البالغ (0,211)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، وهذا ما يتعارض مع الدراسة المعنونة بـ: "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة"، التي وجدت أن هناك تطبيق نسبي للتسويق الداخلي في المؤسسات الخاصة وغياب تام لتطبيقه في المؤسسات العامة ومنه فخبرة العامل في المؤسسات الخاصة ستؤثر حتما بالإيجاب على درجه فهمه لأهمية التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة السياحية.

المقترحات

قصد الوصول إلى تحقيق التكامل بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة السياحية تم اقتراح مجموعة العناصر التالية:

1. على المستوى الكلي:

- ضرورة استحداث برامج تنمية فعالة للنهوض بالقطاع السياحي في الجزائر، لتدعيم البرامج السابقة خاصة في ظل نقص فعالية السياسات الحكومية، والصعوبات التي تواجه المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء؛
- ضرورة تنشيط السياحة البيئية خاصة في ظل ما تتمتع به الجزائر من مقومات طبيعية مهمة، كالموقع الاستراتيجي، والمساحة الشاسعة التي تحقق التنوع البيئي، بالإضافة إلى المواقع الطبيعية الأثرية الكثيرة المتوزعة على كامل التراب الوطني، وذلك من خلال المحافظة عليها وتهيئتها لاستقبال السياح وكذا توفير الأمن الذي يعد عنصرا أساسيا في تنمية القطاع السياحي؛
- العمل على دمج الجودة في الخدمات السياحية المقدمة في المؤسسة الجزائرية من خلال نشر ثقافة الجودة، العمل على الاندماج في مختلف أنظمة التقييس، المشاركة في المسابقات الخاصة بالجودة، وتحقيق الشائبة جودة/سعر لتحقيق مركز تنافسي في السوق السياحي العالمي؛

- تدعيم أنشطة الترويج السياحي من خلال تكثيف الإعلانات وعرض المقومات السياحية خاصة في ظل توفر الوسائل ذات الانتشار الواسع مثل الانترنت، وتقديم تسهيلات ومزايا للوافدين إلى الجزائر واستغلال السياحة الموسمية لتعريف السياح بأنواع أخرى من السياحة؛
- توفير الخدمات المساعدة للسياحة مثل خدمات النقل، الإيواء المياكل القاعدية والتي تسهل تقديم الخدمة السياحية للزوار؛
- تحقيق التنسيق بين مختلف الهيئات الحكومية مثل وزارة السياحة، مصالح الغابات، وزارة الثقافة، المؤسسات الاقتصادية لتفعيل كل الأنواع السياحية الممكنة للتقليل من الاعتماد على السياحة الموسمية؛

2. على المستوى الجزئي

- تصميم الوظائف بالشكل الذي يسمح بشغلها بالعاملين المناسبين عن طريق تحديد طريقة أداء العمل، نوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة، وضرورة وضوح الدور المطلوب القيام به بالنسبة لكل عامل؛
- على المؤسسة العمل على تحقيق احتياجات ورغبات عاملها، من خلال توفير الاستقرار والجو المناسب للعمل، توفير الأجر المناسب وطرق التحفيز الفعالة المعتمدة على الأداء، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الزبون الخارجي من خلال الرضا الوظيفي؛
- ضرورة عقد دورات تدريبية وبرامج تعليمية، بصورة مستمرة ودورية بهدف توعية العاملين بمفهوم التسويق الداخلي، وذلك بالاعتماد على خبراء في المجال أو بالاستعانة بمراكز خاصة في التدريب، لتمكين العاملين من تطبيق أنشطته بالفعالية المطلوبة؛
- تعزيز أنظمة الاتصال الداخلي في المؤسسة لتسهيل عملية تبادل المعلومات بين العاملين، وكذا الاعتماد على وسائل متعددة كالرسائل الكتابية، اللفظية، المسموعة أو المرئية، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في هذا المجال من خلال اعتماد شبكات الاتصال الداخلية والخارجية وطرق الاتصال التي تعتمد على التشفير؛

الخاتمة

- العمل على تمكين العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، عن طريق تفويض المزيد من صلاحيات السلطة للعامل ومنحه هامش الحرية للتصرف في نطاق صلاحياته؛
- ضرورة العمل الجماعي، والابتعاد عن العمل الفردي لتفادي ضياع الجهود، والوصول إلى الكفاءة التنظيمية في أداء المهام، من خلال سياسة تبني فرق العمل، أو حلقات الجودة وهو ما يقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة الداخلية والخارجية بأقل مجهود ممكن؛
- التركيز على دمج مفهوم الجودة في كل أنشطة المؤسسات السياحية من خلال نشر ثقافة الجودة والوعي بأهميتها، على اعتبارها عامل تنافسي صعب التقليد؛
- اعتماد إستراتيجية التوجه بالزبون تساهم بشكل كبير في تحقيق رضاه من جهة، والوصول إلى أهداف المؤسسة المسطرة من جهة أخرى من خلال التركيز على دراسة السوق ومعرفة رغبات الزبون وتحقيقها؛
- العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد المؤسسة من خلال ممارسة القيادة المناسبة، وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الالتزام لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي؛
- ضرورة ابتكار ميكانيزمات للتعرف على طموحات العامل في المؤسسة مثل الاستبيانات أو صبر الآراء، ووضع الأساليب التحفيزية المناسبة والتي تنسجم وطموحاته؛
- ضرورة قيام المؤسسة السياحية بإشراك العاملين في الخطة الإستراتيجية للموظفين، مع تكثيف نشر المعلومات وإشراكهم في صياغتها ليحسوا أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وهذا يمكنهم من توليد أفكار إبداعية يجسدونها من خلال الخدمات المقدمة.

آفاق البحث

- تكملة لهذا الموضوع، يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون إشكاليات بحث في المستقبل:
- دراسة مقارنة لمستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي بين المؤسسات السياحية الجزائرية ومؤسسات بلدان رائدة في هذا المجال مثل تونس أو المغرب في مجال تطبيق التسويق الداخلي؛
 - دراسة تجارب عالمية في مجال التسويق الداخلي وأثره على تطوير جودة الخدمة الداخلية؛
 - دراسة أهمية تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في دعم تنافسية المؤسسات السياحية الجزائرية؛
 - دور التسويق الداخلي في تكييف المؤسسات السياحية الجزائرية مع معايير الجودة الدولية ISO9001.

الملاحق

الملحق (02): النموذج الأولي للاستثمار

جامعة فرحات عباس

القطب الجامعي الباز

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

طلب تحكيم استبيان

الأستاذ الدكتور الفاضل، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية، وذلك للحصول على دكتوراه في إدارة الاعمال.

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان فيما إن كان مناسباً أو دون ذلك، ومدى انتماء كل فقرة الى للمجال المحدد لها، وتقديم أية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق الهدف من الإستبيان، علماً أن الباحث سيتبنى سلم ليكرت الحماسي في تصميم هذا الاستبيان، كما نرفق لكم عنوان البحث والفرضيات المزمع اعتمادها لتحليل ودراسة هذا الاستبيان.

عنوان البحث

أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية.

فرضيات البحث

- يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية الجزائرية تبعاً لاختلاف العوامل المؤسسية (الحجم، مدة النشاط، نطاق السوق).
- يتباين مستوى الجودة الداخلية في المؤسسات السياحية تبعاً لاختلاف العوامل المؤسسية من حيث الحجم، مدة النشاط، ونطاق السوق.

الملاحق

- يتأثر مستوى جودة الخدمة في المؤسسات السياحية بمستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي.
- يتأثر مستوى إدراك المسيرين لأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية بمتغيرات: المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة.

المحور الأول: تقييم اتجاهات العاملين بخصوص تبني ممارسات التسويق الداخلي

الفقرة البديلة	قرار التحكيم		الفقرة
	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة	
أولاً: اختيار العاملين			
			1. تختار المؤسسة الأفراد الذين لهم القدرة على التعامل مع الزبون
			2. تختار المؤسسة العامل على أساس خبرته ومهاراته في العمل
			3. تستخدم المؤسسة شروط واضحة وصارمة للتوظيف
			4. تأخذ المؤسسة في الحسبان سلوك وهندام العامل في عملية الاختيار
ثانياً: الاتصال الداخلي			
			5. توفر الإدارة معلومات كافية حول الخدمات الجديدة في المؤسسة
			6. تعتمد المؤسسة على أشكال اتصال مختلفة لتبادل المعلومات المتعلقة بالزبون
			7. تتيح الإدارة كل المعلومات الحديثة للعمال في الوقت المناسب
			8. نوعية الاتصال الداخلي تساهم في الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون
ثالثاً: تدريب العاملين			
			9. تضع المؤسسة برامج تدريبية للتعامل مع كل أنواع الزبائن
			10. التدريب الذي تلقينه ساعدك على تنمية مهاراتك في معالجة شكاوي الزبون
			11. تستهدف عملية التدريب المهارات الإنسانية والتواصلية للعامل
			12. تقوم الإدارة بوضع برامج تدريبية بناء على أهداف معدة مسبقاً
رابعاً: تحفيز العاملين			
			13. نظام التحفيز يساهم في الرفع من استجابة المؤسسة لمتطلبات الزبون
			14. تحرص الإدارة على معرفة حاجات ورغبات العمال
			15. تمنح المؤسسة للعامل فرص للترقية بصورة دائمة
			16. تتناسب الأجور وطبيعة العمل في المؤسسة
رابعاً: تمكين العاملين			

الملاحق

			17. يملك العامل حرية التصرف مع الزبون دون اللجوء الى الإدارة
			18. تتيح إدارة المؤسسة إمكانية تقديم اقتراحات تخص طرق استقبال الزبون
			19. تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالزبون
			20. تعتبر الإدارة عمالها كزبائن داخليين

المحور الثاني: تقييم اتجاهات العاملين بخصوص الجودة الداخلية بالمؤسسات السياحية

الفقرة البديلة	قرار التحكيم		الفقرة
	فقرة غير مناسبة	فقرة مناسبة	
أولاً: رؤية المؤسسة المبنية على تحقيق جودة الخدمة			
			21. تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لزبائنها
			22. تأخذ المؤسسة في الحسبان توجهات الزبون في اعداد استراتيجيات العمل
			23. تدمج المؤسسة مفهوم الجودة في كل أنشطتها الداخلية والخارجية
			24. تعتبر المؤسسة الجودة أهم عامل تنافسي مستخدم
ثانياً: أنشطة الجودة المرتبطة بتصميم الخدمة			
			25. التصميم الداخلي للمؤسسة يشعر الزبون بالراحة
			26. طريقة تقديم الخدمات في المؤسسة تعكس اهتمام عمالها بتحقيق الجودة
			27. يتميز عمال المؤسسة بالسلوك الحسن والهندام الجيد
			28. للعامل القدرة على التعامل مع شرائح مختلفة من الزبائن
ثالثاً: أنشطة الجودة المرتبطة بتحديد الاحتياجات المادية			
			29. تحرص المؤسسة على توفير تجهيزات ذات جودة عالية لاستقبال الزبون
			30. تحرص المؤسسة على تغيير كل التجهيزات القديمة في حالة تلفها
			31. تأخذ المؤسسة آراء الزبائن في الحسبان عند تصميم المحيط الداخلي للمؤسسة
			32.
رابعاً: أنشطة الجودة المرتبطة بتحديد الاحتياجات البشرية			

الملاحق

			33. توّظف المؤسسة العمال القادرين على تحسين خدمات المؤسسة
			34. يتم تصميم برامج تدريبية في المؤسسة خاصة ببرامج الجودة الجديدة
			35. لدى عمال المؤسسة القدرة على التعامل مع كل أنواع الزبائن
			36. يؤمن العامل بسياسة المؤسسة المرتكزة على الرفع من جودة الخدمات المقدمة للزبون
خامسا: أنشطة الجودة المرتبطة بتحديد الاحتياجات المالية			
			37. توجه المؤسسة أغلب مواردها المالية للرفع من جودة الخدمة المقدمة للزبون
			38. تنفق المؤسسة نسبة كبيرة من مواردها المالية في تطوير برامج تدريبية خاصة بالجودة
			39. يرتبط أجر العامل في المؤسسة بجودة الخدمات التي يقدمها للزبون
			40.
سادسا: أنشطة الجودة المرتبطة بتنفيذ تصميم الخدمة			
			41. تسعى المؤسسة الى تقديم أفضل خدمة لزيائنها
			42. تطبق المؤسسة مفهوم الجودة في كل أنشطتها ووظائفها
			43. تسعى المؤسسة الى تقليص عدد الشكاوي الخاصة بجودة خدماتها الى ادنى حد ممكن
سابعا: أنشطة الجودة المرتبطة ببيئة العمل الداخلية			
			44. جو العمل داخل المؤسسة مشجع على تقبل ثقافة الجودة
			45. تأخذ المؤسسة بآراء وافكار العمال فيما يخص تحسين جودة الخدمة
			46. لا تواجه الإدارة أي مقاومة في حالة تقديم سياسات جديدة خاصة بالجودة
ثامنا: أنشطة الجودة المرتبطة بخدمات ما بعد البيع			
			47. لا يواجه الزبون أي مشاكل في حالة تقديم شكوى حول الخدمة المقدمة
			48. للمؤسسة قاعدة بيانات للزبائن الذين سبق وتم التعامل معهم
			49. تأخذ المؤسسة بآراء الزبون المقدمة فيما يخص جودة الخدمات المقدمة

الملحق (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم	مؤسسة الانتماء
بوحروود فتيحة	جامعة سطيف 1
بوزيان عثمان	جامعة سعيدة
حسين بوبعاية	جامعة المسيلة
عبد الحكيم حططاش	جامعة سطيف 1
عيسى نجيمي	جامعة جيجل
نجوى عبد الصمد	جامعة باتنة
هباش فارس	جامعة سطيف 1

الملحق (04): إستمارة الدراسة

جامعة فرحات عباس

القطب الجامعي الباز

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستمارة موجهة لموظفي المؤسسات السياحية بمدينة سطيف، بهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية، وذلك في إطار التحضير لشهادة دكتوراه في علوم التسيير، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة بما يتناسب ووضعية مؤسستكم، ونحيطكم علما أن البيانات ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة وضع إشارة () أمام العبارة المناسبة.

الجزء الأول: بيانات عامة.

أولا: بيانات المستجوبين.

الملاحق

					82. يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق بيئة عمل جيدة
					83. يساهم التحفيز في تحقيق بيئة عمل مناسبة
					84. يساهم تمكين العاملين في تحقيق بيئة عمل مناسبة
ثامنا: مساهمة التصميمات في تحقيق جودة خدمات ما بعد البيع					
					85. تصميم الخدمة يقلل من عدد شكاوي الزبائن
					86. تصميمات الخدمة تكون مرنة في حالة طلب الزبون للتغيير
					87. اخذ اراء الزبائن حول تصميم الخدمة يحسن من جودة خدمات ما بعد البيع

في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه الاستمارة.

الملحق (05): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
البعد_الأول	57	-,444	,316	-,940	,623
البعد_الثاني	57	-,649	,316	-,412	,623
البعد_الثالث	57	-,513	,316	-,669	,623
البعد_الخامس	57	-,162	,316	-,599	,623
المحور_الأول	57	-,793	,316	-,198	,623
Valid N (listwise)	57				

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
البعد_01	57	-,221	,316	-,967	,623
البعد_02	57	-,950	,316	,033	,623
البعد_03	57	-,160	,316	-1,259	,623
البعد_04	57	-,349	,316	-,902	,623
البعد_05	57	-,007	,316	-,940	,623
البعد_06	57	-1,038	,316	,005	,623
البعد_07	57	-,804	,316	-,087	,623
البعد_08	57	-1,025	,316	1,237	,623
المحور_الثاني	57	-,483	,316	-,593	,623
Valid N (listwise)	57				

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
البعد_أول	57	-,191	,316	,055	,623
البعد_ثاني	57	-,465	,316	-,060	,623
البعد_ثالث	57	-,214	,316	-,590	,623
البعد_رابع	57	-,428	,316	-,357	,623
البعد_خامس	57	-,464	,316	-,665	,623
البعد_سادس	57	-,730	,316	,688	,623
البعد_سابع	57	-,690	,316	-,675	,623
البعد_ثامن	57	-,754	,316	-,445	,623
المحور_الثالث	57	-,264	,316	-,286	,623
Valid N (listwise)	57				

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
الأول_المحور	57	-,793	,316	-,198	,623
الثاني_المحور	57	-,483	,316	-,593	,623
الثالث_المحور	57	-,264	,316	-,286	,623
ككل_الاستبيان	57	-,358	,316	-,592	,623
Valid N (listwise)	57				

الملحق (06): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

Case Processing Summar

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,957	87

الملاحق

المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,849	20

المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,934	29

المحور الثالث

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,942	38

الملحق (07): نتائج الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

محاور الدراسة

Correlations

		المحور_الأول	المحور_الثاني	المحور_الثالث	الاستبيان_ككل
المحور_الأول	Pearson Correlation	1	,863**	,371**	,894**
	Sig. (2-tailed)		,000	,004	,000
	N	57	57	57	57
المحور_الثاني	Pearson Correlation	,863**	1	,423**	,920**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000
	N	57	57	57	57
المحور_الثالث	Pearson Correlation	,371**	,423**	1	,699**
	Sig. (2-tailed)	,004	,001		,000
	N	57	57	57	57
الاستبيان_ككل	Pearson Correlation	,894**	,920**	,699**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

المحور الأول

Correlations

		X1	X2	X3	X4	الأول_البعد
X1	Pearson Correlation	1	,275*	,312*	,289*	,577**
	Sig. (2-tailed)		,039	,018	,029	,000
	N	57	57	57	57	57
X2	Pearson Correlation	,275*	1	,389**	,276*	,664**
	Sig. (2-tailed)	,039		,003	,038	,000
	N	57	57	57	57	57
X3	Pearson Correlation	,312*	,389**	1	,313*	,775**
	Sig. (2-tailed)	,018	,003		,018	,000
	N	57	57	57	57	57
X4	Pearson Correlation	,289*	,276*	,313*	1	,728**
	Sig. (2-tailed)	,029	,038	,018		,000
	N	57	57	57	57	57
الأول_البعد	Pearson Correlation	,577**	,664**	,775**	,728**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	الثاني_البعد
Y1	Pearson Correlation	1	,266*	,519**	,273*	,693**
	Sig. (2-tailed)		,046	,000	,040	,000
	N	57	57	57	57	57
Y2	Pearson Correlation	,266*	1	,534**	,514**	,795**
	Sig. (2-tailed)	,046		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57
Y3	Pearson Correlation	,519**	,534**	1	,387**	,820**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,003	,000
	N	57	57	57	57	57
Y4	Pearson Correlation	,273*	,514**	,387**	1	,682**
	Sig. (2-tailed)	,040	,000	,003		,000
	N	57	57	57	57	57
الثاني_البعد	Pearson Correlation	,693**	,795**	,820**	,682**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

Correlations

		M1	M2	M3	M4	الثالث_البعد
M1	Pearson Correlation	1	,402**	,603**	,439**	,806**
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,001	,000
	N	57	57	57	57	57
M2	Pearson Correlation	,402**	1	,360**	,463**	,741**
	Sig. (2-tailed)	,002		,006	,000	,000
	N	57	57	57	57	57
M3	Pearson Correlation	,603**	,360**	1	,312*	,729**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006		,018	,000
	N	57	57	57	57	57
M4	Pearson Correlation	,439**	,463**	,312*	1	,749**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,018		,000
	N	57	57	57	57	57
الثالث_البعد	Pearson Correlation	,806**	,741**	,729**	,749**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		R1	R2	R3	R4	الرابع_البعد
R1	Pearson Correlation	1	,490**	,161	,268*	,701**
	Sig. (2-tailed)		,000	,232	,044	,000
	N	57	57	57	57	57
R2	Pearson Correlation	,490**	1	,468**	,304*	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,022	,000
	N	57	57	57	57	57
R3	Pearson Correlation	,161	,468**	1	,103	,634**
	Sig. (2-tailed)	,232	,000		,448	,000
	N	57	57	57	57	57
R4	Pearson Correlation	,268*	,304*	,103	1	,594**
	Sig. (2-tailed)	,044	,022	,448		,000
	N	57	57	57	57	57
الرابع_البعد	Pearson Correlation	,701**	,825**	,634**	,594**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

الملاحق

		Z1	Z2	Z3	Z4	الخامس_البعد
Z1	Pearson Correlation	1	,238	,368**	,321*	,725**
	Sig. (2-tailed)		,074	,005	,015	,000
	N	57	57	57	57	57
Z2	Pearson Correlation	,238	1	,599**	,022	,628**
	Sig. (2-tailed)	,074		,000	,869	,000
	N	57	57	57	57	57
Z3	Pearson Correlation	,368**	,599**	1	,207	,784**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000		,123	,000
	N	57	57	57	57	57
Z4	Pearson Correlation	,321*	,022	,207	1	,599**
	Sig. (2-tailed)	,015	,869	,123		,000
	N	57	57	57	57	57
الخامس_البعد	Pearson Correlation	,725**	,628**	,784**	,599**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الأول_البعد	الثاني_البعد	الثالث_البعد	الرابع_البعد	الخامس_البعد	الأول_المحور
الأول_البعد	Pearson Correlation	1	,497**	,362**	,348**	,043	,542**
	Sig. (2-tailed)		,000	,006	,008	,753	,000
	N	57	57	57	57	57	57
الثاني_البعد	Pearson Correlation	,497**	1	,666**	,662**	,309*	,851**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,019	,000
	N	57	57	57	57	57	57
الثالث_البعد	Pearson Correlation	,362**	,666**	1	,617**	,336*	,843**
	Sig. (2-tailed)	,006	,000		,000	,011	,000
	N	57	57	57	57	57	57
الرابع_البعد	Pearson Correlation	,348**	,662**	,617**	1	,187	,786**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000		,164	,000
	N	57	57	57	57	57	57
الخامس_البعد	Pearson Correlation	,043	,309*	,336*	,187	1	,571**
	Sig. (2-tailed)	,753	,019	,011	,164		,000
	N	57	57	57	57	57	57
الأول_المحور	Pearson Correlation	,542**	,851**	,843**	,786**	,571**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق

المحور الثاني

Correlations

		K1	K2	K3	K4	البعد_01
K1	Pearson Correlation	1	,183	,424**	,533**	,756**
	Sig. (2-tailed)		,174	,001	,000	,000
	N	57	57	57	57	57
K2	Pearson Correlation	,183	1	,295*	,054	,507**
	Sig. (2-tailed)	,174		,026	,688	,000
	N	57	57	57	57	57
K3	Pearson Correlation	,424**	,295*	1	,427**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,001	,026		,001	,000
	N	57	57	57	57	57
K4	Pearson Correlation	,533**	,054	,427**	1	,736**
	Sig. (2-tailed)	,000	,688	,001		,000
	N	57	57	57	57	57
البعد_01	Pearson Correlation	,756**	,507**	,794**	,736**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		G1	G2	G3	G4	البعد_02
G1	Pearson Correlation	1	,370**	,524**	,533**	,803**
	Sig. (2-tailed)		,005	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57
G2	Pearson Correlation	,370**	1	,372**	,219	,625**
	Sig. (2-tailed)	,005		,004	,102	,000
	N	57	57	57	57	57
G3	Pearson Correlation	,524**	,372**	1	,463**	,798**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004		,000	,000
	N	57	57	57	57	57
G4	Pearson Correlation	,533**	,219	,463**	1	,764**
	Sig. (2-tailed)	,000	,102	,000		,000
	N	57	57	57	57	57
البعد_02	Pearson Correlation	,803**	,625**	,798**	,764**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

Correlations

		F1	F2	F3	F4	البعد_03
F1	Pearson Correlation	1	,670**	,358**	,172	,735**
	Sig. (2-tailed)		,000	,006	,201	,000
	N	57	57	57	57	57
F2	Pearson Correlation	,670**	1	,428**	,310*	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,019	,000
	N	57	57	57	57	57
F3	Pearson Correlation	,358**	,428**	1	,362**	,687**
	Sig. (2-tailed)	,006	,001		,006	,000
	N	57	57	57	57	57
F4	Pearson Correlation	,172	,310*	,362**	1	,671**
	Sig. (2-tailed)	,201	,019	,006		,000
	N	57	57	57	57	57
البعد_03	Pearson Correlation	,735**	,829**	,687**	,671**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		D1	D2	D3	D4	البعد_04
D1	Pearson Correlation	1	,308*	,430**	,313*	,702**
	Sig. (2-tailed)		,020	,001	,018	,000
	N	57	57	57	57	57
D2	Pearson Correlation	,308*	1	,232	,303*	,678**
	Sig. (2-tailed)	,020		,082	,022	,000
	N	57	57	57	57	57
D3	Pearson Correlation	,430**	,232	1	,492**	,742**
	Sig. (2-tailed)	,001	,082		,000	,000
	N	57	57	57	57	57
D4	Pearson Correlation	,313*	,303*	,492**	1	,731**
	Sig. (2-tailed)	,018	,022	,000		,000
	N	57	57	57	57	57
البعد_04	Pearson Correlation	,702**	,678**	,742**	,731**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

الملاحق

		S1	S2	S3	S4	_05 البعد
S1	Pearson Correlation	1	,269*	,225	,398**	,657**
	Sig. (2-tailed)		,043	,092	,002	,000
	N	57	57	57	57	57
S2	Pearson Correlation	,269*	1	,382**	,173	,681**
	Sig. (2-tailed)	,043		,003	,197	,000
	N	57	57	57	57	57
S3	Pearson Correlation	,225	,382**	1	,343**	,738**
	Sig. (2-tailed)	,092	,003		,009	,000
	N	57	57	57	57	57
S4	Pearson Correlation	,398**	,173	,343**	1	,673**
	Sig. (2-tailed)	,002	,197	,009		,000
	N	57	57	57	57	57
_05 البعد	Pearson Correlation	,657**	,681**	,738**	,673**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		H1	H2	H3	_06 البعد
H1	Pearson Correlation	1	,636**	,478**	,791**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57
H2	Pearson Correlation	,636**	1	,546**	,879**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	57	57	57	57
H3	Pearson Correlation	,478**	,546**	1	,835**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57
_06 البعد	Pearson Correlation	,791**	,879**	,835**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57

**.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		V1	V2	V3	_07 البعد
V1	Pearson Correlation	1	,416**	,190	,686**
	Sig. (2-tailed)		,001	,157	,000
	N	57	57	57	57
V2	Pearson Correlation	,416**	1	,430**	,832**

الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,001		,001	,000
	N	57	57	57	57
V3	Pearson Correlation	,190	,430**	1	,732**
	Sig. (2-tailed)	,157	,001		,000
	N	57	57	57	57
_07_البعد	Pearson Correlation	,686**	,832**	,732**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		N1	N2	N3	_08_البعد
N1	Pearson Correlation	1	,407**	,496**	,748**
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,000
	N	57	57	57	57
N2	Pearson Correlation	,407**	1	,448**	,772**
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,000
	N	57	57	57	57
N3	Pearson Correlation	,496**	,448**	1	,857**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57
_08_البعد	Pearson Correlation	,748**	,772**	,857**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		_01_البعد	_02_البعد	_03_البعد	_04_البعد	_05_البعد	_06_البعد	_07_البعد	_08_البعد	المحور الثاني
_01_البعد	Pearson Correlation	1	,559**	,693**	,633**	,414**	,467**	,726**	,514**	,775**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
_02_البعد	Pearson Correlation	,559**	1	,607**	,717**	,471**	,667**	,643**	,674**	,814**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
_03_البعد	Pearson Correlation	,693**	,607**	1	,704**	,672**	,623**	,689**	,659**	,877**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
_04_البعد	Pearson Correlation	,633**	,717**	,704**	1	,503**	,717**	,690**	,679**	,870**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57

الملاحق

البعء_05	Pearson Correlation	,414**	,471**	,672**	,503**	1	,435**	,451**	,494**	,691**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000		,001	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
البعء_06	Pearson Correlation	,467**	,667**	,623**	,717**	,435**	1	,570**	,688**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
البعء_07	Pearson Correlation	,726**	,643**	,689**	,690**	,451**	,570**	1	,591**	,833**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
البعء_08	Pearson Correlation	,514**	,674**	,659**	,679**	,494**	,688**	,591**	1	,816**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
المحور_الثاني	Pearson Correlation	,775**	,814**	,877**	,870**	,691**	,794**	,833**	,816**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المحور الثالث

Correlations

		B1	B2	B3	B4	B5	البعء_أول
B1	Pearson Correlation	1	,418**	,423**	,166	,222	,594**
	Sig. (2-tailed)		,001	,001	,216	,097	,000
	N	57	57	57	57	57	57
B2	Pearson Correlation	,418**	1	,454**	,293*	,336*	,734**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,027	,011	,000
	N	57	57	57	57	57	57
B3	Pearson Correlation	,423**	,454**	1	,292*	,486**	,723**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,028	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
B4	Pearson Correlation	,166	,293*	,292*	1	,582**	,695**
	Sig. (2-tailed)	,216	,027	,028		,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
B5	Pearson Correlation	,222	,336*	,486**	,582**	1	,757**
	Sig. (2-tailed)	,097	,011	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57	57	57
البعء_أول	Pearson Correlation	,594**	,734**	,723**	,695**	,757**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	البعد_ثاني
Q1	Pearson Correlation	1	,250	,236	,216	,330*	,517**
	Sig. (2-tailed)		,061	,078	,107	,012	,000
	N	57	57	57	57	57	57
Q2	Pearson Correlation	,250	1	,477**	,624**	,328*	,801**
	Sig. (2-tailed)	,061		,000	,000	,013	,000
	N	57	57	57	57	57	57
Q3	Pearson Correlation	,236	,477**	1	,506**	,293*	,688**
	Sig. (2-tailed)	,078	,000		,000	,027	,000
	N	57	57	57	57	57	57
Q4	Pearson Correlation	,216	,624**	,506**	1	,526**	,825**
	Sig. (2-tailed)	,107	,000	,000		,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
Q5	Pearson Correlation	,330*	,328*	,293*	,526**	1	,697**
	Sig. (2-tailed)	,012	,013	,027	,000		,000
	N	57	57	57	57	57	57
البعد_ثاني	Pearson Correlation	,517**	,801**	,688**	,825**	,697**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		J1	J2	J3	J4	J5	ثالث_البعد
J1	Pearson Correlation	1	,553**	,137	,250	,250	,670**
	Sig. (2-tailed)		,000	,310	,061	,061	,000
	N	57	57	57	57	57	57
J2	Pearson Correlation	,553**	1	,346**	,251	,450**	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000		,008	,059	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
J3	Pearson Correlation	,137	,346**	1	,216	,595**	,645**
	Sig. (2-tailed)	,310	,008		,106	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
J4	Pearson Correlation	,250	,251	,216	1	,442**	,594**
	Sig. (2-tailed)	,061	,059	,106		,001	,000
	N	57	57	57	57	57	57
J5	Pearson Correlation	,250	,450**	,595**	,442**	1	,773**
	Sig. (2-tailed)	,061	,000	,000	,001		,000
	N	57	57	57	57	57	57

الملاحق

	Pearson Correlation	,670**	,774**	,645**	,594**	,773**	1
ثالث_البعد	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		A1	A2	A3	A4	A5	البعد_رابع
A1	Pearson Correlation	1	,564**	,478**	,340**	,233	,687**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,010	,081	,000
	N	57	57	57	57	57	57
A2	Pearson Correlation	,564**	1	,503**	,279*	,460**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,036	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
A3	Pearson Correlation	,478**	,503**	1	,406**	,478**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
A4	Pearson Correlation	,340**	,279*	,406**	1	,345**	,665**
	Sig. (2-tailed)	,010	,036	,002		,009	,000
	N	57	57	57	57	57	57
A5	Pearson Correlation	,233	,460**	,478**	,345**	1	,725**
	Sig. (2-tailed)	,081	,000	,000	,009		,000
	N	57	57	57	57	57	57
البعد_رابع	Pearson Correlation	,687**	,779**	,767**	,665**	,725**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	البعد_خامس
P1	Pearson Correlation	1	,518**	,386**	,430**	,421**	,697**
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,001	,001	,000
	N	57	57	57	57	57	57
P2	Pearson Correlation	,518**	1	,332*	,604**	,408**	,725**
	Sig. (2-tailed)	,000		,012	,000	,002	,000
	N	57	57	57	57	57	57
P3	Pearson Correlation	,386**	,332*	1	,598**	,859**	,824**
	Sig. (2-tailed)	,003	,012		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
P4	Pearson Correlation	,430**	,604**	,598**	1	,524**	,816**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000

الملاحق

	N	57	57	57	57	57	57
P5	Pearson Correlation	,421**	,408**	,859**	,524**	1	,831**
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57	57	57
البعد_خامس	Pearson Correlation	,697**	,725**	,824**	,816**	,831**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		O1	O2	O3	O4	O5	البعد_سادس
O1	Pearson Correlation	1	,410**	,364**	,345**	,382**	,645**
	Sig. (2-tailed)		,002	,005	,008	,003	,000
	N	57	57	57	57	57	57
O2	Pearson Correlation	,410**	1	,551**	,391**	,500**	,740**
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,003	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
O3	Pearson Correlation	,364**	,551**	1	,589**	,482**	,782**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
O4	Pearson Correlation	,345**	,391**	,589**	1	,596**	,792**
	Sig. (2-tailed)	,008	,003	,000		,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
O5	Pearson Correlation	,382**	,500**	,482**	,596**	1	,808**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57	57	57
البعد_سادس	Pearson Correlation	,645**	,740**	,782**	,792**	,808**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		E1	E2	E3	E4	E5	البعد_سابع
E1	Pearson Correlation	1	,435**	,383**	,218	,236	,615**
	Sig. (2-tailed)		,001	,003	,104	,078	,000
	N	57	57	57	57	57	57
E2	Pearson Correlation	,435**	1	,334*	,399**	,276*	,671**
	Sig. (2-tailed)	,001		,011	,002	,037	,000
	N	57	57	57	57	57	57
E3	Pearson Correlation	,383**	,334*	1	,434**	,545**	,753**
	Sig. (2-tailed)						

الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,003	,011		,001	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
E4	Pearson Correlation	,218	,399**	,434**	1	,458**	,742**
	Sig. (2-tailed)	,104	,002	,001		,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
E5	Pearson Correlation	,236	,276*	,545**	,458**	1	,739**
	Sig. (2-tailed)	,078	,037	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57	57	57
البعَد_سابع	Pearson Correlation	,615**	,671**	,753**	,742**	,739**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		C1	C2	C3	البعَد_ثامن
C1	Pearson Correlation	1	,213	,279*	,512**
	Sig. (2-tailed)		,112	,035	,000
	N	57	57	57	57
C2	Pearson Correlation	,213	1	,495**	,802**
	Sig. (2-tailed)	,112		,000	,000
	N	57	57	57	57
C3	Pearson Correlation	,279*	,495**	1	,738**
	Sig. (2-tailed)	,035	,000		,000
	N	57	57	57	57
البعَد_ثامن	Pearson Correlation	,512**	,802**	,738**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		البعَد_أول	البعَد_ثاني	البعَد_ثالث	البعَد_رابع	البعَد_خامس	البعَد_سادس	البعَد_سابع	البعَد_ثامن	المحور_الثالث
البعَد_أول	Pearson Correlation	1	,609**	,541**	,563**	,528**	,568**	,437**	,397**	,736**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,002	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57

الملاحق

البعد_ثاني	Pearson Correlation	,609**	1	,547**	,542**	,412**	,641**	,674**	,300*	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,023	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
البعد_ثالث	Pearson Correlation	,541**	,547**	1	,594**	,625**	,615**	,459**	,502**	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
البعد_رابع	Pearson Correlation	,563**	,542**	,594**	1	,612**	,694**	,609**	,487**	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
البعد_خامس	Pearson Correlation	,528**	,412**	,625**	,612**	1	,692**	,418**	,513**	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,000	,001	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
البعد_سادس	Pearson Correlation	,568**	,641**	,615**	,694**	,692**	1	,629**	,558**	,879**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
البعد_سابع	Pearson Correlation	,437**	,674**	,459**	,609**	,418**	,629**	1	,374**	,736**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,001	,000		,004	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
البعد_ثامن	Pearson Correlation	,397**	,300*	,502**	,487**	,513**	,558**	,374**	1	,678**
	Sig. (2-tailed)	,002	,023	,000	,000	,000	,000	,004		,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
المحور_الثالث	Pearson Correlation	,736**	,751**	,791**	,825**	,788**	,879**	,736**	,678**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق

الملحق (08): نتائج إجابات عينة الدراسة للبيانات عامة.

أولاً: بيانات المستجوبين

1. بيانات ديمغرافية

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	28	49,1	49,1	49,1
	من 30 لى 40 سنة	20	35,1	35,1	84,2
	من 41 إلى 50 سنة	5	8,8	8,8	93,0
	أكبر من 50 سنة	4	7,0	7,0	100,0
Total		57	100,0	100,0	

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	43	75,4	75,4	75,4
	أنثى	14	24,6	24,6	100,0
Total		57	100,0	100,0	

		المستوى_التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	8	14,0	14,0	14,0
	ثانوي	13	22,8	22,8	36,8
	جامعي	36	63,2	63,2	100,0
Total		57	100,0	100,0	

2. بيانات وظيفية

		سنوات_العمل_بالمؤسسة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	34	59,6	59,6	59,6
	من 5 إلى 10 سنوات	11	19,3	19,3	78,9

الملاحق

من 11 إلى 20 سنة	9	15,8	15,8	94,7
أكثر من 20 سنة	3	5,3	5,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

العمل لمؤسسات أخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid خاصة	51	89,5	89,5	89,5
Valid عامة	6	10,5	10,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

ثانياً: بيانات المؤسسات

مدة النشاط

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	28	49,1	49,1	49,1
Valid من 5 إلى 10 سنوات	11	19,3	19,3	68,4
Valid من 11 إلى 20 سنة	14	24,6	24,6	93,0
Valid أكثر من 20 سنة	4	7,0	7,0	100,0
Total	57	100,0	100,0	

نطاق السوق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محلي	8	14,0	14,0	14,0
Valid وطني	9	15,8	15,8	29,8
Valid دولي	24	42,1	42,1	71,9
Valid محلي/وطني/دولي	16	28,1	28,1	100,0
Total	57	100,0	100,0	

الحجم عدد العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 1_9 عامل	37	64,9	64,9	64,9
Valid 10_49 عامل	19	33,3	33,3	98,2
Valid من 50 إلى 250 عامل	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

الملاحق

الملحق (09): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

المحور الأول

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
البعد_الأول	57	4,4035	,51050
البعد_الثاني	57	4,1447	,68944
البعد_الثالث	57	3,7237	,86691
البعد_الرابع	57	3,7061	,83067
البعد_الخامس	57	3,5044	,89204
المحور_الأول	57	3,8965	,55129
Valid N (listwise)	57		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	57	4,7018	,46155
X2	57	4,4386	,62728
X3	57	4,1404	,91493
X4	57	4,3333	,89310
البعد_الأول	57	4,4035	,51050
Y1	57	4,1053	,95775
Y2	57	3,9123	1,09023
Y3	57	4,1228	,90771
Y4	57	4,4386	,70755
البعد_الثاني	57	4,1447	,68944
M1	57	3,6316	1,17461
M2	57	3,8421	1,16173
M3	57	3,8772	1,01893
M4	57	3,5439	1,22577
البعد_الثالث	57	3,7237	,86691
R1	57	3,7719	1,22500
R2	57	3,7018	1,22423
R3	57	3,6491	1,21730
R4	57	3,7018	1,14899
البعد_الرابع	57	3,7061	,83067
Z1	57	3,3860	1,38557
Z2	57	4,0175	1,06051

الملاحق

Z3	57	3,4561	1,36369
Z4	57	3,1579	1,38602
البعد_الخامس	57	3,5044	,89204
المحور_الأول	57	3,8965	,55129
Valid N (listwise)	57		

المحور الثاني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
_01_البعد	57	4,0219	,75339
_02_البعد	57	4,3333	,63971
_03_البعد	57	3,9518	,80378
_04_البعد	57	3,9518	,76538
_05_البعد	57	3,7456	,80524
_06_البعد	57	4,3392	,75196
_07_البعد	57	4,0000	,85681
_08_البعد	57	4,1988	,76858
المحور_الثاني	57	4,0678	,62138
Valid N (listwise)	57		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
K1	57	4,2105	,99529
K2	57	3,9649	,92514
K3	57	3,8421	1,22167
K4	57	4,0702	1,11579
_01_البعد	57	4,0219	,75339
G1	57	4,3860	,79629
G2	57	4,2456	,76253
G3	57	4,4035	,90356
G4	57	4,2982	,94425
_02_البعد	57	4,3333	,63971
F1	57	4,1754	1,01985
F2	57	3,7544	1,21421
F3	57	4,3509	,85547
F4	57	3,5263	1,29705
_03_البعد	57	3,9518	,80378
D1	57	4,2982	,99937
D2	57	3,4211	1,20930
D3	57	4,1053	1,04684
D4	57	3,9825	1,04354

الملاحق

_04_البعد	57	3,9518	,76538
S1	57	4,1053	1,06376
S2	57	3,5614	1,22500
S3	57	3,4386	1,29584
S4	57	3,8772	1,08677
_05_البعد	57	3,7456	,80524
H1	57	4,5614	,65513
H2	57	4,1404	1,00780
H3	57	4,3158	1,02047
_06_البعد	57	4,3392	,75196
V1	57	4,1930	1,04264
V2	57	3,9825	1,20255
V3	57	3,8246	1,16685
_07_البعد	57	4,0000	,85681
N1	57	4,4386	,75634
N2	57	4,2281	,94524
N3	57	3,9298	1,17807
_08_البعد	57	4,1988	,76858
المحور_الثاني	57	4,0678	,62138
Valid N (listwise)	57		

المحور الثالث

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
البعد_أول	57	4,0912	,58684
البعد_ثاني	57	4,1509	,64285
البعد_ثالث	57	3,9018	,69706
البعد_رابع	57	3,9895	,70145
البعد_خامس	57	4,0316	,76978
البعد_سادس	57	4,0316	,77992
البعد_سابع	57	4,3579	,64778
البعد_ثامن	57	4,2281	,73235
المحور_الثالث	57	4,0978	,53875
Valid N (listwise)	57		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
B1	57	4,3333	,69007
B2	57	3,9474	,98961
B3	57	4,1404	,69278
B4	57	4,0526	,93391

الملاحق

B5	57	3,9825	,85547
البعْد_أول	57	4,0912	,58684
Q1	57	4,2632	,69504
Q2	57	3,9825	1,15714
Q3	57	4,1228	,78080
Q4	57	4,2456	,87179
Q5	57	4,1228	,94624
البعْد_ثاني	57	4,1509	,64285
J1	57	3,8772	1,15062
J2	57	3,7544	1,07372
J3	57	3,9123	,95020
J4	57	4,0175	,87610
J5	57	3,9474	,97140
البعْد_ثالث	57	3,9018	,69706
A1	57	4,1754	,80451
A2	57	3,8947	1,06376
A3	57	4,0526	,81111
A4	57	3,8947	1,04684
A5	57	3,9298	1,11579
البعْد_رابع	57	3,9895	,70145
P1	57	4,1053	,93892
P2	57	4,1228	,92717
P3	57	4,0702	1,01523
P4	57	3,9123	1,03993
P5	57	3,9474	1,00749
البعْد_خامس	57	4,0316	,76978
O1	57	4,1579	,94092
O2	57	4,0702	,94226
O3	57	4,0877	,95020
O4	57	3,9474	1,12474
O5	57	3,8947	1,19050
البعْد_سادس	57	4,0316	,77992
E1	57	4,4386	,84552
E2	57	4,4035	,82071
E3	57	4,3684	,81573
E4	57	4,2807	1,06493
E5	57	4,2982	1,03449
البعْد_سابع	57	4,3579	,64778
C1	57	4,4561	,78080
C2	57	4,0175	1,02628
C3	57	4,3509	,97268

الملاحق

البعد_ثامن	57	4,2281	,73235
المحور_الثالث	57	4,0978	,53875
Valid N (listwise)	57		

الملحق (10): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى "متغير مدة النشاط" الرئيسية الأولى

Descriptives

المحور_الأول

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	16	4,2250	,32813	,08203	4,0502	4,3998	3,25	4,65
من 5 إلى 10 سنوات	18	3,8972	,55213	,13014	3,6227	4,1718	2,60	4,75
من 11 إلى 20 سنة	15	3,7467	,64793	,16729	3,3879	4,1055	2,55	4,65
أكثر من 20 سنة	8	3,5188	,40350	,14266	3,1814	3,8561	2,90	4,10
Total	57	3,8965	,55129	,07302	3,7502	4,0428	2,55	4,75

ANOVA

المحور_الأول

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,205	3	1,068	4,099	,011
Within Groups	13,814	53	,261		
Total	17,019	56			

الملحق (11): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية "نطاق السوق" الرئيسية الأولى

Descriptives

المحور_الأول

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
محلي	8	4,0250	,28284	,10000	3,7885	4,2615	3,55	4,40
وطني	9	3,3944	,42753	,14251	3,0658	3,7231	2,95	4,25
دولي	24	3,8646	,61864	,12628	3,6034	4,1258	2,55	4,75
محلي/وطني/دولي	16	4,1625	,41932	,10483	3,9391	4,3859	3,35	4,65
Total	57	3,8965	,55129	,07302	3,7502	4,0428	2,55	4,75

ANOVA

المحور_الأول

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,557	3	1,186	4,668	,006

الملاحق

Within Groups	13,462	53	,254		
Total	17,019	56			

الملحق (12): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة "عدد العمال" الرئيسية الأولى

Descriptives

المحور_الأول

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
من 9_1 عامل	32	3,9047	,59478	,10514	3,6902	4,1191	2,55	4,75
من 10_49 عامل	19	3,8368	,55972	,12841	3,5671	4,1066	2,95	4,65
من 50 إلى 250 عامل	6	4,0417	,20837	,08507	3,8230	4,2603	3,75	4,35
Total	57	3,8965	,55129	,07302	3,7502	4,0428	2,55	4,75

ANOVA

المحور_الأول

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,196	2	,098	,315	,731
Within Groups	16,823	54	,312		
Total	17,019	56			

الملحق (13): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى "مدة النشاط" الرئيسية الثانية

Descriptives

المحور_الثاني

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	16	4,4173	,39223	,09806	4,2083	4,6263	3,57	5,00
من 5 إلى 10 سنوات	18	4,1181	,61664	,14534	3,8114	4,4247	2,86	5,00
من 11 إلى 20 سنة	15	3,8931	,71423	,18441	3,4975	4,2886	2,66	5,00
أكثر من 20 سنة	8	3,5833	,44292	,15660	3,2130	3,9536	2,96	4,39
Total	57	4,0678	,62138	,08230	3,9029	4,2327	2,66	5,00

ANOVA

المحور_الثاني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,336	3	1,445	4,431	,007
Within Groups	17,287	53	,326		

الملاحق

Total	21,623	56		
-------	--------	----	--	--

الملحق (14): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى "نطاق السوق" الرئيسية الثانية

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	المحور_الثاني		Minimum	Maximum
					95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
محلي	8	4,0208	,39930	,14118	3,6870	4,3547	3,57	4,72
وطني	9	3,5752	,58198	,19399	3,1279	4,0226	2,84	4,57
دولي	24	4,0929	,67072	,13691	3,8097	4,3761	2,66	5,00
محلي/وطني/دولي	16	4,3307	,52456	,13114	4,0512	4,6102	3,44	5,00
Total	57	4,0678	,62138	,08230	3,9029	4,2327	2,66	5,00

ANOVA

	المحور_الثاني				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,322	3	1,107	3,207	,030
Within Groups	18,300	53	,345		
Total	21,623	56			

الملحق (15): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة الحجم "عدد العمال" للرئيسية الثانية

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	المحور_الثاني		Minimum	Maximum
					95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
من 9_1 عامل	32	4,0798	,64620	,11423	3,8468	4,3127	2,66	5,00
من 10_49 عامل	19	4,0570	,66493	,15255	3,7365	4,3775	2,84	4,86
من 50 إلى 250 عامل	6	4,0382	,37614	,15356	3,6435	4,4329	3,41	4,40
Total	57	4,0678	,62138	,08230	3,9029	4,2327	2,66	5,00

ANOVA

	المحور_الثاني				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,012	2	,006	,015	,985
Within Groups	21,611	54	,400		
Total	21,623	56			

الملاحق

الملحق (16): نتائج اختبار معامل التضخم لممارسات التسويق الداخلي

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	الأول_البعد	,735	1,360
	الثاني_البعد	,390	2,561
	الثالث_البعد	,479	2,088
	الرابع_البعد	,502	1,992
	الخامس_البعد	,848	1,179

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

الملحق (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,887 ^a	,786	,765	,30108

a. Predictors: (Constant),
البعد_الثاني
البعد_الأول, البعد_الرابع, البعد_الثالث,

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	17,000	5	3,400	37,508	,000 ^b
1 Residual	4,623	51	,091		
Total	21,623	56			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant),
البعد_الخامس, البعد_الأول, البعد_الرابع, البعد_الثالث, البعد_الثاني

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,039	,381		-,101	,920
	البعد_الأول	,321	,092	,264	3,493	,001
	البعد_الثاني	,256	,093	,285	2,746	,008
	البعد_الثالث	,244	,067	,341	3,642	,001
	البعد_الرابع	,120	,068	,160	1,752	,086

الملاحق

البعد_الخامس	,079	,049	,113	1,609	,114
--------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

الملحق (18): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,589 ^a	,347	,335	,50662

a. Predictors: (Constant), البعد_الأول

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,506	1	7,506	29,247	,000 ^b
1 Residual	14,116	55	,257		
Total	21,623	56			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_الأول

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,910	,588		1,548	,127
1 البعد_الأول	,717	,133	,589	5,408	,000

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

الملحق (19): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,784 ^a	,614	,607	,38960

a. Predictors: (Constant), البعد_الثاني

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13,274	1	13,274	87,454	,000 ^b
1 Residual	8,348	55	,152		
Total	21,623	56			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

الملاحق

b. Predictors: (Constant), البعد_الثاني

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,141	,317		3,597	,001
	البعد_الثاني	,706	,076	,784	9,352	,000

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

الملحق (20): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,763 ^a	,582	,574	,40558

a. Predictors: (Constant), البعد_الثالث

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	12,575	1	12,575	76,450	,000 ^b
	Residual	9,047	55	,164		
	Total	21,623	56			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_الثالث

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,032	,239		8,506	,000
	البعد_الثالث	,547	,063	,763	8,744	,000

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

الملحق (21): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,672 ^a	,451	,441	,46453

الملاحق

a. البعد_الرابع Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	9,754	1	9,754	45,204	,000 ^b
	Residual	11,868	55	,216		
	Total	21,623	56			

a. المحور_الثاني Dependent Variable:

b. البعد_الرابع Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,206	,284	7,775	,000
	البعد_الرابع	,502	,075	,672	,000

a. المحور_الثاني Dependent Variable:

الملحق (22): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,357 ^a	,127	,112	,58571

a. البعد_الخامس Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2,755	1	2,755	8,030	,006 ^b
	Residual	18,868	55	,343		
	Total	21,623	56			

a. المحور_الثاني Dependent Variable:

b. البعد_الخامس Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,196	,317	10,080	,000
	البعد_الخامس	,249	,088	,357	,006

الملاحق

a. المحور_الثاني Dependent Variable:

الملحق (23): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة

Descriptives

المحور_الثالث

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
متوسط	8	3,7490	,56524	,19984	3,2764	4,2215	3,03	4,43
ثانوي	13	3,9596	,63961	,17739	3,5731	4,3461	2,79	4,90
جامعي	36	4,2252	,45676	,07613	4,0707	4,3798	3,21	5,00
Total	57	4,0978	,53875	,07136	3,9549	4,2408	2,79	5,00

ANOVA

المحور_الثالث

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,806	2	,903	3,376	,042
Within Groups	14,448	54	,268		
Total	16,254	56			

الملحق (24): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة

Descriptives

المحور_الثالث

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	34	4,0902	,51380	,08812	3,9109	4,2695	3,03	5,00
من 5 إلى 10 سنوات	11	4,4985	,33842	,10204	4,2711	4,7258	4,16	5,00
من 11 إلى 20 سنة	9	3,8370	,55595	,18532	3,4097	4,2644	2,79	4,43
أكثر من 20 سنة	3	3,4972	,48091	,27765	2,3026	4,6919	3,04	4,00
Total	57	4,0978	,53875	,07136	3,9549	4,2408	2,79	5,00

ANOVA

المحور_الثالث

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,462	3	1,154	4,781	,005
Within Groups	12,792	53	,241		
Total	16,254	56			

الملحق (25): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة

Group Statistics

	أخرى لمؤسسات العمل	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثالث_المحور	خاصة	51	4,1234	,50834	,07118
	عامة	6	3,8806	,77683	,31714

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
المحور_الثالث	Equal variance assumed	1,602	,211	1,045	55	,301	,24281	,23233	-,22279	,70841
	Equal variances not assumed			,747	5,515	,486	,24281	,32503	-,56977	1,05539

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم خالد عواد، آسيا محمد امام الانصاري(2002)، إدارة المنشآت السياحية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
2. أحمد جلال جمال (2016)، التسويق السياحي وترويج الخدمات السياحية، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، السعودية.
3. أدريان بلمر(2009)، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
4. أدهم وهيب مطر(2014)، التسويق الفندقي ومبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة، الطبعة الأولى، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا.
5. أماني رضا(2017)، الإعلام والسياحة، الطبعة الأولى، أطلس للنشر والتوزيع، مصر.
6. أنيس أحمد عبد الله (2016)، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. إياد عبد الفتاح النصور(2012)، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان.
8. إيهاب عبد السلام محمود(2013)، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
9. باسم الحميري(2009)، التدريب الفعال، دار الحامد للنشر، عمان.
10. جلال بدر خضرة وآخرون (2017)، إدارة الأعمال السياحية، الطبعة الأولى، alphadoc.
11. حميد الطائي، بشير العلاق(2009)، تسويق الخدمات، دار اليازوري.
12. حيدر على المسعودي (2018)، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. حظير كاظم حمود (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى.
14. حظير كاظم حمود(2007)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
15. حظير كاظم حمود، روان منير الشيخ (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
16. خليف مصطفى غرايبة (2012)، السياحة الصحراوية تنمية الصحراء في الوطن العربي، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
17. خليل محمد سعد (2017)، مبادئ علم السياحة، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
18. رضا محمد السيد (2016)، أساسيات الجغرافيا السياحية، الطبعة الأولى، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. زكرياء الدوري وآخرون (2019)، مبادئ إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان.
20. زكرياء الدوري وآخرون(2009)، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

قائمة المراجع

21. سعيد البطوطي (2010)، شركات السياحة ووكالات السفر، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
22. سمر رفقي الرحبي(2014)، الإدارة السياحية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
23. سنان الموسوي (2008)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، الأردن.
24. عادل محمد عبد الله (2013)، إدارة جودة الخدمات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
25. عبد الستار العلي(2008)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
26. عبد الكريم بوحفص(2013)، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
27. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس (2015)، الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
28. فريد كورتل (2009)، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية، الجزائر.
29. قاسم نايف الحياوي (2006)، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر.
30. كريغ تشرشل، ساهرا هالبرن (2001)، بناء ولاء الزبائن/ العملاء، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.
31. لعلى بوكميش (2011)، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، الطبعة الأولى، الحرية للنشر والتوزيع، مصر، ص 42-43.
32. ماريان بيرك وود (2014)، دليل الخطط التسويقية (ترجمة شويكار زكي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
33. ماريان بيرك وود (2014)، دليل الخطط التسويقية، ترجمة شويكار زكي، دار الفجر للنشر، القاهرة.
34. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، خالد الحيصات، عزام الصبري، توفيق عبد الرحيم (2001)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
35. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى.
36. مأمون سليمان الدرادكة (2008)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر.
37. مأمون سليمان الدرادكة(2015)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع.
38. ماهر عبد العزيز توفيق(2008)، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
39. محمد الهادي لعروق (بدون تاريخ)، أطلس العالم والجزائر، دار الهدى، عين مليلة الجزائر.
40. محمد عبد العظيم أبو النجا (2008)، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
41. محمد عبد الوهاب العزاوي (2019)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

قائمة المراجع

42. محمد فريد الصحن(2002)، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر.
43. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد(2002)، التسويق، الدار الجامعية، مصر.
44. محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي (2012)، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
45. محمود سرور الحريري(2012)، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
46. مدحت أبو النصر(2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر و التوزيع، النهضة الجديدة القاهرة مصر، الطبعة الأولى.
47. مدحت محمد محمود أبو النصر (2015)، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
48. مصطفى كافي وآخرون (2017)، الاقتصاد السياحي، الطبعة الأولى، دار الاعصار العلمي، الأردن.
49. مصطفى يوسف كافي (2014)، السياحة البيئية المستدامة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا.
50. مصطفى يوسف كافي (2009)، صناعة السياحة والأمن السياحي، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا.
51. مصطفى يوسف كافي (2018)، وكالات ومنظمات السياحة والسفر، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا.
52. معراج هوارى، مصطفى ساحي، أحمد مجدل (2013)، العلامة التجارية الماهية والأهمية، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة للنشر، الأردن.
53. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة (2011)، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
54. نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري (2009)، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن.
55. هاني حامد الضمور(2008)، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن.

ثانيا: الرسائل العلمية

1. أبو بكر بوسالم(2012/2013)، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1.
2. أقطي جوهرة (2013 – 2014)، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
3. برني لطيفة (2014/2015)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة.

قائمة المراجع

4. بلبالي عبد النبي (2010)، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون (مذكرة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
5. بلحسن بلال (2018)، تطبيق المقارنة المرجعية لتحسين الأداء التسويقي لقطاع السياحة الجزائري: دراسة مقارنة بين الجزائر وماليزيا، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2.
6. بلمداسي يامن (2019)، تغيرات اليد العاملة في الجزائر قطاع السياحة والصناعة التقليدية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر.
7. بوبكر عباسي (2009)، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة)، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
8. بوراوي ساعد (2017)، تأثير الاستثمار الأجنبي على تنمية القطاع السياحي في بلدان المغرب العربي دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة 1.
9. زهية بوتغرين (2019)، استخدام شبكات التواصل الاجتماعي أثرها على تنشيط السياحة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1.
10. زير ريان (2018)، مساهمة التسويق السياحي في تطوير السياحة في الوطن العربي دراسة مقارنة الجزائر تونس الامارات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
11. شرفاوي عائشة (2015)، السياحة الجزائرية بين متطلبات الاقتصاد الوطني والمتغيرات الاقتصادية الدولية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.
12. صالح بزة (2017)، تحليل إطار استراتيجي التنمية السياحية المستدامة في الجزائر: مقارنة السياسات والاليات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
13. صحراوي محمد تاج الدين، (2019)، مساهمة قطاع السياحة في رفع احتياطي الصرف دراسة مقارنة الجزائر وتونس 2009-2018، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة.
14. صفا فرحات (2014)، دور إدارة العلاقة مع الزبائن CRM في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين بنك Paribas BNP والقرض الشعبي الجزائري CPA، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف.
15. عطا الله عزات أبو عودة (2014)، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
16. عميش سميرة (2015)، دور استراتيجية الترويج في تكييف وتحسين الطلب السياحي الجزائري مع مستوى الخدمات السياحية المتاحة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1.
17. العيهار فلة (2005)، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر الخروبة..
18. مراتي عمار (2019)، واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس.

قائمة المراجع

19. مسعود بورابعة (2017)، دور المواقع الاثرية والمعالم التاريخية القديمة والاسلامية في تفعيل السياحة التنموية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.

20. مونية بجاوي (2016)، السياحة العربية ودورها في التنمية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.

ثالثا: المجالات والدوريات

1. أحمد قايد نور الدين، سهام شاوش أخوان (2016)، إدارة الجودة في القطاع السياحي في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 1، 150-169.

2. إدير رانية، غزالي عمر (2019)، الإستراتيجية الوطنية لتنمية القطاع السياحي بالجزائر في ظل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لآفاق 2030، مجلة الابداع، العدد 01، (93-111).

3. ايمان هنشيري (2017)، الموروث الثقافي الجزائري الواقع والآفاق، مجلة حوليات التراث، العدد 17.

4. بن موية مسعود (2018)، دور السياحة في تعزيز أهداف التنمية المستدامة وفقا لتقارير منظمة السياحة العالمية: إشارة لحالة الجزائر، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 4، العدد 3.

5. بنين بغداد، بنين عبد الرحمان (2016)، السياحة كبديل لتفعيل التنوع الاقتصادي في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية المتقدمة، العدد 1، (72-89).

6. حامد شعبان (2003)، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 6.

7. حميد حملاوي، سارة عمرون، دور جودة الخدمة السياحية المقدمة في تعزيز الصناعة السياحية: دراسة تحليلية لآراء عينة من السياح وكالة ماونة للسياحة والسفر، ضمن المؤتمر الدولي الثاني حول: السياحة كآلية للتنوع الاقتصادي في ظل متطلبات التنمية المستدامة: الواقع والمأمول، 30 - 31 أكتوبر 2018، المركز الجامعي ميلة.

8. خالد كواش (2004)، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 1، العدد 1، (213-237).

9. خطابت أمينة، لخلف عثمان (2019)، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر دراسة على عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 12، العدد 2، (231-248).

10. شعلال ميلود، راتول محمد (2019)، تنشيط السياحة الداخلية كمؤشر لرفع التنافسية السياحية بالجزائر، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 3، (268-293).

11. صحراوي محمد تاج الدين، السبي وسيلة (2017)، السياحة في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 2، (49-67).

12. عباس لحمر، عمار طهرات (2018)، واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر وسبل اندماجها في الاقتصاد الجديد، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 4، العدد 1، (37-44).

قائمة المراجع

13. عتيقة حرابرية (2016)، الابعاد الاجتماعية لظاهرة السياحة ومقومات الصناعة السياحية في الجزائر، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، عدد خاص بأعمال المؤتمر الدولي الأول للسياحة في الجزائر، 63-76.
14. فريد بختي، رضا بھياني (2020)، السياحة الصحراوية كأسلوب لترقية السياحة الداخلية في الجزائر دراسة حالة ولاية تمنراست، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 5، العدد 1، (158-172).
15. فاسمي كمال، ضيف دنيا (2017)، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18.
16. قويدر معيزي، محمد لمن مراكشي (2012)، السياحة في الجزائر واقع وافاق مع الإشارة الى حالة ولاية البليدة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 159-178.
17. محمد يدو، نبيل بن مرزوق (2020)، آفاق الصناعة السياحية الجزائرية في ظل الصناعة السياحية الالكترونية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة الأغواط، المجلد 3، العدد 2.
18. نوري منير، نادي بوشاشية (2017)، جودة الخدمة السياحية وأثرها على تعزيز ولاء السائح، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18.
19. مجاوي الهام، بوحديد ليلي (2018)، تقييم جودة الخدمات السياحية بالوكالات السياحية ومستوى رضا الزبائن عنها، مجلة المعيار، المجلد 9، العدد 2.

رابعا: القوانين والمراسيم

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11، 18 ذو الحجة 1423 الموافق ل 19 فبراير 2003.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، مرسوم تنفيذي رقم 94-257 المؤرخ في 17 أوت 1994، المتضمن إنشاء مركز الفنادق والسياحة.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، مرسوم تنفيذي رقم 94-256 المؤرخ في 17 أوت 1994، المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتقنيات الفندقية والسياحية.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، مرسوم تنفيذي رقم 94-255 المؤرخ في 17 أوت 1994، المتضمن إنشاء المدرسة العليا للسياحة.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 70-134 المؤرخ في 08 أكتوبر 1970، المتضمن إنشاء معهد التقنيات الفندقية والسياحية.
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 70-135 المؤرخ في 08 أكتوبر 1970، المتضمن إنشاء معهد التقنيات الفندقية.

خامسا: المواقع الالكترونية

1. خير الدين بوزرب، عمار عريس (2017)، تنمية السياحة العلاجية كمدخل لتطوير القطاع السياحي، على الرابط: https://www.researchgate.net/publication/332082845_tnmyt_alsyaht_allajyt_wdwrha_fy_ttwy_r_alqta_alsyahy (15/11/2020)
2. الديوان الوطني للإحصائيات على الرابط: https://www.ons.dz/IMG/pdf/file_Tourisme.pdf

قائمة المراجع

3. رانيا بلمداني وآخرون (2013)، النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الدول العربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، على الرابط:
<https://books.google.dz/books?id=ub1mDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>، تاريخ الاطلاع (2020/09/04).
4. مخطط جودة السياحة الجزائرية، دليل الجودة، وزارة السياحة والصناعة التقليدية، على الرابط:
<https://www.mtatf.gov.dz/wp-content/uploads/2020/09/GUIDE-FR.pdf> (2020/10/11).
5. وزارة السياحة على الرابط: <https://www.mtatf.gov.dz>
6. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI، <http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-du-tourisme>، تاريخ الاطلاع 2020/03/15.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب

1. A. K. Bhatia(2007), **The Business of Tourism: Concepts and Strategies**, Sterling Publishers, UK.
2. Ahmed.P.K, Rafiq.M (2002), **Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused managemet**, Butterworth-Heinmannp, London.
3. Berry.L, Parasurman.A (2000), **Services marketing starts from within** , In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management, Routledg, London.
4. Graeme knowles(2014), **quality management**, bookboon, London.
5. Heather Bateman, Katy McAdam (2003), **Dictionary of human resources and personal management**, 3^e edition, A&C Black Publishers, London/
6. Justin paul, ramneek Kapoor(2011), **Service Marketing: Concepts & Practices**, Tata McGraw-Hill Education, India.
7. Kevin ruck (2015), **Exploring internal communication** ,3rd edition, gower publishing, United Kingdom.
8. Low sui pheng,zhu rui(2016), **service quality for facilities management in hospitals**, springer, Singapore.
9. M.Dunmore (2002), **Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy**, kagan page, London(UK).
10. Malte Kempen (2009), **Complaint Management and Internal Marketing**, diplomica verlag Gmbh, Hamburg.
11. Mark Anthony Camilleri (2017), **The Tourism Industry: An Overview, in Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product**, Springer Nature, Switzerland.
12. Morgan Westcott (2016), **Introduction to Tourism and Hospitality in BC, 2nd Edition**, BCcampus, Canada .

13. Narayan misra, sapan kumar sadual(2008), **basic of tourism management**, anurag jain for excel, india.
14. Philippe.morel(2001), **la communication d'entreprise**, 3^eédition, vuibert, France.
15. Richard sharpley, david telfer (2002), **aspects of tourism**, channel view puplications, Australia.
16. Sarolta Várnai, János Fojtik (2008), **Internal Marketing Orientation in Cultural Changing Management for Organization Development**, 6th International conference on management enterprise and benchmarking hungarg.
17. Stefan michel(2010), **Marketing: Une introduction au marketing d'un point de vue pratique, agrémentée de nombreux exemples**, Compendio Bildungsmedien AG, zirich.
18. Stephen williams (2004), **tourism :critical concepts in the social sciences**, routledge, France.
19. Tatsuya kimora (2017), **Internal Marketing: Another Approach to Marketing for Growth**, routledge, London.
20. Therese albertini et all(2003), **dictionnaire de marketing**, 2^e edition, vuibert.
21. Thorsten Hennig-Thurau (2000), **Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention**, springer.
22. Voima.P (2000),Internal relationship management,Broadening the scope of internal marketing, In Varey&Barbara, **Internal marketing Directions for Management**, Routledg, London.

ثانيا: المقالات والدوريات

1. Abbas karimi, mahmoud mokrrami (2013), **The Impact of Staff Empowerment on Service Quality in Training Organizations**, *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, Vol 1, No 3.
2. Amjad Abu ELSamen, Muhammad Alshurideh(2012), **The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company**, *International Journal of Business and Management*, vol 7 (19), (84-95).
3. Bello,M.B (2017), **EMPLOYEES' EMPOWERMENT, SERVICE QUALITY AND CUSTOMERS' SATISFACTION IN HOTEL INDUSTRY**, *The Strategic Journal of Business & Change Management*, Vol4, Iss 4.
4. Ioan.D, Ivana.D (2011), **the quality of human resources by implementation of internal marketing**, part of research projects : European integrations and socialand economic changes in Serbian economy on the way to the EU.
5. Jumadi (2014), **Influence of Internal Marketing toward Internal Service Quality and impact to Internal Customer Satisfaction: Case Study in Tourism Industry in Yogyakarta Special Territory of Indonesia**, *The International Journal Of Business & Management*, Vol 2 (9), (69-73).
6. LYDIAH WAMBUGU (2015), **Impact of Internal Marketing on Service Quality and Customers Satisfaction**, *Research Journal of Finance and Accounting* , Vol.6, No.19.

7. Mamoun N. Akroush, Amjad A. Abu-ElSamen, Ghazi A. Samaw, Abdelhadi L. Odetallah(2013), **Internal marketing and service quality in restaurants**, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 31 (4), (304-336) .
8. mukhles al-ababneh(2013), **service quality and its impact on tourist satisfaction**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 4, n12.
9. Shahzad N(2018), **Impact of Employee Motivation on Customer Satisfaction**, *Journal of Forensic Psychology* Vol 3 , Issue 2.
10. Spiros P. Gounaris(2006), **Internal-market orientation and its measurement**, *Journal of Business Research*, n59.
11. Zahir Osman, Ilham Sentosa (2013), **INFLUENCE OF CUSTOMER SATISFACTION ON SERVICE QUALITY AND TRUST RELATIONSHIP IN MALAYSIAN RURAL TOURISM**, *Business and Management Quarterly Review*, 4 (2), (12-25).

ثالثا: المواقع الالكترونية

1. **Knowledge Intensive Service Activities in the Tourism Industry in Australia**, A report prepared for the OECD KISA project, <https://www.oecd.org/sti/inno/34609098.pdf> (25-12-2020)

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	مكونات السياحة	01
10	دوافع السياحة	02
29	خصائص الجودة	03
33	مراحل تطور مفهوم الجودة	04
41	نموذج الفجوات	05
44	نموذج لتقييم جودة الخدمة	06
53	الجودة المجرية	07
54	العلاقة بين الجودة المتوقعة والمجرية والمدركة	08
74	دور التسويق الداخلي	09
83	الخطوات الأساسية في إعداد البرنامج التدريبي الفعال	10
95	التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي	11
104	نموذج بيرلي في التسويق الداخلي	12
105	نموذج كرونوس للتسويق الداخلي	13
106	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	14
113	العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة السياحية.	15
127	الأهداف العامة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية	16
172	تطور ميزان المدفوعات	17
183	نموذج الدراسة	

فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	ارتباط السياحة بالقطاعات الاقتصادية	01
68	المحطات الرئيسية في مفهوم التسويق الداخلي.	02
73	أهداف التسويق الداخلي	03
76	أنواع التسويق الداخلي	04
121	البرنامج السياحي خلال المخطط الثلاثي	05
122	توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات خلال الربعي الأول	06
124	توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات التنموية خلال المخطط الربعي الثاني	07
125	طاقة الايواء حسب نوع المؤسسة خلال سنتي 1985 - 1990	08
126	طاقة الاستقبال سنة 1991	09
128	الأهداف المادية و النقدية للمخطط للفترة 2007 - 2015	10
137	وضعية السياحة الحموية بالجزائر	11
140	أهم المواقع التاريخية والحضارية في الجزائر	12
156	عدد المنحرفين في مخطط الجودة	13
166	الوافدون إلى الجزائر	14
167	ترتيب السواح الأجانب حسب بلد وفودهم	15
168	توزيع السواح الوافدون إلى الجزائر حسب الغرض من الزيارة	16
169	المغادرون الدوليون حسب المقصد جانفي 2019	17
171	مساهمة السياحة الجزائرية في الناتج المحلي الاجمالي	18
172	تطور ميزان المدفوعات (بند السفر)	19
173	قدرات الايواء السياحي حسب الطابع السياحي	20
174	قدرات الايواء حسب الطابع القانوني	21
177	مساهمة قطاع السياحة في معدل التشغيل	22
187	توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها	23
189	قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة	24

فهرس الجداول

190	الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول	25
191	الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني	26
193	الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثالث	27
194	صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول	28
195	صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني	29
196	صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثالث	30
197	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	31
200	توزيع درجات سلم ليكرت الخماسي	32
201	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	33
201	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومحاور الدراسة باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح	34
203	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية	35
204	توزيع أفراد العينة حسب البيانات الوظيفية	36
205	توزيع أفراد العينة حسب بيانات المؤسسات محل الدراسة	37
207	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات التسويق الداخلي	38
208	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات جودة الخدمة	39
210	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثالث	40
213	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One-way ANOVA</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف مدة النشاط	41
215	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One-way ANOVA</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف نطاق السوق	42
216	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One-way ANOVA</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف الحجم "عدد العمال"	43
218	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One-way ANOVA</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف مدة النشاط	44
219	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One-way ANOVA</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف نطاق السوق	45
221	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One-way ANOVA</i>) لاختبار	46

فهرس الجدول

	الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف الحجم "عدد العمال"	
222	نتائج اختبارات معاملات تضخم التباين والتباين المسموح به لممارسات التسويق الداخلي	47
223	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	48
225	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الأولى	49
227	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الثانية	50
228	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الثالثة	51
230	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الرابعة	52
232	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الخامسة	53
234	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One-way ANOVA</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف المستوى التعليمي	54
236	نتائج تحليل التباين الأحادي (<i>One-way ANOVA</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف "الخبرة"	55
237	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين تجاه المحور الثالث تبعا لمتغير الوظيفة	56

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
252	قائمة المؤسسات محل الدراسة	1
254	النموذج الأولي للاستمارة	2
258	قائمة الأساتذة المحكمين	3
258	استمارة الدراسة	4
264	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	5
265	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	6
266	نتائج الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	7
280	نتائج إجابات عينة الدراسة للبيانات عامة	8
282	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	9
286	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى "متغير مدة النشاط" الرئيسية الأولى	10
286	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية "نطاق السوق" الرئيسية الأولى	11
287	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة "عدد العمال" الرئيسية الأولى	12
287	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى "مدة النشاط" الرئيسية الثانية	13
288	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى "نطاق السوق" الرئيسية الثانية	14
288	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة "عدد العمال" الرئيسية الثانية	15
289	نتائج اختبار معامل التضخم لممارسات التسويق الداخلي	16
289	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	17
290	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة	18
290	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة	19
291	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة	20
291	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة	21
292	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة	22
293	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة	23
293	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة	24
294	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة	25

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	كلمة شكر
أ - س	مقدمة
01	الفصل الأول: مدخل إلى جودة الخدمة السياحية
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للسياحة
02	المطلب الأول: مفهوم السياحة
05	المطلب الثاني: خصائص السياحة وأهميتها
08	المطلب الثالث: دوافع ومكونات السياحة
11	المطلب الرابع: أنواع السياحة
15	المبحث الثاني: مفهوم الصناعة السياحية
15	المطلب الأول: تعريف الصناعة السياحية وشروطها
18	المطلب الثاني: أهمية صناعة السياحة
21	المطلب الثالث: أسباب انتشار وتوسع صناعة السياحة
23	المطلب الرابع: مقومات الجذب في الصناعة السياحية وعلاقتها بالقطاعات الاقتصادية الأخرى
26	المبحث الثالث: التعريف بجودة الخدمة السياحية
26	المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها
36	المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة
38	المطلب الثالث: تقييم جودة الخدمة
45	المطلب الرابع: دوافع تحقيق الجودة في الخدمة وخطوات تحقيقها
49	المبحث الرابع: جودة الخدمة السياحية
49	المطلب الأول: مفهوم الخدمة السياحية
52	المطلب الثاني: مستويات الجودة في الخدمة السياحية
54	المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة السياحية
58	المطلب الرابع: أبعاد ومعايير تقييم الجودة في الخدمات السياحية

فهرس المحتويات

63	الفصل الثاني: التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية
63	تمهيد
64	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي
64	المطلب الأول: التسويق الداخلي: المفهوم والخصائص
70	المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي
72	المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي
75	المطلب الرابع: أنواع التسويق الداخلي وشروط نجاحه
78	المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية
78	المطلب الأول: إختيار العاملين
81	المطلب الثاني: تدريب العاملين
84	المطلب الثالث: الاتصال الداخلي
86	المطلب الرابع: تحفيز العاملين
88	المطلب الخامس: تمكين العاملين
90	المبحث الثالث: تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية
90	المطلب الأول: إستراتيجية التسويق الداخلي
95	المطلب الثاني: أساليب تطبيق التسويق الداخلي
98	المطلب الثالث: مراحل وعوائق تطبيق التسويق الداخلي
103	المطلب الرابع: نماذج تطبيق التسويق الداخلي
107	المبحث الرابع: أهمية ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة السياحية
107	المطلب الأول: أهمية إختيار العاملين وتدريبهم في تحقيق جودة الخدمة السياحية
110	المطلب الثاني: أهمية تحفيز وتمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمة السياحية
112	المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة السياحية
117	الفصل الثالث: السياحة في الجزائر
117	تمهيد
118	المبحث الأول: تطور قطاع السياحة في الجزائر
118	المطلب الأول: تطور السياحة في الجزائر
120	المطلب الثاني: السياحة من خلال مخططات التنمية
126	المطلب الثالث: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT آفاق 2030

فهرس المحتويات

128	المطلب الرابع: الحركيات الخمس لبعث السياحة في الجزائر
132	المبحث الثاني: المؤهلات والمقومات السياحية بالجزائر
132	المطلب الأول: الموارد السياحية الطبيعية
138	المطلب الثاني: الموارد الثقافية، التاريخية والحضارية
143	المطلب الثالث: إمكانيات الاستغلال
145	المطلب الرابع: أنواع السياحة في الجزائر
153	المبحث الثالث: مخطط الجودة السياحية في الجزائر
153	المطلب الأول: مفهوم مخطط الجودة السياحية
156	المطلب الثاني: العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر"
158	المطلب الثالث: معايير والتزامات الجودة في قطاع السياحة
161	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الجودة بالقطاع السياحي في الجزائر والهيئات المسؤولة عن تحقيقها
166	المبحث الرابع: مؤشرات السياحة الجزائرية ومكانتها ضمن السياحة الدولية
166	المطلب الأول: تطور عدد السياح بالجزائر
170	المطلب الثاني: مساهمة السياحة الجزائرية في الناتج المحلي وميزان المدفوعات
173	المطلب الثالث: قدرات الايواء السياحي
174	المطلب الرابع: مساهمة السياحة الجزائرية في التشغيل
181	الفصل الرابع: دراسة استقصائية لبعض المؤسسات السياحية بولاية سطيف
181	تمهيد
182	المبحث الأول: مجال الدراسة الميدانية
182	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
184	المطلب الثاني: أداة الدراسة
187	المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبيان
197	المطلب الرابع: دراسة التوزيع الطبيعي والأدوات الإحصائية المستخدمة
202	المبحث الثاني: عرض البيانات وتحليل إجابات المستجوبين
202	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المؤسسات محل الدراسة
206	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة إجابات عمال المؤسسات محل الدراسة
212	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتقديم المقترحات
212	المطلب الأول: اختبار الفرضيات

فهرس المحتويات

238	المطلب الثاني: نتائج ومقترحات الدراسة الميدانية
243	خاتمة
252	الملاحق
296	قائمة المراجع
306	فهرس الأشكال
310	فهرس الجداول
312	فهرس الملاحق
314	فهرس المحتويات

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي وجودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية، وقد شملت الدراسة كل من متغيرات (الاختيار، التدريب والاتصال الداخلي، التحفيز، والتمكين)، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لتوافقه وطبيعة الدراسة، وتم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات وتبويبها، وقد اختيرت عينة عشوائية من موظفي المؤسسات السياحية بولاية سطيف، حيث تم توزيع الاستبيان على 70 مؤسسة لدراسة هذه العينة، تم استرجاع 57 استبيان والتي كانت صالحة للدراسة، كما تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات المجمعة كبرنامج spss، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تباين في مستوى الجودة الداخلية وممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف العوامل المؤسسية من حيث مدة النشاط ونطاق السوق، كما أن هناك ارتباط وثيق بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة السياحية، حيث يؤثر التسويق الداخلي بدرجة كبيرة على جودة الخدمات في المؤسسات السياحية، ليتم في النهاية تقديم مجموعة من المقترحات والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات محل الدراسة، خاصة ما يتعلق بضرورة دمج الجودة في كل نشاطات المؤسسة، وكذا محاولة تطبيق ممارسات التسويق الداخلي ولو بصورة جزئية.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، جودة الخدمة، السياحة، المؤسسات الجزائرية.

Abstract

The aim of this study is to show the relationship between internal marketing and service quality in Algerian touristic companies, It included each of the variables (selection, training, motivation, empowerment). Therefore, the analytical descriptive method was adopted in this study, so a questionnaire was designed to gather and classify the information, A random group was chosen of touristic companies staff in the state of Setif, where the questionnaire was distributed to 70 companies. 57 studyable questionnaires were recuperated, and some statistical methods were followed to fit the nature of the gathered data, such as SPSS. The study found that there was a disparity in the level of internal quality and internal marketing practices at the touristic companies of the state of Setif because of different institutional factors such as: duration of activity and the market expand. The study found also that there is a correlation between internal marketing and tourism service quality, since internal marketing influences significantly the service quality in the tourism companies. Eventually, proposals were submitted to the companies under study especially regarding the integration of quality as well as attempt application of internal marketing even if it will be just partly .

Key words : internal marketing, service quality, tourism, algerian companies.