

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

العنوان

دور جودة الخدمة في تدعيم تنافسية المؤسسات  
الفندقية

دراسة حالة فندق دار العز - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية  
تخصص: تسويق سياحي فندقي

إشراف الأستاذ:  
د/ عز الدين زعباط

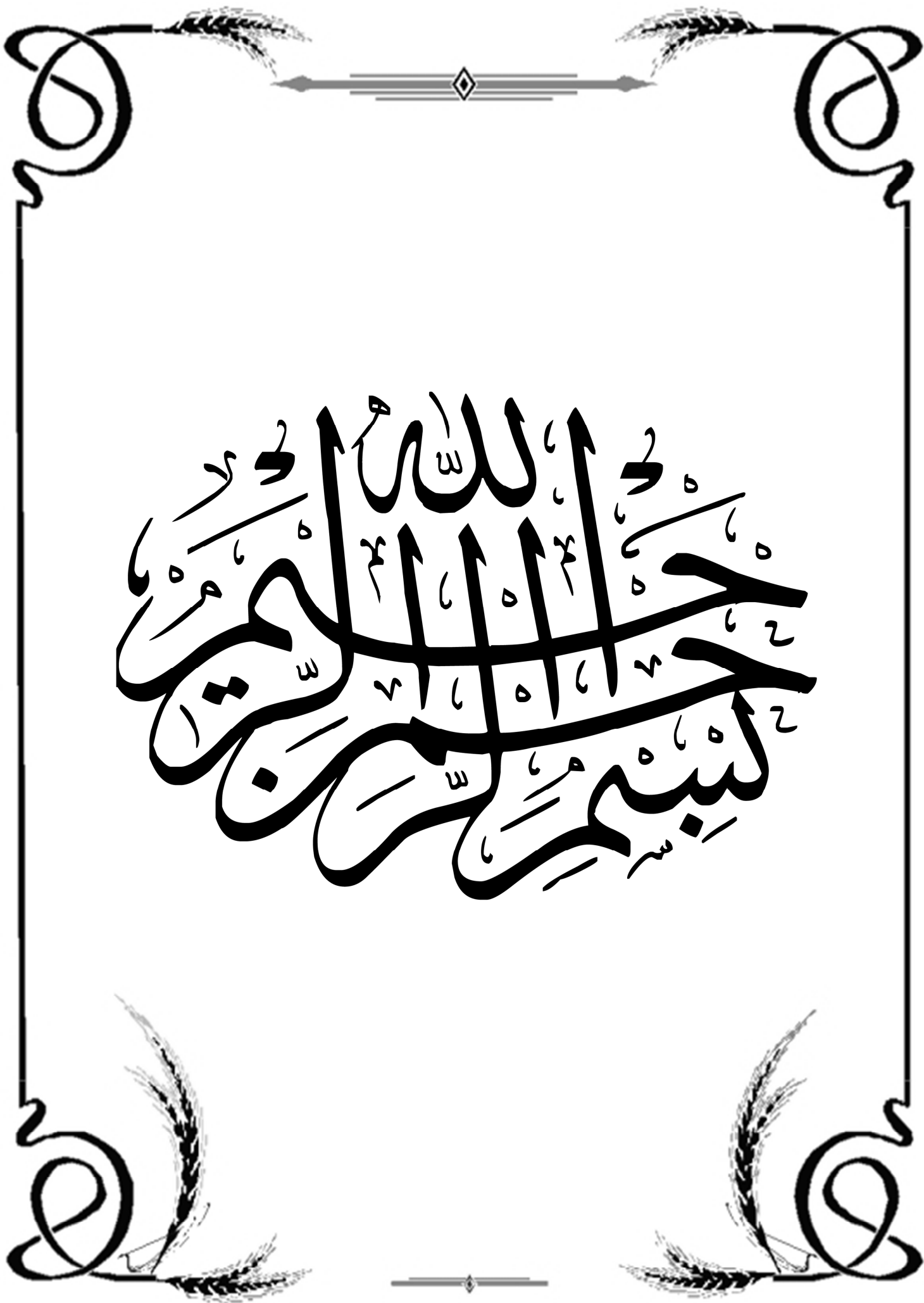
إعداد الطلبة:  
سهام خروف  
بسمة بوراس

قيمت أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	د/ سامي حمودة
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	د/ عز الدين زعباط
ممتحنا	جامعة جيجل	د/ مريم ماطي

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تشكرو عرفان.

نتقدم بالشكر العظيم لله عز وجل، الذي أ نعم علينا بنعمة العلم  
والمعرفة ووفقتنا في انجاز هذا العمل المتواضع وأماننا بالقوة والصبر  
على إتمامه.

فكما قال عليه الصلاة والسلام " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "  
كما نتقدم بالشكر والعرفان لمن كان له الفضل الكبير في انجاز هذا  
العمل الأستاذ **عز الدين زغباط** الذي لم يبخل علينا بنصائحه وملاحظته  
القيمة.

كما نوجه الشكر الجزيل لأستاذة **مرغيت عبد الحميد و هري بلال** على مد  
يد العون ونصحهم وتوجيههم لنا.

كما نوجه الشكر المسبق للأعضاء لجنة المناقشة على سعتهم وصبرهم  
لقراءة وتقييم هذا البحث.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل أساتذتنا الكرام في كلية العلوم الاقتصادية  
وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

كما لا ننسى أن اشكر كل من قدم لنا يد العون داخل وخارج الجامعة  
سواء، بمعلومة، توجيه، نصيحة أو دعاء.

## الإهداء

فرح لبزوغ فجر جديد من حياتي هو يوم تخرجي...  
أتطلع فيه لما هو آت من همسات هذه الدنيا المليئة بالتفاؤل والأمل المشرق...  
إهدائي هنا ليس لتخرجي فقط..  
بل للتخليق نحن والرفقة في سماء مليئة بغمام يصحبه المزن في فرص تقتنص...  
وثمرات تقتطف عندما تكون يانعة وها أنا أقف لأقطف إحدى هذه الثمرات التي ينعت لي  
وهي تخرجي في انتظار قطف المزيد بإذن الله....  
هنا سوف أضع كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي وغير من مجراها وعمق في توسيع  
مداركي

العلمية والعقلية...

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

### \*والدي العزيز\*

إلى من أرضعتني الحب والحنان  
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء  
إلى من سهرت الليالي من أجلي

### \*والدتي الحبيبة\*

إلى سندي وقوتي وملأدي بعد الله  
إلى من آثروني على أنفسهم  
إلى من أظهرو لي ما هو أجمل من الحياة

### \*إخوتي حفظهم الله\*

إلى من كانت مسرح ابتسامتي وموضع أسراري إلى من قاسمتني تعبتي وقاسمتني راحتني  
رفيقة دربي ونور عيني أختي الحبيبة

### \*فاطمة الزهراء\*

إلى من احتضن دموعي وابتسامتي وفارق الدنيا ولم يفارق وجداني يا أغلى ما أملك  
رحمك الله وأسكنك فسيح جنانه يارب

### خالي عزيزي \*عزوز\*

إلى كل \* زملائي وزميلاتي تخصص تسويق سياحي وفندقي \*  
إلى الذين بذلوا كل جيدٍ وعطاءٍ لكي أصل إلى هذه اللحظة \* أساتذتي الكرام \*

\*بسمه\*

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي

**\*أمي الغالية\*** التي احتظنت دموعي وابتسامتي

إلى التي فارقت الحياة ولم تفارق وجداني

إلى روح أمي الطاهرة رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه

آمين

ولأهلي وأحبتي جميعا

**\*سهام\***

## ملخص:

تناولت الدراسة موضوع جودة الخدمة السياحية باعتبارها آلية لتدعيم تنافسية المؤسسة الفندقية، وذلك التطرق إلى بعض المفاهيم المرتبطة بكل من متغيري البحث، فجودة الخدمة السياحية لها دور مهم في إعداد وتصميم المنتج، فالخدمة السياحية وتسويقها، وأما التنافسية فتقاس بمدى قدرتها على الإنتاج تحت تأثير قوى خارجية تتحكم في تنافسية المؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة وبالاعتماد على المنهج الوصفي في تحليل استمارة استبيان موجهة إلى 108 فردا من نزلاء ومتعاملين مع فندق دار العز بجيجل، تبين لنا وجود علاقة طردية بين جودة الخدمة السياحية وتنافسية المؤسسة الفندقية، فكلما كانت قيمة الجودة مرتفعة كلما ساعد هذا المؤسسة الفندقية لتحقيق تنافسية ذات قيمة أكبر وعكس ذلك في حالة انخفاضها والذي يترتب عليه تنافسية ذات قيمة منخفضة، وهذا ما توصلت إليه الدراسة في جانبها التطبيقي، وإن الأهم في ذلك هو تدعيم تنافسية المؤسسة بما يتوافق مع جودة خدماتها.

**الكلمات المفتاحية:** التنافسية، الميزة التنافسية، جودة الخدمات السياحية.

## Summary :

The study dealt with the issue of the quality of the tourism service as a mechanism to support the competitiveness of the hotel establishment, by addressing some of the concepts associated with each of the research variables. It controls the company's competitiveness.

Through this study and based on the descriptive approach in analyzing a questionnaire addressed to 108 individuals from the guests and dealers with the Dar Al-Ezz Hotel in Jijel, it became clear to us and the quality of a direct relationship between the quality of the tourism service and the competitiveness of the hotel establishment. Of greater value and vice versa in the event of its decline, which results in a competitiveness of a low value, and this is what the study concluded in its practical aspect, and the most important thing is to strengthen the competitiveness of the institution in line with the quality of its services.

**Keywords:** competitiveness, competitive advantage, quality of tourism services.

# فهرس المحتويات

قائمة المحتويات.

الصفحة	المحتوي
	شكر وعرقان
	إهداء
	الملخص.
	.Summary8
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة.
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الخدمة.</b>	
09	تمهيد.
10	<b>المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات.</b>
10	المطلب الأول: مفهوم الخدمة وأهميتها.
11	المطلب الثاني: خصائص الخدمة.
14	المطلب الثالث: أصناف الخدمة.
15	المطلب الرابع: أبعاد الخدمة.
18	<b>المبحث الثاني: الإطار النظري للجودة.</b>
18	المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها.
20	المطلب الثاني: أهداف الجودة والعوامل المؤثرة فيها.
21	المطلب الثالث: مستويات الجودة ومحدداتها.
24	المطلب الرابع: أبعاد الجودة.
25	<b>المبحث الثالث: أساسيات حول جودة الخدمة.</b>
25	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها.
27	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة.
28	المطلب الثالث: طرق قياس جودة الخدمة.
29	المطلب الرابع: محددات جودة الخدمة.
30	خلاصة الفصل.



<b>الفصل الثاني: جودة الخدمة السياحية كآلية لتدعيم تنافسية المؤسسة .</b>	
32	تمهيد .
33	<b>المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية.</b>
33	المطلب الأول: تعريف التنافسية وخصائصها.
34	المطلب الثاني: أنواع وأبعاد التنافسية.
35	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية.
36	المطلب الرابع: مستويات التنافسية.
37	<b>المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.</b>
37	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها.
40	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الميزة التنافسية.
42	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.
43	المطلب الرابع: قياس الميزة التنافسية.
45	<b>المبحث الثالث: قنوات تأثير الجودة على تنافسية المؤسسة الفندقية.</b>
45	المطلب الأول: الجودة كأداة تعزيز التنافسية.
46	المطلب الثاني: الجودة كأداة لتحقيق رضا العميل.
47	المطلب الثالث: تحقيق رضا العميل وبناء التنافسية.
50	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور جودة الخدمة في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية</b>	
52	تمهيد .
53	<b>المبحث الأول: إحاطة عامة لولاية جيجل.</b>
53	المطلب الأول: لمحة عامة عن ولاية جيجل.
54	المطلب الثاني: المقومات السياحية لولاية جيجل.
58	المطلب الثالث: المؤسسات الفندقية لولاية جيجل.
59	<b>المبحث الثاني: تقديم فندق دار العز.</b>
59	المطلب الأول: التعريف بفندق دار العز.
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفندق دار العز.
60	المطلب الثالث: الخدمات الأساسية التي يقدمها فندق دار العز.
61	<b>المبحث الثالث: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية.</b>

61	المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة.
63	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة.
71	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية للدراسة.
73	المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.
73	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.
79	المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الاستبيان.
90	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ونموذجها.
98	خلاصة الفصل.
100	الخاتمة.
104	قائمة المراجع.
110	الملاحق.

# فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص الخدمة.	12
02	زهرة الخدمة.	16
03	أهداف الجودة.	20
04	مفهوم جودة الخدمة.	26
05	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية.	39
06	أنواع الميزة التنافسية.	43
07	نموذج GALE لاتخاذ القرار الشرائي.	48
08	الهيكل التنظيمي لفندق دار العز.	59
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	74
10	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	75
11	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	76
12	توزيع أفراد العينة حسب المهنة.	77
13	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل.	78
فهرس الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقارنة بين السلعة والخدمة.	13
02	أبعاد جودة الخدمة.	27
03	الاستبيانات الموزعة.	62
04	مقياس ليكرت الخماسي.	63
05	الصدق الداخلي لعبارات بعد الإعتمادية.	64
06	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستجابة.	65
07	الصدق الداخلي لعبارات بعد الأمان والموثوقية.	65
08	الصدق الداخلي لعبارات بعد التعاطف.	66
09	الصدق الداخلي لعبارات بعد الكفاءة والقدرة.	66
10	الصدق الداخلي لعبارات بعد الكلفة.	67
11	الصدق الداخلي لعبارات بعد الربحية.	67

68	الصدق الداخلي لعبارات بعد الإنتاجية.	12
68	الصدق الداخلي لعبارات بعد الإبداع.	13
69	الاتساق البنائي لأبعاد جودة الخدمة.	14
69	الاتساق البنائي لأبعاد محور التنافسية.	15
70	الاتساق البنائي لمحور جودة الخدمة والتنافسية.	16
70	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.	17
72	فيئات مقياس Likrt الخماسي ودلالته.	18
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	19
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	20
75	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	21
76	توزيع أفراد العينة حسب المهنة.	22
77	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل.	23
78	اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف).	24
79	تحليل بيانات البعد الأول "الاعتمادية".	25
80	تحليل بيانات البعد الثاني "الاستجابة".	26
82	تحليل بيانات البعد الثالث "الأمان والموثوقية".	27
83	تحليل بيانات البعد الرابع "التعاطف".	28
84	تحليل بيانات البعد الخامس "الكفاءة والقدرة".	29
86	تحليل بيانات البعد "الأول الكلفة".	30
87	تحليل بيانات البعد الثاني "الربحية".	31
88	تحليل بيانات البعد الثالث "الإنتاجية".	32
89	تحليل بيانات البعد الرابع الإبداع.	33
91	المقاييس التي تم حسابها لنموذج المقدر.	34
93	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.	35
94	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	36
95	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	37
96	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	38
97	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	39
97	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.	40

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق		
الصفحة	العنوان	الرقم
110	الاستمارة.	01
114	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.	02
115	نتائج برنامج spss	03

مقدمة



## مقدمة.

إن التطور الاقتصادي والثقافي والاجتماعي وزيادة رغبة الأفراد في السفر والتنقل ساهم في تطور الصناعة بشكل كبير في الاقتصاديات العالمية والإقليمية، لذا تواجه تحديات كبيرة من بينها المنافسة وتزايد أعداد المؤسسات الخدمية ولمواجهة هذه التحديات اتجهت أغليبتها إلى الاهتمام بجودة خدماتها والتميز في خدمة زبائنها من أجل خلق تنافسية وزيادة الربحية للمؤسسات الخدمية وتحقيق ذلك يكون من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.

فجودة الخدمات تعد من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، ذلك أن إرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية ويعزز مركزها التنافسي، ويضمن بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية واحتلالها مراكز قوية على حساب منافسيها.

أما المؤسسة الفندقية تظهر كأهم المؤسسات الخدمية في قطاع الخدمات المقدمة لخدمات متنوعة ولاتقنة تجذب العملاء، إذ فرض الواقع التنافسي الحاد هذه المؤسسات إرضاء عملائها وتقديم أداء متميز والتي يدركها الزبون جراء الاستفادة من الخدمة.

ومن هنا يتضح أن المؤسسات الفندقية تواجه تحديات كبيرة، تتوقف على أهمية تصل إلى بناء وتعزيز التنافسية التي تسمح بدورها في احتلال مركز تنافسي قوي عليه وتعظيمه، وبالتالي فجودة الخدمة تعم من أهم المعايير التي تعتمد عليها في مواجهة منافسيها وذلك من خلال التفوق عليهم.

## 1- إشكالية الدراسة.

استناد إلى ما سبق عرضه، فإن معالم إشكالية بحثنا هذا والمتعلق بدور جودة الخدمة في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية في ولاية جيجل تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لجودة الخدمة بأبعادها المختلفة في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية ؟

وللإجابة على هذه إشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

## 2- التساؤلات الفرعية.

- ❖ ما هو واقع جودة الخدمة في فندق دار العز؟
- ❖ ما هي درجة التنافسية في فندق دار العز؟

- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  للاعتمادية في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  للاستجابة في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  للأمان والموثوقية في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  للتعاطف في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  للكفاءة والقدرة في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### 3- فرضيات الدراسة.

- للإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات والتي تعتبر كإجابة مسبقة على التساؤلات الفرعية، وذلك على النحو التالي:
- الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لجودة الخدمة بأبعادها المختلفة في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وتنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاعتمادية في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
  - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاستجابة في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
  - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للأمان والموثوقية في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
  - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتعاطف في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للكفاءة والقدرة في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### 4- أهمية الدراسة.

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة وذلك من خلال ما يلي:

- ❖ تكمن أهمية الموضوع من ارتباطه بجانب مهم متعلق بمتلقي الخدمات باعتبار رضاهم يمثل هدف أساسي خاص بالنسبة للمؤسسات الخدمية.
- ❖ كونها من الدراسات التي تسعى لمعرفة آثار جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية للفنادق من بينها، فندق دار العز بولاية جيجل.
- ❖ تعتبر جودة الخدمة والتنافسية من المواضيع الهامة في الوقت الراهن، التي يتعين الإلمام بها من طرف الأكاديميين والممارسين، خاصة المجال السياحي وبتحديد القطاع الفندقي.
- ❖ معرفة الزبائن في جودة الخدمات المقدمة والتي تساهم بشكل كبير في تطوير نوعية وأداء خدماتها سعياً منها إلى تحقيق أكبر مستوى رضا ممكن لزيائنها بما يحقق رغبات وحاجات الزبائن ويفوق توقعاتهم.
- ❖ التعرف على مدى اعتماد فندق دار العز بولاية جيجل على الجودة في تقديم خدماته المختلفة.
- ❖ كما تزداد أهمية الدراسة كونها من بين الدراسات القليلة التي تناولت جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية بصفة عامة وفندق دار العز بصفة خاصة.

#### 5- أهداف الدراسة.

- تتمثل الأهداف المتعلقة بجودة الخدمات والتنافسية كما يلي:
- ❖ توضيح الأهمية النسبية للخدمة وجودتها خاصة في قطاع الخدمات.
- ❖ رفع الغموض عن جودة الخدمة والتنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
- ❖ تحديد أبعاد تدعيم التنافسية.
- ❖ إبراز دور جودة الخدمة في تفعيل النشاط الفندقي.
- ❖ التعرف على مختلف الخدمات المقدمة من طرف فندق دار العز.
- ❖ توضيح كيفية تدعيم التنافسية من خلال جودة الخدمة في فندق دار العز.

## 6- أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع ما يلي:

- ❖ قلة البحوث في هذا المجال من حيث علاقة جودة الخدمات بتنافسية المؤسسات خاصة في القطاع الفندقي.
- ❖ للموضوع علاقة وثيقة بتخصص الدراسة هو التسويق السياحي والفندقي.
- ❖ أهمية جودة الخدمة في الوقت الحالي وزيادة لاهتمام بها في كافة القطاعات ومن قبل مختلف المؤسسات.
- ❖ رغبة الشخصية في دراسة الموضوع.

## 7- منهج الدراسة.

من أجل معالجة مختلف جوانب الموضوع قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتجلى المنهج الوصفي في الجانب النظري المتمثل في الفصل الأول والثاني، وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم و التعاريف المتعلقة بدور جودة الخدمة في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية، بينما يظهر استخدام المنهج التحليلي في الفصل الثالث التطبيقي من خلال دراسة تتضمن مجموعة من السياح الوافدين إلى ولاية جيجل ويتخصص زوار فندق دار العز، وذلك عن طريق جمع البيانات وتبويبها ومعالجتها وتحليلها وتفسيرها باستخدام برنامج SPSS.

## 8- حدود الدراسة.

فيما يخص حدود الدراسة فتمثلت فيما يلي:

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية في فندق دار العز بولاية جيجل.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على زبائن فندق دار العز بولاية جيجل.

## 9 - الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي تمكنا من الاطلاع عليها، والتي تناولت موضوع الدراسة من زاويته الخاصة ما يلي:

- دراسة للباحثة فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسير المنظمات، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره بومرداس، 2009، وقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأداء على مستوى المؤسسات الخدمية على الزبون ومدى توافقها مع رغباته، ومدى تأثيرها على المؤسسات بكل أنواعها في تحقيق التنافسية، إذ توصلت إلى نتيجة مفادها أن تحقيق الجودة أصبح هدف يراود جميع المؤسسات سواء تنتمي إلى القطاع الخاص أو القطاع العام، ومهما كان نوعها إنتاجية أو خدمية وهذا من أجل تحقيق التكاليف واكتسابها تنافسية وذلك بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية لتتري حاجات ورغبات الزبائن، كما أن الزبون هو محور الجودة وهذا يعني أن على المؤسسة أن تحضر السلع والخدمات من وجهة نظر الزبون وليس من وجهة نظرها.

- دراسة للباحثة صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، 2008، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة في مؤسسات بريد الجزائر من وجهة نظر زبائنها وذلك بهدف تطوير جودة هذه الخدمات والعمل على إرضاء المستفيدين منها والتعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم، وتحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييم جودة الخدمات في مختلف المؤسسات، إذ توصلت إلى نتيجة مفادها أن مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها، فتقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي الذي يعكس مدى توافر أبعاد جودة الخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الأبعاد .

- دراسة للباحث حجاج عبد رؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها ومحاولة الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في حصول المؤسسة على التنافسية، ومحاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة كمييزة تنافسية وقد توصلت إلى نتيجة مفادها أن التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة ذات تكلفة أقل، كما

أن المؤسسة لا تحقق تنافسية لتقديم منتج متميز بتكلفة أقل فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها ( الملموسية و غير ملموسية والكفاءات)، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية.

– دراسة للباحثين حمو زروقي أمال، زيان بروجعة على، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، مداخله حول رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية، يومي 14،13 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق راس المال والميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية وإدراك بعض المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية والمؤسسة الفندقية لكسب رأس المال، إذ توصلوا إلى نتيجة مفادها أن استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد وتوليفة بينهما أدى إلى إنشاء تنافسية حاسمة ومن الدرجة الرفيعة، كما أن التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، والافتتاح بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس.

وتختلف دراستنا الحالية عن هذه الدراسات في جوانب عديدة نذكر أهمها فيما يلي:

- محاولة الإلمام بمختلف جوانب جودة الخدمة والإطار النظري للدراسة، قصد التعريف بماهيتها. في حين أن الدراسات السابقة، اكتفت في إطارها النظري بالتركيز على دراسة ماهية جودة خدمة معينة.
- على خلاف الدراسات السابقة، ارتكزت دراستنا في جانبها التطبيقي على تقييم جودة الخدمة الفندقية المقدمة من طرف مؤسسة فندق دار العز من وجهة نظر المستفيدين منها.
- وإلى جانب تقييم جودة الخدمة الفندقية من وجهة نظر المستفيدين منها، استهدفت الدراسة التوصل إلى دليل عملي للمحددات الرئيسية لجودة الخدمة الفندقية، كما يراها المستفيدون منها والتي يمكن أن تساعد صانعي القرار في مؤسسة دار العز في وضع البرامج الخاصة بتحسين الجودة الشاملة لهذه الخدمة.

## 10- هيكل الدراسة.

للإلمام بجوانب الموضوع كافة والإجابة عن جوانب الدراسة، قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول رئيسية حيث أن الفصل الأول والثاني نظري أما الثالث فهو تطبيقي نوردهم فيما يلي:

الفصل الأول تناولنا فيه الإطار النظري لجودة الخدمة وتضمن ثلاث مباحث رئيسية، المبحث الأول كان عبارة عن مفاهيم عامة حول الخدمات، والمبحث الثاني عموميا على الجودة أما المبحث الثالث فتطرقنا من خلاله إلى مفاهيم عامة حول جودة الخدمة.

الفصل الثاني فتناولنا علاقة جودة الخدمة بتنافسية المؤسسات الفندقية قسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث رئيسية المبحث الأول كان عبارة عن مفاهيم عامة حول التنافسية، والمبحث الثاني مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية أما المبحث الثالث فتطرقنا من خلاله إلى قنوات تأثير الجودة على تنافسية المؤسسة الخدمية. أما الفصل الثالث فتناولنا الجانب التطبيقي في دراستنا وحمل عنوان أثر أبعاد جودة الخدمة في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية (دراسة ميدانية لفندق دار العز بولاية جيجل)، والمبحث الثاني تقديم عام لفندق دار العز بولاية جيجل، أما المبحث الثالث والأخير تناولنا فيه المنهجية المتكاملة لنتائج الدراسة ، عرض وتحليل بيانات الدراسة أو (نتائج الاستبيان).

## 11 - صعوبات الدراسة.

هناك عدة صعوبات واجهتنا في دراستنا نذكر منها ما يلي:

- نقص المراجع بالنسبة للإطار النظري في مكتبة الجامعة والكلية معا خصوصا الجودة والتنافسية في القطاع الفندقي.
- كون السياحة في ولاية جيجل موسمية، حيث كان عدد الزبائن محدود في فترة الدراسة، وبالتالي الوقت أطول للإجراءات الدراسية.
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية من قبل المبحوثين (زبائن فندق دار العز)، حيث تباينت الأسباب من زبون لآخر من بينها ضيق الوقت، ضعف المستوى التعليمي، رفض بعض الزبائن للإجابة وقتلهم.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لجودة الخدمة



**تمهيد.**

ازداد الاهتمام بالخدمات في مختلف المؤسسات نظرا للتطور السريع الذي تشهده في مختلف المجالات وكذلك نظرا لتعددّها وتنوعها، حيث تسعى كل المؤسسات إلى تقديم خدماتها على أكمل وجه وبأحسن سيرة ممكنة لأنها تعتبر منفعة يمكن تقديمها للأفراد لتحقيق رضاهم.

كما يتلقى موضوع الجودة المزيد من لاهتمام من طرف معظم المؤسسة الخدمية لما لها من تأثير كبير على توقعات ورغبات المستفيدين والعملاء حيث أصبحت هذه المؤسسات تؤدي مختلف أعمالها على أكمل وجه وبجودة عالية، وتعمل دائما على رفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم خدماتها حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء.

وفي هذا الفصل سوف يتم العرض الشامل لجودة الخدمة في المؤسسة من خلال تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات.

المبحث الثاني: عموميات حول الجودة.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول جودة الخدمة.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات

الخدمة أصبحت ذات الاهتمام المتزايد في الوقت الحالي، وذلك لكثرة استعمال الخدمات المقدمة مع السلعة، الصحة، التأمين وغيرها. والخدمة تمتاز بخصائص وتصنيفات لذا في هذا المبحث سوف نتطرق إليهم وإلى تعريف الخدمة .

## المطلب الأول: مفهوم الخدمة وأهميتها

## أولاً: تعريف الخدمة.

تعددت تعاريف الخدمة ونذكر من بينها:

تعرف الخدمة على أنها: "أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضرورياً أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنشطة التي يتم تقديرها كطول لمشاكل العميل"<sup>1</sup>.

كما عرفت أيضاً أنها: "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساساً غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديرها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"<sup>2</sup>.

وأيضاً عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة"<sup>3</sup>.

كما تعرف أيضاً على أنها: " أداء لنشاط موجه للإشباع حاجات محددة للمشتري".

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الخدمة عبارة عن نشاط إنساني يتم من خلاله تقديم منافع بحيث يكون هذا النشاط غير ملموس، لا يتم حيازته أو امتلاكه"<sup>4</sup>.

## ثانياً: أهمية الخدمات.

ازدادت أهمية الخدمات في الآونة الأخيرة كما كانت عليه سابقاً ومن المتوقع أن تزداد في المستقبل وهذا راجع إلى:

- إرتفاع نسبة العاملين في قطاع الخدمات حيث تشير الدراسات أن أكثر من ثلثي مجموع القوى العاملة في العالم تعمل في قطاع الخدمات.

<sup>(1)</sup> الطاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات السياحية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012، ص 48

<sup>(2)</sup> على فلاح الزغبى، التسويق السياحي والفندقي، ط1، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2013، ص ص 66، 67

<sup>(3)</sup> صليحة رقاد، تقييم جود الخدمة من وجهة نظر الزبون، دراسة حالة مؤسسة بريد والمواصلات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، ص 02

<sup>(4)</sup> مأمون درادكة، طارق لشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء لنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2002، ص 180

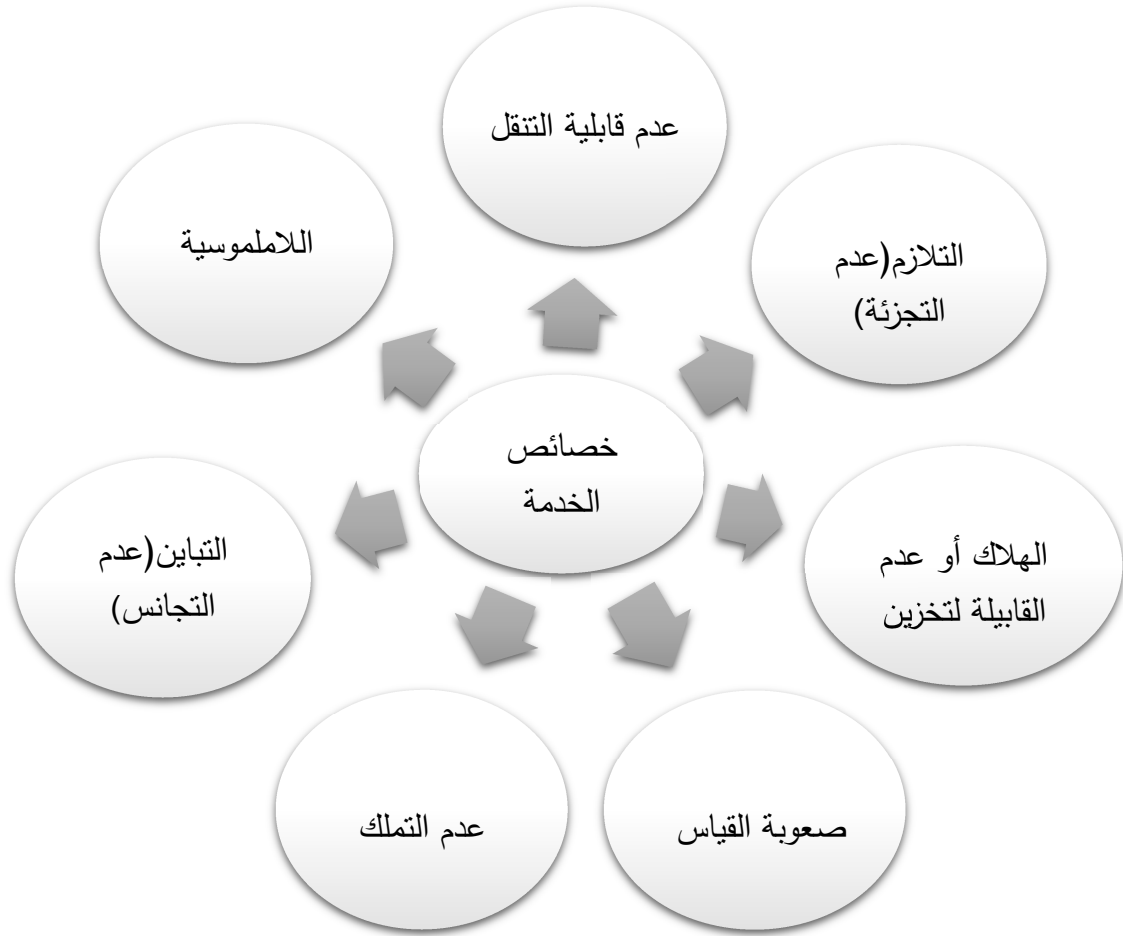
- الزيادة في أعداد السلع التي تحتاج إلى الخدمات، وكذلك الزيادة في درجة تعقيدها مثل: الكمبيوتر والإنترنت وأنظمة الأمان.
  - زيادة أوقات الفراغ والخلو من العمل وذلك بسبب زيادة استخدام ظاهرة التشغيل الآلي الكثير من المصانع، الأمر الذي قلل من أيام العمل الأسبوعية وساعات العمل في اليوم الواحد.
  - تزايد التعقيد والتنوع في قطاع الخدمات المقدمة ودفع الكثير من المنشآت إلى البحث عن مؤسسة متخصصة أو تنظيم إحصائيين لأداء تلك الخدمات.<sup>1</sup>
  - التغيرات في بيئة منشآت الأعمال زادت من أهمية الخدمات في الوقت الحاضر كما كانت عليه في السابق، فالبيئة التسويقية أصبحت أكثر تعقيدا وخاصة ما يتعلق بالتشريعات والقوانين واستخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات المدعمة لهذه الأنشطة.
  - ارتفاع مستويات الدخل في الكثير من دول العالم، حيث جعلت هذه الدخل الإضافية الإنفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا وميسورا وخاصة تلك الخدمات التي تجعل من الحياة أكثر متعة.<sup>2</sup>
- المطلب الثاني: خصائص الخدمة.**

تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص التي تجعلها تختلف كلياً عن السلع الملموسة وبشكل عام يتم تحديد أهم هذه الخصائص بما يلي:

<sup>1</sup> أحلام فنوح، مريم بوشناق، تقييم جودة الخدمة الإلكترونية من وجهة نظر الزبون، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، سنة 2019، ص ص14،15

<sup>2</sup> زهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراجعية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2011، ص 42

الشكل (1): يبين خصائص الخدمة.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على خصائص الخدمة.

✓ **عدم ملموسية الخدمة:** الخدمة تعتبر كيان غير ملموس، ليس له جسم مادي لا يمكن إدراكها بالحواس الخمسة كاللمس، الشم، الرؤية، وبناء على ذلك فإنه لا يمكن نقلها أو تخزينها أو التعرف إليها أو الاستفادة منها قبل الشراء.

✓ **عدم انتقال الملكية:** إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز الخدمات عن السلع، وذلك لأن المستهلك له الحق في الاستفادة من خدمة معينة دون أن يمتلكها.<sup>1</sup>

✓ **التلازمية:** إن ما يميز الخدمة هو وجود مقدم الخدمة، والمستفيد منها في آن واحد عند عملية إنتاج وتقديم الخدمة، وتواجد الاثنان يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة، حيث أن تفاعل مقدم الخدمة والضيف في الفندق يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة وعلى مستوى رضا الضيف.

<sup>1</sup> (سفيان فتاح، دور الخدمات الفندقية في تحقيق رضا الزبائن، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2016، ص 12.

- ✓ **عدم تماثل الخدمات (التباين):** من الصعب تتميط الخدمة وتقديمها بشكل متماثل كما هو الحال بالنسبة للسلعة الملموسة، لذلك فإن الخدمات عموماً ومنها الخدمات الفندقية، تتميز بخاصية عدم التماثل.<sup>1</sup>
- ✓ **تلاشي الخدمة:** إن الخدمة كيان غير ملموس لذلك لا يمكن تخزينها لحين وقوع الطلب عليها، أو نقلها من مكان لآخر للاستفادة منها .
- ✓ **تنتج الخدمة عند وقوع الطلب عليها:** ما يميز الخدمات عن السلع هو إنتاجها عند وقوع الطلب عليها، وعند تواجد مقدم الخدمة والمستفيد حيث أن وجود الفنادق واستعدادها لتوفير خدمات الإيواء، وخدمات الإطعام، النقل، لا يكفي ولا يحقق أهداف الفندق ما لم يقع الطلب عليها .
- ✓ **صعوبة تتميط الخدمة:** من الصعب جداً أن يوفر مقدم الخدمة نفسها الأكثر من المستفيد وبالجودة نفسها، لأن جودتها تتأثر بعامل الوقت وطبيعة المقدم والمستفيد
- ✓ **عدم استقرار الطلب:** إن الطلب على الخدمات يتأثر بعوامل عديدة بالنسبة للخدمات الفندقية فإن الطلب على الفرق في الفنادق يتقلص كثيراً في الشتاء، بينما يزدهر الطلب في الصيف، ولكن مؤسسات الضيافة كالفنادق، المطاعم، شركات النقل الجوي، البري، البحري، تمتلك طاقات استيعابية محدودة (عدد الضيوف )، عدد المقاعد في الطائرة وفي الغالب ما تكون ثابتة، ففي حالة وجود الطلب أكثر من طاقتها الاستيعابية فإنها لن تتمكن من تلبية وفي حالة انخفاض الطلب فإن ذلك سوف يولد خسارة لعدم إمكانية خزن الخدمة الفندقية .
- و من خلال التطرق إلى خصائص الخدمة نستنتج الفرق الموجود بينها وبين السلعة والمبينة فيما يلي:

### الجدول رقم (1): المقارنة بين السلعة والخدمة.<sup>2</sup>

الخدمة	السلعة	المعيار المنتج
تكون غير قابلة للمس	يمكن فصل عملية لإنتاج عن الاستهلاك	المس
يكون الإنتاج والاستهلاك مترامنين	يمكن فصل عملية لإنتاج عن الاستهلاك	الإنتاج والاستهلاك
لا يمكن خزنها	يمكن خزنها	الخزن
لا تكرر عملية البيع أكثر من مرة	السلعة ذاتها يمكن بيعها أكثر من مرة	البيع
لا يتم نقلها إلى مكان الاحتياج في معظم الحالات	يمكن نقلها حسب مكان الحاجة إليها	النقل

<sup>1</sup> سفيان فتاح، مرجع سبق ذكره، ص 13

<sup>2</sup> عبلة بولعسل، راضية يخلف، دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، سنة 2013، ص 8.

وسيلة النقل	يمكن نقلها إلى الزبون خلال وسائل مختلفة	يتم نقلها من خلال مجهز الخدمة نفسه
التصدير	يمكن تصديرها	لا يمكن تصديرها لارتباطها بمنتجها
العرض	يمكن أن تكون معروضة قبل الشراء	لا يمكن أن تكون معروضة قبل الشراء
عمليات الإنتاج	تكون معقدة ومتداخلة	تكون سهلة لكونها غير محددة
مشاركة الزبون	لا يشارك الزبون في عملية الإنتاج	يشارك الزبون في معظم عمليات الإنتاج
المعايير	تكون واضحة	لا تكون واضحة

**المصدر:** قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، ط1، دار الشروق للنشر وتوزيع، عمان، 2006، ص 58.

**المطلب الثالث: أصناف الخدمات.**

توجد عدة تصنيفات للخدمات تختلف في التسمية إلا أن جوهرها ومضمونها واحد وهي:

#### 1-الخدمات وفقا لمعيار الاعتمادية وتشمل:

- خدمات تعتمد على المعدات مثل: غسيل السيارات أليا.
- خدمات تعتمد على الأفراد ماهرون وغيرهم، محترفون وغيرهم مهنيون.

#### 2-الخدمات على أساس مشاركة الزبون تشمل:

- خدمات تعتمد على الحضور والمشاركة: مثل السف، العمليات الجراحية
- خدمات تعتمد على عدم حضور ومشاركة: تصليح السيارات.<sup>1</sup>

#### 3-الخدمات على أساس نوع الحاجة وتشمل:

- خدمات تعتمد على حاجة شخصية فردية (الأطباء والوصفة لغير المؤمنين)
- خدمات تعتمد على حاجة غير شخصية غير فردية .

#### 4-الخدمات على أساس أهداف مزودي الخدمة وتشمل :

- خدمات تعتمد على الربحية وغير ربحية (المستشفى الخاص )

<sup>1</sup> بوشرمة زهيرة، فلاح سامية، دور التسويق الالكتروني في ترقية الخدمة الفندقية، مذكرة مقدمة استقبالي لمتطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، سنة 2020، ص 35

- خدمات عامة، خاصة (المستشفى العام )

5-الخدمات على أساس نوع السوق أو الزبون :

- خدمات استهلاكية ( شخصية ): نقل، حلاقة، سياحة

- خدمات الأعمال (الشركات ): خدمات مالية، قانونية، محاسبة استشارات.

6-الخدمات على أساس درجة وكثافة العمل :

- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: حلاقة، تجميل.

- خدمات تعتمد على معدات مادية: الاتصالات، النقل العام، الصراف الآلي.

7-الخدمات على أساس درجة الاتصال بالزبون :

- خدمات ذات اتصال شخصي عال: الطبيب، المحامي، السكن، النقل، الرعاية الصحية.

- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: الصراف الآلي، الخدمات الالكترونية.

- خدمات ذات اتصال متوسط: مطاعم الوجبات السريعة، خدمات المصرح.

8-الخدمات على أساس الخبرة المطلوبة لأداء الخدمات :

- خدمات مهنية: الأطباء، المحامون، الصناعيين، الخبراء.

- خدمات غير مهنية: حراسة العمارات، فلاحه، الحدائق.<sup>1</sup>

9-الخدمات على أساس الخدمة بمثابة عملية موجهة :

- خدمات معالجة الناس: خدمات طبيب موجهة لمريض، وخدمات السفر تتطلب حضور المسافر.

- خدمات معالجة الممتلكات: خدمات صيانة السيارات أو المسكن وغيرها.

- خدمات المثير العقلي: أعمال غير محسوسة موجهة إلى عقول وأدهان الزبائن مثل: التلفزيون والإذاعة

والخدمات الرئيسية.

- خدمات معالجة المعلومات: أعمال غير محسوسة موجهة إلى ممتلكات الزبائن وموجوداتهم غير

المحسوسة مثل: البحوث الخدمات القانونية، الصيرفة، ولمحاسبة.

**المطلب الرابع: أبعاد الخدمة.**

تعتبر أبعاد الخدمة نموذج يمثل الخدمة المتكاملة بالزهرة التي تتكون من الخدمة الجوهر والخدمات

التكميلية حيث قدم الباحثون مستويين للخدمة هما:

<sup>1</sup> علي فلاح الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68

أولاً: الخدمة الجوهر (الخدمة الأساسية )

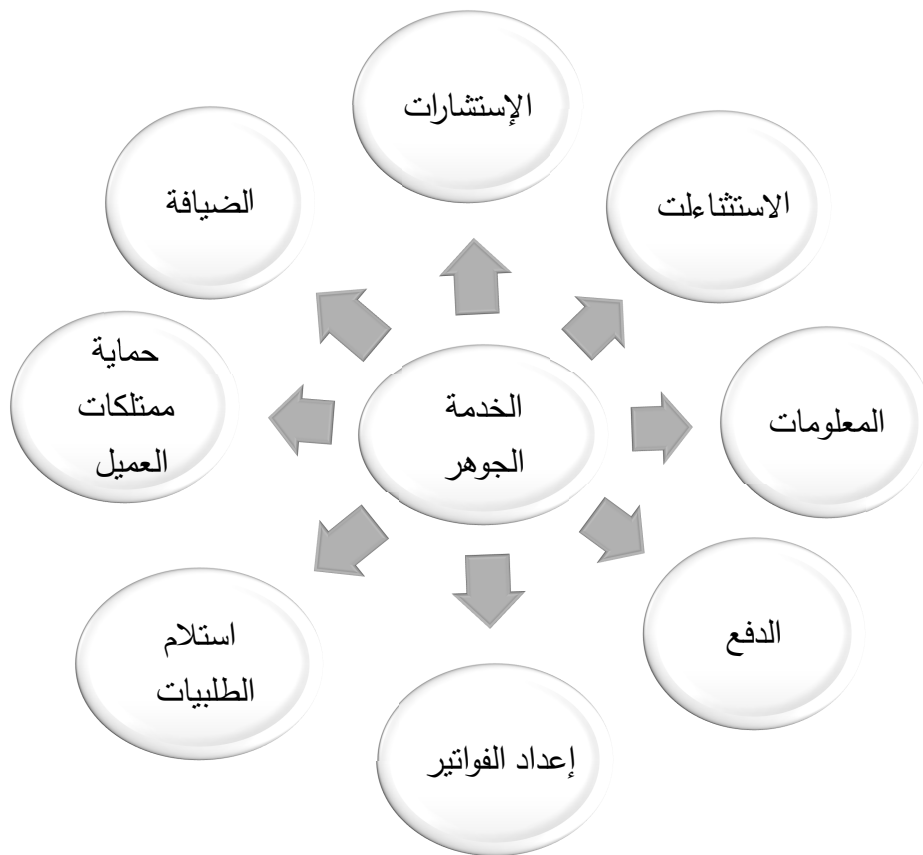
وهي الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة أو المنظمة مثل: خدمات الفنادق أو النقل في الطائرة أو الطعام في المطاعم وهي الأساس أو الجوهر التي تبنى عليه الخدمة المقدمة والتي تتوافق معها الخدمات التكميلية، وعليه فالخدمة الجوهر تتمثل في المنافع الأساسية التي يرغب المستهلك الحصول عليها للإشباع حاجاته ورغباته.<sup>1</sup>

ثانياً: الخدمات التكميلية ( الداعمة أو الثانوية ).

وهي الخدمات التي تسهل الحصول على الخدمة الجوهر أو الخدمات التي تحيط بالتقديم الخدمة الجوهر مثل: هذه الخدمات التكميلية غالباً ما تخلق لها قيمة تنافسية وهي بدورها معيار لتفرقة بين منظمة ناجحة أو غير ناجحة.

ويمكن توضيح هذا التصنيف في الشكل التالي :<sup>2</sup>

الشكل رقم (2): زهرة الخدمة



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2005، ص 228.

<sup>1</sup> بشير العلق، حميد الطائي، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وضيقي، إدارة البازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009، ص 48.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2005، ص 227.



وفيما يلي استعراض لهذه المجموعات الثمانية (الخدمات التكميلية كما وضعها Lovelock )

- 1- **المعلومات:** لكي يحصل المستفيد على قيمة حقيقية من الخدمة المقدمة فإنه يحتاج إلى معلومات عنها فالمنتفعون الجدد أو المحتملون غالباً ما يكونون متعطشون للمعلومات، حيث يريدون أن يعرفوا تلك الخدمات التي تلبي احتياجاتهم ورغباتهم بالشكل الأمثل .
- 2- **الاستثناءات:** تتضمن الاستثناءات مجموعة من الخدمات المساعدة التي تقع خارج نطاق الخدمات الروتينية المتعارف عليها، ومن أشكال نجد : طلبات خاصة: مثل حاجات الأطفال العباقة. معالجة اتصالات خاصة: مثل الشكاوي والاقتراحات .<sup>1</sup>
- 3- **الاستشارات:** تقدم الاستشارات في الغالب بناء على طلب العملاء كاستجابة لاستفساراتهم أو كحل لمشاكلهم، فهي تستهدف التعرف على طلبات العميل، ومشاركة واقتراح حلول لها، والاستشارة عبارة عن نصيحة فورية تقدم من قبل شخص خبير ودو معرفة.
- 4- **الضيافة:** وتعكس حسن الاستقبال للعملاء الجدد والتحية والترحيب بالعملاء القدامى من عند عودتهم إلى المؤسسة مرة أخرى فهي خدمة تكميلية تخلف الانطباع الجديد عند المؤسسة ودرجة اهتمامها وتعاطفها مع عملائها.
- 5- **استلام الطلبات:** عندما يكون العميل مستعداً للشراء فإن الخدمة التكميلية التالية التي يلعبها مقدم الخدمة هي استلام و قبول الطلبات والحجوزات.
- 6- **حماية ممتلكات العميل:** وتشمل هذه الخدمة التكميلية على عناصر إيداع الأشياء الثمينة أو الأصول أو الأموال أو خدمات رعاية الأطفال خلال عملية تقديم الخدمة.
- 7- **إعداد الفواتير:** يتطلب إعداد الفواتير أن تكون دقيقة وصريحة ومتطابقة لقيمة الخدمة المقدمة كما يجب إعدادها بالوقت والسرعة المطلوبين، وفي حالة حدوث العكس سوف يؤدي ذلك إلى تدمير العملاء .
- 8- **الدفع:** عادة ما يتوقع العملاء أن تكون عملية الدفع سهلة وميسرة إذ أن العنصر الأساسي في عملية الدفع هو التأكيد من أن العميل قد قام بدفع ما هو مستحق عليه في الوقت المحدد مع الالتزام بكل ما عليه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 228  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 229.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للجودة

تعتبر الجودة سلاحاً إستراتيجياً بالنسبة للمنظمة لأنها تحقق لها ميزة تنافسية في مجال نشاطها. وللجودة تعريفات عديدة نذكر منها:

**المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها.**

**أولاً: تعريف الجودة.**

لقد اختلفت التعريفات الخاصة بالجودة وذلك لتحولات الاقتصادية عبر التاريخ، ولما كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد لم يتفق المفكرون والباحثون إعطائه مفهوماً موحداً ودقيقاً حيث عرفها الكثير من المفكرين بعدة تعارف يمكن عرض البعض منها، وقبل تعريف الجودة نشير إلى أن الجودة تعرف:

**لغة:** "بأنها من الجود، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً".<sup>1</sup>

**اصطلاحاً:** فالجودة (qualité) هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (qualités) التي يقصد بها ما يبيعه الشخص أو الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان ومن أشهر التعريفات التي قدمها العديد من الكتاب ورواد المهتمين بموضوع الجودة نقدم ما يلي:

إن تعريف الجودة يعود إلى الكلمة اللاتينية (quality) والتي تعني: "طبيعة الشخص وطبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديماً الدقة وإتقان، ويستعمل لدلالة على انم نتوج جيد أو خدمة جيدة، لكن من الخطأ تعتقد أن المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات والخدمات الأكثر كلفة وإنما هي تلك الخدمات التي تتناسب مع حاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع والتكلفة المنخفضة".<sup>2</sup>

كما يعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكية anis وجمعية ضبط الجودة الأمريكية aso على أنها: "المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات".<sup>3</sup>

كما عرفها sallis أنها: "بمفهومها المطلق والذي يقصد بها التميز أما من حيث مفهومها النسبي فلا ينظر كهدف للمنتج أو الخدمة، أنها شيء مما ينسب إليها ويمكن الحكم على الجودة عندما تكون الخدمة مطابقة للمواصفات الجيدة ولا بد لها من وجود معايير يقيم بها أصحاب المنظمات أعمالهم".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تدبير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التدبير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، سنة 2009، ص 6.

<sup>2</sup> مأمون درادكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 14.

<sup>3</sup> محمد عبد العالي النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة (الإنتاج، العمليات والخدمات)، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 31.

<sup>4</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 28.

وعرفها jurran أيضا أنها: "الملائمة للاستخدام ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادرا على الاعتماد عليها في إن جاز ما يريده منها".

ومما سبق يضح لنا بأن للجودة عدة مفاهيم ترتبط بعدة أطراف وكل طرف يستطيع أن يكيف هذا المفهوم من وجهة نظره، لكن الجودة في جوهرها لا تختلف فالكل يرغب في خدمات ذات مواصفات معينة، ولذلك فإن تعريف الجودة سيظل محصلة نهائية يتمثل في الجهد والأنشطة التي تبدل من قبل العميل أو المنتج أو أية جهات كانت للوصول إلى أفضل الخصائص والصفات الموجودة في منتجات معينة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة وتحقيق الإشباع.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية الجودة.

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات والمستهلكين وتكمن أهميتها فيما يلي :

❖ **أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسات:** تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين، ومهاراتهم ومحاولة تقديم منتجات وخدمات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة.

❖ **أهمية الجودة في المنافسة العالمية:** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات والخدمات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عسر المعلومات والعولمة، تكسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، فكلما إن خفض مستوى الجودة في منتجات وخدمات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.<sup>2</sup>

❖ **أهمية الجودة بالنسبة لحماية المستهلك:** تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات وخدمات المؤسسة عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك على شراء منتجات وخدمات المؤسسة، وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المنتج منه.<sup>3</sup>

❖ **التكاليف والحصة السوقية:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل لإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص للاكتشاف الأخطاء وتلفها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى لاستفادة القصوى عن طريق تقليل الزمن العاطل عن لإنتاج وبالتالي زيادة حصتها السوقية .

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 20.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 30، 31.

<sup>3</sup> مهدي السمرائي، مرجع سبق ذكره، 31، 32.

المطلب الثاني: أهداف الجودة والعوامل المؤثرة فيها.

أولاً: أهداف الجودة .

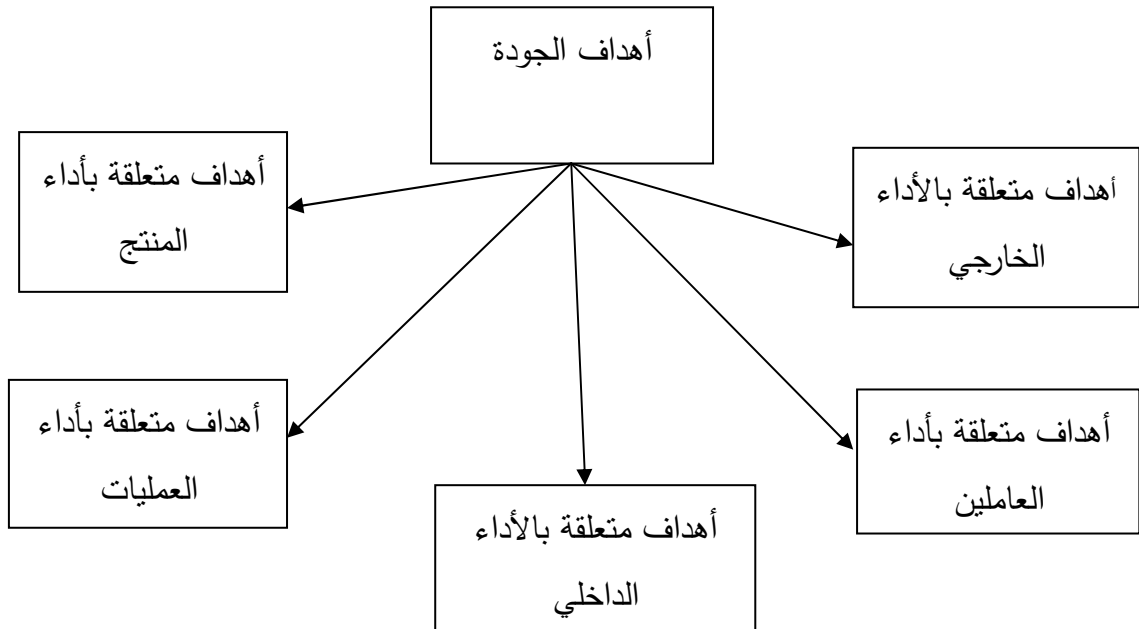
هناك نوعان من أهداف الجودة هما:

1-أهداف تخدم ضبط الجودة: تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بالصفات مميزة مثل الأمان.

2-أهداف تحسين الجودة: غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر، ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:<sup>1</sup>

- ◀ أهداف تتعلق بالأداء الخارجي للمؤسسة: ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- ◀ أهداف تتعلق بالأداء المنتج أو الخدمة: وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- ◀ أهداف تتعلق بالعمليات: وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها لضبط.
- ◀ أهداف تتعلق بالأداء الداخلي: وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- ◀ أهداف تتعلق بالأداء العاملين: وتتناول المهارات، القدرات، التحفيز وتطوير العاملين .

الشكل رقم (3): يوضح أهداف الجودة.



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 207.

<sup>1</sup> مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، ط1، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999، ص 103.

**ثانيا : العوامل المؤثرة في الجودة.**

تؤثر وتتحكم في الجودة العديد من العوامل ونذكر منها :

1- **الأسواق:** إذا لم يكن هناك أسواق فإنه لن تكون هناك منتجات، ولن يكون هناك اهتمام بالجودة وأساليبها، وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق ولكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكانا مناسباً في السوق فلا بد من أن يكون ذو جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم.<sup>1</sup>

2- **العامل(الأفراد):** لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالمية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإلتقان والجودة في الأداء.

3- **رأس المال (التمويل):** قد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية .

4- **الإدارة:** من الضروري الحاجة إلى وجود نظام إداري واع لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة أن مسؤوليات الجودة قد وزعت على المجموعات المختلفة وأصبحت للإدارة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة، وفي الماضي كانت الرقابة على الجودة مسندة إلى رئيس العمال وحده والذي كانت علاقته مباشرة مع العمال.<sup>2</sup>

5- **المواد الأولية:** نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج ومتطلبات الخاصة للوصول إلى الجودة العالية فإنه قد أمكن الوصول إلى الكثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، كما أنه أصبح من الممكن من الآن اختبار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية فحص العين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.

6- **الآلات والوسائل الفنية الحديثة:** لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من المكنات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوب، وقد ساعدت هذه المكنات الآلات على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير

**المطلب الثالث: مستويات الجودة ومحدداتها.**

**أولاً: مستويات الجودة.**

إن عامل الجودة باعتباره ركناً أساسياً الإنتاجية يتماشى مع الآراء التي تدعو على تطوير مفهوم الجودة من مجرد علاقة مطابقة بين المنتج والمواصفات القياسية له بل تتعداها إلى جودة وحسن أداء العناصر

<sup>1</sup> حنان بسنوسي، جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017، ص 8.

<sup>2</sup> بسنوسي حنان، مرجع سبق ذكره، ص 9.

الإنتاجية (رأس المال، العمال، الآلات، المواد الخام، النظم الإدارية، نظم المعلومات، والتخطيط، نظام التسويق) حتى يصل المنتج إلى يد الوصول إلى العلاقات بين المستهلك وخصائص المنتج النهائية.<sup>1</sup>

أو بعبارة أخرى ينبغي الأخذ بعين الاعتبار الركائز التي لا بد من توفيرها للجودة وهي :

- إرتقاء مستوى المعيشة.
- توفير المواد اللازمة بالموصفات المطلوبة.
- توفير رأس المال اللازم.
- توفير المعلومات الخاصة بحاجة المستهلك.
- مدى تطبيق نظام الإيزو والجودة الشاملة.
- حسن استخدام الموارد المتاحة وحسن الأداء التضييعي gmp ولهذا الغرض يمكن تقسيم مستويات الجودة بصفة عامة إلى الأنواع الخمسة التالية:

**1- جودة تصميم المنتج:** إن جودة تصميم المنتج ترتبط بالموصفات القياسية الواجب توفرها في المنتج وذلك من خلال مرحلة تصميم المنتج المعين، والتي منها الخواص الميكانيكية والخواص الكيميائية ودرجات أداء وتشغيل المنتج بها في ذلك، بالإضافة إلى طرق فحص واختيار المنتج.

**2- جودة التنفيذ:** يقصد بجودة تنفيذ التصميم تلك الطريقة التي تؤدي إلى إنتاج المنتج وفق المواصفات التي يحددها التصميم وتعتبر جودة التنفيذ على مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة سابقا، وتعتبر جودة التنفيذ على عنصرين أساسيين:

- إمكانية النظام الإنتاجي للإنتاج المنتج وفق للمواصفات الموضوعية.
- إمكانية قيام نظام يضبط الجودة للاكتشاف الانحرافات والتعرف على درجة مطابقة المنتج ضمن الحدود المسموح بها، هذا وتتوقف إمكانية نظام الضبط على عناصر نذكر منها :
- مدى توفر الأجهزة حيث أصبحت العديد من المنتجات تعتمد على الأجهزة الدقيقة والأدوات الحديثة في فحص وضبط جودتها.
- مدى توافر الخبرة المدربة على استخدام الأجهزة الحديثة وفهم مدلولها واستشعار أخطائها.
- مدى إمكانية الاعتماد على الأساليب الإحصائية في اختيار العينات العشوائية .

**3- جودة عناصر المدخلات:** تتأثر عناصر المدخلات بصفة عامة بما قد يحدث من التغيرات في مستوى جودة المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية ، حيث يتطلب توافر نظام دقيق لضبط جودة عناصر المدخلات

<sup>1</sup> (قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص37.

المشتركة في العملية الإنتاجية، ومن الطبيعي أن يتم قياس أثر التغيرات في مستويات جودة عناصر المخرجات بالفرق بين الزيادة أو النقص في القيمة الحقيقية لعناصر المدخلات والنواتج عن اختلاف جودتها.<sup>1</sup>

4- **جودة التصنيع:** تعني جودة التصنيع ترجمة المواصفات القياسية المستهدفة في مرحلة تصميم المنتج إلى واقع ملموس أو تلافي ما قد يحدث من أخطاء بصدد الآلات والمعدات وطرق تشغيلها، وذلك بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بالبرامج الموضوعية مسبقاً لاختيار جودة المخرجات.

5- **جودة التسويق:** يتطلب هذا العنصر توسيع مفهوم الجودة ليشمل جودة التسويق بمفهومه الحديث الذي يعمل على زيادة الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية عن طريق الوسائل التالية:

- تحديد حجم ونصيب المنتج في السوق.<sup>2</sup>

- تحديد الزمن المناسب لدخول المنتج في السوق.

- إمداد إدارة البحث والتطوير بالأفكار والاتجاهات الحديثة.

- تحديد قنوات التوزيع المناسبة في المكان المناسب.

وفي هذا الصدد تسيير جودة التسويق إلى جودة كل من تعبئة وتغليف المخرجات، المناولة والنقل الداخلي جودة تخزين المخرجات بوحدة الإنتاج، جودة النقل والشحن الخارجي، وجودة التخزين وعرض المنتج لدى الموزعين .

### ثانياً: محددات الجودة.

إن لدرجة التي تستطيع المنتجات أو الخدمات التي تحقق الغرض الذي يعتمد عليه والتي تركز على أربع محددات وهي كما يلي:

1- **التصميم:** يشير التصميم إلى عرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك يعني الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة أو اعتبارات التكاليف عند تقييم المنتجات أو الخدمات.

2- **التوافق مع التصميم:** أو ما يسمى بجودة التوافق يحدد هذا المحدد كل درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية، كقدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب كما تعتمد أيضاً على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التوافق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمرو وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001، ص 2.

<sup>2</sup> عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص3.

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص30.

- 3- **سهولة الاستخدام:** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات و الإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفق لما هو مصمم لها.
- 4- **خدمات ما بعد التسليم:** من الأهمية لما كان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع وهناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء كما هو متوقع وفي هذه الحالة لا بد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: أبعاد الجودة

للجودة عدة أبعاد تعتمد عليها ونذكرها فيما يلي:

- **الأداء:** ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل السرعة والتنافسية.
  - **الاعتمادية:** ويشير هذا البعد إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن تكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في الأداء المنتج أو الخدمة.
  - **الصلاحية (الفترة الزمنية):** و يشير إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة (مدة البقاء) أو الصلاحية الممتدة في عدد الأيام المقاومة للصدأ، مدة العمل خلال فترة حياة المنتج.<sup>2</sup>
  - **الخصائص الخاصة:** يشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل: الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.
  - **التوافق:** ويشير هذا البعد إلى أنواع خدمات ما بعد البيع مثل: معالجة شكاوي المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك وعادة ما تستخدم بعد الأداء والاعتمادية والتوافق والخصائص الخاصة في الحكم على ملازمة المنتج للاستخدام بواسطة المستهلك .
- وهناك بعض المختصين **prarasurman** و **zetihml** و **berry** يحرصون أبعاد الجودة في خمسة وتتمثل فيما يلي:

- **الأشياء الملموسة:** وهي تشمل على العناصر المادية للخدمة (المقاعد، الكراسي، والمعدات).
- **الاعتمادية:** بمعنى درجة الاعتماد على مورد الخدمة ودقة انجازه للخدمة المطلوبة .
- **الاستجابة:** بمعنى سرعة الانجاز ومستوى مساعدة المقدم للمستفيد من قبل مورد الخدمة .
- **التوكيد:** ويشير إلى المعلومات وكياسة القائمين على تقديم الخدمة وقدرتهم على استلام الثقة والائتمان.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 26.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص17.

<sup>3</sup> حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 246.



- **التعاطف:** ويشير إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد الحلول لها بطرق إنسانية راقية.

### المبحث الثالث: أساسيات حول جودة الخدمة.

إن جودة الخدمة تحتل اهتمام متزايدا عند مسوقي الخدمات وازدياد أهميتها تعتبر كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين، إذ أصبحت الجودة هي الأساس في المفاضلة بين مؤسسة ومؤسسة أخرى.

#### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة.

اختلفت المفاهيم المقدمة لجودة الخدمة بسبب التحولات الاقتصادية وكذلك لان جودة الخدمة متعددة الأبعاد كما زاد الاهتمام بسبب تزايد أهميتها وهذا ما سيتم توضيحه من خلال دراستنا لمفهوم وأهمية الخدمة.

#### أولا: مفهوم جودة الخدمة.

لجودة الخدمة مجموعة من التعريفات أعطيت من جانب الخبراء والباحثين نذكرها فيما يلي :

تعرف الجودة على أنها: "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة أو هي الفرق بين توقعات العميل وإدراكه للأداء الفعلي لها".<sup>1</sup>

حسب **karojewski and ritzman** تعرف جودة الخدمة من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد من هذه الخدمة بأن: "جودة الخدمة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقا لهذه الخدمة، أما جودة الخدمة من منظور المستفيد الزبون فهي موائمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته".<sup>2</sup>

كما عرفها **stebbing** على أنها: "مجموعة الخصائص وصفات الإجمالية للخدمة والتي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون وإشباع حاجاته ورغباته".<sup>3</sup>

ويعرفها أيضا **wyckoff** أنها: "درجة التفضيل عند سعر مقبول، والرقابة على المتغيرات بتكاليف".

و من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن جودة الخدمة هي تقديم خدمة تتفق مع احتياجات الزبائن وتوقعاتهم أو تتجاوز هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعد بمثابة سلاح تنافسي مهم تستخدمه المؤسسات لجذب الزبائن وتحقيق التميز والزيادة في السوق.<sup>4</sup>

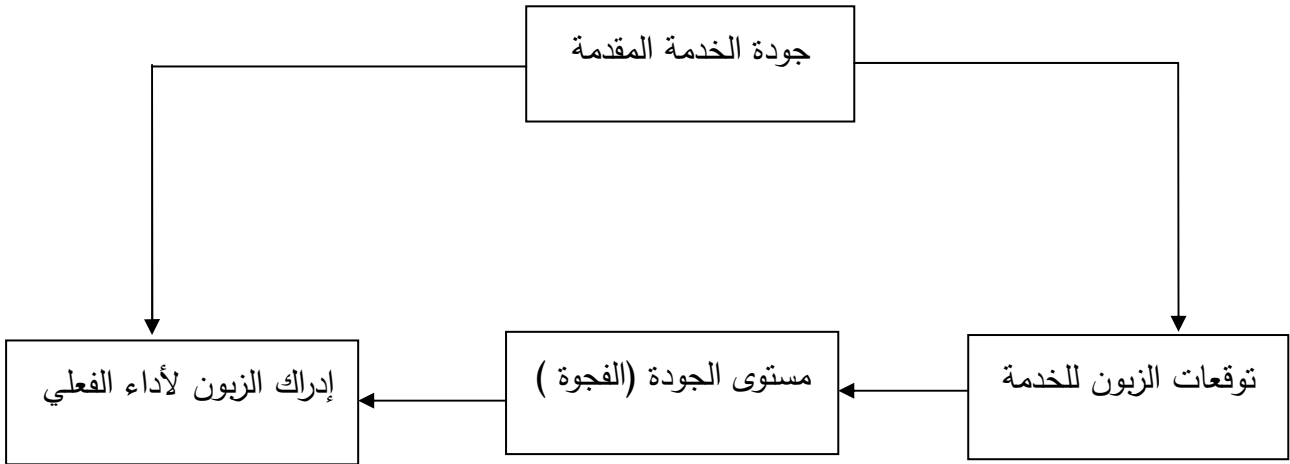
<sup>1</sup> هدى ميمون، ريم بن حمودة، أثر جودة الخدمة على سلوك المستهلك، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، 2016، ص 11.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 18.

<sup>3</sup> مأمون سليمان درادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 181.

<sup>4</sup> وهيبه دليازيد، جودة الخدمة الفندقية وتأثيرها على ولاء الزبائن، دراسة ميدانية لبعض الفنادق في مدينة وهران، مجلة المنصور، العدد 23، جامعة معسكر الجزائر، سنة 2015، ص 15.

الشكل رقم 4: يوضح لنا مفهوم جودة الخدمة



المصدر: قاسم علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 90.

ثانياً: أهمية جودة الخدمة.

تكمن أهمية جودة الخدمة العالية في النقاط التالية:

- 1- نمو مجال الخدمة: إذ تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.<sup>1</sup>
- 2- ازدياد المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات والمشاريع يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.
- 3- زيادة فهم العملاء: إن تتم معاملتهم بصورة جيدة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الجيد للعملاء.<sup>2</sup>
- 4- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعنا أن المنظمات لاتسعا فقط إلى جذب الزبائن وعملاء جدد ولكنه يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك

<sup>1</sup> حنان بسنوسي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> مأمون سليمان درادكة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

### المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة.

تناولت الدراسات العربية والانكليزية العديد من الأبعاد لجودة الخدمة حيث تعددت آراء العلماء والباحثون في هذا المجال مما لا يسمح بالبحث لذكرها جميعا لذا سوف نتناول بعض الأبعاد التي اتفقت عليها معظم الدراسات وتناولتها بشكل متكرر وهي :

1- **الاعتمادية:** وتعني قدرة مزود الخدمة، أي قدرة المؤسسة على إنجاز وأداء الخدمة بشكل دقيق يعتمد عليه، إذ أن طرف المستفيد أو الزبون يتطلع على مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز وان يعتمد على المزود في هذا المجال لدى فإن الاعتمادية تعني قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزامها من خلال تقديم خدمة جيدة في الوقت المحدد وبالذقة المطلوبة .

2- **الاستجابة:** وهي قدرة المؤسسة أو مزود الخدمة على تلبية الاحتياجات الجيدة والطارئة لزبائن من خلال المرونة في التعامل والإجراءات والوسائل المتبعة في تقديم الخدمات وتتمثل في قدرة المنظمة في التعامل مع الشكاوي والاقتراحات والمبادرات التي يقدمها الزبائن بصدر رحب والعمل على تلبية احتياجاتهم قدر الإمكان.<sup>1</sup>

3- **الأمان والموثوقية:** ويعني إمام العاملين بوظائفهم وإتقانها بالشكل الذي يمكنهم من تقديم خدمات خالية من المخاطر التي من شأنها أن تسبب مخاطر لدي المستفيد من هذه الخدمة مما يزيد من ثقة الزبون في الحصول على الخدمة الحالية من الخطأ أو الخطر المادي أو المعنوي.

4- **التعاطف:** هو إبداع روح الصداقة والحرص على الزبون والسعي على إشعاره بمدى أهميته لدى المؤسسة من خلال الإصغاء إلى الاقتراحات التي يقدمها بشأن تطوير الخدمة وتلبية احتياجاته.

5- **الكفاءة والقدرة:** وهي المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتي تستمد من توفر المعلومات الكافية من قبل القائمين على تقديم الخدمات وعلمهم بكافة الظروف المحيطة بالعمل وطبيعته وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق أفضل خدمة لزبون.<sup>2</sup>

وأكد البعض الآخر من الباحثين أن أبعاد جودة الخدمة ترتبط مباشرة بالتفاعل بين العميل ومقدم الخدمة أثناء تقديم الخدمة، ويمكن توضيح تلك الأبعاد كما هو في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02): يبين مختلف أبعاد جودة الخدمة.

البعد	التعريف
المصداقية	توفر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة.
الأمن	الخلو من الخطر (المخاطرة أو شك).

<sup>(1)</sup> صالح عابر بشيت الخالد، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعليم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، 2012، ص ص 27، 28.

<sup>(2)</sup> أيوب محمود محمد، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبائن، الجلة العربية للنشر العلمي، العدد18، العراق، 2 نيسان 2020، ص ص 78، 79.

سهولة الوصول	سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة.
الاتصال	لاستماع إلى الزبائن، والمحافظة على الكلام معهم باللغة التي يستطيعون فهمها.
فهم ومعرفة الزبائن	وضع الجهود لمعرفة الزبائن والتعرف الدقيق على احتياجاتهم.
الملموسية	توفير الدليل المادي لأداء الخدمة مثل: توفير الموارد المادية والبشرية.
الاعتمادية	درجة الاتساق في أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة.
الاستجابة	استجابة الإدارة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة.
الكفاءة	توفر المهارات والمعرفة في مقدمي الخدمة لتقديم خدمة مميزة للعملاء.
المجاملة	حسن معاملة العملاء (اللطف، الاحترام).

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، ولحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 552.

### المطلب الثالث: طرق قياس جودة الخدمة.

هناك عدة طرق شائعة لقياس جودة الخدمة نذكر منها:

- 1- قياس جودة الخدمة ب استخدام مقياس عدد الشكاوي: يعتبر هذا المقياس أحد الطرق البسيطة لقياس جودة الخدمة، حيث يتم هنا حصر عدد الشكاوي خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكاوي وتتميز هذه الطريقة بسهولة في إعطاء مؤشر نحو إدراك الزبائن للخدمة المقدمة لهم<sup>1</sup>.
- 2- قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الرضا: وهو أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمة المقدمة، وذلك خاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف للمؤسسات الخدمية طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، ولهذا يمكن لهذه المنظمات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.<sup>2</sup>
- 3- قياس جودة الخدمة باستخدام مقاييس الأداء الفعلية للخدمة: نتيجة الانتقادات التي وجهت لمقياس الفجوة لجأت بعض الدراسات إلى استخدام مقاييس الأداء الفعلي، والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليه بشكل مباشر من خلال اتجاهات الزبائن، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المعادلة التالية :

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البرواري، ولحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 552.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص ص 55، 54.

جودة الخدمة = الأداء.<sup>1</sup>

4- قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس القيمة: تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها المنظمة الخدمية للزبائن تقوم على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن يؤدي ذلك إلى زيادة إقبالهم على طلب على هذه الخدمات والعكس .

## المطلب الرابع: محددات جودة الخدمة.

تعتمد الخدمات على أربع محددات أساسية لجودتها لتحقيق الغرض الأساسي من تقديمها وتتمثل:

1-تصميم الخدمة: يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات الزبون في الاعتبار، بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية والتصنيفية للخدمة واعتبارات التكاليف عند تقييم الخدمة .

2-التوافق مع التصميم: أو ما يسمى جودة التطابق، ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق جودة الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم وهي بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل: القدرات الإنتاجية، أو قدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب والحوافز، كما تعتمد على عمليات المتابعة ورقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

3- سهولة الاستخدام: إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات لزبون عن كيفية الاستخدام لها أهمية قصوى في زيادة قدرة الخدمات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقاً لما هو مصمم لها.

4- خدمات ما بعد التسليم: من الأهمية لما كان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء الخدمة كما هو متوقع، وهناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء كما هو متوقع، وفي هذه الحالة لا بد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفق للمعايير الموضوعية.<sup>2</sup>

<sup>(1)</sup> توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، 63

<sup>(2)</sup> محمد حضير كاظم، إدارة الجودة، ط1، دار الميسرة، عمان، 2002، ص ص 217، 218.

**خلاصة.**

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن من أهداف المؤسسة الخدمية هو اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم والخدمة هي أفضل وسيلة لتحقيق كفاءة المنظمة في إرضاء زبائنهم أي أن، المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها تسعى إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية، والتي تعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها بهدف دخول الأسواق المحلية والعالمية، كما أن مفهوم الجودة في الخدمات متعلق بمدى قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات العملاء حسب توقعاتهم، وتقييم جودة الخدمة يعتمد على محددات التي تعتبر بان العميل فيها المحدد ومدى جودة الخدمة عن عدمها وذلك من خلال احتياجاته الشخصية.

وحتى تتمكن المؤسسة من كسب عملائها ولحفاظ عليهم عليها أن تقدم خدمات في المستوى الذي يطلبه، وإن لم تستطع عليها البحث عن كل ما يعمل على التحسين في جودة الخدمات التي تقدمها، بالتالي فإن بقاء المؤسسة الخدمية ونموها يتوقف بدرجة كبيرة على تقديم خدمات متميزة عن خدمات المنافسين.

# الفصل الثاني

جودة الخدمة السياحية كآلية

لتدعيم تنافسية المؤسسة

**تمهيد.**

تنشط المؤسسة في بيئة تنافسية وهذا ما اوجب عليها التميز وتفوق على منافسيها وذلك لزيادة حصتها السوقية، وذلك اكتسابها للميزة التنافسية ضمن للقطاع الذي تنشط فيه ،ولن يكون ذلك إلا من خلال حيازتها لمؤهلات تميزها عن غيرها، أي أن المؤسسة في إطار سعيها نحو تحقيق مركزا تنافسي متميزا في أسواقها، وجب عليها أن تتحرك لرؤية متكاملة وواضحة ومنهجها سليما لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها والبحث عن كيفية تحقيق البقاء، الاستمرارية وتطور ومادام الأمر كذلك فإن ما تحققه المنظمة من نتائج يرتبط بإدارة الجودة في خدماتها ورضا زبائنها وهو ما يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية أمام منافسيها والتميز عنهم وبالتالي تحقيق مكانة متميزة من درجة تحقيق الجودة.

وعلى ضوء ما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل على النحو التالي :

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: قنوات تأثير الجودة على تنافسية المؤسسة الخدمية .



## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية.

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعا جيدا فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي يواجهه المعاصر، كونها حقيقة أساسية تحدد نجاح مختلف مشاريع المؤسسة أو فشلها بدرجة غير مسبوق.

**المطلب الأول: تعريف التنافسية وخصائصها.**

**أولاً: تعريف التنافسية.**

تعددت التعريفات المتعلقة بالتنافسية وذلك لاختلاف وجهة نظر الكتاب والباحثين الذين تناول هذا الموضوع وفيما يلي بعض التعريفات نكر منها كما يلي:

### 1- تعريف تنافسية حسب الأفكار:

**التنافسية هي:** "القدرة على الصمود أمام المنافسين وبغرض تحقيق أهداف من ربحية ونمو واستقرار وابتكار وتجديد".<sup>1</sup>

**كما تعرف أيضا:** "القدرة على إنتاج السلع والخدمات با النوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".<sup>2</sup>

### 2- تعريف التنافسية حسب الباحثين:

**عرفها dugton بأنها:** "قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".

**عرفها أحمد أيضا سيد مصطفى على أنها:** "قدرة المنظمة على معرفة دوق السريع للعملاء من خلال إرضائهم وكسب ولائهم".

و مما سبق نستنتج أن المنافسة تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق، والتي تلبية نفس حاجات ورغبات المستهلكين، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه السوق، وتعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الحق بن داكير، عماد بلهوان، تطوير الخدمات السياحية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق سياحي فندقي، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2017، ص 33.

<sup>2</sup> هدى دراجي، هاجر شيهب، دور التسويق الإلكتروني في تفعيل التنافسية السياحية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق سياحي فندقي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2018، ص 47.

<sup>3</sup> سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، المجلد(08)، العدد(01)، الجزائر (بالمسيلة)، ص ص 232، 233.

### ثانيا: خصائص التنافسية.

تتميز التنافسية بالخصائص التالية :

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.
- سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الكساد والرواج.
- التحول من المنافسة المحلية على المنافسة العالمية.
- اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية.
- تنشأ التنافسية من خلال تطوير الخدمات الجديدة فبمجرد قيام المنظمة ما بإطلاق خدمة جديدة في السوق، تتنافس المنظمات الأخرى إلى محاكاتها مما يشكل خطرا حقيقيا عليها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع وأبعاد التنافسية.

#### أولا: أنواع التنافسية.

تنقسم أنواع التنافسية إلى عدة أصناف وهي بدورها تنقسم على ما يلي:

#### ❖ التنافسية بحسب الموضوع:

وتتضمن ما يلي:

1- **تنافسية المنتج:** وهي تعتبر شرطا لازما وضروريا لتنافسية المنظمة لكن ليس كاف، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد هذا مقللا باعتبار أن هناك معايير تعتبر أكثر دلالة كالجود وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب اختيار معايير تمكن التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في الوقت المعين.

2- **تنافسية المؤسسة:** ويتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج فالتقويم المالي يتم بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها أخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية من جهة ونجد من بينها النفقات العامة ونفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية.<sup>2</sup>

#### ❖ التنافسية وفق الزمن:

وتتضمن ما يلي :

<sup>1</sup> فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص 85.

<sup>2</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

1- **التنافسية الملحوظة:** وهي تعتمد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة المحاسبة، غير أنه يجب ألا تتفاعل بشأن هذه النتائج بكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون في المدى الطويل أيضا.

2- **القدرة التنافسية:** وهي تعد بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل منظمتها، وهي تعبر أيضا عن جوانب التميز والتفوق التي تحقق للمنظمة والتي تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى.<sup>1</sup>

**ثانيا: أبعاد التنافسية.**

يمكن تحديدها في النقاط التالية و هي:

- تعتمد التنافسية على تقديم منتجات تحقق رضا الزبون وتكسب ولاءه.
- تقاس المنافسة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات هي الربحية، الكلفة، لإنتاجية، الحصة السوقية.
- تعبر التنافسية عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، فيما تعبر المنافسة عن حالة التلاحم بين المنظمات في السوق لكسب وجذب العملاء والتفوق على المنافسين.
- تشمل التنافسية كل الجهود سواء على مستوى الإداري، التسويقي، الإنتاجي، وغيرها من مجالات التفوق في المنظمة.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية.**

إن قياس تنافسية المنظمة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

1- **الربحية:** تعد الربحية مؤشرا هاما وكافيا على تنافسية الحالية للمنظمة، فإذا كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بلقيمة السوقية لها، كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، الاتفاق على البحث، والتطوير، براءات الاختراع.

2- **تكلفة الصنع:** تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشرا على تنافسية المنظمة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس إذ لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسط عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

3- **الإنتاجية:** تقيس لإنتاجية الكلية العوامل الفاعلية التي تحول المنظمة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر لإنتاج، كما أن إذا كان لإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل

<sup>1</sup> عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> سالم إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 233.

<sup>3</sup> بن عمار إيمان، طيب زينب، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية في الدول النامية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند اولحاج، بويرة، 2014، ص 48.

(الأطنان) أو لأعداد من الوحدات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول المنتجات المعروفة من طرف المنظمة ومن الممكن مقارنة لإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية والدولية.

4- **الحصة السوقية:** تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المنظمة وحصة السوق الكلية أو حصة السوق المنافس لأحسن الأداء.

وتعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المنظمة فإذا كانت المنظمة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية رائدة ، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقوا أن تنافسية المنظمة ضعيفة ،(يتوقف ذلك عن الظروف التي تنشط فيها المنظمة)، وفي حالة توازن فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة ضعيفة بالمقارنة بتكاليف المنافسين كلما كانت حصته من السوق أكبر وكانت المنظمة أكثر ربحية مع افتراض تساوي لأمر الأخرى .<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مستويات التنافسية.

نظرا لاتساع مفهوم التنافسية وتعددت تعريفاتها من قبل الكتاب والباحثون تم التميز بين ثلاث مستويات لها نذكرها فيما يلي:

1- **على مستوى الدولة:** يعتبر اقتصاد الدولة انه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى الطويل حسب المنتدى لاقتصادي العالمي.

أما المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية فيجد أنها تمثل قدرة الدولة على خلق منتجات يمكن أن تنافس في لأسواق العالمية، أي يمكن وصف التنافسية بأنها ذلك المفهوم الذي يقوم على أساس امتلاك الدولة للقدرة على التنافس في الأسواق العالمية.

ونظرا لعدم قدرة الدولة على الدخل المباشر في العملية لإنتاجية في ظل اقتصاد السوق ، فإن التنافسية هي القدرة على التحكم في المؤشرات الكلية وحجم العمالة والمهارات المتوفرة وقدرتها على خلق المحيط المناسب للنشاط لاقتصادي.<sup>2</sup>

2- **على مستوى قطاع الصناعة:** التنافسية هي قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في لأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم وحماية الدولة، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ونقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية:

✓ الجودة لأفضل والمواصفات القياسية الأرقى.

<sup>1</sup> سالم إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 236.

<sup>2</sup> مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009، ص2.

- ✓ قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية.
- ✓ التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.
- وتقاس تنافسية قطاع معين من خلا :
- ✓ الربحية الكلية للقطاع.
- ✓ الميزان التجاري للقطاع.
- ✓ محصلة الاستثمار لأجنبي المباشر.<sup>1</sup>

3- **على مستوى المؤسسات:** باعتبار أن المؤسسة هي المحرك الرئيسي للاقتصاد ، فالتنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في التنافسية على المستويين القطاعي والوطني ،والنتائج الايجابية على المدى الطويل هي انعكاس القدرة التنافسية للمؤسسة.

إذن التنافسية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيراتها في نفس القطاع فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل الحصة السوقية ،ودلك أن المؤسسة يمكن أن تسجل نمو في رقم أعمالها نتيجة نمو القطاع بصفة عامة ولكنها قد تحقق تراجع في الحصة السوقية مما يعني ضعف قدرتها التنافسية.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية هي إحدى المكونات الرئيسية للإستراتيجية ومن هنا يمكن القول بأن بناء الإستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق ، يكمن فيما تملكه المنظمة من ميزة تنافسية تختلف كلياً أو جزئياً عن غيرها من المنظمات في ذات الصناعة التي تعمل فيها.

#### المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها.

إن مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً على المستوى الاقتصادي وتسير، وهذا راجع لاختلاف زاوية الرؤية لدى المفكرين والباحثين وتوجههم.

#### أولاً: تعريف الميزة التنافسية.

لقد اختلف المفكرين والباحثين في وضع تعريف للميزة التنافسية لما أثار جدلاً فيما بينهم وقد توصلوا إلى مجموعة من التعريفات نذكرها فيما يلي:

<sup>1</sup> إيمان بن عمار، طيب زينب، مرجع سبق ذكره، ص52.

<sup>2</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمييزها، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلو التسيير، جامعة أوت بسكيكدة، ص 29.

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "عبارة عن نظام يمتلك مزايا تنافسية منفرة و متميزة عن باقي المنافسين وأن الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة لزيون بطريقة المناسبة".<sup>1</sup>

تعرف أيضا: "أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها للإستراتيجية معينة للتنافس".<sup>2</sup>

**تعريف 3:** عرفها شارل هيل و جاريت جونز "أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من متوسط السائد في الصناعة".<sup>3</sup>

**تعريف 4:** كما عرفها بورتر تنشأ بمجرد توصيل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة وفعالة (أكثر فعالية) من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهوم واسع

من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن مؤسسة ما تمتلك ميزة تنافسية فهذا يعني أنها تمتلك خاصية أو ميزة أو أسلوب يساعدها في السباق التنافسي، وترتكز الميزة التنافسية على عناصر الإبداع والابتكار وكذا التطوير، ومن الناحية التسويقية في أحد عناصر المزيج التسويقي وترتبط الميزة التنافسية بمدى تأثيرها واستجابة العملاء لها.<sup>4</sup>

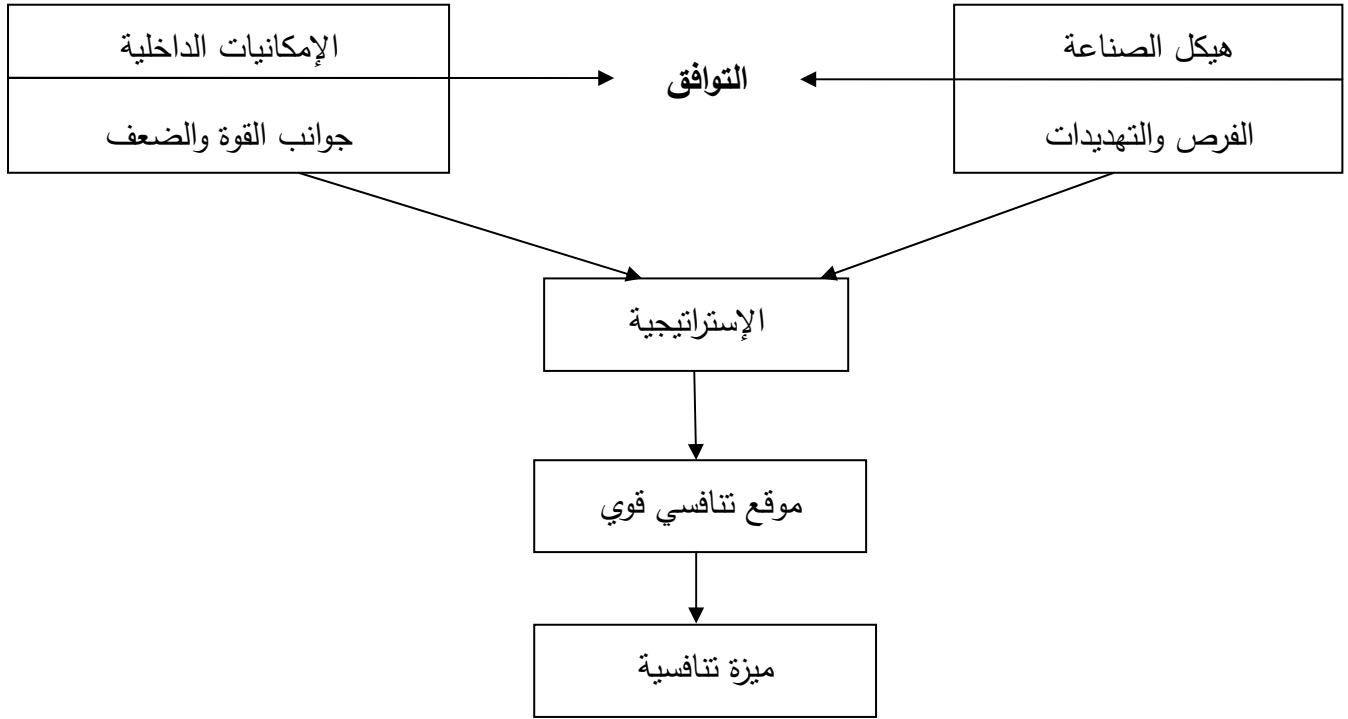
<sup>1</sup> حسين وارد، إلياس العبداني، جودة الخدمات السياحية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، العدد (08)، المركز الجامعي تيسمسيلت، 2019، ص 245.

<sup>2</sup> أمال حمو زروقي ، بروجة زيان، ملتقى دولي حول، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 06.

<sup>3</sup>وسيلة بوازيد ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف (01)، 2012، ص03.

<sup>4</sup> محمد فوزي علي عتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ص 43.

الشكل رقم (05): يوضح الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، التكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 229  
ثانيا: أهمية الميزة التنافسية.

من خلال التعريفات السابقة وما تطرقنا إليه استنتجنا أن للميزة التنافسية أهمية بالغة في صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل با النسبة للمنظمات الأخرى وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمؤسسات لإحكام سيطرتها على السوق (الحصة السوقية أكبر من منافسيها) وقد تعني سيطرة المؤسسة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup>
- تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المؤسسة لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة، أي قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الخدمية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهم لنجاح المؤسسات، تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة يصعب على المنافسين تقليدها ولاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية.

<sup>1</sup> صراح مكيو، لمياء بوبياصلي، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية السياحية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2019، ص 43.

- أكثر المؤسسات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء ولاستمرارية، وذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المؤسسات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل، لدي تعمل المؤسسات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية الجديدة التي تعكس على جودة الخدمة ونوعيتها.

- توفرها على القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

مما سبق نرى إن أهمية الميزة التنافسية تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجه المؤسسات وإنما باعتبارها منظومة متكاملة للإتحاد قرارات تتعلق بالتفوق بالميزة التنافسية على منافسيها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص و أبعاد الميزة التنافسية.

#### أولا : خصائص الميزة التنافسية.

إن خصائص المزايا التنافسية يجب أن تفهم في إطار شمولي ومستمر، حيث من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

- أنها نسبية، أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تؤدي للتأثير في المشترين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم لشراء منها.
- أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.<sup>2</sup>
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المستوى على المدى الطويل وليست على المدى القصير فقط.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- إن الميزة التنافسية تتسم بنسبة مقارنة المنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترا المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

<sup>1</sup> صراح مكبو، بويصلي لمياء، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>2</sup> بلال فريفة، أثر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلقة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل، 2016، ص 101.



**ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية.**

لا طالما كانت المنظمة تعمل في بيئة متحركة ومتغيرة فإنه يتوجب عليها أن تكيف أهدافها واستراتيجياتها فيما يتوافق مع تغيرات البيئة سواء كان ذلك إيجابياً أو سلبياً وان تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية في السوق التي تعمل بها، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية بخمس أبعاد هي:

**البعد الأول: الكلفة.**

وهي لا تعني أن تقدم تلك المنتجات والخدمات بأقل مستوي الكلفة، وإنما أن تكون بكلفة ذات علاقة بنوعية والذي يمكن أن يكون جذاب في ذلك السوق ليعطي عائداً مقبولاً على لاستثمار، والكلفة لا تتضمن كلفة معالجة البيانات فقط، حيث يمكن تحقيق ثلاث أنواع من الميزة الكفوية، فممكن من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويقية أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية وكل واحد من هذه الأنواع يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية الكفوية ومساعدة مجهزها أو عملائها على تخفيض تكاليف أو زيادة تكاليف المنافسين.<sup>1</sup>

**البعد الثاني: الجودة.**

يمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال:

- 1- **جودة التصميم:** وهي درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، وان تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي لتحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمت تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم.<sup>2</sup>
- 2- **جودة المطابقة:** يتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق، وحاجات ورغبات الزبائن من جهة وجعل نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التالف الصفري.
- 3- **جودة الخدمة:** الكثير من الخدمات يتوقف شرائها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات، وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون.

**البعد الثالث: الإبداع.**

هو المبادأة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج من المألوف في التفكير وتأتي من خلال استغلال الفرص الخارجية، وكذلك استغلال مصادر القوة الموجودة داخل المؤسسة يؤدي إلى تطوير المنتج أو الخدمة وخفض

<sup>1</sup> حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 162.

<sup>2</sup> تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 206.

التكاليف وسرعة الاستجابة لتغيرات كما أن الإبداع يأتي من خلال امتلاك المؤسسة للرأس المال الفكري والمهارات والخبرات الموجودة لدى العاملين في المؤسسة.<sup>1</sup>

#### البعد الرابع: التميز.

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض المنتج أو الخدمة لا يستطيع المنافسون محاكاتها أو تقليدها بسهولة، حيث تتميز المؤسسة على منافسيها من خلال الحياة على خصائص فريدة وعرض ما هو مختلف عن الآخرين من خلال الابتكار وتطوير مما يجعل الزبون يتعلق بها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها: الموارد المالية، الموارد البشرية، الإمكانيات التنظيمية والمهارات.

#### البعد الخامس: المعرفة

إذا كانت المعرفة حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات فرد أو جماعة أو مجتمع في وقت محدد فإننا نعيش حتما حالة انفجار للمعرفة في عصرنا هذا حيث أصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الناجحة اليوم، المؤسسات التي تخلق المعرفة الكبيرة تجسدها في الشكل سلع وخدمات تكنولوجيا حديث وخطوط إنتاج وتسويق جديد فمعرفة أصبحت دعامة أساسية لخلق ميزة تنافسية .

وعليه تركز المؤسسات بصفة عامة على هذه الأبعاد لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.

يعتبر الباحث (مايكل بورتر) الميزة التنافسية عبارة عن متغير تابع للاستراتيجيات الثلاثة: إستراتيجية التكلفة، التنوع والتميز، فيحصرها في نوعين رئيسيين هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

#### أولا: ميزة التكلفة الأقل.

وهي الميزة التي تتأني للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجات للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها، حيث يمكن للمؤسسة الخدمية بلوغ وتحقيق ميزة تنافسية بالتكلفة الأقل من خلال تخطيط تصميم وتقديم الخدمة، ثم تسويق الخدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين بنفس القطاع، مما يعكسه تحقيق المؤسسة لأرباح وعوائد أكبر، وهناك أيضا من يسميها بالميزة التنافسية الداخلية حيث تلجأ المؤسسة انتهاز إستراتيجية السيطرة بتكاليف وتحسين جودة خدماتها التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فريدة موشموش، حكيمة باحي، دور الخدمات التكميلية في تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة السياحية، دراسة مقارنة بفندقي الجزيرة وكتامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2013، ص 56.

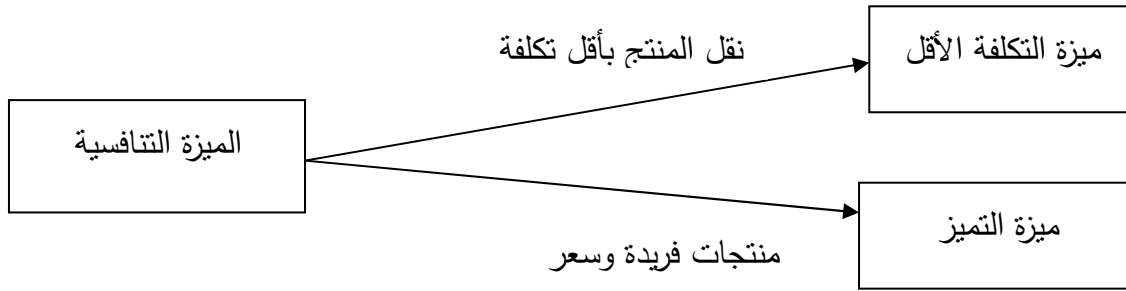
<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص 15.

<sup>3</sup> زرزار العياشي، كريمة غياد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، ط1، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان ص ص 184 ، 185.

**ثانياً: ميزة التميز.**

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند على عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بثه، بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة في الخدمة يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يمكن امتلاكه كل شامل كفيل بأن يؤدي إلى التميز متواصل.<sup>1</sup>

**الشكل رقم (6):** يوضح لنا أنواع الميزة التنافسية.



**المصدر:** العياشي زرزاري، كريمة غياد، مرجع سبق ذكره، ص 185

**المطلب الرابع: قياس الميزة التنافسية.**

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بها كالاتي:

**أولاً: المقاييس النوعية.**

تتصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المنظمة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن لزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

❖ **النوعية المتوقعة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

❖ **النوعية المدركة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه أو حصوله على منتج، وقد تكون أكثر أو أقل مما تتوقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

<sup>1</sup> عبد الرحمان بوشمال، هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص

❖ **النوعية القياسية:** وهي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المنظمة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها على أساس المردودات المحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين.<sup>1</sup>

**ثانيا: المقاييس الكمية.**

و هي المقاييس الأكثر اعتماد من قبل المؤسسة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساس بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات أبرزها ما يلي:

❖ **مقاييس جودة المنتج النسبي:** يمكن اعتماد هذه المقاييس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياس بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها ، ويعتمد في تحقيق هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين.

❖ **المنتجات الجديدة النسبية:** تعبر عن مقدار إسهام المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المحققة إلى إجمالي مبيعات المنظمة ، وما تحققه وبالتالي من الميزة التنافسية المضافة إلى المنظمة، حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح الشركات المحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها المنظمات في السوق.<sup>2</sup>

❖ **تكاليف التسويق:** وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير مباشرة التي تم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين، إن خير مؤشر على ذلك ما هو معتمد من طريق تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المنظمة.

❖ **الحصة السوقية:** وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات الصناعة ذاتها، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثر قوة المنظمة في السوق كما يلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة} \div \text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}$$

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق كما يلي:

$$\text{القيمة التنافسية} = \text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق} \div \text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر}$$

**المنافسين**

<sup>1</sup> مزيبعي وهيبه، دور الابتكار التسويقي في المحافظة على الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012، ص 80.

<sup>2</sup> روبمل صابر، شراع إسلام، إسهام الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2021، ص 46.

وكلما كانت النتيجة تقترب إلى الواحد (1) فإن ذلك يعني أن المنظمة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح، أما إذا كانت النتيجة واحد (1) فإن ذلك يعني أن المنظمة هي الأقوى والقائد للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

❖ **نسب الربحية:** وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها، أبرز هذه النسب هي:

$$\text{- هامش الربح من المبيعات} = \text{صافي الدخل} \div \text{إجمالي قيمة المبيعات} \times 100$$

$$\text{- العائد على الاستثمار} = \text{صافي الربح} \div \text{مجموع قيمة الموجودات} \times 100$$

$$\text{- العائد على حق الملكية} = \text{صافي الربح} \div \text{حق الملكية} \times 100$$

و بالتالي فإن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشرا مهما على تحقيق الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: قنوات تأثير الجودة على تنافسية المؤسسة الفندقية.

إن التنافسية لمؤسسة لا تتم إلا بتحقيقها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين ولعل أهم هذه المزايا جودة منتجاتها أو خدماتها وفي هذا المبحث سنحاول بيان العلاقة الموجودة بين جودة المنتجات والخدمات وتنافسية المؤسسة.

#### المطلب الأول: الجودة كأداة تعزيز التنافسية.

أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم وانجازهم لهذا السبب تسعى المؤسسات إلى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها للإرضاء وتلبية احتياجات عملائها، إذ تمثل الجودة الجيدة والمستوى العالي للخدمات عاملين أساسيين في تحقيق رضا العملاء حيث أصبح هذا الأخير جزءا لا يتجزأ من المؤسسة ومن خلاله تحديد مصيرها إذ تمثل سلاحا تنافسيا وفعالا لا تستطيع ضمان بقائها في ظل عدم وجوده.

إن التميز هو قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها من خلال انجاز نتائج غير مسبوقة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تميزها عنهم ومن أهم مصادرها انتاج الجودة وإدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للعمل حيث يعود نجاح المؤسسات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها، مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية، وقد تزايد الاهتمام العالمي للجودة لأنها أساس لكل تميز وتفوق في الأسواق حيث أن جودة المنتجات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته وتوقعاته المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها.

<sup>1</sup> صابر روميل ، شرع إسلام، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- نستنتج أن إشباع رغبات واحتياجات العميل هي سر تميز وتفوق المؤسسة على منافسيها وهو في نفس الوقت تعريف للجودة ومؤشر وعامل من عوامل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مما يؤدي إلى تعظيم حصتها السوقية ومركزها التنافسي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الجودة كأداة لتحقيق رضا العميل.

من أجل تحقيق التنافسية تقوم المؤسسة بتطبيق عدة تقنيات للجودة نذكر منها:

**1- إعادة الهندسة:** تسعى المؤسسات في الوقت الحالي للحفاظ على وضعها التنافسي من خلال التحسين المستمر والملموس في الجودة والوقت وخدمة العملاء وللحصول لهذا التميز تحاول المؤسسة جاهدة للتجديد والتطوير بإعادة تنظيم العمل حول عملياتها وتحول تركيزها على الوظائف المنفردة إلى النظرة الكلية للمؤسسة، وتعتبر عملية إعادة الهندسة مفهوم إداري جديد وقوة جديدة في عالم الإدارة.

وقد عرفها مايكل هامر بأنها إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة لتكاليف، الجودة، والخدمة وسرعة الأداء، تمثل الخطوة الأولى في تحديد هدف عملية إعادة الهندسة من وجهة نظر العميل حيث من الضروري وضع أولويات لفهم توقعاته ثم توصيلها لجميع الأفراد المشتركين في عملية إعادة البناء، ومن أمثلة الأهداف التي يرغب العملاء في تحقيقها وتمثل نفس الأهداف الممثلة في إعادة الهندسة، تخفيض تكاليف الجودة، تخفيض زمن دورة الإنتاج والقضاء على العيوب، حيث يجب أن تكون الأهداف المطلوبة تحقيقها من وجهة نظر العملاء قابلة للقياس والتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن تحقيقها، ولاشك أن كل ما سبق يساهم في تحقيق وتعزيز التنافسية للمؤسسة من خلال تقليل مرات وتكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء مما يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتج يؤدي حتما إلى تعزيز التنافسية.

**2- القياس المقارن:** ونقصد بالقياس المقارن قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والإستراتيجيات والتطبيق والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها ومن ثم الاستفادة منها وتطبيقها فهي تعتبر أداة التحسين المستمر لأداء المؤسسة.

مما سبق نستنتج أن القياس المقارن من شأنه أن يعزز أداء المؤسسة ويحسن من مستوى جودة منتجاتها، مما يساهم في تحسين سمعتها و صورتها في أعين عملائها وتعزيز ثقتهم بها بالتالي ضمان وفائهم وتعاملهم

<sup>1</sup> أسيا نصري، أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير - فرع مالية بنوك، الجزائر، 2015، ص 38.

الدائم معها، مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية وكذا قدرتها على بناء وامتلاك وتقوية ميزتها التنافسية.<sup>1</sup>

**3- الإنتاج في الوقت المحدد:** تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم تقنيات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة ويؤدي التركيز على الجودة إلى تعظيم وتعزيز إيرادات المؤسسة وتساهم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد في توفير المواد اللازمة لعملية الإنتاجية في الوقت المناسب وزيادة فعاليتها مما يساعد على تحقيق جودة المنتجات وتحقيق رضا العملاء، مما يعظم من الحصة السوقية للمؤسسة وكذا بناء وتعزيز التنافسية لها.

**4- شهادة الإيزو iso:** تعتبر هذه الشهادة سلسلة مواصفات شهادة الإيزو 9000 من أفضل الممارسات المطبقة حالياً في مجال الجودة على الصعيد العالمي التي حضيت بالإجماع، وأن هذه السلسلة لا تلغي المواصفات التي تنطبق على منتجات أية مؤسسة صناعية بل هي تضبط المتطلبات وخاصة من حيث الأداء والمقاسات والسلامة وأن تطبيق هذه المواصفات ليس إلزامياً، إلا في الحالات التي تفرضها السلطات المتخصصة أو عندما تنص عليها العقود.

#### المطلب الثالث: تحقيق رضا العميل وبناء التنافسية.

لا يمكن تحقيق رضا العملاء وضم رضا العملاء وضمان ولائهم إلا من خلا تعظيم القيمة في المنتجات بصفة دائمة ومستمرة وهي ما تعرف بجودة السلع والخدمات والتي تعتبر أساس تحقيق التنافسية للمؤسسات المعاصرة.

#### أولاً: الجودة طريق لتحقيق رضا العميل وبناء التنافسية

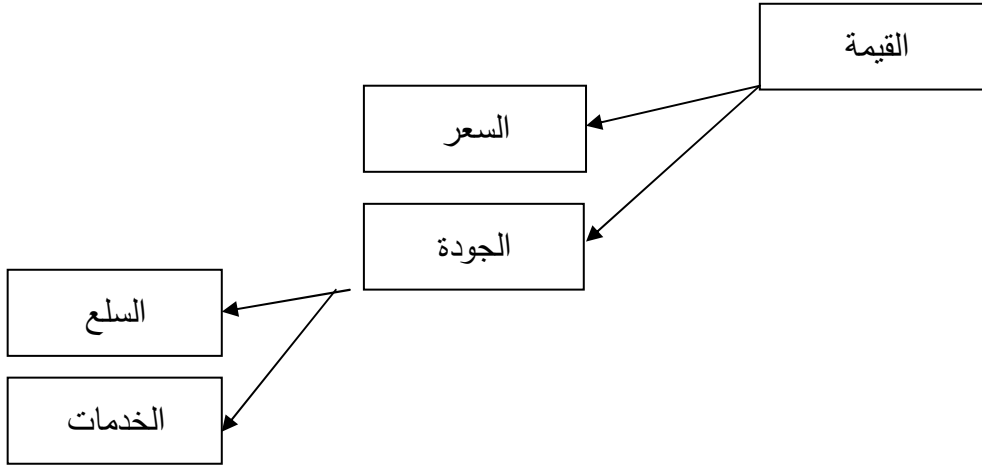
إن الجودة العالية والتي تمنح المؤسسة هي الجودة التي تعظم من قيمة المنتجات من وجهة نظر العميل، مما يرفع من ثقتها فيها و بالمؤسسة في حد ذاتها، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة السوقية لها وتحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها، ولا يمكن الحديث عن الجودة بمعزل عن السعر ذلك أن قرار الشراء الذي يتخذه العميل لمدى تقييمه للعلاقة جودة سعر الخاص بالمنتجات التي سوف يشتريها وعلاقتها بالقيمة التي سوف يتحصل عليها، حيث طور (Broh) تقنية تدعى طريقة القيمة في تقييم المنتج، إذ تحدد هذه الطريقة جودة المنتج بواسطة عناصر السعر ذلك أن: الجودة عبارة عن درجة التميز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة.<sup>2</sup>

كما عرفها GALE نموذجاً يوضح من خلاله أن الجودة هي أحد خصائص القيمة إذ أن القرار الشراء يخضع للمقارنة والمفاضلة بن الجودة والسعر، ويوضح الشكل التالي ذلك:

<sup>1</sup> ليندة نايت رابح ، دور جودة الخدمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماستر في علوم التسويق، جامعة أكلي محند أولجاح –البوسرة، 2019، ص ص 40، 41.

<sup>2</sup> آسيا نصري، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الشكل رقم(7): نموذج GALE لاتخاذ قرار الشراء.



المصدر: آسيا ناصري، مرجع سبق ذكره، ص 47.

وتستعمل هذه الطريقة في قياس الجودة التنافسية، ذلك أن المنتج الذي يتمتع بالجودة العالية والسعر المناسب بالنسبة للعميل هو الذي يحوز على أعلى قيمة في نظره بالمقارنة بالمنتجات في المؤسسات المنافسة وبالتالي تحوزه رضاه وثقته مما يساعد على ضمان تنافسية دائمة للمؤسسة، يمكن للمؤسسات استغلال إمكانيات في تحسين القيمة التي يدركها العميل سلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بنا التنافسية لها، وفشل أي مؤسسة منافسة استغلال إمكانياتها المتميزة لكفها الكثير.

ولكي يدرك العميل القيمة التي يتحصل عليها من قبل المؤسسة يجب على هذه الأخيرة تزويده بكافة المعلومات عن قيمة المنتجات التي تقدمها له بالمقارنة مع منافسيها مما يعزز من تنافسيته التي تحقق إذا أدرك العملاء أنهم يحصل من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من القيمة التي يحصلون عليها عند تعاملهم مع منافسيها وعلى الرغم من أن السعر يلعب دورا هاما في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر معقد بكثير من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره إذ يعتمد تحديد هذا المفهوم بالنسبة للعميل على مدى الإقناع بالمنتج ومدى الاعتمادية عليه وخدمات ما بعد البيع.<sup>1</sup>

ويمكن اعتبار الجودة كعملية مسبقة للقيمة المدركة من العميل في منتج ما، ويتحقق رضاه عندما يتطابق أداء المنتج مع ما كان يتوقعه وبالتالي تلبية احتياجاته أو حتى تجاوزها، إن رضا العميل سوف يؤدي على ضمان ولائه وكذا إكساب عملاء جدد مما يزيد من ربحية المؤسسة، فتحسين جودة المنتجات ومستوى رضا العملاء للحيازة على التنافسية لا يكفي للتصدي للمنافسين، إذ يجب على المؤسسة التركيز على عملية التصميم وبناء ونقل القيمة إلى العميل كأساس لخلق الجودة وتحقيق التنافسية.

<sup>1</sup> آسيا ناصري، مرجع سبق ذكره، ص 48.



## ثانيا: الخدمة طريق لتحقيق الرضا وبناء التنافسية.

أصبحت الخدمة في الوقت الحالي عنصر هام من العناصر التي تساعد في خلق القيمة لدي العميل حيث أصبح بإمكان المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنواعها تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين بإضافة خدمات ذات جودة عالية والتي تخلق الفرق لدى العميل، وتمكنه من الشعور بالقيمة المضافة في منتجاتها.

لدى تسعى المؤسسات المعاصرة للاكتساب تنافسية تميزها عن باقي منافسيها عن طريق تقديم منتج ترافقه خدمات تخلق فيه قيمة مضافة، والتي يمكن تعظيمها بعدة طرق نذكر منها:

← **خدمات ما بعد البيع:** المتمثلة أسسا في التكاليف، النقل، التركيب، الصيانة والضمان.

← **تقديم معلومات فورية عن المنتجات:** عن طريق استخدام شبكة الأنترنت حيث أن العملاء سوف يتلقون نظريا، مزيدا من القوة في العلاقات الشرائية بسبب تحسين إمكانية وصولهم إلى المعلومات المعززة بالشبكة فإن من المحتمل أن يكونوا راغبين في إنفاق المزيد من أجل منتج مدعم بكون خدمة قوي، حيث تعد السرعة وملائمة التسليم عامل كبيرا من عوامل الخدمة الملقاة، وسوف تحتاج المؤسسات إلى استخدام الشبكة لجمع أفضليات العملاء وتنمية استراتيجيات الخدمات تهدف إلى أعلى قيمة مذكرة وبالتالي باستخدام هذه المعلومات تكون المؤسسة قادرة على تقديم قيمة مضافة ملائمة لعملائها.

← **تدريب رجال البيع:** حيث أنهم على احتكاك مباشر ودائم بالعميل وأكثر من يتأثر سلوكهم عند قيامه بعملية الشراء لدى كل المؤسسات أن تولي اهتمامها الكبير بهم وذلك بتكوينهم، وإعداد دورات تدريبية تمكنهم من التعامل الجيد مع العميل حيث يجب أن يظهروا الاهتمام الحقيقي له ويسعى لخدمته لتقديم المنتج، هذه المعاملة تولد لدى العميل الإحساس بالثقة والامان، وبالتالي تكوين قيمة تزيد من رضاه وولائه وهذا يؤدي إلى تدعيم التنافسية وبالتالي فإن سر نجاح المؤسسات العملاقة هو تركيزها على العميل وجعله محور اهتمامها عن طريق خلق قيمة إضافية في منتجاتها يحس بها العميل ويدركها، وذلك بتركيز على تحسين خدماتها التي تزيد من رضاه وتلبي حاجاته ورغباته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ليندة نايت رابح ، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

**خلاصة.**

تبين لنا مما سبق أن موضوع التنافسية أصبح من المواضيع التي تشغل المنظمات كثيرا، إذ يقضي المسيرون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا كبيرا في مصير منظماتهم ولتحقيقها يتطلب الأكبر إتباع منتجات ذات جودة عالية، حيث أصبح تحسين جودة المنتجات والخدمات من بين أولويات لكثير من المؤسسات، نستنتج أيضا أن الميزة التنافسية عبارة عن حلقة بدايتها الزبون، إذ يتطلب الأمر فهم حاجاته ورغباته، وتحقيقها له ونقطة وصول هذه الحلقة هي الزبون من خلال إرضائه وبالتالي الحصول على وفائه، وهذا هو أوسع وأعمق تطبيق لمفهوم الجودة، صعبا بمقارنتها بالمنافسين.

# الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لدور جودة

الخدمة في تدعيم تنافسية

المؤسسات الفندقية.

**تمهيد.**

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين لمختلف المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة والميزة التنافسية، ومن أجل توضيح هذه المفاهيم أكثر قمنا بدراسة ميدانية وهذا بإسقاط ما تم دراسته في الفصلين السابقين على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة فندق دار العز بولاية جيجل وسنتطرق في هذا الفصل إلي:

المبحث الأول: إحاطة عامة لولاية جيجل.

المبحث الثاني: تقديم فندق دار العز بولاية جيجل.

المبحث الثالث: طريقة وأدوات الدراسة.

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

## المبحث الأول: إحاطة عامة لولاية جيجل.

تعتبر ولاية جيجل ولاية ساحلية بامتياز نظرا لما تحتويه من مناطق جذابة بحرية وجبلية جعلتها محل أنظار السياح الداخليين، ولهذا سنحاول تقديم هذه الولاية واهم المقومات السياحية التي تزخر بها.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ولاية جيجل.

يتم من خلال هذا المطلب التعريف بولاية جيجل مع إبراز موقعها وتاريخها:

#### أولا: موقع الولاية.

تحتل ولاية جيجل موقع إستراتيجي هاما في الشمال الشرقي الجزائري، فهي تتربع على مساحة 2.398.63 كلم<sup>2</sup>، تطل على البحر الأبيض المتوسط بشريط ساحلي طوله 120 كلم.

◀ حدود الولاية:

- من الشمال: البحر الأبيض المتوسط.
- من الشرق: ولاية سكيكدة.
- من الغرب: ولاية بجاية.
- من الجنوب: ولاية ميلة.

#### ثانيا: تاريخ الولاية.

جيجل ولاية عريقة تعود إلى آلاف السنين، تأسست في القرن الرابع قبل الميلاد من طرف الفينيقيين وقد كانت محطة العديد من الحضارات التي نجدها هنا وهناك على مستوى إقليم الولاية.

يتميز تاريخ المنطقة بحركية كبيرة وغنى عن الأحداث، فأول اسم أطلق على المنطقة هي **إجيلجيلي** وهي كلمة فينيقية، تعاقب الحضارات بعد ذلك أفرز العديد من الأسماء منها، **جيدري**، **خيخل**، وفي الأخير **جيجل**.

إن الانحطاط المتدرج للحضارة الرومانية سمح بتحرر القبائل البربرية في الجبال واسترجاع سيادتها وتقاليدها لتشهد بعد ذلك المنطقة تسابق الغزاة للاستيلاء على الموقع لاستراتيجي الذي تتميز به.<sup>1</sup>

بعد غزوات الوندال (429) والبيزنطيين (533) يأتي عهد الفتوحات الإسلامية فيتعرب اسم المنطقة (**جيجل**) وتشهد المدينة ازدهارا تحت سلطة القيروان التي كان يحكمها آنذاك الأغالبة خلال القرن العاشر، يتحالف سكان مدينة كتامة مع الفاطميين وتتم الإحاطة بحكم القيروان وتم تأسيس الدولة الفاطمية التي اتخذت القاهرة مقر لها.

<sup>1</sup> زكرياء مخلوف، بوتسطة عصام، أثر المزيج الترويجي على اتجاهات السياح نحو السياحة المحلية بجيجل، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق سياحي و فندقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2017، ص 68.

ظلت جيجل مطمعا لعدة دول حاولت غزوها واستعمارها عدة مرات إلى أن أستجد سكانها بالأخويين عروج وخردين بربروس سنة 1514 م لتصبح أول مدينة يدخلها الأتراك وينطلق منها لتحرير بجاية والجزائر من الهيمنة الإسبانية .

في 13 مارس 1838 وبعد سبع سنوات من الاستيلاء على الجزائر وعامين من الاستيلاء على قسنطينة، يحتل الاستعمار الفرنسي جيجل وتبقى ثورات لسنوات متفرقة منها (1841، 1851، 1847، 1845) ولم يتم الاستلاء الكامل على منطقة جيجل.

### المطلب الثاني: المقومات السياحية لولاية جيجل.

وتتمثل في المقومات الطبيعية والمقومات الثقافية.

#### أولاً: المقومات الطبيعية.

تتوفر ولاية جيجل على مقومات هائلة جعلتها تتمتع بجاذبية كبيرة للسياح وهي كالاتي:

- ❖ **الشريط الساحلي:** امتداد طبيعي على طول 120 كلم، فمن زيامة منصورية غربا إلى واد الزهور شرقا تصادفك شواطئ وخلجان متناثرة هنا وهناك، ونوادير طبيعية أخرى ، ويضم الساحل الجيجلي 50 شاطئ منها الشواطئ ذات الرمال الذهبية الواسعة وشواطئ السخرية.
- ❖ **الكورنيش الجيجلي:** متمثل في أجراف سخرية ملامسة للبحر ممتدة من زيامة المنصورية إلى العوانة تخلها غابات الفلين. يمتاز بندرة جماله فهو يعد من أجمل المواقع على المستوى العالمي.
- ❖ **الكهوف العجيبة:** تقع بين العوانة وزيامة المنصورية على بعد 35 كلم من مدينة جيجل، تم إكتشافها سنة 1917 عن شق الطريق الوطني رقم 43، وتعد من عجائب الطبيعة من حيث الشكل والنقوش التي صنعتها الصواعد ونوازل، وهي الآن مجهزة ومفتوحة لاستقبال زوارها.
- ❖ **غار الباز:** موقع يعود إلى ما قبل التاريخ وهو عبارة عن مغارة واسعة مفتوحة على الطريق بزيامة المنصورية، تم تهيئته لاستقبال كل فئات الزوار من أجل تطوير السياحة العلمية والتربوية.<sup>1</sup>
- ❖ **المحمية الطبيعية لبني بلعيد:** أنشئت هذه المحمية بالقرار الولائي رقم: 786/67 المؤرخ في: 1997/11/08، تقع بمنطقة رطبة على ساحل بلدية خيرري واد عجول على بعد 32 كلم من مدينة جيجل تتربع على مساحة 122 هكتار، وهي محتواة داخل محيط منطقة التوسع السياحي لبني بالعيد، تم اختيارها عام 1996 في إطار مشروع MEDWED من طرف المجموعة الاقتصادية الأوروبية. تتميز هذه المحمية باحتضانها الطيور و نباتات جد نادرة.

<sup>1</sup> زكرياء مخلوف، بوتسطة عصام، مرجع سبق ذكره، ص 69.

## ❖ الجزر وشبه الجزر:

- الجزيرة الصخرية: أهم ما يميز الجهة الغربية للشريط الساحلي بولاية جيجل هو وجود الجزيرة الصخرية بالعوانة والتي تدعى أيضا محليا "الذيرة".

- شبه الجزيرة: توجد شبه الجزيرة الصغيرة بوبلاطن وأيضا جزيرة برج بلدية التي تدعى "أندرو".

❖ الحظيرة الوطنية لتازة: هي محطة لجذب السياح الباحثين عن الترفيه والراحة، فالطابع المتميز لغابات الحظيرة الوطنية يساهم في تطوير السياحة الجبلية. تتربع الحظيرة على مساحة 3807 هكتار، تتميز بتنوع غطائها النباتي وتركيبها الحيوانية حيث تحتوي على 137 نوع من النباتات العطرية والشجيرات ذات أهمية طبية، 20 نوع من النباتات ذات الاستعمال ألزخرفي ولتزييني، 17 نوع من الأشجار والشجيرات ذات الأهمية البيئية والاقتصادية، 135 نوع من الفطريات و15 نوع من الثدييات من بينها 11 نوع محمي من طرف القانون 134 نوع من الطيور موزعة بين الجوارح والطيور المائية.

❖ حديقة الحيوانات: تتميز بوقعها السياحي الهام، متواجدة بكسير بلدية العوانة هيئت لاستقبال الزوار ابتداء من شهر جويلية من عام 2006، أهم ما يميز الحديقة هو احتضانها الهام للعديد من الحيوانات النادرة والمحمية من طرف القانون وأشكال مختلفة من الطيور موزعة بين الجوارح والطيور المائية، وهذا ما جعلها محطة لتهافت العديد من الزوار.

❖ المنار الكبير (رأس العافية): تم انجازه سنة 1865 من طرف الحرفي "شارل سالف" الذي كانت مهنته نقش على الحجارة. هدفة الأساسي هو توجيه البواخر على بر الأمان.

❖ سد إيراكن: يقع في أعالي بلدية إيراكن سويسى التابعة إقليميا إلى دائرة زيامة منصورية المتواجدة بين ولايتي سطيف و جيجل، تم بناء هذا السد سنة 1961 واليوم أصبح وجهة وقبلة سياحية بامتياز لزوار والسياح خاصة هواة السياحة الجبلية والرياضية البحرية.

❖ بحيرة تمزقيدة: منحت بحيرة تمزقيدة توازن بيئي فريد من نوعه أحد مظاهره بحيرة تمزقيدة التي لا يجف مياهها أبدا تقع هذه البحيرة ببلدية بن ياجيس يطلق عليها اسم البحيرة المعلقة وهي عبارة عن مسطح مائي في المرتفعات على علو حوالي 1250 متر من فوق السطح البحر، تتواجد وسط تنوع نباتي نادر بأشجار البلوط الفليني والبلوط الأخضر والفلين والصنوبر الحلبي الدررار ..... إلخ، كما أصبحت كذلك موطن لأصناف نادرة من الطيور كالكرك والكروان، وهذا ما جعلها قبلة للسواح الذين يبحثون على الراحة والهدوء والمناظر الطبيعية الخلابة.<sup>1</sup>

❖ المشاكي: بأعالي بلدية سلمى بن زيادة بولاية جيجل، غير بعيد عن كهوف "لامادلان" وعلى بعد 900 متر من الطريق العام في سفح الجبل يقع منبع ظاهرة، شلالات عجيبة، معروفة باسم "عين الأوقات" او كما يسميها العامة عين المشاكي.

<sup>1</sup> زكرياء مخلوف، بوتسطة عصام، مرجع سبق ذكره، ص 70.

هي لغز آخر من الغاز الطبيعية العذراء فالمنبع عبارة عن ظاهرة طبيعية فريدة من نوعها، أبهرت وحيرت كل من وقف عليها وشاهدها ولا تزال تثير فضول الكثيرين لمعرفة أسرارها وفك طلاسمها. هذه الشلالات المعجزة، أو الساعة المائية، عبارة عن فتحة بين صخور الأسفل جبل تسيل منها مياه صافية وعذبة ببطء وتزداد غزارتها شيئاً فشيئاً لمدة 10 دقائق ثم تبدأ العملية العكسية حتى تتوقف المياه نهائياً عن السيلان لمدة 40 دقيقة، تتكرر هذه الظاهرة طوال اليوم وعلى مدار السنة. منبع المشاكي يبعد حوالي 5 كلم عن مقر بلدية سلمى بن زيادة و 62 كلم عن مقر الولاية، تمتاز مياهه بالبرودة صيفا والدفء شتاء، هي نقية وصالحة للشرب ويزعم أنها تشفى من الكثير من الأمراض المزمنة والمستعصية بفضل الله، لذلك فلمكان يعرق إقبال كثيرا من عدة ولايات، خاصة الولايات الجنوبية، حيث يقصده الكثير من المرضى لتداوي من عدة أسقام كالأمراض الجلدية، والروماتيزم وغيرها من الأسقام.

– البحيرات الطبيعية: يتواجد على مستوى الولاية ثلاثة بحيرات طبيعية

▪ بني بالعيد (دائرة العنصر): يحتل 120 هكتار ويحتوي مالا يقل عن 23 نوع من الطيور، وهوى معروف على المستوى العالمي.

▪ بحيرة غدير بني حمزة (القنار دائرة الشقفة): يحتل مساحة حوالي 36 هكتار وبه مالا يقل عن 32 نوع من الطيور.

▪ بحيرة غدير المرج (الطاهير): يتميز بجماله الفريد ويتربع على مساحة 05 هكتار.

– اهم الغابات: حيث تمتاز ولاية جيجل بغابات كثيفة تمتاز بمناظرها الخلابة المشجعة على السياحة الجبلية والصيد، اذ تقدر مساحتها الإجمالية بحوالي 115.000 هكتار ومن أهم غاباتها:

▪ غابة قروش: الواقعة على الكورنيش بمنطقة العوانة تتربع على مساحة 10260 هكتار.

▪ غابة تامنتوت: تتربع على مساحة 8928 هكتار بجيملة.

▪ غابة أيذم: ببلدية خيري واد عجول.

▪ غابة بوحنش: تقع ببلدية العوانة.

▪ غابة بن فرقان ومشاط: تقع بالميلية.

▪ غابة الماء البارد: تقع بتاكسنة.

▪ غابة القرن: تقع بغباله.

الصنف الرئيسي لغابات ولاية جيجل هو البلوط الفليني حيث تقدر المساحة الإجمالية بـ 43700 هكتار.

أما باقي الأصناف فتتمثل في البلوط الأخضر – بلوط الزان، البلوط الفليني، بلوط الأفراس، والصنوبر البحري.

تتميز هذه الغابات بثروة نباتية وحيوانية متنوعة يمكن بفضلها لعب دور هام في التنمية السياحية غير

الشاطئية خاصة الصحية، الدراسية، الصيد والتجولية الاستجمامية.



**ثانياً: المقومات الثقافية.**

ولاية جيجل ليست سياحية من أجل ندرة طبيعتها فحسب، بل هي كذلك لاحتوائها على مواقع ومعالم أثرية وتاريخية ناتجة عن تعاقب عدة حضارات عليها.

**1 - المواقع الأثرية والتاريخية.**

✓ فترة ما قبل التاريخ: موقع تميلا ببلدية الأمير عبد القادر، جبل مزغيطان، كهوف الشتا ببلدية جيملة، الكهوف العجيبة بالزيامة المنصورية.

✓ الفترة الفينيقية: قبر بحالة جيدة في جبل سيدي أحمد أمقران، آثار ميناء فينيقي بجيجل، مقبرة فينيقية برابطة ببلدية جيجل.

✓ الفترة الرومانية: آثار مدينة رومانية "شوية" بالزيامة المنصورية، فسيفساء بطوالبية ببلدية جيجل.

✓ فترة الأتراك: قبر الباي عصمان بأولاد عواط.

✓ الفترة الاستعمارية: المنار الكبير لرأس العافية تم بناءه سنة 1865 من طرف شارل سالف.

✓ فترة الثورة التحريرية الوطنية: مغارات مهيأة لاستقبال المجاهدين، مستشفيات ومخابئ الجيش.

**2 - متحف كتامة:** وهو المتحف الوحيد على مستوى الولاية، كان في الأصل مدرسة قرآنية أسسها الشيخ عبد الحميد ابن باديس عام 1939، وبعد الحرب التحريرية أصبحت مقرا للمكتب الثاني للجيش الفرنسي، وبعد الاستقلال عادت لنشاطها الأول، ثم مدرسة الصغار والصبم والبكم إلى غاية 1993 حيث حولت إلى مقر لمتحف جيجل.

**3 - الصناعات التقليدية:** إن تنوع الثروات التي تزخر بها الولاية والطابع السياحي المميز لها جعل الحرفيين يتقنون في إبداع أنماط مختلفة من الأدوات التقليدية أهمها:

✓ صناعة الأواني الخشبية.

✓ صناعة السلالة.

✓ الصناعة الجلدية.

✓ صناعات الفخار والمزهريات و صناعة الأدوات الخشبية.

**4 - شواطئ الولاية:** بعد الاجتماعات المختلفة الولائية لفتح منع الشواطئ لسباحة وحسب الخرجات الميدانية للجنة المختلطة أشغال عمومية، سياحية وبيئية، بيئة والحماية المدنية تم التحديد الفعلي والنهائي للشواطئ الموجودة على طول الشريط الساحلي، حيث تم إحصاء 50 شاطئ بين المهيأة والغير مهيأة وحتى الممنوعة وهي كالاتي:

✓ الشواطئ المسموحة للسياحة: بلغ عددها 23 شاطئ أي ما يعادل 46 % من إجمالي الشواطئ.

✓ الشواطئ الغير مسموحة للسباحة: بلغ عددها 27 شاطئ غير مهيأ و 4 شواطئ ممنوعة.

**المطلب الثالث: المؤسسات الفندقية لولاية جيجل..**

تتوفر ولاية جيجل على مجموعة من الهياكل والمؤسسات هيئة لاستقبال السياح والمصطافين نذكرها فيما يلي:

يلي:

- (1) **الفنادق:** تتوفر ولاية جيجل على 26 وحدة فندقية بطاقة استيعاب 2124 سرير.
- (2) **المخيمات العائلية:** تم تسخير 21 مخيم عائلي مهياً لاستقبال الزوار بطاقة إجمالية تقدر ب 5.109 سرير موزعة على أغلب الشواطئ المفتوحة لسباحة.
- (3) **هياكل استقبال أخرى:** بالإضافة إلى هياكل لاستقبال المتمثلة في الفنادق والمخيمات، تتوفر الولاية أيضا على هياكل استقبال أخرى لا تقل لأهمية عن سابقتها لما توفره من راحة واستجمام لزوارها تتمثل في:
  - **بيوت الشباب:** تتوفر الولاية على 4 بيوت الشباب بطاقة استيعاب تقدر ب 270 سرير تتوزع كما يلي:
    - بيت الشباب الطاهير، بيت الشباب تاكسنة، بيت الشباب زيامة منصورية، بيت الشباب جيجل.
    - **مراكز اصطياف:** مركز وكالة أنالج ببرج بليدة .
    - **مقصورات سياحية:** 11 مقصورة بشاطئ بني بالعيد، بلدية خيري واد عجول.
- (4) **النشاطات المتعلقة بوكالات السياحة والأسفار:** توجد بالولاية 5 وكالات للسياحة والأسفار معتمدة من طرف اللجنة الوزارية للاعتمادات. تنحصر نشاطاتها على بيع التذاكر، تنظيم الرحلات والعمرة بالإضافة إلى استغلال مخيمات عائلية ومراكز العطل وهذه الوكالات هي: الكورنيش، قرطبة للخدمات والسفر، لاكالاش، العربي للسياحة والأسفار، النادي السياحي الجزائري.<sup>1</sup>
- (5) **الدواوين والجمعيات السياحية:** توجد بالولاية 08 دواوين سياحية معتمدة، من أهم نشاطاتها التعريف بالمنتوج السياحي المحلي وترقيته عن طريق إقامة معارض محلية والمشاركة في التظاهرات الوطنية وهي:
  - الديوان المحلي للسياحة- إيجلي الديوان المحلي للسياحة- العوانة الديوان المحلي للسياحة القنار- الديوان المحلي للسياحة سيدي عبد لعزیز- نادي الرمال الذهبية جيجل- الديوان الجيجلي للسياحة- الديوان المحلي للسياحة زيامة منصورية.

<sup>1</sup> زكرياء مخلوف ، بوتسطة عصام، مرجع سابق الذكر، ص ص 73، 74.

### المبحث الثاني: تقديم فندق دار العز.

تنتشر على مستوى مدينة جيجل العديد من الفنادق من بينها فندق دار العز الذي سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال تعريفه وكذا إعطاء الهيكل التنظيمي الخاص به.

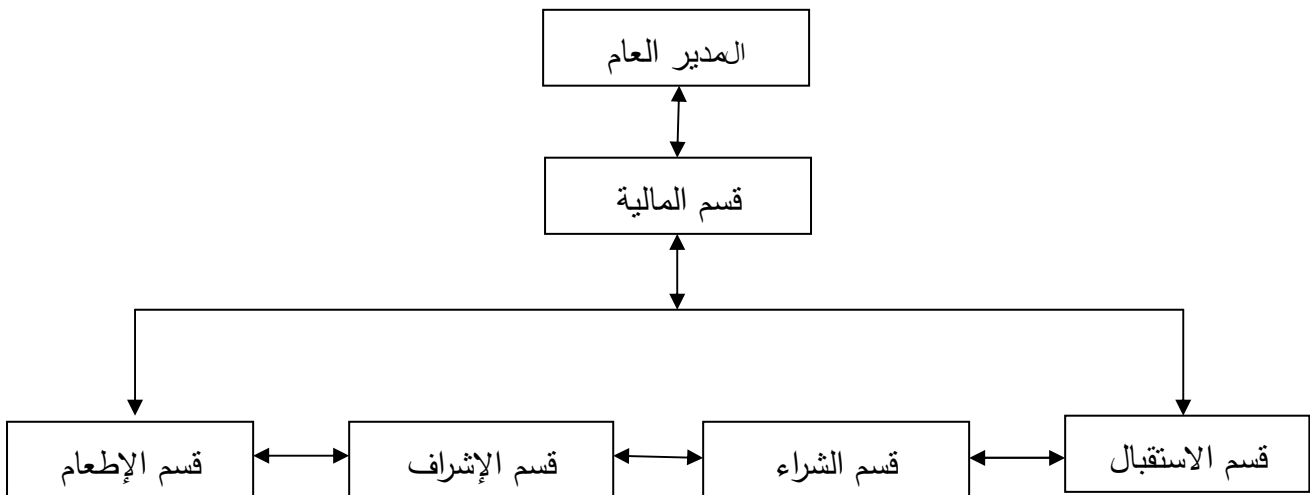
#### المطلب الأول: التعريف بفندق دار العز.

فندق دار العز هو منشأة سياحية تابعة للقطاع الخاص، يأخذ شكل منشأة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الواحد، تم الانتهاء من أشغال الفندق سنة 2017 م وهو نفس سنة بداية الفندق، يقع الفندق بحي الرابطة بأعالي مدينة جيجل، وهو موقع متميز بحيث تكثر الحركة بجانبه مما ساهم بشكل كبير في تعريف بالفندق وبالخدمات التي يقدمها مما جعله مقصد الكثير من الأجانب سواء الذين يبحثون عن الاستجمام أو بغية التمتع بسحر الولاية بالإضافة إلى رجال الأعمال إذ أن موقع الفندق المتميز يساعدهم في إتمام أشغالهم وأعمالهم بسهولة وسرعة ويتكون فندق دار العز من 45 غرفة وجناحين ملكيين، بالإضافة إلى ثلاث مقاعد تتسع إلى 150 مقعدا، كما يضم هذا الفندق قاعتين للمحاضرات تمت تسميتهما باسمي الدبلوماسي الجزائري وابن الولاية محمد الصديق بن يحيى والعلامة عبد الحميد بن باديس، حيث تتسع القاعتان ل 200 مقعد ويضم أيضا حظيرة للسيارات تتسع ل 50 مركبة كما ساهم الفندق في خلق 50 منصب عمل مباشر مع وجود إمكانية توسيعها إلى 90 منصب خلال فترة الموسم الصيفي.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للفندق دار العز.

و يمكن إيضاح الهيكل التنظيمي الذي تعمل من خلاله إدارة فندق دار العز كما يلي:

#### الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لفندق دار العز.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية لفندق دار العز-جيجل.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للفندق. دار العز -جيجل.

**1- المدير العام:**

وهو مالك الفندق المسؤول الأول عنه، حيث يقوم بإدارة شؤون الفندق، يتمتع بكافة الصلاحيات من إصدار الأوامر، اتخاذ القرارات، تعيين الموظفين و إضافة أو تغيير خدمات الفندق.

**2- قسم المالية والمحاسبة:**

هذا القسم مسؤول عن إعداد الميزانيات وأجور العمال، كما يقوم بضبط الحسابات اليومية من الإطعام، الإيواء، مواد التنظيف، الأجور و إعداد الفواتير المختلفة.

**3- قسم الاستقبال:**

يعتبر هذا القسم همزة وصل بين العملاء وإدارة الفندق ويحتوي على فريقين أو أكثر حسب الحاجة ويحتوي كل فريق على ثلاث عمال تشمل مسؤولية هذا القسم في ما يلي:

- استقبال العملاء القادمين.
  - منح المعلومة الضرورية حول هذا الفندق للعملاء.
  - التكفل بإجراءات تكفل العملاء.<sup>1</sup>
  - العمل على إرضاء العملاء من خلال التناسق والانسجام مع الأقسام الأخرى.
- كما يحتوي على موظفين يتحملان مسؤولية الحراسة وحفظ الأمن داخل الفندق بهدف توفير الهدوء والأمن للعملاء والمحافظة على ممتلكاتهم.

**4- قسم الشراء والتخزين:**

يقوم مسؤول هذا القسم بإعداد قائمة للمشتريات وفق طلبات وحاجات الأقسام الأخرى كقسم الإطعام، والحرص على التخزين الجيد والأمن للوازم خاصة الغذائية منها.

**5- قسم الإشراف:**

يعتبر أهم قسم موجود في الفندق نظرا لدور الكبير الذي يلعبه في الحفاظ على النظافة وسلامة الفندق والذي يتكون من عمال النظافة وعامل الصيانة.

**6- قسم الإطعام:**

يهتم هذا القسم بتقديم خدمات الإطعام المختلفة والحرص على إعداد وجبات صحية وملائمة مع رغبات العملاء وتوفير جميع احتياجاتهم الخاصة بالإطعام.

**المطلب الثالث: الخدمات الأساسية التي يقدمها فندق دار العز.**

تعتبر خدمتي الإيواء والإطعام كخدمات أساسية في فندق دار العز و تتمثل هذه الخدمات فيما يلي:

← **خدمة الإيواء:** تعتبر خدمة الإيواء الخدمة الأساس في الفندق، حيث يحتوي الفندق على 45 غرفة تنتوزع على ثلاث طوابق في كل غرفة إما سرير مزدوج أو سريرين، تحتوي كل غرفة على حمام مجهز، هاتف داخلي،

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لفندق دار العز - جيغل.

تلفاز، ثلاجة صغيرة، بالإضافة إلى ديكور المميز الذي يوحي إلى العصرية، ويختلف موقع الغرف فتوجد غرفة مطلة على البحر وغرفة مطلة على المدينة، ويتراوح سعر الغرف فنجد سعر الغرفة العادية يصل إلى 980 دج أما الغرف ذات الطابع الملكي فيصل إلى 3 مليون سنتيم لليلة الواحدة.

« خدمة الإطعام: يوجد بالفندق ثلاث مطاعم أحدهم يحمل اسم خردين بابا عروج وذو ديكور العصري وجذاب، يقوم بتقديم وجبات متعددة سواء عصرية أو شعبية، وذو طاقة استيعابية تقدر ب 150 شخص حيث يقوم الفندق بتقديم وجبات الإفطار والعشاء مجاناً للمقيمين.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية.

في هذا المبحث سنتعرض لأهم خطوات المتبعة في الدراسة بغية الإجابة على الأسئلة المتعلقة بدور جودة الخدمة في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية.

#### المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة وأداة الاستبيان بغرض شرح متغيرات الدراسة وكيفية قياس كل منها:

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

يحتاج كل بحث عند إعداده إلى تحديد المجتمع وعينة الدراسة التي تلائم موضوع الدراسة، وعليه سنحاول تقديم مجتمع الدراسة بالإضافة إلى العينة المختارة

تمثل العينة جزء من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة، حيث تشكلت عينة الدراسة من 108 زبون، وتم اختيارها بطريقة العشوائية البسيطة وذلك من بين الزبائن المستفيدين من خدمات الفندق والعينة المتمثلة سوف توصلنا إلى نتائج نفسها تقريبا لو أننا قمنا بإجراء الدراسة على المجتمع ككل، ويتكون مجتمع الدراسة من زبائن فندق دار العز حيث تم توزيع الاستمارة على عينة محدودة من زبائن وتم هذا بتكليف عون من طرف إدارة الفندق بتوزيعها على زبائن المعنيين للاستجواب داخل الغرف حيث تم توزيع حوالي 120 استمارة حيث استعيد 108 مستردة صالحة لتحليل الإحصائي 2 لم يتم استرجاعها و10 غير صالحة وغير مقنعة لتحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول الموالي الإستبانة الموزعة والمستردة والقابلة لتحليل.

الجدول رقم (03): يوضح الاستبيانات الموزعة.

النسبة	الزوار	البيان
%100	120	الاستبيانات الموزعة
%90	108	الاستبيانات المستردة
%10	12	الاستبيانات الغير مستردة
%90	108	الاستبيانات القابلة لتحليل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد العينة.

ثانياً: أدوات الدراسة.

اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان والذي يعرف على أنه: عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معا في شكل استمارة.

وبعد الإطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة ومراجعة الدراسات السابقة التي أجريت حولها تم تصميم الاستبيان لدراسة دور جودة الخدمة في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية والذي يتكون من جزأين:

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المهنة، مستوى الدخل).

**الجزء الثاني:** يشمل محورين، المحور الأول يدرس المتغير المستقل (جودة الخدمة)، والمحور الثاني يدرس المتغير التابع (التنافسية) حيث يمكن توضيحها كما يلي:

❖ **المحور الأول:** يشتمل على 20 عبارة موزعة على خمس أبعاد لجودة الخدمة كما يلي:

- البعد الأول: عبارات الاعتمادية. (04\_01).

- البعد الثاني: عبارات الاستجابة. (08\_05).

- البعد الثالث: عبارات الأمان والموثوقية (12\_09).

- البعد الرابع: عبارات التعاطف (16\_13).

- البعد الخامس: عبارات الكفاءة والقدرة (20\_17).

❖ **المحور الثاني:** يضم 15 عبارة موزعة على أربعة أبعاد لقياس التنافسية كما يلي:

- البعد الأول: عبارات الكلفة (23\_21).

- البعد الثاني: عبارات الربحية (26\_24).

- البعد الثالث: عبارات الإنتاجية (30\_27).

- البعد الرابع: عبارات الإبداع (33\_31).

وقد قابل عبارات القسم الثاني الذي يتضمن محورين مجموعة من الدرجات مرتبة وفقاً لمقياس ليكرت **ikert** الخماسي الموزعة كما يلي:

الجدول رقم (04): مقياس ليكرت الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المجال	[1,80-1]	[2,60-1,81]	[3,40-2,61]	[4,20-3,41]	[5-4,20]
مستوى الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع		

Source: UMA sekaran ,Méthode For Business A Skil Building Aproah 4 Edition John Wiley & Son,Ine New York ,2004,207.

تجدر الإشارة هنا إلى أن درجة الموافقة وغير الموافقة بالنسبة لمحور جودة الخدمة والتنافسية تمثل المستويات التالية:

- ✓ الخيار "غير موافق بشدة" يمثل المستوى المنخفض جداً.
- ✓ الخيار "غير موافق" يمثل المستوى المنخفض.
- ✓ الخيار "محايد" يمثل المستوى المتوسط.
- ✓ الخيار "موافق" يمثل المستوى المرتفع.
- ✓ الخيار "موافق بشدة" يمثل المستوى المرتفع جداً.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة.

نتطرق في هذا المطلب إلى صدق وثبات الاستبيان المقدم إلى أفراد العينة الزبائن الوافدين لفندق دار العز.

أولاً: صدق الاستبيان.

وهو ينقسم إلى ما يلي:

← **الصدق الظاهري للاستبيان:** لتأكد من الصدق الداخلي للاستبيان تم استخراج دلالة الصدق الظاهري للأداة، وذلك من خلال عرضها في صورتها الأولية على الأساتذة المشرف ومجموعة من الأساتذة بلغ عددهم (06) كما هو موضح في الملحق رقم (02) وبعد عرض أداة الدراسة عليه أبدو مجموعة من الملاحظات في دمج بعض الفقرات وحذف وإضافة بعضها أو تعديلها، وتم الأخذ بآراء المحكمين وتطوير أداة الدراسة بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (01).

← **الصدق البنائي (الداخلي) للاستبيان:** يقصد بصدق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال التي تنتمي إليه هذه العبارة حيث تم حساب الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من (108) زبون لفندق دار العز بولاية جيجل وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

### 1\_ الصدق الداخلي لعبارات محور جودة الخدمة.

لتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور جودة الخدمة نقوم أولاً من التأكد من الصدق الداخلي للتأكد من عبارات كل بعد من أبعادها (05) وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لها على النحو التالي:

#### - الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لعبارات بعد الاعتمادية:

الجدول رقم(05): صدق الداخلي لعبارات بعد الاعتمادية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يلتزم الفندق بتقديم لائحة الأسعار والخدمات .	0.793**	0.000
2	يلتزم الفندق بحماية حقوق الزبائن وفق للقانون.	0.453**	0.000
3	يقدم الموظفون الخدمة بطريقة متشابهة.	0.309**	0.002
4	نحصل على الخدمات الفندقية كما توقعناها.	0.791**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss. دلالة إحصائية عن مستوى 0.01.

يمثل الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاعتمادية والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث يتبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.309، 0.793) وهي كلها موجبة، كما أن مستوي المعنوية لكل عبارة أقل 0.01، وهذا يدل على أن عبارات البعد الأول صالحة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### \_ الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لعبارات بعد الاستجابة:



**الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستجابة**

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
5	يتميز الموظفون بحسن الباقاة والتعامل معي.	0.764**	0.000
6	نحصل على الخدمات التي نريدها بسرعة.	0.517**	0.000
7	يلتزم الفندق بالجدية في أداء تقديم الخدمات	0.379**	0.000
8	يتولى الفندق أهمية استفسارات وشكاوي العملاء.	0.707**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss دالة إحصائية عند مستوى 0.01.

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاستجابة والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط (0.379 و 0.764) وجميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارات البعد الثاني صالحة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه.

**- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث:**

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لعبارات بعد الأمان والموثوقية:

**الجدول رقم(07): الصدق الداخلي لعبارات بعد الأمان والموثوقية.**

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
9	يحافظ الفندق على سرية المعلومات الخاصة بي.	0.814**	0.000
10	يستخدم الفندق معدات السلامة والأمان للحفاظ على ممتلكاتي وعدم تعريضها للخطر.	0.558**	0.000
11	أشعر بالأمان أثناء التعامل مع الفندق.	0.541**	0.000
12	أثق في الفندق وفي مقدمي الخدمة بشكل تام.	0.739**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss. دالة إحصائية عن مستوى 0.01.

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأمان و الموثوقية والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين ( 0.541 و 0.814) وجميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارات البعد الثالث صالحة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وقياسه.

**- الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع:**

وهذا ما يظهره الجدول التالي لمعاملات الارتباط لعبارات بعد التعاطف:

## الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات بعد التعاطف

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	يتولى موظفو الفندق الاهتمام بكل حاجياتي.	0.813**	0.000
14	يحرص الفندق على تلبية احتياجاتي ورغباتي في الوقت المحدد.	0.407**	0.000
15	يتعاملوا موظفو الفندق معي باللطف ويحسنوا استقبالي.	0.244**	0.000
16	فهم موظفو الفندق لطلباتي ويستجيبون لها بسرعة.	0.814**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss. دالة إحصائية عند مستوى 0.01.

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التعاطف والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.244 و 0.814) و جميعها موجبة ، وكما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارة البعد الرابع صالحة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وقياسه.

## - الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس:

وهذا ما يظهره الجدول التالي لمعاملات الارتباط لعبارات بعد الكفاءة والقدرة .

## الجدول رقم(09): الصدق الداخلي لعبارات بعد الكفاءة والقدرة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
17	يتمتعوا موظفو الفندق بالمظهر الحسن والجذاب.	0.791**	0.000
18	قواعد وتعليمات الفندق مكتوبة وواضحة للجميع.	0.461**	0.000
19	تتوفر لدى الفندق كافة التجهيزات والمعدات لتقديم الخدمات.	0.498**	0.000
20	يملك الموظفون كافة المعلومات الأزمنة بالظروف المحيطة بهم.	0.859**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss. الدالة إحصائية عند مستوى 0.01.

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الكفاءة والقدرة والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.461 و 0.859) وجميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01، وهذا يدل على أن عبارات البعد الخامس صالحة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وقياسه.

## 2 \_ الصدق الداخلي لعبارات محور التنافسية.

### \_ الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لعبارات بعد الكلفة:

الجدول رقم(10): الصدق الداخلي لعبارات بعد الكلفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
21	يعمل فندق دار العز على تخفيض التكاليف على الزبائن.	0.917**	0.000
22	يضمن التناوب الوظيفي وعدم توقف خدمات الفندق.	0.381**	0.001
23	تستطيع ادارة الفندق تقديم خدماتها بأقل تكلفة.	0.922**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss. الدالة إحصائياً عند مستوى 0.01

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الكلفة والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.381 و 0.922) (وجميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01، وهذا يدل على أن عبارات البعد الأول صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه وقياسه.

### - الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لعبارات بعد الربحية:

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لعبارات بعد الربحية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
24	يقوم فندق دار العز بتقديم خدمات جديدة مقارنة بالفنادق المجاورة له.	0.845**	0.000
25	يعتمد فندق دار العز على أساليب حديثة في عملية تقديم الخدمة.	0.395**	0.000
26	تسعى الإدارة الفندقية إلى تنمية قدرات العاملين لضمان كفاءة تقديم الخدمة.	0.823**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الربحية والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين(0.395 و 0.845) جميعا موجبة، وكما أن مستوى

المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارة البعد الثاني صالحة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وقياسه.

### الصدق الداخلي لعبارة البعد الثالث:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لعبارة البعد الإنتاجية.

الجدول رقم(12): الصدق الداخلي لبعد الإنتاجية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
27	يقدم فندق دار العز خدمات تلبي احتياجات الزبون.	0.845**	0.000
28	يقدم فندق دار العز خدمات تفوق توقعات الزبائن.	0.572**	0.000
29	يقدم فندق دار العز خدمات ذات جودة عالية.	0.575**	0.000
30	ينتبأ الفندق برغبات زبائنه من سلع وخدمات.	0.897**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss دالة إحصائيا عند مستوى 0.01.

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة كن عبارات بعد الإنتاجية والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.572 و 0.897) جميعها موجبة، وكما أن مستوى المعنوية لكل عبارة اقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارة البعد الثالث صالحة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وقياسه.

### - الصدق الداخلي لعبارة البعد الرابع:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لعبارة البعد الإبداع .

الجدول(13): الصدق الداخلي لبعد الإبداع.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
31	تحقق ادارة الفندق ميزة تنافسية إبداعية من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة.	0.734**	0.000
32	لدى فندق دار العز القدرة على التكيف مع العوامل الخارجية.	0.465**	0.000
33	تشجيع إدارة الفندق كل ما هو جديد في مجال الخدمات والعمل الفندقية عن طريق التعليم الذاتي	0.703**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss دالة إحصائيا عند مستوى 0.01.

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الإبداع والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.465 و 0.734) جميعها موجبة، وكما أن مستوى

المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارات البعد الرابع صالحة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وقياسه.

3- الاتساق البنائي: وتعني الاتساق بين المحور والأبعاد المشكلة له، وما بين الاستبيان ككل.

- الاتساق البنائي لأبعاد محور جودة الخدمة:

الجدول رقم (14): الاتساق البنائي لأبعاد جودة الخدمة.

البعد	العنوان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
البعد الأول	الاعتمادية	0.605**	0.000
البعد الثاني	الاستجابة	0.332**	0.000
البعد الثالث	الأمان والموثوقية	0.299**	0.002
البعد الرابع	التعاطف	-0.018	0.856
البعد الخامس	الكفاءة والقدرة	0.650**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS . دالة إحصائية عند مستوى 0.01.

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور جودة الخدمة والدرجة الكلية لهذا المحور وكذا مستوى المعنوية حيث يتضح أن معاملات الارتباط يوجد بها ارتباط عكسي سالب في بعد من أبعاد جودة الخدمة وهو بعد التعاطف (-0.018) أي لا يوجد دور أو أي ارتباط لهذا البعد لجودة الخدمة أما باقي قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.299، 0.650) وهي جميعها موجبة وتدل على وجود ارتباط موجب، كما أن مستوى المعنوية لكل بعد أقل من 0.01 وهذا يدل على أن أبعاد المحور الأول صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الاتساق البنائي لأبعاد محور التنافسية.

الجدول رقم (15): الاتساق البنائي لأبعاد محور التنافسية

البعد	العنوان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
البعد الأول	الكلفة	0.989**	0.000
البعد الثاني	الربحية	0.687**	0.000
البعد الثالث	الإنتاجية	0.812**	0.000
البعد الرابع	الإبداع	0.723**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss. \*\*دالة إحصائية عن المستوى 0.01

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور التنافسية والدرجة الكلية لهذا المحور وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.687، 0.989) و هي جميعها موجبة وتدل على وجود ارتباط موجب، كما أن مستوى المعنوية لكل بعد أقل من 0.01 و هذا يدل على أن أبعاد المحور الثاني صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه و استخدامه.

**- الاتساق البنائي بين محاور الاستبيان.**

وهو ما يبينه الجدول التالي:

**الجدول رقم(16): الاتساق البنائي للمحور جودة الخدمة والتنافسية.**

المحور	العنوان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول	جودة الخدمة	0.198*	0.040
المحور الثاني	التنافسية	0.198*	0.040

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss. \*دالة إحصائية عند المستوى 0.05

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، حيث يتضح أن كل معاملات الارتباط جميعها موجبة تدل على وجود ارتباط طردي، كما أن مستوى المعنوية لكل محور أقل من 0.05 وهذا يدل على أن محاور الاستبيان صالحة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

**ثانيا: ثبات الاستبيان.**

ويقصد به مدي الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت هذه الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعد تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وعامل الثبات ألفا كرونباخ يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، فكلما اقتربت قيمته من الواحد كان معامل الثبات جيدا، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كان ضعيفا حيث يمكننا الحكم على الاستبيان بأنه يتمتع بدرجة عالية من الثبات إذا كانت قيمة معامل الثبات ألف كرونباخ أكبر من 0.6 وللتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل الثبات باستخدام spss لكل من المتغيرين ، وكذا معامل الثبات لجميع المحاور كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(17): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاول الاستبيان.**

المحاور	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	جودة الخدمة	20	0.621
البعد الأول	الاعتمادية	4	0.627
البعد الثاني	الاستجابة	4	0.606

0.717	4	الأمان والموثوقية	البعد الثالث
0.630	4	التعاطف	البعد الرابع
0.746	4	الكفاءة والقدرة	البعد الخامس
0.853	13	التنافسية	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- معامل الثبات بالنسبة للمحور الأول: (جودة الخدمة) أكبر من القيمة المقبولة إحصائياً والمقدرة ب 0.6 حيث بلغت 0.621، بمعنى أن معامل الثبات للمحور الأول متوسط.
- معامل الثبات بالنسبة لأبعاد المحور الأول (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والموثوقية، التعاطف، الكفاءة والقدرة) أكبر من القيمة المقبولة إحصائياً والمقدرة ب 0.6 بمعنى أن معامل ثبات للأبعاد الخمسة متوسط.
- معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني (التنافسية) تجاوز القيمة المقبولة إحصائياً والمقدرة ب 0.6 حيث بلغ 0.853 أي أن معامل الثبات المحور الثاني مرتفع.

من خلال ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات لاستبيان وأنه قابل للتوزيع في صورته النهائية والاعتماد عليه كأداة لهذه الدراسة.

#### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية لدراسة.

بعد استرجاع الاستبيانات وفحصها، قمنا بتفريغ وإدخال البيانات في الحاسوب ب استخدام برنامج spss والذي يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي، من خلاله استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

#### أولاً: المدى.

يعتبر المدى من مقاييس التشتت غير الدقيقة كونه يعتمد على القيم المتطرفة فقط وبهمل بقية القيم بينهما، وهو يمثل " الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية " ونظراً لاعتمادنا على سلم ليكرت الخماسي فقد بلغ المدى قيمة ثابتة تساوى 0.08 تساعدنا في الحكم على دلالة المتوسط الحسابي عن طريق معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها.

ولمعرفة وتحديد المتوسط الحسابي للعينة والذي يعتبر أحد المؤشرات الإحصائية، يجب أولاً وضع الحدود العليا والدنيا لمقياس Likert الخماسي، وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس: (5-1=4)، تم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة: أي (4÷5=0.8) ثم نظيف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1، فلحد الأعلى للفئة الأولى إذ يحسب كما يلي: (1+0.08=1.8)، وعليه تتحدد فئات مقياس Likert الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها.

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1.80_1]	غير موافق بشدة	1	مستوى منخفض جدا
الثانية	[2.60_1.81]	غير موافق	2	مستوى منخفض
الثالثة	[2.40_2.61]	محايد	3	مستوى متوسط
الرابعة	[4.20_3.41]	موافق	4	مستوى مرتفع
الخامسة	[5_4.21]	موفق بشدة	5	مستوى مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مقياس Likert الخماسي.

ثانيا: معامل الارتباط بيرسون.

لدراسة العلاقة بين المتغيرات ودرجة الارتباط.

ثالثا: معامل الثبات ألفا كرونباخ.

للتأكد من ثبات عبارات الاستبيان.

رابعا: التكرارات والنسب المئوية.

لوصف الخصائص الشخصية للعينة الدراسة.

خامسا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

لتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان، ومعرفة مقدار تشتت الإجابات.

سادسا: الانحدار الخطي المتعدد.

يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع، ولقد تم الاعتماد عليه لمعرفة أثر جودة الخدمة في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية، ومن ثم اختيار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص.



### المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية من خلال التطرق إلى خصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وعرض تحليل البيانات متعلقة بمتغيرات الدراسة، وتوضيح أهم نتائج الاستبيان التي تم الوصول إليها من خلال تحليل عبارته، بالإضافة إلى اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.

لقد تناولنا في هذا الجزء بعض الخصائص من عينة الشخصية من عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المهنة، مستوى الدخل بالإضافة إلى التطرق إلى اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

#### أولاً: تحليل خصائص عينة الدراسة.

سوف نتطرق في هذا العنوان إلى خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب لمتغيرات الشخصية:

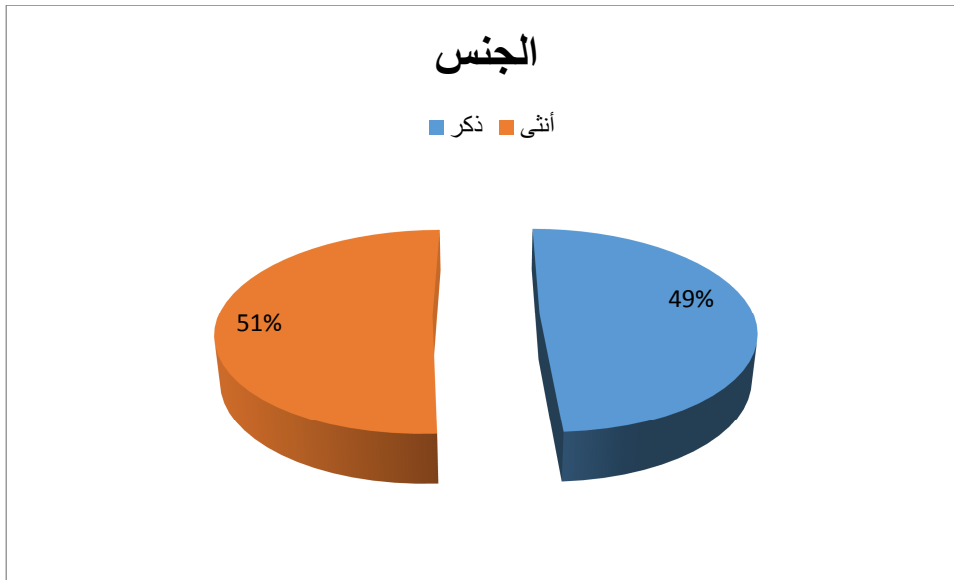
##### ← متغير الجنس.

#### الجدول رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	53	49.1%
أنثى	55	50.9%
المجموع	108	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس .



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الجدول رقم(19).

من خلال الجدول رقم (18): والشكل أعلاه نلاحظ أن النسبة العالية من الزبائن كانت من الإناث حيث بلغ عددهم 55 زبونة بنسبة 50.9% في حين أن عدد الرجال بلغ 53 رجل بنسبة 41.9% وهذا راجع لما يتمتع به فندق دار العز بولاية جيجل من المحافظة على الخدمات المقدمة من طرف إدارة الفندق وللموظفين بحيث أغلبية الزوار يتمثلون في العائلات وهذا ما يفسر وجود تقارب بين الذكور والإناث.

#### متغير العمر.

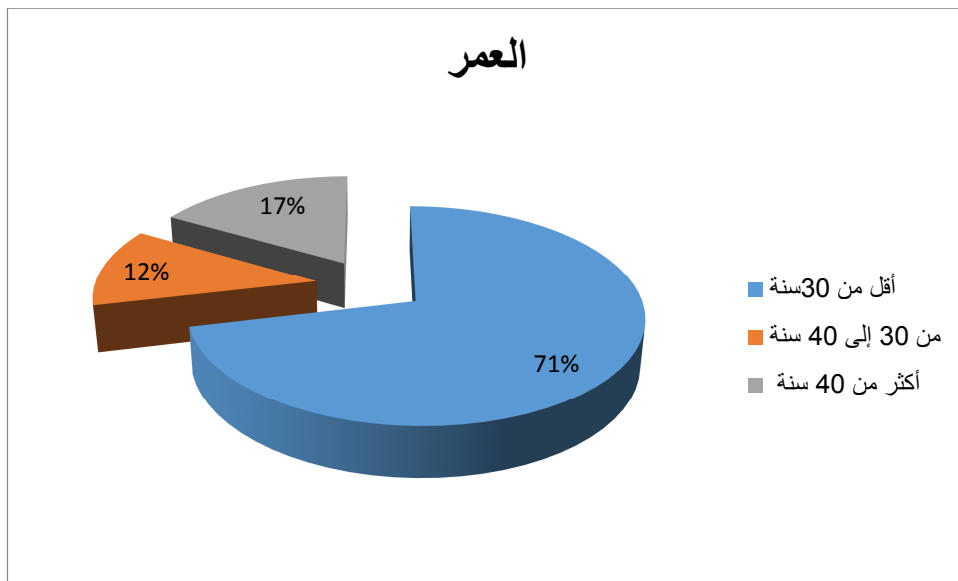
تم توزيع أفراد العينة حسب متغيرات العمر إلى ثلاث فئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	77	71.3%
من 30 إلى 40 سنة	13	12%
أكثر من 40 سنة	18	16.7%
المجموع	108	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الجدول رقم (20).

تبين النتائج المعروضة في الجدول رقم (20) والشكل أعلاه أن عينة الدراسة تحتوي على فئات عمرية مختلفة، بحيث تأتي الفئة أقل من 30 سنة في المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم 77 سنة 71.3% تليها الفئة الأكثر من 40 سنة بـ 18 فرداً بنسبة 16.7% ثم تليها الفئة من 30 سنة إلى 40 سنة بـ 13 فرداً بنسبة 12%.

#### متغير المستوى الدراسي (العلمي).

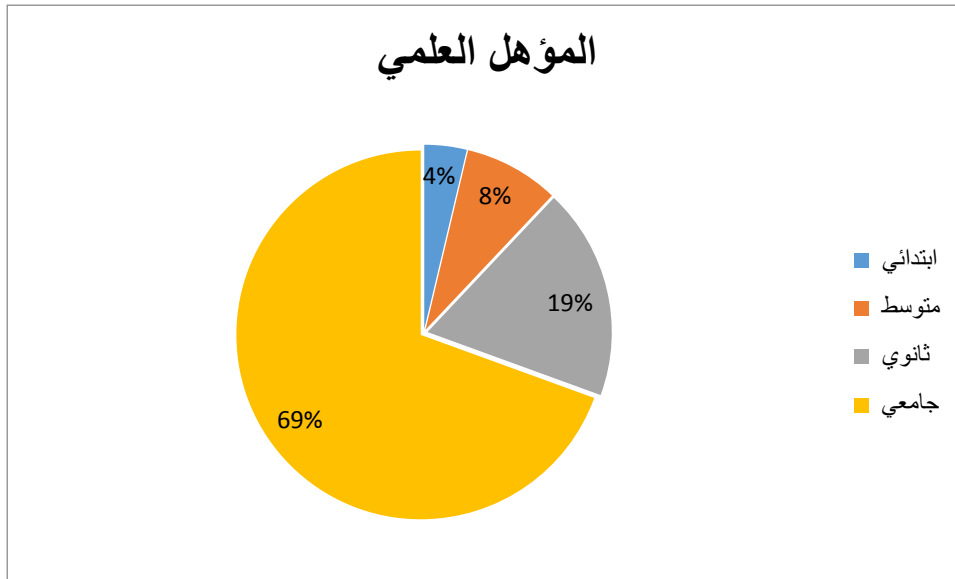
تم توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الدراسي إلى 4 فئات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
3.7%	4	ابتدائي
8.3%	9	متوسط
18.5%	20	ثانوي
69.4%	75	جامعي
100%	108	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss..

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجدول رقم(21).

من خلال الجدول رقم(21) والشكل أعلاه تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة لفئة ذات الشهادات الجامعية بتكرار 75 فرد ونسبة 69.4% تليها الفئة ذات المؤهل العلمي الثانوي بتكرار 20 فرد ونسبة 18.5% تليها الفئة ذات المؤهل العلمي المتوسط بتكرار 9 أفراد ونسبة 8.3% أما الفئة ذات المؤهل العلمي الابتدائي بنسبة 3.7% وبتكرار 4 أفراد.

#### المهنة.

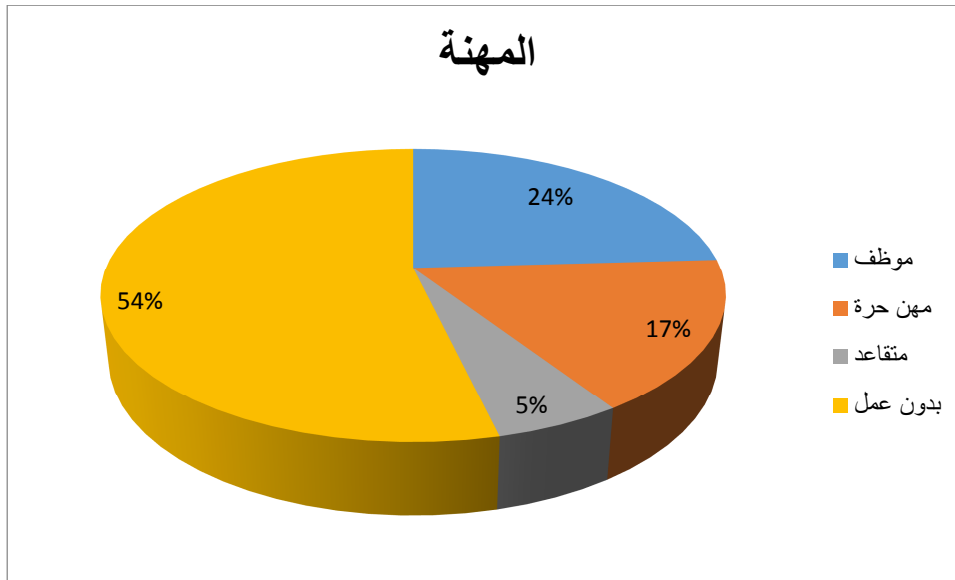
تم توزيع أفراد العينة حسب المهنة إلى أربع فئات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(22): توزيع أفراد العينة حسب المهنة.

النسبة المئوية	التكرار	المهنة
24.1%	26	موظف
16.7%	18	مهن حرة
5.6%	6	متقاعد
53.7%	58	بدون عمل
100%	108	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المهنة.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الجدول رقم(22).

تبين النتائج المعروضة في الجدول رقم(22) والشكل أعلاه أن مفردات العينة الأكبر بفندق دار العز هي فئة الأفراد الذين بدون عما بتكرار 58 فردا ونسبة 53.7% تليها فئة الموظفين بتكرار 26 فرد ونسبة 24.1% ثم تليها فئة المهن الحرة بتكرار 18 فرد ونسبة 16.7% تليها فئة المتقاعدين بنسبة 5.6% وتكرار 6 أفراد.

#### متغير مستوى الدخل.

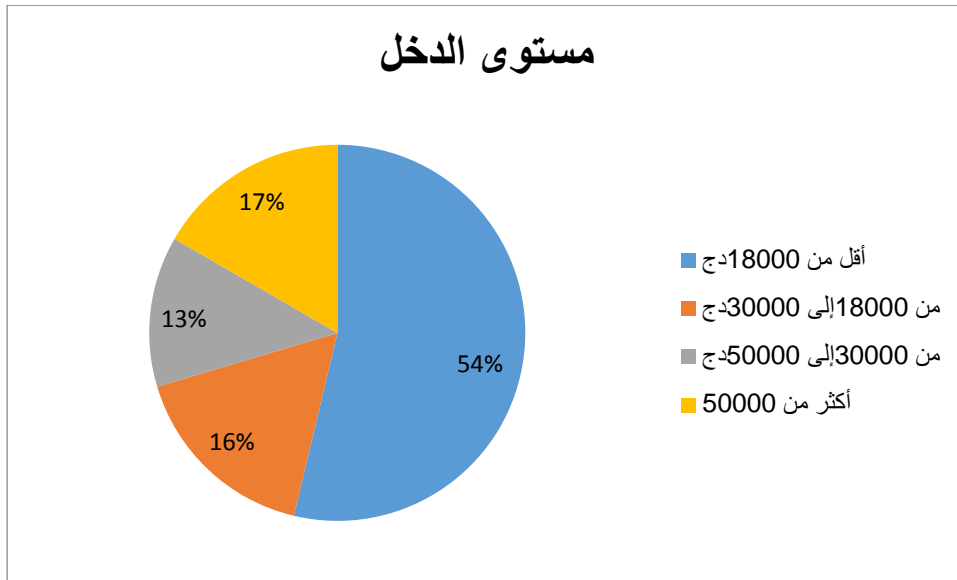
تم توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل إلى 4 فئات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل.

النسبة المئوية	التكرار	مستوى الدخل
53.7%	58	أقل من 18000 دج
16.7%	18	من 18000 إلى 30000 دج
13%	14	من 30000 إلى 50000 دج
16.7%	18	أكثر من 50000
100%	108	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن هناك مستويات الدخل تمثل عينة الدراسة، حيث أن مستوى الدخل أقل من 18000 دج سجل نسبة قدرت ب 53.7% أي ما يعادل 58 فرد في حين سجل مستوى الدخل بين 18000 إلى 30000 دج ومستوى الدخل أكثر من 50000 دج ثاني أعلى نسبة ب 16.7% أي ما يعادل 18 فرداً، أما فيما يخص مستوى الدخل بين 3000 إلى 50000 دج قد سجل نسبة قدرت ب 13% أي ما يعادل 14 فرداً.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي (كالمجروف سمر نوف).

و هو اختبار طبيعي لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والجدول رقم (23) يوضح نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من 0.05 أي  $sig > 0.05$  وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (24): اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف  $kilmigrov\ irnov\_sm$ ).

المتغير	قيمة Z	مستوى المعنوية
خدمة الجودة	1.705	0.006
التنافسية	1.962	0.001

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) بأن المتغيرين جودة الخدمة والتنافسية يخضعان للتوزيع الطبيعي وهو ما يسمح لنا بإجراء الاختبارات المعلمية على الظاهرة محل دراستنا

**المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الاستبيان.**

سنحاول في هذا المطلب تحليل عبارات محاور الاستبيان من خلال عرض وتحليل إجابات الأفراد حول جودة الخدمة والتنافسية.

**أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور جودة الخدمة.**

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل عبارات المحور الأول، في الجدول التالي:

◀ تحليل بيانات البعد الأول " الاعتمادية " .

في هذا البعد تم الاعتماد على أربع عبارات من 1 إلى 4 والموضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (25): تحليل بيانات البعد الأول " الاعتمادية " .**

الترتيب	إتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات سلم ليكرت						العبارات	الرقم	
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
2	مرتفع	1,123	3,86	108	31	53	10	6	8	ك	يلتزم الفندق بتقديم لائحة الأسعار والخدمات.	1
				100	28,7	49,1	9,3	5,6	7,4	%		
1	مرتفع	1,120	4,08	108	52	30	12	11	3	ك	يلتزم الفندق بحماية حقوق الزبائن وفق للقانون.	2
				100	48,1	27,8	11,1	10,2	22,8	%		
4	متوسط	1,152	3,02	108	11	31	23	35	8	ك	يقدم الموظفون الخدمة بطريقة متشابهة.	3
				100	10,2	28,7	21,3	32,4	7,4	%		
3	متوسط	1,120	3,21	108	9	48	14	31	6	ك	نحصل على الخدمات الفندقية كما توقعتها.	4
				100	8,3	44,4	13	28,7	5,6	%		
-	مرتفع	0,887	3,54	الكلية						الاعتمادية		

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من spss.

يتبين من الجدول رقم(25) الخاص بنتائج البعد الأول الاعتمادية كما يلي:

- العبارة رقم(01): " يلتزم الفندق بتقديم لائحة الأسعار والخدمات "، حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,86 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] و الذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وانحراف معياري قدره 1.123.

- العبارة رقم(02): " يلتزم الفندق بحماية حقوق الزبائن وفق للقانون " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4.08 و الذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] و الذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارات من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 1.120.

- العبارة رقم (03): " يقدم الموظفون الخدمة بطريقة متشابهة " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.02 والذي ينتمي إلى المجال [2.61-3.40] و الذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1,152.

- العبارة رقم (04): " نحصل على الخدمات الفندقية كما توقعتها " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.21 والذي ينتمي إلى المجال [2.61-3.40] و الذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.120.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد الاعتمادية فقد بلغ قيمته 3,54 والذي ينتمي إلى المجال [4.20-3.41] و هو يدل على درجة مرتفعة من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.887 ، وهذا ما يفسره الدور الكبير الذي تلعبه الاعتمادية مما يدل على وجود موافقة مرتفعة ببعدها الاعتمادية لعينة الدراسة حول الفقرات الخاصة ببعدها الاعتمادية المحددة في الجدول أعلاه.

### ◀ تحليل البعد الثاني " الاستجابة "

تم الاعتماد في هذا البعد على أربعة عبارات من 05 إلى 08 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): تحليل بيانات البعد الثاني " الإستجابة " .

الترتيب	إتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات سلم ليكرت						العبارات	الرقم	
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
3	مرتفع	1,175	3,68	108	26	48	16	9	9	ك	يتميز الموظفون بحسن التعامل واللباقة معي.	5
				100	24,1	4,44	14,8	8,3	8,3	%		
4	متوسط	1,159	3,32	108	20	32	22	31	3	ك	نحصل على الخدمات التي نريدها بسرعة.	6
				100	18,5	29,6	20,4	28,7	2,8	%		
2	مرتفع	1,040	3,76	108	25	52	14	14	3	ك	يلتزم الفندق بالجدية في أداء تقديم الخدمة.	7
				100	23,1	48,1	13	13	2,8	%		
1	٠٦	1,071	3,78	108	31	40	22	22	3	ك	يتولي الفندق أهمية واستفسارات و	8



				100	28	37	20.4	11.1	2.8	%	شكاوي العملاء
1	شكاوي	0.827	3.63	الكلية					الاستجابة		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من spss.

يتبين من الجدول رقم(26) الخاص بنتائج البعد الثاني لمحور جودة الخدمة كما يلي :

**العبارة رقم(05):** " يتميز الموظفون بحسن اللباقة والتعامل معي" حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.68 ، والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارات من قبل أفراد العينة، وانحراف معياري قدره 1.175.

**العبارة رقم (06):** " نحصل على الخدمات التي نريدها بسرعة " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,32 ، والذي ينتمي إلى المجال [2.61-3.40]، والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وانحراف معياري قدره 1.040.

**العبارة رقم (07):** " يلتزم الفندق بالجدية في أداء تقديم الخدمات " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3,76 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20]، والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وانحراف معياري قدره 1.040.

**العبارة رقم(08):**" يتولى الفندق أهمية استفسار شكاوي العملاء" حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.78 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20]والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارات من قبل أفراد العينة، وانحراف معياري قدره 1.071.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد الاستجابة فقد بلغت قيمته 3.63 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] وهذا يدل على درجة مرتفعة من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.827 وهذا ما يدل على وجود استجابة مرتفعة لرضا زبائن العينة حول معظم الإجابات الخاصة ببعد الاستجابة المحددة في الجدول أعلاه.

#### ◀ تحليل البعد الثالث " الأمان والموثوقية".

تم الاعتماد في هذا البعد على أربعة عبارات من 09 إلى 12 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): تحليل بيانات البعد الثالث " الأمان والموثوقية " .

الترتيب	إتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات سلم ليكرت						العبارات	الرقم	
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
2	مرتفع	1.098	3.97	108	41	40	15	7	5	ك	يحافظ الفندق على سرية المعلومات الخاصة بي.	9
				100	38	37	13.9	6.5	4.6	%		
1	مرتفع	1.057	4.12	108	49	38	9	9	3	ك	يستخدم الفندق معدات السلامة للحفاظ على ممتلكاتي وعدم تعريضها للخطر.	10
				100	45.4	35.2	8.3	8.3	2.8	%		
3	مرتفع	1.048	3.85	108	33	43	17	13	2	ك	أشعر بالأمان أثناء التعامل مع الفندق.	11
				100	30.6	39.8	15.7	12	1.9	%		
4	مرتفع	0.946	76.3	108	23	50	22	12	1	ك	أثق في الفندق وفي مقدمي الخدمة بشكل تام.	12
				100	21.3	46.3	20.4	11.1	9	%		
1	مرتفع	0.796	3.92	الكلي						الأمان والموثوقية		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من spss.

يبين من الجدول رقم(27)الخاص بنتائج البعد الثالث لمحور جودة الخدمة كما يلي:

**العبارة رقم(09):** " يحافظ الفندق على سرية المعلومات الخاصة بي " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.97 والذي ينتمي إلى المجال [4.20-41.3] يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وانحراف معياري قدره 1.098.

**العبارة رقم (10):** " يستخدم الفندق معدات السلامة والأمان للحفاظ على ممتلكاتي وعدم تعريضها للخطر " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4.12 والذي ينتمي إلى المجال [4.20-3.41]، والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وانحراف معياري قدره 1.057.

**العبارة رقم(11):** " أشعر بالأمان أثناء التعامل مع الفندق " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.85 والذي ينتمي إلى المجال [4.20-3.41]، والذي يدل على درجة موافقة مرتفعة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، بانحراف معياري قدره 1.04.

**العبارة رقم (12):** " أثق في الفندق وفي مقدمي الخدمة بشكل تام " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.76 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] و الذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.946 .

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد الأمان والموثوقية قد بلغ قيمته 3.92 والذي بدوره ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] و هو يدل على درجة مرتفعة من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.796 ، كما يظهر هذا الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارة هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود مرتفع لدى أفراد العينة فيما يتعلق بالتعامل مع فندق دار العز بجيجل.

### ◀ تحليل البعد الرابع " التعاطف "

تم الاعتماد في هذا البعد على أربع عبارات من 13 إلى 16 والموضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم(28):** تحليل بيانات البعد الرابع " التعاطف "

الترتيب	إتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات سلم ليكرت						العبارات	الرقم	
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
4	مرتفع	1.018	3.52	108	13	53	25	11	6	ك	يتولى موظفو الفندق الاهتمام بكل حاجياتي.	13
				100	12	49.1	23.1	10.2	5.6	%		
2	مرتفع	0.971	3.81	108	24	54	18	9	3	ك	يحرص الفندق على تلبية احتياجاتي ورغباتي في الوقت المحدد.	14
				100	22.2	50	16.7	8.3	2.8	%		
1	مرتفع	1.074	3.88	108	36	41	15	14	2	ك	يتعاملوا موظفو الفندق معي باللطف وباحسن استقبالي	15
				100	33.3	38	13.9	13	1.9	%		
3	مرتفع	1.010	3.63	108	15	60	16	12	5	ك	فهم موظفو الفندق لطلباتي ويستجيبون لها بسرعة.	16
				100	13.9	55.6	14.8	11.1	4.6	%		
-	مرتفع	0.674	3.57	الكلي						التعاطف		

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من spss.

يتبين من الجدول رقم(28) الخاص بنتائج البعد الرابع لمحور جودة الخدمة ما يلي:

- **العبارة رقم (13):** " يتولى موظفو الفندق الاهتمام بكل حاجياتي " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.52 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.018.

- العبارة رقم (14): " يحرص الفندق على تلبية احتياجاتي ورغباتي في الوقت المحدد " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.81 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20]، والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وانحراف معياري قدره 0.971.

العبارة رقم (15): " يتعاملوا موظفو الفندق معي باللطف ويحسن استقبالي " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.88 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وانحراف معياري قدره 1.074.

العبارة رقم (16): " فهم موظفو الفندق لطلباتي ويستجيبون لها بسرعة " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.63 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وانحراف معياري قدره 1.010 .

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد التعاطف قد بلغ قيمته 3.57 والذي بدوره ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] وهو يدل على درجة مرتفعة من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي قد بلغ 0.674، كما يظهر هذا الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود تعاطف مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة.

#### ◀ تحليل البعد الخامس " الكفاءة والقدرة "

تم الاعتماد في هذا البعد على أربعة عبارات من 17 إلى 20 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): تحليل بيانات البعد الخامس " الكفاءة والقدرة".

الترتيب	إتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات سلم ليكرت						العبارات	الرقم	
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	مرتفع	0.889	4.06	108	13	53	25	11	6	ك	يتمتعوا موظفو الفندق بالمظهر الحسن وال جذاب.	17
				100	12	49,1	23,1	10,2	5,6	%		
2	مرتفع	0.904	3.93	108	24	54	18	9	3	ك	قواعد وتعليمات الفندق مكتوبة وواضحة للجميع.	18
				100	22,2	50	16,7	8.3	2,8	%		
3	مرتفع	1.100	3.80	108	36	41	15	14	2	ك	تتوفر لدى الفندق كافة التجهيزات والمعدات لتقديم الخدمات.	19
				100	33,3	38	13,9	13	1.9	%		
4	مرتفع	1.063	3.69	108	15	60	16	12	5	ك	يملك الموظفون كافة المعلومات اللازمة بالظروف المحيطة بهم.	20
				100	13,9	55,6	14,8	11,1	4,6	%		

1	3	0.808	3.87	الكلي	الكفاءة والقدرة
---	---	-------	------	-------	-----------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من spss.

يتبين من الجدول رقم (29) الخاص بنتائج البعد الخامس لمحور جودة الخدمة ما يلي :

**العبارة رقم (17):** "يتمتعوا موظفو الفندق بالمظهر الحسن وال جذاب" حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 4.06 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.889 .

**العبارة رقم (18):** " قواعد وتعليمات الفندق مكتوبة وواضحة للجميع " حصبت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.93 والذي ينتمي من المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.904.

**العبارة رقم (19):** "تتوفر لدى الفندق كافة التجهيزات والمعدات لتقديم الخدمات " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.80 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.100 .

**العبارة رقم (20):** " يملك الموظفون كافة المعلومات اللازمة بالظروف المحيطة بهم " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.69 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.063.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد الكفاءة والقدرة قد بلغ قيمته 3.87 والذي بدوره ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] وهو يدل على درجة مرتفعة من الموافقة أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.808 ، كما يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البعد جاء بدرجة مرتفعة مما يدل على أن موظفو الفندق يمتلكون الكفاءات والقدرات العالية في تقديم الخدمة.

**ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور التنافسية.**

يتناول في هذا العنصر عرض وتحليل عبارات المحور الثاني التنافسية، حيث تم الاعتماد في هذا المحور على أربعة أبعاد موضحة كما يلي:

#### ← تحليل بيانات البعد الأول الكفاءة.

في هذا البعد تم الاعتماد على ثلاث عبارات من 21 إلى 23 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(30): تحليل بيانات البعد الأول " الكلفة".

الترتيب	إتجاه الإيجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات سلم ليكرت						العبارات	الرقم	
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
2	متوسط	1.065	3.12	108	10	30	39	21	8	ك	يعمل فندق دار العز على تخفيض التكاليف على العاملين.	21
				100	9.3	27.8	36.1	19.4	7.4	%		
1	متوسط	1.171	3.35	108	17	40	23	20	8	ك	يضمن التناوب الوظيفي عدم توقف خدمات الفندق.	22
				100	15.7	37	21.3	18.5	7.4	%		
3	متوسط	1.103	3.08	108	6	39	34	16	13	ك	تستطيع إدارة الفندق تقديم خدماتها بأقل تكلفة.	23
				100	5.6	36.1	31.5	14.8	12	%		
-	متوسط	0.997	3.18	الكلي						الكلفة		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من spss.

يتبين من الجدول رقم(30) الخاص بنتائج البعد الأول لمحور التنافسية كما يلي :

**العبارة رقم (21):** " يعمل فندق دار العز على تخفيض التكاليف على الزبائن " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.12 والذي ينتمي إلى المجال [2.61-3.40]و الذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، بالانحراف معياري قدره 1.065.

**العبارة رقم (22):** " ويضمن التناوب الوظيفي وعدم توقف خدمات الفندق " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.35 والذي ينتمي إلى المجال [2.61-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبالانحراف معياري قدره 1.171.

**العبارة رقم (23):** " تستطيع إدارة الفندق تقييم خدماتها بأقل تكلفة " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.08 والذي ينتمي إلى المجال [2.61-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبالانحراف معياري قدره 1.103.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد الكلفة قد بلغ قيمته 3.18 والذي بدوره ينتمي إلى المجال [2.61-3.40] وهو يدل على درجة متوسطة من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.997 ، كما يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البعد جاء بدرجة متوسطة مما يدل على حرص الفندق على تقيد خدماتها بأثمان مختلفة.

◀ تحليل بيانات البعد الثاني الربحية.

في هذا البعد تم الاعتماد على ثلاث عبارات من 24 إلى 26 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): تحليل بيانات البعد الثاني الربحية.

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات سلم ليكرت						العبارات	الرقم	
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
3	متوسط	1,106	3,31	108	14	37	33	16	8	ك	يقوم فندق دار العز بتقديم خدمات جديدة مقارنة بالفنادق المجاورة له.	24
				100	13	34,3	30,6	14,8	7,4	%		
2	مرتفع	1,036	3,55	108	19	42	30	13	4	ك	يعتمد فندق دار العز على أساليب حديثة في عملية تقديم الخدمة.	25
				100	17,6	38,9	27,8	12	3,7	%		
1	مرتفع	1,041	3,60	108	16	54	25	5	8	ك	تسعى الإدارة الفندقية إلى تنمية قدرات العاملين لضمان كفاءة تقديم الخدمة.	26
				100	14,8	50	23,1	4,6	7,4	%		
-	مرتفع	0,895	3,48	الكلية						الربحية		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من spss.

يتبين من الجدول رقم (31) الخاص بنتائج البعد الثاني لمحور التنافسية ما يلي:

**العبارة رقم (24):** "يقوم فندق دار العز بتقديم خدمات جديدة مقارنة بالفنادق المجاورة له " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.31 والذي ينتمي إلى المجال [2.61-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، والانحراف المعياري قدره 1.106.

**العبارة رقم (25):** " يعتمد فندق دار العز على أساليب حديثة في تقديم الخدمة " حصلت هذه العبارة على متوسط حساب التي قيمته 3.55 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبالانحراف المعياري قدره 1.036.

العبارة رقم (26): " تسعى الإدارة الفندقية إلى تنمية قدرات العاملين لضمان كفاءة تقديم الخدمة " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.60 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبالانحراف المعياري قدره 1.041. أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد الربحية قد بلغ قيمته 3.48 والذي بدوره ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] وهو يدل على درجة مرتفعة من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.895، كما يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البعد جاء بدرجة مرتفعة مما يدل على رضا من قبل أفراد العينة على تقديم وتنوع الخدمات في الفندق.

◀ تحليل بيانات البعد الثالث " الإنتاجية "

في هذا البعد تم الاعتماد على أربع عبارات من 27 إلى 30 الموضحة في الجدول التالي:  
الجدول رقم(32): تحليل بيانات البعد الثالث " الإنتاجية " .

الترتيب	إتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات سلم ليكرت						العبارات	الرقم	
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	مرتفع	0.950	3.70	108	16	60	21	6	5	ك	يقدم فندق دار العز خدمات تلبى احتياجات الزبون.	27
				100	14.8	55.6	19.4	5.6	4.6	%		
3	متوسط	1.106	3.36	108	13	43	32	10	10	ك	يقدم فندق دار العز خدمات تفوق توقعات الزبائن.	28
				100	12	39.8	29.6	9.3	9.3	%		
2	مرتفع	1.009	3.51	108	17	42	31	15	3	ك	يقدم فندق دار العز خدمات ذات جودة عالية.	29
				100	15.7	38.9	28.7	13.9	2.8	%		
4	متوسط	1.149	3.34	108	14	40	31	12	11	ك	يتنبأ الفندق برغبات زبائنه من سلع وخدمات.	30
				100	13	37	28.7	11.1	10.2	%		
	مرتفع	0.917	3.49	الكلي						الإنتاجية		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من spss.



يتبين من الجدول رقم (32) الخاص بنتائج البعد الثالث لمحور التنافسية.

**العبارة رقم 27:** " يقدم فندق دار العز خدمات تلبي احتياجات الزبون " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.70 الذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة للعبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 0.950.

**العبارة رقم (28):** " يقدم فندق دار العز خدمات تفوق توقعات الزبائن " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.36 والذي ينتمي إلى المجال [2.61-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة ، بالانحراف معياري قدره 1.106.

**العبارة رقم (29):** " يقدم فندق دار العز خدمات ذات جودة عالية " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.51 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 1,009.

**العبارة رقم (30):** " يتنبأ الفندق برغبات زبائنه من سلع وخدمات " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.31 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره 1.149.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد الإنتاجية قد بلغ قيمته 3.47 والذي بدوره ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] وهو يدل على درجة مرتفعة من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي 0.917 ، كما يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البعد جاء بدرجة مرتفعة.

#### ← تحليل بيانات البعد الرابع "الإبداع"

في هذا البعد تم الاعتماد على ثلاث عبارات من 31 إلى 33 الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم(33):** تحليل بيانات البعد الرابع "الإبداع".

الترتيب	إتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات سلم ليكرت						العبارات	الرقم	
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
3	مرتفع	1,186	3,43	108	23	32	28	18	7	ك	تحقق إدارة الفندق ميزة تنافسية إبداعية من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة.	31
				100	21,3	29,6	25,9	16,7	6,5	%		
1	مرتفع	0,949	3,57	108	12	58	21	14	3	ك	لدى فندق دار العز القدرة على التكيف مع العوامل الخارجية	32
				100	11,1	53,7	19,4	13	2,8	%		
2	متوسط	1,131	3,48	108	19	43	24	15	7	ك	تشجع إدارة الفندق كل ما هو	33

				100	17,6	39,8	22,2	13,9	6,5	%	جديد في مجال الخدمات والعمل الفندقي عن طريق تعليم الذاتي
-	رؤية	0.833	3.49	الكلية						الإبداع	

المصدر: من إعداد الطالبان على نتائج الاستبيان المستخرجة من spss.

يتبين من الجدول رقم (33) الخاص بنتائج البعد الرابع لمحور التنافسية ما يلي:

**العبارة رقم (31):** " تحقق إدارة الفندق ميزة تنافسية إبداعية من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.43 الذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبالانحراف المعياري قدره 1.186.

**العبارة رقم (32):** " لدى فندق دار العز القدرة على التكيف مع العوامل الخارجية " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 57.3 و الذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة بالانحراف المعياري قدره 0.949 .

**العبارة رقم (33):** " تشجع إدارة الفندق كل ما هو جديد في مجال الخدمات والعمل الفندقي عن طريق التعليم الذاتي " حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.48 والذي ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبالانحراف المعياري قدره 1.131.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد الإبداع قد بلغ قيمته 3.49 والذي بدوره ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] وهو يدل على درجة مرتفعة من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.833، كما يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات جاء بدرجة مرتفعة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ونموذجها.

سنحاول في هذا المطلب من الدراسة الميدانية اختبار فرضيات الدراسة، والذي من خلاله سنقدم أهم النتائج التي توصلنا إليها وتقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها تعزيز دور جودة الخدمة في استقطاب أكبر عدد من الزبائن في فندق دار العز بولاية جيجل وترسيخ صورة حسنة عن الفندق، لكن بداية سنقوم باختبار نموذج الدراسة اختبار الفرضية الرئيسية ثم اختبار الفرضيات الفرعية، وقد جاءت هذه الفرضيات كما يلي:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لجودة الخدمة بأبعادها المختلفة في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $a \leq 0.05$  للاعتمادية في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
  - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $a \leq 0.05$  للاستجابة في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
  - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $a \leq 0.05$  للأمان والموثوقية في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
  - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $a \leq 0.05$  للتعاطف في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
  - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $a \leq 0.05$  للكفاءة والقدرة في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- أولاً: اختبار نموذج الدراسة.

تم الحصول على بعض المقاييس التي تفسر نموذج الدراسة من خلال مخرجات SPSS على نحو التالي:

**الجدول رقم (34):** المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر.

خطأ التقدير Std.Error of the Estimate	معامل التحديد المعدل R- deux ajuste	مربع معامل الارتباط أو معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	النموذج
0.774	0.102	0.144	0.380	1

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن لدينا بعض المقاييس التي تم حسابها لنموذجنا المقدر المتمثلة في:

- قيمة معامل الارتباط ( $R=0.380$ ) مما يدل على وجود ارتباط طردي موجب بين المتغير تابع وأبعاد المتغير المستقل.
- مربع معامل الارتباط (معامل التحديد (R-SQUARE/ R-DEL DUX) ويستخدم لتعيين مدى البيانات المستخدمة من المتغيرات المستقلة بتقدير المتغير التابع ونلاحظ أن النموذج المقدر يعبر عن (المتغيرات المستقلة معا) بما نسبته 14.4% من البيانات، وزيادة قيمة هذا المقياس يفسر أن النموذج المقترح ملائم للاعتماد عليه.
- معامل الارتباط المعدل R-deux ajuste ويستخدم لنفس الغرض السابق ولكنه أدق وهو يستخدم لتفسير القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما أن قيمة معامل التحديد R-deux تزداد بشكل طبيعي كلما أضفنا متغيراً، بمعنى أن قيمتها عندما تدرس علاقة المتغير بمتغيرين ستكون أكبر منها عند استبعاد أحدهما وهذا لا يساعد على معرفة ما إذا كان هذا المتغير الإضافي قد أفاد في التحليل أم لا.

أما مع معامل التحديد المصحح R-deux ajuste فإن هذا لا يحدث، لأن طريقة حسابه تأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات الداخلة في التحليل، لذلك فإننا لكي نعرف إن كان إضافة متغير لها تأثير إيجابي على النموذج الرياضي (المعادلة التي تربط المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة فإننا ننظر إلى معامل التحديد المعدل R-deux ajuste ولقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.102) مما يعني بأن المتغيرات المستقلة تفسيرية (الاعتمادية) الاستجابة، الأمان والموثوقية، التعاطف والكفاءة والقدرة استطاع أن تفسر 10.2% من المتغيرات الحاصلة في اختيار (جودة الخدمة) المطلوبة والباقي 0.888 (88.8%) يعزى إلى عوامل أخرى.

▪ تعين خطأ التقدير Erreur standard de l'estimation وهو هنا 0.774، حيث أنه كلما قل هذا المقياس ذل على خطأ أقل للنموذج.

بعد إجرائنا لأهم الاختبارات المتعلقة بنموذج الدراسة (عرض وتقدير واختبار جودة النموذج وتأكدنا من سلامتها و مصدقتهما، يمكننا القول بأن النموذج المقترح لصالح لدراسة الظاهرة وهو ما يفسر بان النموذج المقترح صالح لدراسة الظاهرة، وهو ما يفسر ما مقداره 10.2% من تباين الظاهرة المدروسة. وهذا يعني أن أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والموثوقية، التعاطف، الكفاءة والقدرة) مسئولة عن تفسير اختيار جودة الخدمة بنسبة لأفراد عينة الدراسة 10.2% وبشكل دال إحصائيا عن التباين الذي حدث في اختيار جودة الخدمة، وأن نموذج الانحدار الكلي دال إحصائيا، ويعطى بصورة التالية:

$$F(107.5)$$

$$P \leq 0.05$$

$$R\text{-deux ajusté} = 0.102$$

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية.

من خلال النتائج المتحصل عليها سابقا، اتضح جليا أن نموذج الانحدار الكلي دال إحصائيا، وصورته جاءت على النحو التالي:

$$F(107.5)$$

$$P \leq 0.05$$

$$R\text{-deux ajusté} = 0.102$$

وبالاستعانة بجدول الانحدار الخطي المتعدد يمكننا أن نبرهن على صحة الفرضية الرئيسية، وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

$H_0$ : الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

$H_1$  الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم(35): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	R <sup>2</sup>	DDL	D	الفرضية الرئيسية
نقبل H <sub>1</sub>	0,007	0.144	Régression 10,298	3,434	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ لجودة الخدمة بأبعادها المختلفة في تدعيم تنافسية فندق دار العز.
مستوى المعنوية المعتمد $a \leq 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

و منه الفرضية القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $a \leq 0.05$  لجودة الخدمة بأبعادها (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والموثوقية، التعاطف، والكفاءة والقدرة) على تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية حيث أثبتت اختبار الفرضيات وجود علاقة الارتباط بين جودة الخدمة وتدعيم التنافسية كما أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية، حيث نلاحظ من الجدول رقم (35) أن قيمة مستوى الدلالة 0.007 وهو أقل من 0.05، كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته 14.4% من التباين في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية أي ما قيمته 0.144، ويمكن تفسير ذلك لمكانة جودة الخدمة فكل بعد من هذه الأبعاد يؤثر بدرجة معينة في المركز التنافسي، فهي بشكل القاعدة الأساسية التي يستند عليها الزبائن وهذا ما يحقق رضا الزبائن الذي يخلق ميزة تنافسية من خلال تنمية خدمات الفندق .

بعد إثبات صحة نموذج الدراسة والفرضية الرئيسية لدراسة يتعين علينا معرفة أي بعد من أبعاد المتغير المستقل (جودة الخدمة) له تأثير على المتغير التابع (التنافسية) وأي منها ليس له تأثير، وهو ما سنتطرق له تاليا. ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأول: والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $a \leq 0.05$  لبعد الاعتمادية في تدعيم تنافسية فندق دار العز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولاختبارها قمنا بالاعتماد على قاعدة القرار السالفة الذكر والمتمثلة في :

H<sub>0</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتمادية في تدعيم تنافسية فندق دار العز نمودجا من وجهة أفراد عينة الدراسة إذ كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

H<sub>1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتمادية في تدعيم تنافسية فندق دار العز نمودجا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذ كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

**الجدول رقم (36): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الأولى
H <sub>0</sub> نقبل	0,282	1,081	0,092	0,109	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $a \leq 0.05$ للاعتمادية في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
مستوي المعنوية المعتمد $a \leq 0.05$					

**المصدر:** من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه وعلى الرغم من أن قيمة قيمة (beta=0.109)، إلا أن قيمة الدلالة الإحصائية (sig=0.282) ، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد  $a \leq 0.05$  مما يدل على صحة الفرضية العدمية أي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاعتمادية في تدعيم تنافسية فندق دار العز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا معناه عدم وجود مقدار تباين في تدعيم التنافسية الفندقية مسؤول عنه فقط (يفسره) بعد الاعتمادية ولا يفسره باقي الأبعاد الأخرى كما يدل هذا على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة أي أنه لا توجد فروقات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة ومنه هذه الفرضية غير مقبولة وليس لها تأثير في تنافسية المؤسسة الفندقية، ويمكن تفسير ذلك ضعف الالتزام الفندق بتقديم لائحة الأسعار والخدمات، وكذلك عدم إهتمام ربما بحماية حقوق الزبائن وفقا للقانون المعمول به، كما أن لتشابهه في طريقة تقديم الموظفين للخدمة وعدم مطابقتها لتوقعات الزبائن وهذا كله أن الفندق محل الدراسة من ضمن الفنادق الغير مصنفة وعدم وجود فنادق منافسة له ومن المعلوم أن بين العوامل المعتمدة في تصنيف الفنادق هو جودة الخدمات الفندقية وهذا ما يفتقده فندق محل الدراسة وبالتالي الاعتمادية ليست معيار لتدعيم التنافسية في هذا الفندق.

**2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $a \leq 0.05$  لبعدها الاستجابة في تدعيم تنافسية فندق دار العز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولاختبارها قمنا بالاعتماد على قاعدة القرار السالفة الذكر والمتمثلة في :

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستجابة في تدعيم تنافسية فندق دار العز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذ كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستجابة في تدعيم تنافسية فندق دار العز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذ كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

**الجدول رقم(37): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.**

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثانية
H <sub>1</sub> نقبل	0.014	2.499	0.116	0.293	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للاستجابة في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
مستوى المعنوية المعتمد $\alpha \leq 0.05$					

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (Beta=0.293) وهي موجبة أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (بعد الاستجابة) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (التنافسية) بقيمة 0.293 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية (sig=0.014) وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد مما يدل على صحة الفرضية البديلة H<sub>1</sub>، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستجابة في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية وهذا معناه وجود مقدار تبيان في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية مسؤول عنه (يفسره) بعد الاستجابة ولا تفسره الأبعاد الأخرى. وذلك من خلال تميز الموظفون بحسن الباقاة والتعامل معي وكذلك الحصول على الخدمات التي نريدها بسرعة كما أن الفندق يلتزم بالجدية في أداء تقديم الخدمات، كما أن الفندق يولي أهمية للاستفسارات وشكاوي العملاء، ومنه هذه الفرضية مقبولة وهذا نظرا للمنافع التي تقدمها الاستجابة للزبائن من خلال المعلومات والتوجيهات المقدمة من طرف الموظفون وإدارة الفندق والتي بدورها تعتبر مؤثر إيجابي بنسبة لتصنيف الفندق وللعديد من الزبائن .

**3- الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعده الأمان والموثوقية في تدعيم تنافسية فندق دار العز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولاختبارها قمنا بالاعتماد على قاعدة القرار السالفة الذكر والمتمثلة في :

H<sub>0</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الأمان والموثوقية في تدعيم تنافسية فندق دار العز نمودجا من وجهة أفراد عينة الدراسة إذ كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

H<sub>1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الأمان والموثوقية في تدعيم تنافسية فندق دار العز نمودجا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذ كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

**الجدول رقم(38): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.**

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثالثة
نقبل $H_0$	0.394	0.856	0.115	0.096	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ الأمان والموثوقية في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
مستوى المعنوية المعتمد $\alpha \leq 0.05$					

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة ( $\beta = 0.109$ ) وهي موجبة وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية  $\text{sig} = 0.394$ ، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد  $\alpha < 0.05$  مما يدل على صحة الفرضية العدمية أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الأمان والموثوقية في تدعيم تنافسية فندق دار العز، وهذا معناه لا يوجد مقدار تباين في تدعيم التنافسية الفندقية وهذا مسؤول عنه فقط (يفسره) بعد الأمان والموثوقية كما لا يفسره باقي الأبعاد الأخرى، وذلك من خلال عدم تهاون الفندق على سرية المعلومات الخاصة وكذلك عدم استخدام معدات السلامة والأمان للحفاظ على ممتلكات الزبون وعدم تعريضها للخطر، وعدم الشعور بالأمان أثناء التعامل مع الفندق، كما لا نثق في الفندق وفي مقدمي الخدمة بشكل تام، وهذا يدل على عدم وجود فروقات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة ومنه هذه الفرضية غير مقبولة وليس لها تأثير في تنافسية المؤسسة الفندقية لأن الفندق محل الدراسة من ضمن الفنادق الغير مصنفة وعدم وجود فنادق منافسة لهذا الفندق، والأمان والموثوقية ليست معيار لتدعيم التنافسية وهذا ما يفنقه الفندق محل الدراسة.

**4- الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha < 0.05$  لبعده التعاطف في تدعيم تنافسية فندق دار العز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولاختبارها قمنا بالاعتماد على قاعدة القرار السالفة الذكر والمتمثلة في :

$H_0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التعاطف في تدعيم تنافسية فندق دار العز نموذجاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذ كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

$H_1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التعاطف في تدعيم تنافسية فندق دار العز نموذجاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذ كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:



**الجدول رقم(39): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.**

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الرابعة
H <sub>0</sub> نقبل	0.730	-0.346	0.100	-0.035	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $a \leq 0.05$ للتعاطف في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
مستوى المعنوية المعتمد $a \leq 0.05$					

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه وعلى الرغم من أن قيمة (beta=-0.035) وهي سالبة، إلا أن قيمة الدلالة الإحصائية (sig=0.730)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد  $a \leq 0.05$  مما يدل على صحة الفرضية العدمية أي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعاطف في تدعيم تنافسية فندق دار العز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مسؤول عنه فقط (يفسره) بعد التعاطف ولا يفسره باقي الأبعاد الأخرى، وهذا يدل إلى عدم وجود ارتباط بين بعد التعاطف والتنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال، عدم تولي موظفو الفندق للاهتمام بكل حاجياتي، وكذلك عدم اهتمام الفندق بتلبية احتياجاتي و رغباتي في الوقت المحدد ولا يحسنوا استقبالي، وعدم الفهم لطلباتي ومنه هذه الفرضية غير مقبولة وليس لها تأثير في تنافسية المؤسسة الفندقية.

**الجدول رقم(40): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.**

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الخامسة
H <sub>0</sub> نقبل	0.573	-0.566	0.097	-0.054	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $a \leq 0.05$ للكفاءة والقدرة في تدعيم تنافسية فندق دار العز بولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
مستوى المعنوية المعتمد $a \leq 0.05$					

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه وعلى رغم من أن قيمة (Beta=-0.054) وهي سالبة، إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig=0.573)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد  $a \leq 0.05$  مما يدل على صحة الفرضية العدمية أي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكفاءة والقدرة في تدعيم تنافسية فندق دار العز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مسؤول فقط عنه بعد الكفاءة والقدرة ولا يفسره باقي الأبعاد الأخرى، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط بين بعد الكفاءة والقدرة والتنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال عدم توفر الفندق على التجهيزات والمعدات الكافية لتقديم الخدمات وكذلك قواعد وتعليمات الفندق غير مكتوبة وواضحة للجميع، كذلك عدم امتلاك الموظفين لكافة المعلومات اللازمة بظروف المحيطة بهم، ومنه هذه الفرضية غير مقبولة وليس لها تأثير في تنافسية المؤسسة الفندقية.

**خلاصة الفصل.**

من حلا الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في فندق دار العز -بولاية جيجل لأجل معرفة دور جودة الخدمة في تدعيم تنافسية من وجهة نظر الزبائن، استخلصنا أن فندق دار العز له دور في خلق الجودة من خلال الاهتمام بالزبائن والاستقبال الجيد لهم، والعمل الجماعي والتحسين المستمر في الخدمات المقدمة.

كما أن تطبيق أبعاد جودة الخدمة كان لها دور في تحقيق التنافسية، وهذا بعد اختبار الفرضيات المتعلقة بمدى مساهمة كل بعد على حدا، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والموثوقية، التعاطف، الكفاءة والقدرة، فمن خلال دراستنا هذه تم إثبات صحة الفرضيات الفرعية السابقة، الذكر وتبين لنا أن فندق دار العز يتبنى مختلف أبعاد جودة الخدمات لأجل تدعيم مركزها التنافسي.

الختامة

## الخاتمة.

من خلال هذه الدراسة واعتماد على الجانب النظري في الفصل الأول والثاني من هذا البحث، يضح أن نجاح المؤسسات في تدعيم وزيادة قدراتها التنافسية من منطلق الجودة في خدماتها، يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل الظروف اقتصاد السوق وتزايد الضغوط التنافسية، وتعتمد في هذا السعي على تعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم من أجل تشخيصها ورفع مستواها بما يحقق رغبات وحاجات العملاء ويفوق توقعاتهم. وعلى ذلك استهدف هذا البحث في جزءه التطبيقي تسليط تقييم جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية في ولاية جيجل (فندق دار العز نموذجا) من وجهة نظر زبائنه، للكشف عن درجة رضاهم عن مستوى جودة الخدمة الفندقية، من خلال تقديم خدمات في مستوى توقعات الزبائن والقدرة على تلبية حاجاتهم وكذا الاستجابة السريعة لطلباتهم، بالإضافة إلى التنوع في الخدمات المقدمة والتحسين المستمر فيها، وهذا ما يحقق رضا الزبائن الذي يخلق ميزة تنافسية من خلال تنمية ولائهم لخدمات الفندق .

وبناء على ما سبق طرحه في الفصول النظرية والدراسة الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج والاقتراحات نوردتها فيما يلي:

### ❖ نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال الدراسة المنجزة توصلنا إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن تقسيمها إلى نتائج نظرية وتطبيقية كما يلي:

- 1- نتائج الدراسة النظرية: توصلنا من هذه الدراسة العديد من النتائج النظرية لعل أبرزها كما يلي:
  - ◀ يرتبط مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون بمدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها، فتقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي الذي يعكس مدى توافر أبعاد جودة الخدمة مع توقعات العملاء لهذه الأبعاد.
  - ◀ تعتبر الجودة من المميزات المتكاملة للخدمة لتلبية رغبات وحاجات الزبائن، ولا يكون ذلك إلا من خلال رقابة متواصلة تشمل كافة أقسام الفندق.
  - ◀ تحقيق التنافسية للمؤسسات الخدمية يتعلق بمبدأ قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية.
  - ◀ التميز في تقديم الخدمات يعد ضمانا لنمو العديد من المؤسسات.
  - ◀ السمعة الجيدة لفندق دار العز والطريق المميزة في تقديم لخدمات تساهم في تحقيق تنافسية عن باقي الفنادق.
  - ◀ تهدف المؤسسات الخدمية من خلال خلق تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة لتحقيق رضا العميل، وتزيد من ربحيتها والارتقاء بأرائها وتعزيز مركزها التنافسي وبالتالي بقائها واستمرارها.

## 2- نتائج الدراسة التطبيقية: انبثقت عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج الميدانية والمتمثلة في:

✓ يتضمن متغير جودة الخدمة خمسة أبعاد لكل بعد من أبعادها متوسط حسابي، وذلك بحسب أفراد عينة الدراسة، إذ يأتي في المرتبة الأولى بعد الأمان والموثوقية بمتوسط حسابي قدره 3.92 ويأتي في المرتبة الثانية بعد الكفاءة والقدرة بمتوسط حسابي قدره 3.87، ثم يليه بعد التعاطف بمتوسط حسابي قدره 3.71 ويليه في المرتبة الرابعة بعد الاستجابة بمتوسط حسابي قدره 3.63، بينما يأتي في المرتبة الخامسة بعد الاعتمادية بمتوسط حسابي قدره 3.54.

✓ كانت الاستجابة كبعد من جودة الخدمة لأكثر تأثيراً في التنافسية المؤسسة الفندقية من بين الأبعاد الأخرى المتطرق إليها.

✓ يتضمن متغير التنافسية أربعة أبعاد لكل بعد من أبعادها متوسط حسابي، وذلك بحسب أفراد عينة الدراسة، إذ يأتي في المرتبة الأولى بعد الإبداع والإنتاجية بمتوسط حسابي قدره 3.49 ويأتي في المرتبة الثانية بعد الربحية بمتوسط حسابي قدره 3.48 ويليه المرتبة الثالثة بعد الكفاءة بمتوسط حسابي قدره 3.18.

أما فرضيات الدراسة كانت نتائجها كما يلي:

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لجودة الخدمة بأبعادها المختلفة على تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته 14.4% من التباين في تدعيم تنافسية المؤسسة الفندقية أي ما قيمته (0.144).

◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  لبعد الاعتمادية في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهذا معناه عدم وجود مقدار تباين في تدعيم تنافسية المؤسسة الفندقية مسؤول عنه فقط بعد الاعتمادية ولا يفسره الأبعاد الأخرى.

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  لبعد الاستجابة في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهذا معناه وجود مقدار تباين في تدعيم تنافسية المؤسسة الفندقية مسؤول عنه فقط بعد الاستجابة ولا تفسره الأبعاد الأخرى.

◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  لبعد الأمان والموثوقية في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهذا معناه عدم وجود مقدار تباين في تدعيم تنافسية المؤسسة الفندقية مسؤول عنه فقط بعد الأمان والموثوقية ولا تفسره الأبعاد الأخرى.

◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  لبعد التعاطف في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهذا معناه عدم وجود مقدار تباين في تدعيم تنافسية المؤسسة الفندقية مسؤول عنه فقط بعد التعاطف ولا تفسره الأبعاد الأخرى.

◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  لبعد الكفاءة والقدرة في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهذا معناه عدم وجود مقدار تباين في تدعيم تنافسية المؤسسة الفندقية مسؤول عنه فقط بعد الكفاءة والقدرة ولا تفسره الأبعاد الأخرى.

### 3- الإقتراحات.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يقترح الباحثون مجموعة من التوصيات حتى تضمن المؤسسات الفندقية تحقيق تنافسية قوية، ومن هذه التوصيات:

- ◀ الاهتمام بالجانب المادي لهذه الخدمات كإعادة تجهيز هذه الفنادق بالوسائل الحديثة.
- ◀ دعم الخدمات الفندقية، عن طريق إضافة خدمات فندقية وسياحية لتنظيم رحلات في مختلف المناطق السياحية بولاية جيجل.
- ◀ دعم ثقة الزبائن والمتعاملين والعملاء بالخدمات المقدمة لهم عن طريق عملية الاتصال الجيد والتعامل الجيد والسلوك الايجابي وهدت ما يضمن ولاء الزبائن.
- ◀ يجب إعادة تنظيم أو ترتيب أعمال هذه الفنادق بطريقة تجعلها أكثر استجابة كإجابات الزبائن وخاصة فيما يتعلق بتقديم الخدمة.

### 4- آفاق الدراسة.

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث والتي من الممكن أن تكون عناوين وبحوث مستقبلية.

- ◀ دور جودة خدمة في تحديد مستوى رضا الزبون.
- ◀ تقييم جودة الخدمة من وجهة نظرة الزبون.
- ◀ العلاقة بين جودة الخدمة الفندقية ورضا الزبائن عنها؛
- ◀ -تحليل العلاقة المؤسسة الفندقية بالرضا الزبون.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- الكتب:

- 1) الطاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات السياحية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012، ص 48
- 2) على فلاح الزغبى، التسويق السياحي والفندقي، ط1، دار الميسرة، عمان ، الأردن، 2013، ص ص 66، 67،
- 3) مأمون درادكة، طارق لشليبي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء لنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2002، ص 180
- 4) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2005.
- 5) مأمون درادكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 6) محمد عبد العالي النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة(الإنتاج، العمليات والخدمات)، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 7) مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص28.
- 8) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005..
- 9) مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، ط1، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999.
- 10) عمرو وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001.
- 11) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
- 12) يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 13) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 14) حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.



- 15) بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وضيقي، إدارة البازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.
- 16) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 17) مأمون سليمان درادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 18) أيوب محمود محمد، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبائن، الجلة العربية للنشر العلمي، العدد18، العراق، 2 نيسان 2020.
- 19) نزار عبد المجيد البر واري، ولحسن عبد الله باشوية، إدارة الجودة ، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 20) توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
- 21) محمد حضير كاظم، إدارة الجودة، ط1، دار الميسرة، عمان، 2002.
- 22) . العياشي زرزار، كريمة غياد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، ط1، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان ص ص 184 ، 185.
- 23) عبد الرحمان بوشمال، هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 128.
- 24) حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2005..
- 25) ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 206
- 26) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
- 27) زهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2011.
- ثانيا: المذكرات.**

1) أحلام فنوح، مريم بوشناق، تقييم جودة الخدمة الإلكترونية من وجهة نظر الزبون، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، سنة 2019.

- (2) سفيان فتاح ، دور الخدمات الفندقية في تحقيق رضا الزبائن، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2016.
- (3) عبلة بولعسل، راضية يخلف، دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، سنة 2013.
- (4) زهيرة بوشرمة ، سامية قماح ، دور التسويق الالكتروني في ترقية الخدمة الفندقية، مذكرة مقدمة استقبال لمتطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، سنة 2020.
- (5) حنان بسنوسي ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2017.
- (6) هدى ميمون ، ريم بن حمودة ، أثر جودة الخدمة على سلوك المستهلك، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، 2016.
- (7) عبد الحق بن داكير، عماد بلهوان، تطوير الخدمات السياحية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق سياحي فندقي، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2017.
- (8) هدى دراجي، هاجر شيهب، دور التسويق الالكتروني في تفعيل التنافسية السياحية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق سياحي فندقي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2018.
- (9) فريدة موشموش، حكيمة ياحي، دور الخدمات التكميلية في تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة السياحية، دراسة مقارنة بفندقي الجزيرة وكتامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2013.
- (10) صراح مكيو، بوبياصلي لمياء، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية السياحية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، 2019.
- (11) صابر رويمل ، إسلام شرع ، إسهام الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2021.

12) نايت رايح ليندة، دور جودة الخدمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولجاح -البوسرة، 2019.

13) بن عمار إيمان، طيب زينب، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية في الدول النامية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولجاح، بويرة، 2014.

14) زكرياء مخلوف، بوتسطة عصام، أثر المزيج الترويجي على اتجاهات السياح نحو السياحة المحلية بجيجل، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق سياحي و فندقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2017.

### ثالثا: المجلات والملتقيات.

#### أ: المجلات.

1) وهيبية دليازيد ، جودة الخدمة الفندقية وتأثيرها على ولاء الزبائن، دراسة ميدانية لبعض الفنادق في مدينة وهران، مجلة المنصور، العدد 23، جامعة معسكر الجزائر، سنة 2015.

2) إلياس سالم ، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، المجلد(08)، العدد(01)، الجزائر (بالمسيلة)، 2021.

3) حسين وارد ، إلياس العيداني ، جودة الخدمات السياحية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، العدد (08)، المركز الجامعي تيسمسيلت، 2019.

#### ب: الملتقيات.

1) أمال حمو زروقي ، بروجة زيان ، ملتقى دولي حول، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011..

#### رابعا: الأطروحات والرسائل الجامعية.

#### أ: الرسائل الجامعية.

1) أسيا نصري، أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير - فرع مالية بنوك، الجزائر، 2015.

2) بلال قريفة، أثر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلقة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل، 2016.

- (3) وسيلة بوازيد ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف (01)، 2012.
- (4) عبد الرؤوف حجاج ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوت بسكيكدة، 2010.
- (5) صالح عابر بشيت الخالد، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعليم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق لأوسط، كلية إدارة الأعمال، 2012.
- (6) صليحة رقاد، تقييم جود الخدمة من وجهة نظر الزبون، دراسة حالة مؤسسة بريد والمواصلات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007.
- (7) عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002..
- (8) فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
- (9) ليندة فليسي ، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، سنة 2009.
- (10) محمد فوزي علي عتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق لأوسط للدراسات العليا. 2012.
- (11) مزيبعي وهيبية، دور الابتكار التسويقي في المحافظة على الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012.
- (12) مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009..

الملاحق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسويق سياحي وفندقي

استبانة بحث:

## دور جودة الخدمة في تدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية

### -دراسة ميدانية لمؤسسة فندق دار العز -جيجل-

في إطار إعداد مذكرة ماستر حول موضوع الدراسة المبين أعلاه، نقدم لكم هذه الاستبانة المصممة لجميع البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، فالرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة على العبارات التي تحتويها الاستبانة بدقة، علما أن الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستحاط بالسرية التامة.

نشكر حسن تعاونكم ومساعدتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

معلومات هامة لملء الاستبانة.

- لا يتم كتابة الاسم واللقب.
- يتم وضع العلامة (X) داخل الخانة المناسبة.
- يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات.

إشراف الأستاذ:

زعباط عز الدين

إعداد الطالبتين:

بوراس بسمة

خروف سهام

السنة الجامعية: 2021-2022

المحور الأول:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة   
 أكثر من 40 سنة

3- المستوى الدراسي:

ابتدائي  متوسط   
 ثانوي  جامعي

4- المهنة:

موظف  مهن حرة   
 متقاعد  بدون عمل

5- مستوى الدخل:

أقل من 18000 دج  من 18000 إلى 30000 دج   
 من 30000 إلى 50000 دج  أكثر من 50000 دج

المحور الثاني: أبعاد جودة الخدمة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أبعاد جودة الخدمة
<b>البعد 01: الاعتمادية</b>					
					- يلتزم الفندق بتقديم لائحة الأسعار والخدمات.
					- يلتزم الفندق بحماية حقوق الزبائن وفقا للقانون.
					- يقدم الموظفون الخدمة بطريقة متشابهة.
					- نحصل على الخدمات الفندقية كما توقعناها.
<b>البعد 02: الاستجابة.</b>					
					- يتميز الموظفون بحسن اللباقة والتعامل معي.
					- نحصل على الخدمات التي نريدها بسرعة.
					- يلتزم الفندق بالجدية في أداء تقديم الخدمات.
					- يتولى الفندق أهمية استفسارات وشكاوي العملاء.
<b>البعد 03: الأمان والموثوقية.</b>					
					- يحافظ الفندق على سرية المعلومات الخاصة بي.
					- يستخدم الفندق معدات السلامة والأمان للحفاظ على ممتلكاتي وعدم تعريضها للخطر.
					- أشعر بالأمان أثناء التعامل مع الفندق.
					- أثق في الفندق وفي مقدمي الخدمة بشكل تام.
<b>البعد 04: التعاطف.</b>					
					- يتولى موظفو الفندق الاهتمام بكل حاجياتي.
					- يحرص الفندق على تلبية احتياجاتي ورغباتي في الوقت المحدد.
					- يتعاملوا موظفو الفندق معي باللطف ويحسن استقبالي.



					- فهم موظفو الفندق لطلباتي ويستجيبون لها بسرعة.
<b>البعد 05: الكفاءة والقدرة.</b>					
					- يتمتعوا موظفو الفندق بالمظهر الحسن والجذاب.
					- قواعد وتعليمات الفندق مكتوبة وواضحة للجميع.
					- تتوفر لدى الفندق كافة التجهيزات والمعدات لتقديم الخدمات.
					- يملك الموظفون كافة المعلومات اللازمة بالظروف المحيطة بهم.

**المحور الثالث: أبعاد التنافسية**

<b>البعد 01: الكلفة.</b>					
					- يعمل فندق دار العز على تخفيض التكاليف على الزبائن.
					- يضمن التناوب الوظيفي عدم توقف خدمات الفندق.
					- تستطيع إدارة الفندق تقديم خدماتها بأقل تكلفة.
<b>البعد 02: الربحية.</b>					
					- يقوم فندق دار العز بتقديم خدمات جديدة مقارنة بالفنادق المجاورة له.
					- يعتمد فندق دار العز على أساليب حديثة في عملية تقديم الخدمة.
					- تسعى الإدارة الفندقية إلى تنمية قدرات العاملين لضمان كفاءة تقديم الخدمة.
<b>البعد 03: الإنتاجية.</b>					
					- يقدم فندق دار العز خدمات تلبي احتياجات الزبون.
					- يقدم فندق دار العز خدمات تفوق توقعات الزبائن.
					- يقدم فندق دار العز خدمات ذات جودة عالية.
					- يتنبأ الفندق برغبات زبائنه من سلع وخدمات.
<b>البعد 04: الإبداع.</b>					

					- تحقق إدارة الفندق ميزة تنافسية إبداعية من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة.
					- لدى فندق دار العز القدرة على التكيف مع العوامل الخارجية.
					- تشجع إدارة الفندق كل ما هو جديد في مجال الخدمات والعمل الفندقي عن طريق التعليم الذاتي.

الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الجامعة	اسم ولقب الأساتذة	الرقم
جامعة جيجل.	عبد الحميد مرغيت.	01
جامعة جيجل.	خالد ليتيم.	02
جامعة جيجل.	عروود وردة.	03
جامعة جيجل.	ملواح هدى.	04
جامعة جيجل.	حمودة سامي.	05
جامعة جيجل.	رشيد علاب.	06

ملحق رقم (03)

الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول جودة الخدمة.

الصدق الداخلي لعبارات بعد الاعتمادية

Corrélation

		الاعتمادية	الإعتماعية_01	الإعتماعية_02	الإعتماعية_03
الاعتمادية	Corrélation de Pearson	1	.793**	.453**	.109
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.262
	N	108	108	108	108
الإعتماعية_01	Corrélation de Pearson	.793**	1	.448**	.074
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.445
	N	108	108	108	108
الإعتماعية_02	Corrélation de Pearson	.453**	.448**	1	.093
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.339
	N	108	108	108	108
الإعتماعية_03	Corrélation de Pearson	.109	.074	.093	1
	Sig. (bilatérale)	0.002	.445	.339	
	N	108	108	108	108
الإعتماعية_04	Corrélation de Pearson	.791**	.254**	.269**	.098
	Sig. (bilatérale)	.000	.008	.005	.311
	N	108	108	108	108

الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستجابة.

Corrélations

		الاستجابة	الإستجابة_05	الإستجابة_06	الإستجابة_07	الإستجابة_08
الاستجابة	Corrélation de Pearson	1	.764**	.517**	.379**	.707**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108
الإستجابة_05	Corrélation de Pearson	.764**	1	.401**	.471**	.083
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.391
	N	108	108	108	108	108
الإستجابة_06	Corrélation de Pearson	.517**	.401**	1	.259**	.360**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.007	.000
	N	108	108	108	108	108
الإستجابة_07	Corrélation de Pearson	.379**	.471**	.259**	1	.069

	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.007		.478
	N	108	108	108	108	108
الإستجابة_08	Corrélation de Pearson	.707**	.083	.360**	.069	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.391	.000	.478	
	N	108	108	108	108	108

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

الصدق الداخلي لعبارات بعد الأمان والموثوقية

Corrélations.

		الأمان_والموثوقية_11	الأمان_والموثوقية_12
الامان	Corrélation de Pearson	.541	.739**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	108	108
الأمان_والموثوقية_09	Corrélation de Pearson	.378**	.210
	Sig. (bilatérale)	.000	.030
	N	108	108
الأمان_والموثوقية_10	Corrélation de Pearson	.413**	.357**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	108	108
الأمان_والموثوقية_11	Corrélation de Pearson	1**	.473**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	108	108
الأمان_والموثوقية_12	Corrélation de Pearson	.473**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	108	108

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

الصدق الداخلي لعبارات بعد التعاطف.

Corrélations

		التعاطف	التعاطف_13	التعاطف_14	التعاطف_15	التعاطف_16
التعاطف	Corrélation de Pearson	1	.813**	.407**	.244*	.814**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.011	.000
	N	108	107	108	108	108
التعاطف_13	Corrélation de Pearson	.813**	1	.365**	.288**	.324**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.003	.001
	N	107	107	107	107	107
التعاطف_14	Corrélation de Pearson	.407**	.365**	1	.407**	.297**

	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.002
	N	108	107	108	108	108
التعاطف_15	Corrélacion de Pearson	.244*	.288**	.407**	1	.122
	Sig. (bilatérale)	.0.000	.003	.000		.208
	N	108	107	108	108	108
التعاطف_16	Corrélacion de Pearson	.814**	.324**	.297**	.122	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.002	.208	
	N	108	107	108	108	108

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد الكفاءة والقدرة.

**Corrélations**

الكفاءة والقدرة\_20

الكفاءة	Corrélacion de Pearson	.859
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	108
الكفاءة والقدرة_17	Corrélacion de Pearson	.367**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	108
الكفاءة والقدرة_18	Corrélacion de Pearson	.472**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	108
الكفاءة والقدرة_19	Corrélacion de Pearson	.506**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	108
الكفاءة والقدرة_20	Corrélacion de Pearson	1**
	Sig. (bilatérale)	
	N	108

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثاني التنافسية.

الصدق الداخلي لعبارات بعد الكلفة.

**Corrélations**

		الكلفة	الكلفة_21	الكلفة_22	الكلفة_23
الكلفة	Corrélacion de Pearson	1	.917**	.181	.922**
	Sig. (bilatérale)		.000	.061	.000
	N	108	108	108	108

21_الكلفة	Corrélacion de Pearson	.917**	1	.086	.691**
	Sig. (bilatérale)	.000		.378	.000
	N	108	108	108	108
22_الكلفة	Corrélacion de Pearson	.181	.086	1	.245*
	Sig. (bilatérale)	.0001	.378		.011
	N	108	108	108	108
23_الكلفة	Corrélacion de Pearson	.922**	.691**	.245*	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.011	
	N	108	108	108	108

\*\* La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### الصدق الداخلي لعبارت بعد الربحية.

#### Corrélations

		الربحية	الربحية_24	الربحية_25	الربحية_26
الربحية	Corrélacion de Pearson	1	.845**	.395**	.823**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	108	108	108	108
24_الربحية	Corrélacion de Pearson	.845**	1	.359**	.391**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	108	108	108	108
25_الربحية	Corrélacion de Pearson	.395**	.359**	1	.299**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.002
	N	108	108	108	108
26_الربحية	Corrélacion de Pearson	.823**	.391**	.299**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.002	
	N	108	108	108	108

\*\* La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### الصدق الداخلي لعبارت بعد الإنتاجية.

#### Corrélations

		الإنتاجية	الإنتاجية_27	الإنتاجية_28	الإنتاجية_29	الإنتاجية_30
الإنتاجية	Corrélacion de Pearson	1	.845**	.572**	.575**	.897**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108
27_الإنتاجية	Corrélacion de Pearson	.845**	1	.343**	.373**	.523**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000

	N	108	108	108	108	108
الإنتاجية_28	Corrélacion de Pearson	.572**	.343**	1	.520**	.630**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	108	108	108	108	108
الإنتاجية_29	Corrélacion de Pearson	.575**	.373**	.520**	1	.610**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	108	108	108	108	108
الإنتاجية_30	Corrélacion de Pearson	.897**	.523**	.630**	.610**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108	108

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### الصدق الداخلي لعبارات بعد الإبداع.

#### Corrélations

	الإبداع	الإبداع_31	الإبداع_32	الإبداع_33
الإبداع	Corrélacion de Pearson	1	.734**	.465**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	108	108	108
الإبداع_31	Corrélacion de Pearson	.734**	1	.379**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	108	108	108
الإبداع_32	Corrélacion de Pearson	.465**	.379**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	108	108	108
الإبداع_33	Corrélacion de Pearson	.703**	.034	.288**
	Sig. (bilatérale)	.000	.728	.002
	N	108	108	108

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### الملحق (4)

### الاتساق البنائي بين محاور الاستبيان.

#### Correlations

	محور1	المحور2
Pearson Correlation	1	,198
Sig. (2-tailed)		,040

	N	108	108
	Pearson Correlation	,198 <sup>*</sup>	1
المحور 2	Sig. (2-tailed)	,040	
	N	108	108

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### الملحق رقم (05)

معامل الثبات ألفا كرونباخ

محور جودة الخدمة.

بعد الاعتمادية

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	108	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,627	4

بعد الاستجابة

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	108	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics



Cronbach's Alpha	N of Items
,606	4

بعد الأمان والموثوقية.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	108	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	108	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,718	4

بعد التعاطف

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	108	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	108	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,630	4

بعد الكفاءة والقدرة.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	108	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0

Total	108	100,0
-------	-----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,746	4

محور جودة الخدمة

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	108	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	108	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	13

محور التنافسية

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	108	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	108	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,621	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	33

الملحق رقم (06)

تحليل البيانات الشخصية.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	53	49,1	49,1	49,1
Valide أنثى	55	50,9	50,9	100,0
Total	108	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 أقل من	77	71,3	71,3	71,3
Valide سنة 40 سنة إلى 30 من	13	12,0	12,0	83,3
سنة 40 أكثر من	18	16,7	16,7	100,0
Total	108	100,0	100,0	

الدراسي\_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	4	3,7	3,7	3,7
متوسط	9	8,3	8,3	12,0
Valide ثانوي	20	18,5	18,5	30,6
جامعي	75	69,4	69,4	100,0
Total	108	100,0	100,0	

المهنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف	26	24,1	24,1	24,1
مهنة	18	16,7	16,7	40,7
متقاعد	6	5,6	5,6	46,3
بدونعمل	58	53,7	53,7	100,0
Total	108	100,0	100,0	

مستوى الدخل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دج أقل من 18000	58	53,7	53,7	53,7
دج 18000 إلى 30000	18	16,7	16,7	70,4
دج 30000 إلى 50000	14	13,0	13,0	83,3
دج أكثر من 50000	18	16,7	16,7	100,0
Total	108	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي (كلومجروف سمرنوف)  
 اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان .

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		محور1	محور2
N		108	108
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,7778	3,3009
	Std. Deviation	,80690	,81728
	Absolute	,164	,189
Most Extreme Differences	Positive	,093	,102
	Negative	-,164	-,189
Kolmogorov-Smirnov Z		1,705	1,962
Asymp. Sig. (2-tailed)		,006	,001

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

تحليل عبارات الاستبيان.

تحليل عبارات المحور الأول : جودة الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	8	7,4	7,4	7,4
غير موافق	6	5,6	5,6	13,0
محايد	10	9,3	9,3	22,2
موافق	53	49,1	49,1	71,3
موافقة	31	28,7	28,7	100,0
Total	108	100,0	100,0	

الإعتماعية\_02

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	3	2,8	2,8	2,8
غير موافق	11	10,2	10,2	13,0
محايد	12	11,1	11,1	24,1
موافق	30	27,8	27,8	51,9
موافقة	52	48,1	48,1	100,0
Total	108	100,0	100,0	

الإعتماعية\_03

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	8	7,4	7,4	7,4
غير موافق	35	32,4	32,4	39,8
محايد	23	21,3	21,3	61,1
موافق	31	28,7	28,7	89,8
موافقة	11	10,2	10,2	100,0
Total	108	100,0	100,0	

04\_الإعتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	6	5,6	5,6	5,6
غير موافق	31	28,7	28,7	34,3
محايد	14	13,0	13,0	47,2
موافق	48	44,4	44,4	91,7
موافقة	9	8,3	8,3	100,0
Total	108	100,0	100,0	

05\_الإستجابة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	9	8,3	8,3	8,3
غير موافق	9	8,3	8,3	16,7
محايد	16	14,8	14,8	31,5
موافق	48	44,4	44,4	75,9
موافقة	26	24,1	24,1	100,0
Total	108	100,0	100,0	

06\_الإستجابة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	3	2,8	2,8	2,8
غير موافق	31	28,7	28,7	31,5
محايد	22	20,4	20,4	51,9
موافق	32	29,6	29,6	81,5
موافقة	20	18,5	18,5	100,0
Total	108	100,0	100,0	

07\_الإستجابة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	3	2,8	2,8	2,8
غير موافق	14	13,0	13,0	15,7

محايد	14	13,0	13,0	28,7
موافق	52	48,1	48,1	76,9
موافق بشدة	25	23,1	23,1	100,0
Total	108	100,0	100,0	

08\_ الإستجابة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	2,8	2,8	2,8
غير موافق	12	11,1	11,1	13,9
محايد	22	20,4	20,4	34,3
موافق	40	37,0	37,0	71,3
موافق بشدة	31	28,7	28,7	100,0
Total	108	100,0	100,0	

09\_ والموثوقية الأمان

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	4,6	4,6	4,6
غير موافق	7	6,5	6,5	11,1
محايد	15	13,9	13,9	25,0
موافق	40	37,0	37,0	62,0
موافق بشدة	41	38,0	38,0	100,0
Total	108	100,0	100,0	

10\_ والموثوقية الأمان

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	2,8	2,8	2,8
غير موافق	9	8,3	8,3	11,1
محايد	9	8,3	8,3	19,4
موافق	38	35,2	35,2	54,6
موافق بشدة	49	45,4	45,4	100,0
Total	108	100,0	100,0	

11\_الموثوقية\_الأمان

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	2	1,9	1,9	1,9
غير موافق	13	12,0	12,0	13,9
محايد	17	15,7	15,7	29,6
موافق	43	39,8	39,8	69,4
موافقة	33	30,6	30,6	100,0
Total	108	100,0	100,0	

12\_الموثوقية\_الأمان

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	1	,9	,9	,9
غير موافق	12	11,1	11,1	12,0
محايد	22	20,4	20,4	32,4
موافق	50	46,3	46,3	78,7
موافقة	23	21,3	21,3	100,0
Total	108	100,0	100,0	

13\_التعاطف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	6	5,6	5,6	5,6
غير موافق	11	10,2	10,2	15,7
محايد	25	23,1	23,1	38,9
موافق	53	49,1	49,1	88,0
موافقة	13	12,0	12,0	100,0
Total	108	100,0	100,0	

14\_التعاطف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	3	2,8	2,8	2,8
غير موافق	9	8,3	8,3	11,1
محايد	18	16,7	16,7	27,8
موافق	54	50,0	50,0	77,8
موافقة	24	22,2	22,2	100,0
Total	108	100,0	100,0	



15\_التعاطف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	2	1,9	1,9	1,9
غير موافق	14	13,0	13,0	14,8
محايد	15	13,9	13,9	28,7
موافق	41	38,0	38,0	66,7
موافقة	36	33,3	33,3	100,0
Total	108	100,0	100,0	

16\_التعاطف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	5	4,6	4,6	4,6
غير موافق	12	11,1	11,1	15,7
محايد	16	14,8	14,8	30,6
موافق	60	55,6	55,6	86,1
موافقة	15	13,9	13,9	100,0
Total	108	100,0	100,0	

17\_والقدرة الكفاءة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	7,4	7,4	7,4
محايد	15	13,9	13,9	21,3
موافق	47	43,5	43,5	64,8
موافقة	38	35,2	35,2	100,0
Total	108	100,0	100,0	

18\_والقدرة الكفاءة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	8,3	8,3	8,3
محايد	21	19,4	19,4	27,8
موافق	47	43,5	43,5	71,3
موافقة	31	28,7	28,7	100,0
Total	108	100,0	100,0	

19\_والقدرة الكفاءة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	5	4,6	4,6	4,6

غير موافق	11	10,2	10,2	14,8
محايد	15	13,9	13,9	28,7
موافق	47	43,5	43,5	72,2
موافق بشدة	30	27,8	27,8	100,0
Total	108	100,0	100,0	

20\_ والقدرة الكفاءة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
غير موافق	17	15,7	15,7	17,6
محايد	19	17,6	17,6	35,2
موافق	44	40,7	40,7	75,9
موافق بشدة	26	24,1	24,1	100,0
Total	108	100,0	100,0	

تحليل عبارات المحور الثاني: التنافسية.

21\_ الكلفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	7,4	7,4	7,4
غير موافق	21	19,4	19,4	26,9
محايد	39	36,1	36,1	63,0
موافق	30	27,8	27,8	90,7
موافق بشدة	10	9,3	9,3	100,0
Total	108	100,0	100,0	

22\_ الكلفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	7,4	7,4	7,4
غير موافق	20	18,5	18,5	25,9
محايد	23	21,3	21,3	47,2
موافق	40	37,0	37,0	84,3
موافق بشدة	17	15,7	15,7	100,0
Total	108	100,0	100,0	

23\_ الكلفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	13	12,0	12,0	12,0
غير موافق	16	14,8	14,8	26,9

محايد	34	31,5	31,5	58,3
موافق	39	36,1	36,1	94,4
موافقشدة	6	5,6	5,6	100,0
Total	108	100,0	100,0	

الربحية\_24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقشدة	8	7,4	7,4	7,4
غير موافق	16	14,8	14,8	22,2
محايد	33	30,6	30,6	52,8
موافق	37	34,3	34,3	87,0
موافقشدة	14	13,0	13,0	100,0
Total	108	100,0	100,0	

الربحية\_25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقشدة	4	3,7	3,7	3,7
غير موافق	13	12,0	12,0	15,7
محايد	30	27,8	27,8	43,5
موافق	42	38,9	38,9	82,4
موافقشدة	19	17,6	17,6	100,0
Total	108	100,0	100,0	

الربحية\_26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقشدة	8	7,4	7,4	7,4
غير موافق	5	4,6	4,6	12,0
محايد	25	23,1	23,1	35,2
موافق	54	50,0	50,0	85,2
موافقشدة	16	14,8	14,8	100,0
Total	108	100,0	100,0	

الإنتاجية\_27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقشدة	5	4,6	4,6	4,6
غير موافق	6	5,6	5,6	10,2
محايد	21	19,4	19,4	29,6
موافق	60	55,6	55,6	85,2
موافقشدة	16	14,8	14,8	100,0

Total	108	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

**الإنتاجية\_28**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	10	9,3	9,3	9,3
غير موافق	10	9,3	9,3	18,5
محايد	32	29,6	29,6	48,1
موافق	43	39,8	39,8	88,0
موافقة	13	12,0	12,0	100,0
Total	108	100,0	100,0	

**الإنتاجية\_29**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	3	2,8	2,8	2,8
غير موافق	15	13,9	13,9	16,7
محايد	31	28,7	28,7	45,4
موافق	42	38,9	38,9	84,3
موافقة	17	15,7	15,7	100,0
Total	108	100,0	100,0	

**الإنتاجية\_30**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	11	10,2	10,2	10,2
غير موافق	12	11,1	11,1	21,3
محايد	31	28,7	28,7	50,0
موافق	40	37,0	37,0	87,0
موافقة	14	13,0	13,0	100,0
Total	108	100,0	100,0	

**الإبداع\_31**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	7	6,5	6,5	6,5
غير موافق	18	16,7	16,7	23,1
محايد	28	25,9	25,9	49,1
موافق	32	29,6	29,6	78,7
موافقة	23	21,3	21,3	100,0
Total	108	100,0	100,0	

32\_ الإبداع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	3	2,8	2,8	2,8
غير موافق	14	13,0	13,0	15,7
محايد	21	19,4	19,4	35,2
موافق	58	53,7	53,7	88,9
موافقة	12	11,1	11,1	100,0
Total	108	100,0	100,0	

33\_ الإبداع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	7	6,5	6,5	6,5
غير موافق	15	13,9	13,9	20,4
محايد	24	22,2	22,2	42,6
موافق	43	39,8	39,8	82,4
موافقة	19	17,6	17,6	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
الجنس	108	0	1,51	,502
العمر	108	0	1,45	,766
الدراسي_المستوى	108	0	3,54	,802
المهنة	108	0	2,89	1,292
الدخل_مستوى	108	0	1,93	1,158
الإعتماعية_01	108	0	3,86	1,123
الإعتماعية_02	108	0	4,08	1,120
الإعتماعية_03	108	0	3,02	1,152
الإعتماعية_04	108	0	3,21	1,120
الإستجابة_05	108	0	3,68	1,175
الإستجابة_06	108	0	3,32	1,159
الإستجابة_07	108	0	3,76	1,040
الإستجابة_08	108	0	3,78	1,071
09_والموثوقية_الأمان	108	0	3,97	1,098
10_والموثوقية_الأمان	108	0	4,12	1,057
11_والموثوقية_الأمان	108	0	3,85	1,048
12_والموثوقية_الأمان	108	0	3,76	,946
13_التعاطف	108	0	3,52	1,018
14_التعاطف	108	0	3,81	,971
15_التعاطف	108	0	3,88	1,074

التعاطف_16	108	0	3,63	1,010
والقدرة_الكفاءة_17	108	0	4,06	,889
والقدرة_الكفاءة_18	108	0	3,93	,904
والقدرة_الكفاءة_19	108	0	3,80	1,100
والقدرة_الكفاءة_20	108	0	3,69	1,063
الكلفة_21	108	0	3,12	1,065
الكلفة_22	108	0	3,35	1,171
الكلفة_23	108	0	3,08	1,103
الربحية_24	108	0	3,31	1,106
الربحية_25	108	0	3,55	1,036
الربحية_26	108	0	3,60	1,041
الإنتاجية_27	108	0	3,70	,950
الإنتاجية_28	108	0	3,36	1,106
الإنتاجية_29	108	0	3,51	1,009
الإنتاجية_30	108	0	3,31	1,149
الإبداع_31	108	0	3,43	1,186
الإبداع_32	108	0	3,57	,949
الإبداع_33	108	0	3,48	1,131

الملحق رقم(09):  
إختبار الفرضيات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,380 <sup>a</sup>	,144	,102	,77442	,144	3,434	5	102	,007

a. Predictors: (Constant), الإستجابة, الأمان, الإعتمدية, التعاطف, الكفاءة

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10,298	5	2,060	3,434	,007 <sup>b</sup>
1 Residual	61,172	102	,600		
Total	71,470	107			

a. Dependent Variable: المحور 2

b. Predictors: (Constant), الإستجابة, الأمان, الإعتمدية, التعاطف, الكفاءة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,825	,565		3,232	,002
الإعتمدية	,100	,092	,109	1,081	,282
الإستجابة	,289	,116	,293	2,499	,014
الأمان	,099	,115	,096	,856	,394
التعاطف	-,035	,100	-,035	-,346	,730
الكفاءة	-,055	,097	-,054	-,566	,573

a. Dependent Variable: المحور2

**Correlations**

	المحور2	الإعتمدية	الإستجابة	الكفاءة	الأمان
Pearson Correlation	1	,223*	,344**	,055	,271**
Sig. (2-tailed)		,020	,000	,569	,005
N	108	108	108	108	108
Pearson Correlation	,223*	1	,288**	,091	,394**
Sig. (2-tailed)	,020		,003	,349	,000
N	108	108	108	108	108
Pearson Correlation	,344**	,288**	1	,289**	,512**
Sig. (2-tailed)	,000	,003		,002	,000
N	108	108	108	108	108
Pearson Correlation	,055	,091	,289**	1	,167
Sig. (2-tailed)	,569	,349	,002		,084
N	108	108	108	108	108
Pearson Correlation	,271**	,394**	,512**	,167	1
Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,084	
N	108	108	108	108	108

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
الإعتمادية	108	3,5370	,88788
الإستجابة	108	3,7269	,82707
الأمان	108	3,8657	,79604
الكفاءة	108	3,8796	,80846
محور1	108	3,7778	,80690
المحور2	108	3,3009	,81728
الكلفة	108	3,1019	,99710
الربحية	108	3,4537	,89531
الإنتاجية	108	3,5093	,91708
الإبداء	108	3,4537	,83313
Valid N (listwise)	108		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
التعاطف	108	3,5787	,82076	,674
Valid N (listwise)	108			