



## دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية

### دراسة حالة فندق الجزيرة -جيجل-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص تسويق الخدمات

إشراف الأستاذ:

عبد الحفيظ مسكين

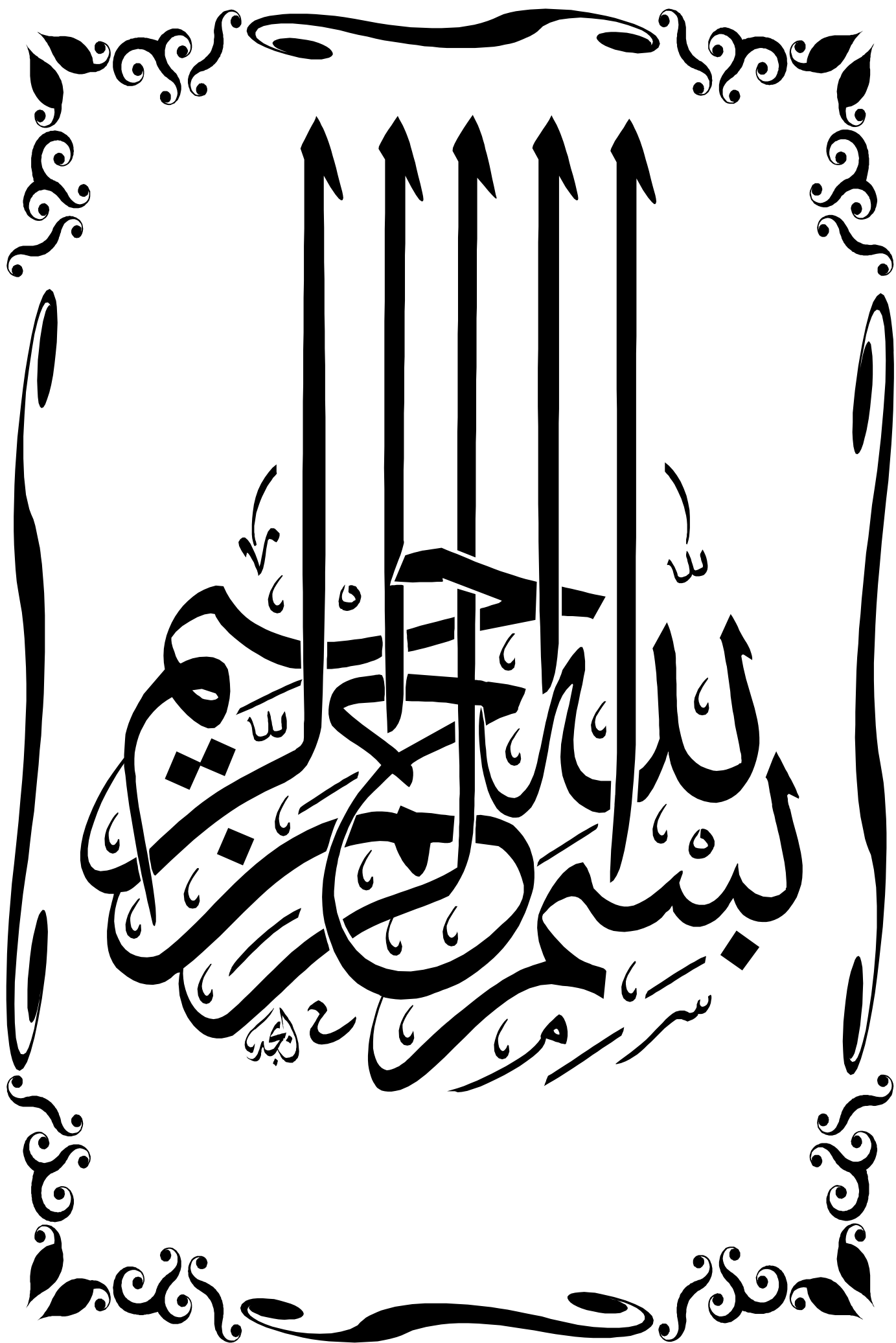
إعداد الطالبتين:

- عبلة بولعسل

- راضية يخلف

لجنة المناقشة:

رئيسا	عبد المالك توي	/أ.1
مشرفا	عبد الحفيظ مسكين	/أ.2
مناقشا	جمال لواتي	/أ.3



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ  
مِنْ طِينٍ

# دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقتنا وذكرنا أن الإخفاق هو  
التجربة التي تسبق النجاح.

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا، وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا  
بكرامتنا.

ربنا تقبل منا إنك السميع العليم

فهرس الموضوعات	
الصفحة	الموضوع
أ-د	مقدمة
1	الملخص
2	Résumé
الفصل الأول: أساسيات حول جودة الخدمات	
4	تمهيد
5	المبحث الأول: مدخل عام للخدمات
5	المطلب الأول: مفهوم الخدمات
6	المطلب الثاني: خصائص الخدمات
9	المطلب الثالث: تصنيف الخدمات
10	المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة
12	المبحث الثاني: الإطار الفكري والنظري للجودة
12	المطلب الأول: مفهوم الجودة
14	المطلب الثاني: أهداف الجودة
15	المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة
17	المطلب الرابع: تكاليف الجودة والعوامل المؤثرة عليها
19	المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول جودة الخدمات
19	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة
21	المطلب الثاني: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة
24	المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة
25	المطلب الرابع: مستويات جودة الخدمة
28	خلاصة
الفصل الثاني: علاقة جودة الخدمات بالميزة التنافسية	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية التنافسية
31	المطلب الأول: مفهوم التنافسية

33	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
34	المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية
35	<b>المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية</b>
35	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
39	المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية
40	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
42	المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
44	<b>المبحث الثالث: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية</b>
44	المطلب الأول: تعريف و أنواع الإستراتيجيات التنافسية
45	المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس
48	المطلب الثالث: جودة الخدمات وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية
	<b>خلاصة</b>
	<b>الفصل الثالث: واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية لفندق الجزيرة</b>
58	<b>تمهيد</b>
59	<b>المبحث الأول: تقديم ولاية جيجل</b>
59	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ولاية جيجل
61	المطلب الثاني: المقومات السياحية لولاية جيجل
66	المطلب الثالث: المنشآت الفندقية بولاية جيجل
69	<b>المبحث الثاني: تقديم فندق الجزيرة</b>
69	المطلب الأول: التعريف بفندق الجزيرة
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة
71	المطلب الثالث: الخدمات المقدمة بفندق الجزيرة
73	<b>المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للدراسة الميدانية</b>
73	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
76	المطلب الثاني: دراسة خصائص العينة
79	المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بدرجة موافقة الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة

88	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
94	خلاصة
96	الخاتمة
99	قائمة المراجع
106	الملاحق

فهرس الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل دورة حياة الخدمة	10
02	أهداف الجودة	15
03	مفهوم جودة الخدمة	20
04	مستويات جودة الخدمة	27
05	أنواع الميزة التنافسية	38
06	دورة حياة الميزة التنافسية	41
07	القوى الخمس لبورتر	48
08	الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة	70
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	76
10	توزيع أفراد العينة حسب العمر	77
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	77
12	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	78
13	توزيع أفراد العينة حسب الدخل	78
14	توزيع أفراد العينة حسب الجنسية	79
15	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لعبارة الرضا	87
فهرس الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقارنة بين السلعة و الخدمة	08
02	مكانة الجودة في استراتيجيات التنافس	50
03	قائمة الفنادق عبر تراب ولاية جيجل 2013	67
04	مقياس ليكرت الخماسي	75
05	توزيع مقياس ليكرت الخماسي	75
06	توزيع أفراد العينة وفق تغير الجنس	76
07	توزيع أفراد العينة وفق تغير العمر	77
08	توزيع أفراد العينة وفق تغير المستوى التعليمي	77
09	توزيع أفراد العينة وفق تغير المهنة	78
10	توزيع أفراد العينة وفق تغير الدخل	78

79	توزيع أفراد العينة وفق تغير الجنسية	11
80	تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر الاعتمادية	12
81	تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر الاستجابة	13
82	تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر الكفاءة	14
83	تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر المصداقية	15
84	تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر الأمان	16
85	تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر الاتصالات	17
86	تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر الأبعاد المادية	18
87	درجة رضا الزبون	19
88	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على مؤشر الاعتمادية	20
89	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على مؤشر الاستجابة	21
89	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على مؤشر الكفاءة	22
90	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على مؤشر المصداقية	23
91	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على مؤشر الأمان	24
92	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على مؤشر الاتصالات	25
92	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على مؤشر الأبعاد المادية	26
<b>فهرس الملاحق</b>		
	العنوان	
106		01 الاستثمار
110		02 SPSS



تلعب الخدمات أهمية كبيرة في الاقتصاديات العالمية والإقليمية لذا تواجه تحديات عديدة من بينها المنافسة وتزايد أعداد المنظمات الخدمية ولمواجهة هذه التحديات اتجهت المنظمات الخدمية إلى الاهتمام بجودة خدماتها والتميز في خدمة زبائنهم من أجل خلق ميزة تنافسية وزيادة الربحية للمنظمات الخدمية.

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

المؤسسة الفندقية تظهر كأهم المؤسسات الخدمية في قطاع الخدمات المقدمة لخدمات متنوعة ولاتئة تجذب العملاء، إذ فرض الواقع التنافسي الحاد على هذه المؤسسات إرضاء عملائها وتقديم أداء متميز والتي يدركها العميل جراء استفادته من الخدمة، فجذب العملاء وإرضائهم أصبح يعبر عن مستقبل المنظمة وسببا في وجودها، وفي ظل هذا المحيط التنافسي لم يعد من السهل الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد بل انتقلت المؤسسات الفندقية إلى البحث عن أدوات ووسائل تمكنها من الاحتفاظ بالعميل لأطول مدة ممكنة والتعامل معه بصفة دائمة.

ومن هنا يتضح أن المؤسسات الفندقية تواجه تحديات كبيرة أهمها كيف تصل إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي والمحافظة عليه وتعظيمه فجودة الخدمة تعد من أهم المعايير التي تعتمد عليها في مواجهة منافسيها والتفوق عليهم، بحيث تفوق هذه الخدمات رغبات الزبائن وتوقعاتهم، فتقديم الأفضل هو المفتاح الأساسي الذي تصل من خلاله هذه المؤسسات إلى تحقيق التقدم والتميز عن منافسيها للوصول إلى أعلى الدرجات من رضا العملاء، فرضا العميل أصبح من دون شك هاجس كل مؤسسة مقدمة للمنتجات من سلع وخدمات بما فيها المؤسسة الفندقية.

❖ إشكالية البحث:

ما هو دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي:

### ❖ التساؤلات الفرعية:

انطلاقاً من الإشكالية ندرج التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ماهي المحددات التي يعتمد عليها في تقديم جودة الخدمات؟
- ✓ ماهي مصادر الميزة التنافسية؟
- ✓ هل توجد علاقة بين جودة الخدمة والميزة التنافسية؟
- ✓ ما مدى مساهمة أبعاد جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية لفندق الجزيرة؟

### ❖ الفرضيات:

تتبع الفرضية من التصور المسبق للطالب لطبيعة الحل الذي يمكن أن تؤول إليه إشكالية البحث، وفي إطار الإجابة على ما تقدم طرحه نورد الفرضيات التالية:

- ✓ محددات تقييم جودة الخدمة التي يعتمد عليها الزبون تتمثل في كل من الاعتمادية، الاستجابة، الكفاءة، الاتصالات والأبعاد المادية؛
- ✓ تتمثل مصادر الميزة التنافسية في الابتكار، الزمن، المعرفة؛
- ✓ تتزايد الميزة التنافسية للمؤسسة بزيادة جودة خدماتها؛
- ✓ تساهم أبعاد جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية بفندق الجزيرة.

### ❖ أهداف البحث:

- تتمثل أهداف متعلقة بجودة الخدمة والميزة التنافسية وهي كما يلي:
- ✓ توضيح الأهمية النسبية لقطاع الخدمات؛
- ✓ رفع الغموض عن جودة الخدمة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد؛
- ✓ تحديد مصادر تدعيم الميزة التنافسية؛
- ✓ إبراز دور جودة الخدمات في تفعيل النشاط الفندقية؛
- ✓ التعرف على مختلف الخدمات المقدمة من طرف فندق الجزيرة؛
- ✓ توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال جودة الخدمة.

## ❖ أهمية البحث:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة وذلك من خلال:

- ✓ تتبثق أهمية الموضوع من ارتباطه بجانب مهم متعلق بمتلقي الخدمات باعتبار رضاهم يمثل هدف أساسي خاصة بالنسبة للمنظمات الخدمية؛
  - ✓ معرفة رأي 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 الجزيرة بولاية جيجل على الجودة في خدماتها؛
- وتزداد أهمية هذه الدراسة كونها من بين الدراسات القليلة التي تناولت جودة الخدمات في المنظمات الخدمية بصفة عامة وفندق الجزيرة بصفة خاصة.

## ❖ منهج وأدوات البحث:

## أولاً- منهج البحث

في ضوء الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة بجميع أبعادها، فهذا المنهج يتيح اختبار الفرضيات من خلال تحليل آراء الزبائن حول جودة الخدمات بفندق الجزيرة للوصول إلى استنتاجات بغرض معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والخروج بنتائج عامة.

## ثانياً: أدوات البحث

لأجل بلوغ النتائج المرجوة اعتمدنا على مصادر متنوعة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة كما يلي:

أ- المصادر الأولية: وتتمثل في:

✓ المقابلة الشخصية: وكانت مع مسؤولي الفندق.

✓ الاستبيان ضم (28) سؤالاً تم توزيعه لأجل استطلاع الحقائق حول جودة الخدمات المقدمة في تمييز فندق الجزيرة بولاية جيجل.

**ب - المصادر الثانوية:**

وتتمثل المصادر الثانوية في الكتب باللغة العربية والأجنبية، المذكرات، الملتقيات والمواقع الإلكترونية، التي تناولت موضوع الدراسة، كما اعتمد البحث على أدوات إحصائية، جداول تكرارية ونسب مئوية.

**❖ خطة البحث:**

قصد الإحاطة بالموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول و الثاني خصصا للجانب النظري، فيما كان الفصل الثالث متعلق بالجانب التطبيقي.

حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى أساسيات حول جودة الخدمات في ثلاث مباحث من خلال مدخل عام للخدمات في المبحث الأول، الإطار الفكري والنظري للجودة في مبحث ثاني، ومفاهيم عامة حول جودة الخدمات في المبحث الأخير.

**أما الفصل الثاني** المعنون بمساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية فتناولنا في مبحثه الأول ماهية التنافسية ، وعموميات حول الميزة التنافسية في المبحث الثاني وخصصنا المبحث الثالث لإستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية.

وختمنا بالفصل الثالث- الجزء التطبيقي- بعنوان واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية لفندق الجزيرة بولاية جيجل، من خلال دراسة استقصائية أجريناها في فندق الجزيرة بهدف إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع ، قسم بدوره إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول تم فيه تقديم ولاية جيجل، المبحث الثاني أدرج فيه تقديم فندق الجزيرة ، فيما كان المبحث الثالث لتناول الإطار المفاهيمي للدراسة الميدانية وختمنا البحث بخاتمة محتوية على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الاستقصائية والإشارة إلى الإقتراحات .

**تمهيد**

تسعى المنظمات في العصر الحالي إلى إثبات وجودها وذلك من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من الخدمات بحيث تلبي رغبات واحتياجات الزبائن بل تفوق توقعاتهم ومتطلباتهم، فتقديم الأفضل لهم يحقق الجودة في الخدمات المقدمة، والذي تدخل من خلاله المنظمات إلى تحقيق التقدم والزيادة المستمرة في المنافسة والتميز عن منافسيها.

فالمنظمات إذن أصبحت ملزمة بالبحث عن كل ما يمكن أن يحقق لها استراتيجياتها لمختلف الطرق وذلك مما يساعدها على تحقيق أعلى مستويات التميز والأداء للوصول إلى أعلى مرتبات رضا الزبائن ، وعلى ضوء هذا نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

- ◀ **المبحث الأول:** مدخل عام للخدمات.
- ◀ **المبحث الثاني:** الإطار الفكري والنظري للجودة.
- ◀ **المبحث الثالث:** مفاهيم عامة حول جودة الخدمات.

## المبحث الأول: مدخل عام للخدمات

نتيجة للدور الفعال الذي تلعبه الخدمات في تسهيل حياة الأفراد وعمل منظمات الأعمال أصبح هناك توجه كبيراً نحو دراسة الخدمة وتحديد مفهومها وطبيعتها، مما يشجع العديد من المختصين في مجال التسويق، بشكل عام و تسويق الخدمات بشكل خاص والعاملين في المنظمات الخدمية على إعطاء الأهمية الخاصة لتحديد مفهوم الخدمة وطبيعتها.

## المطلب الأول: مفهوم الخدمات

## الفرع الأول: تعريف الخدمة

للخدمة عدة تعاريف نذكر منها:

أولاً- الخدمة هي منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له المنفعة<sup>(1)</sup>.

ثانياً- عرفها **kotler** أنها: "نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموسة، ولا ينتج عنها أية ملكية، وإنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"<sup>(2)</sup>.

ثالثاً- عرفها **Russ** أنها: "شرط مؤقت لمنتج أو أداة لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمشتريين"<sup>(3)</sup>.

رابعاً- عرفها **Judd** أنها "معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة"<sup>(4)</sup>.

خامساً- تعرف الخدمة أيضاً بأنها سلعة غير ملموسة مثل القروض أو التأمين فهي عبارة عن نشاط يمكن التعرف عليه وغير ملموس، وهي تعمل على توفير درجة من الإشباع للمستخدم، ولا تتضمن خاصية الملكية والخدمة لا يمكن تخزينها أو نقلها<sup>(5)</sup>.

أي مما سبق نستنتج أن الخدمة هي شيء غير ملموس، وشراؤها لا ينتج عنه بالضرورة انتقال الملكية بمعنى نقل مادي للشيء، وإنما تتضمن عملية إنتاجها الحصول على المنافع أو الفوائد.

(1) زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص35.

(2) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص18.

(3) نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص227.

(4) Béatrice Bréchnac-roubaudi, **Le marketing des services**, 2<sup>ème</sup> tirage, édition d'organisation, paris,2004,p71.

(5) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد وآخرون، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص287.

**الفرع الثاني: أهمية الخدمات**

إن أهمية الخدمات يستمد من تزايد الطلب عليها نتيجة العوامل التالية: (1)

**أولاً-** ظهور منتجات جديدة ارتبطت بها خدمات كثيرة تيسر من الأداء الوظيفي لها مثل خدمات الكمبيوتر ووسائل الاتصالات... الخ.

**ثانياً-** ارتفاع الدخل الفردي للكثير من أفراد المجتمع وما ترتب عليه من تزايد درجات الرفاهية لهذه الفئات، ومن ثم استخدام أنواع معينة من الخدمات المتميزة، مثل خدمات التنظيف الآلي للملابس.

**ثالثاً-** تزايد التعقيد والتنوع في قطاع الخدمات المقدمة، دفع الكثير من المنشآت إلى البحث عن مؤسسة متخصصة أو تنظيم أخصائيين لأداء تلك الخدمات.

**المطلب الثاني: خصائص الخدمات**

هناك مجموعة من الخصائص والسمات المميزة للخدمات و التي تجعل تسويقها يختلف بصورة جوهرية عن تسويق المنتجات الملموسة ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

**أولاً- اللاملموسية**

تمثل هذه الخاصية حقيقة الخدمة كونها لا ترى ولا يمكن لمسها قبل الإقبال على شرائها وهي بذلك تخالف المنتجات السلعية التي يمكن للمستهلك اختيار خواصها بشيء من التمعن بسبب خصائصها المادية، وهذه الصفة تجعل عامل المخاطرة ملازم للمنتجات الخدمية، فقد لا يحصل العميل على الخدمة المطلوبة وفقا للوعد بتوفيرها حسب خصائص معينة، فالمسافر في الطائرة قد لا يجد الخدمة التي وعدت بها المنظمة المختصة كما كان يعتقد، ومن أجل تجاوز هذه المشكلة والتقليل من المخاطرة وعدم التأكد يتطلب من مقدي الخدمة جهود تسويقية كبيرة (2).

**ثانياً- التلازمية**

وهي عبارة عن درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا إلى السلع المادية وتشير خاصية التلازمية في هذه الحالة إلى وجود علاقة مباشرة بين مزود الخدمة والمستفيد، فغالبا ما يتطلب الأمر حضور المستفيد من الخدمة عند تقديمها وهذا ما يحقق لتسويق الخدمات ميزة خاصة حيث يتم إنتاج الخدمة وتسويقها في آن واحد معا.

(1) زاهر عيد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 42.

(2) عبد الستار العلي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، الأردن، 2008، ص 287.

كما أن تواجد مزود الخدمة ومتلقيها معاً له تأثير على النتائج المتوقعة من الخدمة (مثل خدمة السفر... الخ)، وهذا ما يدفع بمؤسسات الخدمة إلى توجيه إمكانياتها نحو تدريب وتأهيل وتطوير قابليات وجدارات مزودي الخدمات تطراً لانعكاس مستوى مهاراتهم الإيجابية على عملية تقديم الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية لخدماتها، كما يترتب على خاصية التلازمية ضرورة مساهمة أو مشاركة المستفيد في إنتاجها وهذه السمة تعتبر أساسية حيث لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها وكمثال على ذلك نجد أن دقة تشخيص الطبيب لحالة المريض، كما أن دقة الاستشارة الإدارية أو القانونية أو المالية تتوقف إلى حد كبير على دقة المعلومات والإجابات التي يعطيها المستفيد لمزود الخدمة وشموليتها<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً - عدم تماثل الخدمات أو عدم التجانس في طريقة تقديم الخدمة

تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل أو التباين طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتماداً على ظروف معينة (فالطبيب قد يعالج مرضاه بطرق مختلفة) أو (موظف المصرف يختلف أسلوب تعامله مع المستفيدين وفقاً لظروفه النفسية والاجتماعية).

حيث أن الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أو المقدم تتباين أحياناً وذلك لاختلاف شخصية مزاج، الخبرة، المعرفة... الخ، لدى المقدم فعلى سبيل المثال وجود عشرة أفراد داخل المصرف وأن هؤلاء الأفراد يختلفون من حيث الأمزجة، المواقف، الحاجات والرغبات الشخصية وغيرها من العوامل التي تؤثر على تقديم الخدمة المقدمة ومستوى الإشباع المتحقق منها، كذلك اختلاف تأثير مقدمي الخدمات بالمصرف في العوامل السابقة وأن هذا الاختلاف في هذه العوامل وغيرها سوف يجعل من الصعب جداً تحديد مستوى معين لجودة الخدمة المطلوبة بشكل دقيق، من أجل أن تتمكن المنظمات من الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، فإنها تلجأ إلى استخدام عدد من الاستراتيجيات بهدف التوصل إلى المستوى المقبول للخدمة المقدمة والحصول على رضا المستفيد<sup>(2)</sup>.

### رابعاً - تلاشي الخدمة

المعلوم أن المنفعة للعديد من الخدمات لها حياة قصيرة وأن معظم الخدمات تظهر وتزول خلال فترة معينة يصعب على المشتري الحصول عليها في فترات أخرى، فاستخدام سيارة النقل المؤجرة وبسعر معين تبدو المنفعة من عملية استخدام السيارة للانتقال بها إلى مكان ما خلال فترة

<sup>(1)</sup> فريد كورتل، تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، صص 91، 92.

<sup>(2)</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، صص 39.



معينة ولكن عقب هذه الفترة وبمغادرة السيارة دون استخدامها، فإن المنفعة لا تظهر لها أي أثر يذكر وعلى المسافرين الانتظار مثلاً لموعد السيارة القادم وبوقت قد لا يناسبه<sup>(1)</sup>.

#### خامساً - عدم التملك

طالما أن الخدمة غير ملموسة فإن العميل يستفيد منها ولا يملكها، كما هو الحال في السلع المادية، ذلك أن العميل له الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يملكها<sup>(2)</sup>.

من خلال التطرق إلى خصائص الخدمة نستنتج الفرق الموجود بينها وبين السلعة والمبينة في:

#### الجدول رقم (01): المقارنة بين الخدمة والسلعة

الرقم	المنتوج / المعيار	السلعة	الخدمة
01	اللمس	تكون قابلة لللمس	تكون غير قابلة لللمس
02	الإنتاج والاستهلاك	يمكن فصل عملية الإنتاج عن الاستهلاك	يكون الإنتاج والاستهلاك مترامنين
03	الخزن	يمكن تخزينها	لا يمكن تخزينها
04	البيع	السلعة ذاتها يمكن بيعها أكثر من مرة	لا تتكرر عملية البيع أكثر من مرة
05	النقل	يمكن نقلها حسب مكان الحاجة إليها	لا يتم نقلها إلى مكان الاحتياج في معظم الحالات
06	وسيلة النقل	يمكن نقلها إلى الزبون خلال وسائل مختلفة	يتم نقلها فقط من خلال مجهز الخدمة نفسه
07	التصدير	يمكن تصديرها	لا يمكن تصديرها لارتباطها بمنتجها
08	العرض	يمكن أن تكون معروضة قبل الشراء	لا يمكن أن تكون معروضة قبل الشراء
09	عمليات الإنتاج	تكون معقدة ومتداخلة	تكون سهلة لكونها غير محددة
10	مشاركة الزبون	لا يشارك الزبون في عملية الإنتاج	يشارك الزبون في معظم عمليات الإنتاج
11	معايير	تكون واضحة	لا تكون واضحة

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص58.

<sup>(1)</sup> علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، تسويق الخدمات، ط1، دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص44.

<sup>(2)</sup> زكرياء عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص259.

## المطلب الثالث: تصنيف الخدمات

يوجد عدة تصنيفات للخدمات وعادة ما تصنف وفق المعايير التالية:

## الفرع الأول: حسب الزبون (1)

**أولاً- خدمات استهلاكية:** هي الخدمات المقدمة لإشباع حاجات شخصية صرفة أو بحثه كالخدمات السياحية والصحية، خدمات النقل، وحلاقة الشعر والتجميل...، لهذا سميت بالخدمات الشخصية.

**ثانياً- خدمات الأعمال:** هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المنظمات كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، صيانة المباني والمعدات، وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين ومنشآت الأعمال، لكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة، هذا هو الأسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن، فمثلا الحصول على طلبات لتنظيف السجاد بأسلوب البيع الشخصي يكون عملية اقتصادية في حالة التعامل مع منظمات الأعمال، بينما لا يكون كذلك مع مستأجر شقة مثلا.

## الفرع الثاني: حسب درجة كثافة قوة العمل (2)

**أولاً- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة:** ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، خدمات تربية ورعاية الأطفال وخدمات التدريس والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها.

**ثانياً- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية:** ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية خدمات النقل العام، خدمات الطعام وخدمات البيع الآلي وغيرها.

## الفرع الثالث: حسب درجة الاتصال بالمستفيد (3)

**أولاً- خدمات ذات اتصال شخصي عال:** مثل خدمات الطبيب والمحامي وخدمات السكن وغيرها.

**ثانياً- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض:** مثل خدمات الصراف الآلي وغيرها.

**ثالثاً- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط:** مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، خدمات المسرح وغيرها.

(1) تامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص75.

(2) حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات-مدخل استراتيجي تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009،

ص45

(3) فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 82.

الفرع الرابع: حسب جهة تقديم الخدمة وأهدافها<sup>(1)</sup>

أولاً- حسب جهة تقديم الخدمة: هناك خدمات تقدم من طرف جهات عامة وأخرى تقدم من طرف جهات خاصة.

ثانياً- حسب أهداف مقدم الخدمة: حيث يختلف مقدمي الخدمات في أهدافهم أو من حيث الملكية (خاصة أو عامة) وهناك نوعين من الخدمات:

1. خدمات تقدم بدافع الربح: مثل المستشفيات والمدارس الخاصة.

2. خدمات تقدم ليس بدافع الربح: مثل: الخدمات العمومية التي تقدمها الدولة.

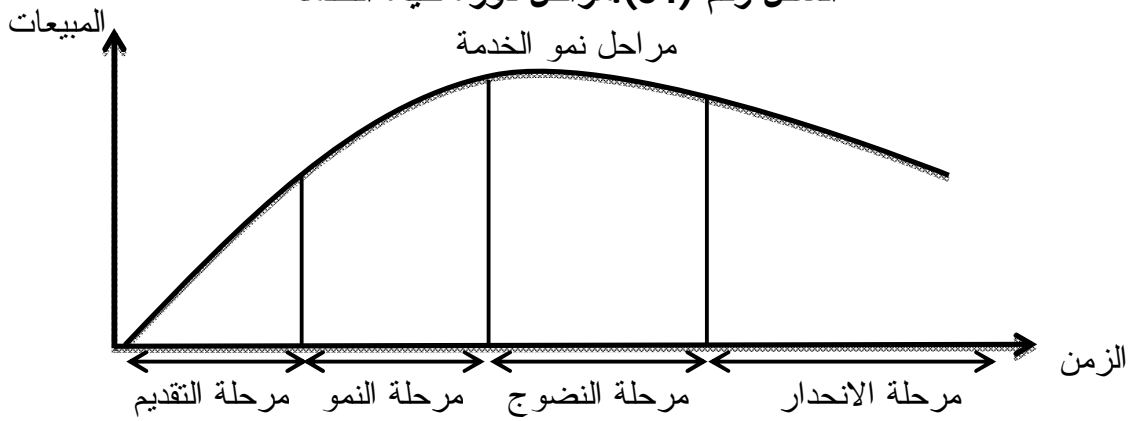
المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة، يكمن الاختلاف فقط

في الإستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة.

والشكل التالي يوضح دورة حياة الخدمة

الشكل رقم (01): مراحل دورة حياة الخدمة



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص198.

يمكن تناول هذه المراحل كما يلي:

الفرع الأول: مرحلة التقديم

يقال أن الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى أو في حالة تغيير شكل الخدمة

الحالية تركز استراتيجيات المنظمات في هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها وذلك لأن نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة

<sup>(1)</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي-كمي-تحليلي)، دار المناهج للنشر

والتوزيع، الأردن، 2001، ص27.

الجديدة، وهنا تظهر ميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا مالاقت القبول من المستهدفين، حيث تمتاز هذه المرحلة بالحقائق التالية<sup>(1)</sup> :

- ✓ قلة المنافسين أو انعدامهم؛
- ✓ انخفاض هامش الربح؛
- ✓ تدفق نقدي سلبي؛
- ✓ عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها؛
- ✓ انخفاض المبيعات.

### الفرع الثاني: مرحلة النمو

في هذه المرحلة يزداد نمو الخدمة حيث تظهر التدفقات النقدية الإيجابية، وبسبب نمو واتساع الطلب على الخدمة ، ينتج عنه زيادة أو ارتفاع مبيعات الخدمة وهذا يؤدي إلى أرباح كثيرة، وبسبب هذا الأخير يزداد عدد المنظمات التي تدخل مجال تقديم هذه الخدمة وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة، ولكي تحافظ المنظمات المقدمة للخدمة على مستوى أعمالها ، يجب أن تقوم بتطوير ميزة داعمة<sup>(2)</sup>.

وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية<sup>(3)</sup>:

- ✓ تدفقات نقدية إيجابية؛
- ✓ أرباح عالية؛
- ✓ ازدياد المنافسة؛
- ✓ ازدياد عدد الفروع الجديدة التي تقدم هذه الخدمة؛
- ✓ تطوير الحصة السوقية الحالية.

### الفرع الثالث: مرحلة النضج

في هذه المرحلة تصل مبيعات المنظمات إلى أعلى ما يمكن، لكن في نهاية هذه المرحلة تعود المبيعات للانخفاض وتزداد حدة المنافسة إذأنها الطريقة الوحيدة أمام المنظمات لإبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها السوقية أو زيادة أرباحها، وتكون نتيجة هذا التنافس انخفاض

<sup>(1)</sup> محمد صالح المؤن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 408.

<sup>(2)</sup> محمود جاسم الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار جاهز، عمان، 2000، ص 203.

<sup>(3)</sup> المرجع السابق، ص 203.

أرباح أغلب المنظمات الضعيفة للخروج من الصناعة، وفي هذه المرحلة لا يرى المستهلكون أية فروق بين ما تعرض المنظمات المختلفة للخدمة<sup>(1)</sup>.

وتتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية<sup>(2)</sup>:

✓ استقرار مبيعات المنظمة؛

✓ احتدام المنافسة؛

✓ خروج المنظمات الضعيفة.

#### الفرع الرابع: مرحلة الانحدار

في هذه المرحلة تتخضع مبيعات جميع المنظمات، ويعزى الانخفاض للمبيعات إلى التقنية الجديدة المستخدمة والتي تم تطويرها، وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية<sup>(3)</sup>:

✓ انخفاض المبيعات لكل المنظمات؛

✓ انخفاض حدة المنافسة؛

✓ انخفاض التدفقات النقدية؛

✓ انخفاض الأرباح

#### المبحث الثاني: الإطار الفكري والنظري للجودة

تعتبر الجودة سلاحاً إستراتيجياً بالنسبة للمنظمة لأنها تحقق لها ميزة تنافسية في مجال نشاطها.

#### المطلب الأول: مفهوم الجودة

وسنتطرق لمفهوم الجودة من خلال التعريف و الأهمية.

#### الفرع الأول: تعريف الجودة

لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ، ولما كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد لم يتفق المفكرون والباحثون عن إعطائه مفهوماً موحداً ودقيقاً حيث عرفه الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

أولاً- يرجع تعريف الجودة إلى الكلمة اللاتينية **Quality** والتي تعني طبيعة الشخص وطبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان، ويستخدم للدلالة على أن منتج جيد أو خدمة جيدة، لكن من الخطأ تعتقد أن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو

(1) نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد ، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار حامد عمان، 2003، ص238.

(2) قاسم نايف المحياوي، إدارة جودة الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 2006، ص80.

(3) مصطفى ربحي عليان، أسس التسويق المعاصر، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 333، 334.

الخدمات الأكثر كلفة وإنما هي تلك الخدمات والتي تتناسب مع حاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع و التكلفة المنخفضة<sup>(1)</sup>.

**ثانيا-** ويعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكية ANSI وجمعية ضبط الجودة الأمريكية ASQ على أنها " المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات"<sup>(2)</sup>.

**ثالثا-** عرفها Sallis أنها "بمفهومها المطلق والذي يقصد به التمييز، أما من حيث مفهومها النسبي فلا ينظر كهدف للمنتج أو الخدمة، أنها شيئاً 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>(3)</sup>.

**رابعا-** عرفها Juran أنها " الملائمة للاستخدام" ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادرا على الاعتماد عليها في إنجاز ما يريده منها<sup>(4)</sup>.

**خامسا-** عرفتها الجمعية الفرنسية للتقنيين (AFNOR) أنها " قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء"<sup>(5)</sup>.

**سادسا-** وتعرف أيضا حسب معيار الايزو 8402 أنها " مجموعة خصائص الوحدة التي تسمح بتحقيق الاستجابة للمتطلبات الظاهرية والباطنية للخدمة"<sup>(6)</sup>.

و مما سبق يتضح 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 تبذل من قبل العميل أو المنتج أو أية جهة كانت للوصول إلى أفضل الخصائص والصفات الموجودة في منتجات معينة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة وتحقيق الإشباع.

<sup>(1)</sup> مأمون الدرادكة ، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 15.

<sup>(2)</sup> محمد عبد العالي النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة (الإنتاج، العمليات والخدمات)، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص31.

<sup>(3)</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 28، 29.

<sup>(4)</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص20.

<sup>(5)</sup> Daniel dur et Maurice Pillet, **Qualité En Production** : de iso 9000 a axis sigma, 2<sup>ème</sup> édition d'organisation , paris,2002, p21.

<sup>(6)</sup> Michel Nakhla , **Essentiel Du Management Industriel**, 2<sup>ème</sup> édition, Paris,2009, P236.

## الفرع الثاني: أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات والمستهلكين، وتكمن أهميتها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

**أولاً- بالنسبة للمؤسسات:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين، ومهاراتهم ومحاولة تقديم منتجات وخدمات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة.

**ثانياً- المنافسة العالمية:** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات والخدمات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات وخدمات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

**ثالثاً- حماية 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 عن شراء منتجات وخدمات المؤسسة، وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

**رابعاً- التكاليف وحصّة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.<sup>(2)</sup>

## المطلب الثاني: أهداف الجودة

هناك نوعين من أهداف الجودة وهما:<sup>(3)</sup>

**أولاً- أهداف تخدم ضبط الجودة:** هي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المنظمة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان... الخ.

<sup>(1)</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص30،31.

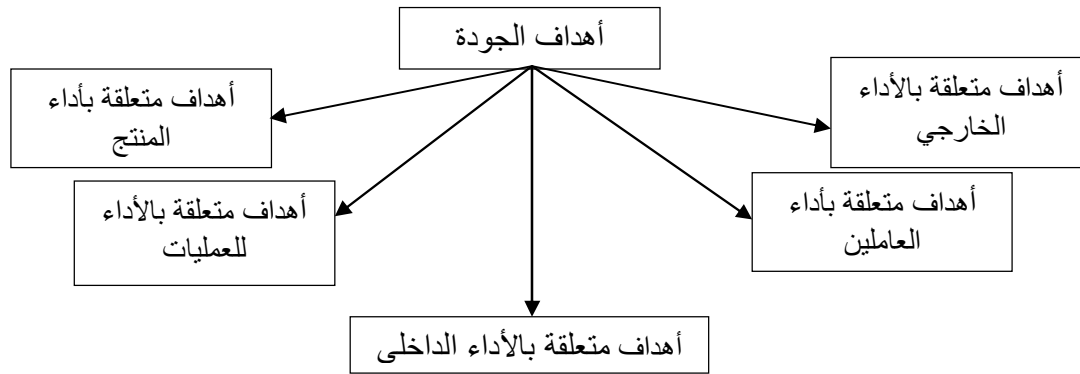
<sup>(2)</sup> المرجع السابق، ص ص31،32.

<sup>(3)</sup> مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو9000، ط1، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999،

ثانيا- أهداف تحسين الجودة: غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر، ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

1. أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع؛
2. أهداف أداء المنتج أو الخدمة وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛
3. أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط؛
4. أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛
5. أهداف أداء العاملين وتتناول المهارات، القدرات، التحفيز وتطوير العاملين.

### الشكل رقم (02): أهداف الجودة



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

### المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة

#### الفرع الأول: أبعاد الجودة

وتتمثل في ما يلي: (1)

أولاً- الأداء: ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل السرعة والتنافسية.

ثانيا- الاعتمادية: ويشير هذا البعد على الاتساق في الأداء، ويجب أن تكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة.

ثالثاً- الصلاحية "الفترة الزمنية": ويشير إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة (مدة البقاء) أو الصلاحية ممثلة في عدد الأميال المقاومة للصدأ، مدة العمل خلال فترة حياة المنتج.

(1) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص ص 16، 17.



**رابعاً- الخصائص الخاصة:** ويشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.

**خامساً- التوافق:** ويشير هذا البعد إلى المدى الذي تستجيب فيه أو كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك، والأداء الصحيح من أول مرة وماله من أثر على تحسين فعالية العملية التسويقية.

**سادساً- خدمات ما بعد البيع:** ويشير هذا البعد إلى أنواع خدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوى 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 (Parasuramam) و (Zeithml) و (Berry) يحرصون أبعاد الجودة في خمسة وتتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

**أولاً- الأشياء الملموسة:** وهي تشمل على العناصر المادية للخدمة (المقاعد- الكراسي والمعدات والمكائن... الخ).

**ثانياً- الاعتمادية:** بمعنى درجة الاعتماد على مورد الخدمة ودقة إنجازه للخدمة المطلوبة.

**ثالثاً- الاستجابة:** بمعنى سرعة الإنجاز ومستوى مساعدة المقدم للمستفيد من قبل مورد الخدمة.

**رابعاً- التوكيد:** ويشير إلى معلومات وكياسة القائمين على تقديم الخدمة وقدرتهم على استلهاهم الثقة والائتمان.

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

#### الفرع الثاني: محددات الجودة

تتمثل في أربع محددات وهي كما يلي:<sup>(2)</sup>

**أولاً- التصميم:** يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.

**ثانياً- التوافق مع التصميم:** أو ما يسمى بجودة التطابق ويحدد هذا المحدد كل درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات

(1) حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 246.

(2) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص 30.

الإنتاجية، كقدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

**ثالثا- سهولة الاستخدام:** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات لمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقا لما هو مصمم لها.

**رابعا- 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 الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.

#### المطلب الرابع: تكاليف الجودة والعوامل المؤثرة عليها

يندرج ضمن هذا المطلب ما يلي:

##### الفرع الأول: تكاليف الجودة

يمكننا قياس الجودة من خلال التكلفة، وتعني التكلفة جميع التكاليف التي تحدثها العيوب وتصحيح الأداء، تقدير الحالة المالية، وتصنف كما يلي:

**أولا- تكلفة التقويم:** تنتج تكاليف التقويم عن الأنشطة التي تؤديها الأقسام والشعب المختصة في المنظمة لتقويم المنتج في أثناء عملية الإنتاج وبعد إتمامه، لتحديد فيما إذا كان هذا المنتج في حالته التامة أو غير التامة مطابق للمواصفات المحددة له أم لا والتأكد من تلبية المتطلبات التي يحددها المستهلك، فهي تمثل التكلفة المترتبة عن نشاط فحص الإنتاج بمراحله المختلفة<sup>(1)</sup>.

**ثانيا- تكلفة الوقاية:** التكلفة المترتبة على تخطيط وتنفيذ وإدامة نظم الجودة، وتتضمن الرواتب وتكلفة تطوير تصميم المنتج، وتصميم العملية الإنتاجية والمعدات وأساليب ضبط الجودة وتصميم نظم المعلومات، وكل التكاليف الأخرى المرتبطة بمنع حدوث المعيب، كما يندرج ضمنها التكلفة المرتبطة بالتعليم والتدريب للأفراد العاملين المشاركين بإجراءات ضبط الجودة، كذلك تضم كلف إزالة أسباب حصول الإنتاج المعاب وتكلفة تدقيق الجودة وتكلفة تحسين الجودة فضلا عن كلف العمل مع الموردين قبل البدء بتصنيع المنتج، إن تكلفة الجودة المختلفة تتناقص بمرور الزمن عدا تكلفة المنع (الوقاية) فإنها تزداد كما تشكل نسبة مهمة من التكلفة الإجمالية للجودة، تعد الزيادة في تكاليف المنع (الوقاية) بديلا عن التخفيض الأكبر في الأصناف الأخرى لتكلفة الجودة<sup>(2)</sup>.

(1) سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 252.

(2) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الأردن، 2009، ص 72.

**ثالثا- تكلفة الفشل الداخلي:** التكلفة الناجمة عن إنتاج أجزاء معيبة أو خدمات معيبة قبل تسليم المنتج للزبون وتحدث عندما تفشل المنتجات أو الأجزاء أو المورد أو الخدمات في تلبية مواصفات الجودة المحددة وقبل تحويل ملكية المنتج إلى المستهلك ولا تظهر هذه التكلفة عندما لا تظهر منتجات غير مطابقة.

وعند اعتماد برنامج التلف الصفري، وتضم هذه التكلفة كل من تكلفة التلف والعمل المعاد وتكلفة تصحيح الوحدات المعيبة وتكلفة تحديد أسباب فشل المنتج وتكلفة إعادة اختبار المنتج المعاد إصلاحه، كما ينبغي تضمينها لتكلفة وقت الإنتاج المفقود بسبب الإنتاج المعيب، والملاحظ أن هذه التكلفة تتناقص مع تنفيذ أنظمة ضبط الجودة نتيجة زيادة الإنفاق على تكلفة المنع (الوقاية) وهذا أحد أسباب تقلص هذه التكلفة بمرور الزمن<sup>(1)</sup>.

**رابعا- تكلفة الفشل الخارجي:** وتعرف على أنها جميع التكاليف الناتجة من المنتجات الغير مطابقة لمتطلبات أو لاحتياجات الزبون وتم اكتشافها بعد تسليم المنتجات وشحنها للزبون، أو أثناء وبعد استعمالها من قبل الزبون وتتضمن هذه التكاليف كلف شكاوي الزبائن، كلف إعادة المنتج، كلف المساءلة القانونية و كلف فقدان المبيعات<sup>(2)</sup>.

#### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الجودة

وتتمثل فيما يلي<sup>(3)</sup> :

**أولا- الأسواق:** من البديهي أن إذا لم يكن هناك أسواق فإنه لن تكون هناك منتجات، ولن يكون هناك اهتمام بالجودة وأساليبها ولكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكانا مناسباً في الأسواق فلا بد من أن يكون ذو جودة عالية تضمن له الاستقرار.

**ثانيا- العامل:** أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة والمتعددة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم.

**ثالثا- رأس المال:** أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين، وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة والارتفاع في مستوى الجودة يتطلب الكثير الاستثمار من رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.

(1) عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 73.

(2) يوسف حبيب الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، الأردن، ص ص 86، 87.

(3) قاسم نايف علوان الميخاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 43، 44.

رابعاً- الإدارة: لا يخفى علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام إداري واع لخلق ومتابعة نظام فعال وذلك لضبط الجودة خاصة أن مسؤوليات الجودة توزعت على المجموعات المختلفة، فأصبحت الإدارة مسؤولة تمام عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة.

خامساً- المواد الأولية: نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج و المتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية، فإنه قد أمكن الوصول إلى الكثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة.

سادساً- الآلات والوسائل الفنية الحديثة: أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي ساعدت على الوصول إلى الدقة العالية وبالتالي تحقيق جودة مرتفعة.

### المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول جودة الخدمات

إن جودة الخدمة تحلل اهتماما متزايدا عند معظم مسوقي الخدمات وازدياد أهميتها تعتبر كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين، إذ أصبحت الجودة هي الأساس في المفاضلة بين منظمة ومنظمة أخرى.

#### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

#### الفرع الأول: تعريف جودة الخدمة

جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المرغوبة وكذلك الاختلاف في الحكم على الجودة، حيث عرفها الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:  
أولاً- عرفها قاسم نايف أنها "معياري لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"، ويمكن التعبير عن ذلك رياضياً<sup>(1)</sup>.

#### جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء

ثانياً- تعرف أيضاً أنها: "مقابلة التفوق بين التميز على متطلبات او توقعات العملاء في الوقت المحدد ومن أول مرة و في كل مرة وفي أي موقع"<sup>(2)</sup>.

ثالثاً- يعرفها Gryna et Jurant من جهة القائم بتقديم الخدمة: "بأنها مطابقة الخدمة للمواصفات" أي "الملائمة للاستعمال المقصود كما في المنتجات، و أنه يتم الحكم عليها كما في كافة المؤسسات الفندقية من خلال مراعاة الملامح المادية بمنتج خدمة ما والأخطاء في التقديم"<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup>قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط1، دار الشروق، الأردن، 2006، ص90.

<sup>(2)</sup> محمود عبد اللطيف، المفاتيح العشرة لإدارة الخدمة المتميزة، مجلة عالم الجودة، مجلة علمية إلكترونية عربية متخصصة في علوم وتطبيقات الجودة ونظم الإدارة، العدد 02، 2011، ص38.

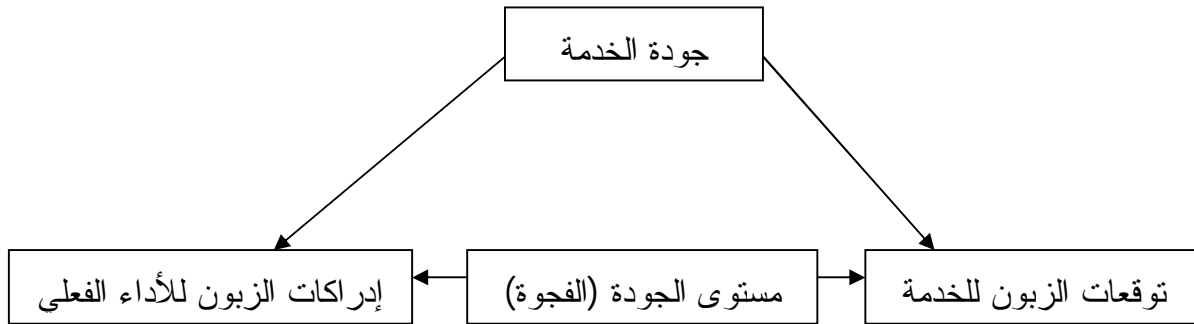
<sup>(3)</sup>جودة الخدمات الفندقية، ملتقى صناع السياحة والسفر، قسم الدراسات الفندقية، ص3.

رابعاً- عرفها جونسون أنها: "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له"<sup>(1)</sup>.

خامساً- وتعرف أيضا أنها: "حالة ديناميكية مرتبطة بالخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات"<sup>(2)</sup>.

و يمكن عرض جودة الخدمة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص 337.

#### الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة وتتمثل فيما يلي<sup>(3)</sup>:

أولاً- نمو مجال الخدمة: إذ تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف المؤسسات التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، بالإضافة إلى أن نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمر بالتوسع.

ثانياً- ازدياد المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات والمشاريع يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المؤسسة لذلك فإن توفر جودة الخدمة في هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

ثالثاً- الفهم الأكبر للزبائن: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، فلا يكفي تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن.

رابعاً- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة الزبائن: أصبحت المؤسسات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة زبائنها وهذا يعني أن المنظمات يجب ألا تسعى

<sup>(1)</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، 1996، ص10.

<sup>(2)</sup> جاي كاكاندا مبولي وآخرون، إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة وقت الفراغ، دار المريخ، السعودية، 2007، ص100.

<sup>(3)</sup> مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2002، ص194.

فقط على اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكنه يجب عليها أيضا أن تحافظ على الزبائن الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة الزبائن.

### المطلب الثاني: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة

من أكثر الخطوات شيوعا ما يلي:

#### الفرع الأول: إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين

في البداية يمكن تعريف الموقف بأنه حالة ذهنية توتر عليها المشاعر وميول الفكر والتصرف، وفي العادة الموقف الذي يظهره الشخص هو الذي يحصل عليه بالمقابل وتشير الدراسات إلى أن معظم العاملين في مجال خدمة العميل يرجع فشلهم إلى مواقفهم اتجاه الآخرين وعدم إظهارهم للمواقف الإيجابية بالنسبة لجميع من يتعامل معهم، كما أن الموقف الذي يظهره المقدم للآخرين يعتمد في الأساس على الطريقة التي ينظر بها مقدم الخدمة إلى وظيفته<sup>(1)</sup>. ويقاس موقف مقدم الخدمة نحو الآخرين من خلال عدة معايير<sup>(2)</sup>:

✓ الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة الزبائن، وإشعارهم بالاهتمام بهم ورغبته في تقديم

الخدمة الملائمة لهم في مختلف مجالات التفاعل؛

✓ حسن المظهر والمقابلة الإيجابية الفاعلة نحو الزبائن؛

✓ الابتسامة والرفقة والدفء في التعامل مع الزبائن، وإظهار روح الود والمحبة في

مساعدتهم؛

✓ الروح الإيجابية المتفاعلة نحو الزبائن، بصرف النظر عن الجنس والعمر والمظهر؛

✓ الثقة بالنفس وقوة الشخصية وانتهاج الموضوعية في التفاعل والتعامل مع مختلف

الزبائن؛

✓ إشعار الزبائن بالسعادة المتناهية في تقديم الخدمة.

#### الفرع الثاني: خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم:

إن خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم وتطلعاتهم وسبل تلبيةها إنما تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة، ومن المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها في هذا الشأن ما يلي<sup>(3)</sup>:

(1) مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 194، 195.

(2) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 220.

(3) المرجع السابق، ص 221.

- ✓ العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا الخدمة المرتكزة على خصائصها وتركيبها ووفرتها أو غير ذلك؛
- ✓ التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها الزبون مع الالتزام بالموضوعية و إقناع الزبون بأن التعامل في هذه الخدمة الجديدة هو المخرج من نواحي القصور هذه؛
- ✓ اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير لحاسة السمع واللمس والشم والتذوق والنظر؛
- ✓ ترك الفرصة للزبون بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مجهز الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة أو تهويل، حيث أن الزبون عند شعوره بصدق مجهز الخدمة يمكن أن يستكمل سبل إجراءات شراء الخدمة دون تردد.

#### الفرع الثالث: إقناع الزبون ومعالجة الاعتراضات لديه

أحيانا قد يثير الزبون بعض الاعتراضات على الشراء أو يضع العراقيل في سبيل إتمام ذلك، أو قد يحاول التسوية والمماطلة رغم اقتناعه بجودة الخدمة ومناسبة سعرها، لذلك يرى البعض أنه من النادر أن يتم البيع دون اعتراض من الزبون لدرجة يرى بعض رجال التسويق أن البيع لا يتم إلا إذا بدأ الزبون بإثارة الاعتراض ، وتختلف طريقة الرد على الاعتراض من موقف لآخر.

وهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات الزبائن ويمكن توظيفها كما يلي<sup>(1)</sup>:

- ✓ أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع الزبائن وهي أن الزبون دائما على حق و أن يكون رجل البيع دبلوماسيا في الرد على الزبون، فليس من المناسب أن يثبت رجل البيع بطريقة مباشرة للزبون خطأ وجهة نظره حتى وإن كانت خاطئة بالفعل.
- ✓ يجب على مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا للزبون، وأن يظهر الاهتمام واليقظة بحديث الزبون.
- ✓ يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات الزبون كقضية مسلم بها.

(1) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 223.

✓ يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل الزبون يشعر بالانهزام بل بالانتصار، حيث أن هذا الشعور قد يأتي بنتائج عكسية وقد يعمل على فشل المهمة البيعية بعد أن كادت تنتهي بنجاح.

**الفرع الرابع: التأكد من أن الزبائن سيعودون للتعامل مع المؤسسة مرة أخرى**

إن عملية التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة وخلق الولاء بينهم وبين المؤسسة يمكن تحقيقها عن طريق<sup>(1)</sup>:

**أولاً- الاهتمام بشكاوي الزبائن:** وهذا يتطلب الإصغاء إلى الشكاوي، وإشعار الزبائن بأن هذه الشكاوي قد سمعت بشكل جيد وصحيح، كذلك ضرورة تقدير مشاعر الزبون وامتصاص غضبه واستياؤه و خيبة أمله، وكذلك ضرورة شرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوي، وفي النهاية لا بد من قيام مقدم الخدمة بتقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكوى.

**ثانياً- الاستعداد لمعالجة أكثر الشكاوي عمومية بصورة صحيحة:** كذلك على المسؤولين في المؤسسة التعرف على ماهية أكثر الشكاوي العامة، والذي يجب أن نقوله عندما تقدم شكاوي من قبل الزبائن.

**ثالثاً- أن يعرف مقدم الخدمة كيفية كسب الزبائن الصعبين إلى جانب المؤسسة:** ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

✓ **الخطوة الأولى:** على الموظف عدم أخذ الأمور مأخذاً شخصياً ويعتبر هذا الأمر من أصعب مهارات خدمة الزبون، التي ينبغي على الموظف تعلمها، وهذا يتطلب منه أن يفهم أن الزبائن لا يهاجمونه شخصياً حتى ولو ظهر الأمر كذلك بالنسبة له.

✓ **الخطوة الثانية:** على الموظف المحافظة على هدوءه والإصغاء بعناية وأن يتدبر كلماته بعناية فائقة، وأن يطلب تكرار ما يقوله الزبون حتى يتم سماعه بصورة صحيحة.

✓ **الخطوة الثالثة:** أن يركز الموظف على المشكلة وليس على الشخص، ويتطلب ذلك ذهابه إلى مكان هادئ والجلوس والعمل على حل المشكلة وتحديد ما يحتاج إليه هذا الشخص الذي قدم الشكوى وضرورة اطلاع الزبائن على ما يمكن أن يقوم به هذا الموظف.

✓ **الخطوة الرابعة:** على الموظف أن يكافئ نفسه على تغيير الزبون إلى زبون سعيد.

(1) مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 202، 203.



## المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمات

إن قياس جودة الخدمات بشكل عام يتم من خلال عدة أبعاد و محددات تمتاز بها الخدمة وتمثل أهم متطلبات الزبائن فقد تناول العديد من الكتاب والباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، أبعاد جودة الخدمات بشكل عام وصنفوها إلى عدة تصنيفات، وتتمثل فيما يلي:

**أولاً- الاعتمادية:** وتعني الاتساق في الأداء، وإنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمستفيد يتطلع إلى مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز تماما مثلما وعده بذلك<sup>(1)</sup>.

**مثال:** عندما يحجز الضيف غرفة في فندق بمواصفات محددة يتطلب من إدارة الفندق أن تجهز له الغرفة في الوقت المطلوب وتلبي كافة الخدمات التي اتفق عليها مع إدارة الفندق بدون حدوث خلل في ذلك<sup>(2)</sup>.

**ثانياً- الاستجابة:** تمثل الرغبة في مساعدة الزبائن، وتوفير خدمة فورية وبالتالي تمثل مقدره موفري الخدمة على العمل بطريقة موقوتة دون أي تردد وغرور أو ملل، وذلك ليشعر الزبائن بأن المؤسسة الفندقية مهتمة بهم وتعمل على تقديم أفضل الخدمات للضيوف<sup>(3)</sup>.

**ثالثاً- الكفاءات:** يهتم هذا البعد بكفاءة من يقدم الخدمة إلى الضيوف إذ أن كفاءة مقدمي الخدمة تتمثل بحصولهم على شهادات علمية أو خبرة في مجال عملهم، تجعل تعاملهم مع الضيوف بشكل أكثر تفهما لاحتياجاتهم<sup>(4)</sup>.

**رابعاً- الملاحظة:** ويشمل هذا الجانب ضرورة أن يتحلى العاملون بالمؤسسة بالأدب والاحترام وأن يظهروا مشاعر الود و الصداقة، كما تضمن كذلك المبادرة في مساعدة العميل والقدرة على تشخيص احتياجاته ومن المؤشرات التي تدل على الملاحظة<sup>(5)</sup>:

✓ معرفة الاحتياجات الفردية للزبون؛

✓ العناية الشخصية؛

✓ الود والاحترام.

(1) محمود حمدون الصواف، عمر علي إسماعيل، حول نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية، ص3.

<http://eco.esu.edu.jo/ecofoculty/wp.content/extrait> le 10/04/2014, 14 :00 h

(2) حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 207.

(3) جاي كاكاندا ميولي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص102.

(4) محمود حمدون الصواف، عمر علي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 4،5.

(5) جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع، ج1، دار الجامعة، الإسكندرية

**خامسا - المصداقية:** وتعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للزبائن فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسيناتها، مما يترتب عليه ثقة متبادلة<sup>(1)</sup>.

**سادسا - الأمان:** وهي أن الخدمة خالية من المخاطرة أو الشك<sup>(2)</sup>.

**سابعا - الاتصال:** هل إن مورد الخدمة قادر على توفير المستفيد حول طبيعة الخدمة المقدمة، والدور الذي ينبغي على المستفيد أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة<sup>(3)</sup>.

مثلا : هل يتم إبلاغ المستفيد بالعراقيل التي قد تحصل في نظام تقديم الخدمة.

**ثامنا - اللباقة:** وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والآداب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والزبون<sup>(4)</sup>.

**تاسعا - درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل:** ويشير هذا المعيار إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية والعناية، مثال ذلك، كما تم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة حتى يتعرف على حاجات العميل ويدركها<sup>(5)</sup>.

**عاشرا - الأبعاد المادية:** هي التسهيلات المادية المرئية كالمعدات، الأفراد، أدوات ومواد الاتصال، الإنارة، الأثاث، والديكور وغيرها<sup>(6)</sup>.

### المطلب الرابع: مستويات جودة الخدمات

يعتمد مستوى الجودة على ذلك الفارق بين رغبات الزبون اتجاه الخدمة وإدراكه للجودة بعد استعمال الخدمة والفوائد المنتظرة، فمستوى جودة الخدمة يتحدد عن طريق المقارنة بين مستوى الخدمة المتوقعة وإدراك الخدمة الفعلية، وتتمثل هذه المستويات في<sup>(7)</sup>:

**أولاً - الجودة المتوقعة من قبل الزبائن:** وهي تمثل مستوى الجودة في الخدمة التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من خدمة ما والذي يتعاملون معها، وتلعب التوقعات دورا حيويا في الحكم على جودة الخدمة التي تقدم، ولتحقيق سمعة متميزة في مجال الخدمة الفندقية مثلا فإنه يجب تقديم

(1) قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

(2) سراب إلياس وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2002، ص173.

(3) حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو، ط1، دار الورق عمان 2003، ص104.

(4) قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

(5) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص445.

(6) علي عبد الرضا الجياشي، شفيق إبراهيم حداد، نمذجة العلاقة بين إدراك جودة الخدمة وولاء الزبون، دراسات العلوم الإدارية المجلد37، العدد02، الأردن، 2010، ص312.

(7) وفاء بلعابد، جودة الخدمات الفندقية وتأثيرها على رضا الزبائن، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسويق، تخصص

اقتصاد وتسيير سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2012، ص40.

مستويات تتوافق أو تتجاوز تلك التوقعات ويبني العملاء التوقعات حول ثلاث مستويات رئيسية هي:

1. **الخدمة المرغوبة:** وهي التوقع المثالي والذي يعكس ما يأمل أو يتمنى العميل أن يحصل عليه فهو مزيج مما يعتقد أنه يمكن أو يجب تحقيقه.

2. **الخدمة الملائمة:** ويعكس هذا المستوى الخدمة ما قد يقبله العميل ويعتقد أنه كاف فهو يمثل مقدار ما يمكن أن يتنازل عنه العميل نحو مستوى الخدمة المقدمة وتعتمد هذه الخدمة على الخبرات.

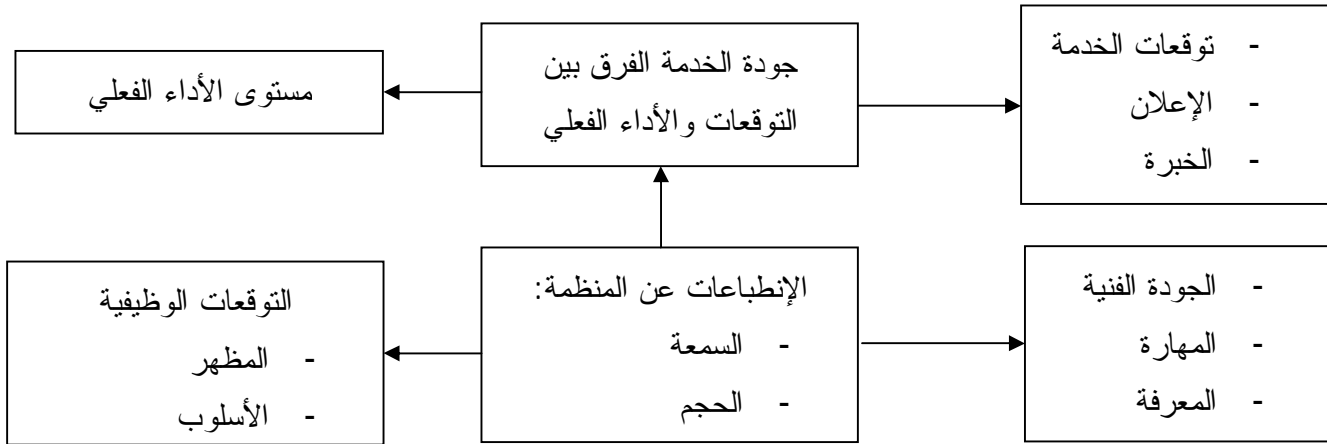
3. **مابين الخدمة المرغوبة والخدمة الملائمة:** نظرا لتمتع الخدمات بخاصية عدم التجانس وهي عدم القدرة على تنميط الخدمات المقدمة فقد تعلم العملاء توقع اختلاف في الخدمات المقدمة من موقع لآخر، وتعكس منطقة التسامح دافع المدى أو النطاق من الأداء الذي قد لا يسبب إزعاج للعملاء أو يقودهم إلى الحكم على مستوى الخدمة بأنها غير مقبولة.

**ثانيا- الجودة المدركة:** تعكس جودة الخدمة المدركة الفرق بين توقعات الضيوف والخدمات الفعلية التي تؤدي، ويؤثر المدى الذي تتفق أو تختلف فيه التوقعات مع أداء الخدمة على مدى رضا الضيوف أو عدم رضاهم، وتقليديا يعتبر الضيوف أن الخدمات المقدمة استثنائية عندما تزداد الخدمات المتوقعة في جودتها وكميتها، سيكون مستوى رضاهم وتقديرهم لأداء الخدمة مرتفعا للغاية.

**ثالثا- الجودة التقنية:** وهي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيدين من الخدمة.

**رابعا- الجوانب الفنية:** وهي تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، ومثال على ذلك إدارة المنظمة الفندقية يفترض أن يتساءل مثلا عن كل حالة من الحالات التي تتعايش معها يوميا، فالزبون الذي يغادر الفندق هل أنه تلقى الخدمة المطلوبة؟ كم أمضى من الوقت؟ هل كان مقتنعا؟ وهذا ما يعني أساسا العمل على تقديم الخدمة.

الشكل رقم (06) : مستويات جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة جودة الخدمات (مفاهيم ، عمليات، تطبيقات)، ط1، دار الشروق،

الأردن، 2006، ص93.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل الذي يتناول أساسيات حول جودة الخدمات يمكن القول أن من أهداف المؤسسة الخدمية هو اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم والخدمة هي أفضل وسيلة لتحقيق كفاءة المنظمة في إرضاء زبائنها أي أن المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها تسعى إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية التي تعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها بهدف دخول الأسواق المحلية و العالمية ، كما أن مفهوم الجودة في الخدمات متعلق بمدى قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات العملاء حسب توقعاتهم، وتقييم جودة الخدمة يعتمد على مؤشرات مرتبطة بخصائص الخدمة التي تعتبر بأن العميل فيها المحدد لمدى جودة الخدمة من عدمها وذلك من خلال احتياجاته الشخصية، مواقفه... الخ

وحتى تتمكن المنظمة من كسب عملائها والحفاظ عليهم عليها أن تقدم خدمات في المستوى الذي يطلبه، وإن لم تستطع عليها البحث عن كل ما يعمل على التحسين في جودة الخدمات المقدمة وذلك بالاعتماد على مجموعة من النماذج لتقيس مستوى الجودة حتى لا تفقد عملائها وبالتالي فإن بقاء المؤسسة الخدمية ونموها يتوقف بدرجة كبيرة على تقديم خدمات متميزة عن خدمات المنافسين.

**تمهيد**

تنشط المنظمة في بيئة تنافسية وهذا ما أوجب عليها التميز والتفوق على منافسيها وزيادة حصصها السوقية، وبالتالي اكتسابها للميزة التنافسية ضمن القطاع الذي تنشط فيه، ولن يكون إلا من خلال حيازتها لمؤهلات تميزها عنهم، أي أن المنظمة في إطار سعيها نحو تحقيق مركز تنافسي متميزا في أسواقها، وجب عليها أن تتحرك وفقا لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها والبحث عن كفاءات تحقيق البقاء، الاستمرارية والتطور ومادام الأمر كذلك فإن ما قد تحققه المنظمة من نتائج يرتبط بالجودة في خدماتها ورضى زبائنها وهو ما يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية أمام منافسيها والتميز عنهم.

**المبحث الأول: ماهية التنافسية**

لقد أفرزت التغيرات والتحولت العالمية وضعا جديدا فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي يواجه المنظمات المعاصرة، كونها حقيقة أساسية تحدد نجاح مختلف مشاريع المنظمة أو فشلها بدرجة غير مسبوق.

**المطلب الأول: مفهوم التنافسية****الفرع الأول: تعريف التنافسية**

عموما يصعب تقديم تعريف موحد ودقيق حول التنافسية، وهذا لاختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان وفيما يلي بعض التعاريف:

**أولاً-** يقصد بها " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"<sup>(1)</sup>.

**ثانيا-** كما تعرف على مستوى المنشأة " على أنها القدرة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، مما يحقق نجاحا مستمرا للشركات على الصعيد المحلي والصعيد العالمي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة"<sup>(2)</sup>.

**ثالثا-** تعرف أيضا وفق ثلاث مستويات وهي<sup>(3)</sup>:

**1. على مستوى الدولة:** يعتبر اقتصاد دولة أنه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل حسب تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي(The World Economic Forum)، أما المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية فيجد أنها تمثل قدرة الدولة على خلق منتوجات يمكن أن تنافس في الأسواق 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 التدخل المباشر في العملية الإنتاجية في ظل اقتصاد السوق، فإن التنافسية

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 101.

(2) خير الدين بوزرب، دور السياسة التجارية في تعزيز القدرة التنافسية لاقتصاديات دول المغرب العربي، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية دولية، جامعة جيجل، 2013، ص 68.

(3) مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة باتنة، 2009، ص 2.

يقصد بها القدرة على التحكم في المؤشرات الكلية، وحجم العمالة والمهارات المتوفرة... الخ وقدرتها على خلق المحيط المناسب للنشاط الاقتصادي.

**2. على مستوى القطاع:** من الصعب جدا على دول معينة أن تكون قادرة على كسب تنافسية في جميع القطاعات وهذا بسبب أن توزيع الموارد بين هذه القطاعات غير المتكافئ، لأن النظرة الاستراتيجية لكل قطاع تختلف من دولة إلى أخرى ثم إن طبيعة العمليات الإنتاجية تختلف بين كل قطاع، وهو ما يحتم عليها التركيز أكثر على بعض القطاعات دون الأخرى، وإذا كان القطاع يمثل مجال النشاط الذي تتشارك فيه مجموعة من المؤسسات فإنه يكون ذات تنافسية إذا كان يستطيع أن يحقق معدل أرباح يفوق معدل النمو الاقتصادي وهذا نتيجة كونه يضم مجموعة من المنظمات ذات تنافسية وذات قدرة على تحقيق نمو دون الحاجة لتدخل الدولة من خلال سياسات الدعم والحماية.

**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 الإيجابية على المدى الطويل هي انعكاس للقدرة 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، ذلك أن المؤسسة يمكن أن تسجل نمو في رقم أعمالها نتيجة نمو القطاع بصفة عامة ولكنها قد تحقق تراجع في الحصة السوقية مما يعني ضعف تنافسياتها، فتنافسية المنظمة تعني القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، وهذه القدرة يمكن أن تتجسد من خلال وضع إستراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات أو الأعمال بغرض احتلال أو المحافظة على الموقع التنافسي.

### الفرع الثاني: خصائص التنافسية

تتميز التنافسية بالخصائص التالية<sup>(1)</sup>

أولاً- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية؛

ثانيا- سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد؛

ثالثا- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية؛

رابعا- اتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية.

وتنشأ التنافسية من خلال تطوير الخدمات الجديدة، فبمجرد قيام منظمة ما بإطلاق خدمة

جديد في السوق، تتسابق المنظمات الأخرى إلى محاكاتها، مما يشكل خطرا حقيقيا عليها.

<sup>(1)</sup> فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005،



## الفرع الثالث: أسباب التنافسية

من أهم أسباب التنافسية ما يلي: (1)

- أولاً- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية؛  
 ثانياً- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار؛  
 ثالثاً- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق؛  
 رابعاً- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المنظمات بفضل شبكة الإنترنت وغيرها.

## الفرع الرابع: أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتتمثل فيما يلي (2):

- أولاً- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به. فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.

- ثانياً- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية و الابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.  
 ثالثاً- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المنظمات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

## المطلب الثاني: أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى: (3)

## الفرع الأول: التنافسية بحسب الموضوع

وتتضمن ما يلي:

- أولاً- تنافسية المنتج: وهي تعتبر شرطاً لازماً وضرورياً للتنافسية المنظمة لكنه ليس كافياً، وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج مين ويعد هذا مضللاً باعتبار

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص103..

(2) فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص88.

(3) عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص11.

أن هناك معايير قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب اختيار معايير تمكن التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

**ثانيا- تنافسية المؤسسة:** ويتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج فالتقويم المالي يتم بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية ونجد من بينها النفقات العامة نفقات البحث و التطوير والمصاريف المالية... الخ.

### الفرع الثاني: التنافسية وفق الزمن

وتتمثل في:

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

**ثانيا- القدرة التنافسية:** وهي تعد بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل منظمتها، وهي تعبر أيضا عن جوانب التفوق والتميز التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية والتي تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى.

### المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية

وتتمثل فيما يلي: (1)

#### الفرع الأول: الربحية

يعتبر مؤشر الربحية دليل على التنافسية للمنظمة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشر عن التنافسية في حالة عدم تنازل المنظمة عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق.

#### الفرع الثاني: تكلفة الصنع

يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة.

(1) سليمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص54.

## الفرع الثالث: الإنتاجية الكلية للعوامل

إن هذه الإنتاجية أي الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المنظمة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات.

## الفرع الرابع: الحصة من السوق

من الممكن لمنظمة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا بدون أن تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمنظمات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحديد التجارة.

## المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية هي إحدى المكونات الرئيسية للاستراتيجية ومن هنا يمكن القول بأن بناء الاستراتيجية 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: مفهوم الميزة التنافسية

## الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة كما تعد أيضاً هدفاً استراتيجياً تسعى كافة المنظمات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي الجديد وفيما يلي يمكن استعراض التعاريف التالية :

أولاً- الميزة التنافسية حسب Porter " تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"<sup>(1)</sup>؛

ثانياً- تعرف الميزة التنافسية أيضاً بأنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة مع منافسيها الذين يعملون في نفس النشاط"<sup>(2)</sup>؛

<sup>(1)</sup>Michael. P, *L'avantage Concurrentiel*, dined, Paris, 2000,P8.

<sup>(2)</sup>مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص13.

**ثالثا-** عرفها **Fathey** بأنها " أي شيء يميز المنظمة تميزا إيجابيا أو يميز منتجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار عملائها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"<sup>(1)</sup>؛  
**رابعا-** وهناك من يعرف الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"<sup>(2)</sup>.

في الأخير يمكن القول أن الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات والتقنيات ومظاهر التميز الذي تملكه المنظمة والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون، ويؤهل المنظمة إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة، مع الحفاظ على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول ما يمكن .

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي<sup>(3)</sup>:

**أولا-** خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم؛

**ثانيا-** تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية؛

**ثالثا-** تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

### الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية

يمكن حصر مختلف أنواع الميزة التنافسية فيما يلي:

**أولا- ميزة التكلفة الأقل:** تلعب التكاليف دورا هاما في تحقيق إستراتيجيات التميز فعلى المنظمة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها الحفاظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها ويتحقق لها ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين، تعد التكاليف الحجز الأساسي لتنافسية المنظمة بسبب تأثيرها على الأسعار التنافسية للسلع والخدمات.

(1) حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص137.

(2) معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9، نوفمبر 2010، ص2.

(3) معموري صورية، الشيخ هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص3،4.

نقول عن مؤسسة أنها تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين<sup>(1)</sup>.

ولتحقيق هذه الميزة يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية<sup>(2)</sup>:

**1. مراقبة الحجم:** مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المنظمة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف وينبغي إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمنظمة.

**2. مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.

**3. مراقبة الروابط:** تحسن المنظمة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى.

### ثانياً - ميزة التميز

تتميز المنظمة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليتها العملاء قيمة هامة كما تتميز أيضاً عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلاً وتمنح ميزة التميز للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً وضمان ولاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرّد، والتي تشمل مايلي<sup>(3)</sup>:

**1. الإجراءات التقديرية:** تقدم المنظمة اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد عليها والكيفية التي تمارس بها، حيث تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهماً في تفرّد المنظمة، خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، خدمات ما بعد البيع.

<sup>(1)</sup> قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010، ص 4.

<sup>(2)</sup> عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 14-16.

<sup>(3)</sup> طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل -، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص 311.

2. **الروابط:** يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من طرف المنظمة، وتتمثل هذه الروابط في:

✓ الروابط بين أنشطة المنظمة نفسها؛

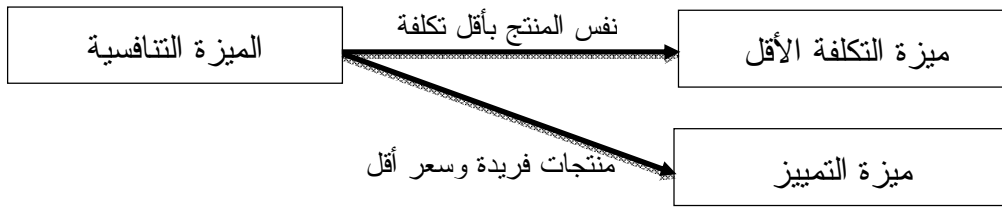
✓ الروابط مع الموردين؛

✓ الروابط مع قنوات التوزيع.

3. **التموضع:** قد تحوز المنظمة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

4. **التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

الشكل رقم (05): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: أحمد سيد، الميزة التنافسية والاستراتيجيات الأساسية على الموقع:

[http:// www.samehar.wordpress.com](http://www.samehar.wordpress.com), extrait :09/04/2014,15 :30

**الفرع الرابع: خصائص الميزة التنافسية**

للميزة التنافسية خصائص نذكر منها<sup>(1)</sup>:

أولاً- نسبية وتتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛

ثانياً- تمكن من تحقيق التفوق والأفضلية للمنظمة التي تتسم بها قياسا للمنافسين؛

ثالثاً- تصدر عادة من داخل المنظمة وتخلق قيمة لها؛

رابعاً- تتحقق لمدة طويلة وتستمر في المنظمة عند تجديدها وتطويرها.

(1) أمال حمو زروقي، علي زيان بروحة، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص8.

**المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية**

وتتمثل في:

**الفرع الأول: الكفاءة**

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تمثل العوامل الأساسية لإنتاج من عمالة، الأرض... الخ، المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة<sup>(1)</sup>.

**الفرع الثاني: الجودة**

تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع وقد تكون أحد الأسباب الرئيسية لانخفاض الجودة في منظماتها راجع إلى تركيز معظم المنظمات على التكلفة والإنتاجية أكثر من اهتمامها بموضوع الجودة، وأهمية الجودة أصبحت ذات اهتمام عالمي ومعالجتها ليست على أساس نظرة مؤقتة ولكنها على أساس أنها جزء لا يتجزأ من المنتجات والخدمات وأن تبنى اعتبارات الجودة في تصميم المنتج أو الخدمة وذلك بمراعات الاعتبارات الخاصة بالجودة المتميزة<sup>(2)</sup>.

**الفرع الثالث: التجديد**

يمكن تعريف التجديد على أنه شيء جديد أو حديث سواء تعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على المنتجات أو عمليات الإنتاج، الهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة. فالتجديد هو العملية التي تستخدم بها المؤسسة مهاراتها ومواردها لخلق تقنيات جديدة، أو سلع وخدمات جديدة بما يضمن لها الاستجابة بشكل افضل لاحتياجات العميل، والتجديد أيضا يسمح للمؤسسة من فرض سعر أعلى كون أن منتجها الجديد وحيد في السوق<sup>(3)</sup>.

(1) بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات

الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 9-10 نوفمبر 2010، جامعة بومرداس، ص9.

(2) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 14، 15.

(3) عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008، ص35.

## الفرع الرابع: الاستجابة لحاجات العميل

إن مواجهة المزايا التنافسية للمنافسين تخلق ولاء وتقدير من قبل العملاء للخدمة المقدمة من طرف المنظمة، كما أن السرعة في تلبية حاجات العملاء والاعتراف بولائهم يساهم في بناء ميزة تنافسية، وتتمثل مصادر الاستجابة لحاجات العميل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

أولاً- عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل؛  
ثانياً- إيجاد التكامل بين الجودة المتفوقة والتجديد؛

ثالثاً- وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق للخدمة حتى أدائها؛

رابعاً- الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية؛

خامساً- التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة لما بعد البيع و عمليات الدعم.

كل هذه العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيأ الفرصة للمنظمة لتمييز نفسها عن منافسيها.

## المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

## الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية، ونذكر البعض منها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

أولاً- الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد من المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، ومن المعلوم أن نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على البحث والتطوير والابتكار.

ثانياً- الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية وذلك من خلال:

1. تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة،
2. تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

<sup>(1)</sup> رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ج1، دار المريخ، السعودية، 2011، ص ص 201، 202.

<sup>(2)</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص57.



ثالثاً- المعرفة: إن المعرفة أصبحت هي المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

وتتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاثة أنواع:

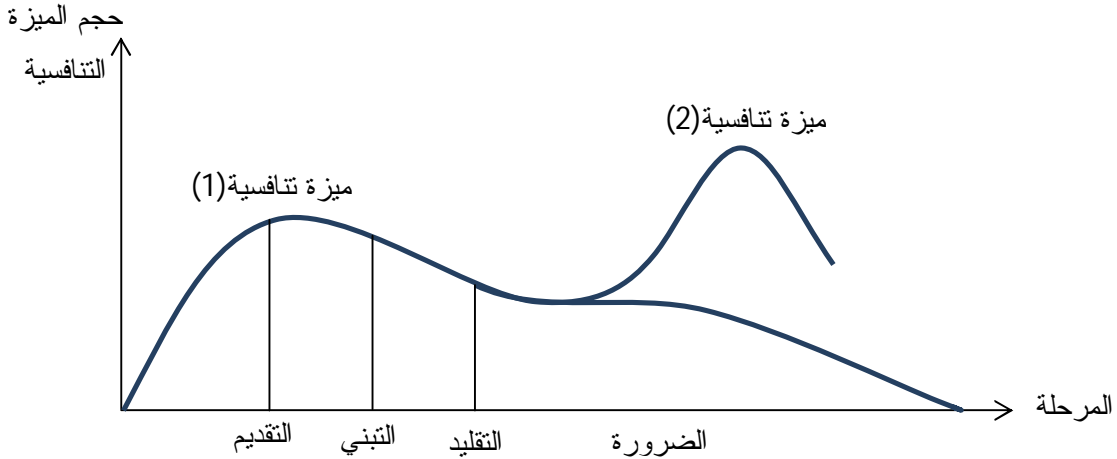
1. مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة مثل شركات تصميم البرمجيات،
2. مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة مثل المستشفيات،
3. مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات والمحافظة على الزبائن مثل: البنوك.

### الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية بمحددات وذلك من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما:

**أولاً- حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا امكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة<sup>(1)</sup>.

### شكل رقم (06): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 99.

وتتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في<sup>(2)</sup>:

1. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر ويعود ذلك إلى القبول التي تمتاز به من قبل عدد متزايد من الزبائن؛

<sup>(1)</sup> نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص ص 99، 100.

<sup>(2)</sup> تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، ط1، جبهة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 210 - 213.

2. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا بالاستقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن؛
3. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة تنافسية للمنظمة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات؛
4. **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

### ثانيا- نطاق التنافس أو السوق المستهدف

- يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي<sup>(1)</sup>:
1. **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمات وكذا تنوع العملاء الذين يتم خدمتهم.
  2. **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية.
  3. **البعد الجغرافي:** يسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق مختلفة.
  4. **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل من خلالها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة يمكن استخدام نفس التسهيلات أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

### المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن درجة جودة الميزة التنافسية ونوعيتها تتحدد بثلاث عوامل هي:

#### الفرع الأول: مصدر الميزة التنافسية

حيث يمكن أن يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعا لدرجتين وهما<sup>(2)</sup>:

- أولاً- مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية حيث يسهل نسبيا تقليديا ومحاكاتها من قبل المنافسين.

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص ص 87، 88.

(2) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 99، 100.

ثانيا- مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل: المستوى التكنولوجي، وتميز المنتج، والصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقا للمجهودات التسويقية المترامية، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكمتها تكاليف تحول مرتفعة، وتتميز هذه المزايا التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:

1. تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

2. يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطور والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة الأصول المادية والمعنوية وفي شكل سمعته طيبة وعلاقة وثيقة مع العملاء.

#### الفرع الثاني: تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة

إن اعتماد المنظمة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم منتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغائها تماما، وبالتالي فإنه يتعين على المنظمة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن استمرارية أطول في التميز<sup>(1)</sup>.

#### الفرع الثالث: درجة التحسين والتحديد المستمر في الميزة

إن المنظمات مطالبة بالتحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا جديدة وذلك قبل تمكن الشركات المنافسة من تقليد أو محاكاة المزايا القائمة، لذا يتطلب الأمر قيام المنظمات بتطوير مزايا جديدة من خلال ادراك أو اكتشاف طرق جديدة افضل للمنافسة أو تطبيقها على السوق، يتم ذلك من خلال أحداث تغييرات في المنتج أو العملية الإنتاجية، وفي طرق ومناهج التسويق، وأشكال جديدة للتوزيع... الخ، ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وتقديم دعم جدي لوظيفة البحث والتطوير<sup>(2)</sup>.

(1) هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص32.

(2) المرجع السابق، ص32.

## المبحث الثالث: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

تعددت الإستراتيجيات التي تتبعها مختلف المنظمات وذلك من أجل تحقيق مزايا تنافسية وفيما يلي مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية التنافسية.

## المطلب الأول: تعريف و أنواع الإستراتيجية التنافسية

مصطلح الإستراتيجية حظي بمجموعة من التعاريف سوف نتطرق إلى البعض منها:

## الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية التنافسية

أولاً- تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها " خطة طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"<sup>(1)</sup>.

ثانياً- تعرف أيضا أنها " مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتتحدد خلال ثلاثة مكونات وهي"<sup>(2)</sup>:

1. حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس؛ الأسواق والمتنافسين.
2. طريقة التنافس: وتتضمن اختيار استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير واستراتيجية التوزيع.

3. أساس التنافس: ويشمل المهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستمرة والأداء في الأجل الطويل.

## الفرع الثاني: أنواع الإستراتيجيات التنافسية

هناك تصنيفات كثيرة للإستراتيجيات التنافسية أهمها ما اقترح Michel Porter حيث

تتمثل في ثلاث استراتيجيات تنافسية شاملة للتفوق على أداء المنافسين في صناعة معينة وهي:

- أولاً- استراتيجية خفض التكلفة ( الهيمنة الشاملة بالتكاليف): تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، حصة سوقية أكبر لأنه توجد عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الأثار المترتبة على منحنى التعليم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها عمليات المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص17.

<sup>(2)</sup> معاريف محمد، بسوح نضيرة و آخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية من 10-11 نوفمبر 2009، جامعة سعيدة، ص6.

<sup>(3)</sup> معاريف محمد، بسوح نضيرة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 9.

**ثانيا- استراتيجية التميز:** وهي موجهة لسوق كبير الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة ذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة، أو الخدمة، وترتكز استراتيجية التميز على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة ويعد ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة ورغم تكاليفها الباهظة من أحد الحواجز لدخول المنافسين الجدد<sup>(1)</sup>.

**ثالثا- استراتيجية التركيز:** هي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف والتركيز الكامل عليه، بدلا من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس

في إطار التحليل لهيكل الصناعة وضمن دراسات مؤشرات البيئة الخارجية على تنافسية المنظمات خمس مجموعات من القوى التنافسية، إحداها توجد داخل المنظمة نفسها أما المجموعات الأربعة الأخرى فهي تؤثر على المنظمة من خارجها، إذ تعتمد الأرباح والمكاسب الممكن تحقيقها على التأثير الإجمالي لهذه القوى التنافسية الخمس وذلك بالرغم من عدم وجود حاجة إلا لواحدة أو اثنين من هذه القوى، وذلك لتحقيق ظروف تنافسية قوية وتتمثل هذه المجموعات الخمسة في:

### الفرع الأول: تهديد الداخلين الجدد<sup>(3)</sup>

لا يقتصر تحليل البيئة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم.

تبرز حواجز الدخول كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل وتشمل:

- ✓ اقتصاديات الحجم؛
- ✓ تميز المؤسسة؛
- ✓ مركز العلامة؛
- ✓ تكلفة البديل؛
- ✓ كثافة الاحتياجات الرأسمالية؛

<sup>(1)</sup>نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، الاسكندرية، 2006، ص252.

<sup>(2)</sup>نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره ، ص252.

<sup>(3)</sup>نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص69.

✓ سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع.

### الفرع الثاني: شدة المزاحمة بين المنافسين<sup>(1)</sup>

تمثل المزاحمة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للمزاحمة نجد هناك أربعة عوامل بارزة وهي: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج، وأخيرا التمرکز والتوازن بين المنافسين، فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمرکز، المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.

لذا فإنه من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة السابقة بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاحمة بين المنافسين.

### الفرع الثالث: تهديدات المنتجات البديلة

تدخل المنظمات في منافسة مع منظمات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث على المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس منتجات القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة، حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل منظمة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل منظمات القطاع، قادرا على تحسين الوضعية الجماعية، ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصالات، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة وملائمة السعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة<sup>(2)</sup>.

### الفرع الرابع: القوة التساومية للعملاء

ويقصد بعبارة القوة التساومية للعملاء أن هناك تهديدا مفروضا على المؤسسات في قطاع معين من خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب العملاء، ويتحقق ذلك بتطلع العملاء إلى تلقي منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة، وما يترتب عنه ارتفاع تكاليف التشغيل

<sup>(1)</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>(2)</sup> هجيرة شيقارة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 37، 38.

وتدني إيرادات المؤسسة، ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة العملاء بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية<sup>(1)</sup>.

#### الفرع الخامس: القوة التساومية للموردين

يمكن اعتبار الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفع ثمن لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة.

ومن ناحية أخرى ففي حالة ضعف الموردين فإن ذلك يمكن للمؤسسة من فرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة ويكون الموردون في حالة قوة في الحالات التالية<sup>(2)</sup>:

أولاً- ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون؛

ثانياً- عندما لا يمثل القطاع المشتري عميلاً مهماً للموردين؛

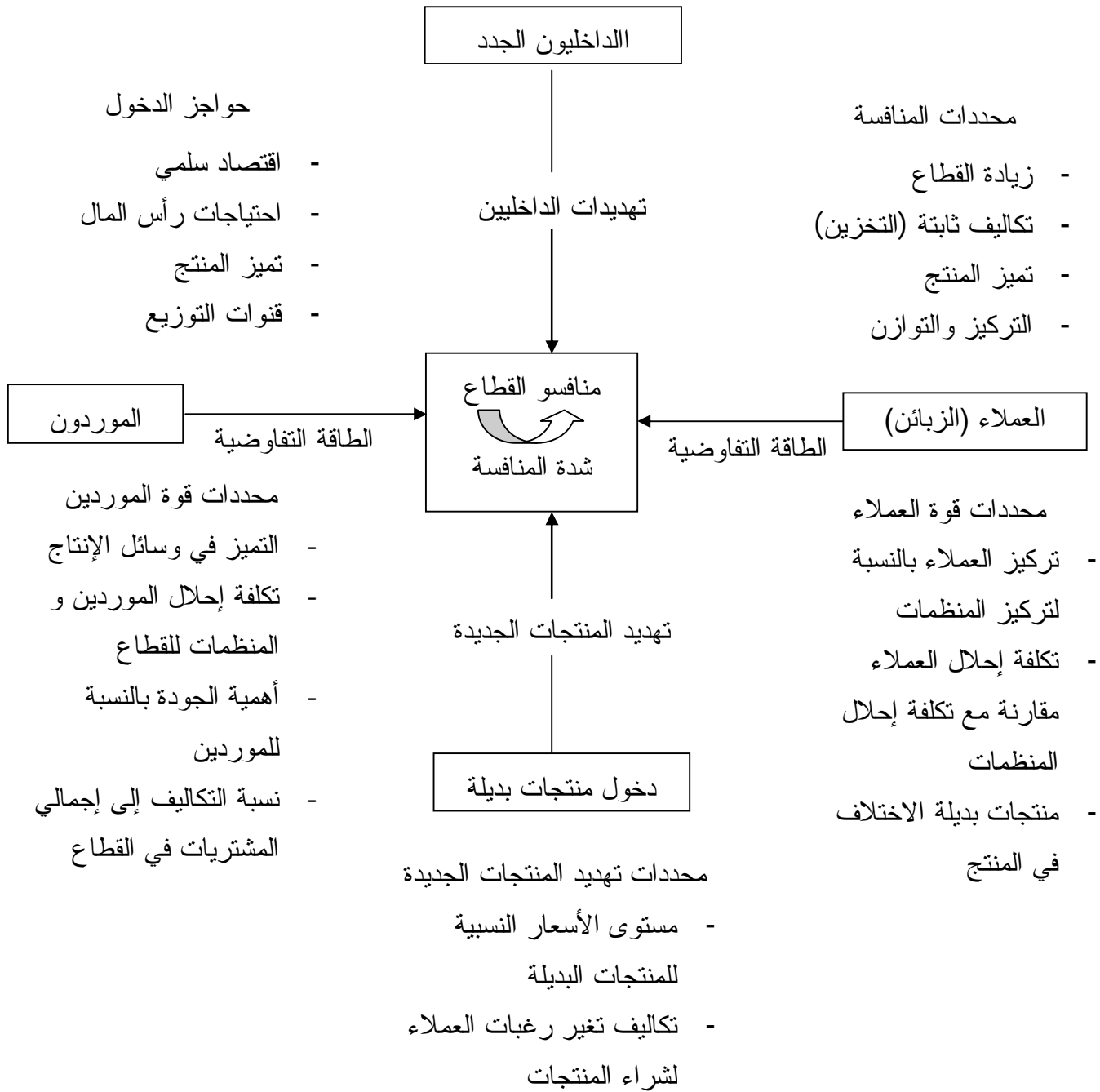
ثالثاً- عندما تكون عملية التحول إلى مورد آخر مكلفة جداً؛

رابعاً- عندما يستطيع الموردون إحداث التكامل الرأسي للأمام، مما يضع قيوداً على مقدرة القطاع المشتري على تحسين شروط الشراء.

(1) هاللي الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(2) المرجع السابق، ص ص 23، 24.

الشكل رقم (07): القوى الخمس لبورتر



source : M. porter (l'avantage concurrentiel), dined, paris,2000 p :17.

### المطلب الثالث: جودة الخدمات وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية

التميز قدرة المنظمة على إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، ومن أهم المصادر التي تركز عليها المنظمة لبناء ميزة تنافسية جودة خدماتها لذلك سنحاول هنا إظهار أهمية ودور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال التطرق إلى الجودة واستراتيجيات التنافس، رضا العميل، تقنية إعادة الهندسة وأخيرا تقنية القياس المقارن أي طرق تحسين جودة



الخدمة التي تؤدي إلى بناء وتعزيز الميزة التنافسية وهي:

### الفرع الأول: الجودة واستراتيجيات التنافس

قام بورتر بتحديد قوى المنظمة عبر ثلاث استراتيجيات تنافسية بمعنى أين تقوم بتركيز مواردها، إذ يمكن بناء إستراتيجية اعتمادا على الجودة كما عرفها **Garvin** بالقيام بـ<sup>(1)</sup>:

✓ تركيز الموارد على مجموعة متناسقة من أبعاد الجودة، والتي تضيف قيمة على جزء من السوق، والتي تكون مختلفة عن الأبعاد المكتسبة من طرف المنافسين.

✓ تسخير الموارد الضرورية للحصول على أعلى جودة بالنسبة إلى الأبعاد المختارة.

وقد أقر الباحثون بأن تأثير جودة المنتجات على التكاليف يختلف حسب أبعاد الجودة، فإذا أخذت الجودة من بعد المطابقة للمواصفات فنجدها ترتبط ارتباطا عكسيا مع التكاليف، أما إذا عرفت كمصر للتميز والجمال فإن التكاليف ترتبط ارتباطا طرديا مع الجودة، حيث يتطلب الحصول على منتجات وخدمات متميزة واستثمارات مكلفة .

### أولاً- الجودة واستراتيجيات التمييز

اعتبرت الجودة كعامل تفرقة بين عروض المنظمات المتنافسة، فستستند استراتيجية التمييز على مفهوم إبداع المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن من تلك المعروضة من قبل المنافس وتكون أبعاد الجودة ذات الأولوية في هذه الاستراتيجية متمثلة في: الأداء ، الخصائص الثانوية، الطابع الجمالي للمنتجات والخدمات.

وتعد الجودة عاملا مهما في استراتيجية التمييز، حيث تسمح للمنظمة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات، وثبات جودتها بما يلائم احتياجاته<sup>(2)</sup>.

### ثانيا- الجودة وإستراتيجية قيادة التكلفة

اعتبرت الجودة ولوقت طويل كمورد للتكاليف، ولهذا فهي غير متوافقة مع استراتيجيات الحصص السوقية المبنية على أقل التكاليف مقارنة بالمنافسين، ومنه فهي عامل غير مهم في هذه الإستراتيجية خاصة وأنه قد ساد اعتقاد لدى الغرب بارتباط السعر المرتفع بالجودة العالية والعكس صحيح، وقد أسقط هذا الاعتقاد من قبل الصناعيين بواسطة عدة بحوث وتطبيقات والتي أثبتت بأن الإستراتيجيات المبنية على أبعاد الجودة كالمصادقية والمطابقة يمكن أن تكون ذات فعالية بحيث تعتمد هذه الإستراتيجيات على الجودة كوسيلة لرفع مستوى إنتاجية المنظمة.

<sup>(1)</sup> شهيناز عزوزة، حنان شابونية، دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسويق، جامعة جيجل، 2012، ص 81.

<sup>(2)</sup> المرجع السابق، ص 81.

## ثالثا - الجودة وإستراتيجية التركيز

أما استراتيجيات التركيز والتي تستطيع فيها المنظمة التوفيق بين الاستراتيجيتين السابقتين، فتكون ذات أداء عالي عندما تكون مبنية على مزايا تنافسية مكتسبة في مجال الجودة. للجودة مكانة هامة في أي إستراتيجية تنافسية تتبناها المنظمة، في إستراتيجية قيادة التكلفة تسعى المنظمة لتحقيق جودة منتجاتها وفق أبعاد تسمح لها بتحقيق تكاليف منخفضة عن منافسيها، فتبحث عن وضع تصميم بسيط للمنتج يتماشى وهذه الإستراتيجية تكون ذات مصداقية وتهدف إلى الحصول على مستوى إنتاجية عالية، بعد ذلك تبحث المنظمة عن تحقيق المنتج بطريقة تسمح بمطابقة المواصفات الموسوعة في التصميم والبحث عن تفادي العيوب، وتعمل المنظمة وفق هذه الإستراتيجية، لتكون قريبة منالموردين وقنوات التوزيع، أما في إستراتيجية التمييز التي تركز فيها المنظمة على أن تكون عروضها مميزة، حيث تقوم بالبحث المتواصل عن تحسين جودة منتجاتها وإبداع منتجات جديدة تسمح لها برفع الأسعار عن منتجات المنافسين كنتيجة لتمييز منتجاتها مما يساهم في رفع هوامش الربح وبالتالي ضمان ولاء الزبائن<sup>(1)</sup>. ويمكن إبراز ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): مكانة الجودة في استراتيجيات التنافس

استراتيجيات التنافس	بعد الجودة المتميزة	الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة
استراتيجية قيادة التكلفة	- المطابقة (غياب العيوب، غياب سوء التشغيل). - تصميم بسيط ذو مصداقية للمنتج يهدف إلى إنتاجية مرتفعة. - البحث عن الإبداع في طرق وأساليب التصنيع.	- تخفيض تكاليف، التوزيع والخدمات والإنتاج. - رفع الحصص السوقية عن طريق تأثيرات الحجم.
استراتيجية التمييز	- التصميم (تموضع المنتج بالنسبة للمنتجات المماثلة له والمعروضة من قبل المنافسين). - الأداء. - البعد الجمالي والإدراك، والشكل - البحث عن الإبداع في المنتجات.	- رفع هوامش الربح الوجدوية عن طريق رفع أسعار البيع. - ولاء الزبائن لمنتجات المنظمة.
استراتيجية التركيز	- مزج (خليط) بين الاستراتيجيتين السابقتين.	- دخول إلى أجزاء من السوق ذات المردودية.

Source : Jean-Claude Tarondeau, Christine Hattin, **Dictionnaire De Stratégie D'entreprise**, Edition Vuibert, Paris, 2001, P14.

(1) شهيناز عزوزة، حنان شابونية، مرجع سبق ذكره، ص 83.

**الفرع الثاني: تحقيق رضا العميل هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية**

تهدف المنظمة من خلال تطبيق الجودة ومفاهيمها إلى تحقيق رضا العميل، والهدف ذاته تسعى إلى تحقيقه من خلال امتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، لذا فإن تحقيق رضا العميل هو هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية للمنظمة، وهذا ما سنتناوله فيما يلي (1):

**أولاً- مفهوم رضا العميل**

عرف بـ: " ترتبط درجة رضا العميل بمستوى الانخفاض في درجة عدم الرضا إلى حد لا يصل إلى الشكوى لدى العميل".

ويتعلق رضا العميل بمدى قدرة المؤسسة على إشباع احتياجاته، ويتطلب ذلك معرفة العوامل التي على أساسها يقيم العميل المنتجات أو الخدمات المعروضة في ضوء رغباته المطلوبة في المنتج أو الخدمة، مثلاً كقدرة الصابون على إزالة البقع بالنسبة لصابون غسيل الملابس، وتعد درجة تحقيق منتجات وخدمات المؤسسة لرغبات المستهلك من أهم العوامل التي يتم اعتمادها في تقييم أداء المؤسسات، فعلى المؤسسات أن تقوم بتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، وذلك سواء عبر العميل عنها أم لا، كما يجب أن تحدد المؤسسة أيضاً القيمة المضافة التي يجب أن تحققها منتجاتها وخدماتها، وترتكز الاحتياجات الأساسية للعميل على توقعاته الخاصة بالجودة، بالسعر والأجال وتعد تلبية احتياجات العملاء أساس كل نجاح تحققه المؤسسة.

ويمكن التأثير بشدة على كل من رضا العميل وسروره عن طريق توقعات العملاء، ونعني بتوقعات العميل المألوف أن يحصل عليه، والذي يعبر عن متوسط مستويات الجودة التي يمكن التنبؤ بها بناء على المعلومات المتوفرة عن أذواق العملاء واحتياجاتهم، ومستوى التوقعات التي يمكن أن يبدوها، كما يعد إحساس العميل بالسعادة والرضا وشعوره بأنه في بؤرة النشاط وموضع اهتمام المؤسسة هدف تصبو المؤسسات لتحقيقه.

**ثانياً- أهمية تطبيق التوجه بالعميل من قبل المؤسسة**

إن المؤسسات التي تريد أن تضمن بقائها في السوق لا تملك سبيلاً لذلك إلا بالتركيز على العميل، فالمؤسسة التي تهتم بعملائها ولا باحتياجاتهم تنتهي دوماً إلى الزوال. ولقد تزايد اهتمام المؤسسات في السنوات الأخيرة بعملائها وأصبحت المؤسسات الأكثر جدارة وكفاءة في قطاع نشاطها لا تكتفي ببيع أو تسويق المنتج أو الخدمة لعملائها وإنما أصبحت تهتم ببناء علاقة شراكة مع عملائها.

(1) محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 19.

لهذا يجب أن تكون المؤسسة مرنة ومبدعة، وأن تكون قادرة على تقديم حلول للمشاكل التي تقابل عملائها، وليس فقط المشاكل التي تواجههم لدى استعمال منتجات وخدمات هذه المؤسسة، فالعمل الحالي لديه احتياجات وتوقعات عديدة ومعقدة، مما يمنح فرص عديدة للمؤسسات لتطوير وتجديد منتجات جديدة شرط أن تكون هذه المؤسسات مستعدة للاستجابة لهذه التوقعات والاحتياجات<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثالث: تحقيق الميزة التنافسية لتحسين الجودة بواسطة القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام الباحثين والمديرين بها في الآونة الأخيرة، باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء ويمكن القياس المقارن من توفير إطار يمكن المنظمات من التعلم وفهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المنظمة وأفضل منظمة وتطبيق الأسلوب الذي يمكن من القضاء على هذه الفجوة والفكرة الأساسية الذي يعتمد عليها هذا المقياس هو الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يتم تقليد لهذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها ومحاولة الاستفادة منها وتطبيقها، فهي أداة للتحسين المستمر، إن القياس المقارن بأفضل أداء يعتبر أداة مفضلة لدى الكثير من المنظمات العالمية لتحسين قدرتها التنافسية سواء كانت منظمات صناعية أو خدمية مثل: Toyota, Motorola وهذه المعايير يعتمد عليها في تحديد أهداف الجودة وغرضها بالاعتماد على منتجات تنافسية<sup>(2)</sup>.

### أولاً- تعريف القياس المقارن بأفضل أداء

يقصد به قياس أداء المنظمة ومقارنته بأفضل أداء للمنظمة المنافسة في نفس مجال العمل بهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق، ويتضح من هذا التعريف أنه لا بد من توافر مقياس للأداء وعادة ما يكون في شكل معايير معتمدة على المعلومات الرقمية، ويكون الهدف هو الوصول إلى الرقم الذي يحققه أفضل المنافسين<sup>(3)</sup>.

(1) محمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 20، 19.

(2) المرجع السابق، ص 20.

(3) سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 281.

## ثانيا- أنواع القياس المقارن

ويمكن عرضها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1. القياس المقارن الداخلي: بمعنى البحث عن أفضل أداء لنشاط محدد داخل المنظمة، أو خارجها بمثلها على مستوى الدولة.
2. القياس المقارن الخارجي: بمعنى البحث عن أفضل أداء لنشاط محدد لمنظمة بمثلها على المستوى الدولي.
3. القياس المقارن التنافسي: بمعنى البحث عن أفضل ممارسات لنشاط محدد يوجد في مختلف أنواع المنظمات على مستوى العالم.

## ثالثا: أهداف القياس المقارن

وتتمثل فيما يلي<sup>(2)</sup>:

1. البحث عن أفضل أداء بصفة عامة؛
2. وضع خطط إستراتيجية بعيدة أو قصيرة المدى؛
3. التنبؤ بالاتجاهات الحديثة في مجال النشاط؛
4. توليد أفكار جديدة واكتساب خبرات ومهارات باستمرار.

## رابعا: مزايا القياس المقارن

يمكن العرض البعض منها<sup>(3)</sup>:

1. إدراج أفضل التقنيات المستخدمة في أي مجال من عمليات ونشاطات المؤسسة؛
2. منح الفرصة للعمال الذين يتقنون عملية القياس المقارن بإبداع وابتكار طرق وأساليب جديدة؛
3. القبول السهل والاستيعاب الجيد من قبل العمال لأفكار التي تأتي من خارج قطاع النشاط؛
4. إمكانية اكتشاف تكنولوجيا جديدة في قطاع آخر يمكن تبنيها من قبل المؤسسة مع مراعاة تكلفتها.

## الفرع الثالث: إعادة الهندسة التقنية لتحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

بدل مديرو المنظمات الأمريكية الكبرى جهودا مضنية لما يقرب من 20 سنة لتحسين أداء مؤسساتهم، حيث وجدوا أنفسهم في مواجهة مع المنافسة العالمية الحادة، خاصة أمام المنتجات والخدمات اليابانية ذات الجودة العالية.

(1) محمد عطية عبد الكريم إدريس، القياس المقارن، مجلة عالم الجودة، العدد الثاني، أبريل، 2011، ص30.

(2) المرجع السابق، ص30.

(3) فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص128.

ولقد قدم " مايكل هامر " ثلاث قوى رئيسية تؤثر على المؤسسة والمتمثلة في العملاء المنافسة والتغيير، كما قام بتطوير ونشر مفهوم إعادة الهندسة، حيث أكد على أن ضمان ميزة تنافسية دائمة يتحقق بتطوير المنتجات والخدمات المرونة في السوق واستقصاء الفرص قبل المنافسين. عرف مايكل هامر إعادة الهندسة على أنها " إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة وسرعة الأداء"<sup>(1)</sup>.

ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على العمليات وعادة تقسم العمليات إلى عمليات موجهة بالعمليات التشغيلية وهي التي لها علاقة بالمنتج والمستهلك وعمليات إدارية وهي تلك التي تتعلق بالحصول والتنسيق بين الموارد.

### أولاً-خطوات تقنية إعادة الهندسة

وتتمثل في<sup>(2)</sup>:

1. تخفيض خطوات الإنتاج؛
2. تخفيض عدد الموردين؛
3. تخفيض أعداد عمال الإنتاج؛
4. تخفيض عدد طبقات التنظيم؛
5. تنظيم العمليات وفقا للعملاء أو خطوات الإنتاج؛
6. الاستثمار في المعدات الأوتوماتيكية؛
7. تحسين تدفق العمليات.

### ثانياً-عوامل نجاح برامج إعادة الهندسة

يمكن عرض البعض منها<sup>(3)</sup>:

1. وجود حافز خارجي قوي لتغيير يجعل عملية التغيير ضرورية ويحفز المديرين للالتزام ببرامج إعادة الهندسة؛
2. تدعيم قوى من الإدارة العليا سواء بتوفير القيادة اللازمة لقيادة التغيير والاستثمارات اللازمة لبداية البرامج؛
3. توافر المعرفة والمعلومات التفصيلية لاحتياجات المستهلكين باختلاف نوعياتهم؛

<sup>(1)</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 310.

<sup>(2)</sup> المرجع السابق، ص 329.

<sup>(3)</sup> المرجع السابق، ص 330.

4. توفير مساعدة مستشارين خارجيين يساعد على تقديم الخبرة في إعداد وإنشاء وتطبيق برامج أعمال الهندسة؛

5. تدريب جيد لفريق العمل عبر الوظائف المختلفة؛

6. الاندماج والتكامل لبرامج إعادة الهندسة مع برامج الموارد البشرية ونظم المعلومات.

إن كل هذا يساهم في تكوين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة كما تؤدي إعادة الهندسة إلى التقليل مرات وتكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء وهذا ما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى جودة الخدمات وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية.

ثالثاً- مزايا تقنية إعادة الهندسة:

يؤدي تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة مزايا أهمها<sup>(1)</sup>:

1. ضغط وقت الأداء؛

2. خفض تكاليف؛

3. تحسين الجودة؛

4. إثراء دور المديرين كقادة؛

5. تحفيز العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار وزرع روح المبادرة فيهم.

(1) فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 179.

## خلاصة

من خلال ما تم عرضه يمكن القول بأن التنافسية هي من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات حالياً، ذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها في السوق.

وتعد أيضاً الميزة التنافسية وذلك من خلال ما توصلنا إليه هي اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المنظمة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو مجموعة عناصر تميزها عن منافسيها في السوق المحلية والدولية وذلك بالاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية حتى يتسنى لها بلوغ الأهداف الموجودة على المدى القصير والطويل.

أي أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال:

✓ رضا العميل؛

✓ تقنية القياس المقارن؛

✓ تقنية إعادة الهندسة.



**تمهيد**

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المعالم المتعلقة بالخدمة، الجودة، جودة الخدمة والميزة التنافسية جاء هذا الفصل الذي يهدف إلى إبراز واقع مساهمة جودة الخدمات في تمييز المؤسسات الفندقية كونها أحد القطاعات التي تسعى جاهدة إلى تكوين موقعها التنافسي في السوق. إذ تم تخصيص ولاية جيجل لأجل أخذ صورة عامة حول واقع السياحة بها، ووقع اختيارنا على فندق الجزيرة حيث قمنا بتقديمه وتقديم مختلف خدماته. وعلى هذا الأساس ارتأينا أن تشمل الدراسة في هذا الفصل:

- ◀ تقديم ولاية جيجل؛
- ◀ تقديم فندق الجزيرة؛
- ◀ الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

**المبحث الأول: تقديم ولاية جيجل**

تعد جيجل إحدى ولايات الجزائر الساحلية التي تقع في الجهة الشمالية الشرقية للوطن تتربع على مساحة قدرها: 2398.63 كلم<sup>2</sup>، تطل على البحر الأبيض المتوسط شمالا بشريط ساحلي يمتد على مسافة 120 كلم، يحدها من الغرب ولاية بجاية، من الشرق سكيكدة، ومن الجنوب ولايتي ميلة وسطيف<sup>(1)</sup>.

تشتهر جيجل بكورنيش رائع الجمال يجمع بين البحر والجبال الصخرية الممتدة حتى حدود ولاية بجاية، وتوجد به مغارات عجيبة، ومن أهم مدنها: جيجل، الميلية، الطاهير، جيملة، وتاكسنة وتتميز جيجل أيضا بمجال جد متضرس حيث تشمل الجبال لوحدها 82% من المساحة الإجمالية.

**المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ولاية جيجل**

تمتاز ولاية جيجل إضافة إلى جمالها الطبيعي الساحر تاريخ عريق حيث تعتبر من أقدم المدن الجزائرية إذ يرجع تأسيسها إلى عهد الفينيقيين الذين حلوا بها وشيدوا المدينة ومن بين آثار المدينة منطقة الرابطة وكذلك ميناء زيامة \* شوبا\* ومنطقة رأس الزان بجيملة التي تحتوي على آثار رومانية متمثلة في حمامات منحوتة على الحجر بالإضافة إلى حجارة مرصوفة تعود لعهد الرومان ولقد عثر في المنطقة على قطع معدنية لعملة رومانية ولاتزال تحتاج المنطقة إلى بحوث أثرية واستكشافات طبوغرافية عديدة، أصول سكان جيجل أمازيغي بربري ينسبهم ابن خلدون لقبيلة كتامة البربرية ولقد اختلط عناصر هذه القبيلة مع الوافدين من المشرق فتكون بذلك مزيج متناغم ومتجانس.

إن وجود جيجل في مكان استراتيجي على البحر المتوسط جعلها مطمعا لعدة غزات (الرومان، الوندال، البيزنطيين، الجنوبيين) إلى حين وصول العرب حاملين إلى سكان المنطقة رسالة الإسلام على يد موسى ابن نصير وقد تمكن سكان جيجل الأمازيغ من الاندماج مع الفاتحين العرب وبذلك خلقوا مزيجا ثقافيا جميلا.

ظلت جيجل عبر العصور مطمعا للمحتلين إلى غاية تحالف سكانها مع البحارين الأخوين التركيين بابا عروج وخير الدين فطردوا الإسبان من المدينة وكذلك بعض المدن المجاورة \*بجاية\* وتكاثفت الجهود في بناء أسطول بحري قوي مكنهم من تحرير الجزائر \*العاصمة حاليا\* واشتدت قوة هذا الأسطول في كل البحر المتوسط وساهم سكان جيجل في صنع المجد البحري الجزائري بقسط هام حيث كانوا هم المقاتلين وصناع السفن واكتسبوا من الأتراك حينها حرفا بقيت تميزهم إلى يومنا هذا خاصة فن الطبخ والحلويات والخبز، وبعد انهيار الأسطول البحري

(1) [Http:// Ar.Wikipedia.Org/Wiki](http://Ar.Wikipedia.Org/Wiki) ,Extrait Le 14/05/2014, 14 :00.

الجزائري في معركة نفارين 1827 في اليونان تمكنت فرنسا سنة 1830 من احتلال الجزائر وعانت جيجل هي الأخرى كباقي مناطق الجزائر إلى أشد أنواع الاستعمار من طرف المستعمر فقاموا بعدة ثورات فشلت وفي كل مرة تتعرض القبائل المحاربة إلى الإبادة والطرده إلى الجبال المجاورة، وهو ما يفسر أن غالبية سكان الولاية عقب الاستقلال يقطنون المناطق الجبلية الوعرة. في 23 جويلية من سنة 1664 م قدمت حملة فرنسية إلى جيجل بقيادة " الدوق دي بوفور" حفيد هنري الرابع وذلك في عهد الملك لويس الثامن<sup>(1)</sup>.

وبتاريخ 13 ماي 1839م أي بعد احتلال الجزائر بـ09 سنوات وبعد سنتين من احتلال قسنطينة دخلت القوات الفرنسية إلى جيجل، وعلى غرار باقي ولايات الوطن فإن ولاية جيجل قد ساهمت برجالها في الحركة الوطنية وحرب التحرير ومن بين الوجوه التي ميزت هذه الفترة نخص بالذكر فرحات عباس الذي ولد في 24-09-1899 بالطاهير وقد عين رئيسا للحكومة المؤقتة من سنة 1958م إلى 1961م ورئيسا للمجلس الشعبي الوطني وتوفي يوم 24-12-1985م ونجد أيضا محمد الصديق بن يحي وغيرهم من الوجوه المميزة التي ساهمت في تحرير هذا الوطن.

كما تعتبر منطقة جيجل ملتقى لعدة حضارات وهذا من خلال البقايا الأثرية المتواجدة هنا وهناك وتاريخ المنطقة غني بالأحداث التاريخية فاسم المدينة " ايجيلجيلي" يعود إلى الحقبة التاريخية لما قبل الرومان، وتشير لفظة جيل جيل إلى حيز صخري مستدير، ولقد تغير اسم المدينة بتعاقب فترات الاحتلال عليها فمن ايجيلجيلي إلى جيلجيلي وفي الأخير استقر اسم الولاية على " جيجل"<sup>(2)</sup>.

قسمت ولاية جيجل إداريا إلى 28 بلدية و 11 دائرة بموجب القانون 84-09 المؤرخ في 4 فيفري 1984م، البلديات هي كالتالي: تاكسنة، الأمير عبد القادر، أولاد رابح، أولاد يحي، برج الطهر، بودريعة، بن ياجيس، بوراوي بلهادف، الجمعة بني حبيبي، جيجل عاصمة الولاية، جيملة، زيامة منصورية، السطارة، سيدي عبد العزيز، سيدي معروف، الشحنة، الشقفة، الطاهير، العنصر العوانة، قاوس، القنار، الميلية، وجانة، سلمى بن زيادة، خيرى واد عجزول، بوسيف، ايراقن. أما فيما يخص الدوائر فهي: العوانة، الزيامة المنصورية، جيملة، تاكسنة، الطاهير، الشقفة، سيدي معروف، الميلية، السطارة، جيجل، العنصر.

(1) وثائق من مديرية السياحة لولاية جيجل، 2013.

(2) وثائق من مديرية السياحة لولاية جيجل، 2013.

**المطلب الثاني: المقومات السياحية للولاية**

تتميز ولاية جيجل بعدة مقومات سياحية فنجد المقومات الطبيعية والمقومات البشرية والمقومات الثقافية والهياكل القاعدية ونذكرها كما يلي:

**الفرع الأول: المقومات الطبيعية**

جيجل مدينة غنية طبيعيا فهي بتنوع طبيعي ومناخي يميزها عن باقي ولايات الوطن ومن بين هذه المقومات الطبيعية نجد<sup>(1)</sup>:

**أولاً- الشريط الساحلي:** يمثل امتداد طبيعي على طول 120 كلم، فمن زيامة المنصورية 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 والشواطئ الصخرية.

**ثانيا- الكورنيش الجيجلي:** متمثل في أجراف صخرية ملامسة للبحر ممتدة من زيامة المنصورية إلى العوانة تتخللها غابات الفلين، يمتاز بندرة جماله فهو يعد من أجمل المواقع على المستوى العالمي.

**ثالثا- الكهوف العجيبة:** تقع بين العوانة و زيامة المنصورية على بعد 35 كلم من مدينة جيجل تم اكتشافها سنة 1917 عند شق الطريق الوطني رقم 43 وتعد من عجائب الطبيعة من حيث الشكل والنقوش التي صنعتها الصواعد والنوازل.

**رابعا- المحمية الطبيعية لبني بلعيد:** تتميز هذه المحمية باحتضانها الطيور والنباتات الجد نادرة وهي تقع بمنطقة رطبة على ساحل بلدية خيري واد عجول على بعد 32 كلم من مدينة جيجل تتربع على مساحة 122 هكتار، أنشأت هذه المحمية وفقا للقرار الولائي رقم 786/67 المؤرخ في 8 نوفمبر 1997م.

**خامسا-الجزر وشبه الجزر: نجد:**

- الجزيرة الصخرية: أهم ما يميز الجهة الغربية للشريط الساحلي بولاية جيجل هو وجود الجزيرة الصخرية بالعوانة والتي تدعى محليا -الذيرة-
- شبه الجزيرة : توجد شبه الجزيرة الصغيرة ببوبلاطن، وأيضا جزيرة برج بليدة التي تدعى أندرو.

**سادسا- الحظيرة الوطنية لتازة:** تتربع الحظيرة على مساحة 3807 هكتار، تتميز بتنوع غطائها النباتي وتركيبتها الحيوانية حيث تحتوي على 137 نوع من النباتات العطرية وأخرى ذات أهمية طبية 20 نوع من النباتات ذات الاستعمال الزخرفي والتزييني، 17 نوع من الأشجار ذات الأهمية

(1) وثائق من مديرية السياحة لولاية جيجل، 2013.

البيئية، 135 نوع من الفطريات، و15 نوع من الثدييات من بينها 11 نوع محمي من طرف القانون و 134 نوع من الطيور موزعة بين الجوارح والطيور المائية<sup>(1)</sup>.

**سابعا- حظيرة الحيوانات:** موقع سياحي هام متواجد بكسير- بلدية العوانة- هي لاستقبال الزوار ابتداء من شهر جويلية من عام 2006، أهم ما يميز الحظيرة هو احتضانها لعدة أنواع من الحيوانات النادرة وأشكال مختلفة من الطيور موزعة بين الجوارح والطيور المائية.

**ثامنا- البحيرات الطبيعية:** يتواجد على مستوى الولاية ثلاث بحيرات طبيعية هي:

1. بحيرة بني بلعيد (دائرة العنصر): ذات مساحة قدرها 120 هكتار وتحوي مالا يقل عن 23 نوع من الطيور.

2. بحيرة فدير بني حمزة (القنار دائرة الشقفة): تحتل مساحة حوالي 36 هكتار وبها مالا يقل عن 32 نوع من الطيور.

3. بحيرة غدير المرج (بلدية الطاهير): تتربع على مساحة 05 هكتار.

**تاسعا- الغابات:** حيث تتميز ولاية جيجل بغابات كثيفة تمتاز بمناظرها الخلابة المشجعة على السياحة الجبلية والصيد، إذ تقدر مساحتها الإجمالية بحوالي 115000 هكتار ومن أهم غاباتها نجد:

← غابة قروش: الواقعة على الكورنيش بمنطقة العوانة تتربع على مساحة 10260 هكتار؛

← غابة تامنتوت: تتربع على مساحة 8928 هكتار بجيملة؛

← غابة بوخنش بالعوانة؛

← غابة بني فرقان ومشاط بالميلية؛

← غابة الماء البارد بتاكسنة؛

← غابة القرن بغبالة؛

← الصنف الرئيسي لغابات الولاية هو البلوط الفليني حيث تقدر المساحة الإجمالية بـ: 43700 هكتار أما باقي الأصناف فتتمثل في بلوط الزان الأخضر والصنوبر البحري.

**الفرع الثاني: المقومات الثقافية**

نبرزها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

**أولا: المواقع الأثرية**

1. فترة ما قبل التاريخ:

← موقع تاميلا ببلدية الأمير عبد القادر؛

(1) وثائق من مديرية السياحة لولاية جيجل، 2013.

(2) وثائق من مديرية السياحة لولاية جيجل، 2013.

- ◀ جبل مزغيطان؛
- ◀ كهوف الشتاء ببلدية جيملة؛
- ◀ الكهوف العجيبة بالزيامة المنصورية.

## 2. الفترة الفينيقية:

- ◀ قبر بحالة جيدة في جبل سيدي أحمد أمقران بعاصمة الولاية؛
- ◀ آثار ميناء فينيقي بجيجل؛
- ◀ مقبرة فينيقية بجيجل؛
- ◀ مقبر فينيقية بالربطة بلدية جيجل.

## 3. الفترة الرومانية:

- ◀ آثار مدينة رومانية " شوبة" بزيامة المنصورية؛
- ◀ فسيفساء بالطوالبية بلدية جيجل.

## 4. فترة الأتراك:

- ◀ قبر الباي عصمان بأولاد عواط.

## 5. الفترة الاستعمارية

- ◀ المنار الكبير لرأس العافية تم بنائه سنة 1865 من طرف شارل سالفا.

ثانيا-متحف كتامة: يعد 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 لصغار الصم البكم إلى غاية 1993 حيث حولت إلى مقر لمتحف جيجل.

ثالثا- دار الثقافة عمر أو صديق: مقرها بحي العقابي - بلدية جيجل -

افتتحت يوم 4 سبتمبر 2007 المشروع كلف 35 مليار دج، تضم ثلاث ورشات وهي ورشة للمسرح، ورشة للموسيقى، وورشة للفنون التشكيلية، كما تشمل قاعة مطالعة وأخرى للإنترنت إضافة إلى قاعة محاضرات وقاعة عروض فنية تحتوي على 1080 مقعد ، وتعد صرح ثقافي ذو هندسة معمارية جميلة ومميزة وتجذب الزائر إليها من خلال الشكل الهندسي لها.

رابعا- الصناعات التقليدية: إن تنوع الثروات التي تزخر بها الولاية والطابع السياحي المميز لها جعل الحرفيين يتفننون في إبداع أنماط مختلفة من الأدوات التقليدية أهمها صناعة الأواني الخشبية الصناعات الجلدية، صناعة الفخار والمزهريات، صناعات الأدوات الخشبية.

## الفرع الثالث: المقومات البشرية

أما فيما يخص القدرات البشرية فالولاية تمتلك قدرات بشرية تتميز بعنصر الشباب الذي يشكل خزاننا لليد العاملة المؤهلة والمؤطرة، فمجموع سكان الولاية يقدر بـ: 602407 نسمة سنة 2010 منها 70% أقل من 35 سنة منها 153011 تمثل فئة نشيطة.

وتشكل الفلاحة في ولاية جيجل النشاط الاقتصادي الرئيسي وذلك لتوفر جميع الشروط الملائمة لقيام النشاط الفلاحي من مناخ ملائم مع معدل سنوي لتساقط الأمطار في حدود 1200ملم/سنة وسهول صالحة للزراعة، فبعد قطاع الفلاحة يأتي قطاع الخدمات في المرتبة الثانية والمتمثلة في (خدمات الإدارة، الصحة، التعليم،... الخ) وبعد قطاع الخدمات يأتي قطاع الصناعة والتجارة والصيد البحري فبالإضافة للمساحة البحرية الهامة والتي تقدر بـ 6510 كلم<sup>2</sup>، ولاية جيجل تستحوذ على موارد بحرية كبيرة، حيث أن الكتلة الإجمالية تقدر بـ 20800 طن سنويا، وهو ما يمثل 13% من الإمكانيات الوطنية، منها 6088 طن قابلة للاستغلال.

## الفرع الرابع: الهياكل والمنشآت القاعدية

تتوسط ولاية جيجل ثلاثة أقطاب اقتصادية هامة تتمثل في قسنطينة، سكيكدة وسطيف، كما تحتوي على شبكة هامة من المنشآت القاعدية الكبيرة فالولاية تشهد نهضة تنموية شاملة بعد خروجها من العشرية السوداء، وتبرز أهم هذه المنشآت فيما يلي<sup>(1)</sup>:

أولاً- ميناء جنجن الذي تتولى تسييره موانئ دبي ويعتبر أكبر ميناء في الجزائر والمنطقة المغاربية

ثانيا- موانئ الصيد البحري المختلفة في كل من جيجل و زيامة المنصورية وميناء النزهة بالعوانة... الخ.

ثالثا- الطريق الوطني المزدوج رقم 43 بين العوانة والميلية على مسافة أكثر من 80 كلم.

رابعا- مشروع الطريق المزدوج العملاق الرابط بين ميناء جنجن والطريق السيارة شرق غرب على مسافة 100 كم وهو ذو جدوى اقتصادية عالية.

خامسا- القطار السريع Auto Ray الرابط بين جيجل وقسنطينة مرورا بالميلية.

سادسا- كما تحتوي الولاية على شبكة للطرق كثيفة نسبيا تسمح بهيكله وتنظيم مجال الولاية نجد منها:

✓ طرق وطنية: مسافة 227.8 كلم؛

✓ طرق ولاية: مسافة 378 كلم؛

(1) وثائق من مديرية السياحة لولاية جيجل، 2013 .

✓ طرق بلدية: على مسافة 932.3 كلم.

تزخر الولاية بعدة محطات مهمة منها محطة جيجل، محطة الغرز بالطاهير بإمكانها معالجة 1200000 طن من البضائع في السنة، كما نجد محطات لنقل المسافرين كل من محطة العنصر سيدي عبد العزيز، الميلية.

### المطلب الثالث: المنشآت الفندقية للولاية

تحتوي الولاية على مجموعة متنوعة من هياكل الاستقبال والإيواء فنجد الفنادق، بيوت الشباب، المخيمات، المراقد، مراكز الاصطياف نذكر منها:

#### الفرع الأول: الفنادق

تتوفر ولاية جيجل على 25 وحدة فندقية بطاقة استيعاب 2053 سرير، وينتظر أن يتم بمناسبة موسم الاصطياف على مستوى الولاية فتح ستة فنادق جديدة تتسع في مجملها بحوالي 400 سرير وفي هذا الإطار كشفت الأرقام المستقاة من مصالح مديرية السياحة بالولاية بأن المؤسسات الفندقية الستة التي ينتظر أن تشرع في النشاط مع بداية هذا الموسم تتواجد في كل من عاصمة الولاية، تاسوست، الطاهير وبلغيموز، ليرتفع بذلك عدد الفنادق التي يتم استغلالها بالمنطقة إلى 31 فندقا بطاقة إجمالية تقدر بحوالي 2450 سرير.

أما فيما يخص عملية تصنيف المؤسسات الفندقية نشير إلى أنه وعلى أثر إمضاء " اتفاقية الإطار " ما بين وزارة السياحة وبنك التنمية المحلية بتاريخ 21 فيفري 2007 والمتضمنة على الخصوص تمويل عمليات إعادة تأهيل المؤسسات الفندقية وتمويل برامج الاستثمار وتنمية مؤسسات القطاع السياحي تم منح هذه السنة كاملة للمؤسسات الفندقية للتقرب من البنك والاستفادة من القروض وخلال هذه المدة تم تسجيل 3 طلبات إعادة التأهيل، 3 طلبات إعادة شراء القروض غير المسددة طلبين لاستئناف الأشغال لم تعرف كلها نتيجة إيجابية، كذلك تم اتخاذ قرار من طرف اللجنة الولائية للتصنيف لاستئناف التحقيقات والتصنيف النهائي للمؤسسات الفندقية انطلاقا من شهر جانفي 2008، وبالنسبة لحصيلة التحقيقات الأولية للتصنيف تسجيل 16 طلبا للتصنيف وهي كالتالي: طلبان لثلاث نجوم، خمس طلبات لنجمتين، طلب واحد لنجمة واحدة وثمانية طلبات بدون نجوم تقابلها مجموعة من اقتراحات التصنيف الصادرة عن اللجنة الولائية وهي كالتالي: اقتراح واحد بنجمتين، خمس اقتراحات بنجمة واحدة، سبع اقتراحات بدون نجوم وثلاث اقتراحات تحويل إلى مراقد لعدم التوفيق مع المعايير المعمول بها في المجال الفندقي<sup>(1)</sup>.

(1) الحصيلة النهائية لمديرية السياحة لولاية جيجل لسنة 2013.



## الجدول رقم (03): قائمة الفنادق عبر تراب ولاية جيجل 2013

الرقم	البلدية	اسم الفندق	عدد الغرف	عدد الأسرة
01	جيجل	لويزة	72	152
02		البصيرة	41	74
03		النسيم	40	96
04		كتامة	34	95
05		السلام	46	118
06		المركزي	14	32
07		مزغيطان	15	42
08		المشرق	28	39
09		الجليدي	10	22
10		كونفيغال	8	18
11		الإقامة	20	43
12		الجنة الزرقاء	27	60
13		لاكريك	16	32
14		بربروس	12	27
15		الجزيرة	36	72
16	الطاهير	التقدم	26	77
17	الأمير عبد القادر	الزمرد	80	160
18	سيدي عبد العزيز	النيل	84	214
19		ابن بطوطة	30	70
20	الميلية	الفتح	15	35
21	واد عجول	جمال	20	40
22	العوانة	الصخر الأسود	50	239
23		الافتيس	20	51
24		البلاب	40	70
25	زيامة منصورية	شوبه	46	172
		المجموع	828	2050

المصدر: الحصيلة النهائية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية جيجل لسنة 2013.

## الفرع الثاني: المخيمات العائلية

تم تسخير خلال موسم الاصطياف لسنة 2010 واحد وعشرون مخيم عائلي مهياً لاستقبال الزوار بطاقة إجمالية تقدر بـ 5109 سرير موزعة على اغلب البلديات الساحلية كما يلي<sup>(1)</sup>:

أولاً- بلدية زيامة منصورية : نجد مخيم مرجان الشاطئ الأحمر سبعة استقبال 64 سرير نفضال الشاطئ الأحمر بـ 270 سرير، نادي سالدا بـ 100 سرير، الوئام، ماجي كوب مخيم الريحان مخيم سونلغاز.

ثانياً- بلدية العوانة: نجد كل من مخيم مريغة، مخيم ماجي كلوب اقتيس، مخيم بنت السلطان برج بلدية.

ثالثاً- بلدية خيري واد عجول: نجد مخيم بني بلعيد، ومخيم الأزرق الكبير.

رابعاً- بلدية القنار: مخيم البريد والمواصلات المزائر، مخيم وكالة الكورنيش المزائر، مخيم سونلغاز المزائر، مخيم نجمة ومخيم الرمال الذهبية.

خامساً- بلدية سيدي عبد العزيز: نجد مخيم المنار

سادساً- بلدية خيري واد عجول: مخيم بني بلعيد ومخيم الزرق الكبير

سابعاً- بلدية الأمير عبد القادر: مخيم أميرة السطارة.

## الفرع الثالث: بيوت الشباب

بالإضافة إلى هياكل الاستقبال المتمثلة في الفنادق والمخيمات تتوفر الولاية أيضا على هياكل استقبال أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها لما توفره من راحة واستجمام لزوارها تتمثل في:

• بيوت الشباب حيث تتوفر الولاية على 4 بيوت شباب بطاقة استيعاب تقدر بـ 270 سرير تتوزع كما يلي<sup>(2)</sup>:

أولاً- بيت الشباب الطاهير بسعة 60 سرير.

ثانياً- بيت الشباب بتاكسنة بسعة 60 سرير.

ثالثاً- بيت الشباب زيامة منصورية بسعة 50 سرير.

رابعاً- بيت الشباب جيجل بسعة 100 سرير.

(1) وثائق من مديرية السياحة لولاية جيجل، 2013 .

(2) وثائق من مديرية السياحة لولاية جيجل، 2013 .

## المبحث الثاني: تقديم فندق الجزيرة

يعتبر فندق الجزيرة من أهم المؤسسات الفندقية التي تنشط في ولاية جيجل، فهو يعمل على تقديم مجموعة من الخدمات التي تجذب السياح إلى ولاية جيجل.

## المطلب الأول: التعريف بفندق الجزيرة

إن فندق الجزيرة هو مؤسسة سياحية تابعة للقطاع الخاص، حيث يأخذ شكل مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الواحد لمالكها السيد "جمال طبييل"، الذي أسس بماله الخاص دون الاستعانة بقروض أو إعانات، وتم الانتهاء من أشغال إنشاء هذا الفندق سنة 2006 وهي نفس سنة بداية نشاطه، ويسمى بفندق الجزيرة نسبة إلى الجزيرة الخلابة المتواجدة في شاطئ أندرو بولاية جيجل الذي يقع الفندق في شارع 25 العربي بن مهدي في وسط مدينة جيجل وهو موقع متميز حيث

تكثر الحركة بجانبه، إضافة إلى إطلالته الجميلة على البحر وشاطئ كتامة، وميناء جنجن العالمي وهذا الموقع يساعد كثيرا على التوقف به أكثر وبالخدمات التي يقدمها، مما يجعله مقصد الكثير من الأجانب، سواء هؤلاء الذين يبحثون عن الراحة أو الاستجمام والتمتع بسحر الولاية، أو رجال الأعمال الذين يساعدهم موقع الفندق المميز في إنجاز أشغالهم وأعمالهم بسهولة وسرعة.

يتكون فندق الجزيرة من خمسة طوابق بالإضافة إلى الطابق السفلي الذي يقسم إلى جهتين جهة تضم المطعم وجهة تضم الاستقبال يحتوي على 36 غرفة وشقة واحدة، كما يوجد أمام الفندق مساحة خصصت لسيارات الزبائن.

ويتم الحجز في فندق الجزيرة باستخدام العديد من الطرق وهي<sup>(1)</sup>:

- الحجز عبر الهاتف وهو معتمد بكثرة.
- الحجز عن طريق الفاكس.
- الحجز عن طريق الإنترنت.
- الحجز المباشر ويتم عن طريق الحضور الشخصي.

كما توجد عدة جهات تقوم بعملية الحجز بشكل دوري في فندق الجزيرة وأهمها<sup>(2)</sup>:

- الجامعات بمختلف إدارتها وكلياتها خاصة عند احتضانها لندوات أو مؤتمرات علمية وثقافية.
- الهيئات الحكومية المحلية والجهوية والمؤسسات الاقتصادية والتجارية خاصة فيما يتعلق بإمضاء اتفاقيات، أو حضور وفود أجنبية ورجال أعمال أجانب.

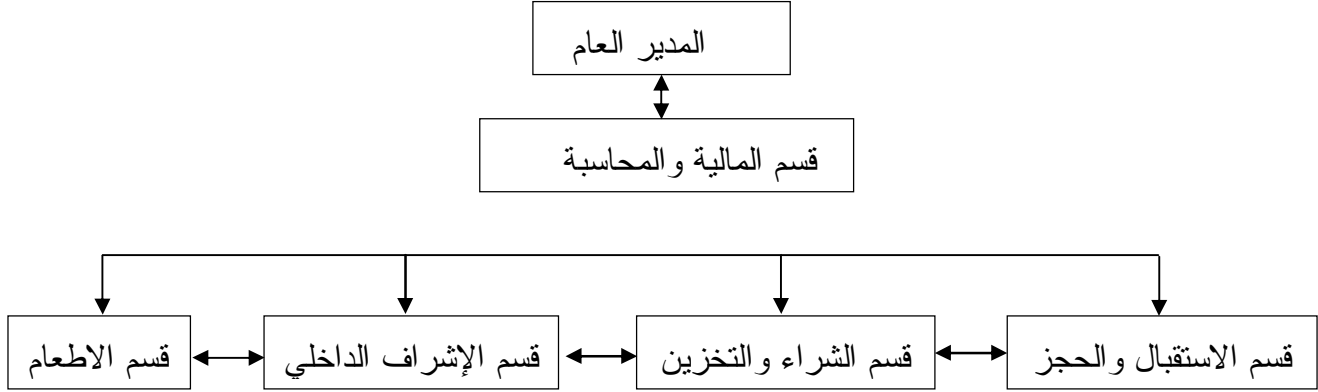
(1) مقابلة شخصية مع السيد محمد سلامي ، مسير فندق الجزيرة ، يوم 05 ماي 2014، على الساعة 13:30.

(2) مقابلة شخصية مع السيدة بو شفرة لمياء ، مسؤولة قسم الاستقبال، يوم 09 ماي 2014، على الساعة 14:00.

- بعض عمال الشركات الأجنبية، كما أن إقامتهم في الغالب طويلة نوعا ما.
- يتعامل الفندق مع العديد من الوكالات السياحية الوطنية والأجنبية.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة

#### الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف قسم المحاسبة والمالية بفندق الجزيرة

فندق الجزيرة يملك مجموعة من الأقسام تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

#### الفرع الأول: المدير العام

وهو مالك الفندق والمسؤول الأول عنه والمشرف عليه، حيث تحول كل الصلاحيات في إطار إصدار الأوامر، واتخاذ القرارات، تعيين الموظفين وإدخال خدمات جديدة للفندق.

#### الفرع الثاني: قسم المالية والمحاسبة

ويعتبر هذا القسم المسؤول عن إعداد الميزانيات، ورواتب وأجور العمال، وكذلك يقوم بتنظيم وحفظ السجلات، والدفاتر المالية، والوثائق والعقود الخاصة بالفندق، ويقوم أيضا بتنظيم وحفظ السجلات، والدفاتر المالية والوثائق والعقود الخاصة بالفندق كما يعتبر هذا القسم هو المسؤول عن إعداد فواتير الزبائن وفواتير شراء مختلف مستلزمات الفندق.

#### الفرع الثالث: قسم الاستقبال والحجز

يعتبر هذا القسم حلقة الوصل بين الزبائن النزلاء وإدارة الفندق، يعمل به 4 موظفين بالتناوب 02 في النهار و 02 في الليل، من مهام هذا القسم تقديم كل المعلومات عن الفندق للزبائن، وحجز الغرف، وتقديم الاستشارة للزبائن والعمل على حلها سواء بمعرفتهم الخاصة، أو عن طريق الاتصال بالمدير العام للفندق.

<sup>(1)</sup>مقابلة شخصية مع السيد محمد سلامي ، مدير فندق الجزيرة، يوم 10 ماي 2014، على الساعة 11:00.

**الفرع الرابع: قسم الشراء والتخزين**

يوجد به مسؤول خاص بالمشتريات الذي يقوم بإعداد قائمة المشتريات وفق طلبات وحاجات باقي الأقسام كقسم الإطعام وقسم الإشراف الداخلي، كما يسهر على عملة التخزين الجيدة للوازم الفندق وخاصة تلك التي تدخل في إعداد الطعام.

**الفرع الخامس: قسم الإشراف الداخلي**

هو من أهم الأقسام حيث يسهر هذا القسم على دوام نظافة وترتيب الفندق، من بين مهامه متابعة الحالة الداخلية للفندق، ومعاينة مختلف الأماكن الموجودة فيه والحرص على صيانة وسلامة الفندق، ويوجد تحت إشراف هذا القسم سبعة منظمات وعامل صيانة واحد.

**الفرع السادس: قسم الإطعام**

وهذا القسم يهتم بتسيير المطعم وملحقاته وتقديم خدمات الإطعام المختلفة، ويتكون من مجموعة من الطباخين، كما يوجد عامل واحد يقوم بحراسة الفندق ليلا.

**المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها فندق الجزيرة**

إن خدمة الإيواء وخدمة الإطعام هي الخدمات الأساسية في فندق الجزيرة، كما أنه يقدم خدمات إضافية واستثنائية وذلك حسب طلب الزبائن ويتم عرضها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

**الفرع الأول: خدمات الإيواء**

تعتبر خدمة الإيواء الخدمة الأساسية في فندق ويحتوي على 36 غرفة وشقة واحدة، وهي في الأصل كانت قاعة للمؤتمرات، ونظرا لكبر حجمها وقلة الطلب عليها تم تحويلها إلى شقة مجهزة، تتنوع غرف الفندق بين عادية تضم حمامات بمرش، وغرف فاخرة تتميز بوجود حمام وحوض مائي، حيث يتم تصنيف هذه الغرف في الفندق حسب عدد الأسرة الموجودة داخل الغرفة الواحدة، حيث نجد:

✓ غرف ذات سرير واحد، تتوزع على الطوابق (3-4-5) وسعرها في حدود 5000.00 دج لليلة الواحدة.

✓ غرف ذات سريرين، وسعرها حوالي 6000.00 دج لليلة الواحدة.

✓ غرف ذات 3 أسرة، وتوجد في الطابق الثاني حوالي 6500.00 دج لليلة الواحدة.

✓ أما الشقة فتوجد في الطابق الخامس وسعرها 8560.00 دج ليلية الواحدة وهذه الأسعار تتغير حسب المواسم.

(1) مقابلة شخصية مع السيد محمد سلامي ، مدير فندق الجزيرة، يوم 17 ماي 2014، على الساعة 13:30.

كما تحتوي كل غرفة في الفندق على اختلاف أنواعها على تلفاز مع حوالي 23 قناة فضائية وثلاجة صغيرة وأريكة ومكتب، وطاولة صغيرة، بالإضافة إلى خزانة إلكترونية لحفظ الأشياء الثمينة للزبون وحمام مجهز بكافة احتياجات الزبائن، وأهم ما يميز غرف الفندق الديكور الجميل، والشراشف الملونة التي يحرص مدير الفندق على تغييرها وتجديدها باستمرار بالإضافة إلى أهم ميزة وهي وجود إشارة تدل على اتجاه القبلة يستدل بها الزبائن مع سجادة لصلواتهم.

### الفرع الثاني: خدمة الإطعام

يوجد بالفندق مطعم كبير يأخذ حيزا من الطابق السفلي للفندق، بحيث يعمل بمطعم الفندق طباط واحد و 04 مساعدين يقومون بتقديم الطعام للزلاء ومعرفة رغباتهم وطلباتهم حيث يقدم المطعم خدماته لزبائن المقيمين فيه وغير المقيمين، وتوجد لدى الطباخ الخبرة المهنية الكافية لتقديم مختلف الأصناف والأنواع، وذلك حسب طلبات الزبائن، إضافة إلى هذا أن مطعم الفندق يقدم وجبة الإفطار مجانا للمقيمين به.

وينقسم المطعم بدوره إلى:

- ✓ المطعم الرئيسي الذي يقدم وجبتي الغذاء والعشاء بحيث يقدم مختلفا لأصناف التقليدية والشرقية والغربية، إضافة إلى هذا تخصصه في طهي مختلف أطباق السمك؛
- ✓ قاعة الشاي، حيث تقدم مختلف أنواع المشروبات والحلويات؛
- ✓ غرفة تقديم الخدمات، حيث يتجه إليها الزبائن لطلب خدمة ما كشراب القهوة؛
- ✓ يحتوي مطعم الفندق على جناح يوجد على سطح الفندق مطل على البحر يقدم أطباق الشواء للزبائن.

### المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سوف نستعرض أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية من خلال توضيح مجتمع وعينة الدراسة، طريقة تصميم الاستمارة، أسلوب جمع البيانات ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

#### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

##### الفرع الأول: تحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة

وهي كما يلي:

##### أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

إن تحديد مجتمع الدراسة بالنسبة للقائم بالبحث شيء مهم وصعب، وتم تطبيق هذه الدراسة على فندق الجزيرة بولاية جيجل حيث يعد من الفنادق المتميزة في نظر العديد من الزبائن، الذي

يستقبل العديد منهم سنويا وباختلاف خصائصهم وهذا ما يزيد ويوسع دائرة الحكم على جودة الخدمة ومستواها وذلك خلال الفترة المحصورة بين 2014/04/27 و2014/05/28 وقد عد الزبائن خلال هذه الفترة بحوالي 300 زبون.

#### ثانيا: تحديد حجم العينة أي عينة الدراسة

تمثل العينة جزء من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة، حيث تشكلت عينة الدراسة من 60 زبون، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة وذلك من بين الزبائن المستفيدين من خدمات الفندق والعينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريبا لو أننا قمنا بإجراء الدراسة على المجتمع ككل. وقد تم تحديد عدد أفراد العينة عن طريق أخذ 20% من حجم المجتمع محل الدراسة وذلك لعدم استقرار عدد الزبائن في الفندق أي:  $(300 * 20) / 100 = 60$  زبون.

ونظرا لنوعية الدراسة رأينا أنه من الضروري الاعتماد على العينة غير العشوائية المنتظمة وتم اتباع بعض الإجراءات المتمثلة في:

- ✓ اختيار أفراد العينة وإعطائهم الاستمارة وشرح هدفها وتوضيح مختلف الأسئلة والعبارات وذلك بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين أين قدموا بعض الملاحظات، وتم الأخذ بها لإجراء بعض التعديلات في صياغة عبارات الاستمارة وإحداث بعض الإضافات.
- ✓ توزيع الاستمارة على عينة محدودة من زبائن فندق الجزيرة وتم هذا بتكليف عون من طرف إدارة الفندق بتوزيعها على العملاء المعنيين للاستجواب داخل الغرف، حيث تم توزيع حوالي 80 استمارة حيث استعيد منها 70 استمارة معبأة ووجد منها 60 استمارة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

#### الفرع الثاني: أساليب جمع البيانات

##### أولا- المقابلة

يهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوقية لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع رؤساء المصالح، تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعطيات في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني والمقابلة نوعان: مقابلة حرة ومقابلة منظمة.

✓ **مقابلة حرة:** هي ذلك النوع الذي لا يعتمد على استخدام أسئلة محددة مسبقا تتميز بالمرونة حيث يمكن تعديل أو إضافة أسئلة أثناء المقابلة.

✓ **مقابلة منظمة:** تتم من خلال قيام الباحث بإعداد قائمة من الأسئلة قبل إجراء المقابلة، ويتم طرحها على الأفراد المعنيين، إلا أن ذلك لا يمنع من طرح أسئلة غير مخطط لها إذا ما رأى الباحث ضرورة لذلك.

## ثانيا- بناء الاستمارة

الاستمارة تعتبر من أدوات البحث العلمي المهمة لأنها تساعد الباحث في جمع المعلومات وذلك من استجابة أفراد العينة للأسئلة، ويعتمد تحليل الاستمارة الموجهة للعملاء على الطريقة الإحصائية، ولذلك حاولنا صياغة الأسئلة بالطرق التي تمنح بالفهم والاستيعاب، جميع الأسئلة من طرف المستقضي منه، وذلك قصد التعرف على درجة موافقتهم ورضاهم على جودة الخدمات المقدمة بفندق الجزيرة.

تصميم الاستمارة قد يتم من منطلق الفرضية الرئيسية التالية:

## " أبعاد جودة الخدمات عامل جذب لعملاء فندق الجزيرة "

وقسمت إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: تساهم الاعتمادية في تحقيق الميزة التنافسية لفندق الجزيرة؛
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: تساهم الاستجابة في تحقيق الميزة التنافسية لفندق الجزيرة؛
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية لفندق الجزيرة؛
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم المصداقية في تحقيق الميزة التنافسية لفندق الجزيرة؛
- ✓ الفرضية الفرعية الخامسة: يساهم الأمان في تحقيق الميزة التنافسية لفندق الجزيرة؛
- ✓ الفرضية الفرعية السادسة: تساهم الاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية لفندق الجزيرة؛
- ✓ الفرضية الفرعية السابعة: تساهم الأبعاد المادية في تحقيق الميزة التنافسية لفندق الجزيرة.

تتألف الاستمارة من ثلاث أجزاء بالإضافة إلى صفحة التقديم وهي كالاتي:

- ✓ الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية أو الخصائص الديمغرافية للعينة والتي تشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الجنسية،...
- ✓ الجزء الثاني: يحتوي على مدى تعامل أفراد العينة مع فندق الجزيرة كما يشتمل هذا الجزء على بيانات تتعلق بدرجة موافقة الزبائن على جودة الخدمة.
- ✓ الجزء الثالث: يتضمن هذا الجزء عبارتين تتعلق بالميزة التنافسية أي المتغير التابع وذلك عن مجموع الخدمات المقدمة والذي يظهر من خلال تكرار الاستفادة من خدمات الفندق (فندق الجزيرة).

وتكون الإجابة وفق مقياس ليكرت الذي يحتوي على خمس درجات حيث طلب من الزبائن إعطاء درجة موافقتهم ورضاهم على الخدمات المقدمة بفندق الجزيرة وفق الدرجات التالية:



## الجدول رقم (04): مقياس ليكرث الخماسي

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

ويتكون هذا المقياس من خمس نقاط تتراوح بين الرقم 1 وهو يعبر عن عدم الموافقة المطلقة ودرجة الرضى المتدنية في كل عبارة من عبارات الاستمارة، والرقم 5 الذي يعبر عن الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبر الرقم 3 عن حيادية المقياس والرقم 4 على الموافقة.

وقد تم حساب طول خلايا مقياس ليكرث كما يلي:

حساب المدى:  $4=1-5$  وتم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي  $0.8=5/4$  ويتم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس الخماسي وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى واستنتجنا ما يلي:

## الجدول رقم (05): توزيع مقياس ليكرث

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.8	غير موافق تماما
من 1.81 إلى 2.6	غير موافق
من 2.61 إلى 3.4	محايد
من 3.41 إلى 4.2	موافق
من 4.21 إلى 5	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفرع الثالث: أسلوب تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم الاعتماد في هذه المعالجة على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Sociel Siences) ، وهو يعد من أكثر البرامج الإحصائية استخداما في مجالات عديدة منها البحث العلمي وقد بدأت الشركة في إعداد هذا النظام الذي كان يعمل تحت نظام MSDOS وقد تم تطويره ليعمل تحت برنامج windows سنة 1993 متخطيا في ذلك كل الصعوبات التي تواجه العاملين على هذا النظام فقدم إصدار الـ SPSS مما وفر مجالا واسعا للتحليلات الإحصائية.

## الفرع الرابع: الأدوات الإحصائية المستعملة

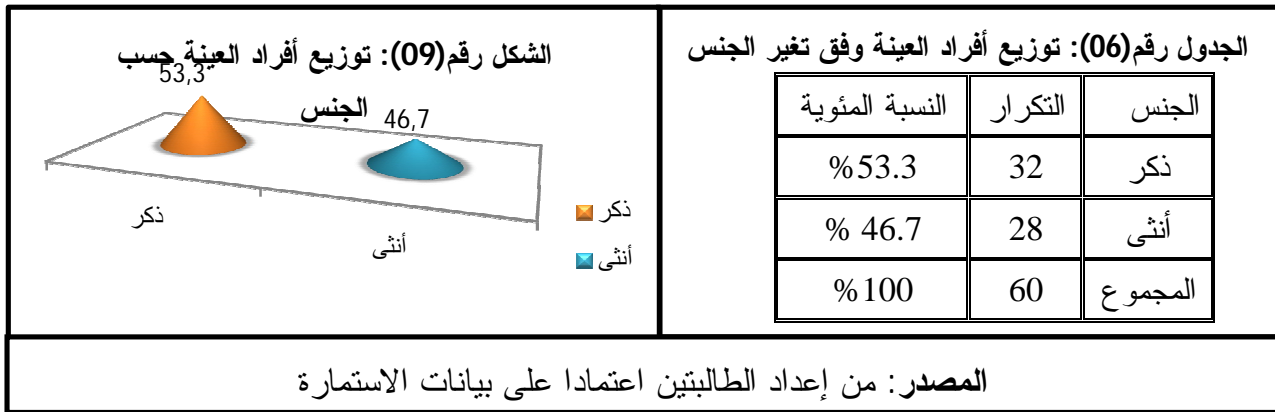
بعد تفريغ الاستبيانات وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب بتشغيل برنامج SPSS تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها:

- ✓ استخدام برنامج EXCEL لرسم الجداول وإنجاز الدوائر النسبية والأعمدة البيانية.
- ✓ استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث تستخدم التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها المتوسطات الحسابية تستخدم لمعرفة درجة موافقة الزبائن عن الخدمات المقدمة بالفندق.
- ✓ استخدام معامل الارتباط لمعرفة إذا كان هناك علاقة بين كل محدد من محددات جودة الخدمة ورضا الزبون.

### المطلب الثاني: دراسة خصائص العينة

#### الفرع الأول: الجنس

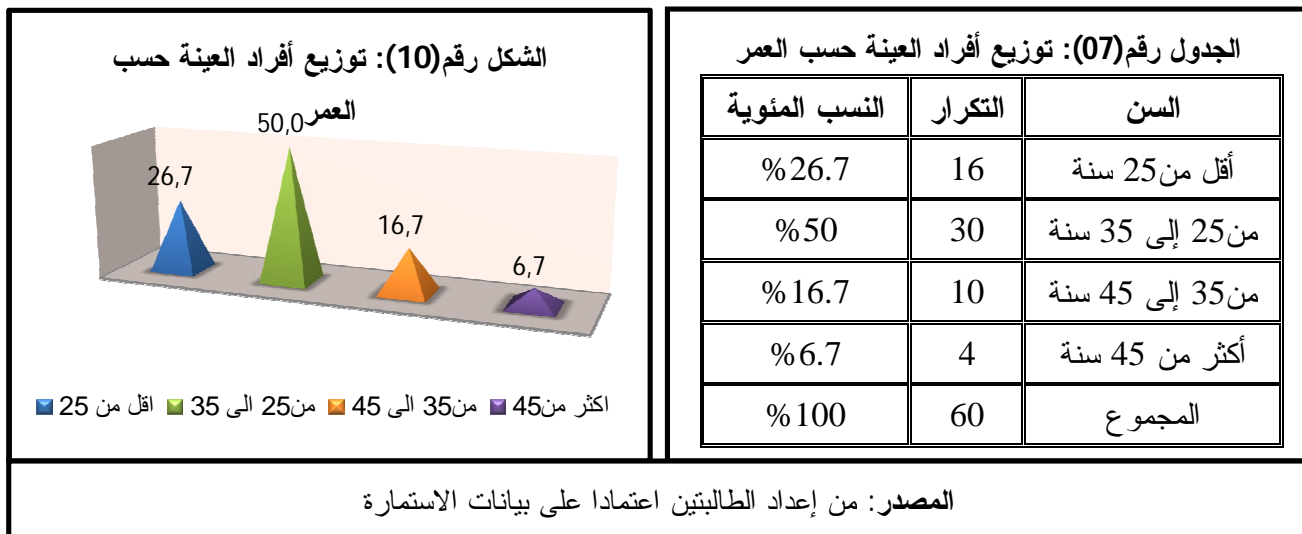
يوضح لنا الجدول الموالي توزيع مفردات العينة حسب الجنس:



نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الذكور بلغ عددهم 32 زبون أي بنسبة 53.3% أما فئة الإناث فقد كان عددهم 28 أي بنسبة 46.7% .

#### الفرع الثاني: العمر

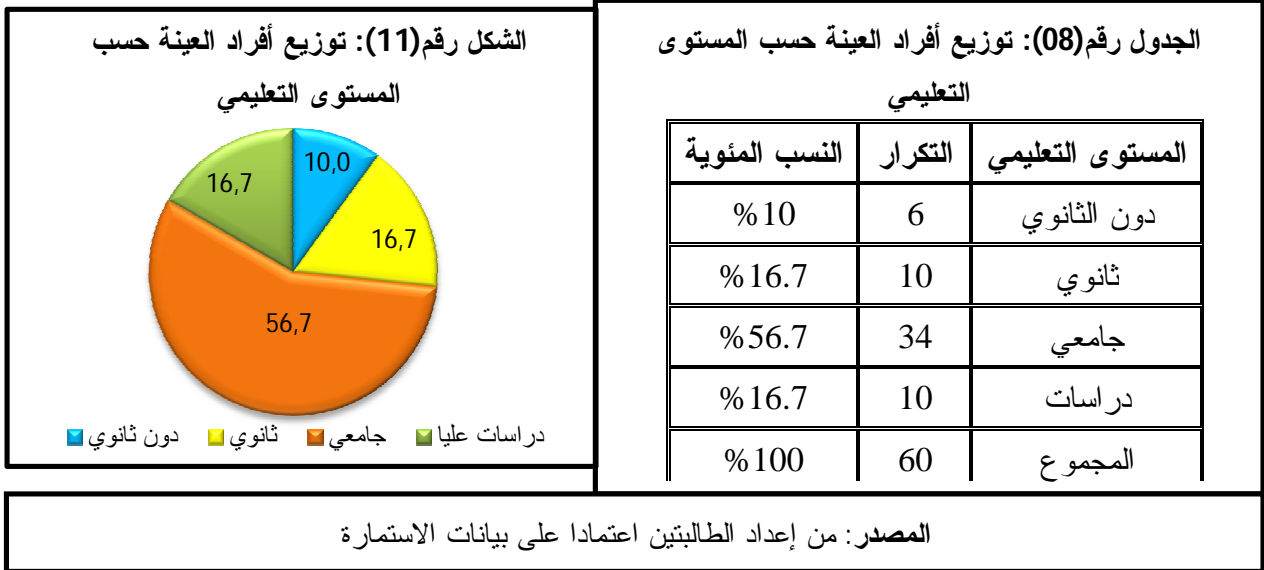
تم توزيع أفراد العينة حسب العمر إلى أربع فئات وفق الجدول التالي:



نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة بفندق الجزيرة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة حيث بلغ عددهم 15 شخصا بنسبة 50%، ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 25 سنة والفئة العمرية التي تتراوح بين 35 إلى 45 سنة بنسبة قدرت بـ 26.7% و 16.7% أما الفئة العمرية الأكبر من 45 سنة قدرت نسبتها بـ 6.7%.

### الفرع الثالث: المستوى التعليمي

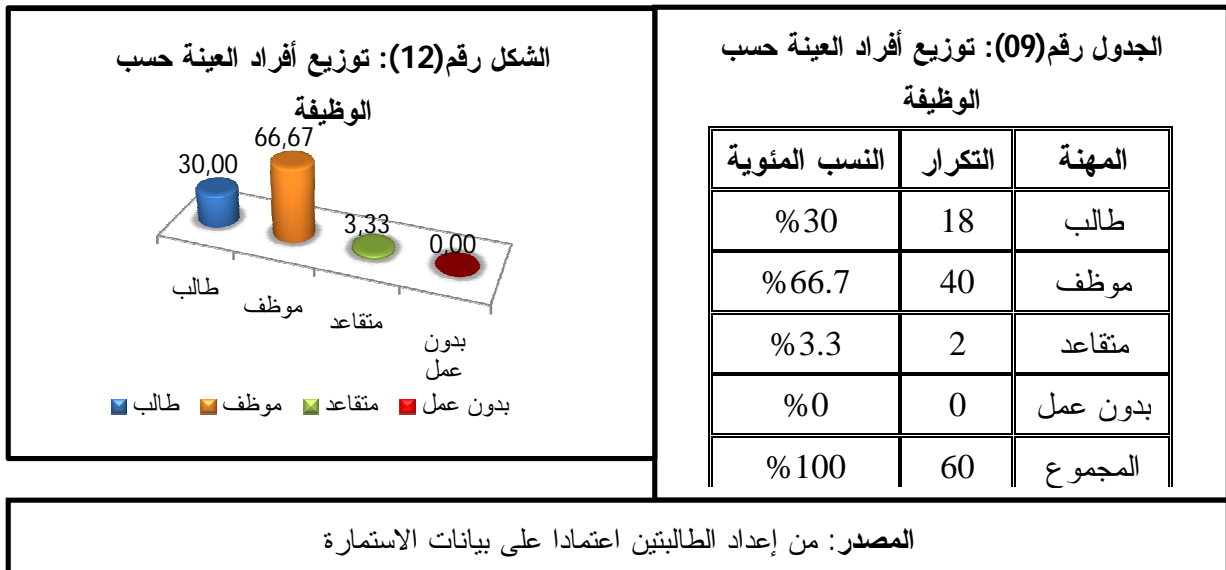
تضم عينة الدراسة مجموعة من الزبائن ذوي مستويات تعليمية مختلفة موضحة في الجدول التالي:



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم مفردات العينة هي فئة الجامعيين الذي بلغ عددهم 17 عميل، أي بنسبة 56.7%، تليها فئة العملاء ذوي الدراسات العليا وفئة الثانويين بنسب متساوية أي ما يعادل 16.7%، أما العملاء الذين مستواهم التعليمي دون ثانوي البالغ عددهم 3 أفراد قدرت نسبتها بـ 10%

### الفرع الرابع: المهنة

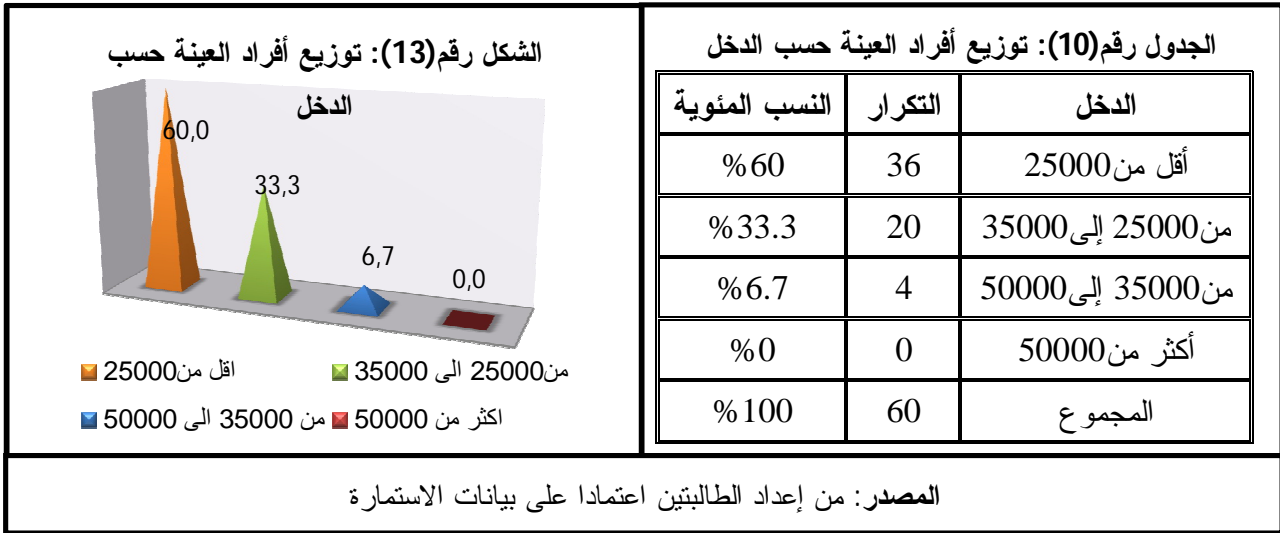
تتصف مفردات العينة باختلاف الوظائف كما يوضحه الجدول التالي:



نلاحظ من خلال الجدول أن مفردات العينة الأكبر بفندق الجزيرة هي فئة الموظفين والذين بلغ عددهم 20 شخص بنسبة 66.7%، ويعود ارتفاع النسبة في هذا الفندق إلى كونه استقبل مجموعة من العمال التابعين إلى المؤسسات المتعاقدة معه ثم تليها فئة الطلب البالغ عددهم 9 بنسبة 30% بعد ذلك تأتي فئة المتقاعدين والتي قدرت نسبتها بـ3.3% أما فئة الأفراد الذين بدون عمل معدومة.

### الفرع الخامس: الدخل

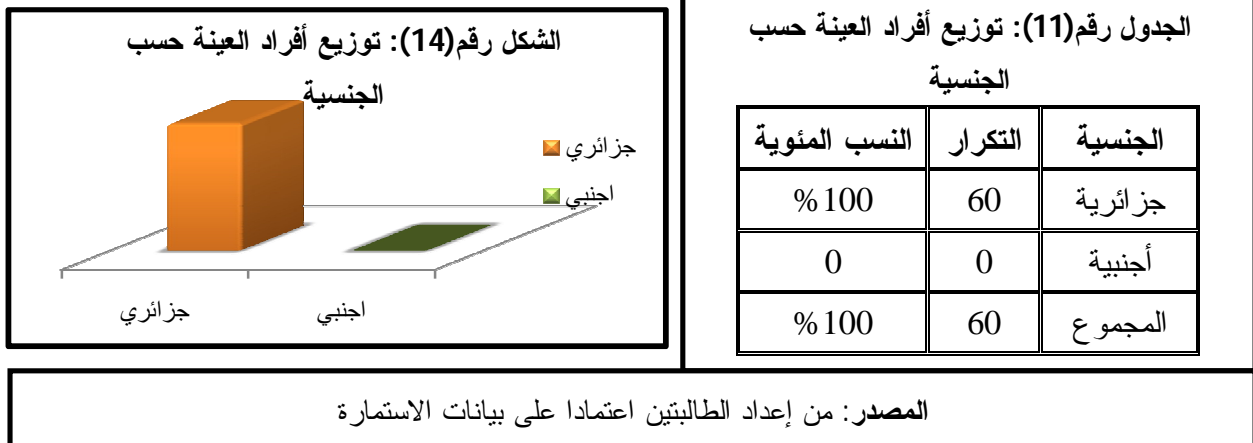
تتميز عينة الدراسة باختلاف الدخل الشهري كما يوضحه الجدول التالي:



نلاحظ من خلال الجدول أن هناك مستويات للدخل تمثل عينة الدراسة، حيث أن مستوى الدخل أقل من 25000 دج سجل أعلى نسبة قدرت بـ60% أي ما يعادل 18 فردا من مفردات في حين سجل مستوى الدخل من 25000 إلى 35000 دج ثاني أعلى نسبة بـ33.3% أي ما يعادل 10 أفراد أما فيما يخص مستوى الدخل بين 35000 دج إلى 50000 دج، قد سجل نسبة قدرت بـ6.7%، أي ما يعادل فردين، أما مستوى الدخل الأكثر من 50000 دج معدوم.

### الفرع السادس: الجنسية

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنسية



نلاحظ من الجدول أن كل مفردات العينة من الجنسية الجزائرية والبالغ عددهم 30 فردا أي بنسبة 100%.

المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بدرجة موافقة الزبائن عن الخدمات المقدمة بالفندق وفق عبارات كل بعد من أبعاد جودة الخدمة:

نتطرق فيما يلي إلى إجابات مفردات العينة عينة الدراسة حول آرائهم في جودة الخدمات المقدمة من طرف فندق الجزيرة حسب مقياس ليكرت:

الفرع الأول: الاعتمادية

الجدول رقم (12): تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر الاعتمادية

الرقم	مضمون العبارة	التكرار / النسبة	عبارات سلم ليكرت					المؤشرات الإحصائية	
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	الفندق يؤدي خدماته في الوقت المحدد	التكرار	6	38	4	12	/	3.63	0.92
		النسبة	10	63.3	6.7	20	/		
8	يمتاز موظفي الفندق بتقديم الخدمات بسهولة	التكرار	8	28	18	2	4	3.57	0.99
		النسبة	13.3	46.7	30	3.3	6.7		
9	الفندق يحرص على حل مشاكل العملاء	التكرار	10	30	18	2	/	3.80	0.75
		النسبة	16.7	50	30	3.3	/		
10	يقدم الفندق نصائح في اختيار الخدمة الملائمة	التكرار	12	32	12	2	2	3.83	0.90
		النسبة	20	53.3	20	3.3	3.3		
مرتفعة							3.70	0.65	المتوسط العام لعبارات الاعتمادية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة ونتائج spss

يتضح من الجدول أن إجابات مفردات العينة حول الخدمات المقدمة من طرف الفندق في الوقت المحدد كانت بوسط حسابي 3.63 بانحراف معياري قدره 0.92 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل مفردات العينة، أما فيما يخص تقديم خدمات الفندق للزبائن بسهولة كانت إجابات مفردات العينة بوسط حسابي مقداره 3.57 وانحراف معياري 0.99، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة وفيما يتعلق بحرص الفندق على حل مشاكل العملاء وتقديم النصائح لهم لاختيار الخدمة الملائمة كانت بمتوسطات حسابية 3.80 و 3.83 على الترتيب، أما فيما يخص المعدل العام للمتوسطات الحسابية لكافة عبارات الاعتمادية قد بلغ 3.70 وانحراف معياري 0.65 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل مفردات العينة على جودة الخدمة المقدمة من ناحية مؤشر الاعتمادية.

## الفرع الثاني: الاستجابة

## الجدول رقم (13): تقييم جودة الخدمات من خلال عبارات مؤشر الاستجابة

المؤشرات الإحصائية			عبارات سلم ليكرت					التكرار/ النسبة	مضمون العبارة	رقم
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
مرتفعة	1.20	3.67	4	6	14	18	18	التكرار	موظفو الفندق على استعداد لتقديم المساعدة لك	11
			6.7	10	23.3	30	30	النسبة		
مرتفعة	1.04	3.70	2	6	14	24	14	التكرار	يستجيب موظفو الفندق لاحتياجات العملاء	12
			3.3	10	23.3	40	23.3	النسبة		
مرتفعة	1.03	3.53	/	12	16	20	12	التكرار	يتوفر عدد كاف من الموظفين الذين يقدمون الخدمة للزبون	13
			/	20	26.7	33.3	20	النسبة		
مرتفعة	1.12	3.53	2	10	16	18	14	التكرار	يستجيب موظفو الفندق لشكاوي العملاء بالسرعة اللازمة	14
			3.3	16.7	26.7	30	23.3	النسبة		
مرتفعة	0.86	3.83	/	6	10	32	12	التكرار	يسعى موظفو الفندق لمساعدتك في حل المشاكل التي تواجهك في تقديم الخدمة	15
			/	10	16.7	53.3	20	النسبة		
مرتفعة	0.86	3.65	المتوسط العام لعبارات الاستجابة							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة ونتائج spss

يتبين من خلال الجدول أن المساعدات المقدمة من طرف موظفو الفندق في حل مشاكل الزبائن التي تواجههم أثناء تقديم الخدمة كانت بمتوسط حسابي مقداره 3.83 وهو اعلى متوسط حسابي بانحراف معياري قدره 0.86.

كما يتبين أن اتجاهات مفردات العينة حول استجابة موظفو الفندق لطلبات ورغبات الزبائن واستعدادهم التلقائي لحل مشاكلهم بالسرعة اللازمة كانت بمتوسط حسابي يفوق 3.53 وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يعطي صورة ذهنية إيجابية عن الفندق فيما يخص المعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة عبارات الاستجابة قد بلغا 3.65 و 0.86 على الترتيب مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على جودة الخدمة المقدمة من ناحية مؤشر الاستجابة.

### الفرع الثالث: الكفاءة

#### الجدول رقم (14): تقييم جودة الخدمات من خلال عبارات مؤشر الكفاءة

المؤشرات الإحصائية		عبارات سلم ليكرت					التكرار / النسبة	مضمون العبارة	رقم
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق			
مرتفعة	0.96	3.60	2	4	20	24	10	التكرار	16
			3.3	6.7	33.3	40	16.7	النسبة	
مرتفعة	0.99	3.87	2	4	10	28	16	التكرار	17
			3.3	6.7	16.7	46.7	26.7	النسبة	
مرتفعة	0.73	4	/	2	10	34	14	التكرار	18
			/	3.3	16.7	56.7	23.3	النسبة	
مرتفعة	0.74	3.82	المتوسط العام لعبارات الكفاءة						

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة ونتائج spss



يتضح من الجدول أن موظفو الفندق يمتلكون الكفاءات العالية في تقديم الخدمة حيث نجد نسبة 16.7% موافق تماما، 40% موافق، 33.3% محايد، 6.7% غير موافق، 3.3% غير موافق تماما كما بلغ المتوسط الحسابي 3.60 وانحراف معياري 0.96 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة، كما يتضح 46.7% أجابوا بموافق و 26.7% موافق تماما على أن موظفو الفندق يقومون بأدوارهم نتيجة معرفتهم التامة بالعمل إذ بلغ الوسط الحسابي لها 3.87 وانحراف معياري 0.99 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة، من خلال اتجاهات مفردات العينة أن موظفو الفندق يحاولون القيام بدورهم بالشكل الأمثل التي كانت 23.3% موافق تماما، 56.7% بلغ وسط حسابي قدره 4 بانحراف معياري 0.73 مما يعني درجة موافقة مرتفعة، أما المعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تعكس معيار الكفاءة تبين أن المعدل العام للمتوسط الحسابي قدر بـ 3.82 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة بانحراف معياري قدره 0.74.

## الفرع الرابع: المصادقية

## الجدول رقم (15): تقييم جودة الخدمات من خلال عبارات مؤشر المصادقية

رقم	مضمون العبارة	التكرار/ النسبة	عبارات سلم ليكرت				المؤشرات الإحصائية		
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
19	العاملون يلبون رغبات الزبائن بكل صدق وحماس	التكرار	14	26	14	4	2	3.77	0.99
		النسبة	23.3	43.3	23.3	6.7	3.3		
20	يلتزم الفندق بوعوده اتجاه الزبون	التكرار	14	16	20	8	2	3.53	1.09
		النسبة	23.3	26.7	33.3	13.3	3.3		
21	تكلفة الخدمة التي يدفعها الزبون مناسبة مع جودة الخدمات المقدمة	التكرار	10	24	12	12	2	3.47	1.09
		النسبة	16.7	40	20	20	3.3		
مرتفعة	المتوسط العام لعبارات المصادقية							3.58	0.94

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة ونتائج spss

من خلال الجدول يرى أغلب الزبائن أن العاملون يلبون رغباتهم بكل صدق وحماس بنسبة 43.3% موافق و 23.3% موافق تماما حيث بلغ الوسط الحسابي 3.77 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة، كما نلاحظ أن 23.3% أجابوا بموافق تماما، 26.7% موافق 33.3% محايد الفندق يلتزم بوعوده اتجاه الزبون حيث بلغ الوسط الحسابي 3.53 وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة. تكلفة الخدمة التي يدفعها الزبون مناسبة مع جودة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال إجابات أفراد العينة التي كانت 16.7% موافق تماما، 40% موافق إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة 3.47 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة، أما فيما يخص المعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة العبارات تبين أن المعدل العام للمتوسط الحسابي قدر ب 3.58 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة.

#### الفرع الخامس: الأمان

#### الجدول رقم (16): تقييم جودة الخدمات من خلال عبارات مؤشر الأمان

رقم	مضمون العبارة	التكرار/ النسبة	عبارات سلم ليكرت					المؤشرات الإحصائية		
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
22	تشعر بالاطمئنان خلال تعاملك مع الفندق	التكرار	12	28	16	4	/	3.80	0.84	مرتفعة
		النسبة	20	46.7	26.7	6.7	/			
مرتفعة	المتوسط العام لعبارات الأمان									

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة ونتائج spss

نلاحظ من الجدول أن أغلب العملاء يشعرون بالاطمئنان والأمان عند التعامل مع الفندق، حيث نجد نسبة 46.7 موافق، 20% موافق تماما، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 وانحراف معياري 0.84 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة.

## الفرع السادس: الاتصالات

## الجدول رقم (17): تقييم جودة الخدمات من خلال عبارات مؤشر الاتصالات

رقم	مضمون العبارة	التكرار / النسبة	عبارات سلم ليكرت					المؤشرات الإحصائية	
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	الفندق ناجح في مجال عرض خدماته	التكرار	6	26	26	2	/	3.60	0.71
		النسبة	10	43.3	43.3	3.3	/		
24	الإعلانات عن خدمات الفندق كافية وتتميز بالوضوح والصدق	التكرار	8	32	10	8	2	3.60	0.99
		النسبة	13.3	53.3	16.7	13.3	3.3		
25	موظفو الفندق يتمتعون بالقدرة العالية على شرح جميع الخصائص المتعلقة بالخدمة المقدمة	التكرار	14	26	16	4	/	3.83	0.86
		النسبة	23.3	43.3	26.7	6.7	/		
مرتفعة			المتوسط العام لعبارات الاتصالات					3.67	0.68

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة ونتائج spss

نلاحظ من الجدول أن أغلب العملاء يرون أن الفندق ناجح في مجال عرض خدماته حيث نجد نسبة 43.3% موافق و 10% موافق تماما و 43.3% محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60% بانحراف معياري قدره 0.71 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة. كما نلاحظ نسبة 53.3% موافق، 13.3% موافق تماما على أن الإعلانات من خلال اتجاهات أفراد العينة بأن موظفو الفندق يتمتعون بالقدرة العالية على شرح جميع الخصائص المتعلقة بالخدمة المقدمة، والتي كانت 23.3 موافق تماما، 43.3 موافق، 26.7 محايد وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.83 أي درجة موافقة مرتفعة.

الفرع السابع: الأبعاد المادية

الجدول رقم (18): تقييم جودة الخدمات من خلال عبارات مؤشر الأبعاد المادية

المؤشرات الإحصائية			عبارات سلم ليكرت					التكرار / النسبة	مضمون العبارة	رقم
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
مرتفعة	0.98	3.90	2	4	8	30	16	التكرار	المحيط الخارجي للفندق جذاب	26
			3.3	6.7	13.3	50	26.7	النسبة		
مرتفعة	1.08	4.03	2	4	10	18	26	التكرار	التصميم الداخلي للفندق يوفر جوا مريحا	27
			3.3	6.7	16.7	30	43.3	النسبة		
مرتفعة	1.01	3.96	المتوسط العام لعبارات الأبعاد المادية							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة ونتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن ما نسبته 50% و 26.7% قد أجابوا بموافق وموافق تماما على الترتيب، بأن المحيط الخارجي للفندق جذاب، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.90). أما التصميم الداخلي للفندق يوفر جوا مريحا وكان أغلبيتهم موافقون بنسبة 30% في حين 43.3% موافق تماما، أما 6.7% فكانوا غير موافقين، حيث بلغ الوسط الحسابي 4.03.

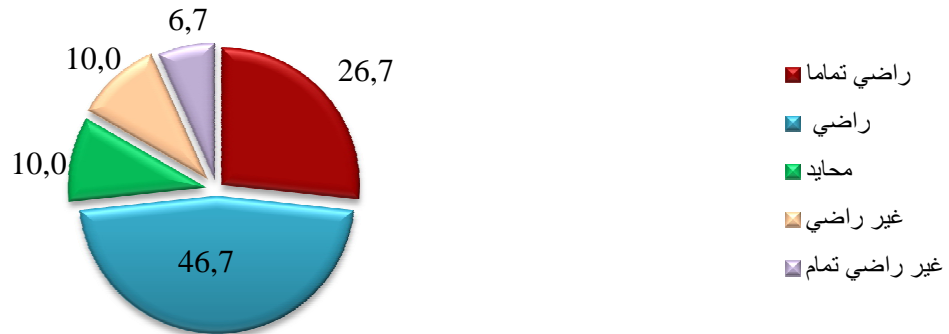
الفرع الثامن: درجة الرضا

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الرضا

المؤشرات الإحصائية			عبارات سلم ليكرت					التكرار / النسبة	مضمون العبارة	رقم
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير راضي تماما	غير راضي	محايد	راضي	راضي تماما			
مرتفعة	1.15	3.77	4	6	6	28	16	التكرار	درجة تكرار الاستفادة من خدمات الفندق	28
			6.7	10	10	46.7	26.7	النسبة		
مرتفعة	1.15	3.77	المتوسط العام لعبارات الرضا							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة ونتائج spss

الشكل رقم (15): توزيع عدد افراد العينة حسب تقييمهم لعبارة الرضا



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة تكرار الاستفادة من خدمات الفندق المقدمة قدر بـ 3.77 وانحراف معياري قدره 1.15 والذي كان ضمن المدى {3.41-4.2} وهذا يعكس الرضا لأفراد العينة على جودة الخدمة المقدمة، وهذا ما يجعلهم يفكرون في العودة مرة أخرى مما يكسب الفندق زبائن أوفياء وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

تبينت النتائج المتحصل عليها من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بجودة الخدمات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في فندق الجزيرة بجبل من الحكم على الفرضيات التي تم وضعها والإجابة على الأسئلة.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى $H_0$

وتتضمن ما يلي: "تساهم الاعتمادية في تحقيق الميزة التنافسية لفندق الجزيرة"  
 $H_0$ : لا تساهم.

$H_1$ : تساهم.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T-Test ومعامل الارتباط Pearson فكانت النتائج كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على مؤشر الاعتمادية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	R معامل الارتباط	مستوى الدلالة	نتيجة $H_0$
الاعتمادية	3.70	0.65	8.34	2.00	0.21	0.01	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة ونتائج spss

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية للفرضية الفرعية الأولى وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من

القيمة الجدولية، وترفض العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه ترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وهذا يعني أن الاعتمادية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

إذا كان  $R > 0.3$  المساهمة ضعيفة،  $0.3 > R > 0.7$  المساهمة متوسطة،  $R \leq 0.7$  المساهمة قوية. ويتضح من الجدول السابق أن هناك مساهمة إيجابية وضعيفة بين المتغير المستقل (الاعتمادية) والمتغير التابع (الرضا)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.21 ومستوى الدلالة  $0.05 \geq$  وهذا يدل على وجود علاقة بين الاعتمادية ورضا الزبون وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

### الفرع الثاني: الفرضية الفرعية الثانية $H_0$

وتتضمن ما يلي: " تساهم الاستجابة في تحقيق الميزة التنافسية بفندق الجزيرة"

$H_0$ : لا تساهم.

$H_1$ : تساهم.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T-Test ومعامل الارتباط Pearson فكانت النتائج كما في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (21): نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على مؤشر الاستجابة

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Rمعامل الارتباط	مستوى الدلالة	نتيجة $H_0$
الاستجابة	3.65	0.86	5.81	2.00	0.11	0.01	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة ونتائج spss

يتبين من الجدول أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية للفرضية الفرعية الأولى وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه ترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وهذا يعني أن الاستجابة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

إذا كان  $R > 0.3$  المساهمة ضعيفة،  $0.3 > R > 0.7$  المساهمة متوسطة،  $R \leq 0.7$  المساهمة قوية. ويتضح من الجدول السابق أن هناك مساهمة إيجابية وضعيفة بين المتغير المستقل (الاستجابة) والمتغير التابع (الرضا)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.11 ومستوى الدلالة  $0.05 \geq$  وهذا يدل على وجود علاقة بين الاستجابة ورضا الزبون وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرع الثالث: الفرضية الفرعية الثالثة  $3H_0$ 

وتتضمن ما يلي: "تساهم الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية بفندق الجزيرة"

$3H_0$ : لا تساهم.

$3H_1$ : تساهم.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T-Test ومعامل الارتباط Pearson فكانت النتائج كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على مؤشر الكفاءة

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Rمعامل الارتباط	مستوى الدلالة	نتيجة $3H_0$
الكفاءة	3.82	0.74	08.54	2.00	0.05	0.01	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة ونتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية للفرضية الفرعية الأولى وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية ( $3H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض العدمية ( $3H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه ترفض الفرضية العدمية ( $3H_0$ ) وتقبل الفرضية البديلة ( $3H_1$ ) وهذا يعني أن الكفاءة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

إذا كان  $R > 0.3$  المساهمة ضعيفة،  $0.3 > R > 0.7$  المساهمة متوسطة،  $R \leq 0.7$  المساهمة قوية. ويتضح من الجدول السابق أن هناك مساهمة إيجابية وضعيفة بين المتغير المستقل (الكفاءة) والمتغير التابع (الرضا)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.05 ومستوى الدلالة  $0.05 \geq$  وهذا يدل على وجود علاقة بين الكفاءة ورضا الزبون وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرع الرابع: الفرضية الفرعية الرابعة  $4H_0$ 

وتتضمن ما يلي: "تساهم المصداقية في تحقيق الميزة التنافسية بفندق الجزيرة"

$4H_0$ : لا تساهم.

$4H_1$ : تساهم.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T-Test ومعامل الارتباط Pearson فكانت النتائج كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على مؤشر المصدقية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Rمعامل الارتباط	مستوى الدلالة	نتيجة $H_0$
المصدقية	3.58	0.94	4.80	2.00	0.20	0.01	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على بيانات الاستمارة ونتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية للفرضية الفرعية الأولى وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه ترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وهذا يعني أن المصدقية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

إذا كان  $0.3 > R > 0.3$  المساهمة ضعيفة،  $0.7 > R > 0.3$  المساهمة متوسطة،  $0.7 \leq R$  المساهمة قوية. ويتضح من الجدول السابق أن هناك مساهمة إيجابية وضعيفة بين المتغير المستقل (المصدقية) والمتغير التابع (الرضا)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.20 ومستوى الدلالة  $0.05 \geq$  وهذا يدل على وجود علاقة بين المصدقية ورضا الزبون وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرع الخامس: الفرضية الفرعية الخامسة  $H_0$

وتتضمن ما يلي: " يساهم الأمان في تحقيق الميزة التنافسية "

$H_0$ : لا تساهم.

$H_1$ : تساهم.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T-Test ومعامل الارتباط Pearson فكانت النتائج كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على مؤشر الأمان

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Rمعامل الارتباط	مستوى الدلالة	نتيجة $H_0$
الأمان	3.80	0.84	7.38	2.00	0.28	0.01	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على بيانات الاستمارة ونتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية للفرضية الفرعية الأولى وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه



ترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وهذا يعني أن الأمان تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

إذا كان  $R > 0.3$  المساهمة ضعيفة،  $0.3 > R > 0.7$  المساهمة متوسطة،  $R \leq 0.7$  المساهمة قوية. ويتضح من الجدول السابق أن هناك مساهمة إيجابية وضعيفة بين المتغير المستقل (الأمان) والمتغير التابع (الرضا)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.28 ومستوى الدلالة  $0.05 \geq$  وهذا يدل على وجود علاقة بين الأمان ورضا الزبون وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

#### الفرع السادس: الفرضية الفرعية السادسة $H_0$

وتتضمن ما يلي: " تساهم الاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية "

$H_0$ : لا تساهم.

$H_1$ : تساهم.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T-Test ومعامل الارتباط Pearson فكانت النتائج كما في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (25): نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على مؤشر الاتصالات

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Rمعامل الارتباط	مستوى الدلالة	نتيجة $H_0$
الاتصالات	3.67	0.68	07.65	2.00	0.19	0.01	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة ونتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية للفرضية الفرعية الأولى وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه ترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وهذا يعني أن الاتصالات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

إذا كان  $R > 0.3$  المساهمة ضعيفة،  $0.3 > R > 0.7$  المساهمة متوسطة،  $R \leq 0.7$  المساهمة قوية. ويتضح من الجدول السابق أن هناك مساهمة إيجابية وضعيفة بين المتغير المستقل (الاتصالات) والمتغير التابع (الرضا)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.19 ومستوى الدلالة  $0.05 \geq$  وهذا يدل على وجود علاقة بين الاتصالات ورضا الزبون وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وبذلك تقبل الفرضية الفرعية السادسة.

الفرع السابع: الفرضية الفرعية السابعة  $H_0$ 

وتتضمن ما يلي: " تساهم الأبعاد المادية في تحقيق الميزة التنافسية بفندق الجزيرة"

$H_0$ : لا تساهم.

$H_1$ : تساهم.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T-Test ومعامل الارتباط Pearson فكانت النتائج كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على مؤشر الأبعاد المادية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Rمعامل الارتباط	مستوى الدلالة	نتيجة $H_0$
الأبعاد المادية	3.96	1.01	07.36	2.00	0.05	0.01	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة ونتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية للفرضية الفرعية الأولى وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه ترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وهذا يعني أن الأبعاد المادية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

إذا كان  $R > 0.3$  المساهمة ضعيفة،  $0.3 > R > 0.7$  المساهمة متوسطة،  $R \leq 0.7$  المساهمة قوية. ويتضح من الجدول السابق أن هناك مساهمة إيجابية وضعيفة بين المتغير المستقل (الأبعاد المادية) والمتغير التابع (الرضا)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.05 ومستوى الدلالة  $0.05 \geq$  وهذا يدل على وجود علاقة بين الأبعاد المادية ورضا الزبون وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وبذلك تقبل الفرضية الفرعية السابعة.

### خلاصة

من خلال الدراسة التطبيقية بفندق الجزيرة- جيجل لأجل معرفة دور جودة الخدمات في تميزه من وجهة نظر العملاء، خلصنا بأن فندق الجزيرة له دور كبير في خلق الجودة من خلال الاهتمام بالزبائن والاستقبال الجيد لهم، والعمل الجماعي والتحسين المستمر في الخدمات المقدمة. كما أن تطبيق أبعاد جودة الخدمات الفندقية كان لها دور في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا بعد اختبار الفرضيات المتعلقة بمدى مساهمة كل بعد على حدى " الاعتمادية، الاستجابة، الكفاءة، المصداقية، الأمان، الاتصالات، الأبعاد المادية" فمن خلال دراستنا هذه تم إثبات صحة الفرضيات الفرعية السابقة الذكر وتبين لنا أن فندق الجزيرة يتبنى مختلف أبعاد جودة الخدمات لأجل تدعيم مركز تنافسي.

عالجت هذه الدراسة العلاقة القائمة بين جودة الخدمات والميزة التنافسية و اللذان يعتبران من أكثر المواضيع التي جذبت اهتمام الباحثين في مجال التسويق الخدمات، حيث اكتسبت الخدمات أهمية بالغة ومرتفعة على مختلف الأصعدة وفرضت مكانها في اقتصاديات الدول وزادت أهمية جودة الخدمات بعد تنامي دور قطاع الخدمات في الاقتصاديات العالمية، وذلك راجع للطبيعة التنافسية التي آلت إليها الأسواق، حيث أدركت المؤسسات أن زيادة قدرتها التنافسية و تعزيز أوضاعها في السوق لا يكون إلا بتقديم ذات جودة عالية.

إن المؤسسات الفندقية التي تقدم خدمات عند مستوى أعلى من المستوى المناسب للخدمة هي مؤسسات يمكنها أن تستخدم جودة خدماتها كميزة تنافسية، من خلال تقديم خدمات في مستوى توقعات الزبائن والقدرة على تلبية حاجاته، 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.

بناء على ما سبق طرحه في الفصول النظرية والدراسة الميدانية توصلن إلى جملة من النتائج والاقتراحات نوردتها على النحو التالي:

#### أولاً- نتائج البحث:

- ❖ تعتبر الجودة من المميزات المتكاملة للخدمة لتلبية رغبات وحاجيات الزبائن، ولا يكون ذلك إلا من خلال رقابة متواصلة تشمل كافة أقسام الفندق؛
- ❖ يؤثر مستوى جودة الخدمات على سمعة المؤسسة ودرجة ثقة عملائها بها وربحيتها وحصتها السوقية؛
- ❖ تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية يتعلق بمبدأ قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية؛
- ❖ تسعى المؤسسات الخدمية المتميزة إلى تحقيق ولاء العملاء، ولا تكنفي بإرضائهم؛
- ❖ حرص المؤسسات الفندقية على تلبية حاجيات ورغبات الزبائن، وجذب الكوادر المتخصصة في العمل الفندقي يدعم تنافسيتها للمؤسسات الفندقية الأخرى؛
- ❖ التميز في تقديم الخدمات يعد ضماناً لنمو العديد من المؤسسات؛
- ❖ تهدف المؤسسات الخدمية من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة لتحقيق رضا العميل، وتزويد من ربحيتها والارتقاء بأرائها وتعزيز مركزها التنافسي وبالتالي ضمان بقاءها واستمرارها؛

- ❖ تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم وتشجيعهم يعد الركيزة الأساسية لبناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة ومن تم زيادة ميزتها التنافسية؛
- ❖ زبائن موظفي فندق الجزيرة موافقين على جودة الخدمة المقدمة من ناحية المؤشرات التالية: الاعتمادية، الاستجابة، الكفاءة، الأمان، الاتصالات والأبعاد المادية، أي أن الزبائن يشعرون بالثقة في التعامل مع فندق الجزيرة والأمن والصدق في تعاملهم؛
- ❖ السمعة الجيدة لفندق الجزيرة والطريقة المميزة في تقديم الخدمات تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عن باقي الفنادق.

#### ثانيا - الاقتراحات:

- بناء على ما سبق ذكره يمكن أن نقترح ما يلي:
- ضرورة تطبيق معايير الجودة من أجل الارتقاء بمستوى جودة الخدمات والتصنيف؛
  - تدريب العاملين في المؤسسات الفندقية على قواعد التسويق السياحية بما يضمن زيادة تنافسية المؤسسات الفندقية؛
  - تصميم وتقديم الخدمة حسب نوعية العملاء لضمان ولائهم وتنوعهم؛
  - الاهتمام بتوفير مختلف التسهيلات اللازمة لزبائن الفندق للمحافظة على مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب :

- 1) تامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 2) تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، ط1، جبهة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 3) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
- 4) جاي كاكاندامبولي وآخرون، إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة وقت الفراغ، دار المريخ، السعودية، 2007.
- 5) جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع، ج1، دار الجامعة، الإسكندرية
- 6) جودة الخدمات الفندقية، ملتقى صناع السياحة والسفر، قسم الدراسات الفندقية.
- 7) حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 8) حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات-مدخل استراتيجي تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9) حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو، ط1، دار الورق عمان 2003.
- 10) حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 11) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 12) خير الدين بوزرب، دور السياسة التجارية في تعزيز القدرة التنافسية لاقتصاديات دول المغرب العربي، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية دولية، جامعة جيجل، 2013.
- 13) رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ج1، دار المريخ، السعودية، 2011.
- 14) زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

- 15) زكرياء عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 16) زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 17) سراب إلياس وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2002.
- 18) سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 19) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 20) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2004.
- 21) طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل -، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2007.
- 22) عبد الستار العلي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، الأردن، 2008.
- 23) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 24) علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، تسويق الخدمات، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 25) علي عبد الرضا الجياشي، شفيق إبراهيم حداد، نمذجة العلاقة بين إدراك جودة الخدمة وولاء الزبون، دراسات العلوم الإدارية المجلد 37، العدد 02، الأردن، 2010.
- 26) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الأردن، 2009.
- 27) قاسم نايف المحياوي، إدارة جودة الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 2006.
- 28) فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، 1996.
- 29) فريد كورتل، تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 30) فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها عمليات المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

- (31) فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005.
- (32) قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط1، دار الشروق، الأردن، 2006.
- (33) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- (34) مأمون الدرادكة ، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002
- (35) مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، ط1، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999.
- (36) محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000.
- (37) محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- (38) محمد عبد العالي النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة (الإنتاج، العمليات والخدمات)، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- (39) محمد عطية عبد الكريم إدريس، القياس المقارن، مجلة عالم الجودة، العدد الثاني، أبريل 2011.
- (40) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد وآخرون، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- (41) محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، ، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي - كمي - تحليلي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- (42) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (43) محمود جاسم الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار جاهز، عمان، 2000.
- (44) مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- (45) مصطفى ربحي عليان، أسس التسويق المعاصر، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.



- (46) مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (47) نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- (48) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- (49) نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار حامد عمان، 2003.
- (50) نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- (51) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- (52) يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، الأردن.
- ب. الرسائل والمذكرات:
- (53) سليمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
- (54) شهيناز عزوزة، حنان شابونية، دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2012.
- (55) عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008.
- (56) عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- (57) مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، فرع تسويق، جامعة باتنة، 2009.
- (58) نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.
- (59) هجيرة شيقارة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

60) هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

61) وفاء بلعابد، جودة الخدمات الفندقية وتأثيرها على رضا الزبائن، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2012.

### ج. المجلات:

62) محمود عبد اللطيف، المفاتيح العشرة لإدارة الخدمة المتميزة، مجلة عالم الجودة، مجلة علمية الكترونية عربية متخصصة في علوم وتطبيقات الجودة ونظم الإدارة، العدد 02، 2011.

### د. الملتقيات:

63) آمال حمو زروقي، على زيان بروحة، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.

64) بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 9-10 نوفمبر 2010، جامعة بومرداس.

65) قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف.

66) معاريف محمد، بسوح نضيرة و آخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية من 10-11 نوفمبر 2009، جامعة سعيدة.

67) معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

### ه. الوثائق الحكومية:

68) وثائق من مديرية السياحة لولاية جيجل 2013.

69) الحصيلة النهائية لمديرية السياحة لولاية جيجل لسنة 2013.

و. المواقع الإلكترونية:

(70) محمود حمدون الصواف، عمر علي إسماعيل، حول نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز

أداء المنظمات الفندقية منشورة على الموقع الإلكتروني:

[Http:// eco.esu.edu.jo/ecofoculty/wp.content/extrait](Http://eco.esu.edu.jo/ecofoculty/wp.content/extrait) le 10/04/2014, 14 :00 h

ثانيا:المراجع باللغة الفرنسية:

#### A. Les livres :

- 71) Béatrice Bréchnac-roubaudi, **le marketing des services**, 2<sup>ème</sup> tirage, édition d'organisation, paris, 2004.
- 72) Daniel dur et Maurice Pillet, **Qualité En Production** : de ISO 9000 a axis sigma, 2<sup>ème</sup> édition d'organisation , paris, 2002.
- 73) Michael porter, **L'avantage Concurrentiel**, Dined, Paris, 2000.
- 74) Michel Nakhla ,**Uessential Du Management Industriel**, 2ème édition, dunod, Paris, 2009.

#### B. Site internet :

- 75) [Http:/// Ar.Wikipedia.Org/Wiki](Http:///Ar.Wikipedia.Org/Wiki) ,Extrait Le 14/05/2014, 14 :00.

الملحق رقم(2): النسب المئوية والتكرارات للبيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	32	53,3	53,3	53,3
أنثى	28	46,7	46,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	16	26,7	26,7	26,7
بين 25 سنة و 35 سنة	30	50,0	50,0	76,7
بين 35 سنة و 45 سنة	10	16,7	16,7	93,3
أكثر من 45 سنة	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دون الثانوي	3	10,0	10,0	10,0
ثانوي	5	16,7	16,7	26,7
جامعي	34	56,7	56,7	83,3
دراسات عليا	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

### المهنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
طالب	18	30,0	30,0	30,0
موظف	40	66,7	66,7	96,7
متقاعد	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

### الدخل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25000 دج	36	60,0	60,0	60,0
من 25000 إلى 35000	20	33,3	33,3	93,3
من 35000 إلى 50000	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

### الجنسية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جزائرية	60	100,0	100,0	100,0

الملحق رقم (3): التكرارات و النسب المئوية لعبارات أبعاد جودة الخدمات و رضا الزبون

الفندق يؤدي خدماته في الوقت المحدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	12	20,0	20,0	20,0
محايد موافق	4	6,7	6,7	26,7
Valid e موافق	38	63,3	63,3	90,0
غير موافق	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يمتاز موظفي الفندق بتقديم الخدمات بسهولة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	2	3,3	3,3	10,0
Valid e محايد موافق	18	30,0	30,0	40,0
موافق	28	46,7	46,7	86,7
موافق تماما	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الفندق يحرص على حل مشاكل العملاء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
محايد موافق	18	30,0	30,0	33,3
Validه موافق	30	50,0	50,0	83,3
موافق تماما	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يقدم الفندق نصائح في اختيار الخدمة الملائمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	2	3,3	3,3	6,7
Validه محايد موافق	12	20,0	20,0	26,7
موافق	32	53,3	53,3	80,0
موافق تماما	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

موظفو الفندق على استعداد تام لتقديم المساعدة لك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	6	10,0	10,0	16,7
محايد	14	23,3	23,3	40,0
موافق	18	30,0	30,0	70,0
موافق تماما	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يستجيب موظفو الفندق لاحتياجات العملاء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	6	10,0	10,0	13,3
محايد	14	23,3	23,3	36,7
موافق	24	40,0	40,0	76,7
موافق تماما	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	



يتوفر عدد كاف من الموظفين الذين يقومون بتقديم الخدمة للزبون

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	12	20,0	20,0	20,0
محايد موافق	16	26,7	26,7	46,7
Validه موافق	20	33,3	33,3	80,0
موافق تماما	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يستجيب موظفو الفندق لشكاوي العملاء بالسرعة اللازمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	10	16,7	16,7	20,0
Validه محايد موافق	16	26,7	26,7	46,7
موافق	18	30,0	30,0	76,7
موافق تماما	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يسعى موظفو الفندق لمساعدتك في حل المشاكل التي تواجهك فب تقديم الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	10,0	10,0	10,0
محايد	10	16,7	16,7	26,7
Validه موافق	32	53,3	53,3	80,0
موافق تماما	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

موظفو الفندق يمتلكون الكفاءات العالية في تقديم الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
تماما				
غير موافق	4	6,7	6,7	10,0
Validه محايد	20	33,3	33,3	43,3
موافق	24	40,0	40,0	83,3
موافق تماما	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

موظفو الفندق يقومون بأدوارهم نتيجة معرفتهم التامة بالعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	4	6,7	6,7	10,0
محايد	10	16,7	16,7	26,7
موافق	28	46,7	46,7	73,3
موافق تماما	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

موظفو الفندق يحاولون القيام بدورهم بالشكل الأمثل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
محايد	10	16,7	16,7	20,0
موافق	34	56,7	56,7	76,7
موافق تماما	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

العاملون يلبون رغبات الزبائن بكل صدق و حماس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	4	6,7	6,7	10,0
Validé محايد	14	23,3	23,3	33,3
موافق	26	43,3	43,3	76,7
موافق تماما	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يلتزم الفندق بوعوده اتجاه الزبون

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	8	13,3	13,3	16,7
Validé محايد	20	33,3	33,3	50,0
موافق	16	26,7	26,7	76,7
موافق تماما	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تكلفة الخدمة التي يدفعها الزبون مناسبة مع جودة الخدمات المقدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	12	20,0	20,0	23,3
محايد	12	20,0	20,0	43,3
موافق	24	40,0	40,0	83,3
موافق تماما	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تشعر بالاطمئنان و الأمان خلال تعاملك مع الفندق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	6,7	6,7	6,7
محايد	16	26,7	26,7	33,3
موافق	28	46,7	46,7	80,0
موافق تماما	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الفندق ناجح في مجال عرض خدماته

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
محايد موافق	26	43,3	43,3	46,7
موافق	26	43,3	43,3	90,0
تماما موافق	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الإعلانات عن خدمات الفندق كافية و تتميز بالوضوح و الصدق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
تماما موافق	8	13,3	13,3	16,7
محايد موافق	10	16,7	16,7	33,3
موافق	32	53,3	53,3	86,7
تماما موافق	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

موظفو الفندق يتمتعون بالقدرة العالية على شرح جميع الخصائص المتعلقة بالخدمة  
المقدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	6,7	6,7	6,7
محايد موافق	16	26,7	26,7	33,3
Validه موافق	26	43,3	43,3	76,7
موافق تماما	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المحيط الخارجي للفندق جذاب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
تماما غير موافق	4	6,7	6,7	10,0
Validه محايد موافق	8	13,3	13,3	23,3
موافق	30	50,0	50,0	73,3
موافق تماما	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التصميم الداخلي للفندق يوفر جوا مريحا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	4	6,7	6,7	10,0
محايد	10	16,7	16,7	26,7
موافق	18	30,0	30,0	56,7
موافق تماما	26	43,3	43,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تكرار الاستفادة من الخدمة المقدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	6	10,0	10,0	16,7
محايد	6	10,0	10,0	26,7
موافق	28	46,7	46,7	73,3
موافق تماما	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	



المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات أبعاد جودة الخدمة و رضا الزبون

	N	moyenne	Ecart type
-الفندق يؤدي خدماته في الوقت المحدد	60	3.63	0.92
-يمتاز موظفي الفندق بتقديم الخدمات بسهولة	60	3.57	0.99
-الفندق يحرص على حل مشاكل العملاء	60	3.80	0.75
-يقدم الفندق نصائح في اختيار الخدمة الملائمة	60	3.83	0.90
- موظفو الفندق على استعداد تام لتقديم المساعدة لك	60	3.67	1.20
- يستجيب موظفو الفندق على استعداد تام لتقديم المساعدة لك	60	3.70	1.04
- يتوفر عدد كاف من الموظفين الذين يقدمون الخدمة للزبون	60	3.53	1.03
- يستجيب موظفو الفندق لشكاوي العملاء بالسرعة اللازمة	60	3.53	1.12
- يسعى موظفو الفندق لمساعدتك في حل المشاكل التي تواجهك في تقديم الخدمة	60	3.83	0.86
- موظفو الفندق يمتلكون الكفاءات العالية في تقديم الخدمة	60	3.60	0.96
- موظفو الفندق يقومون بأدوارهم نتيجة معرفتهم التامة بالعمل	60	3.87	0.99
- موظفو الفندق يحاولون القيام بدورهم بالشكل الأمثل	60	4.00	0.73
- العاملون يلبون رغبات الزبائن بكل صدق و حماس	60	3.77	0.99
- يلتزم الفندق بوعوده اتجاه الزبون	60	3.53	1.09
-تكلفة الخدمة التي يدفعها الزبون مناسبة مع جودة الخدمات المقدمة	60	3.47	1.09
- تشعر بالاطمئنان و الأمان خلال تعاملك مع الفندق	60	3.80	0.84
- الفندق ناجح في مجال عرض خدمات	60	3.60	0.71
- الإعلانات عن خدمات الفندق كافية و تتميز بالوضوح و الصدق	60	3.60	0.99
- موظفو الفندق يتمتعون بالقدرة العالية على شرح جميع الخصائص المتعلقة بالخدمة المقدمة	60	3.83	0.86
- المحيط الخارجي للفندق جذاب	60	3.90	0.98
- التصميم الداخلي للفندق يوفر جوا مريحا	60	4.03	1.08
-تكرار الاستفادة من الخدمة المقدمة	60	3.77	1.15

الملحق رقم(04): اختبار T Test و معامل الارتباط

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الاعتمادية	8,342	59	,000	,70833	,5384	,8782
الاستجابة	5,819	59	,000	,65333	,4287	,8780
الكفاءة	8,546	59	,000	,82222	,6297	1,0147
المصداقية	4,804	59	,000	,58889	,3436	,8342
الأمان	7,380	59	,000	,80000	,5831	1,0169
الاتصالات	7,652	59	,000	,67778	,5005	,8550
الأبعاد المادية	7,368	59	,000	,96667	,7041	1,2292

عالجت هذه الدراسة دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية وهذا من خلال التطرق أولاً إلى مفهوم جودة الخدمات واستعراض مختلف أبعادها ومحدداتها ثم التطرق إلى علاقة جودة الخدمة بالميزة التنافسية.

هذا وقد شهد قطاع الخدمات تطوراً كبيراً وأصبح هو الأكثر استقطاباً للاستثمار مما أدى إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات الخدمية، بحيث أصبحت تسعى إلى تقديم الأفضل من أجل تحقيق الميزة التنافسية في خدماتها وضمن موقعها في السوق، وحتى تحقق المؤسسة الخدمية ذلك لا بد من تقديم خدمة بجودة عالية باعتبارها من أكثر الأساليب فعالية لضمان تفوقها على منافسيها أي تضمن لنفسها مركزاً متميزاً بين المنظمات المنافسة.

المؤسسات الفندقية كجزء من المؤسسات الخدمية معنية هي الأخرى بضرورة تحسين جودة خدماتها قصد كسب ميزة تنافسية تمكنها من الاستحواذ على حصة سوقية والحفاظ على عملائها وتحسين صورتها الذهنية ، ذلك ما وقفنا عليه على مستوى فندق " الجزيرة" الكائن بولاية جيجل، من خلال دراسة ميدانية عن طريق توزيع استمارة على مجموعة من العملاء "نزلاء" الفندق قصد استطلاع رأيهم في جودة الخدمات المقدمة من قبل الفندق وقياس مدى تأثير ذلك على الميزة التنافسية للفندق.

وقد بينت الدراسة الميدانية أن مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف الفندق نتجه نحو الإيجابية وهذا ما يؤكد الدور الفعال الذي تلعبه أبعاد ومحددات جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل عن الخدمات المقدمة، وكذا فعالية الوظيفة التسويقية للخدمات كعنصر هام لنجاح الإستراتيجية التنافسية للفندق.

**الكلمات المفتاحية:** الخدمات، الجودة، جودة الخدمات، الخدمات الفندقية، الميزة التنافسية.

## Résumé

---

Cette étude traite le rôle de la qualité des services dans la constitution d'un avantage compétitif, et cela à travers d'abord la mise en perspective de la notion de qualité de service ses dimensions, déterminants et sa relation avec l'avantage compétitif.

Le secteur des services a connu un grand développement et devenir le plus attractif des secteurs pour l'investissement conduisant à une concurrence accrue entre les institutions de services, qui cherche de plus en plus à fournir le meilleur pour obtenir un avantage compétitif et ainsi assurer sa position sur les marchés, et afin d'atteindre cela l'entreprise doit garantir des services de grande qualité comme moyen le plus efficace pour assurer sa supériorité sur ses concurrents.

Les établissements hôteliers autant que entité de services doivent comprendre l'importance de l'amélioration de la qualité de services.

Afin de se permettre un avantage compétitif lui assurait une part de marché considérable, et lui préservait sa clientèle améliorant par conséquent son image à travers notre étude de cas au niveau de l'hôtel el « DJAZIRA » qui c'est porter sur la qualité des services de l'hôtel et son impact sur l'avantage concurrentiel de l'hôtel (étude de cas via un questionnaire administrée au clients de l'hôtel) cette étude nous a montrée que la qualité des services de l'hôtel « ELDJAZIRA » en tendance à s'améliorer grâce aux dimensions de la qualité bien présente dans les services de l'hôtel et grâce à la fonction marketing, son efficacité et son rôle important dans la réussite de la stratégie concurrentiel de l'entreprise.

**Mots clé :** les services, la qualité, la qualité des services, Les établissements hôteliers, l'avantage compétitif.