



## الموضوع

# الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية ودوره في تحقيق رضا العملاء

دراسة حالة فندقى الجزيرة وكنامة- جيجل-

مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

إشراف الأستاذة:

- سامية بولعسل

إعداد الطالبين:

- سلاف يفور

- شريفة بوريدان

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا

مشرفا ومقررا

عضوا مناقشا

أستاذ مساعد-أ-

أستاذ مساعد-أ-

أستاذ مساعد-أ-

أ. ليلي مصباح

أ. سامية بولعسل

أ. نونة بن حملاوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کتابک ۱۴۱۷

## شكر وتقدير

نشكر الله الذي لا إله إلا هو على جليل نعمه وعظيم أفضاله إذ أتاح لنا إنجاز هذا العمل ورزقنا القدرة على تجاوز الصعاب التي واجهتنا فله الحمد والشكر نتقدم بجزيل الشكر وخالصه وأسمى آياته إلى الأستاذة الفاضلة " سامية بولعسل " التي تكرمت بقبول الإشراف على هذا العمل، ولم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة ونصائحها الثمينة لإنجاز هذا العمل، لذلك فإننا نسأل الله عز وجل أن يثيبها خير الثواب

نشكر جميع الأساتذة الذين أمدوا لنا يد العون وساعدونا في إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو بعيد

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وتصحيح الأخطاء مما يؤدي إلى تكميل الدراسة وتنميتها

كما نشكر من لهم الفضل في تعليمنا ونخص بالذكر أساتذة الكلية ولا يفوتنا أيضا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى العائلتين الكريمتين اللتين تحملتا معنا عناء إعداد هذا البحث

وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر إلى كل الأصدقاء الأعزاء والأوفياء لنا وإلى كل من أمد لنا يد العون وساهم من قريب أو بعيد لرفع معنوياتنا

ولكل من لم يبخل علينا بالنصيحة والتوجيه

شكرا جزيلاً لكم

شريفة، سلافه

شكر وتقدير

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

المقدمة العامة.....أ.ب.ج.د.هـ

**الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات التكميلية**

16.....تمهيد

17.....المبحث الأول: ماهية الخدمات

17.....المطلب الأول: مفهوم الخدمات

19.....المطلب الثاني: أهمية الخدمات

21.....المطلب الثالث: تصنيف الخدمات

23.....المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة

25.....المبحث الثاني: الخدمات التكميلية كقيمة مضافة للخدمة الجوهر

25.....المطلب الأول: مفهوم الخدمات التكميلية

26.....المطلب الثاني: أسباب اللجوء للخدمات التكميلية

27.....المطلب الثالث: أهم التطبيقات في مجال الخدمات التكميلية

29.....المطلب الرابع: التمييز بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية

31.....المبحث الثالث: التصنيفات الأساسية للخدمات التكميلية

31.....المطلب الأول: المعلومات والإستشارات

32.....المطلب الثاني: إستلام الطلبات

33.....	المطلب الثالث: الضيافة والأمن.....
34.....	المطلب الرابع: إعداد الفواتير والدفع.....
34.....	المطلب الخامس: الإستثناءات.....
37.....	خلاصة.....

## الفصل الثاني: الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية

39.....	تمهيد.....
40.....	المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع في الخدمات.....
40.....	المطلب الأول: مفهوم الإبداع.....
43.....	المطلب الثاني: الحاجة إلى الإبداع ومتطلبات عملية الإبداع.....
44.....	المطلب الثالث: تصنيفات ومراحل عملية الإبداع.....
46.....	المطلب الرابع: إستراتيجيات الإبداع ومعيقاته.....
47.....	المبحث الثاني: التميز في الخدمات.....
47.....	المطلب الأول: مفهوم التميز.....
48.....	المطلب الثاني: مفهوم التميز في الخدمة.....
50.....	المطلب الثالث: الأسس الضرورية للتميز.....
51.....	المطلب الرابع: العلاقة بين التميز والإبداع.....
52.....	المبحث الثالث: أشكال الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية.....
52.....	المطلب الأول: أشكال الإبداع في الخدمات التكميلية.....
54.....	المطلب الثاني: مظاهر التميز في عناصر المزيج التسويقي التقليدي للخدمات التكميلية.....
60.....	المطلب الثالث: مظاهر التميز في إجراءات وعمليات تقديم الخدمات التكميلية.....
63.....	المطلب الرابع: مظاهر التميز في الدليل المادي للخدمات التكميلية.....
66.....	خلاصة.....

## الفصل الثالث: تأثير الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية على رضا العملاء

- تمهيد.....68
- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول خدمة العملاء.....69
- المطلب الأول: مفهوم خدمة العملاء.....69
- المطلب الثاني: طرق تقديم الخدمة حسب طبيعة العملاء.....71
- المطلب الثالث: الجودة كعنصر أساسي في تقديم الخدمة للعملاء.....74
- المطلب الرابع: خطوات تحقيق الجودة في الخدمة المقدمة للعملاء.....75
- المبحث الثاني: ماهية رضا العملاء .....77
- المطلب الأول: مفهوم رضا العملاء.....77
- المطلب الثاني: محددات رضا العملاء.....81
- المطلب الثالث: نماذج رضا العملاء.....82
- المطلب الرابع: خطوات ومراحل تحقيق رضا العملاء.....83
- المطلب الخامس: أساليب قياس الرضا وأدوات تحسينه.....84
- المبحث الثالث: تأثير الإبداع والتميز في إدارة علاقة العملاء ( CRM ) على تحقيق الرضا.....89
- المطلب الأول: الإبداع والتميز من خلال إدارة توقعات العملاء.....89
- المطلب الثاني: الإبداع والتميز من خلال نظام الإصغاء للعميل.....92
- المطلب الثالث: الإبداع والتميز من خلال جعل العلاقة مع العميل شخصية.....95
- خلاصة.....98

الفصل الرابع: إسهام الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية في تحقيق رضا العملاء دراسة  
مقارنة بين فندقي الجزيرة وكتامة - جيجل -

100.....	تمهيد
101.....	المبحث الأول: تقديم فندقي الجزيرة وكتامة
101.....	المطلب الأول: التعريف بفندقي الجزيرة وكتامة
102.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة والهيكل التنظيمي لفندق كتامة
107.....	المبحث الثاني: الخدمات المقدمة من قبل فندقي الجزيرة وكتامة
107.....	المطلب الأول: الخدمات الأساسية المقدمة من قبل فندقي الجزيرة وكتامة
109.....	المطلب الثاني: الخدمات التكميلية بفندقي الجزيرة وكتامة
114.....	المبحث الثالث: المنهجية المتكاملة للدراسة التطبيقية
114.....	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
114.....	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات
117.....	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية
117.....	المبحث الرابع: عرض وتحليل البيانات
117.....	المطلب الأول: صدق الإستمارة
125.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الإستمارة
151.....	المطلب الثالث: تحليل النتائج المستمدة من إجابات محاور الدراسة
154.....	خلاصة
161.....	الخاتمة العامة
161.....	قائمة المراجع
168.....	الملاحق
189.....	الملخص

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية	03
02	العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية	36
03	درجات مقياس ليكرت	116
04	إجابات الأسئلة ودلالاتها	116
05	الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول لفندق الجزيرة	118
06	الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول لفندق كتامة	119
07	الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني لفندق الجزيرة	120
08	الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني لفندق كتامة	121
09	الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث لفندق الجزيرة	122
10	الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث لفندق كتامة	123
11	الإتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع لفندق الجزيرة	124
12	الإتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع لفندق كتامة	125
13	توزيع أفراد العينة حسب الجنس بفندق الجزيرة	126
14	توزيع أفراد العينة حسب الجنس بفندق كتامة	126
15	توزيع أفراد العينة حسب العمر بفندق الجزيرة	127
16	توزيع أفراد العينة حسب العمر بفندق كتامة	127
17	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي بفندق الجزيرة	128
18	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي بفندق كتامة	129
19	توزيع أفراد العينة حسب الجنسية بفندق الجزيرة	129
20	توزيع أفراد العينة حسب الجنسية بفندق كتامة	130
21	توزيع أفراد العينة حسب الغرض من الزيارة بفندق الجزيرة	130
22	توزيع أفراد العينة حسب الغرض من الزيارة بفندق كتامة	131
23	توزيع أفراد العينة حسب طريقة التعرف على الفندق بفندق الجزيرة	131



132	توزيع أفراد العينة حسب طريقة التعرف على الفندق بفندق كتامة	24
133	تحليل نتائج المحور الأول لفندق الجزيرة	25
135	تحليل نتائج المحور الأول لفندق كتامة	26
136	تحليل نتائج المحور الثاني لفندق الجزيرة	27
137	تحليل نتائج المحور الثاني لفندق كتامة	28
139	تحليل نتائج المحور الثالث لفندق الجزيرة	29
140	تحليل نتائج المحور الثالث لفندق كتامة	30
141	تحليل نتائج المحور الرابع لفندق الجزيرة	31
142	تحليل نتائج المحور الرابع لفندق كتامة	32
143	إختبار الفرضية الأولى بإستخدام T ستيودنت بفندق الجزيرة	33
144	إختبار الفرضية الأولى بإستخدام T ستيودنت بفندق كتامة	34
145	إختبار الفرضية الثانية بإستخدام T ستيودنت بفندق الجزيرة	35
145	إختبار الفرضية الثانية بإستخدام T ستيودنت بفندق كتامة	36
146	إختبار الفرضية الثالثة بإستخدام T ستيودنت بفندق الجزيرة	37
147	إختبار الفرضية الثالثة بإستخدام T ستيودنت بفندق كتامة	38
148	إختبار الفرضية الرابعة بإستخدام T ستيودنت بفندق الجزيرة	39
149	إختبار الفرضية الرابعة بإستخدام T ستيودنت بفندق كتامة	40
150	إختبار الفرضية الرئيسية بإستخدام معادلة الانحدار الخطي بفندق الجزيرة	41
151	إختبار الفرضية الرئيسية بإستخدام معادلة الانحدار الخطي بفندق كتامة	42

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	زهرة الخدمة	01
102	الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة	02
104	الهيكل التنظيمي لفندق كتامة	03

المقدمة العامة

## المقدمة العامة:

يشهد العالم اليوم العديد من التحولات الاقتصادية الهامة أبرزها زيادة الإهتمام بالقطاع الخدمي، إذ كان ينظر إليه على أنه قطاع هامشي وغير منتج، لكن سرعان ما تغير هذا التوجه خصوصا في السنوات الأخيرة من القرن الواحد والعشرين، وما أفرزته من تغيرات بيئية متسارعة على جميع الأصعدة.

ولقد نمت القطاع الخدمي وازداد تطورا ويات يشهد تنافسية حادة خلقت العديد من المشاكل أبرزها التماثل والتشابه الكبير في مخرجات المؤسسات الخدمية ناهيك عن الخصائص المعقدة والتي تميز الخدمة ما أدى إلى ظهور عجز واضح في الخدمة الجوهر والذي دفع بالمؤسسات للبحث عن طرق وآليات لتلافي هذا العجز، ولعل أحد أهم هذه الآليات هي تدعيمها بخدمات تكميلية تضيف عليها عنصر الملموسية وتقلل من المشاكل التي تواجهها.

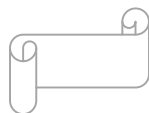
لكن سرعان ما تبين للمؤسسات أنه وبالرغم من اعتماد الخدمات التكميلية وما أضفته عليها من قيمة، إلا أنها هي الأخرى ومع مرور الوقت أثبتت عدم قدرتها على تلبية حاجات ورغبات العملاء المتجددة والمتغيرة وبالأخص لما أصبح هذا الأخير أكثر وعيا ما دفع بها للسعي نحو التفوق بأن تجد حلا آخر أكثر جاذبية أي عنصرا مبتكرا وحديثا، ألا وهو الإبداع.

ويعد الإبداع كما التميز من أحدث الإتجاهات المعاصرة الذي يبني عليه نجاح المؤسسة شريطة أن يكون دائما ومستمرًا، فإذا لم تواصل المؤسسات تضمين خدماتها التكميلية عنصر الإبداع، فإنها لن تستطيع تحقيق التميز الذي يمكنها من نيل رضا عملاءها ولما لا حتى ضمان ولاؤهم في المستقبل وتلك أسمى الغايات، مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

### إلى أي مدى يؤثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية

#### الأسئلة الفرعية:

- 1- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية؟ وما هي أصنافها؟
- 2- كيف يتم الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية؟
- 3- ما هو واقع الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من وجهة نظر عملاء فندق الجزيرة وكتامة؟



4- كيف يساهم الابداع والتميز في الخدمات التكميلية في تحقيق رضا العملاء بفندقي الجزيرة وكتامة؟

الفرضيات:

1- الفرضية الرئيسية:

يؤثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية بفندقي الجزيرة وكتامة في تحقيق رضا العملاء.

2- الفرضيات الفرعية:

لقد جاءت الفرضيات كمحاولة لإعطاء إجابات مبدئية عن التساؤلات السابقة والتي سوف نختبرها من خلال دراستنا، يمكن أن نوجز هذه الفرضيات في:

أ- يرتبط الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال التركيز على عناصر تشكيلتها.

ب- يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية بعناصر المزيج التسويقي.

ج- يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية بإدارة العلاقة مع العملاء.

د- تقييم درجة الرضا عن الخدمات المقدمة بالفندقين.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى إبراز العناصر التالية:

1- تناول موضوع الخدمات التكميلية والكشف عن أهميته.

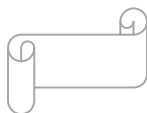
2- إبراز دور الخدمات التكميلية في إضفاء عنصر الملموسية على الخدمة الجوهري.

3- الإشارة إلى ضرورة الإبداع في الخدمات التكميلية كخطوة أولى للوصول وإلى التميز.

4- توضيح العلاقة الموجودة بين الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية والدور الذي يلعبانه في تحقيق رضا العملاء.

5- التعرف على الخدمات التكميلية المقدمة من طرف فندقي الجزيرة وكتامة ومعرفة ما إذا كان هناك إبداع والتميز فيها.

6- تقييم مدى إسهام الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية بفندقي الجزيرة وكتامة في تحقيق رضا العملاء.



## أهمية ا :

يحتل موضوع الخدمات التكميلية وكذا الإبداع والتميز فيها موقعا هاما في المؤسسات وخاصة الفندقية منها، حيث تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من خلال:

1- القيمة المضافة التي ستضيفها هذه الدراسة على مجال تسويق الخدمات، كونها تتناول موضوع تكاد تتعدم الدراسات حوله.

2- تكمن أهمية الموضوع في توجيه ولفت انتباه المؤسسات الخدمية وخاصة منها الفندقية إلى ضرورة الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية ودوره في تحقيق رضا عملائها.

3- التوجه نحو الخدمات التكميلية، والذي من شأنه أن يعزز مكانة قطاع الخدمات في الاقتصاد.

4- زيادة وعي العميل المستفيد من الخدمات الفندقية والذي يعتبر الجوهر الذي يتمحور حوله نشاط المؤسسة الفندقية، لذلك فإن موضوع البحث يعطي أهمية أكبر للإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من أجل الوصول لمستوى تطلعاته.

## أسباب إختيار الموضوع:

تتلخص أهم الأسباب من وراء إختيارنا لهذا الموضوع وإعداد هذا البحث مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية نذكر منها ما يلي:

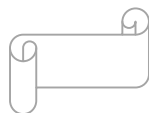
1- الرغبة في إثراء مكتبة الجامعة بمراجع جديدة ومميزة.

2- محاولة دراسة موضوع جديد في مجال تسويق الخدمات.

3- محاولة توضيح بعض المفاهيم المتشابهة التي تم التطرق إليها في البحث والتي يتم الخلط بينها.

## منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا إختبار الفرضيات المتبناة، قمنا بإختيار المنهج الوصفي التحليلي وهذا لملاءمته لطبيعة الدراسة، وذلك من خلال الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به.



## حدود الدراسة:

لموضوع دراستنا حدود نوجزها فيما يلي:

- **البعد الزمني:** إمتدت فترة إعداد هذه الدراسة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2015.
- **البعد المكاني:** لقد تم جمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة من المصادر المكتبية المتمثلة في المراجع العلمية والدراسات السابقة، أما عن المصادر الأولية فقد جمعت من خلال الإستمارة التي وجهت إلى عينة من عملاء فندقتي الجزيرة وكتامة.

## خطة الدراسة:

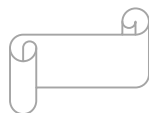
لدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول تخص الجانب النظري، أما الفصل الرابع والأخير فيخص الجانب التطبيقي.

## الجانب النظري:

**الفصل الأول:** حيث يحتوي الفصل الأول على ثلاثة مباحث خصصنا المبحث الأول لمدخل للخدمات، من خلال التعرف على مفهومها، أهميتها وتصنيفاتها، في حين خصصنا المبحث الثاني للخدمات التكميلية كقيمة مضافة للخدمة الجوهر، من خلال التطرق لمفهومها وأسباب اللجوء إليها، وكذا أهم التطبيقات فيهما، أما المبحث الثالث فتمحور حول أهم التصنيفات الأساسية للخدمات التكميلية.

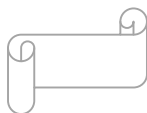
**الفصل الثاني:** في حين تضمن الفصل الثاني ثلاث مباحث، حيث خصصنا المبحث الأول إلى أساسيات حول الإبداع في الخدمات، أما فيما يخص المبحث الثاني تم التطرق فيه لمفهوم التميز وخصائصه وبعض الأسس الضرورية لتحقيق التميز، وكذا إعطاء علاقة ما بين الإبداع والتميز وفيما يتعلق بالمبحث الثالث فتناول أشكال ومظاهر التميز في الخدمات التكميلية.

**الفصل الثالث:** أما الفصل الثالث فيحتوي على ثلاث مباحث بحيث خصصنا المبحث الأول لمفهوم عملاء مع التطرق إلى أنواعهم وكيفية تقديم الخدمات لهم حسب نوع كل عميل، أما فيما يخص المبحث الثاني فتم التطرق إلى رضا العملاء وسبل الوصول إلى رضاهم، وفيما يخص المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى تأثير الإبداع والتميز في إدارة علاقة العملاء وكذا نظام الإصغاء إليه في تحقيق رضا العملاء.



## الجانب التطبيقي:

**الفصل التطبيقي:** بإعتبار أن البحث سيركز على قياس تأثير الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية ودوره في تحقيق رضا العملاء، فقد خصصنا الفصل الرابع لدراسة حالة فندقى الجزيرة وكتامة في ولاية جيجل والمقارنة بينهما، من خلال أخذ عينة من عملاء الفندقين وإجراء عملية سبر آراء العملاء من خلال إستمارة بها مجموعة من الأسئلة أعدت خصيصا لذلك، ثم تفرغها وتحليلها إحصائيا، بحيث إحتوى هذا الفصل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول والذي خصصناه لتقديم فندقى الجزيرة وكتامة وكذا هيكلهما التنظيمي، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه بالتفصيل الخدمات الأساسية التي يقدمانها الفندقين وكذا الخدمات التكميلية المدعمة لها، مع إعطاء مقارنة بسيطة بين الخدمات التكميلية التي يقدمانها، أما المبحث الثالث فتم فيه تبين المنهجية المتكاملة للدراسة الميدانية، وأخيرا المبحث الرابع الذي قمنا فيه بعرض وتحليل البيانات وكذا إختبار الفرضيات، وإختتمنا دراستنا بمجموعة من النتائج ثم إقتراحات وتوصيات قدمناها في الخاتمة العامة.





# الفصل الأول

الإطار النظري للخدمات

التكميلية

### تمهيد:

أصبحت الخدمات اليوم تكتسي أهمية خاصة إذ أضحت جزءا لا يتجزأ من الإقتصاديات المتطورة، وهي بذلك أصبحت تحتل دورا مهما في حياة الفرد والمجتمع وتساهم في رفاهيتهم و استقرارهم، وصار من الممكن القول بأننا نعيش في ظل ما يعرف "بمجتمع الخدمات"، لذلك شهدت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في مجال تقديم هذه الخدمات، ولعل أحد أهم مكونات الخدمة وأجزائها الخدمات التكميلية الداعمة للخدمة الجوهر والمميزة لها والتي بدونها لا تكون للخدمة الأساس أي معنى ولا تحقق أهدافها.

## المبحث الأول: ماهية الخدمات

تتميز الخدمات عن السلع في عدة نقاط جوهرية، ولعل من أهم هذه النقاط خصائصها المعقدة التي ينجر عنها إختلافات هامة، ومن أبرزها الدور الذي تلعبه في إقتصاديات العديد من الدول.

## المطلب الأول: مفهوم الخدمات

### أولاً: تعريف الخدمة

هناك إختلاف في وجهات نظر الكتاب في تحديد تعريف للخدمة بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي بالسلع المادية، وعليه سنحاول إعطاء بعض التعاريف المتداولة كما يلي:

- عرفها كوتلر وأرمسترونغ: "على أنها عبارة عن منفعة مدركة بالحواس وقائمة بحد ذاتها، أو متصلة بشيء مادي ولا تكون قابلة للتبادل ولا يترتب عنها ملكية، وفي أغلب الأحيان تكون محسوسة" <sup>1</sup>.

- وعرفت أيضا " الخدمة هي كل نشاط أو أداء يخضع للتبادل بحيث أن هذا التبادل غير ملموس والذي لا يسمح بأي تحويل للملكية، ويمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بمنح مادي كما يمكن أن لا تكون كذلك" <sup>2</sup>.

وتعتبر الخدمة من خلال هذا التعريف كونها نشاط محل التبادل وتكون أساسا غير ملموسة ولا تسفر على أي نقل للملكية، ويمكن أن تكون مصاحبة لسلعة ملموسة أو لا.

- وعرفتها جمعية التسويق الأمريكية بأنها: "منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستفيد ولا يتم نقلها أو تخزينها وهي تقريبا تقنى بسرعة، والخدمات يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت الذي يتم شراؤها واستهلاكها، فهي تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة وغالبا ما تتضمن مشاركة العميل بطريقة هامة بحيث لا يتم نقل ملكيتها" <sup>3</sup>.

<sup>1</sup>: محمود محمد مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص51.

<sup>2</sup>: Phelips.Kotler et B.dubois , **Marketing mangement** , 12eme édition publi , learson 2006 ,P 462.

<sup>3</sup>: فريد كورنل وآخرون، تسويق الخدمات الصحية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 44.

- أما Kotler فقد عرفها على أنها: " أي نشاط أو فائدة يمكن لأحد الأطراف أن يقدمها لطرف آخر، وهي أساسا غير ملموسة ولا تؤدي إلى تملك أي شيء ملموس وقد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بمنتج مادي"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف الخدمات بأنها: " عبارة عن تصرفات أو أنشطة تقدم من طرف إلى طرف آخر من أجل تلبية رغباته، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء بل يحصل من ورائها على منافع، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بسلعة مادية ملموسة".

### ثانيا: خصائص الخدمات

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المختصين، ومن بعد هذا فهناك عدة خصائص تميز الخدمة من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- عدم ملموسية الخدمة:

تعتبر هذه الخاصية من أهم العناصر التي نستعملها للتفريق بين السلعة والخدمة، فالخدمات ليس لها تجسيد مادي وبالتالي لا يمكن إدراكها بالحواس الخمسة، وبناء على ذلك فإنه لا يمكن نقلها أو تخزينها أو فحصها قبل الشراء، وبما أن عملية إنتاج وإستهلاك الخدمة يتم في نفس الوقت، وبالتالي فإن الترويج لها لا يعتمد على خصائصها وإنما على مزاياها، فالعميل في سبيل تقليل نسبة عدم التأكد من منافعها فإنه يبحث عن مؤشرات تساهم في توضيح نوعية تلك المنفعة ومن بين هذه المؤشرات نجد:

أ- المحلات: وتتمثل في الديكور الداخلي والخارجي للمؤسسات الخدمية وفي إظهار نوعية الخدمات، كما أن تجنب العميل الطوابير يؤدي إلى حد كبير إلى إنقاص شكوكه.

ب- التجهيزات: إن إستعمال المؤسسة لوسائل وتقنيات حديثة يعطي لها صورة جيدة مما يجلب لها عددا أكبر من العملاء.

<sup>1</sup>: عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق: المفاهيم، الإستراتيجيات، النظرية والتطبيق، ج1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 473.

<sup>2</sup>: لعذور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الإقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2008، ص ص 23، 24.

ج- **المعلومات:** إن المنشورات والملصقات من المؤشرات المهمة في توضيح نوعية الخدمة، لهذا يجب أن توضع بشكل واضح ومفهوم.

د- **الشعارات:** على المؤسسة أن تختار إسم أو رمز لكل خدمة تقدمها.

هـ- **الأفراد:** ويقصد بهم الموظفين ويسهل التعرف عليهم من خلال لباس مهني رسمي يساعد في الاستدلال عليهم.

## 2- عدم قابليتها للتجزئة :

إن الخدمة كما أشرنا سابقا تنتج وتستهلك في نفس الوقت وهذا عكس المنتجات الملموسة لذلك فالخدمة لا يمكن فصلها عن مقدمها، كما أن قدرة الإنتاج محدودة بقدرة ومهارة الشخص الذي يؤديها، فصيانة السيارة تتوقف على مهارة الميكانيكي، وجودة الإستشارة تتلاءم ومهارة المحامي، وبالتالي فالخدمة تتلازم مع مقدمها على عكس السلع المادية.

## 3- عدم تماثل الخدمة:

من الصفات الأساسية للخدمة هو تنوعها وتغيرها وفقا للوقت والظروف وبتنوع العملاء ولأن كل أداء يختلف عن غيره، فإننا لا نستطيع توحيد نمط الخدمات وهذا للأسباب التالية:

أ- العميل يؤثر على نوعية الخدمة؛

ب- لأنه يشارك في الإنتاج والشراء وتحديد النوعية؛

ج- لمقدم الخدمة كذلك تأثير على نوعية الخدمة.

## 4- قابلية التلف:

بما أن إنتاج الخدمة غير منفصل عن إستهلاكها، هذا يعني عدم قابليتها للتخزين وبيعها في وقت لاحق، وهكذا فالكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ولم يتم بيعها تختفي وتشكل خسارة للمؤسسة، فإقلاع الطائرة من المطار بمقاعد فارغة يعتبر فرصة ضائعة ولا يمكن تعويض تلك المقاعد في الرحلة الموالية.

## المطلب الثاني: أهمية الخدمات

لقد أصبح الإهتمام بقطاع الخدمات من الظواهر الحديثة في الاقتصاديات العالمية بعد أن كان الإهتمام ينصب طيلة الفترة الماضية على القطاعات السلعية الزراعية والصناعية، والتي كان

ينظر إليها سواء على مستوى الدول أو المؤسسات بأنها القطاعات الجديرة بالاهتمام ويمكن أن تشكل الأساس السليم للتطور، كما كانت النظرة إلى مؤسسات الخدمات على أنها هامشية لذلك لم تحظ بالاهتمام الكافي، أما وفي ظل اقتصاد المعرفة وعصر العولمة فقد تعاضم دور صناعة الخدمات في التنمية الاقتصادية وهذا من خلال خلق فرص للعمل، زيادة الدخل القومي، المساهمة في إعادة توزيع الثروة، وكذلك بناء وخلق قطاعات اقتصادية متعددة<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك فقد أصبح قطاع الخدمات يشكل 60% إلى 70% من ذلك الناتج في الاقتصاديات المتقدمة وأكثر من 50% في الاقتصاديات النامية، الأمر الذي يؤكد مدى التوسع المتوقع في التجارة الدولية المتعلق بتحرير تجارة الخدمات التي تشكل حالياً أكثر من 20% من حجم التجارة الدولية بمبلغ يزيد عن 1200 مليار دولار<sup>2</sup>.

كما تزايدت أهمية الخدمات وأصبحت تحتل دوراً مهماً في حياة المجتمع وتساهم في رفاهيتهم واستقرارهم، فالجميع يحتاج ويعتمد على الخدمات بشكل أو بآخر في الحياة اليومية، من صحة وكهرباء ومواصلات وبريد وتعليم وخدمات مالية وغيرها<sup>3</sup>، ولعل من أكثر المؤشرات دلالة على أهمية الدور الذي تلعبه صناعة الخدمات في الاقتصاد القومي لأي بلد هو نسبة القوى العاملة في صناعة الخدمات، حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على 20% من مجموع القوى العاملة في العالم وذلك عام 1965 م، وارتفعت النسبة إلى ما يقارب 30% في الفترة ما بين 1989 م و1991 م، وفي الدول المتقدمة كانت النسبة في الفترتين 42% و67% على التوالي<sup>4</sup>، ولقد حدث ذلك من جراء بروز معطيات سببها أساساً التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل من جهة، وكذلك التحولات المثيرة في الهيكلة الاقتصادية الدولية من جهة أخرى، ومن العوامل الأخرى التي ساهمت في نمو قطاع الخدمات ما يلي<sup>5</sup>:

- إرتفاع في مستوى المعيشة؛

- التغير في الاتجاهات والمواقف؛

- البحث عن الفعالية؛

- تعقيدات الحياة المعاصرة؛

<sup>1</sup>: سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 168.

<sup>2</sup>: <http://ar.wikipedia.org> Extrait le: 06/12/2014, h.15:30

<sup>3</sup>: فريد كورنيل وآخرون، تسويق الخدمات الصحية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>4</sup>: opcite, Extrait le: 06/12/2014, h20:00.

<sup>5</sup>: فريد كورنيل، تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 77.

- تقديم منتجات جديدة.

### المطلب الثالث: تصنيف الخدمات

لقد أجريت عدة محاولات لتصنيف الخدمات إلى مجموعات مختلفة، وفي ما يلي ذكر لإحداها كالتالي:<sup>1</sup>

#### أولاً: حسب طبيعة عمل الخدمة

حسب هذا التصنيف يمكن التمييز بين عدة أنواع من الخدمات، فهناك منها ما تتطلب تواجد العميل مادياً أثناء تقديمها، ومنها ما لا تحتاج مطلقاً لحضوره، وهناك من تتطلب تواجد العميل ذهنياً أو عقلياً (التعليم، الترفيه، التسيير) ، وفي كل حالة من الحالات السابقة يمكن التمييز بين ما إذا كانت الخدمة عمل محسوس أو غير محسوس في طبيعته، ومنه فإنه حسب ما سبق يوجد أربع طرق للتصنيف وهي :

- 1- أعمال أو نشاطات ملموسة موجهة للسلع والممتلكات المادية الأخرى كصيانة العتاد؛
- 2- أعمال ملموسة أو نشاطات موجهة للأفراد كالحلاقة؛
- 3- نشاطات غير ملموسة موجهة إلى فكر الأفراد وعقولهم كالتعليم؛
- 4- نشاطات غير ملموسة موجهة نحو ممتلكات الأفراد كالخدمات المصرفية والتأمين.

#### ثانياً: حسب نوع العلاقة بين المؤسسة وعملائها

يمكن تصنيف الخدمات حسب ما إذا كانت المؤسسة تدخل عند تقديمها في علاقة رسمية أو غير رسمية مع عملائها، وهل يتم تقديم هذه الخدمات بطريقة منتظمة أو تكون عبارة عن عمليات متقطعة.

#### ثالثاً: حسب حجم المجال المتاح لإنتاج الرقابة

يمكن هنا تصنيف الخدمات حسب بعدين، الأول يتعلق بمدى علاقة خصائص الخدمة ونظام عرضها مع الإنتاج حسب الطلب، والثاني يتعلق بمدى الرقابة المتاحة لمقدمي الخدمة في تحديد طبيعة الخدمة التي يتلقاها العميل، ومنه يتم الاعتماد على معياري درجات النمطية ودرجة حرية الموظفين المتعاملين مباشرة مع العملاء في تصنيف الخدمات ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

<sup>1</sup>: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص 28 .

- 1- خدمات ذات درجة عالية من النمطية وتعطي حرية كبيرة عند تقديمها كالتعليم؛
- 2- خدمات ذات درجة عالية من النمطية وتعطي حرية ضعيفة عند تقديمها كخدمة الإطعام السريع؛
- 3- خدمات ذات درجة ضعيفة من النمطية وتعطي حرية كبيرة عند تقديمها كخدمات الطب؛
- 4- خدمات ذات درجة ضعيفة من النمطية وتعطي حرية ضعيفة عند تقديمها كخدمات جمعيات حماية البيئة.

#### رابعاً: حسب طبيعة عرض وطلب الخدمة

نظراً لتأثير خصائص الخدمة على طبيعة العرض والطلب بالنسبة للمؤسسات الخدمية، فإنها تواجه مشاكل للتنسيق بينها ومحاولة تجنب ضياع الفرص التي يمكن أن تسببها التقلبات المفاجئة للطلب على الخدمة، إذ أنه لا يمكن تخزين الخدمة للإستعانة بها في أوقات الطلب المتزايد، لهذا يسعى رجل التسويق جاهداً لإعطاء التوازن بين العرض والطلب، وذلك عن طريق إدارة الطلب من خلال العمليات التسويقية وإعطاء إستراتيجيات مناسبة لكل حالة، كتقديم خدمات إضافية أو أسعار خصم خاصة عند تدني الطلب.

#### خامساً: حسب طريقة تقديم الخدمة

إن تقديم الخدمة يتم عن طريق الإتصال بين المؤسسة والعميل والسؤال المطروح هنا هو هل من المفترض أن يتم الاتصال مباشرة بينهما؟ وهل يقوم العميل بالحضور إلى موقع المؤسسة؟ وفي هذه الحالة يتحتم على المؤسسة أن تزيد من عدد منافذ التوزيع لكي تسهل عليه الوصول إليها رغم ما يمكن أن تخلق من مشاكل في الرقابة على الجودة، أو تذهب إلى موقعه كحالة ترميم المباني وطلائها<sup>1</sup>.

إلا أنه ومع التقدم التكنولوجي أصبح الاتصال المباشر مع العملاء غير ضروري في بعض المؤسسات الخدمية، إذ أصبحت هذه الأخيرة تتعامل بالهاتف والإتصالات الإلكترونية وأصبح بالإمكان معرفة رصيدك في البنك عن طريق الإنترنت بدلاً من الذهاب إلى البنك.

<sup>1</sup>: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، ط3، مرجع سبق ذكره، ص 29 .



## المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة

الخدمة تمر بعدة مراحل مثلها مثل المنتجات المادية والتي تظهر، تتطور وبعدها تزول ويمكن تلخيص دور حياة الخدمة في أربعة مراحل هي كالآتي:

### أولاً: مرحلة تقديم الخدمة

تبدأ عند تقديم الخدمة للسوق لأول مرة، حيث تصادف هذه المرحلة مجموعة من الصعوبات ومن السمات الأساسية لهذه المرحلة:<sup>1</sup>

1- ارتفاع تكاليف الإنتاج والتوزيع بسبب انخفاض الكمية أو وضع البنية التحتية للخدمة و بالتالي ارتفاع سعرها؛

2- الخدمة غير معروفة في السوق ويتطلب إبلاغ العملاء بها ومعرفة ردود أفعالهم؛

3- عدم التوسع في تقديم الخدمات الممكن إنتاجها والإكتفاء بتقديم الخدمة الجوهر والأشكال الرئيسية لها؛

4- ارتفاع نفقات الترويج وخاصة الإعلان الذي يتخذ شكل الإعلان التعريفي لغرض تعريف الجمهور بالخدمة وفوائدها واستخداماتها؛

5- عدم التوسع في قنوات التوزيع والإكتفاء بقنوات توزيعية محددة في مناطق مختلفة؛

6- في هذه المرحلة تكون المبيعات منخفضة أو أنها تتزايد بشكل بطيء.

### ثانياً: مرحلة نمو الخدمة

عندما يتم قبول الخدمة الجديدة في السوق، فإنها ستدخل مرحلة النمو ومن أهم سمات هذه المرحلة ما يلي:<sup>2</sup>

1- ارتفاع المبيعات والأرباح بشكل كبير نتيجة للجهود التي بذلت في المرحلة السابقة؛

2- الزيادة في الأرباح تشجع دخول منافسين جدد للسوق، ولا بد أن يؤخذ ذلك بعين الاعتبار في إستراتيجية التسويق للمؤسسة، ولجذب العملاء على المسوق أن يقدم خدمات إضافية ترتقي إلى مستوى توقعاته؛

<sup>1</sup>: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004 ، ص 184.

<sup>2</sup>: ثامر البكري، التسويق: أسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006 ، ص 135.

- 3- التوسيع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواق جديدة؛
- 4- تبقى الأسعار ثابتة أو تميل نحو الإنخفاض؛
- 5- المحافظة على نفس المستوى من نفقات الترويج لمواجهة المنافسين وإنتقال الإعلان إلى إعلان تنافسي.

### ثالثا: مرحلة النضج

عند إنتهاء مرحلة النمو يصل السوق إلى مرحلة التشبع، فالمبيعات تزداد بصورة منخفضة وتدخل الخدمة في مرحلة النضج السلبي، وخلالها يدرك العملاء الفروق بين الأنواع والأسماء التجارية المختلفة المعروضة في السوق، في هذه المرحلة يأخذ معدل النمو بالإنخفاض النسبي لكون قنوات التوزيع أصبحت مشبعة من هذه الخدمة وغير قادرة على تصريفها بالسوق، ومن أهم سمات هذه المرحلة ما يلي: <sup>1</sup>

- 1- الحفاظ على حجم الإنتاج؛
- 2- تميل الأسعار إلى الإنخفاض؛
- 3- محاولة التفتيش عن قنوات توزيع في أسواق جديدة؛
- 4- تركيز الجهود الترويجية على تنشيط المبيعات عن طريق تقديم الهدايا والمسابقات؛
- 5- كما تتميز هذه المرحلة بوجود عدة بدائل خدمية تتنافس مع بعضها البعض على أساس خصائصها المتشابهة نسبيا من وجهة نظر العملاء.

### رابعا: مرحلة الانحدار

عندما تبدأ المبيعات بالإنخفاض بسرعة، فإن المؤسسة تدخل في مرحلة الانحدار إما نتيجة لدخول تكنولوجيا جديدة أو تغير إتجاهات السوق، ومن سمات هذه المرحلة إنخفاض الطلب وظهور خدمات جديدة أكثر تطورا أو تغير أذواق العملاء، كما تتميز هذه المرحلة بما يلي: <sup>2</sup>

- 1- الإنكماش في حجم الإنتاج والإكتفاء بإنتاج الأشكال الرئيسية منه؛
- 2- تميل الأسعار للإنخفاض السريع؛

<sup>1</sup>: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص 186.

<sup>2</sup>: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، مرجع سبق ذكره ، ص 200 .

3- الترويج يميل نحو الإعلان التذكيري مع جهود مكثفة لتنشيط المبيعات كتقديم الهدايا والخصومات؛

4- إنكماش قنوات التوزيع بقيام قسم من الموزعين بترك توزيع هذه الخدمة.

وفي هذه المرحلة يجب أن يكون للمسوق خدمة جيدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة، وذلك بهدف المحافظة قدر الإمكان على العملاء الحاليين.

### المبحث الثاني: الخدمات التكميلية كقيمة مضافة للخدمة الجوهري

تعتبر الخدمات التكميلية أحد أهم دعائم نشاط المؤسسات الخدمية إذ يتوقف عليها نجاحها من عدمه و كل مؤسسة تختار التشكيلية المناسبة لها، لهذا وقبل التطرق إلى التشكيلية الأساسية لها سنخرج أولاً إلى مفهوم الخدمات التكميلية، بعدها سيتم توضيح أهم أسباب اللجوء إليها، ثم بعد ذلك بعض التطبيقات الأولية للخدمات التكميلية بأخذ عينة من بعض النماذج، وفي الأخير سنقدم أبرز الاختلافات بينها وبين الخدمة الجوهري.

### المطلب الأول: مفهوم الخدمات التكميلية

#### أولاً: تعريف الخدمات التكميلية

وردت مجموعة من التعريفات الخاصة بالخدمات التكميلية نوجزها فيما يلي:

- عرفت على أنها: "هي تلك العناصر المحيطة المطلوبة لتسهيل عملية إستخدام الخدمة الجوهري"<sup>1</sup>.

- كما عرفت أيضاً: "على أنها خدمة ذات درجة أقل من الأهمية مقارنة بالخدمة الجوهري، وهي في الوقت ذاته عبارة عن دعم للخدمة الجوهري لكن غيابها لا ينفي وجود الخدمة الجوهري"<sup>2</sup>.

كما تسمى أحيانا الخدمات التكميلية بالمحيطية أو المساعدة أو التسهيلية، إذ أن الخدمة الجوهري لا تباع وحدها بل محاطة بمجموعة من الخدمات الأخرى، والتي تمثل حالات الرضا والإشباع وحتى السعادة بالخدمة الجوهري.

<sup>1</sup>: بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 59.

<sup>2</sup>: نفس المرجع، ص 60.

وفي هذا الصدد يقول "لوفيث" : "إننا لا نبيع الشيء الرئيسي الشاخص أمامنا، بل نبيع بالفعل حالات الرضا والإشباع التي تحيط بذلك"<sup>1</sup>.

وقالت "شوستاك" أيضا: " أنه كلما إزداد عدد العناصر غير الملموسة في الخدمة، كلما زادت درجة حاجة المسوق إلى تقديم أدلة وحقائق ملموسة تتعلق بمواصفات ومزايا الخدمة الجوهر باعتبار أن العميل يرغب في الحصول على شيء ملموس يؤكد له أنه يستفيد فعليا من الخدمة الجوهر"<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الخدمات التكميلية تصبح هامة وضرورية، إذ على المستفيد من الخدمة الجوهر أن يستفيد منها أولا وإلا لن يتمكن من الإستفادة من الخدمة الجوهر كنظام الحجز في الفنادق.

إذن فالخدمة التكميلية وجودها يضيفي على الخدمة الجوهر قيمة جديدة، ولكن غيابها لا ينفى وجود الخدمة الجوهر، فمثلا الخدمة الجوهر لمطعم هي الأكل أما الخدمات التكميلية فتتمثل في الخدمات الترفيهية، خدمات رعاية الأطفال، إعداد الفواتير وغيرها، وفي الواقع فإن هذه الخدمات التكميلية الداعمة لا تشكل الدافع الرئيسي الذي جاء من أجله المستفيد إلى المطعم، وحتى وإن لم تتوفر فلن يفقد المطعم دوره الأساسي ألا وهو الإطعام.

### المطلب الثاني: أسباب اللجوء للخدمات التكميلية

لم يعد اللجوء إلى الخدمات التكميلية خيارا بالنسبة للمؤسسات، بل أصبح ضرورة حتمية لا غنى عنها أفرزتها مجموعة من العوامل، أهمها طبيعة الخدمات غير الملموسة والتماثل الكبير في مخرجات المؤسسات الخدمية، خاصة منها التي تنشط في نفس المجال والذي جعل من عملية الإستفادة من الخدمة شبيهة بإقتناء منتج مادي ملموس خصوصا مع التغير الكبير والسريع في أذواق المستهلكين والثورة المعلوماتية الهائلة، إضافة إلى أن المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق المحلية والدولية دفعت بالمؤسسات الخدمية إلى البحث عن ما يحقق لها النمو والبقاء والإستمرارية في السوق، ولا يتم ذلك إلا من خلال إيجاد مجال للتمييز والإبداع في الخدمات التكميلية، والعديد من المؤسسات التي لا تجد ذلك لا تلبث وأن تجد نفسها في المرحلة الأخيرة من دورة حياتها.

<sup>1</sup>: بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 62 .

<sup>2</sup>: ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 140.

وسعيًا منها لتلافي العجز في المنتج الخدمي برزت الحاجة إلى خدمات تكميلية داعمة تمكن من التفرقة بين المنتج الخدمي وتضفي على مخرجاتها نوعًا من التميز، وعلى الرغم من الدور الذي باتت تلعبه هذه الأخيرة في تطور ونجاح الخدمات إلا أن إفتقارها لعنصر الإبداع يجعلها عديمة القيمة، فبدل من أن تساعد على نجاح المؤسسة تكون السبب في فشل الخدمة لا نجاحها، فالعمل اليوم يختار المؤسسات الخدمية التي يتعامل معها على أساس ما تعرضه من خدمات تكميلية مميزة وجذابة، لا على أساس الخدمة الجوهر المقدمة.

### المطلب الثالث: أهم التطبيقات في مجال الخدمات التكميلية

#### أولاً : تطبيق الخدمات التكميلية في مجال البريد

أسس (Smith Frederick w.1971 م) مؤسسة للتسليم الفوري والسريع للطرود أطلق عليها إسم " Federal Exepress " ، حتى مرور عامين من إنشاء المؤسسة كانت الخدمات المقدمة في المستوى المطلوب، ولكن الوضع تغير خصوصاً بعد أن تميزت مؤسسات أخرى تنشط في نفس المجال، حيث تقوم هذه الأخيرة بإستلام الطرود ونقلها طوال الليل وتسليمها في الصباح الباكر، وبعد أن راجعت المؤسسة أعمالها توصلت إلى نتيجة مفادها أنه عليها إعادة النظر في تعريفها للخدمة إذا ما أرادت الإستمرار والبقاء في السوق، فقد أدركت أن الخدمة في الأساس هي حزمة من النشاطات، فالخدمة الجوهر هي عملية إيصال الطرود وتسليمها لأصحابها في الوقت الملائم إضافة إلى تقديم خدمات أخرى متمثلة في<sup>1</sup>:

- 1- إستلام الطلبات على الهاتف؛
- 2- توفير العلامات وأنواع مواد التعبئة والتغليف؛
- 3- إستلام الطرود من موقع المرسل؛
- 4- توفير وثائق الشحن؛
- 5- إرسال فواتير الشحن؛
- 6- حل مشاكل العملاء بسرعة وكفاءة؛
- 7- متابعة مصير الطرود المفقودة.

<sup>1</sup>: بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 23.

### ثانياً: تطبيق الخدمات التكميلية في مجال الطيران

بدأت فكرة الترفيه التكنولوجي على متن الطائرات عام 1921 م، حين عرضت مؤسسة " أيرومارين للطيران" الفيلم القصير "مرحباً شيكاغو" الذي روج للمدينة كواجهة سياحية، ومع ذلك لم تتدرج وسائل الترفيه على متن الطائرات ضمن أساسيات الطيران إلا بعد أربعة عقود، حيث بدأ عرض الأفلام في الطائرات بشكل منتظم في عام 1961 م، وكانت الأفلام تعرض في تلك الأيام بدون صوت أو ألوان على الجزء الأمامي من مقصورة الطائرة باستخدام أجهزة العرض القديمة.

وفي عام 1988 م بدأت مؤسسة آيرفيجين للطيران في استخدام أول نظام سمعي/ بصري لعرض الأفلام حسب الطلب على شاشات (CD) مقاس 2.7 بوصة مثبتة على مقاعد الركاب وفي عام 1991 م أصبحت الشاشات الشخصية أساسية لرحلات المسافات الطويلة عندما أضافت مؤسسة " فيرجين أتلانتيك" للخطوط الجوية شاشة فيديو في جميع مقصورات الطائرة<sup>1</sup>، ولقد ساهم تطبيق مثل هذه الخدمات في إرتفاع الحصة السوقية للمؤسسة وتميزها عن باقي مؤسسات الخطوط الجوية الأخرى .

### ثالثاً: تطبيق الخدمات التكميلية في مجال المكتبات

تعد مؤسسة " ديالوج " واحدة من أشهر المؤسسات في مجال تقديم المعلومات، وقد أنشئت الخدمة عام 1972 م، وتقدم حالياً من خلال الإسم التجاري " Ridder Knight " وتضم ملفاتها حوالي 1000 قاعدة بيانات تغطي معظم المجالات المعرفية، فالخدمة الأساس هنا لمؤسسة ديالوج هي توفير خدمات المعلومات للمستخدمين وتلبية إحتياجاتهم من المعلومات التي تتطلبها أعمالهم الوظيفية والعلمية والبحثية، وقد أدى ظهور مصطلح تجارة المعلومات في سوق المال والإقتصاد إلى ظهور مفاهيم جديدة في مجال تسويق المعلومات، ما أدى ذلك إلى خلق نوع من المنافسة بين تلك المؤسسات رغبة منها في الاستحواذ على أكبر قاعدة ممكنة من فئات المستخدمين الذين يحتاجون خدماتها، هذا الأمر أدى بها إلى التفكير في تقديم خدمات أخرى داعمة للخدمة الجوهر تمثلت أساساً في:<sup>2</sup>

#### 1- تقديم خدماتها عن طريق الخط المباشر؛

<sup>1</sup>: بدء حقبة جديدة من الترفيه الرقمي على متن الطائرات:

[http://m-karam.com/blog.lavpfqfg.Dpbs,Extrait le 06/12/2014, h17:45](http://m-karam.com/blog.lavpfqfg.Dpbs,Extrait%20le%2006/12/2014,h17:45)

<sup>2</sup>: رجي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2010، ص 170.

- 2- تقديم خدمة الأقراص المدمجة كخدمة موازية لخدمات الخط بالاتصال المباشر؛
- 3- تغطية أكبر عدد من الموضوعات الرئيسية والفرعية، وعدم الإكتفاء بتقديم معلومات عن خدمة واحدة كالزراعة والتغذية، قطاع الأعمال، نظم الإسترجاع، إستراتيجيات البحث، القانون والحكومات، الأخبار، براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق النشر، العلوم وغيرها؛
- 4- كذلك طورت "ديالوج" إستراتيجية للبحث ونظام للإسترجاع خاص بها مدعم لخدمتها الأساس.

### المطلب الرابع: التمييز بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية

#### أولاً: مفهوم حزمة الخدمة

يتألف نموذج حزمة الخدمة من مجموعة متنوعة من الخدمات الملموسة وغير الملموسة التي تشكل معها الخدمة، حيث أن هذه الأخيرة تصنف إلى صنفين الخدمة الأساس والخدمة التكميلية.

#### 1- تعريف الخدمة الجوهر

تمثل الخدمة الجوهر الهدف الرئيسي الذي يسعى المستفيد للحصول عليه، أي المنفعة الرئيسية من وراء الحصول على الخدمة والتي ستشبع له حاجته، فالقصد من وراء الحصول على خط هاتف نقال هو الإتصال، أما خدمات المعلومات والإستشارات وإعداد الفواتير لا تمثل الهدف الرئيسي للمستفيد من الحصول على إشتراك هاتفي معين بل يبقى الإتصال هو الهدف الرئيسي<sup>1</sup>.

#### 2- تعريف الخدمات التكميلية

هي مجموع العناصر الإضافية للخدمة والتي تشكل مع الخدمة الجوهر حزمة الخدمة، حيث تزيد في مستوى إشباع العميل وتخلق ميزة تنافسية للخدمة الأساس وللمؤسسة المقدمة لها<sup>2</sup>، وسنقدم أبرز الاختلافات بين الخدمة التكميلية والخدمة الجوهر في الجدول الآتي:

<sup>1</sup>: أيمن برنجي، الخدمات السياحية و أثرها على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس ، الجزائر، 2009، ص 35.

<sup>2</sup>: فاديا كبا، نسرین الطبران، المنتج الخدمي، حلقة بحث، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 18.

## الجدول رقم(01): الفرق بين الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية

الخدمة التكميلية	الخدمة الجوهر
- لا يمكن أن نجد الخدمات التكميلية دون الخدمة الجوهر.	- الخدمة الجوهر يمكن أن تقدم بوجود خدمات تكميلية، كما يمكن أن يستغنى عن ذلك.
- أما الخدمة التكميلية يمكن تحويلها إلى خدمة جوهر.	- في المؤسسة الواحدة الخدمة الجوهر لا يمكن تحويلها إلى خدمات تكميلية.
- تختلف تشكيلة الخدمات التكميلية من مؤسسة لأخرى حسب الحاجة.	- الخدمة الجوهر هي نفسها في جميع المؤسسات الخدمية التي تنشط في نفس المجال.
- الخدمات التكميلية اللاملموسية نسبية.	- الخدمة الجوهر تتصف باللاملموسية المطلقة.
- أما بعض الخدمات التكميلية فلا تتطلب الحضور الشخصي والمادي للمستفيد منها.	- يشترط عند الإستفادة من الخدمة الجوهر الحضور الشخصي للمستفيد ( حتى ولو كان المكان إفتراضي )، فخدمة التعليم عبر الأنترنت يكون من خلال السبورة التفاعلية حتى ولو كان المقدم والمستفيد من قارتين مختلفتين.
- بعض الخدمات التكميلية كالإستثناءات تقدم بناء على طلب المستفيد منها.	- الخدمة الجوهر هي دائما متوفرة ولا توجد بناء على طلب خاص.
- يتم الإعتماد فيها على الشواهد المادية بنسبة أكبر من الخدمة الجوهر.	-درجة الإعتماد على الشواهد المادية يكون بنسبة ضئيلة.

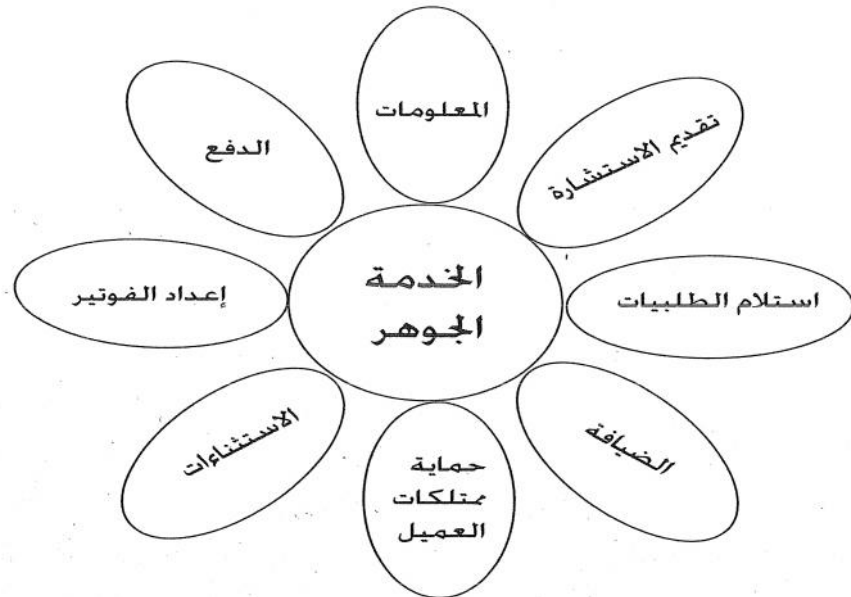
المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 222،223.



## المبحث الثالث: التصنيفات الأساسية للخدمات التكميلية

عادة ما تعتمد الكثير من المؤسسات إلى تصنيف الخدمات التكميلية في مجموعات من أجل إختيار المجموعة التي تعرضها، وبساعدها هذا التصنيف على تركيز جهودها التسويقية على المجموعات الأكثر أهمية وتفضيلا من قبل العملاء، ومن ثم معرفة ردود فعلهم حول كل خدمة من الخدمات التكميلية قصد الاستفادة منها وبالتالي تعديل أو حذف ما يمكن حذفه، ومن أجل تصنيف الخدمات التكميلية إقتراح "Lovelock" نموذجة الذي أطلق عليه تسمية "زهرة الخدمة".

الشكل رقم (01): زهرة الخدمة



المصدر: فاديا كبا، نسرین البطران، المنتج الخدمي، حلقة بحث، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص

19

المطلب الأول: المعلومات والإستشارات

أولاً: المعلومات

يحتاج العملاء وخاصة الجدد منهم إلى معلومات عن الخدمة لكي يصلوا إلى القيمة الكاملة المرجوة من إستعمالها، لذلك فإن العميل وحتى يقبل على الخدمة ويستمر في الإستفادة منها فهو بحاجة دائمة إلى المعلومات، ومن هذا المنطلق فالمؤسسة الذكية تتولى في الغالب مسؤولية تنقيف

عمالها وتزويدهم بالمعلومات الضرورية عن الخدمة الجوهري، أماكن توفرها، شروط وطريقة الإستفادة منها للحفاظ عليهم وكسب عملاء آخرين جدد سواء عن طريق رجال البيع، النشرات والمطويات، الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة وكذا التعريف بمنتجاتها عبر الأنترنت، ولما لا حتى بإعداد مكاتب تعمل خصيصا لتزويد العملاء بالمعلومات، ومن أشكال المعلومات المقدمة نجد:<sup>1</sup>

1- شروط الإستفادة من الخدمة؛

2- طريقة الحجز وتأكيده الحجز؛

3- خصائص الخدمة وطرق الإستفادة منها؛

4- الإمتيازات الممنوحة للعميل.

#### ثانيا: الإستشارات

ويقصد بها تلك النصائح الشخصية والإستشارات الفنية والإدارية، وكذا التدريب على إستعمال المنتج أو الإستفادة من الخدمة، وتتطلب الإستشارة الفعالة أن يكون مقدمها ملما بالوضع القائم للعميل، ويحبذ كثيرا أن يكون لدى المستشار معلومات خلفية عن العميل قبل تقديم أي حل أو إيجاد أسلوب لمعالجة المشكلة، والإستشارات تقدم بناء على طلب العملاء كالإستجابة لمطالبهم وحل مشاكلهم، حيث تعد هذه الأخيرة الأسلوب الأمثل للعملاء لأنها تتضمن مساعدتهم على فهم أفضل لمشاكلهم وإقتراح أسلوب لمعالجة المشكلة، كما تشجعهم على إعطاء بعض الحلول.

#### المطلب الثاني: إستلام الطلبات

يعد إستلام الطلبات و الحجزات أولى الخدمات التكميلية التي يحصل عليها العميل، فبعض مؤسسات الخدمات تعمل على بناء علاقة رسمية مع العملاء كالبنوك وشركات التأمين، والطيران وغيرها، حيث تتطلب عملية الانتساب إلى عضوية مثل هذه المؤسسات تعبئة طلب ( استمارة مخصصة لهذا الغرض) فالمرشح فقط الذي يحصل على بطاقة عضوية المؤسسة هو الذي يكون قادرا على الاستفادة من خدماتها، إلا أن أهم ما يؤخذ على هذه العملية هي أنها روتينية وإجراءاتها طويلة وقد تأخذ وقت أطول، أما الحجزات فتمثل نوعا خاصا من استلام

<sup>1</sup>: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 82.

الطلبات التي تؤهل العملاء للحصول على نوع محدد من الخدمة كحجز مقعد معين على الطائرة أو موعد عند الطبيب أو غرفة في فندق وغيرها<sup>1</sup>.

وحتى تكون هناك سيطرة أفضل على عملية تدفق المعلومات في بعض الخدمات يجب استخدام وتطبيق أنظمة الحجز والمواعيد، فالخطوط الجوية والخدمات المهنية والفنادق وصالونات التجميل هي أمثلة على بعض الخدمات التي تطبق أنظمة الحجز والمواعيد على عملائها، فاستلام أوامر الحجوزات يدخل في عملية البيع المسبق للخدمة، ومن الناحية العملية فإن نظام الحجوزات يفيد العملاء من خلال تجنبهم للانتظار في طوابير، كما أنها تخدم المؤسسة المعنية في تحقيق التوازن في طاقتها الاستيعابية وتضمن توفير الخدمات في الوقت المطلوب<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث : الضيافة والأمن

#### أولاً: الضيافة

قد يتطلب الحصول على بعض الخدمات المكوث في أماكن تقديم الخدمة لساعات طويلة والانتظار حتى الاستفادة من الخدمة بشكل كامل، ويعتبر هذا الوقت حساساً جداً للمؤسسة التي تريد التفوق والتميز على مثيلاتها في السوق وذلك من خلال معاملة عملائها كضيوف، وتعكس الضيافة حسن الاستقبال، والترحيب بهم وتهيئة الجو الداخلي ليكون مريحاً للعميل.

وفي بعض الحالات تبدأ الضيافة وتنتهي من خلال نقل العملاء من وإلى مواقع الخدمة بحافلات النقل الخاصة بالمؤسسة، فإذا كان على العميل الانتظار في الخارج قبل تقديم الخدمة له فقد تعمل على بناء مضلات واقية من الشمس أو المطر، وإذا كان عليه الانتظار في الداخل فقد تعمل على إيجاد قاعة مجهزة للانتظار تتوافر فيها كافة التسهيلات ووسائل الترفيه مع تقديم الأطعمة والمشروبات، كما تقدم بعض المؤسسات خدمات الحماية والسلامة لعملائها فتوفر لهم أماكن خاصة لحفظ ممتلكاتهم، وقد تقدم مثل هذه الخدمات أحياناً مجاناً أو مقابل أجر زهيدة<sup>3</sup>.

#### ثانياً: الأمن

عندما ينتقل العملاء للاستفادة من الخدمة الجوهر فهم في الغالب يحتاجون إلى حماية على ممتلكاتهم الخاصة، ثم إن العديد من العملاء باتوا يميزون بين مؤسسة خدمية وأخرى على أساس

<sup>1</sup>: بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>2</sup>: رجي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>3</sup>: كلسي هسو، توم بورز، ترجمة، سرور علي إبراهيم سرور، تسويق الضيافة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2007، ص 57.

توفر الأمن أو عدمه، وقد تشمل الخدمة الجوهر خدمات تكميلية تعزز الشعور بالأمان لدى العملاء كحراسة السيارات وإيداع الأموال ورعاية الأطفال.

### المطلب الرابع: إعداد الفواتير والدفع

#### أولاً: إعداد الفواتير

يعتبر إعداد الفواتير شائعاً في العديد من الخدمات وأغلبيتها تقدم مجاناً، والفواتير غير الدقيقة أو غير القانونية أو غير الكاملة يمكن أن تؤدي إلى خيبة أمل عند العميل، والذي يمكن أن يصبح غير راضٍ تماماً عن هذه التجربة، ولهذا إعداد الفواتير يتطلب أن تكون دقيقة وصحيحة ومطابقة لقيمة الخدمة المقدمة، كما يجب إعداد الفواتير بالوقت والسرعة المطلوبين، ولتسريع عملية إعداد الفواتير قامت بعض مؤسسات الخدمات بإدخال أجهزة وتقنيات حديثة تضمن السرعة والدقة في إعدادها.

#### ثانياً : الدفع

في أغلب الأحيان تتطلب الفواتير الدفع من طرف العميل للمبالغ المستحقة عليه وهناك استثناء واحد وهو قوائم كشف الحسابات التي ترسلها البنوك إلى عملائها والتي تتضمن تفاصيل عن المبالغ التي خصمت من حساباتهم، وعادة يتوقع العملاء بشكل متزايد سهولة الدفع عند القيام بالشراء من مدّهم أو خلال سفرهم إلى خارج بلدهم، حيث أصبحوا اليوم يتوقعون تسديد فواتيرهم من خلال بطاقات الائتمان أو بواسطة البريد، وغيرها من الوسائل التي توفر عليهم مشقة الذهاب إلى مؤسسة الخدمة لغرض تسديد الفواتير، وهناك بالطبع الدفع الفوري نقداً أو من خلال وضع قطع نقود معدنية أو ورقية في آلات خاصة للحصول على الخدمات، إلا أن مثل هذه المعدات غالباً ما تتعرض للأعطال والتخريب المتعمد، وبدلاً من ذلك ابتكرت الكثير من المؤسسات طريقة للحصول على الخدمة من خلال وضع البطاقات في الآلة كخدمة النقل بقطارات المترو وغيرها<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: الاستثناءات

يولي هذا التصنيف أهمية كبيرة للاستثناءات، إذ يضعها في مجموعة بمفردها بعيداً عن باقي الخدمات التكميلية، حيث ترى العديد من المؤسسات الخدمية الناجحة أن الخبرة المتراكمة في تقديم الاستثناءات تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية لاسيما أن بعضها تقدم بناءً على طلب خاص

<sup>1</sup>: بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 46، 47.

من العملاء، تتضمن الاستثناءات مجموعة من الخدمات المساعدة التي تقع خارج نطاق الخدمة الروتينية المتعارف عليها، وهي في العادة تقدم في ظروف طارئة وغير متوقعة من طرف الإدارة، لذلك تقوم بعض المؤسسات بوضع خطط لمثل هذه الحالات ثم تحدد إجراءات تسهل على العاملين في المؤسسة تلبية طلبات العملاء بكفاءة وفاعلية<sup>1</sup>، ومن أشكال الاستثناءات ما يلي:<sup>2</sup>

### أولاً: طلبات خاصة

هي خدمات مفصلة حسب رغبة شخصية من عميل خاص أو تسهيل غير نمطي كتوفير مقاعد خاصة للمعوقين في المسرح والطائرة والمطعم وغيرها، وهي تقدم نتيجة وقوع ظرف معين وقد تقوم المؤسسة بتقديم خدمات خارجة عن تخصصها بناء على طلب العملاء كتوفير أماكن خاصة للأطفال في المطاعم أو القطارات.

### ثانياً: حل المشاكل

قد تفشل بعض المؤسسات الخدمية أحياناً في تسليم خدماتها إلى العملاء بالصورة المناسبة كالتأخير أو عدم قدرة العميل على الاستفادة من الخدمة، لذلك تعمل المؤسسات الناجحة على معالجة هذه الحالات من خلال توفير حل للمشكلة المفاجئة وذلك من خلال إسداء النصح للعميل أو توضيح الطريقة المثلى التي تمكن العميل من الاستفادة المثلى من الخدمة.

### ثالثاً: معالجة الشكاوي

إن مثل هذا النشاط يتطلب إجراءات محددة بشكل واضح، عندما يريد العميل أن يعبر عن عدم رضاه أو شكواه يجب على مقدم الخدمة أن يفهم أسباب ذلك، وأن يعرض اقتراحه لحلها أو نقل هذه الشكاوى إلى الجهة المعنية من أجل معالجتها بالسرعة المناسبة، وهذا ما يجعل العميل يشعر بأنه محط اهتمام المؤسسة وبأنه عنصر فاعل فيها.

### رابعاً : المرتجعات

يحدث في بعض الأحيان أن يقوم بعض العملاء بطلب تعويض نتيجة تدني الخدمات المقدمة، أو طلب الوفاء بما جاء في العقد المبرم بينها أو تعويض من مؤسسة الخدمة في حال فشلها في تقديم الخدمة المطلوبة، وقد يكون هذا التعويض إما بصورة إعادة تقديم هذه الخدمة مرة

<sup>1</sup>: ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره ، ص169.

<sup>2</sup>: Christopher lovelock et autre ,marketing des services, pearson education ,paris , France, 2008, p:111

أخرى أو تصليح ما يمكن تصليحه أو حتى التعويض ماديا، لهذا يجب على المؤسسة أن تحسن التعامل مع المرتجعات وتعمل من خلالها على تطوير مستوى جودة الخدمة.

### خلاصة:

تعتبر الخدمات التكميلية كعنصر مكمل للخدمة الجوهر، إذ يمكن القول أنها أصبحت ضرورة حتمية لا غنى عنها في أي مؤسسة نظرا لما تضيفه على خدماتها الجوهر من مزايا تساهم في إستمرار نشاطها، ولقد تطورت الخدمات التكميلية في الوقت الحالي حتى بات يعتمد عليها كخدمة أساسية في نشاطها التسويقي.

# الفصل الثاني

الإبداع والتميز في الخدمات

التكميلية



**تمهيد:**

إن التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية وانعكاساتها على المجالات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها، دفع بالمؤسسات إلى إيجاد الوسائل والأساليب الضرورية التي تساعد على تجديد نشاطها والإستفادة من قدراتها وصولاً إلى تحقيق الازدهار والتقدم والمحافظة عليه، حينئذ يصبح الإبداع والتميز في مثل هذه الحالة أمراً في غاية الأهمية خاصة وأن مؤسسات اليوم تعمل في بيئات تميزها سرعة تدفق المعلومات وكذا المرونة.

## المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع في الخدمات

## المطلب الأول: مفهوم الإبداع

لقد تعددت وإختلفت آراء الباحثين والدارسين في مجال التسويق حول موضوعي الإبداع والإبتكار، فهناك من يرى أن الإبداع والإبتكار هما نفس الشيء، وهناك من يرى أن الابتكار أشمل من الإبداع، وهناك رأي آخر يقول أن الإبداع والإبتكار عمليتين متلازمتين.

وعلى الرغم من هذا الإختلاف والتضارب في الأفكار إلا أن نقطة الإلتقاء بينهما تتمثل في كون الإبداع أشمل من الابتكار، حيث أن الإبداع عملية مستمرة تبدأ حتى تصل إلى فكرة مستحدثة جذابة وفريدة من نوعها، أما الابتكار فما هو إلى جزء من عملية الإبداع يتمثل في الوصول إلى تقنية يمكن من خلالها إختراع منتج متطور لا يمكن تقليده، ويضم جميع الأفكار الإبداعية المتوصل إليها سابقا.

## أولاً: تعريف الإبداع

## تعريف SCHUMPETER:

- عرفه على أنه: "الحصيلة الناتجة عن إبتكار طريقة، أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه"، ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي:<sup>1</sup>

1- إنتاج منتج جديد؛

2- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛

3- إستعمال مصدر جديد للمواد الأولية؛

4- فتح وغزو سوق جديدة؛

5- تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

## تعريف "جيلفورد":

- "الإبداع يعني حل لمشكلة ما، وبما أن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيلة تقودنا إلى حل مشكلة ما فإن الإبداع هو إيجاد حلول للمشاكل من خلال منتجات (سلع و/أو خدمات) مستحدثة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل للإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، ملنقى دولي حول: التنمية المستدامة، الجزائر، 2012، ص 15.

<sup>2</sup>: رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 3.

يرى بعض الباحثين أن الإبداع ما هو إلى إحساس بوجود مشكلة ما تتطلب الحل، ومن ثم القدرة على إيجاد حل لتلك المشكلة بطريقة جديدة ومغايرة للطرق المعهودة.

### تعريف "SOOD/TELLIS":

- حسب هذين الكاتبين: "الإبداع هو ظهور تقنية جديدة ومرتكزة على قاعدة علمية واضحة، وتختلف تماما عن التقنيات الموجودة حاليا".

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إستنتاج التعريف الأتي: "الإبداع هو عملية لا حدود لها تسمح بإيجاد أفكار جديدة غير موجودة سابقا، أو إحداث تغييرات وتحسينات على الأفكار السابقة وتقديمها في قالب مستحدث، وفي الغالب يظهر الإبداع جنبا إلى جنب مع البحث والتطوير وكمحصلة نهائية له تظهر معه منتجات جديدة إلى السوق".

### ثانيا: خصائص الإبداع

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نستخلص مجموعة من الخصائص الأساسية المميزة للإبداع تتمثل فيما يلي:

1- الشمولية؛

2- الجدة والحدثة؛

3- المرجعية والتراكمية؛

4- الجاذبية والقبول؛

5- المنفعة<sup>1</sup>.

### ثالثا: أهمية الإبداع

تكمن أهمية الإبداع في قدرته على تمكين المؤسسات من البقاء والإستمرار على المدى البعيد خاصة في ظل المنافسة الشديدة، هذه الأخيرة التي تعتبر من أهم مصادر تهديد بقاء المؤسسة، كما أن الإبداع أصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة أية مؤسسة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها، وتشير دراسات الإبداع إلى أن المؤسسات غير

<sup>1</sup>: خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص63.

المبدعة سيكون مصيرها الفشل وبالتالي الخروج من السوق، كما يمكن إيجاز أهمية الإبداع في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- الإبداع يسمح بخلق خدمات جديدة تؤدي بدورها إلى:

أ- زيادة في المبيعات؛

ب- زيادة في الأرباح؛

ج- زيادة الحصة السوقية؛

د- زيادة معدل العائد على الاستثمار؛

هـ- زيادة معدل رضا العملاء؛

و- دعم وتقوية صورة المؤسسة ومركزها التنافسي.

2- الإبداع يمكن المؤسسة من تكوين قاعدة معرفية (تراكم حجم المعرفة والخبرة)؛

3- الإبداع يمكن المؤسسة من الوصول إلى هدفها؛

4- الإبداع هو الذي يمكن المؤسسة من التطور.

رابعاً: الأركان الأساسية للإبداع

هنالك ثلاثة أركان رئيسة للإبداع تتمثل في:

1- المفهوم النظري:

إن مفهوم الأفكار الجديدة هو نقطة البداية للإبداع، ولكن خلق أو تكوين فكرة جديدة لا يعني إبداعاً أو إبتكاراً، بل هو اللبنة الأولى في مجال الإبداع والابتكار.

2- الإبتكار التقني:

ويتعلق الأمر بالعملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات ملموسة وغالبا ما يتجسد ذلك في شكل تطوير سلع أو خدمات جديدة في السوق، وهنا تلعب إدارة المعرفة دوراً كبيراً في تطوير بحوث ودراسات تكنولوجية تضع الأفكار الإبداعية الجديدة موضع التطبيق.

<sup>1</sup>: مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 15.

## 3- الإستثمار التجاري:

ويقصد به توظيف الأفكار المبدعة والمهارات التكنولوجية التي تؤدي إلى تطوير المنتجات الحالية، أو إبتكار منتجات جديدة بالشكل الذي يشبع حاجات السوق ويحقق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: الحاجة إلى الإبداع ومتطلبات عملية الإبداع

## أولاً: الحاجة إلى الإبداع

تمتاز المؤسسات في عصرنا الحالي بحاجتها الماسة إلى الإبداع، خصوصاً الخدمية منها كونه يمثل المحرك الرئيسي للنمو ويساعدها على الثبات في السوق، فحاجتها للإبداع يجب النظر إليها من خلال المؤسسة ككل بوصفها وحدة واحدة وليس من خلال الجهود غير المترابطة لما له من أهمية إستراتيجية، وكون العملية الإبداعية تحدث من خلال تفاعل الخبرات والمهارات البشرية وبالتالي يؤثر على قدرتها على تطوير منتجات جديدة بشكل ناجح، مما يفرض على المؤسسات أن تكون على درجة عالية من المرونة حتى تواكب عمليات التغيير المستمرة التي تحدث في بيئة عملها، ومن ثم فوجود الإبداع يمكن المؤسسات من إستثمار مواردها المختلفة بكفاءة وفاعلية من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي، والتغلب على حالات عدم الأكادة التي تفرضها بيئتها.

## ثانياً: متطلبات الإبداع

لا يمكن أن يكون هناك إبداع ولا يمكن له تحقيق أهدافه، ما لم يأخذ بعين الإعتبار مجموعة من العناصر المتمثلة في الآتي:<sup>2</sup>

- 1- نشر الثقافة الإبداعية في المؤسسة؛
- 2- توفير المناخ المناسب للعملية الإبداعية وإزالة كل العوائق خاصة الإدارية منها؛
- 3- إستقطاب أفضل الكفاءات من حيث الموهبة والتأهيل والخبرة؛
- 4- ربط المؤسسة بالجامعات ومراكز البحث والتطوير بشكل دائم؛
- 5- وضع قاعدة بيانات معرفية لتجميع البيانات اللازمة للإبداع؛
- 6- تخصيص الموارد المالية والتكنولوجية اللازمة للإبداع؛
- 7- قيادة العملاء للإستفادة من خبراتهم وأفكارهم للمساهمة في إبداع الخدمة.

<sup>1</sup>: مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، المرجع السابق، ص 23.

<sup>2</sup>:Nathalie van laethem, **tout la fonction marketing**, Dunod, paris,2007,p :132.

## المطلب الثالث: تصنيفات ومراحل عملية الإبداع

### أولاً: تصنيفات الإبداع

لقد حاول العديد من الدارسين والباحثين في مجال الإبداع تحديد مختلف أنواع الإبداع من أجل التفرقة بين خصائص ومحددات كل نوع على حدة، ويمكن تصنيف أنواع الإبداع كالآتي:<sup>1</sup>

#### 1- الإبداع في المنتج:

ويقصد به إدخال منتج جديد أو محسن للسوق مقارنة بخصائصه الأساسية ومميزاته التقنية أوكل المكونات غير المادية، إضافة إلى أسلوب حديث في الإستعمال أو سهولة الإستهلاك، وبذلك يمكن التفضيل بين ثلاثة أنواع للإبداع في المنتج والمتمثلة في، إبداعات لها علاقة بالتركيبية الوظيفية للمنتج، إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتج وإبداعات تغير خصائص تقديم المنتج.

#### 2- الإبداع في طريقة الإنتاج:

وتعرف على أنها إدخال طريقة إنتاج أو تقديم خدمات جديدة أو محسنة، والنتيجة يجب أن تكون معبر عنها في المنتج الجديد، إما في جودته أو في أحد عناصر المزيج التسويقي، وبالتالي فالإبداع في طريقة الإنتاج تشمل تغيرات في سيرورة الإنتاج، والآلات أو المدخلات، حيث أن الهدف منها تسهيل وتحصيل تكاليف أقل من أجل الحفاظ أو تقوية تنافسية المؤسسة بزيادة كمية المخرجات غالباً.

#### 3- الإبداعات التجارية:

وتتضمن هذه الإبداعات مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى قنوات التوزيع والإتصال التجاري وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، والتي تهدف إلى زيادة المبيعات والتعريف بالعلامة لأجل كسب رضا العميل،

#### 4- الإبداعات التنظيمية: وتتوقف على تحويلات في إقتسام وتوزيع النشاطات بين الأفراد في

المؤسسة وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة، فيمكن أن تجلب هيكلية تجارية جديدة أو هيكلية توزيع جديدة، ويمكن أن تعتمد من أجل ذلك على إستراتيجية التخلي عن بعض الوظائف من أجل

<sup>1</sup>: شريف غياط، أسماء زرودي، مداخلة بعنوان: تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في

المنظمات الحديثة، 2010، ص5.

التركيز على الوظائف الأكثر أهمية وتقوية نشاطها، أو تبنيها لإستراتيجية دولية لتوسيع حجم نشاطاتها.

### ثانيا: مراحل العملية الإبداعية

تتمثل العملية الإبداعية في إيجاد طرق أكثر حداثة لمعالجة مشكل أو ظرف تسويقي كإنخفاض في المبيعات ودخول منافس جديد أو تحول العملاء وغيرها، وغالبا ما تمر العملية الإبداعية بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

#### 1- اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة أو الفرصة:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية الإبداعية، إذ يجب تحديد أسباب المشكلة الحقيقية والتفرقة بين ظواهر المشكلة وأسبابها ومعرفة وقت وظروف حدوث المشكلة، فإذا لم تتم المعرفة الصحيحة للمشكلة فلا يمكن الوصول لحل مبدع لها.

#### 2- جمع البيانات وتحليلها:

بعد تحديد المشكلة تحديدا دقيقا يجب القيام بكتابة تقرير شامل عن المشكلة، وذلك بالبدء بجمع بيانات تاريخية ومعلومات تفصيلية أولية وثانوية حول المشكل، ومن ثم العمل على تحليلها لدراسة الروابط الموجودة بين أسباب المشكلة لتحديد الحجم الحقيقي للمشكلة، وهل هذه البيانات كافية لإيجاد الحل للمشكلة والعكس.

#### 3- إختيار البدائل:

بعد عملية تحديد المشكل وجمع المعلومات اللازمة لحله، تأتي عملية إقتراح الحلول ومن الملاحظ أن عملية الإختيار تأتي على شكل منحنى متناقص، إذ تبدأ بجمع عدد كبير من الأفكار ومن ثم غربلتها بحيث يتم إستبعاد الحلول الظرفية وغير المناسبة، وكلما تم جمع عدد أكبر من الأفكار كلما تضاعفت إمكانية الوصول إلى حل أكثر فعالية وإبداعا.

#### 4- تقييم البدائل واختيار أفضلها:

تخضع البدائل التي تم جمعها لعملية التقييم، لتحديد الإيجابيات والسلبيات وتكلفة والعوائد المتوقعة من كل منها، وتقوم هذه العملية على أساس مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي:

أ - تطابق البديل مع إستراتيجيات وسياسات المؤسسة؛

<sup>1</sup>: زيد منير العبودي، سليم بطرس خليفة، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص101.

- ب- تحقيقه للأهداف المسطرة؛
- ج- كفاءة وفعالية البديل؛
- د- درجة المخاطرة التي يحملها؛
- هـ- توافقه مع عامل الوقت والسرعة؛
- و- توافقه مع الظروف البيئية الخارجية.

#### 5- تنفيذ البديل:

ويتم وضع خطة من أجل تنفيذ البديل الإستراتيجي ورصد كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة الأمور التي من شأنها تعرقل عملية سير تنفيذ البديل والحد من فعاليته.

#### 6- الرقابة على البديل:

هي عملية متابعة البديل المختار، وذلك في كل خطوة من خطوات تنفيذه حتى الإنتهاء من تنفيذه، ومقارنة النتائج المدركة بما تم التخطيط له لإدراك نواحي القصور في تنفيذ البديل، وكخطوة أخيرة القيام بالتغذية العكسية لتصحيح الإنحرافات.

#### المطلب الرابع: إستراتيجيات الإبداع ومعيقاته

#### أولاً: إستراتيجيات الإبداع

تعتمد المؤسسة على الإبداع في تحسين الخدمات المقدمة للعميل، أو تقديم خدمات جديدة وذلك باستخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة، ويمكن التفرقة بين إستراتيجيات الإبداع كما يلي:

#### 1- إستراتيجية الإبداع الجذري:

تعبر هذه الإستراتيجية عن دخول سوق جديد، أو إيجاد استخدامات جديدة للخدمة، وهذا النوع من الإبداع هو قبل كل شي نتيجة لإرادة المسيرين، البحث والتطوير، والدراسات التسويقية المعمقة، وكخطوة أولى تقوم المؤسسة بتطوير سوق متفرع عن السوق الأصلي وفي مراحل متقدمة تقوم بتطوير سوق مكملة أو توليفة (سوق جديد/ خدمة جديدة).



## 2- إستراتيجية الإبداع التدريجي:

تقوم هذه الإستراتيجية على تحسين وتطوير الخدمة الحالية تدريجياً، وغالباً ما يكون الأصل في هذه الإستراتيجية تقديم الخدمة لقطاع سوقي جديد، وتعد هذه الأخيرة حماية للعميل والخدمة من عملية الإبداع السريع الذي قد يؤثر على الصورة الذهنية للمؤسسة<sup>1</sup>.

### ثانياً: معيقات الإبداع

- 1- المعوقات المادية، وتتعلق بإمكانات أو ممتلكات المؤسسة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أدوات وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها؛
- 2- القوانين والأنظمة، والتي تعمل على الحد من الإبداع، كأنظمة الحوافز وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية؛
- 3- الإلتزام بالقوانين ومركزية الإدارة؛
- 4- عدم تخصيص ميزانيات للبحث والتطوير والإعتماد على نتائجه من الخارج؛
- 5- المناخ التنظيمي داخل المؤسسة الخدمية وطبيعة العلاقة بين أطرافها؛
- 6- ثبوت الهيكل البيروقراطي مدة طويلة؛
- 7- القناعة بما تقدمه المؤسسة من خدمات ورضا المسؤولين عنها؛
- 8- عدم تقديم حوافز مادية للعاملين؛
- 9- عدم وجود منافسين لخدمات المؤسسة يجبرونها على التطوير والإبداع في العمل<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: التميز في الخدمات

#### المطلب الأول: نشأة التميز

لقد كانت أولى بوادر التميز وتطبيقاته في المجال الإداري، إذ أنه وبعد نهاية القرن العشرين وما صاحبه من تحولات هيكلية أهمها، التحول من التركيز على المفهوم الإنتاجي إلى التركيز على المفهوم التسويقي والتوجه من الإهتمام بال جماهير الخارجية فقط إلى الإهتمام بال جماهير الخارجية والداخلية معاً، كذلك الإنتقال من التركيز على المورد المادي إلى التركيز على المورد الفكري، ومع التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسات وظهور تكنولوجيا المعلومات والإتصال

<sup>1</sup>: Yves chirouze, le marketig –étude et stratigie-, ellipsess, France, 2004, p :409.

<sup>2</sup>: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، البيان للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص430.

وإحتدام المنافسة وجدت أغلب المؤسسات نفسها عاجزة عن مجارات المنافسين، إذ أصبح بقائها وإستمرارها في السوق مهدداً، لهذا لجأت للبحث عن تبني أفكار جديدة في مجال الإدارة والابتعاد عن الأفكار الإدارية الجامدة والتقليدية إلى أفكار متميزة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم التميز في الخدمة

#### أولاً: مفهوم التميز

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة ترضي العملاء ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، التنظيمية، البشرية، المعلوماتية، والمهارات المتفوقة التي تؤدي إلى تنوع المنتجات وجودتها التقنية وصورتها الجيدة لدى العملاء وهو ما يمكن التعبير عنه وفق المعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{معادلة التميز} = \text{القيادة} + \text{الموارد البشرية} + \text{الإدارة الإستراتيجية} + \text{المستهلك} + \text{السوق}$$

وحسب إرشادات الهيئة الأوروبية لسنة 1999 (ISO9000) يعرف التميز بأنه " تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة، والنتائج التي ترتكز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم تتمثل في التوجه بالنتائج، التوجه بالعمل، القيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق، تطوير وتدريب الأفراد، والتعلم المستمر، التحسين والابتكار، تطوير الماركة وكذا المسؤولية الاجتماعية".

#### ثانياً: مفهوم التميز في الخدمة

- يقصد بالتميز في الخدمة: " التفرد والتفوق عن المنافسين من خلال تقديم خدمات تتجاوز توقعات العميل وإبهاره بها"<sup>3</sup>.

- وعرف على أنه: " تحقيق ميزة تنافسية تكون الأفضل عن المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الإستراتيجي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>: أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء وماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول: نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، ط2، ورقة، 2011، ص ص 156، 157 .

<sup>2</sup>: بشير عباس العلق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 152.

<sup>3</sup>: عبد الرحمان توفيق، الإبداع والتميز في الخدمة، ط5، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون بلد وسنة النشر، ص25.

<sup>4</sup>: محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 78.

- كما عرف أيضا على أنه: " التخلي المنظم عن القديم و قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد".

### ثالثا: خصائص التميز في الخدمة

هناك مجموعة من الخصائص والتي تعبر عن حالة التميز في الخدمة نوجزها فيما يلي:

1- إن التميز في تقديم الخدمة إحساس يحدث للعميل، يثير حواسه ومشاعره بشكل إيجابي أكثر مما يتوقع؛

2- التميز في تقديم الخدمة يمكن الإحساس بجزء صغير من الخدمة، وليس بشرط عن الخدمة بكاملها؛

3- إن التميز يستهلك فورا وبمجرد الإحساس به من جانب طالبي الخدمة، فإنبهار العميل بالامتياز ينتهي بمجرد إنتهاء التأثير الذي يتركه في نفسه؛

4- إن هذا التميز خبرة شخصية يشعر بها كل عميل على حدا، لأن درجة الإمتياز وما يترتب عليها من الإنبهار التي يدركها عميل معين، قد لا تكون بالضرورة دافعا لإنبهار عميل آخر وحكمه على الخدمة بأنها متميزة؛

### رابعا: أهمية التميز

إن ومع ما تشهده اليوم بيئة الأعمال من تغيرات وما تفرضه من تحديات على المؤسسات باتت فرص النجاح ضئيلة جدا، حتى وإن كانت الخدمات التي تقدمها على درجة عالية من الجودة والكفاءة، فإذا ما نظرنا إلى حجم ودرجة التطور المستمر يمكن القول أن بقاء المؤسسات مرهون بإيجاد مجالات تتفوق من خلاله عن منافسيها، والحل الوحيد لذلك هو البحث عن التميز والذي يعد أهم أسلحة المؤسسة اليقظة في القرن الواحد والعشرين، بالأخص تلك التي تريد أن تحجز لنفسها مكانا في السوق ليس اليوم فقط بل وحتى على المدى الطويل، ويمكن إيجاز أهمية التميز في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

1- يحمي المؤسسة من المنافسة؛

2- يخلق حواجز عند دخول المنافسين؛

3- يجعل العميل مستعدا لدفع أعلى الأثمان؛

<sup>1</sup>: بن جدو محمد الأمين، دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماجستير ، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012،2013، ص 54.

- 4- تزيد فرص نجاح المؤسسة نتيجة زيادة خبرتها؛  
5- القدرة على تلبية حاجات ورغبات العملاء بشكل مستمر.

### المطلب الثالث: الأسس الضرورية للتميز

تتحدد أسس خدمة العملاء في عناصر ثلاثة تتشكل فيما بينها أضلاعا للخدمة المتميزة، وفيما يلي مناقشة مختصرة لكل عنصر من هذه العناصر:<sup>1</sup>

#### أولا : نوع الخدمة ذاتها

إن نوع الخدمة المقدمة ومدى أهميتها بالنسبة لطلابها يعتبر أساسا يجب أن ينطلق منه القائمون على تطويرها، فالخدمة التي تمثل أهمية كبيرة من جانب طالبها يجب أن تقابل في نفس الوقت وبنفس الدرجة من الأهمية من جانب المسؤولين عند تقديمها خاصة إذا كانوا يرغبون في تحقيق التميز في تقديم الخدمات، فالعمل طالب الخدمة سيكون إهتمامه منصبا بدرجة كبيرة على الخدمة التي تمثل مرتبة عالية في قائمة أولوياته وبالتعبية سيكون حكمه على تميز مقدمي الخدمة في أدائهم متأثرا إلى حد كبير بهذه الخدمة.

#### ثانيا: طبيعة طالب الخدمة

تشكل المتغيرات الثقافية والاجتماعية ومستوى التعليم لدى طالب الخدمة العناصر الرئيسية التي تحكم سلوك طالب الخدمة عند تعامله مع مقدمي الخدمة ومن ثم معايير حكمة على التميز في أداء تلك الخدمة، ومن هنا يجب على المؤسسة الراغبة في تحقيق مستويات عالية من التميز أن تأخذ من المتغيرات الثقافية والاجتماعية والمستوى التعليمي للجمهور طالب الخدمة المنطلق والمحرك الأساسي لتطويرها للخدمات التي تقدمها لهم.

#### ثالثا: طبيعة مقدم الخدمة

يساهم المستوى الثقافي والتأهيل العلمي المناسب وكذلك التدريب في إعداد مقدمي الخدمات ليقوموا بتقديم الخدمة إلى طالبها بمستوى من التميز الذي يساهم في إشباع حاجاتهم، ومن ثم تحقيق رضاهم، ولهذا يجب مراعاة الدقة في إختيار مقدمي الخدمة بحيث يتم إختيارهم وفقا لضوابط تسمح بأن تتوافق مهاراتهم وقدراتهم مع متطلبات شغل مثل هذه الوظائف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 80،79.

<sup>2</sup>: خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص

### المطلب الرابع: العلاقة بين التميز والإبداع

يمكننا تحديد طبيعة العلاقة بين مفهومي الإبداع والتميز في المجال الخدمي من خلال تحديد مدى حاجة المؤسسة لكلاهما والدور الذي يلعبانه، فإذا اعتبرنا الحاجة للإبداع والتميز تكاد تكون نفسها ( متماثلة ومتداخلة )، أي أنها تتبع من ضرورة إيجاد مجال للتفوق عن المنافسين من أجل البقاء، خصوصا ومع الكم الهائل والمتزايد من التعقد والغموض الذي يلف عملية إنتاج وتقديم الخدمات وتبيان الترابط بين كلاهما، ويمكن التعبير عنه من خلال أنه إذا لم يوجد إبداع لا يمكن التوصل إلى إبتكار هذا الأخير بدوره يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية للمؤسسات، أي أن الإبداع هو الحلقة الأولى في دائرة التميز، وبالرجوع إلى أهداف التميز والتي تتمثل في تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافس والعمل على تقديم خدمات ترضي العميل بل وحتى إبهاره بها، نجد أنه و للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف يجب تحقيق الإبداع في ما تقدمه من خدمات، فإذا ما إستمرت المؤسسة بتقديم الخدمات بنفس الوتيرة التي تقدمها بها سابقا وبنفس الطريقة التي يقدمها المنافس فلا يمكنها التميز، من جهة أخرى يمكننا النظر إلى هذه العلاقة من خلال ما آلت إليه أوضاع العديد من المؤسسات الخدمية بعدما احتدمت المنافسة بينها، فبات التغيير مطلبا من مطالب البقاء والنجاح لهذا فهي تتبنى فلسفة التغيير والتحسين المستمر والتي تقوم على ضرورة خلق مناخ للإبداع والإبتكار من أجل التميز<sup>1</sup>.

التميز = الخدمة + الإبداع

<sup>1</sup>: عوض بدير حداد، مرجع سبق ذكره، ص 429.

## المبحث الثالث: أشكال الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية

## المطلب الأول: أشكال الإبداع في الخدمات التكميلية

اختلفت وتنوعت حالات الإبداع في الخدمات التكميلية من قطاع خدمي لآخر ومن مؤسسة لأخرى، وفيما يلي ذكر لمجموعة منها:

## أولاً: حالة إعلان وقت الانتظار في البنك

يعتبر وقت الإنتظار في البنك من العوامل الهامة في تقديم الخدمة المصرفية، سواء بالنسبة للبنك أو بالنسبة لمتلقي الخدمة وتعمل البنوك جاهدة على تقليل وقت الانتظار وذلك بزيادة عدد النوافذ أو الموظفين الذين يقدمون الخدمة إلى جانب تبسيط إجراءات وخطوات تقديمها.

وبالرغم من ذلك فعادة ما لا يستطيع البنك تجنب وقت إنتظار المتعاملين، لذلك فكر أحد البنوك الكندية في تحسين الخدمة التي يقدمها عن طريق إعلان الوقت المتوقع للانتظار على لوحة إلكترونية مضيئة، بحيث عندما يدخل العميل للبنك ويكون هناك صف إنتظار فإن اللوحة تعلن له الوقت المتوقع لإنتظاره بالصف حتى يتلقى الخدمة المطلوبة، وتحقق هذه الخاصية الإضافية في تقديم الخدمة عددا من الأهداف أهمها:<sup>1</sup>

1- إدراك العميل بأن البنك يحترمه ويقدر وقته، ويخطره مقدما بالوقت المتوقع انتظاره حتى يكون مؤهلا لذلك إذا ما أراد الانتظار.

2- بناء على معلومة وقت الإنتظار، فإن الشخص قد يتخذ قرارا بتأجيل حصوله على الخدمة لوقت آخر أو ربما ليوم آخر، مما قد يترتب عليه نقص عدد المنتظرين بالصف وبالتالي تخفيض وقت الإنتظار لمن يستمر به.

## ثانياً: توصيل المعاشات لأصحابها في المنازل

لاحظ مدير أحد البنوك بالولايات المتحدة الأمريكية أن أصحاب المعاشات المحولة إلى البنك يأتون في أول كل شهر بأعداد كبيرة، الأمر الذي يترتب عليه وجود زحام، وما يترتب على ذلك من طول وقت الانتظار، بل لقد لاحظ المدير أن العديد منهم يكون متألم وهو ينتظر بالصف حتى يتلقى الخدمة، وقد جاء مدير البنك بخدمة مبدعة لتوفير هذا العناء عنهم حيث تمثلت هذه الفكرة في تقديم خدمة خصيصا لهؤلاء وهي توصيل المعاشات لهم بمنازلهم أول كل شهر، حيث قام

<sup>1</sup>: نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص ص 137، 139.

البنك بإتخاذ كل ما من شأنه يساهم في تقديم هذه الخدمة كوسائل نقل للموظفين، المستندات والحراسة، وغيرها، دون أن يتقاضى أي رسوم أو مصروفات إضافية كنتيجة لذلك<sup>1</sup>. وقد نجحت هذه الخدمة نجاحا غير مسبوق وذلك للأسباب التالية:

1- تجنب العميل مشاق الذهاب إلى البنك والانتظار والمعاناة من الازدحام.

2- شعور العميل بأن البنك يهتم براحته وأنه يهتم به ويضعه في المقام الأول، مما قد يؤدي إلى إستمرار العميل في التعامل مع البنك بنفس حجم التعامل، أو توسيع نطاق وعدد الخدمات الأخرى التي يطلبها بخلاف صرف المعاش مما ينعكس إيجابيا على نتائج أعمال البنك.

3- إستخدام هذه الخدمة في الترويج للبنك بأنه يهتم بالمسؤولية الإجتماعية اتجاه فئة كبار السن والذين يكون لديهم العديد من الأمراض.

#### ثالثا: إستخدام سيارات مجانية أثناء إصلاح السيارة

تعد خدمة إصلاح السيارات خدمة تقليدية وروتينية تفتقر لمداخل الإبداع فيها، بحيث حاولت العديد من الورشات التميز عن منافسيها من خلال تزويد قاعات الإنتظار بشاشات التلفزيون والآلات للقهوة والصحف اليومية وغيرها، ولكن هذا لم يجعلها أبدا متميزة فهي لم توجد فكرة لا يمكن تقليدها، إلى أن جاءت إحدى المؤسسات التي قدمت البديل بالنسبة للعميل الذي لا يستطيع الإنتظار طويلا، وذلك بتقديم سيارة مجانا حتى يوم تسليم السيارة الجاري إصلاحها.

#### رابعا: حالات أخرى في الإبداع في الخدمات التكميلية

1- قيام أحد الفنادق بفتح فروع في أحد المطارات، بحيث يستفيد المسافر من غرفة بالفندق الموجودة في المطار لمدة ساعة حتى يحين موعد رحلته القادمة، وهي موجودة حاليا في فندق بدولة الكويت.

2- تزويد الحافلات بمرحاض عمومي في إنجلترا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>:Robert M. Schindler and Allan R. Wiman, "Effects of Odd Pricing on Price Recall " Journal of Business Research, (Nov.1989), pp. 165-177.

<sup>2</sup>: نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 140.

## المطلب الثاني: مظاهر التميز في عناصر المزيج التسويقي التقليدي للخدمات التكميلية

### أولاً: مظاهر التميز في تسعير الخدمات التكميلية

#### 1- مفهوم وأهداف التسعير في الخدمات التكميلية

أ- **تعريف التسعير:** يعرف السعر بأنه: " تلك القيمة المحددة من قبل البائع ثمناً للخدمة والمنافع التي يحصل عليها متلقي الخدمة، فهذه القيمة التي يدفعها العميل للبائع قد تكون نقداً أو قد تكون قيمة عينية".

ب- **أهداف تسعير الخدمات التكميلية:** يهدف تسعير الخدمات التكميلية إلى ضمان وصول المؤسسات الخدمية إلى جملة من الغايات التي تنصب جلها في تحقيق نجاح وإستمرارية الخدمة الجوهر، وفيما يلي إستعراض لأهداف تسعير الخدمات التكميلية كما يلي:<sup>1</sup>

- **البقاء:** يعتبر هدف البقاء أو الإستمرار وتوسيع الحصة السوقية الهدف العام لغالبية المؤسسات الخدمية، حتى ولو تحملت بعض الخسائر على المدى القصير في سبيل تحقيق هذا الهدف. ويعني هذا الهدف أن يكون السعر مرناً قابلاً للتكيف مع الأوضاع التنافسية في السوق وتستخدم العديد من المؤسسات أسعار الخدمات التكميلية كوسيلة لجذب العميل وضمان إستمراره معها، كما تعمل على وضع أسعار تترك المنافس وتحد من تحركاته في السوق مما يضمن لها تحقيق هدف البقاء.

- **تعظيم الأرباح:** يعتبر تحقيق الربح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات الخدمية إلى تحقيقها، بهدف ضمان بقائها، لهذا تعمل العديد من المؤسسات على زيادة فرص الربحية من خلال تقديم خدمات تكميلية على مستويات عالية من الجودة، ومنه حتى وإن كانت أسعار هذه الخدمات مرتفعة جداً أو خيالية في بعض الأحيان، إلا أن العميل سيستمر بإستفادة منها ومنه تحقق المؤسسة هدفها المنشود.

- **تعظيم الحصة السوقية:** إن تقديم المؤسسة لخدمات تكميلية بأسعار متفاوتة ومختلفة يضمن لها أكبر تغطية سوقية إذا اعتمدت المؤسسة أسعار مرتفعة أو منخفضة في تشكيلة خدماتها التكميلية، فإن هذا قد يكون له تأثير على مبيعات الخدمة ككل، ففي الأولى تكون قد أقصت الفئات الحساسة للسعر وفي الثانية تكون قد روجت لصورة ذهنية سيئة عنها وعن خدماتها بأنها ليست ذات جودة.

<sup>1</sup>: طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص199.



2- طرق تسعير الخدمات التكميلية: في الواقع تسعير الخدمات التكميلية لا يختلف عنه في حالة الخدمة الجوهر ولعل أبرز طرق تسعير الخدمات التكميلية من قبل المؤسسات الخدمية تتمثل في:<sup>1</sup>

أ- التسعير على أساس التكاليف:

يعتبر التسعير على أساس التكلفة الطريقة السائدة في الخدمات، ونعني بها إضافة نسبة موحدة إلى التكاليف الكلية، ويبقى تسعير الخدمات على أساس التكلفة شائعاً لعدة أسباب منها:

- يقل التنافس في مجال التسعير إذا ما استخدمت كل المؤسسات نفس أسلوب التسعير.

- هناك شعور بأن التسعير على أساس التكلفة يكون عادلاً بالنسبة لمقدمي الخدمة والمستفيد.

ب- التسعير على أساس المنافسة:

تعتمد هذه الطريقة على إستراتيجية التسعير السائدة في حقل المنافسة، حيث تسعر خدماتها لتحقيق أعلى مستوى تحصيل قياساً بالمنافسين وتعطي إهتماماً قليلاً للتكلفة وحالة الطلب في السوق، وتحاول المنظمة تحديد سعرها بأقل أو أكثر أو يساوي أسعار المنافسين الرئيسيين في السوق، والتحديات التي تواجه هذه الطريقة هي أنه عندما تدخل مؤسسات صغيرة في حقل المنافسة تضطر إلى تسعير خدماتها بسعر منخفض أحياناً مع هامش ربح غير كاف لتغطية تكاليفها وبقائها في السوق والمنافسة.

ج- التسعير على أساس نوعية الطلب:

يمكن لرجل التسويق أن يقوم بالتسعير على أساس نوع الطلب وحجمه، ومن أبرز الطرق طريقة التمييز سعري التي يقصد بها تقديم نفس الخدمة مع تحديد أسعار مختلفة لها وذلك راجع إلى أحد السببين:

- المكان: حيث يتم تقاضي أسعار مختلفة لخدمة معينة يتم تقديمها في أكثر من مكان، وذلك طبقاً لاختلاف المكان؛

- الخدمة: حيث يتم تقاضي أسعار مختلفة لخدمة معينة بوجود إختلافات طفيفة فيها عند تقديمها أو حسب الظروف المحيطة بتقديم هذه الخدمة.

<sup>1</sup>: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص ص 165، 166.

**د- التسعير على أساس نقطة التعادل والهدف الربحي:**

هذه الطريقة أيضا تستند على التكاليف ويقصد بنقطة التعادل أو عتبة المردودية ذلك الحجم من النشاط المعبر عنه برقم الأعمال الذي تحقق عنده المؤسسة لا ربح ولا خسارة ، ويمكن حساب نقطة التعادل بالطريقة الآتية:

**نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / هامش المساهمة ( سعر البيع للوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة).**

إن عملية التسعير تتم بنفس الطرق والأساليب سواء كانت الخدمة جوهر أو تكميلية، ويبقى الفرق في حالة إذا كانت الخدمة الجوهر محاطة بالعديد من الخدمات التكميلية، وسعر الخدمة الجوهر يتحدد على أساس عدد الخدمات التكميلية المصاحبة، وعليه فتسعير الخدمة الجوهر يتأثر بالخدمات التكميلية المقدمة حسب نوعها ووقت وطريقة تقديمها.

**3- أهم النقاط حول التسعير في الخدمات التكميلية**

يعد تسعير الخدمات التكميلية المحيطة بالخدمة جزء لا يتجزأ من تسعير الخدمة ككل، إذ أنه وفي الغالب تتبع المؤسسة نفس طريقة تسعير الخدمة الجوهر، وبالنظر إلى تسعير الخدمات الفندقية نجد على سبيل المثال أن خدمة الإيواء تسعر بناء على التكاليف وهي محددة بقوانين مفروضة من قبل إدارة الفنادق، والخدمات التكميلية كالطعام تخضع إلى نفس حالة تسعير الخدمة الجوهر وتتم على أساس التكلفة، أما سعر الخدمة الجوهر فيتحدد على أساس أسعار الخدمات التكميلية المحيطة بها، إذ أن فاتورة المبيت في فندق مثلا تضم سعر الوجبات، أسعار استخدام مرافق الترفيه، حماية السيارة والممتلكات الأخرى وغيرها، وتوجد حالات خاصة كخدمة إعداد الفواتير والاستشارة والتي تقدم بالمجان وتسعيرها لا يؤثر على التسعير الكلي للخدمة الجوهر.

**ثانيا: مظاهر التميز في توزيع الخدمات التكميلية****1- تعريف التوزيع في الخدمات التكميلية :**

يعرف التوزيع بأنه: "عملية إيصال المنتج من المنتج إلى المستهلك بالشكل المناسب في الزمان والمكان المناسبين عبر الوسائل المناسبة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 205.

أما فيما يخص الخدمات فإن توزيع الخدمات يستخدم كطريقة لحل مشكلة إختلال التوازن بين العرض والطلب، إذ أن نجاح الإستراتيجية التوزيعية هو نجاح للإستراتيجية التسويقية ككل.

## 2- طرق توزيع الخدمات التكميلية:

يقصد بطرق توزيع الخدمات الأساليب المعتمدة من قبل المؤسسة ومقدم الخدمة، لتمكين المستفيد من الاستفادة من الخدمة، وفي الغالب توجد طريقتين لتوزيع الخدمات سنعرضها كالآتي:<sup>1</sup>

أ- **الطريقة المباشرة:** تعد هذه الطريقة الأكثر شيوعاً في تسويق الخدمات، حيث أنه في الخدمات يستلزم الإتصال والإلتقاء المباشر بين المقدم والعميل (خاصية التلازمية)، وأنية إنتاج وإستهلاك الخدمات، هذا ما يسمح لمقدم الخدمة بتحديد حاجات المستفيد من الخدمة بشكل أدق وتلبيتها بشكل أفضل، وتقدم هذه الطريقة مجموعة من المزايا للمؤسسات الخدمية مثل:

- هذه الطريقة تسمح بالحصول على ردود أفعال العملاء ومعرفة آرائهم وإقتراحاتهم حول الخدمة المقدمة لهم؛

- معرفة التغيرات التي تطرأ على السوق من جهة وطبيعة المنافسة من جهة أخرى؛

- إنتقال العملاء إلى مكان الإستفادة من الخدمة يقلص التكاليف المستخدمة في الطرق الأخرى.

ب- **الطريقة غير المباشرة:** يقصد بها إستخدام الوكلاء والوسطاء في عملية تقديم الخدمة، ولقد جاءت هذه الطريقة للحد من تأثيرات عنصر التلازمية على توزيع الخدمات، وجعل نطاق توزيع الخدمات أكثر شمولية، ويمكن حصر أهم الأطراف المشاركة في عملية تقديم الخدمات التكميلية بطريقة غير مباشرة فيما يلي:

- **الوكلاء:** يتمثل دورهم في العمل على إتاحة الخدمة في مناطق جغرافية واسعة كوكلاء السياحة، الأسفار، النقل، الإتصال وغيرها.

- **الوسطاء:** هذا النوع من الوسطاء يتواجدون في السوق في حال تواجد الخدمة لتقريب وجهات النظر، وينتهي عملهم بإنهاء موسم الإستفادة من الخدمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: محمد فريد الصحن، التسويق، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 384، 385.

<sup>2</sup>: هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 28.

### 3- أهم النقاط حول التوزيع في الخدمات التكميلية:

هناك ثلاث حالات لتوزيع الخدمات التكميلية، فقد توزع الخدمة التكميلية قبل الاستفادة من الخدمة الجوهري، كحجز مقعد في سينما عبر الإنترنت، أو متداخلا مع توزيع الخدمة الجوهري كخدمة الإنترنت بغرف الفنادق، أو بعد الاستفادة من الخدمة الجوهري كالتابعة الطبية (الإستشارة) بعد الاستفادة من خدمة العلاج.

### ثالثا: مظاهر التميز في ترويج الخدمات التكميلية

بالرغم من كثرة الرسائل التي يستقبلها المستفيد في حالة الترويج للخدمة، إلا أن مشكل فهم الرسالة يبقى مطروحا نظرا للخصائص اللازمة للخدمة والتي يصعب تجسيدها من خلال العملية الترويجية، وحتى وإن استطاعت المؤسسة تمثيل بعض العناصر المشاركة في عملية التقديم كصورة الأجهزة المستعملة في العمليات الجراحية، إلا أنها لا تسمح بوصف الخدمة المقترحة وتمييزها عن المنافسين هذا ما يشكل إعاقة كبيرة للإتصال، بحيث تصبح هذه الصورة كإشهار رمزي أكثر منه وصفي، بحيث يظهر بصفة عامة عناصر النظام الخدماتي وهي الحامل المادي، أو المستخدمين المباشرين كالأطباء وغيرهم، لكن من دون أن يظهر الخدمة في حد ذاتها.

### 1- تعريف الترويج:

يعرف الترويج على أنه: "عملية تعريف العميل بالخدمة وبخصائصها ووظائفها ومزاياها وكيفية إستخدامها وأماكن وجودها بالسوق وأسعارها، بالإضافة لمحاولة التأثير عليه وإقناعه بشراء الخدمة"<sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه "نشاط إنساني قائم على أساس الإشباع المباشر لحاجات ورغبات العملاء من خلال عملية التبادل"<sup>2</sup>

### 2- المزيج الترويجي للخدمات التكميلية :

يتكون من مجموعة من العناصر هي كالآتي:

أ- الإعلان: يمكن تعريف الإعلان أنه الوسيلة غير الشخصية لتقديم الأفكار والسلع والخدمات وترويجها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع، ويستخدم الإعلان للتأثير على توقعات العملاء

<sup>1</sup>: ناجي المعلا، رانيف توفيق، أصول التسويق، (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 245.

<sup>2</sup>: ثامر البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 66.

بالإضافة إلى أنه يساعد مقدمي الخدمة على تمييز أنفسهم عن غيرهم من المنافسين<sup>1</sup>.

**ب- الإتصال الشخصي:** يعتبر الإتصال الشخصي مع المستفيدين العمود الفقري للاتصالات في تسويق الخدمات، فوضع المؤسسة بعض موظفيها مثل المرشدين الصحيين للتعامل مع المستفيدين من خدماتها يعمل على جذب المستفيدين وزيادة التعامل مع المستشفى.

**ج- العلاقات العامة والنشر:** تعرف العلاقات العامة على أنها: "نشاط أو صناعة أو إتحاد أو هيئة مهنية أو حكومة أو أي منشأة أخرى، في بناء أو تدعيم علاقة سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعلاء والموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام، والتي تتمحور سياساتها حسب الظروف المحيطة بها"، أما النشر فيقصد به عرض المعلومات في شكل إخباري، وذلك لإثارة الطلب على الخدمة أو إثارة الإهتمام بمؤسسة معينة بوسائل شخصية عن طريق الإذاعة أو التلفزيون أو الصحف دون مقابل.

فمثلا يمكن للمستشفيات القيام بإستخدام النشر في إثارة الطلب على الخدمات الصحية المختلفة ونشر البرامج الصحية الوقائية بوسائل الإعلام المختلفة، والعلاقات العامة تلعب دورا هاما في بناء صورة محببة للمستشفى في نظر المتعاملين، فضلا عن إمكانية قيامها بدور الوظيفة البيعية من خلال زيادة وعي المستفيدين بخدمات المستشفى ودورها.

**د- تنشيط المبيعات:** تتعلق طرق تنشيط المبيعات بمجموعة الوسائل الهادفة إلى تحفيز سلوك العميل في فترة قصيرة الأجل، ويفترض عموما بأن وسائل التنشيط يمكن إستخدامها في حالة الخدمات ذات المخاطر المدركة بصورة منخفضة، والتي تشتري بتكرار ويألفها العميل ويمكن تمييزها عن خدمات المنافسين، ففي المستشفيات يمكن إستخدام التنشيط من خلال تقديم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية للمتبرعين بدمائهم، أو إعطاء حوافز رمزية أو شهادات تقدير للمتبرعين أو المساهمين بالأموال والجهود، أو استخدام الأحداث الوطنية أو الرياضية أو الثقافية لحث المتبرعين على التبرع بالدم أو المال أو المواد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: محمود صادق بازغة، إدارة التسويق، القاهرة، مصر، 2008، ص 404.

<sup>2</sup>: \_\_\_\_\_، الإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، 27- 29 نوفمبر، شرم الشيخ، مصر، 2004، ص 19.

### المطلب الثالث: مظاهر التميز في إجراءات وعمليات تقديم الخدمات التكميلية

#### أولاً: مظاهر التميز في تقديم الخدمة التكميلية

تقدم أي خدمة من خلال مجموعة من العمليات التي تكون في نهاية المطاف الخدمة المسلمة أي النهائية، هذه الخدمة عبارة عن عملية تفاعلية بين العميل والمقدم، فتقوم المؤسسة من حين لآخر بتحليل خدماتها وإعادة تصميمها وإعتماد ابتكارات جديدة تسمح بالرفع من فعالية أدائها للخدمة، لكن ما يجب الإشارة إليه هو أن دخول العميل ضمن حلقة تقديم الخدمة يجعل من أداء الخدمات بفعالية أمراً صعباً، فقد يساهم في نجاح عملية إنتاج الخدمة كما قد يكون سبباً في فشلها، فتلجأ المؤسسة حينها إلى تطبيق أدوات وبرامج تكنولوجية على عملية تقديم الخدمة سواء كان في الواجهة الأمامية أو الواجهة الخلفية، كما تلجأ إلى استخدام موظفين مؤقتين وقت زيادة الطلب وتدريبهم باستمرار لضمان أداء العملية بفعالية.

#### 1- عمليات تقديم الخدمة:

بإمكاننا فهم وإدراك الخدمة بشكل أوضح وأعمق من خلال تشخيص أربع فئات من الخدمة حسب درجة أو مستوى تفاعل مقدم الخدمة مع المستفيد، أو بعبارة أخرى حسب درجة ومدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة وهذه الفئات هي:<sup>1</sup>

أ- **معالجة الناس:** وتحصل عندما يطلب العميل خدمة تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إليه كشخص مادي، وعليه فإن الخدمة تتطلب الحضور المادي له كي يحصل على الخدمة ومثال ذلك خدمة الإستشفاء.

ب- **خدمات معالجة الممتلكات:** تحدث عندما يطلب المستفيد من المؤسسة أن تقوم بإجراءات أو خدمات غير موجهة إليه بالذات وإنما تكون موجهة إلى ممتلكات مادية، في هذه الحالة فإن الأمر لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشر في عملية تقديم الخدمة كخدمات إصلاح السيارات.

ج- **خدمات المثير العقلي:** تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات غير ملموسة تخاطب عقول وأذهان العملاء، وهذا النوع من الخدمات تتطلب المشاركة الذهنية للعملاء خلال عملية التقديم، حيث تقدم مثل هذه الخدمات من خلال القنوات الإلكترونية كالدراسة عبر الأنترنت.

<sup>1</sup>: فريد كورنيل، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 67، 68 .

د- خدمات معالجة المعلومات: تتألف من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة لممتلكات العملاء كصيانة برامج الكمبيوتر.

## 2- طرق تقديم الخدمات التكميلية:

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة وبما أن مقدمها هو شخص، فإن تكوينه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة، لذلك يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية عند تقديم الخدمة:<sup>1</sup>

أ- طريقة الخدمة الباردة: وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير محددة مع العميل، لذلك فهي تتميز من ناحية الجانب الإجرائي بأنها خدمة بطيئة وفوضوية وغير مريحة، أما من ناحية الجانب الشخصي فهي غير شفافة، وحتى وإن كانت الإجراءات محددة فهي على الأغلب غير مفهومة وغير واضحة .

ب- طريقة المصنع للخدمة: وتتميز هذه الطريقة بإرتفاع الإهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وإنخفاض أهمية الجانب الشخصي وتأخذ الصورة التالية، من ناحية الجانب الإجرائي بأنها تأتي في الوقت المناسب ومتناسقة، أما من ناحية الجانب الشخصي فهي غي شفافة، منخفضة وغير مرغوبة من طرف العميل.

ج- طريقة الحديقة الوردية للخدمة: وتتميز هذه الطريقة بإهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وإنخفاض في مستوى الجانب الإجرائي، فمن الناحية الإجرائية فهي تتميز بأنها خدمة بطيئة، غير متناسقة وموحدة للجميع، غير منتظمة، ومن الجانب الشخصي فهي خدمة تتسم بالود والمحبة في التقديم، جذابة، عملية تقديمها متقنة، ومرغوبة من طرف العميل<sup>2</sup> .

د- طريقة جودة خدمة العميل: وتتميز هذه الطريقة بإرتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي وتعد من أفضل الطرق التي يتم إستخدامها في تقديم الخدمة للعميل، وفي الجانب الإجرائي تتميز بتقديمها في الوقت المناسب بطريقة متناسقة وموحدة لجميع العملاء، ومن الناحية الشخصية فنتميز طرق تقديمها بأنها جذابة، ملفتة للنظر ومرغوبة من طرف العميل.

## ثانيا: الجمهور كأحد مظاهر التميز في الخدمات التكميلية

ينقسم الجمهور إلى نوعين سنعرضهما كالآتي:

<sup>1</sup>: زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 62، 63 .

<sup>2</sup>: مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 190 .

**1- جمهور العاملين في الخدمات التكميلية:**

وبعد من أهم العناصر المؤثرة على الخدمة، والذي بدوه يؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمات المقدمة لهم، ويقصد بجمهور العاملين العنصر البشري المقدم للخدمة والذي له اتصال مباشر أو غير مباشر بالعمل في أماكن توزيع الخدمة، ونظرا لما لهذا العنصر من تأثير كبير على تسويق الخدمة، فنجاح تسليم الخدمة يعتمد على التفاعل والتبادل الذي يحدث بين مقدمها والعمل وكذا بين العاملين أنفسهم، ويكتسي جمهور العاملين أهمية كبيرة في الخدمات التكميلية منه في الخدمة الجوهر، إذ تعد هذه الأخيرة مفتاح تميز المؤسسة الخدمية عن منافسيها، ولا يمكن لها أن تتفوق وتصل إلى ميزة تنافسية ما لم تقم بخدمة العملاء بشكل جيد، كما يتوجب على الإدارة الاهتمام بالعاملين من خلال تطوير عملية الإختيار، ممارسة التسويق الداخلي، التأكيد على حسن المظهر، إستقطاب وإختيار أفضل الكفاءات والحرص على تدريبهم وتكوينهم وصقل مواهبهم بإستمرار حتى تضمن رضا العملاء، وتتمثل أدوار العاملين في الآتي:<sup>1</sup>

أ- الدور الميسر: حيث يسهل العاملين هنا عملية التبادل، كموظفي الإستقبال في الفنادق.

ب- الدور المساعد: حيث يقومون بالمساعدة في إيجاد عملية التبادل لكنهم ليسو جزء منها.

**2- العملاء في الخدمات التكميلية:**

إن أهمية العملاء في تسويق الخدمات يختلف حسب نوع الخدمة ومستوى الإتصال والتفاعل إذ يعتمد عادة على درجة ملموسيتها، كما أن مستوى الإتصال يمكن تحديده عن طريق تصنيف الخدمات على أساس درجة كثافة إستخدام القوى العاملة، مقابل الخدمات التي تعتمد بكثافة على الآلات والأجهزة، ويهتم مسوقو الخدمات بالعملاء من خلال ثلاث مستويات:

أ- من حيث أنهم المنتجون أو الصانعون للخدمة؛

ب- من حيث أنهم المستخدمون أو المستفيدون من الخدمة؛

ج- من حيث أنهم يؤثرون على العملاء الآخرين.

<sup>1</sup>: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط5، ص 396.



### المطلب الرابع: مظاهر التميز في الدليل المادي للخدمات التكميلية

يتأثر عملاء المؤسسات الخدمية بالعديد من العوامل عند اتخاذهم قرار الإستفادة من خدمة معينة، ومن بين هذه العوامل التي أعطيت لها أهمية كبيرة للدور الذي تلعبه هي البيئة المادية أو ما يسمى بالدليل المادي، حيث يساعد على خلق جو نفسي مريح وملائم عند الاستفادة من الخدمة، كما يساعد على تكوين الإنطباعات الجيدة لدى العملاء عن المؤسسة وخدماتها.

#### أولاً : مفهوم الدليل المادي للخدمات التكميلية

يقصد به الغلاف الذي يحيط بالخدمة وقد يشمل البيئة التي تؤدي فيها الخدمة ، و/أو أي سلع ملموسة قد تسهل من عملية تقديم الخدمة والتي يعتمد العملاء عادة عليها في تقييمهم للخدمة قبل الإستفادة منها، ونميز بين عنصرين من عناصر الدليل المادي من خلال الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (02): العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية

العناصر الخارجية	العناصر الداخلية
- حجم البناء المادي	- التصميم الداخلي
- شكل وتصميم البناء	- الألوان
- تصميم مدخل المبنى	- المعدات ووسائل العرض
- الإضاءة الخارجية	- الإضاءة الداخلية
- المواد المستعملة في البناء	- الإشارات الداخلية
- المدخل	- التكييف والتدفئة
- الإشارات	- المواد الداعمة

المصدر: فوزي مذکور، تسويق الخدمات الصحية، إيتراك للنشر والتوزيع، بدون البلد، 1998، ص 198.

#### ثانياً: أهمية الدليل المادي للخدمات التكميلية

يعتبر الدليل المادي من أهم عناصر المزيج التسويقي المؤثرة على القرار الشرائي للعميل حيث يمكن القول أن أهمية الدليل المادي تختلف باختلاف طبيعة الخدمة المقدمة ودرجة الإتصال بالعميل، فكلما إزدادت درجة الإتصال بالعميل زادت الحاجة للدليل المادي وتنقص إذا ما زادت

أهمية الخبرة، بالإضافة إلى ذلك كلما زادت درجة تعقيد الخدمة كلما زاد الإهتمام بالبيئة الخدمية أكثر، وتبرز أهمية الدليل المادي في العناصر التالية:

### 1- التسهيل في عملية تقديم الخدمة:

من أهم الأدوار التي يلعبها الدليل المادي في المؤسسة الخدمية، هو المساهمة في تسهيل تدفق الأنشطة اللازمة لإنتاج الخدمة، فهو يساهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في إنتاج الخدمة وأداءها.<sup>1</sup>

### 2- الدليل المادي و البعد الاجتماعي للعلاقات داخل المؤسسة:

يساعد الدليل المادي على إظهار أو نقل الأدوار المتوقعة والسلوكيات والعلاقات، بمعنى أن الدور الرئيسي للدليل المادي هنا هو إظهار صورة إيجابية وملائمة أمام مستخدمي الخدمة كإستخدام لباس موحد والذي يسهل عملية تفاعل الموظفين مع بعضهم ومع العملاء فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي ترك إنطباع جيد لدى العملاء.

### 3- وسيلة للتميز عن المنافسين:

يساهم الإنتقاء في الدليل المادي كالألوان المستخدمة، نوع الموسيقى في الوصول إلى شرائح محددة دون غيرها من الشرائح الاجتماعية، وبذلك تتميز عن منافسيها فيما يتعلق بالسوق المستهدف، أو قد تشترك المؤسسة ومنافسيها من خلال تشابه الخدمات التي تقدمها لجمهور العملاء، هنا تظهر أهمية الدليل المادي في إظهار التميز بين المؤسسات المختلفة، فعلى سبيل المثال قد يساهم نوع الموسيقى في أحد سلاسل المطاعم في إستقطاب شريحة معينة دون غيرها (إتباع هذا الأسلوب في الولايات المتحدة أدى إلى إعراض السود عن ارتياد المطعم)، كذلك ساهم اللون الفريد لربطة العنق لموظفي بنك "بيمو" خلال مشاركته في تمويل قروض السيارات في أحد معارض السيارات "Show Syria Motor" إلى تمييزه عن بقية المنافسين من خلال مدى تواجده ومشاركته الواسعة، بالإضافة إلى أن ذلك عكس مستوى تنظيم معين، على الرغم من أن جميع موظفي البنوك المنافسة المنتشرين في صالات العرض المختلفة يلبسون لباسا موحدا.

<sup>1</sup>: فوزي مذكور، تسويق الخدمات الصحية، إيتراك للنشر والتوزيع، بدون البلد، 1998، ص 200 .

#### 4- المساهمة في تدعيم صورة المؤسسة:

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على الصورة التي تكون عن مؤسسة، فجميع عناصر المزيج التسويقي مثل السعر، الخدمات نفسها، الإعلان والحملات الترويجية ونشاطات العلاقات العامة ستساهم في تكوين الانطباعات لدى العملاء، كذلك وبنفس القدر يؤثر الدليل المادي في تكوين الصورة المدركة، إذ إنه يساهم في صنع شخصية المؤسسة والتي تعد عاملاً أساسياً يميزها عن غيرها من مؤسسات الخدمة الأخرى المنافسة لها في السوق، فالبنوك ومؤسسات الطيران وغيرها يعرفون بأنهم لا يختلفون عن غيرهم من حيث العناصر الأساسية، فهم يبيعون تقريباً نفس الشيء وبنفس السعر، كما يقومون بعرض الكم نفسه من الخدمات، إلا أن السمة الرئيسية التي تميز بين مؤسسة طيران وأخرى هي الشخصية، أي الطريقة التي تعرض بها خدماتها.

### خلاصة:

إن الحديث عن أهمية الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية لا يكفي دون وجود تحركات جدية وسريعة من أجل إرساء قوانين وأسس للإبداع، ولما كانت الخدمة الجوهر متمثلة لدى جميع المؤسسات الخدمية، يبقى الخيار الوحيد والأمثل هو السعي لتقديم الخدمات التكميلية بأحدث الطرق والعمل على إيجاد مجال للتفوق عن المنافس بشكل مستمر، هذا الأخير لا يكون إلا من خلال الإبداع والتميز الذي بات بالنسبة للعديد من المؤسسات الخدمية اليوم الحل الوحيد لضمان البقاء والنمو و ضرورة حتمية لا غنى عنها.

# الفصل الثالث

تأثير الإبداع والتميز في

الخدمات التكميلية على

رضا العملاء

### تمهيد:

يعتبر العميل أساس وجود جميع مؤسسات اليوم ومحور نشاطها وعملها وهو المحرك الرئيسي لها، لهذا تتهافت جميع المؤسسات لدراسة ومعرفة حاجاته ورغباته بإستعمال أساليب مختلفة بغية نيل رضاه، لكن هذا الرضا ليس بالأمر السهل خصوصا وأن العميل بات يمتلك العديد من الفرص للإختيار والتحول، لهذا وجب على المؤسسات معرفة معايير الخدمة المتميزة من وجهة نظر العميل، والعمل على تجسيدها في قالب إبداعي يضمن رضاه ولم لا حتى ولاءه.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول خدمة العملاء

يعد العميل الركيزة الأساسية لنشاط أي مؤسسة خدمية مهما كانت ولا يمكن لها أن تعمل دون وجود عملاء، ولما كانت لهذا الأخير سلطة إتخاذ القرار وإختيار المؤسسة المناسبة، كان لذلك تأثيرات كبيرة على مبيعات المؤسسة وسمعتها في السوق، لهذا تسعى العديد من المؤسسات جاهدة لخدمة العملاء بالشكل الذي يحقق لهم رغباتهم ويمكنها من الوصول إلى أهدافها.

### المطلب الأول: مفهوم خدمة العملاء

يمتلك العملاء قدرا كبيرا من القوة، ذلك لأنهم الوحيدون الذين يمتلكون الحق في إتخاذ القرار بالتعامل مع هذه المؤسسة دون غيرها، حيث نجد أن الكثير منها تتدهور مستويات أدائها ليس بسبب القصور في التصميم الداخلي أو عدم ملائمة الموقع أو عدم مواكبة التكنولوجيا أو حتى عدم ملائمة الخدمة، بل لعدم إرتقائها إلى توقعات العملاء وخدمتهم كما يجب، وقبل التطرق إلى مفهوم خدمة العملاء سنتعرف أولا إلى معنى العملاء ومدى أهميتهم بالنسبة للمؤسسة.

### أولا: مفهوم العملاء

يمكن تحديد مفهوم العملاء على النحو الآتي:

#### 1- تعريف العملاء:

- " يعرف العملاء بأنهم مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة بها "1.
- ويعرفون أيضا على أنهم: " كل شخص نتعامل معه سواء كان من داخل أو خارج المؤسسة والذي يجب النظر إليه بإعتباره عميلا ذا تأثير على المؤسسة "2، ونميز بين نوعين من العملاء: 3
- عملاء داخليين: هم أولئك الأفراد في داخل مؤسستك والذين يعتمدون عليها في أداء مهامهم.
- عملاء خارجيين: ويمثلون كافة الأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة، من خلال قيامهم بإقتناء السلع أو الخدمات ولا تربطهم علاقات إدارية أو تنظيمية معها وهم إما مستهلكون، منافسون وسطاء وموردون وغيرهم.

ومنه يعرف العملاء على أنهم: "الأشخاص الذين يتيحون للمؤسسة الفرصة كي تخدمهم بشكل جيد، وهم الأكثر أهمية في كل وقت وكل مكان، بحيث تعتمد عليهم في التخطيط لحاضرها

<sup>1</sup>: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ، ص71 .

<sup>2</sup>: جمال الدين محمد مريسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة، ص12 .

<sup>3</sup>: علاء فرحان طالب، أمير الجنائي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص7 .

ومستقبلها، وهم الذين يمنحون المؤسسة القدرة على الإستمرار وتحقيق النجاح، كما قد يكونون أحد أسباب خروج المؤسسة من السوق".

## 2- أهمية العملاء للمؤسسات:

تكمن أهمية العملاء داخل المؤسسة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- أ- العميل هو المبرر الوحيد لوجود المؤسسة؛
- ب- العميل هو الأساس في خلق الفرص الوظيفية وفرص الترقية؛
- ج- إشباع حاجات العميل هي الوسيلة لتحقيق الربح والنمو والإستقرار؛
- د- تأمين الدعم المادي والمعنوي للمؤسسة العامة.

### ثانياً: مفهوم خدمة العملاء

هناك مجموعة من التعاريف الخاصة بخدمة العملاء نوجزها فيما يلي:

- عرف بأنه: " العمل غير الملموس والذي يتم من خلاله إشباع حاجات ورغبات العملاء "<sup>2</sup>.
  - كما عرف أيضا: "العملية التي يتم من خلالها تلبية إحتياجات وتوقعات العملاء من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية ينتج عنها رضا العملاء "<sup>3</sup>.
  - كذلك عرفت خدمة العملاء: " هي مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم لها " <sup>4</sup>.
- ومنه يمكن القول بأن خدمة العملاء هي مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تعزيز مستوى رضا العملاء، أي الإحساس بأن المنتج قد نال رضا العميل وتتفاوت أهمية خدمة العملاء حسب نوع المنتج وكذا نوع العميل.

<sup>1</sup>: محمد السيد البديوي، القواعد الذهبية لخدمة العملاء، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2007، ص ص 20، 21.

<sup>2</sup>: خضير كاضم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 212 .

<sup>3</sup>: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 110.

<sup>4</sup>: في كومار وآخرون، ترجمة، سرور علي إبراهيم سرور، إدارة علاقة العميل ( مدخل قاعدة البيانات)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 36.



## رابعاً: عناصر خدمة العملاء

تتمثل عناصر خدمة العملاء في ثلاثة نقاط أساسية وهي:<sup>1</sup>

### 1- العنصر المادي:

ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة كتصميمات المباني، مستوى التكنولوجيا المستخدمة ومظهر العاملين.

### 2- العنصر المعنوي أو السلوكي:

ويتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة كالمعاملة الودية، حسن الإنصات، إظهار الاهتمام، الاستجابة والتعاطف.

### 3- الصورة الذهنية للمؤسسة:

وتتعلق بالانطباعات التي يكونها العملاء عن سمعة المؤسسة وتاريخها وسياساتها.

## المطلب الثاني: طرق تقديم الخدمة حسب طبيعة العملاء

من الأمور التي يجب أن يتم الاهتمام بها من قبل المؤسسة التي تجهز الخدمة للعملاء النواحي الإنسانية والسلوكية للعملاء أنفسهم، ومما لا شك فيه أن هذه الأمور من الصعب دراستها والإلمام بها نظراً لصعوبة قياسها بدقة، بالإضافة إلى أنها تختلف من عميل لآخر ولذلك يمكننا تصنيف العملاء للأنواع التالية:<sup>2</sup>

### أولاً: العميل الصديق

يعتبر هذا النوع من أفضل العملاء، حيث تتوافر معه أكبر فرصة لنجاح تقديم الخدمة ويتصف هذا العميل بالمرح وسهولة المقابلة وتقبل النصيحة ولا يقاطع مقدم الخدمة كثيراً، وغالبا ما يميل للتحدث في موضوعات تتعلق بالمنتج، وبالنسبة لطرق التعامل معه يجب على مقدم الخدمة أن يتيح الفرصة لهذا النوع من العملاء للتحدث وعدم مقاطعته إلا بشكل لبق، كذلك في حالة خروج الحديث البيعي عن مساره الذي يحدده مقدم الخدمة، وجب عليه تصحيح دقة الحديث بلباقة بعد مسaire العميل بعض الوقت في الموضوعات الأخرى التي يناقشها.

<sup>1</sup>: محمد السيد البدوي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup>: خضير كاضم محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 212، 214.

### ثانيا: العميل المعجب بنفسه

قد يكون العميل من النوع المعجب بنفسه لسبب أو لآخر فقد يرجع ذلك إلى شهرة العميل أو ثرائه أو عمله أو حسن المظهر أو عراقة الأسرة التي ينتمي إليها أو الوظيفة التي يشغلها أو حتى الدرجات العلمية الحاصل عليها وغيرها من الأمور، وبطبيعة الحال فإن مقدم الخدمة سوف يدرك ذلك من خلال تصرفات العميل وطريقة حديثه، وعليه أن يتعرف على أسباب ذلك ويركز عليها وأن يستميله من خلال الإطراء والثناء عليه، ويعتبر مفتاح النجاح مع هذا النوع من العملاء مرهونا بمعرفة تلك الظاهرة لديه وتحقيق الشراء من خلالها.

### ثالثا: العميل المتشكك

يتصف هذا النوع من العملاء بالشك والكثير من سوء الظن ولا يأخذ كل حديث مقدم الخدمة كقضايا مسلم بها، فهو يدقق في كل الأمور المتعلقة بتقديم الخدمة، وحتى يمكن النجاح مع هذا النوع من العملاء فلا بد من الصدق الكامل والمنطق السليم والصراحة التامة، وترك الفرصة كاملة له للتأكد من صحة حديث مقدم الخدمة، كذلك لا بد من الصبر، التصرف بلباقة، عدم مجادلته فيما يقول، معرفة الأساس الذي يبنى عليه شكه وعدم ثقته وبناء جسور الثقة عن طريق الموافقة على بعض الجوانب المتعلقة بالحديث معه.

### رابعا: العميل الخشن في المعاملة

يتصف هذا النوع من العملاء بأنه جاف الطبع خشن في تعامله مع مقدم الخدمة، هنا يجب على مقدم الخدمة أن يتصف باللباقة والصبر وحسن المعاملة، وأن يلتمس العذر له ، فقد تكون هناك أسباب شخصية وراء هذا السلوك، وعلى أية حال فإن الهدف الأساسي لمقدم الخدمة هو تقديم الخدمة لهم وليس تهذيب سلوكهم.

### خامسا: العميل المتردد

لا يعرف هذا النوع من العملاء بالتحديد المواصفات التي يرغبها ويلاحظ مقدم الخدمة ذلك من خلال حديثه و نظراته وعدم استقراره على أمر محدد، حيث أن هذا النوع من العملاء يحتاج لمن يقرر عنه الشراء ويمكن لمقدم الخدمة أن يقوم بهذا الدور بدلا منه وبالتالي تكون هناك فرصة كبيرة للنجاح معهم، مع ضرورة عدم عرض عدد كبير من الأصناف عليهم حتى لا تزيد من درجة ترددهم وعدم استقرارهم، وحتى ينجح مقدم الخدمة في تقديم الخدمة له عليه القيام بما يلي:

1- التحلي بالصبر عند التعامل معه؛

- 2- الحزم قدر الإمكان في الرد على جميع اعتراضاته أو إستفساراته بشكل يزيد من ثقته بنفسه وثقته في الخدمة المقدمة له؛
- 3- محاولة إبراز له مزايا إتخاذ القرار الآن وما قد يعود عليه من فائدة؛
- 4- العمل على إشعاره بأن فرص الإختيار أمامه محدودة ؛
- 5- وفي حالة اليأس من الخروج معه بنتيجة، وجب شكره وإشعاره بأن لقاءه كان فرصة جيدة

#### سادسا: العميل المستقر على أمره

هذا النوع من العملاء يعلم تماما ما يريد وما يبحث عنه بالضبط، إذ يجب على مقدم الخدمة الناجح أن يكون محدد تماما مع ذلك العميل فيقدم له ما يطلبه بالضبط وإلا سوف يستاء وفي حالة عدم وجود الصنف المطلوب يمكن لمقدم الخدمة أن يعرض عليه أصناف بديلة على أن تكون قريبة جدا من الصنف المطلوب ويمكن أن تحل محله، وليس من المناسب أبدا عرض بدائل بعيدة عن الصنف المطلوب حيث أن ذلك يكون له أثر سيئ على هذا النوع من العملاء<sup>1</sup>.

#### سابعا: العميل العصبي

يتسم هذا النوع من العملاء بأنه قليل الصبر سريع الحركة، الإنفعال، سرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، فهو يبحث عن صغار الأمور وتوافها لكي يجعل منها مبررات كافية لافتعال الغضب، كما أنه يرى المتعة في الإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم، وفي نفس الوقت يكون من الصعوبة إرضاءه لأن آراءه متشددة وفيها نوع من التهجم، لذلك أحسن طريقة للتعامل معه تكون من خلال ما يلي:

- 1- الأدب والتحلي بالصبر في التعامل مع الإنضباط والتحكم في ردود الأفعال؛
- 2- الإستمرار في توجيه الأسئلة والإصغاء له، مع محاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه ومعالجتها؛
- 3- التركيز على تقديم خدمات أفضل وعدم مجادلته فيما يصدره من أقوال؛
- 4- تدعيم الحديث معه بالأرقام والحقائق والبراهين؛
- 5- التعامل معه بصفة شخصية خاصة إذا كان غضبه له صلة بالمؤسسة؛

<sup>1</sup>: ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص317، 318 .

6- اللجوء إلى تهادته والتعامل معه كما يريد<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: الجودة كعنصر أساسي في تقديم الخدمة للعملاء**

**أولاً: مفهوم جودة خدمة العملاء**

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة خدمة العملاء، وذلك لإختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية:

- عرفت جودة خدمة العملاء بـ: " أن تقوم المؤسسة بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة، على أن تؤدي بشكل أفضل في المرة التالية وتحقق رضا العملاء في نفس الوقت، وأن تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المؤسسات المشابهة"<sup>2</sup>.

- وكذلك عرفت على أنها: " ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد إستعماله للخدمة أو بعد تقديمها له"<sup>3</sup>.

- و عرفت أيضا على أنها: "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل من عدمه، حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد بها تعزيز مستوى الجودة في خدماتها"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف لجودة خدمة العملاء كالتالي: " جودة خدمة العملاء تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة، حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة".

**ثانياً: أهمية جودة الخدمة بالنسبة للعملاء**

تحتل أهمية الجودة في خدمة العملاء مركز الصدارة لدى كافة المؤسسات الإقتصادية الهادفة لتحقيق النجاح والاستمرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن إستخدام التخطيط في الإنتاج وتصنيف المنتجات على الأرفف بإنتظار العملاء، أما في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون سوية لخلق الخدمة وتقديمها، ولذلك فإن مقدمي الخدمات لا بد وأن يتعاملوا

<sup>1</sup>: بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، 2006، 2007، ص ص 101، 102 .

<sup>2</sup>: مأمون سليمان الداركة، طارق شبلي، مرجع سبق ذكره، ص 18 .

<sup>3</sup>: Gerard Taker, Michel longbois, **Marketing des services**, édition de nord, 1992, P45.

<sup>4</sup>: مأمون سليمان الداركة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص 143 .

بشكل فعال مع العملاء ليقدموا مستوى راقى من الخدمة خلال مدة التواصل معهم، وأن هذا التفاعل يعتمد بدوره على مهارات الأفراد الذين يعملون في الواجهة الأمامية، أي أول من يتلقى العميل ويتعرف على طلباته، فجودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على مقدم الخدمة والكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة، خاصة مع إشتداد المنافسة بين المؤسسات وغيرها من الظروف المحيطة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: خطوات تحقيق الجودة في الخدمة المقدمة للعملاء

تتباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن إتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة لخدمة العملاء وتحقيق رضاهم إتجاه المؤسسة، والخدمات التسويقية التي ينبغي أن تقدم لهم ومن أكثر الخطوات شيوعا في هذا المجال ما يلي:<sup>2</sup>

#### أولا: إظهار المواقف الايجابية اتجاه الآخرين

إن النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يتأتى من خلال جذب إنتباه العملاء وإثارة إهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة العملاء، وهي بمثابة صور ذهنية فعالة توقظ الرغبة لدى العملاء في الحصول على الخدمة المستهدفة، ويمكن أن تحقق ذلك من خلال المواقف التي يبديها مقدم الخدمة للعملاء وفقا لما يلي:

- 1- حسن المظهر وكذا الإستعداد النفسي والذهني لمقابلة العميل؛
- 2- الإبتسامة والرقرة والتحمس لمساعدة العميل في الحصول على أفضل خدمة ممكنة؛
- 3- المعاملة الحسنة مع العملاء بصرف النظر عن الجنس، الأعمار والمظاهر؛
- 4- الإيجابية والإبتعاد عن السلبية حتى في مواجهة الزبائن الذين يصعب التعامل معهم؛
- 5- الدقة التامة والوضوح في وصف الخدمة للعملاء؛
- 6- التركيز على أن أهداف المؤسسة تبدأ من العميل وتنتهي به في توفير الخدمة.

<sup>1</sup>: خضير كاضم محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص215، 216.

<sup>2</sup>: صونيا بوزاهر، تقييم جودة الخدمة السياحية من وجهة نظر الزبون، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية السياحية المستدامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 09\_10 مارس 2010، ص ص03، 04.

## ثانياً: خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم

إن خلق الرغبة وتحديد إحتياجات العملاء يعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة وذلك يتطلب ما يلي:

- 1- العرض السليم والمنطقي لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها؛
- 2- التركيز على نواحي القصور في الخدمات والتي يعتمد عليها العميل، مع الإلتزام بالموضوعية في إقناعه بالتعامل مع خدمات أخرى لتفادي القصور؛
- 3- إعتناء كافة الوسائل البيعية للتأثير على سلوك العميل؛
- 4- ترك الفرصة للعميل بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يريدها، وأن يكون مجهز الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودون مبالغة؛
- 5- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كحسن الإستقبال والضيافة وغيرها من السبل الكفيلة بتحقيق درجة عالية من الجودة لضمان رضا.

## ثالثاً: إقناع العميل ومعالجة إعتراضاته

إن عملية إقتناع العميل بشراء الخدمة ليس بالأمر السهل، بل يتطلب الأمر من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات ومعالجة الإعتراضات التي يبديها عند إستفادته من الخدمة، ويرى البعض أن عملية التقديم لن تتم دون وجود إعتراض العميل، لذلك هناك مجموعة من القواعد يجب الإعتناء عليها في الرد على تلك الإعتراضات وهي:<sup>1</sup>

- 1- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء " العميل دائماً على حق" بحيث يكون مقدم الخدمة دبلوماسياً في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظره بشكل مباشر.
- 2- على مقدم الخدمة أن يكون مستمعاً جيداً للعميل مع إظهار الاهتمام به وتسجيل ملاحظاته.
- 3- يجب على مقدم الخدمة ألا يأخذ الإعتراضات كقضية مسلم بها، فقد يكون العميل راغب في الحصول على الخدمة لكنه يثير إعتراضات من أجل إنهاء المقابلة لتجنب الشراء، فيجب على مقدم الخدمة هنا أن يكون متفطناً لذلك وإنهاء المقابلة بشكل لبق.

<sup>1</sup>: خضير كاسم محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 222، 225.

4- يجب على مقدم الخدمة ألا يجعل العميل يشعر بانهزامه في المناقشة.

#### الخطوة الرابعة: التأكد من إستمرارية تعامل العملاء مع المؤسسة

إن عملية التأكد من إستمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء مع العملاء يتم من خلال بعض الخدمات منها:<sup>1</sup>

1- الإهتمام بشكاوي العملاء والإصغاء إليهم وإتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة هذه الشكاوي؛

2- إكتساب الموظف لمهارات تمكنه من كسب العميل الصعب إلى جانب المؤسسة، وتحويله إلى عميل سعيد ووفي للمؤسسة؛

3- بعد إتمام عملية البيع والتعاقد مع العملاء، على تجهزي الخدمة أن يتابعوا بإستمرار تقديم خدمات ما بعد البيع.

#### المبحث الثاني: ماهية رضا العملاء

إذا ما أرادت المؤسسة فرض نفسها والبقاء لفترة أطول في السوق ما عليها إلا الإهتمام بالعملاء ودراسة سلوكهم ومعرفة جميع حاجاتهم ورغباتهم وتقديم الخدمة لهم بالطريقة التي يريدونها وترضيهم، لأنها وإن لم تفعل سيتحول العملاء إلى مؤسسات أخرى لا محالة، ويعتبر كسب رضا العميل محور نشاط العديد من المؤسسات الطامحة لكسب مزايا تنافسية، حيث تعمل جاهدة لدراسته ومعرفة العوامل المؤثرة عليه وتضمينها في الخدمة حتى تتمكن من نيل رضاه.

#### المطلب الأول: مفهوم رضا العملاء

##### أولاً: تعريف رضا العملاء

تعددت التعاريف في ما يخص موضوع رضا العميل وسنقوم بعرض أهمها كالتالي:

- عرفه " Goodman1989 " على أنه: " الحالة التي يتم فيها مقابلة إحتياجات العميل أو التفوق عليها مما يؤدي إلى إعادة شراء العميل لنفس المنتج والولاء المستمر للمؤسسة".

- عرفه "Chace" بأنه: " هو الحالة التي تتقابل بها توقعات العميل مع إدراكاته المرتبطة بالمنتج أو الخدمة المقدمة إليه"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص ص 199، 200.

<sup>2</sup>: يسرى محمد حسين، علاقة الإبداع التقني برضا الزبون (الضيف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد80، 2010، الجزائر، ص 136.

- عرفه "kotler" بأنه: "شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل الناتج عن مقارنة الأداء بتوقعات العميل"<sup>1</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا إستنتاج تعريف لرضا العميل كآتي: "مقارنة الأداء المدرك للمنتج بعد إستخدامه بالتوقعات المسبقة عن أداء هذا المنتج".

ولهذا يمكن أن نقول إذا اتفق الأداء مع التوقعات يكون العميل راضيا، أما إذا زاد الأداء عن ما هو متوقع سينبه العميل ويرتفع الرضا، وبهذا يبقى الرضا مطلبا من مطالب المؤسسات.

### ثانيا: خصائص رضا العملاء

يتميز رضا العملاء بالعديد من الخصائص يمكن إختصارها في النقاط التالية:

#### 1- الرضا الذاتي:

يتعلق رضا العميل بعنصرين هامين هما طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل وإدراكه الذاتي، فنظرته هي النظرة الوحيدة التي يعتمد عليها موضوع الرضا، فهو لا يحكم على الخدمة المقدمة بواقعية وموضوعية، بل إنه يستعمل توقعاته حول الخدمة في الحكم عليها.

#### 2- الرضا النسبي:

لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي، فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظراته لمعايير جودة الخدمة وبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة عميلان يستعملان نفس الخدمة وبنفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماما لأن توقعاتهم الأساسية نحوها مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة، فالمهم أن تكون أكثر توافقا مع توقعات العملاء، ومن هنا يمكن أن نفهم بشكل أفضل الدور المهم لتقسيم السوق فليس الهدف هنا تحديد القطاعات السوقية، وإنما لتحديد التوقعات المتجانسة للعملاء من أجل تقديم خدمات تتوافق معها.

#### 3- الرضا المتغير:

يمكن لرضا العميل أن يتغير من خلال تطور معيارين هامين وهما مستوى التوقع من جهة ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الوقت يمكن لتوقعات العملاء أن تعرف تغيرا وقد يكون بسبب ظهور خدمات جديدة أو بسبب تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة نتيجة

<sup>1</sup>: زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص91.



لزيادة حدة المنافسة، كما يمكن أن يتغير إدراك العميل للجودة من خلال عملية تقديم الخدمة وذلك ما يسمى بلحظة الصدق بين مقدم الخدمة والعميل<sup>1</sup>.

### ثالثا: أهمية رضا العملاء

إستحوذ رضا العملاء على أهمية كبيرة في أنشطة المؤسسة، فالفكر التسويقي الحديث يرتكز على العميل من مبدأ " العميل هو الملك" وتبرز أهمية رضا العملاء في النقاط التالية:

- 1- جذب عملاء جدد من خلال تداعيات الكلمة المنطوقة؛
- 2- ضمان الإستمرار في التعامل مع المؤسسة مما يؤدي لتخفيض تكاليف التحول إلى المنافس؛
- 3- الرضا مقياس لجودة الخدمات المقدمة للعملاء؛
- 4- رضا العملاء يساهم في تحقيق الربح؛
- 5- يساعد المؤسسة في تطوير الخدمات التي تلبى رغبات وحاجيات العملاء المتغيرة بإستمرار.

### رابعا: سلوكيات العميل الراضي وغير الراضي

#### 1- سلوكيات العميل الراضي:

عرفت سلوكيات العميل على أنها: " تصرفات تصدر عن الأفراد والمرتبطة بشراء أو إستعمال الخدمات، بما في ذلك عملية إتخاذ القرارات التي تسبق وتحدد هذه التصرفات"، فالعميل الذي يشعر بالرضا يعبر عنه بعدة سلوكيات والتي تظهر مستوى رضاه عن إستخدامه للخدمة وتتمثل هذه السلوكيات في:

أ- سلوك تكرار الشراء: يتجسد رضا العميل من خلال تكرار عملية الإستفادة من الخدمة التي تعبر عن قدرة المؤسسة ونجاحها في تعظيم رضاه، حيث يوجد إرتباط وثيق بين مستوى الرضا وظهور نوايا تكرار الشراء لدى العميل لاحقا.

ب- الإتصال من الفم إلى الأذن الإيجابي ( الإتصال المباشر): يعتبر العميل الراضي مصدر للمعلومات الجيدة عن الخدمة والمؤسسة إذا ما كان حديثه عنها وما تقدمه إيجابيا، فالعميل ومن دون أن يشعر يصبح أداة إعلانية للمؤسسة ، فهو ينقل مستوى رضاه للمحيطين به وبكل مصداقية، من خلال نشره للمعاملة التي حظى بها ومستوى الجودة الذي صادفه، فالعميل الراضي ينقل أرائه لـ 5 أشخاص على الأقل أما غير الراضي فينقلها لـ 11 شخصا.

<sup>1</sup>:عتيق خديجة، أثر المزيج الترويجي المصرفي على رضا الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012- 2013، ص 126.

ج- سلوك الولاء: تتميز حالة الولاء عن سلوك تكرار الشراء أنه إضافة إلى عملية الشراء المتتالية لنفس الخدمة هو وجود نوع من الارتباط والتعلق تنشأ بين العميل والخدمة، في حين يكون سلوك تكرار الشراء ناتج عن العادة أو تواجد الخدمة بالقرب من العميل، ومن ثم فإن العميل الراضي يكون لديه استعداد للولاء للخدمة<sup>1</sup>.

## 2- سلوكيات العميل غير الراضي:

إن حالة عدم الرضا تحدث حينما يكون هناك عدم تحقق التوقعات، وعرف بأنه "الفرق بين توقعات ما قبل الإستفادة والأداء المدرك للخدمة بعد الاستفادة منها"، ولقد أثبتت الكثير من الدراسات فرض عدم تحقق التوقعات، إلا أن نتائج الدراسات متضاربة فيما يتعلق بالأهمية النسبية أو التأثير النسبي لكل من التوقعات والأداء وعدم التحقق على رضا العميل، مما أدى ببعض الباحثين إلى القول بأن تأثير هذه المتغيرات على رضا العميل يختلف باختلاف الظروف مثل طبيعة الخدمة ومدى إدماج العميل وتتمثل السلوكيات الناجمة عن حالة عدم الرضا فيما يلي:

أ- الإجابة الإدراكية: عندما يجد العميل نفسه مسؤولاً عن فشل الخدمة فهذا سيمتدح عن الشكوى ولكنه لن يكرر الإستفادة منها مرة أخرى.

ب- الإجابة السلوكية: وهي بدورها تنفرع إلى:

- الإجابات الخاصة والتي يكون من الصعب إكتشافها وهي غير متوقعة كالمقاطعة والتحول لمؤسسة أخرى، الإتصال من الفم إلى الأذن السلبي.
- الإجابات العامة وهي إجابات ذات رؤية إجتماعية، إذ بإمكان العميل الشكوى والتعبير عن إستيائه وعدم رضاه، فيتم اللجوء إلى جهة الدفاع عن حقوق العميل في حالة العجز أمام المؤسسة أو اللجوء للعدالة ويعتبر أسوأ إجراء يمكن أن ينتج عن حالة عدم الرضا.

ج- عدم الإجابة: رغم الآثار السلبية و المتفاوتة التي يمكن أن تخلفها إجابات عدم الرضا على المؤسسة فإنها تمنحها فرصة للتدخل، فإحتجاجات وشكاوي العملاء تساعد على معرفة الخلل وتصحيحه والأخذ بإقتراحاته للتصرف على ضوءها، إلا أن حالة عدم الإجابة تجعل المؤسسة متخوفة من ردة فعله.

<sup>1</sup>: حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، بدون سنة، ص ص 74، 75.

## المطلب الثاني: محددات رضا العملاء

تتمثل محددات رضا العميل في العديد من النقاط من بينها التوقعات والتي تعني بصفة عامة تطلعات وأفكار العميل بشأن احتمالية إرتباط الخدمة بخصائص ومزايا معينة متوقعة لديه للحصول عليها قبل الإستفادة منها، وهناك عدة تصنيفات للتوقعات منها:

### 1- التوقعات عن طبيعة أداء الخدمة:

هي مجموعة المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من خلال إقتناء الخدمة والإستفادة منها، وهي أيضا الصورة التي يكونها العملاء عن الخدمة في أذهانهم كمواصفاتها، منافعها أسلوب تقديمها وغيرها، ويجب فهم معايير وطرق تكوين التوقعات وذلك لتحديد الرضا من عدمه.

### 2- التوقعات عن تكاليف الخدمة:

وهي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل في سبيل الحصول على الخدمة مثل الوقت الجهد المبذول في السوق، وجميع المعلومات بالإضافة إلى سعر الخدمة.

### 3- التوقعات عن المنافع ورد الفعل الاجتماعي:

وهو رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين من العائلة، أو الأصدقاء عند إقتناء الفرد للخدمة ويأخذ شكل الإستحسان أو الاستهجان ويؤثر بشكل مباشر على توقع العميل.

### 4- الأداء الفعلي (الأداء المدرك للخدمة):

يلعب الأداء المدرك للخدمة دورا كبيرا في الرضا، حيث أن الأداء المدرك للخدمة هو بمثابة المعيار الذي يستخدم للمقارنة والذي يمكن من خلاله تقييم وتحديد عدم التحقيق، وذلك بمقارنة الأداء المدرك مع التوقعات السابقة عن الخدمة، كما يتمثل الأداء الفعلي في مستوى الأداء الذي يدركه العميل عند الإستفادة من الخدمة.

### 5- المطابقة:

إن عملية المطابقة تتحقق بتطابق الأداء الفعلي للخدمة مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة يمكن تعريفها بأنها درجة إنحراف الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الإستفادة، فينجر عن ذلك الشعور بالرضا.

## 6- عدم المطابقة:

أما في حالة إنحراف الأداء عن التوقعات فنميز بين حالتين، حالة الإنحراف السلبي وحالة الإنحراف الإيجابي، حيث يتمثل الأول في عدم الرضا والأخير في ما بعد الرضا والإنبهار بالخدمة.

### المطلب الثالث: نماذج رضا العملاء

تعتمد هذه النماذج على نظرية القرار وإجراءات القرار وتعتبر النماذج غير قابلة للإحلال فالعميل لن يقوم بتعويض الخاصية الضعيفة لأحد البدائل بخاصية قوية، أي أنه في حالة تقييمه لأحد الخصائص على أنها غير جيدة سوف يرفض البديل مهما كانت جودة باقي الخصائص الأخرى إذ نميز بين أنواع النماذج الآتية:<sup>1</sup>

#### أولاً: النموذج المنفصل

وفق هذا النموذج يتم التقييم على ضوء الخصائص التي يكون تقييمها عالي دون أخذ الخصائص الأخرى بعين الاعتبار، فالعميل سيقبل الخدمة على أساس خاصية معينة تم تحديدها فإذا وجدها فعلاً فإنه سيكتفى بحصوله عليها لمنح الخدمة تقييماً عالياً أو لشعوره بالرضا.

#### ثانياً: النموذج المتصل

في هذا النموذج العلامات المقبولة هي التي تستطيع تجاوز أقل مستوى مقبول لتقييم الخاصية من طرف العميل على جميع الخصائص التي يبحث عنها.

#### ثالثاً: النموذج الرياضي

قدم هذا النموذج الباحث (1971 Einhorn) ويستند إلى ما يلي:

- 1- أي بديل لا يحصل على تقييم عالي فيما إذا حصل على تقييم ضعيف على أحد الخصائص؛
- 2- عندما يعتمد العميل على هذا النموذج في الاختيار فإنه سوف يكون حساساً تجاه الخصائص التي تأخذ علامات ضعيفة وفي سلم التقييم، وأن إختلاف البدائل حول هذه الخصائص سيكون له أثر كبير على قرار الشراء؛
- 3- كلما كانت الخاصية التي يبحث عنها العميل في أعلى سلم وتأخذ تقييم مرتفع ساعد على تفضيل الخدمة.

#### رابعاً: النماذج المعجمية

هذه النماذج تفترض أن العميل يتفحص الخصائص بشكل تعاقبي ويرتبها حسب الأهمية ومن ثم تقييم البدائل على أساس الخاصية المهمة بالنسبة له، فإذا واجه العميل صعوبة في ترتيب البدائل ينتقل إلى ما يأتي بعدها في ترتيب الأهمية.

#### المطلب الرابع: خطوات ومراحل تحقيق رضا العملاء

##### أولاً: خطوات تحقيق رضا العميل

هنالك عدة نقاط يمكن من خلالها تحقيق رضا العميل أهمها ما يلي:

- 1- التعرف على تفضيلات وتوقعات العملاء، ويقصد بها معايير الخدمة والأساليب الأكثر ملائمة لتقديمها، والتعرف على نوعية الحلول التي يمكن تقديمها لعلاج المشكلات التي تعترضها.
- 2- تحديد أنواع العملاء وطرق التعامل معهم، وذلك من خلال وضع أهداف عملية لإرضاء العميل وذلك من خلال معرفة ما يرغب فيه العميل وما ترغب فيه المؤسسة، ما يرغب فيه العميل ولا ترغب به المؤسسة، ما لا يرغب فيه كلا الطرفين<sup>1</sup>.
- 3- إشراك العملاء في مناقشة خطط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافأة لكل مقترح من مقترحاتهم والتي تحقق نتائج ايجابية.
- 4- إشعار العملاء بأهميتهم من خلال اعتمادهم بمجال التسويق والترويج للإعلانات.
- 5- تقديم هدايا رمزية للعملاء في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة.
- 6- زيارة العملاء المهمين بين الحين والآخر للإستماع ميدانياً إلى آرائهم ومقترحاتهم.
- 7- متابعة العملاء الذين إستفادوا من خدمات المؤسسة لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء للوقوف على الأسباب الحقيقية من وراء ذلك.

##### ثانياً: مراحل إيجاد رضا العميل

تمر عملية تحقيق رضا العميل بثلاث خطوات رئيسية هي:

<sup>1</sup>: جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص ص 102، 103.

### 1- فهم حاجات العميل:

يتوجب على المسوقين أن يكونوا على إتصال دائم بالعملاء سواء الحاليين منهم أو المرتقبين، ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهم، إذ يعد فهم العميل والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية بالنسبة للمؤسسة.

### 2- التغذية المرتدة للعميل:

تتمثل هذه الخطوة بالأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء العملاء عن المؤسسة وخدماتها، لمعرفة مدى تلبية توقعاتهم ويمكن للمؤسسة القيام بذلك من خلال طرق الإستجابة.

### 3- القياس المستمر:

ويتمثل بقيام المؤسسة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا العميل، والذي يقدم إجراء لتتبع رضاه طوال الوقت مع معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في نفس الوقت.

### المطلب الخامس: أساليب قياس الرضا وأدوات تحسينه

#### أولاً: مفهوم قياس رضا العملاء

#### 1- تعريف قياس رضا العملاء

- عرف قياس رضا العملاء على أنه: " تلك الجهود المنهجية التي تقوم بها المؤسسة للوقوف على مدى رضا عملائها عما تقدمه لهم من خدمات وبرامج، بهدف إجراء التعديلات اللازمة بحيث تصبح أكثر خدمة لحاجات العملاء".

#### 2- أهمية قياس رضا العملاء:

تلعب عملية قياس الرضا دور كبيراً في نشاط المؤسسات، لأنها الوسيلة الوحيدة التي تضمن للمؤسسة معرفة وتحديد موقعها في أذهان العملاء والوقوف على جودة خدماتها، وتكمن أهمية قياس الرضا فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- التحديد الجيد لحاجيات ورغبات العملاء؛

ب- التعرف على أسباب الضعف والقصور في الخدمة؛

ج- معرفة أساس الخطأ ومعالجته لتصحيح المشكل؛

<sup>1</sup>: مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 210.

د- التعامل مع الإقتراحات المختلفة للعملاء؛

هـ- تحويل نقاط الضعف إلى نقاط إلى القوة؛

و- إكتشاف فرص ومجالات لتطوير الخدمة في المستقبل.

### 3- العناصر الواجب قياسها:

على المؤسسة أن تعمل على قياس أهم المؤشرات التي تؤثر على رضا العميل ك:<sup>1</sup>

- مدى إتاحة الخدمة وتوفيرها للعميل؛

- ملائمة السعر لمختلف الفئات المستهدفة؛

- مدى السرعة في الاستجابة للعميل؛

- الإعتدالية والملائمة في تقديم الخدمة؛

- ما مدى تميز الخدمات المقدمة للعميل بالدقة.

### 4- أساليب قياس رضا العملاء :

توجد مجموعة من أساليب قياس رضا العملاء نبرزها في ما يلي:

أ- **الأساليب الكمية:** حتى تصل المؤسسة وتتمكن من قياس رضا العملاء يجب عليها إستخدام أساليب وتقنيات بحوث التسويق، كالملاحظة والإستقصاء والتجربة والاستبيانات<sup>2</sup>.

ب- **القياسات الدقيقة:** وتتمثل في قياس الحصة السوقية، معدل الإحتفاظ بالعملاء، أقدميه العميل، العملاء الجدد، مردودية كل عميل على حدا، عدد الخدمات المستخدمة من قبله، أنظمة الشكاوي والمقترحات من خلال تسجيل الشكاوي عن طريق الخط المباشر أو عبر البريد الإلكتروني وموقع المؤسسة، أو تقديم إستمارة فوق كل طاولة في المطعم وغيرها، إحصاء عدد الشكاوي والإحتجاجات وتحليلها لمعرفة أسباب الشكوى وتقديم الحلول اللازمة، وتنقسم بدورها إلى ما يلي:

- **الحصة السوقية:** إذا قمنا بتحديد العملاء وتجزئة السوق بشكل جيد فإننا نقوم بأول خطوة في طريق القياس الجيد للحصة السوقية، لكن ذلك غير كافي ولا يعبر في مطلق الأحوال عن القيمة

<sup>1</sup>: مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص ص 121،119.

<sup>2</sup>: كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، الجزائر، 2006، ص 143.

الحقيقة للحصة السوقية، ذلك أن مقياس الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة من قبل المؤسسة مع عملائها حيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور العميل بعدم الرضا وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد العملاء ورقم الأعمال لكل عميل.

- **معدل الاحتفاظ بالعملاء:** يعتمد قياس رضا أو عدم رضا العملاء على تحديد معدل الاحتفاظ بالعملاء، ومن خلال مقدار نمو الأنشطة مع العملاء الحاليين، كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن العملاء الذين إحتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

- **جذب عملاء جدد:** حيث تعمل المؤسسة على كسب عملاء جدد من أجل توسيع حصتها السوقية، ويعتبر قياس معدل الزيادة في العملاء من أهم المقاييس التي تتابع به المؤسسة نشاطها.

- **المردودية:** يقصد بها العائد على النشاطات التي تقوم بها وذلك من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل عميل وكل صنف من العملاء، فإذا كان العميل يستفيد بأكثر من خدمة للمؤسسة فهذا دليل على أنه راض عن المؤسسة وخدماتها.

- **تطور عدد العملاء:** يمكن إعتبار تطور عدد العملاء أداة للتعبير عن رضاهم فإن كان عدد عملاء المؤسسة في تزايد فهذا يعني أن الخدمات تلبي أو تفوق توقعات العملاء مما يشعرهم بالرضا، ثم إن هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على العملاء المرتقبين خاصة من خلال الصورة الجيدة التي تنتقل لهم عن المؤسسة وخدماتها أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب عملاء جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، بالإضافة إلى المقاييس السابقة هناك مقاييس أخرى منها:

✓ معدل إعادة الشراء؛

✓ معدل الوفاء؛

✓ عدد شكاوي العملاء؛

✓ قيمة وكمية المردودات.

- **البحوث الكيفية:** ويقصد بها تلك البحوث التي تعتمد على الدراسات المتعمقة لسلوك العميل والتي تحتوي على أسئلة تهدف إلى إمداد الباحث بالإجابة الحقيقية للتعرف على مواقف معينة.

- **أنظمة الشكاوي والمقترحات:** المؤسسات الموجهة بالعملاء تشجع عملائها على التقدم بالإقتراحات وتسجيل الشكاوي عند تعاملهم معها، ولتسهيل الأمر لسماع إقتراحاتهم تضع تحت تصرفهم مجموعة من الوسائل كالإستمارات التي تقدمها المطاعم والفنادق لضيوفها ليعبروا عن ما يحبون وما يكرهون، أو صناديق الشكاوي أو المقترحات التي تضعها المؤسسات في صالات



الانتظار أو في ممراتها، فضلا عن تخصيص صفحات على شبكة الأنترنت والبريد الإلكتروني لتسهيل الإتصال، إذ أن هذه المعلومات الراجعة للمؤسسة بالعديد من الأفكار الجيدة التي تمكنها من الرد السريع من أجل حل المشكلات، وعلى المؤسسة أن تحدد بدقة من هم العملاء غير الراضين وهناك طريقتان متكاملتان لذلك وهما:

- الطريقة الأولى: القيام بقياس رضا العميل، رغم أن هذه الطريقة الجيدة، إلا أنه يكمن بها عيب يتمثل في أنه مهما كان عدد البحوث فإن القياس يكون متعلق بفترة معينة وفي المقابل الرضا يكون مدى حياة العميل، ولهذا يجب استخدام قياس خاص ومستمر.

- الطريقة الثانية: إحصاء الإحتياجات والشكاوي وذلك لإستهداف العملاء غير الراضين ومعرفة دوافع عدم رضاهم حيث أن هذه الطريقة هي الأحسن، لكن يواجهها مشكل يتمثل في أن القليل من العملاء يقومون بالإحتجاج والشكوى، لتفادي هذه العقبة على المؤسسة أن تشجع العميل على تقديم إقتراحات وإنتقادات حول خدماتها، وهذا من خلال وضع صندوق للإقتراحات أو سجل للشكاوي أو استعمال رقم أخضر للهاتف أو وضع قائمة إستقصاء وغيرها.

- تحليل خسارة العميل: ينبغي على المؤسسات أن تقوم بالإتصال بالعملاء الذين توقفوا عن شراء الخدمات أو الذين تحولوا إلى مقدمي خدمة آخرين لمعرفة سبب حصول ذلك، وقد لا يكفي مجرد القيام بمقابلات لهؤلاء العملاء لكن من الضروري مراقبة معدلات خسائر العملاء، فإذا ما تزايدت هذه المعدلات يعد ذلك دليلا على فشل تلك المؤسسات في إرضاء العملاء، ويمكن القيام بمتابعة العملاء المفقودين من خلال تسجيل الملاحظات بشكل دائم وترك الحرية للعميل لتعبير عن آرائه لمعرفة المشاكل وحلها.

## ثانيا: أدوات تحسين الرضا

عملية تحسين الرضا ليست بالأمر السهل وهي تمر بالعديد من الخطوات يمكن إيجازها في:

### 1- التحول من حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا:

في مجال الخدمات تتولد حالة عدم الرضا من مجموعة من الفجوات يجب تقليصها للعودة إلى حالة الرضا وهي 5 فجوات تركز على عنصري التوقعات والعرض وهي الموجودة في نموذج الفجوات، ويمكن للمؤسسة التحول بالعميل من خلال تقليص حجم هذه الفجوات.

## 2- متابعة العميل:

إن متابعة العميل تأخذ عدة أشكال هدفها إقامة علاقة وثيقة بين العميل والمؤسسة، ومن المهم أن تكون هذه العلاقات شخصية أي متابعة كل عميل على حدا وهذا لتحسيسه بأن المؤسسة تتابعه في كل مرحلة من المراحل، ويقوم متابعة العميل على أساس الاستماع اليقظ حتى ولو كان هو خاطئ فيها.

## 3- تحسين الجودة المدركة:

وتمر هذه الأخيرة بأربعة مراحل هي:

أ- المرحلة الأولى: تبحث المؤسسة بالإعتماد على بحوث التسويق عن معرفة توقعات العملاء وتحديد مجال عدم الرضا بالإعتماد على تحليل الشكاوي والإستقصاءات والتمكن من معرفة مستوى الجودة الذي يتوقعه العميل.

ب- المرحلة الثانية: بعد القيام بتحديد أهداف وإمكانيات المؤسسة ووضعها التنافسي في السوق يتم العمل على ترجمة الجودة المطلوبة إلى جودة محققة فعلا بإحترام مجموعة من المعايير.

ج- المرحلة الثالثة: تحويل الجودة المحققة إلى جودة مدركة، وهنا قياس الرضا هو الذي يسمح لنا بمراقبة الهدف من الجودة المدركة من طرف العميل الذي يقوم بمقارنة توقعاته وإعتقاداته بالجودة المدركة.

د- المرحلة الرابعة: الانطلاق من نتائج قياس المرحلة الثالثة تعتبر كمصدر لتعريف وتحديد التوقعات الجديدة والمستقبلية من أجل تحسين الجودة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: حاتم نجود، مرجع سبق ذكره ، ص ص 68، 69.

### المبحث الثالث: تأثير الإبداع والتميز في إدارة علاقة العملاء (CRM) على تحقيق الرضا

يعد العميل أهم الأطراف في العملية التسويقية، ويتوقف عليه نجاح المؤسسة أو فشلها وعلى هذا الأساس ينبغي على المؤسسة التي تنشأ النجاح أن تعمل على إيجاد مجالات من الإبداع في العلاقة مع العملاء تتفوق وتتميز بها عن المنافس حتى تنال رضاه.

#### المطلب الأول: الإبداع والتميز من خلال إدارة توقعات العملاء

تقييم جودة الخدمة من طرف العملاء يتم من خلال توقعاتهم، أي المقارنة بين ما يتوقعونه وما يدركونه فعلا، لذلك لا بد على المؤسسة أن تأخذ توقعات العملاء في تصميم الخدمة المقدمة بعين الاعتبار وأن يكون أداءها وفقا لمستوى توقعاتهم أو أكثر، وكذلك من خلال إدارة فترات إنتظارهم، حيث يعتبر الإبداع من خلال تلك العناصر أحد المداخل الأساسية لتحقيق التميز.

#### أولاً: إدارة توقعات العملاء

يمكن للمؤسسة الخدمية إدارة توقعات عملائها من خلال إلزامها بوعودها حول الخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى اعتمادها على الإتصال الفعال مع عملائها حتى تصل إلى ما يعرف بالتميز وخلق نوع من الرضا لدى عملائها، ومن أجل ذلك لا بد من أن تركز على العوامل التالية:<sup>1</sup>

#### 1- التأكد من أن الوعود واقعية:

وهذا يعني أنه على المؤسسة أن تكون وعودها تعكس ما تقدمه في الواقع وأن لا تعطي وعودا زائفة، فالوعد الكاذبة التي لا يمكن للمؤسسة تحقيقها في الواقع سوف تؤدي إلى خلق عدم الثقة بينها وبين عملاءها، وحتى تضمن التوافق بينهما عليها مراعاة ما يلي:

أ- التعرف على ردة الفعل حول الحملة الترويجية قبل القيام بها وذلك من قبل مقدمي الخدمة أنفسهم أو مجموعة من العملاء، ويكمن الهدف من ذلك التأكد من صحة الوعد التي سوف تطلقها الحملة.

ب- القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر والمفاتيح الرئيسية فيها والتي يمكن أن تركز عليها حملات الترويج.

ج- القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة على مستويات توقعات العملاء، كالتعرف على تأثير الأسعار على هذه المستويات.

<sup>1</sup>: ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 315، 116 .

## 2 - التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة:

إن أداء الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة أي تقديم خدمة ذات درجة عالية من الإعتماضية ووجود ثقة بالمؤسسة وبخدماتها، سيقول من الحاجة إلى معالجة الأخطاء والمشاكل في تقديم الخدمة، ذلك لأنه وعندما تحصل أخطاء أثناء تقديمها فإن مستويات التوقعات السلبية لدى العميل ترتفع وتزيد معرفته بنطاق الخدمة وتقل من منطقة تحمله.

## 3- الإتصال الدائم مع العملاء:

إن الإتصال الدائم مع العملاء يكون لفهم إهتماماتهم وكذلك لشرح المؤسسة لطبيعة خدماتها لهم أو شكرهم على إختيارهم لها، وقد يؤدي إلى التأثير إيجابيا في منطقة التحمل وبالتالي فهي وسيلة ممكنة لإدارة توقعات العملاء، وتشير الدراسات إلى أن الإتصال الذي تقوم به المؤسسة مع العملاء والذي يعكس مدى الإهتمام والعناية بمشاكلهم وإحتياجاتهم يؤدي إلى توسيع منطقة التحمل لديهم، وحتى يمكنها تقديم خدمات تفوق مستوى التوقع لدى العملاء يجب أن تقوم بما يلي:<sup>1</sup>

أ- **التميز في تقديم الخدمة:** عند تقديم الخدمة يستطيع العميل أن يعرف مدى مهارة مقدمي الخدمة، مما يتيح الفرصة للمؤسسة بالعمل على زيادة درجة ثقة العملاء بخدماتها من خلال إيجاد طريقة لتقديم خدمات تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة في السوق، فالحصول على غرفة في فندق ما مع العلم أن العميل هو الذي حجزها نجد أنه لا يوجد أي عنصر مفاجأة له لأنه هو مصمم الخدمة التي سنقدم له من طرف الفندق، لكن الإستقبال الجيد والترحيب وتقديم المشروبات والإهتمام بما يرغبه داخل الفندق، كل هذه العناصر مجتمعة تمثل مفاجأة للعميل والتي من خلالها يمكن للفندق تجاوز توقعات العميل.

ب- **عملية علاج أخطاء الخدمة:** إن عملية معالجة الأخطاء التي تحدث في أداء الخدمة تعتبر فرصة للمؤسسة لتقديم خدمات تفوق توقعات العملاء، فقيامها بالمعالجة الفورية للمشاكل والتعامل بشكل جيد مع العميل الغاضب وإظهار التعاطف مع مشكلته، يؤدي إلى تغيير نظرة العميل السلبية إلى إيجابية نحو المؤسسة، فالعميل يمكن أن يصبح أكثر اهتماما بالخدمة في مرحلة العلاج مقارنة بدرجة إهتمامه بها في مرحلة تقديم الخدمة أول مرة، فوجود نظام جيد لعلاج جوانب النقص في أداء الخدمة، يؤدي إلى التحسين من إدراكاته لجودة الخدمة.

<sup>1</sup>: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط5، مرجع سبق ذكره، ص ص 522، 525.

\*: منطقة التحمل: هي الحد الأدنى الذي يمكن أن يتحملة العميل، وإذا ما تجاوز ذلك يمكن أن يفقده صبره وتحمله.

## ثانياً: إدارة فترات إنتظار العملاء

إن إدارة توقعات العملاء مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة، وحتى تتمكن من ذلك عليها الإهتمام أكثر ببعض الجوانب ومنها إدارة فترات انتظار العميل، ذلك لأنها أول مرحلة تصادف العميل عند إستفادته من الخدمة، فإذا ما أرادت المؤسسة التأكيد على صدق وعودها ومدى إلتزامها بها يجب البدء من تلك المرحلة والتي تكون على الشكل الآتي:<sup>1</sup>

**1-** العميل الذي ينتظر وهو منشغل يشعر بالوقت أقصر من الذي ينتظر وهو غير منشغل، إذ من الجيد إشغال العميل بشيء معين حتى تتمكن المؤسسة من تقديم الخدمة له بشكل أفضل، ففي عيادات الأطباء غالباً ما ترى مجلات أو جرائد للقراءة، فالوسائل التي تهدف إلى إشغال العميل يجب أن تكون ذات علاقة بموضوع الخدمة لأن بعضها تقابل بالرفض من قبل العملاء كإضطرارهم لسماع الموسيقى عند وضعهم على الإنتظار أثناء المكالمات.

**2-** زمن الإنتظار قبل تقديم الخدمة يبدو أطول من زمن الإنتظار أثناء تقديمها وزمن الإنتظار ما بعد تقديم الخدمة يبدو أطول على الإطلاق، لذلك ترى العديد من مقدمي الخدمات يضطرون لإستخدام عبارات مثل " سأكون معك خلال دقيقة "، " سوف آت في الحال "، " نحن نحضر لك طلبك "، فهذه العبارات تكون ممتازة في حالة الخدمة البطيئة.

**3-** زمن الإنتظار لشيء غير مؤكد أطول من الإنتظار لشيء مؤكد، ذلك أن العميل يكون أكثر صبراً وتقبلاً لفترات الإنتظار إذا ما كان متأكداً أن طلبه سيأتي بعد فترة معينة ولا يريد أن يضلّل بأن يقال له بأن الخدمة سوف تقدم لك بعد فترة وجيزة ومن ثم يضطر للإنتظار لفترة أطول، ولكن إذا ما تأخرت في تلبية طلبه قد يكون مشاعر عدائية نحو المكان، بل حتى إنه قد يفكر في عدم الرجوع مرة أخرى.

**4-** فترات الانتظار غير المبررة أطول من الفترات المبررة، إن من طبيعة العملاء أنهم يريدون أن يعرفوا لماذا هم ينتظرون؟ لهذا كلما قدم للعميل معلومات أسرع عن سبب إنتظاره كلما كان متفهماً أكثر والعكس صحيح.

**5-** فترات الإنتظار غير العادلة أطول من الفترات العادلة، أي على المؤسسات التي تهتم بإدارة فترات إنتظار العملاء أن تراعي العدالة في ذلك، فالغالبية العظمى من العملاء يمكنهم التمييز والفهم بين الفترات العادلة وغير العادلة، فهم يعرفون أن خدمة العدد الكبير سوف تكون أبطأ من

<sup>1</sup>: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط5، ص ص 399-403.

خدمة العدد القليل والعملاء ذوي الحجز يمكنهم أن يجلسوا ويخدموا بسرعة أكبر ممن لديهم حجز وليس هناك شيء من الممكن أن يثير غضبهم أن غيره أتى بعده وتمت خدمته بسرعة أكبر.

6- كلما كانت الخدمة أهم كان العميل مستعداً لأن ينتظر لفترة أطول، فالوقت الذي يمكن أن ينتظره العميل يعتمد على أهمية تلك الخدمة بالنسبة له، فالأهمية المدركة للخدمة تميل للزيادة كلما كان للمقدم إسم مشهور أو شهرة عالية.

7- الإنتظار الجماعي أقصر من الانتظار الفردي، عند النظر إلى العملاء الذين ينتظرون الدور نرى أنهم لا يتفاعلون مع بعضهم البعض ولكن إذا حصل نوع معين من التأخير، نرى بأنهم يبدؤون بالحديث وكأنهم أصدقاء منذ زمن بعيد، فالإنتظار الجماعي من المتوقع أن يقلل من الوقت المدرك للإنتظار، وعند محاولة إدارة العملاء من الجيد التفكير بأمور تشغل العملاء بعضهم البعض لتقليل الوقت المدرك للإنتظار.

وكمثال في إدارة فترات الانتظار نجد ما قام به "البنك الكندي"، حيث يعتبر وقت الإنتظار لديه من العوامل الهامة في تقديم الخدمة المصرفية، فقد عمل جاهداً على تقليل وقت الإنتظار وذلك بزيادة عدد النوافذ أو الموظفين الذين يقدمون الخدمة إلى جانب تبسيط إجراءات وخطوات تقديمها، وكذا إعلان الوقت المتوقع للإنتظار على لوحة إلكترونية مضيئة، بحيث عندما يدخل العميل للبنك ويكون هناك صف إنتظار، فإن اللوحة تعلن له الوقت المتوقع لإنتظاره بالصف حتى يتلقى الخدمة المطلوبة.

ومنه يمكن القول أن المؤسسات التي تبحث عن التميز عن المنافسين وكسب رضا عملائها عليها أولاً الاهتمام أكثر بعملائها، ثم الإبداع في إدارة توقعاتهم وجعلها تفوق ما يتوقعونه فعليا كذلك الإبداع في إدارة فترات إنتظارهم من خلال جعلها عادلة ومتميزة، فكل هذه العناصر تعتبر كمدخل للتميز وكسب رضا العملاء.

### المطلب الثاني: الإبداع والتميز من خلال نظام الإصغاء للعميل

#### أولاً: مفهوم نظام الإصغاء للعميل

يمكن إعطاء تعريف لنظام الإصغاء للعملاء كالتالي:

- عرف بأنه: "الإلتصال الدائم بين المؤسسة والعميل من أجل التعرف على حاجات وتوقعات العملاء الحاليين والمحتملين" <sup>1</sup>.

- كما عرف على أنه: "كل ما يريد العميل أن يقوله للمؤسسة عن إهتماماته".

- وعرف أيضا: "جعل العميل أولا أو جعله محور إهتمام المؤسسة، حيث يقصد من ذلك أنه بقدر ما تهتم المؤسسة بوضع برامج لإدارة نشاطها، يجب أن يشكل العملاء أولوية بالنسبة لها وفي هذا الإطار تعتبر بحوث رضا العميل من الأشياء الضرورية لذلك" <sup>2</sup>.

### ثانيا: أهداف الإصغاء للعميل

تتمثل أهداف الإصغاء للعميل فيما يلي: <sup>3</sup>

- كشف حاجات العميل؛

- فهم توقعات العميل؛

- قياس رضا العملاء؛

- تطوير صورة المؤسسة.

### ثالثا: الأدوات الفعالة للإصغاء للعميل

من بين أشكال الإصغاء للعملاء نجد ما يلي: <sup>4</sup>

#### 1- التواجد اليومي مع العملاء في الميدان:

وتعتبر هذه الأداة من أفضل الأدوات المستعملة في الإصغاء للعملاء، لأنها تضمن التواجد اليومي بالقرب من العملاء، فالبحوث التسويقية وأفضل المناهج والتحليل لا يمكنها تعويض الإصغاء الفعال المنجز في الميدان ويوميا، ويشترط للقيام بالإصغاء عن طريق التواجد مع العملاء في الميدان أن تكون العملية منظمة إلى جانب وصول المعلومات الخاصة بإنخفاض مستوى العمل المتعلق بعملية الإصغاء إلى المؤسسة، فعملية الإصغاء عن طريق الجلوس مع العميل في المكتب لا تمكن من معرفة الحقائق الموجودة في الميدان.

<sup>1</sup>: بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>2</sup>: نفس المرجع، ص 122.

<sup>3</sup>: جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>4</sup>: جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 89.

## 2- التعامل مع شكاوي العملاء:

تهدف المؤسسة إلى إرضاء عملاءها من أجل جعلهم عملاء أوفياء لها لتجنب الآثار السلبية نتيجة فقدانهم ، لذلك فمن الضروري تحديد العملاء غير الراضين ودوافع ذلك ، حيث تعتبر شكاوي العملاء من بين الأدوات التي تستعمل لمعرفة عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، وهي عبارة عن ترجمة لعدم رضاه عن مستوى الأداء بالمؤسسة ويرجع ذلك للأسباب التالية:<sup>1</sup>

أ- عدم تقديم الخدمة حسب الوعد بتوفيرها من حيث التوقيت، السلوك السيء مما يتسبب في وجود مشاكل لدى العميل؛

ب- عدم توافق الخدمة المقدمة مع توقعات العميل؛

ج- ضعف المصداقية أو الثقة في المؤسسة نتيجة لضعف مهارة الموظفين أو عدم قدرتهم على فهم إحتياجات العميل؛

د- الحالة المزاجية للعميل أو لمقدم الخدمة أحدهما ظروفًا غير مرغوبة تؤثر على حالته المزاجية وبالتالي تؤثر على تفاعلاته وإستجابته للطرف الآخر، وقد يترتب عن ذلك مشكلات في التعامل بين الطرفين، لذا يقترح بعض الباحثين العديد من الأساليب للتعامل مع شكاوي العملاء منها:

- التعرف على توقعات العملاء لمستويات الخدمة المقبولة؛

- التحديد الجيد لمجالات الشكاوي؛

- تطوير إجراءات العمل وتبسيط متطلبات الحصول على الخدمة بإستخدام التكنولوجيا المتطورة؛

- تقديم الضمان وتوفير الأمان في التعامل مع المؤسسة لإزالة الشعور بالمخاطرة عند شراء الخدمة.

## 3- أنظمة الإقتراحات:

تستخدم الإقتراحات لإجتذاب وجهات النظر لدى العملاء والعاملين عن كيفية أداء المؤسسة وعندما ترتبط بحوافز فقد يكون لها قيمة كمصدر لتوليد الأفكار للخدمة وتحسين وتطوير النظام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2002، ص ص 46،47.

<sup>2</sup>: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط5، مرجع سبق ذكره، ص 395.



### المطلب الثالث: الإبداع والتميز من خلال جعل العلاقة مع العميل شخصية

يعتبر الإبداع في العلاقة مع العميل ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسات لتطوير خدماتها وتعزيز وجودها في السوق، فالعلاقة مع العميل تمثل عملية تحسين مستمرة لجودة الخدمة، وعليه يمكن القول أن التميز في العلاقة مع العميل تتطلب وضع عدة إستراتيجيات منها ما يلي:

#### أولاً: إدارة مشاركة العميل

وذلك بتعليم العملاء كيفية استخدام الخدمات الذاتية وترويج المنافع المرتبطة بها، وهي من بين الإستراتيجيات الشائعة لمحاولة تمييز الخدمة، فعندما يسمح للعملاء أن يشاركوا في عمل بسيط في تحضير خدمتهم فإن ذلك يعطي الموظفين الوقت لينجزوا أعمالاً أخرى، كما يمكن التعبير عنها على أنها إعطائهم فرصة كي يحضروا خدمتهم بالطريقة التي يريدونها وبسرعة أكبر وكلفة أقل، لكن المشاركة الكبيرة من قبل العملاء قد ينتج عنها العديد من المشاكل من أهمها فقدان السيطرة على النوعية، زيادة المواد الضائعة، مما يزيد من مصاريف المؤسسة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: نظام إبداع العميل

هو نظام خاص بالمؤسسة لتفعيل كل المحصلة المعلوماتية والعلاقة الودية التي تم تطويرها مع العميل، من أجل الاستفادة منها في الإبداع وتوفير قيمة متميزة للعميل، ولقد جاءت فكرة هذا النظام من كون العديد من المؤسسات تنظر إلى الإبداع على أنه عملية غير منهجية تقع على مسؤولية المؤسسة فقط لا دخل للعميل فيها، وتتمثل خطوات إرساء هذا النظام في ما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- دمج العميل:

تبنى فكرة دمج العميل على التفاعل مع العملاء كأسلوب فعال للإبداع، فالاندماج معهم يعتبر عاملاً جوهرياً في عملية تطوير الإبداع و قبوله في السوق، فعلى إعتبار أنهم مصدر للمعلومات والمعرفة الضرورية من أجل التحديد الدقيق للحاجات ومعرفة كيفية إشباعها، فإن التفاعل معهم ضروري من أجل تعزيز فعالية الخدمة، لكن وبالرغم من ذلك دمج العميل في العملية الإبداعية ليس بالأمر الهين فهو يتطلب من المؤسسة الخدمية أن تعمل على إختيار عينة من العملاء تحدد بصفة خاصة ويشكلون فريق، مثل هؤلاء العملاء يشار إليهم بكبار المستخدمين

<sup>1</sup>: نفس المرجع، ص ص 403، 405.

<sup>2</sup>: برفين جويتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 235، 236.

وهم يعتبرون كشركاء ملائمين يمكن دمجهم لإيجاد طرق تقديم جديدة للخدمة أو إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض عملية تقديم الخدمة بأسلوب تعاوني.

ففي قسم الرعاية بإحدى الشركات يسمى هؤلاء الأشخاص " بالنجوم"، حيث تقوم الشركة بإشراك مجموعة منهم في التقنيات المتوفرة لديها عبر مجمل صناعة الخدمة من برامج الكمبيوتر وخدمة المعلومات وحتى الرعاية الصحية والاستشارة والأعمال المصرفية، فكلما كان الإتصال بين الأطراف أي المؤسسات والعملاء أكثر كثافة كلما زاد احتمال تحقيق المزيد من الإبداع ، ومن الواضح أن إستخدام الإجراءات السليمة التي تعزز ثقافة الثقة بين فرق تطوير الخدمات الجديدة بالمؤسسة وبين العملاء يتطلب تحولا ثقافيا من مبدأ " نحن نعرف أفضل من الغير".

## 2- التهيئة المناخية للعميل:

يساعد تنسيق التهيئة المناخية للعميل المؤسسات الخدمية في بناء أساس متين لتطوير الخدمات ويتيح فهما موسعا للعميل، كما يساعد على إيجاد أساليب تكشف عن حاجاته الكامنة وطرق الإستفادة منها، فتهيئة المناخ للعميل يمكن المؤسسة من إستنباط الآراء الصريحة منه ومساعدته في الكشف عن العيوب ومواطن الضعف في الخدمة، بل إنه من شأنه أن يشجعه على التحدث علانية عن إهتماماته وليس الإهتمامات المتعلقة بالخدمة فقط، والتي يمكن إستغلالها في إبتكار خدمات تكميلية من شأنها إضفاء المزيد من الإبداع والتميز على الخدمات المقدمة.

## ثالثا: إدارة العملاء غير المتعاونين

العملاء ليسو معصومين عن الخطأ وعلى عكس المعروف فإن العميل ليس دوما على حق ثم إن مصادفة هذا النوع من العملاء لا يمكن تقاديه فهو موجود لا محالة، ولعل المشكل الحقيقي هو كون القليل من المؤسسات تحاول أن تعلم موظفيها كيفية التعامل معهم وجعلهم أكثر تعاونا ففي النهاية العميل غير المتعاون لم يختر ذلك بمحض إرادته فهو يريد كبقية العملاء أن تقدم له الخدمة في ظروف مثالية، وعلى المؤسسة التعرف على الأسباب الحقيقية وراء عدم تعاونهم وإيجاد أفضل الحلول لها.

## رابعا: جعل العلاقة مع العميل شخصية

إن حالة عدم الرضا لدى العميل ستؤدي حتما إلى فقدانه، مما يحتم على المؤسسة أن تجعل العلاقة معه شخصية، أي لا بد من تقوية درجة التقارب، فليست جودة الخدمة وحدها هي التي تخلق التميز ولكن العلاقة هي التي تخلق التميز في حد ذاتها، ولجعل العلاقة مع العميل شخصية

يجب أن تعتمد على الإتصال الدائم به حتى بعد الإنتهاء من الإستفادة من الخدمة، وأن تتعدى ذلك إلى علاقة صداقة، بالإضافة إلى ذلك لابد أن توظف المؤسسة الموظف المناسب والخاص، كما يمكنها الاستعانة بوسائل الاتصال والإعلام لأنها تعطي فرصة أكبر لجعل العلاقة مع العملاء شخصية، كإستعمال موقع المؤسسة على الإنترنت من أجل التعرف على سلوك كل عميل وتحديد رغباته بدقة ولما لا التواصل مع كل عميل على حدا على صفحات التواصل الإجتماعي<sup>1</sup>.

فمثلا في أحد فنادق " شانغريلا" في مانيل، فإن النزلاء من العملاء المنتظمين في الفندق نجد أسمائهم منقوشة على فناجيل تناول القهوة الخاصة بهم، حتى إذا ما عادوا للفندق في المرات القادمة أحضرت لهم القهوة في الفناجيل المنقوشة بأسمائهم، وبالتالي تحقق المؤسسة لمسة في فن التعامل معهم.

---

<sup>1</sup> : بوغان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 88.

### خلاصة:

نظرا لما تمتاز به بيئة اليوم من تغيرات وإشتداد حدة المنافسة، تؤكد جميع المؤسسات في معظم القطاعات على أهمية العناية بالعملاء ودورهم في التخطيط الاستراتيجي لها، وهذا الدور تزداد أهميته في قطاع الخدمات، فالعملاء إزدادت أهمية توقعاتهم لنوع المؤسسة والخدمة التي تلبي حاجاتهم ويحكمون على تميز الخدمة بما يلمسونه من إبداع في الخدمات التكميلية، لذلك يعد الإبداع والتميز في تقديم الخدمات التكميلية أحد أهم مسببات رضا العملاء.

# الفصل الرابع

إسهام الإبداع والتميز في

الخدمات التكميلية في

تحقيق رضا العملاء

دراسة حالة فندق الجزيرة

وكتامة - جيجل -

## تمهيد:

لإظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها في الفصول الثلاثة السابقة إختارنا فندقى الجزيرة وكتامة لدراسة موضوع الإبداع والتميز فى الخدمات التكميلية ودوره فى تحقيق رضا العملاء من خلال المقارنة بينهما بإعتبارهما من أهم الفنادق فى الولاية. وقصد الوصول إلى هذا الهدف قمنا بتوزيع إستبيان على العملاء المستفيدين من خدمات ، وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول وتضمن التعريف بالفندقين وهيكليةما التنظيمى، المبحث الثانى تم التطرق فيه إلى الخدمات التى يقدمها فندقى الجزيرة وكتامة وكذا أهم الخدمات التكميلية المدعمة للخدمة الجوهر، أما المبحث الثالث فتضمن لمنهجية الدراسة التطبيقية، فى حين خصصنا المبحث الرابع لعرض وتحليل البيانات من أجل الوصول لإجابات موضوعية عن تساؤلات دراستنا بإعتماد أسلوب المقارنة.

## المبحث الأول: تقديم فندقي الجزيرة وكتامة

تنتشر على مستوى مدينة جيجل العديد من الفنادق، من بينها فندقي الجزيرة وكتامة الذين سنتطرق إليهما في هذا المبحث من خلال تعريفهما، وكذا إعطاء الهيكل التنظيمي الخاص بهما.

### المطلب الأول: التعريف بفندقي الجزيرة وكتامة

#### أولاً: تعريف فندق الجزيرة

فندق الجزيرة هو منشأة سياحية تابعة للقطاع الخاص، يأخذ شكل منشأة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الواحد لمالكها السيد جمال بن طيبيل، الذي أسسه بماله الخاص دون الإستعانة بقروض أو إعانات، تم الإنتهاء من أشغال الفندق سنة 2006 وهو نفس سنة بداية نشاط الفندق، سمي بفندق الجزيرة نسبة إلى الجزيرة

الخلابة المتواجدة في شاطئ أوندر بولاية جيجل، وهو يقع في شارع 25 العربي بن مهيدي في وسط مدينة جيجل، وهو موقع متميز حيث تكثر الحركة بجانبه، وقد ساعد كثيرا على التعريف به وبالخدمات التي يقدمها، مما جعله مقصد الكثير من الأجانب سواء هؤلاء الذين يبحثون على الراحة أو الإستجمام والتمتع بسحر الولاية أو رجال الأعمال الذين يساعدهم موقع الفندق المميز في إنجاز أشغالهم وأعمالهم بسهولة وسرعة، ويتكون فندق الجزيرة من خمسة طوابق بالإضافة إلى الطابق السفلي الذي يقسم إلى جهتين، جهة تضم المطعم وجهة خاصة بالاستقبال، بالإضافة إلى 35 غرفة وشقة واحدة، كما يوجد أمام الفندق مساحة خصصت كموقف لسيارات العملاء.

#### ثانياً: تعريف فندق كتامة

أنشأ فندق كتامة سنة 1929م، حيث تم بناؤه وتصميمه من طرف المهندس المعماري الفرنسي "دومولين" وقد تم إفتتاحه سنة 1933م، وفي عام 1977م إتخذته البلدية مقر الولاية وبعد بناء مقر الولاية سنة 1984م إسترجعته البلدية والتي أصبحت تؤجره للغير من أجل إستغلاله كفندق، وفي 1994م فقد قامت

البلدية ببناء ثلاث طوابق الأخرى، وشهد الفندق العديد من الإصلاحات والتعديلات، حيث تم تهيئة العديد من المرافق مثل قاعة الحفلات، وهو يقع وسط مدينة جيجل في شارع زيغود يوسف، ويطل على البحر من جهة الشمال، من الجنوب على الطريق الوطني، من الغرب ميناء الصيد

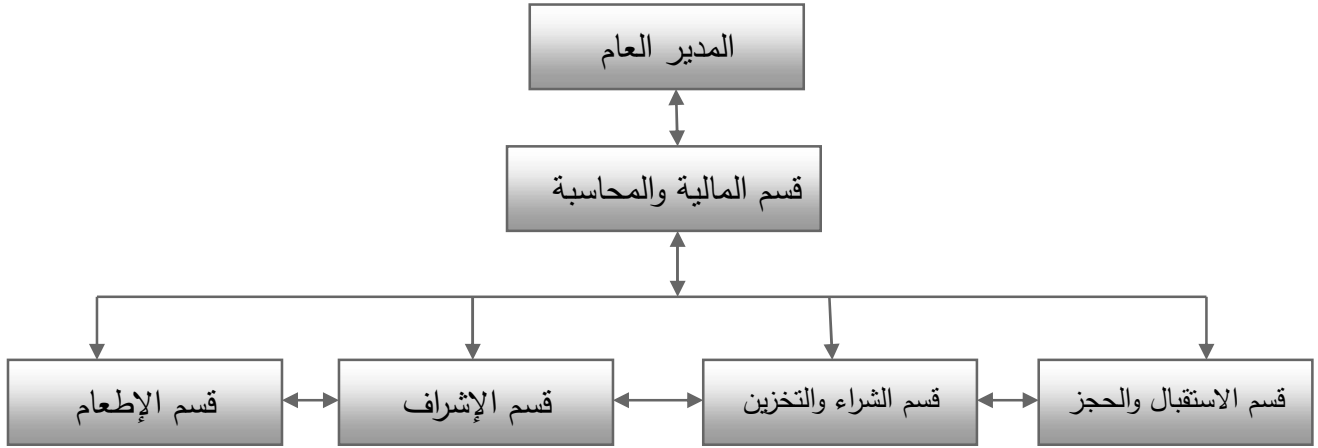


البحري، ونظرا للموقع الذي يحتله الفندق ووقوعه في مكان جميل وواسع أدى إلى إمكانية القيام بتوسيعات فيما يخص حجم ومساحة الفندق كإنشاء حضيرتين للسيارات، كما تقدر مساحة الفندق بـ 600 م<sup>2</sup> ويتكون من ثلاثة طوابق بها 44 غرفة، مطعم يتسع لـ 150 فرد، غرفة كبيرة للعب، قاعة مسطحة ذات حجم كبير، مطبخ مجهز، حجرة مجهزة للغسيل، ومساحة بالهواء الطلق.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفندق كتامة والهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة

أولاً- الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة: ويمكن إيضاح الهيكل التنظيمي الذي تعمل من خلاله إدارة فندق الجزيرة كما يلي:<sup>2</sup>

#### الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق الداخلية للفندق.

#### 1- المدير العام:

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

#### 2- قسم المالية والمحاسبة:

يعتبر هذا القسم المسؤول عن إعداد الميزانيات وأجور العمال، كذلك يقوم بتنظيم وحفظ السجلات والدفاتر المالية والوثائق والعقود الخاصة بالفندق، كذلك يعتبر هذا القسم المسؤول عن إعداد مختلف الفواتير.

<sup>1</sup>: مقابلة مع السيد ياسين بازية، يوم 2015/04/24، على الساعة 10:45.

<sup>2</sup>: مقابلة مع السيد محمد سلامي، المسير العام لفندق الجزيرة، يوم 2015/04/24 على الساعة 09:00.





### 3- قسم الاستقبال والحجز:

يعتبر هذا القسم حلقة الوصل بين العملاء وإدارة الفندق، يعمل به أربع موظفين بالتناوب إثنين في النهار وإثنين في الليل، من مهام هذا القسم تقديم كل المعلومات عن الفندق للعملاء، تقديم الإستشارة للعملاء، الرد على الهاتف والإستماع إلى شكاوي العملاء والعمل على حلها.



### 4- قسم الشراء والتخزين:

يوجد به مسؤول خاص بالمشتريات والذي يقوم بإعداد قائمة المشتريات وفق طلبات وحاجات باقي الأقسام، كقسم الإطعام وقسم الإشراف الداخلي، كما يسهر على عملية التخزين الجيد للوالم وخاصة تلك التي تدخل في إعداد الطعام.

### 5- قسم الإشراف الداخلي:

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

### 6- قسم الإطعام:

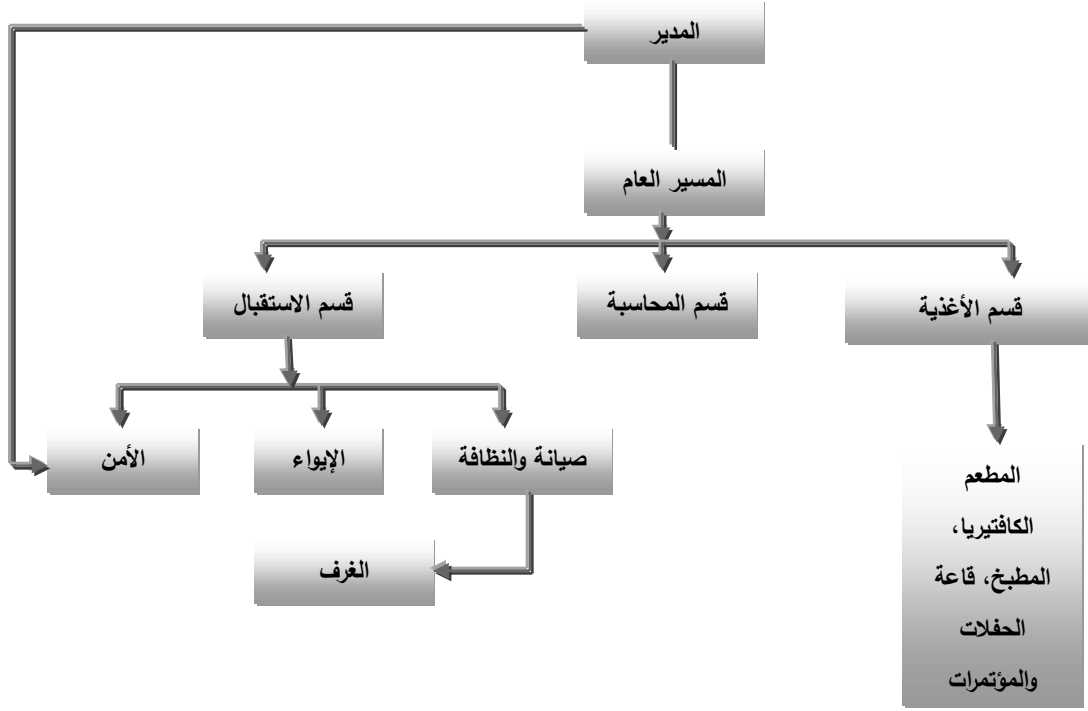
يهتم هذا القسم بتسيير المطعم وملحقاته وتقديم خدمات الإطعام المختلفة. وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد قسم خاص بالأمن في الفندق بل يوجد عامل واحد يقوم بحراسة الفندق ليلا.



ثانيا: الهيكل التنظيمي لفندق كتامة:

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لفندق كتامة:<sup>1</sup>

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لفندق كتامة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق الداخلية للفندق.

من الشكل نلاحظ أن الفندق يتكون من مجموعة من الأقسام والمصالح وتتمثل في:

**1- المدير:**

وهو السلطة العليا في الفندق حيث يقوم بإدارة شؤون الفندق، كما أنه يتمتع بصلاحيات قانونية واسعة بصفته المسؤول الأول على الفندق كالمصادقة على تطبيق قرارات إدارة المنشأة، كذلك يقوم بتوقيع القروض الواردة في إطار الشروط القانونية، المصادقة على مختلف الشيكات بأنواعها والمصادقة على القرارات الكبرى بالفندق، وهو العضو التنظيمي المسؤول عن تكامل وتنسيق العمل، ويسهر على ضمان سير النشاط الفندقي واستمراره.

<sup>1</sup>: مقابلة مع السيد محمد سلامي، المسير العام لفندق الجزيرة، يوم 2015/04/24 على الساعة 09:00.

## 2 - المسير العام:

ويتكون من المسير العام وهو المكلف بتسيير شؤون الفندق، حيث نجد أن المسير العام لفندق كتامة مكلف بالسهر على إحترام السير الحسن للفندق، كما يعمل أيضا على إحترام الأوامر والنظام المتبع وحسن تطبيق التعليمات المقدمة إليه من المدير، ومن مهامه أيضا تسيير الأعمال والصفقات والشؤون العامة للفندق، كما يقوم بالتوجيه والإشراف على كل أعمال الإيواء، الإطعام، الإستقبال، الشراء، تعيين مناصب الشغل، تقديم الترقيات والعلاوات وكل ذلك بالتشاور مع المدير.

## 3- قسم الإدارة الدنيا:

وتتكون من قسم المحاسبة، قسم الاستقبال وقسم الأغذية والمشروبات، وسنبين أهم مهامهم

كالتالي:

أ- قسم المحاسبة: يتم تعيينه من قبل المدير ويتكون من عاملين أساسيين وتتمثل مهامه في إدارة الشؤون المالية للفندق، حيث يقوم بضبط الحسابات اليومية المتعلقة بكل من الإطعام، الإيواء، مواد التنظيف، تأمين الضرائب والأجور، فواتير البيع والشراء وجميع المصاريف التي يقوم بها الفندق، حيث يتم تسجيل وتدقيق كافة المصاريف الخاصة بالفندق.

ب- قسم الإستقبال: والذي يحتوي على المكتب الأمامي للفندق ويعتبر مركز العصب لعملية التشغيل، كما يعتبر حلقة الإتصال بين العملاء والإدارة، لأنه أول وآخر مكان يتصل به العميل لحجز غرفة وسداد تكاليف إقامته عند المغادرة، ويحتوي على فريقين أو أكثر حسب الحاجة ويحتوي كل فريق على ثلاث عمال، وتتمثل مسؤولية هذا القسم عموما في:

- إستقبال العملاء القادمين.
  - الحجز وتوزيع الغرف للضيوف حسب طلبات العملاء.
  - الإدلاء بالمعلومات الخاصة بالفندق والولاية.
  - إستقبال شكاوي العملاء ومحاولة حلها.
  - التكفل بإجراءات مغادرة العملاء.
  - التعاون مع الأقسام للوصول إلى مستويات الخدمات التي يرضى عنها العميل.
  - الإشراف على قسم الصيانة والنظافة لإصلاح أي خلل يطرأ على غرفة العميل أثناء إقامته.
- وبالتالي فهذا القسم يشرف على الإيواء، الغرف، الصيانة والنظافة، بالإضافة إلى الأمن، وهذا الأخير يحتوي على موظفين يتحملان مسؤولية حراسة وحفظ الأمن داخل الفندق، وفي

حظيرتي السيارات طوال الليل والنهار، وهذا بهدف توفير الهدوء والأمن للعملاء والمحافظة على ممتلكاتهم، كما أن قسم الأمن له علاقة مباشرة مع المدير نظرا للأهمية المولاة له.

ج- قسم الأغذية والمشروبات: يعتبر قسم الأغذية والمشروبات من أهم أقسام الفندق ويتضمن إنتاج وخدمة الأغذية حيث يتولى هذا القسم عدة أنشطة من أهمها ما يلي:

- مشتريات المواد الغذائية، حيث يتم شراء إحتياجات الفندق من أسواق الجملة عادة.
- إنتاج الأغذية والمشروبات.

ويعتبر هذا القسم من الأقسام المنتجة في الفندق والذي يحقق إيرادات مهمة، ويعتبر عامل جذب رئيسي للعملاء، ومهمته توفير خدمة مكاملة لخدمة الإيواء ويحتوي على 4 إلى 16 عامل وذلك حسب الحاجة، كما يقوم هذا القسم بتأجير قاعته لغرض إقامة حفلات الزواج أو المؤتمرات وخلال تأجير القاعة يقوم بتقديم خدمة الطعام معها.

## المبحث الثاني: الخدمات التي يقدمها فندق الجزيرة وكتامة

سيتناول هذا المبحث أهم الخدمات الأساسية المتوفرة بفندق الجزيرة وكتامة، وكذا أهم الخدمات التكميلية المتوفرة بالفندقين والمدعمة للخدمة الجوهر، مع إعطاء مقارنة لأهم الخدمات التي يقدمانها.

### المطلب الأول: الخدمات الأساسية التي يقدمها فندق الجزيرة وكتامة

#### أولاً: الخدمات الأساسية التي يقدمها فندق الجزيرة

تعتبر خدمتي الإيواء والإطعام كخدمات أساسية في فندق الجزيرة وتتمثل هذه الخدمات فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- خدمة الإيواء:

تعتبر خدمة الإيواء الخدمة الأساس في الفندق، حيث يحتوي الفندق على 35 غرفة وشقة واحدة وهي في الأصل كانت قاعة مؤتمرات، ونظرا لكبر حجمها وقلة الطلب عليها تم تحويلها إلى

شقة مجهزة، تتنوع غرف الفندق بين غرف عادية تضم حمامات، وأخرى فاخرة تتميز بوجود حمام وحوض مائي، ويتم تصنيف هذه الغرف في الفندق حسب عدد الأسرة الموجودة داخل الغرفة الواحدة حيث نجد:

أ- غرف ذات سرير لشخص واحد تتوزع على الطوابق ( 3،4،5) وسعرها في حدود 5500.00 دج؛

ب- غرف ذات سريرين توجد في الطابق الثاني وسعرها حوالي 6000.00 دج لليلة الواحدة؛

ج- غرف ذات ثلاث أسرة توجد في الطابق الثاني سعرها 6500.00 دج لليلة الواحدة؛

د- أما الشقة فتوجد في الطابق الخامس وسعرها حوالي 1000.00 دج لليلة الواحدة؛ للإشارة فإن هذه الأسعار هي المعمول بها في موسم الذروة وهو موسم الإصطياف، أما باقي المواسم فيتم إجراء تغيير في الأسعار.

كما تحتوي كل غرفة في الفندق على إختلاف أنواعها على تلفاز وثلاجة صغيرة، أريكة، مكتب، طاولة صغيرة، بالإضافة إلى خزانة



<sup>1</sup>: مقابلة مع السيد سلامي محمد، رئيس قسم المالية والمحاسبة بفندق الجزيرة، يوم 2013/04/30، الساعة 12:30.

إلكترونية لحفظ الأشياء الثمينة للعميل وحماس مجهز، وأهم ما يميز غرف الفندق الديكور الجميل والشراف الملوحة التي يحرص المدير على تغييرها وتجديدها باستمرار، بالإضافة إلى أهم ميزة وهي وجود إشارة تدل على إتجاه القبلة يستدل بها العملاء مع سجادة لصلواتهم.

## 2- خدمة الإطعام:

يوجد بالفندق مطعم كبير يأخذ حيزاً من الطابق السفلي للفندق بحيث يعمل به طباخين وسبعة مساعدين يقومون بتقديم الطعام للعملاء ومعرفة رغباتهم وطلباتهم، حيث يقدم المطعم خدماته للعملاء المقيمين فيه وغير المقيمين، حيث توجد لدى الطباخين في الفندق الخبرة المهنية الكافية لتقديم مختلف الأصناف والأنواع وهذا حسب طلبات العملاء، بالإضافة إلى أن مطعم



الفندق يقدم وجبة الإفطار مجاناً للمقيمين به وينقسم المطعم إلى:

أ- **المطعم الرئيسي:** الذي يقدم وجبتي الغذاء والعشاء وذلك حسب طلب العملاء، حيث يقدم مختلف الأصناف التقليدية والشرقية والغربية، بالإضافة إلى تخصصه في طهي مختلف أطباق السمك.



ب- **قاعة الشاي:** تقدم مختلف أنواع المشروبات والحلويات الخاصة والتقليدية.

ثانياً: الخدمات الأساسية التي يقدمها فندق كتامة:

## 1- خدمة الإيواء:

تعتبر خدمة الإيواء الخدمة الأساسية في الفندق، حيث يحتوي الفندق على 44 غرفة تتوزع على ثلاث طوابق في كل غرفة إما سرير مزدوج أو سريرين، ولا توجد غرفة لثلاثة أشخاص، تحتوي كل غرفة على حمام، هاتف داخلي، تلفاز وثلاجة صغيرة، ويوجد داخل كل غرفة النظام الداخلي للفندق من أجل أن يطلع عليه العميل، ويتم تحديد أ:



- غرف مطلة على البحر بسعر: 3500.00 دج؛
- غرف مطلة على المدينة بسعر: 3000.00 دج؛
- جناح خاص بسعر: 5000.00 دج؛
- غرف عادية بسعر: 2000.00 دج.

وهذه الأسعار مرشحة للإرتفاع في فترة الإصطياف بحوالي 2000.00 دج.

## 2- خدمة الإطعام:



يوجد بالفندق مطعم عصري ذو ديكور جذاب، يقوم بتقديم وجبات متعددة سواء عصرية أو شعبية وحتى عالمية، وهو ذو طاقة إستيعابية تقدر بـ 150 شخص. نلاحظ أن كلا الفندقين يقدمان نفس الخدمات وهي الإطعام والإيواء وهذا راجع إلى أن كلا الفندقين لهما تقريبا نفس الخصائص، بالإضافة إلى وجود خدمات تكميلية سنتطرق إليها في المبحث الموالي.

### المطلب الثاني: الخدمات التكميلية بفندقي الجزيرة وكتامة

#### أولا: الخدمات التكميلية التي يقدمها فندق الجزيرة

فيما يلي شرح لمختلف هذه الخدمات.

#### 1- الحجوزات وإستلام الطلبات :

ما وجدناه على مستوى فندق الجزيرة أن الحجز يتم بحضور العميل إلى الفندق شخصيا ويتم تسجيل معلوماته أو عن طريق الهاتف، أو الفاكس والبريد الإلكتروني، كما توجد هناك حالات أخرى للحجز كتعاقد الفندق مع الجامعة لتوفير غرف خاصة في حالة وجود دورات أو ندوات أو ملتقيات على مستوى الجامعة، وهنا تستفيد هذه الأخيرة من خدمات خاصة كتخفيض الأسعار ولتسهيل عملية قدوم العملاء للفندق والإستفادة من خدماته.

#### 2- تدفق المعلومات:

يعمل الفندق على تسهيل عمليات الاتصال به والحجز، وذلك لضمان تدفق المعلومات نحو العملاء بإستمرار، سواء كان ذلك بطلب من العملاء كاتصالاتهم بالفندق للاستعلام، أو عن طريق إتصال الفندق بهم بإستخدام مختلف وسائل الترويج التي يعتمدها الفندق.

#### 3- الضيافة والإستقبال:

يعتبر قسم الإستقبال أهم قسم في الفندق والواجهة الأولى للعميل، من أجل الإستفسار عن حجز الغرفة، أسعارها وكيفية الدفع وتتمثل مهام موظفي الإستقبال في:<sup>1</sup>  
أ- تنظيم وتنفيذ إجراءات الإقامة: عند وصول العميل يتلقى الإستقبال الحسنة من موظفي الإستقبال من خلال الترحيب والإستفسار عن أحوالهم بهدف طمأنة العميل، وبعدها يقوم بطرح

<sup>1</sup>: مقابلة شخصية مع السيدة بوشفرة لمياء، مسؤولة قسم الإستقبال، يوم 02 ماي 2014 ، على الساعة 15:00.

مجموعة أسئلة حول ما إذا كان يريد الحجز أو معلومات، ثم يقوم موظف الإستقبال بتقديم الأسعار الموجودة والتفاوض مع العميل حول السعر النهائي، ويجب عليهم أن يتمتعوا بالمهارة اللازمة كإتقانهم لمختلف اللغات الأجنبية وخاصة اللغة الإنجليزية وهذا لوجود أجنب، وبعد الإتفاق على الغرفة ومدة الإقامة والسعر، يقوم موظف الإستقبال بتقديم بطاقة للعميل ويدون عليها المعلومات الشخصية بعد أن يطلب منه جواز السفر أو رخصة السياقة، بعدها يتم إرسالها للشرطة للمصادقة عليها، أما إذا كان العميل من الأجانب يطلب منه تقديم جواز السفر وبطاقة الإقامة وذكر تاريخ الدخول والخروج من الجزائر.

**ب- تنظيم وتنفيذ إجراءات الإقامة:** هنا يقوم موظفو الفندق بالمراقبة المستمرة للعميل وإمداده بالمعلومات حول الفندق، مثل مكان وجود الكافيتيريا والمطعم ومختلف الأماكن الأخرى داخل الفندق، إلى جانب ذلك تجهيز قوائم تتضمن أنواع الوجبات المقدمة في الفندق مع تحديد أوقات التقديم، وإعداد الفواتير التي تكون دقيقة ومفصلة، حتى يتفادى الوقوع في المشاكل مع العميل.

**ج- إعداد تجهيزات العمل:** والتي تتمثل في:

- طبع التقرير الخاص بالغرف.
- تقديم الإستفسارات والإستشارات.
- الرد على المكالمات الهاتفية.
- الإستلام والدفع والصلاحيات الخاصة بالعمليات الحسابية.

#### 4- الإستشارات:

يسعى موظفو الإستقبال ومدير الفندق إلى تقديم كل التعليمات والنصائح المناسبة من أجل الإستفادة الجيدة للعميل من الخدمات المقدمة، وتقديم النصيحة لهم حتى فيما يخص الخدمات التي لا يقدمها الفندق، أو الأمور التي تكون خارج نطاق الفندق، فمثلا عادة ما يلجأ بعض العملاء الذين لا يعرفون ولاية جيجل جيدا إلى إستشارة مدير الفندق أو موظفو الإستقبال عن أهم المناطق الجذابة في الولاية، أو عن الشواطئ الآمنة والمحروسة، ولهذا يقوم الفندق بالإجابة عن هذه الإستشارات بكل مصداقية.

#### 5- حماية الممتلكات:

يتوفر على مستوى مكتب الإستقبال صندوق أمانة لحفظ حاجيات للعملاء كالمال والذهب وغيرها، حيث يقدم وثيقة توضح الأغراض ومالكها وتاريخ خروجها مع إمضاء الطرفين، أما



بالنسبة لحماية السيارات فهناك حظيرة للسيارات يتم حراستها ليلا ونهارا، وما يميز الفندق أيضا هو وجود خزنة إلكترونية في كل غرفة.

#### 6- الفوترة:

يقوم الفندق بإعداد فواتير مفصلة تتضمن مدة الإقامة بالأيام، مصحوبة بفاتورة الأكل وعدد الأيام التي قضاها العميل، ويولي الفندق إهتمام كبير بعملية الفوترة، حيث يحرص أن تقدم الفاتورة للعميل معلومات واضحة ودقيقة وكاملة تتضمن كل ما يجب دفعه، وكيف يتم الدفع مقابل الحصول على الخدمة.

#### 7- الدفع:

يعمل على جعل عملية الدفع سهلة وميسرة وسريعة، ومن بين طرق الدفع المعتمدة بالفندق نجد الدفع نقدا، الدفع بشيك والدفع ببعض العملات الأجنبية كالأورو والدولار وهذا بالنسبة للعملاء للأجانب.

#### 8- الإستثناءات:

توجد عدة خدمات إستثنائية قد يقدمها الفندق حينما يطلبها العميل، فيقوم مدير الفندق بدراسة الأمر والرد على هذه الطلبات الإستثنائية ومن أمثلة ذلك:  
أ- الإستجابة الفورية لمختلف الطلبات الإستثنائية التي قد يطلبها العميل؛  
ب- إستقبال وفود الجامعات المحلية الذين حضروا لعقد مؤتمرات أو ندوات أو إجتماعات؛  
ج- إقامة حفلات خاصة كأعياد الميلاد داخل الفندق؛  
د- إقامة مقابلات صحفية داخل الفندق.

كذلك من بين الإستثناءات وجود كافيتيريا واحدة بالفندق تحتوي على 30 مقعد، تقوم بتقديم فطور الصباح للعملاء المقيمين بالفندق وكذا مختلف المشروبات، ولا يقوم العميل هنا بدفع أي مقابل لأنه ملحق بثمان الغرفة، أيضا وجود قاعة للإجتماعات بالطابق السادس ولكنها مغلقة في الوقت الحالي، كما يحتوي الفندق على جناح يوجد على سطح الفندق مطل على البحر يقدم أطباق الشواء على الجمر للعملاء.

## ثانيا: الخدمات التكميلية التي يقدمها فندق كتامة

### 1- الحجوزات وإستلام الطلبات:

يتم الحجز في فندق كتامة بإستخدام العديد من الطرق منها، الحجز عبر الهاتف وهو معتمد بكثرة، الحجز عن طريق الفاكس، الحجز عن طريق الأنترنت، الحجز المباشر ويتم عن طريق الحضور الشخصي للعميل المعني بالحجز.

بالإضافة إلى ذلك توجد عدة جهات تقوم بعملية الحجز بشكل دوري في الفندق أهمها:

- الجامعات بمختلف إداراتها وكلياتها، خاصة عند إحتضان هذه الجامعات ندوات أو مؤتمرات علمية وثقافية.

- الهيئات الحكومية المحلية والجهوية، المنظمات الإقتصادية والتجارية، خاصة فيما يتعلق بإمضاء إتفاقيات أو حضور وفود أجنبية ورجال أعمال أجنب؛

- بعض عمال الشركات الأجنبية حيث تكون مدة إقامتهم في الغالب طويلة نوعا ما؛

- كما أن الفندق يتعامل مع العديد من الوكالات السياحية المحلية والأجنبية.

### 2- تدفق المعلومات:

والتي تقوم بتسهيل العمليات الشرائية بإستعمال خدمة إعلام العملاء بخصائص الخدمة الفندقية، ويتحصل عليها العميل قبل، أثناء، وبعد الشراء، وهنا يحاول القائمون على الفندق إصدار منشورات وتزويد العملاء بالمعلومات التي يطلبونها.

### 3- الضيافة والإستقبال:

بمجرد دخول العميل إلى الفندق يتم إستقباله، وفي حالة حجزه الغرفة يرافقه إليها، كما يتم التكفل بالعميل في حالة المرض حيث يتدخل عمال الفندق مباشرة من خلال إحضار طبيب أو الإتصال بالإسعاف أو حتى نقله شخصيا بسيارة الإسعاف الخاصة بالفندق والتي تم تخصيصها للعملاء.

### 4- الإستشارات:

يسعى موظفو الإستقبال ومدير الفندق إلى تقديم كل التعليمات والنصائح المناسبة من أجل الإستفادة الجيدة للعميل من الخدمات المقدمة، وتقديم النصيحة لهم حتى فيما يخص الخدمات التي لا يقدمها الفندق، أو الأمور خارج نطاق الفندق، كما يتوفر الفندق على مستوى مكتب الإستقبال دفتر الشكاوي مخصص للعملاء لتوجيه تعليقاتهم وإقتراحاتهم للفندق، ويتم الإطلاع عليه من قبل إدارة الفندق بشكل منتظم.

## 5- حماية الممتلكات:

يتوفر على مستوى مكتب الإستقبال صندوق أمانة لحفظ الأموال فحسب، ولا يتحمل الفندق مسؤولية حفظ الذهب، حيث يقدم وثيقة توضح حجم الأموال ومالكها وتاريخ خروجها مع إمضاء الطرفين، أما بالنسبة لحماية السيارات فهناك حظيرتين للسيارات يتم حراستها ليلا ونهارا، كما يحرص الفندق دائما على توفير الأمان لعملائه بتخصيص حراس للفندق يعملون بالتناوب.

## 6- الفوترة:

يقوم الفندق بإعداد فواتير مفصلة تتضمن مدة الإقامة بالأيام، كما تحتوي على فاتورة الإطعام وهي بسيطة وسهلة الفهم بالنسبة للعميل.

## 7- الدفع:

توضح هذه الخدمة للعميل معلومات كافية وواضحة عن ما يجب دفعه وكيفية الدفع، والدفع هنا يكون نقدا، أما الدفع بالشيك فيكون إلا للعملاء الموثوق فيهم فقط، ولا يقبل العملات الأجنبية إلا من الأجانب.

## 8- الإستثناءات:

نادرا ما يقدم الفندق خدمات إستثنائية للعملاء لكن في المقابل يسعى إلى تحسين جودة الخدمات الموجودة دون تقديم خدمات جديدة.

من خلال عرضنا لمختلف الخدمات التكميلية بفندقي الجزيرة وكتامة، نستخلص لوجود إختلافات بسيطة بين الخدمات التكميلية للفندقين، مثلما هو الحال في خدمة الدفع حيث يقدم فندق الجزيرة عدة طرق للدفع بينما فندق كتامة تكون خدمة الدفع به محدودة، كما هو الحال كذلك في الخدمات الإستثنائية حيث نجد فندق الجزيرة يبدع في تقديم خدمات إستثنائية عكس فندق كتامة أيضا في عنصر الأمن وحماية الممتلكات نجد أن فندق الجزيرة يوفر الحماية التامة لحاجيات عملائه سواء لدى مكتب الفندق أو حتى في الغرفة، كما أنه يتحمل مسؤولية ضياع الممتلكات، عكس فندق كتامة الذي يوفر وسائل قليلة ولا يتحمل مسؤولية ضياع ممتلكات العميل.

### المبحث الثالث: المنهجية المتكاملة للدراسة التطبيقية

#### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة

إن تحديد مجتمع الدراسة بالنسبة للقائم بالبحث شيء مهم وصعب، إذ يجب أن تكون العينة ملائمة لفرضيات الدراسة وتخدم موضوع البحث، ولقد تم تطبيق هذه الدراسة على فندقي الجزيرة وكتامة بولاية جيجل.

##### ثانياً: عينة الدراسة

تمثل العينة جزء من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة، وتتمثل عينة الدراسة هنا في عملاء فندقي الجزيرة وكتامة، وقد إمتدت دراستنا هذه ما بين 27 من شهر فيفري 2015 حتى شهر 10 ماي 2015، حيث قمنا بتوزيع 100 إستمارة بطريقة عشوائية بسيطة، وتم إسترجاع 90 إستمارة صالحة للتحليل وهو ما يعادل 90 ، ونظرا لنوعية الدراسة رأينا أنه من الضروري الإعتماد على العينة غير العشوائية المنتظمة، وقد تم إتباع بعض الإجراءات المتمثلة في:

- اختيار أفراد العينة وإعطائهم الإستمارة وشرح هدفها مع توضيح مختلف الأسئلة والعبارات وذلك بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين أين قدموا بعض الملاحظات، وتم الأخذ بها لإجراء بعض التعديلات في صياغة عبارة الإستمارة وإحداث بعض الإضافات.
- توزيع الإستمارة على عينة محدودة من عملاء فندقي الجزيرة وكتامة وتم هذا بتكليف موظفي الإستقبال بتوزيعها على العملاء المعنيين للإستجواب داخل الغرف.

#### المطلب الثاني: أداة جمع البيانات

بهدف الحصول على المعلومات التي ستفيدنا في البحث، لجأنا إلى أسلوب شائع جدا في جمع البيانات وهو بناء الإستمارة، إذ تعتبر من أدوات البحث العلمي المهمة لأنها تساعد الباحث في جمع المعلومات وذلك من خلال إجابة أفراد العينة على الأسئلة، ويعتمد تحليل الإستمارة الموجهة للعملاء على الطريقة الإحصائية، ولذلك حاولنا صياغة الأسئلة بالطرق التي تكون سهلة الفهم والإستيعاب من طرف المستقصى منهم، وقد تم إعتماد إستمارة حول الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية ودوره في تحقيق رضا العميل، إستنادا إلى أبرز المبادئ الموضوعية الخاصة بالإبداع والتميز في الخدمات التكميلية مع مراعاة فرضيات الدراسة وما جاء في الفصول النظرية،

إلى جانب الاستفادة من الإستمارة المعدة في دراسات سابقة وذلك قصد التعرف على درجة موافقة مفردات العينة ورضاهم عن الخدمات التكميلية المقدمة بالفندقين.

وتصميم الإستمارة قد تم من منطلق الفرضية الرئيسية: " يؤثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية بفندقي الجزيرة وكتامة في تحقيق رضا العملاء."، هنا يتم ذكر الفرضيات الفرعية التي تندرج تحت الفرضية الرئيسية:

- 1- يرتبط الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال التركيز على عناصر تشكيلتها.
- 2- يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية بعناصر المزيج التسويقي.
- 3- يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية بإدارة العلاقة مع العملاء.
- 4- تقييم درجة الرضا عن الخدمات المقدمة بالفندقين.

وتتكون إستمارة الدراسة من 39 فقرة تم إدراجها تحت محورين، محور رئيسي بالإضافة إلى محور المعلومات الشخصية، وتتمثل هذه المحاور في:

- الأسئلة الخاصة بالإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال تشكيلتها؛
- الأسئلة المتعلقة بالإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال عناصر المزيج التسويقي ؛
- الأسئلة المرتبطة بالإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال إدارة العلاقة مع العملاء (CRM)؛
- الأسئلة الخاصة بقياس درجة الرضا عن الخدمات المقدمة بالفندق.

بعد ما تم ضبط المحاور المكونة للإستمارة تم تحديد الأسئلة المتعلقة بكل محور بإستخدام كلمات سهلة وواضحة، وتجنب الكلمات التي تحمل اللبس أو التي تشير إلى أكثر من معنى في آن واحد وقد صممت محاور الإستمارة كالآتي:

- **الصفحة التعريفية:** تضمنت التعريف بعنوان موضوع الدراسة، وطمأنة المبحوثين بأن المعلومات التي تم الإفاداة بها ستبقى سرية ولا يتم إستخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
- **المحور الأول:** يشتمل على البيانات الشخصية المتعلقة بمجتمع الدراسة، والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الجنسية، الغرض من الزيارة وكيفية التعرف على الفندق.
- **المحور الثاني:** يتضمن بيانات تقييم الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال تشكيلتها، عناصر المزيج التسويقي وإدارة العلاقة مع العملاء، وأسئلة تقيس درجة الرضا عن الخدمات

: إسهام والتميز والتكميلية تحقيق  
الجزيرة - جيجل

المقدمة بالفندق، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لأسئلة الإستمارة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
درجة المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولقد قمنا باختيار الدرجة (1) للإجابة "غير موافق تماما" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الإجابة.

الجدول رقم (04): إجابات الأسئلة ودلالاتها

الإجابات على الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الحكم
غير موافق تماما	1	من 1 إلى 1.80	20 % أقل من 36%	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.6	36 % أقل من 52%	منخفضة
محايد	3	من 2.6 إلى 3.4	52% أقل من 68%	متوسطة
موافق	4	من 3.4 إلى 4.2	68% أقل من 84%	عالية
موافق تماما	5	من 4.2 إلى 5	84% إلى 100%	عالية جدا

المصدر: عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلال باستخدام spss، ط1، دار نور العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2008، ص 540.

### المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

للوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعت، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالإعتماد على برنامج **Excel** لإنجاز الدوائر النسبية، وكذا استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية المعروف باسم **SPSS** ، وقد تم الإعتماد عليه في ترميز وإدخال مختلف المعلومات والحصول على النتائج المطلوبة والمتمثلة في:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وتحديد آرائها حول محاور الدراسة؛
- المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة نحو محاورها الرئيسية؛
- إختبار ستودنت (**Student**) بين المتغير المستقل (الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية) والمتغير التابع (رضا العملاء)؛
- معامل التحديد **R** لاختبار الفرضية الرئيسية وصياغة معادلة الإنحدار الخطي.

### المبحث الرابع: عرض وتحليل البيانات

سيتم في هذا المبحث عرض مختلف البيانات المتوصل إليها من خلال الإستمارة وبالإعتماد على البرنامج الإحصائي **spss** والقيام بتحليلها بالشكل الذي يساهم في إعطائنا نتائج تجيب على الفرضيات المطروحة سابقا.

### المطلب الأول: صدق الإستمارة

يقصد بصدق الإستمارة أن تقيس أسئلة الاستمارة ما وضعت لقياسه، وتم حسابه كما يلي:

#### 1- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستمارة على عينة الدراسة البالغة **90** مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أ- الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول الخاص بالابداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال تشكيلتها:

الجدول رقم (05): الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول لفندق الجزيرة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الأول
0.000	1	سبق لك وأن استغدت من إحدا الخدمات التكميلية التالية: ( الحجز، إعداد الفواتير، الأمن، حماية الممتلكات، السيارة، الإطعام، المعلومات، الاستثناءات، الدفع والفوترة ).
0.660	-0.067	نظام الحجز متميز (الحجز عبر الانترنت، مباشر، الهاتف).
0.230	0.183	هناك إبداع وتميز في الضيافة والاستقبال.
0.075	0.268	يقدم الفندق قدر كافي من المعلومات.
0.476	0.109	عند تعاملك مع الفندق تحس بالأمن.
0.164	0.211	يبدع الفندق في تقديم وجبات ذات جودة عالية.
0.214	0.189	يعمل الفندق على الاستجابة الفورية لإستفساراتك.
0.322	0.151	يقدم الفندق طلبات خاصة بناء على طلبك.
0.476	0.109	عندما تواجهك مشكلة فإن الفندق يبدي إهتمام خاص لحلها.
0.476	0.109	عملية دفع الفواتير ودفعها سريعة ودقيقة و آنية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستعمال SPSS

يبين الجدول رقم (05) معاملات إرتباط كل سؤال من أسئلة المحور الأول إلى الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال تشكيلتها والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة تفوق 0.05، وبالتالي فهي ليست لها دلالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعد عبارات المحور الأول غير صادقة لما وضعت لقياسه.



الجدول رقم (06): الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول لفندق كتامة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الأول
00	1	سبق لك وأن استفدت من إحدا الخدمات التكميلية التالية: ( الحجز، إعداد الفواتير، الأمن، حماية الممتلكات، السيارة، الإطعام، المعلومات، الاستثناءات، الدفع والفوترة ).
0.19	-0.349	نظام الحجز متميز (الحجز عبر الانترنت، مباشر، الهاتف).
0.413	0.125	هناك إبداع وتميز في الضيافة والاستقبال.
0.109	-0.242	يقدم الفندق قدر كافي من المعلومات.
0.845	-0.03	عند تعاملك مع الفندق تحس بالأمن.
0.091	-0.255	يبدع الفندق في تقديم وجبات ذات جودة عالية.
0.023	-0.339	يعمل الفندق على الاستجابة الفورية لإستفساراتك.
0.004	-0.419	يقدم الفندق طلبات خاصة بناء على طلبك.
0.445	-0.117	عندما تواجهك مشكلة فإن الفندق يبدي إهتمام خاص لحلها.
0.096	-0.215	عملية دفع الفواتير ودفعها سريعة ودقيقة و آنية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستعمال SPSS

يبين الجدول رقم (06) معاملات إرتباط كل سؤال من أسئلة المحور الأول إلى الإبداع والتميز إلى الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال تشكيلتها والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة ليست لها دلالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعد عبارات المحور الأول غير صادقة لما وضعت لقياسه.

ج - صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني الخاص بالابداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال عناصر المزيج التسويقي:

الجدول رقم (07): الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني لفندق الجزيرة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الثاني
0.000	1	خدمة الغرف ملائمة لتطلعاتك.
0.000	0.605	السعر ملائم ومناسب لجودة الخدمة المقدمة لك.
0.099	0.249	يبدع الفندق في تقديم الخدمة من خلال حسن الإتصال معك.
0.000	0.710	الحملات الترويجية المستخدمة من قبل الفندق كافية لجعلك تقبل على الفندق وخدماته.
0.484	0.107	يقع الفندق في مكان يسهل الوصول إليه.
0.020	0.346	المظهر الخارجي للفندق متميز وجذاب.
0.648	0.070	هناك إبداع في التصميم والديكور الداخلي للفندق.
0.105	0.245	إجراءات تقديم الخدمة دقيقة ومختصرة.
0.010	0.380	موظفو الفندق يتميزون بكفاءة وخبرة عالية عند اتصالهم بك.
0.059	0.284	يبدع الموظفون في تقديم الخدمة من خلال حسن الإتصال بك.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (07) معاملات إرتباط كل سؤال من أسئلة المحور الثاني إلى الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال عناصر المزيج التسويقي والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة ليست لها دلالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعد عبارات المحور الأول غير صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (08): صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني لفندق كتامة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الثاني
0.301	-0.158	خدمة الغرف ملائمة لتطلعاتك.
0.187	-0.200	السعر ملائم ومناسب لجودة الخدمة المقدمة لك.
0.020	-0.345	يبدع الفندق في تقديم الخدمة من خلال حسن الإتصال معك.
0.077	-0.266	الحمولات الترويجية المستخدمة من قبل الفندق كافية لجعلك تقبل على الفندق وخدماته.
0.308	-0.155	يقع الفندق في مكان يسهل الوصول إليه.
0.578	-0.085	المظهر الخارجي للفندق متميز وجذاب.
0.087	-0.258	هناك إبداع في التصميم والديكور الداخلي للفندق.
0.362	-0.139	إجراءات تقديم الخدمة دقيقة ومختصرة.
0.020	-0.345	موظفو الفندق يتميزون بكفاءة وخبرة عالية عند اتصالهم بك.
0.038	-0.310	يبدع الموظفون في تقديم الخدمة من خلال حسن الإتصال بك.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستعمال SPSS.

يبين الجدول رقم (08) معاملات ارتباط كل سؤال من أسئلة المحور الثاني إلى الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال عناصر المزيج التسويقي والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبنية ليست لها دلالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعد عبارات المحور الثاني غير صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- قياس صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث الخاص بالابداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال إدارة العلاقة مع العملاء:

الجدول رقم (09): الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث لفندق الجزيرة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الثالث
0.000	1	الخدمة التي سبق لك وإن استفدت منها متطابقة وتوقعاتك.
0.000	0.616	الوقت المستغرق من أجل حصولك على الخدمة يتلاءم وجودتها.
0.000	0.792	هناك شعور بأن فترات الإنتظار عادلة بينك وبين الآخرين.
0.735	0.052	يضع الفندق تحت تصرفكم مجموعة من الوسائل الترفيهية من أجل إدارة فترات انتظارك.
0.083	0.262	يقوم الموظفون بالاستجابة الفورية لحاجاتك مهما كانت ضغوط العمل.
0.003	0.434	تشعر بأن الفندق يحسن الإصغاء والاستماع لانشغالاتك.
0.000	0.651	يضع الفندق تحت تصرفكم صندوق للشكاوي أو سجل للاقتراحات.
0.000	0.507	تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار.
0.003	0.483	تربطك علاقة شخصية ووطيدة مع موظفي الفندق.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام SPSS

يبين الجدول رقم (09) معاملات إرتباط كل سؤال من أسئلة المحور الثالث إلى الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال إدارة العلاقة مع العملاء والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين

: إسهام والتميز والتكميلية تحقيق  
الجزيرة - جيجل

أن معاملات الارتباط المبينة ليست لها دلالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعد عبارات المحور الثالث غير صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10): الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث لفندق كتامة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الثالث
0.455	-0.114	الخدمة التي سبق لك وإن استفدت منها متطابقة وتوقعاتك.
0.008	-0.389	الوقت المستغرق من أجل حصولك على الخدمة يتلاءم وجودتها.
0.59	-0.081	هناك شعور بأن فترات الإنتظار عادلة بينك وبين الآخرين.
0.152	-0.217	يضع الفندق تحت تصرفكم مجموعة من الوسائل الترفيهية من أجل إدارة فترات انتظارك.
0.001	-0.465	يقوم الموظفون بالاستجابة الفورية لحاجاتك مهما كانت ضغوط العمل.
0.506	-0.236	تشعر بأن الفندق يحسن الإصغاء والاستماع لانشغالاتك.
0.118	-0.291	يضع الفندق تحت تصرفكم صندوق للشكاوي أو سجل للاقتراحات.
0.146	-0.220	تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار.
0.727	-0.053	تربطك علاقة شخصية ووطيدة مع موظفي الفندق.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستعمال SPSS

يبين الجدول رقم (10) معاملات ارتباط كل سؤال من أسئلة المحور الثالث إلى الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال إدارة العلاقة مع العملاء والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين

أن معاملات الارتباط المبينة ليست لها دلالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعد عبارات المحور الثالث غير صادقة لما وضعت لقياسه.

د- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع الخاص بقياس درجة الرضا عن الخدمات المقدمة بالفندقين:

الجدول رقم (11): الإتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع بفندق الجزيرة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الرابع
0.000	1	أنت راض عن خدمات الفندق عند تعاملك معه.
0.832	0.033	ترى أن الفندق بإمكانه أن يبذل أكثر في تقديم خدمات مميزة من أجل إرضائك.
0.937	0.012	هناك شعور بأن الفندق مبدع ومتميز في تقديم خدماته لك، لذلك سوف تقوم بزيارة لاحقة له.
0.581	0.085	هل ستصح بهذا الفندق لأشخاص آخرين.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستعمال SPSS

يبين الجدول رقم (11) معاملات ارتباط كل سؤال من أسئلة المحور الرابع إلى قياس درجة الرضا عن الخدمات التكميلية والمعدل الكلي لعبارته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ليست لها دلالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعد عبارات المحور الرابع غير صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (12): الإتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع لفندق كتامة

المحور الرابع	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
أنت راض عن خدمات الفندق عند تعاملك معه.	-0.223	0.140
ترى أن الفندق بإمكانه أن يبدع أكثر في تقديم خدمات مميزة من أجل إرضائك.	0.102	0.506
هناك شعور بأن الفندق مبدع ومتميز في تقديم خدماته لك، لذلك سوف تقوم بزيارة لاحقة له.	-0.337	0.023
هل ستتصح بهذا الفندق لأشخاص آخرين.	-0.142	0.351

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستخدام SPSS

يبين الجدول رقم (12) معاملات إرتباط كل سؤال من أسئلة المحور الرابع إلى قياس درجة الرضا عن الخدمات المقدمة بالفندق والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة ليست لها دلالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعد عبارات المحور الرابع غير صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الإستمارة

بغرض التعرف على الخصائص البيانية لأفراد عينة الدراسة، تتناول الجزء الأول من الإستمارة بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، ثم التطرق إلى التكرارات والنسب المئوية لكل من المحاور الأربعة، ثم القيام بإختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

1- توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس لفندق الجزيرة

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	19	42.2
أنثى	26	57.8
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام SPSS

من خلال نتائج لـ **SPSS** المتوصل إليها وحسب الجدول رقم (13)، نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة هم من الإناث، حيث بلغ عددهن 26 أنثى أي ما يوافق 57.8%، في حين بلغ عدد الذكور 19 فرداً أي بنسبة 42.2% ، فجنس الإناث يساهم بشكل فعال في التشكيلة الإحصائية.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس لفندق كتامة

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	18	40
أنثى	27	60
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستعمال SPSS

من خلال نتائج الـ **SPSS** المتوصل إليها وحسب الجدول رقم (14)، نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة هم من الإناث، حيث بلغ عددهن 27 أنثى أي ما يوافق 60%، في حين بلغ عدد الذكور 18 فرداً أي بنسبة 40% ، فجنس الإناث يساهم بشكل فعال في التشكيلة الإحصائية.



2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية لفندق الجزيرة

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
6.7	3	أقل من 25 سنة
31.1	14	من 25 إلى 35
51.1	23	من 35 إلى 45
11.1	5	أكثر من 45
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستعمال SPSS

من خلال نتائج SPSS المتوصل إليها حسب الجدول رقم (15)، نجد أن الفئة من 35 إلى 45 سنة الأكثر مساهمة في العينة الإحصائية بنسبة 51.1 % تليها الفئة من 25 إلى 35 سنة تساهم بـ 31.1 %، ثم الأكثر من 25 سنة بنسبة 11.1 %، بينما لا تساهم فئة الأقل من 25 سنة سوى بـ 6.7 % فقط.

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية لفندق كتامة

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
20	9	أقل من 25 سنة
48.9	22	من 25 إلى 35
24.4	11	من 35 إلى 45
6.7	3	أكثر من 45
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستعمال SPSS

من خلال نتائج **SPSS** المتوصل إليها حسب الجدول رقم (16)، نجد أن فئة من 25 إلى 35 سنة هي الأكثر مساهمة في العينة الإحصائية بنسبة 48.9%، تليها الفئة من 35 إلى سنة 45 تساهم بـ 24.4%، ثم الأقل من 25 سنة بنسبة 20%، بينما لا تساهم فئة الأكثر من 45 سنة سوى بـ 6.7% فقط.

### 3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي لفندق الجزيرة

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
22.2	10	دون الثانوي
26.7	12	ثانوي
42.2	19	جامعي
8.9	04	دراسات عليا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستعمال **SPSS**

يتضح من خلال نتائج **SPSS** وحسب الجدول رقم (17)، أن النسبة الأكبر المساهمة في تشكيلة العينة هي من الجامعين حيث بلغت نسبتهم 42.2%، يليها بنسبة 26.7% لحاملي شهادة الثانوي، ثم من هم دون الثانوي بـ 22.2%، أما النسبة الأقل مساهمة في تشكيلة العينة فتعود لفئة حاملي الشهادات العليا بنسبة 8.9%.

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي لفندق كتامة

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
13.3	06	دون الثانوي
20	09	ثانوي
48.9	22	جامعي
17.8	08	دراسات عليا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستعمال SPSS

يتضح من خلال نتائج SPSS حسب الجدول رقم (18)، أن النسبة الأكبر المساهمة في تشكيلة العينة هم من الجامعين حيث بلغت نسبتهم 48.9%، يليها بنسبة 20% لمن يمتلكون شهادة الثانوي، من ثم نسبة أصحاب الدراسات العليا بـ 17.8%، أما النسبة الأقل مساهمة في تشكيلة العينة فتعود لفئة من هم دون الثانوي.

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب الجنسية:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الجنسية لفندق الجزيرة

النسبة %	التكرار	الجنسية
95.6	43	جزائرية
4.4	02	أجنبية
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام SPSS

يتضح من خلال نتائج SPSS حسب الجدول رقم (19)، فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة جزائريون بما يعادل 95.6% ، أما بالنسبة للأجانب فقد بلغت نسبتهم 4.4% فقط.

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الجنسية لفندق كتامة

الجنسية	التكرار	النسبة%
جزائرية	42	93.3
أجنبية	03	6.3
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستعمال SPSS

يتضح من خلال نتائج SPSS حسب الجدول رقم(20)، فإن النسبة الأكبر من مفردات العينة جزائريون بما يعادل 93.3%، أما بالنسبة للأجبيين فقد بلغت نسبتهم 6.3% فقط.

#### 5- توزيع أفراد العينة حسب الغرض من الزيارة:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الغرض من الزيارة لفندق الجزيرة

الغرض من الزيارة	التكرار	النسبة%
عمل	32	71.1
سياحة وترفيه	09	20
تظاهرة ثقافية	02	4.4
صحة	02	4.4
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستعمال SPSS

من خلال النتائج المتوصل إليها حسب الجدول رقم (21)، نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة كان غرضها العمل بما يعادل 71.1%، يليها ما نسبته 20% كان غرضهم من الزيارة سياحة وترفيه، النسبة المئوية كانت لمن أتو من أجل التظاهرة الثقافية 4.4%، أما النسبة الأخيرة فتعود لمن كان غرضهم من الزيارة هو الصحة بما يعادل 4.4%.

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الغرض من الزيارة لفندق كتامة

الغرض من الزيارة	التكرار	النسبة %
عمل	22	48.9
سياحة وترفيه	16	35.6
تظاهرة ثقافية	5	11.1
صحة	2	4.4
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستعمال SPSS.

من خلال النتائج المتوصل إليها حسب الجدول رقم (22)، نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة كان غرضها العمل بما يعادل 48.9%، يليها ما نسبته 35.6 % كان غرضهم من الزيارة سياحة وترفيه، النسبة المئوية كانت لمن أتو من أجل التظاهرة الثقافية، أما النسبة الأخيرة فتعود لمن كان غرضهم من الزيارة هو الصحة بما يعادل 4.4%.

#### 6- توزيع أفراد العينة حسب طريقة التعرف على الفندق

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب كيفية تعرفهم على الفندق لفندق الجزيرة

طريقة التعرف على الفندق	التكرار	النسبة %
الموقع	04	8.9
السمعة	11	24.4
صدفة	06	13.3
الأنترنت	21	46.7
أخرى	03	6.7
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بالإعتماد على SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم(23)، نلاحظ أن نسبة الذين قالوا أنهم تعرفوا على الفندق من خلال الأنترنت هي المهيمنة على تشكيلة العينة بما يعادل 46.7% ثم جاءت في المرتبة الثانية السمعة بما يعادل 24.4%، يليها الصدفة في المرتبة الثالثة بنسبة 13.3%، أما من تعرفوا عليه من خلال الموقع فكانت نسبتهم كالاتي 8.9%، في حين حضت نسبة من تعرفوا على الفندق عبر طرق أخرى بنسبة منخفضة 6.7 % وكانت إجاباتهم بتعرفنا على الفندق من خلال الأصدقاء بالولاية والأقارب.

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب كيفية تعرفهم على الفندق لفندق كتامة

النسبة%	التكرار	طريقة التعرف على الفندق
33.3	15	الموقع
40	18	السمعة
11.1	5	صدفة
11.1	5	الأنترنت
4.4	2	أخرى
<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستعمال SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم(24)، نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بأن سمعة الفندق كانت سبب تعرفهم عليه هي المسيطرة على تشكيلة العينة بما يعادل 40%، يليها الموقع في المرتبة الثانية بنسبة 33.3%، في حين تساوت نسبة من تعرفوا على الفندق صدفة، ومن تعرفوا عليه من خلال الأنترنت بـ 11.1% لكلاهما، أما أقل نسبة فكانت لمن إقترحوا إجابات أخرى بـ 4.4%، وكانت إجاباتهم بتعرفنا على الفندق من خلال الأصدقاء بالولاية والأقارب.

ثانيا: تحليل نتائج أسئلة محاور الدراسة

1- تحليل نتائج المحور الاول الخاص بالابداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال تشكيلتها بفندقي كتامة والجزيرة:

الجدول رقم (25): تحليل نتائج المحور الأول لفندق الجزيرة

رقم العبارة	موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		الدرجة الموافقة				
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية					
07	2	4.4	-	-	-	-	71.1	23	20	9	4.4	2	07
08	1	2.2	-	-	-	-	-	-	40	18	2.2	1	08
09	1	2.2	-	-	-	-	2.2	1	95.6	34	2.2	1	09
10	3	6.7	-	-	-	-	-	-	33.9	24	6.7	3	10
11	5	11.1	-	-	-	-	-	-	98.8	40	11.1	5	11
12	2	4.4	-	-	2.2	1	-	-	33.9	24	4.4	2	12
13	3	6.7	-	-	4.4	2	-	-	98.8	40	6.7	3	13
14	5	11.1	-	-	2.2	1	-	-	86.7	39	11.1	5	14
15	5	11.1	-	-	-	-	-	-	98.8	40	11.1	5	15
16	5	11.1	-	-	-	-	-	-	98.8	40	11.1	5	16
المتوسط الإجمالي											3.976		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن إتجاهات أفراد العينة نحو أسئلة المحور الأول كانت أغلبها ضمن المجال من 2.89 إلى 4.48، أي من متوسطة إلى عالية وعالية جدا، حيث بلغ المتوسط الإجمالي ما قيمته 3.976، وكانت النسبة الأقل للسؤال الثاني الخاص بالإبداع في نظام الحجز، أما بالنسبة لأعلى درجة فلقد كانت للسؤال الخاص بمدى الإستفادة من جميع الخدمات التكميلية المقدمة، من جهة أخرى وبالنظر إلى المتوسط الحسابي للعبارة رقم 15 والعبارة رقم 16 نلاحظ أن العملاء يقرون بوجود تميز في تقديم الإستثناءات وإعداد الفواتير.



الجدول رقم (26): تحليل نتائج المحور الأول لفندق كتامة

النسبة المئوية	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما	
				التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
منخفضة	0.991	1.49	2.2	1	2.4	2	8.9	4	8.9	4	75.6	34	<b>07</b>
عالية	1.198	3.65	20	9	44.4	20	15.6	7	11.	5	8.9	4	<b>08</b>
عالية جدا	0.506	4.51	51.1	23	48.9	22	-	-	-	-	-	-	<b>09</b>
عالية	0.645	4.36	42.2	19	53.3	24	2.2	1	-	-	2.2	1	<b>10</b>
عالية جدا	0.543	4.85	60	27	73.8	17	2.2	1	-	-	-	-	<b>11</b>
متوسطة	1.362	3.69	35.6	16	33.3	15	4.4	2	17.8	8	8.9	4	<b>12</b>
عالية جدا	0.564	4.33	37.8	17	75.8	26	4.4	2	-	-	-	-	<b>13</b>
عالية	0.929	4	31.1	14	46.7	21	15.6	7	4.4	2	2.2	1	<b>14</b>
عالية جدا	0.546	4.44	46.7	21	51.1	23	2.2	1	-	-	-	-	<b>15</b>
عالية جدا	0.835	4.33	48.9	22	42.2	19	4.4	2	2.2	1	2.2	1	<b>16</b>
<b>3.96</b>												<b>المتوسط الإجمالي</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستعمال SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن إتجاهات أفراد العينة نحو أسئلة المحور الأول كانت أغلبها ضمن المجال من 3.65 إلى 4.85، وبمقارنتها بالمتوسط الإجمالي نجدها بين ما هي في نفس درجته أي عالية وبين ما هي عالية جدا، ما عدا السؤال الأول الذي كان منخفض بـ 1.49، ولقد كانت أعلى درجة لوجود الأمن بالفندق 4.85 وأقل درجة إلى الإستفادة من جميع الخدمات

إسهام والتميز والتكميلية تحقيق  
الجزيرة - جيجل

التكميلية بالفندق، وهذه النتائج إن دلت على شيء فهي تدل على تلمس العملاء لشيء من الإبداع في الخدمات التكميلية بصفة عامة وبالأخص في عنصر الأمن.

2- تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال عناصر المزيج التسويقي:

الجدول رقم (27): تحليل نتائج المحور الثاني لفندق الجزيرة

رقم العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		الانحراف المعياري	الدرجة الموافقة
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
17	11.1	5	75.6	34	2.2	1	11.1	5	-	-	3.87	عالية
18	15.6	7	64.4	29	2.2	1	17.6	8	-	-	3.78	عالية
19	13.3	6	77.8	35	4.4	2	4.4	2	-	-	4.00	عالية
20	13.3	6	73.3	33	2.2	1	11.1	5	-	-	3.89	عالية
21	11.1	5	84.4	38	4.4	2	-	-	-	-	4.07	عالية جدا
22	11.1	5	88.9	40	-	-	-	-	-	-	4.11	عالية جدا
23	13.3	6	86.7	39	-	-	-	-	-	-	4.13	عالية جدا
24	13.3	6	86.7	39	-	-	-	-	-	-	4.13	عالية جدا
25	8.9	4	84.4	38	2.2	1	4.4	2	-	-	3.98	عالية
26	11.1	5	84.4	38	-	-	4.4	2	-	-	4.02	عالية
المتوسط الإجمالي												3.78

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستعمال SPSS

إسهام : والتميز والتكميلية تحقيق  
الجزيرة - جيجل

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن اتجاهات أفراد العينة نحو المحور الثاني كانت أغلبها ضمن المجال من 3.78 إلى 4.13، أي عالية وعالية جدا ولقد كانت النسبة الأقل للسؤال الذي يقيس مدى ملائمة السعر للجودة المقدمة، أما بالنسبة لأعلى درجات فقد كانت للسؤال الخاص بالمزيج المستحدث ، أما باقي عناصر المزيج التسويقي التقليدي فقد حظت بنسب أقل إرتفاعا ، هذا ما يدل على وجود إبداع وتميز في عناصر المزيج التسويقي المستحدث.

الجدول رقم (28): تحليل نتائج المحور الثاني لفندق كتامة

رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		الوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	درجة الموافقة
			التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية			
17	3	6.7	8	17.8	3	6.7	18	40	13	28.9	3.67	1.261	عالية
18	2	4.4	6	13.3	4	8.9	19	42.2	14	31.1	3.82	1.154	عالية
19	1	2.2	6	13.3	-	-	22	48.9	16	35.6	4.16	0.824	عالية جدا
20	9	20	5	11.1	6	13.3	19	42.2	7	15.6	3.18	1.370	متوسطة
21	-	-	-	-	3	6.7	16	35.6	26	75.8	4.51	0.626	عالية جدا
22	-	-	4	8.9	2	4.4	18	40	21	46.7	4.24	0.908	عالية جدا
23	10	22.2	3	6.7	6	13.3	19	42.2	7	15.6	3.22	1.412	ضعيفة
24	2	4.4	2	4.4	6	13.3	23	51.1	12	26.7	3.91	0.996	عالية
25	1	2.2	-	-	6	13.3	22	48.9	16	35.6	4.16	0.824	عالية جدا
26	1	2.2	-	-	5	11.1	23	51.1	16	35.6	4.18	0.806	عالية جدا
الوسط الحسابي الإجمالي													3.90

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستعمال SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (28) نلاحظ أن إجابات مفردات العينة للمحور الثاني تتراوح ما بين 3.22 و4.51 أي من متوسطة إلى عالية، وإذا ما قورنت بالمتوسط الإجمالي نجدتها تقريبا في نفس المستوى معه، هذا ما قد يفسر على أن أغلب مفردات العينة يؤكدون على وجود إبداع وتميز من خلال عناصر المزيج التسويقي للخدمات التكميلية خصوصا من خلال العناصر المستحدثة من المزيج التسويقي الخدمي، إذ أن أغلبية مفردات العينة أجابوا بأن الفندق يقع في مكان يسهل الوصول إليه وأن موظفي الفندق يتميزون بكفاءة عالية ويبدعون من خلال حسن الإتصال والتواصل، أي في العمليات، الدليل المادي والأفراد، أما بالنسبة لباقي عناصر المزيج التسويقي فكانت أضعف درجة للترويج، وقد يكون ذلك راجع إلى تدني الجهود الترويجية في القطاع الفندقي بصفة عامة في ولاية جيجل وإنحصارها في اللافتات وإستخدام تداعيات الكلمة المنطوقة لا غير، في حين تراوحت النسب الأخرى بين متوسطة وعالية، أما بالنسبة للانحراف المعياري الإجمالي 9.541 وهو مرتفع جدا ويدل على وجود عدم وجود إبداع من خلال عناصر المزيج التسويقي.

3- تحليل نتائج المحور الثالث الخاص بالابداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال ادارة العلاقة مع العملاء:

الجدول رقم (29): تحليل نتائج المحور الثالث لفندق الجزيرة

رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	موافق		محايد		غير موافق		الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
27	-	-	-	-	2	4.4	37	82.2	4.09	عالية
28	-	-	1	2.2	2	4.4	36	80	4.04	عالية
29	-	-	-	-	1	2.2	38	84.4	4.11	عالية
30	1	2.2	3	6.7	2	4.4	36	80	3.82	عالية
31	-	-	-	-	3	6.7	38	84.4	4.02	عالية جدا
32	-	-	-	-	1	2.2	36	80	4.16	عالية جدا
33	-	-	-	-	-	-	38	84.4	4.16	عالية جدا
34	-	-	-	-	1	2.2	38	84.4	4.11	عالية جدا
35	-	-	-	-	-	-	40	89.9	4.11	عالية جدا
المتوسط الإجمالي										
4.06										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستعمال SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمفردات العينة قد بلغ 4.06 أي بين 4.2 إلى 5 أي عال جدا، وأصغر قيمة كانت للسؤال الخاص بوضع الفندق تحت تصرفكم مجموعة من الوسائل الترفيهية من أجل إدارة فترات انتظارك (صحف ومجلات، جهاز تلفاز، شاي وحلويات)، وأعلى نسبة للسؤالين الخاصين بتشعر بأن الفندق يحسن الإصغاء والاستماع لانشغالاتك، ويضع الفندق تحت تصرفكم صندوق للشكاوي أو سجل للإقتراحات.

ثالثا: تحليل أسئلة المحور الثالث

الجدول رقم (30): تحليل نتائج المحور الثالث لفندق كتامة

رقم العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		الدرجة الموافقة		
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
27	11.1	5	4.4	2	5	11.1	21	46.7	12	26.7	3.73	1.232	عالية
28	4.4	2	4.4	2	6	13.3	20	44.4	15	33.3	3.98	1.033	عالية
29	4.4	2	2.2	1	7	15.6	21	46.7	14	31.1	3.98	0.988	عالية
30	28.9	13	13.3	6	6	13.3	19	42.2	1	2.2	2.76	1.334	منخفضة
31	4.4	2	-	-	6	13.3	20	44.4	17	37.8	4.11	0.959	عالية جدا
32	2.2	1	-	-	3	6.7	25	55.6	16	35.6	4.22	0.765	عالية جدا
33	4.4	2	-	-	1	2.2	22	48.9	20	44.4	4.29	0.895	عالية جدا
34	11.1	5	2.2	1	3	6.7	26	75.8	14	31.1	3.78	1.259	عالية
35	4.4	2	6.7	3	5	11.1	19	42.2	16	35.6	3.98	1.076	عالية
<b>المتوسط الإجمالي</b>												<b>3.483</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستهبيان بإستعمال SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (30) أن متوسط أسئلة المحور الثالث تتراوح بين 2.76 إلى 4.29، أي من متوسطة إلى عالية، وأغلب مفردات العينة أجابوا بأن الموظفين يستجيبون فوراً لإستفساراتهم مهما كانت ضغوط العمل، أما أقل نسبة فتدل على أن الفندق لا يقوم بوضع مجموعة من الوسائل الترفيهية تحت تصرف العملاء، كما تبين النتائج إهتمام الفندق بإدارة علاقتها مع عملائها، وفيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية الخاصة بأسئلة المحور الثالث فقد بلغ (3.483).

إسهام والتميز والتكميلية تحقيق  
الجزيرة - جيجل

**الجدول رقم (31): تحليل نتائج المحور الرابع لفندق الجزيرة**

درجة الموافقى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		رقم العبارة
			النسبة المتئوية	التكرار	النسبة المتئوية	التكرار	النسبة المتئوية	التكرار	النسبة المتئوية	التكرار	النسبة المتئوية	التكرار	
عالية	0.000	3.96	-	-	-	-	-	-	100	45	-	-	<b>36</b>
عالية جدا	0.149	4.02	-	-	-	-	-	-	97.8	44	2.2	1	<b>37</b>
عالية جدا	0.398	4.02	-	-	2.2	1	-	-	91.1	41	6.7	3	<b>38</b>
عالية جدا	0.344	4.13	-	-	-	-	-	-	86.7	39	13.3	6	<b>39</b>
4.033												المتوسط الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستهبان باستعمال SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمفردات العينة قد بلغ 4.033 أي بين 4.2 إلى 5، أي عال جدا و أصغر قيمة كانت للسؤال أنت راض عن خدمات الفندق عند تعاملك معه، وأعلي نسبة كانت للسؤال هل ستصح بهذا الفندق لأشخاص آخرين.

الجدول رقم (32): تحليل نتائج المحور الرابع لفندق كتامة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		الرقم
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
عالية جدا	0.815	4.13	31.1	14	عالية جدا	0.81	4.13	3	2.2	1	2.2	1	36
عالية جدا	0.927	4.22	42.2	19	عالية جدا	0.92	4.22	3	-	-	4.4	2	37
عالية جدا	0.876	4.22	44.4	20	عالية جدا	0.87	4.22	7	-	-	2.2	1	38
عالية جدا	0.878	4.16	33.3	15	عالية جدا	0.87	4.16	2	-	-	4.4	2	39
4.182												المتوسط الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستعمال SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن اتجاهات أفراد العينة تتراوح ضمن المجال 4.13 إلى 4.22 أي أن أغلبية مفردات العينة راضون عن الخدمات التكميلية المقدمة بصفة عامة وسينصحون بالفندق لأشخاص آخرين.

### ثالثا: إختبار الفرضيات

نركز في هذا الجزء على إختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع دراستنا وعرض أهم النتائج المتوصل إليها، ولإختبار هذه الفرضية تم الإعتماد على القرارات الآتية:

#### 1- بالنسبة للمتوسط الحسابي:

- إذا كان المتوسط الحسابي  $< 3$  هناك تأثير قوي لمفردات عينة الدراسة حول الموضوع المدروس.

- إذا كان المتوسط الحسابي من  $> 3$  لا يوجد تأثير لمفردات عينة الدراسة حول الموضوع المدروس.



## 2- بالنسبة لاختبار T-test:

- إذا كانت t المحسوبة < من t الجدولية نقبل الفرضية الثانية ونرفض الفرضية الصفرية.
- إذا كانت t المحسوبة > من t الجدولية نرفض الفرضية الثانية ونقبل الفرضية الصفرية.

## 3- بالنسبة لمستوى الدلالة:

- إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (sig) الناتجة عن اختبار T-test أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية لها.
- إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (sig) الناتجة عن اختبار T-test أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية لها.

## 1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على:

**H1:** يرتبط الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال التركيز على تشكيليتها

الجدول رقم (33): إختبار الفرضية الأولى يرتبط الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال التركيز على تشكيليتها لفندق الجزيرة

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
المحور الأول	3.9756	27.114	0.000
الإجمالي	4.0161	31.107	0.000
t الجدولية: 2.0154		مستوى المعنوية: 0.005	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام SPSS

لإختبار الفرضية **H1** تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة وتبين النتائج في الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول يساوي 3.9756، وهو ضمن المجال 3.4 إلى 4.2 أي درجة عالية و t المحسوبة 27.114 وهي أكبر من t الجدولية والتي تساوي 2.0154 وبالتالي:

- نقبل الفرضية البديلية الأولى  $H_1$ : يرتبط الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال التركيز على تشكيليتها.
  - ونرفض فرض العدم  $H_0$ : لا يرتبط الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال التركيز على تشكيليتها.
- الجدول رقم (34):** إختبار الفرضية الأولى يرتبط الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال التركيز على تشكيلتها لفندق كتامة

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
المحور الأول	3.929	14.961	0.000
الإجمالي	4.0161	31.107	0.000
<b>t الجدولية: 2.0154</b>		مستوى المعنوية: 0.005	

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستهتبان باستعمال SPSS

لإختبار الفرضية  $H_1$  تم إستخدام اختبار T للعينة الواحدة، وتبين النتائج في الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول يساوي 3.929، وهو ضمن المجال 3.4 إلى 4.2 أي درجة عالية و t المحسوبة 12.411 وهي أكبر من t الجدولية والتي تساوي 2.0154 وبالتالي:

- نقبل الفرضية البديلية الأولى  $H_1$ : يرتبط الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال التركيز على تشكيليتها.
- ونرفض فرض العدم  $H_0$ : لا يرتبط الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال التركيز على تشكيليتها.

## 2- إختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على:

$H_2$ : يؤثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال عناصر المزيج التسويقي.

الجدول رقم (35): إختبار الفرضية الثانية يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية بعناصر المزيج التسويقي لفندق الجزيرة

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
المحور الثاني	3.944	12.076	0.000
الإجمالي	4.0161	31.107	0.000
t الجدولية: 2.0154		مستوى المعنوية: 0.005	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

لإختبار الفرضية  $H_2$  تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وتبين النتائج في الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني يساوي 3.9444، وهو ضمن المجال 3.4 إلى 4.2 أي درجة عالية و t المحسوبة 12.076 وهي أكبر من t الجدولية والتي تساوي 2.0154 وبالتالي:

✓ نقبل الفرضية البديلة  $H_2$ : يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال عناصر المزيج التسويقي.

✓ نرفض فرض عدم  $H_0$ : لا يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال عناصر المزيج التسويقي.

الجدول رقم (36): إختبار الفرضية الثانية يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال

عناصر المزيج التسويقي لفندق كتامة

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
المحور الثاني	3.904	8.782	0.000
الإجمالي	4.0161	31.107	0.000
t الجدولية: 2.0154		مستوى المعنوية: 0.005	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام SPSS

لإختبار الفرضية  $H_2$  تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة وتبين النتائج في الجدول رقم (36) أن المتوسط الحسابي لـ جميع فقرات المحور الثاني يساوي 3.9044، وهو ضمن المجال 3.4 إلى 4.2 أي درجة عالية و  $t$  المحسوبة 8.782 وهي أكبر من  $t$  الجدولية والتي تساوي 2.0154 وبالتالي:

➤ نقبل الفرضية البديلة  $H_2$ : يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال عناصر المزيج التسويقي.

➤ نرفض فرض عدم  $H_2$ : لا يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال عناصر المزيج التسويقي.

### 3- إختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على:

$H_3$ : يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال إدارة العلاقة مع العملاء

الجدول رقم (37): إختبار الفرضية الثالثة يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال إدارة العلاقة مع العملاء لفندق الجزيرة

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	قيمة $t$ المحسوبة	مستوى المعنوية
المحور الثالث	3.966	9.663	0.000
الإجمالي	4.0161	31.107	0.000
$t$ الجدولية: 2.0154		مستوى المعنوية: 0.005	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام SPSS

لإختبار الفرضية  $H_3$  تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة وتبين النتائج في الجدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث يساوي 3.966 ، وهو ضمن المجال 3.4 إلى 4.2 أي درجة عالية و  $t$  المحسوبة 9.663 وهي أكبر من  $t$  الجدولية والتي تساوي 2.0154 وبالتالي:

❖ نقبل الفرضية البديلة  $H_3$ : يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال إدارة العلاقة مع العملاء.

❖ نرفض فرض عدم  $H_3$ : لا يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال إدارة العلاقة مع العملاء.

لإختبار الفرضية  $H_3$  تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة وتبين النتائج في الجدول رقم (38) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث يساوي 4.1000 ، وهو ضمن المجال 4.2 فما فوق أي درجة عالية جدا و  $t$  المحسوبة 23.604 وهي أكبر من  $t$  الجدولية والتي تساوي 2.0154 وبالتالي:

✓ نقبل الفرضية البديلة  $H_3$ : يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال إدارة العلاقة مع العملاء.

✓ نرفض فرض عدم  $H_3$ : لا يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال إدارة العلاقة مع العملاء.

✓ الجدول رقم (38): إختبار الفرضية الثالثة يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال إدارة العلاقة مع العملاء لفندق كتامة

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	قيمة $t$ المحسوبة	مستوى المعنوية
المحور الثالث	4.100	23.604	0.000
الإجمالي	4.0161	31.107	0.000
<b><math>t</math> الجدولية: 2.0154</b>		مستوى المعنوية: 0.005	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام SPS

### إختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على:

**H4:** تقييم درجة الرضا عن الخدمات المقدمة على مستوى الفندقين

الجدول رقم (39): إختبار الفرضية الرابعة تقييم درجة الرضا عن الخدمات

المقدمة لفندق الجزيرة

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	قيمة t
المحور الرابع	4.0444	33.618	0.000	2.0157
الإجمالي	4.0161	31.107	0.000	0.005

المصدر: من إعداد الطالبتين بإستخدام نتائج الإستبيان باستخدام SPSS

لإختبار الفرضية **H4** تم إستخدام اختبار t للعينة الواحدة وتبين النتائج في الجدول رقم (39) أن المتوسط الحسابي لـ جميع فقرات المحور الرابع يساوي 4.0444 ، وهو ضمن المجال 4.2 فما فوق أي درجة عالية جدا و t المحسوبة 33.618 وهي أكبر من t الجدولية والتي تساوي 2.0154 وبالتالي:

❖ نقبل الفرضية البديلة **H4<sub>1</sub>**: درجة الرضا عن الخدمات المقدمة بالفندق عالية.

❖ نرفض فرض العدم **H4<sub>0</sub>**: درجة الرضا عن الخدمات المقدمة بالفندق منخفضة.

الجدول رقم (40): إختبار الفرضية الرابعة تقييم درجة الرضا عن الخدمات

المقدمة لفندق كتامة

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	قيمة t الجدولية
المحور الرابع	4.1833	11.058	0.000	2.0157
الإجمالي	3.9715	12.169	0.000	0.005

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستهتبان باستعمال SPSS

لإختبار الفرضية  $H_4$  تم إستخدام إختبار t للعينة الواحدة وتبين النتائج في الجدول رقم (41) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث يساوي 4.1833، وهو ضمن المجال 3.4 إلى 4.2 أي درجة عالية و t المحسوبة 11.058 وهي أكبر من t الجدولية والتي تساوي 2.0154 وبالتالي:

- ❖ نقبل الفرضية البديلة  $H_4$ : درجة الرضا عن الخدمات المقدمة بالفندق عالية.
- ❖ نرفض فرض العدم  $H_0$ : درجة الرضا عن الخدمات المقدمة بالفندق منخفضة.

رابعاً: تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

1- إختبار الفرضية الرئيسية: يؤثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية بفندقي الجزيرة  
وكتامة على رضا العملاء

أ- حساب معادلة الإنحدار الخطي البسيط لفندق الجزيرة

الجدول رقم (41): يبين معادلة الإنحدار الخطي البسيط لنتائج فندق الجزيرة

معامل الارتباط r 0.186		معامل التحديد R <sup>2</sup> 0350		المتغير	
مستوى المعنوية sig	قيمة t المحسوبة	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
		معامل Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	
0.000	7.486	-	0.504	3.777	الثابت
0.307	1.036	0.169	0.098	0.101	متوسط المحور الأول
0.480	-0.714	-0.119	0.066	-0.047	متوسط المحور الثاني
0.963	0.046	0.008	0.115	0.005	متوسط المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (41) أن معامل الارتباط قد بلغ قيمة 0.186 أي درجة متوسطة، وهو يشير إلى وجود علاقة سالبة بين متغيرات الدراسة بمعنى عدم مساهمة المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ومستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي:

- نقبل الفرضية الرئيسية: يؤثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية بفندق كتامة في تحقيق رضا العملاء.



ب- حساب معادلة الانحدار الخطي البسيط لفندق كتامة

الجدول رقم (42): يبين معادلة الانحدار الخطي البسيط لنتائج فندق كتامة

معامل الارتباط $r = 0.813^a$					
معامل التحديد $R^2 = 0.611$					
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية sig
	قيمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	0.231	0.647	-	0.357	0.723
متوسط المحور الأول	0.186	0.172	0.108	1.083	0.285
متوسط المحور الثاني	0.278	0.168	0.267	1.650	0.107
متوسط المحور الثالث	0.553	0.158	0.537	3.466	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (42) أن معامل الارتباط  $r$  قد بلغ قيمة أي درجة عالية  $0.813$  وهو يدل على وجود علاقة موجبة ويشير إلى مساهمة المتغيرات المستقلة في المتغير التابع بنسبة  $66.1\%$  وباقي النسب والمقدرة بـ  $43.9\%$  ترجع إلى عوامل أخرى غير الإبداع في تشكيلة الخدمات التكميلية والمزيج التسويقي وإدارة العلاقة مع العملاء ومستوى الدلالة أقل من  $0.05$  وبالتالي:

- نقبل الفرضية الرئيسية: يؤثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية بفندق كتامة في تحقيق رضا العملاء.

المطلب الثالث: تحليل النتائج المستمدة من إجابات محاور الدراسة

أظهرت نتائج تحليل إستمارة الدراسة العديد من الدلالات والمجالات التي تفيد متخذي القرار في كلا من فندقي كتامة والجزيرة، والمتعلقة بالإبداع والتميز في الخدمات التكميلية وتأثيراتها على الرضا:

أولاً: النتائج المستمدة من وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

1- أظهرت نتائج الدراسة بفندق الجزيرة وكتامة هيمنة فئة الإناث حيث بلغت نسبتهن  $57.8\%$  و  $60\%$  على التوالي؛

- 2- نسبة كبيرة من أفراد العينة بفندق الجزيرة كهول من 35 إلى 45 سنة بنسبة 51.1%؛
- 2- نسبة كبيرة من أفراد العينة بفندق كتامة هم من فئة الشباب من 25 إلى 35 بنسبة 48.9%؛
- 3- أغلب أفراد العينة بكلا الفندقين جامعيين بنسبة 42.2%، 48.9%؛
- 4- معظم أفراد العينة بفندق الجزيرة وكذا كتامة هم جزائريون 95.6%، 93.3%؛
- 5- كان الغرض الرئيسي من زيارة فندق الجزيرة وفندق كتامة هو العمل بـ 71.1%، 48.9% بالإضافة إلى السياحة والإستجمام؛
- 6- تبين من خلال نتائج الدراسة أن مفردات العينة بفندق الجزيرة عدد كبير منهم تعرفوا على الفندق من خلال الأنترنت بـ 46.7% والموقع؛
- 7- أغلبية أفراد العينة بفندق كتامة تعرفوا عليه من خلال سمعته بنسبة 40%؛

#### ثانيا: النتائج المستمدة من تحليل إجابات أفراد العينة

- 1- أن مستوى الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال تشكيلتها من وجهة نظر عملاء فندقي الجزيرة وكتامة عالي، حيث بلغ متوسط إجابات العينة على التوالي 3.965، 3.976 .
- 2- أظهرت نتائج المحور الأول لمفردات العينة في فندق الجزيرة بإستفادتهم التامة من أغلب الخدمات التكميلية، وعلى العكس تماما أقرت أغلب مفردات العينة في فندق كتامة عن عدم الإستفادة من جميع الخدمات التكميلية بمتوسط حسابي 1.49 ؛
- 3- كانت أعلى نسبة للسؤال الخاص بخدمة الأمن بفندق كتامة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.85؛
- 4- نظام الحجز بفندق الجزيرة ضعيف جدا إذ بلغ متوسطه الحسابي 2.89؛
- 5- بينت نتائج الدراسة التطبيقية بكلا الفندقين وجود إبداع وتميز في تقديم الخدمات التكميلية خاصة من خلال عناصر المزيج التسويقي المستحدثة، حيث بلغ متوسطهما الحسابي على التوالي 4.13، 4.18؛
- 6- تبين نتائج الدراسة التطبيقية ضعف الإبداع في عناصر المزيج التسويقي التقليدي بكلا الفندقين، خاصة عنصرى السعر في فندق الجزيرة بمتوسط حسابي 3.78 والترويج في فندق كتامة بمتوسط حسابي 3.22؛

- 7- أجمع أغلب مفردات العينة بكلا الفندقين على نقص الوسائل الترفيهية، حيث بلغ المتوسط الحسابي على التوالي 4.02، 2.76؛
- 8- أظهرت نتائج أفراد العينة بفندق كتامة أن الفندق يعمل على الإستجابة الفورية لإستفسارات العملاء؛
- 9- أظهرت نتائج أفراد العينة بفندق الجزيرة أن الفندق يحسن الإصغاء والإستماع للعملاء حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.16؛
- 10- تختلف معايير تقييم الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال إدارة العلاقة مع العملاء، إذ بلغت أعلى النسب في الإبداع والتميز في بفندق الجزيرة من خلال حسن الإصغاء والاستماع، وبالنسبة لفندق كتامة كانت أعلى نسبة للإستجابة الفورية لإستفسارات العملاء؛
- 11- أظهرت نتائج المحور الرابع بكلا الفندقين أن درجة الرضا عالية جدا حول الخدمات المقدمة بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي 4.03%، 4.18% وأن معظم مفردات العينة سينصحون بالفندق لأشخاص آخرين؛
- 12- أظهرت نتائج كلا الفندقين رفض الفرضية الصفرية الأولى  $H_1$  والتي تنص على: لا يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال تصنيفاتها أو تشكيلتها وقبول الفرضية البديلة؛
- 13- أظهرت نتائج كلا الفندقين رفض الفرضية الصفرية الثانية  $H_2$  والتي تنص على: لا يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال عناصر المزيج التسويقي وقبول الفرضية البديلة؛
- 14- أظهرت نتائج كلا الفندقين رفض الفرضية الصفرية الثالثة  $H_3$  والتي تنص على: لا يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال إدارة العلاقة مع العملاء وقبول الفرضية البديلة؛
- 15- أظهرت نتائج كلا الفندقين رفض الفرضية الصفرية الرابعة  $H_4$  والتي تنص على: تقييم درجة رضا حول الخدمات المقدمة وقبول الفرضية البديلة؛
- 16- تختلف نتائج الفرضية الرئيسية بفندق كتامة إذ أوضحت تأثير الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال تشكيلتها، عناصر المزيج التسويقي وإدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق رضا العملاء، في حين أنه وعلى العكس تماما أسفرت نتائج فندق الجزيرة عن عدم وجود علاقة تأثير وتأثر بين المتغيرات السابقة الذكر.

### خلاصة:

تم في هذه الدراسة معالجة الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية ومدى تأثيراتها على رضا العملاء، ولقد أجريت هذه الدراسة على فندي الجزيرة وكتامة بولاية جيجل، إذ يعدان من أحسن وأعرق الفنادق بالولاية بإستخدام إستمارة موجه لعملاء الفندقين، ولقد تم التوصل من خلال الدراسة أن كلا الفندقين يقدمان تقريبا نفس الخدمات التكميلية لكن فندق الجزيرة بصفة أكبر، وأن مستوى الإبداع والتميز في الفندقين قريب من المتوسط، حيث يتميز فندق الجزيرة من خلال الإبداع في عناصر المزيج التسويقي المستحدث في حين يتميز فندق كتامة من خلال الإبداع في حسن إدارة العلاقة مع العميل وأن العملاء راضون نسبيا عن الخدمات المقدمة، و على العموم تم التوصل من خلال الدراسة إلا أن فندق الجزيرة يتميز بحدائة أكبر وكتامة بعراقة وسمعة أفضل.

الخبائمه العامه

## الخاتمة العامة:

تعد الخدمة الجوهر القاعدة الأساسية لنشاط جميع المؤسسات على حد سواء، ولما أثبتت هذه الأخيرة عجزها في تلبية حاجات العميل وتحقيق أهدافها، تيقنت العديد منها إلى ضرورة التوجه نحو ما يعرف بالخدمات التكميلية الداعمة للخدمة الجوهر، شريطة أن تقدم هذه الأخيرة بشكل مبدع ومميز.

وقد ساهم الإبداع في الخدمات التكميلية وبشكل فعال في نجاح المؤسسات الخدمية وتميزها عن باقي المؤسسات وخاصة الفندقية منها، حيث يعد القطاع الفندقي في طليعة المؤسسات التي تبنت الخدمات التكميلية لإرتقاء سلم النجاح، ولكنها سرعان ما وقعت في دوامة نمطية المخرجات، وسعيا منها لتلافي هذا العجز وجب عليها التوجه نحو ما يعرف بالإبداع في الخدمات التكميلية هذا الأخير الذي بات بالنسبة للعديد من المؤسسات الفندقية الحل الوحيد لضمان البقاء والنمو وكذا لنيل رضا العملاء، لكن هذا الأمر ليس بالسهل ما يحتم عليها معرفة معايير تقديم الخدمة المتميزة من وجهة نظر العميل، والعمل على تجسيدها بشكل دقيق ودائم، كما أن الحديث عن أهمية الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية لا يكفي وحده ما لم يرافقه تحركات جديّة وسريعة نحو تطوير الخدمات بصفة عامة والخدمات التكميلية بصفة خاصة.

### ❖ إختبار الفرضيات:

تتلخص نتائج الفرضيات في أهم النقاط التالية:

أ- أظهرت نتائج كلا الفندقيين رفض الفرضية الصفرية الأولى  $H1_0$  والتي تنص على: لا يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال تشكيلتها وقبول الفرضية البديلة الأولى.

ب- أظهرت نتائج كلا الفندقيين رفض الفرضية الصفرية الثانية  $H2_0$  والتي تنص على: لا يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال عناصر المزيج التسويقي وقبول الفرضية البديلة الثانية.

ج- أظهرت نتائج كلا الفندقيين رفض الفرضية الصفرية الثالثة  $H3_0$  والتي تنص على: لا يتأثر الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال إدارة العلاقة مع العملاء وقبول الفرضية البديلة الثالثة.

د- أظهرت نتائج كلا الفندقيين رفض الفرضية الصفرية الرابعة  $H4_0$  والتي تنص على: تقييم درجة رضا حول الخدمات المقدمة منخفضة وقبول الفرضية البديلة الرابعة.

هـ- تختلف نتائج الفرضية الرئيسية بفندق كتامة إذ أوضحت تأثير الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية من خلال تشكيلتها، عناصر المزيج التسويقي وإدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق رضا العملاء، في حين أنه وعلى العكس تماما أسفرت نتائج فندق الجزيرة عن عدم وجود علاقة تأثير وتأثر بين المتغيرات السابقة الذكر.

#### ❖ نتائج الدراسة:

لعل ما تم القيام به من خلال هذه الدراسة لفندقي الجزيرة وكتامة ينصب بشكل أساسي في هذا الإتجاه، حيث تم الوقوف على واقع تطبيق الإبداع في الخدمات التكميلية وتأثيراته على رضا عملاء الفندقين، ومن ثم الكشف عن أهم الثغرات والنقائص التي على الفندقين تجنبها، حيث خلصنا في إطار الإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية للدراسة إلى النتائج التالية:

#### نتائج الدراسة النظرية:

تتلخص أهم نتائج الدراسة النظرية في:

- الخدمات التكميلية تعطي للخدمة الجوهر قيمة مضافة، كما تعمل على تجاوز مشاكل الخصائص التي تميزها وبخاصة خاصية اللاملموسية.
- الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية الداعمة للخدمة الجوهر يعتبر كقاعدة أساسية تستند عليها مؤسسات اليوم الناجحة عن المؤسسات غير الناجحة.
- الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية لا يقتصر على زهرة الخدمة فقط، بل ويتعداه إلى أشكال أخرى كالإبداع والتميز في عناصر المزيج التسويقي التقليدي والحديث خاصة، وكذا من خلال إدارة العلاقة مع العملاء أو ما يعرف بـ CRM.
- كسب رضا العميل من خلال تقديم خدمات مبدعة ومتميزة له وكذا تدعيمها بالخدمات التكميلية ليس بالأمر السهل، خصوصا وأن العميل اليوم بات يمتلك العديد من أسس المفاضلة والإختيار.
- الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية نشاط دائم ومستمر ولا يتوقف عند حالة من الحالات.
- رضا العميل عن الخدمات التكميلية المبدعة المقدمة له يساهم في ضمان ولائه للمؤسسة مستقبلا وبالتالي زيادة حصتها السوقية وخلق التميز لها عن منافسيها وتلك أسمى الغايات.

## نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

- 1- يتميز فندق كتامة بالإبداع في خدمة الأمن من وجهة نظر عملائه رغم أن المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلة تثبت أنها في الجزيرة أفضل.
- 2- حسب المعلومات المتحصل عليها نظام الحجز بفندق الجزيرة يعد أفضل من نظام الحجز بكتامة بعكس ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الاستمارة.
- 3- تم التوصل إلى وجود إبداع وتميز في تقديم الخدمات التكميلية بكلا الفندقين خاصة من خلال عناصر المزيج التسويقي المستحدثة.
- 4- هناك ضعف من ناحية الإبداع في عناصر المزيج التسويقي التقليدي بكلا الفندقين خاصة السعر والترويج.
- 5- هناك نقص فادح للوسائل الترفيهية بكلا الفندقين.
- 6- يتميز فندق كتامة عن الجزيرة بالإستجابة الفورية لإستفسارات العملاء.
- 7- أظهرت نتائج مفردات العينة بفندق الجزيرة أن الفندق يحسن الإصغاء والإستماع للعملاء.
- 8- وجود إختلافات بسيطة بين الخدمات التكميلية المقدمة بفندق الجزيرة عنها بفندق كتامة.
- 9- حسب ما تم التوصل إليه أن الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية بفندق الجزيرة يكون من خلال عناصر المزيج التسويقي خاصة المستحدثة منها، في حين نجد أنه بفندق كتامة يكون من خلال إدارة العلاقة مع العملاء.
- 10- درجة الرضا عن خدمات كلا الفندقين متقاربة وهي متوسطة.

## التوصيات والإقتراحات:

- من خلال الدراسة الميدانية بفندقي الجزيرة وكتامة تبينت لنا جملة من النقائص نورد في إطارها جملة من الإقتراحات كما يلي:
- ضرورة توظيف أشخاص ذو كفاءة عالية وخبرة في التواصل مع العملاء لضمان حسن الضيافة والإستقبال.



- 
- محاولة تقديم معلومات كافية عن الفندق وطرق الإستفادة من الخدمة.
  - محاولة إيجاد حل لمشكل الضجيج الخارجي المحيط بالفندق وبأروقتة.
  - تحسين جودة وجبات الإطعام من خلال التركيز على الأطباق الجيولوجية التقليدية والمعاصرة.
  - توجيه وتضافر الجهود نحو حماية ممتلكات العملاء بالشكل الذي يجعلهم أكثر أمانا.
  - إضافة خدمات جديدة تتلاءم وموقع وسمعة الفندق خاصة.
  - التحسين والتطوير في الخدمات داخل الغرف وذلك من خلال تجديد ديكور وأثاث الغرف بشكل جذاب.
  - العمل على توفير جميع الوسائل التي من شأنها أن تزيد من راحة العميل.
  - ضرورة تخصيص موقع على الأنترنت من أجل تسهيل مهمة الحجز، وكذا التزود بمختلف المعلومات حول الفندق.
  - تحسين جودة خدمة الأنترنت.
  - حتمية وضرورة الإستماع الجيد لإنشغالات العملاء مع الأخذ بعين الاعتبار الإقتراحات التي يقدمونها.
  - على الرغم من الأهمية الكبيرة التي يحظى بها الفندقين إلا أنهما لا يزالان يعانيان من بعض النقائص التي يجب تداركها في أقرب وقت.
  - القيام بدراسات مستقبلية في نفس الموضوع وفي قطاعات خدمية أخرى.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- برفين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 2- بشير عباس العلق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 3- بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 4- بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5- جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2002.
- 6- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 7- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 8- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 9- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10- زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار اليازية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 11- زيد منير العبودي، سليم بطرس خليدة، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 12- طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 13- كلسي هسو، توم بورز، ترجمة، سرور علي إبراهيم سرور، تسويق الضيافة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2007.

- 14- محمد السيد البدوي، القواعد الذهبية لخدمة العملاء، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2007.
- 15- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
- 16- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 .
- 17- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 18- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 19- محمود محمد مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 21- محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 22- مأمون سليمان الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001 .
- 23- مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 .
- 24- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 25- محمد فريد الصحن، التسويق، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 26- محمود صادق بازغة، إدارة التسويق، القاهرة، مصر، 2008.

- 27- ناجي المعلا، رانيف توفيق، أصول التسويق، (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 28- نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 29- علاء فرحان طالب، أمير الجنائي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- 30- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، البيان للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 31- عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلال بإستخدام spss، ط1، دار نور العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2008.
- 32- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق: المفاهيم، الإستراتيجيات، النظرية والتطبيق، ج1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002 .
- 33- فريد كورتل، تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2009.
- 34- فريد كورتل وآخرون، تسويق الخدمات الصحية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 35- في كومار وآخرون، ترجمة، سرور علي إبراهيم سرور، إدارة علاقة العميل ( مدخل قاعدة البيانات)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 36- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 37- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 38- ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 39- ثامر البكري، التسويق: أسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006 .

40- ثامر البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008.

41- خضير كاضم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

42- خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

#### ب- الرسائل والأطروحات:

1- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، 2006، 2007.

2- بن جدو محمد الأمين، دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012، 2013.

3- حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.

4- كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، الجزائر، 2006.

5- لعدور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008.

6- مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012.

7- عتيق خديجة، أثر المزيج الترويجي المصرفي على رضا الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، 2013.

8- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.

## ج- المجالات والبحوث:

1- عبد الرحمان توفيق، الإبداع والتميز في الخدمة، ط5، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون سنة وبلد النشر.

2- فاديا كبا، نسرين الطبران، المنتج الخدمي، حلقة بحث، جامعة دمشق، سوريا، 2010.

3- يسرى محمد حسين، علاقة الإبداع التقني برضا الزبون (الضيف)، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد80، 2010.

## د- الملتقيات والمؤتمرات:

1- أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء وماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول: نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، ط2، ورقلة، 2011.

2- بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل للإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: التنمية المستدامة، الجزائر، 2012.

3- صونيا بوزاهر، تقييم جودة الخدمة السياحية من وجهة نظر الزبون، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية السياحية المستدامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 09\_10 مارس 2010.

4- شريف غياط، أسماء زرودي، مداخلة بعنوان: تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 2010.

5- \_\_\_\_\_ الإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، 27- 29 نوفمبر، شرم الشيخ، مصر، 2004.

## هـ- المواقع الالكترونية:

1- <http://ar.wikipedia.org> , Extrait le : 06/12/2014.

2- [www.slideshare.com](http://www.slideshare.com), extrait le:20/12/2014.

- 1-Christopher Lovelock et autre ,**marketing des services**, Pearson Education ,Paris , France, 2008.
- 2-Gerard Taker, Michel Longbois, **Marketing des services**, édition de Nord,1992.
- 3-Nathalie van Laethem, **tout la fonction marketing**, Dunod, Paris,2007.
- 4-Philip Kotler et B.dubois ,**Marketing management** , 12eme édition publi , Pearson 2006.
- 5-Yves Chirouze,**le marketing – étude et stratégie**-,ellipses, France, 2004.
- 6-Robert M. Schindler and Allan R. Wiman, "Effects of Odd Pricing on Price Recall " Journal of Business Research, (Nov.1989).



الملاحق

الملحق رقم (1):

Statistics						
		The hotel provides complementary services	système de réservation	Créativité dans l' accueil	L'hôtel dispose d'une quantité suffisante d'informations	Lorsque vos relations avec l'hôtel améliorer la sécurité
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.49	3.56	4.51	4.36	4.58
Std. Deviation		.991	1.198	.506	.645	.543

Statistics						
		Innover Hôtel à la fourniture de repas de haute qualité	L'hôtel fonctionne sur la réponse immédiate à vos questions	L'hôtel vous propose demandes spéciales basée sur demande	Lorsque vous rencontrez un problème , l'hôtel montre une attention particulière à résoudre	Processus de facturation rapide et en temps opportun et payé
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,69	4,33	4,00	4,44	4,33
Std. Deviation		1,362	,564	,929	,546	,853

Statistics						
		Chambres de service des aspirations appropriée	le prix adéquat et approprié pour la qualité de services	Innover Hôtel à la prestation de services par le biais de votre bon contact	Les campagnes de promotion assez pour vous faire accepter l'hôtel	L'hôtel est situé dans un endroit accessible
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,67	3,82	4,16	3,18	4,51
Std. Deviation		1,261	1,154	,824	1,370	,626

<b>Statistics</b>						
		Extérieur distinctif et attractif	Il ya de la créativité dans la conception intérieure de l'hôtel	Mesures visant à fournir un service précis et concis	Le personnel de l' hôtel sont caractérisées par une grande efficacité et de l'expérience lorsqu'ils se connectent à votre	Le personnel désireux de fournir le service à vous à travers votre bonne communication
N	Valid	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
	Missing	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Mean		<b>4,24</b>	<b>3,22</b>	<b>3,91</b>	<b>4,16</b>	<b>4,18</b>
Std. Deviation		<b>,908</b>	<b>1,412</b>	<b>,996</b>	<b>,824</b>	<b>,806</b>

		Il ya un sentiment que l'hôtel est un créatif et distincte dans la fourniture de services pour vous	Avez-vous recommanderiez- vous cet hôtel à d'autres	Avez-vous recommanderiez- vous cet hôtel à d'autres	Il ya un sentiment que l'hôtel est un créatif et distincte dans la fourniture de services pour vous
N	Valid	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
	Missing	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Mean		<b>3,73</b>	<b>3,98</b>	<b>3,98</b>	<b>2,76</b>
Std. Deviation		<b>1,232</b>	<b>1,033</b>	<b>,988</b>	<b>1,334</b>

<b>Correlations</b>				
		The hotel provides complementary services	systeme de reservation	Créativité dans l' hospitalité et l'accueil
The hotel provides complementary services	Pearson Correlation	1	-,349*	,125
	Sig. (2-tailed)		,019	,413
	N	45	45	45
systeme de reservation	Pearson Correlation	-,349*	1	-,142
	Sig. (2-tailed)	,019		,353
	N	45	45	45
Créativité dans l' hospitalité et l'accueil	Pearson Correlation	,125	-,142	1
	Sig. (2-tailed)	,413	,353	
	N	45	45	45
L'hôtel dispose d'une quantité suffisante d'informations	Pearson Correlation	-,242	,327*	,336*
	Sig. (2-tailed)	,109	,028	,024
	N	45	45	45
Lorsque vos relations avec l'hôtel améliorer la sécurité	Pearson Correlation	-,030	,229	,390**
	Sig. (2-tailed)	,845	,130	,008
	N	45	45	45
Innover Hôtel à la fourniture de repas de haute qualité	Pearson Correlation	-,255	,303*	,170
	Sig. (2-tailed)	,091	,043	,264
	N	45	45	45
L'hôtel fonctionne sur la réponse immédiate à vos questions	Pearson Correlation	-,339*	,292	,425**
	Sig. (2-tailed)	,023	,052	,004
	N	45	45	45
L'hôtel vous propose demandes spéciales basée sur demande	Pearson Correlation	-,419**	,245	,145
	Sig. (2-tailed)	,004	,105	,341
	N	45	45	45
Lorsque vous rencontrez un problème , l'hôtel montre une attention particulière à résoudre	Pearson Correlation	-,117	,239	,476**
	Sig. (2-tailed)	,445	,113	,001
	N	45	45	45
Processus de facturation rapide et en temps opportun et payé	Pearson Correlation	-,251	,371*	,281
	Sig. (2-tailed)	,096	,012	,061
	N	45	45	45

Correlations				
		Chambres de service des aspirations appropriée	le prix adéquat et approprié pour la qualité de services	Innover Hôtel à la prestation de services par le biais de votre bon contact
Chambres de service des aspirations appropriée	Pearson Correlation	1	,848**	,510**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	45	45	45
le prix adéquat et approprié pour la qualité de services	Pearson Correlation	,848**	1	,579**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	45	45	45
Innover Hôtel à la prestation de services par le biais de votre bon contact	Pearson Correlation	,510**	,579**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	45	45	45
Les campagnes de promotion assez pour vous faire accepter l'hôtel	Pearson Correlation	,443**	,265	,156
	Sig. (2-tailed)	,002	,079	,306
	N	45	45	45
L'hôtel est situé dans un endroit accessible	Pearson Correlation	,106	,160	,415**
	Sig. (2-tailed)	,490	,293	,005
	N	45	45	45
Extérieur distinctif et attractif	Pearson Correlation	,390**	,368*	,373*
	Sig. (2-tailed)	,008	,013	,012
	N	45	45	45
Il ya de la créativité dans la conception intérieure de l'hôtel	Pearson Correlation	,553**	,387**	,223
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,140
	N	45	45	45
Mesures visant à fournir un service précis et concis	Pearson Correlation	,645**	,461**	,571**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000
	N	45	45	45
Le personnel de l' hôtel sont caractérisées par une grande efficacité et de l'expérience lorsqu'ils se connectent à votre	Pearson Correlation	,444**	,531**	,799**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000
	N	45	45	45
Le personnel désireux de fournir le service à vous à travers votre bonne communication	Pearson Correlation	,417**	,524**	,813**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000
	N	45	45	45

الملحق رقم (04):

		L'hôtel met à votre disposition une gamme de moyens récréatives pour attendre administration des périodes	Le personnel réponse immédiate à vos besoins , quelles que soient les pressions du travail	Sentez-vous que l'hôtel améliore et écouter vos intérêts
Il ya un sentiment que l'hôtel est un créatif et distincte dans la fourniture de services pour vous	N	<b>45</b>	<b>45**</b>	<b>45**</b>
Avez-vous recommanderiez-vous cet hôtel à d'autres	Pearson Correlation	<b>-,025</b>	<b>,492</b>	<b>,556</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,870</b>	<b>,001</b>	<b>,000</b>
	N	<b>45**</b>	<b>45</b>	<b>45**</b>
Estime que l'hôtel pourrait être désireux de fournir des services spéciaux afin de satisfaire	Pearson Correlation			<b>,487</b>
	Sig. (2-tailed)			<b>,001</b>
	N			<b>45</b>
Il ya un sentiment que l'hôtel est un créatif et distincte dans la fourniture de services pour vous				<b>,515*</b>

الملحق رقم (05)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	<b>,813<sup>a</sup></b>	<b>,661</b>	<b>,636</b>	<b>,43286</b>
a. Predictors: (Constant), meanc, MEANa, MEANb				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	<b>14,993</b>	<b>3</b>	<b>4,998</b>	<b>26,673</b>	<b>,000<sup>b</sup></b>
	Residual	<b>7,682</b>	<b>41</b>	<b>,187</b>		
	Total	<b>22,675</b>	<b>44</b>			
a. Dependent Variable: meand						
b. Predictors: (Constant), meanc, MEANa, MEANb						

الملحق رقم (06):

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
a1	<b>45</b>	<b>4.42</b>	<b>.583</b>	<b>.087</b>
a2	<b>45</b>	<b>2.89</b>	<b>1.092</b>	<b>.163</b>
a3	<b>45</b>	<b>4.00</b>	<b>.213</b>	<b>.032</b>
a4	<b>45</b>	<b>4.07</b>	<b>.252</b>	<b>.038</b>
a5	<b>45</b>	<b>4.11</b>	<b>.318</b>	<b>.047</b>
a6	<b>45</b>	<b>4,00</b>	<b>,369</b>	<b>,055</b>
a7	<b>45</b>	<b>3,98</b>	<b>,499</b>	<b>,074</b>
a8	<b>45</b>	<b>4,07</b>	<b>,447</b>	<b>,067</b>
a9	<b>45</b>	<b>4,11</b>	<b>,318</b>	<b>,047</b>
a10	<b>45</b>	<b>4,11</b>	<b>,318</b>	<b>,047</b>
meana	<b>45</b>	<b>4,2667</b>	<b>,34707</b>	<b>,05174</b>

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
a1	<b>16,352</b>	<b>44</b>	<b>,000</b>	<b>1.422</b>	<b>1.25</b>	<b>1.60</b>
a2	<b>-,683</b>	<b>44</b>	<b>,498</b>	<b>-.111</b>	<b>-.44</b>	<b>.22</b>
a3	<b>31,464</b>	<b>44</b>	<b>,000</b>	<b>1.000</b>	<b>.94</b>	<b>1.06</b>
a4	<b>28,365</b>	<b>44</b>	<b>,000</b>	<b>1.067</b>	<b>.99</b>	<b>1.14</b>
a5	<b>23,452</b>	<b>44</b>	<b>,000</b>	<b>1.111</b>	<b>1.02</b>	<b>1.21</b>

a6	<b>18,166</b>	<b>44</b>	<b>,000</b>	<b>1,000</b>	<b>,89</b>	<b>1,11</b>
a7	<b>13,132</b>	<b>44</b>	<b>,000</b>	<b>,978</b>	<b>,83</b>	<b>1,13</b>
a8	<b>16,000</b>	<b>44</b>	<b>,000</b>	<b>1,067</b>	<b>,93</b>	<b>1,20</b>
a9	<b>23,452</b>	<b>44</b>	<b>,000</b>	<b>1,111</b>	<b>1,02</b>	<b>1,21</b>
a10	<b>23,452</b>	<b>44</b>	<b>,000</b>	<b>1,111</b>	<b>1,02</b>	<b>1,21</b>
meana	<b>24,483</b>	<b>44</b>	<b>,000</b>	<b>1,26667</b>	<b>1,1624</b>	<b>1,3709</b>

<b>One-Sample Statistics</b>				
	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error Mean</b>
b1	<b>45</b>	<b>3,87</b>	<b>,757</b>	<b>,113</b>
b2	<b>45</b>	<b>3,78</b>	<b>,927</b>	<b>,138</b>
b3	<b>45</b>	<b>4,00</b>	<b>,603</b>	<b>,090</b>
b4	<b>45</b>	<b>3,89</b>	<b>,775</b>	<b>,116</b>
b5	<b>45</b>	<b>4,07</b>	<b>,393</b>	<b>,059</b>
b6	<b>45</b>	<b>4,11</b>	<b>,318</b>	<b>,047</b>
b7	<b>45</b>	<b>4,13</b>	<b>,344</b>	<b>,051</b>
b8	<b>45</b>	<b>4,13</b>	<b>,344</b>	<b>,051</b>
b9	<b>45</b>	<b>3,98</b>	<b>,543</b>	<b>,081</b>
b10	<b>45</b>	<b>4,02</b>	<b>,543</b>	<b>,081</b>
meanb	<b>45</b>	<b>3,9444</b>	<b>,52465</b>	<b>,07821</b>



One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
b1	7,682	44	,000	,867	,64	1,09
b2	5,631	44	,000	,778	,50	1,06
b3	11,124	44	,000	1,000	,82	1,18
b4	7,692	44	,000	,889	,66	1,12
b5	18,201	44	,000	1,067	,95	1,18
b6	23,452	44	,000	1,111	1,02	1,21
b7	22,115	44	,000	1,133	1,03	1,24
b8	22,115	44	,000	1,133	1,03	1,24
b9	12,077	44	,000	,978	,81	1,14
b10	12,626	44	,000	1,022	,86	1,19
meanb	12,076	44	,000	,94444	,7868	1,1021

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
c1	45	4,09	,417	,062
c2	45	4,04	,520	,078
c3	45	4,11	,383	,057
c4	45	3,82	,747	,111
c5	45	4,02	,398	,059
c6	45	4,16	,424	,063
c7	45	4,16	,367	,055
c8	45	4,11	,383	,057
c9	45	4,11	,318	,047
meanc	45	4,1000	,31261	,04660

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
c1	17,524	44	,000	1,089	,96	1,21
c2	13,466	44	,000	1,044	,89	1,20
c3	19,476	44	,000	1,111	1,00	1,23
c4	7,380	44	,000	,822	,60	1,05
c5	17,219	44	,000	1,022	,90	1,14
c6	18,281	44	,000	1,156	1,03	1,28
c7	21,149	44	,000	1,156	1,05	1,27
c8	19,476	44	,000	1,111	1,00	1,23
c9	23,452	44	,000	1,111	1,02	1,21
meanc	23,604	44	,000	1,10000	1,0061	1,1939

T-TEST

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
d1	45	3,96	,208	,031
d2	45	4,02	,149	,022
d3	45	4,02	,398	,059
d4	45	4,13	,344	,051

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
d1	30,757	44	,000	,956	,89	1,02
d2	46,000	44	,000	1,022	,98	1,07
d3	17,219	44	,000	1,022	,90	1,14
d4	22,115	44	,000	1,133	1,03	1,24

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
d1	45	3,96	,208	,031
d2	45	4,02	,149	,022
d3	45	4,02	,398	,059
d4	45	4,13	,344	,051
meantota	45	4,0889	,22554	,03362

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
d1	30,757	44	,000	,956	,89	1,02
d2	46,000	44	,000	1,022	,98	1,07
d3	17,219	44	,000	1,022	,90	1,14
d4	22,115	44	,000	1,133	1,03	1,24
meantota	32,387	44	,000	1,08889	1,0211	1,1566

الملحق رقم (07)

## Correlations

Correlations												
		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	mean a
a1	Pearson Correlation	1	- ,067	,183	,268	,109	,211	,189	,151	,109	,109	,890
	Sig. (2-tailed)		,660	,230	,075	,476	,164	,214	,322	,476	,476	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a2	Pearson Correlation	- ,067	1	- ,098	,275	,102	- ,113	- ,046	,109	,298	,298	,080
	Sig. (2-tailed)											

	Sig. (2-tailed)	,660		,523	,067	,505	,461	,763	,478	,046	,046	,602
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a3	Pearson Correlation	,183	- ,098	1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,154
	Sig. (2-tailed)	,230	,523		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	,314
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a4	Pearson Correlation	,268	,275	,000	1	,756	,244	,373	,363	,472	,472	,441
	Sig. (2-tailed)	,075	,067	1,000		,000	,106	,012	,014	,001	,001	,002
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a5	Pearson Correlation	,109	,102	,000	,756	1	,194	,302	,267	,325	,325	,240
	Sig. (2-tailed)	,476	,505	1,000	,000		,202	,044	,077	,029	,029	,112
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a6	Pearson Correlation	,211	- ,113	,000	,244	,194	1	,616	,138	,194	,194	,266
	Sig. (2-tailed)	,164	,461	1,000	,106	,202		,000	,367	,202	,202	,077
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a7	Pearson Correlation	,189	- ,046	,000	,373	,302	,616	1	,617	,302	,302	,297
	Sig. (2-tailed)	,214	,763	1,000	,012	,044	,000		,000	,044	,044	,047
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a8	Pearson Correlation	,151	,109	,000	,363	,267	,138	,617	1	,746	,746	,469
	Sig. (2-tailed)	,322	,478	1,000	,014	,077	,367	,000		,000	,000	,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a9	Pearson Correlation	,109	,298	,000	,472	,325	,194	,302	,746	1	1,000	,549
	Sig. (2-tailed)	,476	,046	1,000	,001	,029	,202	,044	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
a10	Pearson Correlation	,109	,298	,000	,472	,325	,194	,302	,746	1,000	1	,549
			*		**	*		*	**	0**	**	**

	Sig. (2-tailed)	,476	,046	1,000	,001	,029	,202	,044	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
mean	Pearson	,890	,080	,154	,441	,240	,266	,297	,469	,549	,549	1
	Correlation	**			**			*	**	**	**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,602	,314	,002	,112	,077	,047	,001	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

Correlations												
		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	mean b
b1	Pearson	1	,605	,249	,710	,107	,346	,070	,245	,380	,284	,868
	Correlation		**		**		*			*		**
	Sig. (2-tailed)		,000	,099	,000	,484	,020	,648	,105	,010	,059	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
b2	Pearson	,605	1	,569	,598	,104	,317	,024	,166	,487	,462	,675
	Correlation	**		**	**		*			**	**	**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,497	,034	,877	,274	,001	,001	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
b3	Pearson	,249	,569	1	,194	,288	,237	,219	,219	,069	,069	,216
	Correlation		**									
	Sig. (2-tailed)	,099	,000		,201	,055	,117	,148	,148	,651	,651	,155
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
b4	Pearson	,710	,598	,194	1	,099	,143	,057	,313	,696	,600	,823
	Correlation	**	**						*	**	**	**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,201		,516	,347	,711	,037	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
b5	Pearson	,107	,104	,288	,099	1	,303	,269	,269	,114	,206	,184
	Correlation						*					
	Sig. (2-tailed)	,484	,497	,055	,516		,043	,074	,074	,458	,175	,227
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
b6	Pearson	,346	,317	,237	,143	,303	1	,485	,485	,146	,249	,379
	Correlation	*	*			*		**	**			*
	Sig. (2-tailed)	,020	,034	,117	,347	,043		,001	,001	,338	,099	,010

	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
b7	Pearson	,070	,024	,219	,057	,269	,485	1	,808	,381	,349	,231
	Correlation						**		**	**	.	
	Sig. (2-tailed)	,648	,877	,148	,711	,074	,001		,000	,010	,019	,127
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
b8	Pearson	,245	,166	,219	,313	,269	,485	,808	1	,503	,471	,420
	Correlation				*		**	**		**	**	**
	Sig. (2-tailed)	,105	,274	,148	,037	,074	,001	,000		,000	,001	,004
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
b9	Pearson	,380	,487	,069	,696	,114	,146	,381	,503	1	,926	,753
	Correlation	*	**		**			**	**		**	**
	Sig. (2-tailed)	,010	,001	,651	,000	,458	,338	,010	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
b10	Pearson	,284	,462	,069	,600	,206	,249	,349	,471	,926	1	,722
	Correlation		**		**			.	**	**		**
	Sig. (2-tailed)	,059	,001	,651	,000	,175	,099	,019	,001	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
mean	Pearson	,868	,675	,216	,823	,184	,379	,231	,420	,753	,722	1
	Correlation	**	**		**		.		**	**	**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,155	,000	,227	,010	,127	,004	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

## Correlations

Correlations											
		c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	meanc
c1	Pearson	1	,610 <sup>*</sup>	,792 <sup>*</sup>	,052	,262	,434 <sup>*</sup>	,651 <sup>*</sup>	,507 <sup>*</sup>	,438 <sup>*</sup>	,890 <sup>*</sup>
	Correlation		.	.			.	.	.	.	.
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,735	,083	,003	,000	,000	,003	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
c2	Pearson	,610 <sup>*</sup>	1	,774 <sup>*</sup>	-,038	,105	,277	,440 <sup>*</sup>	,317 <sup>*</sup>	,244	,531 <sup>*</sup>
	Correlation	.		.				.			.
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,806	,493	,065	,003	,034	,106	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
c3	Pearson	,792 <sup>*</sup>	,774 <sup>*</sup>	1	,071	,282	,451 <sup>*</sup>	,522 <sup>*</sup>	,379 <sup>*</sup>	,270	,665 <sup>*</sup>
	Correlation	.	.				.	.			.

	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,645	,061	,002	,000	,010	,073	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
c4	Pearson	,052	-,038	,071	1	,090	,161	,103	,071	,085	,078
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,735	,806	,645		,557	,291	,500	,645	,579	,611
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
c5	Pearson	,262	,105	,282	,090	1	,652*	,287	,431*	,339*	,347*
	Correlation						.		.		
	Sig. (2-tailed)	,083	,493	,061	,557		,000	,056	,003	,023	,020
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
c6	Pearson	,434*	,277	,451*	,161	,652*	1	,426*	,311*	,543*	,566*
	Correlation	.		.		.		.		.	.
	Sig. (2-tailed)	,003	,065	,002	,291	,000		,004	,037	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
c7	Pearson	,651*	,440*	,522*	,103	,287	,426*	1	,684*	,434*	,655*
	Correlation	.	.	.			.		.	.	.
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,500	,056	,004		,000	,003	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
c8	Pearson	,507*	,317*	,379*	,071	,431*	,311*	,684*	1	,457*	,570*
	Correlation	.				.		.		.	.
	Sig. (2-tailed)	,000	,034	,010	,645	,003	,037	,000		,002	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
c9	Pearson	,438*	,244	,270	,085	,339*	,543*	,434*	,457*	1	,801*
	Correlation	.				.	.	.	.		.
	Sig. (2-tailed)	,003	,106	,073	,579	,023	,000	,003	,002		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
me anc	Pearson	,890*	,531*	,665*	,078	,347*	,566*	,655*	,570*	,801*	1
	Correlation	.	.	.		.	.	.	.	.	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,611	,020	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

## Correlations

Correlations						
		d1	d2	d3	d4	meand
d1	Pearson Correlation	1	,033	,012	,085	,570**
	Sig. (2-tailed)		,832	,937	,581	,000
	N	45	45	45	45	45
d2	Pearson Correlation	,033	1	,374*	,384**	,333*
	Sig. (2-tailed)	,832		,011	,009	,025
	N	45	45	45	45	45
d3	Pearson Correlation	,012	,374*	1	,476**	,399**
	Sig. (2-tailed)	,937	,011		,001	,007
	N	45	45	45	45	45
d4	Pearson Correlation	,085	,384**	,476**	1	,867**
	Sig. (2-tailed)	,581	,009	,001		,000
	N	45	45	45	45	45
meand	Pearson Correlation	,570**	,333*	,399**	,867**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,025	,007	,000	
	N	45	45	45	45	45
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

الملحق رقم (10)

## Regression

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,186 <sup>a</sup>	,035	-,036	,21214
a. Predictors: (Constant), meanc, meana, meanb				



ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	<b>,066</b>	<b>3</b>	<b>,022</b>	<b>,488</b>	<b>,692<sup>b</sup></b>
	Residual	<b>1,845</b>	<b>41</b>	<b>,045</b>		
	Total	<b>1,911</b>	<b>44</b>			
a. Dependent Variable: meand						
b. Predictors: (Constant), meanc, meana, meanb						

الملحق رقم (11):

**Statistics**

	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	d1	d2	d3	d4	
N Valid	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.42	2.89	4.00	4.07	4.11	4.00	3.98	4.07	4.11	4.11	3.87	3.78	4.00	3.89	4.07	4.11	4.13	4.13	3.98	4.02	4.09	4.04	4.11	3.82	4.02	4.16	4.16	4.11	4.11	3.96	4.02	4.02	4.13	
Std. Deviation	.583	1.09	.213	.252	.318	,369	,499	,447	,318	,318	,757	,927	,603	,775	,393	,318	,344	,344	,543	,543	,417	,520	,383	,747	,398	,424	,367	,383	,318	,208	,149	,398	,344	

:(12)

**Correlations**

		The hotel provides complementary services	système de réservation	Créativité dans l' hospitalité et l'accueil
The hotel provides complementary services	Pearson Correlation	<b>1</b>	<b>-,349<sup>*</sup></b>	<b>,125</b>
	Sig. (2-tailed)		<b>,019</b>	<b>,413</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
système de réservation	Pearson Correlation	<b>-,349<sup>*</sup></b>	<b>1</b>	<b>-,142</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,019</b>		<b>,353</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Créativité dans l' hospitalité et l'accueil	Pearson Correlation	<b>,125</b>	<b>-,142</b>	<b>1</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,413</b>	<b>,353</b>	
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
L'hôtel dispose d'une quantité suffisante d'informations	Pearson Correlation	<b>-,242</b>	<b>,327<sup>*</sup></b>	<b>,336<sup>*</sup></b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,109</b>	<b>,028</b>	<b>,024</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Lorsque vos relations avec l'hôtel améliorer la sécurité	Pearson Correlation	<b>-,030</b>	<b>,229</b>	<b>,390<sup>**</sup></b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,845</b>	<b>,130</b>	<b>,008</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Innover Hôtel à la fourniture de repas de haute qualité	Pearson Correlation	<b>-,255</b>	<b>,303<sup>*</sup></b>	<b>,170</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,091</b>	<b>,043</b>	<b>,264</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
L'hôtel fonctionne sur la réponse immédiate à vos questions	Pearson Correlation	<b>-,339<sup>*</sup></b>	<b>,292</b>	<b>,425<sup>**</sup></b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,023</b>	<b>,052</b>	<b>,004</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
L'hôtel vous propose demandes spéciales basée sur demande	Pearson Correlation	<b>-,419<sup>**</sup></b>	<b>,245</b>	<b>,145</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,004</b>	<b>,105</b>	<b>,341</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Lorsque vous rencontrez un problème , l'hôtel montre une attention particulière à résoudre	Pearson Correlation	<b>-,117</b>	<b>,239</b>	<b>,476<sup>**</sup></b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,445</b>	<b>,113</b>	<b>,001</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Processus de facturation rapide et en temps opportun et payé	Pearson Correlation	<b>-,251</b>	<b>,371<sup>*</sup></b>	<b>,281</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,096</b>	<b>,012</b>	<b>,061</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>

<b>Correlations</b>				
		L'hôtel dispose d'une quantité suffisante d'informations	Lorsque vos relations avec l'hôtel améliorer la sécurité	Innover Hôtel à la fourniture de repas de haute qualité
The hotel provides complementary services	Pearson Correlation	<b>-,242</b>	<b>-,030<sup>*</sup></b>	<b>-,255</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,109</b>	<b>,845</b>	<b>,091</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
système de réservation	Pearson Correlation	<b>,327<sup>*</sup></b>	<b>,229</b>	<b>,303</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,028</b>	<b>,130</b>	<b>,043</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Créativité dans l' hospitalité et l'accueil	Pearson Correlation	<b>,336</b>	<b>,390</b>	<b>,170</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,024</b>	<b>,008</b>	<b>,264</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
L'hôtel dispose d'une quantité suffisante d'informations	Pearson Correlation	<b>1</b>	<b>,503<sup>*</sup></b>	<b>,465<sup>*</sup></b>
	Sig. (2-tailed)		<b>,000</b>	<b>,001</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Lorsque vos relations avec l'hôtel améliorer la sécurité	Pearson Correlation	<b>,503</b>	<b>1</b>	<b>,187<sup>**</sup></b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,000</b>		<b>,219</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Innover Hôtel à la fourniture de repas de haute qualité	Pearson Correlation	<b>,465</b>	<b>,187<sup>*</sup></b>	<b>1</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,001</b>	<b>,219</b>	
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
L'hôtel fonctionne sur la réponse immédiate à vos questions	Pearson Correlation	<b>,416<sup>*</sup></b>	<b>,470</b>	<b>,316<sup>**</sup></b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,004</b>	<b>,001</b>	<b>,035</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
L'hôtel vous propose demandes spéciales basée sur demande	Pearson Correlation	<b>,569<sup>**</sup></b>	<b>,180</b>	<b>,323</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,000</b>	<b>,236</b>	<b>,030</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Lorsque vous rencontrez un problème , l'hôtel montre une attention particulière à résoudre	Pearson Correlation	<b>,445</b>	<b>,571</b>	<b>,282<sup>**</sup></b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,002</b>	<b>,000</b>	<b>,061</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Processus de facturation rapide et en temps opportun et payé	Pearson Correlation	<b>,275</b>	<b>,311<sup>*</sup></b>	<b>,150</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,067</b>	<b>,038</b>	<b>,325</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>

### Correlations

		Chambres de service des aspirations appropriée	le prix adéquat et approprié pour la qualité de services	Innover Hôtel à la prestation de services par le biais de votre bon contact
Chambres de service des aspirations appropriée	Pearson Correlation	<b>1</b>	<b>,848**</b>	<b>,510**</b>
	Sig. (2-tailed)		<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
le prix adéquat et approprié pour la qualité de services	Pearson Correlation	<b>,848**</b>	<b>1</b>	<b>,579**</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,000</b>		<b>,000</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Innover Hôtel à la prestation de services par le biais de votre bon contact	Pearson Correlation	<b>,510**</b>	<b>,579**</b>	<b>1</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,000</b>	<b>,000</b>	
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Les campagnes de promotion assez pour vous faire accepter l'hôtel	Pearson Correlation	<b>,443**</b>	<b>,265</b>	<b>,156</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,002</b>	<b>,079</b>	<b>,306</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
L'hôtel est situé dans un endroit accessible	Pearson Correlation	<b>,106</b>	<b>,160</b>	<b>,415**</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,490</b>	<b>,293</b>	<b>,005</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Extérieur distinctif et attractif	Pearson Correlation	<b>,390**</b>	<b>,368*</b>	<b>,373*</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,008</b>	<b>,013</b>	<b>,012</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Il ya de la créativité dans la conception intérieure de l'hôtel	Pearson Correlation	<b>,553**</b>	<b>,387**</b>	<b>,223</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,000</b>	<b>,009</b>	<b>,140</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Mesures visant à fournir un service précis et concis	Pearson Correlation	<b>,645**</b>	<b>,461**</b>	<b>,571**</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,000</b>	<b>,001</b>	<b>,000</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Le personnel de l' hôtel sont caractérisées par une grande efficacité et de l'expérience lorsqu'ils se connectent à votre	Pearson Correlation	<b>,444**</b>	<b>,531**</b>	<b>,799**</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,002</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Le personnel désireux de fournir le service à vous à travers votre bonne communication	Pearson Correlation	<b>,417**</b>	<b>,524**</b>	<b>,813**</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,004</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>

		L'hôtel met à votre disposition une gamme de moyens récréatives pour attendre administration des périodes	Le personnel réponse immédiate à vos besoins , quelles que soient les pressions du travail	Sentez-vous que l'hôtel améliore et écouter vos intérêts
Il ya un sentiment que l'hôtel est un créatif et distincte dans la fourniture de services pour vous	N	<b>45</b>	<b>45**</b>	<b>45**</b>
Avez-vous recommanderiez-vous cet hôtel à d'autres	Pearson Correlation	<b>-,025</b>	<b>,492</b>	<b>,556</b>
	Sig. (2-tailed)	<b>,870</b>	<b>,001</b>	<b>,000</b>
	N	<b>45**</b>	<b>45</b>	<b>45**</b>
Estime que l'hôtel pourrait être désireux de fournir des services spéciaux afin de satisfaire	Pearson Correlation			<b>,487</b>
	Sig. (2-tailed)			<b>,001</b>
	N			<b>45</b>
Il ya un sentiment que l'hôtel est un créatif et distincte dans la fourniture de services pour vous	Pearson Correlation			<b>,515*</b>

:(13)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	<b>,813<sup>a</sup></b>	<b>,661</b>	<b>,636</b>	<b>,43286</b>

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	<b>14,993</b>	<b>3</b>	<b>4,998</b>	<b>26,673</b>	<b>,000<sup>b</sup></b>
	Residual	<b>7,682</b>	<b>41</b>	<b>,187</b>		
	Total	<b>22,675</b>	<b>44</b>			

## الملخص:

تتميز بيئة عمل ونشاط المؤسسات اليوم بالتسارع والتلاحق المتزايد في المعطيات والأساليب والتجدد في المفاهيم التسويقية التي تغير المسار الإستراتيجي للمؤسسات الخدمية. و لقد برز الإهتمام بالخدمات التكميلية متأخرا مقارنة بالخدمة الجوهر إذ أنه ومنذ سنوات قليلة مضت كانت معظم جهود المؤسسات الخدمية منصبة حول التطوير والتحسين في الخدمة الجوهر دون التكميلية منها، ولعل السمة البارزة في هذا العصر هي التنافسية الحادة بين المؤسسات وتضائل فرص النجاح، وقد تفتنت العديد منها إلى ضرورة تبني الإبداع في الخدمات التكميلية لما له من آثار جلية وواضحة على إستمراريتها ووصولها إلى التميز. ولعل القطاع الفندقي كباقي القطاعات الأخرى يعاني من تنافسية حادة حيث تسعى كل مؤسسة جاهدة للمحافظة على موقعها من خلال محاولة إرضاء عملائها، وتعتبر المؤسسات الفندقية السبّاقة في إعتقاد عنصر الإبداع في الخدمات التكميلية كأحد أهم إستراتيجيات التميز. ويعد فندق كتامة والجزيرة بالولاية من أهم وأعرق الفنادق بولاية جيجل، ولقد إختارنا إجراء مقارنة بهما لتسليط الضوء على واقع الإبداع والتميز في الخدمات التكميلية ومدى إسهامه في زيادة رضا العملاء.

**الكلمات المفتاحية:** الخدمات التكميلية، الإبداع، التميز، رضا العملاء.

### Summary

Today's companies are working in an environment featuring by the increasingly continuation and acceleration in the data, methods and regeneration in marketing concepts that change strategic cores of the services companies.

The Interests on the Complementary services come later Comparison by the principal services, but in the little last years it increases. Where as few years ago most of a company services focused its efforts to improve and develop only the principal services and not the complementary services, perhaps the eminent feature in this time might be the big competition and the less chance of success and later lot of the companies discovered the necessity of innovation in the complementary services because its help to get excellence .

Moreover, the hotel sector like other sectors Characterized by a severe competition Where each companies is search to maintain its position through customer satisfaction, The hotel establishments pioneer in the adoption of innovation element in the complementary services as one of the most important strategies of singularity.

Kotama and jazira hotels considered as the most hotel in jijel, Where the study was conducted to shed light on the reality of innovation and uniqueness in complementary services and the extent of their contribution to increase customer satisfaction.

**Key words:** principal services, Complementary services, excellence and innovation, customer satisfaction.