

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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارية
العنوان

دور تطبيق استراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة
الخدمة الفندقية
دراسة حالة فندق دار العز - جيجل -

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

إشراف الأستاذ:

بلال هري

إعداد الطلبة:

عبد الرحمان بوكرب

حمزة عسي

أعضاء لجنة التقييم

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -	ياسر عبد الرحمان
ممتحنا	جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -	وداد عزيزي
مشرفا ومقررا	جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -	بلال هري

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

فبالحمد نبدأ الكلام، وبالشكر نتوسط المقام، وبالعمل والإخلاص نحقق المساعي والأحلام
نحمد الله حمد الشاكرين ونثني عليه ثناء الذاكرين أن وفقنا وسدد خطانا لإتمام هذا العمل
المتواضع.

قال الله تعالى: (وَإِذْ تَأْتِيَانِ رَبِّكُمْ لِئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) الآية 7 من سورة إبراهيم
فلك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى، لك الحمد حمدا كثيرا
طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، على جميع نعمك الظاهرة والباطنة التي
نعلمها والتي لا نعلم.

اللهم صلِّ وسلِّم على سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم -، وعلى آله وأصحابه أجمعين،

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

الشكر الجزيل للوالدين الكريمين على الدعم المادي والمعنوي

وبسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل وأجلّ العرفان إلى أستاذنا المشرف "هري بلال"، الذي دعمنا
بنصائحه إرشاداته وتوجيهاته القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا العمل.

شكرا جزيلا للأساتذة المحكمين لأداة الدراسة

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

شكرا جزيلا لكل من ساعدنا في إنجاز بحثنا سواء من قريب أو من بعيد

وكل طلبتنا الكرام نتمنى لهم التوفيق والنجاح.

والله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه

شكرا جزيلا للجميع

إهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسولنا الكريم سيدنا وحبيبنا محمد عليه
أزكى الصلاة وأفضل التسليم - صلى الله عليه وسلم - وعلى آله وصحبه أجمعين

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى من عجز اللسان عن وصفه مآثرهما نحوي، إلى من قال فيهما
المولى عزوجل:

(وقل ربّي ارحمهما كما ربياني غيراً) الآية (24) من سورة الإسراء

إلى التي قال فيها رسولنا الكريم محمد - صلى الله عليه وسلم -: (الجنة تحت أقدام الأمهات)، إلى
من سمرت الليالي وتعبت وشقت وقاست لأجلي، إلى التي غمرتني حبا وحنانا، إلى حكاية العمر التي
لا أدري بأي كلام أقابلها أبكلام يسكن في الأرض أم في السماء، إلى حبيبتي وقرة عيني
إلى.....أمي الغالية أطل الله في عمرها.

إلى الذي تحدى الدنيا وتعب وشقا وضى بأعلى ما يملك كي أصل إلى ما وصلت إليه، ولم يفرط
في تعليمي حتى وصولي لهذا المستوى.

إلى.....أبي الغالي أطل الله في عمره.

إلى شركائي في عرش أمي وأبي، إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان، إلى إخوتي وأخواتي
إلى كل أخوالي وخالاتي، إلى عمي وعماتي، إلى كل الأحبة الذين توفتهم المنية رحمة الله عليهم

إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تعليمي من الطور الابتدائي إلى التعليم العالي وكان لهم
الفضل بعد الله عزوجل في وصولي لهذا المستوى

إلى كل الزملاء والأصدقاء

إلى قارئ هذا الإهداء

عبد الرحمان

إهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلوة والسلام على رسولنا الكريم سيدنا وحبيبنا محمد عليه
أزكى الصلاة وأفضل التسليم - صلى الله عليه وسلم - وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:
بعدها رست سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد
المتواضع إلى من مجز اللسان عن وصفه مآثرها نبوي إلى من قال فيهما المولى عزوجل: (وَقُلْ رَبِّي
أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا) الآية (24) من سورة الإسراء

إلى التي قال فيها رسولنا الكريم محمد - صلى الله عليه وسلم -: (الجنة تحت أقدام الأمهات)، إلى
التي عمرتني حبا وحنانا، إلى حكاية العمر التي لا أدري بأي كلام أقابلها أبكلام يسكن في الأرض أم
في السماء، أبعبارات الليل أم بعبارات النهار.

إلى.....أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى الذي تحدى الدنيا وتعبه وشقا وضحي بأغلى ما يملك كي أصل إلى ما وطلت إليه، ولم يفرط
في تعليمي حتى وصولي إلى هذا المستوى.

إلى.....أبي الغالي أطال الله في عمره.

إلى شركائي في عرش أمي وأبي، إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان، إلى إخوتي وأخواتي :

بلال، ياسر، أيوب، زينب، آسية، كوثر وإلى جدتي أطال الله في عمرها وبارك لنا فيها، إلى
أجدادي الذي توفتهم المنية رحمة الله عليهم وإلى كل أخوالي وخالاتي وجميع أولادهم، وإلى كل
الأهل والأقارب.

إلى كل الأساتذة الذين ساندوني وكان لهم الفضل بعد الله عزوجل في وصولي لهذا المستوى من
كل أطوار التعليم المختلفة إلى: عباس، مراد، لونيس، عتامنة، بن شويبة، بوهنيبة، جاب الخير،
محمد سلامة، بشكيط، ركاب، حميدات، بوجميعة، إلى الأستاذ بشاني رحمة الله عليه.
إلى الأصدقاء: بلال، فرحات، سامي، جمال الدين، محيي الدين، عبد النور، سارة، نضرة، طبر، عبد
الرحمان، سليمان، سفيان، يعقوب، فاتح، احسن.

إلى كل أخ أو صديق ساهم من قريب أو من بعيد حتى بالكلمة الطيبة.

إلى قارئ هذا الإهداء.

حمزة

الملخص:

تعتبر استراتيجية سيجما ستة من أهم متطلبات نجاح واستمرارية المنشآت الفندقية وضمان أعلى مستويات الجودة في الخدمات المقدمة، لهذا قمنا بمحاولة إثبات تأثير تطبيق استراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق دار العز - جيجل - من وجهة نظر الموظفين، ومن أجل ذلك قسّمت الدراسة إلى جزئين رئيسيين اختص الجزء الأول بدراسة الجوانب النظرية بالإعتماد على المنهج الوصفي، في حين ركز الجزء الثاني على الجانب التطبيقي بالإعتماد على المنهج التحليلي من خلال القيام بالدراسة الميدانية والتي استخدم فيها الإستبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعه على (25) موظفا في فندق دار العز لاختبار فرضيات الدراسة بالإعتماد على الإنحدار المتعدد وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها: إثبات صحة الفرضية الرئيسية أي "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق دار العز - جيجل -" من وجهة نظر الموظفين، أمّا في الفرضيات الفرعية فقد توصلنا إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية سيجما ستة (دعم والتزام الإدارة العليا، البنية التحتية، الموارد البشرية والتدريب، التحسين المستمر) ما عدا بعد التركيز على العملاء الذي كان له أثر في تحسين جودة الخدمة الفندقية في فندق دار العز - جيجل -، وهذا ما يدل على وجود خلل في الفندق محل الدراسة في عدم تطبيقه لاستراتيجية سيجما ستة.

الكلمات المفتاحية: سيجما ستة، استراتيجية سيجما ستة، الجودة، جودة الخدمة الفندقية.

abstract

Six Sigma strategy is considered one of the most important requirements for the success and continuity of hotel establishments and ensuring the highest levels of quality in the services provided, That is why we tried to prove the effect of implementing the Six Sigma strategy in improving the quality of hotel service in the Dar Al Izz Hotel - Jijel - from the employees' point of view, and for that the study was divided into Two main parts: The first part focused on studying the theoretical aspects based on the descriptive approach, while the second part focused on the applied side relying on the analytical method through the field study in which the questionnaire was used as a tool for data collection. It was distributed to (25) employees at Dar Al Izz Hotel to test hypotheses The study is based on multiple regression and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, and among the most important results we have reached is: to prove the validity of the main hypothesis, meaning "the existence of a statistically significant effect of implementing the Six Sigma strategy in improving the quality of hotel service at Dar Al Izz Hotel - Jijel -" from The employees' point of view, as for the sub hypotheses, we found that there is no statistically significant effect of the six sigma strategy dimensions (support and commitment of senior management, structure Infrastructure, human resources and training, continuous improvement) except after focusing on customers, which had an impact on improving the quality of hotel service at Dar Al Izz Hotel - Jijel -, and this indicates a defect in the hotel under study in not applying the Six Sigma strategy.

Key words: Six Sigma, Six Sigma' Strategy, Quality, Hotel Service Quality.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
III	الشكر
IV	الإهداء
VI	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ - ج	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
8	المطلب الأول: أساسيات حول استراتيجية سيجما ستة
16	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول جودة الخدمة الفندقية
22	المطلب الثالث: علاقة استراتيجية سيجما ستة بجودة الخدمة
23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
23	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة باستراتيجية سيجما ستة وجودة الخدمة الفندقية
26	المطلب الثاني: محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
31	المطلب الأول: متغيرات الدراسة
34	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
41	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية للدراسة
42	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
42	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
47	المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الإستبيان

56	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
65	خلاصة الفصل الثاني
67	الخاتمة
71	قائمة المراجع
77	الملاحق

قائمة الجداول
والأشكال والملامح

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	العلاقة بين مستوى سيجما وعدد العيوب لكل مليون فرصة	01
26	محل الدراسة الحالية من الدراسة السابقة	02
33	نتيجة حساب معامل kolmogorov – smirnov	03
33	الإستبانات الموزعة والمجمعة	04
34	محاور الإستبيان	05
34	مقياس Likert الخماسي	06
35	الصدق الداخلي لعبارات بعد "التزام ودعم الإدارة العليا"	07
36	الصدق الداخلي لعبارات بعد "البنية التحتية"	08
36	الصدق الداخلي لعبارات بعد "التركيز على العملاء"	09
37	الصدق الداخلي لعبارات بعد "الموارد البشرية والتدريب"	10
37	الصدق الداخلي لعبارات بعد "التحسين المستمر"	11
38	الصدق الداخلي لعبارات محور "جودة الخدمة الفندقية"	12
39	الإتساق البنائي لأبعاد سيجما ستة	13
39	الإتساق البنائي بين المحور الأول والثاني	14
40	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبيان	15
41	فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها	16
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	17
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	18
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	19
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية	20
46	توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	21
48	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التزام ودعم الإدارة العليا	22
49	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد البنية التحتية	23
50	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التركيز على العملاء	24
51	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الموارد البشرية والتدريب	25
53	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحسين المستمر	26
54	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور جودة الخدمة الفندقية	27
57	بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر	28

59	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	29
60	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	30
61	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	31
62	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	32
63	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	33
64	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	34

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
14	خطوات تطبيق نموذج تحسين العمليات DMAIC وفقا لاستراتيجية سيجما ستة	02
18	مفهوم جودة الخدمة	03
31	الهيكل التنظيمي لفندق دار العز-جيجل-	04
43	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
44	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
45	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
46	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	08
47	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	09

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
77	الإستبيان	01
82	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	02
83	الإتساق البنائي لمحاور الدراسة (استراتيجية سيجما ستة وجودة الخدمة الفندقية)	03
93	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	04
95	تحليل البيانات الشخصية	05
96	تحليل عبارات الإستبيان	06
99	اختبار الفرضيات	07

مقدمة

إنَّ التَّطوُّر الملموح في النُّظْم المختلفة لتقديم الخدمة وبلوغ الكثير من الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخدمية لمرحلة النضج يعكس مدى التطور في سوق الخدمات الذي يميّز بدرجة كبيرة من المنافسة، لذلك أصبحت المؤسسات الخدمية تدرك أن قدرتها التنافسيّة في السوق لا تكمن فيما تُقدِّمه من خدمات متعدّدة بل تحقيق مستويات جودة عالية في تلك الخدمات.

ونظراً لما للقطاع الفندقي و السياحي من أهميّة كبيرة في العصر الحالي حيث يعتبر مصدر دخل كبير للعديد من الدّول الكبرى، فقد زاد الإهتمام بالخدمات الفندقية نتيجة للتطور الحاصل في حاجات و رغبات العملاء التي تتميز بالديناميكية والتّغير باستمرار، ولذلك تسعى المؤسسات الفندقية والسياحية إلى إثبات وجودها وتحقيق أهدافها و ضمان استمراريتها في ظلّ مختلف التحوّلات والتغيّرات الحاصلة في السوق السياحي، لذلك لا بدّ من تحقيق الجودة في خدماتها والسّعي إلى تحسينها دائماً، من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تفوق توقّعات العملاء الذين يفاضلون بين عدة خدمات لنيل رضاهم وكسب ولائهم، لذا تحاول المؤسسات الفندقية والسياحية العمل على تحسين وتطوير مستوى جودة الخدمات المقدّمة للعميل، لأنّ التّحسين المستمر لجودة الخدمات الفندقية والسياحية يحقّق ميزة تنافسيّة للمؤسسات في ظلّ المنافسة الشديدة في السوق السياحي، وبالتالي تأمين البقاء والتّطور وكسب أكبر حصّة سوقية ممكنة، وتحقيق الأهداف المسطرة لهذه المؤسسات.

إنّ المؤسسات الخدمية تحاول الإلتزام بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، ومع اتّصاف البيئة الخدمية بالتطور السريع خاصة في السوق السياحي الأمر الذي يتعين عليها تبني مجموعة من المفاهيم الحديثة التي تعزّز موقفها التنافسي وتحقيق أعلى درجات الرّضا والإستجابة لحاجات العملاء، فالفنادق وما تحتلّه من مكانة بالغة الأهميّة في التأثير على اقتصاديات العديد من الدّول كونها تمسّ جوانب هامّة من البشر على اختلاف دوافعهم وأعمالهم ومستوياتهم المعيشية، لذلك كان عليها أن لا تغفل عن تبني واحد من أهمّ الأساليب التي برزت حديثاً والتي تساعد المؤسسات الفندقية في الوصول إلى غايتها المنشودة في تحقيق التميّز والربحية والإستمرارية، ولتحسين وتحقيق أعلى جودة في الخدمات الفندقية فإنّ توفر الإمكانيات اللازمة في المؤسسات الفندقية من أجل تقديم خدمات خالية من العيوب بدرجة تقترب إلى حدّ ما من المثالية الكاملة كالإنسان الذي يبحث عن الكمال وبيّتعد عن الأخطاء، وهذا ما تهدف إليه استراتيجية سيجما ستة.

وتعتبر استراتيجية سيجما ستة من أفضل الأساليب الحديثة لتحسين الأداء وجودة الخدمات والمنتجات والعمليات، وتعدّ أحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لإدارة الوحدات الإقتصادية والخدمية والتي تعمل على زيادة الربحية والمساهمة في اتّخاذ القرارات بالإضافة إلى تلبية احتياجات العملاء وصولاً إلى أعلى درجات الجودة والحدّ من الإنحرافات والعيوب في الخدمات.

1- إشكالية الدراسة:

إنّ لمستوى جودة الخدمات المقدمة للعميل أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات السياحية وخاصة الفنادق، لأنّ تحقيق أعلى جودة ممكنة في الخدمات يساهم في نيل رضا العميل وكسب ثقته وولائه، ولازالت أغلب المؤسسات الفندقية تسعى بصفة دائمة إلى تحقيق أعلى مستوى في جودة خدماتها، وقد تنوعت البحوث والتطبيقات لتحقيق أعلى مستوى من الجودة بأقل تكاليف ممكنة.

مما سبق وباعتبار سيجما ستة استراتيجية تسعى إلى تطوير الجودة والربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف للإنتاج، وتهتم بالدرجة الأولى بتقليل العيوب إلى أدنى مستوى في الخدمات والإقتراب من درجة الكمال فيها، فقد وقع اختيارنا على فندق " دار العز بجيجل " لإجراء الدراسة الميدانية من أجل الإجابة على الإشكالية المعبر عنها بالتساؤل الرئيس التالي:

ما مدى تطبيق استراتيجية سيجما ستة على تحسين جودة الخدمة الفندقية في فندق دار العز -جيجل- ؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بسيجما ستة وما هي أهدافها؟
- ماذا نعني بجودة الخدمة الفندقية وما هي أبعادها؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية سيجما ستة على تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق دار العز -جيجل-؟

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية سيجما ستة على تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق "دار العز -جيجل-" عند مستوى المعنوية 0.05.

ومن أجل التأكد والتحقق من هذه الفرضية قسمناها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التزام الإدارة العليا على تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق "دار العز -جيجل-" عند مستوى المعنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده البنية التحتية على تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق "دار العز -جيجل-" عند مستوى المعنوية 0.05.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الموارد البشرية التدريب على تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق "دار العز -جيجل-" عند مستوى المعنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التركيز على العملاء على تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق "دار العز -جيجل-" عند مستوى المعنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحسين المستمر على تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق "دار العز-جيجل-" عند مستوى المعنوية 0.05.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعريف باستراتيجية سيجما ستة وأساسياتها، وأهم الجوانب المتعلقة بجودة الخدمة الفندقية.
- اختبار العلاقة بين استراتيجية سيجما ستة وجودة الخدمات الفندقية.
- تقديم بعض التوصيات والإقتراحات ذات الصلة من أجل التحسين المستمر وتحقيق أعلى مستوى ممكن في جودة الخدمات الفندقية من خلال استراتيجية سيجما ستة.

4- أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية هذه الدراسة في المكانة التي تحتلها متغيراتها (استراتيجية سيجما ستة وجودة الخدمات الفندقية) والعلاقة فيما بينها والتي نوضحها كما يلي:
- تناول موضوع محوري هو استراتيجية سيجما ستة، الذي يُعدّ من المتطلبات الأساسية لتحسين الجودة في الخدمات.
- أهمية جودة الخدمات الفندقية ودورها في إرضاء العملاء وتلبية حاجياتهم.
- أهمية الدراسة في حد ذاتها التي تعتبر الأولى من نوعها التي تناولت المتغيرين معا (استراتيجية سيجما ستة وجودة الخدمات الفندقية) حسب بحثنا واطلاعاتنا.

5- أسباب اختيار الموضوع:

لقد قمنا باختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- نقص الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت المتغيرين معا حسب اطلاعنا.
- المكانة التي تحتلها جودة الخدمات الفندقية وأثرها على رضا العملاء مما يتوجب العمل على تحسينها باستمرار.
- المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق السياحي، مما يتعين على المؤسسات الفندقية التطوير والتحسين باستمرار في جودة الخدمات الفندقية لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال استراتيجية سيجما ستة.

6- الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

كل دراسة لها حدود زمنية ومكانية وبشرية وموضوعية، نبينها في دراستنا كما يلي:

-**الحدود الموضوعية:** تناولت دراستنا موضوع " دور تطبيق استراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة الخدمات الفندقية.

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة في فندق دار العز -جيجل-.

-**الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على موظفي فندق دار العز -جيجل-.

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

7- المنهج المتبع:

انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة وأهدافها ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة وإشكالية البحث، اعتمدنا في دراستنا على المنهج التحليلي الوصفي من خلال توظيف مختلف المراجع المتمثلة في: الكتب، المجلات، المجلات، أطروحات الدكتوراة ورسائل الماجستير وغيرها من المراجع التي ساهمت في تشكيل خلفية علمية ثرية في مختلف جوانب البحث، ويهدف إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من الدراسة قمنا بتوزيع إستبيان على موظفي فندق "دار العز -جيجل-" للإجابة عليه، وبعدها انتقلنا إلى تحليل المعطيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي ومعالجتها باستخدام برنامج spss.

8- صعوبات الدراسة:

عند قيام الباحث بأي دراسة لابد أن تواجهه بعض المشاكل والصعوبات، وعند قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات تتمثل في:

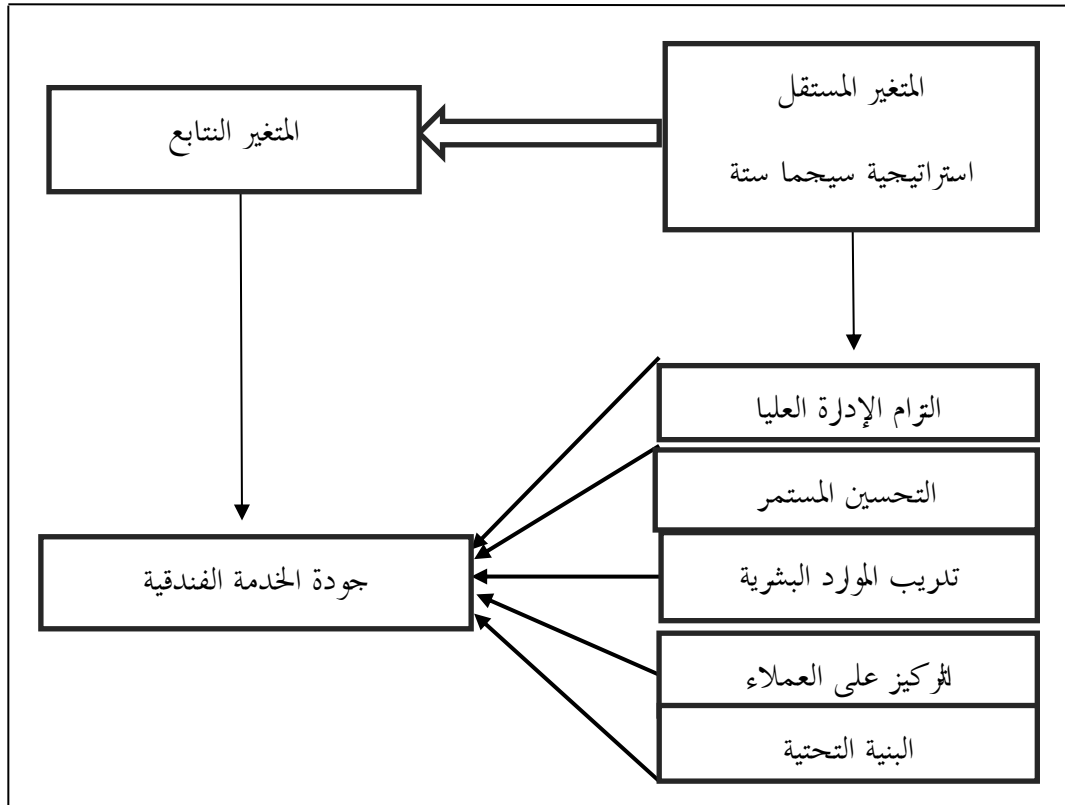
- رفض مسؤولي الفنادق استقبال الطلبة لإنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة.

- غلق الجامعات وكافة المؤسسات بسبب وباء كورونا ما أعاق الطلبة خاصة في إجراء الدراسة التطبيقية.

9- أنموذج الدراسة:

- إنّ المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة هي أبعاد استراتيجية سيجما ستة، بينما المتغير التابع هو جودة الخدمة الفندقية، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): شكل يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين.

10- هيكل الدراسة:

تتكون دراستنا التي جاءت بعنوان " دور استراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق دار العز -جيجل- " من فصلين (فصل نظري وفصل تطبيقي) باعتماد طريقة Imrad والتي تعطي مساهمة أكبر للباحث بناء على خطوات علمية صحيحة وممنهجة دون الإلتزام بالجانب الشكلي للبحث، وقد تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري للدراسة والذي قُسم إلى مبحثين: المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للدراسة والذي يتضمن أهم الأساسيات حول استراتيجية سيجما ستة وجودة الخدمات الفندقية والعلاقة بينهما، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

أما الفصل الثاني فيشمل الدراسة الميدانية وقُسم إلى مبحثين: المبحث الأول يشمل طرق وأدوات الدراسة وتطرقنا فيه إلى متغيرات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

أما المبحث الثاني فيشمل تحليل نتائج الدراسة وتطرقنا فيه إلى عينة الدراسة وخصائصها، وتحليل محاور الدراسة، وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري
للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
للدراسة

تمهيد:

إنّ التطور السريع والحاصل اليوم في القطاع الخدمي، وخاصة في المجال الفندقي أدّى إلى زيادة واشتداد حدّة المنافسة بين الفنادق على أعلى مستوياتها، سعياً منها إلى تحقيق أقصى عائد ممكن من الأرباح والسيطرة على السوق وتحقيق أعلى درجات الرضا والولاء لخدماتها ومنتجاتها من قبل العملاء، إذ يتعين على الفنادق التحسين المستمر في جودة خدماتها باعتماد استراتيجيّة تتّسم بالدقة والإنضباط، والإعتماد على الأساليب الإحصائيّة دون إغفال للجوانب الأخرى للتحسين والتّصميم وهي استراتيجيّة سيجما ستة التي لها أثر بالغ في تحسين جودة الخدمات الفندقية والإرتقاء بالمؤسسات الفندقية إلى أعلى الدّرجات وتعزيز ما يقدّمون من خدمات ومنتجات مع ما لديهم من موارد وإمكانيّات في القطاع الخدمي بصفة عامّة، وتعتبر هذه الإستراتيجيّة من أفضل الأساليب الحديثة للتحسين في المنتجات والخدمات والعمليات، ولا يتمّ التّوصل إلى أعلى مستويات جودة الخدمة المقدّمة إلّا عن طريق تطبيقها بمفاهيمها الصّحيحة وخطواتها ومراحلها وأدواتها ومبادئها التي تستند إليها، وسوف نتطرق من خلال فصلنا هذا إلى أهمّ الجوانب المتعلّقة باستراتيجيّة سيجما ستة وجودة الخدمة الفندقية.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

إنّ التغيرات السريعة في السوق السياحي وما أصبح يميّز به من حدّة كبيرة في المنافسة بين المؤسسات الفندقية والسياحية وتنوّع الأساليب والطرق التي تنتهجها جاهدة من أجل تلبية احتياجات ومتطلّبات العملاء لتحقيق أعلى درجات الرضا والولاء، تعين عليها اتّباع استراتيجية واضحة المعالم ودقيقة في نتائجها، تمتاز بنسبة نجاح عالية يضمن للمؤسسة الفندقية الإستمرارية والتّطور، وتعمل على تقليل العيوب في الخدمات المقدّمة وجعلها تقترب من الكمال، وفيما يلي سنتطرق إلى هذه الإستراتيجية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات.

المطلب الأول: أساسيات حول إستراتيجية سيجما ستة.

تحتلّ استراتيجية سيجما ستة مكانة بالغة الأهميّة لدى العديد من المفكرين والباحثين في القطاع الخدمي، وهي استراتيجية طبقتها شركة موتورولا عام 1986 مكنتها من توفير 2.2 مليون دولار خلال أربع سنوات، وفي عام 1987 أصدرت الشركة برنامج جودة طويل الأجل باسم "برنامج جودة سيجما ستة" The "six sigma Quality Program"، كما سجلت العديد من الشركات وفورات بمئات الملايين من الدولارات خلال أوّل 5 سنوات من تطبيق استراتيجية سيجما ستة.

أمّا شركة جنرال إلكتريك في أمريكا فقد وضع أساس استراتيجية سيجما ستة "jach welch" عام 1998 من خلال مبادرة عامة على مستوى الشركة كان لها دورا كبيرا في رفع خدمات الشركة وزيادة الأرباح المحققة مقارنة مع عام 1997.

وتُعد سيجما ستة استراتيجية لتحقيق التميز في العمليات وأداء الخدمة من خلال الإستخدام الفاعل للأدوات والأساليب الإحصائية¹.

وقد تعدّدت مفاهيمها وطرق تطبيقها من باحث لآخر كلّ حسب اختصاصه ومجال دراسته، وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهم الأساسيات حول هذه الإستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية سيجما ستة

توجد العديد من التعاريف لاستراتيجية سيجما ستة، حيث اختلفت من باحث لآخر، وفيما يلي نتطرق إلى بعضها بما يتماشى ودراستنا على النحو التالي:

عرفت بأنها: "منهجية لتقليل الأخطاء وتعظيم القيمة، فكل خطأ في المنظمة أو من قبل شخص ما هو في النهاية إلّا تكلفة تتمثّل في خسارة زبون، أو الحاجة إلى القيام بإعادة تكرار المهام، أو استبدال جزء معيّن، أو ضياع الوقت أو المواد أو فقد الكفاءة الإنتاجية وتبديدها"².

¹ - علي هاتف علي شربة، تحسين جودة التدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية باستخدام معايير تقنية six sigma - دراسة تطبيقية في عينة من الوحدات الخدمية في محافظة النجف الأشرف -، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، 2015، ص 17-18.

² - إسماعيل براهيم القزاز وآخرون، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 16.

أما "Nicolas Volk" فعرّفها بأنها: "استراتيجية تحمل الأبعاد الثلاثة مجتمعة، والمتمثلة في البعد الإستراتيجي باعتبار سيجما ستة تبحث عن الميزة التنافسية، البعد الفلسفي باعتبار سيجما ستة تبحث عن تحسين الجودة، والبعد الإحصائي باعتبارها تشير إلى مفهوم التباين والانحراف المعياري"¹.
في حين عرّف "goh" استراتيجية سيجما ستة بأنها: "الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية وتعدّ رمزا إحصائيا للانحراف المعياري وتستخدم سيجما ستة البيانات تحت المنحنى الطبيعي والكشف عن العيوب داخل ستة انحرافات معيارية بنسبة 3.4 عيب في كل مليون عملية"².

وتعرّف سيجما ستة كذلك بأنها: "استراتيجية لحل المشاكل، حيث تقوم بتقليل التكلفة وزيادة رضا المستهلك من خلال تقليل العيوب والأخطاء في المنتجات". كما عرّفت أيضا بأنها: "استراتيجية لتحسين الأداء عن طريق البحث عن الأخطاء وأسبابها من خلال التركيز على المخرجات التي تمثل أكثر أهمية والحصيلة النهائية للمستهلك"³.

وعموما يمكن إعطاء مفهوم شامل لسيجما ستة على أنها: "استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات الفندقية إلى زيادة قدرتها على تلبية احتياجات العملاء ومواكبة التطور التكنولوجي في العصر الحديث بالإعتماد على أدوات إحصائية وإدارية، تسعى من خلالها إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها، وذلك بتقليل العيوب إلى درجة تقترب من الصفر ومحاولة السيطرة عليها والحدّ منها من أجل إرضاء العميل وكسب ولاءه بالدرجة الأولى".

- والجدول التالي يبيّن العلاقة بين مستوى سيجما ستة وعدد العيوب لكل مليون فرصة.

الجدول رقم(01): العلاقة بين مستوى سيجما ستة وعدد العيوب لكل مليون فرصة.

مستويات السيجما	العيوب لكل مليون فرصة	المنتج غير المعاب %
1	697.672	30.85%
2	308.770	69.15%
3	66.811	93.32%
4	6.210	99.38%
5	233	99.977%
6	3.4	99.99966%

Source :Hassan Abdul-sahib Mehdi , Asst. Prof. dr. hatemKhalifahbreesam Al-Ajeeli ,performanceimprovement of the implementation of concrete structures in the construction secteur in iraq using the moderManagement Technique "Six Sigma", Journal of Engineering, Number 1 , Iraq, January 2015, p 25.

¹- ناصري سمية، أهمية تطبيق ستة سيجما في تحسين جودة العملية التكوينية - دراسة مجموعة من الجامعات -، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص 52.

²- وفاء سامي أبو زيد، أثر عوامل النجاح الحرجة في تطبيق منهجية سيجما ستة على رضا المتعاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، عمان، 2011، ص 08.

³- قشي حبيبة، تحسين جودة الخدمات الصحية باستخدام منهجية الستة سيجما في المؤسسات الإستشفائية، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، العدد 01، المسيلة، الجزائر، مارس 2017، ص 21.

- أهداف استراتيجية سيجما ستة:

- تهدف استراتيجية سيجما ستة إلى¹:
- زيادة الأرباح للمؤسسة الفندقية.
- تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.
- تخفيض التكاليف وتقليل العيوب.
- ومن الأهداف التي تسعى استراتيجية سيجما ستة إلى تحقيقها أيضا²:
- تحقيق رضا العملاء.
- تسريع دورة العمليات الإنتاجية وتحقيق سرعة دوران عمل عالية.
- تحقيق مكانة مرموقة بين المنظمات العاملة في نفس المجال.
- تحقيق أكبر حصة سوقية.
- كسب عملاء جدد.

- أهمية تطبيق استراتيجية سيجما ستة:

يمكن تلخيص أهمية استراتيجية سيجما ستة والمزايا العديدة التي تحصل عليها المؤسسات من خلال تطبيقها فيما يلي:

- تساعد استراتيجية سيجما ستة على اتخاذ القرارات الفعالة بسبب اعتماد الإدارة على بيانات وحقائق بدلا من الآراء الشخصية أو الافتراضات³.
- تغيير ثقافة المنظمة باتجاه إيجابي من حيث ضرورة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، ورفع مستوى الإنتاجية مما ينعكس على أرباح أكثر وجودة أعلى في الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى رفع مستوى رضا العملاء وزيادة ولائهم للمنظمة⁴.
- تعمل استراتيجية سيجما ستة على تحسين مستوى الجودة، وتوفر المدخلات الحيوية اللازمة للاستجابة لمتطلبات العميل المتغيرة بصورة دائمة، كما تقوم بإحداث تطورات في الموارد الداخلية بصورة سريعة⁵.

¹- بسام منيب علي محمد الطائي، تحسين جودة التصميم باستخدام منهجية الحيود السداسي الرشيق - دراسة تحليلية لآراء المدراء في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 121، بغداد العراق، مارس 2019، ص 140.

²- راسم بوزان إبيش، العوامل الداعمة لاستخدام ستة سيجما ودورها في تحسين جودة مخرجات خدمة الاتصالات - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات - أطروحة دكتوراة، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، سوريا، 2014، ص 23.

³- حمدي شحدة زعرب، استخدام مدخل الإنحرافات المعيارية الستة لترشيد تكاليف الجودة في شركة قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 02، غزة، فلسطين، 2012، ص 341.

⁴- محفوظ أحمد جودة، تحسين جودة العمليات تطبيق منهجية 6 سيجما في المنظمات الخدمية، جامعة العلوم التطبيقية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 12، الأردن، 2013، ص 13.

⁵- فادي حسن حسين إديلي، إمكانية تطبيق أسلوب sigma 6 ودوره في تخفيض وتدعيم المقدر التنافسية - دراسة تطبيقية في شركة التقنيات المتطورة لإعادة تصنيع المواد المستهلكة - رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014، ص 56.

- زيادة الوعي والإدراك بطرق حل المشكلات وطرق استخدام الأدوات والتقنيات مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي التزامهم وتحسين العمل الجماعي على مستوى المنظمة ككل، لتقليل عدد الأنشطة التي لا تضيف قيمة مما يؤدي إلى تحقيق السرعة في تقديم الخدمات¹.

الفرع الثاني: مبادئ استراتيجية سيجما ستة

تمتاز إستراتيجية سيجما ستة بمقومات ومبادئ ضرورية لتطبيقها وتحقيق أهدافها تتمثل فيما يلي:

- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والبيانات الدقيقة (الإدارة المبنية على الحقائق).
- الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق، حيث تعمل سيجما ستة على تحويل (إدارة ردّ الفعل) إلى إدارة (معالجة المشكلات قبل وقوعها).
- التعاون الغير محدود بين العاملين في المنظمة الواحدة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة والإعتماد على العمل الجماعي التعاوني والبعد عن المنافسة².

- التخطيط والعمل للمثالية والإعتماد على الحقائق والأرقام عند اتخاذ أيّ قرار.
- إجراء التحسينات في العملية المحورية في الوحدة.
- الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط الإستراتيجي المسبق.
- التعاون الغير محدود داخل الوحدة مما يعني كسر الحواجز ما بين الدوائر المختلطة وتحسين آليات العمل على كافة المستويات الإدارية³.

- التركيز على الزبائن: يُعد التركيز على الزبائن أمراً مهماً على وفق إستراتيجية سيجما ستة، حيث أنّ استمرار ونجاح المنظمة وزيادة حصّتها السوقية يعتمد على تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن، لذلك تضع هذه الإستراتيجية الأولويات العليا للتركيز على الزبائن، حيث تبدأ بدراسة متطلبات وتوقعات الزبون وتنتهي بدراسة ردود الأفعال ومدى رضا الزبون عن المنتج أو الخدمة.

- إدارة وتحسين وتسهيل تدفق العمليات لتحديد وفهم كيفية إنجاز العمل: يتمّ التركيز هنا على الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال رسم خريطة توصف خطوات العمل كافة مما يسهل تتبّع أيّ عملية لم يتمّ تنفيذها والتي تمثّل فرصة لظهور العيوب أو الأخطاء، وأيضا تتبّع وإزالة أي خطوة أو عملية لا تساهم في إضافة قيمة.

¹- حوراء إحسان خليل، من مدى إمكانية تطبيق مفاهيم ستة سيجما في تقييم وتحسين مستوى الأداء - بحث تطبيقي في عينة المصارف الأهلية العراقية في النجف الأشرف -، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، العراق، 2018، ص 245.

²- سندس نزار شعراوي، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ومنهج سيجما ستة (six sigma) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2018، ص 24-25.

³- انتصار صابر الجبوري، هدى سلام حسين المعاضبي، استخدام منهج six sigma لقياس جودة التعليم في الوحدات التعليمية - دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد -، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 96، العراق، جوان 2013، ص 237.

- التحسين المستمر بطريقة منهجية: تؤكد فلسفة سيجما ستة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في التطوير ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات المترابطة (التعريف أو التحديد، القياس، التحليل، التحسين، التحكم والرقابة)، ويعدّ التحسين المستمر عنصراً مهماً لتخفيض الإنحرافات وبالتالي الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية¹.

الفرع الثالث: أبعاد استراتيجية سيجما ستة

لاستراتيجية سيجما ستة خمسة أبعاد رئيسية نذكرها كما يلي:

1- **دعم والتزام الإدارة العليا:** وهو شرط أساسي لنجاح تطبيق منهج سيجما ستة ذلك لأن هذا المنهج عبارة عن عملية استراتيجية تتطلب من رأس المؤسسة توفير الجهد والدعم الكافي من قبلها وذلك لإقناع وتحفيز المستويات الإدارية المختلفة بأهمية منهج سيجما ستة بما يضمن النجاح في تطبيقه.

2- **التحسين المستمر:** يؤكد منهج سيجما ستة على فكرة التحسين المستمر لدى المؤسسات التي تسعى للتطوير حيث ينظر منهج سيجما ستة للعمل كمجموعة مترابطة من الخطوات والنشاطات، فالتحسين المستمر مرتبط بتطوير المعرفة بأبعاد العملية الإدارية والفنية بشكل مستمر واتخاذ الإجراءات اللازمة للتطوير².

3- **التركيز على العملاء:** إن الإيفاء بمتطلبات العملاء ورغباتهم تعتبر مؤشراً قوياً على جودة العمل ومؤثراً مهماً في الإنتاج، وبناء على ذلك فإنه على المنظمات أن تهتم جيداً "بصوت العميل"، أي عليها الاهتمام بمعرفة رغبات وتفضيلات العملاء بشكل أوسع وأكثر تعمقاً والإهتمام بالعمل على توفير الخدمات بالشكل الذي يخدم ويلبي هذه الأصوات.

4- **الموارد البشرية والتدريب:** إن وفرة الموارد البشرية يعتبر عاملاً من عوامل القوة في المنشأة، ويعتبر داعماً لأسلوب سيجما ستة لما له من أهمية في توفير المهارات والخبرات في المنشأة، ويجب أن تكون لدى العاملين القدرات اللازمة على تحليل رغبات العملاء واستعمال المعلومات والإحصائيات المختلفة في حل المشاكل، لذلك يجب إعداد برامج تدريبية للعاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتطبيق أسلوب سيجما ستة.

5- **البنية التحتية:** وتتمثل في العمليات والأنظمة التي هي الأساس لأسلوب سيجما ستة، فالأنظمة الخاصة بكل منشأة تعتبر نقطة تنافسية تستطيع المنظمة أن تطورها وتجعل منها ميزة تنافسية، لأنها تعتبر المحور الأساس في عملية التطوير والتحسين في أسلوب سيجما ستة³.

¹- علي هاتف علي شربة، مرجع سبق ذكره، ص 25-26

²- جيهان صلاح الدين أبو ناهية، مدى استخدام معايير منهج سيجما ستة six sigma لتحقيق جودة التدقيق الداخلي - دراسة حالة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة -، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2012، ص 29-30.

³- عبد الله رياض الخضري، العلاقة بين تطبيق أسلوب سيجما ستة والميزة التنافسية - دراسة ميدانية على عمادات القبول والتسجيل في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة -، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين، 2017،

الفرع الثالث: أسباب نجاح استراتيجية سيجما ستة

لضمان نجاح استراتيجية سيجما ستة لابدّ من توافر عناصر عدّة، لعل من أبرزها تلك التي اقترحها "Harry" والتي يمكن اختصارها كالآتي¹:

- وضع خطط تهدف لتطوير العمليّات الحالية.
- القيام بتحليل نقاط الخلل بأداء وحدات العمل.
- تطوير العمليّات والإجراءات لتحقيق أهداف هذه الخطط.
- زيادة على ما اقترحه "Harry" يمكن إضافة²:
- التزام وتعهد الإدارة بتقديم الدّعم اللّازم ماليا وإداريا.
- العمل الجماعي في كلّ المؤسّسة وأقسامها.
- تغيير الثقافة التنظيمية في محيط المنظمة ككل.
- التّركيز على تحسين الجودة بتقليل الأخطاء، وإلهام الموظفين وغرس ثقافة معينة داخل المؤسّسة، وخلق صورة جيّدة للمؤسّسة في السّوق.

الفرع الرابع: معوّقات تطبيق منهج سيجما ستة

عندما تريد المؤسّسة أن تتبنّى استراتيجية سيجما ستة وتبدأ في تطبيقها فإنّها لابدّ أن تواجه بعض المشاكل والعقبات، ومن هذه المعوّقات التي تواجهها المؤسّسات هي كالآتي³:

- عدم وجود اتّصال فعّال بين الأقسام المختلفة.
- الإفتقار إلى التّعليم والتدريب والقيادة الفعّالة.
- عدم وجود الميزانية الكافية لتنفيذ استراتيجية سيجما ستة.
- عدم الفهم الواضح لمنهجية سيجما ستة، والتعامل معها بطريقة غير صحيحة.
- قياس أداء المنظّمات بشكل غير موضوعي.
- عدم فاعلية الإتّصالات بين الإدارة والمستهلكين.
- عدم كفاءة نظم المعلومات المعمول بها في المنظّمات وعدم توفّر نظام للحوافز.

الفرع الخامس: نماذج تطبيق استراتيجية سيجما ستة

تعتمد استراتيجية سيجما ستة في تطبيقها على نموذجين أساسيين هما:

¹- محمود إسماعيل عوض، تطبيق سيجما ستة في المؤسسات الصناعية والخدمية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص 44.

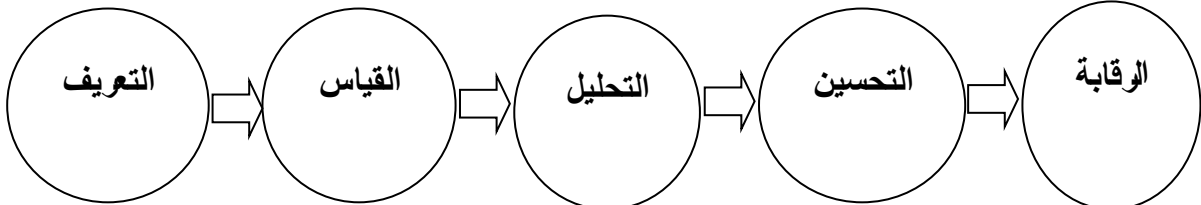
²- بنيلوب بيرزكوب، سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال دليل المدير للإشراف على مشروعات وفرق سيجما ستة، ترجمة محمد يوسف، ط 1، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 71.

³- سميحة سميح عبد الرؤوف الناظر، مدى إمكانية تطبيق منهج ستة سيجما six sigma في شركات تصنيع المواد الغذائية الكبرى في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2017، ص 76-77.

أ- نموذج تحسين العمليات وفقا لأسلوب سيجما ستة DMAIC:

تمر عملية تنفيذ وتطبيق إستراتيجية سيجما ستة وفقا لهذا النموذج بالخطوات الخمس المتسلسلة وهي: Define, Measure, Analyze, Improve, Control مختصرة في: DMAIC وفق الشكل الموالي الذي يبين لنا هذه المراحل وترتيبها كما يلي:

الشكل رقم (02): خطوات تطبيق نموذج تحسين العمليات DMAIC وفقا لاستراتيجية سيجما ستة.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المراجع السابقة.

- 1- **تعريف المشكلة:** حيث يتم هنا التعرف على المشكلة وتتضمن تحديد العيوب والأخطاء والتعبير عنها بأسلوب كمي دقيق، وينبغي هنا التركيز على الأخطاء والعيوب من وجهة نظر العميل.
- 2- **القياس:** في هذه الخطوة يتم التعرف على المقاييس الجوهرية للكفاءة والفعالية، وجمع البيانات مع التركيز على الحقائق والأرقام التي تسهم في التعرف على أسباب المشكلة.
- 3- **التحليل:** من خلال هذه الخطوة يستطيع فريق العمل تحديد أسباب المشكلة التي تحتاج للتطوير، وذلك عن طريق تحليل البيانات التي جمعت في الخطوة السابقة¹.
- 4- **التحسين:** يتم تنفيذ توصيات فريق سيجما ستة بالتحسين استنادا لما تم التوصل إليه في مرحلة التحليل.
- 5- **الرقابة:** تُحدّد في هذه العملية الأنشطة التي تساهم في مراقبة الأداء، للتأكد من أنّ التحسين سيستمر، كما يتم تطوير عملية رقابية لمتابعة التغيرات التي تحصل في المنظمة، ويتم أيضا وضع خطة للتعامل مع المشاكل التي قد تحدث ومن أهم أهداف هذه العملية التأكد من عدم العودة للأساليب والممارسات القديمة².

ب- نموذج التصميم من أجل سيجما ستة DFSS

إنّ مصطلح التصميم من أجل سيجما ستة Design for six sigma مختصر في: DFSS يقدم للموظف نماذج عديدة يمكن الاختيار من بينها، وضمن استراتيجية سيجما ستة تتوجّه الجهود نحو تكوين مكونات نظام أو مداخل عمليات تؤهل لتكون البداية أو خطوة غير مسبوقه، إنّ نموذج التصميم DFSS في منهجية

¹ عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين العمليات والتطوير المؤسسي تطبيق نظرية الإحتراف المعياري السداسي six sigma في المؤسسة، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 32-33-36.

² بسام زاهر، تقييم واقع توافر متطلبات تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الصناعية - دراسة ميدانية -، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 02، سوريا، أبريل 2014، ص 17-18.

سيجما ستة يبحث عن جذور هندسة النظم والتي تعتمد على إعادة المكثفة والتعلّم المستمرّ لدعم النظام واشتراك ذوي الخبرة في التصميم، كما يقوم نموذج التصميم DFSS على التصورات الآتية¹:

- إنّ التصميم ضمن منهجية سيجما ستة هو منظومة تستخدم أساليب تدريب وقياس تمكّن المنتج أو العمليّة على مقابلة توقّعات العميل.

- ارتباط التصميم بكلّ ما هو جديد سواء كان منتجاً أم عمليّة، وهو يختلف عن غيره من النماذج بحسب المكونات التي تحقّق هذه الغاية ومن حيث طبيعة عمل المنظمة وخبرة موظّفيها.

- إنّ نموذج التصميم يحدّد من المفاهيم أو الأفكار المغلوطة كونه يمثّل الاستخدام الأمثل للمزيج الإبداعي وهو توسيع لعناوين محدّدة في المنظمة، وتكوين ثقافة واستعداد قبل البدء بالتصميم للمنتج أو العمليّة لضمان أنّ كلّ طرف في المنظمة يكون مصادقاً على التصميم والإستعداد لتقبله وضمن توقّعاته، وتؤثّر عوامل مهمّة في عمليّة التصميم منها: حجم المنظمة، معايير الخدمة وخصائص المستفيد.

الفرع الخامس: تطبيق سيجما ستة في المجال الخدمي والفندقي

يتّم هنا عرض حالة تطبيقية في مجال الخدمة الفندقية في الصناعة الفندقية، حيث يعدّ زمن دورة ورضا الزبائن مكونين هامّين يحدّدان مستوى جودة الخدمة وما يرتبط بها من تكاليف، وقد وجدت سلسلة فنادق أنّ زمن الدّورة يمكن تطبيقه في بساطة طلبات القهوة من خدمة الغرف، فقد تمّ تخفيض زمن الطلبات التي كانت تستغرق ثلثيها 12 دقيقة في المتوسط إلى 5 دقائق باستخدام أسلوب خريطة العمليات process Map، وخريطة باريتو اليابانية للتعرف على ماهية المشكلات التي تتيح الإمكانية القصوى للتحسين، كما أنّ زمن الدّورة تحسّن وازداد رضا الموظّف والزبون، وعندما يكون زمن الدّورة عند المستوى الأمثل، لا يكون هناك وقت لخلق عيوب، وينتج عن زمن الدّورة المحسّن جودة محسّنة، وهكذا نعود فنكرّر أنّ التركيز على العمليّة يؤدّي بطبيعة الحال إلى نتيجة محسّنة تفضي بدورها إلى رضا زبائن أكبر، وعند احتساب فرص العيوب في خدمة الزبائن تحلّ كلمة "المعاملة" محلّ فكرة "الأجزاء التصنيعية التقليدية"، وفي الصناعة الفندقية يعدّ أيّ اتصال بين نزيل الفندق والموظّف معاملة، ويمكن أن تشمل المعاملة كفاءة حجز غرفة، وكفاءة أداء موظّف الفندق في إجراءات تسجيل بيانات النزيل لدى وصوله إلى الفندق، ونظافة الغرفة وقت وصوله وطوال مدّة مكوثه في الفندق وفي حالة عقد مؤتمر في الفندق ما إذا كانت قاعة الإجتماع مجهزة تجهيزاً جيّداً أم لا².

ويضيف "smith" أنّه بدون الفهم الحقيقي لسيجما ستة قد يعتقد البعض في صناعة الخدمة أنّ تطبيقها غير ملائم لهذه الصناعة، ولكن في الحقيقة فإنّ المؤسسات الخدمية التي تستثمر حالياً في مشروعات سيجما

¹- عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 208-209.

²- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل، six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 219.

سته توفر ملايين الدولارات لكل مشروع وغالبا ما تعتمد على عمليات الأفراد، كما يضيف "fleming" أنه من السهل قياس وإدارة بعض مجالات الأعمال ومن الصعب تحقيق ذلك في البعض الآخر حيث ينطبق ذلك على عمليات الخدمة وعلى معظم الأعمال التي تؤدي من خلال الوحدات أو الأعمال الغير مادية، علاوة على ذلك من الضروري أن تتعلم المؤسسات قياس وإدارة الجودة في كل أنواع الأعمال الموضوعة، فالتعدد من منظمات الخدمة المهنية يتم خلق القيمة فيها عندما يتصل أو يتفاعل الموظف (مقدم الخدمة) مع العميل، وفي حقيقة الأمر فإن المقابلة بين الموظف والعميل هي بمثابة أقسام الإنتاج للمبيعات والخدمات، فإذا سعت هذه المنظمات إلى تحقيق تحسينات مالية وتشغيلية فإن مقابلة العميل بالموظف يجب أن يتم إدارتها بدقة فائقة وبالتالي فإن سيجما ستة يمكن تطبيقها على أي نشاط بحاجة إلى إعادة الهيكلة، حيث تعمل سيجما ستة على متابعة جميع الأنشطة داخل المؤسسات الفندقية لتلبية احتياجات العملاء ومعالجة العمليات التي تحتاج إلى ذلك¹.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول جودة الخدمة الفندقية

تحتل جودة الخدمة الفندقية مكانة بالغة الأهمية في تصنيف الفنادق وتعتبر أحد المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات الفندقية للتمييز عن غيرها ومجابهة المنافسة الشديدة وكسب أكبر حصة سوقية ممكنة، ولا يكون ذلك إلا بتحقيق جودة عالية في خدماتها تفوق توقعات العملاء لكسب رضاهم وخلق الولاء لديهم.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة الفندقية

قبل التطرق إلى جودة الخدمة الفندقية نقوم بتعريف الخدمة وإبراز خصائصها، ثم تحديد أهم مفاهيم الجودة، لنصل بعدها إلى إعطاء مفهوم لجودة الخدمة الفندقية.

1- تعريف الخدمة: لقد أصبحت الخدمات من المظاهر المهمة جدا في أغلب بلدان العالم، لذلك تُعطى لها أهمية كبيرة في القطاع الاقتصادي والخدمي، يضاف إلى ذلك أنها تمثل حيزا بارزا في التجارة الدولية، ولغرض فهم الخدمة نتطرق لتعريفها كما يلي:

عرف "kotler" الخدمة بأنها: "نشاط أو إجراء يقدمه طرف إلى طرف آخر يكون أساسا غير ملموس"، أما "Stanton" فقد أوجز تعريف الخدمة على أنها: "النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع الرغبات التي لا ترتبط ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى"².

كما عرف "gronroos" الخدمة بأنها: "أي سلسلة من الأنشطة ذات الطبيعة غير الملموسة عادة، وليس بالضرورة أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلكين والمستخدمين، وهي تقدم حولا لمشاكل العميل"³.

¹ - خالد أحمد القصاص، استخدام منهج سيجما ستة (six sigma) في ترشيد اتخاذ القرارات الإستثمارية - دراسة تطبيقية على البنوك

التجارية الفلسطينية - رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة فلسطين، 2013-2014، ص 58-59.

² - عبد الخالق أحمد باعلوي، تسويق الخدمات، ط 1، صنعاء، اليمن، 2013، ص 18.

³ - بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 121.

كما تعرّف الخدمة كذلك بأنها: " أي عمل أو أداء تستطيع جهة معيّنة تقديمه لجهة أخرى مقابل مبلغ معين وهذا العمل يكون غير ملموس"¹.

ومنه يمكن إعطاء مفهوم للخدمات بصفة عامّة على أنّها: "عبارة عن نشاطات متميّزة وغير ملموسة بطبيعتها تقوم بإشباع حاجات ورغبات العملاء".

- **خصائص الخدمة:** تتميّز الخدمة بمجموعة من الخصائص تتمثّل في:

- **اللاملموسية Intangibility:** أي أنّ الخدمة ليس لها وجود مادّي حيث ينتفع منها عند الحاجة إليها، ولذلك يصعب معاينة وتقييم الخدمة قبل شرائها.

- **التلازمية inseparably:** أي وجود علاقة بين مؤسّسة الخدمة والمستفيد وإن كان حضوره شخصيا لمكان تقديم الخدمة لا يحدث أحيانا لزيادة درجة الولاء لحد كبير².

- **التباين Variability:** أي أنّ كلّ وحدة منتجة من وحدات الخدمات تختلف عن باقي الوحدات بشكل نسبي ممّا يجعل من الصّعب وضع معايير ثابتة وتتبعها في إنتاج الخدمات.

- **سرعة التلف وتذبذب معدّلات الطلب Perishability and fluctuating demand:** أي يستحيل تخزين الخدمة كونها سريعة الهلاك، كذلك فإنّ أسواقها ومعدّلات الطّلب عليها تتذبذب بين سنة وأخرى ومن موسم لآخر ومن شهر إلى شهر وهذا جليّ في المؤسسات السياحية والفندقية خاصّة ممّا يجعلها مهمّة شاقّة أمام المسوّقين³.

2- تعريف الجودة: تعتبر الجودة سلاحا تنافسيّا لا يمكن لأيّ مؤسّسة الإستغناء عنه خاصّة إذا ارتبط الأمر بقطاع الخدمات، لذا اهتمّ الباحثون بموضوع الجودة في صناعة الخدمات وخاصّة في صناعة الفنادق، وذلك لما للجودة من دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ولقد عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنّها "مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين أو العملاء"⁴.

وعرّفها "Diming" بأنّها: "هي تحقيق الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، أي كل ما يحتاج إليه العميل وما يتوقعهم منتجات وخدمات"، أما "Feigebaum" فعرفها بأنّها: " معيار لقياس مقدار مقابلة الخدمة أو المنتج لمتطلّبات العميل وأنّها هدف متحرك في سوق المنافسة"⁵.

¹- سراب إلياس وآخرون، **تسويق الخدمات السياحية**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 169.

²- نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشبوة، **إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات**، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 20-21.

³- خالد مقابلة، **التسويق الفندقي**، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، 2010، ص 20-21.

⁴- فريد كورتل، أمال كحيلة، **الجودة وأنظمة الإيزو**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 14.

⁵- حيدر علي المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا**، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 23.

ويعرّف "Bisterfeld" الجودة على أنّها: " الخدمة أو السلعة الممتازة التي تلبي حاجات وتوقعات العميل، وتحقق احتياجات مشمولة مثل: الأمن، الإتاحة، القابلية للصيانة، الإستخدام، السعر، البيئة"¹.

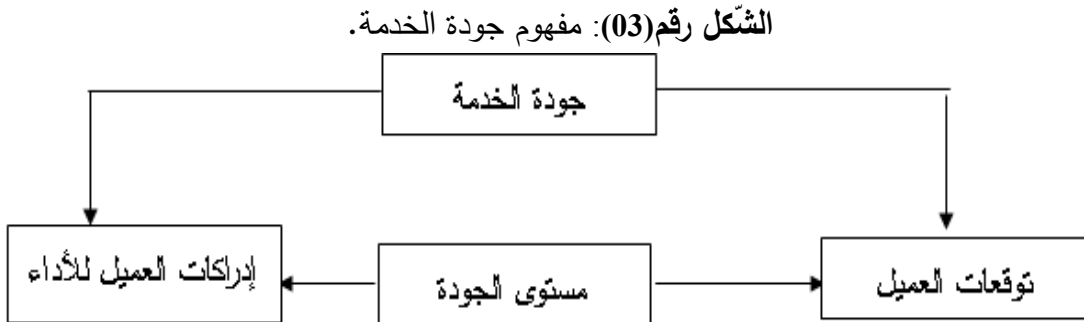
مما سبق يمكن القول بأن الجودة هي: " عبارة عن مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة تساهم في إشباع حاجات ورغبات الزبائن أو العملاء".

- مفهوم جودة الخدمات الفندقية: بعدما تطرّقنا لتعريف الخدمة والجودة، سنخرج على التعريف بجودة الخدمة الفندقية على النحو التالي:

تُعرف جودة الخدمات الفندقية بأنّها: "درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمات الفندقية مع توقعات العملاء وطالبي هذه الخدمات، والتي تُحدّد في ضوء المقارنات التي يجريها العميل بين ما يتوقّع الحصول عليه من المؤسسة الفندقية وبين ما يحصل عليه فعلا من نفس المؤسسة"².

- وقد عرّف "Freed Kortel" جودة الخدمات الفندقية بأنّها: "مجموعة من الصفات والخصائص والمنافع والقيم التي تتمتع بها الخدمة بحيث تكون قادرة على تلبية متطلبات العملاء الحالية والمستقبلية بسعر مناسب وذلك لتحقيق صفة التميّز فيها، لأنّ جودة الخدمة الفندقية تعتبر السلاح الذي تنافس من خلاله المؤسسة الفندقية للوصول إلى حصّة سوقية أكبر وتحقيق التميّز بين المؤسسات الفندقية"³.

والشكل الموالي يبيّن مفهوم جودة الخدمة:



المصدر: عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط 1، القاهرة، مصر، 1999، ص 337.

وبصفة عامّة فإنّ جودة الخدمة الفندقية هي: "مجموعة من الصفات والخصائص التي تتميز بها الخدمة الفندقية المقدّمة بالشكل الذي يناسب العميل ويتوافق مع احتياجاته وبالكيفية التي تلبي متطلباته ورغباته الحالية والمستقبلية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية وتوسيع حصّتها السوقية".

¹ - وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009، ص 14.

² - ليلي لفته علي، لقاء مطر عاتي، قياس وتقييم مستوى جودة الخدمات الفندقية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والزبائن في فندق مناوي باشا في محافظة البصرة -، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 41، العراق، جانفي 2016، ص 102-103.

³ - محمد منير البردقاني، دور جودة الخدمات الفندقية في تحسين الإيرادات، مجلة جامعة البعث، العدد 74، دمشق، سوريا، 2017، ص 52.

- أهمية جودة الخدمة الفندقية: لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الفندقية التي تهدف إلى تحقيق النجاح والإستقرار، حيث أنّ في مجال الخدمات يتعامل الموظفون والعملاء معا من أجل إنتاج الخدمة على أعلى مستوى، لذلك يجب على المؤسسات الإهتمام بالموظفين والعملاء معا، وعليه يمكن إبراز أهمية جودة الخدمة في مجموعة من النقاط لعلّ أبرزها:
- نموّ مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمائية ما زالت في نموّ وتزايد مستمر.
- ازدياد المنافسة: إنّ تزايد عدد المؤسسات الخدمية الفندقية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فإنّ الإعتماد على جودة الخدمة الفندقية سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- فهم العملاء: إنّ العملاء يريدون معاملة جيّدة ويكرهون التّعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة فقط، إذ يجب عليها تقديم خدمات ذات جودة وسعر معقول وتوفير المعاملة الجيّدة والفهم الأكبر للعملاء¹.
- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الفندقية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصّتها السّوقية، لذلك لا يجب على هذه المؤسسات السّعي فقط من أجل جذب عملاء جدد، ولكن يتعين عليها المحافظة على عملائها الحاليين، ولتحقيق ذلك لابدّ من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة المقدّمة².

الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة الفندقية

تتمثّل أبعاد جودة الخدمة الفندقية فيما يلي:

- 1- الإستجابة **responsiveness**: وتتمثّل في الإستجابة الفورية لاحتياجات العملاء والرد الفوري على الإستفسارات والأسئلة، والإستعداد للتعاون من جانب العاملين والمسؤولين عن الخدمة، سرعة الإستجابة عند حدوث مشكلة لطالب الخدمة.
- الإعتمادية **reliability**: وتتمثّل في المقدرة على أداء الخدمة وفقا للوعود المقدّمة للعميل وذلك على النحو الذي يمكن الإعتماد عليها وبدقة (خالية من الأخطاء)³.
- 3- التعاطف **Epathy**: ويتمثّل هذا البعد في الإهتمام الذي تُبديه إدارة المؤسسة الفندقية وموظفيها بحاجات العملاء وحرصهم على إعطاء المعلومات الكافية والصّحيحة عن الأسئلة والإستفسارات بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤوليّة والإلتزام بالعمل، فنقدير ظروف العميل ومعالجة مشاكله يعتبر من أهمّ متطلّبات المحافظة عليه.

¹- مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 194.

²- جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل - دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات **saa**

تلمسان، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010، ص 91.

³- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية للنشر

والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 295-296.

4- التأكيد Assurance: ويتمثل فيما يبذل موظفوا المؤسسة من جهود لغرس الثقة لدى العملاء من خلال ما يبذونه من استعداد يعطي العميل الإنطباع بأن اختياره للمؤسسة الفندقية كان صائباً ويؤكد هذا الاختيار.

5- البيئة المادية physical environment: وتتمثل في مدى توفير المؤسسة لكافة التسهيلات ووسائل الراحة المادية لعملائها بكل ما يتضمنه ذلك من نظافة وتنظيم وتصميم داخلي، وتمكين العملاء من الدخول إلى حساباتهم لدى المؤسسة من خلال شاشات أجهزة الحاسوب لديهم بما يوفر عليهم الوقت¹.

6- المصداقية Credibility: تعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للعملاء فيما يخص الخدمات المقدمة وما يترتب عليها من ثقة متبادلة.

7- الإتصال communication: أي وجود قنوات اتصال واضحة لنقل المعلومات من العملاء إلى إدارة المؤسسة الفندقية حول الإقتراحات والإعتراضات لإجراء التعديلات المطلوبة².

8- الأمان security: وهي درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي تعلق الأمر بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، ومثال ذلك درجة الأمان المترتبة على قيام العميل باستئجار شقة أو غرفة في فندق³.

الفرع الثالث: قياس جودة الخدمة الفندقية

نالت مقاييس جودة الخدمة انتباه مجموعة من الباحثين منذ سبعينات القرن الماضي، إذ توجد عدّة دراسات ساهمت في وضع معايير لعملية قياس جودة الخدمات والتي أشارت إلى وجود مدخلين رئيسيين لتحديد جودة الخدمة هما⁴:

أولاً: المدخل الإتجاهي Attitudinal Approach

يُعرّف المدخل الإتجاهي بمقياس الأداء الفعلي، حيث يركز هذا المدخل على أساس مفاده أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً اتجاهياً يتصل بالرضا وليس مرادفاً له، كما أنه يرتبط بإدراك العملاء للداء الفعلي للخدمة المقدمة بمعنى أنّ الإتجاه الأولي لأداء الخدمة يعدّ دالةً ومؤشراً لتوقعات العملاء حول الخدمة وبالتالي

¹ - ناجي معلاً، خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 198.

² - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 94.

³ - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 4، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 510.

⁴ - إبراهيم محمد الغنيمات، أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأساليب التنافسية من وجهة نظر الزبائن - دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في إقليم البترا -، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2015، ص 25-

فإنّ الحكم والتقييم لمستوى الخدمة المقدّمة إليهم حالياً يُبنى على أساس توقّعاتهم المستقبلية لكيفية أداء الخدمة.

ثانياً: نموذج الفجوة the gaps model:

طوّر الباحثون نموذجاً لقياس الخدمات وتشخيص المسببات، والذي يستند إلى توقّعات العملاء وإدراكهم لمستوى جودة الخدمة المقدّمة فعلاً، والذي يتضمّن خمس فجوات هي¹:

- **الفجوة الأولى:** أي وجود اختلاف بين توقّعات العملاء لمستوى الخدمة الفندقية وإدراك الإدارة لتوقّعاتهم، أي عدم إلمام الإدارة في الفندق بمعرفة احتياجات ورغبات العملاء المتوقّعة.

- **الفجوة الثانية:** التباين بين الموصفات الخاصة بالخدمة الفندقية المقدّمة بالفعل وإدراكات الإدارة لتوقّعات العملاء بسبب عدم التزام الإدارة بتحقيق الجودة، أو بسبب تنظيمي يتمثّل في عدم كفاءة مقدّمي الخدمة أو غياب الإلتزام الإداري.

- **الفجوة الثالثة:** التباين بين إدراك الإدارة لموصفات جودة الخدمة والخدمة الفندقية المقدّمة فعلياً أو ما يُطلق عليها بفجوة الأداء، وتنشأ بسبب صعوبة وضع معايير محدّدة لتوحيد أداء وتقديم الخدمة وصعوبة تقدير مدى التزام الموظفين بتقديم الخدمة بمستوى معين.

- **الفجوة الرابعة:** التباين بين الوعود التي تقدّمها المؤسسة الفندقية حول مستوى الخدمة من خلال الإتصال بالعملاء، ومستوى الخدمة الفندقية وموصفاتها أي وجود خلل في مصداقية المؤسسة الفندقية من خلال الخدمة المقدّمة.

- **الفجوة الخامسة:** التباين بين توقّعات العملاء والخدمة الفندقية المقدّمة فعلياً، فالخدمة ذات الجودة العالية هي التي تتوافق أو تفوق توقّعات العميل، فإذا كان تقييمهم للخدمة جيّداً، فهذا يدل على أنّ الخدمة المقدّمة للعملاء مرضية ونالت إعجابهم.

الفرع الرابع: تحسين جودة الخدمة الفندقية

تسعى المؤسسات الفندقية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تمكّنها من تلبية حاجات ورغبات العملاء، لأنّ العميل يتأثر بشكل مباشر بجودة الخدمة ونوعيتها، لذا تهتمّ المؤسسات الفندقية بالجودة العالية لكسب رضا العملاء وزيادة الحصّة السوقية لتحقيق مستوى عالي من الأرباح ومكانة تنافسية مميّزة.

أمّا بالنسبة لحلّ مشاكل قياس جودة الخدمة فإنّه أمر يتمّ تحديده من خلال تقييم الخدمة من قبل العميل، فرضاه وثنائه على خدمة ما متعلّق بنتيجة المقارنات بين انتظاره الحصول على الخدمة ومستوى الإعداد لها، فلكي تحصل المؤسسات الفندقية على التقييم الإيجابي لخدماتها ينبغي عليها تجاوز سلبيات الإنتظار للحصول على الخدمة مع تقديم خدمة جديدة بسعر أعلى، فارتفاع السعر غالباً ما يتناسب طردياً

¹ - نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأثريث، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 283.

مع مستوى الخدمة المقدّمة، إذ أنّ رضا العميل بالنسبة للمؤسّسات يوفّر لهم القاعدة الأساسيّة في زيادة استثماراتهم والذي يزيد من المبيعات على المدى الطويل¹.

المطلب الثالث: علاقة سيجما ستة بجودة الخدمة

من خلال ما تطرقت إليه الدراسات السابقة من العلاقة الموجودة بين سيجما ستة وجودة الخدمة توصّلت من خلالها إلى عدة نتائج، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ركّزت برامج الجودة في الماضي على تلبية احتياجات العميل وبأي تكلفة واستطاعت المنظّمات إنتاج منتجات ذات جودة عالية على الرغم من قلة كفاءة العمليّات الداخليّة فيها وكانت هذه المنظّمات تدفع لتحقيق الجودة، لذا ساد الاعتقاد لديها أنّ الجودة تكلف الكثير من الجهد والمال والوقت، لذلك فإنّ اعتماد استراتيجية سيجما ستة يقضي على هذا المشكل، كما أن استراتيجية سيجما ستة لا تعمل بمعزل عن الجودة، حيث توفّر إدارة الجودة الأدوات والتّقنيات اللّازمة لإحداث التّغييرات وتطوير العمليّات داخل الإدارة، وتعد الخطوة الأولى في حساب سيجما ستة هي تحديد توقّعات ومتطلّبات العملاء وهو ما يُعرف بالخصائص الحرجة للجودة².

- كما أنّ ظهور استراتيجية سيجما ستة ما هو إلاّ امتداد طبيعيّ لجهود الجودة عبر الزمن، لذلك تعتبر سيجما ستة مبادرة فعّالة لتطوير جودة الخدمة حيث تربط بين أعلى جودة وأقلّ تكلفة للإنتاج، كما أنّ سيجما ستة عبارة عن هدف للأداء يتمّ تطبيقه على كل عنصر من عناصر الجودة وليس على المنتج بمجمله، وبالتالي يمكن القول بأنّ الجودة تركّز على جودة المنتج النهائي ولها تكلفة، أمّا سيجما ستة فإنّها تركّز على العمليّات لتحقيق جودة المنتج بأقلّ تكلفة ممكنة، ولا يمكن أن تعمل سيجما ستة إلاّ من خلال أرضية قويّة لإدارة الجودة من حيث التّقنيات والموارد اللّازمة لإحداث التّغييرات التّقافية وتطوّر العمليّات داخل الإدارة، كما أنّ سيجما ستة ليست موضوعاً يدور حول الجودة من أجل الجودة ذاتها وإنّما تدور حول تقديم قيمة أفضل للعملاء والموظّفين³. ويساهم تطبيق استراتيجية سيجما ستة في تحسين مستوى جودة الخدمة من خلال توظيف العمليّات الإداريّة بشكل سليم وصحيح في تحقيق متطلّبات العميل وإنجاز ما ينال رضاه مع الحرص على متابعة ما بعد الإستهلاك والحصول على تقييم العميل للخدمة، والعمل على تحسين جودة الخدمة بشكل مستمر⁴.

¹- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 67-68.

²- نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص 363-364.

³- راسم بوزان إبيش، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

⁴- محمد عبد المنعم محمد إبراهيم، استخدام منهجية ستة سيجما كمدخل للميزة التنافسية، للصناعات الوطنية بالمملكة العربيّة السعوديّة، المجلة العلميّة للإقتصاد والتجارة، السعوديّة، أبريل 2019، ص 393.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سننطلق إلى جملة من الدراسات التي تمّ الإستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها مع تقديم تعليق عليها يتضمّن جوانب الإتفاق والإختلاف وبيان الفجوة العلميّة التي تعالجها الدراسة الحالية في المطلب الأول، كما سنوضح محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في المطلب الثاني.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة باستراتيجية سيجما ستة وجودة الخدمات الفندقية

لقد تمّ تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيّرات الرئيسية للدراسة، حيث اعتمدنا على الدراسات العربية التي تناولت في المحور الأول استراتيجية سيجما ستة، وفي المحور الثاني جودة الخدمة الفندقية، والتي جاءت في الفترة الزمنية الممتدة ما بين 2012 و2018 وشملت جملة من الأقطار والبلدان ممّا يشير إلى تنوعها الزماني والجغرافي.

أولاً: استعراض الدراسات السابقة

سوف نستعرض بعض الدراسات السابقة حول المتغيرين (سيجما ستة وجودة الخدمة الفندقية) كما يلي:

1- الدراسات التي تناولت محور استراتيجية سيجما ستة:

* دراسة ناصري سميّة 2017-2018 بعنوان: "أهميّة تطبيق سيجما ستة في تحسين جودة العمليات التكوينية بالجامعة -دراسة مجموعة من الجامعات-"، أطروحة الدكتوراه والتي هدفت إلى تحديد متطلبات تطبيق سيجما ستة في تحديد العمليات التي تتمّ في المؤسسة واستخراج المحددات الحرجة للجودة، ومن ثم استخدامها كميّار لقياس الانحرافات وتحليل المشاكل، ثم اتّخاذ الإجراءات التّصحيحية والرّقابة عليها، و تمثّلت عينتها في 3864 طالب وطالبة و88 أستاذ و 461 مشارك من طلبة الدكتوراه من نظام ل م د وذلك من مختلف الجامعات العربيّة، واستخدمت أداة الإستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الإستنباطي، وكان من أبرز نتائجها: تمّ التّوصل إلى حساب مستويات سيجما ستة في العمليّة التكوينية، بالإضافة كذلك لتوصّلها إلى تقييم العمليّة التكوينية في الجامعة أفرز العديد من نقاط الضّعف التي تمّ التّركيز عليها فيما بعد للتّحسين في مستوى الجودة، كما أفرزت التّناجج ضعف في مستوى الجودة في عملية الإشراف، وكذلك ضعفاً في مستوى سيجما ستة في عملية إعداد الأطروحة من قبل الطّالب، هذا الضّعف أفرزه غياب معايير الجودة التالية: عملية كفاية الميزانية، عملية التّواصل مع أخصائيين في موضوع الأطروحة، عملية تسيير إعداد الأطروحة، عملية زيارة الجامعات للإستفادة من المراجع.

* دراسة خالد أحمد القصاص 2013-2014 بعنوان: "استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد اتّخاذ

القرارات الإستثماريّة-دراسة تطبيقية في البنوك التجاريّة الفلسطينيّة-"، رسالة ماجستير وقد هدفت الدراسة إلى توضيح استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد اتّخاذ القرارات الإستثمارية في البنوك التجاريّة الفلسطينيّة، وقد تمثّلت عينتها في العاملين في البنوك التجاريّة الفلسطينيّة المدرجة أسهماً في بورصة فلسطين للأوراق المالية واستخدمت أداة الإستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التّحليلي، وكان من أبرز نتائجها:

البنوك التجارية الفلسطينية تستخدم منهج سيجما ستة في ترشيد اتخاذ القرارات الإستثمارية بدرجات متفاوتة للمعايير، حيث كانت أكثر المعايير استخداماً للتّحسين المستمر ومعايير القياس ومعيير التغذية العكسية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البنوك التجارية الفلسطينية لمنهج سيجما ستة والمؤسسات المالية الدّالة على ترشيد استخدام القرارات الإستثمارية، ووجود فروق في البنوك التجارية الفلسطينية في استخدام معيار التّحسين المستمر في ترشيد اتخاذ القرارات الإستثمارية.

* دراسة جيهان صلاح أبو ناهية 2012 بعنوان: "مدى استخدام معايير منهج سيجما ستة لتحقيق جودة التّدقيق الداخلي - دراسة حالة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة -"، رسالة ماجستير والتي هدفت إلى التّعرف على مدى استخدام معايير سيجما ستة في تحقيق جودة التّدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتمثّلت عينتها في 35 عاملاً في أقسام التّدقيق الداخلي وأقسام الجودة للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بطريقة المسح الشّامل، واستخدمت في ذلك أداة الإستبيان في جمع البيانات وفق المنهج التّحليلي الوصفي، وكان من أبرز نتائجها: تتوقّر معايير منهج سيجما ستة (دعم والتزام الإدارة العليا، التّحسين المستمر في العمليّات والأنظمة، الموارد البشريّة والتّدريب) في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، تلتزم الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بتطبيق معايير جودة التّدقيق الداخلي (الكفاءة والعناية المهنية، تقييم إدارة المخاطر والرّقابة) بدرجة كبيرة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام معايير سيجما ستة وبين تحقيق جودة التّدقيق الداخلي لدى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

2- الدّراسات التي تناولت محور جودة الخدمة الفندقية

* دراسة محمد منير البردقاني 2017 بعنوان: "دور جودة الخدمات الفندقية في تحسين الإيرادات في فنادق دمشق"، رسالة ماجستير والتي هدفت إلى معرفة دور جودة الخدمات الفندقية في تحسين الإيرادات في فنادق مدينة دمشق، وتمثّلت عينتها في المديرين العامّين وموظّفي قسم التّسويق وموظّفي القسم المالي في فنادق مدينة دمشق ذات التّصنيف 4 و5 نجوم، واستخدمت أداة الإستبيان لجمع البيانات وفقاً للمنهج الوصفي التّحليلي، وكانت أبرز نتائجها: تمكّن جودة الخدمة الفندقية المرتفعة للفنادق في التّحكّم بطول فترة الإقامة أو تخفيضها حسب حاجة الفنادق إلى مستوى الإشغال الفندقي المطلوب ممّا يحقّق الإيرادات المرغوبة، ويؤدّي تقديم خدمات فندقية ذات جودة مرتفعة إلى زيادة النّقة في الخدمات المقدّمة ممّا يؤدّي إلى رفع مستوى الإشغال الفندقي ومنه زيادة الإيرادات من خلال زيادة الطّلب على الخدمة الفندقية، كما تمّ التّوصل إلى أنّ إدارة الفنادق في مدينة دمشق ذات التّصنيف 4 و5 نجوم تهتمّ بأبعاد جودة الخدمات الفندقية (الملموسية، الإستجابة، الإعتمادية، الضّمان، الكفاءة).

* دراسة ليلى لفته علي ولقاء مطر عاتي سنة 2016 بعنوان: "قياس وتقييم مستوى جودة الخدمات الفندقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والزبائن في فندق مناوى باشا في محافظة البصرة بالعراق"، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الخدمة الفندقية في واحد من فنادق الدرجة الأولى،

وتكونت عينتها من 80 مفردة من الزبائن والعاملين في الفندق، واستعملت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج التجريبي، وكان من أبرز نتائجها: وجود علاقة بين مستوى جودة الخدمة الفندقية وبين أبعاد جودة الخدمة.

* دراسة محمد إبراهيم الغنيمات 2015 بعنوان: "أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن -دراسة تطبيقية على فنادق الأربع والخمس نجوم في إقليم البترا-، رسالة ماجستير والتي هدفت إلى قياس وتحليل أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الأسبقيات التنافسية، وتمثلت عينتها في الزبائن المقيمين في فنادق فئة الأربع والخمس نجوم في إقليم البترا والبالغ عددهم 221 زبون، واستخدمت أداة الإستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الأسبقيات التنافسية (الكلفة والإبداع) وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد جودة الخدمة الفندقية مجتمعة في تحقيق الأسبقيات التنافسية في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة البترا.

ثانيا: أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات السابقة

سنوضح هنا أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات السابقة كما يلي:

- اختلفت الدراسات السابقة في عيناتها، حيث تمثلت عينة دراسة ناصري سمية طلبة وأساتذة من مختلف الجامعات العربية، دراسة جيهان صلاح أبو ناهية تمثلت عينتها في عمال أقسام التدقيق الداخلي وأقسام الجودة للجامعات الفلسطينية، دراسة خالد أحمد القصاص اعتمدت على عينة من عمال البنوك التجارية الفلسطينية، وتمثلت عينة دراسة محمد البردقاني في المديرين العامين وموظفي قسم التسويق والقسم المالي في فنادق دمشق، دراسة محمد إبراهيم الغنيمات كانت عينتها عبارة عن زبائن فنادق الدراسة، ودراسة ليلي لفته علي ولقاء مطر عاتي تمثلت عينتها في زبائن وعمال فندق الدراسة.

- اتفقت الدراسات السابقة في استخدام أداة الإستبيان لجمع البيانات.

- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة ناصري سمية التي استخدمت المنهج الإستنباطي، ودراسة ليلي لفته علي ولقاء مطر عاتي التي استخدمت المنهج التجريبي.

ثالثا: جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة

مما لاشك فيه أنّ الدراسة الحالية استفادت كثيرا ممّا سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظّف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شامل، ومن جوانب الإستفادة العلمية من الدراسات السابقة ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بـ "دور تطبيق استراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة الخدمة الفندقية".

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.

- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصا دراسة "جيهان صلاح أبو ناهية" بعنوان "مدى استخدام معايير منهج سيجما ستة لتحقيق جودة التدقيق الداخلي".

- استفادت الدراسة الحالية من دراسة "خالد أحمد القصاص" بعنوان "استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد اتخاذ القرارات الإستثمارية" ودراسة "محمد البردقاني" بعنوان "دور جودة الخدمات الفندقية في تحسين الإيرادات" في صياغة أدوات الدراسة.

- استفادت الدراسة الحالية من دراسة "جيهان صلاح أبو ناهية" بعنوان "مدى استخدام معايير منهج سيجما ستة لتحقيق جودة التدقيق الداخلي" ودراسة "خالد أحمد القصاص" بعنوان "استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد اتخاذ القرارات الإستثمارية" في إثراء الإطار النظري.

المطلب الثاني: محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سنتناول هنا أهم الدراسات المتعلقة باستراتيجية سيجما ستة وجودة الخدمات الفندقية ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الجدول رقم (02): محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الدراسة الحالية		الدراسات السابقة
أوجه الاختلاف	أوجه الاتفاق	
اعتمدت على المنهج الإستمبابي. عينة الدراسة: طلبة وأساتذة من مختلف الجامعات العربية.	اعتمدت على استمارة الإستمبيان	دراسة ناصري سمية 2017-2018: أهمية تطبيق سيجما ستة في تحسين جودة العمليات التكوينية بالجامعة 2017-2018.
عينة الدراسة: عمال أقسام التدقيق الداخلي وأقسام الجودة للجامعات الفلسطينية.	اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. اعتمدت على استمارة الإستمبيان.	دراسة جيهان صلاح أبو ناهية 2012: أهمية تطبيق معايير منهج سيجما ستة لتحقيق جودة التدقيق الداخلي 2012.

دراسة خالد أحمد القصاص 2014: استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد اتخاذ القرارات الإستثمارية 2013-2014. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. اعتمدت على استمارة الإستبيان.	عينة الدراسة: عمال البنوك التجارية الفلسطينية.
دراسة محمد البردقاني 2017: دور جودة الخدمات الفندقية في تحسين الإيرادات في فنادق دمشق 2017. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي اعتمدت على استمارة الإستبيان.	عينة الدراسة: المديرين العامين وموظفي قسم التسويق والقسم المالي في فنادق دمشق.
دراسة محمد إبراهيم الغنيمات 2015: أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن 2015. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. اعتمدت على استمارة الإستبيان.	عينة الدراسة: تمثلت في زبائن فنادق الدراسة.
دراسة ليلي لفته علي و لقاء مطر عاتي 2016: قياس وتقييم مستوى جودة الفندقية 2016. اعتمدت على استمارة الإستبيان.	عينة الدراسة: تمثلت في زبائن وعمال فندق الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على المراجع السابقة.

- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

فيما يخص الفجوة العلمية التي ستعالجها دراستنا هذه فتتمثل في دراسة أثر تطبيق استراتيجية سيجما ستة على جودة الخدمات الفندقية، وذلك من خلال بحث تأثير أبعاد استراتيجية سيجما ستة (دعم والتزام الإدارة العليا، البنية التحتية، التركيز على العملاء، الموارد البشرية والتدريب، التحسين المستمر) على جودة الخدمات الفندقية، عكس الدراسات السابقة التي اعتمدت على:

- دراسة أهمية تطبيق سيجما ستة في تحسين جودة العمليات التكوينية بالجامعة.
- دراسة مدى استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية.
- دراسة مدى استخدام معايير منهج سيجما ستة لتحقيق جودة التدقيق الداخلي.
- دراسة دور جودة الخدمات الفندقية في تحسين الإيرادات.
- قياس وتقييم مستوى جودة الخدمات الفندقية.
- أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن.

ومنه فإن دراستنا هذه ستعالج فجوة علمية لم تعالج من قبل حسب ما أطلعنا عليه من بحوث ورسائل

علمية.

خلاصة:

اتضح من خلال الفصل الأول في الجانب النظري أنّ استراتيجية سيجما ستة تلعب دوراً هاماً نظراً لأهميتها الكبيرة في تحقيق أعلى جودة ممكنة في الخدمات الفندقية، وقد تم توضيح مفهوم كل من استراتيجية سيجما ستة وجودة الخدمة الفندقية وإبراز أهم الأهداف الرئيسية التي تساعد إدارة المؤسسات الفندقية على الإرتقاء بخدماتها وتطويرها، وذلك من خلال التطبيق الصحيح لاستراتيجية سيجما ستة بمفاهيمها الصحيحة وخطواتها ومبادئها التي تستند إليها، من أبرزها التحسين المستمر وتقليص العيوب إلى أدنى درجة والسيطرة عليها، والتركيز على العمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة، والتخطيط المسبق والفعال، كما أنّ الإلتزام التام من الإدارة بتوفير كافة الإمكانيات اللازمة لتطبيق استراتيجية سيجما ستة والتركيز على العملاء وتلبية حاجاتهم ورتباتهم وتقديم خدمات تفوق توقعاتهم يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التطور والإستمرار في السوق السياحي.

وتطرقنا في المبحث الثاني إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وأوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، كما وضّحنا الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، وجوانب الإستفادة من الدراسات السابقة، بالإضافة إلى محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الدراسة

الميدانية

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

وتحليلها

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصل السابق الإطار النظري للدراسة، وفيه تطرقنا إلى أهم المفاهيم والأساسيات المتعلقة باستراتيجية سيجما ستة وجودة الخدمات الفندقية، سنحاول في هذا الفصل دراسة دور تأثير تطبيق استراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق دار العز -جيجل-، وذلك باعتبار أن نتائج البحوث مرهونة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي يتبناها الباحث، إذ يمكن القول بأن نجاح أو فشل البحث يتوقف على هذه المرحلة، لأن الباحث ينتقل فيها من الإطار النظري إلى الإطار التطبيقي، وعن طريقها يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل المناسبة لحل مشكلة البحث.

وبناء على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

سننظر في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة واختبارها، إضافة إلى الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: متغيرات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة، وذلك بهدف شرح متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

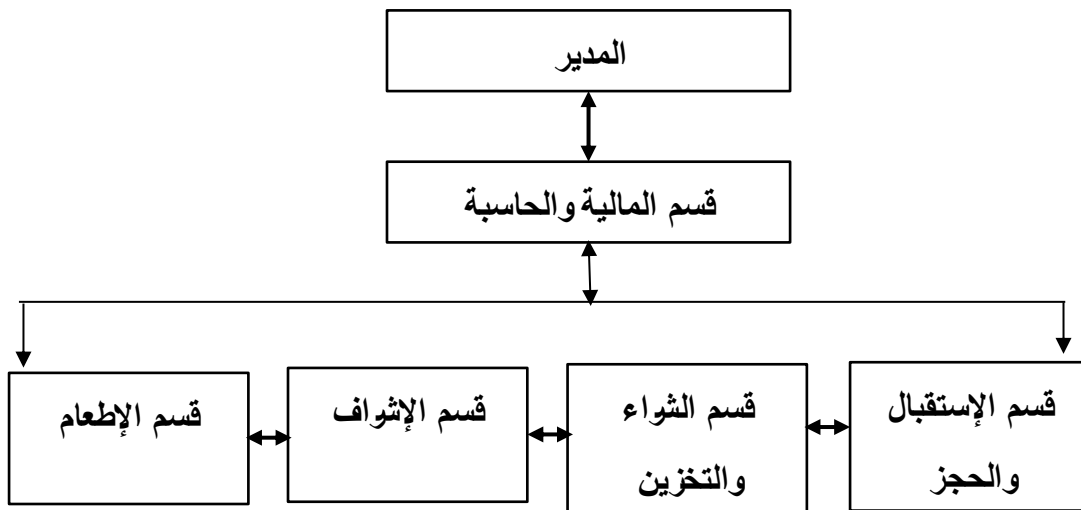
من خلال مقابلتنا لرئيس مصلحة الإستقبال بفندق دار العز تحصلنا على المعلومات التالية:

فندق دار العز هو منشأة سياحية تابع للقطاع الخاص، يأخذ شكل منشأة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الواحد، تعود ملكيتها للسيد " فريد نور الدين"، تم الإنتهاء من أشغال الفندق سنة 2017 وهي نفس سنة بداية نشاط الفندق، يقع الفندق بحي الرابطة بمدينة جيجل، ويتكون من 45 غرفة وجناحين مَكِينين، بالإضافة إلى مطعم يتسع إلى 150 مقعدا وكافيتيريا، و25 عاملا بالفندق.

كما يضم الفندق قاعتين للمحاضرات تم تسميتهما باسميّ الدبلوماسي الجزائري وابن الولاية "محمد الصديق بن يحي" والعلامة "عبد الحميد ابن باديس"، حيث تتسع القاعتان ل 200 مقعدا كما يضم أيضا حظيرة للسيارات تتسع ل 50 مركبة.

ويقوم فندق دار العز على الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لفندق دار العز



المصدر: رئيس مصلحة الإستقبال لفندق دار العز -جيجل-.

وفيما يلي شرح لمهام كل قسم من أقسام الهيكل التنظيمي:

- **المدير:** وهو مالك الفندق والمسؤول الأول عنه، حيث يقوم بإدارة شؤون الفندق ويتمتع بكافة الصلاحيات من إصدار للأوامر، اتخاذ القرارات، تعيين الموظفين وإضافة أو تغيير خدمات الفندق.
 - **قسم المالية والمحاسبة:** هذا القسم مسؤول عن إعداد الميزانيات وأجور العمال، كما يقوم بضبط الحسابات اليومية المتعلقة بكل الإطعام، الإيواء، مواد التنظيف، الأجور وإعداد الفواتير المختلفة.
 - **قسم الإستقبال:** والذي يعتبر همزة وصل بين العملاء وإدارة الفندق، حيث يحتوي على فريقين أو أكثر حسب الحاجة، ويحتوي كل فريق على ثلاث عمال، تتمثل مسؤولية هذا القسم فيما يلي:
 - استقبال العملاء القادمين.
 - التكفل بإجراءات مغادرة العملاء.
 - العمل على إرضاء العملاء من خلال التناسق والانسجام مع الأقسام الأخرى.
 - كما يحتوي على موظفين يتحملان مسؤولية حراسة وحفظ الأمن داخل الفندق بهدف توفير الهدوء والأمن للعملاء والمحافظة على ممتلكاتهم.
 - **قسم الشراء والتخزين:** يقوم هذا القسم بإعداد قائمة المشتريات وفق طلب وحاجات الأقسام الأخرى كقسم الإطعام مثلا، والحرص على التخزين الجيد والأمن للوآزم خاصة الغذائية منها.
 - **قسم الإشراف:** حيث يعتبر أهم قسم موجود في الفندق نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في الحفاظ على نظافة وسلامة الفندق، والذي يتكون من عمال النظافة وعمال الصيانة.
 - **قسم الإطعام:** يتكفل هذا القسم بتقديم خدمات الإطعام المختلفة والحرص على إعداد وجبات صحية وملائمة مع رغبات العملاء والحرص على توفير جميع احتياجاتهم الخاصة بالإطعام.
- هذا ويتكون مجتمع دراستنا من جميع الموظفين بفندق دار العز على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ونقصد بمجتمع الدراسة " مجموعة من الوحدات التي تكوّن موضوع الدراسة والتي نريد معرفة بعض خصائصها وتحديد حقائق عنها"¹.

¹- موسى نبيل سمير، عامر أحمد، إشكالية تحديد حجم العينة في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2010-2011، ص 04.

2- عينة الدراسة

قمنا باتباع طريقة المسح الشامل ونعني به "هو دراسة كافة مفردات مجتمع البحث"¹، حيث تم توزيع الإستبيان على موظفي الفندق بدون استثناء، وقمنا باسترجاع جميع الإستبانات (25 استبيان)، وقمنا بقبولها جميعها في دراستنا، أي أنّ عينة الدراسة تتكون من 25 موظفا مستجوبا. وبما أنّ عينة الدراسة (25) أقل من 30 إلا أنّ هذا لا يعني بالضرورة فقدان شرط التوزيع الطبيعي، وإثبات ذلك قمنا بحساب معامل kolmogorov – smirnov فكانت النتيجة في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): نتيجة حساب معامل kolmogorov - smirnov

Test de kolmogorov – smirnov un echantillon	سيجما ستة
Significatoin asyptotique (billatéral)	0.072

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أنّ معامل kolmogorov – simirnov = 0.072 وهو أكبر من مستوى المعنوية (sig = 0.05)، ومنه فإنّ الإختبار يخضع للتوزيع الطبيعي والإختبارات المعلمية. والجدول الموالي يبين عدد الإستبانات الموزعة والمجمعة:

الجدول رقم(04): الإستبانات الموزعة والمجمعة

النسبة المئوية	العدد	حالة الاستبيانات
%100	25	الإستبانات الموزعة
%100	25	الإستبانات المسترجعة
%100	25	الإستبانات المجابوب عليها
00	00	الإستبانات الغير مجابوب عنها جزئيا أو كليا
%100	25	الإستبانات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة.

ثانيا: أداة الدراسة

حيث اعتمدنا في جمع البيانات على الإستبيان والذي يعرف على أنّه "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق يهدف إليها البحث"². وقمنا بتصميم الإستبيان لدراسة أثر تطبيق استراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق دار العز -جيجل- ويتكون من قسمين:

¹ - عبد الحميد عبد المجيد البداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام

برنامج spss، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 49.

² - زياد بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستبيان، ط 2، مطبعة أبناء الجراح، غزة فلسطين، 2010، ص 16.

القسم الأول: ويتمثل في المعلومات العامة للمستجوبين والسمات والخصائص الشخصية للموظفين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوضعية المهنية، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يشمل محورين، المحور الأول يدرس المتغير المستقل (سيجما ستة) والذي يتكون من خمسة أبعاد، المحور الثاني يدرس المتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية)، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم(05): محاور الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	نوع الإجابة
محور استراتيجي سيجما ستة	25	من 1 إلى 25	مغلقة
بعد دعم والتزام الإدارة العليا	5	من 1 إلى 5	مغلقة
بعد البنية التحتية	5	من 6 إلى 10	مغلقة
بعد التركيز على العملاء	5	من 11 إلى 15	مغلقة
بعد الموارد البشرية والتدريب	5	من 16 إلى 20	مغلقة
بعد التحسين المستمر	5	من 21 إلى 25	مغلقة
محور جودة الخدمة الفندقية	11	من 26 إلى 36	مغلقة
المجموع	36	من 1 إلى 36	مغلقة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة.

ولقد اعتمدنا في دراستنا لعبارات القسم الثاني على مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس Likert الخماسي كما يلي:

الجدول رقم (06): مقياس Likert الخماسي

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

Source: Uma sekaran, *Methods for Business A Skil Building Approach*, 4th Edition John Wiley & Son, Ine New York, 2004, p 207.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة.

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى صدق وثبات الاستبيان المقدم إلى أفراد العينة (موظفي الفندق).

أولاً: صدق الاستبيان: ينقسم إلى ما يلي:

1- **الصدق الظاهري للاستبيان:** لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تم عرضها في صورتها الأولية

على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة والمعرفة في موضوع دراستنا، وبعد إعطائنا ملاحظات حول وضوح العبارات ومدى قياسها لما وضعت لأجله، وهل هي صالحة للإجابة على فرضيات

الدراسة، قمنا بالتعدّيات الضرورية وتقيّدنا بالملاحظات التي رأى المحكّمون أنّها ضرورية لتحسين جودة العبارات وجعلها أكثر دلالة ووضوحاً للمبحوثين، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للإستبيان وفقاً لما هو موضّح في الملحق رقم (02).

2- **الصدق البنائي (الداخلي) للإستبيان:** يقصد بالصدق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من 25 موظفاً بالفندق، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أ- **الصدق الداخلي لعبارات محور سيجما ستة:**

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور سيجما ستة، نقوم أولاً بالتأكد من الصدق الداخلي لعبارات كلّ بعد من أبعاده الخمسة، بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له على النحو التالي:

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول:

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لعبارات بعد "دعم والتزام الإدارة العليا"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	لدى الإدارة القدرة على التنبؤ بالأخطاء قبل حدوثها.	0.900**	0.000
2	تمنح إدارة الفندق الفرصة للموظّفين للمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة.	0.971**	0.000
3	تقوم الإدارة العليا بفتح قنوات الحوار بينها وبين الموظفين.	0.913**	0.000
4	تشجّع إدارة الفندق العمل بروح الفريق.	0.950**	0.000
5	تحاول إدارة الفندق الاستفادة من البحوث لتطوير العمل بشكل مستمر.	0.882**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS. **دالة إحصائية عند المستوى 0.01

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التزام ودعم الإدارة العليا والدرجة الكلية له وكذلك مستوى المعنوية، حيث يتضح أنّ قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.882 و0.971) جميعها موجبة، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أنّ عبارات البعد الأول صالحة لما وُضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني:

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات بعد "البنية التحتية"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
6	يتوقّر الفندق على أخصائيين في إدارة العمليات.	0.951**	0.000
7	لدى إدارة الفندق استراتيجية واضحة لمساعدة الموظفين على تقديم الخدمة في أحسن صورة من المرّة الأولى.	0.966**	0.000
8	تمتلك إدارة الفندق تكنولوجيا متطورة لتقليل الأخطاء في الخدمات المقدّمة.	0.959**	0.000
9	يتوقّر الفندق على موقع إلكتروني لتسهيل عمليّة تقديم الخدمة للزبون.	0.932**	0.000
10	نظام الحجز الإلكتروني الخاص بالفندق آمن ومتطور.	0.950**	0.00

المصدر: من إعداد الطّالبيين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS **دالة إحصائية عند المستوى 0.01 يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد البنية التحتية والدرجة الكلية له وكذلك مستوى المعنوية، حيث يتضح أنّ قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.932 و0.966) جميعها موجبة، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أنّ عبارات البعد الثاني صالحة لما وُضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث:

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات بعد "التّركيز على العملاء"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
11	يحرص الفندق على تقديم خدمات تتناسب مع احتياجات العميل.	0.963**	0.000
12	تهتمّ إدارة الفندق بجودة الخدمة المقدّمة للعميل.	0.958**	0.000
13	يهتمّ الفندق باقتراحات العملاء حول جودة الخدمة المقدّمة.	0.963**	0.000
14	يوجد اهتمام في الفندق باللقاءات مع العملاء للتعرّف على متطلّباتهم.	0.944**	0.000
15	يحرص الفندق على تحقيق رضا العملاء.	0.976**	0.000

المصدر: من إعداد الطّالبيين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS **دالة إحصائية عند المستوى 0.01

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التركيز على العملاء والدرجة الكلية له وكذلك مستوى المعنوية، حيث يتضح أنّ قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.944 و 0.976) جميعها موجبة، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أنّ عبارات البعد الثالث صالحة لما وُضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

-الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع:

الجدول رقم(10): الصدق الداخلي لعبارات بعد " الموارد البشرية والتدريب "

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
16	تهتم إدارة الفندق بتحسين مهارات الموظفين باستمرار.	0.959**	0.000
17	يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على التقنيات والبرامج الحديثة.	0.946**	0.000
18	يعتمد الفندق على خبراء الجودة في تدريب الموظفين.	0.964**	0.000
19	وضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على حلّ المشاكل التي تواجه العميل.	0.927**	0.000
20	تعمل إدارة الفندق على تحديد العيوب الموجودة في الخدمة المقدّمة.	0.929**	0.000

المصدر: من إعداد الطّالّبين بالاعتماد على إجابات أفراد عيّنة الدراسة ومخرجات SPSS *دالة إحصائية عند المستوى 0.01
يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الموارد البشرية والتدريب والدرجة الكلية له وكذلك مستوى المعنوية، حيث يتضح أنّ قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.927 و 0.964) جميعها موجبة، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أنّ عبارات البعد الرابع صالحة لما وُضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس:

الشكل رقم (11): الصدق الداخلي لعبارات بعد "التحسين المستمر "

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
21	تشجّع إدارة الفندق الأفكار المبدعة في مجال تحسين الخدمة.	0.970**	0.000
22	يدرك الموظفون في الفندق ضرورة التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدّمة للعميل.	0.966**	0.000
23	يعتبر الفندق المشكلات في الخدمات على أنّها فرص للتحسين.	0.920**	0.000
24	يهتمّ الفندق بإجراء التحسينات بصورة مستمرة في عملية تقديم الخدمة.	0.961**	0.000

0.000	0.943**	يسعى الفندق إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن في جودة الخدمات المقدمة للعميل.	25
-------	---------	---	----

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS **دالة إحصائية عند المستوى 0.01

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التحسين المستمر والدرجة الكلية له وكذلك مستوى المعنوية، حيث يتضح أنّ قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.920 و 0.970) جميعها موجبة، بالإضافة إلى أنّ مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أنّ عبارات البعد الخامس صالحة لما وُضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ب- الصدق الداخلي لعبارات محور جودة الخدمات الفندقية:

الجدول رقم (12): الصدق الداخلي لعبارات محور "جودة الخدمة الفندقية"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
26	تتوفّر إدارة الفندق على الأجهزة التّقنية الحديثة التي تساهم في تحسين جودة الخدمات.	0.957**	0.000
27	يوفّر الفندق كافة التسهيلات ومستلزمات العمل اللاّزمة.	0.938**	0.000
28	العلاقة بين موظّفي الفندق مبنية على الإحترام المتبادل.	0.957**	0.000
29	يتعامل موظّفوا الفندق مع العملاء بطريقة جيّدة.	0.930**	0.000
30	الإستجابة السريعة في تقديم الخدمة للعميل من طرف الإدارة.	0.901**	0.000
31	تحرص إدارة الفندق على الإستجابة لاقتراحات العملاء ومتطلّباتهم.	0.951**	0.000
32	يقدم الفندق خدمات في مستوى توقّعات العملاء وتطلّعاتهم.	0.925**	0.000
33	للفندق علاقات وطيدة مع العملاء.	0.936**	0.000
34	الوفاء بالوعود المقدّمة للعميل يشعره بالأمان تجاه الفندق.	0.940**	0.000
35	تستجيب إدارة الفندق لشكاوي العملاء بسرعة.	0.964**	0.000
36	يبيح الفندق قنوات اتّصال متنوّعة بين الموظّفين.	0.920**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدّراسة ومخرجات SPSS ** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية ومستوى المعنوية لعبارته، حيث يتضح أنّ قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.901 و 0.964) جميعها موجبة، بالإضافة إلى

أنّ مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أنّ عبارات المحور الثاني صالحة لما وُضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

3- الإتساق البنائي:

ونعني به مدى الإتساق بين المحور والأبعاد المشكّلة له، وبين محاور الإستبيان ككل.

أ- الإتساق البنائي لأبعاد محور سيجما ستة.

الجدول رقم (13): الإتساق البنائي لأبعاد سيجما ستة

المستوى المعنوية	معامل الارتباط	العنوان	البعد
0.000	0.983**	دعم والتزام الإدارة العليا	البعد الأول
0.000	0.993**	البنية التّحتية	البعد الثاني
0.000	0.995**	التّركيز على العملاء	البعد الثالث
0.000	0.993**	الموارد البشرية والتّدريب	البعد الرابع
0.000	0.992**	التّحسين المستمر	البعد الخامس

المصدر: من إعداد الطّالبيين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS ** دالة إحصائياً عند المستوى 0.01

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور استراتيجية سيجما ستة والدرجة الكلية لهذا المحور وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أنّ قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.983 و 0.995) وجميعها موجبة تدل على وجود ارتباط قوي، كما مستوى المعنوية لكل بعد أقل من 0.01 وهذا يعني أنّ أبعاد المحور الأول صالحة لما وُضعت لقياسه واستخدامه.

أ- الإتساق البنائي بين محاور الإستبيان.

الجدول رقم (14): الإتساق البنائي بين المحور الأول والثاني

المستوى المعنوية	معامل الارتباط	العنوان	المحور
0.000	0.999**	سيجما ستة	المحور الأول
0.000	0.998**	جودة الخدمة الفندقية	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطّالبيين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS ** دالة إحصائياً عند المستوى 0.01

يبين الجدول في الأعلى معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات الإستبيان، حيث يتضح أنّ قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة تدل على وجود ارتباط طردي مرتفع، كما

أنّ مستوى المعنوية لكل محور أقل من 0.01 وهذا يعني أنّ محاور الإستبيان صالحة لما وُضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانياً: ثبات الإستبيان:

يقصد بالثبات: "هو أن يعطي الإستبيان نفس النتائج باستمرار إذا استخدم أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة"¹، بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، فكلما اقتربت قيمته من الواحد كان معامل الثبات جيّداً، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كان ضعيفاً، حيث يمكننا الحكم على الاستبيان بأنه يتمتّع بدرجة عالية من الثبات إذا كانت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من 0.6، وللتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل الثبات باستخدام SPSS لكلّ من المتغيرين، وكذا الثبات لجميع المحاور كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبيان

المحاور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	سيجما ستة	0.955
المحور الثاني	جودة الخدمة الفندقية	0.985
جميع المحاور		0.996

المصدر: من إعداد الطّالبيين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ:

- معامل الثبات للمحور الأول (سيجما ستة) تجاوز القيمة المقبولة إحصائياً والمقدرة ب 0.6 حيث بلغ 0.955 بمعنى أنّ معدل ثبات المحور الأول مرتفع.
 - معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني (جودة الخدمة الفندقية) تجاوز القيمة المقبولة إحصائياً والمقدرة ب 0.6 حيث بلغ 0.985 بمعنى أنّ معدل ثبات المحور الثاني مرتفع.
 - معامل الثبات بالنسبة لجميع المحاور المقبولة إحصائياً، والمقدرة ب 0.6 حيث بلغ 0.996 بمعنى أنّ معدل ثبات جميع المحاور مرتفع.
- وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الإستبيان، وأتّه قابل للتوزيع في صورته النهائية والإعتماد عليه كأداة للدراسة.

¹ - فاطمة عوض صابر، مبرقت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 165.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية للدراسة

بعد فحص جميع الإستيبيانات المسترجعة، قمنا بتفريغ وإدخال البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences والذي يرمز له اختصارا ب SPSS، حيث يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي، ومن خلاله فقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

أ- أولا: المدى:

بالرغم من سهولة وبساطة حساب المدى إلا أنه يعتبر من مقاييس التشتت غير الدقيقة كونه يعتمد على القيم المتطرفة فقط ويهمل بقية القيم بينهما، وهو يمثل "الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية"¹، ولأننا اعتمدنا على سلم Likert الخماسي فقد بلغ المدى قيمة ثابتة تساوي 1.8، تساعدنا في الحكم على دلالة المتوسط الحسابي عن طريق معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها. ولمعرفة وتحديد المتوسط الحسابي للعينة والذي يعتبر أحد المؤشرات الإحصائية، يجب أولا وضع الحدود العليا والدنيا لمقياس Likert الخماسي، وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس أي: (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي (0.8=5/4)، ثم نضيف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1، فالحد الأعلى للفئة الأولى إذن يحسب كما يلي: (1.8=1+0.8)، وعليه تتحدد فئات مقياس Likert الخماسي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(16): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى]1.8 -1]	موافق بشدة	01	منخفض جدا
الثانية]2.6 -1.8]	موافق	02	منخفض
الثالثة]3.4 -2.6]	محايد	03	متوسط
الرابعة]4.2 -3.4]	غير موافق بشدة	04	مرتفع
الخامسة]5 -4.2]	غير موافق	05	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس Likert الخماسي.

ثانيا: معامل الارتباط بيرسون "Person"

لدراسة العلاقة بين المتغيرات ودرجة الارتباط، والتأكد من صدق الإتساق الداخلي والإتساق البنائي للإستيبيان.

¹ - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

ثالثا: معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach Alphas"

للتأكد من ثبات عبارات الإستبيان.

رابعا: التكرارات والنسب المئوية

لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

خامسا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستبيان، ومعرفة مقدار تشتت الإجابات.

سادسا: الإحداد الخطي المتعدد:

يأخذ بعين الإعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع، ولقد تم الإعتماد عليه لمعرفة أثر سيجما ستة على جودة الخدمة الفندقية، ومن ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

سنحاول في هذا المبحث التعرف على الخصائص الشخصية للعينة، وعرض تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وإبراز أهم نتائج الإستبيان، التي يتم الوصول إليها من خلال تحليل عباراته، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة:

يتضمن الجزء الأول من الإستبيان بيانات نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وسيتم التطرق إليها وتحليلها كما يلي:

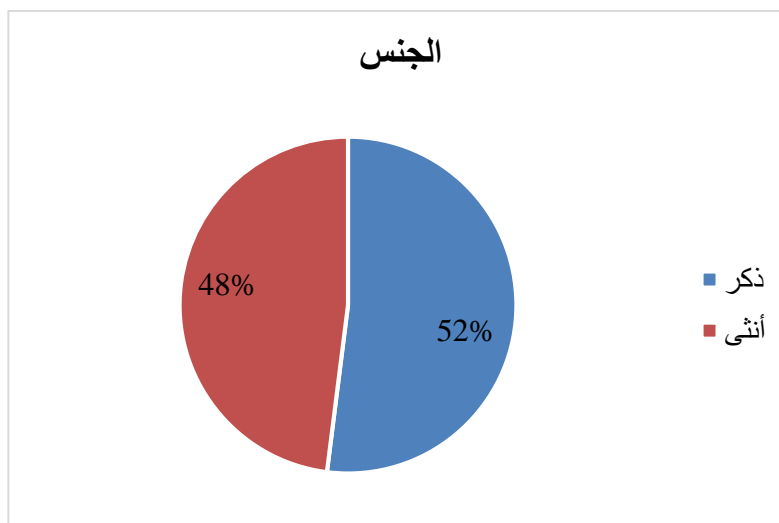
أولا: متغير الجنس

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%52	13	ذكر
%48	12	أنثى
%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أنّ نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 13 فردا بنسبة بلغت 52% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 27 فردا بنسبة 48% من عينة الدراسة، وهي نسب متقاربة نسبيا، وربما يرجع ذلك إلى تساوي فرص التوظيف في الفندق.

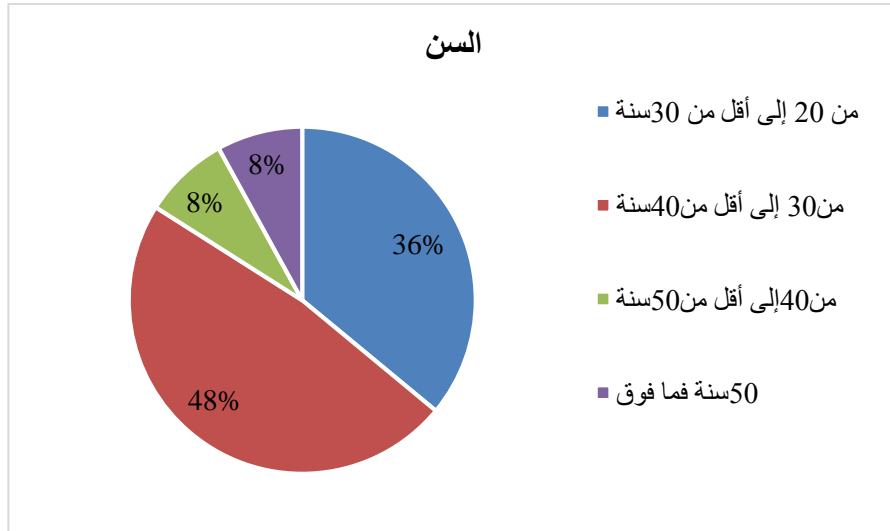
ثانيا: متغير السن

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
36%	9	من 20 إلى أقل من 30 سنة
48%	12	من 30 إلى أقل من 40 سنة
8%	2	من 40 إلى أقل من 50 سنة
8%	2	50 سنة فما فوق
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتكون أفراد العينة من فئات عمرية مختلفة، حيث يتبين من الجدول والشكل أعلاه أنّ أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة بتكرار 12 فردا بنسبة مئوية بلغت 48%، تليها الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 سنة بتكرار 9 أفراد بنسبة 36%، ثم تأتي الفئتين العمريتين: من 40 إلى أقل من 50 سنة والفئة من 50 سنة فما فوق بتكرار 8 أفراد لكل فئة وبنسبة 8% لكل منهما، مما يدل على أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة شباب، وهذا ينعكس إيجابا على جودة الخدمات الفندقية.

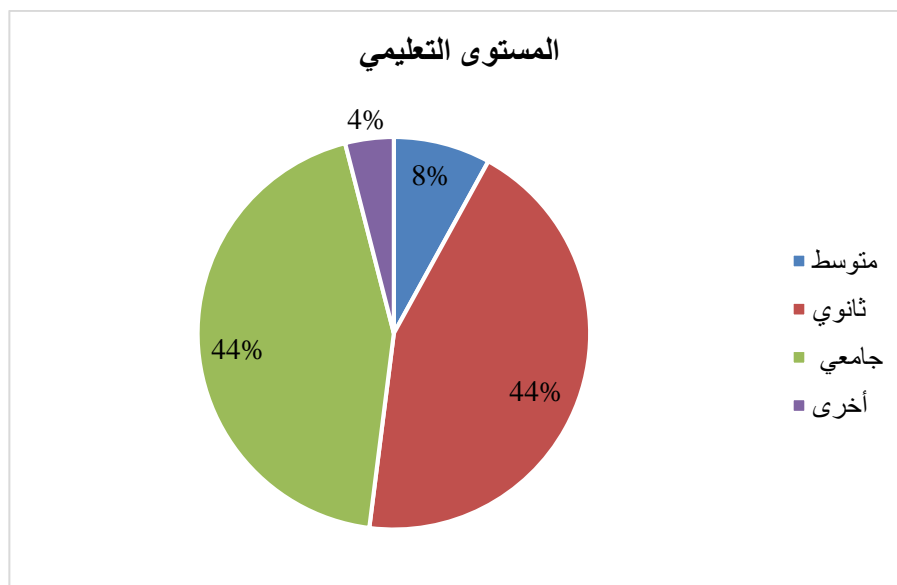
ثالثا: متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
8%	2	متوسط
44%	11	ثانوي
44%	11	جامعي
4%	1	أخرى
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أنّ أفراد العينة يتوزعون بنسب مختلفة، إذ أنّ أغلب الأفراد ذو مستوى ثانوي وجامعي بنسبة بلغت 44% ويتكرر 11 فردا لكلا المستويين، ثم يلي المستوى التعليمي متوسط بنسبة 8% بتكرار فردين (2) من العينة، وأخيرا فرد واحد من عينة الدراسة بمستوى آخر غير المستويات السابقة بنسبة 4%، وهذا يعني أنّ الفندق يعتمد على مستوى تعليمي عالي في التوظيف، مما ينعكس إيجابا على تقديم الخدمات الفندقية.

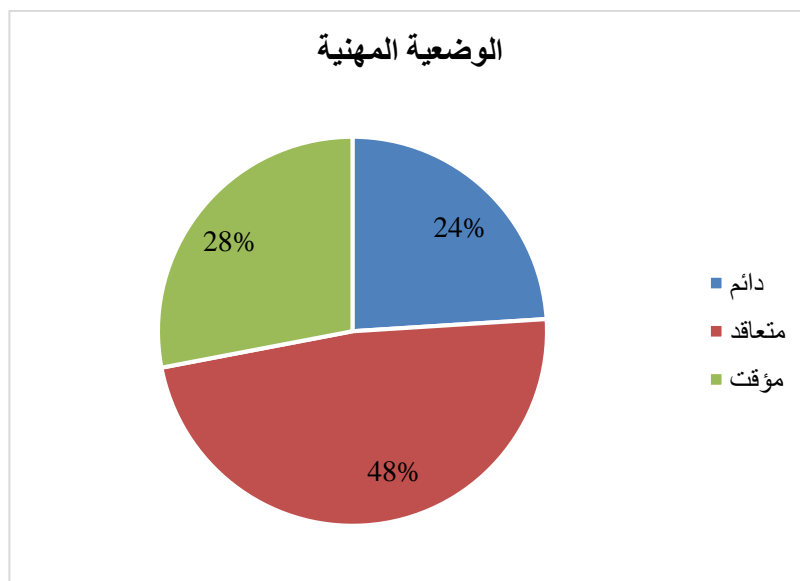
رابعا: متغير الوضعية المهنية

الجدول رقم (20): توزيع افراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الوضعية المهنية
24%	6	دائم
48%	12	متعاقد
28%	7	مؤقت
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أنّ أفراد العينة يتوزعون بنسب متفاوتة حسب الوضعية المهنية، حيث أنّ أغلب الأفراد موظفون في الفندق بصفة متعاقد بنسبة بلغت 48% بتكرار 12 فرداً، و 7 أفراد من العينة بصفة مؤقت بنسبة 28%، وأخيراً 6 أفراد من العينة بصفة دائم بنسبة بلغت 24%، وهذا يدل على أنّ التوظيف في الفندق بنسبة أكبر عن طريق التعاقدات لأنّ العمل السياحي يتميز بالموسمية.

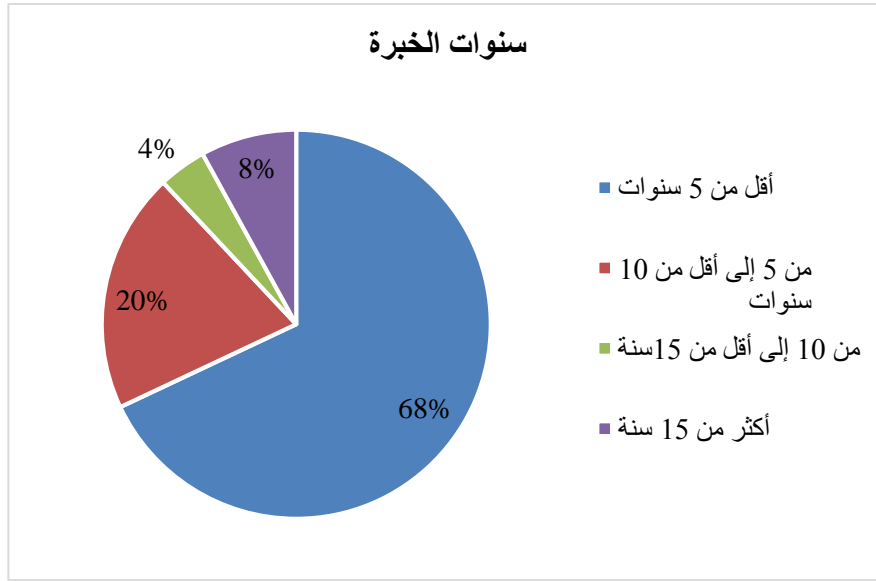
خامساً: متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	68%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	5	20%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	4%
أكثر من 15 سنة	2	8%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 68% وبتكرار 17 فرداً، ثم يأتي ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 20% مقابل 5 أفراد من العينة، بعدها ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة بتكرار فردين (2) من عينة الدراسة بنسبة 8%، وأخيراً فئة ذوي الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 4% تمثل فرد واحد من إجمالي أفراد العينة، وهذا يدل على نقص الخبرة لدى موظفي الفندق، مما قد ينعكس سلباً على جودة الخدمات الفندقية.

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الإستبيان:

سنقوم في هذا المطلب بتحليل عبارات محاور الإستبيان المتمثلة في أبعاد المتغير المستقل (سيجما ستة) والمتغير التابع (جودة الخدمة الفندقية).

أولاً: عرض وتحليل إجابات الأفراد حول محور سيجما ستة:

يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور سيجما ستة، وذلك كما يلي:

- دعم والتزام الإدارة العليا: في هذا البعد تم الإعتماد على خمس عبارات من 1 إلى 5 والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (22): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر دعم والتزام الإدارة العليا

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لدى الإدارة القدرة على التنبؤ بالأخطاء قبل حدوثها.	1.92	1.288
2	تمنح إدارة الفندق الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة.	2.04	1.241
3	تقوم الإدارة العليا بفتح قنوات الحوار بينها وبين الموظفين.	1.92	1.222
4	تشجع إدارة الفندق العمل بروح الفريق.	1.80	1.118
5	تحاول إدارة الفندق الاستفادة من البحوث لتطوير العمل بشكل مستمر.	1.92	1.256
	المجموع	1.92	1.13

المصدر: من إعداد الطالبيين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أنّ النتائج الإحصائية على مستوى العبارات كانت كما يلي:

العبارة 1: لقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 1.92 الذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري بلغ 1.288.

العبارة 2: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 2.04 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه 1.241.

العبارة 3: هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قيمته 1.92 الذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري بلغ 1.222.

العبارة 4: أمّا هذه العبارة فحصلت على متوسط حسابي قيمته 1.80 الذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.118.

العبارة 5: لقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 1.92 الذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري بلغ 1.256.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا بلغت قيمته 1.92 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 والذي يدل على مستوى منخفض من الموافقة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.13، وهذا يدل على أن درجة تطبيق استراتيجية سيجا ستة فيما يتعلق بدعم والتزام الإدارة العليا بفندق دار العز -جيجل- كانت منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- البنية التحتية: في هذا البعد تم الإعتماد على خمس عبارات من 6 إلى 10 والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (23): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر البنية التحتية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	يتوقّر الفندق على أخصائين في إدارة العمليات.	1.84	1.106
7	لدى إدارة الفندق استراتيجية واضحة لمساعدة الموظفين على تقديم الخدمة في أحسن صورة من المرة الأولى.	2.00	1.258
8	تمتلك إدارة الفندق تكنولوجيا متطورة لتقليل الأخطاء في الخدمات المقدمة.	2.12	1.481
9	يتوقّر الفندق على موقع إلكتروني لتسهيل عملية تقديم الخدمة للزبون.	2.00	1.291
10	نظام الحجز الإلكتروني الخاص بالفندق آمن ومتطور.	2.12	1.453
	المجموع	2.02	1.254

المصدر: من إعداد الطّالّبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أنّ النتائج الإحصائية على مستوى العبارات كانت كما يلي:
العبارة 6: لقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 1.84 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبانحراف معياري بلغت قيمته 1.106.

العبارة 7: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 2.00 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.258.

العبارة 8: هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قيمته 2.12 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.481.

العبارة 9: أما هذه العبارة فحصلت على متوسط حسابي قيمته 2.00 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.291.

العبارة 10: لقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 2.12 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.453.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد البنية التحتية بلغت قيمته 2.02 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 والذي يدل على مستوى منخفض من الموافقة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.254، وهذا يدل على أنّ درجة تطبيق استراتيجية سيجما ستة فيما يتعلق ببعدها التحتية في فندق دار العز - جيجل - كانت منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- **التّركيز على العملاء:** في هذا البعد تم الإعتداع كذلك على خمس عبارات من 11 إلى 15 والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (24): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التّركيز على العملاء

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	يحرص الفندق على تقديم خدمات تتناسب مع احتياجات العميل.	1.88	1.130
12	تهتم إدارة الفندق بجودة الخدمة المقدّمة للعميل.	1.96	1.241
13	يهتمّ الفندق باقتراحات العملاء حول جودة الخدمة المقدّمة.	2.12	1.424
14	يوجد اهتمام في الفندق باللقاءات مع العملاء للتعرّف على متطلّباتهم.	2.24	1.451
15	يحرص الفندق على تحقيق رضا العملاء.	1.84	1.143
	المجموع	2.01	1.227

المصدر: من إعداد الطّالبيين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح يتّضح أنّ النتائج الإحصائية على مستوى العبارات كانت كما يلي:

العبارة 11: لقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 1.88 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.130.

العبارة 12: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 1.96 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، كما بلغ الانحراف المعياري 1.241.

العبارة 13: هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قيمته 2.12 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، بلغ الانحراف المعياري 1.424.

العبارة 14: أما هذه العبارة فحصلت على متوسط حسابي قيمته 2.24 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.451.

العبارة 15: لقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 1.84 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبلغ الانحراف المعياري 1.143.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد التركيز على العملاء فبلغت قيمته 2.01 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 والذي يدل على مستوى منخفض من الموافقة، ولقد بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.227، وهذا يدل على أن درجة تطبيق استراتيجية سيجما ستة فيما يتعلق التركيز على العملاء في فندق دار العز - جيجل - كانت منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- **الموارد البشرية والتدريب:** في هذا البعد تم الإعتماد على خمس عبارات من 16 إلى 20 والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (25): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر الموارد البشرية والتدريب

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	تهتم إدارة الفندق بتحسين مهارات الموظفين باستمرار.	2.08	1.320
17	يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على التقنيات والبرامج الحديثة.	2.24	1.535
18	يعتمد الفندق على خبراء الجودة في تدريب الموظفين.	2.24	1.480
19	وضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على حلّ المشاكل التي تواجه العميل.	2.08	1.352
20	تعمل إدارة الفندق على تحديد العيوب الموجودة في الخدمة المقدمّة.	1.88	1.166
	المجموع	2.10	1.296

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أنّ النتائج الإحصائية على مستوى العبارات كانت كما يلي:

العبارة 16: لقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 2.08 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبلغ الانحراف المعياري 1.320.

العبارة 17: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 2.24 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.535.

العبارة 18: هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قيمته 2.24 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.480.

العبارة 19: أمّا هذه العبارة فحصلت على متوسط حسابي قيمته 2.08 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، الانحراف المعياري بلغت قيمته 1.352.

العبارة 20: لقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 1.88 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.166.

أمّا المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد الموارد البشرية والتدريب بلغت قيمته 2.10 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 والذي يدل على مستوى منخفض من الموافقة، ولقد بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.296، وهذا يدل على أنّ واقع تطبيق استراتيجية سيجما ستة فيما يتعلق بالموارد البشرية والتدريب في فندق دار العز - جيبل - كانت منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- **التحسين المستمر:** في هذا البعد تم الإعتماد على خمس عبارات من 21 إلى 25 والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (26): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر التحسين المستمر

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	تشجّع إدارة الفندق الأفكار المبدعة في مجال تحسين الخدمة.	1.92	1.256
22	يدرك الموظفون في الفندق ضرورة التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدّمة للعميل.	1.96	1.274
23	يعتبر الفندق المشكلات في الخدمات على أنها فرص للتحسين.	2.20	1.443
24	يهتمّ الفندق بإجراء التحسينات بصورة مستمرة في عملية تقديم الخدمة.	2.08	1.320
25	يسعى الفندق إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن في جودة الخدمات المقدّمة للعميل.	1.92	1.256
	المجموع	2.02	1.246

المصدر: من إعداد الطّالبيين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أنّ النتائج الإحصائية على مستوى العبارات كانت كما يلي:

العبارة 21: لقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 1.92 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.256.

العبارة 22: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 1.96 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.274.

العبارة 23: هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قيمته 2.20 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، الانحراف المعياري بلغت قيمته 1.443.

العبارة 24: أمّا هذه العبارة فحصلت على متوسط حسابي قيمته 2.08 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.320.

العبارة 25: لقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 1.92 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.256.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد التحسين المستمر بلغت قيمته بلغت قيمته 2.02 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 والذي يدل على مستوى منخفض من الموافقة، ولقد بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.246، وهذا يدل على أنّ واقع تطبيق استراتيجية سيجما ستة فيما يتعلق بالتحسين المستمر في فندق دار العز -جيجل- كانت منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات الأفراد حول محور جودة الخدمة الفندقية:

يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة الفندقية، وذلك كما يلي:

- جودة الخدمة الفندقية:

في هذا البعد تم الإعتماد على إحدى عشرة عبارة من 26 إلى 36 والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (27): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر جودة الخدمة الفندقية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	تتوفّر إدارة الفندق على الأجهزة التّقنية الحديثة التي تساهم في تحسين جودة الخدمات.	1.88	1.092
27	يوفّر الفندق كافّة التّسهيلات ومستلزمات العمل اللاّزمة.	2.04	1.399
28	العلاقة بين موظّفي الفندق مبنية على الإحترام المتبادل.	2.12	1.364
29	يتعامل موظفو الفندق مع العملاء بطريقة جيّدة.	1.92	1.256
30	الإستجابة السريعة في تقديم الخدمة للعميل من طرف الإدارة.	2.12	1.364
31	تحرص إدارة الفندق على الإستجابة لاقتراحات العملاء ومتطلّباتهم.	1.96	1.274
32	يقدم الفندق خدمات في مستوى توقّعات العملاء وتطلّعاتهم.	2.08	1.288
33	للفندق علاقات وطيدة مع العملاء.	2.08	1.320
34	الوفاء بالوعود المقدّمة للعميل يشعره بالأمان تجاه الفندق.	1.92	1.152
35	تستجيب إدارة الفندق لشكاوي العملاء بسرعة.	1.88	1.166
36	يتيح الفندق قنوات اتّصال متنوّعة بين الموظّفين.	2.12	1.453
	المجموع	2.01	1.204

المصدر: من إعداد الطّالبيين بالاعتماد على إجابات أفراد عيّنة الدّراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أنّ النتائج الإحصائية على مستوى العبارات كانت كما يلي:

العبارة 26: لقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 1.092 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.256.

العبارة 27: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 2.04 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، والانحراف المعياري بلغت قيمته 1.399.

العبارة 28: هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قيمته 2.12 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وانحراف المعياري قدره 1.364.

العبارة 29: أمّا هذه العبارة فحصلت على متوسط حسابي قيمته 1.92 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.256.

العبارة 30: لقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 2.12 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، والانحراف المعياري 1.364.

العبارة 31: هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قيمته 1.96 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وانحراف المعياري قدره 1.274.

العبارة 32: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 2.08 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، والانحراف المعياري بلغت قيمته 1.288.

العبارة 33: لقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 2.08 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.320.

العبرة 34: أما هذه العبارة فحصلت على متوسط حسابي قيمته 1.92 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، والانحراف المعياري 1.152.

العبرة 35: هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قيمته 1.88 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.166.

العبرة 36: لقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 2.12 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 وهو يدل على مستوى منخفض من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، والانحراف المعياري بلغت قيمته 1.453.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد جودة الخدمة الفندقية فقد بلغت قيمته 2.01 والذي ينتمي إلى المجال من 1.8 إلى 2.6 ويدل على مستوى منخفض من الموافقة، وبلغ الانحراف المعياري الكلي 1.204، مما يدل على أنّ جودة الخدمات الفندقية في فندق دار العز -جيجل- كانت منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب الأخير من الدراسة الميدانية اختبار فرضيات الدراسة، والذي من خلاله سنقدم أهمّ النتائج التي توصلنا إليها، واقتراح بعض التوصيات، بداية سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية أولاً ثم بعدها نختبر الفرضيات الفرعية، وجاءت هذه الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية سيجما ستة على تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق "دار العز -جيجل-" عند مستوى المعنوية 0.05.

حيث تتفرع هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التزام الإدارة العليا على تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق "دار العز -جيجل-" عند مستوى المعنوية 0.05.

- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البنية التحتية على تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق "دار العز -جيجل-" عند مستوى المعنوية 0.05.

- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التركيز على العملاء على تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق "دار العز -جيجل-" عند مستوى المعنوية 0.05.

- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الموارد البشرية والتدريب على تحسين جودة الخدمات الفندقية في "فندق دار العز - جيجل-" عند مستوى المعنوية 0.05.

- **الفرضية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحسين المستمر على تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق "دار العز - جيجل-" عند مستوى المعنوية 0.05.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضيات سنستخدم على قاعدة القرار التالية:

- إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 نقبل الفرضية الصفرية H_0 .

- إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 نقبل الفرضية البديلة H_1 .

لكن وقبل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، يتعين علينا بداية اختبار نموذج دراستنا الذي ذكرناه في المقدمة، من ناحية جودته ومدى ملائمته لإجراء مختلف الاختبارات المعلمية، واستخراج معادلة الانحدار التي تمثل وتفسر أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

من اختبارات جودة النموذج فقد تم الحصول على بعض المقاييس التي تفسر نموذج الدراسة، من خلال

مخرجات SPSS، على النحو التالي:

الجدول رقم (28): بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط أو معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل Adjusted R^2	خطأ التقدير Std. Error of the Estimate	Durbin-watson
1	0.996	0.992	0.989	0.12432	2.219

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

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

قيمة معامل الارتباط $R = 0.996$ مما يدل على وجود ارتباط طردي موجب قوي جدا بين المتغير

التابع وأبعاد المتغير المستقل.

مربع معامل الارتباط (معامل التحديد R -SQUARE / R -DEUX) ويستخدم لتعيين مدى البيانات المستخدمة

من المتغيرات المستقلة في تقدير المتغير التابع ونلاحظ أن النموذج المقدر يعبر عن (المتغيرات المستقلة معا) 99%

من البيانات، وزيادة قيمة هذا المقياس يفسر أن النموذج المقترح ملائم وجيد للإعتماد عليه.

مربع معامل الارتباط المصحح Adjusted R Square، ويستخدم لنفس الغرض السابق ولكنه أدق،

وهو يستخدم لتفسير القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما أن قيمة معامل التحديد

R-Square تزداد بشكل طبيعي كلما أضفنا متغيرا، بمعنى أن قيمتها عندما ندرس علاقة المتغير بمتغيرين

ستكون أكبر منها عند استبعاد أحدهما، وهذا لا يساعدنا على معرفة ما إذا كان هذا المتغير الإضافي قد أفاد في التحليل أم لا، أما مع معامل التحديد المصحح R-Square Adjusted فإن هذا لا يحدث، لأن طريقة حسابه تأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات الداخلة في التحليل، لذلك فإننا لكي نعرف إن كان إضافة متغير لها تأثير إيجابي على النموذج الرياضي (المعادلة التي تربط المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة) فإننا ننظر إلى معامل التحديد المعدل¹ R-Square Adjusted، ولقد بلغت قيمة معامل التحديد المصحح 0.989 مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (دعم والتزام الإدارة العليا، البنية التحتية، التركيز على العملاء، الموارد البشرية والتدريب، التحسين المستمر) استطاعت أن تفسر 98% من التغيرات الحاصلة في (جودة الخدمة الفندقية) المطلوبة والباقي 0.02 (2%) يعزى إلى عوامل أخرى.

- تعيين خطأ التقدير Std. Error of the Estimate وهو هنا 0.12، حيث أنه كلما قلّ هذا المقياس دلّ على خطأ أقل للنموذج.

بعد إجراءنا لأهم الإختبارات المتعلقة بنموذج الدراسة (عرض وتقدير واختبار جودة النموذج) وتأكدنا من سلامتها ومصداقيتها، يمكننا القول بأن النموذج المقترح صالح لدراسة الظاهرة وهو يفسر ما مقداره 98% من تباين الظاهرة المدروسة، وهذا يعني أنّ أبعاد استراتيجية سيجما ستة (دعم والتزام الإدارة العليا، البنية التحتية، التركيز على العملاء، الموارد البشرية والتدريب، التحسين المستمر) مسؤولة عن تفسير جودة الخدمة الفندقية بالمؤسسة محل الدراسة بـ 98% وبشكل دال إحصائياً عن التباين الذي حدث في جودة الخدمة الفندقية، وأنّ نموذج الإنحدار الكلي دال إحصائياً، ويعطى بالصورة التالية:

$$f(5.26)=446.315 \quad p < 0.05 \quad R^2 \text{ Adjusted} = 0.989$$

- اختبار الفرضية الرئيسية:

من خلال النتائج المتحصل عليها سابقاً، اتضح جلياً أنّ نموذج الإنحدار الكلي دال إحصائياً، وصورته جاءت على النحو التالي:

$$f(5.26)=446.315 \quad p < 0.05 \quad R^2 \text{ Adjusted} = 0.989$$

وبالإستعانة بجدول الإنحدار الخطي المتعدد يمكننا أن نبرهن على صحة الفرضية الرئيسية، وذلك بالإعتماد على قاعدة القرار السابقة:

H0: الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

H1: الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

¹ - عدنان ماجد عبد الرحمان بري، تحليل الإنحدار الخطي، جامعة الملك سعود، قسم الإحصاء وبحوث العمليات، الرياض، دون سنة نشر، ص ص 14-15.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	R ²	DDL		D	الفرضية الرئيسية
			Regression	Residu		
H1 نقبل	0.000	0.989	5	19	446.315	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 استراتيجية سيجما ستة على جودة الخدمة الفندقية
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$						

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

ومنه الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لأبعاد استراتيجية سيجما ستة (دعم والتزام الإدارة العليا، البنية التحتية، التركيز على العملاء، الموارد البشرية والتدريب، التحسين المستمر) في جودة الخدمة الفندقية صحيحة ومقبولة، وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات كل من (ناصرى سمية 2017-2018، خالد أحمد القصاص 2013-2014، جيهان صلاح أبو ناهية 2012)، إلا أنّ دراستنا انفردت في دراسة المتغيرين معا (استراتيجية سيجما ستة وجودة الخدمة الفندقية) وطُبقت في المجال الفندقي، في حين الدراسات السابقة درست كل متغير على حدا وفي مجالات مختلفة. أما هذه الدراسة فتجدر الإشارة على أنها فسرت دور استراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة الخدمات الفندقية من الناحية الكمية ولم تكتفي بالتحليل النظري والعلاقة الموجودة بين المتغيرين، ويمكن تفسير أثر تطبيق استراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة الخدمات الفندقية إلى مدى اعتماد المعايير اللازمة من قبل إدارة الفندق التي تسمح لها بتطبيق استراتيجية سيجما ستة بمفاهيمها الصحيحة وخطواتها ومبادئها الأساسية التي تستند إليها من أجل تقليل العيوب و الأخطاء إلى أدنى مستوى ممكن لضمان أعلى جودة في الخدمات الفندقية، ما يجعلنا نتساءل عن ماهية هذه المعايير الفعالة، وهو ما يقودنا إلى الإجابة على الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية كما هو موضح في إشكالية الدراسة.

- اختبار فرضيات الدراسة الفرعية

بعد عرض وتقدير نموذج الدراسة والتأكد من جودته باستخدام مختلف الإختبارات الإحصائية التي حددها أهل الإختصاص، وكذا إثباتنا لصحة الفرضية الرئيسية صار المجال مفتوحا أمامنا لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية ومناقشتها، وهو ما سنتطرق له في العنصر التالي.

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

محتوى هذه الفرضية أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا في تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق "دار العز -جيجل-" عند مستوى المعنوية 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (H0: الفرضية الصفرية، H1: الفرضية البديلة)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الأولى
نقبل H0	0.477	0.726	0.969	0.091	أثر بعد دعم والتزام الإدارة العليا في تحسين جودة الخدمات الفندقية
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $Beta = 0.091$ وهي موجبة ولكنها غير دالة إحصائية لأن قيمة مستوى المعنوية لأثر بعد التزام ودعم الإدارة العليا في تحسين جودة الخدمات الفندقية يُقدر بـ $sig = 0.477$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنه لا يوجد أثر دال إحصائي لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة الفندقية، ومنه يتم رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0، وهذا يعني: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا في تحسين جودة الخدمة الفندقية"، وتختلف الدراسات السابقة عن دراستنا لأنها قبلت فرضياتها وطُبقت في مجالات مختلفة.

ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بأنه ليس هناك واقع للالتزام الإدارة العليا يؤثر على جودة الخدمات الفندقية، وهذا يؤكد غياب أهم العوامل المساعدة على تطبيق استراتيجية سيجما ستة داخل الفندق وهو شرط أساسي لنجاح تطبيق هذه الإستراتيجية، مما يؤكد نقص التحفيز والدعم الكافي للمستويات الإدارية المختلفة من طرف إدارة الفندق، وعدم الاستفادة من البحوث لتطوير العمل بشكل مستمر، بالإضافة إلى غياب ثقافة الحوار وتشجيع العمل كفريق واحد من الإدارة العليا للفندق مع الموظفين، وهذا يدل على عدم استعداد إدارة الفندق لاستخدام أساليب حديثة لتحسين جودة خدماتها.

إلا أن هذه الدراسة أظهرت وجود علاقة طردية موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل (دعم والتزام الإدارة العليا) والمتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) قدر بـ 0.969 أي أنهما يزيدان في نفس الإتجاه وينقصان في نفس الإتجاه، وهو أمر منطقي لأنّ دعم والتزام الإدارة العليا له أهمية كبيرة في تحسين جودة الخدمات الفندقية لذلك يتطلب توفر كافة الإمكانيات والظروف الملائمة لتطبيق استراتيجية سيجما ستة.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

محتوى هذه الفرضية أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق دار العز -جبل- عند مستوى المعنوية 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (H0: الفرضية الصفرية، H1: الفرضية البديلة)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الإرتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثانية
نقبل H0	0.838	0.207	0.982	0.037	أثر البنية التحتية في تحسين جودة الخدمات الفندقية
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $Beta = 0.037$ وهي موجبة ولكنها غير دالة إحصائية لأن قيمة مستوى المعنوية لأثر بعد البنية التحتية في تحسين جودة الخدمات الفندقية يُقدر ب $sig = 0.838$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة الفندقية، ومنه يتم رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0، وهذا يعني: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تحسين جودة الخدمة الفندقية"، وتختلف الدراسات السابقة عن دراستنا لأنها قبلت فرضياتها وطُبقت في مجالات مختلفة.

ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بأنه لا يوجد واقع للبنية التحتية يؤثر في جودة الخدمات الفندقية، وهذا يؤكد غياب أحد أهم العوامل المساعدة على تطبيق استراتيجية سيجما ستة داخل الفندق، وهذا يدل على أن إدارة الفندق لا تعتمد على استراتيجية واضحة ولا تمتلك التكنولوجيا المتطورة التي تساعد الموظفين على تقليل الأخطاء وتقديم خدمات ذات جودة عالية، إضافة إلى ضعف النظام المعلوماتي والإلكتروني وغياب أخصائيين في إدارة العمليات في الفندق، وهذا يجعلنا نعتبر أن هذا الفندق ليس لديه الإمكانيات اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية من أجل التحسين في جودة الخدمات.

إلا أن هذه الدراسة أظهرت وجود علاقة طردية موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل (البنية التحتية) والمتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) قدر ب 0.982 أي أنهما يزيدان في نفس الإتجاه وينقصان في نفس الإتجاه، وهو أمر منطقي لأن تطبيق استراتيجية سيجما ستة لتحسين جودة الخدمات الفندقية يتطلب توفر التكنولوجيا المتطورة ومختلف الإمكانيات اللازمة والملائمة والفعالة في الفندق.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

محتوى هذه الفرضية أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق دار العز -جيجل- عند مستوى المعنوية 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (H0: الفرضية الصفرية، H1: الفرضية البديلة)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثالثة
H1 نقبل	0.038	2.230	0.992	0.384	أثر بعد التركيز على العملاء في تحسين جودة الخدمات الفندقية
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $Beta = 0.384$ وهي موجبة، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (التركيز على العملاء) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) بقيمة 0.384، وبما أن قيمة مستوى المعنوية $sig = 0.038$ ، وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على صحة الفرضية البديلة H1، أي: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التركيز على العملاء في تحسين جودة الخدمة الفندقية"، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية تحسين جودة الخدمات الفندقية مسؤول عنه (يفسره) فقط بعد التركيز على العملاء ولا تفسره الأبعاد الأخرى، وتختلف هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي لم تدرس المتغيرين معا وطُبقت في مجالات مختلفة.

ويمكن تفسير ذلك بأنّ هناك واقعا للتركيز على العملاء يؤثر على جودة الخدمات الفندقية، وهذا يدل على أنّ إدارة الفندق تحرص على التعرف على احتياجات العملاء واقتراحاتهم، كما تهتم بجودة الخدمات المقدمة من أجل نيل رضا العملاء، ومنه نعتبر أنّ إدارة الفندق تحرص على التركيز على العملاء الذي يُعتبر أحد أهم العوامل المساعدة في تطبيق استراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة الخدمات الفندقية.

كما أنّ هذه الدراسة أظهرت وجود علاقة طردية موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل (التركيز على العملاء) والمتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) قدر ب 0.992 أي أنّهما يزيدان في نفس الإتجاه وينقصان في نفس الإتجاه، وهو أمر منطقي لأنّ من أجل تطبيق استراتيجية سيجما ستة لتحسين جودة الخدمات في هذا الفندق يتطلب التركيز على العملاء والحرص على تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتقليل الأخطاء قدر الإمكان في الخدمات لهم وبجودة عالية تفوق توقعاتهم.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

محتوى هذه الفرضية أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية والتدريب في تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق دار العز - جيجل - عند مستوى المعنوية 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (H0: الفرضية الصفرية، H1: الفرضية البديلة)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (33): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الإرتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الرابعة
H0 نقبل	0.098	1.740	0.992	0.400	أثر بعد الموارد البشرية والتدريب في تحسين جودة الخدمات الفندقية
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $Beta = 0.400$ وهي موجبة ولكنها غير دالة إحصائية لأن قيمة مستوى المعنوية لأثر الموارد البشرية والتدريب في تحسين جودة الخدمات الفندقية يُقدر ب $sig = 0.098$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات الفندقية، ومنه يتم رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0، وهذا يعني: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية والتدريب في تحسين جودة الخدمة الفندقية"، وتختلف الدراسات السابقة عن دراستنا لأنها قبلت فرضياتها وطُبقت في مجالات مختلفة. ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية إلى عدم وجود واقع للمواد البشرية والتدريب يؤثر على جودة الخدمات الفندقية، وهذا يؤكد عدم اهتمام إدارة الفندق بتدريب الموظفين على البرامج والتقنيات الحديثة، ونقص البرامج التدريبية التي تساعد الموظفين في حل المشاكل التي تواجههم، إضافة إلى عدم الإعتماد على استشاريين وخبراء في برامج الجودة في تدريب الموظفين وتحسين مهاراتهم باستمرار، وهذا يدل على أنّ الفندق لا يمتلك الخبرات والمهارات اللازمة لتطبيق استراتيجية سيجما ستة لتحسين جودة خدمات المقدمة.

إلا أن هذه الدراسة أظهرت وجود علاقة طردية موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل (الموارد البشرية والتدريب) والمتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) قدر ب 0.992 أي أنّهما يزيدان في نفس الإتجاه وينقصان في نفس الإتجاه، وهو أمر منطقي لأنّ لتطبيق استراتيجية سيجما ستة يجب توفر الكفاءات اللازمة من الموارد البشرية كخبراء الجودة إضافة إلى برامج تدريبية خاصة تساعد على التطوير والإبتكار في الفندق من أجل التحسين في جودة الخدمات.

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

محتوى هذه الفرضية أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق دار العز -جيجل- عند مستوى المعنوية 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (H0: الفرضية الصفرية، H1: الفرضية البديلة)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (34): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الخامسة
نقبل H0	0.427	0.811	0.990	0.164	أثر بعد التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات الفندقية
مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $Beta = 0.164$ وهي موجبة ولكنها غير دالة إحصائية لأن قيمة مستوى المعنوية لأثر التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات الفندقية يُقدر ب $sig = 0.427$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات الفندقية، ومنه يتم رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0، وهذا يعني: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة الفندقية"، وتختلف الدراسات السابقة عن دراستنا لأنها قبلت فرضياتها وطُبقت في مجالات مختلفة.

ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية إلى عدم وجود واقع للتحسين المستمر يؤثر على جودة الخدمات الفندقية، وهذا يؤكد عدم اعتماد إدارة الفندق برامج التطوير والتحسين، ونقص الأفكار المبدعة لتحسين جودة الخدمات، بالإضافة إلى عدم الإستفادة من العيوب والمشاكل في الخدمات للتحسين، وهذا يجعلنا نعتبر أن الفندق لا يعتمد على برامج متطورة وحديثة لتطبيق استراتيجية سيجما ستة والتحسين في جودة الخدمات.

إلا أن هذه الدراسة أظهرت وجود علاقة طردية موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) قدر ب 0.990 أي أنّهما يزيدان في نفس الإتجاه وينقصان في نفس الإتجاه، وهو أمر منطقي يدل على أنّ التحسين المستمر والإعتماد على الأنظمة والبرامج الحديثة والمتطورة يساعد في تطبيق استراتيجية سيجما ستة لتحسين جودة الخدمات الفندقية.

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة أثر استراتيجية سيجما ستة على تحسين جودة الخدمات الفندقية في فندق دار العز -جيجل-، قد جاءت الفرضية الرئيسية صحيحة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة الخدمات الفندقية، وذلك عكس ما أثبتته الفرضيات الفرعية التي أظهرت عدم وجود تأثير لأبعاد استراتيجية سيجما ستة (دعم والتزام الإدارة العليا، البنية التحتية، الموارد البشرية والتدريب، التحسين المستمر) ما عدا بعد (التركيز على العملاء) كان له تأثيرا في تحسين جودة الخدمة الفندقية، مما يؤكد لنا من خلال رأي الموظفين نقص الإمكانيات والخبرات ومختلف الأنظمة والبرامج الحديثة والمتطورة التي تساعد على تحسين جودة الخدمات في هذا الفندق، وبالتالي يمكن القول أن فندق دار العز -جيجل- ليس على استعداد لتطبيق استراتيجية سيجما ستة، وذلك يعود إلى نقص الإمكانيات المالية والإدارية اللازمة، ضعف البنية التحتية للفندق ونقص الخبرات والكفاءات، ضعف النشاط السياحي والذي يتميز بالموسمية بالإضافة إلى حجم الفندق والذي يُعتبر غير مصنف حاليا.

خاتمة

إنّ بقاء واستمرار المنشآت الفندقية في ظل التغيرات السريعة خاصة مع التطور التكنولوجي الكبير والمنافسة الشديدة في السوق السياحي، يتطلّب منها تخطيطا استراتيجيا لمجابهة هذه التغيرات، الامر الذي يتعين تبني أحدث الأساليب والبرامج والتركيز على التحسين المستمر في جودة الخدمات الفندقية، والتي تعتبر سيجما ستة واحدة من أحدث التقنيات التي تمكن من تحقيق أعلى جودة ممكنة في الخدمات وبأقل التكاليف، وهذا ما حاولنا إثباته من خلال دراستنا التي قمنا من خلالها بالتطرق إلى مفهوم استراتيجية سيجما ستة كمدخل أساسي في إدارة الجودة وتأثيره على جودة الخدمات الفندقية، حيث قدمناها في جزئين: جزء نظري تطرقنا فيه إلى مختلف المفاهيم الأساسية حول المتغيرين بالإستعانة ببعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوعين، وفي الجزء التطبيقي قمنا بدراسة تحليلية لآراء الموظفين حول تأثير استراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة الخدمة الفندقية في الفندق محل الدراسة.

1- نتائج الدراسة النظرية:

- تُعد استراتيجية سيجما ستة من أحدث المفاهيم في إدارة الجودة، وهي استراتيجية تهدف إلى تلبية التكاليف، تحسين الأداء والتقليل من العيوب والأخطاء وتحقيق أعلى جودة ممكنة في الخدمات لنيل رضا العملاء وكسب ولائهم، بالإضافة إلى أنّها تحمل الأبعاد الثلاثة مجتمعة، البعد الإستراتيجي باعتبار سيجما ستة تهدف لتحقيق ميزة تنافسية، البعد الفلسفي باعتبارها تهدف لتحسين الجودة، والبعد الإحصائي حيث تشير سيجما ستة إلى مفهوم التباين والانحراف المعياري.
- تقوم استراتيجية سيجما ستة على معايير أساسية تتمثل في: التزام ودعم الإدارة العليا، البنية التحتية، التركيز على العملاء، الموارد البشرية والتدريب، التحسين المستمر.
- تعتمد استراتيجية سيجما ستة في تطبيقها على نموذجين هما: نموذج تحسين العمليات الذي يقوم على خمس خطوات أساسية ومتسلسلة (التعريف بالمشكلة، القياس، التحليل، التحسين، الرقابة)، ونموذج التصميم من أجل سيجما ستة ويقوم على استخدام أساليب تدريب وقياس من أجل توفير خدمات في مستوى توقعات العملاء، كما يهدف إلى الحد من الأفكار الخاطئة وتشجيع الإبداع والإبتكار.
- في ظل التطور السريع والمنافسة الشديدة في السوق السياحي صار تبني مفهوم جودة الخدمة مطلب أساسي في المؤسسات الفندقية والسياحية، والتحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة لتلبية حاجات ورغبات العملاء يساعدها في كسب حصة سوقية وتحقيق ميزة تنافسية.

- جودة الخدمات الفندقية لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، فبالإضافة خصائصها وميزاتها تقوم على مجموعة من الأبعاد الأساسية تتمثل في: الإستجابة، الإعتمادية، التعاطف، التأكيد، البيئة المادية، المصادقية، الأمان، الإتصال.

2- نتائج الدراسة الميدانية:

- يتكون المتغير المستقل استراتيجي سيجما ستة من خمسة أبعاد، حيث يؤثر كل بعد بدرجة معينة حسب أفراد عينة الدراسة، إذ يأتي في المرتبة الأولى بعد الموارد البشرية والتدريب بمتوسط حسابي 2.10، ويأتي بعده البنية التحتية والتحسين المستمر بعد تساوي المتوسط الحسابي لهذين البعدين فُدر ب 2.02، ثم يأتي بعد التركيز على العملاء بمتوسط حسابي قدره 2.01، وأخيرا بعد دعم والتزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي بلغ قدره 1.92.

- يتضمن المتغير التابع جودة الخدمة الفندقية 11 عبارة بلغ متوسطها الحسابي الكلي 2.01.

- وفيما يخص اختبار فرضيات الدراسة فقد كانت النتائج كما يلي:

صحة الفرضية الرئيسية أي أنه:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق دار العز -جيجل- من وجهة نظر الموظفين عند مستوى المعنوية 0.05.

أما الفرضيات الفرعية فكانت كالتالي:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام ودعم الإدارة العليا في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق دار العز -جيجل- من وجهة نظر الموظفين عند مستوى المعنوية 0.05.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق دار العز -جيجل- من وجهة نظر الموظفين عند مستوى المعنوية 0.05.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق دار العز -جيجل- من وجهة نظر الموظفين عند مستوى المعنوية 0.05.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية والتدريب في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق دار العز -جيجل- من وجهة نظر الموظفين عند مستوى المعنوية 0.05.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة الفندقية بفندق دار العز -جيجل- من وجهة نظر الموظفين عند مستوى المعنوية 0.05.

3- اقتراحات الدراسة:

- غرس ثقافة سيجما ستة في الفندق على جميع المستويات الإدارية وذلك لأهميتها في التحسين والتطوير في جودة الخدمات.
- التزام ودعم إدارة الفندق بالعمل على تطبيق استراتيجية سيجما ستة بمفاهيمها الصحيحة وتوفير كافة الإمكانيات المالية والإدارية اللازمة.
- ضرورة تبني إدارة الفندق للتقنيات والبرامج المتطورة التي تساعد في تطبيق استراتيجية سيجما ستة.
- اعتماد برامج تدريبية حديثة لجميع المستويات الإدارية في الفندق، خاصة التدريب على المبادئ الأساسية لتطبيق استراتيجية سيجما ستة.
- العمل على توفير مدربين او مؤسسات خاصة لديهم خبرة وتجربة حول تطبيق استراتيجية سيجما ستة في الفندق.
- الإستعانة بالإستشاريين والخبراء في إدارة الجودة لتدريب الموظفين على اكتساب ثقافة التطوير والتحسين المستمر في جودة الخدمات في الفندق.
- التواصل المستمر بين إدارة الفندق ومختلف المستويات الإدارية، وخلق روح العمل كفريق واحد.
- تأمين وتحسين النظام المعلوماتي والإلكتروني الخاص بالفندق.
- ضرورة الإنفاق على البحوث والدراسات المتعلقة بالتطوير والتحسين في جودة الخدمات.

4- آفاق الدراسة:

- نرى بأنّ موضوعنا هذا يحتاج إلى تعمق أكثر ومواصلة البحث في عدة جوانب أخرى في نفس السياق، ولهذا يمكننا اقتراح بعض المواضيع التي من شأنها أن تكمل دراستنا كما يلي:
- دور استراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة الخدمة الفندقية في فنادق مصنفة التي كنا سندرسها لولا بعض العوامل التي أعاقتنا منها الظروف الصحية التي مرت بها البلاد.
 - دور استراتيجية سيجما ستة في تحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية والسياحية.
 - تأثير استراتيجية سيجما ستة في تحسين الأداء في المؤسسات الفندقية.
 - دور البنية التحتية للمؤسسات الفندقية في تحسين جودة الخدمات.

قائمة

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- إسماعيل براهيم القزاز وآخرون، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 2- بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 3- بنيلوب بيرزيكوب، سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال دليل المدير للإشراف على مشروعات وفرق سيجما ستة، ترجمة محمد يوسف، ط 1، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 5- حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 6- خالد مقابلة، التسويق الفندقي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، 2010.
- 7- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 8- زياد بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستهيبان، ط 2، مطبعة أبناء الجراح، غزة فلسطين، 2010.
- 9- سراب إلياس وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 10- عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 11- عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين العمليات والتطوير المؤسسي تطبيق نظرية الإنحراف المعياري السداسي six sigma في المؤسسة، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.

- 12- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج spss، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 13- عبد الخالق أحمد باعلوي، تسويق الخدمات، ط 1، صنعاء، اليمن، 2013.
- 14- عدنان ماجد عبد الرحمان بري، تحليل الإنحدار الخطي، جامعة الملك سعود، قسم الإحصاء وبحوث العمليات، الرياض، دون سنة نشر.
- 15- عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط 1، القاهرة، مصر، 1999.
- 16- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 17- فريد كورنيل، أمال كحيلية، الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 18- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 19- مأمون سليمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 20- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل، six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 21- محمود إسماعيل عوض، تطبيق سيجما ستة في المؤسسات الصناعية والخدمية، ط 1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.
- 22- ناجي معلاً، خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
- 23- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنثربث، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 24- نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 25- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

26-وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009.

المقالات:

- 1- انتصار صابر الجبوري، هدى سلام حسين المعاضيدي، استخدام منهج six sigma لقياس جودة التعليم في الوحدات التعليمية - دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد -، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 96، العراق، جوان 2013.
- 2- بسام زاهر، تقييم واقع توافر متطلبات تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الصناعية - دراسة ميدانية -، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 02، سوريا، أبريل 2014.
- 3- بسام منيب علي محمد الطائي، تحسين جودة التصميم باستخدام منهجية الحيواد السداسي الرشيقة - دراسة تحليلية لآراء المدراء في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 121، بغداد العراق، مارس 2019.
- 4- حمدي شحدة زعرب، استخدام مدخل الإنحرافات المعيارية الستة لترشيد تكاليف الجودة في شركة قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 02، غزة، فلسطين، 2012.
- 5- حوراء إحسان خليل، مدى إمكانية تطبيق مفاهيم ستة سيجما في تقييم وتحسين مستوى الأداء - بحث تطبيقي في عينة المصارف الأهلية العراقية في النجف الأشرف -، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، العراق، 2018.
- 6- قشي حبيبة، تحسين جودة الخدمات الصحية باستخدام منهجية الستة سيجما في المؤسسات الإستشفائية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 01، المسيلة، الجزائر، مارس 2017.
- 7- ليلي لفته علي، لقاء مطر عاتي، قياس وتقييم مستوى جودة الخدمات الفندقية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والزبائن في فندق مناوى باشا في محافظة البصرة -، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 41، العراق، جانفي 2016.
- 8- محفوظ أحمد جودة، تحسين جودة العمليات تطبيق منهجية 6 سيجما في المنظمات الخدمية، جامعة العلوم التطبيقية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 12، الأردن، 2013.
- 9- محمد عبد المنعم محمد إبراهيم، استخدام منهجية ستة سيجما كمدخل للميزة التنافسية، للصناعات الوطنية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، السعودية، أبريل 2019.

10- محمد منير البردقاني، دور جودة الخدمات الفندقية في تحسين الإيرادات، مجلة جامعة البعث، العدد 74، دمشق، سوريا، 2017.

الرسائل الجامعية والأطروحات:

1- براهيم محمد الغنيمات، أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن - دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في إقليم البترا -، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2015.

2- جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل - دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات saa تلمسان، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010.

3- جيهان صلاح الدين أبو ناهية، مدى استخدام معايير منهج سيجما ستة six sigma لتحقيق جودة التدقيق الداخلي - دراسة حالة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة -، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2012.

4- خالد أحمد القصاص، استخدام منهج سيجما ستة (six sigma) في ترشيد اتخاذ القرارات الإستثمارية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الفلسطينية -، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة فلسطين، 2013-2014.

5- راسم بوزان إيبش، العوامل الداعمة لاستخدام ستة سيجما ودورها في تحسين جودة مخرجات خدمة الاتصالات - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات -، أطروحة دكتوراة، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، سوريا، 2014.

6- سميحة سميح عبد الرؤوف الناظر، مدى إمكانية تطبيق منهج ستة سيجما six sigma في شركات تصنيع المواد الغذائية الكبرى في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2017.

7- سندس نزار شعراوي، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ومنهج سيجما ستة (six sigma) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2018.

- 8- عبد الله رياض الخضري، العلاقة بين تطبيق أسلوب سيجما ستة والميزة التنافسية – دراسة ميدانية على عمادات القبول والتسجيل في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة –، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين، 2017.
- 9- علي هاتف علي شربة، تحسين جودة التدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية باستخدام معايير تقنية six sigma – دراسة تطبيقية في عينة من الوحدات الخدمية في محافظة النجف الأشرف، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، 2015.
- 10- فادي حسن حسين إديلي، إمكانية تطبيق أسلوب 6 sigma ودوره في تخفيض وتدعيم المقدر التنافسية – دراسة تطبيقية في شركة التقنيات المتطورة لإعادة تصنيع المواد المستهلكة –، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014.
- 11- موسى نبيل سمير، عامر أحمد، إشكالية تحديد حجم العينة في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2010-2011.
- 12- ناصري سمية، أهمية تطبيق ستة سيجما في تحسين جودة العملية التكوينية – دراسة مجموعة من الجامعات –، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 2017-2018.
- 13- وفاء سامي أبو زيد، أثر عوامل النجاح الحرجة في تطبيق منهجية سيجما ستة على رضا المتعاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، عمان، 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

LIVRES :

- 1- Uma sekaran, **Methods for Business A Skil Building Approach**, 4th Edition John Wiley & Son, Ine New York, 2004.

ARTICLES :

- 1- Hassan Abdul-sahib Mehdi, Asst. Prof. dr. hatemKhalifahbreesam Al-Ajeeli ,performanceimprovement of the implementation of concrete structures in the construction secteur in iraq using the moderManagement Technique “Six Sigma”, Journal of Engineering, Number 1 , Iraq, January 2015.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق فندقي وسياحي

إستبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق فندقي وسياحي، تم إعداد هذا الإستبيان لغرض جمع بيانات حول "دور تطبيق استراتيجية سيجما ستة في تحسين جودة الخدمة الفندقية" وفي سبيل تحقيق ذلك نرجو منكم الإجابة وبكل موضوعية على فقرات الإستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لكل فقرة من فقراته، علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق عبارات التقدير والإحترام وشكرا

الأستاذ المشرف:

بلال هري

من إعداد الطالبين:

- عبد الرحمان بوكرب

- حمزة عسي

السنة الجامعية 2020/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من 20 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فما فوق
3. المستوى التعليمي
متوسط ثانوي
جامعي أخرى
4. الوضعية المهنية: دائم متعاقد مؤقت
5. سنوات الخبرة:
~ أقل من 5 سنوات
~ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
~ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
~ أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: يشمل محورين، سيجما ستة وجودة الخدمة الفندقية

1- سيجما ستة

- دعم والتزام الإدارة العليا:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	لدى الإدارة القدرة على التنبؤ بالأخطاء قبل حدوثها.					
2	تمنح إدارة الفندق الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة.					
3	تقوم الإدارة العليا بفتح قنوات الحوار بينها وبين الموظفين.					
4	تشجع إدارة الفندق العمل بروح الفريق.					
5	تحاول إدارة الفندق الاستفادة من البحوث لتطوير العمل بشكل مستمر.					

- البنية التحتية:

6	يتوفر الفندق على أخصائيين في إدارة العمليات.					
7	لدى إدارة الفندق استراتيجية واضحة لمساعدة الموظفين على تقديم الخدمة في أحسن صورة من المرة الأولى.					
8	تمتلك إدارة الفندق تكنولوجيا متطورة لتقليل الأخطاء في الخدمات المقدمة.					
9	يتوفر الفندق على موقع إلكتروني لتسهيل عملية تقديم الخدمة للزبون.					
10	نظام الحجز الإلكتروني الخاص بالفندق آمن ومتطور.					

- التركيز على العملاء:

11	يحرص الفندق على تقديم خدمات تتناسب مع احتياجات العميل.					
12	تهتم إدارة الفندق بجودة الخدمة المقدمة للعميل.					
13	يهتم الفندق باقتراحات العملاء حول جودة الخدمة المقدمة					
14	يوجد اهتمام في الفندق باللقاءات مع العملاء للتعرف على متطلباتهم.					

					15	يحرص الفندق على تحقيق رضا العملاء.
--	--	--	--	--	----	------------------------------------

- الموارد البشرية والتدريب:

					16	تهتم إدارة الفندق بتحسين مهارات الموظفين باستمرار.
					17	يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على التقنيات والبرامج الحديثة.
					18	يعتمد الفندق على خبراء الجودة في تدريب الموظفين.
					19	وضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على حل المشاكل التي تواجه العميل
					20	تعمل إدارة الفندق على تحديد العيوب الموجودة في الخدمة المقدمة.

- التحسين المستمر:

					21	تشجع إدارة الفندق الأفكار المبدعة في مجال تحسين الخدمة.
					22	يدرك الموظفون في الفندق ضرورة التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة للعميل.
					23	يعتبر الفندق المشكلات في الخدمات على أنها فرص للتحسين
					24	يهتم الفندق بإجراء تحسينات بصورة مستمرة في عملية تقديم الخدمة.
					25	يسعى الفندق إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن في جودة الخدمات المقدمة للعميل.

2- جودة الخدمة الفندقية

					26	تتوفّر إدارة الفندق على الأجهزة التّقنيّة الحديثة التي تساهم في تحسين جودة الخدمات.
					27	يوفّر الفندق كافّة التّسهيلات ومستلزمات العمل اللاّزمة.
					28	العلاقة بين موظّفي الفندق مبنية على الإحترام المتبادل.
					29	يتعامل موظّفو الفندق مع العملاء بطريقة جيدة.
					30	الاستجابة السريعة في تقديم الخدمة للعميل من طرف الإدارة
					31	تحرص إدارة الفندق على الإستجابة لاقتراحات العملاء ومتطلّباتهم.
					22	يقدمّ الفندق خدمات في مستوى توقّعات العملاء وتطلّعاتهم
					33	للفندق علاقات وطيدة مع العملاء.
					34	الوفاء بالوعود المقدّمة للعميل يشعره بالأمان تجاه الفندق.
					35	تستجيب إدارة الفندق لشكاوي العملاء بسرعة.
					36	يتيح الفندق قنوات اتّصال متنوّعة بين الموظّفين.

الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
أستاذ محاضر قسم (أ)	خالد لیتیم
أستاذ محاضر قسم (ب)	یوسف تبوب
أستاذ محاضر قسم (ب)	صفیة درویش
أستاذ مساعد	فاطمة الزهرة بهلول

الملحق رقم (03)

الاتساق البنائي لمحور سيجما ستة:

✓ التزام ودعم الإدارة العليا

Corrélations

		دعم والتزام الإدارة العليا	لدى الإدارة القدرة على التنبؤ بالأخطاء قبل حدوثها	تمنح إدارة الفندق الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة	تقوم الإدارة العليا بفتح قنوات الحوار بينها وبين الموظفين	تشجع إدارة الفندق العمل بروح الفريق	تحاول إدارة الفندق الاستفادة من البحوث لتطوير العمل بشكل مستمر
دعم والتزام الإدارة العليا	Corrélation de Pearson	1	,900**	,971**	,913**	,950**	,882**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
لدى الإدارة القدرة على التنبؤ بالأخطاء قبل حدوثها	Corrélation de Pearson	,900**	1	,914**	,790**	,769**	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
تمنح إدارة الفندق الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة	Corrélation de Pearson	,971**	,914**	1	,854**	,907**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
تقوم الإدارة العليا بفتح قنوات الحوار بينها وبين الموظفين	Corrélation de Pearson	,913**	,790**	,854**	1	,842**	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
تشجع إدارة الفندق العمل بروح الفريق	Corrélation de Pearson	,950**	,769**	,907**	,842**	1	,879**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25

تحاول إدارة الفندق الاستفادة من البحوث لتطوير العمل بشكل مستمر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,882** ,000 25	,666** ,000 25	,804** ,000 25	,729** ,000 25	,879** ,000 25	1 25
--	--	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-------------

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

✓ البنية التحتية

Corrélations

		لبنية التحتية	يتوفّر الفندق على أخصائين في إدارة العمليات.	لدى إدارة الفندق استراتيجية واضحة لمساعدة الموظفين على تقديم الخدمة في أحسن صورة من المرّة الأولى.	تمتلك إدارة الفندق تكنولوجيا متطورة لتقليل الأخطاء في الخدمات المقدّمة.	يتوفّر الفندق على موقع إلكتروني لتسهيل عمليّة تقديم الخدمة للزبون.	نظام الحجز الإلكتروني الخاص بالفندق آمن ومتطور.
لبنية التحتية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 25	,951** ,000 25	,966** ,000 25	,959** ,000 25	,932** ,000 25	,950** ,000 25
يتوفّر الفندق على أخصائين في إدارة العمليات.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,951** ,000 25	1 25	,898** ,000 25	,877** ,000 25	,905** ,000 25	,868** ,000 25
لدى إدارة الفندق استراتيجية واضحة لمساعدة الموظفين على تقديم الخدمة في أحسن صورة من المرّة الأولى.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,966** ,000 25	,898** ,000 25	1 25	,894** ,000 25	,846** ,000 25	,957** ,000 25
تمتلك إدارة الفندق تكنولوجيا متطورة لتقليل الأخطاء في الخدمات المقدّمة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,959** ,000	,877** ,000	,894** ,000	1 1	,894** ,000	,884** ,000

	N	25	25	25	25	25	25
يتوفر الفندق على موقع إلكتروني لتسهيل عملية تقديم الخدمة للزبون.	Corrélacion de Pearson	,932**	,905**	,846**	,894**	1	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	25	25	25	25	25	25
نظام الحجز الإلكتروني الخاص بالفندق آمن ومتطور.	Corrélacion de Pearson	,950**	,868**	,957**	,884**	,800**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	25	25	25	25	25	25

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

✓ التركيز على العملاء

✓

Corrélations

	clients	يحرص الفندق على تقديم خدمات تناسب مع احتياجات العميل.	تهتم إدارة الفندق بجودة الخدمة المقدمة للعميل.	يهتم الفندق باقتراحات العملاء حول جودة الخدمة المقدمة.	يوجد اهتمام في الفندق باللقاءات مع العملاء للتعرف على متطلباتهم.	يحرص الفندق على تحقيق رضا العملاء.
clients	Corrélacion de Pearson	1	,963**	,958**	,963**	,944**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25
يحرص الفندق على تقديم خدمات تتناسب مع احتياجات العميل.	Corrélacion de Pearson	,963**	1	,918**	,890**	,882**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25
تهتم إدارة الفندق بجودة الخدمة المقدمة للعميل.	Corrélacion de Pearson	,958**	,918**	1	,875**	,861**
	Sig. (bilatérale)					
	N	25	25	25	25	25

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
يهتمّ الفندق باقتراحات العملاء حول جودة الخدمة المقدّمة.	Corrélacion de Pearson	,963**	,890**	,875**	1	,913**	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
يوجد اهتمام في الفندق باللقاءات مع العملاء للتعرف على متطلباتهم.	Corrélacion de Pearson	,944**	,882**	,861**	,913**	1	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
يحرص الفندق على تحقيق رضا العملاء.	Corrélacion de Pearson	,976**	,952**	,965**	,934**	,853**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25

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

✓ الموارد البشرية والتدريب

✓

Corrélations

	الموارد_البشرية	تهتمّ إدارة الفندق بتحسين مهارات الموظفين باستمرار	يتمّ تدريب الموظفين بشكل منتظم على التقنيات والبرامج الحديثة	يعتمد الفندق على خبراء الجودة في تدريب الموظفين	وضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على حلّ المشاكل التي تواجه العمل	تعمل إدارة الفندق على تحديد العيوب الموجودة في الخدمة المقدّمة
الموارد_البشرية	1	,959**	,946**	,964**	,927**	,929**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25
تهتمّ إدارة الفندق بتحسين مهارات الموظفين باستمرار	Corrélacion de Pearson	,959**	1	,854**	,907**	,884**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000

	N	25	25	25	25	25	25
يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على التقنيات والبرامج الحديثة.	Corrélation de Pearson	,946**	,854**	1	,946**	,814**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
يعتمد الفندق على خبراء الجودة في تدريب الموظفين.	Corrélation de Pearson	,964**	,907**	,946**	1	,844**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
وضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على حلّ المشاكل التي تواجه العميل.	Corrélation de Pearson	,927**	,884**	,814**	,844**	1	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	25	25	25	25	25	25
تعمل إدارة الفندق على تحديد العيوب الموجودة في الخدمة المقدّمة.	Corrélation de Pearson	,929**	,899**	,831**	,838**	,852**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	25	25	25	25	25	25

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

Corrélations

	التحسين_المستمر	تشجّع إدارة الفندق الأفكار المبدعة في مجال تحسين الخدمة	يدرك الموظفون في الفندق ضرورة التّحسين المستمر في جودة الخدمات المقدّمة للعميل.	يعتبر الفندق المشكلات في الخدمات على أنّها فرص للتّحسين	يهتمّ الفندق بإجراء التحسينات بصورة مستمرة في عمليّة تقديم الخدمة	يسعى الفندق إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن في جودة الخدمات المقدّمة للعامل
التحسين_المستمر	1	,970**	,966**	,920**	,961**	,943**
		,000	,000	,000	,000	,000
	25	25	25	25	25	25
تشجّع إدارة الفندق الأفكار المبدعة في مجال تحسين الخدمة	,970**	1	,909**	,860**	,959**	,894**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	25	25	25	25	25	25
يدرك الموظفون في الفندق ضرورة التّحسين المستمر في جودة الخدمات المقدّمة للعميل	,966**	,909**	1	,843**	,918**	,936**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	25	25	25	25	25	25
يعتبر الفندق المشكلات في الخدمات على أنّها فرص للتّحسين	,920**	,860**	,843**	1	,844**	,814**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	25	25	25	25	25	25
يهتمّ الفندق بإجراء التحسينات بصورة مستمرة في عمليّة تقديم الخدمة	,961**	,959**	,918**	,844**	1	,859**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	25	25	25	25	25	25

يسعى الفندق إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن في جودة الخدمات المقدمة للعميل.	Corrélation de Pearson	,943**	,894**	,936**	,814**	,859**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	25	25	25	25	25	25

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

الإتساق البنائي لمحور جودة الخدمة الفندقية

Corrélations

	جودة الخدمة الفندقية	تتوفّر إدارة الفندق على الأجهزة التقنية الحديثة التي تساهم في تحسين جودة الخدمات.	يوفّر الفندق كافة التسهيلات ومستلزمات العمل اللازمة.	العلاقة بين موظّفي الفندق مبنية على الإحترام المتبادل.	يتعامل موظّفوا الفندق مع العملاء بطريقة جيّدة.	الإستجابة السريعة في تقديم الخدمة للعميل من طرف الإدارة.	تحرص إدارة الفندق على الإستجابة لاقتراحات العملاء ومتطلّباتهم.	يقدم الفندق خدمات في مستوى توقّعات العملاء وتطلّعاتهم.	للفندق علاقات وطيدة مع العملاء.	الوفاء بالوعود المقدّمة للعميل يشعره بالأمان تجاه الفندق.	تستجيب إدارة الفندق لشكاوي العملاء بسرعة.	يُنحى الفندق قنوات اتّصال متنوّعة بين الموظّفين.	
جودة الخدمة الفندقية	Corrélation de Pearson	1	,957**	,938**	,957**	,930**	,901**	,951**	,925**	,936**	,940**	,964**	,920**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
تتوفّر إدارة الفندق على الأجهزة	Corrélation de Pearson	,957**	1	,849**	,905**	,904**	,821**	,954**	,895**	,931**	,919**	,937**	,797**

التقنية الحديثة التي تساهم في تحسين جودة الخدمات.	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
يوقر الفندق كافة التسهيلات ومستلزمات العمل اللازمة.	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العلاقة بين موظفي الفندق مبنية على الإحترام المتبادل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,938**	,849**	1	,849**	,880**	,805**	,913**	,807**	,878**	,881**	,897**	,900**
يتعامل موظفوا الفندق مع العملاء بطريقة جيّدة.	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
الإستجابة السريعة في تقديم الخدمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,957**	,905**	,849**	1	,833**	,933**	,866**	,919**	,874**	,908**	,900**	,876**
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,930**	,904**	,880**	,833**	1	,711**	,909**	,880**	,833**	,831**	,932**	,896**
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,901**	,821**	,805**	,933**	,711**	1	,794**	,824**	,851**	,882**	,848**	,813**
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

للمعمل من طرف الإدارة.	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
تحرص إدارة الفندق على الإستجابة لآقتراحات العملاء ومنتطباتهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,951**	,954**	,913**	,866**	,909**	,794**	1	,814**	,943**	,906**	,922**	,813**
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
يقدم الفندق خدمات في مستوى توقعات العملاء وتطلعاتهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,925**	,895**	,807**	,919**	,880**	,824**	,814**	1	,829**	,791**	,922**	,863**
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
للفندق علاقات وطيدة مع العملاء.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,936**	,931**	,878**	,874**	,833**	,851**	,943**	,829**	1	,881**	,872**	,777**
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
الوفاء بالوعود المقدمة	Corrélation de Pearson	,940**	,919**	,881**	,908**	,831**	,882**	,906**	,791**	,881**	1	,861**	,853**

للمعمل يشعره بالأمان تجاه الفندق.	Sig. (bilatéral e) N	,000 25	,000 25	,000 25	,000 25	,000 25	,000 25	,000 25	,000 25	,000 25	,000 25	,000 25	,000 25
تستجيب إدارة الفندق لشكاوي العملاء بسرعة.	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,964** 25	,937** 25	,897** 25	,900** 25	,932** 25	,848** 25	,922** 25	,922** 25	,872** 25	,861** 25	1 25	,870** 25
يتيح الفندق قنوات اتّصال متنوّعة بين الموظّفين.	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,920** 25	,797** 25	,900** 25	,876** 25	,896** 25	,813** 25	,813** 25	,863** 25	,777** 25	,853** 25	,870** 25	1 25

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

✓ الإتساق البنائي بين المحور الأول والثاني.

Corrélations

		جميع المحاور	جودة الخدمة الفندقية	استراتيجية سيجما سنة
جميع المحاور	Corrélation de Pearson	1	,998**	,999**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	25	25	25
جودة الخدمة الفندقية	Corrélation de Pearson	,998**	1	,994**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	25	25	25
استراتيجية سيجما سنة	Corrélation de Pearson	,999**	,994**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	25	25	25

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

الملحق رقم (04)

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

✓ محور سيجما سنة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observation Valide	25	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	5

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	25	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,985	11

✓ جميع المحاور

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	25	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,996	36

الملحق رقم (05)

تحليل البيانات الشخصية

✓ الجنس

		الجنس			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	52,0	52,0	52,0
	أنثى	12	48,0	48,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

✓ السن

		السن			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى أقل من 30 سنة	9	36,0	36,0	36,0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	12	48,0	48,0	84,0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	2	8,0	8,0	92,0
	سنة فما فوق 50	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

✓ المستوى التعليمي

		المستوى التعليمي			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	2	8,0	8,0	8,0
	ثانوي	11	44,0	44,0	52,0
	جامعي	11	44,0	44,0	96,0
	أخرى	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

✓ الوضعية المهنية

الوضعية المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائم	6	24,0	24,0	24,0
متعاقد	12	48,0	48,0	72,0
موقت	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

✓ سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	17	68,0	68,0	68,0
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	5	20,0	20,0	88,0
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	1	4,0	4,0	92,0
أكثر من 15 سنة	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الملحق رقم (06)

تحليل عبارات الإستبيان

✓ تحليل عبارات المحور الأول.

✓ التزام ودعم الإدارة العليا

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لدى الإدارة القدرة على التنبؤ بالأخطاء قبل حدوثها.	25	1	5	1,92	1,288
تمنح إدارة الفندق الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة.	25	1	5	2,04	1,241
تقوم الإدارة العليا بفتح قنوات الحوار بينها وبين الموظفين.	25	1	5	1,92	1,222
تشجع إدارة الفندق العمل بروح الفريق.	25	1	5	1,80	1,118
تحاول إدارة الفندق الاستفادة من البحوث لتطوير العمل بشكل مستمر.	25	1	5	1,92	1,256
دعم والتزام الإدارة العليا	25	1,00	5,00	1,9200	1,12990
N valide (listwise)	25				

✓ البنية التحتية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتوقّر الفندق على أخصائيين في إدارة العمليات	25	1	5	1,84	1,106
لدى إدارة الفندق استراتيجية واضحة لمساعدة الموظفين على تقديم الخدمة في أحسن صورة من المرة الأولى.	25	1	5	2,00	1,258
تمتلك إدارة الفندق تكنولوجيا متطورة لتقليل الأخطاء في الخدمات المقدّمة	25	1	5	2,12	1,481
يتوقّر الفندق على موقع إلكتروني لتسهيل عملية تقديم الخدمة للزبون	25	1	5	2,00	1,291
نظام الحجز الإلكتروني الخاص بالفندق آمن ومتطور	25	1	5	2,12	1,453
لبنية التحتية	25	1,00	5,00	2,0160	1,25422
N valide (listwise)	25				

✓ التركيز على العملاء

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يحرص الفندق على تقديم خدمات تتناسب مع احتياجات العميل	25	1	5	1,88	1,130
تهتم إدارة الفندق بجودة الخدمة المقدّمة للعميل	25	1	5	1,96	1,241
يهتمّ الفندق باقتراحات العملاء حول جودة الخدمة المقدّمة	25	1	5	2,12	1,424
يوجد اهتمام في الفندق باللقاءات مع العملاء للتعرف على متطلباتهم	25	1	5	2,24	1,451
يحرص الفندق على تحقيق رضا العملاء	25	1	5	1,84	1,143
clients	25	1,00	5,00	2,0080	1,22676
N valide (listwise)	25				

✓ الموارد البشرية والتدريب

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تهتم إدارة الفندق بتحسين مهارات الموظفين باستمرار	25	1	5	2,08	1,320
يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على التقنيات والبرامج الحديثة	25	1	5	2,24	1,535
يعتمد الفندق على خبراء الجودة في تدريب الموظفين	25	1	5	2,24	1,480
وضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على حلّ المشاكل التي تواجه العميل	25	1	5	2,08	1,352

تعمل إدارة الفندق على تحديد العيوب الموجودة في الخدمة المقدمة.	25	1	5	1,88	1,166
الموارد البشرية	25	1,00	5,00	2,1040	1,29630
N valide (listwise)	25				

✓ التحسين المستمر

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تشجع إدارة الفندق الأفكار المبدعة في مجال تحسين الخدمة.	25	1	5	1,92	1,256
يدرك الموظفون في الفندق ضرورة التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة للعميل.	25	1	5	1,96	1,274
يعتبر الفندق المشكلات في الخدمات على أنها فرص للتحسين.	25	1	5	2,20	1,443
يهتم الفندق بإجراء التحسينات بصورة مستمرة في عملية تقديم الخدمة.	25	1	5	2,08	1,320
يسعى الفندق إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن في جودة الخدمات المقدمة للعميل.	25	1	5	1,92	1,256
التحسين المستمر	25	1,00	5,00	2,0160	1,24622
N valide (listwise)	25				

✓ تحليل عبارات المحور الثاني

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتوفر إدارة الفندق على الأجهزة التقنية الحديثة التي تساهم في تحسين جودة الخدمات.	25	1	5	1,88	1,092
يوفر الفندق كافة التسهيلات ومستلزمات العمل اللازمة.	25	1	5	2,04	1,399
العلاقة بين موظفي الفندق مبنية على الإحترام المتبادل.	25	1	5	2,12	1,364
يتعامل موظفوا الفندق مع العملاء بطريقة جيدة.	25	1	5	1,92	1,256
الإستجابة السريعة في تقديم الخدمة للعميل من طرف الإدارة.	25	1	5	2,12	1,364
تحرص إدارة الفندق على الإستجابة لاقتراحات العملاء ومتطلباتهم.	25	1	5	1,96	1,274
يقدم الفندق خدمات في مستوى توقعات العملاء وتطلعاتهم.	25	1	5	2,08	1,288
للفندق علاقات وطيدة مع العملاء.	25	1	5	2,08	1,320
الوفاء بالوعود المقدمة للعميل يشعره بالأمان تجاه الفندق.	25	1	5	1,92	1,152

تستجيب إدارة الفندق لشكاوي العملاء بسرعة.	25	1	5	1,88	1,166
يتيح الفندق قنوات اتصال متنوّعة بين الموظفين.	25	1	5	2,12	1,453
جودة الخدمة	25	1,00	5,00	2,0109	1,20385
N valide (listwise)	25				

الملحق رقم (07)

- اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية ✓

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,996 ^a	,992	,989	,12432	,992	446,315	5	19	,000	2,2 19

a. Valeurs prédites : (constantes), لبنية التحتية, الموارد البشرية, clients, التحسين المستمر, دعم والتزام الادارة العليا,

b. Variable dépendante : جودة الخدمة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	34,489	5	6,898	446,315	,000 ^b
1 Résidu	,294	19	,015		
Total	34,782	24			

a. Variable dépendante : جودة الخدمة

b. Valeurs prédites : (constantes), لبنية التحتية, الموارد البشرية, clients, التحسين المستمر, دعم والتزام الادارة العليا,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	,039	,052		,766	,453		
دعم والتزام الإدارة العليا	,097	,134	,091	,726	,477	,028	35,417
1 لبنية التحتية clients	-,035	,170	-,037	-,207	,838	,014	70,821
الموارد البشرية	,377	,169	,384	2,230	,038	,015	66,695
التحسين المستمر	,371	,213	,400	1,740	,098	,008	118,892
	,158	,195	,164	,811	,427	,011	91,624

a. Variable dépendante : جودة الخدمة