

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

دراسة جودة خدمات المؤسسات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية للفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 _ المؤسسة الفندقية AZ مونتانا
_ ولاية مستغانم

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

اعداد الطالب :

قصار محمد نسيم

اعضاء اللجنة:

| الصفة | الإسم واللقب | الرتبة | عن الجامعة |
|--------|----------------|-----------------|------------|
| رئيسا | بودية سعاد | أستاذ محاضر "ب" | مستغانم |
| مقررا | دواح عائشة | أستاذ محاضر "ب" | مستغانم |
| مناقشا | مقراد عبد الله | أستاذ محاضر "ب" | مستغانم |

السنة الجامعية: 2021-2022

اهداء

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام أُمي
الحبيبة

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه.

صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته والذي العزيز

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة كثيرة.

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

شكر وتقدير

وجد الإنسان على وجه البسيطة ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر، وفي جميع مراحل الحياة يوجد أناس يستحقون منا الشكر، وأولى الناس بالشكر هما الأبوان لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء، فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى إخوتي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب، إلى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي.

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة كثيرة.

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

فهرس المحتويات

| | |
|-------|---|
| | اهداء |
| | شكرو وتقدير |
| أ | مقدمة |
| 5 | الفصلا الاول : دراسة جودة خدمات المؤسسة الفندقية |
| 7 | تمهيد |
| 8 | المبحث الاول : اساسيات تحويل الخدمة |
| 8 | المطلب الاول : مفهوم الخدمات |
| 9 | المطلب الثاني : تصنيف الخدمات |
| 10 | المطلب الثالث : خصائص الخدمة |
| 10 | المبحث الثاني : الاطار الفكري والنظري للجودة |
| 10 | المطلب الاول : الجودة بين الماضي والحاضر |
| 11 | المطلب الثاني : استراتيجيات الجودة الشاملة |
| 14 | المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة |
| 15 | المبحث الثالث : ماهية جودة الخدمات |
| 15 | المطلب الاول : مفهوم جودة الخدمات |
| 17 | المطلب الثاني : محددات جودة الخدمات |
| 18 | المطلب الثالث : نماذج قياس جودة الخدمات |
| 21 | المبحث الرابع : الجودة والمكانة الذهنية للخدمات الفندقية |
| 21 | المطلب الاول : ماهية صناعة الفنادق |
| 23 | المطلب الثاني : أهمية الصناعة الفندقية |
| 25 | المطلب الثالث : المكانة الذهنية للخدمة الفندقية |
| 28 | خاتمة الفصل |
| 29 | الفصلا الثاني : أثر جودة الخدمات تحقيقاً لميزة التنافسية للمؤسسة الفندقية |
| 30 | تمهيد: |
| 31 | المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للمنافسة والتنافسية |
| 31 | المطلب الاول : مفاهيم المنافسة |
| 32 | المطلب الثاني : مؤشرات التنافسية |
| 33 | المطلب الثالث : البيئة التنافسية |

| | |
|----|---|
| 33 | المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية |
| 33 | المطلب الأول: الميزة التنافسية |
| 35 | المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية |
| 36 | المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية |
| 38 | المبحث الثالث: استراتيجية تحقيق الميزة التنافسية |
| 38 | المطلب الأول: الاستراتيجية العامة المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية |
| 39 | المطلب الثاني: درجة جودة الميزة التنافسية |
| 40 | المطلب الثالث: جودة الخدمات كميزة تنافسية |
| 42 | خاتمة الفصل |
| 43 | الفصل الثالث: واقعة مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا |
| 44 | تمهيد: |
| 45 | المبحث الأول: التعريف بولاية مستغانم السياحية |
| 45 | المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ولاية مستغانم |
| 47 | المطلب الثاني: الامكانيات السياحية لولاية مستغانم |
| 48 | المطلب الثالث: المنشآت الفندقية بولاية مستغانم |
| 52 | المبحث الثاني: تقديم فندق AZ مونتانا |
| 52 | المطلب الأول: تعريف فندق AZ مونتانا |
| 53 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي |
| 57 | المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها الفندق |
| 58 | المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للدراسة الميدانية |
| 58 | المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية |
| 60 | المطلب الثاني: دراسة خصائص العينة |
| 64 | المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بدرجة رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة بالفندق |
| 70 | خاتمة الفصل |
| 71 | خاتمة عامة |
| 73 | قائمة المراجع |
| 77 | الملخص: |
| 77 | الكلمات المفتاحية: |

فهرس الجداول:

| | |
|----|--|
| 47 | جدول رقم 1: الشواطئ المسموحة للسباحة بولاية مستغانم |
| 49 | جدول رقم 2: قائمة الفنادق على مستوى الولاية |
| 51 | جدول رقم 3 : يوضح مراكز العطل و الترفيه لولاية مستغانم |
| 61 | جدول رقم 4: توزيع افراد العينة وفق تغير الجنس |
| 61 | جدول رقم 5: توزيع افراد العينة حسب السن |
| 62 | جدول رقم 6: توزيع افراد العينة حسب الجنسية |
| 63 | جدول رقم 7: توزيع افراد العينة وفق تغيير الجنس |
| 63 | جدول رقم 8 : توزيع افراد العينة حسب الدخل الشهري |
| 65 | جدول رقم 9: تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر الاعتمادية |
| 66 | جدول رقم 10: تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر الاستجابة |
| 67 | جدول رقم 11: تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر المصدقية |
| 68 | جدول رقم 12: تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر الفورية |
| 69 | جدول رقم 13: تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر اللباقة |

فهرس الأشكال البيانية

| | |
|----|--|
| 53 | رسم توضيحي 1: الهيكل التنظيمي لفندق AZ مونتانا |
| 61 | تمثيل بياني 1: توزيع افراد العينة وفق تغير الجنس |
| 61 | تمثيل بياني 2: توزيع افراد العينة حسب السن |
| 62 | تمثيل بياني 3: توزيع افراد العينة حسب الجنسية |
| 63 | تمثيل بياني 4: توزيع افراد العينة وفق تغيير الجنس |
| 64 | تمثيل بياني 5: توزيع افراد العينة حسب الدخل الشهري |

مقدمة

الاهتمام الذي حظيت به الخدمات بأنواعها المختلفة لم يكن وليد اللحظة الانية ، بل تنامي بشكل كبير وذلك توافقا مع تنامي دورها واهميتها في الاقتصادات العالمية و الاقليمية، مما جعلها تواجه تحديات عديدة من بينها المنافسة وتزايد اعداد المنظمات الخدمية، فكل مؤسسة تريد ان تحتل مركزا ثابتا وراسخا في السوق و سبيلها الى ذلك هو تقديم خدمات تضاهي في جودتها و مواصفاتها ما تقدمه المؤسسات المماثلة، على ان لا تتوقف هذه الجودة عند حد معين، بل هي حركة دائبة ومستمرة تسعى لكسب رضا المستفيد، لتفتح الباب امام ظهور الجديد والابتكار

المؤسسة الفندقية تظهر كأهم المؤسسات الخدمية في قطاع الخدمات بتقديمها لخدمات متنوعة و لائقة تجذب العملاء ، ان ما يفرضه الواقع التنافسي الحاد على هذه المؤسسات هو ارضاء العملاء و تقديم الاداء القمير و الذي يدركه العميل جراء استفادته من الخدمة ، لذا فاجذب العملاء و ارضائهم اصبح يعبر عن مستقبل المنظمة و سببا في وجودها و في ظل هذا المحيط التنافسي لم يعد من السهل الحفاظ على العملاء الحاليين و جذب عملاء جدد بل انتقلت المؤسسات الفندقية الى البحث عن ادوات و وسائل تمكنها من الاحتفاظ بالعميل لأطول مدة ممكنة و التعامل معه بصفة دائمة .

ومن هنا يتضح ان المؤسسات الفندقية تواجه تحديات كبيرة اهمها كيف تصل الى بناء و تعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي و المحافظة عليه و تعظيم فجوة الخدمات تعد من اهم المعايير التي يعتمد عليها في مواجهة المنافسين و التفوق عليهم و تقديم الفضل و المرغوب فيه هو المفتاح الاساسي الذي تصل من خلاله هذه المؤسسات الى تحقيق التميز فرضا العميل اصبح من دون شك هاجس كل مؤسسة سواء كانت سلعية او خدمية بما فيها المؤسسات الفندقية، ومن هنا تأتي اشكالية البحث و المتمثلة فيما يلي:

❖ اشكالية البحث

كيف يمكن لجودة خدمات المؤسسات الفندقية تحقيق الميزة التنافسية ؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي نستنتج التساؤلات الفرعية التالية :

❖ التساؤلات الفرعية

- ✓ ماهي محددات جودة الخدمات ؟
- ✓ ماهي مؤشرات التنافسية؟

- ✓ ماهي مصادر الميزة التنافسية ؟
- ✓ ماهي استراتيجية تحقيق الميزة التنافسية ؟
- ✓ كيف تساهم جودة الخدمات في تحقيق التميز لفندق AZ مونتانا ؟

❖ الفرضيات :

وفي اطار الاجابة على ما تقدم طرحه نورد الفرضيات التالية :

- ✓ تتحدد جودة الخدمة من خلال كفاءة العمل و استجابة المؤسسة لمتطلبات العميل؛
- ✓ رضا العميل ، الحصة السوقية و الكلفة الانتاجية للخدمة من مؤشرات الميزة التنافسية للنشاط الفندقى ؛
- ✓ تتمثل مصادر الميزة التنافسية في الابتكار، فعالية استراتيجية المؤسسة و التنظيم
- ✓ تساهم ابعاد جودة الخدمات في تحقيق التميز لفندق AZ مونتانا ،

❖ اهداف الدراسة:

تؤكد اهمية هذه الدراسة على حاجة المؤسسة الفندقية للميزة التنافسية من اجل تعزيز مركزها التنافسي داخل السوق كاهم اهداف هذه الدراسة و للوصول الى هذا الهدف الرئيسي علينا ابراز بعض النقاط وهي كالتالي:

- ✓ ابراز الاهمية النسبية لقطاع الخدمات
- ✓ تسليط الضوء على جودة الخدمات كقيمة استراتيجية للمؤسسة الخدمية
- ✓ التعريف بالخدمة الفندقية من بوابة المؤسسات الفندقية
- ✓ ابراز مفهوم الميزة التنافسية
- ✓ ايجاد العلاقة بين جودة الخدمة و الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية

❖ اهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة وذلك من خلال:

- ✓ أهمية الموضوع من ارتباطه بجانب مهم متعلق بمتلقي الخدمات باعتبار رضاهم يمثل هدف أساسي خاصة بالنسبة للمنظمات الخدمية؛
- ✓ معرفة رأي الزبائن في جودة الخدمات المقدمة والتي تساهم بشكل كبير في تطوير نوعية وأداء خدماتها سعياً منها إلى تحقيق أكبر مستوى رضا ممكن لزبائنهم بما يحقق رغبات وحاجات الزبائن ويفوق توقعاتهم؛

- ✓ التعرف على مدى اعتماد فندق AZ مونتانا بولاية مستغانم على الجودة في خدماتها؛
- ✓ وتزداد أهمية هذه الدراسة كونها من بين الدراسات القليلة التي تناولت جودة الخدمات في المنظمات الخدمية بصفة عامة والخدمة الفندقية بصفة خاصة

❖ منهج و ادوات الدراسة:

- ✓ اولا: منهج الدراسة:

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

- ✓ ثانيا: ادوات الدراسة:

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

- أ - المصادر الأولية: وتتمثل في :

المقابلة الشخصية: وكانت مع مسؤولي الفندق.

الاستبيان: ضم 20 سؤالا تم توزيعه على افراد من عينة لزبائن الفندق لأجل استطلاع الحقائق حول جودة الخدمات المقدمة في تمييز الفندق.

المصادر الثانوية:

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

❖ خطة البحث:

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

تم التطرق في الفصل الأول إلى دراسة جودة خدمات المؤسسات الفندقية في اربعة مباحث من خلال التطرق الى اساسيات حول الخدمة في المبحث الاول ، الإطار الفكري والنظري للجودة في مبحث ثاني، و ماهية جودة الخدمات في المبحث الثالث. اما المبحث الاخير فتطرقنا الى الجودة والمكانة الذهنية للخدمات الفندقية أما الفصل الثاني المعنون بـ"جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الفندقية فتناولنا في مبحثه الأول الاطار المفاهيمي للتنافسية ، وعموميات حول الميزة التنافسية في المبحث الثاني وخصصنا المبحث الثالث لإستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية. وختمنا بالفصل الثالث- الجزء التطبيقي- بعنوان واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية لفندق AZ مونتانا بولاية مستغانم، من خلال دراسة استقصائية أجريناها في الفندق بهدف إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع ، قسم بدوره إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول تم فيه تقديم ولاية مستغانم، المبحث الثاني أدرج فيه تقديم فندق AZ مونتانا، فيما كان المبحث الثالث لتناول الإطار المفاهيمي للدراسة الميدانية وختمنا البحث بخاتمة محتوية على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الاستقصائية والإشارة إلى الإقتراحات.

الفصل الاول : دراسة جودة خدمات المؤسسات الفندقية

تمهيد

تعتبر الجودة من أهم مطالب العميل سواء في حالة استهلاكه لسلعة أو خدمة، وهذا ما تفتنت له المنظمات الحديثة الساعية للنمو والاستمرار، في بيئة اشتدت فيها المنافسة من أجل كسب العملاء والحفاظ عليهم عن طريق تلبية رغباتهم وإشباع حاجياتهم

فالمنظمات إذن أصبحت ملزمة بالبحث عن كل ما يمكن أن يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الطرق وذلك مما يساعدها على تحقيق أعلى مستويات التميز والأداء للوصول إلى أعلى مرتبات رضا العملاء،

المبحث الأول : اساسيات حول الخدمة

اننا نستعمل الخدمة كل يوم ، كالتحدث بالهاتف وركوب السيارة ، مشاهدة البرامج التلفزيونية التصليح الصيانة... الخ وكذا الاطعام النوم كلها خدمات لسنا بغنا عنها في عصر السرعة .

قد يبدو الامر سهلا لآكن المؤسسات الخدمية معقدة جدا، فمصيرها يقع على عاتق كيفية تقديم الخدمة بكامل تصنيفاتها وخصائصها .

المطلب الاول : مفهوم الخدمات

الفرع الاول : تعريف الخدمة

للخدمة عدة تعاريف نذكر منها :

- الخدمة هي منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقيق المنفعة له¹.
- الخدمة عبارة عن الأنشطة او المنافع التي تعرض للبيع او يرتبط تقديمها بالسلع المباعة².
- اي نشاط او انجاز او منفعة يقدمها طرف ما لطرف اخر وتكون اساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها اية ملكية ، و ان انتاجها او تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس او لا يكون³
- نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة ، والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن او مع خاصية الحياة (الامتلاك)، وليس نتيجة لانتقالها للمالك⁴.

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

الفرع الثاني : اهمية الخدمة

ان أهمية الخدمات تستمد من تزايد الطلب عليها نتيجة العوامل التالية⁵ :

- ظهور منتجات جديدة ارتبطت بها خدمات كثيرة تيسر من الأداء الوظيفي لها مثل خدمات الكمبيوتر ووسائل الاتصالات... الخ .
- ارتفاع الدخل الفردي للكثير من أفراد المجتمع وما ترتب عليه من تزايد درجات الرفاهية لهذه الفئات، ومن ثم استخدام أنواع معينة من الخدمات المتميزة، مثل خدمات التنظيف الآلي للملابس .

¹ - زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص35

² - محمود جاسم الصمدي ، ردينة عثمان يوسف تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010، ص22

³ - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الخامسة ، 2009، ص20

⁴ - فريد كورتل ، تسويق الخدمات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2009 ، ص 64

⁵ - زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص42.

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

المطلب الثاني : تصنيف الخدمات

الفرع الأول: هناك تصنيفات مختلفة للخدمات وقبل البدء في عرض تصنيف الخدمات نشير إلى أن أهمية تصنيف الخدمات تكمن في المنافع التالية:

- يعطي نظام التصنيف فهما أفضل للخدمة المعنية ، من خلاله يتم توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين الخدمة المصنفة و الخدمات الأخرى
- يساعد تصنيف الخدمات على صياغة استراتيجية التسويق و الخطط التكتيكية ، فالخدمات ذات القطاع الواحد تواجه تقريبا نفس التحديات و لكن باختلافات بسيطة وهكذا الحال بالنسبة للأنشطة التسويقية الأخرى كالترويج و التسعير و التوزيع .

الفرع الثاني: يمكن تصنيف الخدمات من وجهات نظر مختلفة ، حيث يمكن تصنيفها إلى:

- حسب نوع السوق : و يمكن تصنيفها إلى :¹
سوق استهلاكي : فهناك خدمات الرعاية الصحية و تأمين الحياة على سبيل المثال.
سوق صناعي : مثل تدقيق الحسابات و التركيب و التأمينات غيرها.
- حسب الغرض من شراء الخدمات : و يمكن تصنيفها إلى :
خدمات مقدمة إلى المستهلك النهائي مثل خدمات الحلاقة و السياحة.
خدمات مقدمة إلى المؤسسات مثل خدمات الاستشارة الإدارية المحاسبية.
- حسب أهمية حضور المستفيد : و يمكن تصنيفها إلى :
ضرورة حضور المستفيد من الخدمة مثل العلاج الطبي ، خدمات الحلاقة.
ليس من الضروري حضور المستفيد من الخدمة مثل خدمات غسل و تنظيف الملابس و خدمات تصليح السيارات .
- حسب درجة كثافة العمالة : و يمكن تصنيفها إلى :²
خدمات كثيفة العمالة : مثل خدمات التعليم ، و خدمات الإصلاح و تعتمد على العامل البشري بصفة أساسية.
- خدمات كثيفة المعدات : مثل الاتصالات و النقل العام و المراكز الصحية تعتمد على المعدات بصفة أساسية

¹- تامر البكري، أحمد الرجومي، تسويق الخدمات المالية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص7
²-حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات-مدخل استراتيجي تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009

- حسب درجة الاتصال بالزبون : ويمكن تصنيفها إلى ¹ :
خدمات تحتاج إلى اتصال عالي : مثل الخدمات الصحية و الخدمات الفندقية و المطاعم تحتاج إلى اتصال عالي من الزبون و غالبا ما تكون هذه الخدمات موجهة نحو الأفراد
خدمات تحتاج إلى اتصال منخفض : مثل خدمات الإصلاح و التغليف و الخدمات البريدية و توجه هذه الخدمات في الغالب نحو الأشياء و لا يتطلب الأمر إلى وجود عنصر بشري لتأدية الخدمة.

المطلب الثالث : خصائص الخدمة

اجمع اغلب الكتاب على اربعة خصائص رئيسية للخدمة بشكل عام، و ان تنوع التقسيمات و الخصائص او السمات الاربع العامة غالبا و التي تنسب الى الخدمة هي ² :

- اللاملموسية : الخدمة مجال نظري واسع و غير ملموس .
- التنوع ، متغيرة الخواص : الخدمة هي غير معيارية (غير قابلة للمعايرة و متغيرة بشكل عالي).
- التلازمية (التزامن) : الخدمة نموذجيا تنتج و تستهلك في ان واحد ، مع مشاركة الزبون للعملية
- التلاشي : يستحيل تخزين الخدمة حيث انها تستهلك في ان واحد
- اضافة الى عدم حصول المشتري علي ملكية الخدمة تمثل صفة واضحة تميز بين الانتاج السلعي و الانتاج الخدمي ³

المبحث الثاني :الاطار الفكري و النظري للجودة

المطلب الاول : الجودة بين الماضي و الحاضر

الفرع الاول:التطور التاريخي لمفهوم الجودة ⁴ :

ان الاهتمام بموضوع الجودة ليس بالأمر الجديد، فقد فكر البابليون في العراق باستخدام مفهوم الجودة فعملوا على توحيد وتجانس المقاييس و الاوزان المستخدمة في بلادهم . ففي عهد الملك البابلي حمورابي عام 2000 ق.م وردت بعض الاشارات بخصوص موضوع الجودة في مسلته المشهورة (مسلة حمورابي) حيث وردت العبارة الاتية "اذا قام المعمار ببناء دار وانهار على صاحبه وقتله فان الذي قام بالبناء يجب ان يعاقب". وفي مصر القديمة في عام 1450 ق.م كانت هناك مهنة فاحص الاحجار الكريمة وهو الشخص الذي يقوم بفحص الاحجار للتأكد من سلامتها، اما في العصر الاسلامي فقد وردت العديد من الاشارات تبين اهمية الجودة في

¹-فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 82.

²- فريد كورتل ، مرجع سبق ذكره ، ص89

³- هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره ،ص30

⁴-موفق الحميري، رامي الطويل التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق و السياحة، دار الحمد للنشر و التوزيع ،عمان ، الطبعة الاولى 2016،ص217،

انجاز الاعمال فقد ورد في الحديث الشريف " ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه" وقول الامام علي بن ابي طالب عليه السلام "قيمة كل امرئ ما يحسنه" رضي الله عنه.

وكان مبدا إلزام المنتجين بمستوى معين من جودة الانتاج من اهم انجازات النقابات العمالية في اوربا، حيث الزمت القوانين جميع الشركات و المصانع بضرورة تحديد نوعية المواد المستخدمة في العملية الانتاجية النهائية.

الفرع الثاني: مفهوم الجودة :

هي نظام متكامل متصل يهدف الى تحقيق حد تنافسي و الاحتفاظ به بشكل مستمر وهنا لابد من التركيز على التفرقة بين الجودة و النوعية من:

- الناحية اللغوية: فان الجودة تشير الى الشيء الجيد من اجاد الشيء فهو وجود و من الناحية
 - الناحية العلمية: فاغلب المصادر تشير الى ان الجودة تعني في القدرة على التميز الانتاجي في منتج يتميز عن غيره من المنتجات بمواصفات فريدة.¹
 - عرفها Sallis أنها "بمفهومها المطلق والذي يقصد به التمييز، أما من حيث مفهومها النسبي فلا ينظر كهدف للمنتج أو الخدمة، أنها شيئاً مما ينسب إليها، ويمكن الحكم على الجودة، عندما تكون الخدمة مطابقة للمواصفات الجيدة، ولابد لها من وجود معايير يقيم بها أصحاب المنظمات أعمالهم.²
 - عرفها Juran أنها "الملائمة للاستخدام" ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادراً على الاعتماد عليها في إنجاز ما يريده منها³
 - كما عرفها pery أنها "مجموعة الخصائص الملموسة و الغير الملموسة للخدمات و المنتجات القدرة على اشباع حاجات و رغبات المستهلكين بما يتفق مع توقعاتهم لتحقيق المستوى المطلوب من الرضا.⁴
- مما سبق نستخلص أن الجودة في جوهرها لا تختلف، فالكل يرغب في خدمات ذات مواصفات معينة، ولذلك فإن تعريف الجودة سيظل محصلة نهائية يتمثل في الجهد والأنشطة التي تبذل من قبل العميل أو المنتج أو أية جهة كانت للوصول إلى أفضل الخصائص والصفات المطلوبة و الوصول الى تحقيق الاشباع .

المطلب الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة

الفرع الاول: تعريف الجودة الشاملة: لقد انتقل اهتمام الباحثين الإقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها يطلق عليها "الجودة الشاملة" التي سنحاول توضيح معناها من خلال بعض التعاريف:

¹ - عادل محمد عبد الله، ادارة جودة الخدمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص14
² - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 29. 28
³ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص20
⁴ - موفق الحميري، رامي الطويل، مرجع سبق ذكره، ص218

الجودة الشاملة هي ضمان مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات الزبون، وانتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدا لتحقيق جودة كل العمليات¹

أما Mail Royal فيعرفها بأنها: الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين²

وتعرف ايضاً بأنها: جودة كل شيء، أي جودة كل عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا و اشباع المستهلك³

الفرع الثاني: استراتيجيتها⁴

وهي نموذج لدمج الاهداف وتكاملها وكذا السياسات وسلسلة العمليات في وحدة متكاملة لتطوير ثقافة المنتج المتميز، والتي تسعى المؤسسة من خلالها لارضاء عملائها وزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعزيز موقفها التنافسي فاستراتيجية الجودة الشاملة تركز وتهتم بالعمل؛ مما يساعد على تحقيق عوائد مالية ومزايا تسويقية متنوعة. والجودة الشاملة هي استراتيجية لتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة في الاجل الطويل، ومدخلاً لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية وتتضمن التقييم المستمر للتغيرات الداخلية المتعلقة بالجودة، وتعديل سياسات المنافسة الخارجية على أساس هذا التقييم.

وتوجد مجموعة من المراحل لبلورة هذه الاستراتيجية، يمكن تلخيصها في الآتي :

- وضع أهداف طويلة الاجل تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية ؛
- وضع خطة استراتيجية يصب تنفيذها المرهلي في قناة تحقيق الاهداف، وتشتمل على مجموعة من التغييرات في مجالات مختلفة داخل المؤسسة: الثقافة، الفلسفة، العمليات،
- ادخال تحسينات مستمرة على عدد من الانشطة الانظمة، السياسات، الاجراءات والفعاليات، والتي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة منتجاتها تحقيقاً لرضا العميل ؛
- دراسة الامكانات الحالية من أجل تحديد النواقص في مسعى توفير الاحتياجات ووضع الخطة موضع التنفيذ، وتشمل كافة المتطلبات المادية والمعنوية؛
- ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية .

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة قراراً إستراتيجياً، وفق مقارنة بعيدة الامد في تحديد النتائج والابعاد، وذلك أخذاً في الاعتبار متطلبات التغيير في ثقافة المؤسسة، شمولية مفهوم الجودة، التغيير في النظم

¹-الموقع: <http://www.dnd.net/net/management/articles/TQM.htm>

²-خضير كاظم حمّود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص75

³-علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص11

⁴فتيحة بوجسرود، عمر بن سديرة ، محددات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد: 08 العدد: 04 السنة، 2019، ص ص 591-590

والعمليات، وما يتطلبه كل ذلك من تغيير في المهارات والجهود المكثفة والاستثمارات الكبيرة، ومن هنا تأخذ الجودة الشاملة طابعها الاستراتيجي .

ومن جهة أخرى، فإن إستراتيجيات التنافس بالجودة تعتمد على التحليل الاستراتيجي لبيئة الاعمال، وفق بعدين أساسيين يهتم الاول بتحليل المركز الاستراتيجي للمؤسسة في بيئتها التنافسية، والكيفية التي تؤثر بها القوى التنافسية على خياراتها الاستراتيجية.

أما البعد الثاني فيهتم بتحليل الموارد والقدرات الاستراتيجية التي تحدد بدورها المرونة الاستراتيجية للمؤسسة في استثمار الفرص وتجنب التهديدات وتحقيق المزايا التنافسية كهدف إستراتيجي لضمان البقاء والاستمرارية . كما يتضمن هذا المنظور إدماج البعد الاستراتيجي للعلاقة مع الزبون على المستويين الداخلي والخارجي، وفهم متطلبات الزبون الداخلي وتلبيتها بما يتوافق وتحقيق متطلبات الزبون الخارجي وهذا في اطار منهج تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة .

الفرع الثالث: معايير الجودة الشاملة

تعتبر المنظمات حرة في نشر وتكييف نظام الإدارة على النحو الذي تراه مناسباً، مما يفسح الطريق للعديد من التعريفات المنهجية الخاصة بها، ولكن على الرغم من كل هذه التحديات التي تواجه التوحيد القياسي، من الممكن وصف المعايير المقبولة بشكل عام¹:

- رضا العملاء.
- التزام الموظف وهذا يخلق التمكين من خلال آليات التدريب والاقتراح.
- تحري المعرفة والدقة مع ضرورة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تجعل الجميع في الشركة على اتصال دائم ببعض.
- صنع القرار القائم على الحقائق والتي تقوم على جمع البيانات وإحصائيات العمليات للتأكد من أن العمل يلي المواصفات.
- الاتصالات الفعالة والتي يجب أن يكون هناك حوار مفتوح مع جميع اعضاء المنظمة.
- التفكير الاستراتيجي وهنا يجب أن تكون الجودة جزءاً من رؤية المنظمة طويلة المدى.
- النظام المتكامل ووجود رؤية مشتركة بين العاملين والإدارة.
- مركز العملية حيث يمكنك تفكيك كل نشاط إلى مجموعة من العمليات وبالتالي تستطيع تحديد أفضل عملية والعمل على تكرارها.

¹-موقع دال اكاديمي 14/05/2022 17:43 <https://daalacademy.com>

- التطوير المستمر وهنا من الضروري أن يقوم كل موظف بجهد كبير للتمكن من أداء وظيفته بصورة متميزة.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

استحوذت فلسفة إدارة الجودة الشاملة على اهتمام واسع من قبل الأكاديميين والاداريين منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين. ويركز المفهوم العام للجودة الشاملة على الخصائص الملموسة وغير الملموسة لتصميم المنتج و الخدمة ، و جودة الانتاج وجودة الاداء وقد عرف معهد المقاييس البريطاني ادارة الجودة الشاملة بانها :

فلسفة ادارية ، تهدف الى خلق قاعدة من المعلومات تشمل على كافة انشطة المنظمة لتحقيق تطور مستمر داخل المنظمة لخدمة المستفيد¹.

ادارة الجودة الشاملة تعني التعريف بفلسفة المنظمة وبكل فرد بها كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الادوات و التقنيات و التدريب ويشمل ذلك تحسينا مستمرا في العمليات داخل المنظمة مما سيؤدي الى منتجات و خدمات عالية الجودة.²

ولتقريب مفهوم ادارة الجودة الشاملة الى الاذهان يصبح لزاما علينا معرفة دلالة كل من الكلمات الثلاثة (ادارة- جودة- الشاملة) وهي كالآتي:³

- ادارة: تشمل محاور الادارة الاربعة التي تبدأ بالتخطيط ثم التنظيم ثم التوجيه ثم المتابعة و تطبيق هذه المفاهيم على برنامج الجودة.
- الجودة: الوفاء بمتطلبات و حاجات المستفيد .
- الشاملة: الاهتمام بجميع جزئيات العمل مهما كانت دقيقة .

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات و متطلبات الزبون الحالية و المحتملة، أي خدمة المستهلك و البحث عن رضائه ووفائه للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية و عميقة في ثقافة المؤسسة

¹موفق الحميري، رامي الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 229

²- عادل محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 15

³- موفق الحميري، رامي الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 230

الفرع الثاني: فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية :

إن الفوائد الممكن تحقيقها من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات يمكن التطرق إليها من خلال ما يلي¹:

1-تحقق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية، والبشرية في كافة مجالات نشاط المؤسسة

2- تحدث تطورا في المقومات الإدارية عن طريق ما يلي :

- نظام متكامل للجودة يحدد مجالاتها، و مواصفاتها والمسئولية عن تحقيقها .
- أهداف محددة للجودة يمكن قياسها، ومتابعة تحقيقها
- سياسة واضحة للجودة، ومعلنة يلتزم بها الجميع

3- تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الاقتصادية من خلال:

- تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل الخطأ
- تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل التأخير
- تخفيض أخطاء وتكاليف إعادة التشغيل

4- تحسين استخدام الموارد، ورفع كفاءات الإنتاجية .

ومن خلال كل ذلك يمكن القول أن محصلة الفوائد الممكن تحقيقها من جراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تقديم الخدمة هو زيادة رضا العملاء عن خدمات المؤسسة كدليل على تحسين مركزها التنافسي بين المؤسسات المنافسة الأخرى .

المبحث الثالث: ماهية جودة الخدمات

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات

أولا- تعريف جودة الخدمات

جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المرغوبة وكذلك الاختلاف في الحكم على الجودة، حيث عرفها الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

عرفها قاسم نايف أنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"، ويمكن التعبير عن ذلك رياضيا:²

¹ - أحمد بن عيشاري، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية ، مقال ،مجلة الباحث - عدد 04 / 2006، ص ص 10، 11
² - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط1، دار الشروق، الأردن، 2006، ص90

| |
|--|
| جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي – توقعات الزبون لمستوى الأداء |
|--|

يعرفها Jurant et Grynal: "بأنها مطابقة الخدمة للمواصفات أي الملائمة للاستعمال المقصود كما في المنتجات، وأنه يتم الحكم عليها كما في كافة المؤسسات الفندقية من خلال مراعاة الملامح المادية بمنتج خدمة ما والأخطاء في التقديم"¹

كما قدم Payane التعريف التالي: تتعلق جودة الخدمة بقدرة المؤسسة على ملاقة توقعات العملاء أو التفوق عليها، يمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الاداء.²

من خلال ما سبق نخلص إلى التعريف التالي لجودة الخدمة بمثابة معيار لمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجيات العملاء وإشباع رغباتهم ونيل رضاهم، وهذا من خلال مطابقة توقعاتهم عن أبعاد جودة الخدمة مع الاداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الابعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم مما يضمن رضا للعميل ويحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة:

لجودة الخدمة أهمية كبير بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار فإن على الزبون والموظفين أن يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، وعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والزبائن معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي³:

- نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثال نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمانية مازالت في نمو متزايد ومستمر .
- ازدياد المنافسة: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود المنافسة الشديدة بينها لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة .
- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب الزبائن جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة .
- فهم الزبون: إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الاكبر للزبون

المطلب الثاني: محددات جودة الخدمات

¹ - جودة الخدمات الفندقية، ملتقى صناع السياحة والسفر، قسم الدراسات الفندقية، ص3.
² - تيسير العفشيات العجارية، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص331
³ - مأمون الدراكة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2001، ص15

إن المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة، هي تلك التي يحددها المهتفيد من الخدمة وقد توصل العديد من الباحثين إلى بلورة عشرة محددات خاصة بجودة الخدمة وهي¹:

- الاعتمادية: هي قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والاداء تماما مثلما تم وعده وأن يعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات .
- الاستجابة: تشير إلى مدى استعداد و رغبة مورد الخدمة في تقديم المساعدة للعميل، أو حل مشاكله مهما كانت الظروف بالسرعة والشكل المناسبين .
- الكفاءة: ويقصد بها القدرة والجدارة ، وتعني كفاءة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية ، والمعارف الكافية لعمليات وإجراءات الخدمة، والقدرة على التصرف في المواقف الاستثنائية .
- الفورية: مدى سهولة الحصول على الخدمة في الوقت والمكان المناسبين من حيث:
 - ملائمة موقع مكان الخدمة .
 - كفاية أماكن الانتظار .
 - سهولة الوصول إلى المسؤولين على الخدمة .
 - سهولة الحصول على الخدمة عن بعد.
- اللباقة: ويقصد به أيضا الود، المعاملة، التعاطف، التعاون؛ وهي توفير الاحترام والتقدير لطالب الخدمة سهولة الحصول على الخدمة عن بعد .
 - واللطف في التعامل واحترام عادات وتقاليدهم.
- الاتصال: يستدعي هذا المؤشر وصف الخدمة والمعلومات المتعلقة بها لغة بسيطة، سهلة وواضحة يفهمها العميل، من خلال المهارات الاتصالية لمقدمي الخدمات مع العمال، والقدرة على الانصات والمخاطبة².
- المصداقية: أو الائتمان والثقة، وهي السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة، الامانة والصدق في التعامل مع الزبائن، ومدى التزام مقدم الخدمة بوعوده، وهذا من شأنه توليد الثقة بين المنظمة وعمالها.
- الامان: هذا المؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها؛ أي هل أن الخدمة خالية من المخاطر والشك؟، مثال على ذلك: درجة الامان المترتبة عن استخدام العميل للصراف الآلي.
- الفهم والمعرفة: يشير هذا المعيار إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد، وتفهم احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية، العناية، النصيح والاستشارة .

¹- محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO - ISO90001400"، داروائل للنشر والتوزيع. الطبعة الاولى، بغداد، ص ص 26,27

²- حميد الطائي، بشير العلاق، "تسويق الخدمات"، مرجع سابق، ص 145

الملموسية: غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل العميل على ضوء مظهر المحيط المادي للخدمة مثل: الموقع، التصميم الداخلي المكان تقديم الخدمة، الاجهزة المستخدمة في أداء الخدمة ومظهر مقدميه

المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات

ان عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الاخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الابعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة. وبالرغم من التطور الهائل الذي حدث على المقاييس المستخدمة في مجال جودة السلع فما زالت عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات في غاية الصعوبة بما هو سائد في المنظمات الصناعية الانتاجية وذلك بسبب النمطية في طبيعتها التي قد تعزز في بعض الحالات ومنها¹:

- انخفاض في مستوى التنافس في سوق الخدمات وخاصة الخدمات الصحية منها
- التفاوت الادراكي للزبائن واختلاف طريقتهم في الحكم على جودة الخدمات

إن مستوى جودة الخدمات يختلف من وجهة نظر الزبون أو الادارة وبالتالي صعوبة التوصل إلى مفهوم موحد لقياس جودة الخدمات .

من كل ما سبق ، فقد انتهى الباحثون الى أنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المنظمات الخدمية، بل أن هناك حاجة هامة إلى ضرورة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية بالتالي :

- بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف المحيطة، على أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الزبون ومقدم الخدمة والمنظمة الخدمية في الوقت نفسه، الى أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة أو المتماثلة وتمثل في:

اولا: قياس جودة الخدمات من منظور الزبون :

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي:²

- مقياس عدد الشكاوي : تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم لها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات ال يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يحبون الوصول إليه وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الاجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزبائنها

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي ، ادارة الجودة في الخدمات ، مرجع سابق، ص43

² - قاسم نايف علوان المحياوي ، ادارة الجودة في الخدمات ، مرجع سابق، ص44

- مقياس الرضا: وهو أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة، وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، يمكن هذه المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات
- مقياس الاداء الفعلي: استمراراً للجهود المبذولة عالمياً للتوصل إلى نموذج عملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق، فقد توصل كل من Groning و Taylor إلى هذا المقياس الذي يركز على الاداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، وأنه يمكن التعبير عن ذلك باملعادلة التالية:

جودة الخدمة = الاداء الفعلي

ولم يختلف هذا الأسلوب عن مقياس الفجوات في الأبعاد المستخدمة فقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، واللباقة، كما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة. وهكذا وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج (SERVPERF) في تقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملاءمة نموذج (SERVQUAL) في هذا الصدد، بل أن مقياس الاداء الفعلي ربما يتفوق على مقياس الفجوات من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم¹

- مقياس القيمة: تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بعد المنفعة والسعري التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، والعكس صحيح وبالتالي فإنه من واجب المنظمة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة، والشك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يدفع منظمات الخدمة إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.

ثانياً: قياس جودة الخدمات من منظور التوقعات "مدركات الزبون":

¹-Michael K. Brady J. Joseph Cronin, Richard R. Brand, "Performance-only measurement of service quality: a replication and extension," Journal of Business Research 55 (2002)17- 31 p 17

ينسب هذا المدخل إلى (parasuramanet, a1985) وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والادراكات وذلك باستخدام الابعاد الخمس للخدمة .

- مفهومه : جودة الخدمة تقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها ، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر ، عند التحدث عن هذا المدخل البد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما:¹
 - توقعات الزبون : وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحمل عليها
 - إدراكات الزبون : وهي النقطة التي يدركها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له قد يكون راضيا عن الخدمة وبالتالي فقد أعجب بنتائج كما ذكر الباحثان Leunis and Vandarmne إن نموذج (SERVQUAI) لا يركز فقط على نتائج الخدمة بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة والزبائن ،وكما هو جدير بالإشارة أن هذا النموذج انتشر تطبيقه منذ بداية الثمانيات في أنواع مختلفة من الخدمات التي تقدمها منظمات الاعمال ثابت ، والواقع أن الكثير من الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والادراك الخاص بالزبائن كمحور أساسي في تقييم جودة الخدمة .

ولزيادة الفهم المتعمق لهذا النموذج فإننا سوف نعرض محتويات هذا النموذج بصورة متكاملة حتى يمكن الاستفادة منه في قياس جودة الخدمة لان هذا النموذج يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما الادراكات والتوقعات، يمكن التعبير عنها بما يلي:

جودة الخدمة= التوقعات – المدركات

هذه النظرية ناجمة من نظرية المطابقة إذ تنتج عليها ثلاثة حالات، إما المطابقة أو فجوة سلبية أو ايجابية

● فجوات النموذج:

- تقديم فجوات الخمس : تتعلق بكل من منظمة الخدمة ، وبالزبون ، وبالاثنين معا وهي كالتالي:²
 - الفجوة الاولى : الفجوة بين توقعات الزبون وتصورات الادارة : إن الادارة قد تفكر أنها تعرف ما يتوقعه الزبائن وتشعر بتقديم ذلك ، في حين أن الزبائن يتوقعون شيئا مختلفا تماما.

¹ - قاسم نايفعلوان ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات ، مرجع سابق ، ص 101

² - بسنوسي حنان ، جودة الخدمات واثرها على رضا العميل ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، كلية العلوم الاقتصادية 2016-2017 ، ص 19

- الفجوة الثانية: الفجوة بين تصور الادارة ومواصفة جودة الخدمة: الادارة قد لا تضع مواصفات الجودة وقد لا تضع ذلك بوضوح وفي حالات أخرى فإن الادارة قد تضع مواصفات جودة واضحة ولكنها لا تكون قابلة للتحقيق
- الفجوة الثالثة: الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة: إن المشكلات غير المنظورة أو الادارة الرديئة يمكن أن تقود إلى إخفاق مقدم الخدمة بالايفاء بمواصفات جودة الخدمة. وهذا قد يكون بسبب الخطأ البشري ولكن أيضا العطل الميكانيكي
- الفجوة الرابعة: الفجوة بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية: هناك قد يكون عدم رضا عن الخدمة بفعل التوقعات العالية الزائدة الناجمة عن اتصال مقدم الخدمة ووعوده، أو ما يرتبط بعدم رضا الزبون الذي قد يظهر عندما لا يفي التقديم الفعلي للخدمة بالتوقعات المطروحة في اتصالات الشركة.
- الفجوة الخامسة: الفجوة بين الخدمة المتصورة والخدمة المتوقعة: وهذه الفجوة تظهر كنتيجة لواحدة أو أكثر من الفجوات السابقة. أن هذه الفجوة تتعلق بالزبائن الذين لديهم تصوراتهم المسبقة عن الخدمات فتفترق بهذا القدر أو من ذاك عن توقعاتهم عن الخدمة

المبحث الرابع: الجودة والمكانة الذهنية للخدمات الفندقية

المطلب الاول: ماهية صناعة الفنادق

الفرع الاول: نشأة صناعة الفندقية وتطورها¹

الفندقية في العصور القديمة: ترجع بدايات نشأة الفنادق الى آلاف السنين، ولكنها لم تتطور في الوطن العربي بالشكل الذي وصلت اليه صناعة الفنادق في الغرب، بسبب امتياز العرب بكرم الضيافة، وتقديمهم خدمة الضيافة المجانية.

فعرفت في القسطنطينية وفي بلاد فارس، ومن بعدها سائر بلدان الشرق القديم باسم (خان) وهو اللفظ المقابل لكلمة (inn) الانجليزية وكلمة (Auberge) الفرنسية، وكلمة (خان) هي من اصل تركي و فارسي، وتعني: بيت، او نزل، او مكان، او محل.

ان كلمة (الفندق) لا نجد لها اصلا او مصدرا في اللغة العربية، ولكن ما جاء في المصادر القديمة ان كلمة الفندق في اللغة العربية (Malon) وتعني مكان الاسترخاء في الليل، في حين في اللغة اليونانية كان يسمى (Kataluma) وتعني غرفة طعام وإيواء الضيف.

¹ - الحيكاني رائد حسن ، استراتيجيات التسويق الفندقي ودورها في الطلب السياحي، دار الايام للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2017 ، عملن، ص ص 105، 106

وفي اللغة الفرنسية كانت تمثل كلمة (Hostel) وقد اشتقت منها كلمة (Hospite) في اللغة الإيطالية، في حين أصبحت كلمة (Hote) في اللغة الفرنسية تعني الضيف، واشتقت منها كلمة فندق (Hotel) حتى أصبحت شائعة إلى الآن.

الفندقة في العصور الوسطى: فهي حيث بدأت صناعة الفنادق في هذه المرحلة بالتطور التاريخي والانتقال من (الخان) إلى الفندق الصغير، ثم الفنادق الكبيرة. ومن الأساليب التي أدت إلى التطور في الفنادق، هو انتشار النصرانية في هذه الفترة الزمنية، وتميزت التقاليد الدينية وقتئذ بما عرف به من حب للمستقبل بكرم الضيافة، واعتبرته أحد الواجبات الدينية، هذه الضيافات الخاصة لم تستمر طويلاً نظراً لتزايد الأسعار سواء كانت للتجارة أم لتأدية فرض الحج... الخ، الأمر الذي أدى لانتشار الفندقة العامة في المدن تبعاً، لتطور طرق المواصلات ووسائل النقل، نتيجة لاختراع الآلات البخارية، والتطور في وسائل النقل المختلفة.

الفندقة في العصر الحديث: بدأت مظاهر التطور في هذه المرحلة تظهر بوضوح بعد تطور وسائل النقل، من الآلات البخارية والقطار إلى ظهور السيارات، والطائرات، والسفن الضخمة، ما سهل عملية انتقال الأفراد والمسافرين من مكان لآخر، بأسر وقت ممكن، وبأقل التكاليف، ما شجع المسافرين سواء لأغراض تجارية أم ترفيهية... الخ، للتنقل بحرية.

وبعد الثورة الفرنسية، والثورة الصناعية، بدأت رؤوس الأموال تستثمر فيها باعتبارها صناعة مربحة، حتى أصبحت في الوقت الحاضر صناعة متميزة لها خصائصها، وانظمتها، وقوانينها، فقد وصلت هذه الصناعة إلى قممها، وسمت إلى أعلى درجات التطور من حيث الإدارة والتنظيم.

الفرع الثاني: تعريف الفندق

أصبحت الفنادق في يومنا هذا مراكز اجتماعية وثقافية تلي حاجات المجتمع ورغباته، وبالتالي لا يمكن تصور وجود بلد متحضر بدون فنادق، وبدون توفر الأمن السياحي الفندقية.

سنقدم فيما يلي مجموعة من التعاريف الهامة للفندق:¹

هو منشأة أو مبنى مخصص ومرخص لتقديم خدمات الإقامة والأطعام وتوفير جميع الامكانيات التي تحقق للضيف الخدمة التي يطبقها، في إطار القوانين المحلية والدولية، مقابل أجر محدد ولفترة معلومة.

وأدرج بوظو (2014) عدة تعاريف للفندقة ومنها انه هو المكان الذي يقوم بإيواء الضيوف (الزلاء)، ويقدم خدمات مختلفة، كالطعام والشراب وخدمات رجال الأعمال، الحفلات والمؤتمرات، خدمات صحية، الترفيه والرياضة بأنواعها.

أو هو بناية أو مؤسسة، تقدم خدمات الايواء ووجبات الطعام والشراب والخدمات الأخرى، مثل التسلية والترفيه إلى الجمهور المستهدف.

¹ - ماجد القرنة، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الفندقية، دار الرنيم للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2019 ص23

وهنا يجب على ادارة الفندق ان تخلق علاقات طيبة مع زبائنها وتهيئة كوادر فنية مؤهلة وقادرة على تقديم الافضل.

ويعرف ايضا:¹

-بانه مبنى او مؤسسة او منشأة تمد الجمهور بالإقامة و الطعام و الخدمة.

-منظمة ادارية ذات سمات اقتصادية، واجتماعية، تقدم الضيافة في اطار القوانين المحلية والدولية، لقاء اجر محدد للضيف داخل بناء مصمم لهذا الغرض.

الفرع الثالث: طبيعة العمل الفندقية

تعتبر صناعة الفنادق ركنا اساسيا من اركان السياحة لما تقدمه من خدمات وظيفية في ميدان الاقتصاد الوطني ومورد من موارد الريج والحصول على العلامات الاجنبية وافضل طريقة للقضاء على البطالة في البلد، اذا توفرت بها ادارة جيدة التي تطبق الاسس العلمية و الصحيحة للإدارة والتنظيم لهذا النوع من الصناعة في يومنا هذا.

ترتكز طبيعة العمل الفندقية بالدرجة الاولى على العنصر البشري وبالرغم من استخدام التكنولوجيا الحديثة و الآلات و المعدات في كثير من الاقسام الفندقية ولكن يبقى الاعتماد الاول و الاخير في الخدمة الفندقية هو العنصر البشري اذ لا يمكن ان نستغني عن موظف قسم الاستقبال واستبداله بألة الكترونية تستقبل الضيوف، في حين انه لا يمنع من استخدام التكنولوجيا وتقنيات الانتاج الواسع في صناعة الفنادق ليتمكن رجال الفنادق من انجاز مهامهم الروتينية بصورة فعالة و سرعة.²

المطلب الثاني: أهمية الصناعة الفندقية

تتمثل اهمية الصناعة الفندقية في:³

- تقديم الخدمات للأفراد : تبين المراجع النظرية المتخصصة أن الفنادق في العصر الحالي لاتقدم للإفراد خدمة الإيواء فقط، وإنما أخذت تقدم لهم كل التسهيلات والحاجات الضرورية مثل المأكولات والمشروبات والمطاعم المتخصصة والصالات العامة وتنظيف الملابس والنوادي الرياضية والليلية والمساح ومحلات شراء السلع والخدمات المصرفية والبريدية بالإضافة إلى الخدمات الأخرى مثل السكرتارية والترجمة وتعمل بشكل متكامل من أجل تحقيق هدف واحد الا وهو تلبية حاجات الضيوف و رغباتهم. فالفنادق في الوقت الحالي تعتبر أحد مستلزمات الحضارة الحديثة كمراكز اجتماعية وثقافية تلبى حاجات المجتمع ورغباته وتسمح بإقامة المسافرين الذين ينتقلون يوما بعد

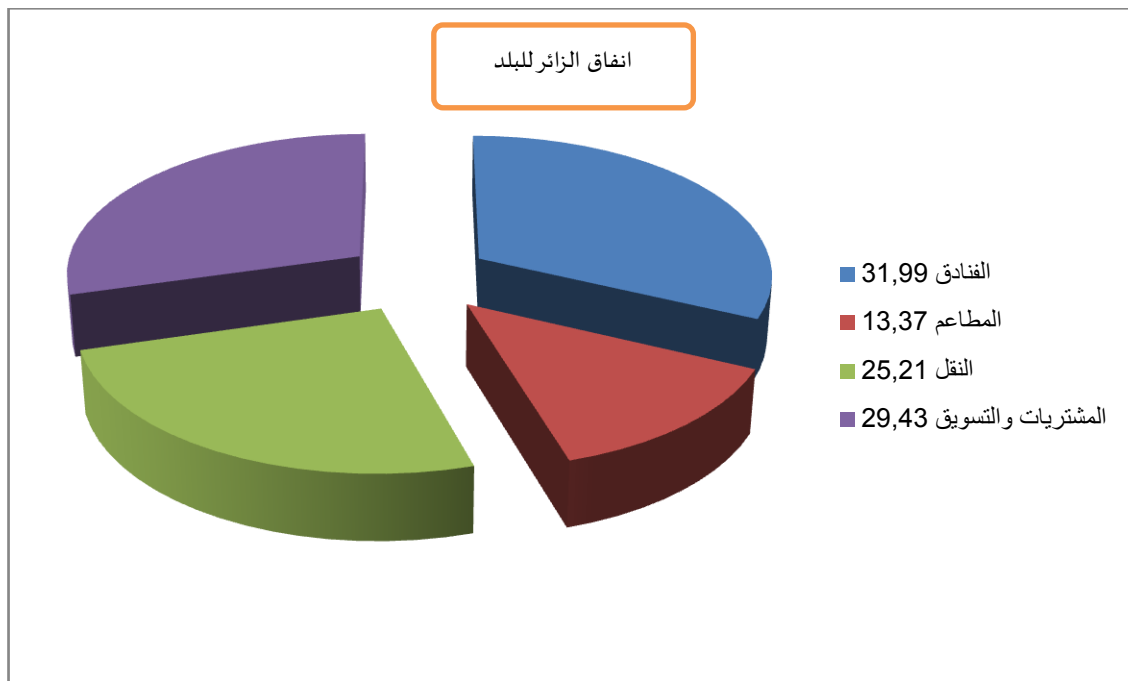
¹ - مروان محمد ابو رحمة، حمزة عبد الرزاق العلوان، حمزة عبد الحلیم درادكه، مصطفى يوسف كافي، مبادئ ادارة الفنادق، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2014 ص17

² - علاء حسين السرايبي، سليم محمد خنفر، صناعة الفندقية ادارة و مفاهيم، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2011، ص126

³ - <https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/> le 28-05-2022 a 13.16

يوم بل ساعة بعد ساعة إما لضرورة العمل أو لمجرد الاستجمام أو لأغراض أخرى بعيداً عن موطنهم الأصلي.

- الحصول على الإيرادات والعملية الصعبة : تعتبر صناعة الفنادق ركناً أساسياً من أركان السياحة نظراً لما تقدمه من خدمات وظيفية في ميدان الاقتصاد الوطني وذلك نتيجة للأموال التي تضخها ولكونها وسيلة للحصول على العملة الصعبة اللازمة لتنفيذ خطط التنمية الشاملة في بلدان العالم، خاصة إذا توفرت فيها الإدارة الجيدة التي تطبق الأسس العلمية الصحيحة للإدارة والتنظيم، فهي تستحوذ على نصيب الأسد من ميزانية الضيف، حيث أن الدراسات والأبحاث تبين أن الفرد الذي يزور دولة ما ينفق 31.99% من ميزانيته على الفنادق كما هو مبين في الشكل الموالي:



المصدر: <https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/> 28-05-2022 a 13.33

كما أن تحليل إحصائيات الفنادق في معظم البلدان العالم يؤكد أهمية الفنادق كمصدر رئيس للحصول على الإيرادات الضخمة.

- توفير فرص العمل : تُعد الصناعة الفندقية من أكبر الصناعات في العالم توليداً لفرص العمل إذ تعتبر مصدر هاماً للعمالة سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة فبالإضافة إلى العمالة المباشرة التي تعمل في مختلف النشاطات الاقتصادية للفندق، وهناك عمالة غير مباشرة التي توفرها مئات من الصناعات المغذية للصناعات الفندقية سواء في مرحلة الإنشاء كشرركات المقاولات والبناء أو في مرحلة التجهيز بالإثاث والارضيات والديكورات واجهزة المطابخ والمصاعد...إلخ، أو في مرحلة التشغيل التي تقوم بدورها

باستخدام منتوجات وخدمات آلاف من المنظمات الموردة لجميع أنواع الطعام والشراب المختلفة وكذلك تجهيز الإقامة...إلخ.

- تعليم وتدريب الأفراد العاملين في المجالات المختلفة للفندق : معظم الفنادق يمكن أن تلعب دوراً هاماً في مجال تعليم الأفراد العاملين وتدريبهم من مختلف الفئات (الإداريين والفنيين والطلاب في مجالات مختلفة) لغرض زيادة كفاءتهم وإلمامهم بالعمل وتطوير مهاراتهم وترقيتهم لكي يقوموا بأعمالهم على أفضل وجه وبأقل جهد وتكلفة ممكنة وذلك باستخدام أهم طرق التعليم والتدريب فيها (اثناء العمل، بواسطة المحاضرات والندوات، الحالات العملية). إن الواقع التطبيقي يؤكد أهمية المهارات الانسانية في نجاح أي فندق إذ أن تنمية مهارات التعامل مع الناس سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو ضيوفاً تعتبر من العوامل المحددة لنجاح العمل سواء على مستوى الإدارة العليا (مدير الفندق ومساعديه)، أو على مستوى الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام كالتدبير الفندقي والمكتب الأمامي والأطعمة والمشروبات)، أو على مستوى الإدارة المباشرة (مشرفي الأدوار).

- تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها وتطوير الصناعات المرتبطة بها : المراجع النظرية المتخصصة والواقع التطبيقي يبينان بوضوح أهمية صناعة الفنادق في تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها وهي محلات التسوق والمطاعم والمنظمات المختلفة المحاذية والقريبة منها حيث يتحسن عملها ويزداد نتيجة لنسب الإنفاق العالية التي يصرفها السائح فيها، فالإحصائيات العالمية تبين أن 59% من النفقات اليومية التي يصرفها السائح أو الضيف تكون في المنطقة الجغرافية التي يقع بها الفندق، فضلاً عن أن الفنادق تساهم في تطوير صناعات كثيرة لازمة ومكملة ومرتبطة بنموها ونجاحها وهي : صناعات النقل والمواصلات وخدماتها للنشاط السياحي كالصناعات التقليدية، والمحلات والأنشطة الترفيهية والثقافية...إلخ.

المطلب الثالث: المكانة الذهنية للخدمة الفندقية

تكمن المكانة الذهنية للخدمة الفندقية فيما تتميز به هذه الخدمة دوناً عن الخدمات الأخرى من القطاع

الخدمي

الفرع الأول: خصائص الخدمات الفندقية :

تتمثل خصائص الخدمة الفندقية في ما يلي¹ :

¹ - جمال شنة، عيسى اسمعيل، جودة الخدمات الفندقية كمدخل لتحقيق رضا العميل، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد(6) العدد (1) مكرر(1) 2020، تاريخ النشر 2020/06/30، ص383

إن الخدمات الفندقية غير ملموسة، حيث يصعب تسليط الضوء على التسهيلات أو المنافع في الفندق لأن هذه الخدمات ربما تكون مرتبطة مع شخصية العاملين في المنشآت الفندقية وكفاءتهم .

تعتبر الخدمة الفندقية خدمة هالكة أو قابلة للانتهاء، ومن هنا لا يمكن تخزين الخدمات الغير مباعه لليوم التالي

يتوجب على المنتفع من الخدمة الحصول على الخدمة من مقدمها أو موردها في الزمان والمكان المحددين .
تعتبر الخدمة الفندقية خدمة متغايرة الخواص، من خلال الخدمة التي تقدم لزبون ما ربما تكون مختلفة عن الخدمة التي تقدم لزبون آخر يسكن في غرفة أخرى في الفندق نفسه .

إن الخدمة الفندقية تتسم بالتذبذب وعدم الاستقرار، ويظهر هذا في حالي الطلب والعرض على الخدمات الفندقية، ففي حالة الطلب العالي لا تتوفر لهذه المؤسسات الإمكانيات الكافية من الطاقة الاستيعابية لسد الطلب . أما العرض يسبب خسارة ناتجة من أن الطاقة الاستيعابية المعروضة للبيع تبقى فارغة أي غير مباعه بسبب كساد الطلب .

يتأثر النشاط الفندقي بالموسمية وهذه إحدى مشاكله الأساسية وهذا يتطلب الإعداد والتسويق لبرامج شاملة بأسعار مخفضة في أوقات انخفاض الطلب .

يجب على مؤسسة الضيافة توفير الدليل المادي الملموس المتمثل في المعدات والأثاث والمصاعد وأجهزة الهاتف والفاكس والإنترنت .

إن الفندق مؤسسة أو نشاط ثابت يصعب نقله أو تحريكه فهو لا يذهب إلى المستهلك بل المستهلك هو الذي يأتي إليه بمعنى أن الخدمة يجب أن تستهلك في مكان إنتاجها وهذا يتطلب قدرة فائقة ومستمرة للتسويق ومحاولة إحضار النزلاء إلى الفندق .

الفرع الثاني: مستويات الخدمة الفندقية¹ :

تنقسم الخدمات الفندقية إلى أربعة مستويات وهي كالآتي:

الخدمة الجوهر: تعتبر خدمة الإيواء أو السكن في الغرفة داخل الفندق هي الخدمة الجوهرية، وهذا يعني أن الضيف يشتري الغرفة لغرض الحصول على المنافع الرئيسية خلال فترة إقامته بالفندق أي خدمات النوم والراحة والتسليية والطعام والشراب .

¹ - جودة الخدمات الفندقية كمدخل لتحقيق رضا العميل ، نفس المرجع السابق ص 384

الخدمات التسهيلية : وهي الخدمات التي يتوجب عرضها إلى الضيف، والتي بدورها تساعد على استخدام الخدمة الجوهر أو الإنتفاع بها . فمثلا فندق من الدرجة الأولى يقدم خدمة الحجوزات المسبقة عبر الإنترنت والدفع بواسطة بطاقة الاعتماد، بالإضافة إلى خدمات الإجراءات الخاصة باستقبال الضيف وتوديعه، وهذا يعني أن جميع هذه الخدمات تسهل عملية حصول الضيف على خدمة الإيواء الجوهرية .

الخدمات الداعمة أو المساندة : إن الخدمة الجوهر في صناعة الفنادق تحتاج إلى خدمات تسهيلية ولكن لا تحتاج إلى خدمات داعمة فالخدمات الداعمة تعتبر خدمات فوق العادة حيث تقدم قيمة إضافية للخدمة الجوهر، وتساعد في التمايز قياسا بالمنافسين في سوق الفنادق

الخدمات الإضافية : تشمل الخدمات الإضافية في صناعة الفنادق على سهولة الوصول إلى الفندق والبيئة، والتفاعل بين الضيف ومؤسسة الضيافة المتمثلة بالإدارة والعاملين ومساهمة الضيف في التعاون مع مقدمي الخدمات من جهة والضيوف فيما بينهم من جهة أخرى.

خاتمة الفصل

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

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

الفصل الثاني: أثر جودة
الخدمات في تحقيق الميزة
التنافسية للمؤسسة الفندقية

تمهيد:

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

المبحث الأول: الأطار المفاهيمي للمنافسة والتنافسية

المطلب الأول: مفاهيم المنافسة

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

- يقصد بها " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقيقة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها".¹
- كما تعرف على مستوى المنشأة " على أنها القدرة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، مما يحقق نجاحا مستمرا للشركات على الصعيد المحلي والصعيد العالمي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخ دمة"²
- قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خ لال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتنفيذ استراتيجيتها التنافسية³
- القدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي تم الحصول عليها من ذلك المنتج كقصر فترة التوريد أو الجودة العالية للخدمات⁴
- هناك من يعرف التنافسية على مستوى الدولة " بأنها القدرة على إنتاج منتجات وخدمات في ظل المنافسة الدولية في حين أن المواطنون يحصلون بمستوى المعيشة متنام ومستديم على حد سواء"⁵
- اما التنافسية على مستوى القطاع : " هي قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق النجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية"⁶

الفرع الثاني: خصائص التنافسية

تتميز التنافسية بالخصائص التالية:⁷

¹ - علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 101

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

³ - بوشناف، عمار، الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية-مصادرها-تنميتها-وتطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 16

⁴ - العلي، عبد الستار محمد ، إدارة الانتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل، عمان، 2000، ص 15

⁵ - علاي مليكة، " أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة " مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 93

⁶ - عبد السلام أوقد " التنافسية وتغيير قواعد اللعبة " مكتبة الإشعاع، الاسكندرية، 1997 ص 25

⁷ - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص 85

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية؛
- سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد؛
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية؛
- اتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية .

وتنشأ التنافسية من خلال تطوير الخدمات الجديدة، فبمجرد قيام منظمة ما بإطلاق خدمة جديد في السوق، تتسابق المنظمات الأخرى إلى محاكاتها، مما يشكل خطرا حقيقيا عليها.

الفرع الثالث: أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتمثل فيما يلي¹:

- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به. فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة .
- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة .
- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المنظمات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية

وتتمثل فيما يلي²:

- الربحية: يعتبر مؤشر الربحية دليل على التنافسية للمنظمة، كما أن الحصص من السوق هي الأخرى تشكل مؤشرا عن التنافسية في حالة عدم تنازل المنظمة عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق .
- تكلفة الصنع: يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة.
- الإنتاجية: الكلية للعوامل إن هذه الإنتاجية أي الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المنظمة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات .
- الحصص من السوق: من الممكن لمنظمة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا بدون أن تكون السوق المحلية

¹ - فلة العيبار، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² - سليمانحسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 54.

محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمنظمات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحديد التجارة.

المطلب الثالث: البيئة التنافسية

الفرع الأول: مفهوم البيئة التنافسية

يُقصد بالبيئة التنافسية بالإنجليزية (Competitive Environment): النظام الخارجي الذي تُمارس فيه الشركات نشاطاتها وتتنافس فيه مع شركات أخرى، وكلّما زاد عدد البائعين لمنتج أو خدمة مماثلة ازدادت المنافسة في البيئة التنافسية.¹

الفرع الثاني: أنواع البيئة التنافسية

فيما يأتي أنواع البيئة التنافسية الأربع:

المنافسة الخالصة: عندما تُنتج شركات صغيرة متعددة منتجات مماثلة ويشتريها عدد كبير من المستهلكين لن يكون باستطاعة هذه الشركات التأثير على السعر؛ فهو محدد حسب العرض والطلب؛ فمثلاً لا يُمكن لمزارع يُقدّم منتجات الألبان للسوق المحلي أن يُغيّر سعر السوق بل يوافق على السعر الجاري المعروف غالباً.

المنافسة الاحتكارية: يحدث هذا النوع من المنافسة عندما تُنتج مجموعة واسعة من الشركات المصنعة منتجات تخدم الغرض ذاته، لكن تختلف في الجودة والميزات بشكلٍ يُمكن العملاء من التمييز والتفضيل بينها، وتعتمد الشركات على الإعلانات للترويج لمنتجاتها وإقناع المستهلك بامتلاكهم أفضل جودة، وفي هذا النوع من المنافسة الشركة هي من تُحدّد سعر المنتج.

احتكار القلة: في هذا النوع من البيئة التنافسية يحتوي السوق على شركات قليلة عادةً ما تكون اثنتان أو أكثر قليلاً وهنا لا تتنافس الشركات إنّما تتواطأ معاً لتحصل على أكبر عوائد سوقية ممكنة، وتُحدّد الشركات مع بعضها البعض الأسعار وتُحافظ عليها وإنّ هوامش الربح في احتكار القلة أعلى منه في البيئات الأكثر تنافسية.

الاحتكار: في هذا النوع توجد شركة واحدة فقط تُقدّم منتجاً فريداً، وهذه الشركة لا منافسين لها ولا بدائل لمنتجاتها، ويضع المُحتكر سعر المنتج، كما يفعل ما يلزم لمنع شركات جديدة مشابهة له من دخول السوق.

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

المطلب الأول: الميزة التنافسية

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

¹ - الموقع الإلكتروني <https://mawdoo3.com> :51 /13 ; 14 /09/2022

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

- تعرف الميزة التنافسية بأنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة مع منافسيها الذين يعملون في نفس النشاط"¹
- عرفها Fathey بأنها "أي شيء يميز المنظمة تميزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تميزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار عملائها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"²
- يعرفها محسن احمد الخضيرى بأنها "ايجاد اوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الانتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية"³

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل اضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل اسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين او في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية او ضمان البقاء.

الفرع الثاني: اهدافها:

تحقيق ميزة تنافسية هو السعي للوصول الى درجة التميز في قطاع معين بغية تحقيق عدة اهداف نذكر منها:⁴

- ايجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء ؛
- تحسين الثقة واداء العمل للعاملين ؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة ؛
- تحسين نوعية المخرجات ؛
- العمل على ايجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر ؛
- تحقيق مستويات انتاجية افضل ؛

الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية خصائص نذكر منها¹:

¹- مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص13.
²- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص137.
³- محسن احمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص33.
⁴- حاتم علي محمد خير "نحو اداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان" الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ولرقله، 80-09 مارس 2005، ص ص 02-03

- نسبية وتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- تمكن من تحقيق التفوق والأفضلية للمنظمة التي تتسم بها قياسا للمنافسين؛
- تصدر عادة من داخل المنظمة وتخلق قيمة لها؛
- تتحقق لمدة طويلة وتستمر في المنظمة عند تجديدها وتطويرها.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تضع المنظمات الحديثة اهم اهتماماتها الرئيسية في التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات الى الاسواق المستهدفة او ما يسمى بالأبعاد التنافسية، وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الابعاد وتوليتها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت انتاجية او خدمية وذلك لتلبية الطلب في الاسواق ويمكن ان تساعد هذه الابعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته.

ويعرف بورتر على ان الموارد المتاحة بانها وسيلة للمنظمات للتخطيط وتنفيذ استراتيجياتها من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية، وهذه الابعاد هي التكلفة، الجودة، الوقت والمرونة.²، نتطرق اليها على النحو التالي:

- **التكلفة:** يجب على المنظمات ان ترى الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع و الخدمات، فاعلم المنظمات تسعى الى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام و تحقيق مستويات اعلى من الانتاجية³.
- **الجودة:** تشير الجودة الى قدرة المنتج او الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع وقد تكون احد الاسباب الرئيسية لانخفاض الجودة في منظماتها راجع الى تركيز معظم المنظمات على التكلفة والانتاجية اكثر من اهتمامها بموضوع الجودة واهمية الجودة اصبحت ذات اهتمام عالي و معالجتها ليست على اساس نظرة مؤقتة ولكنها على اساس انها جزء لا يتجزأ من المنتجات و الخدمات و ان تبنى اعتبارات الجودة في تصميم المنتج او الخدمة وذلك بمراعات الاعتبارات الخاصة بالجودة المتميزة⁴.
- **الوقت:** يمكن للمنظمات ان تنظر الى عامل الوقت كميزة تنافسية فيما بينها ، على اعتبار ان الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة و العملاء، إضافة الى ذلك الوقت يعتبر مؤشرا لتطوير المنتجات وتقديمها للعملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها⁵.

¹ - أمال حمو زروقي، علي زيان بروحة، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص 08

² - عز الدين علي السويدي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، الطبعة العربية 2015، ص 71

³ - عز الدين علي السويدي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص 72

⁴ - سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 14، 15

⁵ - عز الدين علي السويدي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص 72

- المرونة: جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والابداع التكنولوجي ، وبالتالي فهو حالة جديدة افرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة واصبحت الكلفة و الجودة ابعاد تقليدية ، ويقصد بالمرونة انها:
قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة و متنوعة بالسوق المستهدف .

ويمكن تأشير المرونة في مجالين اساسيين هما:¹

- ✓ قدرة المنظمة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن ، على اعتبار ان المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير ، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حالة لفترة زمنية طويلة نسبيا باي حال من الاحوال .
- ✓ قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيير في حجم الانتاج بالزيادة او النقصان وبحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب ان يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي و القدرة على العمل في بيئة غير مستقرة و متقبلة .

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

لا شك ان اغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي و العالمي ولذلك نجد العديد من منظمات الاعمال هدفها الوصول الى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق و هذا يعزز من مكانتها و للحصول على ميزة تنافسية لا بد من البحث في مصادرها فحددها (wen-cheng) كما يلي:²

اولا: التكنولوجيا و الابتكار:

الابتكار او الابداع له دور هام في الدول الاقتصادية ، حيث ان الشركات المبتكرة لتسويق الابحاث و النتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة و غير موجودة ، علاوة على ذلك فان المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم انشائها حديثا .

ويشمل الابتكار كل من المنتجات و الخدمات وكذلك الابتكارات العلمية و ابداع المنتجات بمعنى انها منتجات جديدة.

ثانيا: الموارد البشرية:³

¹ - الموقع 23:05 20-05-2022 a 2020/09/blog-post-9.html.drmtaher.com

² - عز الدين علي السويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص73

³ - بهوري نبيل ، دور الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية – عرض النموذج البياني لادارة التميز في المؤسسة ، مجلة البحوث الادارية و الاقتصادية ، جامعة خميس مليانة ، الجزائر، 23-05-2019، ISSN/975-2571//

يتطلب تحليل أثر الموارد في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية حسب (Barney1999)، تحديد مضمون كل من الموارد والميزة التنافسية المستدامة باعتبارها مرتكزات المقاربة المبنية على الموارد. فالموارد تشتمل على مجموع الأصول، القدرات، أو الطاقات، الإجراءات التنظيمية، الخصائص، المعلومات، المعارف، المهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحها. كما تعرف الموارد والكفاءات على أنها أصول محسوسة وغير محسوسة مرتبطة بالمؤسسة، ومن ضمنها الموارد البشرية وان الميزة التنافسية هي تلك الميزة التي تتحقق من خلال انتهاج المؤسسة لإستراتيجية خالقة للقيمة وغير معتمدة من طرف أي متنافس حالي أو محتمل فالموارد البشرية هي عبارة عن رأس مال بشري الذي يضم التكوين الخبرة، التحكيم، الذكاء، علاقات المسيرين وخبيرتهم .

ثالثاً: الهيكل التنظيمي:¹

عرّفه (Max Weber) على أنه: "مجموعة من القواعد، واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد أن تصدر الأوامر للأفراد الآخرين على نحو يحقق الرُّشد، والكفاءة".

عرّفه (محمود سلمان العميان) على أنه: "الآلية الرسمية التي يمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة، والاتصال بين الرؤساء، والمرؤوسين".

عرّفه (قاموس أكسفورد) على أنه: "جسم مُنظَّم، أو تركيب من الأجزاء، أو العناصر المُعتمِدة على بعضها، أو المُترابطة بعلاقات تبادلية، أو تفاعلية".

ومن هنا نجد أنّ الهيكل التنظيمي يعني: بناء يُحدّد الإدارات، وأجزائها الداخلية، بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكلٍ هرميٍّ، وهو يضمن تأمين الإطار الملائم لعمليات التشغيل، والأداء المُتوقَّع، والسماح بتنسيق النشاطات، والرقابة عليها؛ بهدف اتّخاذ القرار من قِبَل الإدارة.

أهمية الهيكل التنظيمي تتمثل في تحقيق الميزة التنافسية:

- بيان المستويات الإدارية، ومسؤولياتها، واختصاصاتها على مؤشرات الأداء، وقياسها، وتحسينها.

¹ - <https://mawdoo3.com> :23 /13 ; 13/09/2022

- ترتيب العلاقات، وتحديدتها، بالإضافة إلى منح المسؤولين الصلاحيات اللازمة.
- بيان، وتفصيل الأقسام، والدوائر، والإدارات، والمُسمَّيات، وتحديد العلاقة بين العمليَّات المؤسَّسية، وإنسيابيتها.
- مساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه.
- تحديد مراكز التكلفة في مراكز المسؤولية، وإجراءات محاسبة التكاليف، مثل: إجراءات المحاسبة الإداريَّة، وآليَّة رفع التقارير.

المبحث الثالث: استراتيجية تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الاول: الاستراتيجية العامة المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية

من أهم الاستراتيجيات التي يجب الاشارة إليها والمتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية هي استراتيجيات بورتر التنافسية والتي يمكن تطبيقها في معظم المنظمات بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها، وهي كما يلي:¹

استراتيجية قيادة التكلفة: أن تقلل المنظمة تكاليف الصناعة من خلال الاستثمار الامثل، إن المقدمة المنطقية لاستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة تتحقق عن طريق صنع المنتجات او الخدمات بأقل ما يمكن من التعديلات، و اختيار موقع الانشطة بالقرب من الموردين مما يمكنها من تطبيق إدارة مخازنها من خلال منهج "في الوقتالمحدد" واسلام الاجزاء دون تكلفة الاحتفاظ بالمخزون .

وقد أشار 2011 (chu and Hung, Wang) إلى أن استراتيجية تبني مركزا مسيطرا في السوق مما يجعلها قادرة على إقناع عملائها بجودة منتجاتها، وفي المقابل تظل الاسعار مستقرة بدرجة كافية بمضي الوقت، بينما يؤخذ على استراتيجية التكلفة المنخفضة أن طرق تخفيض التكاليف يسهل تقليدها من قبل الشركات الأخرى.

استراتيجية التميز: وهي قدرة التميز المنظمة على التميز بمنتجاتها مقارنة بالمنافسين سواء بالجودة أو الخدمة أو السعر أو المرونة، الافتراض الاساسي من استراتيجية التميز أن يكون العملاء على استعداد أكبر لان يدفعوا أسعارا أكثر للمنتج المتميز عالي الجودة ويجعل العملاء أكثر ولاء وأقل حساسية في اتجاه الاسعار، مما يجعل الشركات أن تكون قادرة على تمرير زيادة السعر إلى عملائها نتيجة للسمعة الجيدة التي تترجم إلى ربحية مرتفعة، ولكن يؤخذ على استراتيجية التميز أن الشركات المنافسة قد توفر منتجات بديلة مماثلة أفضل ويصبح التميز بمضي الوقت صعباً (Porter, 1988).

¹ - أحمد يوسف الحنيطي ، مرزوق عابد الفعيد، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الاردن"، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 15 العدد 1، 2019،

استراتيجية التركيز: تقوم المنظمة بتركيز مواردها على منتج واحد أو أكثر تتمتع فيه بميزة تنافسية وسحب مواردها من تلك الأنشطة أو السلع الضعيفة، فقد يكون تركيز المنظمة على سوق جغرافي محدد، أو على جماعة أو فئة سوقية محددة، أو على منتجات أو خدمات محددة، حيث تهدف استراتيجية التركيز إلى الوصول إلى فئة ذات مذاقات خاصة مما يجعل الشركة قادرة على فهم وتلبية تطلعات عملائها تجاه منتجاتها وربما تجاوز تلك التطلعات، وبالتالي تفادي المنافسة القائمة على السعر مع المنافسين، ولكن يؤخذ على هذه الاستراتيجية أنه إذا أرادت الشركة توسيع دائرة جاذبية منتجاتها فإنها قد تبعد عنها مجموعة المشتريين الجوهرية وقد يتحولون تدريجياً إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية

المطلب الثاني: درجة جودة الميزة التنافسية

لتقدير درجة جودة الميزة التنافسية أو الحكم عليها هناك عدة معايير نستعرضها فيما يلي:¹

أولاً: مصدر الميزة التنافسية: وهي بمرتين:

- مزايا تنافسية منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام حيث يسهل نسبياً تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المنافسة.
- مزايا تنافسية عالية: مثل تكنولوجيا عالية تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية)، السمعة الطيبة بشأن العلامة التجارية استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات جيدة مع العملاء محوكة بتكاليف تحويل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:
- ✓ يتطلب تحقيقها توفر مهارات وقدرات من مستوى عالي (كفاءات بشرية، قدرات فنية وعلاقات خارجية هامة)
- ✓ تعتمد على مدة طويلة من الاستثمار المستمر في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث و تطوير و التسويق.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه من السهل على المنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، والعكس في حالة ما إذا كان هناك تعدد للمصادر فمن الصعب تقليدها جميعاً .

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص ص 99، 100.

ثالثاً: درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة التنافسية:

على المؤسسة التحرك نحو البحث عن مزايا جديدة و بشكل اسرع قبل قيام المنافس بتقليد القائمة الحالية، لذا يتطلب الامر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة و خلق مزايا تنافسية جديدة.

المطلب الثالث: جودة الخدمات كميزة تنافسية

قام بورتر بتحديد قوى المنظمة عبر ثلاث استراتيجيات تنافسية بمعنى أين تقوم بتركيز مواردها، إذ يمكن بناء إستراتيجية اعتماداً على الجودة كما عرفها Garvin¹ بالقيام بـ:

- تركيز الموارد على مجموعة متناسقة من أبعاد الجودة، والتي تضيف قيمة على جزء من السوق، والتي تكون مختلفة عن الأبعاد المكتسبة من طرف المنافسين.
- تسخير الموارد الضرورية للحصول على أعلى جودة بالنسبة إلى الأبعاد المختارة. وقد أقر الباحثون بأن تأثير جودة المنتجات على التكاليف يختلف حسب أبعاد الجودة، فإذا أخذت الجودة من بعد المطابقة للمواصفات فنجدها ترتبط ارتباطاً عكسياً مع التكاليف، أما إذا عرفت كمصراً للتميز والجمال فإن التكاليف ترتبط ارتباطاً طردياً مع الجودة، حيث يتطلب الحصول على منتجات وخدمات متميزة واستثمارات مكلفة

أولاً- الجودة واستراتيجيات التمييز²:

اعتبرت الجودة كعامل تفرقة بين عروض المنظمات المتنافسة، فستند استراتيجية التمييز على مفهوم إبداع المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن من تلك المعروضة من قبل المنافس وتكون أبعاد الجودة ذات الأولوية في هذه الاستراتيجية متمثلة في: الأداء، الخصائص الثانوية، الطابع الجمالي للمنتجات والخدمات. وتعد الجودة عاملاً مهماً في استراتيجية التمييز، حيث تسمح للمنظمة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات، وثبات جودتها بما يلائم احتياجاته.

ثانياً- الجودة واستراتيجية قيادة التكلفة³:

اعتبرت الجودة ولوقت طويل كمورد للتكاليف، ولهذا فهي غير متوافقة مع استراتيجيات الحصص السوقية المبنية على أقل التكاليف مقارنة بالمنافسين، ومنه فهي عامل غير مهم في هذه الإستراتيجية خاصة وأنه قد ساد اعتقاد لدى الغرب بارتباط السعر المرتفع بالجودة العالية والعكس صحيح، وقد أسقط هذا الاعتقاد

¹ - شهيناز عزوزة، حنان شابونية، دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2012، ص 81

² - نفس المرجع السابق ص 81

³ - شهيناز عزوزة، حنان شابونية، مرجع سبق ذكره، ص ص 81- 83

من قبل الصناعيين بواسطة عدة بحوث وتطبيقات والتي أثبتت بأن الإستراتيجيات المبنية على أبعاد الجودة كالمصداقية والمطابقة يمكن أن تكون ذات فعالية بحيث تعتمد هذه الإستراتيجيات على الجودة كوسيلة لرفع مستوى إنتاجية المنظمة.

ثالثا- الجودة وإستراتيجية التركيز

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

خاتمة الفصل

من خلال ما تم عرضه يمكن القول بأن التنافسية تعبر على عن قدرة المنظمات على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين كما تختلف التنافسية عن المنافسة من حيث أن هذه الأخيرة تعبر عن حالة التزاحم التي تكون بين المنظمات في السوق للوصول إلى المستهلك والتفوق على المنافسين وهي من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات حالياً، ذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها في السوق .

وتعد أيضاً الميزة التنافسية وذلك من خلال ما توصلنا إليه هي اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المنظمة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها، الابداع والابتكار، الاستجابة للإئمة لمتطلبات العملاء إلى عنصر أو مجموعة عناصر تميزها عن منافسيها في السوق المحلية والدولية ويتسنى لها بلوغ الأهداف الموجودة على المدى القصير والطويل .

الفصل الثالث: واقع مساهمة
جودة الخدمات في تحقيق الميزة
التنافسية دراسة ميدانية في
الفترة ما بين 2022/04/20
و2022/05/20 لفندق AZ

مونتانا

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

تمهيد:

بعد ما تم التطرق في الجانب النظري الى مختلف المعالم المتعلقة بالخدمة ، الجودة، جودة الخدمات والميزة التنافسية جاء هذا الفصل الذي يهدف الى ابراز واقع مساهمة جودة الخدمات في تمييز المؤسسات الفندقية التي تسعى جاهدة الى تكوين موقعها التنافسي في السوق.

ولإتمام السياق الدراسي للبحث تم تخصيص فندق مونتانا بولاية مستغانم كعينة دراسية تقودنا لأخذ صورة حول واقع جودة الخدمات الفندقية بالولاية حيث قمنا بتقديم الولاية وتقديم الفندق وكافة الخدمات المقدمة به.

المبحث الاول: التعريف بولاية مستغانم السياحية

تعتبر ولاية مستغانم عاصمة الظهرة و محور مهم لغرب البلاد، تمتد على مساحة 2269م بطول شريطها الساحلي 124 كلم، يحدها من الشمال البحر الابيض المتوسط، من الغرب ولايتي وهران و معسكر ، من الشرق ولاية شلف ومن الجنوب ولاية غيليزان، مقسمة اداريا الى 10 دوائر و 32 بلدية.¹

المطلب الاول: لمحة تاريخية عن ولاية مستغانم

اولا: التاريخ القديم

التاريخ القديم للمدينة كان على النحو التالي:²

العصر البدائي: ترك الإنسان البدائي القديم بصماته جلية بالمنطقة وأثاره ما زالت موجودة بمتحف وهران و بمتحف العاصمة بالجزائر العاصمة وكذا بقايا من حيوانات انقرضت مثل الكركدان وأريان "نوع من الماعز" ، كانت الحياة الاجتماعية سائرة المفعول ونلمس تجمعاتها بخروبة "سيدي المجذوب" ، ماسرى ، عين تادلس وغيرها من ضواحي مستغانم .

الوجود الفينيقي: في الفترة التي يمكن حصرها تاريخيا إلى ما يسمى "بالعهد الفنيقي" أحدثت تغييرا ملموسا في الحياة الاجتماعية حيث استطاعوا أهالي المنطقة تبادل الخبرات بينها وبين العالم الخارجي والدليل على ذلك وجود مركز بالقرب من قرية بلعطار المسى "كيزا" أقيم من طرف الفنيقيين للملاحة التجارية والتنقل بين الأقاليم ، كما يوجد أيضا مركز فنيقي آخر بمنطقة الشعاببية لقربه من شاطئ البحر

الوجود الروماني: أما في فترة الوجود الروماني استمرت حوالي ستة قرون، مازالت أنقاضها عبر الشمال الإفريقي منتصبة والمعالم التاريخية التي شاركت في إقامتها أهالي البلاد كثيرة ومن جملتها بلعطار، الحجاج، سيدي علي، بطيوى PORTO MAGNUS ... الخ.

العهد الاسلامي: كما استقر بها في الفترة الإسلامية المرابطون من طرف يوسف بن تاشفين والمرينيون بقيادة "فارس قائد الزعيم المريني " أبو عنان ابن أبي الحسن المريني " أشهر أمراء بني مرين ، فقد أسس هذا الأخير مسجدا عظيما لا يزال قائما والذي تم ترميمه سنة 1998م

¹ - مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية مستغانم 2022

² - وثائق من مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية مستغانم 2022

العصور الحديثة:¹

هجوم "الكونت دالكودات" حاكم مدينة وهران على المدينة بدون جدوى سنة 1548م بعدها استولى "محمد بن شريف محمد المهدي سلطان المغرب على تلمسان ومستغانم، لكنه هزم في معركة الشلف على يد الحاكم التركي "حسن قورسو" الذي استعاد مستغانم تحت الحكم التركي مرة أخرى سنة 1556 م .

هجوم آخر "الكونت دالكودات" وذلك بتاريخ 26 أوت 1557م فانهزم الجيش الاسباني، كان ذلك الهجوم أسوأ هزيمة عرفتها اسبانيا آنذاك ، فقتل الكونت وابنه واسرا ابن الثاني.

وفي سنة 1563 أصبحت مستغانم مركزا لتجميع قوات حسن باشا التي أراد بها محاصرة قاعدة المرسى التي كانت تحت الاحتلال الاسباني

حل القائد العليج بالمدينة لمهاجمة القوات الاسبانية المتمركزة في وهران باتفاق مع الأهالي القاطنين هناك وذلك سنة 1586،

الاحتلال الفرنسي:²

قامت الحامية التركية في مدينة الجزائر بمساعدة الكول اوغلي بصد الهجمات الفرنسية مرتين على مستغانم (في عامي 1832 و 1833). وكانت مستغانم موقعاً بحرياً حصيناً، لذا فقد حرصت القوات الفرنسية على احتلاله في هجوم في يوليو 1833 ، خوفاً من أن تسقط المدينة في يد الأمير عبد القادر. في عام 1847 بمدينة مستغانم تشكل الفوج الأول من الجنود الجزائريين في الجيش الفرنسي، الذين اشتهرو باسم **turcos** ، وذلك بموجب اوامر من القائد بوسكيه.

ثم نمت المدينة بوصول المستعمرين الذين استوطنوا المناطق المحيطة، وطوروا وسائل المواصلات مع المناطق الداخلية.

تيجديت Tijditt ، المدينة العربية القديمة لا تزال في الشمال ، وذلك في قوس حول المنحنى المقعر لعين صفراء، التي تحتوي على مقابر الأولياء، التي تحظى بإجلال واسع النطاق. إلى الشمال والشرق ، على جانبي الوادي المخبأ خلف الانشاءات، تُظهر المدينة ملامح اوربية ومتوسطية، ببيوتها ذات الأقواس وشوارعها المظلمة بالأشجار، والمطالع الزجاجية التي تتسلق جوانب المنحدرات العالية للوصول إلى أعلى الهضبة التي تربط بين ميناء سلمندر وخروبة.

¹- وثائق من مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية مستغانم 2022
²- وثائق من مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية مستغانم 2022

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

المطلب الثاني: الامكانيات السياحية لولاية مستغانم

من بين المقومات السياحية التي تزخر بها ولاية مستغانم يمكن أن نميز ما يلي:

السياحة الشاطئية: الشاطئ هو عبارة عن شريط إقليمي للساحل الطبيعي، يضم المنطقة المغطاة بأموج البحر في أعلى مستوياتها خلال السنة في الظروف الجوية العادية والملحقات المصاحبة لها والتي تضبط حدودها بحكم موقعها وقابليتها السياحية لاستقبال بعض الهيئات بغرض استغلالها السياحي وتعتبر هذه السياحة من بين أكثر الأنواع انتشارا بحكم العدد الكبير لشاطئ الولاية وشساعتها وجمال رمالها الذهبية، حيث يوجد بها 48 شاطئ منها 21 شاطئ مسموح للسباحة به و27 شاطئ ممنوع السباحة.

جدول رقم 1: الشواطئ المسموحة للسباحة بولاية مستغانم

| البلدية | الشواطئ المسموحة للسباحة |
|---------------------|-----------------------------------|
| فرناكة | شاطئ سيدي منصور |
| استيدية | شاطئ استيدية |
| استيدية | شاطئ استيدية شرقا |
| مزغران | شاطئ اوريعة |
| مزغران | شاطئ صبلات 1 |
| مزغران | شاطئ صبلات 2 |
| مستغانم | شاطئ سيدي مجدوب خروبة |
| مستغانم | شاطئ سونكتار |
| بن عبد المالك رمضان | شاطئ بن عبد المالك رمضان 1 المرسي |
| بن عبد المالك رمضان | شاطئ بن عبد المالك رمضان 2 كلوفيس |
| بن عبد المالك رمضان | شاطئ الصخرة |
| بن عبد المالك رمضان | شاطئ الشعائبية |
| حجاج | شاطئ حجاج 1 |
| حجاج | شاطئ حجاج 2 |
| سيدي لخضر | شاطئ عين ابراهيم 1 |
| سيدي لخضر | شاطئ عين ابراهيم 2 |
| سيدي لخضر | شاطئ الميناء الصغير |
| سيدي لخضر | شاطئ الميناء الصغير الجهة الشرقية |
| خضرة | شاطئ سيدي العجال |
| اولاد بوغالم | شاطئ البحارة |

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

| | |
|--------|----------------------|
| عشعاشة | شاطئ سيدي عبد القادر |
|--------|----------------------|

المصدر: مديرية السياحة لولاية مستغانم

الغابات: حيث نميز ثروة غابية مميزة بالولاية من بينها:¹

- غابة بورحمة: بلدية بن عبد المالك رمضان التي تشكل متنفس حقيقي للزوار خصوصا وانها تقع على الطريق الوطني رقم 11 الرابط بين مستغانم والبلدية.
- غابة شواشي: بلدية سيدي علي تعد من بين اكبر الغابات بالولاية حيث تحوي على مغارة سيدي يوسف من الحقبة الاستعمارية و العديد من الاصناف الحيوانية و النباتية و الطيور البرية و مما يزيد اهمية اكبر انها متصلة بسد كرامة اكبر السدود بالولاية.
- غابة اولاد سي العربي: بلدية سيدي لخضر تربط البلدية بشاطئ الكاف الاصفر التحفة الريانية و مقصد السياح من كافة ربوع الوطن.
- غابة زريقة: الواقعة بلدية سيدي لخضر ايضا غابة استثنائية بامتياز لكونها تحتوي على غطاء نباتي يحوز على اعشاب طبية و غذائية هامة
- غابة استيدية: الواقعة بلدية استيدية

الاماكن الحموية: يعنى بها ينابيع المياه المعدنية الحارة، والتي تستخدم لعالج الكثير من الأمراض التي تصيب الانسان، ومن أهم المنابع المعدنية التي تمتلكها الية مستغانم يمكن أن نميز ما يلي:

- الحمام المعدني لعين النويصي: يقع بلدية عين نويصي، تصل درجة حرارة مياهه إلى حوالي 22 درجة مئوية وتستخدم لمعالجة الأمراض الجلدية والروماتيزم.
- المنبع الحموي مكبرته: يقع بلدية سيرات، غير مستغل تصل درجة حرارة مياهه حوالي 25 درجة مئوية وتستخدم لمعالجة الأمراض الجلدية.
- منبع سيدي بشاعة: يقع بلدية سيدي علي، مغمور حاليا بمياه سد بن يفرن، تصل درجة حرارة مياهه إلى حوالي 22 درجة مئوية مياهه نافعة لأمراض الجلد والمعدة.

المطلب الثالث: المنشآت الفندقية بولاية مستغانم

تحوز الولاية على مجموعة هامة و متنوعة من الفنادق و هياكل الاستقبال فنجد الفنادق، بيوت الشباب، المرقد، المخيمات، مراكز الاصطياف... الخ، تأتي على النحو التالي:

¹ - مقابلات مع موظفي مديرية السياحة لولاية مستغانم

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

- الفنادق: في الجدول التالي قائمة الفنادق للولاية و التي يبلغ عددها 41 فندق موزعة عبر تراب الولاية باختلاف طبيعتها كما هو موضح :

جدول رقم 2: قائمة الفنادق على مستوى الولاية

| العنوان | الطبيعة | الصف | القطاع | اسم الفندق |
|-----------------------------|---------|--------------|--------|---------------------|
| بلدية مزهران | ساحلي | فندق | خاص | قصر المنصور |
| صبلا - بلدية مزهران | ساحلي | فندق | خاص | موريستاغا |
| - بلدية مستغانم | حضري | فندق | خاص | النخيل |
| صبلا - بلدية مزهران | ساحلي | فندق | خاص | الفينيسية |
| - بلدية مستغانم | حضري | فندق | خاص | الساحل |
| ، بلدية مستغانم | حضري | فندق | خاص | بلاسيو |
| صبلا - بلدية مزهران | ساحلي | فندق | خاص | كوت واست |
| حي صلامندر - بلدية مستغانم | حضري | فندق | خاص | السانوسية |
| - بلدية مزهران | حضري | فندق | خاص | برج الملوك |
| صبلا - بلدية مزهران | ساحلي | فندق | خاص | كيزا |
| صبلا - بلدية مزهران | ساحلي | فندق | خاص | ليتاب |
| حي الدبابة - بلدية صيادة | حضري | فندق | خاص | الحاج عبد الله |
| صبلا - بلدية مزهران | ساحلي | فندق | خاص | ش.ذ.م.م مركب الزفير |
| بلدية مستغانم | ساحلي | فندق | خاص | مونتانا |
| صبلا - بلدية مزهران | ساحلي | فندق | خاص | عبادة |
| صبلا - بلدية مزهران | ساحلي | فندق | خاص | صابل دور |
| صبلا - بلدية مزهران | ساحلي | فندق | خاص | زوريخ |
| صبلا - بلدية مزهران | ساحلي | اقامة سياحية | خاص | الزهور |
| - بلدية بن عبد المالك رمضان | ساحلي | اقامة سياحية | خاص | السفير |
| صبلا - بلدية مزهران | ساحلي | اقامة سياحية | خاص | الرحيل |
| صبلا - بلدية مزهران | ساحلي | اقامة سياحية | خاص | الأمراء |

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

| | | | | | |
|----|---------------------|-----|---------------------|-------|------------------------------|
| | | | | | مزگران |
| 22 | زكارة | خاص | اقامة سياحية | ساحلي | صبلات - بلدية مزگران |
| 23 | أولاد بن زين | خاص | اقامة سياحية | ساحلي | صبلات - بلدية مزگران |
| 24 | ديار البحر | خاص | اقامة سياحية | ساحلي | صبلات - بلدية مزگران |
| 25 | المالديف | خاص | اقامة سياحية | ساحلي | صبلات - بلدية مزگران |
| 26 | المنار | خاص | اقامة سياحية | ساحلي | صبلات - بلدية مزگران |
| 27 | الواحة | خاص | اقامة سياحية | ساحلي | صبلات - بلدية مزگران |
| 28 | كوت واست | خاص | اقامة فندقية | ساحلي | صبلات - بلدية مزگران |
| 29 | لا بي دور | خاص | مركب سياحي | ساحلي | صبلات - بلدية مزگران |
| 30 | كوستا ميموزا | خاص | مركب سياحي | ساحلي | صبلات - بلدية مزگران |
| 31 | الباهية | خاص | نزل طريق | ساحلي | صبلات - بلدية مزگران |
| 32 | الشمس | خاص | نزل عائلي | ساحلي | بلدية بن عبد المالك رمضان |
| 33 | الجزائر | خاص | هيكل معد للفندقة | حضري | - بلدية مستغانم |
| 34 | الرياض | خاص | هيكل معد للفندقة | حضري | - بلدية مستغانم |
| 35 | الروايل | خاص | هيكل معد للفندقة | حضري | 52 - بلدية مستغانم |
| 36 | البدر | خاص | هيكل معد للفندقة | حضري | - بلدية مستغانم |
| 37 | زينة بيتش | خاص | مركب سياحي | | بلدية بن عبد المالك رمضان |
| 38 | م.ذ.م.م صابل دور | خاص | فندق | | بلدية مزگران |
| 39 | سلطان | خاص | فندق | | بلدية مزگران |
| 40 | الصالحين | خاص | نزل طريق | | بلدية سيرات |
| 41 | البحرين | خاص | فندق | | بلدية مزگران |

المصدر: مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية مستغانم

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

مراكز العطل والترفيه للولاية:

جدول رقم 3: يوضح مراكز العطل و الترفيه لولاية مستغانم

| الرقم | المراكز والمخيمات | الشاطئ | القدرة | نوع المركز |
|-------|---|---------------------|--------|----------------|
| 1 | مركز الإتحادية الولائية المكملة للشؤون المدرسية | عين ابراهيم | 150 | بناء صلب |
| 2 | مركز مؤسسة نفضال | عين ابراهيم | 200 | خيم |
| 3 | مخيم الشباب للوكالة الوطنية لتسليّة الشباب | عين ابراهيم | 340 | بناء صلب |
| 4 | مركز المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية | الميناء الصغير | 150 | خيم |
| 5 | مركز ميناء مؤسسة أرزيو | الميناء الصغير | 150 | بناء جاهز |
| 6 | مركز مؤسسة الباشا للخدمات والأسفار | الميناء الصغير | 100 | بناء صلب |
| 7 | مركز مؤسسة إنجاز الطرقات والمطارات | الميناء الصغير | 200 | بناء صلب |
| 8 | المركز العربي الإفريقي للإستثمار والتطوير | حجاج | 250 | بناء صلب |
| 9 | مركز المؤسسة الوطنية للأشغال الكبرى للنفط | المرسى | 200 | خيم |
| 10 | مركز مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاته (الرياض – تيارت | المرسى | 300 | بناء جاهز |
| 11 | مركز مؤسسة تقنية الري | جبل ديس | 400 | بناء جاهز |
| 12 | مركز الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية | حي خروبة | 220 | بناء جاهز |
| 13 | مخيم الشباب أوريعة | اوريعة | 150 | بناء صلب |
| 14 | مركز الراحة العائلي للغابات | عين ابراهيم | 120 | بناء جاهز |
| 15 | المخيم الصيفي للتعاضدية العامة للري والغابات | عين ابراهيم | 48 | بناء جاهز |
| 16 | التعاضدية العامة للبناء و السكن والتعمير | عين ابراهيم | 300 | بناء صلب |
| 17 | الخدمات الإجتماعية لسوناطراك – أرزيو | عين ابراهيم | 480 | خيم |
| 18 | الخدمات الإجتماعية لنفضال | الميناء الصغير | 200 | خيم |
| 19 | الخدمات الإجتماعية لولاية مستغانم | بن عبد المالك رمضان | 150 | بناء صلب |
| 20 | الخدمات الإجتماعية للقطاع الصحي لبشار | بن عبد المالك رمضان | 150 | بناء صلب + خيم |

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

| | | | | |
|---------|--------------------------------------|---------------------|------|----------|
| 21 | مخيم التعااضدية للأشغال العمومية | بن عبد المالك رمضان | 150 | / |
| 22 | مخيم وكالة العقارية لولاية مستغانم | | 200 | خيم |
| 23 | الشركة الوطنية للسكك الحديدية | خروبة | 100 | بناء صلب |
| 24 | الخدمات الإجتماعية للبريد والمواصلات | اوريرة | 200 | بناء صلب |
| 25 | الخدمات الإجتماعية للإذاعة الجزائرية | اوريرة | 150 | بناء صلب |
| 26 | مخيم تابع للسيد سباعي ابراهيم | بحارة 01 | 1200 | خيم |
| 27 | مخيم بلدية عشعاشة | سيدي عبد القادر | 800 | بناء صلب |
| 28 | مخيم بلدية خضرة | سيدي العجال | 2000 | خيم |
| 29 | مخيم عين النويصي | غابة عين نويصي | 400 | خيم |
| المجموع | | | 9808 | سرير |

المصدر: مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية مستغانم

المبحث الثاني: تقديم فندق AZ مونتانا

المطلب الاول: تعريف فندق AZ مونتانا

الفرع الاول: نشأة الفندق: سنة 2015 وضع السيد مهدي عبد الملك المدير العام لشركة AZ حجر الاساس لبناء فندق مونتانا ذو الخمس نجوم و مرافق مجاورة له كحضيرة مائية و مركب رياضي بأحدث التجهيزات والمعدات، أتخ شكل شركة ذات المسؤولية المحدودة S.A.R.L برأسمال 500.000 دج عند انشاء الشركة وتم رفعه الى 120.000.000 دج

الفرع الثاني: تعريف الفندق فندق AZ مونتانا هو الفندق السادس في سلسلة فنادق AZ، يلي المعايير الدولية للفندقة، يسع 219 غرفة و 13 شقة، 2 مطاعم مقهى صالة رياضية يقع بجوار حديقة التسلية MOSTA- LAND بمحاذات الطريق الوطني رقم 11 و على بعد 5 دقائق من شاطئ المجوب

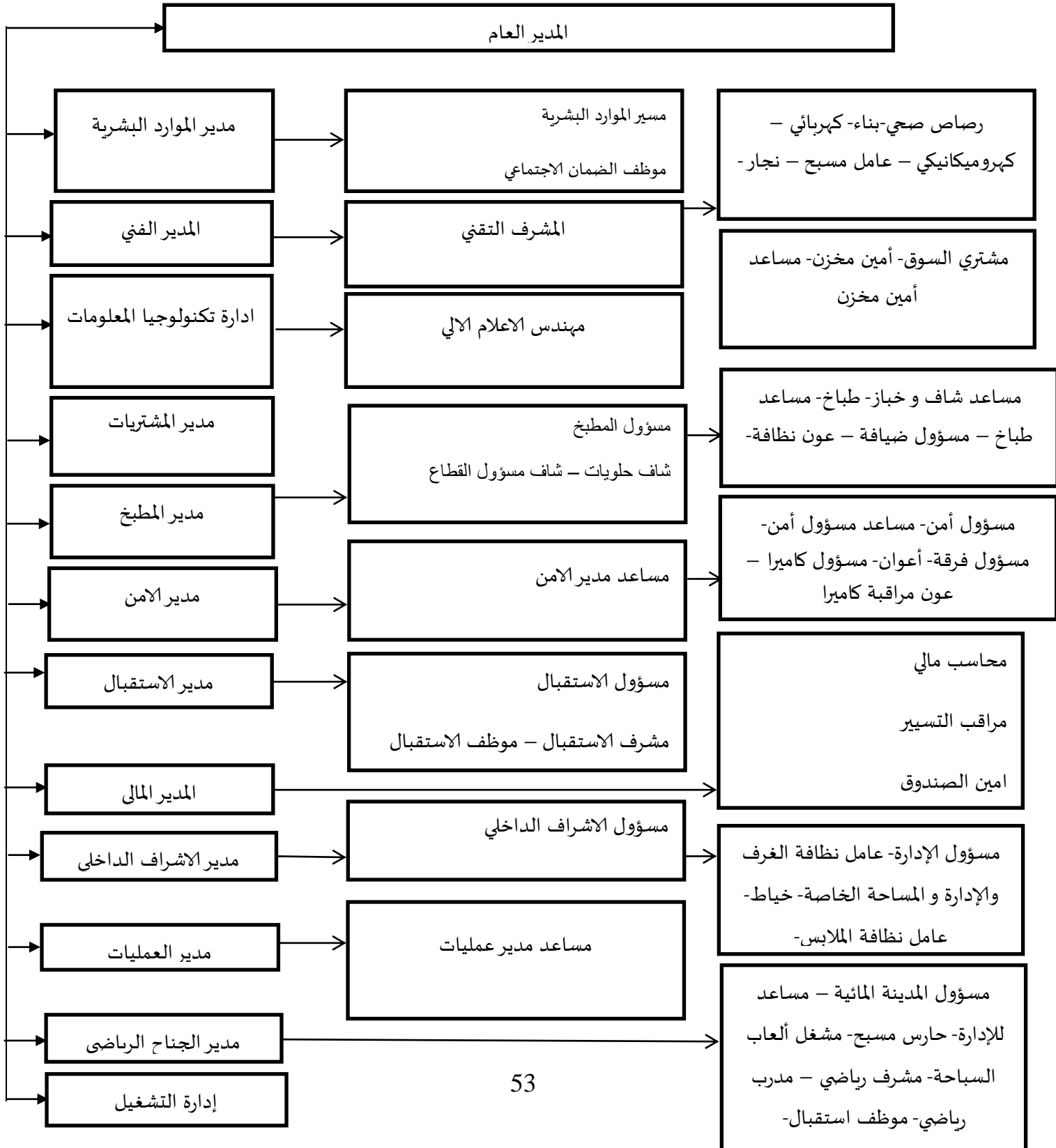
فندق صديق للأطفال و محبوب العائلات يقدم الالعاب و الجو العائلي

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

الفرع الاول: الهيكل التنظيمي للفندق

رسم توضيحي 1: الهيكل التنظيمي لفندق AZ مونتانا



الفرع الثاني: اقسام الهيكل التنظيمي

يظهر الهيكل التنظيمي للفندق نتيجة تنظيم الفعاليات في مجموعات من الانشطة الرئيسية و الفرعية وفق اسس تجميع النشاطات ومن ثم ربط هذه المجموع مع بعضها و اظهارها على شكل وحدات تنظيمية مترابطة يطلق على كل منها تسمية (اقسام) ويكون لكل من هذه الوحدات مدير تخول له الصلاحيات اللازمة للإشراف على انجاز الفعاليات التي تضمها هذه الوحدات. بحيث تظهر اقسام الهيكل التنظيمي في فندق AZ مونتانا على النحو التالي:

قسم الموارد البشرية: يتكون من :

- مسير الموارد البشرية
- الموظف المكلف بالأجور
- الموظف المكلف بالضمان الاجتماعي
- ثلاث سائقين
- ممرض

القسم التقني: يتكون من :

- مسؤول تقني
- اثنان من المشرفين التقنيين ولكل مشرف رصاص صحي، بناء، كهربائي، كهروميكانيكي، عامل مسبح، نجار.
- مشرف المساحات الخضراء: 4 بستاني، 4 عمال ري.

قسم تكنولوجيا المعلومات: يتكون من:

- مهندس اعلام آلي
- ثلاث مصلح البرنامج الخاص بالتعامل مع الزبائن
- مكلف بشبكة الانترنت

قسم المشتريات: يتكون هذا القسم من:

- اثنا لتسيير المخزن
- اربعة مساعدي تسيير المخزن

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

• مسؤول المشتريات

قسم المطبخ: اما هذا القسم فيتكون من :

- اثنان شاف حلويات كل شف لديه مساعدان و خباز
- شاف رئيسي (مسؤول عن المطبخ):
 - اربع طبّاخين
 - مساعدين لكل طبّاخ
- مسؤول الضيافة معه مساعدين و اربع عمال نظافة

قسم الامن: يتكون من:

- مسؤول امن
- اثنان مساعدي مسؤول الامن
- اربعة مسؤولي فرق (الفرقة تتكون من خمسة اعوان امن)
- مسؤول كميرا المراقبة
- اربعة اعوان مراقبة الكميرا (العمل بالتناوب)

قسم الاستقبال: يتكون قسم الاستقبال من:

- مسؤول الاستقبال
- مشرف استقبال
- 18 موظف استقبال
 - 6 في الفترة الصباحية
 - 6 في الفترة المسائية
 - 6 في الليل

قسم المحاسبة: يتكون من :

- محاسب مالي
- مراقب تسيير
- امين صندوق

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

قسم الاشراف الداخلي: يتكون من:

- مسؤول ادارة
- اثنين مساعدي مسؤول الادارة (لكل مساعد اربعة مشرفين)

المشرفين مسولون عن عمال نظافة الغرف والادارة

المغسلة يوجد بها عمال نظافة وكوي الملابس الخاصة بالعمال اضافة الى اعمال غسل الافرشة وشراشف الفندق والاهتمام بنظافة الاثاث.

قسم العمليات: يتكون قسم العمليات من:

- مدير العمليات
- مساعد مدير العمليات

قسم المدينة المائية و الجناح الرياضي: يحتوي هذا القسم على:

- مدير قسم المدينة المائية
- اربعة مسؤولين للمدينة المائية
- 8 مساعدين للادارة
- اعوان متعددي الخدمات:
 - حارس مسبح
 - مشغل العاب السباحة
 - مشرف رياضي
 - مدرب رياضي
- اثنان موظفي استقبال

فرع خاص بالمطعم: يتكون هذا الفرع من:

- مسؤول المطعم
- عون استقبال
- امين صندوق
- اربعة مسؤولين على رأس (16 نادل و نادلة)

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

يختلف عدد الموظفين من موسم لأخر ففي موسم الاصطياف يزداد الطلب على العمال مقارنة مع المواسم الأخرى نظرا للإقبال المتزايد بهذا الموسم وفتح المدينة المائية في اشهر جوان جويلية و اوت. يعمل الفندق بقانون داخلي خاص بالمؤسسة يلزم العمال بالانضباط والالتزام لفترات العمل وعدم الخروج بدون اذن والالتزام بتحديد المسؤوليات الخاصة بكل موظف او عامل، الالتزام بالهندام الخاص بالعمل.

المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها الفندق

خدمة الإيواء وخدمة الإطعام هي الخدمات الرئيسية في فندق AZ مونتانا، إضافة إلى خدمات الرياضة، الاستجمام والتسليّة.

يقدم الفندق خدمات إضافية واستثنائية وذلك حسب طلب الزبائن ويتم عرضها فيما يلي:

الفرع الأول: خدمة الايواء

تعتبر خدمة الايواء الخدم الأساسية في فندق مونتانا الذي يحتوي على 219 غرفة موزعة على 8 طوابق بسبع مصاعد، منها الخاص بالخدمة ومنها الخاص بالزبائن،

الغرف مجهزة تجهيزا فاخرا وبأذواق واحجام مختلفة على حسب طلب الزبون، نجد ايضا 13 سويت فخم به (ساونة، جاكوزي، حمام، مسبح استرخاء، تجهيزات كهرو منزلية

بناء عصري فاخر يتوسط مدينة الملاهي موستا لاند بشرفات زجاجية جميلة منها المطل على البحر او الحديقة ومنها المطل على المدينة المائية.

يوفر الفندق كافة المقومات لراحة الزائر بمجهودات ونشاط كبير في العمل من نظافة الغرف واثاث الفندق ودورات المياه والممرات، خاصتها في جائحة كورونا التي تعامل معها الفندق باحترافية عالية. وكذا الامام بمعرفة الاسعافات الأولية لكافة العمال ووضع الاشارات والتنبيهات اللازمة لسلامة الزائر وعائلته، كما يسهر فريق العمل بالفندق على تجهيز الغرف وتنظيفها بعد كل ليلة بتنظيم وجودة عالية.

الغرف مؤمنة بصفة عصرية من خلال اقفال الكترونية ونظام اتصال بخدمة الغرف على مدار 24 ساعة.

الفرع الثاني: خدمة الاطعام

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

فندق AZ مونتانا لديه مطاعم مميزة من كافة النواحي التنظيم النظافة و الكفاءة، مكون من افضل الطهارة من داخل وخارج الوطن يتميزن بالكياسة وحسن التصرف والمظهر اللائق، خبرة واسعة بالأطباق العالمية والمحلية التقليدية، اذواق النزلاء تبعاً لجنسياتهم، فالنزلة في الفندق لديه الحق في فطور الصباح مجاناً، اما الغذاء فيكون بالدفع الفوري او يحتسب مع تكلفة الحجز، اما العشاء فيكون عبارة عن بوفيه مفتوح به مجموعة من الاطباق الراقية.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للدراسة الميدانية

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

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الفرع أولاً: تحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة وهي كمايلي:

اولاً: تحديد مجتمع الدراسة:

تطبيق هذه الدراسة على فندق AZ مونتانا بولاية مستغانم كان امر صعب لطبيعة الفندق وحساسية فندق الخمس نجوم على راحة الزبون من كافة الجوانب، لآكن وبالنظر لأهمية الموضوع والاهداف المسطرة من طرف الطالبتم الاستعانة بمواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع الفئة المعنية بالدراسة.

تم تحديد مجتمع الدراسة عشوائيا دون تمييز خصائص او صفات معينة في افراد العينة وهذا ما يزيد ويوضح دائرة الحكم علي جودة الخدمة ومستواها، كان ذلك خلال الفترة المحصورة بين 2022/04/20 و 2022/05/20.

ثانياً: تحديد حجم العينة "عينة الدراسة"

تمثل العينة جزء من اجمالي افراد مجتمع الدراسة، حيث تشكلت العينة من 50 زبون، وتم اختبارها بالطريقة العشوائية البسيطة، والعينة هي من بين الزبائن المستفيدين من خدمات الفندق.

العينة المختارة سوف توصلنا الي نفس النتائج تقريبا لو اننا قمنا بإجراء الدراسة على المجتمع ككل.

نظرا لنوعية الدراسة كان من الضروري الاعتماد على العينة العشوائية المنتظمة وتم اتباع بعض الإجراءات المتمثلة في:

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

- اختبار أفراد العينة وإعطائهم الاستمارات وشرح هدفها، بعد عرضها على الأستاذة المؤطرة أين قدمت بعض الملاحظات، وتم الأخذ بها لإجراء تعديلات في صياغة عبارات الاستمارة وإحداث بعض الإضافات.

- توزيع الاستمارة على العينة تم عبر موقع التواصل الاجتماعي.

- الأخذ بعين الاعتبار راحة الزبائن اثناء القيام بالدراسة.

- تحسيس الزبون بأهمية الدراسة في احداث إضافة نوعية لجودة الخدمات المقدمة مستقبلا.

الفرع الثاني: أساليب جمع البيانات.

اولا: المقابلة: للحصول على معلومات ذات مصداقيه وموثوقية لجأنا الي الاستعانة بالمقابلة كأسلوب من اساليب جمع البيانات والمعطياتفي دراسة الافراد والمقابلة نوعان:

- مقابلة حرة: لا يعتمد فيها على استخدام أسئلة محددة مسبقا تتميز بالمرونة التعديل او إضافة أسئلة اثناء المقابلة.

- مقابلة منظمة: تتم من خلال الباحث بإعداد قائمة من الأسئلة قبل اجراء المقابلة، الا ان ذلك لا يمنع من طرح أسئلة تتوافق مع سياق البحث.

ثانيا: بناء الاستمارة (الاستبيان)

يعد الاستبيان أحد طرق جمع البيانات، وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل المجتمع بوجه عام أو في إطار محدود ، حيث أن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة. والحصول على استجابات كاملة. والأهم أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعروفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد.

قصد التعرف على درجة موافقة ورضا العملاء على جودة الخدمات المقدمة بفندق مونتانا تم تصميم الاستمارة من منطلق الفرضية الرئيسية التالية:

جودة الخدمات عامل تحقيق الميزة التنافسية لفندق AZ مونتانا

وقد اعتمدنا على محددات جودة الخدمات في صياغة الفرضيات الفرعية فهي معيار لقياس وتحديد مستوى الجودة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية .وقسمت هذه الفرضيات الى:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: تساهم الاعتمادية في تحقيق الميزة التنافسية لفندق AZ مونتانا:

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: تساهم الاستجابة في تحقيق الميزة التنافسية لفندق AZ مونتانا؛
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم المصادقية في تحقيق الميزة التنافسية لفندق AZ مونتانا؛
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم الفورية في تحقيق الميزة التنافسية لفندق AZ مونتانا ؛
- ✓ الفرضية الفرعية الخامسة: يساهم اللباقة في تحقيق الميزة التنافسية لفندق AZ مونتانا؛
- ✓ الفرضية الفرعية السادسة: تساهم الاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية لفندق AZ مونتانا ؛

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

الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية أو الخصائص الديمغرافية للعينة والتي تشمل الجنس، العمر، المهنة، الجنسية،

الجزء الثاني: يحتوي على مدى تعامل أفراد العينة مع فندق AZ مونتانا كما يشتمل هذا الجزء على بيانات تتعلق بدرجة موافقة الزبائن على جودة الخدمة

الجزء الثالث: يتضمن هذا الجزء عبارتين تتعلق بالميزة التنافسية أي المتغير التابع وذلك عن مجموع الخدمات المقدمة والذي يظهر من خلال تكرار الاستفادة من خدمات الفندق ،

الفرع الرابع: الأدوات الإحصائية المستعملة بعد تفريغ الاستبيانات وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب والاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها:

- استخدام برنامج EXCEL لرسم الجداول وإنجاز الدوائر النسبية والأعمدة البيانية .
- استخدام التكرارات، النسب المئوية، ، حيث تستخدم التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها ومعرفة درجة موافقة الزبائن عن الخدمات المقدمة بالفندق

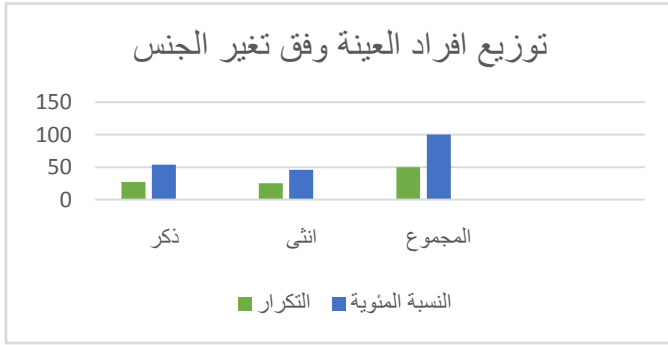
المطلب الثاني: دراسة خصائص العينة

الفرع الاول: الجنس:

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع افراد العينة حسب الجنس:

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

جدول رقم 4: توزيع افراد العينة وفق تغير الجنس/ تمثيل بياني 1: توزيع افراد العينة وفق تغير الجنس



| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 27 | 54% |
| انثى | 23 | 46% |
| المجموع | 50 | 100% |

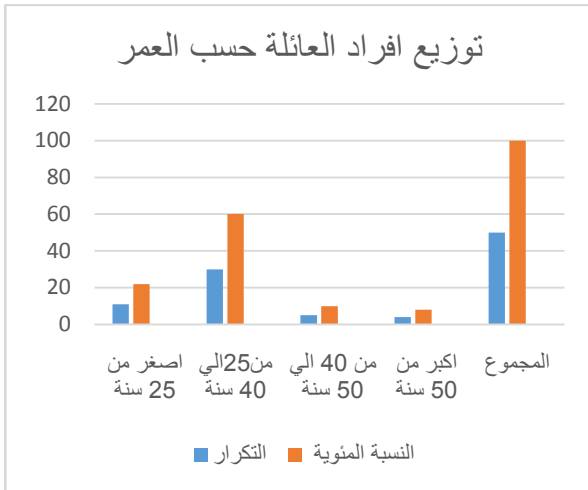
المصدر من اعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول ان فئة الذكور بلغ عددهم 27 زبون بنسبة 54% من اجمالي العينة كما نلاحظ ان فئة الاناث بلغت 23 زبونة أي ما بنسبته 46.7%

الفرع الثاني: السن

وزعت افراد العينة حسب الفئة العمرية الي أربع فئات وفق الجدول التالي:

جدول رقم 5: توزيع افراد العينة حسب السن تمثيل بياني 2: توزيع افراد العينة حسب السن



| السن | التكرار | النسب المئوية |
|------------------|---------|---------------|
| أصغر من 25 سنة | 11 | 22% |
| من 25 إلى 40 سنة | 30 | 60% |
| من 40 إلى 50 سنة | 05 | 10% |
| أكبر من 50 سنة | 04 | 8% |
| المجموع | 50 | 100% |

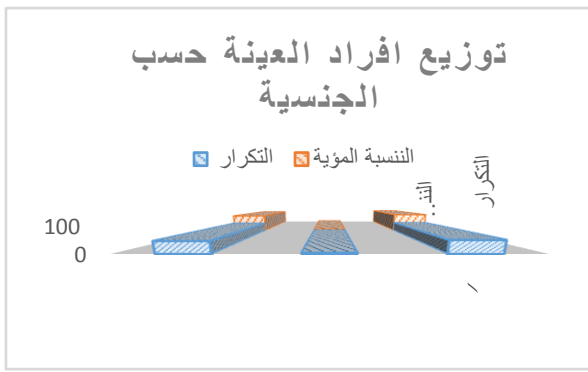
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة.

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني المرفق له ان معظم افراد العينة لزبائن فندق مونتانا هي الفئة التي يتراوح أعمارهم من 25 الي 40 سنة، حيث بلغ عددهم 38 زبون بنسبة 60% من اجمالي العينة، تلمها الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة 22%، ثم الفئة العمرية من 40 الي 50 سنة بنسبة 10% وأخيرا تأتي نسبة 4 % تخص الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة.

الفرع الثالث: يبين الجدول توزيع افراد العينة حسب الجنسية:

جدول رقم 6: توزيع افراد العينة حسب الجنسية تمثيل بياني 3: توزيع افراد العينة حسب الجنسية



| الجنسية | التكرار | النسب المئوية |
|---------|---------|---------------|
| جزائرية | 46 | 92% |
| اجنبية | 4 | 8% |
| المجموع | 50 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة.

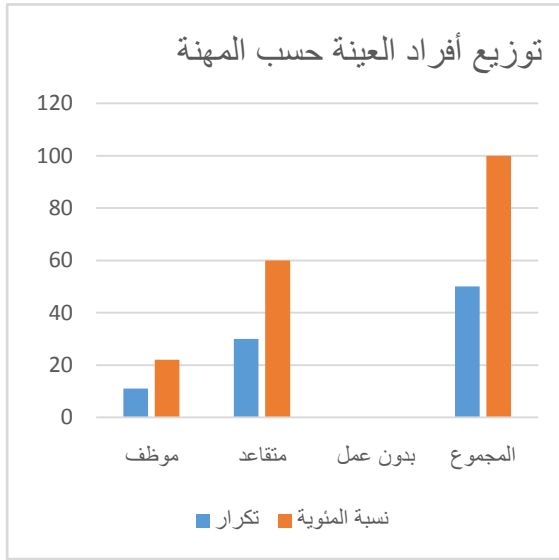
نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني ان اغلبية افراد العينة من الجنسية الجزائرية والبالغ عددهم 46 زبون بنسبة 92 %، أما الجنسية الأجنبية فكانت بنسبة 8%.

الفرع الرابع: المهنة

يختلف افراد العينة من الناحية المهن والوظائف كما يوضح الجدول والشكل التاليين:

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

جدول رقم 7: توزيع افراد العينة وفق تغيير الجنس/تمثيل بياني 4: توزيع أفراد العينة وفق تغيير الجنس



| المهنة | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| طالب | 09 | 18% |
| موظف | 11 | 22% |
| متقاعد | 30 | 60% |
| بدون عمل | 00 | 00% |
| المجموع | 50 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول ان مفردات العينة الأكبر بفندق مونتانا هي فئة المتقاعدين والذين يبلغ عددهم 30 زبون بنسبة 66% فلها فئة الموظفين بنسبة 22% ثم فئة الطلاب بـ 09% زبائن بنسبة 18% ونفسر هذه النتائج نظرا للفترة زمنية للدراسية وهي فترة النشاط الوظيفي بالنسبة لكافة القطاعات والأکید ان الامر كان يبدو مغامرا لو كانت الدراسة بفترة العطل.

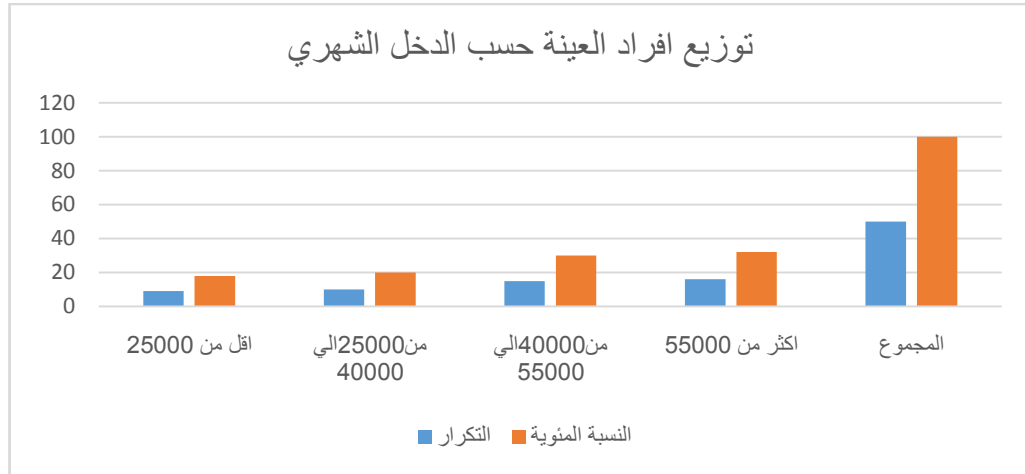
الفرع الخامس: الجدول التالي يوضح لنا اختلاف عينة الدراسة حسب الدخل الشهري.

جدول رقم 8: توزيع افراد العينة حسب الدخل الشهري

| الدخل | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------|---------|----------------|
| اقل من 25000 | 09 | 18% |
| من 25000 الي 40000 | 10 | 20% |
| من 40000 الي 55000 | 15 | 30% |
| أكثر من 55000 | 16 | 32% |
| المجموع | 50 | 100% |

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

تمثيل بياني 5: توزيع افراد العينة حسب الدخل الشهري



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة

المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بدرجة رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة بالفندق

نتطرق فيما يلي إلى تحليل إجابات افراد العينة، عينة الدراسة حول آرائهم في جودة الخدمات المقدمة من طرف فندق AZ مونتانا و الحكم على الفرضيات التي تم وضعها والإجابة على الأسئلة.

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

الفرع الاول: الاعتمادية

اولا: تحليل اجابات افراد العينة الخاصة بمؤشر الاعتمادية

جدول رقم 9: تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر الاعتمادية

| الرقم | العبارات | التكرارات | | |
|-------|---|-----------|-------|----------|
| | | راضي | محايد | غير راضي |
| 01 | خدمات الفندق تكون في وقتها المحدد | 38 | 02 | 10 |
| | | 76% | 04% | 20% |
| 02 | يحرص الفندق على حل مشاكل العملاء | 33 | 01 | 16 |
| | | 66% | 02% | 32% |
| 03 | من مميزات موظفي الفندق تقديم الخدمات بسهولة | 45 | 01 | 04 |
| | | 90% | 02% | 08% |
| | المتوسط العام لعبارات الاعتمادية | 38,66 | 1,33 | 10 |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة.

يتضح من الجدول أن إجابات مفردات العينة حول الخدمات المقدمة من طرف الفندق في الوقت المحدد كانت بالأغلبية الموافقة بنسبة 76% مما يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل مفردات العينة، أما فيما يخص حرص الفندق على حل مشاكل العملاء فقد عكس درجة موافقة مرتفعة ايضا بنسبة 66% وبنسبة 90% كانت النسبة الاعلى لدرجة الموافقة على ما يتميز به الموظفون من سهولة في تقديم الخدمات، أما فيما يخص المتوسط العام لعبارات الاعتمادية فقد عكس درجة الموافقة الوتفعة من قبل أفراد العينة على جودة الخدمة المقدمة من ناحية مؤشر الاعتمادية.

وعليه فان فرضية "تساهم الاعتمادية في تحقيق الميزة التنافسية لفندق AZ مونتانا" فرضية صحيحة

ثانيا: اختبار فرضية الاعتمادية

الفرع الثاني: الاستجابة

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

أولاً: تحليل اجابات افراد العينة الخاصة بمؤشر الاستجابة

جدول رقم 10:: تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر الاستجابة

| الرقم | العبارات | التكرارات | | |
|-------|--|-----------|-------|----------|
| | | راضي | محايد | غير راضي |
| 04 | يتوفر الفندق على عدد كاف من الموظفين لتقديم الخدمة للزبون | 40 | 00 | 10 |
| | | 80% | 00% | 20% |
| 05 | يسعى موظفو الفندق لمساعدتك في حل المشاكل التي تواجهك في تقديم الخدمة | 49 | 01 | 00 |
| | | 98% | 02% | 00% |
| 06 | يستجيب موظفو الفندق للاتصالات الطارئة | 50 | 00 | 00 |
| | | 100% | 00% | 00% |
| | المتوسط العام لعبارات الاستجابة | 46,33 | 0,33 | 3,33 |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة.

يتبين من خلال الجدول أن القيمة البشرية من الموظفين التي بحوزة الفندق تلقى اجماعا واسعا بالموافقة بنسبة 80% من اجمالي اجابات افراد العينة ، وكانت النسبة اعلى حينما تعلق الامر بسعي الموظفين للمساعدة في حل مشاكل الزبائن التي تواجههم أثناء تقديم الخدمة فكانت بنسبة .98% كما يتبين أن اتجاهات مفردات العينة حول استجابة موظفو الفندق لطلبات ورغبات الزبائن واستعدادهم التلقائي لتلقي اتصالاتهم بالسرعة اللازمة كانت بالموافقة الاجمالية بنسبة 100%

ومن خلال المتوسط العام لعبارات الاستجابة بموافقة اجمالية تقدر ب 46.33 من اجمالي اجابات افراد العينة نثبت صحة فرضية ان "الاستجابة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للفندق"

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

الفرع الثالث: المصدقية

اولا: تحليل اجابات افراد العينة الخاصة بمؤشر المصدقية

جدول رقم 11: تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر المصدقية

| الرقم | العبارات | التكرارات | | |
|-------|--|-----------|-------|----------|
| | | راضي | محايد | غير راضي |
| 07 | يلتزم الفندق بالوعود المتفق عليها مع الزبون | 43 | 00 | 07 |
| | | 86% | 00% | 14% |
| 08 | تكلفة الخدمة المدفوعة تتناسب وجودة الخدمات المقدمة | 13 | 09 | 28 |
| | | 26% | 18% | 56% |
| 09 | الموظفون يلبون رغبات الزبائن بكل صدق و حماس | 48 | 02 | 00 |
| | | 96% | 04% | 00% |
| | المتوسط العام لعبارات المصدقية | 34,66 | 3,66 | 11,67 |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول يرى أغلب الزبائن أن الفندق يلتزم بوعوده اتجاه الزبون حيث بلغت نسبة رضا الزبائن 86% وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ من خلال الجدول ان العاملون يلبون رغباتهم بكل صدق وحماس بنسبة 96% راض و 00% غير راض مما يعكس درجة موافقة مرتفعة ولا يظهر ان تكلفة الخدمة التي يدفعها الزبون مناسبة مع جودة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال إجابات أفراد العينة التي كانت غير راضية تماما بنسبة 56% مما يعكس درجة عدم الموافقة على الاسعار.

ولكن وبإجمالي رضا الزبائن 34.66 من المتوسط العام لعبارات المصدقية تم اثبات صحة الفرضية التالية "تساهم المصدقية في تحقيق الميزة التنافسية للفندق"

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

الفرع الرابع: الفورية

اولا: تحليل اجابات افراد العينة الخاصة بمؤشر الفورية

جدول رقم 12: تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر الفورية

| الرقم | العبارات | التكرارات | | |
|-------|---|-----------|-------|----------|
| | | راضي | محايد | غير راضي |
| 10 | من السهل الحصول على الخدمة عن بعد | 36 | 04 | 10 |
| | | 72% | 08% | 20% |
| 11 | من السهل الوصول الى المسؤولين عن الخدمة | 23 | 15 | 12 |
| | | 46% | 30% | 24% |
| 12 | مرافق الفندق متناسقة ومن السهل التنقل بينها | 44 | 00 | 06 |
| | | 88% | 00% | 12% |
| | المتوسط العام لعبارات الفورية | 34,33 | 6,33 | 9,34 |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول و النتائج المتحصل عليها نلاحظ توافق في الآراء حول ان الفندق يوفر السهولة في التعامل و التنقل وكذا السهولة في التسلسل الى هرم المسؤولين في الفندق مما يعكس درجة الموافقة على الفورية التي يتمتع بها الفندق و منه نثبت صحة فرضية الفورية وهي ان "الفورية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لفندق مونتانا"

الفصل الثالث : واقع مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الفترة ما بين 2022/04/20 و 2022/05/20 لفندق AZ مونتانا

الفرع الخامس: اللباقة

اولا: تحليل اجابات افراد العينة الخاصة بمؤشر اللباقة

جدول رقم 13: تقييم جودة الخدمات من خلال مؤشر اللباقة

| الرقم | العبارات | التكرارات | | |
|-------|---|-----------|-------|----------|
| | | راضي | محايد | غير راضي |
| 13 | الفندق يوفر الاحترام و التقدير لطالب الخدمة | 37 | 03 | 10 |
| | | 74% | 06% | 20% |
| 14 | اللطف في التعامل واحترام عادات وتقاليده العميل في التعامل | 33 | 00 | 17 |
| | | 66% | 00% | 34% |
| 15 | موظفو الفندق يتعاملون بالود والتعاطف والتعاون | 39 | 01 | 10 |
| | | 78% | 02% | 20% |
| | المتوسط العام لعبارات اللباقة | 36,33 | 4,33 | 12,34 |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة.

من خلال جدول اختبار فرضية اللباقة الذي يوضح تماما صحة هذه الفرضية "اللباقة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لفندق AZ مونتانا" كان هذا الاعتبار طبقا لنتائج المتوصل اليها من خلال طرح هذه العبارات فكانت نسبة عالية من زبائن الفندق راضية عن الاحترام و التقدير الذي اكنه الفندق له بنسبة 74% وعليه كانت نفس النتيجة تقريبا بالنسبة لعبارة اللطف واحترام تقاليد العميل . كما وقد أشار المتوسط العام بإجمالي الرضا عن الفندق و عله تم اثبات الفرضية

خاتمة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية بفندق AZ مونتانا مستغانم التي قمنا بها لأجل معرفة دور جودة الخدمات في تميز الفندق من وجهة نظر العملاء، خلصنا بأن الاهتمام بالزبائن والاستقبال الجيد لهم، والعمل الجماعي والتحسين المستمر في الخدمات المقدمة له دور كبير في تحقيق رضا العميل.

كما أن تطبيق محددات جودة الخدمات الفندقية كان لها دور في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا بعد اختبار الفرضيات المتعلقة بمدى مساهمة كل بعد على حدى " الاعتمادية، الاستجابة، الصداقية، الفورية، اللباقة " فمن خلال دراستنا هذه تم إثبات صحة الفرضيات الفرعية السابقة الذكر لنخلص في الاخير ان فندق AZ مونتانا يطبق المعايير المحددة لجودة الخدمات لأجل تدعيم مركزه التنافسي.

خاتمة عامة

تناولت هذه الدراسة العلاقة القائمة بين جودة الخدمات والميزة التنافسية ، حيث نكتسبت الخدمات أهمية بالغة ومتزايدة على مختلف الأصعدة وفرضت مكانها في اقتصاديات الدول وزادت أهمية جودة الخدمات بعد تنامي دور قطاع الخدمات في الاقتصاديات العالمية، والذيرجع للطبيعة التنافسية التي آلت إليها الأسواق، حيث أدركت المؤسسات أن زيادة قدرتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في السوق لا يكون إلا بتقديم ذات جودة عالية .

إن المؤسسات الفندقية التي تقدم خدمات عند مستوى أعلى من المستوى المناسب للخدمة هي مؤسسات يمكنها أن تستخدم جودة خدماتها كميزة تنافسية، من خلال رضا العميل الذي يعرب عن حالة معرفية وشعورية مرتبطة باقتناء الخدمة ، وكذا الاستجابة السريعة لطلباتهم، بالإضافة إلى التنوع في الخدمات المقدمة والتحسين المستمر فيها، وهذا ما يخلق ميزة تنافسية من خلال تنمية ولائهم لخدمات الفندق .

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

أولاً- نتائج البحث :

- ✓ تعتبر الجودة من المميزات المتكاملة للخدمة لتلبية رغبات وحاجيات الزبائن، ولا يكون ذلك إلا من خلال رقابة متواصلة تشمل كافة أقسام الفندق؛
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية يتعلق بمبدأ قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية؛
- ✓ تسعى المؤسسات الخدمية المتميزة إلى تحقيق ولاء العملاء، ولا تكتفي بإرضائهم؛
- ✓ جودة الخدمة مرتبطة بتوقعات ورغبات العملاء الجيدة المحققة ، وإدراكهم للجودة للخدمة الجودة المهركة
- ✓ حرص المؤسسات الفندقية على جذب الكوادر المتخصصة في العمل الفندقية يدعم تنافسيها للمؤسسات الفندقية الأخرى؛
- ✓ التميز في تقديم الخدمات يعد ضماناً لنمو العديد من المؤسسات؛
- ✓ تهدف المؤسسات الخدمية من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة لتحقيق رضا العميل، وتزيد من ربحيتها وتعزيز مركزها التنافسي وبالتالي ضمان بقاءها واستمرارها؛

- ✓ زبائن موظفي فندق AZ مونتانا موافقين على جودة الخدمة المقدمة من ناحية المؤشرات التالية:
الاعتمادية، الاستجابة، المصداقية، الفورية واللباقة أي أن الزبائن يشعرون بالثقة في التعامل مع الفندق والأمن والصدق في تعاملهم
- ✓ تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم وتشجيعهم يعد الركيزة الأساسية لبناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة ومن ثم زيادة ميزتها التنافسية؛
- ✓ السمعة الجيدة لفندق AZ مونتانا والطريقة المميزة في تقديم الخدمات تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عن باقي الفنادق .

ثانيا- الاقتراحات:

بناء على هذه الاستنتاجات نقدم مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- ✓ ضرورة تطبيق معايير الجودة من أجل الارتقاء بمستوى جودة الخدمات والتصنيف
 - ✓ تدريب العاملين في المؤسسات الفندقية على قواعد التسويق السياحية بما يضمن زيادة تنافسية المؤسسات الفندقية
 - ✓ تصميم وتقديم الخدمة حسب نوعية العملاء لضمان ولائهم وتنوعهم
 - ✓ تصميم جزء من الفندق لإبراز الثقافة العمرانية وتقاليد الاطعام الديكور اللباس العربي الاصيل
 - ✓ ضرورة إيلاء الفندق أهمية أثنى للعميل، والعمل على توجيه مخ تلف جهودها لإشباع احتياجاته ورغباته
 - ✓ بالنظر الى المؤهلات السياحية الطبيعية التي تزخر بها الولاية والمقصود هنا طول الشريط الساحلي
- نقترح:

- مشروع مطعم عائم يكون تابعا للفندق يجوب الشواطئ الجميلة للولاية
- بناء قرية عائمة بكوننيش سلمندر كوجهة سياحية راقية

قائمة المراجع

الكتب:

- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ،
- محمود جاسم الصميدي ، ردينة عثمان يوسف تسويق الخدمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2010 ،
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الخامسة ، 2009
- فريد كورتل ، تسويق الخدمات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2009
- زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .،
- تامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ،
- حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات-مدخل استراتيجي تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- موفق الحميري، رامي الطويل التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق و السياحة، دار الحمد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2016،
- عادل محمد عبد الله ، ادارة جودة الخدمات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012،
- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط 1 ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007،
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- خضير كاظم حمّود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 ، 2000 ،
- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000 ، دار غريب للطباعة والنشر، 1995
- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط 1 ، دار الشروق، الأردن، 2006

- تيسير العفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
- مأمون الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة"، دارصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2001.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO-ISO90001400"، داروائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، بغداد
- الحيكاني رائد حسن، استراتيجيات التسويق الفندقية ودورها في الطلب السياحي، دارالايام للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2017، عمان،
- ماجد القرنة، الاتجاهات الحديثة في الادارة الفندقية، دار الرنيم للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2019
- مروان محمد ابورحمة، حمزة عبد الرزاق العلوان، حمزة عبد الحليم درادكة، مصطفى يوسف كافي، مبادئ ادارة الفنادق، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2014
- علاء حسين السرابي، سليم محمد خنفر، صناعة الفندقية ادارة و مفاهيم، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2011،
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001،
- العلي، عبد الستار محمد، إدارة الانتاج والعمليات مدخل كهي، داروائل، عمان، 2000،
- عبد السلام أوقداف " التنافسية وتغيير قواعد اللعبة " مكتبة الإشعاع , الاسكندرية , 1997
- مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004، .
- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، ط1، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005،
- محسن احمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004،
- عز الدين علي السويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دارالايام للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، الطبعة العربية 2015،
- سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004،

- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998،

رسائل ومذكرات

- بسنوسي حنان، جودة الخدمات واثرها على رضا العميل، رسالة ماجستير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية 2016-2017

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

- بوشناف، عمار، الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية-مصادرها-تنميتها-وتطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002

- علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة" مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

- فلة العمهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص 85

- سليمانحسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 54، 2004

- شهينازعزوزة، حنان شابونية، دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2012،

المجلات

-فتيحة بوحروود، عمر بن سديرة، محددات تطبيق استراتيجيية الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد: 08 العدد: 04 السنة، 2019

- أحمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مقال، مجلة الباحث - عدد 2006 / 04

- بهوري نبيل، دور الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية - عرض النموذج البياني لادارة التميز في المؤسسة، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2019-05-23

- أحمد يوسف الحنيطي ، مرزوق عايد القعيد، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الاردن"، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 15 العدد 1 2019.

الملتقيات

- جودة الخدمات الفندقية، ملتقى صناع السياحة والسفر، قسم الدراسات الفندقية..
- حاتم علي محمد خير "نحو اداء متميز للحكومات – تجربة جمهورية السودان" الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ولرقله، 80-09 مارس 2005
- آمال حموززوقي، علي زيان بروحة، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة 13-14 ديسمبر 2011 ، جامعة الشلف

الوثائق الحكومية

-وثائق من مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية مستغانم 2022

المواقع الالكترونية

-موقع دال اكاديمي <https://daalacademy.com/>

- الموقع الالكتروني [/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)

drmtaher.com/2020/09/blog-post-9.html

-الموقع <http://www.dnd.net/net/management/articles/TQM.htm>

مراجع باللغة الفرنسية:

"Performance-only measurement of service ،Michael K. Brady J. Joseph Cronin, Richard R. Brand-
" Journal of Business Research 55 (2002)– ، quality: a replication and extension

الملخص:

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

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

المؤسسات الفندقية لغيرها من المؤسسات الخدمية معنية هي الأخرى بضرورة تحسين جودة خدماتها قصد كسب ميزة تنافسية تمكنها من الاستحواذ على حصة سوقية والحفاظ على عملائها وتحسين صورتها الذهنية ، ذلك ما وقفنا عليه على مستوى فندق " AZ مونتانا" الكائن بولاية مستغانم، من خلال دراسة ميدانية عن طريق توزيع استمارة على مجموعة من العملاء "نزلاء" الفندق قصد استطلاع رأيهم في جودة الخدمات المقدمة من قبل الفندق وقياس مدى تأثير ذلك على الميزة التنافسية للفندق. وقد بينت الدراسة الميدانية أن مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف الفندق تتجه نحو الإيجابية وهذا ما يؤكد الدور الفعال الذي تلعبه أبعاد ومحددات جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل عن الخدمات المقدمة، وكذا فعالية الوظيفة التسويقية للخدمات كعنصر هام لنجاح الإستراتيجية التنافسية للفندق .

الكلمات المفتاحية:

الخدمات، الجودة، جودة الخدمات، الخدمات الفندقية، الميزة التنافسية.

Résumé

Cette étude a abordé le rôle de la qualité de service dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, en abordant d'abord l'étude de la qualité de service et en examinant ses différents déterminants, puis en abordant la relation entre la qualité de service et l'avantage concurrentiel.

Le secteur des services a connu un grand développement et est devenu le plus attractif pour les investissements, ce qui a conduit à l'intensification de la concurrence entre les institutions de services, de sorte qu'elles cherchent à fournir le meilleur afin d'obtenir l'avantage concurrentiel de leurs services et d'assurer leur position sur le marché, et pour que l'institution de service y parvienne, il faut fournir un service de qualité. Élevé comme l'un des moyens les plus efficaces pour assurer sa supériorité sur ses concurrents, c'est-à-dire pour se garantir une position distinguée parmi les organisations concurrentes .

Les établissements hôteliers, comme les autres établissements de services, sont également soucieux d'améliorer la qualité de leurs prestations afin d'acquérir un avantage concurrentiel leur permettant d'acquérir une part de marché, de fidéliser leur clientèle et d'améliorer leur image mentale. questionnaire à un groupe de clients de l'hôtel, les "invités", afin de sonder leur opinion sur la qualité des services fournis par l'hôtel et de mesurer l'ampleur de son impact sur l'avantage concurrentiel de l'hôtel. L'étude de terrain a montré que le niveau de qualité des services fournis par l'hôtel tend à être positif, ce qui confirme le rôle effectif joué par les dimensions et les déterminants de la qualité du service dans la satisfaction des clients vis-à-vis des services fournis, ainsi que l'efficacité des la fonction marketing des services comme élément important pour le succès de la stratégie concurrentielle de l'hôtel.

les mots clés:

Services, qualité, qualité des prestations, prestations hôtelières, avantage concurrentiel.