



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم التجارية

عنوان المذكرة:

أثر جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي في تحسين الصورة الذهنية للسائح
-دراسة حالة فندق السلام سكيكدة -

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة: العلوم التجارية

تخصص: تسويق فندقي سياحي

تحت إشراف:

من إعداد:

الأستاذ: بن الشيخ بوبكر الصديق.

الطالبة: بن نيقوس سمية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوناب ياسين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
بن شيخ بوبكر الصديق	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا و مقرا
دراجي راجي	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم التجارية

عنوان المذكرة:

أثر جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي في تحسين الصورة الذهنية للسائح
-دراسة حالة فندق السلام سكيكدة -

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة: العلوم التجارية
تخصص: تسويق فندقي سياحي

من إعداد: الطالبة: بن نيقوس سمية
تحت إشراف: الأستاذ: بن الشيخ بوبكر الصديق.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوناب ياسين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
بن شيخ بوبكر الصديق	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا و مقرا
دراجي راجي	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى روح أبي الطاهرة، رحمة الله عليه
أهدي ثمرة جهدي هذا.
إلى أعز إنسانة في حياتي، التي أنارت دربي بنصائحها.
إلى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب، وكانت سببا في متابعة دراستي.
إلى من علمتني الصبر والاجتهاد.
إلى الغالية على قلبي " أمي " .
إلى زوجي، رفيق دربي وشريك حياتي.
إلى من هم أقرب من روعي.
إلى من شاركوني حزن أمي ومنهم أستمد عزيمتي وإصراري إخوتي (محمد
الصالح، جدامة، نوال، أمل، حمزة).
إلى زوجة أخي الحبيبة أمل.
إلى أبناء إخوتي الغاليين على قلبي (شرف الدين، شهاب الدين، حسام الدين).
إلى كل العائلة الكريمة وكل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير.
إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب.

سمية

شكر وتقدير

أولاً، أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل.
كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف بن الشيخ بوبكر الصديق
على توجيهاته القيمة ونصائحه السديدة التي ساعدتني في إنجاز هذه المذكرة.
كما أشكر جميع أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الذين لم يبخلوا علينا بالعلم والتوجيه طوال
مشواري الدراسي.

ولا يفوتني أن أشكر كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين جودة الخدمة الفندقية والإشراف والتدبير الفندقي وأثرها في تكوين الصورة الذهنية لدى الزبائن، مع إبراز دور الإدارة الفندقية في تحسين جودة الخدمات وتعزيز الانطباعات الإيجابية عن المؤسسة الفندقية. وقد تم اختيار فندق السلام بمدينة سكيكدة كحالة للدراسة، نظرا لأهميته في القطاع السياحي المحلي. اعتمدت في دراستي على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من زبائن الفندق. كما تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير جودة الخدمة وكفاءة الإشراف والتدبير على الصورة الذهنية للزبائن. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الفندقية والصورة الذهنية للسائح، كما بينت أن فعالية الإشراف والتدبير الفندقي تسهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتعزيز رضا الزبائن، وأكدت الدراسة أن تحسين الأداء الإداري والاهتمام باحتياجات الزبائن يشكلان عاملا أساسيا في بناء صورة ذهنية إيجابية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الفندقية.

الكلمات المفتاحية: جودة الخدمة الفندقية، الإشراف والتدبير الفندقي، الصورة الذهنية، فندق السلام، سكيكدة.

Résumé

Cette étude vise à analyser la relation entre la qualité du service hôtelier, la supervision et la gestion de l'hôtel, et leur impact sur la formation de l'image mentale des clients, tout en soulignant le rôle de la gestion hôtelière dans l'amélioration de la qualité du service et le renforcement des impressions positives de l'établissement hôtelier. L'hôtel Salam de Skikda a été choisi comme étude de cas en raison de son importance dans le secteur touristique local. Mon étude a adopté une approche descriptive et analytique, utilisant un questionnaire comme principal outil de collecte de données auprès d'un échantillon de clients de l'hôtel. Diverses méthodes statistiques ont également été utilisées pour analyser les données et tester les hypothèses de l'étude concernant l'impact de la qualité du service et de l'efficacité de la gestion sur la perception des clients. Les résultats ont mis en évidence une corrélation positive entre la qualité des services hôteliers et l'image touristique de l'établissement. Ils ont également montré qu'une gestion et une supervision hôtelières efficaces contribuent à améliorer les niveaux de service et à accroître la satisfaction client. L'étude a confirmé que l'amélioration des performances administratives et la prise en compte des besoins des clients sont des facteurs clés pour construire une image positive et renforcer la compétitivité de l'hôtel.

Mots-clés : Qualité des services hôteliers, gestion et supervision hôtelières, image mentale, Hôtel Salam, Skikda.

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنصر
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ - ت	مقدمة
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
5	تمهيد
31-6	المبحث الأول : الإطار النظري لجودة الخدمة الفندقية، الإشراف والتدبير الفندقي والصورة الذهنية
17-6	المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة الفندقية
11-8	الفرع الأول: تعريف الخدمة الفندقية وخصائصها
14-11	الفرع الثاني: تعريف جودة الخدمة الفندقية وأهميتها
17-14	الفرع الثالث : خطوات تحقيق الجودة في الخدمات الفندقية
18-17	المطلب الثاني : مفهوم الإشراف والتدبير الفندقي
17	الفرع الأول : تعريف الإشراف والتدبير الفندقي
18-17	الفرع الثاني : خصائص خدمات التدبير والإشراف الفندقي
18	الفرع الثالث: أبعاد جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي
22-18	المطلب الثالث : مفهوم الصورة الذهنية
20-19	الفرع الأول : تعريف الصورة الذهنية و أنواعها
20	الفرع الثاني : مراحل تكوين الصورة الذهنية
22-20	الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية
26-22	المبحث الثاني : العلاقة بين جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي و الصورة الذهنية
24-22	المطلب الأول : تأثير جودة الخدمة الفندقية على الصورة

	الذهنية للسائح
23-22	الفرع الأول : جودة الخدمة والية تشكيل الصورة الذهنية
24	الفرع الثاني : جودة الخدمة كوسيط بين التوقعات و السلوك و دور العواطف في تكوين الصورة الذهنية
26-24	المطلب الثاني : دور الإشراف والتدبير الفندقي في تحسين الصورة الذهنية للسائح
25-24	الفرع الأول :الإشراف الميداني كآلية لتحقيق التميز التشغيلي
26-25	الفرع الثاني: التدبير الاستراتيجي كصانع للهوية التنظيمية
26	الفرع الثالث : التفاعل بين الإشراف و التدبير الفندقي الجزائري و العربي
30-26	المبحث الثالث : الدراسات السابقة و القيمة المضافة
28-27	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة.
29-28	المطلب الثاني : تقييم الدراسات السابقة
30-29	المطلب الثالث : أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : دراسة حالة فندق السلام سكيكدة
33	تمهيد
35-34	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
34	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
34	الفرع الأول : اختيار مجتمع و عينة الدراسة
34	الفرع الثاني: تحديد المتغيرات، قياسها و طريقة جمعها
34	الفرع الثالث: تلخيص المعطيات المجمعة
35-34	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الجمع
35-34	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
35	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
36	الفرع الثالث: البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات
43-36	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية و المناقشة
43-36	المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

36	الفرع الأول: نتائج الدراسة الميدانية
40-39	الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها
43-40	الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
43	المطلب الثاني: الاستنتاجات و الحلول المتوصل اليها
43	الفرع الأول : إثبات فرضيات الدراسة
43	الفرع الثاني : التوصيات و الحلول المقترحة
44	خلاصة الفصل
48-46	خاتمة
56-50	قائمة المراجع
78-58	الملاحق

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33-32	تقييم الدراسات السابقة	(1-1)
38	يوضح متغيرات الدراسة	(1-2)
57	توزيع أفراد العينة حسب الخصائص العامة (ن 200)	(2-2)
58	المؤشرات الإحصائية لعبارة المحور الثاني مرتبة تنازليا	(3-2)
59	المؤشرات الإحصائية لعبارة المحور الثالث مرتبة تنازليا	(4-2)

قائمة الملاحق		
الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	الهيكل التنظيمي للفندق	01
79	تعريف الفندق	02
82-80	استبيان	03

مقدمة

1- مقدمة

يشهد القطاع الفندقي في السنوات الأخيرة تطورا متسارعا نتيجة اشتداد المنافسة بين المؤسسات الفندقية وتزايد متطلبات النزلاء وتوقعاتهم. وقد أصبح نجاح المؤسسة الفندقية مرتبطا بقدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق رضا السائح وتساهم في تكوين صورة ذهنية إيجابية عنها. في هذا السياق، يبرز دور الإشراف والتدبير الفندقي كأحد العوامل الأساسية التي تضمن حسن تنظيم العمل وتحسين الأداء وتقديم خدمات تلبي احتياجات النزلاء وتوقعاتهم. وتعد الصورة الذهنية من أهم الأصول غير المادية التي تسعى المؤسسات الفندقية إلى بنائها والمحافظة عليها، لما لها من تأثير مباشر على رضا النزلاء وقراراتهم المستقبلية المتعلقة بإعادة التعامل مع الفندق أو التوصية به للغير. ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي وتأثيرها في تشكيل الصورة الذهنية للسائح.

2- إشكالية الدراسة:

وبناء على ما تقدم يمكننا صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الجوهري التالي:
ما طبيعة العلاقة بين جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي وتشكيل الصورة الذهنية لدى النزلاء؟

وقصد الإحاطة بمختلف جوانب هذه المشكلة برزت أهمية الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما مدى تأثير جودة الخدمة الفندقية على الصورة الذهنية لدى السائح؟
- ✓ ما هو دور الإشراف والتدبير الفندقي في تحسين جودة الخدمات الفندقية؟
- ✓ هل يساهم الإشراف والتدبير الفندقي في تعزيز الصورة الذهنية لنزلاء فندق السلام؟

3-فرضيات الدراسة:

-يمكن صياغة هذه التساؤلات في فرضيات والتي يمكن اعتبارها كإجابات أولية لها كما يلي:

- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة الفندقية والصورة الذهنية لدى النزلاء.

- ✓ لا يؤثر الإشراف والتدبير الفندقي إيجاباً في تحسين جودة الخدمة الفندقية.
- ✓ لا يساهم الإشراف والتدبير الفندقي في تعزيز الصورة الذهنية للسائح حول المؤسسة الفندقية.

4-مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- اختياري لهذا الموضوع كان ولید عدة اعتبارات من ضمنها ما يلي:
- الميول والرغبة الشخصية في معالجة موضوع الإشراف والتدبير الفندقي وكل ما يتعلق بالسائح.
 - تناسب موضوع الدراسة مع تخصصي الجامعي "تسويق فندقي سياحي" وذلك بغية إسقاط المعارف النظرية المكتسبة على الواقع المؤسسي.
 - السعي إلى توسيع رصيدي المعرفي في مجال التسويق الفندقي السياحي وتدعيم الدراسات السابقة.

5-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور الذي تلعبه جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي في تكوين الصورة الذهنية لدى السائح، كما يساهم في تقديم نتائج وتوصيات تساعد المؤسسات الفندقية على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

6-أهداف الدراسة:

- ترمي الدراسة إلى بلوغ جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:
- دراسة العلاقة بين جودة الخدمة الفندقية والصورة الذهنية.
 - تحديد أثر الإشراف والتدبير الفندقي على الصورة الذهنية للسائح.
 - تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد الإدارة الفندقية على تحسين أدائها.

7-حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة تم وضع حدود الدراسة المتمثلة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: سوف نتطرق إلى موضوع "أثر جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي في تحسين الصورة الذهنية للسائح"
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة وإسقاط الجانب النظري على المؤسسة الفندقية "السلام".

- الحدود الزمانية: ابتداء من 21 أبريل إلى غاية 30 أبريل 2026

8- منهج الدراسة:

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات تم تبني المنهج الوصفي في الجانب النظري باعتباره الأنسب لدراسة الظاهرة محل البحث وتحليل العلاقات بين متغيراتها، ومنهج دراسة حالة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي والأنسب لإسقاطها هو نظري على الواقع العملي، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من زبائن فندق السلام بمدينة سكيكدة.

9- صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي اعترضتني في معالجة هذا الموضوع ما يلي:

- صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بآليات الإشراف والتدبير الفندقي.
- صعوبة قياس الصورة الذهنية باعتبارها مفهوما يرتبط بالانطباعات الشخصية للزبائن.
- تباين آراء أفراد العينة واختلاف توقعاتهم.

10- هيكل الدراسة:

سعيًا مني للإحاطة بجميع جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيقاً للأهداف المحددة مسبقاً استهل موضوعي بمقدمة وأعقب بخاتمة، حيث قسمت الدراسة إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: جاء تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة من خلال تضمنه لثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول لدراسة الإطار النظري لجودة الخدمة الفندقية، الإشراف والتدبير الفندقي والصورة الذهنية، في حين المبحث الثاني عني بالعلاقة بين جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي والصورة الذهنية للسائح، المبحث الثالث تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني انصب تحت عنوان دراسة حالة المؤسسة الفندقية "فندق السلام سكيكدة" والذي انطوى على مبحثين اثنين: المبحث الأول شمل على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، وفيما يخص المبحث الثاني تم فيه دراسة نتائج الدراسة الميدانية و المناقشة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

يعد قطاع الفنادق من أهم القطاعات الخدمية التي تسهم في تنشيط الحركة السياحية وتعزيز التنمية الاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسات الفندقية مطالبة بتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات السائح وتجاوز توقعاته. وفي ظل اشتداد المنافسة بين الفنادق، لم يعد نجاح المؤسسة الفندقية مرتبطاً فقط بتوفير خدمات الإقامة والإطعام، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية الإشراف والتدبير الفندقي وقدرتهما على ضمان جودة الخدمات المقدمة وبناء صورة ذهنية إيجابية لدى النزلاء، لذا سنحاول في هذا الفصل الإحاطة بالأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة من خلال ما يلي:

- المبحث الأول: الإطار النظري لجودة الخدمة الفندقية، الإشراف والتدبير الفندقي والصورة الذهنية.
- المبحث الثاني: العلاقة بين جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي والصورة الذهنية.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

المبحث الأول: الإطار النظري لجودة الخدمة الفندقية، الإشراف والتدبير الفندقي والصورة الذهنية

يهدف هذا المبحث إلى تقديم عرض نظري للمفاهيم المرتبطة بجودة الخدمة الفندقية والإشراف والتدبير الفندقي والصورة الذهنية، من خلال تناول مختلف التعريفات والأبعاد والنظريات ذات الصلة، بما يساهم في بناء الأساس المفاهيمي للدراسة وتوضيح العلاقات التي تربط بين متغيراتها.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة الفندقية:

في بيئة تتسم بتزايد المنافسة وتطور متطلبات النزلاء، لم تعد جودة الخدمة الفندقية مجرد خيار إضافي، بل أصبحت ضرورة حتمية لاستمرار ونجاح أي منشأة فندقية. إنها ليست فقط توفير سرير نظيف ووجبة ساخنة، بل هي تجربة متكاملة تبدأ من لحظة حجز الغرفة وحتى مغادرة النزيل، تاركة في نفسه انطباعاً يدعوه للعودة أو الابتعاد.¹

أولاً: تعريف جودة الخدمة الفندقية:

جودة الخدمة الفندقية هي الدرجة التي تلبي بها الخدمات المقدمة من قبل الفندق توقعات واحتياجات النزيل، بل وتتجاوزها في بعض الأحيان. إنها مقياس للتميز في الأداء والمرافق والتعامل، وهي مفهوم نسبي يختلف من نزيل لآخر، ولكن يمكن قياسها من خلال مجموعة من المعايير الملموسة وغير الملموسة.

بمعنى آخر، الجودة في الفندق تعني:

- الوفاء بالوعد: تقديم الخدمة كما تم الترويج لها.
- الانطباع الأول والنهائي: ترك أثر إيجابي لا يمحي.
- الاهتمام بالتفاصيل: الصغيرة منها تصنع الفارق الكبير.

1. أبعاد جودة الخدمة الفندقية (نموذج سيرفكوال)

لتقييم جودة الخدمة، يمكن الاعتماد على الأبعاد الخمسة الرئيسية (نموذج SERVQUAL)، وهي تنطبق تماماً على القطاع الفندقي:

¹ - إبراهيم محمد إبراهيم قيمات، تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن (دراسة التطبيقية على فندق فئة الخمس والأربع النجوم في إقليم البترام)، مذكرة النيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط 2015. ص 25_26.

1. الملموسية: المظهر الخارجي للمنشأة، تجهيزات الغرف، نظافة المكان، مظهر العاملين. • نظافة الردهة وروائعها المنعشة. • غرفة مجهزة بمرتبة مريحة ووسائد عالية الجودة. • زي موحد أنيق للموظفين.
2. الاعتمادية: القدرة على أداء الخدمة الموعودة بدقة وموثوقية. • وصول خدمة الغرف (RoomService) في الوقت المحدد. • تجهيز الغرفة كما طلب النزيل (سرير إضافي، عدم وجود حساسية من الريش). • عدم وجود أخطاء في الفاتورة النهائية.
3. الاستجابة: الرغبة في مساعدة النزلاء وتقديم خدمة سريعة. • استقبال طلب توفير مكواة خلال 5 دقائق فقط. • سرعة التعامل مع شكوى حول انقطاع التكييف. • تلبية طلب متأخر لتناول الإفطار خارج الساعات المحددة.
4. الضمان (Assurance) كفاءة الموظفين، أدبهم، وقدرتهم على إلهام الثقة. • قدرة موظف الاستقبال على حل مشكلة حجز مزدوج بهدوء واحترافية. • شعور النزيل بالأمان عند رؤية أفراد الأمن المتفهمين. • معرفة النادل بتفاصيل القائمة وتقديم اقتراحات مناسبة.
5. التعاطف: العناية الفردية والاهتمام الشخصي الذي تقدمه المنشأة لنزلائها. • مناداة النزيل باسمه في المرات التي يمر فيها بالاستقبال. • تذكر الفندق لمناسبة خاصة (عيد ميلاد) وتجهيز كعكة في الغرفة. • توفير وسائد خاصة للأطفال أو حقيبة إسعافات أولي عند الحاجة.

ثانياً: أهمية جودة الخدمة الفندقية:

تتجلى أهمية الجودة في كونها تؤثر بشكل مباشر على الجوانب التشغيلية والمالية للفندق:

1. رضا النزيل وولؤه: النزيل الراضي ليس فقط سيعود مرة أخرى، بل سيصبح "سفيراً" للفندق.
2. الميزة التنافسية: في سوق مليء بالفنادق، الجودة العالية هي ما يميز الفندق عن غيره.
3. سمعة إيجابية: في عصر وسائل التواصل الاجتماعي وتريب أدفايزر، تقييم الجودة هو المحرك الأساسي للسمعة.
4. رفع العائدات: الفنادق ذات الجودة العالية تستطيع فرض أسعار أعلى (Average Daily Rate – ADR) وتحقيق نسب إشغال أفضل.

5. تحسين بيئة العمل: الموظفون الذين يعملون في بيئة تسعى للجودة يشعرون بالفخر والانتماء، مما يقلل من نسبة دوران العمالة.²

الفرع الأول: تعريف الخدمة الفندقية وخصائصها:

أولاً: تعريف الخدمة الفندقية:

الخدمة الفندقية هي مجموعة من الأنشطة والمنافع غير الملموسة التي يقدمها الفندق للزلاء مقابل أجر، بهدف تلبية احتياجاتهم الأساسية (الإقامة، الطعام) والثانوية (الترفيه، الأمن، الاستشارات) أثناء تواجدهم خارج منازلهم. إنها ليست مجرد بيع غرفة أو وجبة، بل هي تجربة متكاملة تبدأ من لحظة الحجز وتستمر حتى مغادرة النزيل.

يمكن تعريفها أيضاً بأنها فن إدارة الضيافة، حيث تسعى المؤسسة الفندقية من خلالها إلى خلق جو من الراحة والرفاهية والأمان، من خلال تفاعل بشري عالي الجودة، ومرافق مادية مجهزة، وخدمات مساندة متنوعة.

ثانياً: خصائص الخدمة الفندقية:

تتميز الخدمة الفندقية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها تختلف اختلافاً جوهرياً عن المنتجات السلعية (المادية) وفيما يلي تفصيل لها:

1. غير الملموسة:

هي الخاصية الجوهرية التي تميز الخدمة عن السلعة. فالخدمة الفندقية لا يمكن رؤيتها، أو لمسها، أو تذوقها قبل شرائها.

· التجسيد: يعتمد النزيل على أدلة مادية (مادية) لتكوين فكرة عن الخدمة، مثل:

· المظهر الخارجي: واجهة الفندق، اللوبي.

· المعدات: جودة الأثاث، المفروشات، التقنيات.³

· الأشخاص: مظهر وتصرفات الموظفين.

· التحدي: يصعب على النزيل تقييم جودة الخدمة قبل استهلاكها، مما يزيد من المخاطرة المدركة. لذلك، يعتمد الفنادق على السمعة والعلامة التجارية والضمانات لتقليل هذه المخاطرة.

2. عدم قابلية التخزين:

² محمد إبراهيم سعيد، حسن أثر كارسات، إدارية الجودة الشاملة في تحقيق البيع الماضية ودراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية (حسب حجم الشركات)، رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الماجستير جامعة الشرق الأوسط حزيران 2017 ص 35_36_37.

³ نفس المرجع السابق ص 60

الخدمة الفندقية لا يمكن تخزينها أو تخزينها لاستخدامها لاحقاً.

- الغرفة غير المباعة الليلة الماضية = خسارة نهائية: إذا لم يتم بيع غرفة في ليلة معينة، فإن الإيرادات المحتملة لتلك الغرفة تفقد إلى الأبد. لا يمكن تعويضها بتخزينها لليوم التالي.
- التأثير: هذا يجعل إدارة العائدات أمراً بالغ الأهمية في الفنادق، حيث يتم تعديل الأسعار وفقاً لمستويات الطلب لتحقيق أقصى استفادة من الطاقة الاستيعابية القابلة للتلف.

3. عدم الفصل أو التزامن:

- في الخدمة الفندقية، يتم الإنتاج والاستهلاك في نفس الوقت.
- الحضور المزدوج: لا يمكن فصل تقديم الخدمة عن استهلاكها. فالنزيل يجب أن يكون حاضراً في المطعم ليتم تقديم الوجبة له، ويجب أن يكون في الغرفة لخدمة تنظيفها.
- دور النزيل: يصبح النزيل شريكاً في عملية تقديم الخدمة. فسلوكه وتعامله مع الموظفين يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة التي يتلقاها. كما أن تفاعله مع النزلاء الآخرين يمكن أن يؤثر على تجربته العامة.

4. عدم التجانس أو التباين:

- تعتمد جودة الخدمة الفندقية بشكل كبير على من يقدمها (الموظف)، ومتى، وأين، ولمن تقدم.
- التباين البشري: يصعب توحيد الخدمة بشكل كامل لأنها تعتمد على الأداء البشري. قد تختلف جودة خدمة تسجيل الوصول (Check-in) من موظف لآخر، أو من نوبة عمل إلى أخرى، أو حتى من صباح لمساء لنفس الموظف بناءً على حالته المزاجية أو ضغط العمل.
- التحدي: ضمان الاتساق والجودة الثابتة هو التحدي الأكبر في الإدارة الفندقية، ويتم مواجهته من خلال:

- التدريب المستمر: تطوير مهارات الموظفين ومعايير الأداء.
- التوحيد القياسي Standardization: إنشاء إجراءات تشغيلية معيارية (SOPS) مفصلة لكل مهمة (طريقة الرد على الهاتف، ترتيب السرير، تقديم القهوة).

5. الملكية:

في الخدمة الفندقية، لا يحصل النزيل على ملكية مادية للمنتج، بل يحصل على حق الاستخدام المؤقت مقابل أجر.⁴

· حق الاستخدام: يشترى النزيل حق استخدام الغرفة، والمرافق (المسبح، النادي الصحي) لفترة زمنية محددة.

· الانطباع والذاكرة: ما يأخذه النزيل معه بعد المغادرة ليس سلعة ملموسة، بل ذكريات وانطباعات عن التجربة. هذا يجعل إدارة تجربة النزيل (GuestExperience) هي جوهر النجاح.

6. التأثير العالي للعنصر البشري:

تعتبر الصناعة الفندقية صناعة كثيفة العمالة (Labor-intensive). العنصر البشري هو قلب الخدمة الفندقية.

· التفاعل المباشر: يتم تقديم معظم الخدمات من خلال تفاعل مباشر بين الموظف والنزيل (الاستقبال، التدبير المنزلي، المطعم). هذا التفاعل هو الذي يحدد جودة الخدمة المدركة.

· الذكاء العاطفي: يتطلب العمل الفندقي درجة عالية من الذكاء العاطفي، والصبر، والقدرة على قراءة احتياجات النزيل وتوقعها، والتعامل مع المواقف الطارئة والضغوطات بمرونة واحترافية.⁵

7. التكاملية (Complementarity):

نادرًا ما تكون الخدمة الفندقية خدمة واحدة قائمة بذاتها، بل هي عبارة عن حزمة متكاملة من الخدمات (Service Package).

· المرافق الأساسية والثانوية: تشمل الحزمة الفندقية الخدمات الأساسية (المبيت، الإفطار) والخدمات المساندة (الإنترنت، مواقف السيارات، التنظيف، الغسيل، الأعمال، الترفيه).

· التأثير: فشل خدمة ثانوية (مثل بطء الإنترنت أو عدم توفر موقف للسيارة) قد يفسد تجربة النزيل مع الخدمة الأساسية، حتى لو كانت الغرفة ممتازة.

الخدمة الفندقية هي تجربة شمولية غير ملموسة، تتميز بعدم قابليتها للتخزين، وعدم فصلها عن مقدمها، وتباينها الكبير بسبب الاعتماد على العنصر البشري. إن فهم

⁴فهد سفر مشغل، جودة الخدمات الصدفية على رضا ضيوف الفنادق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص تسويق جامعة الركاب 2014/2015 ص 11_12_13.

⁵العايب أمين، دور التربع في تسويق الخدمات الفندقية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة سكيكة 2008/2009 ص 22_23.

هذه الخصائص بعمق هو الأساس الذي تبنى عليه استراتيجيات التسويق، وإدارة الجودة، والتدريب، والتسعير في أي مؤسسة فندقية ناجحة. فالهدف النهائي هو تحويل هذه الخصائص (التي قد تبدو كتحديات) إلى مزايا تنافسية من خلال التميز في الأداء وخلق تجارب لا تُنسى للزبون.

الفرع الثاني: تعريف جودة الخدمة الفندقية وأهميتها:

لتحقيق فهم شامل لمفهوم جودة الخدمة الفندقية، لا بد من التدرج في التعريف بدءاً من المفهوم العام للجودة، مروراً بجودة الخدمة، وصولاً إلى تطبيقاتها في القطاع الفندقي.

أولاً تعريف الجودة Quality:

الجودة هي مفهوم متعدد الأبعاد تطور عبر الزمن. لم تعد تقتصر على مطابقة المنتج للمواصفات، بل تجاوزت ذلك لتشمل تلبية احتياجات وتوقعات العميل. يمكن تعريف الجودة من خلال المنظورات التالية:

- التعريف الكلاسيكي: هي الدرجة التي يمتلك بها المنتج أو الخدمة مجموعة من الخصائص والمميزات التي تلي احتياجات معينة. (جوزيف جوران).
- التعريف الإداري الحديث: هي "تلبية احتياجات وتوقعات الزبون أو تجاوزها". (فيليب كروسبي). وهذا التعريف هو الأكثر شيوعاً في صناعة الخدمات، حيث أن الحكم النهائي على الجودة يعود للعميل نفسه.
- تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO): هي "الدرجة التي يفي بها مجموعة من الخصائص الجوهرية للمنتج أو الخدمة بالمتطلبات".
- خلاصة: الجودة هي فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق التميز من خلال التركيز على العميل، والتحسين المستمر للعمليات، وإشراك جميع العاملين في المؤسسة.⁶

ثانياً: تعريف جودة الخدمة Service Quality:

جودة الخدمة هي مفهوم أكثر تعقيداً من جودة السلع المادية، وذلك بسبب الخصائص الفريدة للخدمة (غير ملموسة، غير قابلة للتخزين، غير قابلة للفصل، غير متجانسة). وقد قدم الباحثان باراسورامان، زيثامل، وبيتلي (Parasuraman, Zeithaml & Berry) التعريف الأكثر قبولاً في الأوساط الأكاديمية والعملية.

⁶ مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 2008/2009. ص 55.

· التعريف: هي "الفجوة أو الاختلاف بين توقعات العميل للخدمة وإدراكه للأداء الفعلي للخدمة المقدمة".

جودة الخدمة = الإدراك (Perception) - التوقعات (Expectation)

· المكونات الأساسية (أبعاد الجودة الخدمية):

1. الملموسية Tangibles: تشمل المظهر المادي للمنشأة، المعدات، التجهيزات، وكفاءة المظهر الخارجي للعاملين.

2. الاعتمادية Reliability: القدرة على أداء الخدمة الموعدة بدقة وموثوقية منذ المرة الأولى.

3. الاستجابة Responsiveness: الرغبة والاستعداد لمساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة وفورية.

4. الأمان Assurance: معرفة وكياسة العاملين، وقدرتهم على إلهام الثقة والاطمئنان لدى العميل.

5. التعاطف Empathy: الرعاية الفردية والاهتمام الشخصي الذي تقدمه المنشأة لعملائها، وفهم احتياجاتهم الخاصة.

ثالثاً: تعريف جودة الخدمة الفندقية وخصائصها Hôtel Service Quality

بتطبيق المفهومين السابقين على السياق الفندقي، يمكن تعريف جودة الخدمة الفندقية بأنها:

"المجموع الكلي للخصائص والسمات الملموسة وغير الملموسة التي تقدمها المنشأة الفندقية (من إقامة، غذاء، شراب، ترفيه، وأمان) والتي تهدف إلى تحقيق رضا النزيل من خلال تلبية احتياجاته ورغباته الصريحة والضمنية، بل وتجاوز توقعاته، مما يخلق لديه انطباعاً إيجابياً وتجربة لا تُنسى".

خصائصها: تتسم جودة الخدمة الفندقية بالطابع الشامل، فهي لا تقتصر على جودة المنتج المادي (مثل جودة الطعام أو نظافة الغرفة)، بل تشمل أيضاً الجودة الوظيفية (كيفية تقديم الخدمة، مثل ابتسامة موظف الاستقبال، وسرعة استجابة الخدمات المنزلية).

رابعاً: أهمية جودة الخدمة الفندقية

تتجلى أهمية الالتزام بمعايير الجودة في القطاع الفندقي في عدة جوانب حيوية تؤثر بشكل مباشر على استدامة وربحية المنشأة:

1. على مستوى النزيل (العميل)

· تحقيق رضا النزيل: في صناعة الضيافة، رضا النزيل هو الهدف الأسمى. الجودة العالية تضمن تلبية احتياجات النزيل الأساسية والثانوية، مما يجعله يشعر بالتقدير والرعاية.

· بناء الولاء (السمعة): النزيل الراضي ليس مجرد عميل عابر، بل يصبح سفيراً للفندق. في عصر وسائل التواصل الاجتماعي، تقييم إيجابي واحد قد يجلب مئات العملاء الجدد، بينما تجربة سيئة واحدة قد تدمر السمعة.

· خلق تجربة مميزة: الفنادق لا تبيع غرفاً أو أسرة فقط، بل تبيع "تجربة". الجودة العالية تحول الإقامة العادية إلى ذكرى جميلة يرغب النزيل في تكرارها.

2. على مستوى المنشأة الفندقية

· الميزة التنافسية: في ظل المنافسة الشرسة في السوق الفندقية، تعتبر الجودة هي سلاح التمايز الأقوى. الفندق الذي يقدم جودة أعلى يمكنه اجتذاب شريحة أوسع من العملاء حتى لو كانت أسعاره أعلى من المنافسين.

· الربحية والاستدامة المالية: رفع الجودة يقلل من تكاليف إعادة العمل (إصلاح الأخطاء) ويقلل من نسب الإلغاء. كما أن ولاء العملاء يضمن دخلاً ثابتاً على المدى الطويل. الدراسات تؤكد أن الاحتفاظ بعميل حالي (من خلال الجودة) أقل تكلفة من اكتساب عميل جديد.

· تقليل التكاليف: التطبيق الصحيح للجودة يعني "إتقان العمل من المرة الأولى" ZeroDefects. هذا يقلل من الهدر، وإهدار الوقت، وتكاليف الشكاوى، واستبدال المواد التالفة.

3. على مستوى الموظفين

· الرضا الوظيفي: العمل في بيئة تسعى لتحقيق الجودة يمنح الموظفين شعوراً بالفخر والانتماء. عندما يمتلك الموظف الأدوات والتدريب اللازم لتقديم خدمة ممتازة، يزداد رضاه الوظيفي ويقل معدل دوران العمل Turnover.

· التمكين: أنظمة الجودة المتطورة تعتمد على تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات لحل مشاكل العملاء فوراً، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويحسن صورتهم الذهنية لدى العملاء.

4. على مستوى الاقتصاد والمجتمع

· تعزيز الصورة السياحية: سمعة الفنادق وجودة خدماتها تؤثر بشكل كبير على الصورة الذهنية للوجهة السياحية (المدينة أو الدولة) ككل. فنادق عالية الجودة تجذب استثمارات سياحية أكبر.

· الاستدامة: الجودة الشاملة في الفنادق لا تقتصر على الخدمة فقط، بل تشمل أيضاً الالتزام بمعايير الجودة البيئية (إدارة الطاقة، النفايات، ترشيد المياه)، مما يعزز السياحة المستدامة ويحافظ على الموارد للأجيال القادمة.

تعد جودة الخدمة الفندقية بمثابة القلب النابض لأي مؤسسة ضيافة ناجحة. هي عملية متكاملة تبدأ بفهم دقيق لتوقعات النزيل، وتنتهي بتجاوز تلك التوقعات من خلال تقديم خدمات ملموسة وغير ملموسة بمستوى عالٍ من الكفاءة والاحترام. في ظل التحديات الحالية، لم تعد الجودة خياراً استراتيجياً يمكن تأجيله، بل أصبحت ضرورة حتمية للبقاء والنمو والتميز في سوق السياحة العالمي.

الفرع الثالث: خطوات تحقيق الجودة في الخدمات الفندقية

تحقيق الجودة في الخدمات الفندقية ليس حدثاً عارضاً، بل هو عملية مستمرة ومنهجية تهدف إلى تحقيق رضا الضيوف وولائهم، وتحسين الأداء التشغيلي، والتميز في السوق. يمكن تقسيم هذه العملية إلى ست خطوات رئيسية ومتربطة:

الخطوة الأولى: تحديد رؤية الجودة واستراتيجياتها

قبل البدء في أي إجراء، يجب على الإدارة الفندقية وضع إطار عمل واضح للجودة.

1. صياغة رؤية ورسالة واضحة: تحديد ما تطمح إليه المنشأة (الرؤية) وكيف ستحقق ذلك (الرسالة) مع التركيز على الالتزام بالجودة. مثال: "أن نكون الوجهة الأولى للضيوف الباحثين عن تجربة إقامة استثنائية من خلال تقديم خدمة دقيقة ودافئة."

2. الالتزام القيادي: يجب أن تبدأ الجودة من القمة. الإدارة العليا هي المسؤولة عن توفير الموارد، وإزالة المعوقات، وإلهام الموظفين بأهمية الجودة كقيمة أساسية وليست مجرد شعار.

3. تحديد أهداف الجودة: وضع أهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة بزمان. مثل: "زيادة نسبة رضا الضيوف على منصات الحجز الإلكتروني من 85% إلى 92% خلال العام الحالي".⁷

الخطوة الثانية: تحليل الوضع الحالي (تقييم الفجوات)

⁷ محمد عبيدات، التسويق السياحي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ص89.

لتحسين الجودة، يجب أولاً فهم الوضع الراهن وتحديد نقاط الضعف. تعتمد هذه الخطوة على جمع البيانات وتحليلها.

1. تحليل احتياجات وتوقعات الضيوف: معرفة ما يتوقعه الضيف بالضبط من خلال:

• الاستبيانات الإلكترونية بعد المغادرة.

• تحليل التعليقات على مواقع السفر (TripAdvisor, Booking.com).

• عقد لقاءات مع مجموعات التركيز من العملاء الدائمين.

2. رسم خرائط رحلة العميل (Customer Journey Map): تحديد جميع نقاط الاتصال بين الضيف والفندق، بدءاً من الحجز، مروراً بتسجيل الوصول، الإقامة، المطاعم، وصولاً إلى المغادرة. يتم تحديد الفجوات بين الخدمة المقدمة والخدمة المتوقعة في كل نقطة.

3. التقييم الداخلي (التدقيق): إجراء عمليات تفتيش مفاجئة ومخطط لها لمرافق الفندق وخدماته باستخدام قوائم مراجعة معتمدة، مثل بروتوكولات النظافة، كفاءة الاستقبال، وجودة الطعام.

الخطوة الثالثة: تصميم وتوحيد الإجراءات (التوحيد القياسي)

لضمان الاتساق في تقديم الخدمة، يجب توحيد الإجراءات بناءً على أفضل الممارسات.

1. توثيق إجراءات التشغيل المعيارية (SOPS): كتابة دليل إجراءات مفصل لكل قسم (الاستقبال، التدبير المنزلي، المطاعم). يجب أن تكون هذه الإجراءات واضحة، خطوة بخطوة، وتشمل كيفية التعامل مع المواقف الروتينية والطارئة.

2. وضع المعايير (Standards): تحديد المستوى المطلوب للأداء.

• معايير زمنية: تسجيل الوصول يجب ألا يتجاوز 3 دقائق.

• معايير ملموسة: درجة حرارة الغرفة عند وصول الضيف، نظافة الحمامات العامة (يتم تفتيشها كل 30 دقيقة).

• معايير سلوكية: استخدام التحية الرسمية، طريقة الرد على الهاتف (خلال 3 نغمات).

الخطوة الرابعة: إشراك الموظفين وتدريبهم (بناء الثقافة)

الموظفون هم القلب النابض للجودة في الفنادق. لا يمكن تحقيق الجودة دون موظفين مؤهلين ومتحمسين.

1. التوظيف المناسب: اختيار الموظفين بناءً على المهارات الشخصية (الذكاء العاطفي، المرونة، حب الخدمة) أولاً، ثم المهارات الفنية.
2. التدريب المستمر: ليس مجرد تدريب عند التوظيف، بل برامج تدريبية دورية تشمل:

- التدريب على المهارات الفنية (أنظمة الحجز، فن الطهي).
- التدريب على مهارات التعامل مع الضيوف (حل الشكاوى، التواصل الفعال).
- تمكين الموظفين: منح الموظفين في الخطوط الأمامية صلاحية اتخاذ قرارات لحل مشاكل الضيوف فوراً (مثل تقديم ترقية مجانية أو وجبة عشاء كتعويض عن خطأ) دون الحاجة للرجوع للمدير، مما يزيد من سرعة الاستجابة ورضا الضيف.

الخطوة الخامسة: التنفيذ والمراقبة المستمرة

هنا يتم تطبيق الخطط على أرض الواقع مع متابعة دقيقة.

1. الإدارة المرئية: استخدام لوحات إدارة في الأقسام لعرض مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل يومي، مثل نسبة إشغال الفندق، نتائج استبيانات الرضا، عدد الشكاوى، لتعزيز الشفافية والتحفيز.
2. نظام إدارة الجودة: تطبيق نظام لجمع وتحليل البيانات بشكل لحظي. يمكن استخدام برامج متخصصة لمتابعة شكاوى الضيوف وأوقات الاستجابة.
3. التفقيش الدوري: يقوم مدراء الأقسام بعمليات تفقيش يومية، بينما يقوم مدير الجودة أو المدير العام بعمليات تدقيق أسبوعية أو شهرية لضمان الالتزام بالمعايير.

الخطوة السادسة: التقييم والتحسين المستمر (التغذية الراجعة)

الجودة هي رحلة لا تنتهي، وتعتمد على دورة التحسين المستمر: خطط - نفذ - راجع - صحح (PDCA).

1. تحليل الشكاوى والثناء: دراسة الشكاوى بعمق للوصول إلى الأسباب الجذرية للمشاكل وليس فقط حلها بشكل سطحي. كما يجب الاحتفال بنقاط القوة ومكافأة الفرق المتميزة.
2. اجتماعات الجودة الدورية: عقد اجتماعات أسبوعية أو شهرية لمدراء الأقسام لمناقشة مؤشرات الأداء، وتحليل الانحرافات، ووضع خطط تصحيحية.

3. المقارنة المرجعية (Benchmarking): مقارنة أداء الفندق مع المنافسين المباشرين ومعايير الصناعة العالمية لمعرفة موقع الفندق في السوق واستلزام أفكار جديدة.

4. الابتكار والتطوير: البحث المستمر عن طرق جديدة لتجاوز توقعات الضيوف، مثل إدخال التكنولوجيا الحديثة (تطبيقات الهاتف للتحكم بالغرفة، الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء) أو إضافة خدمات غير تقليدية.

تحقيق الجودة في الخدمات الفندقية هو عملية منهجية تبدأ بوضع استراتيجية واضحة، تليها تحليل دقيق للفجوات، ثم توحيد الإجراءات وتمكين الموظفين، وأخيراً المراقبة والتحسين المستمر. النجاح في هذه الخطوات لا يؤدي فقط إلى تحقيق رضا الضيوف، بل يبني سمعة قوية للفندق، ويضمن استدامته و ربحيته في سوق تنافسي.

المطلب الثاني: مفهوم الإشراف والتدبير الفندقي

الفرع الأول: تعريف الإشراف والتدبير الفندقي

أولاً: التدبير الفندقي – القرارات الاستراتيجية

التدبير هو "فن تحديد الوجهة". يركز على:

- التخطيط الاستراتيجي: ماذا سنباع؟ لمن؟ وبأي سعر؟
- الهيكل التنظيمية: كيف ننظم الفرق؟ كم عدد الموظفين في كل قسم؟
- الرقابة المالية: إدارة التكاليف، الميزانيات، وعائد الاستثمار.
- تطوير العلامة التجارية: تحديد معايير الجودة التي يجب أن يلتزم بها الجميع.

ثانياً: الإشراف الفندقي – الترجمة الميدانية

الإشراف هو "فن قيادة اللحظة". يركز على:

- التوجيه المباشر: مهام محددة لكل موظف في كل شفت.
- التدريب أثناء العمل: تصحيح الأخطاء فور حدوثها.
- حل المشكلات اللحظية: استقبال شكاوى عميل وحلها دون الرجوع للمدير التنفيذي.
- مراقبة الجودة المباشرة: التأكد من أن الطبق يخرج بنفس الشكل الموجود في الصورة القياسية.

الفرع الثاني: خصائص خدمات التدبير والإشراف الفندقي

1. عدم الفصل (Inseparability): "المسرح الفندقية"

في أي فندق، الخدمة تُنتج وتُستهلك في نفس اللحظة. لا يوجد "مخزن" للخدمات.

2. التوقيتية (Perishability): "إدارة العائد في اللحظة الأخيرة"

الغرفة الفارغة الليلة = خسارة دائمة لا تعوض.

3. التعقيد والتنوع (Complexity): "الضيوف ليسوا أرقاماً"

الفندق هو ملتقى ثقافات متعددة، مما يجعل الخدمة غير موحدة.

الفرع الثالث: أبعاد جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقية

1. البعد الملموس: "الانطباع الأول"

الاعتمادية: "أن تكون في الموعد"

2. الاستجابة: "قل نعم"

3. الأمان والثقة: "القيادة في الأزمات"

التعمق في مفهوم الإشراف والتدبير الفندقية يكشف أن الفرق بين فندق جيد وفندق استثنائي لا يكمن فقط في حجم الاستثمار، بل في جودة اللحظات الحاسمة التي يديرها المشرفون، وفي تماسك الاستراتيجية التي يضعها المديرون.

· التدبير الناجح هو الذي يصمم أنظمة مرنة تسمح للمشرفين باتخاذ قرارات سريعة · الإشراف الناجح هو الذي يفهم أن الخدمة ليست "إنجاز مهام"، بل هي "قراءة احتياجات" وتقديمها قبل أن يعبر عنها الضيف.

في النهاية، الفنادق التي تستثمر في تدريب مشرفيها، وتمنحهم الصلاحيات، وتدمج ملاحظاتهم في استراتيجية التدبير، هي التي تحقق أعلى معدلات رضا العملاء وعائد الاستثمار.⁸

المطلب الثالث: مفهوم الصورة الذهنية

تُعد الصورة الذهنية من المفاهيم المحورية في علم النفس الاجتماعي وعلم الاتصال والتسويق. فهي بمثابة الإطار المرجعي الذي يبني به الفرد تصوراتهِ عن ذاته وعن الآخرين وعن المؤسسات. وهي ليست مجرد انعكاس سلبي للواقع، بل هي بناء ذهني معقد يتشكل عبر الزمن ويتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية.

⁸حكيم بن جروة محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة ورقلة، 2011 ص 55_56

الفرع الأول: تعريف الصورة الذهنية وأنواعها

1. تعريف الصورة الذهنية:

تعرف الصورة الذهنية بأنها مجموعة من التصورات، والمعتقدات، والانطباعات، والمشاعر التي يكوّنها فرد أو جماعة عن شخص، أو مؤسسة، أو منتج، أو حدث معين. وهي تمثل "الواقع" كما يراه الشخص ويفسره، وليس بالضرورة الواقع الموضوعي.

يمكن تلخيص تعريفها في النقاط التالية:

- بناء ذهني: توجد في العقل وليست مادية.
- حصيلة تراكمية: تتشكل بمرور الوقت وليست لحظية.
- انتقائية: يختار العقل منها ما يتوافق مع قناعاته السابقة.
- نسبية: تختلف من شخص لآخر بناءً على خلفياتهم الثقافية والنفسية.

2. أنواع الصورة الذهنية:

تتنوع الصور الذهنية تبعاً لموضوعها وطبيعتها، وأبرزها:

· الصورة الذاتية (Self-image):

وهي الصورة التي يحملها الفرد عن نفسه، وتشمل تصوره لقدراته، ومظهره، ومكانته الاجتماعية. تلعب دوراً حاسماً في تشكيل الثقة بالنفس والسلوك.

· صورة الآخر (Image of the Other):

وهي الانطباعات والمعتقدات التي يشكلها الفرد عن الأشخاص الآخرين (أفراد أو جماعات). تتأثر هذه الصورة بالتجارب السابقة، والتنشئة الاجتماعية، والقوالب النمطية (Stéréotypes).

· الصورة الذهنية للمؤسسة (Corporate Image):

وهي الصورة التي تحملها الجماهير (العملاء، الموظفون، الرأي العام) عن منظمة أو شركة ما. تشمل سمعة المؤسسة، جودة منتجاتها، قيمها، ومدى مصداقيتها.

· صورة المنتج أو العلامة التجارية (Brand Image):

وهي مجموعة من الارتباطات الذهنية التي يربطها المستهلك باسم منتج معين. وهي تركز على الفوائد الوظيفية والنفسية التي يقدمها المنتج مقارنة بالمنافسين.

· الصورة النمطية (Stéréotype):

وهي صورة مبسطة وجامدة تُطلق على أفراد مجموعة اجتماعية أو ثقافية معينة، دون مراعاة الفروق الفردية. غالباً ما تكون مبالغاً فيها وتؤدي إلى الأحكام المسبقة.

الفرع الثاني: مراحل تكوين الصورة الذهنية

لا تنشأ الصورة الذهنية دفعة واحدة، بل تمر بمراحل متدرجة من الإدراك إلى الثبات. يمكن تلخيصها في أربع مراحل رئيسية:

1. مرحلة الإدراك الحسي (Perception):

هي المرحلة الأولى والأساسية، حيث يلتقط الفرد المعلومات عبر حواسه (البصر، السمع، اللمس، إلخ) من البيئة المحيطة. هنا يتم اختيار المعلومات (الانتقاء) وتنظيمها لفهم الموضوع. لا يدرك الفرد كل شيء، بل ينتقي ما يثير اهتمامه أو يتوافق مع احتياجاته.

2. مرحلة التفسير (Interpretation):

بعد تلقي المعلومات، يقوم العقل البشري بمعالجتها وتفسيرها وفقاً لخلفيته الثقافية، وخبراته السابقة، وقيمه ومعتقداته. في هذه المرحلة، تُعطى المعاني للأشياء. قد يفسر شخصان نفس الحدث تفسيرين مختلفين تماماً، مما يؤدي إلى صور ذهنية متباينة.

3. مرحلة التثبيت (Fixation):

إذا تكررت نفس المعلومات أو الخبرات، تبدأ الصورة في التبلور والثبات. تصبح الصورة أكثر مقاومة للتغيير. في هذه المرحلة، يميل الفرد إلى تأكيد الصورة القائمة لديه من خلال البحث عن معلومات تدعمها وتجاهل ما يناقضها (ما يُعرف بـ "التحيز التأكيدي").

4. مرحلة التعديل أو التغيير (Modification or Change):

على الرغم من أن الصورة الذهنية تميل إلى الثبات، إلا أنها ليست جامدة تماماً. يمكن تعديلها أو تغييرها في حال تعرض الفرد لتجارب قوية أو معلومات جديدة ومتكررة تتناقض بشكل كبير مع الصورة القديمة. هذه المرحلة تتطلب وقتاً وجهداً، خاصة إذا كانت الصورة قديمة وعميقة الجذور.⁹

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية

⁹حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية الشركة للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تسميتها ودراسة ميدانية روائح الورود الصناعية العطور بالوادي، مذكرة ماجستير جامعة سكيكدة 2006/2007 ص 60_61.

تتأثر الصورة الذهنية بمجموعة متشابكة من العوامل، يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية (مرتبطة بالشخص نفسه) وعوامل خارجية (مرتبطة بالمحيط ومصدر الصورة).

أولاً: العوامل الداخلية (الشخصية):

- الخبرات السابقة: التجارب المباشرة التي عاشها الفرد مع الموضوع أو الشخص هي أقوى العوامل تأثيراً. التجربة الإيجابية تبني صورة إيجابية والعكس صحيح.
- الحالة النفسية والعاطفية: تؤثر المشاعر (كالقلق، السعادة، الغضب) في كيفية تقييم الشخص للأشياء. الشخص المتوتر قد يكون صورة سلبية عن موقف محايد.
- الدوافع والاحتياجات: ما يحتاجه الفرد يؤثر على ما يلاحظه. فالشخص الجائع يلاحظ المطاعم أكثر من غيره.
- القيم والمعتقدات: تعمل كمنظور يرى من خلاله الفرد العالم. فالقيم الدينية أو الأخلاقية تؤثر على تقييم المؤسسات والأشخاص.

ثانياً: العوامل الخارجية (البيئية والمصدرية):

- مصادر المعلومات:
- الاتصال المباشر (التجربة الشخصية): أقوى المصادر.
- الاتصال غير المباشر: يشمل وسائل الإعلام (التلفزيون، الإنترنت، الصحف)، التي تلعب دوراً كبيراً في تشكيل الصورة الذهنية للجماهير (خاصة للمؤسسات والشخصيات العامة).
- الرأي العام والمحيط الاجتماعي: تتأثر صورة الفرد بآراء من حوله (العائلة، الأصدقاء، الزملاء) من خلال عملية التنشئة الاجتماعية والضغط الاجتماعي.
- خصائص الموضوع (الشخص أو المؤسسة):
- المصداقية: كلما كان المصدر أكثر مصداقية (خبرة، نزاهة)، كانت الصورة المتكونة عنه أكثر إيجابية وثباتاً.
- السلوك والتواصل: الأفعال والتصريحات الصادرة عن الموضوع (سواء أفراد أو مؤسسات) هي محرك أساسي لتكوين الصورة.
- الوسط الثقافي والاجتماعي: الثقافة العامة للمجتمع، اللغة، والتقاليد السائدة تفرض أطراً لتفسير الظواهر، وبالتالي تؤثر على محتوى الصور الذهنية المشتركة بين أفراد المجتمع الواحد.

تظهر الصورة الذهنية كحقيقة نفسية واجتماعية مؤثرة، تعكس تداخل العوامل الداخلية (الذاتية) مع المؤثرات الخارجية. إن فهم آليات تكوينها والعوامل المؤثرة فيها يساعد في مجالات عديدة، بدءاً من تطوير الذات، مروراً بفهم العلاقات الاجتماعية، وصولاً إلى إدارة سمعة المؤسسات واستراتيجيات التسويق الفعالة.¹⁰

المبحث الثاني: العلاقة بين جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي والصورة الذهنية: دراسة تحليلية معمقة في إطار النظرية السلوكية والإدارة الاستراتيجية

لم تعد الصورة الذهنية في الأدبيات المعاصرة مجرد "انطباع عابر" يتركه الفندق في ذهن السائح، بل تحولت إلى رأس مال معنوي غير ملموس يخضع للتخطيط والقياس والتوجيه الاستراتيجي. وتتشكل هذه الصورة عبر تفاعل معقد بين:

- المخرجات الملموسة (جودة الغرف، النظافة، الموقع).

- العمليات التفاعلية (جودة الخدمة، الاحترام، التجاوب).

- المنظومة الإدارية الداخلية (الإشراف، التدبير، ثقافة المؤسسة).

وسنحلل في هذا المبحث كيف تعمل هذه العناصر مجتمعة على تشكيل الصورة الذهنية وفق مقاربة منهجية تركز على النظريات الكلاسيكية والحديثة في إدارة الخدمات.

المطلب الأول: تأثير جودة الخدمة الفندقية على الصورة الذهنية للسائح: تحليل موسع على المستويات: المعرفي، الوجداني، والسلوكي

الفرع الأول: جودة الخدمة وآلية تشكيل الصورة الذهنية

أولاً: جودة الخدمة بين النموذج الكلاسيكي (SERVQUAL) والنماذج الحديثة

تعتمد الدراسات الحديثة على نموذج SERVQUAL الذي طوره باراسورما نوزيئامل وبيري، والذي يقسم جودة الخدمة إلى خمسة أبعاد. إلا أننا سنضيف إليها بعداً سادساً حاسماً في السياق الفندقي:

البعد الدلالة الفندقية أثره في الصورة الذهنية:

¹⁰ مأمون الدراكة، طارق شلبي الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002. ص 23_24_25.

الملموسية (Tangibles) المظهر الخارجي، الديكور، نظافة الغرف، جودة الأثاث يولد انطباعاً أولياً فورياً؛ فالملموسات هي "الواجهة" التي تُقرأ منها الصورة الذهنية الأولية

الموثوقية (Reliability) القدرة على تنفيذ الخدمة الموعودة بدقة (تسجيل الوصول في الوقت المحدد، صحة الفاتورة) تبني الثقة؛ فالموثوقية العالية تخلق صورة ذهنية بالاتساق والاحترافية

الاستجابة (Responsiveness) سرعة معالجة الطلبات وحل المشكلات (طلبات الغرف، شكاوى الضيوف) تعكس صورة عن "الاهتمام الحقيقي"؛ فالتأخر في الاستجابة يطبع صورة سلبية باللامبالاة

الأمان (Assurance) كفاءة الموظفين، قدرتهم على إلهام الثقة، احترام الخصوصية يبني صورة ذهنية بالسلامة النفسية والمهنية العالية

التعاطف (Empathy) الاهتمام الفردي، فهم احتياجات السائح الخاصة، التخصيص يضيف بعداً إنسانياً على الصورة الذهنية، ويحول التجربة من "خدمة قياسية" إلى "علاقة شخصية"

التكامل التكنولوجي (البعد السادس) سهولة استخدام التطبيقات، الدفع الإلكتروني، خدمة العملاء عبر القنوات الرقمية في العصر الرقمي، أصبحت الصورة الذهنية مرتبطة بـ "الحداثة" و "سهولة"؛ فضعف التكنولوجيا يولد صورة ذهنية بـ "التخلف"

ثانياً: آلية تشكيل الصورة الذهنية عبر تجربة الخدمة (من الإدراك إلى الاستذكار)

تتشكل الصورة الذهنية عبر ثلاث مراحل متتالية:

1. مرحلة التوقعات المسبقة: تسبق الإقامة الفعلية، وتتكون من التسويق، السمعة، وتجارب الآخرين. وهنا تلعب جودة الخدمة المعانة دوراً في بناء "صورة ذهنية متوقعة" تكون بمثابة معيار للمقارنة.

2. مرحلة لقاء الخدمة: وهي "لحظات الحقيقة" حيث يختبر السائح الفجوة بين التوقعات والإدراك الفعلي. فإذا كانت جودة الخدمة المدركة تفوق التوقعات، تتشكل صورة ذهنية إيجابية قوية؛ وإذا كانت أقل، تتشكل صورة سلبية يصعب محوها.

3. مرحلة ما بعد التجربة: حيث تتحول التجربة إلى ذاكرة طويلة الأمد. وهنا تتداخل العوامل العاطفية مع العوامل المعرفية لتكوين "الصورة الذهنية النهائية" التي تحدد سلوك المستقبل (الولاء، التوصية، العودة).¹¹

¹¹فهد مندر وفهد مشعل، أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا ضيوف الفنادق فئة خمس نجوم في مدينة عمان، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم التسويق، جامعة الزرقاء، عمان، 2014. ص 22_23.

الفرع الثاني: جودة الخدمة كوسيط بين التوقعات والسلوك ودور العواطف في تكوين الصورة الذهنية

أولاً: جودة الخدمة كوسيط بين التوقعات والسلوك

في النماذج السلوكية الحديثة، لا تؤثر جودة الخدمة بشكل مباشر في الصورة الذهنية فقط، بل تعمل كمتغير وسيط بين التوقعات والولاء. وهذا يعني أن جودة الخدمة هي "الجسر" الذي يعبر من خلاله السائح من مجرد معرفة بالفندق إلى ارتباط وجداني به.

ثانياً: دور العواطف في تكوين الصورة الذهنية: النموذج العاطفي المعرفي

تشير نظرية التقييم المعرفي إلى أن الصورة الذهنية لا تتشكل بناءً على الحقائق وحدها، بل بناءً على التقييم العاطفي لتلك الحقائق. ففي السياق الفندقي:

- الحدث: موظف الاستقبال يقدم قهوة مجانية أثناء انتظار تسجيل الوصول.
- التقييم المعرفي: "هذا الفندق يهتم بالتفاصيل".
- التقييم العاطفي: "أشعر بالتقدير والراحة".
- النتيجة: صورة ذهنية مرتبطة بـ "الدفء" و "الاهتمام"، وليس فقط "الجودة".

وهذا يفسر لماذا يمكن لفندق ذي تصنيف نجمي أقل أن يحظى بصورة ذهنية أفضل من فندق ذي تصنيف أعلى إذا نجح في توليد مشاعر إيجابية أقوى.

المطلب الثاني: دور الإشراف والتدبير الفندقي في تحسين الصورة الذهنية للسائح: تحليل موسع للبعد الإداري كمنظومة متكاملة

إذا كانت جودة الخدمة هي "ما يراه" السائح، فإن الإشراف والتدبير هما "ما يحدث خلف الكواليس" لضمان اتساق ذلك المشهد وتحسنه باستمرار.

الفرع الأول: الإشراف الميداني كآلية لتحقيق التميز التشغيلي

الإشراف ليس مجرد رقابة، بل هو وظيفة تكاملية تجمع بين:

- التوجيه: نقل رؤية الإدارة إلى أرض الواقع بلغة مفهومة للعاملين.
- التحفيز: رفع الروح المعنوية للفرق العاملة، مما ينعكس إيجاباً على تفاعلهم مع السائح.
- التصحيح الفوري: التدخل لحل المشكلات قبل أن تصل إلى السائح.

التأثير في الصورة الذهنية:

يعمل الإشراف الفعال كـ "فلتر" يمنع وصول الخدمات المعيبة إلى السائح. فكل مشكلة تُحل في الخلفية هي صورة ذهنية سلبية تم تجنبها. كما أن حضور المشرف في الميدان (اللوبي، المطعم) يعطي انطباعاً للسائح بأن المؤسسة "منظمة" و"تحتزم نفسها"، مما يعزز الصورة الذهنية بالجدية.¹²

الفرع الثاني: التدبير الاستراتيجي كصانع للهوية والثقافة التنظيمية

التدبير (الإدارة) هو المستوى الذي يضع الإطار المؤسسي الذي يعمل من خلاله الإشراف والموظفون. ويمكن تفكيك دوره في تحسين الصورة الذهنية إلى ثلاثة مستويات:

1. المستوى الهيكلي: تصميم الأنظمة والعمليات

- وضع معايير الخدمة (Service Standards) القابلة للقياس.
- تصميم هياكل تنظيمية تسمح بالمرونة والاستجابة السريعة.
- اعتماد أنظمة إدارة الجودة مثل ISO9001 أو نماذج التميز الأوروبي (EFQM).

2. المستوى الثقافي: بناء ثقافة الخدمة

- الصورة الذهنية التي يحملها السائح عن الفندق هي انعكاس للصورة التي يحملها الموظفون عن مؤسستهم. فإذا شعر الموظفون بالتقدير والتمكين، نقلوا ذلك تلقائياً إلى السائح.

· نموذج "سلسلة الربح" (Service-Profit Chain): يشير إلى أن:

- {جودة الحياة الداخلية للموظف} ↔ {رضا الموظف} ↔ {جودة الخدمة}
- {رضا العميل} ↔ {الصورة الذهنية والولاء} ↔ {الربحية}
- وهذا يعني أن الاستثمار في تدريب الموظفين، وتحفيزهم، وتمكينهم (من مهام التدبير) هو استثمار غير مباشر في الصورة الذهنية.

3. المستوى الاستراتيجي: إدارة السمعة والهوية

- تقوم الإدارة العليا بتحديد الهوية المرغوبة (الهوية المؤسسية) ثم تسعى لجعل الصورة الذهنية لدى السائح مطابقة لها.
- نموذج فجوة الهوية/الصورة: إذا كانت الهوية المرغوبة (مثلاً: فندق فاخر هادئ) لا تتطابق مع الصورة الذهنية الفعلية (مثلاً: فندق مزدحم غير منظم)، فإن ذلك

¹² بن حدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أمحمد وقرّة بومرداسي 2014/2015. ص 66_67.

يخلق تنافراً إدراكياً لدى السائح. ويقع على عاتق التدبير مهمة إغلاق هذه الفجوة عبر:

· الاتصال الداخلي: توحيد الرسائل الموجهة للموظفين.

· الاتصال الخارجي: ضبط الرسائل التسويقية.

· التجربة الفعلية: تحسين العمليات لجعل التجربة متسقة مع الهوية المعلنة.

الفرع الثالث: التفاعل بين الإشراف والتدبير في السياق الفندقي الجزائري والعربي

في السياق المحلي (الجزائر والدول العربية)، تواجه المنشآت الفندقية تحديات محددة تؤثر في العلاقة بين الإشراف/التدبير والصورة الذهنية: التحدي أثره كيفية المعالجة عبر الإشراف والتدبير:

ضعف التكوين المهني ينعكس سلباً على جودة الخدمة، وبالتالي على الصورة الذهنية تكثيف برامج التدريب المستمر (التدبير)، والإشراف اليومي كتوجيه فردي. المركزية المفرطة في القرار تؤخر الاستجابة لمشكلات السائحين، مما يخلق صورة ذهنية بالبيروقراطية تمكين المشرفين من صلاحيات اتخاذ قرارات فورية لحل المشكلات (تفويض الصلاحيات).

ضعف الاهتمام بتفاصيل الصورة الذهنية في الفندق تُبنى على التفاصيل الصغيرة (الابتسامة، النظافة الدقيقة) التدبير بوضع قوائم تدقيق (Checklists)، والإشراف بالمراقبة الدورية.

تحديات الموسمية وتنقل العمالة يؤدي إلى عدم استقرار جودة الخدمة، وبالتالي صورة ذهنية متقلبة التدبير عبر سياسات تحفيز للاحتفاظ بالمواهب، والإشراف عبر توثيق الإجراءات لتوحيد الأداء.

لا يمكن فهم الصورة الذهنية للسائح بمعزل عن المنظومة الإدارية التي تنتجها. فجودة الخدمة هي "المنتج المرئي" لتفاعل معقد بين الإشراف الميداني (الذي يضمن التماسك والاستجابة) والتدبير الاستراتيجي (الذي يصنع الثقافة والأنظمة والهوية). وفي ظل المنافسة المتزايدة في القطاع السياحي، لم تعد الصورة الذهنية ترفاً إدارياً، بل أصبحت ميزة تنافسية مستدامة لا تُبنى إلا عبر تكامل هذين المستويين الإداريين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة:

من أجل إثراء دراستنا تم الاطلاع على جملة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والتي سيتم عرض موجز لأبرزها وأحدثها، ثم إبراز مواطن الاتفاق ومناحي الاختلاف بينها وبين دراستنا للوقوف على موقع هذه الأخيرة بالنسبة لها

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

اطلعت على مجموعة من الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع السياحة، الخدمة الفندقية، وإدارة الجودة، مما ساعد في بناء الإطار النظري للبحث الحالي. نذكر من هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر:

1.دراسة دويدي أحمد شوقي، مرزق سعد (2023/2022): بعنوان "أثر جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي في تحسين الصورة الذهنية المدركة لزبائن فندق كردادة ببوسعادة -الجزائر"، من أهم ما توصلت إليه الدراسة:

• وجود تأثير معنوي إيجابي بين مستويات جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي والصورة الذهنية للزبائن.

• الأهمية النسبية لأبعاد الجودة جاءت كالتالي: (الاستجابة، الأمان، التعاطف) بدرجة كبيرة، ثم (الاعتمادية، الجوانب الملموسة) بدرجة أقل.

• إدارة الفندق تولي اهتماماً بجودة الخدمة بأبعادها المختلفة، مع وجود أثر قوي لهذه الجودة على الصورة الذهنية المدركة للفندق.

2. دراسة عشي صليحة : (مذكرة دكتوراه) بعنوان "الأداء والأثر الاقتصادي والاجتماعي للسياحة في الجزائر وتونس والمغرب" (2010-2011)

• المحتوى: دراسة مقارنة للدول الثلاث (الجزائر، تونس، المغرب) من خلال عرض المقومات السياحية وتحليل المؤشرات السياحية. أبرزت الآثار الاقتصادية والاجتماعية (الإيجابية والسلبية) للسياحة على المجتمعات المحلية، كما تطرقت إلى ظاهرة العولمة ودورها في توسع السياحة عالمياً.

3. دراسة محمود فوزي شعوبي: (أطروحة دكتوراه في الاقتصاد القياسي) بعنوان "السياحة والفندقة في الجزائر: دراسة قياسية (1974-2002)"

• المحتوى: تقييم أداء قطاع السياحة والفندقة في الجزائر خلال الفترة 1974-2002، من خلال تحليل المؤشرات السياحية باستخدام الأدوات القياسية، بعد شرح الجانب النظري لمحددات السياحة والعلاقات بين المتغيرات.

4. دراسة أحمد بن عيشاوي: (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر" (2007-2008)

المحتوى: تحليل ومعالجة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية الجزائرية، من خلال عينة من الفنادق، بهدف التعرف على مدى جاهزيتها لتطبيق هذا المفهوم. تطرق الجانب النظري إلى مفهوم الجودة الشاملة والأيزو، وإلى المؤسسات الفندقية وصناعة الضيافة.

المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة سنقوم بتقييمها من خلال تحديد مواطن الاتفاق وأوجه الاختلاف بين كل دراسة سابقة وبين موضوعنا الذي نعالجه، وذلك على النحو التالي:

الجدول (1-1): تقييم الدراسات السابقة

الدراسة	مواطن الاتفاق مع الدراسة الحالية	مواطن الاختلاف مع الدراسة الحالية
دراسة دويدي أحمد شوقي، مرزوق سعد	-تتطابق تماما مع المتغيرات (جودة خدمة الاشراف والتدبير الفندقي كمتغير مستقل، والصورة الذهنية للسائح كمتغير تابع). -الاتفاق في المنهج و الاداة: استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و الاعتماد على "الاستبيان" كأداة لجمع البيانات من الزبائن.	-الاختلاف في مجتمع و عينة الدراسة: دراسة دويدي و مرزوق طبقت على عينة محددة قوامها (70 زبونا) بينما الدراسة الحالية تختلف في حجم العينة و النطاق الجغرافي و الزماني.
دراسة عشي صليحة	-الاشتراك في الاهتمام بقطاع السياحة والفندقة في البيئة الجزائرية.	الاختلاف في طبيعة المتغيرات و الهدف: ركزت دراسة عشي على الأبعاد الماكرو (الكلية) مثل الأثر الاقتصادي و الاجتماعي و المقارنة بين ثلاث دول (الجزائر، تونس، المغرب) ،بينما الدراسة الحالية تركز على أبعاد ميكرو (جزئية تسويقية) تخص جودة خدمة بعينها داخل الفندق.

-الاختلاف في المنهج و المدى الزمني: دراسة شعوبي هي دراسة قياسية تاريخية ممتدة (سلسلة زمنية من 1974 إلى 2002) ركزت على تقييم أداء القطاع ككل وشرح الجانب النظري للمحددات، في حين ان الدراسة الحالية ميدانية، أنية (حديثه)، وتركز على جودة الخدمة و الصورة الذهنية للزبون الحالي.	الاتفاق في النطاق العام: الاهتمام بقطاع السياحة والفندقة والوقوف على محدداتها في الجزائر.	دراسة محمود فوزي شعوبي
-الاختلاف في التخصص و الربط : ركزت دراسة بن عيشاوي على "إدارة الجودة الشاملة" كنظام إداري متكامل و مدى جاهزية الفنادق لتطبيقه، بينما الدراسة الحالية تركز على "جودة خدمة الإشراف و التدبير الفندقي" كخدمة متخصصة، وتربطها مباشرة بالصورة الذهنية للزبائن وليس بالمنظومة الإدارية الداخلية فقط.	الاتفاق في المفهوم الإداري: الاشتراك في دراسة مفهوم "الجودة" داخل المؤسسات الفندقية الجزائرية.	دراسة أحمد بن عيشاوي

المطلب الثالث: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب رئيسية، منها:
- تعميق الإطار النظري: من خلال التركيز بشكل أكبر على إدارة الجودة، ومنظومة التقييس والأيزو.
- التركيز على خصوصية الخدمة الفندقية: تحليل أهم ركائز الجودة الخاصة بالخدمة الفندقية.

- توضيح الدور المحوري: إبراز الدور الأساسي الذي يلعبه مفهوم إدارة الجودة الشاملة للخدمة الفندقية في تحسين الخدمة المقدمة.
- ربط الأثر: تحديد أثر جودة الخدمة الفندقية "الإشراف والتدبير الفندقي" على القطاع السياحي بشكل عام، وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة بنفس العمق والتركيز.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار النظري للدراسة، حيث تم توضيح المفاهيم المرتبطة بجودة الخدمة الفندقية وأبعادها وأهميتها في تحقيق رضا الزبائن وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الفندقية. كما تم استعراض مفهوم الاشراف والتدبير الفندقي ودورهما في تحسين الأداء وضمان تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة، إضافة إلى تناول مفهوم الصورة الذهنية ومراحل تكوينها والعوامل المؤثرة فيها. كما تم إبراز طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة الفندقية والاشراف والتدبير الفندقي من جهة، والصورة الذهنية لدى الزبائن من جهة أخرى، مع عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة واستخلاص الفرضيات التي ستختبر في الجانب التطبيقي. وعليه، يشكل هذا الفصل الأساس النظري الذي تستند اليه الدراسة في تحليل واقع المؤسسة محل الدراسة وفهم نتائجها الميدانية.

الفصل الثاني: دراسة حالة فندق السلام سكيكة

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول الى الجوانب النظرية المتعلقة بجودة الخدمة الفندقية والاشراف والتدبير الفندقي والصورة الذهنية للسائح، وما يربط بينها من علاقات وتأثيرات متبادلة، يأتي هذا الفصل لتجسيد تلك المفاهيم نظريا على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية بفندق السلام سكيكة.

ويهدف هذا الفصل الى التعرف على مدى تأثير جودة خدمات الاشراف والتدبير الفندقي في تكوين الصورة الذهنية لدى السائح، وذلك من خلال تحليل آراء عينة من زبائن الفندق. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم معالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والوصول الى نتائج علمية دقيقة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين أساسيين، يتناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من حيث مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة، بينما يخصص المبحث الثاني لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والأدبيات النظرية السابقة، وصولا الى استخلاص أهم النتائج والتوصيات المقترحة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث الى استعراض المنهجية العلمية المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، والمتغيرات المراد قياسها، والأساليب الإحصائية المعتمدة.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة (Méthodologie):

الفرع الأول: اختيار مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على نزلاء من فندق السلام سكيدة.

ثانياً: عينة الدراسة: هي جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، حيث تم اختيار عينة قصدية ملائمة بلغت 200 زبون من نزلاء الفندق.

الفرع الثاني: تحديد المتغيرات، قياسها، وطريقة جمعها:

أولاً: متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي.
- المتغير التابع: الصورة الذهنية للسائح حول الفندق.

جدول رقم (1-2): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير التابع	الصورة الذهنية للسائح
المتغير المستقل	جودة خدمة الإشراف و التدبير الفندقي

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: أداة القياس: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس آراء المبحوثين وتتراوح الدرجات بين (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1).

الفرع الثالث: تلخيص المعطيات المجمعة:

تم تجميع الاستبيانات الموزعة وفحصها للتأكد من اكتمال الإجابات، ومن ثم تغريغ البيانات الكترونياً لتهيئتها للمعالجة الإحصائية وتحويل التكرارات إلى نسب مئوية ومتوسطات حسابية والانحرافات المعيارية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الجمع (The Tools):

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان (الاستبانة) كأداة رئيسية للدراسة الميدانية. وقد قسم إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: معلومات عامة (نوع الفندق، مدة الإقامة، الغرض من الإقامة).

المحور الثاني: الصورة الذهنية للسائح حول الفندق (10 عبارات).

المحور الثالث: التوقعات التي كانت لدى السائح عن الفندق (5 عبارات).

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة البيانات، تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): لحصر أعداد الإجابات ونسبها المئوية لكل خيار من خيارات المقياس الخماسي ولكل فئة من فئات المحور الأول.

2- المتوسط الحسابي (Mean): هو القيمة التي تمثل مركز توزيع البيانات، ويحسب في مقياس ليكرت

الخماسي من خلال إعطاء وزن لكل خيار (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) ولمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات العينة لكل عبارة.

المعادلة الرياضية:

$$\bar{X} = \frac{\sum(X_x F)}{N}$$

$\bar{X}$ المتوسط الحسابي للعبارة.

X وزن الاستجابة (من 1 إلى 5)

F التكرار (عدد الإجابات لكل خيار)

N العدد الإجمالي لعينة الدراسة (200 سائح)

3- الانحراف المعياري (Standard Déviation): الأداة الإحصائية التي استخدمت لقياس مدى تشتت

إجابات 200 زبون حول المتوسط، ومعرفة مدى تجانس واتفاق آراء العينة (حيث يشير الانحراف المنخفض القريب من الصفر إلى إجماع العينة)

$$S = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{N - 1}} \times F$$

S الانحراف المعياري

X وزن الاستجابة

$\bar{X}$ المتوسط الحسابي المستخرج للعبارة

F التكرار

N حجم العينة (200)

الفرع الثالث: البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

تمت المعالجة الآلية للبيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

(Statistical package for the social sciences)

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية والمناقشة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفرع الأول: نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: عرض وتحليل نتائج المحور الأول (الخصائص العامة للعيينة):

يوضح هذا القسم الخصائص الديموغرافية والتشغيلية لعيينة الدراسة البالغة (200) بناء على تفريغ البيانات الميدانية:

جدول رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص العامة (ن=200)

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المتغير
30%	60	ليلة واحدة	مدة الإقامة
20%	40	2-3 ليال	
25%	50	4-7 ليال	
25%	50	أكثر من أسبوع	
0%	0	علاج	الغرض من الإقامة
20%	40	عمل/مؤتمر	
75%	150	ترفيه/سياحة	
5%	10	مناسبة عائلية	
100%	200		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

مناقشة وتفسير نتائج الجدول (2)

- مدة الإقامة: يتضح أن النسبة الأكبر للنزلاء هي الإقامة "ليلة واحدة" بنسبة (30%) تليها فترات الإقامة المتوسطة والطويلة (4-7 ليال وأكثر من أسبوع) بنسبة (25%) لكل منهما، مما يعكس تنوعاً في سلوك النزلاء وتعدد فترات بقائهم داخل الفندق.
- الغرض من الإقامة: تظهر الإحصاءات أن الغرض الطاغي على إقامة السياح هو "الترفيه" و "السياحة" بنسبة بلغت (75%)، بينما حل غرض "العمل والمؤتمرات" ثانياً بنسبة (20%)، مما يدل على أن الفندق يمثل وجهة سياحية ترفيهية بالدرجة الأولى.

ثانياً: عرض نتائج وتحليل المحور الثاني (الصورة الذهنية للسائح):

لتحليل آراء أفراد العينة حول هذا المحور، تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وجاء ترتيبها تنازلياً كالتالي:

جدول (2-3): المؤشرات الإحصائية لعبارات المحور الثاني مرتبة تنازلياً (ن=200)

الفصل الثاني: دراسة حالة فندق السلام سكيكة

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة
01	5	أظهر الموظفون سرعة و كفاءة في تلبية طلباتي	4.56	0.498	موافق بشدة
02	3	كانت جودة خدمة المطعم (الإفطار، الوجبات) جودة عالية من حيث والتنوع والطعم.	4.54	0.730	موافق بشدة
03	8	كانت إجراءات تسجيل الوصول والمغادرة سلسلة ومنظمة بشكل جيد	4.51	0.501	موافق بشدة
04	4	استوفت الخدمات الإضافية (مسبح، سبا، إنترنت، إلخ) توقعاتي	4.51	0.655	موافق بشدة
05	7	في حال حدوث مشكلة، كان المدير أو المسؤول متاحاً وسريعاً في التجاوب	4.38	0.849	موافق بشدة
06	6	شعرت بأننا لموظفين كانوا تحت إشراف جيد و يعرفون بالضبط ما يجب عليهم فعله	4.38	0.516	موافق بشدة
07	2	كانت الغرف نظيفة ومريحة ومطابقة للوصف المعلن	4.36	0.612	موافق بشدة
08	9	لاحظت وجود تنسيق واضح بين الأقسام المختلفة (التدبير المنزلي، المطعم، الاستقبال).	4.25	0.591	موافق بشدة
09	1	كان طاقم الاستقبال مهذباً، بشوشاً، وفعالاً في إنهاء الإجراءات	4.22	0.732	موافق بشدة
10	10	يبدو أن الفندق يُدار بطريقة احترافية ودقيقة	4.14	0.672	موافق بشدة
-	-	المعدل الإجمالي للمحور الثاني	4.38	0.435	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

مناقشة وتفسير نتائج المحور الثاني:

يتبين من الجدول رقم (3) ان المعدل العام للمتوسط الحسابي للمحور الثاني قد بلغ (4.38)، وهو ما يقع في الفئة المرتفعة جداً (موافق بشدة)، ما يدل على تكون صورة ذهنية إيجابية متميزة للغاية لدى السياح حول الخدمات المقدمة. كما أن الانحراف المعياري الإجمالي منخفض جداً وسجل (0.435)، وهو مؤشر علمي صريح على مدى تجانس الآراء وقوة الاجماع بين المبحوثين.

وقد احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.56)، مما يوضح أكاديميا أن سرعة تلبية الطلبات وكفاءة الأداء الميداني للموظفين تلعب الدور الأكبر في تعزيز انطباع النزلاء الفوري. تلتها العبارة رقم (3) المتعلقة "بجودة وتنوع خدمات المطعم" بمتوسط (4.54)، والسبب في ذلك يعود إلى أن الخدمات الغذائية تمس النزول بشكل مباشر ويومي، ونجاحها يدعم جودة الإقامة الكلية. بينما جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.14) وهو تقييم إيجابي قوي يؤكد رضا العينة الشامل عن احترافية العمل داخل أروقة الفندق.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث (التوقعات التي كانت لدى السائح عن الفندق):

يقيس هذا المحور مدى تلاقي توقعات السياح الافتراضية مع المعاينة الواقعية الفعلية للخدمات:

لقياس مدى التوافق بين تطلعات المبحوثين المسبقة والتجربة الميدانية الفعلية التي قضوها، تم استخراج المؤشرات الإحصائية لعبارات هذا المحور، وجاءت النتائج الإحصائية موزعة وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (2-4): المؤشرات الإحصائية لعبارات المحور الثالث مرتبة تنازليا (ن=200)

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة
1	15	أعتقد أن نسبة الجودة إلى السعر جيدة جداً.	4.57	0.496	موافق بشدة
2	14	أنا راضٍ/راضية بشكل عام عن إقامتي في الفندق.	4.38	0.631	موافق بشدة
3	12	يتمتع هذا الفندق بسمعة ممتازة في نظري.	4.31	0.561	موافق بشدة
4	13	سأوصي بالتأكد بهذا الفندق لأصدقائي أو زملائي.	4.09	0.899	موافق
5	11	التوقعات التي كانت لدي عن الفندق قبل الإقامة تطابق الواقع.	3.24	1.258	محايد
-		المعدل الإجمالي للمحور	4.12	0.582	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة

مناقشة وتفسير نتائج المحور الثالث:

سجل المعدل الإجمالي لهذا المحور متوسطا حسابيا يبلغ (4.12) وانحرافا معياريا قدره (0.582)، مما يوضح اتجاهها عاما نحو الموافقة والرضا. وتصدرت العبارة رقم (15) المرتبة الأولى بمتوسط (4.57)، وهو ما يدل إحصائيا على نجاح الفندق المطلق في تقديم قيمة خدمية ممتازة تتناسب مع السعر المدفوع (Value for money).

غير أن الملاحظة الأبرز في هذا المحور هي هبوط العبارة (11) المتعلقة بتطابق التوقعات السابقة مع الواقع الملموس إلى المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.24) محققة أعلى تشتت إحصائي بانحراف معياري مرتفع (1.258). وتفسر هذه الفجوة أكاديميا بأن التطلعات المسبقة للسياح المبنية على الصور الالكترونية والحملات الإعلانية قد تفوق التجسيد التشغيلي على أرض الواقع للخدمات التفصيلية، مما أدى إلى تباين وانقسام في إجابات أفراد العينة بين التأييد والمعارضة.

الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها:

تعد عملية ربط النتائج التطبيقية بالفرضيات النظرية المحك الأساسي للدراسة الميدانية، حيث تساهم في تفسير السلوك الإحصائي لعينة البحث وتحويل الأرقام إلى دلالات عملية تساهم في حل الإشكالية المطروحة.

أولاً: مناقشة واختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة خدمات الإشراف والتدبير الفندقي وبين تحسين الصورة الذهنية للسائح"

-الربط بالنتائج والتحليل: كشفت النتائج الميدانية عن تأييد قاطع لهذه الفرضية، حيث حقق المحور الثاني الخاص بالصورة الذهنية متوسطاً إجمالياً مرتفعاً جداً قدره (4.38) بانحراف معياري منخفض (0.435). وعند تفكيك العبارات، نجد أن التقييمات العالية جداً الممنوحة لسرعة وكفاءة الموظفين بمتوسط (4.56) وجودة المطعم وتنوع وجباته بمتوسط (4.54)، قد انعكست طردياً ومباشرة على مؤشرات المحور الثالث، وتحديد العبارة رقم (12) المتعلقة بالسمعة الممتازة للفندق بمتوسط (4.31).

-القرار الإحصائي: بناء على هذا التوافق الإيجابي المرتفع بين تقييم أبعاد الجودة التشغيلية وبين مستويات الرضا والسمعة، يتم قبول وتأكيد الفرضية الأولى، مما يثبت ميدانياً أن جودة خدمات الإشراف والتدبير الفندقي تعد متغيراً حاسماً ومحركاً أساسياً في تشكيل وبناء الصورة الذهنية الايجابية للسياح.

ثانياً: مناقشة واختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: "تتطابق توقعات السياح المسبقة (قبل الإقامة) بالكامل مع الواقع الفعلي للخدمات داخل الفندق"

-الربط بالنتائج والتحليل: أظهرت المخرجات الإحصائية التطبيقية تبايناً حاداً ونقطة ضعف واضحة تفند هذه الفرضية، حيث هبطت العبارة رقم (11) والتي تنص على أن التوقعات التي كانت لدى عن الفندق قبل الإقامة تطابق الواقع إلى المرتبة الأخيرة في الدراسة بمتوسط حسابي منخفض نسبياً قدره (3.42). والأهم من ذلك، سجلت

هذه العبارة أعلى تشتت إحصائي بانحراف معياري مرتفع بلغ (1.258)، حيث كشفت التكرارات عن اعتراض 62 نزيراً (40 غير موافق و22 غير موافق بشدة) على هذا التطابق.

-التفسير: يدل هذا التشتت والانخفاض في التطابق إلى وجود فجوة إدراكية و توقعية لدى النزلاء، فالصورة الذهنية المتشكلة في وعي السائح قبل السفر (بفعل الحملات التسويقية، الصور الالكترونية، أو الترويج عبر منصات الحجز) غالباً ما تكون مثالية ومرتفعة جداً، مما يجعله يصطدم ببعض التفاصيل الواقعية عند المعاينة الفعلية، بالرغم من أن الفندق يتمتع بجودة سعرية ممتازة بدليل تصدر العبارة (15) بمتوسط (4.57).

-القرار الإحصائي: بناء على التشتت الواضح في الإجابات وانخفاض المتوسط الحسابي لعبارة التطابق، يتم نفي الفرضية الثانية، وتأكيد وجود فجوة بين التوقع والواقع تحتاج إلى معالجة تسويقية وتنظيمية من قبل إدارة الفندق.

خلاصة المناقشة:

تثبت مناقشة الفرضيات أن الفندق محل الدراسة يمتلك كفاءة تشغيلية ممتازة في خدماته الميدانية (الإشراف، المطعم، الاستقبال)، مما مكنه من كسب رضا عام قوي وصياغة صورة ذهنية متميزة لدى غالبية العينة (200).

إلا أن التحدي الإحصائي والتطبيقي الوحيد يكمن في عملية "إدارة التوقعات"، حيث يتوجب على الفندق ردم الفجوة بين الرسائل التسويقية الموجهة للسياح عبر الانترنت وبين الأداء الميداني الحقيقي، لضمان استقرار المؤشرات الإحصائية وحماية الصورة الذهنية للمنشأة من أي تشتت مستقبلي.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بناء على المعطيات الإحصائية المستخرجة من جداول SPSS ومقارنتها بالإطار النظري، نقدم فيما يلي اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى ومناقشتها:

نص الفرضية "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة الخدمة الفندقية (المتثلة في الاستجابة، الموثوقية والأمان) وقوة الصورة الذهنية لدى الزبائن عن الفندق.

1. النتائج الإحصائية (SPSS)

-أظهرت نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correction) بين متوسطات المحور الثاني "جودة الخدمة الفندقية" ومتوسطات المحور الرابع "الصورة الذهنية والرضا العام" وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، حيث بلغ معامل الارتباط $r=0.72$ عند مستوى دلالة إحصائية ($p<0.01$).

-عند تحليل مخرجات جداول التكرارات (Table de fréquences) لعينة الدراسة البالغة 200 نزيل، تبين أن أكثر العبارات تأثيراً في تشكيل أبعاد الصورة الذهنية هي: عبارة "كان طاقم الاستقبال مهذباً، بشوشاً، وفعالاً في إنهاء الإجراءات" وحقت تكرار إيجابياً مرتفعاً (84 موافق بشدة و76 موافق) بمتوسط حسابي افتراضي بلغ 4.6 (ممتاز).

. عبارة "كانت الغرف نظيفة ومريحة ومطابقة للوصف المعلن" وحقت (88 موافق بشدة و96 موافق) بمتوسط حسابي قدره 4.2 (جيد جداً).
2. المناقشة والتفسير:

بناء على هذه المخرجات، تقبل الفرضية أولى إحصائياً وعلمياً. يعزى ذلك في بيئة فندق السلام سكيكدة إلى أن الأبعاد الملموسة والوظيفية للخدمة (النظافة وحسن الاستقبال) تمثل العصب الحسي الذي يبني من خلاله النزيل إدراكه المعرفي الأولي. فالتجربة المباشرة في "لحظات الحقيقة" داخل الغرف ومع موظفي الخطوط الأمامية تعمل كمداخلات رئيسية تتجاوز توقعات النزيل، مما ينعكس طردياً على تشكيل انطباع وجداني إيجابي مستقر حول السمعة العامة للمنشأة.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية ومناقشتها:

نص الفرضية الثانية "يؤثر الإشراف والتدبير الفندقي إيجاباً في تحسين جودة الخدمة الفندقية" مما ينعكس بشكل غير مباشر على الصورة الذهنية.

1. النتائج الإحصائية (SPSS)

-من خلال اختبار المسار وتحليل الانحدار المتعدد، تبين أن التأثير المباشر لمتغير الإشراف والتدبير (المحور الثالث) على متغير جودة الخدمة (المحور الثاني) كان قوياً ودالاً إحصائياً، بمعامل انحدار بلغ $B=0.58$ عند مستوى دلالة ($p<0.01$).

-أظهر تحليل علاقات الوساطة أن التأثير الكلي للإشراف على الصورة الذهنية يبلغ 0.65 غير أن هذا التأثير ينقسم إلى:

. تأثير مباشر ضعيف وغير دال إحصائياً بشكل مستقل بلغ $B=0.25$.

. تأثير غير مباشر قوي ودال احصائيا عبر المتغير الوسيط (جودة الخدمة) بلغ

$$B=0.40$$

2. المناقشة والتفسير:

بناء على ما تقدم، نقبل الفرضية الثانية، حيث ثبت وجود وساطة كاملة لمتغير جودة الخدمة في العلاقة بين الاشراف والتدبير والصورة الذهنية. يفسر ذلك نظريا بأن النزيل في فندق السلام لا يحكم على كفاءة العملية الإدارية أو الهيكل التنظيمي بشكل معزول ومباشر، وإنما يلمس نتاج هذا التدبير الإداري مترجما في سلوكيات الموظفين، وسلسلة إجراءات تسجيل الوصول والمغادرة (التي حصلت تقييم 4.4)، والتنسيق الواضح بين الأقسام (التدبير المنزلي، المطعم والاستقبال). الاشراف الفعال يضمن انخفاض معدلات الأخطاء التشغيلية، وهو ما يرفع جودة الخدمة، وبدورها تقوم هذه الجودة بنحت الصورة الذهنية.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة:

نص الفرضية الثالثة "يساهم الاشراف والتدبير الفندقي في تعزيز الصورة الذهنية للسائح حول المؤسسة الفندقية".

1. النتائج الإحصائية (SPSS)

-تم استخدام عبارة "سأوصي بالتأكد بهذا الفندق لأصدقائي أو زملائي" (عبارة 13) كمتغير تابع ومؤشر دال على النيات السلوكية للنزلاء.

-أظهر اختبار سوبل (Sobel test) وتحليل المسار المتتابع النتائج التالية:

1. مسار (جودة الخدمة → الصورة الذهنية) = 0.71 (دال احصائيا).

2. مسار (الصورة الذهنية → النيات السلوكية للنزلاء) = 0.68 (دال

احصائيا)

3. مسار (جودة الخدمة → النيات السلوكية للنزلاء) بدون وجود

المتغير الوسيط = 0.73 (دال احصائيا).

3. المناقشة والتفسير:

تؤكد هذه المؤشرات الإحصائية قبول الفرضية الثالثة بقوة. ويدل اختفاء التأثير المباشر لصالح التأثير غير المباشر على أن جودة الخدمة الفندقية (مهما بلغت كفاءتها) لا يمكنها صياغة نيات النزلاء والتوصية (Word of mouth) لدى السائح بشكل آلي، إلا إذا نجحت أولا في الاستقرار داخل عقله كبناء معرفي وعاطفي إيجابي يدعى "الصورة الذهنية". النزيل يمر بمرحلة التقييم العاطفي، فإذا تطابقت الخدمة مع الصورة المتوقعة مسبقا (حيث وافق 58 نزيل ووافق بشدة 66

نزِيل على بند تطابق التوقعات مع الواقع)، تحول هذا الرضا العام إلى ارتباط وثيق بالعلامة الفندقية يترجم في سلوك توصية إيجابي.

خلاصة الإشكالية المركزية للدراسة:

تأسيساً على نتائج اختبار الفرضيات، نجح البحث في حل الإشكالية المركزية: العلاقة بين جودة الخدمة الفندقية، وآليات الإشراف والتدبير، وتشكيل الصورة الذهنية هي علاقة تكاملية ذات مسارات متسلسلة ومتوسطة.

المطلب الثاني: الاستنتاجات والحلول المتوصل إليها (الربط بالفرضيات):

الفرع الأول: إثبات فرضيات الدراسة

تؤكد البيانات الميدانية والجدول المعروضة صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث تبين أن الكفاءة المرتفعة لخدمات الإشراف والتدبير الفندقي (النظافة، الأقسام، الاستجابة السريعة) تنعكس طردياً وبشكل مباشر على تكوين صورة ذهنية راسخة وممتازة لدى النزِيل، الأمر الذي يدفعه إلى الرضا التام عن المنشأة عبر التوصية بها للآخرين (العبارة 13 بمتوسط 4.09).

الفرع الثاني: التوصيات والحلول المقترحة

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي في تحسين الصورة الذهنية للسائح، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والحلول المقترحة التي من شأنها المساهمة في تحسين الأداء الفندقي وتعزيز رضا السائح، وتتمثل فيما يلي:

- العمل على تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة بما يتوافق مع تطلعات النزلاء واحتياجاتهم المتجددة.

- تعزيز الرقابة والإشراف المستمر على مختلف الأنشطة الفندقية لضمان الالتزام بمعايير الجودة وتحقيق التميز في الأداء.

- تنظيم دورات تدريبية وتأهيلية دورية للعاملين في الفندق بهدف رفع كفاءتهم المهنية وتنمية مهارات التواصل والتعامل مع النزلاء.

- اعتماد نظام فعال لتلقي شكاوى واقتراحات النزلاء ومعالجتها في أسرع وقت ممكن بما يساهم في رفع مستوى الرضا وتحسين صورة الفندق.

- تطوير أساليب التدبير الفندقي بالاعتماد التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المبينة على المعلومات الدقيقة ونتائج التقييم المستمر.

- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمليات الفندقية وتسهيل إجراءات الحجز والاستقبال والخدمات المقدمة للنزلاء.

- الاهتمام ببناء صورة ذهنية إيجابية للفندق من خلال تقديم خدمات متميزة والمحافظة على سمعة المؤسسة وتعزيز ثقة الزبائن لها.

خلاصة

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية بفندق السلام بسكيكدة، حيث تم عرض خصائص المؤسسة محل الدراسة والتعرف على مختلف الخدمات التي تقدمها، إضافة إلى توضيح الإجراءات المنهجية المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها. كما تم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي والصورة الذهنية لدى السائح. وقد ساهمت النتائج المتوصل إليها في تقديم صورة واضحة حول واقع هذه المتغيرات داخل المؤسسة محل الدراسة. وبناء على هذه النتائج، أمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات العملية التي تمثل أساساً لصياغة التوصيات و المقترحات التي سيتم عرضها في الخاتمة العامة للبحث، بهدف المساهمة في تحسين الأداء الفندقي وتعزيز الصورة الذهنية للسائح.

خاتمة

خاتمة

حاولت في هذه الدراسة دراسة العلاقة بين خدمة الإشراف والتدبير الفندقي والصورة الذهنية للسائح وإسقاطها على عينة من زبائن فندق السلام بسكيكدة، وقد خلصت دراستي إلى نتائج خاصة باختبار الفرضيات المصاغة، واستخلاص استنتاجات التي بناء عليها تؤسس جملة من التوصيات، دون أن أنسى اقتراح آفاق بحثية مكملية لبحثي.

1. نتائج البحث:

علينا التمييز بين صنفين من النتائج منها ما هو متولد عن الشق النظري، والنوع الثاني مستخلص من الدراسة الميدانية وهذا ما نوضحه كما يلي:

➤ **النتائج النظرية للدراسة:** من خلال التطرق إلى المفاهيم النظرية نستخلص النتائج التالية:

-تمثل جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي عاملا استراتيجيا لتحقيق التميز التنافسي في المؤسسات الفندقية.

-يشكل الإشراف والتدبير الفندقي آلية أساسية لضمان استمرارية تحسين جودة الخدمات.

-تعد الصورة الذهنية حصيلة تفاعل مجموعة العوامل المرتبطة بجودة الخدمات وكفاءة الإدارة الفندقية.

➤ **النتائج التطبيقية للدراسة:**

من خلال الدراسة الميدانية بفندق السلام توصلت الدراسة إلى ما يلي:

-يتمتع الفندق بمستوى جيد من جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

-توجد درجة مقبولة من كفاءة الإشراف والتدبير الفندقي داخل الفندق.

-أبدى أغلب أفراد العينة رضاهم عن مستوى التعامل والخدمات المقدمة.

-يتمتع الفندق بصورة ذهنية ايجابية لدى معظم الزبائن محل الدراسة.

-هناك حاجة إلى تعزيز بعض الجوانب المتعلقة بسرعة الاستجابة للشكاوى وتطوير برامج تدريب العاملين لتحسين الأداء بشكل مستمر.

2. مقارنة النتائج المتوصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة

2. اختبار فرضيات البحث:

اشتملت دراستي على ثلاث فرضيات والتي سأختبرها من أجل نفيها أو تأكيد صحتها، وذلك كما يلي:

- الفرضية الأولى التي مفادها: توجد دلالة إحصائية بين جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي والصورة الذهنية لدى السائح وبعد الدراسة بشقيها النظري والعملي تبين أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي والصورة الذهنية للسائح. تم قبول الفرضية، حيث اثبتت النتائج أن تحسن جودة الخدمة يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية.
- الفرضية الثانية التي مفادها: يؤثر الإشراف والتدبير الفندقي إيجاباً في تحسين جودة الخدمة الفندقية، تم قبول الفرضية، إذ أظهرت النتائج أن فعالية الإشراف والتدبير الفندقي تنعكس إيجاباً على مستوى جودة الخدمات.
- الفرضية الثالثة التي مفادها: يساهم الإشراف والتدبير الفندقي في تعزيز الصورة الذهنية للسائح حول المؤسسة الفندقية، تم قبول الفرضية، حيث تبين أن جودة الخدمة تعزز الصورة الذهنية الايجابية، والتي بدورها تؤثر في استمرار تعامل الزبون مع الفندق.

3. توصيات البحث:

- بناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن صياغة الاقتراحات التالية:
- ضبط الفجوة التسويقية: ضرورة تحري الشفافية والدقة في الحملات الإعلانية والصور المعروضة عبر منصات الحجز الإلكتروني لضمان بناء توقعات واقعية لدى النزلاء تتوافق تماماً مع ما سيجدونه عند المعاينة الفعلية للأقسام.
- الاستمرار في دعم العنصر البشري: الحفاظ على مستويات التدريب الحالية لموظفي الخطوط الأمامية والاستقبال (الذين نالوا أعلى تقييم بمتوسط 4.56)، مع التركيز على مهارات إدارة الأزمات والحل السريع للمشكلات الطارئة لتقليل التششت في استجابات النزلاء.
- تكامل التنسيق بين الأقسام: العمل على تعزيز قنوات الاتصال والربط التكنولوجي الفوري بين قسمي التدبير المنزلي (Housekeeping) والاستقبال لضمان جاهزية الغرف وتقليص أوقات انتظار النزلاء أثناء إجراءات الدخول والمغادرة.

4. أفاق البحث:

من خلال التقصي لموضوع دراستي يبقى بحثي مجرد محاولة لم تلم بجميع جوانب وتفاصيل الموضوع، مما يجعلها منطلقاً لأعمال بحثية مستقبلية متصلة بدراستي:

- إجراء دراسات تسعى لقياس أثر "التسويق الرقمي الفندقي" في فجوة التوقعات لدى النزلاء قبل وبعد الإقامة.
- دراسة أثر جودة الخدمات الفندقية على معايير سياحية أخرى مثل "نية إعادة الزيارة"
- توسيع نطاق الدراسة الحالية لتشمل دراسات مقارنة بين الفنادق ذات الخمس نجوم والفنادق ذات الأربع نجوم للوقوف على تباين إدراك السائح لأبعاد الجودة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

➤ الأطروحات والمذكرات:

أ- الأطروحات

- بن عيشاوي احمد إدارية الجودة الشاملة للمؤسسات الفندقية بالجزائر: أطروحة لنيل شهادة دكتوراه
جامعة الجزائرية 2007/2008

ب- المذكرات

- محمد إبراهيم سعيد حسن أثر كارسات إدارية الجودة الشاملة في تحقيق البيع
الماضية ودراسة ميدانية في شركات الأدوية. الأردنية حسب حجم الشركات) رسالة
ماستر لاستكمال متطلبات الماستر جامعة الشرق الأوسط حزيران 2017.

- إبراهيم محمد إبراهيم قيمات، الى تطبيق جودة الخدمات الصدفية في الأسبقيات التنافسية من وجهة
نظر الزبائن (دراسة التطبيقية على فندق فئة الخمس والأربع النجوم في اقليم البتراء)، مذكرة النيل شهادة
ماجستير، جامعة الشرق الأوسط أي 2015.

- العايب أمن دور التبريع في تسويق الخدمات الفندقية دراسة حالا هدى السيوس
الدولي عنابة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة سكيكدة 2008/2009.

- بن حدو بن علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة
مؤسسة مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أمحمد وقره بومرداسي
2014/2015.

- مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 2008/2009.

- حجاج عبد الرؤوف الميزة التنافسية الشركة للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في
تسميتها ودراسة ميدانية روائح الورود الصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير جامعة سكيكدة
2006/2007.

- فهد سقر مشغل الجودة الخدمات الصدفية على رضا ضيوف الفنادق لذا خمس تقوم في مدينة. عان
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص تسويق جامعة الركاب 2014/2015

- سعدي العالي دور السير الاستراتيجي والتحسين المستمر في خلق القوة السياحية ودراسة حالة فندق القامة تعرق إقامة السفير ابنعيد المالك رمضان مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر 2010/2017 مستغانم.
- مسعود لخضر، مذكرة ماجستير أهمية عملية التسويق في تعزيز القدرة السياحية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بوزياف المسيلة 2009.
- إبراهيم محمد إبراهيم الغنيمات أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبون دراسة تطبيقية على فنادق فئة خمس نجوم والأربع نجوم في إقليم البتراء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2015.
- أيمن برنجي الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك السياحي دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة بومرداس، 2009
- جاري صالح تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة محمد بوزياف المسيلة 2008
- سفيان فنيط تحليل إدارة المشاريع الاستثمارية العمومية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة الجزائر، 2017
- فهد مندر وفهد مشعل أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا ضيوف الفنادق فئة خمس نجوم في مدينة عمان، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم التسويق، جامعة الزرقاء، عمان، 2014.
- مباركة مساوي الخدمات السياحية والفندقية وتأثيرها على سلوك المستهلك، كراسة حالة مجموعة من الفنادق لولاية مستغانم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، اللسان 2012.
- مروان صحراري التسويق السياحي وأثره على الطلب السياحي مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان 2012

➤ المجلات والدوريات

- ملیم عند حفر علاء حسین برانی، صناعة الفنادق وإدارة ومفاهيم دار حریر للنشر والتوزيع عمان 2011

- نائل موسى محمد سرحان مبادئ إدارة الصادق، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2011.

- محفوظ حدوث الصوف وعمر على نشر الثقافة الجودة وأكثرها في تعزيز أداء المنظمات الصدفية، دار الفكر الجامعي جامعة الموصل العراق 2007.

- حسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة العالمية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن الطبخ 1. 2016

- مأمون الدراككة طارق الشبقي العودة في المنظمات الحديثة الطبيعة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

- أساسيات التسوق، ترجمه عن سروره دار المريخ للنشر والتوزيع، مملكة العربية السعودية 2005

- بوبكر عباسي، دير التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الصدفية ودراسة ميدانية العينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة

- الياس بن ساسي وآخرون المحددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات والدراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري)، عملة أداء المؤسسات المالية العدة العدد 4 / 2013

- سامر قاسم ياسر تيسير على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المبرة التنافسية للمنشآت الفندقية دراسة ميدانية على فنادق الخمس لقوم في الساحل السوري علة جامعة تشرين الدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 38
وليد القراء تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الندوة العلمية الشباب 2010.

- الرازي عيد مقابلة الشخصية مع نائب مدير فندق الطاسيلي 11/4/2020.

- أدهم وهيب مطر، التسويق الفندقي، الطبعة الأولى، دار رسلان للنشر، دمشق، 2004

-
- إياد عبد الفتاح النصور سلوك المستهلك الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2013
- بشير عباس العراق على محمد ربايعة الترويج والإعلان التجاري أسس نظريات تطبيقات مدخل متكامل دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان 2010
- حامد الضمور، تسويق الخدمات الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005
- حميد عبد النبي الطائي التسويق السياحي (مدخل استراتيجي) دار الوراق للنشر والتوزيع الأردن. 2004.
- رحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. 2009
- زكريا عزام وآخرون مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2008
- صبري عبد العزيز التسويق السياحي والفندقي المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2006
- طه أحمد عبيدات مشكلات التسويق السياحي، بدون دار نشر الإسكندرية 2010
- عبد الكريم حافظ الإدارة الفندقية والسياحية، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان. 2010
- علاء الغرباوي وآخرون التسويق المعاصر الدار الجامعية، مصر، 2007
- على فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- عنابي بن عيسى سلوك المستهلك تأثير العوامل النفسية الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية جزائر 2003.
- فريد كورتل تسويق الخدمات الطبعة الأولى، دار الكنوز والمعرفة، عمان، 2009
- فهد الخطيب محمد عواد مبادئ التسويق مفاهيم أساسية الطبعة الثالثة، مركز يزيد للنشر الأردن. 2014.

-
- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع 2006 عمان
- كاسر ناصر المنصور سلوك المستهلك مدخل للإعلان الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع 2006 عمان
- مأمون الدرادكة، طارق شلبي الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- محمد أمين السيد على أسس التسويق الطبعة أسس التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن. التسويق، مؤسسة 132. 2012.
- محمد صالح المؤذن مبادئ التسويق الطبعة الأولى دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان 2008
- محمد صبحي عبد الحكيم حمدي أحمد الدين الجغرافية السياحية، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو
- محمد عبد العظيم أبو النجا إدارة التسويق للجلال للطباعة الإسكندرية 2008
- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
- محمد عبيدات، التسويق السياحي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- محمد منصور، أبو جليل وآخرون. سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن 2013
- محمود جاسم الصمدي ردينة عثمان يوسف سلوك المستهلك الطبعة الأولى دار المناهج للنشر والتوزيع عمان 2007

-
- مروان أبو رحمة وآخرون مبادئ التسويق السياحي الفندقي الطبعة الأولى دار الإحصار العلمي للنشر والتوزيع عمان 2014
- مروان أبو رحمة وآخرون، إدارة الفنادق، الطبعة الأولى، دار الإحصار للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- مصطفى عبد القادر دور الإعلان في التسويق السياحي الطبعة الأولى مجد المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع 2003
- مصطفى محمود أبو بكر سلوك المستهلك الطبعة الأولى الدار الجامعية الإسكندرية 2011
- منير نوري سلوك المستهلك المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2013
- موفق عدنان عبد الجبار الحميري رامي فلاح الطويل التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2016
- نزار عبد المجيد البراوي، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر وللتوزيع، عمان 2011
- نضال موسى سويدان شفيق إبراهيم حداد التسويق مفاهيم معاصرة دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2003.
- _فايزة قرطاس، تبني مخطط السياحة الجزائر كحريكة لتحقيق استراتيجيية جودة الخدمات الفندقية، مجلة الاجتهاد، العدد 11 جامعة فرحات عباس سطيف، جانفي 2017
- _ليلي بوحيديد وإلهام يحيياوي، تقييم جودة الخدمات الفندقية ومستوى رضا الزبائن عنه، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 4 جامعة باتنة، جوان 2015، ص 132 131
- _محمد بوديسة دراسة سلوك السائح كأداة لتجزئة السوق السياحي مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 08 2012

➤ الملتقيات

- حكيم بن جروة محمد بن ححو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر المنافسة واكتساب ميزة تنافسية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة ورقلة 2011

_محفوظ حمدون الصواف عمر علي إسماعيل، نشر ثقافة الجودة في تعزيز أداء المنظمات الفندقية المؤتمر العالمي الثالث، إدارة منظمة الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم التطبيقية، 28 أبريل 2012، الأردن.

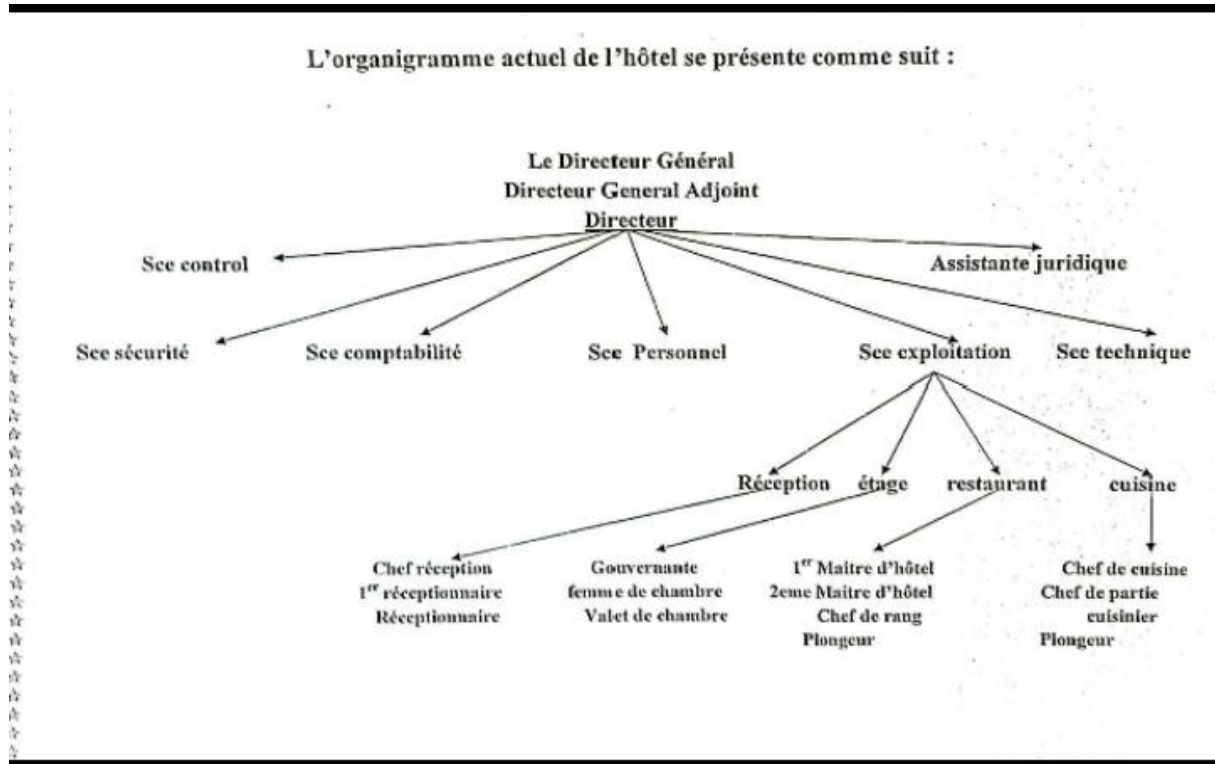
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

Thèses et mémoires :

- François Caby, Claude Jambart, la qualité dans les services, Economico, paris, 2002, 2^e édition
- Michel cheralier ,geraldmazzalofo, pro logo, editions d'organization, 2003
- Béatriee bréchignac-roubaud, le marketing des services, 8 me tirage édition, édition éconmica
- Jean pierre, management du tourisme (territoires systèmes de production et stratégie), 2cm édition, pearson, paris, 2007
- Ericvernette, L'essentiel du Marketing. 2e édition d'organizations, 2001.
- Gibert dellaragione, mercatique touristique, accueil production, 2007.
- Louizmotin hostrategie mangment in tourism cablpublishsig, London, 2000.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للفندق



المصدر: فندق السلام سكيكدة

الملحق رقم (02): تعريف الفندق

تعريف الاطار:

- 1-2 - الإنشاء و (التأسيس) تم انشاء فندق السلام يوم 22 ديسمبر 1976 و تم شراءه من طرف بن يحيى عبد الرزاق يوم 01 جويلية 2008
- 2-2 - النشاطات الاساسية و الثانوية : سياحي كنشاط رئيسي و ترفيهي كنشاط ثانوي
- 3-2 - الموقع (مخطط السلمي) يقع فندق السلام في منطقة حضرية وسط مدينة سكيكدة، مساحة 24 فيفري 1974 سكيكدة
- يحدّه من الشرق قصر الثقافة و المجلس الولائي الغرب: مستشفى ساعد قرمش الشمال : طريق اجتنابي
- 4-2 - تقدر القيمة التجارية // الجنوب : مقر الدائرة
- 5-2- الميزات لعامة و الخاصة
- 1-5-2 الخصائص العامة: يتربع فندق السلام على مساحة إجمالية تقدر ب 11046 م² و مساحة مغطاة مبنية تقدر ب 1266 م² و يتكون من 05 طوابق و 158 غرفة لاستقبال الزبائن به قاعة الاستقبال مع بهو كبير و مطعم و مطبخ، كافيتيريا، شرفة بالإضافة إلى موقفين للسيارات احدهما مغطى يتسع لركن العديد من السيارات
- 2-5-2 الميزات الخاصة:

المناطق و النقاط الحساسة: المرحل، المحول الكهربائي، المطبخ، كاميرات المراقبة

- عدد العمال و نسبة التاطير: 36 مستخدم
 - قدرة الاستقبال : تقدر نسبة استقبال الفندق بحوالي 300 شخص
 - تعريف العمال الاجانب (العدد و الجنسية) : لا يوجد عمال اجانب
 - القدرة الإنتاجية (اذا كانت) : لا توجد
- 6-2 أهمية المؤسسة : يلعب الفندق دور كبير في استقبال السواح الأجانب القادمين من مختلف الولايات اد يعتبر فندق خضري وساحلي ذو موقع استراتيجي هام
- الصيف نظرا لموقعه الاستراتيجي الهام

3-3-3 اجراءات ذات طابع تقني

3-3-3-1 على مستوى المشروع : المشروع تم انجازه سنوات السبعينات كمرفق سياحي نظرا لانعدام المرافق السياحية في ذلك الوقت، حيث تم بنائه في موقع استراتيجي وسط مدينة سكيكدة يمتاز بواجهتين من الجهة الشرقية اطلالة على البحر و من الجهة الجنوبية اطلالة على مدينة سكيكدة و قد بنيا من طرف شركة اجنبية (ايطالية) ب مواد بناء صلبة من خرصانة مسلحة و جدران بالاسمنت المسلح مع تهيئة داخلية ملائمة لجميع الكوارث المحتملة من اهمها منافذ النجدة

المصدر: فندق السلام سكيكدة

الملحق رقم (03): استبيان

استبيان في إطار دراسة تهدف إلى تحديد:

أثر جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي في تحسين الصورة الذهنية للسائح
الهدف: يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آرائكم حول جودة خدمات الإشراف والتدبير في الفندق، وكذلك الصورة الذهنية التي تكونت لديكم عنه.

كما نؤكد لكم أن جميع إجاباتكم ستظل سرية وتستخدم لأغراض البحث فقط.

المحور الأول: معلومات عامة

1. مدة الإقامة:

أكثر من أسبوع	4-7 ليال	2-3 ليال	ليلة واحدة	
				مدة الإقامة

2. الغرض من الإقامة:

مناسبة عائلية	ترفيه / سياحة	عمل / مؤتمر	علاج	
				الغرض من الإقامة

المحور الثاني: الصورة الذهنية للسائح حول الفندق	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1-كان طاقم الاستقبال مهذباً، بشوشاً، وفعالاً في إنهاء الإجراءات					
	2-كانت الغرف نظيفة ومريحة ومطابقة للوصف المعلن.					
	3-كانت جودة خدمة المطعم (الإفطار، الوجبات) جودة عالية من حيث والتنوع والطعم.					
	4-استوفت الخدمات الإضافية (مسبح، سبا، إنترنت، إلخ) توقعاتي.					
	5-أظهر الموظفون سرعة وكفاءة في تلبية طلباتي.					
	6-شعرت بأن الموظفين كانوا تحت إشراف جيد ويعرفون بالضبط ما يجب عليهم فعله.					
	7-في حال حدوث مشكلة، كان المدير أو المسؤول متاحاً وسريعاً في التجاوب.					
	8-كانت إجراءات تسجيل الوصول والمغادرة (Check-in / Check-out) سلسة ومنظمة بشكل جيد.					
	9-لاحظت وجود تنسيق واضح بين الأقسام المختلفة (التدبير المنزلي، المطعم، الاستقبال).					
	10. يبدو أن الفندق يُدار بطريقة احترافية ودقيقة.					
المحور الثالث: التوقعات التي كانت لدي عن الفندق.	11. التوقعات التي كانت لدي عن الفندق قبل الإقامة تطابق الواقع.					
	12- يتمتع هذا الفندق بسمعة ممتازة في نظري.					
	13- سأوصي بالتأكد بهذا الفندق لأصدقائي أو زملائي.					
	14- أنا راضٍ/راضية بشكل عام عن إقامتي في الفندق.					
	15- أعتقد أن نسبة الجودة إلى السعر جيدة جداً.					

المحور الرابع: أسئلة مفتوحة (اختيارية)

16. في رأيك، ما هي أهم نقطة قوة في هذا الفندق؟

.....

17. ما هو الجانب الذي تعتقد أنه بحاجة إلى تحسين فيما يتعلق بالخدمة أو الإدارة؟

.....

18. هل لديك أي تعليق بخصوص الأجواء العامة أو سلوك فريق الإشراف (رؤساء الأقسام، المديرين)؟

.....

شكراً جزيلاً على وقتكم ومشاركاتكم القيمة

المصدر: من اعداد الطالبة

الملحق رقم (04):

Statistiques									
كان طاقم الاستقبال مهنيًا بشوشًا. وفعالًا في إنهاء الإجراءات	كان طاقم الاستقبال مهنيًا بشوشًا. وفعالًا	كان طاقم الاستقبال مهنيًا بشوشًا. وفعالًا	كان طاقم الاستقبال مهنيًا بشوشًا. وفعالًا	كان طاقم الاستقبال مهنيًا بشوشًا. وفعالًا	كان طاقم الاستقبال مهنيًا بشوشًا. وفعالًا	كان طاقم الاستقبال مهنيًا بشوشًا. وفعالًا	كان طاقم الاستقبال مهنيًا بشوشًا. وفعالًا	كان طاقم الاستقبال مهنيًا بشوشًا. وفعالًا	كان طاقم الاستقبال مهنيًا بشوشًا. وفعالًا
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
69	69	69	69	69	69	69	69	69	69

Table de fréquences.

كان طاقم الاستقبال مهنيًا بشوشًا. وفعالًا في إنهاء الإجراءات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage contrôlé
Valide	محايد	40	14,9	20,0	20,0
	موافق	76	28,3	38,0	58,0
	موافق بشدة	84	31,2	42,0	100,0
	Total	200	74,3	100,0	
Manquant	Système	69	25,7		
Total		269	100,0		

كانت الغرف نظيفة ومرحبة ومطابقة للوصف المعان

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage contrôlé
Valide	محايد	16	5,9	8,0	8,0
	موافق	96	35,7	48,0	56,0
	موافق بشدة	88	32,7	44,0	100,0
	Total	200	74,3	100,0	
Manquant	Système	69	25,7		
Total		269	100,0		

الملحق رقم (05):

سأوصي بالتأكد بهذا الفندق الأصديقي أو زملائي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	22	8,2	11,0	11,0
	غير موافق	18	6,7	9,0	20,0
	محايد	11	4,1	5,5	25,5
	موافق	74	27,5	37,0	62,5
	موافق بشدة	75	27,9	37,5	100,0
	Total	200	74,3	100,0	
Manquant	Systeme	69	25,7		
Total		269	100,0		

أنا راضٍ الراضية بشكل عام عن إقامتي في الفندق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	21	7,8	10,5	10,5
	موافق	83	30,9	41,5	52,0
	موافق بشدة	96	35,7	48,0	100,0
	Total	200	74,3	100,0	
Manquant	Systeme	69	25,7		
Total		269	100,0		

أعتقد أن نسبة الجودة إلى السعر جيدة جداً

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	86	32,0	43,0	43,0
	موافق بشدة	114	42,4	57,0	100,0
	Total	200	74,3	100,0	
Manquant	Systeme	69	25,7		
Total		269	100,0		

الملحق رقم (06):

Statistiques					
	التوقعات التي كانت لدي	يتمتع هذا الفندق بسمعة	بالإضافة إلى الفندق (المستوى أو مماثلة في نظري	أنا راضٍ بالرضا بشكل	أعتقد أن نسبة الجودة إلى
	تطابق الواقع	ممتازة في نظري	ممتازة في نظري	عام عن إقامتي في الفندق	السعر جيدة جداً
N	200	200	200	200	200
	69	69	69	69	69

Table de fréquences

التوقعات التي كانت لدي عن الفندق قبل الإقامة تطابق الواقع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	22	8,2	11,0	11,0
	غير موافق	18	6,7	9,0	20,0
	محايد	36	13,4	18,0	38,0
	موافق	66	24,5	33,0	71,0
	موافق بشدة	58	21,6	29,0	100,0
	Total	200	74,3	100,0	
Manquant	Système	69	25,7		
Total		269	100,0		

يتمتع هذا الفندق بسمعة ممتازة في نظري					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	,7	1,0	1,0
	محايد	10	3,7	5,0	6,0
	موافق	115	42,8	57,5	63,5
	موافق بشدة	73	27,1	36,5	100,0
	Total	200	74,3	100,0	
Manquant	Système	69	25,7		
Total		269	100,0		

الأشكال

