

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اتصال تسويقي

من إعداد الطالب: حاج قويدر عبد الرحيم

بعنوان:

**متطلبات بناء ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية  
- دراسة حالة فندق الأوراسي -**

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: .....

أمام اللّجنة المكوّنة من السّادة الآتية أسمائهم:

الدّكتور: ..... ( جامعة غرداية ) رئيسا.

الدكتورة: لعمور رميلة ( جامعة غرداية ) مقررا.

الأستاذ : ..... ( جامعة غرداية ) ممتحنا.

السّنة الجامعية : 2015 - 2016

## كلمة شكر وتقدير

أتوجه بالحمد والشكر إلى إلى المولى القدير على جميع نعمه الظاهرة والباطنة والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، فالحمد لله الذي وفقني بالنجاح للوصول إلى هذا المستوى وتوفيقى له على إتمام المذكرة

إعترافا بالفضل والجميل لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الدكتورة "لعمور رميلة" لقبولها الإشراف على هذا العمل وعلى التوجيهات والنصائح القيمة والمجهودات التي بذلتها من أجل مساعدتي في إنجاز هذا العمل والتي كانت بمثابة أخت لي قبل أن تكون أستاذتي حفظها الله وسدد خطاها

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين قابلتهم في مشواري الدراسي وعلى سبيل المثال لا الحصر الأستاذ شنيني عبد الرحيم، الدكتور مولود غزيل، الدكتور شنيني حسين، الأستاذ أولاد الهدار فاتح، الأستاذة القديرة بهاز لويزة .... كما أتقدم بالشكر إلى طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلى رأسهم عميد الكلية الدكتور بلعور سليمان وأمانة الكلية أمينة ، نجمة. نعيمة ، خديجة .....

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى السيد الأمين العام للجامعة "محمد السعيد" والطاقم الإداري المرافق له على غرار السيد مدير النشاطات الثقافية والرياضية "محمود حجاج"



## إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما\*  
واخفض لهما جناح النمل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾  
الإسراء

أشكر الله تعالى الذي أمدني بالقوة لإتمام هذا العمل المتواضع، بكل عبارات الامتنان والحب والاحترام، بكل قدسية الكلمة وصفاتها، بكل نبضة قلب وتردد أنفاس، أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:  
المنارة التي اهتديت بنورها إلى المدرسة، التي تعلمت منها مواجهة الحياة "أبي"  
إلى أمي المصباح الذي أضاء لي ظلمة دربي، منبع العطف والحنان و اعز ما أملك وأغلى ما لدي في الوجود  
وأقرب الناس إلى قلبي أطال الله في عمرها إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه و إلى كل أفراد العائلة  
إلى كل الأصدقاء والأحبة فردا فردا إلى من تعرفت عليهم أثناء مشواري الجامعي وكانوا بمثابة سند وإخوة  
لي كل أعضاء

"الإتحاد العام للطلبة الجزائريين" إلى أختي قبل أن تكون أستاذتي من أشرفك وسمرت على إتمام هذا  
الدكتوراة "لعمور رميلة"

إلى كل من كان سببا في نجاحي أستاذتي الكرام من الابتدائي إلى الجامعة إلى كل من لم يسعني ذكره  
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يكتبهم قلبي

إلى كل من أحببت ومن أحبني

حاج قويدر عبد الرحيم

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

\*وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ  
عَمَلَكُمْ

وَرَسُوْلَهُ وَالْمُؤْمِنِيْنَ

وَسَيُرٰى

اِلٰى عَالَمٍ اَخْتَبُ

وَالشَّهَادَةِ

## الملخص

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات وأسس بناء ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية، حيث تضمّن مجتمع الدراسة عمال فندق الأوراسي بالجزائر العاصمة، وقد شملت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من العمال بحيث تم تصميم وإنشاء استبانة تتكون من 3 محاور، وكل محور يحتوي على 10 عبارات من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، تم توزيع حوالي 60 استبانة على العمال منها 8 استبانات غير مسترجعة و 2 ملغاة، وعلى إثر ذلك خضع حوالي 50 استبانة للتحليل الإحصائي من مجموع الاستبيانات الموزعة، وبعد أن تم إخضاع ووضع إجابات المستجوبين من أفراد عينة الدراسة للتحليل وذلك باستعمال برنامج التحليل الإحصائي " الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS.20 )"، حيث قمنا باستعمال أدوات إحصائية متعددة على غرار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة إلى بعض التطبيقات التي يتضمنها هذا البرنامج مثل معامل كاي تربيع لإثبات صحة الفرضيات واختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة ثبات وصدق الاستبانة، وعليه انطلاقاً من نتائج اختبار الفرضيات وتحليل ومناقشة هذه النتائج توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من المتطلبات الضرورية لبناء ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية، والتي احتوتها المؤسسة على غرار العمل كفريق ومشاركة العمال في كافة الأنشطة والتدريب والتعليم المتواصل لكسب المهارات المطلوبة من أجل عملية التحسين المستمر للجودة.

### الكلمات المفتاحية:

جودة - ثقافة الجودة - مؤسسات فندقية - تحسين مستمر - عاملين

**Abstract:**

The aim of this study was to identify the requirements and the foundations of building a culture of quality in the hotel establishments. It was done with a simple sample of random workers from El Aurassi Hotel that is situated in Algiers.

The questionnaire was designed and constructed to consist of three axes and each axis contains ten terms in order to collect data from the study sample.

Sixty questionnaires were distributed, eight questionnaires were unrecovered and two were canceled, therefore about fifty questionnaires went for statistical analysis.

The answers of the individuals responded to the survey sample were analyzed by the statistical analysis program "statistical package for social Sciences (SPSS.20)"

Multiple statistical tools were used such as the arithmetic mean and standard deviation, in addition to some of the applications that are included in this program, like chi-squared coefficient to validate hypotheses and the Alpha Cronbach test to confirm the validity of the questionnaire.

From the results of the hypothesis test which were analyzed and discussed, it was found that a set of necessary requirements to build quality culture in the hotel establishments existed in El Aurassi Hotel such as teamwork, workers participation in all activities, training and continuous education to acquire the required skills for continuous quality improvement process.

**Key words:**

Quality- culture of Quality- Hotel establishments- continuous quality improvement- workers.

رقم	العنوان	الصفحة
2	كلمة شكر	
22	الإهداء	
222	الملخص	
V	فهرس المحتويات	
22	قائمة الجداول	
		V
222	قائمة الأشكال والملاحق	
		V
(أ - خ)	المقدمة العامة	
1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	
3	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة	
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعاد جودة الخدمة الفندقية	
8	المطلب الثاني: مفاهيم حول ثقافة الجودة ومواصفات المؤسسات التي تمتلك ثقافة الجودة..	
10	المطلب الثالث: عناصر ثقافة الجودة ومتطلبات بناءها في المؤسسات الفندقية	
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
17	المطلب الأول: الدراسات العربية	

21	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
23	المطلب الثالث: الفرق بين دراستنا والدراسة السابقة.....
24	خلاصة الفصل.....
25	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.....
	المبحث الأول: الدراسة التطبيقية (الطريقة والأدوات).....
	27
	المطلب الأول منهجية الدراسة وأسلوب جمع البيانات.....
	27
36	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة واختيار العينات.....
36	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية و صدق وثبات الاستبيان.....
39	المبحث الثاني: نتائج اختبار الفرضيات وتفسيرها.....
39	المطلب الأول: دراسة الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....
47	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.....
55	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
60	خلاصة الفصل الثاني.....
61	الخاتمة العامة.....
64	قائمة المراجع.....
67	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	طاقات الفندق	1
35	تقسيمات درجة الأهمية حسب تقسيمات لكارث الخماسي	2
36	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	3
38	قيمة ألفا كرو نباخ	4
39	توزيع مفردات العينة بحسب الجنس	5
40	توزيع مفردات العينة بحسب العمر	6
42	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	7
43	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي	8
45	توزيع مفردات العينة حسب المنصب	9
46	توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية	10
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الوعي بثقافة الجودة	11
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور متطلبات بناء ثقافة الجودة	12
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور معوقات بناء ثقافة الجودة	13

56	نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي Chi-Square لاختبار الفرضية الأولى	14
57	نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي Chi-Square لاختبار الفرضية الثانية	15
58	نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي Chi-Square لاختبار الفرضية الثالثة	16

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	مفهوم ثقافة الجودة ودور المدير في تعزيز ونشر الثقافة	01
13	التنقلات العاطفية للموظفين	02
15	العناصر الفاعلة في الفريق	03
33	الهيكل التنظيمي لإدارة فندق الأوراسي	04
40	تمثيل مفردات العينة حسب الجنس	05
41	تمثيل مفردات العينة حسب العمر	06
42	تمثيل مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	07
44	تمثيل مفردات العينة حسب المستوى الدراسي	08
45	تمثيل مفردات العينة حسب المنصب	09
46	تمثيل مفردات العينة حسب الخبرة المهنية	10

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
------------	--------------

استمارة الإستبيان	01
قائمة الأساتذة المحكمين	02
مخرجات برنامج SPSS	03

# المقدمة

### أولا/ توطئة

تعد الجودة العامل المشترك لاهتمامات المدراء والمختصين في المجالات الصناعية والخدماتية، فقد اعتبرت الجودة إحدى الأولويات الأساسية للإدارة الهادفة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء ولاسيما بعد أن تسطرت عدة نجاحات للمؤسسات التي تبنت الفلسفة التي مفادها أن الجودة هي مسؤولية الجميع.

إن تحقيق مستويات مرتفعة في جودة الخدمة يعتبر المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة الخدمية بالزبائن من خلال تحسين أداء العمليات بشكل مستمر وإدارة أفضل للأفراد العاملين في المؤسسة، حيث أدركت هذه المؤسسات ومنها المؤسسات الفندقية أن تقديم خدمة بجودة مرتفعة يعتبر أكثر الطرق فعالية لتحقيق ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على مختلف المنافسين.

طبعاً هناك عدة صعوبات تعيق تطبيق الجودة في المؤسسات الخدمية عامة والمؤسسات الفندقية خاصة على غرار نقص كفاءة القياديين وعدم الالمام الكافي للعمال بمفهوم الجودة وقلّة الدورات التكوينية التي تخص هذا المجال وكذلك نمط الثقافة التنظيمية للمؤسسات بشكل عام وثقافة الجودة بشكل خاص ، هذه الأخيرة التي ينظر إليها على أنها القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يجب تغيير في أذهان كافة المشاركين في عملية تقديم الخدمة داخل المؤسسة من أجل التوجه نحو تطبيق الأفكار المعاصرة التي تساهم في تطوير أداء المؤسسات، وعليه فإن التفوق في جودة الخدمة يتطلب خلق ونشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة والعمل على تحسينها باستمرار، أي جعل الجودة محور الاهتمام، فوجود هذه الثقافة يسهل على المؤسسة الحصول على شهادة المطابقة عن طريق تطبيق المعايير والمواصفات العالمية الخاصة بالنشاط الخدمي نظراً لأهميتها في هذا القطاع ودورها الكبير في تسويق الخدمات والحصول على ميزة تنافسية تكسب من خلالها الزبائن وتضمن ولائهم والمحافظة عليهم.

ومن خلال ماسبق جاءت هذه الدراسة لتبرز وتوضح متطلبات بناء ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية وتحديدًا فندق الأوراسي بالجزائر العاصمة ذو الخمس نجوم نظراً لأهميته ومكانته على المستوى الوطني وأهمية قطاع الفنادق والسياحة باعتباره أحد المصادر الأساسية للدخل القومي.

### ثانياً/ إشكالية الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتدرس وتبرز متطلبات ومرتكزات بناء ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية، وعليه قمنا باختيار فندق الأوراسي بالجزائر العاصمة كمكان لتطبيق حيثيات هذه الدراسة، وفي هذا السياق يمكن أن نطرح التساؤل الجوهرى الآتي:

فيما تتمثل المتطلبات والركائز الأساسية لبناء ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية ( فندق الأوراسي)؟

وللإجابة عن الإشكالية السابقة ارتأينا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك وعي وإدراك لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمفهوم ثقافة الجودة ؟
- ماهي المتطلبات الضرورية لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟
- هل توجد معوقات تحول دون بناء ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟

### ثالثا/ فرضيات الدراسة

من أجل معالجة مشكلة الدراسة الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم اقتراح الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** هناك وعي وإدراك لدى العاملين في المؤسسة الفندقية محل الدراسة لمفهوم ثقافة الجودة.

**الفرضية الثانية:** هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.

**الفرضية الثالثة:** هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون بناء ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها

### رابعاً/ أهداف الدراسة

## مقدمة عامة

تتمثل أهداف الدراسة في تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل في حل الإشكالية الرئيسية أي توضيح وإبراز المتطلبات والركائز الأساسية لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة الفندقية "الأوراسي" كما تهدف الدراسة أيضا إلى تحقيق الآتي:

- توضيح مفهوم الجودة وجودة الخدمة؛
- توضيح أبعاد الجودة في المؤسسات الفندقية؛
- إبراز معنى ثقافة الجودة من عدة جوانب؛
- معرفة أسس ومتطلبات بناء ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية؛
- تحديد العناصر الأساسية لثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية؛
- تقديم جملة من التوصيات إلى المؤسسة الفندقية "الأوراسي" -في ضوء النتائج المحصل عليها- التي تأمل الدراسة أن تستفيد منها وتنعكس ايجابيا في عملها ؛

## خامسا/ أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين:

أ/ أهمية علمية: تتمثل في ما يلي

- تعزيز دور ثقافة الجودة في كسب الميزة التنافسية؛
- إبراز طريقة من طرق جلب الزبائن والحفاظ عليهم؛
- تحديد متطلبات بناء ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية

ب/ أهمية عملية: تمثلت في ما يلي

- أصبح تطبيق منهج ثقافة الجودة أمرا جد ضروري لكافة المؤسسات سواء كانت خدمة أم إنتاجية؛
- يتوقع من الدراسة أن تساعد المؤسسات التي تريد اتباع منهج ثقافة الجودة؛
- جعل الدراسة كمرجع للبحوث المستقبلية التي يمكن أن تتطرق إلى هذا الموضوع؛

## سادسا/ مبررات اختيار الدراسة

كانت وراء اختيار الدراسة عدة مبررات، منها الموضوعية ومنها الذاتية تمثلت فيما يلي:

#### أ/ المبررات الذاتية

- الرغبة في شرح هذا الموضوع ؛
- زيادة الرصيد العلمي للمكتبة الجامعية لجامعة غرداية نظرا لقلّة الدراسات في هذا الموضوع؛
- الإقتناع التام بأهمية البحث في هذا الموضوع ؛
- تطوير الأداء الشخصي ؛

#### ب/ المبررات الموضوعية

- لفت الانتباه لأهمية ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية؛
- عدم تبني منهج ثقافة الجودة في العديد من المؤسسات الجزائرية وصعوبة فهم الموضوع من طرف العاملين؛
- الإلمام والإحاطة بمتطلبات بناء ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية؛

#### سابعاً/ حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

- الحدود الموضوعية:** تحددت هذه الدراسة بتوضيح المتطلبات والركائز الأساسية لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة الفندقية "الأوراسي" من خلال التطرق إلى مفهوم ثقافة الجودة وأسس ومتطلبات بناءها وكذا عناصرها في المؤسسات الفندقية وأخيرا أهم معوقاتهما.
- الحدود المكانية :** تم إجراء دراسة حالة بالمؤسسة الفندقية : فندق الأوراسي بالجزائر العاصمة
- الحدود الزمانية :** تم إجراء دراسة الحالة في المؤسسة محل الدراسة في الفترة الممتدة من بداية مارس 2016 إلى بداية ماي 2016 .

الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في فندق الاوراسي .

ثامنا/ صعوبات الدراسة

وجدنا صعوبات في كلى الجانبين سواءا النظري أو التطبيقي تمثلت في الآتي:

أ/ الجانب النظري:

● قلة المراجع العلمية التي تتحدث عن الموضوع وندرتها سواء كتب أم دراسات وأبحاث

سابقة

● بعض الاختلافات لوجهات النظر للباحثين في هذا الموضوع

ب/ الجانب التطبيقي:

● إلى صعوبة التواصل مع أغلبية عمال الفندق نظرا لاستعمالهم اللغة الفرنسية بكثرة في

تعاملاتهم شفوية كانت أم مكتوبة

● رزنامة العمل المكثفة لعمال الفندق بسبب احتضانه لعديد الملتقيات و التجمعات الوطنية

والدولية.

تاسعا/ هيكل البحث:

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات قمنا بعرض مقدمة تحوى منهجية

الدراسة ( تحديد الإشكالية ، الفرضيات ، أهداف، وأهمية الدراسة ...). كما قمنا بتقسيم البحث إلى

فصلين:

**الفصل الأول:** متعلق بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ويتضمن مبحثين، المبحث الأول

خاص بالإطار النظري للدراسة حول الجودة وثقافة الجودة ومتطلبات بنائها في المؤسسات الفندقية،

أما المبحث الثاني تم الرجوع فيه إلى مختلف الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى موضوع

الدراسة إضافة إلى بعض الفروقات بين دراستنا هذه والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** ضم الجانب التطبيقي والمتمثل في دراسة حالة في فندق الاوراسي بالجزائر العاصمة، حيث قمنا بتصميم و توزيع عدد من الاستبيانات على عينة عشوائية من عمال الفندق وذلك للتعرف على متطلبات بناء ثقافة الجودة، وبدوره هذا الفصل يحتوي على مبحثين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الدراسة التطبيقية من خلال الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة، في حين تطرقنا في المبحث الثاني إلى نتائج اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها و مناقشتها.

وقد تم في الأخير ومن خلال خاتمة عامة تقديم جملة من التوصيات المستخلصة في ضوء النتائج المتحصل عليها واقتراح بعض المواضيع التي هي أفاق مستقبلية بالنسبة للدراسة الحالية.

# الفصل

## الأول

#### تمهيد :

مع دخول الألفية الثالثة ظهرت عدة تغيرات جذرية في مختلف المؤسسات، من بينها المؤسسات الفندقية، وبرز هذا التغير في جميع أنواع وأشكال الفنادق كبيرة منها أو صغيرة، كما مس هذا التغير مختلف العمليات والأفراد العاملين فيها، والذين يسخرون جهودهم للوصول إلى مستوى من الجودة والابتكار والإنتاجية يلقي الرضى والقبول لدى المستهلكين، ومن هذا الاتجاه أدرك مسؤولي المؤسسات الفندقية الحاجة الملحة لبناء مؤسسات فندقية متميزة، فقاموا بإعطاء أهمية بالغة لقطاع الموارد البشرية واستبدلت الطرق التقليدية بأخرى جديدة مستحدثة، كما قاموا باستحداث ثقافات تنظيمية متعددة على غرار ثقافة الجودة والتي تم اعتبارها من أهم الثقافات التنظيمية التي تساهم في الرفع من كفاءة وأداء المؤسسات.

ببساطة قام مسؤولو الفنادق بتغيير الجوهر الحقيقي لوسائل العمل في المؤسسات الفندقية المعاصرة حيث غيروا ثقافة هذه المؤسسات من خلال إعطاء مفاهيم أكثر انسيابية للجودة على اعتبار أن ما يسمى بثقافة الجودة يمكن أن يساعد ويساهم بدرجة كبيرة في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية.

ولإيضاح الرؤية فيما يخص ثقافة الجودة ومتطلبات بنائها في المؤسسات الفندقية تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين يعالجان ما يلي:

المبحث الأول يخص الإطار النظري للدراسة، وقد تطرقنا فيه إلى ثقافة الجودة ومتطلبات بنائها والعناصر الأساسية لها في المؤسسات الفندقية.

أما المبحث الثاني يخص الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

### المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

تعد الجودة عامل مهم ورئيسي لضمان استمرارية أي مؤسسة خدمية كانت أم إنتاجية، وبما أن دراستنا تتحدث عن المؤسسات الفندقية التي تعتبر مؤسسة خدمية، سنتطرق إلى جودة الخدمة وأبعاد جودة الخدمة الفندقية، حيث أن لكل مؤسسة فندقية ثقافة تنظيمية خاصة بها ومن بين هذه الثقافات لدينا ثقافة الجودة التي تعتبر أحد المرتكزات المهمة في تطوير أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الفندقية بشكل خاص، فضلا عن مساهمتها الفعالة في تعزيز المعتقدات والقيم لدى العاملين، ومنه سنتحدث بإسهاب عن ثقافة الجودة ومتطلبات بنائها وعناصرها الأساسية في المؤسسات الفندقية.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعاد جودة الخدمة الفندقية

مما لا شك فيه أن الاهتمام بالجودة ظهر منذ تعلم الإنسان للحرف بمختلف أشكالها وقد زاد الاهتمام مع مرور الزمن في ظل تنوع الشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، هذا الأمر أعطى للجودة عدة مفاهيم وتنوعت أبعادها على حسب نوع المؤسسة وتوجهاتها.

### أولا: مفهوم الجودة

تعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، ولمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض التعاريف المختلفة لها، حيث صاغ مختلف الباحثين والمؤلفين المهتمين بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة نذكر من بينها ما يلي :

- يعرف جوران Joseph Joran الجودة بأنها الملائمة للاستخدام أي كلما كانت الخدمة والسلعة المصنعة ملائمة لاستخدام مفيد كلما كانت جيدة<sup>1</sup>
  - ويعرفها كروسبي Philip B. Crosby بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة وهم:<sup>2</sup>
    - 1/ الوفاء بالمتطلبات
    - 2/ انعدام العيوب
    - 3/ تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة
  - ويعرفها ايشيكاوا kaoro Ishikawa بأنها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها<sup>3</sup>
  - ويعرفها معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي بأنها هي أداء العمل الصحيح وبالشكل الصحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء<sup>4</sup>
- من خلال هذه التعريف يمكن أن نستنتج أن الجودة هي مدى توفر المواصفات التي تسمح باستخدام واستهلاك الخدمة بسلاسة دون أي معيقات.

#### ثانيا: أبعاد جودة الخدمة الفندقية

قبل الحديث عن أبعاد جودة الخدمة الفندقية وجب علينا التحدث عن جودة الخدمة كمفهوم حيث تعددت التعاريف وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة

1 محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 14

2 نفس المرجع السابق، ص 14

1 أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص5

4 هدى السامري، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، الجريد للنشر، الأردن، 2007، ص28

المطلوبة ويمكن تعريفها بأنها "تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم"<sup>1</sup>

إن قياس جودة الخدمة بشكل عام يتم من خلال عدة أبعاد تمتاز بها الخدمة وتمثل أهم متطلبات الزبائن والعملاء فقد تناول العديد من الكتاب والباحثين المختصين أبعاد جودة الخدمة بشكل عام وصنفوها إلى عدة تصنيفات ، أما أبعاد جودة الخدمة الفندقية فيمكن عددها عشرة أبعاد وهي على النحو الآتي:<sup>2</sup>

### 1- الاعتمادية

يشير مفهوم الاعتمادية إلى قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها وأيضا بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماما مثلما تم وعده وأن يعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات.<sup>3</sup>

### 2- الجوانب الملموسة

ويشير إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية والمعدات ومظهر الأفراد المتعاملين مع مقدمي الخدمات وأدوات و وسائل الاتصال معهم ، ففي كثير من الأحيان قد يتم تقييم الخدمة من قبل العميل بالاعتماد على الخصائص الشكلية أو الأساسية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية ( المعدات، الأجهزة والأفراد... الخ).<sup>4</sup>

<sup>3</sup> عمروش نجوى، دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص33

<sup>2</sup> محفوظ حمدون الصواف، عمر علي اسماعيل، نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية،

<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=1101>، 2016/03/24، ص3

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 510

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص511

### 3- الاستجابة

تتعلق هذه بمدى قدرة ورغبة واستعداد مقدمي الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة العملاء وقدرتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها.<sup>1</sup>

### 4- الكفاءة والمؤهلات

تتعلق بكفاءة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرفة التي تمكنهم من القيام بأدوارهم بالشكل الأمثل ، وفي حالة التعامل مع مقدم الخدمة لأول مرة ، فإن العميل عادة ما يلجأ إلى مثل هذه المعايير كالشهادات العلمية ومصادرها والخبرات العملية ومواقعها.<sup>2</sup>

### 5- المجاملة أو الملاحظة

يستطيع مقدم الخدمة في بعض الأحيان كسب رضا الضيف من خلال مجاملته أو ملاحظته بأسلوب مهذب ومحترم، إذ ينبغي أن يتحلى مقدمو الخدمات في المنظمات الفندقية بالقدرة على الحديث بأسلوب لطيف ومهذب مع الضيوف.<sup>3</sup>

### 6- المصادقية

تعد المصادقية مقياساً مهماً للتقييم ، فالمنظمات الفندقية يلزمها التحلي بهذا البعد مع ضيوفها ، إذ أن الضيف الذي يحجز غرفة في فندق ويأتي في الوقت المحدد ويجد الغرفة قد تم حجزها إلى شخص آخر أو لم تكن الغرفة جاهزة لاستقباله ، أو يخرج الضيف من الفندق ويريد إن

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص511

<sup>2</sup> الضمور، مرجع سبق ذكره، ص511

<sup>3</sup> الصواف، اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص4

يسدد قوائم الحساب ويوجد أن هناك تلاعباً في المبلغ المقرر، هذا من شأنه أن يؤدي إلى ضعف في المصداقية ، إذ يتطلب أن تكون المنظمة الفندقية على صدق تام بمواعيدها وتعاملها مع ضيوفها.<sup>1</sup>

### 7- الأمان

أن من أولويات عمل المنظمات الفندقية هو القدرة على توفير السلامة والأمان لضيوفها سواء الأمان من الحرائق أو السرقات أو الاعتداءات أو الحوادث ، إذ ينبغي أن تضمن المنظمة الفندقية توفير الأمان للضيف وممتلكاته الموجودة في الفندق وأن عدم توفير الأمان لهم قد يضعف نسبة الإشغال الفندقي حتى لو توفرت أبعاد الجودة الأخرى.<sup>2</sup>

### 8- إمكانية الحصول على الخدمة

وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريده العميل وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه ، بالإضافة إلى حصوله على الخدمة متى طلبها كذلك وقت انتظار العميل للحصول على الخدمة وسهولة الوصول إلى مكان تقديم الخدمة.<sup>3</sup>

### 9- الاتصال

وهذه تتعلق بقدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل والدور الذي يجب على العميل أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة؟ فهل يتم إعلام العميل بالشكل الكامل عما يجب عليه

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 4 و 5

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 5

<sup>3</sup> بوعنان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص71

القيام به؟ هل تم إعلام و تثقيف العميل عن الأضرار التي يمكن أن تلحق به إذا لم يلتزم بما هو مطلوب منه...الخ.<sup>1</sup>

### 10- فهم ومعرفة الضيف

ينبغي على المنظمات الفندقية وبشكل مستمر العمل على فهم ومعرفة احتياجات الضيف حتى تتمكن من تلبيةها بالشكل المطلوب ، إذ أن التعرف بشكل مستمر على رغبات الضيوف وحاجاتهم يمكن المنظمة الفندقية من تقديم خدمة تتناسب مع متطلبات ضيوفها.<sup>2</sup>

إذن من خلال الأخذ بهذه الأبعاد يمكن للمؤسسة ضمان خدمة متميزة للزبائن تساهم في اكتساب ميزة تنافسية لها حيث أن لكل بعد دور مهم في ارضاء الزبون وكسب ولائه.

المطلب الثاني: مفاهيم حول ثقافة الجودة ومواصفات المؤسسات التي تمتلك ثقافة الجودة

### أولا/ مفاهيم حول ثقافة الجودة:

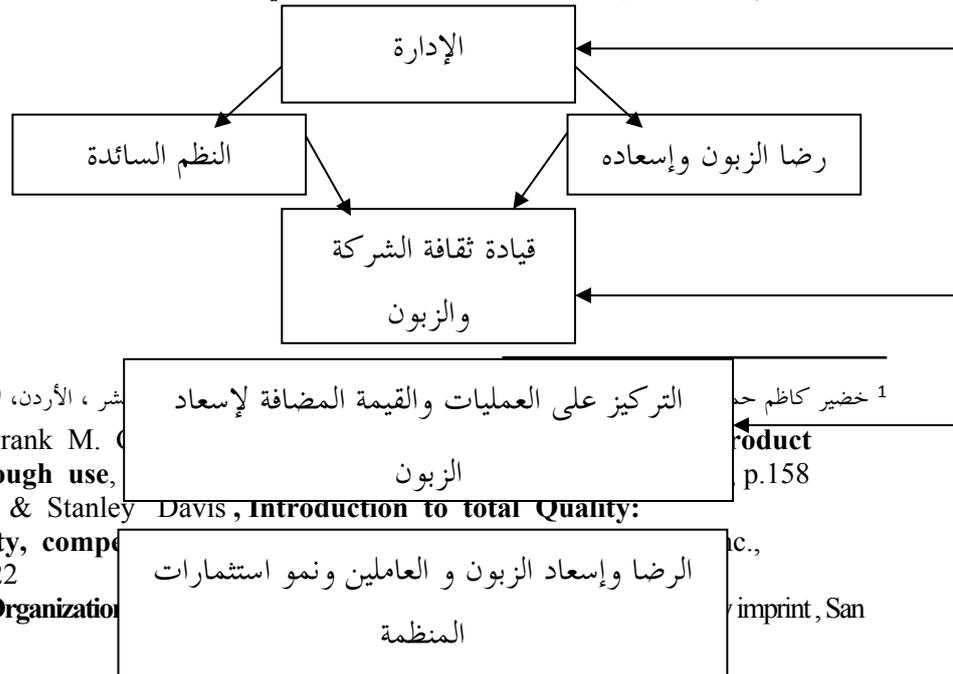
إن الجودة في تقديم الخدمة من الأهداف التي تسعى المؤسسة الخدمية لتحقيقها، والتفوق في ذلك يتطلب خلق ونشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة والعمل على تحسينها باستمرار، أي جعل الجودة محور الاهتمام، فوجود هذه الثقافة يسهل على المؤسسة تقديم خدماتها بسلاسة وأريحية تامة، وعليه أعطى الباحثين عدة تعاريف ومفاهيم لثقافة الجودة نذكر البعض منها في ما يلي:

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره، ص 512

<sup>2</sup> الصواف، اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص5

- يمكن تعريف ثقافة الجودة على أنها النظام القيمي للمنظمة والذي ينتج عنه بيئة تدعم فكرة التحسين المستمر والدائم للجودة، وتتكون هذه الثقافة من القيم والعادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تروج الجودة.<sup>1</sup>
  - وفي تعريف أبسط لثقافة الجودة قدم من قبل "جوران" و "قرينا" Juran & Gryna حيث نظرا إلى ثقافة الجودة على أنها " نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة ".<sup>2</sup>
  - وهناك من يعرف ثقافة الجودة باعتبارها نظاما للقيم التنظيمية التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة وتحقيق التحسين المستمر لها، وتتألف من القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المفاهيم التنظيمية.<sup>3</sup>
  - ويرى إدغارد شاين Edgard Schein أن "ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية"<sup>4</sup>
- والشكل الموالي يوضح مفهوم ثقافة الجودة ودور المدير في تعزيز ونشر الثقافة في المؤسسة

الشكل رقم 01 مفهوم ثقافة الجودة ودور المدير في تعزيز ونشر الثقافة





المصدر: من إعداد الطالب بناء على Woods John A. , The Six Values Of A Quality Culture 1996

حيث يوضح الشكل رقم 01 المفهوم المتكامل لثقافة الجودة الذي يعرض الدور المهم للمدير في فهم ونشر ثقافة الجودة ومن خلال تركيزه على قيادة ثقافة الجودة والعمليات والقيمة المضافة للوصول إلى مستويات عالية من رضا الزبون حيث يقوم المدير بتهيئة الجو المناسب للعمال من أجل إبراز كافة مؤهلاتهم وتطبيقها على أرض الواقع وذلك بوضع ثقافة تنظيمية للشركة تتناسب وهذه المؤهلات لتحقيق الهدف الأساسي المتمثل في كسب رضا الزبون والمحافظة عليه وضمان ولاءه.

#### ثانيا/ المواصفات المشتركة للمؤسسات التي تمتلك ثقافة الجودة

كيف نتعرف على المؤسسات التي تمتلك ثقافة الجودة؟ قد يكون من الأسهل التعرف إلى ثقافة الجودة بمجرد النظر إلى المنظمة بدلا من وضع مفهوم محدد لها.

فالمؤسسات التي تتمتع بثقافة الجودة وبغض النظر عن طبيعة عملها سواء كانت خدمية أو إنتاجية فإنها تتشارك في عدد من المواصفات تلخص في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ الأفعال تتطابق مع الشعارات والأقوال.
- ✓ آراء الزبائن مهمة بشكل جدي وتستخدم من أجل التحسين المستمر.
- ✓ الموظفون يشاركون في كافة الأنشطة وهناك برامج لتمكينهم.
- ✓ يتم إنجاز العمل من خلال بناء الفرق.

<sup>1</sup> حمود، الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص74-75

- ✓ المدراء في المستوى التنفيذي مسؤولون عن الجودة ولا يفوضونها للمستويات الإدارية الأقل.
- ✓ هناك مصادر كافية ومتاحة عند الحاجة إليها من أجل التحسين المستمر للجودة.
- ✓ التدريب والتعليم متوفران بشكل مستمر للموظفين على كافة المستويات وهم يتمتعون أيضا بالمعرفة والمهارات المطلوبة من أجل التحسين المستمر للجودة.
- ✓ نظام الحوافز والترقيات مبني على أساس المساهمات في التحسين المستمر للجودة.
- ✓ تتم معاملة الموردين على أساس أنهم شركاء.

إذن من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن ثقافة الجودة هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم المؤسسة بتحديد المشاكل والقرارات والاتجاهات التي يحملها العاملون في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة، كما لا يمكن أن نقول عن أي مؤسسة أنها تتخذ ثقافة الجودة كمنهج أو كثقافة تنظيمية إلا من خلال بعض الخصائص والمواصفات التي وجب توفرها كالعامل من خلال بناء الفرق ومشاركة الموظفين في كافة الأنشطة... الخ

### المطلب الثالث: عناصر ثقافة الجودة ومتطلبات بناءها في المؤسسات الفندقية

تنطوي عملية بناء ثقافة الجودة على خطوات ونشاطات محددة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، حيث وجب القيام بهذه الخطوات بالشكل الصحيح للوصول إلى المعنى الحقيقي لثقافة الجودة.

أولا: تأسيس ثقافة الجودة:

إن بناء ثقافة الجودة يشبه في جوهره عملية التأسيس لقواعد وثوابت راسخة في البناء الهيكلي للمنظمة الإنسانية، ففي البداية يجب أن توضع القواعد الأساسية التي تبدأ بتطوير عملية فهم ما يسمى قوانين التغيير التنظيمي وفق الخطوات التالية:<sup>1</sup>

**1/ فهم تاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية:** الثقافة التنظيمية هي حصيلة الظروف والتجارب التي مرت بها المؤسسة، أي أن ما يبدو غير مناسب الآن قد كان مناسباً في وقت سبق وتم وضعه لسبب معقول، لذلك يجب على المسؤولين والمدراء الإلمام بتاريخ ثقافة المنظمة والثقافة الموجودة حالياً قبل تغييرها.

**2/ تحسين الأنظمة بدل العبث بها:** من المهم جداً معرفة الأخطاء في النظام الحالي و التخلص منها والعمل على التحسين المستمر في هذا النظام وفق الإمكانيات الموجودة.

**3/ الاستعداد للإصغاء والملاحظة:** غالباً ما تكون هناك مقاومة للتغيير في أي منظمة وهو سلوك منظمي طبيعي، لذلك يجب على من يقود التغيير أن يقنع المعارضين بأن يكونوا على استعداد للإصغاء والاستماع وتبادل الآراء من أجل تفعيل مشاركتهم في التغيير.

**4/ إشراك كل فرد يؤثر على التغيير:** من أجل عدم وجود مشاكل أو معوقات لعملية التغيير يجب إشراك جميع الموظفين والعمال الذي قد يؤثر على عملية التغيير واستشارتهم في كل ما من شأنه أن يساهم في نجاح هذه العملية.

### ثانياً: بناء ثقافة الجودة

إن الارتقاء بمستوى جودة الخدمة يتطلب توفر عدة عناصر أساسية على غرار الإدراك بأهمية الجودة ووجوب المحافظة عليها وكذا الدعم المطلق من طرف المسؤولين.. الخ، كل هذا يأتي من خلال منهج وثقافة تنظيمية مميزة تسمى بثقافة الجودة.

<sup>1</sup> رعد الصرن، تيسير زاهر، نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية،

بعد الاطلاع على كيفية تأسيس ثقافة الجودة نأتي إلى متطلبات بناءها، هذه العملية التي تمر عبر خطوات أساسية للانتقال إلى ما يسمى ثقافة الجودة تلخصها النقاط التالية:<sup>1</sup>

- التعرف إلى السلوكيات والإجراءات والعمليات التي يراد تغييرها
- وضع التغيير المطلوب ضمن خطة مكتوبة
- تطوير خطة شاملة لإحداث التغيير
- تأكد من أن كافة مناصري التغيير ملمون بالحالات العاطفية التي يمر بها الناس عندما يواجهون التغيير
- تعرف إلى الأشخاص المؤثرين الذين من شأنهم أن يؤيدوا عملية التغيير أو العكس
- قم بتقديم الدعم اللازم

وسنشرح هذه النقاط بالتفصيل فيمايلي :

أ/ **التعرف على التغيير المطلوب:** وذلك بمعرفة السلوكيات والمشاكل الواجب تغييرها والإحاطة بكل ما من شأنه المساعدة في معرفة حجم التغيير المطلوب مع مراعاة تحديد الثقافة السائدة في المؤسسة بحيث إذا كانت هذه الثقافة تدرج ضمن ثقافة الجودة فيجب أن تتوفر على بعض الخصائص، كالاتصال الدائم والمتفتح والعمل من خلال الفرق لحل المشكلات وهذا باشتراك الموظفين وتمكينهم... الخ.<sup>2</sup>

ب/ **وضع التغيير المطلوب ضمن خطة مكتوبة:** لإحداث التغيير وجب حدوث تقييم شامل للثقافة الموجودة حاليا ، ومن خلال هذا التقييم سيتم التعرف إلى التحسينات التي يجب القيام بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمود ، الشيخ، مرجع سبق ذكره ،ص 89

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 89

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 90

ج/ تطوير خطة لإحداث التغييرات وتفعيلها: وضع خطة عمل تبرز من هم المتأثرون من عملية التغيير والمسؤول عنها بالإضافة إلى المهام الواجب إنجازها قبل ذلك والعوائق المتوقعة ، كما يجب تحديد الوقت المناسب لإحداث التغيير وكيفية تأثيره على تحسين الجودة في المؤسسة.<sup>1</sup>

د/ فهم الحالات الذهنية والعاطفية للموظفين أثناء حدوث التغييرات: يجب على قادة التغيير أن يكونوا ملمين بالحالات الذهنية والعاطفية للموظفين والتعامل معها بناء على ذلك والشكل أدناه يوضح ذلك.<sup>2</sup>

الشكل رقم 02: التنقلات العاطفية للموظفين



المصدر : حمود، الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 88

يوضح الشكل رقم 02 عملية التنقل بين الحالات العاطفية التي يمر بها الأشخاص عندما تواجههم إحدى هذه التغييرات الدراماتيكية في حياتهم، بحيث يصاب الشخص بصدمة عند وقوع شيء مفاجئ

<sup>1</sup> بويديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2014، ص3، 113، بتصرف

<sup>2</sup> حمود، الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص90

يدخل بعدها في حالة من الإنكار لأن التغيير حينها يكون غير مرغوب فيه، وقد تختلف مدة فترة الإنكار من شخص لآخر بعدها تأتي مرحلة الإدراك نظرا لتلاحق الأحداث الناتجة عن المرحلة السابقة، وهنا يحتاج الأشخاص إلى دعم ومؤازرة يلي ذلك مرحلة قبول ما يحدث والانسجام معه من خلال عملية إعادة البناء وتفهم عملية التغيير بشكل واقعي والعودة إلى الحياة الطبيعية.

**ه: التعرف على الأشخاص المؤثرين:** أي الأشخاص الفاعلين في المؤسسة والذين لهم وزن فيها حيث وجب اشراكهم في خطط التغيير وذلك من خلال وضعهم في فرق العمل التي تعمل على بناء ثقافة الجودة.<sup>1</sup>

**و: تقديم الدعم اللازم:** تعتبر هذه الخطوات من أهم الخطوات الضرورية لبناء ثقافة الجودة، بحيث وجب توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لعملية التغيير، فعملية التغيير تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها نحو تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

ومنه نستنتج أن عملية بناء ثقافة الجودة تشكل تحديا لأي مؤسسة وتأتي على شكل مراحل وخطوات رئيسية متتالية وجب المرور عليها واستخدامها بالشكل الصحيح للوصول إلى ثقافة الجودة.

### ثالثا: عناصر ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية

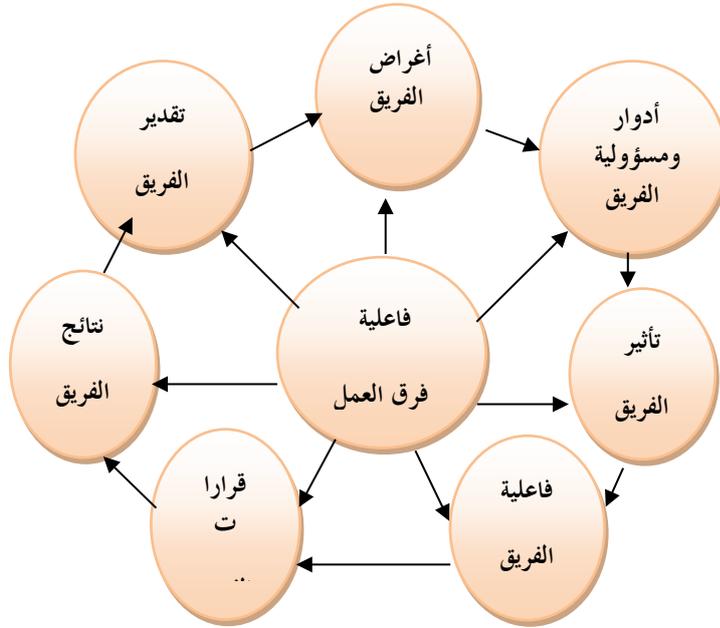
بالرغم من أن الثقافة فريدة في كل مؤسسة وأنها تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة وتوجهات الإدارة إلا أن هناك مجموعة من العناصر والخصائص المشتركة بين هذه الثقافات وهذه العناصر والأبعاد يجب أن تتبناها أي منظمة في سعيها نحو تطبيق مبادرات الجودة والتحسين المستمر، لذا يمكن القول أن أبعاد ثقافة الجودة في أي مؤسسة والمؤسسات الفندقية بشكل خاص يمكن أن تتضمن الجوانب التالية:

<sup>1</sup> حمود، الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص91

<sup>2</sup> مبارك بنه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص23، بتصرف

1. الخطة الاستراتيجية للمنظمة: إن أحد المبادئ الهامة في نشر ثقافة الجودة هو المنظور الاستراتيجي للجودة ، اذ يمثل التخطيط الاستراتيجي تحديد لمتطلبات عملية التغيير نحو الجودة لتشخيص الثقافات الموجودة وبالتالي تعزيز هذه الثقافات نحو نشر الجودة.<sup>1</sup>
  2. فرق العمل: مجموعة من الأفراد تسودهم روح التعاون والمسؤولية وتجمعهم خصائص وثقافات مشتركة، يتخذون القرارات في المؤسسة بشكل جماعي.<sup>2</sup>
- والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 03 : العناصر الفاعلة في الفريق



المصدر: رضا صاحب أبو حمد عباس جواد الحميري، رحاب حسين جواد، تطبيق عناصر

### الجودة الشاملة في القطاع الفندقي، ص 11

فمن خلال الشكل السابق تتضح لنا أهمية فرق العمل، فالهدف وراء تشكيل الفريق أن كل فرد يساهم بمهارته وخبرته ويصغي إلى الآخرين مثلما يصغي الآخرون إلى سماع آرائه، فالمؤسسات بحاجة إلى التحسين المستمر لجودة خدماتها وزيادة إنتاجيتها.

<sup>1</sup>محفوظ حمدون الصواف، عمر علي اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص10

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص140

3. القيادة والإدارة العليا: هي عملية يقوم بها القياديين والمسؤولين في المؤسسة يقومون من خلالها بالتأثير على سلوكيات الأفراد وتنسيق جهودهم للوصول إلى أهداف معينة تضمنتها الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.<sup>1</sup>
4. التطوير الذاتي المستمر: وهو ذلك النوع من النمو والتقدم الذي يخطط له الفرد بنفسه وبمحض رغبته وإرادته بغية تحقيق أهداف محددة وهو تغيير مستمر نحو الأفضل وهو من المجالات الهامة التي تبني ثقافة الفرد نحو تعزيز وتحقيق الجودة.<sup>2</sup>
5. التحسين المستمر: يتجلى ذلك في القدرة على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يكون من خلال تعزيز القيمة للزبون وذلك بتقديم منتجات جديدة وتقليل الأخطاء وكذا تحسين الإنتاجية والفعالية في استخدام جميع الموارد.<sup>3</sup>
6. الإدارة بالحقائق: قبل اتخاذ القرارات اللازمة وجب تحليل البيانات والمعلومات لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق، حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.<sup>4</sup>
7. العناية بالزبون: يعتبر الزبون المحور الأساسي للجودة حيث تتمحور حوله كافة الجهود من أجل تحقيق رغبته واحتياجاته والتقرب منه ومعاملته كصديق أكثر منه كزبون.<sup>5</sup>
8. الدعم المنظمي: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك لنجاح النظام المستهدف من خلال الالتزام بتعزيز ثقافة الجودة وتطوير إمكانيات العاملين في أدائهم وكذا توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محفوظ حمدون الصواف، عمر علي اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 11، بتصرف

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 11

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، 2005، ص 38

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 39، بتصرف

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 98-99

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق، ص 101-102

ومنه نستنتج أنه من أجل قيام ثقافة الجودة في أي مؤسسة والمؤسسات الفندقية على وجه الخصوص يجب توفر عدة عناصر أساسية في المؤسسة تقوم عليها ثقافة الجودة وتساهم في نشرها والحفاظ عليها.

وهكذا نكون قد تحدثنا في المبحث الأول عن الجانب النظري الخاص بموضوع بحثنا وفي ما يلي سنتحدث في المبحث الثاني عن الدراسات والأبحاث السابقة التي لها صلة بالموضوع.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

اهتمت بعض الدراسات والأبحاث التسويقية العربية والأجنبية بالجودة وثقافة الجودة ومتطلبات بناءها ورغم قلتها إلا أنها اشتركت في العديد من العناصر المشتركة فيما بينها وفي ما يلي نستعرض البعض من هذه الدراسات.

### المطلب الأول: الدراسات العربية

تطرق بعض الدراسات العربية إلى ثقافة الجودة في مختلف القطاعات سواء الخدماتية أم الإنتاجية ومن بينها الدراسات التالية :

1/ دراسة (زغدار أحمد) 2012 بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية وأثرها في تحقيق رضا ضيوف الفنادق فئة خمسة نجوم بالجزائر العاصمة" مقال في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 25:

ازداد إدراك مؤسسات الخدمة لأهمية ودور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية فقد أصبح موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة الموضوع الأكثر استحوذاً واهتماماً في مؤسسات الأعمال في العقد الأخير، كما أن مواضيع الجودة والقضايا المتعلقة بها

استحوذت على اهتمام الكثير من رجال الأعمال والحلقات والمؤتمرات العلمية، وأصبح المستهلكون أيضا أكثر إدراكا واهتماما بالجودة، ومن هنا جاء هذا البحث ليعلم الضوء على مدى تطبيق هذه الثقافة أو الفلسفة في قطاع الخدمات وعلى وجه التحديد في الخدمة الفندقية في بعض فنادق الخدمة الممتازة في الجزائر ومن ثم معرفة مدى تحقيقها لرضا الضيوف، وعليه فإن هذا البحث انطلق من مشكلة للبحث انطوت على مدى معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة السياحية (الفنادق)، ومدى مساهمتها في تحقيق رضا الضيوف.

خلصت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة كان من أهمها وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الضيوف، كما تبين أيضا من خلال هذه الدراسة أن إدارة الفنادق لم تستطع استخدام التحسين المستمر بالشكل المطلوب في التأثير على رضا الضيوف، في حين كانت المشاركة الجماعية ذا تأثير معنوي في رضا الضيوف مما يعني أن إدارة الفنادق كانت ناجحة في سياستها المعتمدة إزاء هذا المتغير.

2/ دراسة ( رعد الصرن/تيسير زاهر) 2011 بعنوان "نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية" مقالة:

يهدف هذا البحث إلى تقديم نموذج لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية من خلال كل من خصائص وسمات ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية والمتمثلة في (الأمانة، الثقة، النزاهة، الخلو من الأخطاء، الأجل الطويل، الالتزام، إمكانية القياس، الشمول، قاسية) وأيضا من خلال مظاهر وجوانب ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية والمتمثلة في (القيم، المعتقدات، اللغة، الاتجاهات، العادات والتقاليد، الافتراضات الشائعة، المعارف، التغيير، التنوع، الأخلاق) خصوصا وأن مديري المنظمات الفندقية اليوم قد استبدلوا الطرائق التقليدية في الأوامر والرقابة بالطرائق الجديدة للمشاركة والاستخدام، أي أنهم غيروا من المعنى والجوهر الحقيقي لوسائل العمل في المنظمات الفندقية المعاصرة، واتجهوا نحو ثقافة جودة جديدة على اعتبار أن ثقافتهم الوطنية الواضحة يمكن أن تساعد في بناء الميزة التنافسية لمنظمتهم.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج والتوصيات التالية:

- تعد ثقافة الجودة ثقافة فرعية من الثقافة التنظيمية في المنظمات الفندقية.
- ضرورة التأكيد على خصائص وسمات ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.
- توضيح ودراسة وتعريف الموارد البشرية في المنظمات الفندقية بالمظاهر المختلفة لثقافة الجودة فيها.
- التأكيد على أهمية التغيير الثقافي وتوضيح الأسباب الجوهرية لتبريره ودوره في إنجاح ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.
- فهم مسألة التنوع الثقافي باعتبار المنظمات الفندقية تتعامل مع بيئات وثقافات متنوعة.
- التأكيد على عملية التدريب الثقافي التقاطعي لأنه يزود الموارد البشرية في المنظمات الفندقية بالمهارات والمعارف المطلوبة لثقافة الجودة فيها.
- دراسة العوامل المتعلقة بالبيئة الفندقية ومدى أهمية فهمها.

### 3/ دراسة (محمود حمدون الصواف/عمر علي إسماعيل) 2011 بعنوان "نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية" مقالة :

تعد ثقافة الجودة احد الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات بشكل عام والمنظمات الفندقية بشكل خاص فضلا عن دورها في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة من اجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يحاول البحث تقديم إطار نظري وتطبيقي حول إمكانية نشر ثقافة الجودة في تفعيل أداء المنظمات الفندقية لمواجهة التحديات التنافسية التي تواجهها في السوق ووصولها إلى النجاح والتميز، حيث وزعت استمارات الاستبيان على المعنيين بالخدمات المقدمة للزبائن (مدير ورئيس قسم ومسؤول خدمات وموظف خدمات ) على عينة البحث والمتمثلة (المدينة السياحية في سد الموصل ، مجمع القرية السياحية ، مجمع السدير السياحي ، فندق أشور ، فندق برج الحياة و فندق بغداد).

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمثل ثقافة الجودة مفهوم حساس وهام في المنظمة يحتاج إلى الاهتمام الكبير والعناية الكبيرة لتنميته ونشره إلى كافة أقسام المنظمة من اجل تحسين الأداء وتحقيق التفوق.
- أن تبني ونشر مفهوم ثقافة الجودة ليست مهمة سهلة إذ تقضي المنظمات السنوات وتركز الجهود وتخصص الأموال من اجل تعزيز وتطوير ثقافة الجودة لدى الأفراد بما يتماشى مع متغيرات المنافسة الحالية.
- تقوم ثقافة الجودة على مجموعة من القيم والمرتكزات والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد توجهات الإدارات والأفراد وقد تختلف هذه القيم والمرتكزات من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة وعمل هذه المنظمات والبيئة المحيطة بها.
- إن دعم الإدارة العليا يشكل ركيزة أساسية في نشر الثقافة إذ إن ثقافة الإدارة العليا تنعكس على ثقافة العاملين وبالتالي يجب التركيز أولاً على ثقافة الإدارة العليا وتعزيزها لضمان نشر ثقافة الجودة إلى العاملين بشكل سليم .
- يتوفر في المنظمات المبحوثة معظم العناصر الأساسية لنشر ثقافة الجودة وهو ما يساعد على تبني مفهوم ثقافة الجودة في هذه المنظمات لتحسين أداء الخدمات الفندقية في هذه المنظمات.
- إن غالبية عينة البحث لها تصور عن مفهوم ثقافة الجودة وكيفية تأثيرها على أداء المنظمة بشكل عام والجودة الفندقية بشكل خاص إلا أنها هناك قلة اهتمام من قبل الإدارات العليا نحو تعزيز هذه الثقافة من اجل التحسين وتعزيز الموقف التنافسي .

4/ دراسة (أحمد بن عيشاوي) 2008 بعنوان "إدارة الجودة الشاملة ( T,Q,M ) في

المؤسسات الفندقية في الجزائر" فنادق 5 نجوم ' أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية' :

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة إبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (

( T,Q,M ) وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر ،من

خلال عينة من المؤسسات الفندقية ذات خمسة (5) نجوم في الجزائر، وقد تم التوصل إلى اقتراح عناصر المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق والتي تمثلت أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير، وضع استراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة، ولقد اعتمد الباحث على أسلوب استقصاء المديرين لمختلف الإدارات العليا والوسطى والإشرافية للمؤسسات الفندقية عينة البحث، لأن مسؤولية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود للمديرين في المؤسسة الفندقية في المقام الأول، وقد بلغ عددهم 88 مديرا تم توزيع نماذج الاستبيان عليهم.

من أهم نتائج هذه الدراسة: إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح سوف يمكن المؤسسة من تحقيق الجودة ويعمل على تحسينها باستمرار، كما أنه يساهم في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية تضمن البقاء و النمو وسط التطورات الحالية للبيئة الفندقية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن المؤسسات الفندقية في الجزائر غير جاهزة للتكفل اللازم بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بسبب جملة من المعوقات البيئية.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

اهتمت بعض الدراسات الأجنبية السابقة بموضوع ثقافة الجودة وطبقته في مجالات مختلفة ولعل من أبرز هذه الدراسات مايلي:

1/ دراسة (Dennis keheo, Dotun Ade banjo), 'An évaluation of

companies quality culture problèmes in UK' (دينيس و أدي بانجو)

1998 بعنوان "تقييم مشكلات ثقافة الجودة في شركات المملكة المتحدة" مقالة في المجلة

الدولية لعلوم الجودة:

ركزت هذه الدراسة على طبيعة المشكلات التي اعترضت محاولة تطوير ثقافة الجودة، حيث يتم الاعتراف شيئاً فشيئاً بأهمية التغيير الثقافي كمظهر أساسي من مظاهر تطوير الجودة الشاملة، إلا أن المواضيع المحيطة بثقافة الجودة لم تخضع بعد لدراسة شاملة، وبالتالي تبقى أي مقارنة منظمة للتغيير الثقافي غير واضحة تماماً، حيث تم تصميم استبيان أرسل إلى 630 مؤسسة تصنيعية وبلغت نسبة الاستجابة 25,4% أي 166 إجابة صحيحة، كما تم إجراء عدة مقابلات منظمة في 21 شركة متفاوت فيها مستويات تطوير الجودة استهدفت أفراداً يتحملون مسؤوليات كبرى في مجال تخطيط وإدارة المسائل المرتبطة بالجودة.

من أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة، الشركات التي تطبق الجودة الشاملة تعتمد مقارنة منظمة لحل المشكلات كما أن تنشيط الفرق يكون أكثر تطوراً عن غيرها من الشركات وموظفوها يهتمون بإرضاء زبائنهم ويتمتعون بالمرونة والصلاحية إضافة إلى استعدادهم التام للعمل كفرق عمل تطوعية ومعرفة طبيعة المشكلات التي تعاني منها القطاعات البريطانية المنتجة لجهة تطوير الثقافة التي تكمل الجودة الشاملة.

**2/ دراسة Sylvain Drouin ;2013, La gestion de la qualité dans les établissements hôteliers.** سيلفان دروين، بعنوان "إدارة الجودة في المؤسسات الفندقية" مذكرة ماجستير:

يهدف البحث إلى الفهم الأفضل للتسيير اليومي للجودة المتخذة من طرف أصحاب الفنادق في منطقة "الكيبك" وهذا ما تم القيام به، لهذا الغرض قام الباحث بإجراء إحصاء للأدوات الموجودة في هذه المراجع والتحقق من مدى استخدامها من طرف أصحاب الفنادق في منطقة "الكيبك" ثم سعى بعد ذلك لقياس التباينات في استخدام الأدوات بين المؤسسات التابعة والمؤسسات المستقلة وفقاً للتصنيف الفندقية لها.

من خلال النتائج يمكننا ملاحظة أن مدى استخدام هذه الأدوات من طرف أصحاب الفنادق في منطقة "الكيبك" أقل مما هو عليه في المراجع التي توفرت فيها تلك المعطيات.

إن "تفتيش الغرف" هو الأداة الأكثر استخداما (85.1%) ممن شملهم الاستجواب فيما أسفرت نتائج اختبارات الموظفين المعرفية عن (8.8%) والميزانية التقديرية المخصصة لحلّول مشاكل الموظفين المرتبطين (7.4%) عن أنهم الأقل استخداما.

من هنا نستنتج بأن أصحاب الفنادق المنتسبين لسلسلة أو تجمع فندقيين يستعملون أدوات تسيير الجودة أكثر من تلك الفنادق المستقلة، أي ما يعادل استخداما ل 25 أداة بنسبة 56.9% للمؤسسات المنتسبة مقابل 34.9% للمؤسسات المستقلة. كما لاحظنا أيضا أن التحليل يبرز تأثير تصنيف الفنادق على أدوات تسيير الجودة.

من أهم نتائج وتوصيات هذا البحث، هناك عملا ينبغي القيام به في مجال التكوين والتوعية لدى أصحاب الفنادق في منطقة "الكيبك" بغية استمرارهم في تقديم خدمة ذات جودة في منشآت ذات جودة.

لذا ومن أجل أن تبقى منطقة "الكيبك" الوجهة المفضلة للسياح حول العالم ينبغي التنويه والإشادة بالأمكان السياحية الجذابة وأن يولى اهتمام خاصا لتطوير وتحسين المرافق الفندقية حيث إن على كافة أصحاب الفنادق في منطقة "الكيبك" بذل مجهوداتهم من أجل البقاء على تنافسيتهم مقابل الوجهات السياحية الأخرى.

### المطلب الثالث: الفرق بين دراستنا والدراسة السابقة

تناولت الدراسات السابقة ثقافة الجودة باختصار و ربطتها بعدة متغيرات نظرا لاختلاف توجهات الباحثين وكذا قلة المراجع، إذ هدفت هذه الدراسات إلى معرفة أهمية نشر ثقافة الجودة في

المؤسسات سواء كانت خدمة أم إنتاجية، وأثرها على الثقافة التنظيمية وكفاءة العاملين في هذه المؤسسات.

قدمت معظم الدراسات السابقة توصيات حول ثقافة الجودة وأهمية وجودها ونشرها عن طريق مختلف الوسائل والطرق كالتحفيز والدورات التدريبية والعمل كفريق... الخ، حيث تم استخدام عدة وسائل لجمع البيانات كالاستبيان والمقابلة والملاحظة.

أما يميز دراستنا أنها ركزت على متطلبات وعناصر بناء ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية وبالضبط في فندق الأوراسي ذو 5 نجوم والذي يصنف من أفخم الفنادق في الجزائر من خلال ما يلي:

- إبراز معنى الجودة والدخول في المجال محل الدراسة عن طريق التطرق إلى أبعاد جودة الخدمة الفندقية.
- إعطاء مفاهيم مختلفة لثقافة الجودة وإبراز مواصفات المؤسسات التي تسير في نهج ثقافة الجودة.
- التركيز على متطلبات بناء ثقافة الجودة من خلال التطرق إلى كيفية تأسيسها ثم إبراز كيفية بناء ثقافة الجودة عبر إتباع خطوات معينة.
- توضيح عناصر ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية

حيث سيتم استخدام أسلوب الاستبيان في جمع البيانات عن طريق توزيعه على العاملين في فندق الأوراسي بالجزائر العاصمة، وستعرض لتحليل هذا الاستبيان وعرض وتفسير النتائج بالتفصيل في الفصل الثاني.

### خاتمة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل الأول إلى الإطار النظري الخاص بالموضوع وكذا الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب، تحدّثنا في المبحث الأول عن الجودة وأبعادها في المؤسسات الفندقية إضافة إلى مفاهيم متنوعة لثقافة الجودة، كما أسهمنا في عرض متطلبات بناء ثقافة الجودة وعناصرها الأساسية في المؤسسات الفندقية.

أما المبحث الثاني قمنا باستعراض الدراسات السابقة للموضوع التي تنوعت بين دراسات عربية وأجنبية إضافة إلى ما يميّز دراستنا عن هذه الدراسات.

وفي الفصل الثاني سيتم التطرق إلى الموضوع محل من الدراسة من جانب تطبيقي وذلك من خلال تحليل الاستبيان وعرض النتائج وتفسيرها.

# الفصل

# الثاني

### تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم النظرية والتطبيقية حول ثقافة الجودة ومتطلبات بنائها في المؤسسات الفندقية، فإننا من خلال دراستنا الميدانية في هذا الفصل سنحاول أن نبرز تلك المفاهيم في الميدان وذلك من خلال دراسة متطلبات بناء ثقافة الجودة في مؤسسة فندق الأوراسي الذي اخترناه كمكان لتطبيق دراستنا الميدانية نظرا لأهميته ومكانته على المستوى الوطني والدولي.

ويتطرق هذا الفصل إلى المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، من حيث الأسلوب وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة وكذلك مراحل تطور الاستبيان وإجراءات توزيعها، ومن ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات وعرض النتائج المتحصل عليها، وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.20) وبرنامج (EXCEL)، كل هذا من خلال مبحثين تم تقسيم هذا الفصل إليهما بحيث يتحدث المبحث الأول عن الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، في حين يتحدث المبحث الثاني عن نتائج هذه الدراسة الميدانية وتحليلها والتوصيات الناتجة عنها.

## المبحث الأول: الدراسة التطبيقية (الطريقة والأدوات)

سيتم من خلال هذا المبحث استعراض منهجية الدراسة المستخدمة وتقديم مجتمع الدراسة وعينته، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة.

## المطلب الأول منهجية الدراسة وأسلوب جمع البيانات

### أولاً: تقديم المؤسسة<sup>1</sup>

#### أ / نبذة تاريخية عن فندق الأوراسي:

فندق الأوراسي مصنف ضمن فنادق خمسة نجوم، تم تدشينه وفتح أبوابه للزبائن في الثاني من شهر ماي سنة ألف و تسع مائة وخمسة وسبعون (1975/05/02) وهو جزء من التراث التاريخي للمؤسسات الوطنية، تحت إشراف وإدارة المؤسسة الوطنية للسياحة "صونا تور" SONATOUR والتي أصبحت فيما بعد الجزائرية للسياحة "آل تور" ALTOUR ثم تحت تسمية الديوان الوطني للمؤتمرات والملتقيات ONCC.

في سنة 1983 ونظرا لتبني الجزائر للنظام الاشتراكي كمنهج اقتصادي وفي إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية، تم إدراج الفندق كمؤسسة عمومية اشتراكية والتي تتبنى التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

إن الإصلاحات الاقتصادية التي بدأتها السلطات العمومية سنة 1988 والتي تخص المؤسسات العمومية، كان من بين نتائجها إعطاء الاستقلالية المالية للمؤسسات وكان فندق الأوراسي من بين

هذه المؤسسات العمومية التي خضعت لهذه الإصلاحات، فبتاريخ 1991/02/12 تم تغيير الشكل القانوني للمؤسسة حيث أصبحت شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 40 مليون دج موزع على 400 سهم بقيمة إسمية تقدر ب 100000 دج/سهم مقسمة على ثلاثة شركاء كما يلي:

- صناديق المساهمة للخدمات بنسبة 40%

- صناديق المساهمة للصناعات المختلفة بنسبة 30%

- صناديق المساهمة للبناء بنسبة 30%

بموجب القرار رقم: 95- 25 المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التابعة للدولة فإن أسهم مؤسسة الأوراسي تحولت كلية لصالح مؤسسات الخدمات العمومية.

في سنة 1995 وفي إطار الاهتمام بدعم وتعزيز القدرة المالية للفندق، كانت هناك زيادة في رأس المال عن طريق إدماج فرق إعادة التقييم والتي تفررت من طرف المساهم الوحيد، هذا الإجراء أدّى إلى تجاوز رأس المال الاجتماعي من مبلغ 40.000.000 دج إلى مبلغ 1,5 مليار دج بإصدار 14.600 سهم بقيمة إسمية تقدر ب 100.000 دج/سهم لفائدة المساهم الحالي الوحيد المتمثل في مؤسسة تسيير مساهمات الدولة للسياحة والفندقة.

علاوة على ذلك وتماشيا مع توجه السلطات العمومية وبقرار من المجلس الوطني لتسيير مساهمات الدولة في فيفري 1998 تم عرض 20% من رأس المال الاجتماعي في البورصة موجهة للخواص، على هذا النحو تم إعداد نشرة معلومات ومخطط اتصالات خلال الفترة ما بين 06/15 إلى 1997/07/15 في إطار عرض بيع مؤسسة الأوراسي للجمهور.

بقرار من لجنة تنظيم عمليات البورصة (الجزائر) ومراقبتها COSOB تم إدراج علامة الأوراسي في بورصة الجزائر ابتداء من 2000/02/14 بسعر إصدار يقدر ب 400 دج/سهم.

ب/ تعريف فندق الأوراسي :

هو فندق من أرقى الفنادق في الجزائر مصنف ضمن فنادق الخمسة 5 نجوم يقع بقلب الجزائر العاصمة يتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 125850 م<sup>2</sup> منها 15000 م<sup>2</sup> يحتوي على حوالي 455 غرفة بسعة استيعاب اجمالية تقدر ب 755 فرد، يضم 6 قاعات للمحاضرات والحفلات و3 مطاعم، كما يتوفر الفندق على مرافق أخرى من محلات تجارية، وكالات السفر والسياحة، ملاعب للتنس، مسبحين، بالإضافة إلى حضيرة للسيارات تتسع لحوالي 1000 سيارة ، وكذلك توفر المؤسسة وسائل للنقل تربط الفندق بالمطار من أجل ضمان إقامة مريحة للعملاء خاصة منهم رجال الأعمال والشخصيات السياسية باعتبار أن الفندق يحتضن عديد التظاهرات و الملتقيات الدولية والوطنية، والجدول الموالي يوضح طاقات الفندق الإجمالية :

جدول رقم 01 يوضح طاقات الفندق

القدرة الإجمالية	العدد	المرافق
755	455	غرف
586	03	مطاعم
398	04	حانة
1860	01	قاعة المعارض
1480	06	قاعة المحاضرات
180	01	قاعة اللجان
1000	01	حضيرة السيارات
/	03	ملعب تنس
/	02	مسبح

المصدر: من إعداد الطالب بناء على موقع الأترنت الخاص بالفندق

وستتطرق بالتفصيل إلى مختلف طاقات ومرافق الفندق في ما يلي:

1/ الإيواء: يتكون فندق الأوراسي من 455 غرفة مقسمة كالتالي :

- 96 غرفة فردية

- 320 غرفة مزدوجة

- 16 جناح متوسط

- 14 جناح كبير

- 01 جناح رئاسي

- 08 شقق

2/ المطاعم: يوجد بالفندق 03 مطاعم مختلفة تقدم وجبات محلية وأجنبية وهي :

- مطعم كاسترو نوميك

- مطعم كوفي شوب

- مطعم السماكة

3/ قاعات الاجتماعات والمحاضرات: تبلغ عددها 08 قاعات مخصصة للاجتماعات والمحاضرات

بالإضافة إلى قاعة للحفلات مجهزة بمعدات حديثة

4/ معدات الترفيه: يتوفر فندق الأوراسي على قاعات ومعدات تسمح للزبائن بالترفيه أثناء الإقامة

وهي:

- مسبحين

- 3 ملاعب للتنس

- قاعة رياضية بالإضافة إلى حمام

/5 خدمات أخرى:

- وكالة للسياحة الأوراسي تور

- مركز الأعمال

- كراء السيارات

- مركز بنكي والممثل في القرض الشعبي الجزائري

- الخطوط الجوية الجزائرية

- الخطوط الجوية الإيطالية

- وسائل نقل تربط الفندق بالمطار

- محلات للصناعة التقليدية والهدايا

- خدمات أخرى

ج/ الهيكل التنظيمي لفندق الأوراسي:

يتشكل الهيكل التنظيمي لإدارة مؤسسة فندق الأوراسي من المديرات والمصالح التالية:

1/ المديرية العامة

تحدد مهمة المديرية العامة في السهر على أفضل تسيير للفندق من خلال:

- تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بأداء الفندق

- مراقبة الأعمال على كل المستويات والسهر على ضمان التنسيق بين مختلف المديرات

والمصالح

- الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى الفندق، ومن مهامه

معالجة أنشطة المجمع في نهاية السنة ومخطط السنة الحالية والقادمة

وتشرف المديرية العامة مباشرة على المصالح التالية:

- **السكرتارية:** تتكفل بتنظيم وترتيب أعمال المديرية العامة
- **خلية المعلوماتية:** تقوم بمتابعة تجهيزات و برامج المعلوماتية الخاصة بإدارة المؤسسة
- **مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:** تهتم بالشؤون القانونية التي تهتم المؤسسة خاصة المتعلقة بالنزاعات مع الأطراف الخارجية
- **المراجعة الداخلية:** مكلفة بتقييم الرقابة الداخلية وطرق تسيير المؤسسة بهدف المحافظة على ممتلكات الفندق، وتوجيه النصح للإدارة العامة لرفع وتحسين كفاءة التسيير وضمان سيورة نشاط المؤسسة
- **مصلحة اليقظة والأمن الداخلي والنظافة:** تسهر على ضمان الأمن الداخلي والخارجي للفندق كما تشرف على توجيه أعوان الأمن والأعوان المكلفين بمتابعة المساحات الخضراء بالفندق والأعوان المكلفين بالنظافة الداخلية لمرافق الفندق

**2/ مديرية الإيواء:** وتشرف على مصلحة الاستقبال والتي تتمثل مهامها في استقبال الزبائن وتسجيل المعلومات اللازمة عنهم، كما تقوم بمتابعة عمليات الحجز للزبائن وتسيير صندوق الاستقبال والإشراف على مصلحة الطوابق والتي تتمثل مهمتها في المراقبة المستمرة للغرف والتجهيزات المستعملة فيها كما تهتم أيضا بمتابعة مكتب المطار ومركز الأعمال الخاص بالزبائن.

**3/ مديرية المطاعم:** وتتمثل مهامها أساسا في تسيير مطاعم الفندق من مطابخ وتقديم خدمات الإطعام للزبائن، مراقبة تحضير الطعام وفق قائمة المأكولات، ومتابعة طلبات الزبائن بالإضافة إلى المقهى وقاعة الشاي كما تعنى بتقديم خدمة الغرف

#### 4

**/ مديرية المستخدمين والوسائل:** تتكون من مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة التكوين، مكتب الشؤون الاجتماعية، وتهتم بتوظيف العمال وصياغة عقود العمل وكشف الرواتب، مراقبة الغيابات وتنظيم العطل، تكوين المستخدمين والمتربصين، كما تشرف على تسيير حظيرة السيارات التابعة للفندق

5/ المديرية التجارية: تتكفل بمختلف المعاملات التجارية للفندق، والتنسيق مع مختلف المديريات فيما يتعلق بذلك

6/ مديرية المالية والمحاسبة: وتتمثل مهامها في مراقبة ميزانية الفندق تكاليفه ومبيعاته والاهتمام بالملفات الإدارية وما يتعلق بالخرينة ومتابعة الفواتير، وتضم مصلحة المحاسبة العامة ومكتب الفوترة، الصندوق الرئيسي، خلية المراقبة، خلية البورصة

7/ مديرية التجهيز والصيانة: تعمل على توفير التجهيزات اللازمة لمختلف المصالح والمديريات، كما تعمل على السير الحسن لمختلف التجهيزات الكهربائية والإلكترونية المتواجدة بالفندق، صيانتها وإصلاحها عند حدوث أي خلل أو عطب بها كالتجهيزات والمعدات الكهربائية، أجهزة التبريد، المصاعد، الأنايب، معدات الهاتف.... الخ

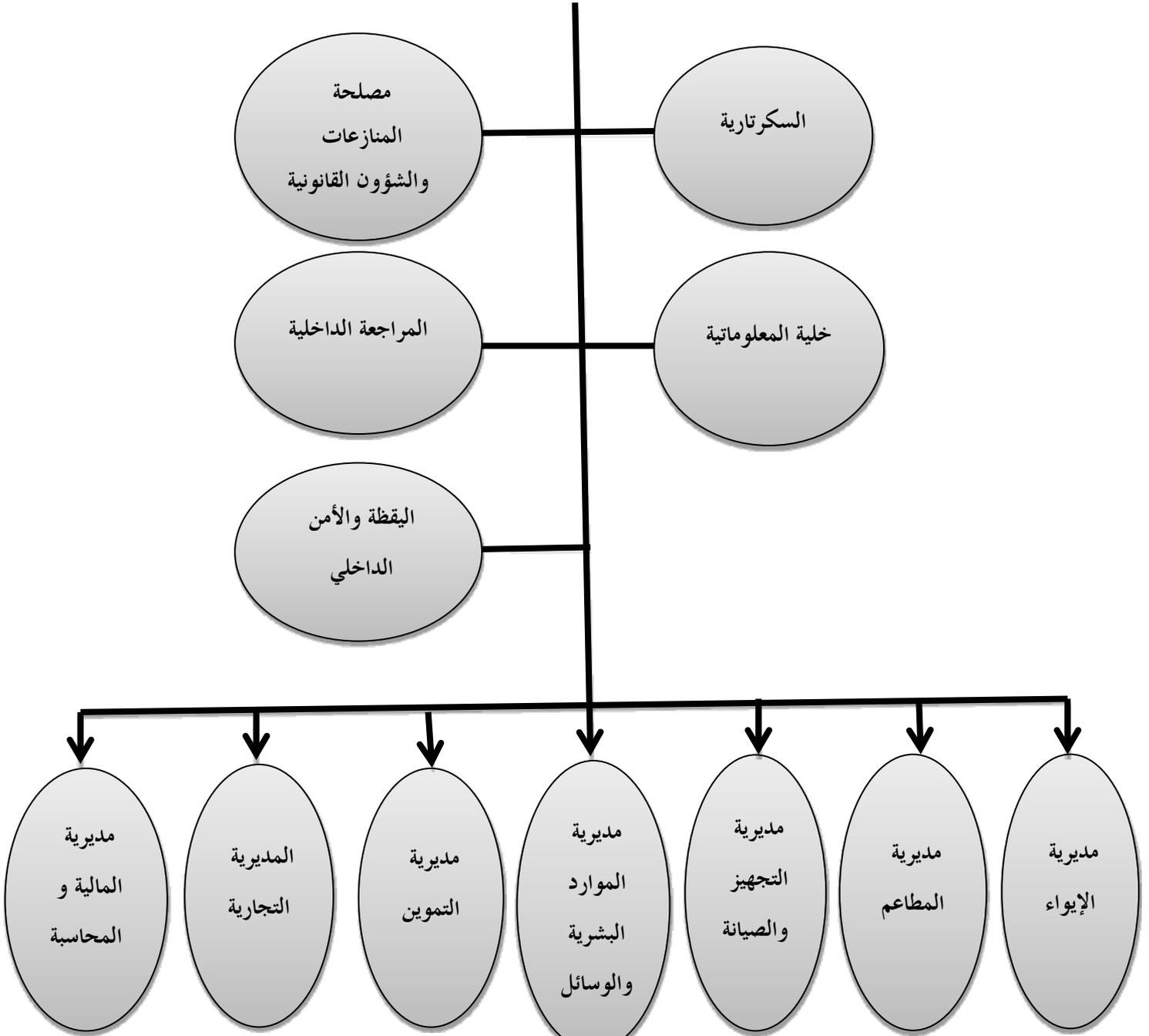
8/ مديرية التموين: تعمل على تزويد المطاعم والمقاهي بالمواد اللازمة ومتابعة المشتريات من المواد الغذائية والمشروبات ومتابعة المخزون، وتضم مكتب المقتصد، مصلحة التموين، المخزون التقني، المخزون المشترك

نلاحظ من خلال هذا بأن الهيكل التنظيمي لإدارة فندق الأوراسي هيكل وظيفي أي توزيع المديريات والمصالح حسب الوظيفة

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة فندق الأوراسي

#### الشكل 04 : الهيكل التنظيمي لإدارة فندق الأوراسي





المصدر: من إعداد الطالب بناء على موقع الأنترنت الخاص بالفندق

### ثانيا/ منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

انطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها والمعلومات المراد الحصول عليها ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتحديد أسلوب دراسة الحالة ، و بغرض إتمام هذه الدراسة بالشكل المناسب قمنا بالرجوع إلى عدة مصادر لجمع البيانات يمكن تقسيمها إلى:

#### 1.مصادر البيانات الثانوية:

استندنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب والمراجع العربية و الأجنبية وكذا المقالات والتقارير التي لها علاقة بالموضوع بالإضافة إلى الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت هذا الموضوع أو جزء منه، عبر المطالعة والبحث في مواقع الالكترونية وذلك بهدف الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع الدراسة وبناء اطاره النظري.

#### 2.مصادر البيانات الأولية:

سيتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة، حيث سيتم توزيع استمارات الاستبيان لعمال فندق الأوراسي ومن ثم نقوم باسترجاع هذه الاستمارات بعد تعبئتها من طرف العمال والتحقق من صحتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS.20) وبرنامج (EXCEL) من أجل اختبار أداة الدراسة والمتغيرات المدروسة وتحليل معطيات الاستبيان واختبار الفرضيات.

**3/ مراحل تطور الاستبانة:** إن أول ما قمنا به لإعداد الاستبيان هو تحديد محاوره، حيث تم ذلك بناء على الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الاستبيانات التي تطرقت إلى موضوع الدراسة أو جانب منه، وذلك لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة أي متطلبات بناء ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية وبناء على ذلك تم تقسيم الاستبيان إلى المحاور التالية :

أ/ القسم الأول: تضمن المعلومات الشخصية للعمال أي المتغيرات الديمغرافية، والتي تمثلت في الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، بالإضافة إلى المستوى الدراسي وطبيعة المنصب ومدة الخبرة المهنية في المؤسسة.

ب/ القسم الثاني: تضمن أسئلة لمعرفة مدى وعي العاملين بثقافة الجودة و متطلبات ومعيقات بنائها في فندق الأوراسي، حيث تم تقسيم هذا القسم إلى 3 محاور كالتالي:

- المحور الأول ويخص معرفة مدى وعي العاملين في فندق الأوراسي بثقافة الجودة حيث تضمن 10 عبارات بهذا الخصوص.
  - المحور الثاني ويخص متطلبات بناء ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية (فندق الأوراسي كنموذج) حيث يحتوي هذا المحور على 10 عبارات بهذا الخصوص.
  - المحور الثالث ويخص معيقات بناء ثقافة الجودة حيث تضمن هذا المحور 10 عبارات تخص هذا الجانب.
- هذا وقد تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس لكارث الخماسي وقد بينت الفقرات وأعطيت الأوزان كما يلي:

جدول رقم 02 : يوضح تقسيمات درجة الأهمية حسب تقسيمات لكارث الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
مجال المتوسط الحسابي المرجح	من 4,21 إلى 5	من 3,41 إلى 4,20	من 2,61 إلى 3,40	من 1,81 إلى 2,60	من 1 إلى 1,80
أهمية النسبة (الدرجة)	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الطالب

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس لكرات الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم 2 حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال المدى ( أكبر قيمة ناقص أصغر قيمة ) ( 4= 1-5 ) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ( 0,8 ) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية حتى أصبح طول الخلية الواحدة 0,8.

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة واختيار العينات

يشمل مجتمع الدراسة مختلف العاملين في فندق الأوراسي (المسؤولين، عمال الإدارة، عمال بسطاء).

تم تصميم الاستبيان لأغراض هذه الدراسة، وعليه تم توزيعه على عينة من العاملين مع الاستعانة ببعضهم لتوزيعه هناك، حيث تم توزيع حوالي 60 استبيان على العاملين وبعد عملية جمع الاستبيانات تم اعتماد 50 استبيان لتحليل الدراسة وهذا بعد استبعاد 10 من الاستبيانات الموزعة منها 8 غير مسترجعة و 3 تم استبعادها نظرا لخلل في ملئ هذه الاستبيانات، والجدول الموالي يوضح ذلك :

### جدول رقم 03 : يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير المسترجعة	الاستبيانات الملغاة
60	50	08	02
%100	%83.33	%13.33	%3.33

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الدراسة

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية و صدق وثبات الاستبيان

## أ/ المعالجة الإحصائية

بهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها بدقة تم تفرغ البيانات الواردة في الاستبيان وتبويبها وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الحاسوب، حيث تمت معالجة البيانات من أجل اختبار نموذج الدراسة وفرضياته وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج EXCEL.

لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة للفقرات بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها، قمنا باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

1/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تقدير نسبة الموافقة على الفقرات ومعرفة الأهمية النسبية لها وكذا لاختبار الفرضيات.

2/ اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة ثبات وصدق فقرات الاستبيان.

3/ أسلوب مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة

ب/ صدق وثبات الاستبيان

أولا/ صدق الاستبانة الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وهذا طبعاً من خلال عرضها على مجموعة من الدكاترة والأساتذة المختصين في مجال الدراسة للأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم في بناء الاستبيان ( انظر الملحق 02 )، وبعد الأخذ بتلك الملاحظات بعين الاعتبار، تم صياغة العبارات بما يتناسب وموضوع الدراسة لتظهر في شكلها النهائي ( انظر الملحق 03).

ثانيا/ قياس ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة تم احتساب معامل ألفا كرو نباخ للدراسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الثبات كان مرتفعا وفقا للمعايير الإحصائية المتعارف عليها وفي ما يلي الجدول التالي يبين ذلك :

جدول رقم 04 : يوضح قيمة ألفا كرو نباخ

معامل ألفا	عدد البنود	الثبات
0.658	30	ألفا كرو نباخ

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

ثالثا/ إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الواردة أدناه:

- إعداد أداة الدراسة .
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- تجميع الاستبانة من أفراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج EXCEL وبرنامج SPSS.
- تفريغ إجابات أفراد العينة .

- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها وأخذ الاستنتاجات منها.

### المبحث الثاني: نتائج اختبار الفرضيات وتفسيرها

بعد أن تم التطرق في المبحث الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بالعمل بها لتحليل المعطيات المجمعة، سنقوم من خلال هذا المبحث بتوضيح أهم النتائج المتحصل عليها، وذلك بهدف الإجابة على مجمل التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

المطلب الأول: دراسة الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

أولا/ الجنس:

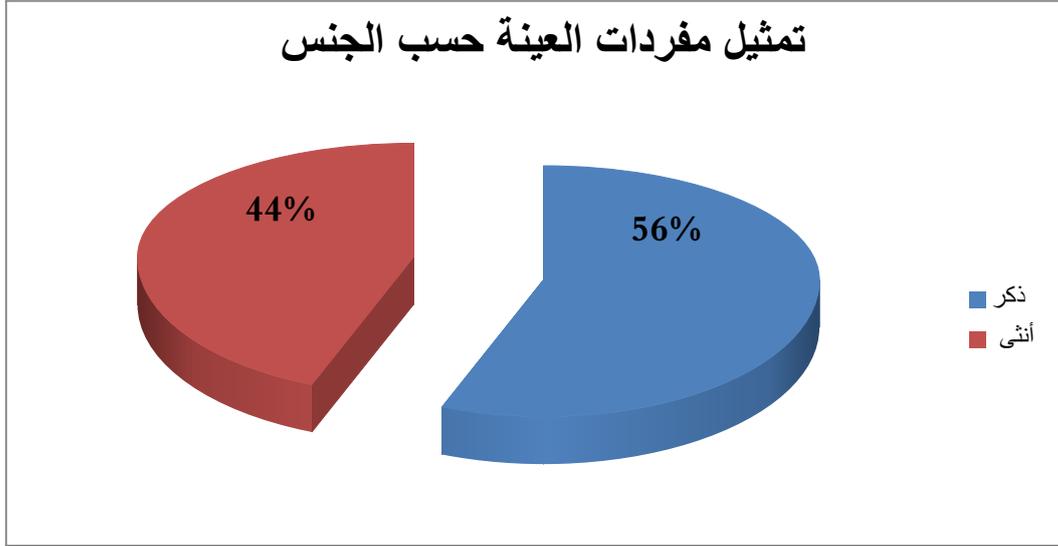
بناء على الاستبيانات المسترجعة تم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للجنس ( ذكر/ أنثى ) والجدول والشكل الموالي أدناه يوضحان ذلك:

جدول رقم 05 يوضح: توزيع مفردات العينة بحسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	%56.00
انثى	22	%44.00
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم 05: يوضح تمثيل مفردات العينة حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالب بناء على برنامج EXCEL

نلاحظ من الجدول والشكل البياني أعلاه أن العينة الإجمالية تتكون من 50 مفردة مقسمة إلى 28 ذكر و 22 أنثى من مفردات العينة الأساسية وذلك بالنسب الآتية تواليا 56.00% ذكور و 44.00% إناث، أي أن أكثر من نصف العينة المستجوبة عبارة عن ذكور.

ثانيا/ العمر:

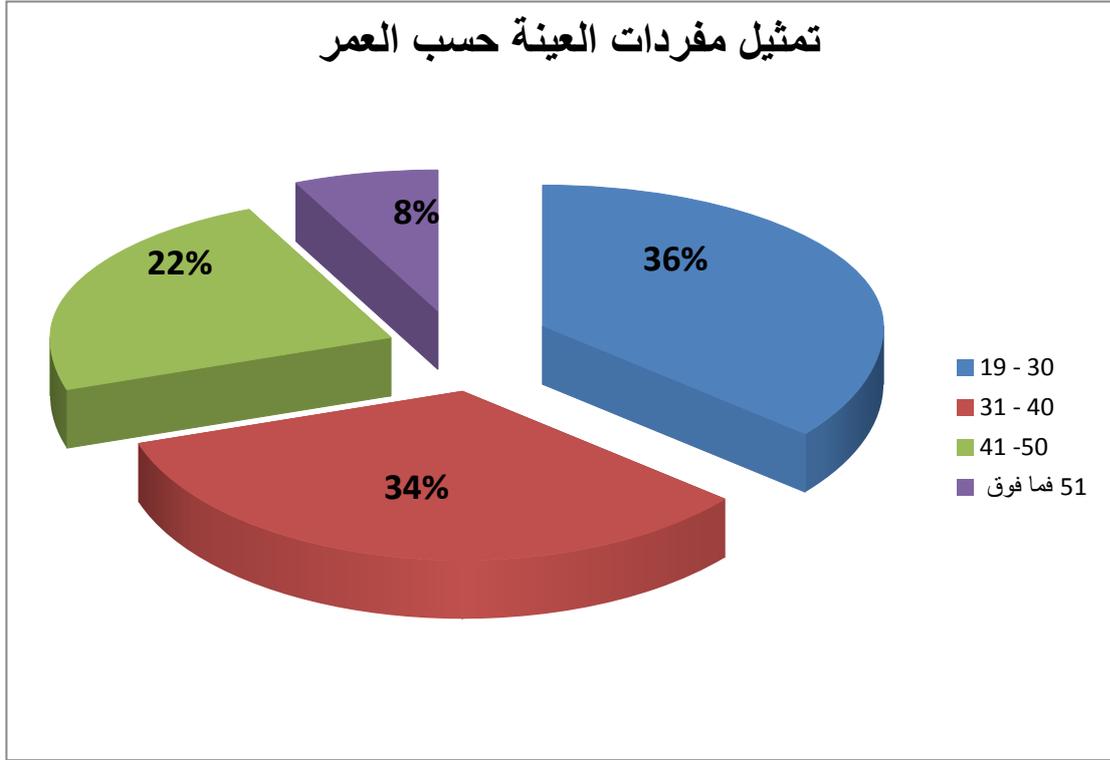
بناء على الاستبيانات المسترجعة تم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للعمر والجدول والشكل الموالي يوضحان ذلك:

جدول رقم 06 يوضح: توزيع مفردات العينة بحسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 19 إلى 30	18	36,0%
من 31 إلى 40	17	34,0%
من 41 إلى 50	11	22,0%
من 51 فما فوق	4	8,0%
المجموع	50	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم 06: يوضح تمثيل مفردات العينة حسب العمر



المصدر من إعداد الطالب بناء على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه أن العينة مقسمة إلى أربع فئات عمرية، حيث تمثل الفئة العمرية من 19 إلى 30 أعلى نسبة بحوالي 36% من العينة، ثم تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 بنسبة تقدر ب 34% من مجموع المستجوبين، والملاحظ هنا أن أغلبية العمال من فئة الشباب وهذا ما يساعد الفندق بدرجة كبيرة نظرا للحياة التي تتمتع بها هذه الفئة، بعدها تأتي فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة تقدر ب 22% من مجموع العمال المستجوبين، بعدها تأتي الفئة الأخيرة وهي من 51 سنة فما فوق أي المقبلين على التقاعد بنسبة تقدر ب 8%، إذن من خلال هذه هذه المعطيات نستنتج أن أكثر من ثلثي العينة عمرهم أقل من 40 سنة.

## الفصل الثاني

## دراسة حالة فندق الأوراسي

### ثالثا/ الحالة الاجتماعية

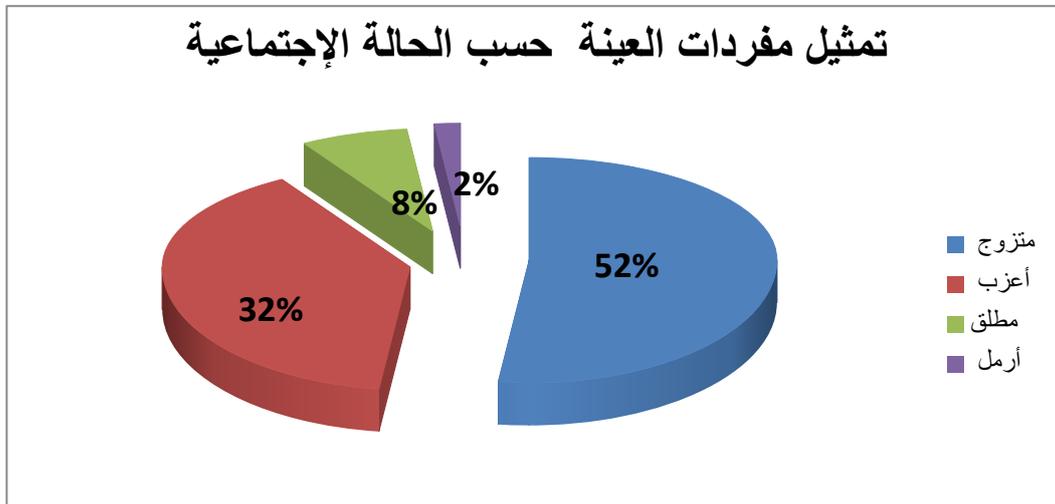
بناء على الاستبيانات المسترجعة تم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للحالة الاجتماعية والجدول والشكل الموالي يوضحان ذلك:

جدول رقم 07 يوضح: توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	19	38,0%
متزوج	26	52,0%
أرمل	1	2,0%
مطلق	4	8,0%
المجموع	50	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم 07: يوضح تمثيل مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية



## المصدر من إعداد الطالب بناء على برنامج EXCEL

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه نلاحظ أن العمال المتزوجين هم أعلى نسبة من حجم عينة الدراسة بحيث تقدر بحوالي 52%، تليها نسبة العزّاب بحوالي 38% من حجم عينة الدراسة، بعدها تأتي فئة المطلقين بنسبة تقدر ب 8% من العينة، وأخيرا تأتي فئة الأرامل بنسبة تقدر ب 2% من مفردات العينة.

## رابعا/ المستوى الدراسي

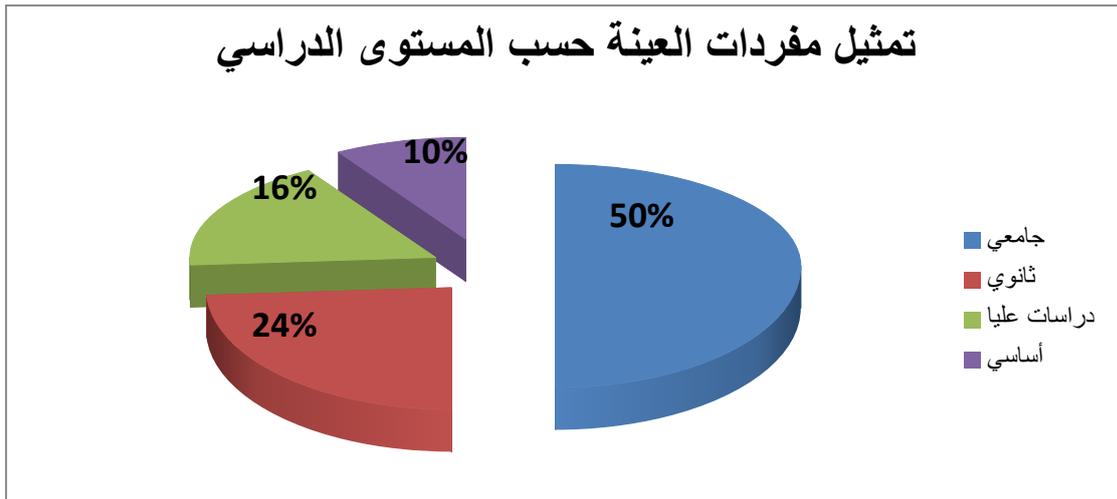
بناء على الاستبيانات المسترجعة تم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للمستوى الدراسي والشكل والجدول الموالي يوضحان ذلك:

## جدول رقم 08 يوضح: توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
10,0%	5	اساسي
24,0%	12	ثانوي
50,0%	25	جامعي
16,0%	8	دراسات عليا
100,0%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم 08: يوضح تمثيل مفردات العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر من إعداد الطالب بناء على برنامج EXCEL

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين نلاحظ أن نصف العينة المستجوبة جامعيين على الأقل بنسبة تقدر بحوالي 50%، يليها العاملين ذوو المستوى التعليمي الثانوي بنسبة مئوية تقدر ب 24%، بعدها يأتي العاملين أصحاب الدراسات العليا ونشير هنا إلى أن أغليبتهم من المسؤولين في الفندق، ثم يأتي أخيرا أصحاب المستوى التعليمي الأساسي بنسبة تقدر ب 10%، ما يمكن استنتاجه هنا أن إدارة الفندق تركز على أصحاب الشهادات في التوظيف من أجل ضمان النوعية.

خامسا/ المنصب

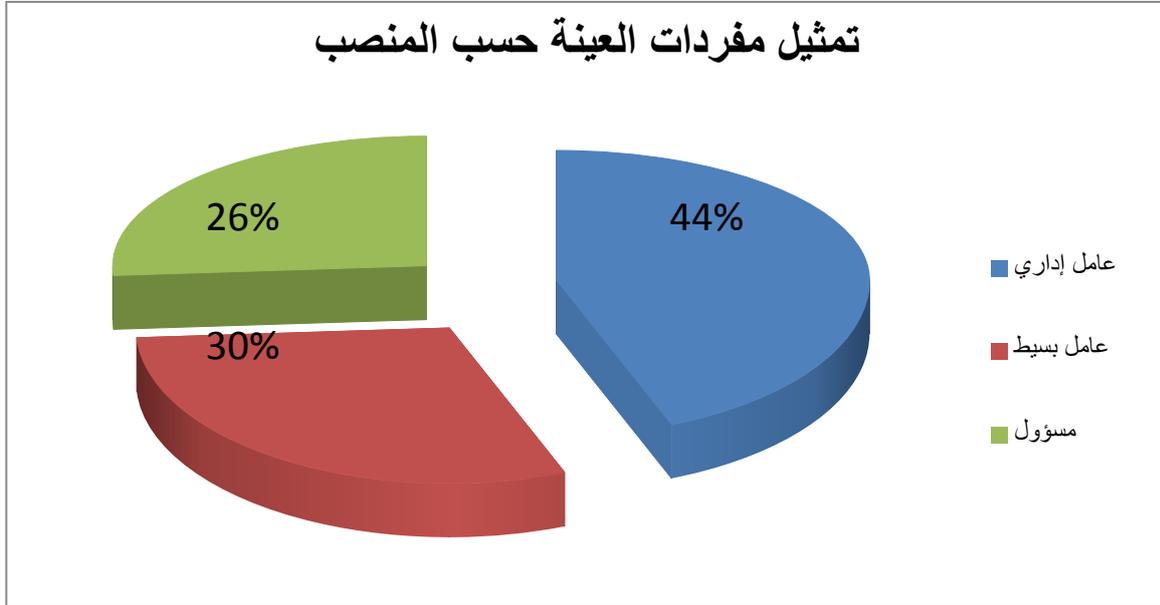
بناء على الاستبيانات المسترجعة تم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للمنصب،  
والجدول والشكل التاليين يوضحان ذلك:

جدول رقم 09 يوضح: توزيع مفردات العينة حسب المنصب

النسبة	التكرار	المنصب
26,0%	13	مسؤول
44,0%	22	عامل اداري
30,0%	15	عامل بسيط
100,0%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم 09: يوضح تمثيل مفردات العينة حسب المنصب



المصدر من إعداد الطالب بناء على برنامج EXCEL

من خلال محتويات الجدول والشكل البياني أعلاه نلاحظ أن ما يقارب النصف من عينة الدراسة المستجوبة هم من العمال الإداريين لمختلف مصالح الفندق بنسبة مئوية تقدر بحوالي 44%، تليها فئة العمال البسطاء كعمال المطعم وحضيرة السيارات... الخ بنسبة مئوية تقدر ب 30%، ثم تأتي فئة المسؤولين من عينة الدراسة بنسبة مئوية تقدر ب 26%.

سادسا/ الخبرة المهنية

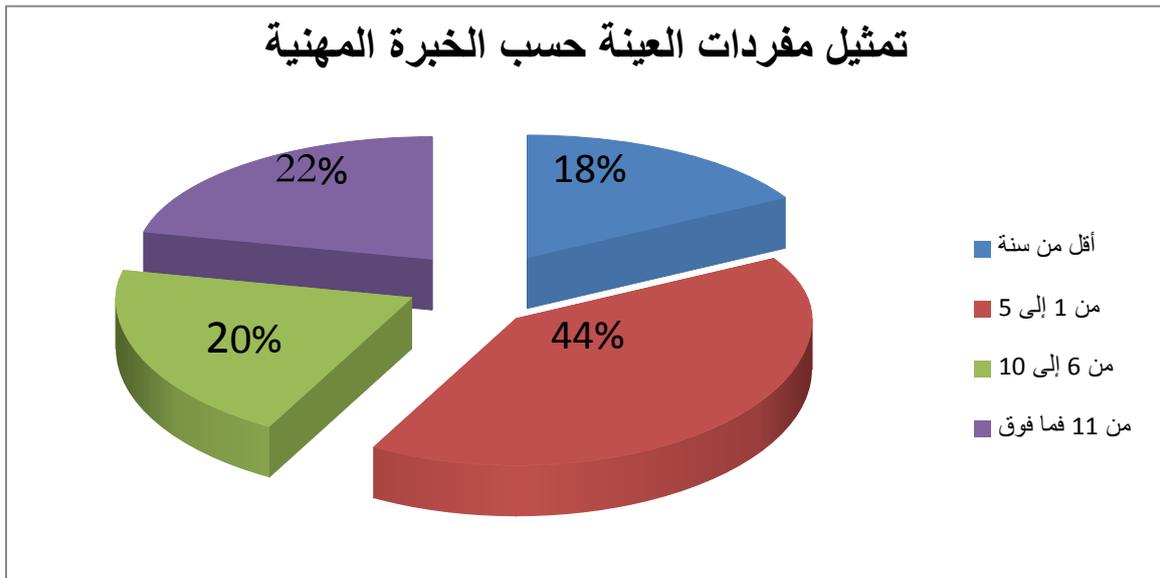
بناء على الاستبيانات المسترجعة تم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للخبرة المهنية والجدول والشكل الموالي يوضحان ذلك:

جدول رقم 10 يوضح: توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
18,0%	9	أقل من سنة
40,0%	20	من 1 إلى 5
20,0%	10	من 6 إلى 10
22,0%	11	11 فما فوق
100,0%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم 10: يوضح تمثيل مفردات العينة الأساسية حسب الخبرة المهنية



المصدر من إعداد الطالب بناء على برنامج EXCEL

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه نلاحظ أن ما يقارب نصف العينة المستجوبة تتراوح خبرتهم المهنية في الفندق ما بين سنة إلى 5 سنوات بنسبة مئوية تقدّر ب 44% وهذا يدل على أن المؤسسة قامت في الماضي القريب بعملية توظيف كبيرة نسبيا، يلي ذلك فئة العمال الذين تتراوح خبرتهم

## الفصل الثاني

### دراسة حالة فندق الأوراسي

المهنية من 11 سنة فما فوق بنسبة تقدّر ب 22%، يأتي بعدها فئة العمال الذين تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية تقدّر ب 20% ليأتي بعدها أخير فئة العمال الذين خبرتهم المهنية أقل من سنة، ومنه بناء على هذه البيانات يمكن القول أن للخبرة المهنية أهمية بالغة في الوعي والإلمام بثقافة الجودة.

**المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها**

**أولا/ تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول ( الوعي بثقافة الجودة )**

تطرقنا في هذا المحور إلى الوعي بثقافة الجودة حيث قمنا باستخدام بعض العبارات التي تتيح لنا معرفة هل العمال في الفندق لديهم وعي وإلمام بثقافة الجودة وفي ما يلي الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 11 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الوعي بثقافة الجودة

الدرجة	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الفقرة	الرقم
مرتفعة	1	4,18	0,873	تمثل ثقافة الجودة مفهوم حساس وهام في المؤسسة	1
مرتفعة	7	3,74	1,065	يدرك العاملون في المؤسسة معنى ثقافة الجودة	2
مرتفعة	4	3,92	0,804	تدعم المؤسسة نشر ثقافة الجودة	3
مرتفعة	6	3,82	0,774	تعتبر الجودة مجال الاهتمام الرئيسي لكافة العاملين	4
مرتفعة	8	3,72	1,051	يلتزم العاملون بالثقافة التنظيمية للمؤسسة	5
مرتفعة	10	3,48	1,015	تتخذ المؤسسة قراراتها المرتبطة بالجودة بناء على كفاءة العاملين	6
مرتفعة	2	4,02	0,820	تتبني المؤسسة الجودة كسلاح تنافسي	7
مرتفعة	9	3,68	0,957	تأخذ المؤسسة ردة فعل الزبائن بمنتهى الأهمية	8
مرتفعة	3	3,98	0,892	لدى العاملين قيم تساعد على تحسين الجودة	9
مرتفعة	5	3,84	0,738	تهتم المؤسسة بتوفير البنى التحتية الداعمة للجودة	10
مرتفعة		3,8380	0,4184	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

من خلال بيانات الدراسة المجمع من الاستبيانات المسترجعة ومن خلال الملاحظة الشاملة

لفقرات المحور الأول والمتعلق بمدى وعي العمال بثقافة الجودة، توضح نتائج التحليل الإحصائي

بصفة عامة أن العاملين في الفندق بمختلف وظائفهم لهم وعي بدرجة مقبولة إلى جيدة بما يسمى بثقافة الجودة،

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة الأولى " تمثل ثقافة الجودة مفهوم حساس وهام في المؤسسة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,18 وانحراف معياري بلغ 0,873 وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح بثقافة الجودة داخل المؤسسة، تليها مباشرة العبارة السابعة في الاستبانة " تبني المؤسسة الجودة كسلاح تنافسي " بمتوسط حسابي بلغ 4,02 وانحراف معياري بلغ 0,820 وهذا ما يبيّن أن المؤسسة تركز على الجودة بصورة كبيرة للحصول على ميزة تنافسية تميّزها عن باقي المنافسين، لتأتي بعدها عبارة " لدى العاملين قيم تساعد على تحسين الجودة " بمتوسط حسابي قدر ب 3,98 و انحراف معياري بلغ 0,892 ومن قيمة المتوسط الحسابي المرتفع لها نستنتج أن للعاملين كفاءات و مميزات تساعد المؤسسة على الرفع من الجودة، بعد ذلك مباشرة تأتي عبارة " تدعم المؤسسة نشر ثقافة الجودة " بمتوسط حسابي بلغ 3,92 وانحراف معياري بلغ 0,804 وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على توجه المؤسسة نحو تبني ثقافة الجودة كمنهج تنظيمي من خلال نشرها لدى العاملين، ثم تأتي بعدها في المرتبة الخامسة عبارة " تهتم المؤسسة بتوفير البنى التحتية الداعمة للجودة " بمتوسط حسابي بلغ 3,84 وانحراف معياري بلغ 0,738 ويبيّن ذلك حرص المؤسسة على تهيئة الظروف المناسبة للجودة، ثم سادسا عبارة " تعتبر الجودة مجال الاهتمام الرئيسي لكافة العاملين " بمتوسط حسابي بلغ 3,82 وانحراف معياري بقيمة 0,774 ما يدلّ على أن العاملين في المؤسسة يهتمون بالجودة، تليها في المرتبة السابعة عبارة " يدرك العاملون في المؤسسة معنى ثقافة الجودة " بمتوسط حسابي بلغ 3,74 وانحراف معياري بقيمة 1,065 أي أن للعاملين دراية واضحة بثقافة الجودة، تأتي بعدها ثامنا عبارة " يلتزم العاملون بالثقافة التنظيمية للمؤسسة "، ثم تاسعا عبارة " تأخذ المؤسسة ردة فعل الزبائن بمنتهى الأهمية " وأخيرا عبارة " تتخذ المؤسسة قراراتها المرتبطة بالجودة بناء على كفاءة العاملين ".

وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3,8380 والانحراف المعياري الإجمالي 0,4184 إذن يمكن الاستنتاج من خلال هذا المحور أن هناك وعي بثقافة الجودة بدرجة مرتفعة لدى العاملين في الفندق.

ثانيا/ تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني ( متطلبات بناء ثقافة الجودة )

تطرقنا في المحور الثاني من الإستبيان إلى لب الموضوع أي متطلبات بناء ثقافة الجودة حيث قمنا بوضع عبارات بناء على مختلف المراجع ووزعناها على عينة عشوائية من عمال الفندق والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها

جدول رقم 12 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور متطلبات بناء ثقافة

الجودة

الدرجة	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الفقرة	الرقم
مرتفعة	2	4,04	0,925	توفر المؤسسة احتياجات الزبائن بسرعة	11
مرتفعة	3	4,02	0,892	تتبنى المؤسسة خطة استراتيجية لبناء ثقافة الجودة	12
مرتفعة	7	3,70	1,015	تقوم المؤسسة بتوفير موارد مالية معتبرة لدعم الجودة	13
مرتفعة	5	3,74	0,751	يتم التعامل مع اقتراحات العاملين بصورة جدية	14

مرتفعة	6	3,74	0,876	تهتم المؤسسة بالمهارات الفردية للعاملين	15
مرتفعة	4	3,82	0,850	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد في بناء ثقافة الجودة	16
مرتفعة	8	3,62	0,987	تنظم المؤسسة دورات تدريبية للعاملين باستمرار	17
مرتفعة	10	3,52	0,839	نظام الحوافز والترقيات مبني على أساس المساهمات في تحسين الجودة	18
مرتفعة	9	3,60	0,904	توفر المؤسسة كافة المعلومات للعاملين من أجل تحسين الجودة	19
مرتفعة	1	4,08	0,778	يتم إنجاز الخدمة من خلال العمل كفريق	20
مرتفعة		3,7880	0,4885	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

بعد تجميع الاستبيانات ومن خلال بيانات الدراسة المستخرجة منهم و خلال الملاحظة الشاملة لفقرات المحور الثاني والمتعلق بمتطلبات بناء ثقافة الجودة، بينت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بمتطلبات بناء ثقافة الجودة بصفة عامة ما يلي:

جاءت العبارة العاشرة " يتم إنجاز الخدمة من خلال العمل كفريق " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,08 وانحراف معياري قدر ب 0,778 وهذا ما يبين أن العمل في الفندق يتم جماعيا أي يمكن الاستنتاج أن روح التعاون تسود العاملين، تأتي بعدها في المرتبة الثانية عبارة " توفر المؤسسة احتياجات الزبائن بسرعة " بمتوسط حسابي بلغ 4,04 وانحراف معياري بلغ 0,925 ويدل هذا على أن المؤسسة تعمل على كسب الزبائن والاحتفاظ بهم وضمن ولائهم من خلال توفير احتياجاتهم بسرعة، تليها في المرتبة الثالثة عبارة " تتبنى المؤسسة خطة استراتيجية لبناء ثقافة الجودة " بمتوسط حسابي بلغ 4,02 وانحراف معياري بلغ 0,892 مما يبين أن الفاعلين في الفندق لهم

نظرة استشرافية مستقبلية حول أهمية بناء ثقافة الجودة، ثم تأتي رابعا عبارة " الهيكل التنظيمي الحالي يساعد في بناء ثقافة الجودة " بمتوسط حسابي بلغ 3,82 وانحراف معياري بقيمة 0,850، هذا ما يدلّ على أن توزيع المهام والسلطات يسير بالأمر الذي يساعد على بناء ثقافة الجودة، تليها في المرتبة الخامسة عبارة " يتم التعامل مع اقتراحات العاملين بصورة جدية " بمتوسط حسابي قدر ب 3,74 و انحراف معياري بلغ 0,751 ويدل هذا على رضا أغلب العاملين عن طريقة تعامل الإدارة معهم، لتأتي بعدها سادسا عبارة " تهتم المؤسسة بالمهارات الفردية للعاملين " بمتوسط حسابي بلغ 3,74 وانحراف معياري قدر ب 0,876 ويدل هذا على اهتمام الإدارة بكفاءة العاملين، ثم بعدها في المرتبة السابعة عبارة " تقوم المؤسسة بتوفير موارد مالية معتبرة لدعم الجودة " بمتوسط حسابي بلغ 3,70 وانحراف معياري بقيمة 1,015 مما يبين أن الجهة المالكة للفندق لا تبخل في توفير ما يساعد على دعم الجودة، بعدها تأتي ثامنا عبارة " تنظم المؤسسة دورات تدريبية للعاملين باستمرار " بمتوسط حسابي بلغ 3,62 وانحراف معياري قدر ب 0,987 ويبيّن ذلك أن الإدارة الحالية للفندق تهتم بتطوير كفاءة العاملين، ثم تاسعا عبارة " توفر المؤسسة كافة المعلومات للعاملين من أجل تحسين الجودة " بمتوسط حسابي بلغ 3,60 وانحراف معياري بقيمة 0,904 ما يبيّن أن القيادة العليا للفندق تزود العاملين بمختلف المعلومات الخاصة بنشاط الفندق، يأتي بعدها أخيرا وفي المرتبة العاشرة عبارة " نظام الحوافز والترقيات مبني على أساس المساهمات في تحسين الجودة " بمتوسط حسابي بلغ 3,52 وانحراف معياري بقيمة 0,839 وهذا ما يدل على أن إدارة الفندق تأخذ مساهمات العاملين الشخصية في الرفع من الجودة بمنتهى الأهمية وبالشكل المقبول.

أمّا المتوسط الحسابي الإجمالي فقد بلغ 3,7880 والانحراف المعياري بلغ 0,4885.

انطلاقا من هذه الأرقام يمكن القول بأن العمال في فندق الأوراسي يدركون ويعرفون

متطلبات بناء ثقافة الجودة ويؤيدون فقرات المحور الثاني بصورة مرتفعة.

ثالثاً/ تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث ( معوقات بناء ثقافة الجودة )

تطرقنا في المحور الثالث والأخير من الإستبيان إلى معوقات بناء ثقافة الجودة حيث وضعنا عبارات تخص هذا الجانب ووزعناه على عمال الفندق لغرض الإجابة عليه وتوصلنا إلى النتائج الموضّحة في الجدول الموالي:

جدول رقم 13 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور معوقات بناء ثقافة الجودة

الرقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط	الرتبة	الدرجة
21	يعتبر الاتصال فعال بين الإدارة العليا والعاملين	1,010	3,86	3	مرتفعة
22	ردة فعل الإدارة اتجاه العاملين سلبية	0,951	2,10	10	منخفضة

مرتفعة	2	3,88	0,872	تعمل الإدارة على تحقيق وعودها	23
متوسطة	6	2,78	1,016	اهتمام المؤسسة ببناء ثقافة الجودة ضعيف	24
متوسطة	5	3,16	1,251	ثقافة الجودة تقتصر على الرؤساء فقط	25
مرتفعة	4	3,42	1,197	هناك نقص في كفاءة القياديين في المؤسسة	26
متوسطة	7	2,72	1,126	الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة غير واضحة	27
منخفضة	9	2,16	1,300	نقص معرفة العاملين في المؤسسة بأهمية ثقافة الجودة	28
مرتفعة	1	4,10	0,886	تؤثر القيم السائدة في المجتمع على القيم السائدة في المؤسسة	29
منخفضة	8	2,40	1,189	اهتمام المؤسسة بتحسين كفاءة العاملين قليل	30
متوسطة		3,058	0,5014	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	

### المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

من خلال بيانات الدراسة المستخرجة من الاستبيانات المسترجعة وبناء على الملاحظة الشاملة لفقرات المحور الثالث المتعلق بمعوقات بناء ثقافة الجودة، بينت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

احتلت عبارة " تؤثر القيم السائدة في المجتمع على القيم السائدة في المؤسسة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,10 وانحراف معياري بقيمة 0,886 وهذا ما يدل على أن طبيعة المنطقة وتقاليدها تؤثر في طبيعة الخدمة المقدمة بصورة مرتفعة إلا في بعض الحالات الاستثنائية على حسب طلبات الزبون، تليها ثانيا عبارة " تعمل الإدارة على تحقيق وعودها " بمتوسط حسابي بلغ 3,88 وانحراف معياري قدر ب 0,872 مما يبين أن الإدارة تعمل على تحقيق وعودها للعمال والزبائن،

بعدها في المرتبة الثالثة تأتي عبارة " يعتبر الاتصال فعال بين الإدارة العليا والعاملين " بمتوسط حسابي بلغ 3,86 وانحراف معياري بقيمة 1,010 ما يدل على التواصل بين مختلف المصالح يسير بالشكل الذي يناسب أغلبية العمال، تأتي بعدها رابعا عبارة " هناك نقص في كفاءة القياديين في المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ 3,42 وانحراف معياري بلغ 1,197 مما يبيّن أن أغلب عمال الفندق يشككون في كفاءة الأشخاص القياديين في المؤسسة، ثم خامسا عبارة " ثقافة الجودة تقتصر على الرؤساء فقط " بمتوسط حسابي بلغ 3,16 وانحراف معياري بقيمة 1,251 ما يبين أن العمال وخاصة عمال الإدارة والعمال البسطاء ينظرون إلى أن ثقافة الجودة تقتصر على القياديين في المؤسسة بصورة متوسطة، في حين تأتي سادسا عبارة " اهتمام المؤسسة ببناء ثقافة الجودة ضعيف " بمتوسط حسابي بلغ 2.78 وانحراف معياري بلغ 1,016 وهذا يبين أن العمال ينظرون إلى جهود المؤسسة لبناء ثقافة الجودة متوسط نوعا ما باعتبار أنه يمكنهم فعل الأكثر، بعدها سابعاً عبارة " الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة غير واضحة " بمتوسط حسابي بقيمة 2,72 وانحراف معياري 1,126 والملاحظ هنا أن ما يقارب نصف العينة المستجوبة يشعرون بشيء من الغموض فيما يخص الثقافة التنظيمية للمؤسسة ثم ثامنا عبارة " اهتمام المؤسسة بتحسين كفاءة العاملين قليل " بمتوسط حسابي بلغ 2,40 وانحراف معياري بقيمة 1,189 ما يبين أن أغلبية العينة المستجوبة لا توافق على هذه العبارة ما يدل على أن هناك اهتمام من المؤسسة لتحسين كفاءة العاملين، بعدها تاسعا عبارة " نقص معرفة العاملين في المؤسسة بأهمية ثقافة الجودة " بمتوسط حسابي بلغ 2,16 وانحراف معياري بلغ 1,300 حيث أغلبية العمال لم يوافقوا على هذه العبارة هذا ما يجعلنا نستنتج أن هناك دراية ومعرفة بأهمية ثقافة الجودة لدى العمال، ثم عاشرا وأخيرا عبارة " ردة فعل الإدارة اتجاه العاملين سلبية " بمتوسط حسابي بلغ 2,10 وانحراف معياري بقيمة 0,951 أي ان العمال لم يوافقوا على هذه العبارة ما يجعلنا نستنتج أن هناك ثقة من العمال نحو الإدارة العليا للمؤسسة.

مع العلم أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3,058 والانحراف المعياري بلغ 0,5014

من خلال هذه تحليل هذه البيانات يمكن أن نستنتج أن هناك معيقات لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة ولكن بصورة متوسطة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الثاني

### دراسة حالة فندق الأوراسي

سيتم اختبار الفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذه الدراسة، ولهذا الغرض سيتم استخدام أسلوب مربع كاي، وفيما يلي استعراض اختبار هذه الفرضيات.

**الفرضية الأولى:** هناك وعي وإدراك لدى العاملين في المؤسسة الفندقية محل الدراسة لمفهوم ثقافة الجودة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناء على الاستبيانات المسترجعة ودراسة المحور الأول من الاستبانة الذي تم تصميمه بناء على الفرضية الأولى بعد استخدام مربع كاي متضمنة في الجدول التالي :

جدول رقم 14: نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي **Chi-Square** لاختبار الفرضية الأولى

رقم العبارة	قيمة كاي مربع	درجات الحرية	قيمة الاحتمال P-Value
1	26,320	3	,000
2	4,320	3	,207
3	34,160	3	,000
4	22,480	3	,000
5	17,400	4	,002
6	21,600	4	,000
7	24 ,400	3	,000

8	6,480	3	,090
9	12,880	3	,005
10	38,000	3	,000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS

لقد أظهرت نتائج الجدول رقم 14 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين وجهات النظر المختلفة لعشرة عبارات التي تضمنها المحور الأول حيث كانت قيم الاحتمال أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0,05 ماعدا العبارة الثانية التي كانت قيمة احتمالها 0,090 أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة.

بالرجوع إلى المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاه الفروق وجدت أنها كانت لصالح الآراء الموافقة وبالتالي نقبل الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على:

هناك وعي وإدراك لدى العاملين في المؤسسة الفندقية محل الدراسة لمفهوم ثقافة الجودة.

**الفرضية الثانية:** هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناء على الاستبيانات المسترجعة ودراسة المحور الثاني من الاستبانة الذي تم تصميمه بناء على الفرضية الثانية بعد استخدام مربع كاي متضمنة في الجدول التالي :

جدول رقم 15: نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي Chi-Square لاختبار الفرضية الثانية

رقم العبارة	قيمة كاي مربع	درجات الحرية	قيمة الاحتمال P-Value
11	27,760	3	,000

12	34,200	4	,000
13	10,000	3	,019
14	38,160	3	,000
15	48,800	4	,000
16	13,840	3	,003
17	17,040	3	,001
18	15,760	3	,001
19	29,680	3	,000
20	26,320	3	,000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS

من خلال الجدول 15 أوضحت نتائج الاختبار الإحصائي مربع كاي إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين وجهات النظر المختلفة لعبارات هذا المحور، حيث كانت قيم الاحتمال أصغر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05، وبالعودة إلى المتوسطات الحسابية لهذه العبارات فإننا نجد أن جميع العبارات كانت لصالح الآراء الموافقة وبالتالي نقبل الفرضية الثانية للدراسة:

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.

**الفرضية الثالثة:** هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون بناء ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناء على الاستبيانات المسترجعة ودراسة المحور الثالث من الاستبانة الذي تم تصميمه بناء على الفرضية الثالثة بعد استخدام مربع كاي متضمنة في الجدول التالي :

جدول رقم 16: نتائج الاختبار الإحصائي مربع كاي Chi-Square لاختبار الفرضية الثالثة

رقم العبارة	قيمة كاي مربع	درجات الحرية	قيمة الاحتمال P-Value
21	15,120	3	,002
22	34,400	4	,000
23	34,160	3	,000
24	28,600	4	,000
25	17,000	4	,002
26	26,200	4	,000
27	27,200	4	,000
28	3,400	4	,493
29	55,400	4	,000
30	15,200	4	,004

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 15 أوضحت نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين وجهات النظر المختلفة لعبارات هذا المحور، حيث كانت قيم الاحتمال أصغر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 ماعدا العبارة رقم 28 التي كانت قيمة احتمالها 0,493 أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة وبالعودة إلى المتوسطات الحسابية وجدنا أنها كانت لصالح الآراء المحايدة وبالتالي نقبل الفرضية بصورة متوسطة والتي تنص على:

هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون بناء ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية على العاملين في فندق الأوراسي بالجزائر العاصمة، حيث قمنا بتطبيق ماجاء في الجانب النظري المتعلق بثقافة الجودة ومتطلبات بنائها، وقد استعملنا برنامج التحليل الإحصائي SPSS و برنامج EXCEL حيث أن تبيّن لدينا أن أغلبية العاملين في الفندق لديهم وعي وإدراك لمفهوم ثقافة الجودة وأهميتها في المؤسسات الفندقية.

أما فيما يخص متطلبات بناء ثقافة الجودة فقد لاحظنا أن هذه المتطلبات متواجدة ومتوفرة بصورة مرتفعة في الفندق وبالشكل الذي يمكن العاملين من الوصول إليها من خلال العمل كفريق والعمل على التحسين المستمر للجودة.... الخ.

بالنسبة لمعيقات بناء ثقافة الجودة فقد وجدنا أن ما يقارب من نصف العينة المستجوبة أكدوا على وجود هذه المعيقات والتي تحول دون بناء ثقافة الجودة في المؤسسة على غرار تأثير قيم المجتمع على قيم الفندق باعتبار أن الفندق يقصده أشخاص من مختلف أنحاء العالم وأيضا اقتصار هذه الثقافة على الرؤساء فقط دون العمال.... الخ.

# الختامة

## خاتمة

### خاتمة:

لضمان نجاح أي مؤسسة خدمية وفي أي مجال وجب على الفاعلين فيها وضع وتنفيذ خطط استراتيجية على المدى القريب والمتوسط والبعيد تكون فيها الجودة العامل الأساسي يتم من خلالها إشراك جميع الأطراف المؤثرة في عملية صنع القرار للوصول إلى الهدف الرئيسي لأي مؤسسة.

تناولت دراستنا متطلبات بناء ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية، حيث شهد القطاع الفندقي تطورات سريعة ومستمرة تعكس مدى أهمية هذا القطاع الذي أصبح يشكل اليوم واحد من أكبر توجهات المستثمرين في العالم حيث تعتبر المؤسسات الفندقية من العوامل الأساسية لازدهار وتنمية الاقتصاد القومي وذلك نتيجة الموارد والأموال التي تضخها والعمالة التي تستوعبها والمناطق التي تكون سبب مباشر في تنميتها بدون نسيان القطاعات الأخرى المرتبطة بالقطاع الفندقي والسياحي.

تختلف توجهات المؤسسات الفندقية باختلاف أهدافها وثقافتها التنظيمية، حيث أن لكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها والمكيّفة على حسب قدراتها وإمكاناتها ومن بينها لدينا ثقافة الجودة والتي كانت محل دراستنا ولها أثر إيجابي على كفاءة وفعالية المؤسسة الفندقية، خاصة عندما يتم تدعيم أهداف ثقافة الجودة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين العاملين في المؤسسة وهذا ما لاحظناه واستنبطناه من خلال دراستنا الميدانية على فندق الأوراسي، حيث تبين لدينا أن أغلبية عمال الفندق واعون بمعنى وأهمية ثقافة الجودة ومتطلبات ومعوقات بنائها وفيما يلي أهم النتائج:

### أولا/ نتائج الدراسة

بعد التعمق في الدراسة والإلمام بمختلف جوانبها توصلنا إلى النتائج التالية:

- لا يمكن لأي مؤسسة أن تتطور وتحقق أهدافها بدون ثقافة تنظيمية واضحة
- تعتبر ثقافة الجودة منهج من مناهج الثقافة التنظيمية
- تنشأ ثقافة الجودة من خلال عدة متطلبات ومرتكبات تحدّد توجهات الأفراد والمؤسسات
- تمثل ثقافة الجودة مفهوم هام وحساس في المؤسسة

## الفصل الثاني

### دراسة حالة فندق الأوراسي

- تتوفر مؤسسة فندق الأوراسي على إمكانيات مادية ومعنوية بشكل يساعد على تكريس ثقافة الجودة بصورة أكبر
- غالبية العينة المستجوبة لهم وعي وإدراك بثقافة الجودة وأثرها على أداء المؤسسة بشكل عام والجودة الفندقية بشكل خاص
- يتطلب الانتقال إلى منهج ثقافة الجودة المرور بعدة مراحل أساسية
- ثقافة الجودة لها دور كبير في تحقيق المؤسسة لأهدافها

### ثانيا/ التوصيات

جاءت هذه الدراسة لتوضح أكثر متطلبات بناء ثقافة الجودة بشكل عام وفي مؤسسة فندق الأوراسي بشكل خاص ومن خلال البحث والتعمق في هذه الدراسة توصلنا إلى أنه يمكن طرح التوصيات التالية على المؤسسة:

- وجب على المؤسسة التأكيد على خصائص وسمات ثقافة الجودة
- التأكيد على أهمية التغيير الثقافي وتوضيح الأسباب الجوهرية لتغييره، ودوره في إنجاح ثقافة الجودة في المؤسسة
- على المؤسسة التأكيد من الدورات التدريبية التي ترفع من كفاءة العمال
- وضع نظام للعلاوات يخص العمال المبدعين والذين لهم دور كبير في نشر ثقافة الجودة
- القضاء على المعوقات التي تحول دون بناء ثقافة الجودة في المؤسسة بالشكل المطلوب

### ثالثا/ آفاق وتطلعات الدراسة

بعد دراستنا لهذا الموضوع توصلنا لعدد آفاق وتطلعات تخص موضوع البحث والذي يبقى فضاء خصباً للإثراء والتعمق أكثر فيه، ولعلّ من بين الدراسات والبحوث التي يمكن اقتراحها ما يلي:

- دور ثقافة الجودة في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة
- أثر نشر ثقافة الجودة على أداء الموظفين في المؤسسة

- انعكاسات تبني ثقافة الجودة على ولاء الزبون

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

### أ/ المراجع العربية

#### أولاً: الكتب العربية

- 1- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000
- 2- حمود، الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الجريد للنشر، الأردن، 2010
- 3- رضوان محمود عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012
- 4- السامري هدى، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، الجريد للنشر، الأردن، 2007
- 5- الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009
- 6- العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، 2005

#### ثانياً: الرسائل الجامعية

- 7- بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014
- 8- بوغان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007
- 9- عمروش نجوى، دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012

- 10- العنزي مبارك بنيه ضامن، ، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية، 2004
- 11- بن عيشاوي أحمد، ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008

ثالثا: مواقع الأنترنت

- 12- محفوظ حمدون الصواف،عمر علي اسماعيل، نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية،  
<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=1101>  
2016/03/24
- 13- رعد الصرن، تيسير زاهر،نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية،  
<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=1130>  
2016/03/20 ، 9
- 14- <http://www.el-aurassi.com/home.php> ، 2016/04/20

ب/ المراجع الأجنبية

14- Juran, J. M. & Frank M. Gry na , **Quality planning and analysis: from product development through use**, (3 rd ed.), Mc G raw – Hill, Inc., New York,1993

15- Goetsch, David L. & Stanley Davis , **Introduction to total Quality: Quality, productivity, competitiveness**, Macmillan collage publishing co. , Inc., New York,1994

16- Edgard, Schein : **Organizational Culture and Leadership** , (4 th ed) , Jossey-Bass A Willy imprint , San Francisco ,2010

قائمة

الملاحق

الملحق رقم 01

الإستبيان

أخي الكريم ، أختي الكريمة تحية طيبة وبعد :

أضع بين أيديكم هذا الإستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة ماستر في العلوم التجارية ، تخصص إتصال تسويقي حول موضوع \* متطلبات بناء ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية \* ( دراسة حالة فندق الأوراسي ) ، ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الفندقي قمنا باختياركم كعينة لدراستنا هذه بغرض الإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم آمليين مشاركتكم بالإجابة بصراحة وموضوعية .

كما أحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي وشكرا .

المعلومات الشخصية :

1/ الجنس : ذكر  أنثى

2/ العمر : من 19  3 من 31 إلى 40  من 41 إلى 50  من 51 فما فوق

3/ الحالة الإجتماعية : أعزب  متزوج  أرمل  مطلق

## الفصل الثاني

## دراسة حالة فندق الأوراسي

4/ المستوى الدراسي : أساسي ثانوي جامعي دراسات عليا

5/ المنصب : مسؤول  عامل إداري  عامل بسيط

6/ الخبرة المهنية : أقل من سنة  من 1 إلى 5  من 6 إلى 10  من 11 فما فوق

المقاييس					الرقم	الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		المحور الأول : الوعي بثقافة الجودة
					1	تمثل ثقافة الجودة مفهوم حساس وهام في المؤسسة
					2	يدرك العاملون في المؤسسة معنى ثقافة الجودة
					3	تدعم المؤسسة نشر ثقافة الجودة
					4	تعتبر الجودة مجال الإهتمام الرئيسي لكافة العاملين
					5	يلتزم العاملون بالثقافة التنظيمية للمؤسسة
					6	تتخذ المؤسسة قراراتها المرتبطة بالجودة بناء على كفاءة العاملين
					7	تتبنى المؤسسة الجودة كسلاح تنافسي

					8	تأخذ المؤسسة ردة فعل الزبائن بمنتهى الأهمية
					9	لدى العاملين قيم تساعد على تحسين الجودة
					10	تهتم المؤسسة بتوفير البنى التحتية الداعمة للجودة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		المحور الثاني : متطلبات بناء ثقافة الجودة
					11	توفر المؤسسة احتياجات الزبائن بسرعة
					12	تتبنى المؤسسة خطة استراتيجية لبناء ثقافة الجودة
					13	تقوم المؤسسة بتوفير موارد مالية معتبرة لدعم الجودة
					14	يتم التعامل مع اقتراحات العاملين بصورة جديدة
					15	تهتم المؤسسة بالمهارات الفردية للعاملين
					16	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد في بناء ثقافة الجودة
					17	تنظم المؤسسة دورات تدريبية للعاملين باستمرار
					18	نظام الحوافز والترقيات مبني على أساس المساهمات في تحسين الجودة

					توفر المؤسسة كافة المعلومات للعاملين من أجل تحسين الجودة	19
					يتم إنجاز الخدمة من خلال العمل كفريق	20
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثالث: معوقات بناء ثقافة الجودة	
					يعتبر الاتصال فعال بين الإدارة العليا والعاملين	21
					ردة فعل الإدارة اتجاه العاملين سلبية	22
					تعمل الإدارة على تحقيق وعودها	23
					اهتمام المؤسسة ببناء ثقافة الجودة ضعيف	24
					ثقافة الجودة تقتصر على الرؤساء فقط	25
					هناك نقص في كفاءة القياديين في المؤسسة	26
					الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة غير واضحة	27
					نقص معرفة العاملين في المؤسسة بأهمية ثقافة الجودة	28

					تؤثر القيم السائدة في المجتمع على القيم السائدة في المؤسسة	29
					اهتمام المؤسسة بتحسين كفاءة العاملين قليل	30

في حالة وجود إضافات أخرى لبناء ثقافة الجودة يمكنك طرحها هنا :

## الملحق رقم 02

### قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
جامعة ورقلة	الأستاذ الدكتور: عزاوي عمر
جامعة غارداية	الدكتور : غزير محمد مولود
جامعة غارداية	الدكتور : دحو سليمان
جامعة غارداية	الأستاذة : بهاز لويزة
جامعة غارداية	الأستاذة : بوقليمينة

الملحق رقم 03

مخرجات برنامج SPSS

ثبات ألفا كرونباخ

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
------------------	--	------------

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,658	,690	30

الثبات	عدد البنود	معامل ألفا
ألفا كرونباخ ثابت	30	0.658

تحليل محاور الدراسة

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1	50	4,18	,873
2	50	3,74	1,065

3	50	3,92	,804
4	50	3,82	,774
5	50	3,72	1,051
6	50	3,48	1,015
7	50	4,02	,820
8	50	3,68	,957
9	50	3,98	,892
10	50	3,84	,738
الوعي	50	3,8380	,41840
Valid N (listwise)	50		

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تمثل ثقافة الجودة مفهوم حساس وهام في المؤسسة	,873	4,18
2	يدرك العاملون في المؤسسة معنى ثقافة الجودة	1,065	3,74
3	تدعم المؤسسة نشر ثقافة الجودة	,804	3,92
4	تعتبر الجودة مجال الإهتمام الرئيسي لكافة العاملين	,774	3,82
5	يلتزم العاملون بالثقافة التنظيمية للمؤسسة	1,051	3,72
6	تتخذ المؤسسة قراراتها المرتبطة بالجودة بناء على كفاءة العاملين	1,015	3,48
7	تتبنى المؤسسة الجودة كسلاح تنافسي	,820	4,02
8	تأخذ المؤسسة ردة فعل الزبائن بمنتهى الأهمية	,957	3,68
9	لدى العاملين قيم تساعد على تحسين الجودة	,892	3,98
10	تهتم المؤسسة بتوفير البنى التحتية الداعمة للجودة	,738	3,84
	المحور	,41840	3,8380

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
11	50	4,04	,925

12	50	4,02	,892
13	50	3,70	1,015
14	50	3,74	,751
15	50	3,74	,876
16	50	3,82	,850
17	50	3,62	,987
18	50	3,52	,839
19	50	3,60	,904
20	50	4,08	,778
ثقافة_ الجودة	50	3,7880	,48850
Valid N (listwise)	50		

•

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	توفر المؤسسة احتياجات الزبائن بسرعة	,925	4,04
2	تتبنى المؤسسة خطة استراتيجية لبناء ثقافة الجودة	,892	4,02
3	تقوم المؤسسة بتوفير موارد مالية معتبرة لدعم الجودة	1,015	3,70
4	يتم التعامل مع اقتراحات العاملين بصورة جدية	,751	3,74
5	تهتم المؤسسة بالمهارات الفردية للعاملين	,876	3,74
6	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد في بناء ثقافة الجودة	,850	3,82
7	تنظم المؤسسة دورات تدريبية للعاملين باستمرار	,987	3,62
8	نظام الحوافز والترقيات مبني على أساس المساهمات في تحسين الجودة	,839	3,52
9	توفر المؤسسة كافة المعلومات للعاملين من أجل تحسين الجودة	,904	3,60
10	يتم إنجاز الخدمة من خلال العمل كفريق	,778	4,08
	المحور	,48850	3,7880

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
21	50	3,86	1,010
22	50	2,56	,951

23	50	3,88	,872
24	50	2,78	1,016
25	50	3,16	1,251
26	50	3,42	1,197
27	50	2,72	1,126
28	50	3,06	1,300
29	50	4,10	,886
30	50	2,88	1,189
المعوقات	50	3,2420	,50146
Valid N (listwise)	50		

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
3,86	1,010	يعتبر الاتصال فعال بين الإدارة العليا والعاملين	1
2,56	,951	ردة فعل الإدارة اتجاه العاملين سلبية	2
3,88	,872	تعمل الإدارة على تحقيق وعودها	3
2,78	1,016	اهتمام المؤسسة ببناء ثقافة الجودة ضعيف	4
3,16	1,251	ثقافة الجودة تقتصر على الرؤساء فقط	5
3,42	1,197	هناك نقص في كفاءة القياديين في المؤسسة	6
2,72	1,126	الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة غير واضحة	7
3,06	1,300	نقص معرفة العاملين في المؤسسة بأهمية ثقافة الجودة	8
4,10	,886	تؤثر القيم السائدة في المجتمع على القيم السائدة في المؤسسة	9
2,88	1,189	اهتمام المؤسسة بتحسين كفاءة العاملين قليل	10
3,2420	,50146	المحور	

## مخرجات كاي تربيع

Chi-Square Test

Frequencies

**VAR00007**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	4	12,5	-8,5
3,00	3	12,5	-9,5
4,00	23	12,5	10,5
5,00	20	12,5	7,5
Total	50		

**VAR00008**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	9	12,5	-3,5
3,00	9	12,5	-3,5
4,00	18	12,5	5,5
5,00	14	12,5	1,5
Total	50		

**VAR00009**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	4	12,5	-8,5
3,00	6	12,5	-6,5
4,00	30	12,5	17,5
5,00	10	12,5	-2,5
Total	50		

**VAR00010**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	2	12,5	-10,5
3,00	14	12,5	1,5
4,00	25	12,5	12,5
5,00	9	12,5	-3,5
Total	50		

**VAR00011**

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	1	10,0	-9,0
2,00	6	10,0	-4,0
3,00	12	10,0	2,0

4,00	18	10,0	8,0
5,00	13	10,0	3,0
Total	50		

**VAR00012**

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	1	10,0	-9,0
2,00	9	10,0	-1,0
3,00	12	10,0	2,0
4,00	21	10,0	11,0
5,00	7	10,0	-3,0
Total	50		

**VAR00013**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	3	12,5	-9,5
3,00	7	12,5	-5,5
4,00	26	12,5	13,5
5,00	14	12,5	1,5
Total	50		

**VAR00014**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	6	12,5	-6,5
3,00	15	12,5	2,5
4,00	18	12,5	5,5
5,00	11	12,5	-1,5
Total	50		

**VAR00015**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	3	12,5	-9,5
3,00	11	12,5	-1,5
4,00	20	12,5	7,5
5,00	16	12,5	3,5
Total	50		

**VAR00016**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	3	12,5	-9,5
3,00	9	12,5	-3,5
4,00	31	12,5	18,5
5,00	7	12,5	-5,5
Total	50		

**Test Statistics**

	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	V
Chi-Square	26,320 <sup>a</sup>	4,560 <sup>a</sup>	34,160 <sup>a</sup>	22,480 <sup>a</sup>	17,400 <sup>b</sup>	21,600 <sup>b</sup>	24,400 <sup>a</sup>	
df	3	3	3	3	4	4	3	
Asymp. Sig.	,000	,207	,000	,000	,002	,000	,000	

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 12,5.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.

**VAR00017**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	6	12,5	-6,5
3,00	2	12,5	-10,5
4,00	26	12,5	13,5
5,00	16	12,5	3,5
Total	50		

**VAR00018**

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	1	10,0	-9,0
2,00	1	10,0	-9,0
3,00	10	10,0	,0
4,00	22	10,0	12,0
5,00	16	10,0	6,0
Total	50		

**VAR00019**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	9	12,5	-3,5
3,00	8	12,5	-4,5
4,00	22	12,5	9,5
5,00	11	12,5	-1,5

Total	50		
-------	----	--	--

**VAR00020**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	4	12,5	-8,5
3,00	10	12,5	-2,5
4,00	31	12,5	18,5
5,00	5	12,5	-7,5
Total	50		

**VAR00021**

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	1	10,0	-9,0
2,00	4	10,0	-6,0
3,00	9	10,0	-1,0
4,00	29	10,0	19,0
5,00	7	10,0	-3,0
Total	50		

**VAR00022**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	2	12,5	-10,5
3,00	17	12,5	4,5
4,00	19	12,5	6,5
5,00	12	12,5	-,5
Total	50		

**VAR00023**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	10	12,5	-2,5
3,00	7	12,5	-5,5
4,00	25	12,5	12,5
5,00	8	12,5	-4,5
Total	50		

**VAR00024**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	5	12,5	-7,5
3,00	20	12,5	7,5
4,00	19	12,5	6,5
5,00	6	12,5	-6,5
Total	50		

**VAR00025**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	9	12,5	-3,5
3,00	7	12,5	-5,5
4,00	29	12,5	16,5
5,00	5	12,5	-7,5
Total	50		

**VAR00026**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	2	12,5	-10,5
3,00	7	12,5	-5,5
4,00	26	12,5	13,5
5,00	15	12,5	2,5
Total	50		

**Test Statistics**

	VAR00017	VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022	VAR00023	V
Chi-Square	27,760 <sup>a</sup>	34,200 <sup>b</sup>	10,000 <sup>a</sup>	38,160 <sup>a</sup>	48,800 <sup>b</sup>	13,840 <sup>a</sup>	17,040 <sup>a</sup>	
df	3	4	3	3	4	3	3	
Asymp. Sig.	,000	,000	,019	,000	,000	,003	,001	

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 12,5.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.

**VAR00027**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	8	12,5	-4,5
3,00	5	12,5	-7,5
4,00	23	12,5	10,5
5,00	14	12,5	1,5

Total	50		
-------	----	--	--

**VAR00028**

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	4	10,0	-6,0
2,00	25	10,0	15,0
3,00	11	10,0	1,0
4,00	9	10,0	-1,0
5,00	1	10,0	-9,0
Total	50		

**VAR00029**

	Observed N	Expected N	Residual
2,00	6	12,5	-6,5
3,00	4	12,5	-8,5
4,00	30	12,5	17,5
5,00	10	12,5	-2,5
Total	50		

**VAR00030**

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	2	10,0	-8,0
2,00	23	10,0	13,0
3,00	12	10,0	2,0
4,00	10	10,0	,0
5,00	3	10,0	-7,0
Total	50		

**VAR00031**

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	4	10,0	-6,0
2,00	16	10,0	6,0
3,00	5	10,0	-5,0
4,00	18	10,0	8,0
5,00	7	10,0	-3,0
Total	50		

**VAR00032**

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	3	10,0	-7,0
2,00	12	10,0	2,0
3,00	4	10,0	-6,0
4,00	23	10,0	13,0
5,00	8	10,0	-2,0
Total	50		

**VAR00033**

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	4	10,0	-6,0
2,00	24	10,0	14,0
3,00	8	10,0	-2,0
4,00	10	10,0	,0
5,00	4	10,0	-6,0
Total	50		

**VAR00034**

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	8	10,0	-2,0
2,00	9	10,0	-1,0
3,00	12	10,0	2,0
4,00	14	10,0	4,0
5,00	7	10,0	-3,0
Total	50		

**VAR00035**

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	1	10,0	-9,0
2,00	3	10,0	-7,0
3,00	2	10,0	-8,0
4,00	28	10,0	18,0
5,00	16	10,0	6,0
Total	50		

**VAR00036**

	Observed N	Expected N	Residual
--	------------	------------	----------

1,00	4	10,0	-6,0
2,00	20	10,0	10,0
3,00	10	10,0	,0
4,00	10	10,0	,0
5,00	6	10,0	-4,0
Total	50		

**Test Statistics**

	VAR00027	VAR00028	VAR00029	VAR00030	VAR00031	VAR00032	VAR00033	V
Chi-Square	15,120 <sup>a</sup>	34,400 <sup>b</sup>	34,160 <sup>a</sup>	28,600 <sup>b</sup>	17,000 <sup>b</sup>	26,200 <sup>b</sup>	27,200 <sup>b</sup>	
df	3	4	3	4	4	4	4	
Asymp. Sig.	,002	,000	,000	,000	,002	,000	,000	

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 12,5.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.