



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
شعبة علوم التسيير



الموضوع

أثر إستراتيجيات تطوير الكفاءات في جودة الخدمة
دراسة حالة: مجموعة من الفنادق الجزائرية

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الاستاذ:

إعداد الطالب:

أ. د. أظي جوهرة

مرابط كوثر

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ	- بومجان عادل
جامعة بسكرة	مشرفا	أستاذ	- أظي جوهرة
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ	- داسي وهيبية
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	- فني فضيلة
جامعة باتنة 01	مناقشا	أستاذ	- عشي عادل
جامعة الجزائر 03	مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	- الوافي خالد

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِّن رَّبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي

جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا".

صدق الله العظيم

سورة الكهف آية (98).

إهداء

إلى أعظم من في الوجود وأسمى معاني الحب والحنان "أمي" أطل الله في عمرها.
إلى روح أبي الطاهرة "رحمة الله عليه".
إلى حبيب قلبي ونور عيوني إلى فخري واعتزازي جدي "عبد الحميد معناني" أطل الله في عمره.
إلى سندي ومسندي إخواتي الأفاضل عبد الرؤوف، وأمين.
إلى عائلتي الكريمة من داخل الوطن وخارجه.
إلى جميع صديقاتي.
إلى جميع زميلاتي وزملائي.

كوثر

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا، اللهم علمنا ما جهلنا وذكرنا ما نسينا وانفعنا بما علمتنا، وأحمدك حمداً وشكراً لا يجازي نعمك على أن وفقتني لإتمام هذه الدراسة، وصل اللهم وسلم وبارك على سيدنا محمد النبي الأمين المبعوث رحمة للعالمين. وفي هذا المقام، أتقدم بشكري وخالص عرفاني للأستاذة المشرفة، "أ.د. أقطي جوهرة" على توجيهاتها، ونصائحها، وملاحظاتها القيمة، وعلى حرصها الدائم لإتمام هذه الدراسة فقد كانت نعمة المرشدة. كما أتقدم بشكري الخالص للأستاذة أعضاء اللجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة مذكري والحكم عليها.

كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة المحكمين من داخل وخارج الوطن. وأشكر أيضا الأستاذة "راجح كريمة" التي أشرفت على التدقيق اللغوي للمذكرة. كما أود أن أعرب عن امتناني للدكتورة "مهني أشواق" على دعمها المستمر الذي كان له أثر في توجيهي وتحفيزي طول فترة الدراسة.

كما أشكر كثيراً مديري وموظفي وزبائن فنادق الجزائرية محل الدراسة. وأخيراً، أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل الذين مدوا لي يد العون والمساعدة في نشر الاستبيان من الدكتورة "زرواتي مواهب"، الأستاذة "مستورة ياسمين"، الدكتور "بروال هشام"، مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولايتي الجزائر ويسكرة، والأستاذة "جغابة نصيرة" في تدقيق الاستبيان باللغة الفرنسية. وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وإليه أنبنا، والحمد لله رب العالمين.

كوثر

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار أثر استراتيجيات تطوير الكفاءات بأبعادها (استراتيجية جماعات الممارسة؛ استراتيجية التعلم التنظيمي؛ استراتيجية التمكين؛ استراتيجية التدريب؛ واستراتيجية التدوير الوظيفي) في جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية؛ الاعتمادية؛ التعاطف؛ الاستجابة؛ والأمان) حسب نموذج (SERVQUAL)، بالفنادق الجزائرية. واعتمدت الدراسة على طريقة الافتراضية-الاستنتاجية، كما اعتمدت على المنهج كمي، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية بسيطة من مجموعة من الفنادق الجزائرية والبالغ عددها (110) فندقًا، وتم جمع (412) استبيانًا من موظفي الفنادق، و(390) استبيانًا من الزبائن، وقد تم جمع البيانات الأولية في الفترة الممتدة من جانفي إلى سبتمبر 2022، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS 21، كما تم الاعتماد على المقابلات موجهة لدعم تفسير النتائج.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجيات تطوير الكفاءات في مجموعة من الفنادق الجزائرية- جاء مرتفعًا وفقًا لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط إجابات الموظفين المبحوثين حول أبعاد استراتيجيات تطوير الكفاءات مجتمعة (3.52). كما أظهرت أن مستوى جودة الخدمة كان مرتفع وفقًا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الموظفين المبحوثين حول أبعاد جودة الخدمة مجتمعة (4.24) كما بلغ متوسط إجابات الزبائن المبحوثين حول أبعاد جودة الخدمة مجتمعة (4.08). كما كشفت النتائج عن وجود فروق بين تقييمات الموظفين والزبائن لجودة الخدمة في أبعاد (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف). كما توصلت نتائج إلى وجود أثر لاستراتيجيات تطوير الكفاءات في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية، كما بينت الدراسة وجود أثر لاستراتيجية التعلم التنظيمي؛ واستراتيجية التمكين؛ واستراتيجية التدريب؛ واستراتيجية التدوير الوظيفي على جودة الخدمة المقدمة، بينما لا يوجد أثر لاستراتيجية جماعات الممارسة في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية. وقد قدمت الباحثة جملة من التوصيات والإقتراحات ذات العلاقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: تطوير الكفاءات، استراتيجيات تطوير الكفاءات، جودة، جودة الخدمة، فنادق جزائرية.

Abstract:

The current study aimed to examine the impact of competency development strategies, including their dimensions (communities of practice strategy; organizational learning strategy; empowerment strategy; training strategy; and job rotation strategy), on service quality, including its dimensions (tangibility; reliability; empathy; responsiveness; and safety), according to the SERVQUAL model, in Algerian hotels.

The study relied on the hypothetical-deductive method and a quantitative approach. A questionnaire was distributed to a simple random sample of (110) Algerian hotels. (412) questionnaires were collected from hotel employees and (390) customers. Initial data was collected between January and September 2022 and analyzed using SPSS 21. Directed interviews were also used to support the interpretation of the results.

The results showed that the level of implementation of competency development strategies in a group of Algerian hotels was high according to the study's scale, with the average responses of the surveyed employees regarding the dimensions of the competency development strategies combined being (3.52). The results also showed that the level of service quality was high according to the study's scale. The average responses of the surveyed employees on the combined dimensions of service quality was (4.24), while the average responses of the surveyed customers on the combined dimensions of service quality was (4.08). The results also revealed differences between employee and customer evaluations of service quality in the dimensions of reliability, responsiveness, safety, and empathy. The results also revealed a direct impact of competency development strategies on service quality in an Algerian hotel group. The study also demonstrated a direct impact of the organizational learning strategy, the empowerment strategy, the training strategy, and the job rotation strategy on the quality of service provided. However, the communities of practice strategy had no direct impact on service quality in the Algerian hotel group. The researcher presented a set of recommendations related to the topic.

Key words: Competency Development, Competency Development Strategies, Quality, Service Quality, Algerian Hotels.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
IV	Abstract
V	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
V	قائمة المختصرات
V	الملاحق
أ - ض	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الخدمة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الجودة
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة
5	المطلب الثاني: الأصول التاريخية لفكرة الجودة
6	الفرع الأول: المرحلة الأولى، مرحلة الفحص
6	الفرع الثاني: المرحلة الثانية، الضبط الإحصائي للجودة
7	الفرع الثالث: المرحلة الثالثة، ضمان الجودة
7	الفرع الرابع: المرحلة الرابعة، إدارة الجودة الشاملة
7	الفرع الخامس: المرحلة الخامسة، مرحلة رفاهية الزبون
7	المطلب الثالث: أهداف الجودة
8	المبحث الثاني: ماهية الخدمة
9	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمة
9	الفرع الأول: مفهوم الخدمة

11	الفرع الثاني: خصائص الخدمة
14	المطلب الثاني: أنواع وطرق تقديم الخدمة والخدمات
14	الفرع الأول: أنواع الخدمة
16	الفرع الثاني: طرق تقديم الخدمة
18	المطلب الثالث: تطوير الخدمة
21	المبحث الثالث: ماهية جودة الخدمة
21	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة
22	المطلب الثاني: أهمية ومستويات جودة الخدمة
22	الفرع الأول: أهمية جودة الخدمة
23	الفرع الثاني: مستويات جودة الخدمات
24	المطلب الثالث: خطوات وتحديات تحقيق جودة الخدمة
24	الفرع الأول: خطوات تحقيق جودة الخدمة
31	الفرع الثاني: تحديات تحقيق جودة الخدمة
33	المبحث الرابع: تقييم جودة الخدمة
33	المطلب الأول: أهمية تقييم جودة الخدمة
34	المطلب الثاني: أبعاد، ونماذج تقييم جودة الخدمة
35	الفرع الأول: أبعاد جودة الخدمة
38	الفرع الثاني: نموذج جودة الخدمة
42	المطلب الثالث: صعوبة وتكاليف تقييم جودة الخدمة
43	الفرع الأول: صعوبة تقييم جودة الخدمة
44	الفرع الثاني: تكاليف تقييم جودة الخدمة
47	المبحث الخامس: تحسين جودة الخدمة
47	المطلب الأول: أدوات ومبادئ تحسين جودة الخدمة
48	الفرع الأول: أدوات تحسين جودة الخدمة
51	الفرع الثاني: مبادئ تحسين جودة الخدمة
53	المطلب الثاني: استراتيجيات تحسين جودة الخدمة

55	المطلب الثالث: خطوات ومعوقات تحسين جودة الخدمة
55	الفرع الأول: خطوات تحسين جودة الخدمة
58	الفرع الثاني: معوقات تحسين جودة الخدمة
62	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لاستراتيجيات تطوير الكفاءات	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: ماهية الكفاءات
65	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات
65	الفرع الأول: مفهوم الكفاءات
67	الفرع الثاني: خصائص الكفاءات
68	المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءات
68	الفرع الأول: أبعاد الكفاءات
69	الفرع الثاني: مستويات الكفاءات
70	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات
70	الفرع الأول: تصنيف الكفاءات وفق النوعية المهنية
70	الفرع الثاني: تصنيف الكفاءات وفق رؤيتها للمهام المختلفة
71	الفرع الثالث: تصنيف الكفاءات حسب مستوى حيازتها
74	المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات
74	المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات
77	المطلب الثاني: أهداف إدارة الكفاءات
78	المطلب الثالث: مراحل ومقاربات إدارة الكفاءات
78	الفرع الأول: مراحل إدارة الكفاءات
79	الفرع الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات
80	المبحث الثالث: ماهية تطوير الكفاءات
80	المطلب الأول: مفهوم تطوير الكفاءات وبعض المفاهيم المتداخلة معه.
80	الفرع الأول: مفهوم تطوير الكفاءات

82	الفرع الثاني: بعض المفاهيم المتداخلة مع تطوير الكفاءات
84	المطلب الثاني: أهداف وأسباب تطوير الكفاءات
84	الفرع الأول: أهداف تطوير الكفاءات
85	الفرع الثاني: أسباب تطوير الكفاءات
89	المطلب الثالث: مسؤولية تطوير كفاءات
89	الفرع الأول: بالنسبة للأفراد
90	الفرع الثاني: بالنسبة للمؤسسة
91	الفرع الثالث: بالنسبة للأطراف الخارجية
92	المطلب الرابع: طرق وأساليب تطوير الكفاءات
92	الفرع الأول: طرق تطوير الكفاءات
96	الفرع الثاني: أساليب تطوير الكفاءات البشرية
97	المبحث الرابع: بناء استراتيجية تطوير الكفاءات
97	المطلب الأول: تحليل استراتيجي للكفاءات
100	المطلب الثاني: مراحل تطوير الكفاءات
100	الفرع الأول: المرحلة الأولى، تحديد احتياجات الكفاءات
102	الفرع الثاني: المرحلة الثانية، وضع برنامج لتطوير الكفاءات
103	الفرع الثالث: المرحلة الثالثة، تنفيذ برنامج تطوير الكفاءات
103	الفرع الرابع: المرحلة الرابعة، تقييم عملية تطوير الكفاءات
105	المطلب الثالث: تحديات تطوير الكفاءات
106	المبحث الثالث: أنواع استراتيجيات تطوير الكفاءات
106	المطلب الأول: استراتيجية جماعات الممارسة
107	الفرع الأول: مفهوم استراتيجية جماعات الممارسة
108	الفرع الثاني: أسبقيات وأهداف استراتيجية جماعات الممارسة
113	الفرع الثالث: أنواع ومكونات استراتيجية جماعات الممارسة
115	الفرع الرابع: مراحل استراتيجية جماعات الممارسة
117	المطلب الثاني: استراتيجية التعلم التنظيمي

117	الفرع الأول: مفهوم استراتيجية التعلم التنظيمي
119	الفرع الثاني: أهداف استراتيجية التعلم التنظيمي
120	الفرع الثالث: أنواع استراتيجية التعلم التنظيمي
125	الفرع الرابع: ثقافة التعلم التنظيمي
126	الفرع الخامس: معوقات تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي
128	المطلب الثالث: استراتيجية التمكين
128	الفرع الأول: مفهوم استراتيجية التمكين
130	الفرع الثاني: أساليب ومراحل استراتيجية التمكين
133	الفرع الثالث: مزايا ومعوقات استراتيجية التمكين
134	المطلب الرابع: استراتيجية تدريب
134	الفرع الأول: مفهوم استراتيجية التدريب
138	الفرع الثاني: أهداف استراتيجية تدريب الكفاءات
138	الفرع الثالث: أساليب تدريب الكفاءات
143	الفرع الرابع: مراحل تدريب الكفاءات
143	المطلب الخامس: استراتيجية التدوير الوظيفي
143	الفرع الأول: مفهوم استراتيجية التدوير الوظيفي
145	الفرع الثاني: خطوات استراتيجية التدوير الوظيفي
145	الفرع الثالث: أهداف استراتيجية التدوير الوظيفي
146	الفرع الرابع: أساليب استراتيجية التدوير الوظيفي
148	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: العلاقة بين استراتيجيات تطوير الكفاءات وجودة الخدمة	
150	تمهيد
151	المبحث الأول: العلاقة بين استراتيجية جماعات الممارسة وجودة الخدمة
151	المطلب الأول: استراتيجية جماعات الممارسة الإبداعية وجودة الخدمة
152	المطلب الثاني: استراتيجية جماعات الممارسة حل مشكلات وجودة الخدمة
153	المطلب الثالث: استراتيجية جماعات الافتراضية وجودة الخدمة

155	المبحث الثاني: العلاقة بين استراتيجية التعلم التنظيمي وجودة الخدمة
155	المطلب الأول: استراتيجية التعلم الداخلي وجودة الخدمة
155	الفرع الأول: استراتيجية التعلم على مستوى الفرد وجودة الخدمة
156	الفرع الثاني: استراتيجية التعلم على مستوى الفريق وجودة الخدمة
157	الفرع الثالث: استراتيجية التعلم على مستوى المؤسسة وجودة الخدمة
157	المطلب الثاني: التعلم الخارجي وجودة الخدمة
159	الفرع الأول: استراتيجية التعلم من الزبون وجودة الخدمة
160	الفرع الثاني: التعلم من المورد وجودة الخدمة
161	الفرع الثالث: التعلم من المنافس وجودة الخدمة
162	المطلب الثالث: ثقافة التعلم وجودة الخدمة
162	المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجية التمكين وجودة الخدمة
162	المطلب الأول: مستويات التمكين في مؤسسات الخدمية
162	الفرع الأول: مستوى التمكين المنخفض
163	الفرع الثاني: مستوى التمكين المتوسط
163	الفرع الثالث: مستوى التمكين العالي
163	المطلب الثاني: أشكال التمكين وجودة الخدمة
163	الفرع الأول: استراتيجية التمكين الإداري وجودة الخدمة
164	الفرع الثاني: استراتيجية التمكين النفسي وجودة الخدمة
166	المطلب الثالث: نموذج سلسلة الخدمة-الريح واستراتيجية التمكين
167	المبحث الرابع: العلاقة بين استراتيجية التدريب وجودة الخدمة
167	المطلب الأول: أساليب التدريب في المؤسسة الخدمية
169	المطلب الثاني: استراتيجية التدريب وجودة الخدمة
171	المبحث الخامس: العلاقة بين استراتيجية التدوير الوظيفي وجودة الخدمة
172	المطلب الأول: عوامل نجاح تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في المؤسسة الخدمية
172	المطلب الثاني: استراتيجية التدوير الوظيفي وجودة الخدمة
174	المطلب الثالث: معوقات تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في المؤسسة الخدمية

176	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة	
179	تمهيد
179	المبحث الأول: منهجية الدراسة
179	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
179	الفرع الأول: قياس متغيرات الدراسة
182	الفرع الثاني: خطوات إجراء الدراسة التطبيقية وأفقها الزمني
183	الفرع الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
185	المطلب الثاني: خصائص مجتمع الدراسة
185	الفرع الأول: مفهوم الفنادق
187	الفرع الثاني: استراتيجيات تطوير الكفاءات في الفنادق
195	الفرع الثالث: جودة الخدمة في الفنادق
201	المطلب الثالث: صدق الدراسة وثباتها
202	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة (Validity)
208	الفرع الثاني: ثبات الأداة الدراسة (Reliability)
210	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
210	المطلب الأول: وصف خصائص المبحوثين
210	الفرع الأول: وصف خصائص الموظفين المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
214	الفرع الثاني: وصف خصائص الزبائن المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
218	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المبحوثين حول متغيرات الدراسة
218	الفرع الأول: تحليل اتجاهات الموظفين المبحوثين حول متغير استراتيجيات تطوير الكفاءات
224	الفرع الثاني: تحليل اتجاهات المبحوثين حول متغير جودة الخدمة
233	المطلب الثالث: اختبار الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول متغير جودة الخدمة
233	الفرع الأول: دراسة الفروق في اتجاهات الموظفين المبحوثين باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية
239	الفرع الثاني: دراسة الفروق في اتجاهات الزبائن المبحوثين باختلاف المتغيرات الشخصية

	والوظيفية
248	المطلب الرابع: اختبار الفروق بين اتجاهات الباحثين حول متغير جودة الخدمة
250	المطلب الخامس: نتائج اختبار الفرضيات الدراسية
250	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
253	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
257	المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة
258	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية
258	الفرع الأول: تفسير تقييم مستوى تطبيق استراتيجيات تطوير الكفاءات في الفنادق الجزائرية
260	الفرع الثاني: تفسير تقييم مستوى جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية
264	الفرع الثالث: تفسير نتائج الفروق بين اتجاهات الباحثين حول مستوى جودة الخدمة
265	الفرع الرابع: تفسير نتائج الفروق في مستوى جودة الخدمة وفقا لمتغيرات الشخصية والوظيفية
267	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
267	الفرع الأول: تفسير الفرضية الفرعية الأولى
268	الفرع الثاني: تفسير الفرضية الفرعية الثانية
270	الفرع الثالث: تفسير الفرضية الفرعية الثالثة
272	الفرع الرابع: تفسير الفرضية الفرعية الرابعة
273	الفرع الخامس: تفسير الفرضية الفرعية الخامسة
274	المطلب الثالث: التوصيات والمقترحات
279	خلاصة الفصل
280	خاتمة
قائمة المراجع	
283	المراجع باللغة العربية
294	المراجع باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
ق	عدد هياكل المؤسسات الفندقية الجزائرية (السنة /2022)	(1)
135	الفرق بين التدريب التقليدي وتدريب الكفاءات	(1-2)
179	قياس أبعاد متغير استراتيجيات تطوير الكفاءات	(1-4)
181	تكرار تبني أبعاد استراتيجيات تطوير الكفاءات في الدراسة الحالية	(2-4)
181	قياس أبعاد متغير جودة الخدمة	(3-4)
182	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الحماسي	(4-4)
197	معايير الجودة في الفنادق والمطاعم الجزائرية	(5-4)
203	الصدق الذاتي لفقرات أبعاد متغير استراتيجيات تطوير الكفاءات	(6-4)
205	الصدق الذاتي لفقرات أبعاد متغير جودة الخدمة الموجهة إلى الموظفين المبحوثين.	(7-4)
207	الصدق الذاتي لفقرات أبعاد متغير جودة الخدمة الموجهة إلى الزبائن المبحوثين.	(8-4)
209	نتائج معامل الثبات "كرونباخ ألفا" (Alpha Cronbach's) للاستبانة موجهة إلى موظفي فنادق الجزائرية محل الدراسة	(9-4)
210	نتائج معامل الثبات "كرونباخ ألفا" (Alpha Cronbach's) للاستبانة الموجهة إلى زبائن فنادق الجزائرية محل الدراسة.	(10-4)
211	توزيع موظفي الفنادق الجزائرية المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	(11-4)
214	توزيع زبائن الفنادق الجزائرية المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	(12-4)
218	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات الموظفين المبحوثين عن فقرات أبعاد متغير استراتيجيات تطوير الكفاءات.	(13-4)
222	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات الموظفين	(14-4)

	المبحوثين عن فقرات أبعاد متغير جودة الخدمة	
229	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات الزبائن المبحوثين عن فقرات أبعاد متغير جودة الخدمة.	(15-4)
233	اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis- Skewness)	(16-4)
235	نتائج تحليل اختبار (Mann-Whitney) للعينات المستقلة حسب جنس الموظف	(17-4)
235	نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب عمر الموظف	(18-4)
236	نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب المؤهل العلمي للموظف	(19-4)
236	نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب سنوات خبرة لدى الموظف	(20-4)
237	نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب عدد دورات التدريبية التي تلقاها الموظف	(21-4)
237	نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب تصنيف الفندق وفقا لوجهة نظر الموظفين	(22-4)
238	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغير جودة الخدمة حسب تصنيف الفندق وفقا لوجهة نظر الموظفين	(23-4)
239	نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب ولاية الفندق وفقا لوجهة نظر الموظفين	(24-4)
240	اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis- Skewness)	(25-4)
241	نتائج تحليل اختبار (Mann-Whitney) للعينات المستقلة حسب جنس الزبون	(26-4)

241	نتائج تحليل اختبار (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب عمر الزبون.	(27-4)
242	نتائج تحليل اختبار (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب دخل الزبون.	(28-4)
242	نتائج تحليل اختبار (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب مدة التعامل الزبون مع الفندق.	(29-4)
243	نتائج تحليل اختبار (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب أقدمية تعامل الزبون مع الفندق.	(30-4)
243	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغير جودة الخدمة حسب أقدمية تعامل الزبون مع الفندق.	(31-4)
244	نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب تصنيف الفندق وفقا لوجهة نظر الزبائن	(32-4)
245	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغير جودة الخدمة حسب تصنيف الفندق وفقا لوجهة نظر الزبائن.	(33-4)
246	نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب ولاية الفندق وفقا لوجهة نظر الزبائن	(34-4)
246	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغير جودة الخدمة حسب ولاية الفندق وفقا لوجهة نظر الزبائن	(35-4)
248	نتائج اختبار ويلكسون	(36-4)
251	نتائج التباين للانحدار (ANOVA) البسيط	(37-4)
251	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر استراتيجيات تطوير الكفاءات في جودة الخدمة	(38-4)
252	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموروف - سمرنوف)	(39-4)
254	نتائج التباين للانحدار المتعدد (ANOVA)	(40-4)

254	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجروف - سمرنوف)	(41-4)
256	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر استراتيجيات تطوير الكفاءات على جودة الخدمة	(42-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
م	نموذج الدراسة	1
39	نموذج الفجوة (SERVQUAL)	(1-1)
72	مجسم تمثيل الكفاءة الفردية	(1-2)
98	نموذج التحليل الاستراتيجي للكفاءات	(2-2)
166	نموذج سلسلة الخدمة- الربح (The Service Profit Chain Model)	(1-3)
201	تطور عدد الزبون السياح الوافدين للجزائر خلال الفترة (2022-2015)	(1-4)
252	تجانس البواقي (الفرضيات الجزئية)	(2-4)
255	تجانس البواقي (الفرضيات الجزئية)	(3-4)

قائمة المختصرات

المختصرات	الدلالات باللغة الأجنبية	الدلالات باللغة العربية
p	page	الصفحة
ISO	International Organization for Standardization	المنظمة الدولية للمعايير
RCA	Root Cause Analysis	تحليل السبب الجذري
KPIs	Key Performance Indicators	مؤشرات أداء مفتاحية
TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
AFNOR	Association Française de Normalisation	المنظمة الفرنسية للتقييس
CRM	Customer Knowledge Management	إدارة معرفة الزبائن
ASTD	American Society for Training and Development	الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير
ATD	Association for Talent Development	جمعية تنمية المواهب
REX	Retaining and Exchanging Experiences	استرجاع الخبرات
SPSS	Social Statistical Package for Sciences	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية
VIF	Variance Inflation Factor	معامل تضخم التباين
OTA	Agencies Online Travel	وكالات السفر الإلكترونية
QAA	Quality Assurance Agency	وكالة ضمان الجودة
EFFAT	European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions	الاتحاد الأوروبي لنقابات عمال التغذية والزراعة والسياحة
HOTREC	Hotels, Restaurants & Cafés in Europe	نقابات الفنادق والمطاعم والمقاهي الأوروبية.
ISHT	Institut Spécialisé en Tourisme et Hôtellerie	المعهد العالي للفندقة والسياحة
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle	شهادة الكفاءة المهنية
SDAT	Schéma Directeur D'aménagement Touristique	المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية
GPS	Global Positioning System	نظام تحديد المواقع العالمي

الملحق رقم (1) استبيان موجه إلى الموظفين (باللغة العربية).



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة أطروحة دكتوراه

أخي الفاضل، أختي الفاضل (السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....)

نتشرف بأن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صُممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان: "أثر استراتيجيات تطوير الكفاءات على جودة الخدمة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية". ونرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة، ونحيطكم علما أن جميع اجاباتكم ستعامل بسرية وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (X) أمام الخيار المناسب.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل تكوين مهني جامعي (ليسانس، ماستر) دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

4- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنة من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

5- اسم الفندق الذي تعمل فيه:.....، يوجد هذا الفندق في ولاية :.....

6- تصنيف الفندق: غير مصنف نجمة واحدة نجمتين 3 نجوم 4 نجوم

5 نجوم

7- عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها داخل أو خارج الفندق:.....

الجزء الثاني: استراتيجيات تطوير الكفاءات

رقم	أبعاد استراتيجيات تطوير الكفاءات وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- استراتيجية جماعات الممارسة						
1	تعتمد إدارة الفندق على الأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.					
2	تنظم إدارة الفندق مناسبات اجتماعية لتوطيد العلاقات وتشجيع الصداقات المهنية بين الموظفين.					
3	تشجع إدارة الفندق اجتماع موظفيها من أجل مناقشة مشكلات العمل.					
4	تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الفندق دور في تسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين جماعات حل مشكلات العمل.					
5	يتم ربط إنجازات وأداء جماعات حل مشكلات العمل في الفندق بنظام حوافز ومكافآت.					
6	تأخذ إدارة الفندق بآراء ومقترحات جماعات حل مشكلات العمل.					
ب- استراتيجية التعلم التنظيمي						
7	تحفز إدارة الفندق الموظفين على مواصلة تعلمهم.					
8	تستفيد إدارة الفندق من التجارب السابقة (الناجحة/ الفاشلة) للفنادق الأخرى.					
9	تناقش إدارة الفندق أخطاء الموظفين ومواقف فشلهم لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل.					
10	تشجع إدارة الفندق الموظفين على إقترح حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل بأنفسهم.					
11	تشجع إدارة الفندق الموظفين على تبادل المعلومات والمعرفة التي تم تجميعها حول حاجات ورغبات زبائن فيما بينهم بصراحة وشفافية.					

ج- استراتيجية التمكين					
				12	تتيح إدارة الفندق للموظفين فرص اتخاذ القرار في الأعمال المكلفين بها..
				13	تثق إدارة الفندق في قدرة الموظفين على إنجاز العمل بالشكل المطلوب.
				14	تتبنى إدارة الفندق أفكار الموظفين التي تساهم في تطوير العمل.
				15	تقدم إدارة الفندق مكافآت للموظفين مقابل إبداعهم في إنجاز المهام.
				16	تحرص إدارة الفندق على وصول المعلومات الخاصة بالعمل لكل موظف في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح.
د- استراتيجية التدريب					
				17	تقوم إدارة الفندق برفع مهارات وخبرات موظفيها من خلال اخضاعهم لتدريبات بشكل مستمر.
				18	تحدد إدارة الفندق احتياجات تدريبية من خلال تقييم كفاءات الموظفين .
				19	تقوم إدارة الفندق بوضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة.
				20	تعتمد إدارة الفندق على أساليب وطرق حديثة في تدريب الموظفين.
				21	تقارن إدارة الفندق أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية.
				22	تقوم إدارة الفندق بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج والدورات التدريبية.
				23	تزيد الدورات التدريبية التي تنظمها إدارة الفندق في رغبة وقدرة الموظفين في العمل.
				24	تساهم الدورات التدريبية التي تنظمها إدارة الفندق في تقرب ثقافة الموظفين من ثقافة الفندق.
هـ- استراتيجية التدوير الوظيفي (عملية نقل الموظف من وظيفة لأخرى داخل الفندق لزيادة معارفه ومهاراته وخبراته وإلمامه بوظائف الفندق ككل).					
				25	تشجع النظم والإجراءات الوظيفية المتبعة في الفندق على استخدام التدوير الوظيفي كاستراتيجية تطويرية.

					26	يتم التدوير الوظيفي في الفندق بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك.
					27	قبل التدوير الوظيفي، تخرص إدارة الفندق على موافقة الموظفين المراد تدويرهم.
					28	تتبع إدارة الفندق معايير لترشيح الموظفين المراد تدويرهم.
					29	يستفيد الموظفون في الفندق من استراتيجية التدوير الوظيفي ضمن المراحل المختلفة لمساهمهم الوظيفي.
					30	تمنح إدارة الفندق الموظفين فرصة للترقية والتقدم الوظيفي من خلال تدويرهم.
					31	تساعد استراتيجية التدوير الوظيفي في اكتساب الموظفين كفاءات متنوعة في أسرع وقت (نتيجة لتعدد مكان العمل).

الجزء الثالث: جودة الخدمة:

الرقم	أبعاد جودة الخدمة وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- الملموسية						
1	المظهر الخارجي للفندق يتميز بالحدائثة والجاذبية.					
2	يملك الفندق تصميم داخلي يسهل على الزبون الوصول الى المرافق التي يحتاجها.					
3	يلتزم الموظفون بلباس رسمي موحد يسهل على الزبون معرفة دور كل موظف.					
4	يستخدم الفندق معدات وأجهزة حديثة في تقديم خدمته للزبون.					
5	يتوفر الفندق على غرف مجهزة بالشكل الذي يضمن راحة الزبون.					
6	يتوفر الفندق على مرافق متنوعة.					
ب- الاعتمادية						
7	يلتزم الفندق بمواعيد الحجوزات.					
8	يلتزم الفندق بتقديم مستوى من الخدمات الفندقية يوافق مستوى الذي روح له.					
9	يقدم الموظفون الخدمات الفندقية بشكل صحيح من المرة الأولى.					
10	يقدم الموظفون معلومات دقيقة وواضحة عن الخدمات الفندقية المتوفرة.					

					11	يملك الفندق موظفين مدربين ومؤهلين بشكل مهني.
ج- الإستجابة						
					12	الاستعلام والحجز في الفندق ميسر وبطرق مختلفة (الهاتف، منصات الحجز Booking.com ,TripAdvisor، وسائل التواصل الاجتماعي Facebook، Instagram... الخ).
					13	يقدم الموظفين الخدمات الفندقية بشكل سريع وفوري.
					14	يعلم الفندق زبائنه بخدماته الفندقية الجديدة.
					15	يتقبل الفندق شكاوى الزبائن عن الخدمات الفندقية المقدمة.
					16	يعالج الفندق الشكاوى المقدمة بشكل سريع.
د- الأمان						
					17	يتعامل الموظفون مع معلومات الزبون بسرية تامة.
					18	يحرص الموظفون على سلامة أغراض الزبون وعدم فقدانها عند تركها في الغرفة.
					19	يضمن الفندق الأمان للزبون عند اقامته.
					20	يقدم الفندق كشوف حسابات حول الخدمات الفندقية المقدمة بشكل دقيق وواضح.
					21	يملك الفندق مصداقية كبيرة عند الحجز الالكتروني.
هـ- التعاطف						
					22	يتميز الموظفون باللباقة وحسن معاملة الزبون واحترامه.
					23	يحرص الموظفون على محادثة الزبون باللغة التي يفهمها.
					24	يولي الموظفون اهتماما فرديا بكل زبون.
					25	يملك الموظفون مهارات الاتصال والتواصل بشكل متميز.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

N	La phrase	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Indécis	Assez peu d'accord	Pas du tout
A- Stratégie des communautés de pratique						
1	La direction de l'hôtel dépend plus de la performance de l'équipe que de la performance individuelle.					
2	La direction de l'hôtel organise des événements sociaux pour renforcer les relations et encourager les amitiés professionnelles entre les employés.					
3	La direction de l'hôtel encourage la réunion de ses employés afin de discuter des problèmes d'affaires.					
4	Les TIC de l'hôtel jouent un rôle dans la facilitation de la communication et de l'échange d'informations entre les groupes de résolution de problèmes commerciaux.					
5	Les réalisations et les performances des groupes de la résolution de problèmes de travail dans l'hôtel sont liées à un système d'incitations et de récompenses.					
6	La direction de l'hôtel prend les avis et suggestions des groupes de la résolution de problèmes de travail.					
B- Stratégie d'apprentissage organisationnel						
7	La direction de l'hôtel motive les employés à poursuivre leur apprentissage.					
8	La direction de l'hôtel bénéficie des expériences précédentes (réussies/échecs) des autres hôtels.					
9	La direction de l'hôtel discute des erreurs des employés et des situations d'échec pour découvrir leurs causes et apprendre à les éviter à l'avenir.					
10	La direction de l'hôtel encourage les employés à proposer eux-mêmes des solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés au travail.					
11	La direction de l'hôtel encourage les employés à partager les informations et les connaissances recueillies sur les besoins et les désirs des clients de manière ouverte et transparente.					
C- Stratégie d'autonomisation						

12	La direction de l'hôtel a confiance dans la capacité des employés à faire le travail correctement.					
13	La direction de l'hôtel offre aux employés des opportunités de prise de décision dans le travail qui confiée.					
14	La direction de l'hôtel adopte les idées des employés qui contribuent au développement du travail.					
15	La direction de l'hôtel récompense les employés pour leur créativité dans l'accomplissement des tâches.					
16	La direction de l'hôtel tient à ce que les informations sur le travail de chaque employé arrivent au bon moment et sous la bonne forme.					
D- Stratégie de formation						
17	La direction de l'hôtel élève les compétences et l'expérience de ses employés en les soumettant à une formation continue.					
18	La direction de l'hôtel identifie les besoins de formation en évaluant les compétences des employés.					
19	La direction de l'hôtel développe des programmes de formation pour aider les employés à utiliser les technologies modernes.					
20	La direction de l'hôtel s'appuie sur des méthodes modernes de formation des employés.					
21	La direction de l'hôtel compare les performances des employés formés avant et après le processus de formation.					
22	La direction de l'hôtel étudie les opinions des employés formés sur leur satisfaction et bénéficie des programmes et cours de formation.					
23	Les cours de formation organisés par la direction de l'hôtel augmentent la volonté et la capacité des employés à travailler.					
24	Les formations organisées par la direction de l'hôtel contribuent à rapprocher la culture des collaborateurs de la culture de l'hôtel.					
E- Stratégie de rotation des emplois (processus de transfert d'un employé d'un emploi à un autre au sein de l'hôtel pour accroître ses connaissances, ses compétences, son expérience et sa familiarité avec l'ensemble des emplois de l'hôtel).						
25	Les systèmes fonctionnels et les procédures de l'hôtel encouragent l'utilisation de la rotation des					

	postes comme stratégie d'évolution.					
26	La rotation dans l'hôtel est effectuée périodiquement et de manière ordonnée, en tenant compte de la période de temps appropriée.					
27	Avant la rotation des postes, la direction de l'hôtel tient à obtenir l'approbation des employés à faire tourner.					
28	La direction de l'hôtel suit des critères de nomination des employés à faire tourner.					
29	Les salariés de l'hôtellerie bénéficient de la stratégie de rotation des postes au sein des différentes étapes de leur de carrière.					
30	La direction de l'hôtel offre aux employés une opportunité de promotion et d'évolution de carrière en les faisant tourner.					
31	La stratégie de rotation des emplois aide les employés à acquérir diverses compétences dans les plus brefs délais (en raison de la multiplicité des lieux de travail).					

Partie 3: Qualité de service:

N	La phrase	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Indécis	Assez peu d'accord	Pas du tout d'accord
A- Tangibilité						
1	L'extérieur de l'hôtel est moderne et attrayant.					
2	L'hôtel a un design intérieur qui facilite l'accès du client aux installations dont il a besoin.					
3	les employés de l'hôtel adhère à une élégante uniforme.					
4	L'hôtel utilise des équipements et des appareils modernes pour fournir son service au client.					
5	L'hôtel dispose de chambres équipées de manière à assurer le confort du client.					
6	L'hôtel dispose de diverses installations.					
B- Fiabilité						
7	L'hôtel respecte les horaires de réservation.					
8	L'hôtel s'engage à fournir un niveau de services hôteliers qui correspond au niveau qu'il a promu.					
9	Les employés fournit correctement les services de l'hôtel dès la première fois.					

10	Les employés fournit des informations précises et claires sur les services hôteliers disponibles.					
11	L'hôtel dispose les employés formé et qualifié.					
C-Response						
12	Les demandes de renseignements et les réservations à l'hôtel sont simples et de différentes manières (téléphone, plateformes de réservation Booking.com, TripAdvisor, réseaux sociaux Facebook, Instagram...etc).					
13	Les employés fournit des services hôteliers rapidement et rapidement.					
14	L'hôtel informe ses clients de ses nouveaux services hôteliers.					
15	L'hôtel accepte les plaintes des clients concernant les services hôteliers fournis.					
D- Garantie						
16	L'hôtel traite les plaintes rapidement.					
17	Les employés traitent les informations des clients en toute confidentialité.					
18	Les employés veille à ce que les effets personnels du client soient en sécurité et ne soient pas perdus lorsqu'ils sont laissés dans la chambre.					
19	L'hôtel garantit la sécurité du client pendant son séjour.					
20	L'hôtel fournit des relevés de compte précis et clairs sur les services hôteliers fournis.					
21	L'hôtel a une grande fiabilité lors de la réservation en ligne.					
E- Sympathie						
22	Les employés se distingue par la courtoisie, le bon traitement et le respect du client.					
23	Les employés se distingue par la courtoisie, le bon traitement et le respect du client.					
24	Les employés tient à parler au client dans la langue qu'il comprend.					
25	Les employés accorde une attention particulière à chaque client.					

Merci de votre Collaboration

ملحق رقم (3) استبيان موجه إلى الزبائن (باللغة العربية).



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بمكنة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة أطروحة دكتوراه

تحية طيبة وبعد....

نتشرف بأن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صُممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان: "أثر استراتيجيات تطوير الكفاءات على جودة الخدمة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية". ونرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة، ونحيطكم علما أن جميع اجاباتكم ستعامل بسرية وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (x) أمام الخيار المناسب.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة
من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- الدخل: أقل من 20.000 دج من 20.000 دج إلى أقل من 40.000 دج
من 40.000 دج إلى أقل من 60.000 دج من 60.000 دج إلى أقل من 100.000 دج
100.000 دج فما أكثر لست مجبر

4- تدوم زيارتك لهذا الفندق عادة: ليلة واحدة ليلتين إلى 3 ليالي

4 إلى 6 ليالي

7 إلى 10 ليالي

أخرى، حدد:.....

- 5- أنت زبون في هذا الفندق منذ: أقل من سنة
من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات
من 5 سنوات إلى 10 سنوات
أكثر من 10 سنوات

6- اسم الفندق المقيم فيه:.....، يوجد هذا الفندق في ولاية:.....

- 7- تصنيف الفندق: غير مصنف
نجمتين
4 نجوم
نجمة واحدة
3 نجوم
5 نجوم

الجزء الثاني: جودة الخدمة.

فيما يلي مجموعة من العبارات، الرجاء وضع إشارة (X) أمام ما يتوافق مع رأيك، ووفقا لإقامتك في هذا الفندق.

الرقم	أبعاد جودة الخدمة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- الملموسية						
1	المظهر الخارجي للفندق يتميز بالهدأة والجاذبية.					
2	يملك الفندق تصميم داخلي منظم يسهل الاتصال بين الموظفين.					
3	يلتزم الموظفون بلباس رسمي موحد يسهل عليك معرفة دور كل موظف.					
4	يوفر لك الفندق غرفة مريحة.					
5	يستخدم الفندق معدات وأجهزة حديثة في تقديم خدماته لك.					
6	يتوفر الفندق على مرافق متنوعة.					
ب- الاعتمادية						
7	يقدم لك الموظفون الخدمات في المواعيد التي تم تحديدها					
8	يلتزم الفندق بتقديم مستوى من الخدمات الفندقية يوافق مستوى الذي روج له					
9	يقدم لك الموظفون الخدمات خالية من الأخطاء من أول مرة.					
10	يقدم لك الموظفون معلومات دقيقة وصحيحة عن الخدمات الفندقية					

					المتوفرة.	
					يملك الفندق موظفين مدربين ومؤهلين بشكل مهني.	11
ج- الإستجابة						
					الاستعلام والحجز في الفندق ميسر وبطرق مختلفة (الهاتف، منصات الحجز Booking.com ,TripAdvisor، وسائل التواصل الاجتماعي Instagram ,Facebook... الخ).	12
					يقدم لك الموظفين خدمات بشكل سريع وفوري.	13
					يعلمك الفندق بخدماته الجديدة.	14
					عند تقديمك شكوى، يتقبلها الفندق.	15
					عند تقديمك شكوى، يعالجها الفندق بسرعة.	16
د- الأمان						
					تتعامل إدارة الفندق مع معلوماتك بسرية تامة.	17
					عند ترك أغراضك في الغرفة، تجدها سليمة	18
					تشعر بالأمان أثناء اقامتك في الفندق.	19
					يقدم لك الفندق كشوف حسابات حول الخدمات الفندقية المقدمة بشكل دقيق وواضح.	20
					يملك الفندق مصداقية كبيرة عند الحجز الالكتروني.	21
هـ- التعاطف						
					يعاملك الموظفين بلباقة واحترام.	22
					يحدثك الموظفين باللغة التي تفهمها.	23
					يولي الموظفين اهتماما فرديا بك.	24
					يملك الموظفين مهارات الاتصال والتواصل بشكل متميز.	25

شاكرين لكم حسن تعاونكم

Une nuit
à 6 nuits 7 à 10 nuits

Ma nuit à 3 nuits 4
Plus de 10 nuits le total

6- Vous êtes client de cet hôtel depuis:

Moins d'un an
5 à 10 ans

1 an à moins de 3 ans
Plus de 10 ans

3 ans à moins de 5 ans

7- Le Nom de l'hôtel dans lequel vous séjournez :....., Votre hotel se trouve dans la wilaya de:.....

8-La catégorie de votre hôtel est: No classé 1 étoile 2 étoile 3étoile
4 étoile 5 étoile

Partie 2: Qualité de Service

N	La phrase	Pas du tout	Assez peu	Indécis	Assez d'accor	Tout à fait
A- Tangibilité						
1	L'extérieur de l'hôtel est moderne et attrayant.					
2	L'hôtel a un design intérieur qui vous permet d'accéder facilement aux installations dont il a besoin.					
3	les employés de l'hôtel adhère à une élégante uniforme.					
4	L'hôtel utilise des équipements et des appareils modernes pour vous fournir ses services.					
5	L'hôtel vous propose des chambres équipées pour assurer votre confort.					
6	L'hôtel met à votre disposition diverses installations.					
B- Fiabilité						
7	Vous pouvez vous renseigner et réserver un hôtel de différentes manières (téléphone, plateformes de réservation Booking.com, TripAdvisor, réseaux sociaux Facebook, Instagram...etc)					
8	les employés vous fournira des informations précises et claires sur les services hôteliers disponibles.					
9	L'hôtel respecte les dates de réservation.					
10	L'hôtel vous offre un niveau de service à la hauteur du niveau qu'il a promu.					
11	les employés vous fournit des services rapidement et immédiatement.					
C-Response						
12	les employés vous sert correctement dès la première fois.					
13	L'hôtel dispose d'un personnel formé et qualifié.					
14	Lorsque vous faites une réclamation, l'hôtel l'accepte.					

15	Lorsque vous faites une réclamation, l'hôtel la traite rapidement.					
16	L'hôtel vous informe de ses nouveaux services.					
D- Garantie						
17	L'hôtel traite vos informations dans la plus stricte confidentialité.					
18	Lorsque vous laissez vos affaires dans la chambre, vous les retrouvez intactes.					
19	Vous sentez en sécurité pendant votre séjour à l'hôtel.					
20	L'hôtel vous fournit des relevés de compte précis et clairs sur les services qui vous sont fournis.					
21	L'hôtel a une grande fiabilité lors de la réservation en ligne.					
E- Sympathie						
22	les employés vous traite avec courtoisie et respect.					
23	les employés vous parle dans la langue que vous comprenez.					
24	les employés vous accorde une attention particulière.					
25	Les employés possèdent d'excellentes compétences en communication et relation client.					

Merci de votre Collaboration

الملحق رقم (5): تصنيف أنواع المؤسسات الفندقية الجزائرية تبعاً للمرسوم التنفيذي رقم 19—158.

الرتبة المواضيع	نجمة واحدة (1)	نجمتان (2)	ثلاثة (3) نجوم	أربع (4) نجوم	خمس (5) نجوم
الاستقبال	وجود مكتب الاستقبال بمساحة لا تقل عن 20م ² وجود فضاء للاستقبال، صالون في حالة جيدة من الصيانة.	وجود خدمة الاستقبال مع الإلتحاق بالمعلومات والصندوق. -بحو الاستقبال بمساحة لا تقل عن 30م ² وجود فضاء للاستقبال/ صالون في حالة جيدة من الصيانة	وجود خدمة الاستقبال مع الإلتحاق بالمعلومات والصندوق. -بحو الاستقبال بمساحة لا تقل عن 50م ² وجود فضاء للاستقبال/ صالون في حالة جيدة من الصيانة	وجود خدمة الاستقبال مع الإلتحاق بالمعلومات والصندوق. -بحو الاستقبال بمساحة لا تقل عن 70م ² وجود فضاء للاستقبال/ صالون في حالة جيدة جدا من الصيانة. -توفير عربات الأمتعة.	وجود خدمة الاستقبال مع الإلتحاق بالمعلومات والصندوق. -بحو الاستقبال بمساحة لا تقل عن 90م ² وجود فضاء للاستقبال/ صالون في حالة جيدة من ممتازة من الصيانة.
صالونات للاسترخاء	-رفاهية جيدة. -تزيين منسجم والأماكن مرتبة ومريحة.	رفاهية جيدة. -تزيين منسجم والأماكن مرتبة ومريحة.	رفاهية عالية. -تزيين منسجم والأماكن مرتبة ومريحة.	رفاهية عالية جدا. -تزيين منسجم والأماكن مرتبة ومريحة.	رفاهية ممتازة. -تزيين منسجم والأماكن مرتبة ومريحة.
فطور الصباح	فطور الصباح في القاعة. أثاث ذو نوعية جيدة. والإعلام بأوقات الخدمة.	فطور الصباح في القاعة. أثاث ذو نوعية عالية. والإعلام بأوقات الخدمة.	فطور الصباح في القاعة. أثاث ذو نوعية عالية. والإعلام بأوقات الخدمة.	فطور الصباح في القاعة. أثاث ذو نوعية عالية جدا. والإعلام بأوقات الخدمة.	فطور الصباح في القاعة. أثاث ذو نوعية ممتازة. والإعلام بأوقات الخدمة.
الإطعام	-	-	مطعم مصنف في 3 نجوم مع الإعلام بأوقات الخدمة.	مطعم مصنف في "4 نجوم" مع خدمة الغرف في ساعات الوجبات والإعلام بأوقات الخدمة.	مطعمان (2) مصنفان في "4 نجوم"، مع خدمة الغرفة على مدا 24سا/ 24 سا والإعلام بأوقات الخدمة.
القاعات التي تقدم فيها المشروبات	أثاث ذو رفاهية جيدة، والإعلام بأوقات الخدمة.	-أثاث ذو رفاهية جيدة والإعلام بأوقات الخدمة	أثاث ذو رفاهية عالية، والإعلام بأوقات الخدمة.	أثاث ذو رفاهية عالية جيدا، والإعلام بأوقات الخدمة.	أثاث ذو رفاهية ممتازة، والإعلام بأوقات الخدمة.
الأروقة والسلالم والممرات	-العرض: 1.4 متر. -مضاءة باستمرار. -مغطاة بسجاد أو غير قابل للاشتعال أو مادة عازلة للصوت.	-العرض: 1.5 متر. -مضاءة باستمرار. -مغطاة بسجاد أو غير قابل للاشتعال أو مادة عازلة للصوت.	-العرض: 1.5 متر. -مضاءة باستمرار. -مغطاة بسجاد أو غير قابل للاشتعال أو مادة عازلة للصوت.	-العرض: 1.6 متر. -مضاءة باستمرار. -مغطاة بسجاد أو غير قابل للاشتعال أو مادة عازلة للصوت.	-العرض: 1.6 متر. -مضاءة باستمرار. -مغطاة بسجاد أو غير قابل للاشتعال أو مادة عازلة للصوت.
الغرف	مساحة الغرفة 10م ² مساحة الحمام 3م ² سريران فرديان أو سرير كبير، الفراش ومناشف الحمام نظيفة وفي	- مساحة الغرفة 11م ² - مساحة الحمام 3م ² - سريران فرديان أو سرير كبير. - الفراش ومناشف	مساحة الغرفة 13م ² مساحة الحمام 4م ² سريران فرديان أو سرير كبير، الفراش ومناشف الحمام نظيفة وذات نوعية نظيفة عالية، توفير كرسي لكل نزيل، تلفاز، ثلاثة بكرسي، طاولة زينة، هاتف	مساحة الغرفة 14م ² مساحة الحمام 5م ² سريران فرديان أو سرير كبير، الفراش ومناشف الحمام نظيفة وذات نوعية عالية جيدة جدا، توفير أريكة لكل نزيل، ثلاثة بكرسي، طاولة مكتب بكرسي، طاولة زينة، هاتف	مساحة الغرفة 15م ² مساحة الحمام 6م ² سريران فرديان أو سرير كبير، الفراش ومناشف الحمام نظيفة وذات نوعية ممتازة، توفير مناشف الحمام بطلب من الزبون، توفير أريكة لكل نزيل، تلفاز، ثلاثة بكرسي، طاولة مكتب بكرسي، طاولة زينة،

<p>هاتف خط خارجي، توفير خدمة الإنترنت،</p> <p>مفتاح معنطيسي، خزانة حديدية فردية، التدفئة/ التكييف، مع إمكانية ضبطها من طرف الزبون، خدمة الإيقاظ أو جهاز إنذار مستقل، توفير مواد الترحاب (صابون، غاسول، بلسم، قبة الاستحمام....)</p>	<p>خط خارجي ، توفير خدمة الإنترنت، مفتاح معنطيسي، خزانة حديدية فردية، التدفئة/ التكييف، مع إمكانية ضبطها من طرف الزبون، خدمة الإيقاظ ، توفير مواد الترحاب (صابون، غاسول، بلسم، قبة الاستحمام....)</p>	<p>طاولة، مكتب بكرسي ، طاولة زينة، هاتف خط خارجي ، توفير خدمة الإنترنت، مفتاح معنطيسي، التدفئة/ التكييف، خدمة الإيقاظ، توفير مواد الترحاب (صابون، غاسول، بلسم، قبة الاستحمام....)</p>	<p>الحمام نظيفة وفي حالة جيدة.</p> <p>— كرسي لكل نزيل، تلفاز</p> <p>— هاتف، توفير خدمة الإنترنت.</p> <p>— التدفئة، التكييف، خدمة الإيقاظ.</p>	<p>حالة جيدة، كرسي لكل نزيل هاتف، توفير خدمة الإنترنت. التدفئة، التكييف، خدمة الإيقاظ .</p>	
<p>مصعد ابتداء من الطابق الأول. مصعد للمصلحة مستقل عن مصعد الزبائن (ابتداء من الطابق الأول) موقف للسيارات مع أماكن توقف كافية</p> <p>خدمة الغسيل وكي ملابس الزبون. الخدمات الإدارية، قاعة المؤتمرات/ العروض/ الولايم. -صيفي الشعر/ التجميل . خدمة نقل خاصة حتى الفندق.</p>	<p>مصعد ابتداء من الطابق الثاني مصعد للمصلحة مستقل عن مصعد الزبائن (ابتداء من الطابق الثاني) موقف للسيارات مع أماكن توقف كافية</p> <p>خدمة الغسيل وكي ملابس الزبون. الخدمات الإدارية، قاعة المؤتمرات/ العروض/ الولايم.</p>	<p>مصعد ابتداء من الطابق الثالث. مصعد حاملة أو مصعد للمصلحة مستقل عن مصعد الزبائن (ابتداء من الطابق الثالث) موقف للسيارات مع أماكن توقف كافية</p> <p>خدمة الغسيل وكي ملابس الزبون</p>	<p>مصعد ابتداء من الطابق الثالث.</p>	<p>مصعد ابتداء من الطابق الثالث.</p>	<p>خدمات وتجهيزات خاصة</p>
<p>-ليسانس في الفندقة أو السياحة+ ثلاث سنوات (3)، أو تقني سامي في الفندقة+ خمسة سنوات (5) خبرة في الفندقة.</p> <p>أو تقني في الفندقة+ أربع (7) سنوات خبرة في الفندقة.</p>	<p>-ليسانس في الفندقة أو السياحة+ سنتين (2) خبرة، أو تقني سامي في الفندقة+ أربعة سنوات (4) خبرة في الفندقة.</p> <p>أو تقني في الفندقة+ أربع (6) سنوات خبرة في الفندقة.</p>	<p>-ليسانس في الفندقة أو السياحة + سنة (1) خبرة في الفندقة، أو تقني سامي في الفندقة+ ثلاث سنوات (3) خبرة في الفندقة.</p> <p>أو تقني في الفندقة+ خمس (5) سنوات خبرة في الفندقة.</p>	<p>-ليسانس في الفندقة أو السياحة، أو تقني سامي في الفندقة+ سنتين (2) خبرة في الفندقة.</p> <p>أو تقني في الفندقة+ أربع (4) سنوات خبرة في الفندقة.</p>	<p>-ليسانس في الفندقة أو السياحة، أو تقني سامي في الفندقة+ سنة (1) خبرة في الفندقة.</p> <p>أو تقني في الفندقة+ ثلاث (3) سنوات خبرة في الفندقة.</p>	<p>المدير (مسير المؤسسة الفندقية معتمدة)</p>
<p>- إمكانية الحجز 24/سا/24، سواء كانت رقيمة أو شفوية. -تأكيد الحجز بواسطة رسالة إلكترونية، بريد أو فاكس خلال 24 ساعة.</p>	<p>- إمكانية الحجز 24/سا/24، سواء كانت رقيمة أو شفوية -تأكيد الحجز بواسطة رسالة إلكترونية، بريد أو فاكس خلال 24 ساعة.</p>	<p>-إمكانية الحجز 24/سا/24، سواء كانت رقيمة أو شفوية -تأكيد الحجز بواسطة رسالة إلكترونية، بريد أو فاكس خلال 24 ساعة.</p>	<p>-إمكانية الحجز. -تأكيد الحجز بواسطة رسالة إلكترونية، بريد أو فاكس خلال 24 ساعة.</p>	<p>-إمكانية الحجز. -تأكيد الحجز بواسطة رسالة إلكترونية، بريد أو فاكس خلال 24 ساعة.</p>	<p>التكفل بالحجوزات</p>
<p>حاضرا في الاستقلال 24/سا/24. مع التكفل بنقل الأمتعة بطلب من الزبون، ومرفقته إلى مكان إقامته، بالإضافة إلى تقديم مشروبات، والترحيب عند وصوله.</p>	<p>حاضرا في الاستقلال 24/سا/24، مع التكفل بنقل الأمتعة بطلب من الزبون</p>	<p>حاضرا في الاستقلال 24/سا/24.</p>	<p>حاضرا في الاستقبال ثامنة ساعات في اليوم على الأقل مع وجود حارس ليلي.</p>	<p>حاضرا في الاستقبال ثامنة ساعات في اليوم على الأقل مع وجود حارس ليلي.</p>	<p>استقبال الزبون</p>

الملحق رقم (6): قائمة الأساتذة المحكمين على الاستبيان.

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة العلمية	مكان العمل
1	يحيوية سملاي	أستاذ التعلم العالي	جامعة الملك فيصل - المملكة السعودية-
2	صبرينة سليمان	أستاذ التعلم العالي	جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة 02-
3	جوهرة أقطي	أستاذ التعلم العالي	جامعة محمد خيضر-بسكرة-
4	عادل بومجان	أستاذ التعلم العالي	جامعة محمد خيضر-بسكرة-
5	أحلام خان	أستاذ التعلم العالي	جامعة محمد خيضر-بسكرة-
6	مصطفى طويطي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة غارداية- الجزائر-
7	رياض بن صوشة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد خيضر-بسكرة-
8	حفاظ زحل	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

الملحق رقم (7) قائمة الفنادق الجزائرية الواردة في الدراسة

الولاية	اسم الفندق	تصنيف الفندق	عدد الموظفين	عدد الزبائن
باتنة	KOURTEL	4 نجوم	4	-
	Chelia	4 نجوم	6	1
	HAZEM	4 نجوم	5	2
	MESSAOUDI	5 نجوم	5	2
	Salim	3 نجوم	3	-
	CH	4 نجوم	4	2
	المجموع	6	/	27
بجاية	Atlantis	4 نجوم	4	12
	Saphir bleu	3 نجوم	4	2
	Le Zéphyr	3 نجوم	2	2
	Le Cristal	3 نجوم	3	3
	المجموع	4	/	14
بسكرة	Les Zibans	3 نجوم	6	3
	Maurice Laban	4 نجوم	5	2
	Ennakhil	نجمتين	4	1
	Sidi Yahia	غير مصنف	5	1
	Royal	3 نجوم	4	1
	Hammam Salihine	3 نجوم	4	-
	Vescera sud	4 نجوم	5	2
	Bab Sahara	4 نجوم	4	-
	PALACE	نجمتين	4	-
	Oasis	نجمتين	4	-

-	4	4 نجوم	AN	
10	50	/	11	المجموع
4	3	3 نجوم	Clean	البلدية
4	3	4 نجوم	Ville des roses	
1	3	4 نجوم	KT	
1	1	3 نجوم	El Andalous	
10	10	/	4	
4	2	5 نجوم	Le Rocher	بومرداس
3	3	4 نجوم	Leila	
-	2	نجمتين	El Soummam	
1	3	3 نجوم	Al Ansar	
3	3	نجمتين	Residence El Schems	
11	13	/	5	
5	8	5 نجوم	Renaissance (Marriott)	تلمسان
2	4	5 نجوم	les Zianides	
4	3	5 نجوم	Hyatt Regency	
4	3	3 نجوم	Stambouli	
-	1	4 نجوم	Nedjma	
15	18	/	5	
3	5	4 نجوم	Neverland Ranch	تيزي وزو
2	2	3 نجوم	Ittourar	
2	1	4 نجوم	Thaghzout	
3	3	3 نجوم	Amraoua	
10	11	/	4	

13	5	4 نجوم	AZ zeralda	الجزائر العاصمة
9	5	4 نجوم	Marriott bab Ezzouar	
4	4	5 نجوم	El Aurassi	
6	2	4 نجوم	M suite	
7	3	4 نجوم	Ferdi Lilly	
12	4	5 نجوم	Club des pins Sheraton	
9	2	3 نجوم	Palais Appart	
9	2	3 نجوم	Ibis	
7	4	5 نجوم	Sofitel	
7	2	5 نجوم	Hilton	
7	3	3 نجوم	Holiday Inn	
6	3	5 نجوم	El Djazair	
5	2	4 نجوم	arts Lamaraz	
5	1	3 نجوم	Dar diaf	
106	41	/	41	المجموع
5	10	5 نجوم	Park mall	سطيف
-	6	3 نجوم	El-Rabie	
-	5	3 نجوم	Tadj el Mouada	
-	3	3 نجوم	El Bachir	
3	5	5 نجوم	Azdif	
-	5	4 نجوم	Ferdi	
-	3	نجمتين	REGGANI	
-	3	3 نجوم	El Fouara	
4	4	5 نجوم	Nova	

2	5	3 نجوم	Sitifes	
-	2	3 نجوم	Rue d'or	
-	5	4 نجوم	Novotel Sétif	
14	56	/	12	المجموع
5	5	5 نجوم	Royal Tulip	سكيكدة
3	3	3 نجوم	Titanic	
1	2	4 نجوم	Vénéria Rassicada	
1	2	3 نجوم	Aria Sky (collo)	
10	12	/	4	المجموع
12	5	4 نجوم	Mirador Palace	شلف
3	3	5 نجوم	Les Orangers	
2	1	3 نجوم	Castellum	
3	3	3 نجوم	La Vallée	
20	13	/	4	المجموع
4	8	5 نجوم	Sheraron	عناية
1	3	3 نجوم	Le Majestic	
3	3	3 نجوم	Rym el djamyl	
-	4	3 نجوم	Kheyam	
6	4	4 نجوم	Sabri	
3	4	4 نجوم	El Mountazah	
17	26	/	6	المجموع
7	5	3 نجوم	Atlantid Djalab	عين تيموشنت
3	3	3 نجوم	Doriane Beach & Aquapark	

4	3	4 نجوم	Du Prince	
14	11	/	3	المجموع
2	5	4 نجوم	Novotel	قسنطينة
8	13	5 نجوم	Marriott	
-	3	3 نجوم	Hocine	
-	3	4 نجوم	Eucalyptus	
3	2	4 نجوم	El Khayem	
13	27	/	5	
16	4	4 نجوم	AZ	مستغانم
1	2	3 نجوم	Elmontazah	
1	1	3 نجوم	Hôtel Phenecia	
1	1	4 نجوم	La Maraze	
2	3	3 نجوم	Zina Beach	
21	11	/	5	
-	3	4 نجوم	El Mediaf	وادي سوف
-	5	3 نجوم	Grand Souf	
6	7	5 نجوم	Gazelle do's eloued	
2	4	3 نجوم	Louss	
-	4	4 نجوم	Les Sables d'Or	
8	23	/	5	
3	4	3 نجوم	EL Olf	ورقلة
5	3	4 نجوم	Aurélie Picard	
2	4	4 نجوم	Lynatel Palace	
-	1	4 نجوم	<u>Zaid</u>	

10	12	/	4	المجموع
14	8	4 نجوم	Sheraton	وهران
11	11	5 نجوم	Le Meridien	
9	4	4 نجوم	Bay	
2	4	3 نجوم	Liberté	
4	2	5 نجوم	Royal	
5	4	4 نجوم	AZ oran	
6	1	4 نجوم	Oran vondom khaled	
9	1	3 نجوم	Hotel Plaza Saint Rock	
7	4	4 نجوم	Rodina	
67	36	/	9	
390	412	/	110	18

مقدمة

تمهيد:

تنشأ المؤسسات وتتطور لتجد نفسها في صراع مع التطورات الحاصلة في محيط عمل معقد من حيث التركيب، سريع التغيير من حيث الطبيعة، عدائي وعنيف من حيث المنافسين، متنوع من حيث الأسواق، متداخل من حيث التأثير المتبادل بين مختلف العوامل الداخلية والخارجية التي تجعلها في بحث متواصل نحو امتلاك المزايا التنافسية بقصد البقاء والاستمرارية.

وفي وسط هذه الصراعات التنافسية والغموض في محيط الأعمال، فإن السلاح الأقوى الذي يمكن للمؤسسات اللجوء إليه للدفاع عن نفسها هو الاعتماد على مفهوم الجودة، الذي دخل في الكثير من المجالات، وأصبح يمثل جواز المرور أو وثيقة الانطلاق في عالم الأعمال وأصبحت العديد من المؤسسات على وعي كامل بضرورة تواجده وتطبيقه في مختلف أعمالها وتخصصاتها. فلم يعد مفهوم الجودة يقتصر على المنتجات الاستهلاكية والسلع فقط، بل أصبح عنواناً للكثير من الخدمات التي تقدمها الإدارات والهيئات والمؤسسات، حيث ارتبط مفهوم الجودة بمجالات عديدة مثل: التعليم، الصحة، النقل، الطيران، البنوك، السياحة... وغيرها من المجالات.

وفي هذا السياق، يعد تحقيق الجودة في المؤسسات من الغايات الصعبة، إذ يتطلب هذا الهدف خبرات وكفاءات بشرية متخصصة، باعتبارها أعظم أصول المؤسسات أهمية وأثمنها قيمة، ومصدر كل الموجودات الأخرى ومحدد أساسي لأدائها ونجاحاتها. فمستقبل هذه المؤسسات مرهون بمدى ما تمتلكه من معارف متقدمة وقدرات إبداعية، وأفكار مبتكرة تعكس جاهزيتها لتحقيق مستويات الجودة المنشودة.

وبناءً على ذلك، أضحى التركيز على الكفاءات البشرية والاستثمار في تطويرها عنصراً حاسماً للمؤسسات الخدمية الساعية إلى تحقيق التفوق وتقديم خدمات تتميز بالجودة والاحترافية. فلم يعد مفهوم جودة الخدمة محصوراً في تقديم خدمات ذات خصائص معينة أو توفيرها بأسعار تنافسية أو تسويقها بأساليب جديدة فقط، بل أصبح مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة لتوقعات الزبائن المتزايدة والاحتياجات المتغيرة من خلال تنمية معارف الموظفين وصقل كفاءاتهم المهنية عبر تطبيق مجموعة من استراتيجيات تطوير الكفاءات من بينها: استراتيجية جماعات الممارسة؛ استراتيجية التعلم التنظيمي؛ استراتيجية التمكين؛ استراتيجية التدريب؛ واستراتيجية التدوير الوظيفي وغيرها من الاستراتيجيات الممكنة (Fetterman, 2002; Mulder, 2001; Attouch, 2008; Sharma, 2017; Ekweozor & Obara, 2020).

وفي إطار المؤسسات الخدمية، تحظى الفنادق بمكانة محورية كجزء لا يتجزأ من اقتصاديات العديد من الدول، خصوصاً تلك التي تتمتع بمقومات سياحية فريدة وجذابة، فمع زيادة انفتاح بلدان العالم عن بعضها البعض وزيادة

حركة الأفراد بين الدول وتنامي الطلب العالمي على السياحة شهدت الصناعة الفندقية تطوراً ملحوظاً وتزايد الطلب عليها، وأصبحت تستقطب العديد من الاستثمارات في مختلف دول العالم على اعتبارها ركناً أساسياً من أركان السياحة والمأوى الرئيسي للسياح الذين يأتون من البلدان الأجنبية وحتى من داخل الوطن، لما تقدمه من خدمات متنوعة (كالإيواء والإطعام والترفيه). فهذه الخدمات تعد بمثابة حلقة الربط بين الزبون والمقصد السياحي. لذلك، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات تطويرية فعالة تهدف إلى الارتقاء بمستوى جودتها، باعتبارها عاملاً أساسياً في تحقيق التنافسية وضمان نجاح النشاط الفندقي وما يترتب عليه من فوائد تأتي في مقدمتها زيادة دور السياحة في الدخل القومي، وميزان المدفوعات، والحصول على العملات الصعبة بالإضافة إلى خلق فرص العمل، وتطور المناطق المعزولة، وتحقيق رفاهية مجتمعات، وجذب الاستثمارات المحلية والدولية، وتنشيط الحركة السياحية.

أولاً. إشكالية الدراسة:

على الرغم من الأهمية المتزايدة للقطاع الفندقي في العديد من الدول حول العالم، إلا أن الجزائر لم تتمكن بعد من بلوغ الأهداف التنموية المرجوة منها إذا ما قورنت بالبلدان المجاورة، ذلك أن الجزائر لازالت تعاني من عدة نقائص ومشاكل في قطاع الفنادق، نظراً للتأخر الشديد الذي عرفته والذي تعددت أسبابه وظروفه التي حالت دون التقدم، مما أدى إلى عرقلة البلاد عن استغلال الإمكانيات الطبيعية والموارد البشرية المتاحة في هذا القطاع. فمع نمو العائدات النفطية والغازية في الجزائر في سنوات الستينات والسبعينات، فقدت الحكومات المتعاقبة الاهتمام بتطوير الأنشطة السياحية ثم أدى الانزلاق في ظروف أمنية في سنوات التسعينات إلى دفع البلد بعيداً عن مسار التحديث والتطوير السياحي والفندقي (بلقاضي، 2020، ص. 3).

وبناءً على هذه الظروف، تبنت السياسات الحكومية في ذلك الوقت سياسات وإجراءات محدودة تركزت على إنشاء مرافق فندقية من الفئة المتوسطة التي تضمن الراحة دون التركيز على الجماليات أو التميز في الخدمة. لكن مع تحسن الوضع الأمني الآن، صارت الجزائر بحاجة إلى معالجة نظام التأشيرات غير المرن وتحسين خطوط النقل ومنح الامتيازات لمستثمري القطاع الخاص المحليين والأجانب لتمكين السياحة والفنادق من الازدهار، فبعد سنوات من العزلة فرضتها الظروف الأمنية، التي مرت بها الجزائر سابقاً، انفتح الزبون الجزائري المحلي على الآخر وأصبحت بلاده لا تلبّي رغباته، خاصة في ما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة له في الفنادق الجزائرية، ففرضت البلدان المجاورة نفسها كبديل قادر على تلبية هذه الرغبات من خلال الأسعار المعقولة ونوعية الخدمات المميزة .

نتيجة لهذا، اتجهت السلطات الجزائرية المعنية إلى صياغة وتطبيق مخططات تنظيمية موجهة لخدمة الزبون المحلي أو الأجنبي الذي يتميز بمتطلبات عالية الجودة، وفي هذا الإطار، تجد الفنادق الجزائرية نفسها أمام ضرورة

ملحة لتحسين مستوى خدماتها والبحث عن السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، مما جعلها تولي اهتمامًا متزايدًا بتطوير الكفاءات البشرية وتبني استراتيجيات فعالة في هذا المجال. فالكفاءات المؤهلة قد تُعد العنصر الأساسي في تقديم خدمات ذات جودة عالية تستجيب للمعايير الدولية، وتواكب توقعات الزبائن، كما قد تشكل ركيزة لمواجهة التحولات السريعة التي تشهدها الفنادق اليوم قصد تحسينها والارتقاء بها لتتمكن من إرضاء زبائنها وضمان المكانة في القطاع الفندقي العالمي. وهذا يطرح أمامنا الإشكالية البحثية التالية:

ما مستوى أثر استراتيجيات تطوير الكفاءات في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية؟.

وتنبثق عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي يمكن إثارتها من خلال التساؤلات الآتية:

- ما هو مستوى تطبيق استراتيجيات تطوير الكفاءات في الفنادق الجزائرية؟.
- ما هو مستوى جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية من وجهة نظر موظفيها؟.
- ما هو مستوى جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية من وجهة نظر زبائنها؟.
- هل يوجد اختلاف في تقييم مستوى جودة الخدمة بين موظفي وزبائن الفنادق الجزائرية؟.
- ما هو أثر استراتيجيات تطوير الكفاءات في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية؟.

ثانيا. الدراسات السابقة:

خلال فترة إنجاز هذه الدراسة، تمكنا من الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، فوجدنا أن العديد منها تطرقت إلى استراتيجيات تطوير الكفاءات وجودة الخدمة سواء بشكل عام أو من خلال اعتبارها متغيرًا مستقلًا أو تابعًا، إلا أنه لا يوجد سوى القليل من الدراسات التي تتناول أثر استراتيجيات تطوير الكفاءات في جودة الخدمة بشكل مباشر. والتي تم التركيز عليها واعتمادها كدراسات مرجعية في تطوير نموذج الدراسة الحالية وتحليل العلاقة النظرية والسببية بين استراتيجيات تطوير الكفاءات وجودة الخدمة. وعليه، سنستعرض في هذا العنصر الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، مع التعقيب عليها وبيان مجال الاستفادة منها:

أ- الدراسات باللغة العربية:

1. دراسات خاصة باستراتيجيات تطوير الكفاءات:

- دراسة (بن عمور، 2011)، بعنوان: "آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)".

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد دور تطوير كفاءات الموارد البشرية في خلق القيمة، والتعرف على أهميتها في تحقيق التفوق التنافسي، بالإضافة إلى التعرف على الأوضاع المحيطة بصناعة الأدوية على مستوى العالم والجزائر. ولقد اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب المقابلات الموجهة مع إطارات وموظفي إدارة المجمع صيدال، ودراسة التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها من مختلف مصالح المجمع في الفترة الممتدة (من عام 2002 إلى غاية عام 2011) لتحليل نشاط مجمع صيدال الصناعي، والتي تمثل الفترة التي بدأت تظهر فيها آثار التوجه نحو اقتصاد السوق، وتغيير البيئة التنافسية للمجمع. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن مجمع صيدال غير قادر على الاحتفاظ بتفوقه في السوق الوطني نتيجة المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة، وذلك بالرغم من ريادته لسوق الأدوية من ناحية الإنتاج. وأن إدارة مجمع صيدال تدرك ضرورة إعادة النظر في العوامل المؤدية إلى المنافسة والمتثلة أساسًا في الموارد الداخلية، والتي تركز بالدرجة الأولى على الخصائص المتوفرة في المورد البشري من معارف وكفاءات عالية.

كما أكدت نتائج الدراسة أن عددًا كبيرًا من الموظفين بمجمع صيدال يستفيدون من الالتحاق بدورات تدريبية وتكوينية متنوعة ومتعددة ومتكررة تساهم في تحسين معارفهم، وقدراتهم، ومهاراتهم بغرض تحسين أدائهم أولاً وللوصول إلى الأداء المتميز للمجمع ثانياً. بالإضافة إلى ذلك، أكدت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن وظيفية تطوير كفاءات الأفراد تعتبر وظيفة استراتيجية بالمجمع نظرًا لطبيعة نشاطه الذي يعتمد على موارد بشرية ذات معارف ومهارات وقدرات عالية الجودة، ونظرًا للمنافسة الشديدة للمخابر والشركات الأجنبية التي تتوفر على كفاءات وإطارات.

- دراسة (حمدي، 2013)، بعنوان: التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط 2011.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع بعض الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة الكفاءات، وإبراز بعض الآليات التي تستخدم في تطوير الكفاءات، والوقوف على مدى نجاعتها. وتحديد أهمية التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية ودورها في مساعدة المؤسسات في الاندماج بفعالية في الاقتصاد المبني على المعرفة. ولقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات على عينة بلغت (323) مفردة من موظفي مديرية الصيانة بالأغواط التابعة إداريًا إلى نشاط النقل عبر الأنايب والذي يعتبر من الأنشطة الرئيسية لمجمع سوناطراك في الفترة الممتدة (من جوان إلى سبتمبر 2011).

وأُسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود ممارسات لتطوير الكفاءات على مستوى المديرية، ولكن على نطاق ضيق وتهدف هذه الممارسات إلى تطوير الكفاءات الخاصة بالإطارات فقط، دون تطوير كفاءات الأتباع والمرؤوسين. كما توصلت إلى أن استراتيجية التعلم التنظيمي واستراتيجية التدريب يساهمان إسهامًا هامًا في تطوير المعارف والقدرات التي تعتبر من أبرز مكونات الكفاءات. بالإضافة إلى ذلك، توصلت نتائج الدراسة إلى أن وضع استراتيجية خاصة لكل من التدريب والتعويضات على مستوى إدارة الموارد البشرية، واستراتيجية خاصة بالتعلم غير الرسمي على مستوى المؤسسة ككل، يصب مباشرة في تطوير الكفاءات. أما وضع استراتيجية خاصة بكل من إدارة المعرفة وتحسين المناخ التنظيمي والإبداعي فتعتبر من بين الاستراتيجيات الداعمة لتطوير الكفاءات.

- دراسة (طبيبي، 2018)، بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدي بلعباس.

استهدفت هذه الدراسة اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المجمع (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس) على تطوير الكفاءات البشرية لبعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية سعيدي بلعباس. واعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة شملت (110) إطاراً من مجموعة من المؤسسات في المناطق الصناعية بولاية سعيدي بلعباس، والبالغ عددها (08) مؤسسات اقتصادية في الفترة الممتدة (من أكتوبر 2017 إلى غاية مارس 2018).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية وقوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وتطوير الكفاءات، كما أثبتت نتائج الدراسة أن للذكاء الاستراتيجي أثراً إيجابياً على تطوير الكفاءات البشرية، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من بعد الاستشراف وبعد تفكير النظم والشراكة، بينما يُعدُّ الرؤية المستقبلية، وبعد الدافعية، وبعد الحدس ليس لها أثر على تطوير الكفاءات. بالإضافة إلى ذلك، قدمت الدراسة مجموعة اقتراحات للمؤسسات المبحوثة.

2. دراسات خاصة بجودة الخدمة:

- دراسة (الغنيمة، 2015)، بعنوان: أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن (دراسة ميدانية على فنادق فئة الخمس والأربع في إقليم البترا).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الأسبقيات التنافسية. واعتمدت هذه الدراسة على استبيان لجمع البيانات على عينة بلغت (221) زبوناً في فنادق فئة أربعة وخمسة نجوم في مدينة البترا الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق جودة الخدمات الفندقية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، والكفاءة) في تحقيق الأسبقيات التنافسية (الكلفة والإبداع). وأكدت الدراسة على إدارات الفنادق المبحوثة زيادة الاهتمام بعدد الاعتمادية الذي يشمل درجة وفاء الفنادق لعودها ومراعاتها لظروف زبائنها واهتمامها بأصول وإجراءات العمل الفندقي، حيث إن هذا البعد يمثل أكثر الأبعاد أهميةً لتوقعات زبائن الفنادق مقارنةً مع الجودة الفعلية.

- دراسة (مزباني وعاشور، 2016)، بعنوان: قياس جودة الخدمات الفندقية باستخدام نموذج (SERVQUAL) دراسة ميدانية على بعض فنادق أربعة نجوم.

استهدفت هذه الدراسة قياس جودة خدمات الفنادق الجزائرية من صنف أربعة نجوم من وجهة نظر الزبائن باستخدام نموذج (SERVQUAL)، ولتحقيق هدف الدراسة واختبار فرضيتها، اعتمدت هذه الدراسة على استبيان لجمع البيانات على عينة بلغت (102) زبوناً في أربعة فنادق مختارة بمنطقة الشرق الجزائري. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن مستوى جودة الخدمة المدركة أكبر من المستوى المتوقع أي أن جودة الخدمة مرضية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود بعض النقائص المتعلقة بنوعية موظفي الفنادق المبحوثة، وكذا قصور في تأدية بعض الخدمات الأساسية مثل الخدمات الإلكترونية.

- دراسة (مراتي، 2019)، بعنوان: واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الفندقية الجزائرية بموضوع جودة الخدمات، ومعرفة تقييم الزبون لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الفنادق السياحية في مدينة بوسعادة، وتقديم مجموعة من الحلول والاقترحات على ضوء النتائج المتوصل إليها من أجل مساعدة المؤسسات الفندقية الجزائرية في تحسين واقعها. وقد اعتمدت هذه الدراسة على استبيان لجمع البيانات على عينة بلغت (202) زبوناً في فنادق مدينة بوسعادة في الفترة الممتدة (من ديسمبر 2017 إلى غاية مارس 2018).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم في فنادق بمدينة بوسعادة كانت بدرجة عالية، إذ يعتبرون أن الخدمات المقدمة لهم تمتاز بالجودة في أغلب مظاهرها. وأن جودة الخدمات السياحية في أبعاد (الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان) متوفرة في الفنادق المبحوثة بدرجة عالية. وأن بعد (التعاطف) متوفر بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أيضاً أن تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة في المؤسسات المبحوثة أن أكثر العناصر التي تشكل نقاط قوة في جودة الخدمة المقدمة هي: موقع الفندق، المظهر العام لموظفي الفندق، قاعات الانتظار، إجراءات التعامل مع الفندق التي تتميز

بالسهولة والسرعة في التعامل، تمتع موظفي الفنادق بالمهارة والخبرة في تقديم الخدمات وحسن المعاملة. كما أظهرت نتائج تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة في الفنادق المبحوثة أن بعض العناصر التي تشكل نقاط ضعف في جودة الخدمة المقدمة هي: التصميم والتنظيم الداخلي للفندق، أسعار الفندق، ساعات العمل ملائمة للزبون. وأن المتغيرات الشخصية والديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية والوظيفة) لأفراد عينة الدراسة لا تؤثر على اتجاهاتهم وآرائهم حول جودة الخدمات السياحية المقدمة في الفنادق الجزائرية المبحوثة.

ب- الدراسات باللغة الأجنبية:

1. دراسات خاصة باستراتيجيات تطوير الكفاءات:

- دراسة (Attouch & Nia, 2008). بعنوان:

Le Développement des Compétences Humaines dans Les Entreprises Marocaines : une étude Exploratoire.

استهدفت هذه الدراسة تشخيص مستوى تطبيق استراتيجيات تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات المغربية، وقد اعتمدت على استراتيجيات لتطوير الكفاءات الفردية والمتمثلة في: استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية التدوير الوظيفي، استراتيجية البراعة (Versatility)؛ واستراتيجيات لتطوير الكفاءات الجماعية والتنظيمية، والمتمثلة في: استراتيجية التمكين، استراتيجية فرق العمل، استراتيجية الاتصال الداخلي. كما اعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات على عينة بلغت (114) مؤسسة بجميع موظفيها في جميع المستويات الإدارية والتنظيمية والتي تعمل في أغلب القطاعات تقريباً (الصناعات الغذائية، الصناعات النسيجية والجلدية، الصناعات الكيماوية وشبه الكيماوية، الصناعات الكهربائية والإلكترونية، الصناعات الميكانيكية والمعدنية، المؤسسات الخدمية، والشركات الصغيرة والمتوسطة) في الفترة الممتدة (من شهر جانفي إلى غاية شهر ديسمبر 2004).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات تطوير الكفاءات الفردية والجماعية التنظيمية في المؤسسات المغربية المبحوثة مرتفع، وفقاً لتقييم عينة الدراسة، إلا أن تطوير الكفاءات الجماعية من خلال استراتيجيات التمكين لا يتم تطبيقها بشكل جيد، وهذا راجع إلى أسلوب القيادة الأبوي للمديرين في هذه المؤسسات. واقترحت الدراسة على المؤسسات المغربية المبحوثة من أجل تحسين مستوى تطوير كفاءات مواردها البشرية تحفيز عمليات التعلم غير الرسمية أثناء العمل اليومي، واستخدام أسلوب التدريب بالمرافقة وأسلوب

التدريب الإلكتروني، وتشجيع موظفيها على تبادل المعرفة والقدرات من خلال تبني استراتيجية جماعات الممارسة، وتحسين أساليب استقطاب واختيار الكفاءات ذات المعارف والقدرات المتميزة وتدريبها، وتحفيزها ماديا ومعنويا.

- دراسة (Henrik & Per-Erik, 2009)، بعنوان:

Competence Development In The Workplace: Concepts, Strategies and Effects

استهدفت هذه الدراسة تحديد مفاهيم حول استراتيجيات تطوير الكفاءات في المؤسسات ومتطلباتها الأساسية، ومعرفة أسباب استثمار المؤسسات في تطوير الكفاءات، بالإضافة إلى تحديد أنواع استراتيجيات تطوير الكفاءات في المؤسسات، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المسح النظري فقط دون اللجوء إلى دراسة ميدانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن من بين أهم استراتيجيات تطوير الكفاءات في المؤسسات هي: استراتيجية التدوير الوظيفي، واستراتيجية التعلم التنظيمي بنوعيهما الرسمي وغير الرسمي، واستراتيجية التدريب، واستراتيجية إدارة المسار الوظيفي. كما توصلت إلى أن هناك عوامل تنظيمية خارجية تلزم المؤسسات بالاستثمار في تطوير الكفاءات مثل: ظهور المنافسة الشديدة، وظهور بعض العوامل الاقتصادية كالانفتاح الاقتصادي، والتغيير في سعر الصرف... وغيرها، وظهور اقتصاد مبني على المعرفة. بالإضافة إلى عوامل تنظيمية داخلية تتمثل أهمها في خلق المؤسسات مزايا تنافسية أو إدخال تكنولوجيا حديثة أو تراجع في معدلات أداء موارد البشرية. علاوة على ذلك، أكدت الدراسة أنه من الضروري أن تكون هناك بيئة داعمة لهذه الاستثمارات داخل المؤسسات تتميز بمرونة الاتصال ونجاعة القيادة وتفويض فعال للصلاحيات، وحسن استثمار وتسيير للوقت.

- دراسة (Thaithong et al., 2018)، بعنوان:

Competency Development of the Hotel Staff in Koh Samui, Surat Thani Province

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تطوير كفاءات موظفي فندق كوه ساموي، ومقارنة كفاءات موظفي الفندق قبل وبعد برامج التدريب، واستقصاء مدى رضا موظفي فندق كوه ساموي عن هذه البرامج التدريبية. وقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات على عينة بلغت (50) مفردة من موظفي فندق كوه ساموي بمدينة سورات ثاني التايلاندية.

وتوصلت نتائج الدراسة أن استراتيجية التدريب تساعد في تطوير الكفاءات التي يحتاجها مقدمي الخدمة في فندق كوه ساموي بمدينة سورات ثاني التايلاندية، والتي من بينها: كفاءات تعامل مع اختلاف الثقافات، كفاءات العلاقات الإنسانية، كفاءات أداء الفريق، كفاءات الإدارة الذاتية، كفاءات حل المشكلات، كما أكدت أن إدارة فندق كوه ساموي تقوم بتقصي آراء المبحوثين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية. بالإضافة إلى ذلك، تقوم بمقارنة أداء المبحوثين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية

البرامج التدريبية. كما ساعدت الدورات التدريبية المبحوثين المتدربين على إتاحة الفرصة لتبادل الأفكار والخبرات العملية بينهم، ومساعدتهم على رفع معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم جديدة، وأن من بين أهم أساليب التدريب في تطوير كفاءات مقدمي الخدمة هو أسلوب المناقشة الجماعية وأسلوب لعب الأدوار.

2. دراسات خاصة بجودة الخدمة:

- دراسة (Abu Sharar, 2017)، بعنوان

Measurement and Evaluation of hotel services Quality in the Light of International SERVQUAL Model and Ways for its Development Case Study: Hotels operating in the Gaza strip.

استهدفت هذه الدراسة قياس وتقييم مستوى جودة الخدمات في الفنادق العاملة في قطاع غزة في ضوء نموذج (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة وتوضيح مدى تغطية هذه الفنادق لأبعاد الجودة الخدمة. بالإضافة إلى تحديد الفجوات الرئيسية والفرق بين التوقعات والإدراكات من أجل توفير السبل والحلول لتطوير مستوى جودة الخدمات المقدمة في الفنادق العاملة في قطاع غزة. وقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات على عينة بلغت (206) مفردة من مديري وموظفي وزبائن الفنادق في قطاع غزة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك فجوات بين مستوى التوقعات والإدراكات لدى أفراد عينة الدراسة، وأن هناك ضعفًا فيما يتعلق بالجانب الإداري والتنفيذي هو الذي أدى إلى وجود مثل هذه الفجوات. كما توصلت هذه الدراسة بأهمية الدورات التدريبية للأقسام الإدارية والتشغيلية باعتبارها وسيلة لتحسين كفاءات موظفي هذه الأقسام وقدراتهم، بالإضافة إلى تفعيل دور وزارة السياحة في إنشاء وتطوير المعايير الخاصة بالجودة للحفاظ ومراقبة مستوى الجودة في الفنادق العاملة في قطاع غزة، وتطوير وحدة لمراقبة الجودة في المؤسسات الفندقية في قطاع غزة وتقييم الجودة أو تخصيص شخص مؤهل ليكون مسؤولاً عن مراقبة الجودة لتطبيق نموذج (SERVQUAL) لجودة الخدمات، مما يدعم الوصول إلى درجة الجودة المرغوبة في القطاع الفندقي بقطاع غزة.

- دراسة (Tessera et al., 2016)، بعنوان:

Service Quality and Hotel's Customer Satisfaction: An Empirical Evidence from Ethiopia

استهدفت هذه الدراسة فحص العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبائن في الفنادق الفيتنامية باستخدام نموذج الخدمة (SERVQUAL) بأبعاده الخمسة والمتمثلة في (الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، الأمان، والتعاطف). وقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات على عينة بلغت (432) زبوناً يقيمون في (33) فندقاً من فئة ثلاثة نجوم في فيتنام.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحدي الأكبر الذي تواجهه إدارة الفنادق الفيتنامية لا يكمن فقط في جذب الزبائن وإنما في كيفية الاحتفاظ بهم من خلال تحقيق مستويات عالية لديهم من الرضا، وأن أبعاد جودة الخدمة والمتمثلة في: الموثوقية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف تؤثر بشكل كبير على مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة في الفنادق الفيتنامية المبحوثة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم عن الفنادق الفيتنامية المبحوثة وزيادة أرباح هذه الفنادق.

3. دراسات خاصة بجودة الخدمة وتطوير الكفاءات:

– دراسة (Gracia et al., 2013) بعنوان:

How to Enhance Service Quality Through Organizational Facilitators, Collective Work Engagement, and Relational Service Competence.

استهدفت هذه الدراسة استكشاف كيفية تعزيز موظفي المؤسسات السياحية الإسبانية جودة الخدمة المدركة لدى الزبائن من خلال كفاءات العمل الجماعي وكفاءة الخدمة العلائقية. وقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات على عينة بلغت (107) مؤسسات سياحية إسبانية (فنادق، مطاعم، منتجعات سياحية، وكالات سياحية) من (615) موظفًا و(2165) زبونًا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن موظفي المؤسسات المبحوثة الذين يمتلكون كفاءات العمل الجماعي وكفاءة الخدمة العلائقية، لديهم القدرة على تعزيز جودة الخدمة المقدمة للزبائن، حيث أن العمل الجماعي يعد عنصرًا أساسيًا في تحسين جودة الخدمة، وكفاءات العمل الجماعي تسمح بزيادة إنتاجية موظفي المؤسسات المبحوثة من خلال زيادة قدرتهم على نشر روح التعاون بين أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها، وتوجيه معارفهم في الجماعة نحو تحقيق جودة الخدمة عن طريق الاتصال الفعال، وتبادل المعلومات، وتوضيح الأدوار، والعمل معًا لتقديم أداء خدماتي أعلى. كما أكدت نتائج الدراسة أن الكفاءات العلائقية ترفع شعور موظفي المؤسسات المبحوثة بالانتماء وتدعم ولائهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب، كما تعمل على خلق متعة العمل التي تساهم في تجنب النزاعات والاختلافات بينهم. بالإضافة إلى ذلك، أكدت نتائج الدراسة أن تطوير موظفي المؤسسات المبحوثة يساعدهم في حدوث الهدوء والأمن النفسي نتيجة بث الثقة وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لقدرات وخبرات ومعارف كفيلة بإحداث ذلك.

– دراسة (Oroba, 2022)، بعنوان:

The Effect of Managerial Competencies on Service Quality Field Study on (The Jordanian Private Hospitals at Amman).

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الكفاءات الإدارية على جودة الخدمة في المستشفيات الأردنية العاملة في القطاع الخاص. وقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات على عينة بلغت (204) موظفًا في أكبر خمسة مستشفيات في القطاع الأردني في مدينة عمان وهي (مستشفى الأردن، المستشفى الإسلامي، مستشفى ابن الهيثم، المستشفى التخصصي، المستشفى الاستقلالي) في الفترة الممتدة (من جوان 2020 إلى ديسمبر 2021).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن يوجد أثر لأنواع الكفاءات الإدارية (كفاءات الاتصال، كفاءات العمل الجماعي، كفاءات الإدارة الذاتية، كفاءات العمل الاستراتيجي، كفاءات التخطيط) على جودة الخدمة. وأن مديري المستشفيات المبحوثة يعملون بنشاط لتحسين أدائهم الوظيفي بشكل مستمر، وأن جميع الموظفين يشاركون في التخطيط الاستراتيجي للمستشفى، كما يأخذ المديرون آراءهم قبل اتخاذ أي قرار. بالإضافة إلى ذلك، تستخدم المستشفيات المبحوثة أحدث التقنيات في علاج المرضى، ويولي موظفو المستشفيات المبحوثة اهتمامًا فرديًا بالمرضى، ويسعون إلى الاستجابة للمرضى في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب حيث يقدمون في حالات الطوارئ أكبر قدر من المساعدة الممكنة.

ج- التعقيب على الدراسات السابقة:

تعتبر كل الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية دراسات مرجعية، فقد جاءت كلها في صلب الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، ولقد لاحظنا من خلال تتبع الدراسات السابقة وجود تطور سريع واهتمام كبير بموضوع العلاقة بين استراتيجيات تطوير الكفاءات وجودة الخدمة. لذا نرى أن أهداف ونتائج هذه الدراسات جاءت بناءً على نتائج الدراسات السابقة لها، وهذا دليل على أهمية استمرار تيار البحوث المتعلقة بهذا الموضوع.

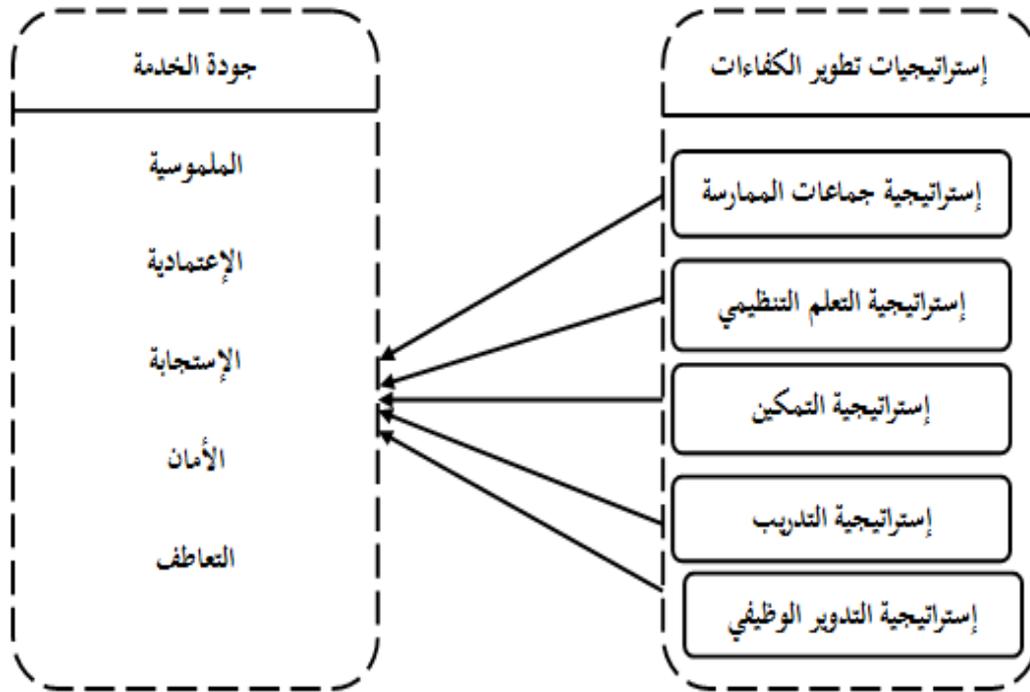
ومن خلال استعراض هذه الدراسات وتحليلها بتمعن، قمنا بتحديد بعض جوانب التشابه والاختلاف التي تخدم هذه الدراسة وتترك أثرًا كبيرًا عليها، وتميزها في مجالها عن الدراسات والبحوث المنجزة في حقل إدارة المؤسسات. فبالنسبة لنقاط التقاطع والتشابه، وفرت الدراسات السابقة للباحثة معلومات بليوغرافية مهمة عن موضوع الدراسة وما يتصل به من موضوعات تتعلق بطريقة مباشرة وغير مباشرة بهذا الموضوع. كذلك، من الدراسات السابقة تمكنت الباحثة من بلورة مشكلة الدراسة. أيضًا، ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في إعداد أدوات الدراسة (الاستبيان، والمقابلة الموجهة) وصياغة بنودها لتحقيق أهداف الدراسة، والتعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة، وتحليل النتائج وتفسيرها وصياغة الفرضيات وإعداد التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج.

أما بالنسبة لجوانب الاختلاف بين دراستنا هذه والدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية، فتكمن في كون الباحثة اعتمدت تقسيم مختلف وأكثر شمولاً فيما يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في استراتيجيات تطوير الكفاءات. إذ تم الاعتماد على خمس استراتيجيات وهي: استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم التنظيمي، استراتيجية جماعات الممارسة، استراتيجية التمكين، واستراتيجية التدوير الوظيفي وهو ما لم يسبق تناوله في الدراسات السابقة حيث إن أغلبها تناولت استراتيجية التدريب فقط، بالإضافة إلى ذلك، على الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت بعض جوانب الموضوع، إلا أننا لم نقف على دراسات عربية أو أجنبية تناولت جودة الخدمة من خلال كل من استراتيجيات تطوير الكفاءات. كما اعتمدت هذه الدراسة تطبيق استراتيجيات تطوير الكفاءات في القطاع الفندقي، خلافاً للكثير من الدراسات السابقة، والذي يعتبر من أكثر القطاعات حساسية نظراً لأهميته البالغة سواء بالنسبة للدولة أو المؤسسات أو الأفراد. علاوة على ذلك، سمحت هذه الدراسة بتحديد مستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية باستخدام أبعاد نموذج (SERVQUAL) لدى كل من موظفيها وزبائنها، وتقييم الاختلاف بينهم، ومحاولة معرفة تأثير ما تقدمه إدارة الفنادق الجزائرية المدروسة للموظفين من خلال جهود تطبيق استراتيجيات تطوير الكفاءات على ما يقدمونه للزبائن، والذي يظهر في جودة الخدمة المقدمة وكيف ينعكس ذلك على رضا هؤلاء الزبائن.

ثالثاً. نموذج الدراسة:

من خلال مراجعة الأدبيات البحثية والأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة، وإلى جانب الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، قمنا ببناء وتصوير نموذج نظري لهذه الدراسة، كما هو موضح في الشكل الموالي (من اعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات السابقة):

الشكل 01: نموذج الدراسة



رابعاً. فرضيات الدراسة:

تبيننا في معالجة هذه الإشكالية، مجموعة من الفرضيات، والمتمثلة في:

- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر لاستراتيجيات تطوير الكفاءات بأبعادها المختلفة في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية.

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لبعث استراتيجيات جماعات الممارسة في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لبعث استراتيجيات التعلم التنظيمي في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لبعث استراتيجيات التمكين في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لبعث استراتيجيات التدريب في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر لبعث استراتيجيات التدوير الوظيفي في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية.

خامسا. التموّج الإبستمولوجي للدراسة:

تشير "الإبستمولوجيا Epistemology" إلى: "الدراسة النقدية لمبادئ مختلف العلوم، وفروضها ونتائجها بقصد تحديد أصلها المنطقي، وبيان قيمتها وحصيلتها الموضوعية" (الترتوري، 2019، ص. 118). فاختيار نموذج معين يعطي للباحث نوعاً من الوضوح في اختيار طرق البحث، وبناء فروضه، والخروج بنتائج مبررة تحظى بدرجة من الثقة والقبول. وبالتالي فإن التموّج الإبستمولوجي يفرض نفسه قبل الشروع في الدراسة، وهو ضروري لأجل إضافة صفة الشرعية والقبول على العمل البحثي ونتائجه حول الظاهرة قيد الدراسة (دبلة، 2011، ص. 336).

وفي مجال علوم التسيير توجد تصنيفات معينة لنماذج البحث التي تمثل مخططات فكرية أو إطارات مرجعية أو طرق تفكير تمكن الباحث في هذا المجال أن يندرج ضمنها (Thiétart, 2007, p. 14). وقد تم تحديدها في ثلاثة نماذج أساسية وهي: النموذج البنائي (Constructionism Paradigm)، والنموذج التفسيري (Interpretivist Paradigm) والنموذج الوضعي (Positivism Paradigm) أو ما يصطلح على تسميته بالنموذج الإيجابي أو النموذج الوصفي أو النموذج الواقعي الذي يعتمد على قوانين السبب والنتيجة. كما يركز على الدقة وموثوقية الملاحظات وإمكانية تعميم النتائج وتكرار الأبحاث. ويستخدم المنطق الاستنتاجي لطرح النظريات التي يمكن اختبارها من خلال تصميم بحث ثابت محدد مسبقاً وبمقاييس موضوعية (دبلة، 2012، ص. 07).

كما يتوجب تحديد التموّج الإبستمولوجي للدراسة، تحديد "المقاربة Approach" التي تناسب توجه الدراسة وأسئلتها، ومن ثم نوع تلك الدراسة، لأن ذلك يساهم بشكل كبير في تحديد استراتيجيات وأدوات جمع البيانات المناسبة. وفي هذا السياق، يوجد أربع مقاربات يستند إليها الباحث عند إجراء دراسته، وهي: المقاربة الاستنتاجية (Deductive Approach)؛ والمقاربة الاستقرائية (Inductive Approach)؛ ومقاربة الإبعاد (Abduction Approach)؛ ومقاربة الاستنتاجية-الافتراضية (Hypothetico-deductive Approach) التي تعتبر المقاربة المفضلة لأنصار النموذج الوضعي، وتعتمد على الاستنتاج العقلي المنطقي الذي يذهب من العام إلى الخاص. أي أن الباحث يصوغ سؤال بحثه الذي يكون مستلهما من نظرية ذات قبول عام، ثم يضع فرضياته التي تتعلق بحالة خاصة، ثم يختبرها من أجل تأكيدها أو رفضها، وبالتالي إضافة إلى النظرية الأساسية جزءاً من المعرفة (دبلة، 2011، ص. 346).

وعليه، نجد أن دراستنا هذه، والمتعلقة بموضوع أثر استراتيجيات تطوير الكفاءات في جودة الخدمة تربط بين ظاهرتين أساسيتين في علوم التسيير، تتعلق الأولى بالاستراتيجيات التي تتبناها جميع أنواع المؤسسات لتطوير كفاءاتها البشرية، وتعد الثانية الشاغل الأساسي للمسيرين بجميع المؤسسات الخدمية، والمتمثلة في جودة الخدمة، لذا، ولدراسة تفاصيل هذه الإشكالية ووصف وتفسير الظاهرتين، وتحديد القواعد والقوانين التي تحكم بينها، قمنا بتبني النموذج الوضعي الذي ساعدنا على ترجمة هذا الفهم إلى نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة، وإجراء وصف وتحليل موضوعي لعناصرها بالاعتماد على الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة واختبار فرضياتها. وهذا في إطار الاستعانة بمقاربة الاستنتاجية وبالتحديد المقاربة الاستنتاجية-الافتراضية.

سادسا. منهج الدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد كما ذكرنا سابقًا على المقاربة أو الطريقة الاستنتاجية-الافتراضية **Hypothetico-deductive**، حيث تم تقديم شرح نظري لمتغيرات استراتيجيات تطوير الكفاءات وجودة الخدمة، كما تم شرح العلاقة السببية بين المتغيرين، وبناءً على الدراسات السابقة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات المستمدة من نظريات معتمدة، ومن ثم تم اختبار هذه الفرضيات بهدف الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة. وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تم تجميع المعلومات في شكل رقمي يمكن تصنيفه وتلخيصه، كما يتم تحليل البيانات باستخدام العمليات الرياضية، لتعرض النتائج النهائية بشكل إحصائي. وفي ظل هذا التوجه، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية من موظفي وزبائن الفنادق الجزائرية، وتم ترميز البيانات وتحليلها إحصائيًا. ولذلك تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجموعة الفنادق الجزائرية والبالغ عددها (110 فندقًا) وتم جمع (412) استبيان من موظفي هذه الفنادق، و(390) من زبائنها إضافة إلى إجراء مقابلة موجهة لدعم تفسير نتائج الدراسة، ومحاولة تحقيق أقصى درجات الثقة لتعميم نتائج الدراسة، وبالنسبة للأفق الزمني للدراسة فتعتبر دراسة مقطعية لأنها تمت في وقت محدد من الزمن ومرة واحدة.

سابعًا. جمع بيانات الدراسة:

فيما يأتي توضيح كل من أنواع مصادر البيانات، وأدوات جمعها المستخدمة في هذه الدراسة:

أ- أنواع مصادر البيانات:

يوجد نوعان من مصادر جمع البيانات وهي: المصادر الأولية والمصادر الثانوية. وانطلاقاً من هذه المصادر، تم تصنيفت البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

1. المصادر الأولية (Primary Sources):

وهي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوقة وذات مصداقية عالية (Sekaran, 2004, p. 53). ويلجأ الباحث لهذا النوع من المصادر لأنها تمدّه بمعلومات وبيانات أقرب ما تكون للحقيقة وتتصف بصحتها. وغالباً ما تكون أكثر تحديداً وارتباطاً بمشكلة الدراسة. ومن بين هذه المصادر: الدراسات الميدانية؛ والرسائل؛ والمخطوطات؛ ونتائج التجارب العلمية؛ والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات؛ والكتب بشكل ورقي أو رقمي التي تصف أحداثاً أو موضوعات شهدها مؤلفوها؛ والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات؛ ومذكرات القادة والسياسيين؛ والخطب... وغيرها، كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيانات لجمع البيانات الأولية (الواصل، 1999، ص. 45).

2. المصادر الثانوية (Secondary Sources):

تتمثل في كتب استقت بياناتها ومعلوماتها من مصادر ثانوية، أو بالاعتماد على الدوريات والمقالات والرسائل الجامعية (الواصل، 1999، ص 49). وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب، والمنشورات، والأطروحات، والمقالات باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية والمتعلقة بالمفاهيم التالية: الكفاءات؛ إدارة الكفاءات؛ تطوير الكفاءات؛ جماعات الممارسة؛ التعلم التنظيمي؛ التمكين؛ التدريب؛ التدوير الوظيفي؛ الجودة؛ الخدمات؛ جودة الخدمة؛ الفندق؛ ومنهجية البحث العلمي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة.

والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة هي أن استخدام هذه المصادر يمكن الباحثة من الحصول على البيانات بصورة أسرع وبشكل مناسب، وهي أقل تكلفة من استخدام المصادر الأولية. فضلاً عن أنها تساعد الباحثة على التعرف على الأسس والطرق العلمية الصحيحة في كتابة الدراسات والبحوث، وكذلك تساعدها في أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال دراسة الحالية.

وعليه، تم الاعتماد في الدراسة الحالية على كل من الوثائق والكتب والمقالات والأطاريح لجمع البيانات والمعلومات الثانوية، بالإضافة إلى كل من الاستبيان والمقابلات لجميع البيانات الأولية بهدف الوصول إلى مؤشرات ودلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة، وهو ما سيتم توضيحه في العنصر الموالي.

ب- أدوات جمع البيانات:

هناك العديد من الأساليب التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات الأولية اللازمة للتعامل مع مشكلة بحثية معينة. وفي هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان بدرجة أولى لجمع البيانات الأولية، كما تم الاعتماد على المقابلات من أجل تدعيم نتائج تحليل الاستبيان، وذلك كما يلي:

1. الاستبيان:

يمثل الاستبيان وسيلة أو أداة لجمع الإجابات عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة في نموذج يتعلق بمشكلة بحثية معينة. ويقوم المستجيب بتدوين إجابته على هذه الأسئلة، وغالبًا ما تكون هذه الإجابات ضمن خيارات محددة بدقة (Creswell, 2014, p. 23). وفي هذه الدراسة، تم تصميم استبيانين باللغتين العربية والفرنسية كأداة لجمع البيانات، والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة المغلقة ذات الخيارات المعدة مسبقًا، كما يلي:

- **الاستبيان الأول:** حول "أثر استراتيجيات تطوير الكفاءات في جودة الخدمة"، هدفه اختبار العلاقة السببية المفترضة بين متغيري الدراسة من وجهة نظر موظفي الفنادق الجزائرية المستهدفة، تم تقسيمه إلى جزئين جزء يتعلق بالأسئلة الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، تصنيف الفندق، ولاية الفندق). وكانت بدائل الإجابة تتبع السلم الرقمي أو الرتبي، والذي يسمح للباحث بترتيب الأشخاص محل الدراسة في مجموعات معينة (Sekaran, 2004, p. 249).

بينما شمل الجزء الثاني من الاستبيان محورين: المحور الأول تضمن المتغير المستقل "استراتيجيات تطوير الكفاءات"، ويتكون من (31) فقرة موزعة على الأبعاد التالية:

- بعد استراتيجية جماعات الممارسة: شمل فقرات من (1-6).
- بعد استراتيجية التعلم التنظيمي: ضم فقرات من (7-11).
- بعد استراتيجية التمكين: شمل فقرات من (12-16).
- بعد استراتيجية التدريب: شمل فقرات من (17-24).
- بعد استراتيجية التدوير الوظيفي: شمل فقرات من (25-31).

والمحور الثاني تضمن أبعاد المتغير التابع "جودة الخدمة"، ويتكون من (25) فقرة موزعة على الأبعاد التالية:

- بعد الملموسية: شمل فقرات من (1-6).
- بعد الاعتمادية: شمل فقرات من (7-11).
- بعد الاستجابة: شمل فقرات من (12-16).
- بعد الأمان: شمل فقرات من (17-21).

- بعد التعاطف: خصص له فقرات من (22-25).

وكانت بدائل الإجابة تتبع السلم الفئوي (مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale) حيث تضمنت بدائل الإجابات إعطاء الإجابة (موافق بشدة) خمس نقاط، وإعطاء الإجابة (موافق) أربع نقاط، وإعطاء الإجابة (محايد) ثلاث نقاط، والإجابة (غير موافق) نقطتين، وإعطاء الإجابة (غير موافق بشدة) نقطة واحدة (أنظر الملحق رقم 1، والملحق رقم 2).

- الاستبان الثاني: حول "جودة الخدمة"، هدفه تشخيص، وتقييم مستوى جودة الخدمة المقدمة في مجموعة الفنادق الجزائرية المدروسة من وجهة نظر زبائنهم في نفس فترة الدراسة. تم تقسيمه إلى جزئين جزء يتعلق بالأسئلة الديموغرافية للزبائن بالفنادق الجزائرية المستهدفة (الجنس، العمر، الدخل، مدة الإقامة في الفندق، أقدمية التعامل مع الفندق، تصنيف الفندق، ولاية الفندق) وكانت بدائل الإجابة تتبع السلم الرقمي أو الرتبي.

بينما الجزء الثاني تضمن أبعاد المتغير التابع "جودة الخدمة" ويتكون من (25) فقرة موزعة على الأبعاد التالية:

- بعد الملموسية: شمل فقرات من (1-6).

- بعد الاعتمادية: شمل فقرات من (7-11).

- بعد الاستجابة: شمل فقرات من (12-16).

- بعد الأمان: شمل فقرات من (17-21).

- بعد التعاطف: شمل فقرات من (22-25).

وكانت بدائل الإجابة تتبع السلم الفئوي (مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale). (أنظر الملحق رقم 3،

والملاحق رقم 4).

كما قد تم جمع بيانات الدراسة الحالية من خلال توزيع استبيانين بشكل مباشر على موظفي وزبائن الفنادق الجزائرية المدروسة، وبالاعتماد على التوزيع الشخصي للاستبيانات (وجه لوجه) الذي يعتبر وسيلة لجمع البيانات، حيث تكون لدى الباحث القدرة على جمع أكبر قدر من الإجابات في فترة زمنية أقل وبشكل فوري، كما يمكنه توضيح أي استفسار. ولكن العمل بهذه الطريقة كان صعباً للغاية ويتطلب الكثير من الوقت والطاقة غير أنه يظل أكثر موثوقية.

2. المقابلة:

تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية (غرابية، 1977، ص 43). وتصنف المقابلة إلى ثلاث أنواع مقابلات نصف المهيكلة، وغير المهيكلة، والمهيكلة أو **مقابلة الموجهة (Structured Interview)**، وهي نوع من المقابلات يتم فيها طرح مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً على جميع المشاركين بنفس الطريقة والنمط. وتتميز هذه المقابلات بالمهيكلة والتنظيم، حيث يكون لدى المقابل قائمة محددة من الأسئلة التي لا تتغير، مما يضمن أن كل المشاركين يواجهون نفس الأسئلة وبنفس الترتيب. ويتم تصميم الأسئلة غالباً لتكون مغلقة أو ذات إجابات محددة مسبقاً، وذلك لتسهيل عملية التحليل والمقارنة بين الإجابات. وتهدف **المقابلة الموجهة** إلى الحصول على معلومات دقيقة وقابلة للمقارنة من مختلف المشاركين، وتستخدم غالباً في الأبحاث العلمية والدراسات التي تتطلب درجة عالية من الموضوعية والاتساق في جمع البيانات (Creswell, 2014, p. 50).

وعلى ضوء ما سبق، اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة الموجهة كأداة مساعدة لجمع البيانات واستخدامها للمساعدة في تفسير نتائج الدراسة الكمية، حيث تم الوقوف عند كل مبحوث (موظف، وزبون) أثناء توزيع الاستبيان، وطرح بعض الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة وكانت طبيعة الأسئلة حول (لماذا؟، متى؟، ...)، ولقد كانت نفسها لجميع المبحوثين.

ثامناً. مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

يُعرف المجتمع على أنه: "جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد" (راشد وأبو زيد، 2007، ص. 12). ولما نتكلم عن دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق الجزائرية، يكون المجتمع المستهدف محصوراً في جميع الفنادق الجزائرية بمختلف تصنيفاتها وأنواعها، وبجميع موظفيها، وزبائنها والبالغ عددها (1576) في سنة (2022) كما هو موضح في الجدول التالي (من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات المديرية العامة للسياحة):

الجدول (1) عدد هياكل المؤسسات الفندقية الجزائرية (السنة /2022).

العدد	السنة (2022)
1576	عدد المؤسسات الفندقية
145526 سرير	قدرة الإيواء (الأسرة)

63103	عدد مناصب العمل (عدد الموظفين)
640668	الوافدين الجزائريين (المواطنين - المقيمين بالخارج "الجالية")
757380	الوافدين الأجانب
1398048	مجموع عدد الوافدين
636160	مجموع عدد الليالي

ب- عينة الدراسة:

تعتبر العينة عن جزء من المجتمع الذي يتم دراسته، حيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلاً جيداً، ويتم دراستها والتعرف على خصائصها (راشد وأبو زيد، 2007، ص. 12). ونظراً لصعوبات حصر مفردات مجتمع الدراسة، قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample)، والتي تعني "مجموعة من المفردات تُختار من المجتمع بطريقة تضمن تكافؤ الفرص لجميع أفرادها للانضمام إلى العينة. وعند سحب أي وحدة، لا يتم إعادتها إلى المجتمع، مما يمنع احتمال اختيارها مرة أخرى" (Creswell & Creswell, 2018, p. 151). وفي هذا الإطار، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجموعة من الفنادق الجزائرية والبالغ عددها (110 فندقاً) في عدة ولايات من الوطن، وهي (باتنة؛ بجاية؛ بسكرة؛ البليدة؛ بومرداس؛ تلمسان؛ تيزي وزو؛ الجزائر (العاصمة)؛ سطيف؛ سكيكدة؛ عنابة؛ عين تموشنت؛ شلف؛ قسنطينة؛ مستغانم؛ واد سوف؛ ورقلة؛ وهران) بغرض تحقيق أعلى درجات الثقة في تعميم النتائج. إذ تم توزيع (500) استبيان على موظفي هذه الفنادق (110 فندق) من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (419) استبياناً، أي بنسبة استرداد بلغت (83.80%). بالإضافة إلى هذا، قمنا بتوزيع (700) استبيان على زبائن نفس الفنادق، ومن خلال نفس الزيارات الميدانية من أجل دعم تفسير نتائج واسترد منها (390) استبياناً، أي بنسبة استرداد بلغت (55.71%) (أنظر الملحق رقم 7).

ولضمان عدم التحيز في اختيار مفردات العينة، قامت الباحثة بمحاولة تحديد قائمة بأسماء الفنادق الجزائرية، وهواتفها، وصفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي (لينكد إن Linkden؛ فيسبوك facebook؛ وإنستغرام Instagram)؛ ومنصت الحجز الإلكتروني TripAdvison؛ وبريدها الإلكتروني E-mail، ثم استخدمت قرعة بأسماء الفنادق الجزائرية على قصاصات ورقية واختيار منها يدوياً، وبعد ذلك، اتصلت بالفنادق الجزائرية المختارة، وتم قبول بعضها ورفض البعض الآخر، تم توجيهت إلى الفنادق الجزائرية محل الدراسة وقامت باختيار عشوائي لمجموعة من الموظفين والزبائن وتوزيع الاستبيانات عليهم بشكل مباشر. وقد لاحظت أن هذه الطريقة صعبة التطبيق في المجتمعات الكبيرة.

تاسعا. حدود الدراسة:

تمحورت حدود الدراسة الحالية حول مجموعة من الأبعاد المتعددة، شملت الحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمنية، وهو ما يمكن بيانه وتفصيله على النحو التالي:

أ- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على دراسة استراتيجيات تطوير الكفاءات حيث تم التركيز على خمس استراتيجيات والتي تعد الأكثر تكراراً لدى الباحثين في الدراسات السابقة، والمتمثلة في: استراتيجية جماعات الممارسة، استراتيجية التعلم التنظيمي، استراتيجية التمكين، استراتيجية التدريب، استراتيجية التدوير الوظيفي، وأثرها على جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، والأمان) حسب نموذج (SERVQUAL)، الذي اقترحه كل من (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988).

ب- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى مجموعة من الفنادق الجزائرية، والبالغ عددها (110) فندقاً بالولايات التالية: باتنة؛ بجاية؛ بسكرة؛ البليدة؛ بومرداس؛ تلمسان؛ تيزي وزو؛ الجزائر (العاصمة)؛ سطيف؛ سكيكدة؛ عنابة؛ عين تموشنت؛ شلف؛ قسنطينة؛ مستغانم؛ واد سوف؛ ورقلة؛ وهران. ونظرا لصعوبة تغطية كل القطاع الفندقية حاولت الباحثة تغطية أغلب الفنادق الجزائرية من خلال اختيار هذه الولايات.

ج- الحدود الزمانية: تمثلت الدراسة في توزيع الاستبيانات على موظفي وزبائن الفنادق الجزائرية في الولايات المذكورة سابقاً على فترة زمنية بلغت سنة تقريبا (من خلال جانفي 2022 إلى غاية سبتمبر 2022)، بالإضافة إلى إجراء مقابلات موجهة معهم في نفس الفترة الزمنية لتدعيم تفسير النتائج.

د- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة من خلال إجراء المقابلات الموجهة وتوزيع استبيانات على موظفي مجموعة من الفنادق الجزائرية في كل المستويات الإدارية والأقسام الفندقية، إضافة إلى زبائنها.

عاشرا. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسات أهميتها من أهمية المواضيع والعناصر البحثية التي سعت لمعالجتها وحجم التأثير الذي تملكه في البيئة التي عولجت فيها على أرض الواقع، وبناءً على هذا ترى الباحثة أن هذه الدراسة تتجلى أهميتها من عدة جوانب، يمكن توضيح أهمها كما يلي:

- إلقاء نظرة فاحصة على حتمية معرفة المؤسسات للعائد من تطوير الكفاءات، لتحديد بدقة مساهمة الكفاءات البشرية في إضافة القيمة وتحديد بشكل صحيح أفضل الاستراتيجيات لاستثمار وتطوير الكفاءات قصد الوصول إلى مستويات الجودة والتميز.

- تبرز أهمية الدراسة في الدور الفعال الذي تلعبه الخدمات في اقتصاد أي دولة، فالتحديات التي تواجهها المؤسسات الخدمية في وقتنا الراهن بسبب العولمة والمنافسة الشديدة، تحتم عليها مواكبة التطورات الحاصلة من خلال تحسين أساليبها في تقديم خدماتها بالشكل المناسب وبمستويات عالية من جودة الأمر الذي يساعدها على كسب رضا الزبائن الحاليين والعمل على جذب زبائن جدد.

- ما يعزز أهمية الدراسة هو أن الفنادق تعتبر ركناً من أركان النشاط السياحي الذي لا غنى عنه، والذي إذ تم استغلاله الاستغلال الأمثل فإنه سوف يشكل رافداً مهماً من روافد الاقتصاد المحلي والوطني. خاصة وأن النشاط السياحي في الجزائر لا يزال يعاني من ركود وتأخر كبير في عملية التنمية والتطور، رغم الإمكانيات والمقومات التي تزخر بها الجزائر من مناطق سياحية ومناظر طبيعية وتراث ثقافي وديني وآثار تدل على تعاقب الحضارات في المنطقة. إضافة إلى التنوع المناخي والبيئي الموجود في كل ولاية من ولاياتها، مما يؤهلها لتكون أحد أهم الأقطاب السياحية عالمياً.

- تساهم نتائج الدراسة في إفادة الممارسين وأصحاب الفنادق في تحسين جودة خدمة الفنادق، وخصوصاً تلك التي تعاني قصوراً في الخدمة الفندقية.

- قد يحظى موضوع الدراسة باهتمام بعض الباحثين الأكاديميين بغرض مواصلة البحث فيه وتقديم إضافات عملية جديدة.

حادي عشر. أهداف الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة، وبناءً على الفرضيات السابقة تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- محاولة ضبط وتحديد المفاهيم المرتبطة بالكفاءات، وإبراز الاستراتيجيات الكفيلة بتطويرها.
- التعرف على مدى إدراك الفنادق الجزائرية لأهمية تطوير الكفاءات.
- تقييم مستوى تطبيق استراتيجيات تطوير الكفاءات في الفنادق الجزائرية.
- تسليط الضوء على مفهوم الجودة بشكل عام، ثم دراسة مفهوم جودة الخدمة وأهم أبعادها ونماذج قياسها وكيفية تحسينها.
- تقييم مستوى جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية (من وجهة نظر موظفيها وزبائنها).
- زيادة وعي الإدارات الفندقية بأهمية استراتيجيات وطرق تطويرية لتحسين مستوى الخدمات وتحقيق جودتها.
- تحديد أثر ممارسة استراتيجيات تطوير الكفاءات في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية.

- تقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتعزيز أثر استراتيجيات تطوير الكفاءات على جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية.

ثاني عشر. مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع بناءً على عدة اعتبارات، نوجزها فيما يلي:

- حداثة الموضوع ودرجة الاهتمام التي يحظى بها على الصعيد العالمي.
- نقص الدراسات التي تناولت تطوير الكفاءات وفصلت فيها، حيث ركزت أغلبها على استراتيجية التدريب والتكوين مع عدم وجود دراسات معمقة تناولت الموضوع، ورغبة منا في فتح الباب لهذا الموضوع كي يتم دراسته في المستقبل.
- تسليط الضوء ولفت انتباه الباحثين ومسؤولي المؤسسات خاصة في المؤسسة الجزائرية إلى التركيز على الإطارات الكفؤة التي تواجه تهميش عن قصد أو بغير قصد، ودفعها إلى الهجرة الخارجية أو الهجرة الداخلية المتمثلة في الاعتزال والتآكل المعرفي، إضافة إلى عدم الاعتراف بالكفاءات وعدم الإهتمام بتطويرها.
- الاتجاه المتزايد للفنادق الجزائرية في جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمحافظة عليهم عن طريق تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة.
- المكانة والأهمية التي تحظى بها الفنادق الجزائرية، فهي تعد من بين أهم وأكبر المؤسسات التي تلعب دورًا في تنمية عجلة الاقتصاد على المستوى الوطني، حيث تعتبر تنمية السياحة والفندقية أحد البدائل الاستراتيجية في حالة تعويض التراجع في قطاع المحروقات.
- اعتقادنا بأن ضعف أداء الفنادق الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف وسوء إدارة للمورد البشري وضعف كفاءاته، لذلك دأبت الفنادق على تطويرها عن طريق تدريب موردها البشري وتحفيزه وتطوير قدراته وكفاءاته... إلخ، كي يؤدي دوره بكل فعالية وكفاءة ويساهم في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة.
- بدأت الجزائر في رفع تحدي السياحة، مما يستدعي الاستمرار والانتظام والمضي قدما نحو تحقيق الجودة وتنوع الخدمات بالشكل الذي يتماشى مع مقوماتها وإمكاناتها، وتجسيدها لهذا الهدف، يكمن نجاح السياحة في الجزائر في تحقيق جملة من المؤشرات أبرزها المرافقة، الجودة، النوعية وكذا الانتظام في الخدمات.

ثالث عشر. صعوبات البحث:

كما هو متعارف عليه، لا يخلو أي عمل بحثي من الصعوبات والعراقيل التي قد تعترض سبيل إنجازها، ومن بين أهم الصعوبات التي صادفت الباحثة في إنجاز هذا العمل، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- قلة المراجع المتخصصة في دراسة موضوع استراتيجيات تطوير الكفاءات.
- عدم تعاون بعض مسؤولي الفنادق الجزائرية محل الدراسة من خلال عدم منح معلومات كافية تخص الفنادق قيد الدراسة، وبالإضافة إلى رفض إجراء المقابلات معهم. ويعود ذلك إلى غياب ثقافة البحث العلمي لدى هؤلاء المسؤولين.
- عدم تجاوب بعض الموظفين بالفنادق الجزائرية معنا ونحن في صدد إعداد الدراسة الميدانية، خاصة الموظفين في مصلحة إدارة الموارد البشرية.
- مواجهة بعض الصعوبات مع بعض زبائن الفنادق الجزائرية محل الدراسة من خلال ترددهم في قبول الإجابة عن الاستبيان.
- صعوبة التنقل عبر الولايات من أجل تغطية الفنادق الموجودة في أغلب ربوع الوطن بشماله وجنوبه وشرقه وغربه، بالإضافة إلى بُعد المسافة الجغرافية الفاصلة بين الفنادق في كل ولاية، مما تطلب تكلفة عالية، وجهد، ووقت طويل لتوزيع الاستبيان وإجراء مقابلات الموجهة، وجمع المعلومات.

رابع عشر. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيمها إلى أربعة فصول (ثلاثة فصول منها ارتبطت بالجانب النظري، وفصل أخير تعلق بالدراسة الميدانية في مجموعة من الفنادق الجزائرية) تسبقها مقدمة وتليها خاتمة.

بداية قامت الباحثة بتخصيص الفصل الأول للظاهرة المراد دراستها وهي المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة، حيث قامت الباحثة بتقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث كان أولها مدخلا لتوضيح ماهية الجودة من خلال عرض مفهومها وأصولها التاريخية، وأهدافها. أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه للخدمة من خلال عرض المفاهيم حول الخدمة وخصائصها، وأنواعها، وطرق تقدمها، وكيفية تطويرها. ثم تم دراسة جودة الخدمة من خلال تحديد كل من مفهوم جودة الخدمة وأهميتها، وتحديد مستوياتها وخطوات تحقيقها، وعوائق تحقيقها. من جانب آخر تم عرض كيفية تقييم جودة الخدمة من خلال تناول أهمية تقييم أو قياس جودة الخدمة، إلى جانب الأبعاد المرتبطة بها، والنماذج المستخدمة، والصعوبات التي قد تعيق عملية التقييم. وفي الأخير تم تخصيص المبحث الخامس لكيفية تحسين جودة الخدمة من خلال التعرف على المبادئ الأساسية، والخطوات المستخدمة والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق عملية تحسين جودة الخدمة، إضافة إلى التحديات التي قد تحول دون تحقيق هذه العملية.

أما الفصل الثاني، فقد تم تخصيصه للمتغير المستقل، استراتيجيات تطوير الكفاءات الذي تم تقسيمه إلى خمسة مباحث، حيث استُهلّ الفصل بعرض ماهية الكفاءات، من خلال تحديد كل من مفهوماها، وخصائصها، ومعاييرها، ومستوياتها، وأنواعها. ثم التطرق إلى كيفية إدارتها في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث، فقد تناول تطوير الكفاءات، حيث تم استعراض مفهوم تطوير الكفاءات والمفاهيم ذات الصلة، مع تحديد أهدافه، والأسباب التي تدفع إلى الحاجة إليه، بالإضافة إلى استعراض أبرز المسؤوليات والطرق والأساليب المتعلقة بعملية التطوير. كما تمت الإشارة إلى كيفية بناء استراتيجية لتطوير الكفاءات من خلال إجراء تحليل إستراتيجي للكفاءات، ثم تحديد مراحل بناء أو تصميم استراتيجية شاملة لتطويرها، وعرض التحديات التي قد تعيق تنفيذها، بينما خُتم الفصل بإدراج أنواع الاستراتيجيات التي اعتمدها الدراسة لتطوير الكفاءات، مع تقديم تحليل دقيق لكل منها.

أما الفصل الثالث والمعنون بالعلاقة بين استراتيجيات تطوير الكفاءات وجودة الخدمة، فقد تم هيكلته في خمسة مباحث رئيسية، ففي المبحث الأول تناولنا العلاقة بين استراتيجية جماعات الممارسة وجودة الخدمة، فيما ركز المبحث الثاني على العلاقة بين استراتيجية التعلم التنظيمي وجودة الخدمة، وفي المبحث الثالث تم استعراض العلاقة بين استراتيجية التمكين وجودة الخدمة، بينما خصص المبحث الرابع لدراسة العلاقة بين استراتيجية التدريب وجودة الخدمة، وفي الأخير تناول المبحث الخامس العلاقة بين استراتيجية التدوير الوظيفي وجودة الخدمة. أخيراً تناولت الباحثة في الفصل الرابع الدراسة الميدانية في مجموعة من الفنادق الجزائرية، وذلك لاختبار العلاقة السببية بين المتغيرين على أرض الواقع، من خلال البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من موظفي وزبائن الفنادق الجزائرية محل الدراسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كان أولها منهجية الدراسة المستخدمة عبر توضيح أسلوب الدراسة وعرض خصائص مجتمع الدراسة، ونتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة. أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض نتائج الدراسة من خلال وصف خصائص المبحوثين، وتقييم متغيرات الدراسة، ودراسة الفروق بالإضافة إلى عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة. وفي الأخير تم تفسير مختلف جوانب نتائج الدراسة الميدانية التي تم عرضها سابقاً في المبحث الثالث حيث تم تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة في مجموعة من الفنادق الجزائرية محل الدراسة وتفسير الفروق، ثم تفسير نتائج فرضيات الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لجودة

الخدمة

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تنافسًا متزايدًا في ميدان تقديم السلع والخدمات، مدفوعًا بالتحويلات الاقتصادية العميقة والعمولة، فضلًا عن التوجهات نحو الاندماج في الهيئات الاقتصادية الدولية مثل منظمة التجارة العالمية، وإلى جانب التطورات التكنولوجية السريعة التي ساهمت بشكل مباشر في تغيير ديناميكيات السوق، ما أدى إلى تغيير ملحوظ في أنماط حياة وسلوكيات الزبائن الذين أصبحوا ينظرون إلى الجودة كمؤشر أساسي لتقييم المنتجات والخدمات واختيار الأنسب منها لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم. وبالتالي، لم تعد الجودة غاية في حد ذاتها، بل أصبحت عنصرًا حاسمًا ووسيلة فعالة تسعى المؤسسات من خلالها إلى تعزيز ولاء زبائنهم. ولذلك، تبنت العديد من المؤسسات الخدمية مفهوم الجودة إدراكًا منها لدور هذا المفهوم في زيادة ربحيتها عن طريق تعزيز الطلب على خدماتها من جهة، وتحقيق رضا الزبائن من جهة أخرى.

وتهدف من خلال هذا الفصل إلى دراسة ماهية الجودة عن طريق التطرق إلى مفهوم الجودة وأصولها التاريخية وأهدافها كخطوة أولى. وفي الخطوة الثانية، نقوم بدراسة ماهية الخدمة حيث سنتطرق إلى تحديد مفهوم الخدمة وخصائصها وأنواعها وطرق تقديمها وتطويرها، وكخطوة أخيرة، نقوم بدراسة ماهية جودة الخدمة وشم كيفية تقييمها وتحسينها. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الجودة.

المبحث الثاني: ماهية الخدمة.

المبحث الثالث: ماهية جودة الخدمة.

المبحث الرابع: تقييم جودة الخدمة.

المبحث الخامس: تحسين جودة الخدمة.

المبحث الأول: ماهية الجودة

ذكر بول (Ball)، رئيس الهيئة الاستشارية القومية البريطانية: "لكي نحاول تعريف الجودة، فإن ذلك يعد واحدًا من المغامرات الأكثر صعوبة التي يمكن أن نشرع فيها، وانطلاقًا من الفترة الزمنية التي تم فيها تعريفها" (مصطفى والأنصاري، 2002، ص. 10). فمفهوم الجودة هو مفهوم كثيف الاستخدام، وهو ما أضفى عليه نوعًا من الغموض. لذلك، عمدنا في هذا المبحث إلى محاولة تحديده، ومعرفة أصوله التاريخية، وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

الجودة لغة من أجاد "أي أتى بالجيد من قول أو عمل". وأجاد الشيء: صيره جيدًا والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، أي صار جيدًا". أما إصطلاحًا فالجودة "Quality" هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualitas" والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ومدى متانته، وكانت كلمة جودة قديمًا تستخدم للتعبير عن الدقة والإتقان" (السامرائي، 2007، ص. 27).

ولقد تعددت التعاريف الواردة بخصوص الجودة، ولعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى تعدد مقاصد الباحثين الذين شكلوا أدبيات هذا المفهوم، واختلاف الزاوية التي ينظرون بها إليه، حيث يعرف كروسبي (Crosby, 1979) الجودة على أنها: "المطابقة للمتطلبات"، أي مطابقة المنتج النهائي للمواصفات والمعايير الإنتاجية الموضوعة سابقًا (Crosby, 1986, p. 36). بينما يرى ديمينغ (Deming, 1986) الجودة على أنها: "تحقيق احتياجات الزبون في الحاضر والمستقبل"، فالجودة بهذا التعريف تتحدد بمقدار الاستجابة لتوقعات الزبائن والعمل على تحقيق رضاهم وإسعادهم" (Deming, 1986, p. 51). أما تاجوتشي (Taguchi, 1986) فينظر للجودة على أنها: "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن للمؤسسة تفاديها والتي يسببها المنتج الرديء بعد تسليمه للزبون، ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون، والتأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث، والضجيج... وغيرها"، ويوضح هذا التعريف الجودة كعامل لتقليل الخسائر وليس فقط تحقيق المواصفات (Taguchi, 1986, p. 35). في حين عرف جوران (Juran, 1988) الجودة على أنها: "مدى ملائمة المنتج للاستخدام"، أي أن أداء المنتج يتوافق مع متطلبات الزبائن (Becker, 2000, p. 159).

من جهة أخرى، وسّع غارفين (Garvin, 1988) نطاق الجودة لتشمل خمسة مداخل أساسية قدمها في كتابه "Managing Quality"، وتمثل هذه المداخل في:

- مدخل التميز: وتعني الجودة وفق هذا المدخل مجموعة من الخصائص الذاتية الفريدة في المنتج، والتي تتجاوز القياسات الكمية والوصفية التقليدية، ولا يمكن تقييمها بدقة إلا من خلال التجربة المباشرة والخبرة.

- **مدخل المنتج:** وينظر إلى الجودة باعتبارها متغيراً قابلاً للقياس الدقيق، ويعبر عنه بمختلف الكميات لمكونات أو خصائص المنتج.
 - **مدخل المستخدم:** وتتمثل الجودة ضمن هذا المدخل في قدرة المنتج على إرضاء توقعات الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته الظاهرة والضمنية.
 - **مدخل التصنيع:** وتعني الجودة في هذا المدخل صنع منتجات خالية من العيوب من خلال مطابقتها لمعايير ومواصفات التصميم المطلوبة والمحددة مسبقاً. ويتفق هذا المدخل مع مفهوم الجودة في اليابان الذي يركز على تنفيذ العمليات بشكل صحيح من المرة الأولى "Do it Right First Time"، كما يتوافق مع مفهوم العيب الصفري "Zero Defect" الذي أطلقه كروسبي "Crosby" والذي يشدد على أهمية القضاء التام على العيوب، وتحقيق أداء مثالي خالٍ من الأخطاء.
 - **مدخل القيمة:** وتحدد الجودة بالنسبة للتكاليف، حيث يُنظر إليها على أنها تقديم قيمة مميزة مقابل التكاليف المدفوعة.
- وعلى الرغم من تعدد مداخل مفهوم الجودة وفقاً لغارفين "Garvin"، إلا أنه قد تعرض للعديد من الانتقادات، نظراً للطابع المتسع والمعقد لهذا المفهوم، ما يجعله غير قابل للتطبيق بشكل كامل في مجال الخدمات. ويُعزى ذلك بشكل خاص إلى صعوبة تحديد مواصفات وخصائص الخدمة وفقاً لمدخل المنتج ومدخل التصنيع، نظراً للطبيعة غير الملموسة للخدمات، مما يعقد عملية قياس الجودة وتقييمها بدقة في هذا السياق (علوان، 2009، ص. 21).
- وفي ظل تنامي ظاهرة عولمة الاقتصاد وتزايد وتيرة التبادلات التجارية بين الدول بالإضافة إلى إزالة الحواجز والقيود التجارية أصبحت الجودة ذات طابع عالمي، وتتوقف على مطابقة مجموعة من المعايير والمواصفات الدولية والعالمية. ووفقاً للمنظمة الدولية للمقاييس "الإيزو" (ISO) فإن الجودة هي: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً" (Boyer et al., 1997, p. 117).
- وانطلاقاً من الطرح السابق، يمكننا أن نستنتج بأن الجودة هي مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة إلى جانب الخصائص الخاصة بالعملية الإنتاجية والتسويقية، والعمليات، والأفراد، والتي لها القدرة على تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.

المطلب الثاني: الأصول التاريخية لفكرة الجودة

ترتبط نشأة مفهوم الجودة بتطورات ووقائع تاريخية بارزة عبر مختلف الحضارات الإنسانية. ففي القرن الخامس عشر قبل الميلاد، كان الفراعنة المصريون يولون أهمية فائقة لضمان جودة بناء المعابد وتزيين جدرانها، حيث فرضوا الالتزام الصارم بمعايير الجودة خلال جميع مراحل تشييد الأهرامات. أما في الحضارة البابلية، فيعزو بعض الباحثين ظهور مفهوم الجودة إلى القوانين التي وردت في شريعة حمورابي في القرن الثامن عشر قبل الميلاد، سادس ملوك مملكة بابل القديمة (حوالي 1970 قبل الميلاد). هذه الشريعة التي تضم حوالي (300) مادة قانونية، شملت قانونًا تجاريًا يلزم التاجر بتقديم سلع عالية الجودة وخالية من العيوب، مع فرض إلزامية إصلاح العيوب في حال حدوثها. وفيما يخص الحضارة الإسلامية، فقد كانت الجودة جزءًا لا يتجزأ من القيم والمبادئ الدينية، حيث أكد الإسلام على أهمية الإتقان في العمل واعتبره واجبًا دينيًا يهدف إلى إرضاء الله عز وجل ورسوله الكريم. وقد تم ترسيخ مفهوم الجودة في كثير من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، التي دعت إلى الالتزام بأعلى معايير الجودة كعقيدة وثقافة إسلامية يلتزم بها الفرد في جميع مناحي الحياة. مثل قوله تعالى: "صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَّ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ" (سورة النمل، آية 88)، وقوله تعالى: "وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" (سورة البقرة، آية 195)، وكذلك في الحديث الشريف لقوله صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ" (رواه البيهقي).

ومع بداية القرن العشرين، بدأ مفهوم الجودة يتبلور بشكل ملموس في اليابان، حيث اعتمدت المؤسسات اليابانية تقنيات مبتكرة في مراقبة الجودة، ومن ثم انتشر هذا المفهوم إلى شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية ليصبح إحدى الركائز الأساسية للإدارة الحديثة في شتى المجالات.

أما الجودة كمفهوم علمي يعود إلى إسهامات فريدريك تيلور (Frederic W. Taylor) في الإدارة العلمية، الذي كان يهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية داخل المنشآت الصناعية من خلال التخصص، النمطية، تبسيط العمل وتقسيمه. وقد اعتبر أن مراقبة الجودة هي عملية مستقلة عن التصميم والإنتاج، وتعتمد على ضبط العمليات من خلال تقليص الفجوة الزمنية الناجمة عن الحركات والممارسات غير الضرورية.

لاحقت هذه الأفكار إسهامات والتر أ. شيوهارت (Walter A. Shewhart, 1924)، الذي يُعتبر المؤسس الأول لنظام الرقابة المعاصرة للجودة، ومطور نظرية الجودة الإحصائية، حيث أكد على الترابط الوثيق بين العمليات المختلفة مثل الإنتاج، التصميم والجودة. وأوضح أن المفهوم التقليدي للجودة الذي يقوم على التأكد من جودة المنتج بعد انتهاء عملية الإنتاج لا يمكن أن يساهم في تحسين الجودة، وقدم بذلك مفهومًا مبتكرًا يدعو إلى

القضاء على أخطاء الإنتاج من خلال البحث عن أسبابها، باستخدام تقنيات إحصائية مثل العينات، رقابة العمليات، وخرائط رقابة الجودة.

وتواصل بعد ذلك تطوير الإطار الفكري للجودة بفضل إسهامات العديد من الرواد الأوائل لها أمثال: ويليام إ. دمينغ (William E. Deming, 1950, 1986)؛ جوزيف م. جوران (Joseph M. Juran, 1950, 1951)؛ كاورو إيشيكوا (Kaoru Ishikawa, 1950, 1960, 1968)؛ أرمند فايغنباوم (Armand V. Feigenbaum, 1951)؛ شيجيو شينغو (Shigeo Shingo, 1950, 1960, 1981)؛ ماسكي إيمائي (Masaki Imai)؛ غينيشي تاجوتشي (Genichi Taguchi, 1950, 1970, 1980)؛ فيليب ب. كروسبي (Philip B. Crosby, 1979, 1980)؛ وتوم بيتز (Tom Peters, 1982) والذين وضعوا أسسًا قوية لتطوير نظريات إدارة الجودة الشاملة.

وعند دراسة الأدبيات المتعلقة بالجودة، يظهر تفاوت في الآراء بشأن تحديد المراحل التي مر بها تطور هذا المفهوم، وعمومًا يمكن تقسيم مراحل تطوير مفهوم الجودة إلى خمسة مراحل أساسية على النحو التالي:

الفرع الأول: المرحلة الأولى، الفحص (قبل 1940)

ظهرت هذه المرحلة مع ظهور الثورة الصناعية وبداية الإنتاج بأحجام كبيرة مما استدعى الأمر إلى ضرورة وجود وظيفة مستقلة لمراجعة وفحص المنتجات واكتشاف عيوبها قبل تسليمها للزبائن من خلال استخدام أسلوب المقارنات أي مقارنة المواصفات الفنية المحددة مسبقًا للمنتجات مع كل المنتجات النهائية، وتعامل مع المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية (المعيبة) عن طريق التخلص منها أو إعادة تصنيعها أو بيعها بأسعار أقل. وبالتالي، تركز هذه المرحلة على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها لكنها لم تمنع وقوع الأخطاء.

الفرع الثاني: المرحلة الثانية، الضبط الإحصائي للجودة (تمتد هذه المرحلة ما بين 1940 - 1960)

تميزت هذه المرحلة بتطور ملحوظ في منهجيات ضبط الجودة من خلال تبني تقنيات إحصائية واستخدام أسلوب العينات كبديل عن الفحص الشامل لكافة المنتجات. حيث ساعدت النمطية المستندة إلى معايير موحدة للمنتجات في تمكين تطبيق أساليب إحصائية متقدمة ضمن أنظمة الرقابة على الجودة. ويُعد والتر أ. شيوهارت (Walter A. Shewhart) أحد الرواد البارزين في صياغة وتطوير نظرية الجودة الإحصائية، إذ أحدثت إسهاماته نقلة نوعية في فهم وإدارة الجودة، عبر تقديم منهج يعتمد على التحليل الكمي لتعزيز الفاعلية والدقة في العمليات الإنتاجية.

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة، ضمان الجودة (تمتد هذه المرحلة ما بين 1980-1960)

نظرت هذه المرحلة إلى مفهوم الجودة بنظرة أوسع، فلم تعد مسؤولية الجودة من مهام القسم الواحد المسؤول عن الجودة، ولكن المسؤولية أصبحت من مهام المؤسسة ككل، فهي جزء لا يتجزأ من خطط المؤسسة وتصميم المنتج، وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والإدارات والوظائف المختلفة من أولويات المؤسسة لتحقيقها، كما أصبحت تركز على المنع والوقاية من خلال المراقبة الإحصائية، ومفاهيم أخرى جديدة من قبل تكلفة الجودة، والرقابة الكلية للجودة، والعيوب الصفرية، وظهور حلقات ضبط الجودة، وأسلوب حل المشاكل (عياش، 2005، ص ص. 222-223).

الفرع الرابع: المرحلة الرابعة، إدارة الجودة الشاملة (1980-2010)

تميزت هذه المرحلة بعدد من مفاهيم الجودة التي تمخضت عن المرحلة السابقة كمفاهيم العولة، الأيزو، وظهور برامج الحاسوب في تصميم المنتج وإنتاجه وظهور فكرة الإنتاج المتكامل وأنظمة الإنتاج المرن وغيرها. وتعد إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة فلسفة أو مدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد مساهمة جميع الموظفين في المؤسسة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم وتحقيق المنافع لجميع الموظفين فيها وللمجتمع. وترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والأساليب الأساسية والوسائل والكفاءات العالية التي تستهدف التحسين المستمر للأداء فيما يخص العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد بالمؤسسة، باستخدام الموارد المالية والبشرية الموجودة، ومن خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم.

الفرع الخامس: المرحلة الخامسة، رفاهية الزبون (ابتداء من 2010)

في هذه المرحلة، أصبح التركيز على الزبون العنصر الأساسي في جميع عمليات إدارة وضبط الجودة، بدءاً من التخطيط الدقيق للأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الجودة، وصولاً إلى المخرجات النهائية. بعبارة أخرى، تمحور الاتجاه نحو تحقيق القيمة الشاملة، التي تتطلب تعزيز الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى الارتقاء بمستوى الكفاءات والقدرات الوظيفية للموظفين. ولضمان تحقيق القيمة المرجوة وتعزيز رضا الزبون باعتباره الهدف الاستراتيجي والمحور الأساسي لنجاح المؤسسة (الحداد، 2009، ص. 57).

المطلب الثالث: أهداف الجودة

تمثل أهداف الجودة فيما يلي:

- اختصار الوقت والإجراءات في إنجاز العمل.

- تطوير وتبسيط إجراءات العمل لزيادة الكفاءة.
- تحديد معايير واضحة لقياس أداء الموظفين بسهولة.
- رفع مستوى التعاون والتكامل بين مختلف أقسام المؤسسة.
- خفض تكاليف المنتج أو الخدمة من خلال تحسين العمليات.
- الحد من الأخطاء مع التركيز على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة.
- تحقيق رضا المستفيدين وتلبية توقعاتهم من منتجات أو خدمات المؤسسة سواء كانوا الزبائن أو البائعين أو الموردن (طایل، 2013، ص. 81).
- تدريب الموظفين داخل المؤسسة على العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق مع التخلص من الفردية والانعزالية.
- تشجيع جميع الموظفين على المشاركة في برامج تطوير الجودة، وتحفيزهم عبر المنافسة المفتوحة للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل.
- زيادة قدرة المؤسسة وفعاليتها في التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
- تحسين كفاءات وقدرات الموظفين وتحفيزهم نحو التطوير (السلطي وإلياس، 1999، ص. 103).
- تعزيز المنافسة من خلال تحسين المنتجات والخدمات.
- تطبيق الجودة في جميع أنشطة المؤسسة مع وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري وتعزيز ثقة الزبون في منتجات المؤسسة.
- يتيح تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج فرص اكتشاف الأخطاء لتجنب التكاليف الزائدة، إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليص الزمن العاطل عن الإنتاج مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة أرباح المؤسسة.
- خلق بيئة مشجعة على الابتكار وزيادة الإنتاجية والأداء، بالإضافة إلى تشجيع طرح الأفكار التطويرية لتحسين إجراءات العمل.
- رفع معدلات الرضا الوظيفي بين موظفي المؤسسة.
- إشباع حاجات الزبائن المعلنة وغير المعلنة مما يعزز رضاهم وثقتهم (Mmutle & Shonhe, 2017, p. 02).

المبحث الثاني: ماهية الخدمة

تُعد الخدمات اليوم العمود الفقري للاقتصاد العالمي، حيث تجاوزت مساهمتها الاقتصادية قطاعات الإنتاج المادي التقليدية في العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. ما جعلها تلعب دورًا جوهريًا في تحقيق

التحول الهيكلي للاقتصادات. ويعكس هذا التحول الدور المتزايد للخدمات في تلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمعات، بدءًا من توفير الحلول المبتكرة وحتى تحسين جودة الحياة. ومع التقدم التكنولوجي والرقمي، برزت الخدمات كعنصر محوري يعيد تشكيل العلاقات بين المؤسسات والزبائن، حيث ساهمت الابتكارات في توسيع نطاقها، هذا التطور أضفى على الخدمات ديناميكية فريدة جعلتها ليست فقط أداة لتقديم المنافع بل وسيلة استراتيجية لتعزيز التنافسية وتحقيق رضا الزبائن.

وستتعرف من خلال هذا العنصر على ماهية الخدمة عن طريق تناول مفهومها وخصائصها ثم التطرق إلى أنواعها وطرق تقديمها، وفي الأخير كيفية تطويرها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمة

نستعرض في هذا المطلب مفهوم الخدمة وخصائصها، وذلك بهدف توضيح طبيعتها وأهم السمات والخصائص التي تميزها عن السلع المادية.

الفرع الأول: مفهوم الخدمة

لطالما كانت الخدمات، في نظر الاقتصاديين التقليديين أمثال آدم سميث (Adam Smith) وديفيد ريكاردو (David Ricardo)، بمثابة مخرجات ثانوية ذات أهمية هامشية ولا تحمل قيمة اقتصادية تُذكر مقارنة بالسلع المادية. غير أن الثورة الصناعية وما تبعها من تطورات اقتصادية واجتماعية، لاسيما في ظل ارتفاع الطلب على الخدمات الداعمة للإنتاج كخدمات ما بعد البيع، أعادت تشكيل الأهمية الاقتصادية لقطاع الخدمات. ومع هذا التحول التدريجي، برز دور الخدمات كركيزة محورية في النظام الاقتصادي الحديث، ولم يقتصر هذا الاعتراف على الخدمات المرتبطة بالإنتاج فقط، بل توسع ليشمل مجموعة متنوعة من الخدمات مثل الخدمات المصرفية، السياحية، القانونية، التعليمية وغيرها من الخدمات. ما دفع العديد من الباحثين إلى الاعتراف بأهمية الخدمات وتأثيرها العميق على ديناميكية الأسواق (Maisonas & Dufour, 2006, p. 05).

وفي هذا السياق، كان ألفريد مارشال (Alfred Marshall) من أوائل الاقتصاديين الذين تناولوا مفهوم الخدمات بشكل جاد، حيث أكد أن الخدمات تُوفر منفعة مباشرة للزبائن، مشابهة لتلك التي تقدمها السلع المادية. كما أشار إلى أن إنتاج السلع المادية لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن سلسلة متنوعة من الخدمات التي تضمن إنتاجها وتوزيعها بكفاءة. وقد تبعت هذه الرؤية مساهمات عديدة من باحثين مرموقين مثل (ويرتس Wirtz، غرونروس Grönroos، لوفلوك Lovelock)، الذين قدّموا تحليلات معمقة عن طبيعة القطاع الخدمي، مسلطين الضوء على خصائصه المميزة ودوره الاستراتيجي في الاقتصاد المعاصر.

ومع التقدم التكنولوجي المتسارع، ولا سيما في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، شهد قطاع الخدمات تطورات هائلة (رقاد، 2008، ص. 24)، تجسدت في ظهور مفاهيم جديدة مثل الخدمات المصرفية الرقمية، والخدمة الذاتية، والخدمات الصحية المتخصصة، والتعليم عن بُعد، وغيرها من الأنشطة الخدمية التي تعتمد على الابتكار المستمر في تصميم أساليب تقديمها. وقد أدى هذا التطور إلى تعزيز أهمية الخدمات باعتبارها عنصراً رئيسياً في تحقيق القيمة الاقتصادية والاجتماعية.

إن هذا التحول الملحوظ لم يقتصر على الجوانب الاقتصادية فحسب، بل أصبح قطاع الخدمات موضوع اهتمام متزايد من قبل الباحثين والأكاديميين الذين سعوا إلى دراسة هذا القطاع بشكل منهجي، من خلال تقديم تعريفات متنوعة للخدمات تبرز وجهات نظرهم المختلفة. وفيما يلي، نستعرض مجموعة من أبرز هذه التعاريف: عرف كل من كوتلر وأرمسترونغ (Kotler & Armstrong، 1987) الخدمة على أنها: "أي نشاط أو منفعة أو أداء يمكن أن يقدمها أحد الأطراف (البائع) لطرف آخر (المشتري)، ولا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء" (Balin & Giard، 2006، p. 785).

كما يرى إيغليه ولانجارد (Eiglier & Langeard، 1987) الخدمات على أنها: "نشاط أو عدة أنشطة تتولد عند تعامل آلة أو شخص من المؤسسة مع الزبون وتهدف هذه الأنشطة إلى إرضاء الزبون" (Eiglier & Langeard، 1987، p. 32).

وحسب غرينروس (Grönroos، 1994) الخدمات هي: "عمليات تتألف من مجموعة أنشطة، والتي تحدث عن طريق التفاعل بين الزبون، والأفراد، والسلع، والموارد المادية، والأنظمة أو الهياكل الأساسية الممثلة لمورد الخدمة، والتي من الممكن أن تشرك زبائن آخرين، هدفها حل المشاكل" (Grönroos، 2006، p. 45).

كما عرف لوفلوق وآخرون (Lovelock et al.، 2008) الخدمات على أنها: "منفعة مدركة بالحواس، وقائمة بحد ذاتها أو متصلة بشيء مادي وقد تكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية، وهي في الغالب غير محسوسة" (Lovelock et al.، 2008، p. 43).

من ناحية أخرى عرف (العجارمة، 2005) الخدمات على أنها: "منتج غير ملموس يقدم منافع للمستفيد نتيجة لاستخدام جهد بشري أو آلي عن تلك المنافع حيازة شيء مادي ملموس" (العجارمة، 2005، ص. 21).

وبناءً على ما سبق، فإن الخدمات هي مجموعة من العمليات المتكاملة التي تحمل مضمون يتجسد في بعدين أساسيين وهما: البعد المنفعي الذي يمثل الفوائد المباشرة التي يطمح الزبون للحصول عليها، مثل الراحة أو

الفعالية التي توفرها الخدمة. والبعد السماتي الذي يعكس خصائص الخدمة الجوهرية مثل الموثوقية، والكفاءة والاستجابة التي يجب أن تتوافق مع توقعات الزبون ومرجعياته المعرفية، مما يعزز تجربته الإدراكية ويحقق التوازن بين الأداء الفعلي والتوقعات الذاتية.

الفرع الثاني: خصائص الخدمة

تمتلك الخدمات مجموعة من الخصائص التي نلخصها في النقاط التالية:

أولاً. اللاملموسية (Intangibility):

تُعد اللاملموسية من الخصائص الجوهرية التي تُميز الخدمات عن السلع المادية، إذ تفتقر الخدمات إلى وجود مادي ملموس، مما يجعل فحصها أو اختبارها قبل الشراء أمرًا بالغ الصعوبة. فلا يستطيع المستهلك الاستفادة من الخدمة إصدار أحكام دقيقة أو إبداء رأي موضوعي استنادًا إلى تقييم محسوس (تقييم من خلال حواس البصر أو الشم أو التذوق). وبالتالي، يكون قرار شراء الخدمة أكثر تعقيدًا مقارنة بالسلع المادية، ويتطلب تقديم صورة واضحة ومقنعة عن المنافع المتوقعة التي سيحصل عليها الزبون. علاوة على ذلك، يعتمد تكرار شراء الخدمة إلى حد كبير على الخبرات السابقة للزبون ومدى رضاه عن الأداء. كما يعتمد على عناصر مادية مرتبطة بالخدمات التي يمكن أن تساعد الزبائن على تكوين تصورات عنها، مثل البيئة الفيزيائية المحيطة بمكان تقديم الخدمة. والتي تشمل المعدات، والتصميم الداخلي والخارجي، والبنية التحتية (مثل مواقف السيارات) والتسهيلات الأخرى التي يمكن أن تُستخدم كمؤشرات ملموسة تعكس جودة الخدمة ومستواها (الخالدي، 2013، ص. 23).

وفي هذا الإطار، اقترح ويلسون (Wilson, 1972) إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى:

- أ- الخدمات ذات الطبيعة غير الملموسة بالكامل، مثل خدمات الأمن.
 - ب- الخدمات التي تضيف قيمة إلى كيان مادي ملموس، مثل خدمات التنظيف.
 - ج- الخدمات التي تُقدم منتجات مادية ملموسة، مثل خدمات محلات التجزئة.
- هذا التقسيم يُبرز التنوع في طبيعة الخدمات ودرجة ارتباطها بالعناصر المادية الملموسة، مما يساعد على فهم ديناميكيات تقديم الخدمات وتقييمه (الضمور، 2005، ص. 45).

ثانياً. عدم القدرة على التخزين (Perishability):

تتميز الخدمات بطابع الفناء والتلاشي، حيث تختفي في نفس لحظة إنتاجها ولا يمكن تخزينها أو الاحتفاظ بها، مما يميزها عن السلع المادية (Djellal & Gallouj, 2012, p. 38). هذه الخاصية تُسمى "التقلب الزمني"، إذ تعتمد قيمتها على توقيت تقديمها فقط، ولا تمتلك منفعة زمنية مستدامة. وعليه، تواجه المؤسسات الخدمية

تحديات كبيرة في استثمار طاقاتها بكفاءة، حيث أن وجود موارد غير مستخدمة مثل الغرف الشاغرة في الفنادق أو المقاعد الفارغة في الطائرات يشكل خسارة اقتصادية مباشرة، باعتبارها طاقات معطلة لا يمكن تخزينها أو استخدامها لاحقاً. ورغم أن هذه الخاصية لا تشكل إشكالية في حال الطلب المستمر والمتزايد، إلا أن التذبذب الموسمي وتقلبات الطلب وعدم استمراره بوتيرة واحدة قد تضع هذه المؤسسات أمام صعوبات كبيرة، كما هو الحال في شركات النقل التي تشهد ازدحاماً في فترات الذروة مثل الساعات اليومية لبداية العمل ونهايته.

ولكي تتمكن المؤسسات الخدمية من تخفيف آثار هذه الخاصية هناك بعض الإجراءات تستخدمها، والمتمثلة

في:

- أ- استخدام أنظمة الحجز المسبق وذلك بهدف تحسين إدارة الطلب من خلال التنبؤ بالتقلبات الموسمية أو اليومية، مما يسمح بتخصيص الموارد بكفاءة لمواجهة التغيرات في مستويات الطلب.
- ب- تشكيل قوة عمل مؤقتة لمواجهة حالة التزايد على طلب الخدمة.
- ج- تطوير أساليب الخدمات المشتركة (تقديم الخدمة للمجموع).
- د- إضافة منشآت وتسهيلات لأغراض التوسع المستقبلي.
- هـ- التسعير التمييزي الذي يشجع على تقليص الطلب في حالة الذروة وزيادته في حالة الركود (الطائي وآخرون، 2006، ص. 202).

ثالثاً. التلازمية أو عدم انفصال الخدمة عن مقدمها (Inseparability):

تشير خاصية التلازم في الخدمات إلى مستوى الترابط الوثيق بين الخدمة ومقدمها، حيث تتميز الخدمات بارتباطها المباشر بمزودها وبدرجة أعلى مقارنة بالسلع المادية. وتُبرز هذه الخاصية وجود علاقة تفاعلية بين مزود الخدمة والمستهفيد منها، إذ غالباً ما يتطلب تقديم الخدمة حضور المستفيد ومشاركته الفعلية في عملية الإنتاج. بمعنى آخر، يتم تسويق الخدمة وبيعها وإنتاجها واستهلاكها بشكل متزامن (في نفس اللحظة) (Brechignac, 2000, p. 46).

هذا التزامن بين الإنتاج والاستهلاك للخدمات يجعلها عرضة للتأثير بعدة عوامل، من أبرزها ما يلي:

- أ- البيئة التي تحدث فيها عملية الإنتاج والاستهلاك.
- ب- الأفراد المشاركون في عملية التسويق وإنتاج الخدمة.
- ج- تأثير المستفيد على مقدم الخدمة سواء في سلوكه أو في جودة الخدمة المقدمة.
- د- محدودية نطاق تقديم الخدمة المرتبط بالإمكانات المتاحة لمقدم الخدمة .

هـ- تقديم الخدمة في اللحظة التي تُطلب فيها.

وبصفة عامة، تؤدي خاصية التلازم إلى إشراك الزبون في عملية إنتاج الخدمة ضمن علاقة تفاعلية تجمعها بمقدم الخدمة وأحياناً مع زبائن آخرين، مما يجعل جودة الخدمة وفعاليتها ناتجة عن هذا التفاعل المشترك (برنجي، 2009، ص. 75).

رابعاً. تقلب الأداء أو التباين (Heterogeneity):

تتميز الخدمة بتقلب في الأداء، حيث إن أداء الخدمة يمكن أن يتباين من موظف لآخر داخل نفس المؤسسة، كما أن أداء نفس الموظف قد يتغير من وقت لآخر. ولذلك، فإن جودة الخدمة تتأثر بشكل كبير بعوامل متعددة تشمل هوية مقدم الخدمة، وزمان ومكان تقديم الخدمة، بالإضافة إلى الأساليب والآليات المستخدمة أثناء تقديمها. ويعتمد تقييم جودة الخدمة على التفاعلات الديناميكية بين المورد والمستفيد، وهو ما يجعل التوحيد والاتساق في الأداء من التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات الخدمية في تقديم خدمات عالية الجودة باستمرار (شعشاعة، 2004، ص. 43).

خامساً. عدم التملك (Non-ownership):

تعني خاصية عدم التملك في سياق الخدمات أن "الخدمة لا تُملك أو تنتقل ملكيتها من المنتج إلى الزبون عند الاتفاق عليها". وتشير هذه الخاصية إلى أن الخدمة غالباً ما تكون غير ملموسة ولا يمكن امتلاكها، حيث يتم استهلاكها فوراً أثناء تقديمها ومع ذلك، لا تنطبق هذه الخاصية على جميع أنواع الخدمات، خصوصاً تلك التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة حيث يعتبر فيها متلقي الخدمة ممتلكاً للخدمة بشكل مؤقت أو دائم مثل الاشتراكات في القنوات الرياضية أو المواقع الإلكترونية، والكثير من الخدمات التي يمكن أن يمتلكها متلقي الخدمة لمدة تمتد من عدة أيام لسنوات (نجم، 2010، ص. 239).

سادساً. صعوبة تقييم (Evaluation Difficulty):

تعد عملية تقييم جودة الخدمة من العمليات المعقدة مقارنةً بالسلع المادية الملموسة، حيث يُتيح المنتج المادي للزبون مجموعة من المؤشرات الحسية الظاهرة مثل: اللون، الملمس، الوزن، الصلابة، والراحة والتي يسهل تقييمها. في المقابل، فإن الخدمة لا تتوفر على هذا العدد الكبير من المؤشرات الملموسة، باستثناء بعض التجهيزات المادية والمرافق في مراكز تقديم الخدمة أو مظهر الموظفين. إضافة إلى ذلك، يرتبط تقييم الخدمة بتفاعل الزبون المباشر مع مقدم الخدمة وتجربته الشخصية، مما يجعل التقييم معتمداً بشكل كبير على الخبرة الفردية للزبون. لذلك، يختلف الحكم على جودة الخدمة من زبون لآخر، ومن وقت لآخر بالنسبة للزبون نفسه، وبناءً على حالته النفسية

والمزاجية. علاوة على ذلك، يعتمد التقييم بشكل كبير على التوقعات المبدئية التي يحملها المستفيد قبل تلقي الخدمة، وهذه التوقعات تتفاوت من فرد إلى آخر، ومن وقت لآخر، مما يزيد من صعوبة تقييم جودة الخدمة بشكل دقيق وثابت (برنجي، 2009، ص. 76).

المطلب الثاني: أنواع وطرق تقديم الخدمة

سيتناول في هذا العنصر تحليل أنواع الخدمات وطرق تقديمها، مع التركيز على كيفية تأثير هذه الطرق على جودة الخدمة وتجربة الزبون.

الفرع الأول: أنواع الخدمات

هناك أنواع عديدة من الخدمات التي يمكن تصنيفها حسب العديد من المعايير كما يلي:

أولاً. تصنيف خدمات حسب نوع الزبون:

والتي يمكن تصنيفها إلى:

أ- خدمات المستهلكين: وهي الخدمات المقدمة لتلبية الاحتياجات الشخصية مثل السياحة والتأمين على الحياة.

ب- خدمات المؤسسات: وهي الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات مؤسسات الأعمال مثل الاستثمارات الإدارية والخدمات المالية، والخدمات القانونية، والمادية... إلخ (المؤذن، 2008، ص. 210).

ثانياً. تصنيف الخدمات حسب الخبرة المطلوبة في تقديم الخدمات:

يمكن تصنيف الخدمات بناء على مستوى الخبرة اللازمة لتقديمها إلى:

أ- الخدمات المهنية: تشمل الخدمات التي تتطلب مستوى عالياً من المهارات والخبرات المتخصصة مثل الخدمات المقدمة من قبل الأطباء والمحامين، والمستشارين الإداريين والصناعيين.

ب- الخدمات غير المهنية: وتشمل الخدمات التي لا تحتاج إلى مهارات متقدمة مثل خدمات المباني، ومواقف السيارات، تنظيف الحدائق (برنجي، 2009، ص. 71).

ثالثاً. تصنيف الخدمات حسب الاعتمادية:

تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات أو على الأفراد، كما تتنوع حسب أدائها من قبل عمال ماهرين أو غير ماهرين. وهنا أصبح طلب الخدمة يتأثر بالشخص الذي يتولى تقديمها، وكذلك الحال في الخدمات التي تعتمد على المعدات، إذ تختلف هذه الخدمات بناءً على ما إذا كانت المعدات ذاتية التشغيل أم لا.

رابعاً. تصنيف خدمات حسب درجة كثافة العمالة:

وتنقسم إلى:

أ- **الخدمات كثيفة العمالة:** والتي تعتمد على العمالة بدرجة أكبر في تقديمها مثل الخدمة الفندقية، خدمات التدريس وغيرها.

ب- **كثيفة الآلة:** وهي التي تعتمد على الآلة بدرجة أكبر في تقديمها مثل خدمة النقل والمواصلات وغيرها (مصطفي، 2010، ص. 45).

خامسا. تصنيف خدمات حسب دوافع مقدم الخدمة:

والتي يمكن تصنيفها إلى:

أ- **خدمات غير ربحية:** وهي الخدمات التي تقدم من طرف مجموعة من الأفراد أو المؤسسات أو الجمعيات إلى مختلف الأفراد وليس بدوافع الربح مثل الخدمات المقدمة من قبل الدولة كالتعليم، والعلاج الطبي، والجمعيات الخيرية... إلخ.

ب- **الخدمات الربحية:** تقدم بدافع الربح مثل المؤسسات الخاصة كالمستشفيات، والمدارس، والجامعات الخاصة. ويمكن القول مما سبق بشأن تقسيم الخدمات أنه ليس دائما تقسيما ومحددا بل ربما تكون الأنواع متداخلة مع بعضها، وذلك حسب طبيعة العمل والشخص الذي يقوم على تأديته (Logiez & Vinay, 2001, p. 12).

سادسا. تصنيف الخدمات حسب طبيعة الخدمة:

والتي يمكن تصنيفها إلى:

أ- **الخدمة الخالصة:** وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبطاً بمنتج مادي، أو خدمات أخرى مرفقة، مثل خدمات التأمين، التعليم، دور الحضانة، كما تتطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي للزبون.

ب- **الخدمة المرفقة بمنتج مادي:** يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أساسية لكن تكتمل ببعض المنتجات أو الخدمات مثل خدمات المواصلات الجوية التي تقدم خدمة أساسية والمتمثلة في النقل لكنها تتضمن عدة منتجات وخدمات مثل الجرائد، المجلات، المشروبات، والتغذية وغيرها، وكذلك الطيب الذي يحتاج إلى تجهيزات لتقديم خدمات التمرير.

ج- **المنتج المرافق لعدة خدمات:** في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرفقة بخدمات عدة بيع أجهزة التلفزيون وآلات الغسيل مرفقة بضمان لمدة معينة أو مع خدمة التوصيل، فكلما كان المنتج متطوراً تكنولوجيا مثل السيارات وأجهزة الإعلام الآلي، كان يبعه يتطلب خدمات مرفقة مثل النقل، الصيانة، الضمان.

سابعاً. تصنيف الخدمات حسب العملية موجهة:

والتي يمكن تصنيفها إلى:

أ- خدمات معالجة الناس: تكون هذه الخدمات خدمة موجهة إلى المستفيد كشخص مادي، ومن أمثلتها خدمات الطبيب الموجهة إلى المريض شخصياً.

ب- خدمات معالجة الممتلكات: خدمات موجهة إلى ممتلكاته المادية مثل صيانة السيارة أو المسكن، أو أي شيء مادي لأن الأمر لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشرة في تقديم الخدمة.

ج- خدمات المشير العقلي: وهي تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة أو أعمال غير محسوسة موجهة إلى عقول المستفيدين أو أذهانهم، ومن أمثلتها، خدمات الإذاعة والتلفزيون، والإنترنت وغيرها.

د- خدمات معالجة المعلومات: تتألف من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة لممتلكات المستفيدين (برنجي، 2009، ص ص. 71-72).

ثامناً. تصنيف الخدمات حسب درجة الاتصال بالزبون:

وتنقسم إلى:

أ- خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات الحامي، وخدمات السكن، وخدمات النقل الجوي وخدمات الرعاية الصحية الشخصية المباشرة وغيرها.

ب- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي، التسوق عبر الإنترنت. وهي بذلك لا تتطلب وجود الزبون أثناء تقديمها.

ج- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسرح (Lendrevie & Lévy, 2013, p. 919).

الفرع الثاني: طرق تقديم الخدمة

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فإن تكوينه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة.

لذلك، يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية لطرق تقديم الخدمة وهي: طريقة الخدمة الباردة، طريقة المصنع للخدمة، طريقة الحديقة الوردية للخدمة، طريقة جودة خدمة الزبون. وتمتاز كل طريقة من طرق تقديم الخدمة ببعد إجرائي معين يقصد به النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمات، والبعد الشخصي الذي يعتبر طرق التفاعل

والتعامل مع الزبون عند تقديم الخدمة من قبل مقدمي الخدمة، وما يستخدمونه من سلوكيات، ومواقف، ومهارات لفظية (Boyer & Bnefzi, 2009, p. 45). وفيما يلي عرض لكل طريقة من طرق تقديم الخدمة.

أولاً. طريقة الخدمة الباردة:

تتميز هذه الطريقة بأنها تفتقر إلى الكفاءة وتعتمد على أساليب وإجراءات سيئة في تقديم الخدمة، كما تُظهر تفاعلات غير مهنية وغير مقبولة مع الزبائن، مما يؤدي إلى ردود فعل وسلوكيات سلبية من قبلهم نتيجة لضعف الأداء المهني لمقدمي الخدمة. هذا يؤدي إلى تقديم خدمة غير مريحة وغير متسقة من الناحية الإجرائية. أما من الناحية الشخصية، فتتسم الخدمة بغياب الوضوح والشفافية، مما يجعلها غير مرغوبة من قبل الزبائن. الرسالة الضمنية الموجهة للزبائن في هذا السياق تُعبّر عن انعدام الاهتمام باحتياجاتهم وتوقعاتهم "نحن لا نهتم بكم"، مما ينعكس سلباً على مستوى الرضا وثقتهم في الخدمة (الداركة، 2006، ص. 209).

ثانياً. طريقة المصنع للخدمة:

تتميز هذه الطريقة عن سابقتها، بالتركيز على الكفاءة التشغيلية والجانب الإجرائي في تقديم الخدمة، مع إهمال واضح للجوانب الشخصية. من الناحية الإجرائية، تُعرف هذه الطريقة بتقديم خدمات موحدة ومتسقة لجميع الزبائن، وتتميز بالدقة في الوقت والتنظيم العالي، مما يقلل من احتمالية الفوضى. أما على المستوى الشخصي، فإن هذه الطريقة تعاني من غياب الشفافية، وتُعد غير مرنة ومتحفظة، مما يجعلها أقل جذباً للزبائن وأقل قدرة على تلبية احتياجاتهم الفردية. الرسالة الضمنية التي تنقلها هذه الطريقة للزبائن هي: "أنتم مجرد أرقام، ومهمتنا تقتصر على تنفيذ عمليات معالجة محددة".

ثالثاً. الحديقة الوردية للخدمة:

تتميز هذه الطريقة بالتركيز الكبير على الجوانب الشخصية في تقديم الخدمة، مع تراجع ملحوظ في مستوى الكفاءة الإجرائية وتتسم من الجانب الإجرائي ببطء ملحوظ في الخدمة، وعدم التناسق في التنفيذ، وغياب التنظيم، مما يؤدي إلى تجربة خدمة غير مستقرة من الناحية التشغيلية. أما الجانب الشخصي تتميز الخدمة بالود والإيجابية في التعامل، حيث تُقدّم بطريقة جذابة ومبدعة، مع إتقان واضح في الأسلوب. هذه السمات تجعلها مرغوبة ومحبة لدى الزبائن، إذ يشعرون بأن احتياجاتهم الشخصية تحترم وتلبي بعناية. والرسالة الضمنية الموجهة للزبائن في هذا النوع من الخدمات هي: "نبذل قصارى جهدنا لإرضائكم، ولكن نفتقر إلى التنظيم والخبرة اللازمة لتحقيق ذلك بأفضل صورة" (العجارمة، 2005، ص. 21).

رابعاً. طريقة جودة خدمة الزبون:

تتميز هذه الطريقة بتوازن عالٍ وكفاءة في الجوانب الإجرائية والشخصية معاً، مما يجعلها واحدة من أكثر الطرق فعالية في تقديم الخدمة. فتتسم هذه الطريقة من الناحية الإجرائية بأنها شفافة ومنظمة ومتناسقة حيث تقدم صورة موحدة للزائن أما على المستوى الشخصي فتكون سبل تقديم خدمة جذابة وملفتة للنظر مما يترك انطباعاً إيجابياً لدى الزائن ويجعلها مرغوبة للغاية

وتعتبر هذه الطريقة نموذجية لتحقيق التميز في تقديم الخدمات، حيث تدمج بين جودة العمليات وإرضاء احتياجات الزائن. وعلى الرغم من اختلاف أساليب تقديم الخدمة، يبقى الهدف الأساسي هو تلبية توقعات الزائن وضمان جودة الخدمات بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز تنافسيتها في السوق وهو ما سنتطرق إليه في المبحث الثالث (الدرادكة وشلي، 2002، ص. 190). والرسالة الموجهة للزبون هنا "نحن نعتني بكم ونسعى لخدمتكم" (رقاد، 2008، ص. 11).

المطلب الثالث: تطوير الخدمة

تعد عملية تطوير الخدمات عملية استراتيجية تهدف إلى إضافة مزايا وتحسينات جديدة على الخدمات القائمة بما يتماشى مع احتياجات الزائن وتطلعاتهم المستقبلية. وتسعى هذه العملية إلى زيادة الطلب على الخدمات عن طريق إدخال تعديلات وتحديثات على الخدمة الحالية، أو تحسين أساليب تقديمها وتوزيعها على الزائن. كما قد يتضمن تطوير الخدمات ابتكار خدمات جديدة وتوسيع محفظة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، بالإضافة إلى استحداث خدمات تلبي احتياجات شرائح جديدة من الزائن أو التوسع في تقديم الخدمة إلى مناطق جغرافية جديدة.

وتنبع أهمية تطوير الخدمات من مجموعة من الاعتبارات التي تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية وتحقيق التفوق الاستراتيجي، ومن أبرز هذه الاعتبارات هي:

- التغيير المستمر في أذواق الزائن وورغباتهم مما يجعل تطوير الخدمات ضرورة ملحة لضمان البقاء في السوق وجلب زائن جدد.

- الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل وتسخيرها لخدمة الزائن.

- مواجهة المنافسة الشديدة في السوق، حيث تعتمد المؤسسات على الإبداع والتطوير المستمر لابتكار خدمات جديدة وفريدة تسهم في تحقيق رضا الزائن وتعزيز ولائهم (الدعيس، 1994، ص. 134).

أما نجاح عملية تطوير الخدمات فيتوقف على ثلاث دعائم أساسية، متمثلة في:

- تطوير الأساليب والعمليات، والإجراءات والمنافذ التي تمر بها الخدمة إلى الزبون.
- تطوير الكفاءات البشرية، كون الخدمات تعتمد على العنصر البشري وبالتالي أي تطوير يجب أن يمثل العنصر البشري الأساس والمنطلق فيه.
- التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات من خلال تبني أحدث التقنيات والأنظمة الالكترونية، حيث أصبح الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة ضرورة تنافسية للمؤسسات المتقدمة لتحسين أساليب تقديم خدماتها وتلبية تطلعات الزبائن بكفاءة عالية (صبح، 1998، ص. 78).
- ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير خدماتها بشكل فعال، فإنها تتبع عادة مجموعة من الخطوات المدروسة التي تهدف إلى الوصول إلى خدمة جديدة تلبي احتياجات الزبائن وتحقيق التفوق التنافسي. وتختلف الفترة الزمنية لكل خطوة حسب طبيعة الخدمة وأهداف المؤسسة، وتشمل هذه الخطوات عادة على ما يلي:
- توليد وطرح أفكار جديدة ومبتكرة للخدمات، ثم تصنيفها وغربلتها واختيار الأنسب بينها.
- تطوير وتحديد الأساس المفاهيمي من خلال صياغة وتحديد المبادئ التي تركز عليها عملية التطوير واختبارها.
- دراسة الجدوى الاقتصادية للخدمة وتحليل المتطلبات الفنية لتطويرها.
- التحقق من قبول الخدمة الجديدة عن طريق إجراء تجارب ميدانية على السوق المستهدف (اختبار السوق).
- تقديم الخدمة إلى السوق وتنفيذ خطة التوزيع والتسويق (Lewis & Spyrapoulos, 2001, p. 37).
- للوصول إلى طرح خدمة جديدة في السوق، قد تتطلب هذه المراحل وقتًا طويلاً وتكاليف مرتفعة، حيث تبدأ العملية عادةً بتوليد عشرات الأفكار التي يتم جمعها من مصادر متعددة، مثل:
- الزبائن: حيث تُعد احتياجاتهم ومشكلاتهم الأساس الذي يُبنى عليه التطوير.
- الخبراء: يمثلون مصدرًا مهمًا للأفكار من خلال الأبحاث والدراسات التي يجرونها، مما يُبرز أهمية دور إدارة البحوث والتطوير في المؤسسات.
- المنافسون: يُمكن استخلاص الأفكار وتوجهات تطوير الخدمات من خلال متابعة ما يقدمونه من تطورات جديدة.
- مندوبي البيع: بحكم تفاعلهم المستمر مع الزبائن، يكتسبون رؤية واضحة حول أسباب عدم رضاهم على الخدمات المقدمة، مما يجعلهم مصدرًا غنيًا بالمقترحات والأفكار الجديدة.

وبعد تجميع الأفكار الجديدة، تُجرى عملية تصفيته وانتقاء الأفضل من بينها، يليها إجراء الدراسات والتحليلات اللازمة، واختبار الفكرة المختارة، ومن ثم طرح الخدمة الجديدة في السوق.

كما تتنوع أشكال تطوير الخدمات وفقاً لاحتياجات المؤسسة والسوق، ومن أبرزها ما يلي:

- إضافة خدمات جديدة إلى نطاق الخدمات (توسيع نطاق الخدمات): يعتمد هذا الأسلوب على زيادة وتنوع خطوط الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات الزبون بشكل أفضل مقارنة بالخدمات الحالية. ومع ذلك، قد لا يحقق هذا التوسع ميزة تنافسية واضحة بسبب سهولة تقليد الخدمات الجديدة من قبل المنافسين، وصعوبة إيصال نطاق الخدمات المتوسع بفعالية إلى الزبائن المحتملين. وبالتالي، إذا لم تكن الخدمات الجديدة ذات طابع مميز وفريد، فقد تضاف ببساطة إلى قائمة الخدمات الحالية دون تأثير كبير.

- إحداث تغييرات أو توسيع الخدمات المقدمة: يهدف هذا النوع من التطوير إلى إضافة مزايا جديدة للخدمات الحالية، بهدف تلبية احتياجات الزبائن وضمان ولائهم للمؤسسة، مما يمنعهم من الانتقال إلى المؤسسات المنافسة. ويتم ذلك دون الحاجة إلى إحداث تغييرات جوهرية في طبيعة الخدمات القائمة.

- إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها: يعتمد هذا الأسلوب على إعادة تقييم الخدمة بما يتماشى مع احتياجات الزبون ورغباتهم، مع مراعاة التطورات التي تطرأ على خدمات المؤسسات المنافسة. ويتركز هذا الشكل من التطوير على: تحسين الجودة والمنافع التي يدركها الزبائن، تحسين المواصفات الظاهرة للخدمة، تمييز الخدمة عن المنافسين، وإجراء تحسينات على أسلوب تقديمها للزبائن.

- تكيف وتنويع الخدمات الحالية: يتضمن هذا النهج تبسيط الإجراءات المتعلقة بالحصول على الخدمة دون إدخال تغييرات جوهرية على مواصفاتها. ويهدف ذلك إلى جذب زبائن جدد وتعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة. هذه العملية لا تشمل تطويراً أو إعادة تصميم كبير، لكنها تركز على زيادة قاعدة الزبائن وتحسين القدرة التنافسية. ولتطوير الخدمات بشكل فعال، يجب أن تُدمج هذه الجهود في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة، مع التركيز على الابتكار المستدام والتجديد لتلبية احتياجات السوق المتغيرة. وتعتمد المؤسسات الخدمية على عدة استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف، ومنها:

- استراتيجية التغلغل في السوق: تسعى إلى زيادة حصة المؤسسة في السوق الحالية من خلال العلاقة مع الزبائن الحاليين، يتم ذلك عبر تخفيضهم على زيادة استخدام خدمات المؤسسة أو استقطاب زبائن جدد من المؤسسات المنافسة من خلال استغلال نقاط ضعف هؤلاء المنافسين.

- استراتيجية تنمية السوق تهدف إلى توسيع قاعدة الزبائن واستهداف أسواق جديدة باستخدام الخدمات القائمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التوسع نحو قطاعات سوقية جديدة، افتتاح فروع جديدة في مواقع جغرافية مختلفة أو دول أخرى، واستكشاف قنوات توزيع ووسائل اتصال مبتكرة للوصول إلى زبائن محتملين.
- استراتيجية التنوع في تقديم الخدمات تتعلق بتطوير خدمات جديدة كلياً تستهدف زبائن خارج نطاق النشاطات التقليدية للمؤسسة. وغالباً ما تكون هذه الخدمات مكاملة للنشاط الأساسي، مثل قيام مؤسسة بتوسيع أنشطتها لتشمل خدمات التأمين بجانب خدماتها الأساسية (الحداد، 1999، ص. 170).

المبحث الثالث: ماهية جودة الخدمة

تعد جودة الخدمة من أبرز المفاهيم الاستراتيجية التي تُعنى بها المؤسسات في عصرنا الراهن، نظراً لتزايد أهمية القطاع الخدمي كركيزة أساسية للنمو الاقتصادي والاجتماعي. ويمثل هذا المفهوم حجر الزاوية في قدرة المؤسسات على تلبية تطلعات الزبائن، وركيزة أساسية لتكوين تجربة إيجابية تعزز من ولائهم وثقتهم.

وسوف نتناول في هذا المبحث ثلاثة عناصر أساسية، حيث نتناول في العنصر الأول تعريف جودة الخدمة ودراسة أهميتها، والعنصر الثاني نتناول فيه مستويات جودة الخدمة، أما العنصر الثالث فنناقش فيه خطوات تحقيق جودة الخدمة، والعنصر الأخير نتطرق فيه إلى عوائق تحقيق جودة الخدمة.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

يرجع اقتراح مفهوم جودة الخدمة إلى عام (1976) من قبل إدراك أندرسون وآخرون (Anderson et al)، ويعتبر هذا المفهوم من المفاهيم المجردة التي يصعب تعريفها بدقة، وذلك بسبب الخصائص التي تنفرد بها الخدمات مقارنة بالسلع المادية (Cronin & Taylor, 1992, p. 56)، فعلى الرغم من أن الباحثين في هذا المجال درسوا مفهوم جودة الخدمة منذ عدة عقود، إلا أنهم لم يتفقوا على منهج واحد لتعريفه. Boyer & Bnefzi, 2009, p. (46)، فمنهم من يعرف جودة الخدمة من وجهة نظر مقدم الخدمة على أنها: "مطابقة الخدمة للمعايير المحددة مسبقاً لها". وثبني على تقديم الخدمة ضمن مواصفات قياسية معينة وتقوم على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة صممت على أساسها (Parasuraman et al., 1985, p. 42).

ومنهم من يعرفها من وجهة نظر الزبون وتقييمه لجودة الخدمة المقدمة على أنها: الفرق بين توقعات الزبون للخدمة "ما يريده" وتصورات الخدمة المستلمة "ما يحصل عليه" (Grönroos, 2006, p. 129)، وبالتالي يرتبط مفهوم جودة الخدمة وفقاً لهذا المنظور بمفهوم التوقع (الذي يعتبر معتقدات حول تقديم الخدمات التي تعمل كمعايير أو مؤشر مرجعي يتم الحكم على الأداء، كالتجربة الشخصية السابقة للزبون مع الخدمة، وتوقعات

المستخدمين الآخرين للخدمة، وسمعة المؤسسة... إلخ)، والإدراك (الذي يعد التجربة الفعلية للزبون مع الخدمة) (Weitz & Wesseley, 2002, p. 34). حيث يقوم الزبائن بمقارنة الخدمة المقدمة مع الخدمة المتوقع استلامها، فإذا كانت التوقعات أكبر من الإدراك فهذا يعني أن الجودة المدركة غير مرضية مما يسبب حالة استياء للزبائن، أما إذا كان الإدراك أعلى من هذه التوقعات فهذا يعني أن الجودة المدركة مرضية والزبائن راضون عن هذه الخدمات المقدمة (Merabet & Agti, 2021, p. 781).

المطلب الثاني: أهمية ومستويات جودة الخدمة

للتعمق أكثر في مفهوم جودة الخدمة ينبغي التطرق إلى أهمية ومستويات تطبيقه في المؤسسات وما يحققه من مميزات.

الفرع الأول: أهمية جودة الخدمة

تمثل جودة الخدمة الركيزة المحورية التي تمكن المؤسسات من الحفاظ على حصتها السوقية وتعزيز استمراريته في ظل المحيط التنافسي المتسارع الذي تعمل فيه. فهي ليست مجرد مطلب إداري أو تسويقي، بل مدخلاً جوهرياً لتحقيق استدامة الأعمال وضمان بقائها في ظل المنافسة الشديدة والمتزايدة، وتكمن أهمية جودة الخدمة في النقاط التالية:

- تساعد الخدمات الجيدة في تناقل الانطباعات الإيجابية بين الزبائن، حيث يصبحون بمثابة سفراء للمؤسسة في توجيه وإقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء والمعارف الشخصية.
- تزيد جودة الخدمة من قدرة المؤسسة على بيع خدمات إضافية وجديدة.
- تؤثر جودة الخدمة في زيادة حجم الطلب على الخدمة.
- تساهم جودة الخدمة في تخفيض التكاليف (الداخلية والخارجية).
- يُعتبر تحقيق الجودة من أنجح الطرق لتحسين الإنتاجية وتقليل الهدر في الموارد المالية والبشرية من خلال تدارك القصور في تصحيح الانحرافات.
- تساهم جودة الخدمة بشكل جوهري في تعزيز قدرات الموظفين وتطوير كفاءاتهم المهنية، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم العام، كما تُعد جودة الخدمة عنصراً محورياً في خلق بيئة عمل محفزة تُشجع على الاحتفاظ بالمواهب وتقليل معدلات دوران الموظفين.
- الإسهام فيما يعود بالنفع على المجتمع، وإضافة قيمة من خلال تقديم خدمات مبتكرة ومتميزة.

- تساعد جودة الخدمة في تفعيل الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الموظفين، مما يدعم الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة.
- رفع قدرة أداء المؤسسات وزيادة قدرتها على استجابة للتغيرات المستمرة في محيط أعمالها.
- تعد جودة الخدمة من بين أهم المؤشرات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي، وزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار.
- خلق صورة إيجابية وواضحة للمؤسسات الخدمية في أذهان الزبون مما يؤثر على قراره في التعامل مع المؤسسة لمرة أخرى مستقبلاً، ولهذا القرار انعكاساته المالية والاقتصادية على المؤسسة (الدرادكة، 2008، ص. 62).

الفرع الثاني: مستويات جودة الخدمة

تتسم جودة الخدمات بوجود خمسة مستويات رئيسية تم تحديدها وفقاً لما أورده (Adrian Payne, 1996)، وفيما يلي شرح موجز لكل مستوى:

أولاً. الجودة المتوقعة من قبل الزبائن:

تشير إلى المواصفات والخصائص التي يتطلع الزبائن إلى وجودها في الخدمات المقدمة. والتي تركز على عدة عوامل أهمها الحاجات الأساسية للزبائن، تطوعاتهم المستقبلية، الخبرات والتجارب السابقة التي مروا بها، والأطر الثقافية والمعرفية التي ينتمون إليها، ومستوى التفاعل الاجتماعي وآليات التواصل التي تؤثر في إدراكهم لجودة الخدمة.

ثانياً. الجودة المدركة:

تُعرف الجودة المدركة بأنها التصور الذي تمتلكه إدارة المؤسسة حول نوعية الخدمة المقدمة للزبائن، وتعكس مدى توافق خصائص الخدمة مع توقعات الزبائن واحتياجاتهم المحددة. حيث تُعتبر هذه الجودة معياراً محورياً في تقييم قدرة المؤسسة على تقديم تجربة استثنائية متميزة تسهم في تعزيز مستوى الرضا وتلبية التطلعات بدقة وفعالية، مع تحقيق أعلى درجات الكفاءة والتميز.

ثالثاً. الجودة الفنية:

تشير الجودة الفنية إلى الطريقة التي يتم بها تنفيذ الخدمة من قبل موظفي المؤسسة، مع الامتثال الصارم للمعايير النوعية والإجرائية التي تحدد مواصفات الخدمة المقدمة، وتمثل هذه الجودة في الالتزام بالتفاصيل الفنية المتخصصة التي تضمن توفير خدمة متوافقة مع المعايير المحددة، مما يسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والامتياز الفني في تقديم الخدمة.

رابعاً. الجودة الفعلية:

تشير الجودة الفعلية إلى مستوى تنفيذ الخدمة من قبل الموظفين استناداً إلى المعايير والمواصفات المحددة مسبقاً. وتتأثر هذه الجودة بشكل جوهري لكفاءات الموظفين، وخبراتهم، وبرامج التكوين والتدريب التي تلقوها. ومع ذلك، قد تتفاوت جودة الخدمة بين الموظفين، بل وحتى لدى نفس الموظف في أوقات مختلفة، وذلك وفقاً لعوامل مثل: الحالة النفسية ومستوى الإجهاد. ويُعد هذا المستوى مؤشراً على كفاءة المؤسسة في تقديم الخدمة بطريقة تلي توقعات الزبائن بفعالية، مما يساهم بشكل مباشر في تعزيز مستوى رضاهم العام (معلا، 1998، ص. 361).

خامساً. الجودة المروجة للزبائن:

تشير الجودة المروجة إلى مستوى الجودة الذي يتم تسويقه وإبرازه للزبائن من خلال الأنشطة الإعلانية والحملات الترويجية. وقد تتوافق هذه الجودة مع توقعات الزبائن أو تختلف عنها، وهي تعكس مدى الرضا والقبول الذي يشعر به الزبائن عند تلقي الخدمة وفقاً لما وُعدوا به. ويتمثل هذا التفاعل في استجابة الزبائن لتجربة الخدمة الفعلية ومقارنتها بمستوى الجودة المروجة له، مما يؤثر على إدراكهم الكلي لجودة الخدمة المقدمة وثقتهم بالمؤسسة (العجارمة، 2005، ص. 136).

المطلب الثالث: خطوات وتحديات تحقيق جودة الخدمة

سيتناول في هذا العنصر الخطوات الأساسية التي يجب اتباعها لتحقيق جودة الخدمة، وكذلك التحديات التي قد تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ هذه الخطوات.

الفرع الأول: خطوات تحقيق جودة الخدمة

يستلزم تحقيق جودة الخدمة مجموعة من الخطوات المنهجية المدروسة لتقديم خدمة ترتقي إلى توقعات الزبائن وتحقق تفوقاً مستداماً. ويشمل هذا المطلب استعراضاً مفصلاً للخطوات الجوهرية التي يجب اتباعها لتحقيق جودة الخدمة الفائقة، بدءاً من إظهار مواقف إيجابية تجاه الزبائن وصولاً إلى التأكد من أن الزبون سيعود للتعامل مع المؤسسة مرة أخرى، وفي ما يلي شرح مختصر لكل خطوة:

أولاً. خطوة الأولى، إظهار المواقف الإيجابية تجاه الآخرين:

ذكرت الكاتبة مايا أنجيلو **Maya Angelou**: "سينسى الناس ما قلته، سينسى الناس ما فعلته، لكنهم لن ينسوا أبداً كيف جعلتهم يشعرون (Angelou, 1969, p. 56). هذه المقولة تلخص بعمق جوهر العلاقة بين مقدمي الخدمة والزبائن، كما تعكس نتائج العديد من الدراسات الأكاديمية التي أوضحت أن فشل العديد من

المؤسسات الخدمية يعود في المقام الأول إلى المواقف السلوكية لمقدمي الخدمة وتأثيرها العاطفي على الزبائن أثناء تجربتهم للخدمة.

وفي هذا السياق، تشير الدراسات الحديثة في مجال إدارة جودة الخدمات إلى أهمية التجربة العاطفية للزبون، حيث تؤكد أن القيمة المعنوية المكتسبة من التعامل مع مقدم الخدمة تشكل عاملاً جوهرياً في تشكيل انطباع إيجابي ومستدام لدى الزبائن. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجرتها جمعية التسويق المصرفي الأمريكية أن الطريقة التي تُقدم بها الخدمة لها تأثير عميق على رضا الزبون وولائه. وبينت نتائج الدراسة أن أكثر من (90%) من الزبائن المستقيمين أكدوا أن السلوك الإيجابي لموظفي تقديم الخدمة يُعد العامل الأكثر أهمية في تحديد جودة الخدمة المقدمة (Berry et al., 1988, p. 42)، وتعزى أهمية مواقف مقدمي الخدمة إلى تأثيرها المباشر على الإدراك العاطفي للزبون، حيث تقاس هذه المواقف من خلال معايير متعددة أهمها:

- الحفاظ على الابتسامة والإيجابية مع جميع الزبائن، بغض النظر عن أجناسهم، أعمارهم، ومظهرهم.
- الإصغاء الفعال والتركيز لمعرفة احتياجات الزبائن مع تجنب المقاطعة.
- تقديم شرح ووصف دقيق وواضح للخدمة، بعيداً عن المبالغة.
- استخدام لغة بسيطة ومختصرة لشرح أهمية وفوائد الخدمة.
- التأكيد على أهمية مظهر الموظف عند تقديم الخدمة.
- التحكم في نبرة الصوت في حالة الغضب، والتحدث بهدوء بعيداً عن الانفعال من أجل إيصال خدمة مقبولة للزبون.

- تعزيز التواصل البصري عند الحديث أو الإنصات للآخرين.
 - تجنب استخدام الكلمة السلبية، حتى في مواجهة الأفراد الذين يصعب التعامل معهم.
 - إيصال شعور بالسعادة والاهتمام أثناء تقديم الخدمة، مع التأكيد على جودة المؤسسة وتميزها.
- ثانياً. الخطوة الثانية، تحديد حاجات الزبون:

تعكس احتياجات الزبائن العوامل المحركة لسلوكهم الشرائي، والتي يمكن الإشارة إليها بمصطلحات أخرى كالرغبات أو التفضيلات أو الدوافع الشرائية. وتلعب المؤسسات الخدمية دوراً محورياً في تلبية هذه الاحتياجات، التي تشمل:

- حاجة الزبون إلى الفهم: من خلال تحليل الرسائل التي يقدمها بوضوح ودقة.
- حاجة الزبون إلى الشعور بالتقدير: عبر إظهار اهتمام المؤسسة وموظفيها بطلب الزبون.

- حاجة الزبون إلى الحصول على الإرشاد والدعم: من خلال شرح إجراءات الخدمة وتقديم المشورة والمساعدة المناسبة.

- حاجة الزبون إلى الشعور بالراحة: بتخفيف القلق والاهتمام بالجوانب العاطفية للزبون.

ولتحديد احتياجات الزبون، تعتمد المؤسسات الخدمية على الكفاءات البيعية والتسويقية لموظفيها، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- تقديم الخدمات بشكل مناسب في الوقت والمكان الملائمين.

- العرض الواضح للخدمة المقدمة مع التركيز على ميزات وفوائدها.

- استخدام كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق... إلخ، حيث أن الرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع.

- ترك الفرصة للزبون كي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل الزبون مستعداً لإكمال إجراءات إقتناء الخدمة.

- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها الزبون مع الالتزام بالموضوعية في إقناع الزبون بالتعامل مع خدمة أخرى لتفادي القصور.

- توقع حاجات الزبون مسبقاً وتوفير تلك الخدمة للزبون دون أن يسأل عنها.

- يقظة الموظف عن طريق دراسة الزبون وفهمه وأن يعي الموظف الإشارات اللفظية وغير اللفظية التي يبث بها الزبون.

- فهم شكاوى الزبون مع حلها بفاعلية وسرعة في حال عدم ارتياح الزبون من شيء ما أو انزعاجه من الطريقة التي يتم التعامل معه بها في المؤسسة.

- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن.

ثالثاً. الخطوة الثالثة، إقناع الزبون:

تتطلب عملية إقناع الزبون بالخدمات من مقدم الخدمة مجموعة من الكفاءات والقدرات السلوكية التي تساهم في بناء القناعة لدى الزبون أثناء تقديم الخدمة، وكذلك في معالجة الاعتراضات التي قد يبديها الزبون أثناء عملية

الشراء، أو التحديات التي قد يطرحها رغم اقتناعه بجودة الخدمة. لذلك، هناك عدة قواعد يمكن اعتمادها للتعامل مع اعتراضات الزبائن بفعالية، وهي:

- الاستماع جيداً للزبون وإظهار الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها الزبون.
- عدم أخذ اعتراضات الزبون قضية مسلم بها، فقد يكون الزبون راغباً في اقتناء خدمة معينة لكنه يشير بالاعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة، وفي حالة ما تأكد مقدم الخدمة من استحالة التعامل مع الزبون يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.

- عدم جعل الزبون يشعر باهزامه في المناقشة وأنه قد انتصر عليه، لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعد أن كادت تنتهي بنجاح.

- الاعتماد في التعامل مع الزبائن على قاعدة أن "الزبون دائماً على حق" بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسياً في الرد على الزبون ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظره مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال، وهي:

- الإقلال من الاعتماد على النفي المباشر مع الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه.

- الاعتماد على طريقة العكس من خلال قلب اعتراض الزبون إلى ميزة.

- الاعتماد على طريقة الاستجواب من خلال توجيه بعض الأسئلة على الزبون بحيث يكون في الإجابة عليها تقييداً لاعتراضه.

- الاعتماد على طريقة التعويض من خلال تعويض اعتراض الزبون على الخدمة من ناحية السعر مثلاً بإظهار جودتها (الدرادكة، 2008، ص ص. 194-196).

رابعاً. التأكيد من أن الزبائن سيعودون للتعامل مع المؤسسة مرة أخرى:

أكدت العديد من الدراسات أن أغلب المؤسسات الخدمية أدركت أنها تقوم على حقائق الإحصائية التالية:

- يمكن للمؤسسات الخدمية أن تزيد من أرباحها بنسبة تصل إلى (85%) من خلال زيادة معاودة الزبون السنوية بنسبة (5%) فقط .

- جذب زبون جديد يتطلب تكلفة تفوق (6) مرات تكلفة التعامل مع الزبون الحالي.

- سيبلغ الزبون غير الراضي نمطيًا من (08) إلى (10) أفراد آخرين عن تجربته السلبية، ما يؤثر على سمعة المؤسسة.

- إن نسبة (70 %) من الزبائن الذين قدموا شكاوى سيقومون بالتوجه إلى مؤسسة أخرى إذا لم يتم الاستجابة لشكاواهم بسرعة، من خلال تحسين الخدمة التي تسببت في الشكاوى.

تكشف هذه الحقائق الإحصائية أن عملية التأكد من استمرارية تعامل الزبون مع المؤسسة وخلق الولاء لديه ضرورية من أجل تحقيق الأرباح على المدى الطويل (الطائي والعبادي، 2009، ص. 196)، وتتم من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانًا لولاء الزبائن للمؤسسة، كالاهتمام بشكاوى الزبائن، بالإضافة إلى توفير خدمات بعد البيع:

أ- معالجة الشكاوى (إنعاش الخدمة):

إن الاندماج الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في حياة الأفراد اليومية وبالأخص الهواتف الذكية زاد من ضرورة تعامل المؤسسات مع شكاوى الزبائن (Customers Complaints)، ففي حالة وجود تجربة سلبية، يسارع الزبائن إلى مشاركتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وقد تبدأ هذه التجربة في الانتشار وتصل إلى قطاع عريض من الزبائن، مما يؤدي إلى التأثير سلبيًا على سمعة المؤسسة والاحتفاظ بزبائنها (الكلمة المنطوقة السلبية). لذا يجب على المؤسسة التعامل مع الأمر ومعالجة شكاوى زبائنها وتحول فشل الخدمة (Service Failure) إلى فرصة جديدة غير متوقعة للحصول على رضا الزبون، كما لا بد أن تنتبه إلى أن عملية معالجة الشكاوى أو إنعاش الخدمة يجب أن تنفذ بالشكل الصحيح ومن الأول لأن الفشل في معالجة الشكاوى الذي لا يمكن تداركه سيؤدي إلى حالة عدم الرضا لدى الزبائن غير قابلة للإنعاش.

وفي هذا السياق صرح (Monin, 2001, p. 167) بمجموعة من الإجراءات التي تتبع لمعالجة الشكاوى ما يلي:

1. تسهيل الحصول على آراء الزبائن من خلال تخفيف الحواجز وجعلها أكثر سلاسة وملاءمة، وإزالة كل الشكوك لدى الزبائن حول قيام المؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح فشل الخدمة.
2. توفير مستويات ملائمة من التعويضات المادية والمعنوية للزبائن تبعًا لطبيعة المؤسسة ومكانتها، وتبعًا لنوع الفشل الحاصل بجودة الخدمة المطلوبة من قبل المؤسسة.
3. استقبال جميع الاستعلامات والشكاوى الواردة من الزبائن وسرعة الاستجابة لها.
4. التعامل الجيد مع المستعلم أو المشتكي بما يناسب طبيعة الاستعلام أو الشكاوى وبما يليق بمكانة المؤسسة.

5. تنفيذ السياسات والتعليمات الخاصة بخدمة الزبائن والمعتمدة من مدير التسويق والمشتريات.
 6. إعداد تقارير يومية شاملة توضح سير العمل في مجال خدمة الزبائن، مع تحليل النتائج واتخاذ قرارات قائمة على البيانات لتحسين الأداء وتعظيم الفعالية. هذه التقارير يجب أن تقدم إشرافاً مستمراً على الأنشطة المرتبطة بجودة الخدمة وتحقيق أهداف المؤسسة.
 7. تصميم وتنفيذ استراتيجيات إنعاش الخدمة على خطوات منسقة ومنهجية، مع ضمان تطبيقها وفقاً لخطة زمنية محكمة ومتابعة دقيقة للنتائج.
- كما ذكر (Lewis & McCann, 2004, p. 08) مجموعة من الأساليب لاسترجاع الخدمة، ومن بينها ما يلي:

1. **سرعة الاستجابة:** تُعد سرعة الاستجابة ركيزة أساسية لضمان فعالية معالجة اعتراضات الزبائن، ويتطلب ذلك تصميم هيكلية تنظيمية مُحكمة تتسم بالوضوح والتسلسل، حيث يتم تحديد خطوات التعامل مع اعتراضات الزبائن بشكل دقيق. وينبغي أن تتوافر تعليمات مكتوبة وواضحة تدعم الموظفين في تنفيذ عمليات الإنعاش بكفاءة، بما يشمل تحديد أطر زمنية دقيقة للاستجابة ومعالجة الاعتراضات. حيث أن تقليل زمن الانتظار الذي يقضيه الزبون للحصول على الحل يعزز من رضاه، ويُحسن تقييمه للجهود المبذولة، مما يُساهم في تحسين تجربة الزبون وزيادة ثقته بالخدمة المقدمة.
2. **تفسير أسباب الفشل:** يتعين على المؤسسات الخدمية تقديم تفسيرات مهنية وموضوعية للأسباب التي أدت إلى فشل الخدمة، مع مراعاة أن تكون هذه التفسيرات واضحة ودقيقة لتعزيز الشفافية والثقة بين المؤسسة وزبائنها. كما ينبغي أن تتضمن هذه التفسيرات تحديداً دقيقاً للأساليب التصحيحية والاستراتيجيات المناسبة لإنعاش الخدمة ومعالجة أوجه القصور. وإن الالتزام بهذا الأسلوب يعكس المسؤولية التنظيمية، ويُظهر حرص المؤسسة على تحسين تجربتها الخدمية وتعزيز ولاء الزبائن.
3. **التعويض المادي:** يهدف التعويض المادي إلى استعادة رضا الزبائن وإعادة بناء الثقة التي قد تتأثر جراء أي قصور في الخدمة المقدمة. ويعد هذا الأسلوب إحدى الأدوات الأساسية لتحقيق التوازن بين تحسين تجربة الزبون ومعالجة أوجه القصور. ومع ذلك، يجب تصميم التعويضات بطريقة مدروسة ومتناسبة مع طبيعة الموقف وحجم الضرر، حيث إن الإفراط أو المبالغة في تقديم التعويضات قد يؤدي إلى آثار عكسية، مثل تعزيز توقعات غير واقعية لدى الزبائن أو زيادة التكاليف التشغيلية. ويتطلب نجاح هذا الأسلوب تحقيق توافق بين تقدير القيمة التعويضية وأهداف المؤسسة طويلة الأجل في تعزيز الولاء والاحتفاظ بالزبائن.

4. المساعدة في حل المشكلة: يُعد دور الموظفين محورًا في تحديد كافة الخيارات والموارد المتاحة لمعالجة المشكلات التي يواجهها الزبائن، ويشمل ذلك تقديم حلول مبتكرة وفعالة تُلبّي احتياجاتهم وتتماشى مع توقعاتهم. ويتعين على الموظفين توجيه الزبائن ومساعدتهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشكلة، مع مراعاة أن تكون القرارات الموصى بها متسقة مع رغبات الزبون ومدعومة بمساهماتهم وتطلعاتهم. علاوة على ذلك، ينبغي على المؤسسات الاستثمار في تطوير كفاءات موظفيها من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتُركز على تعزيز قدراتهم في تحليل الشكاوى وتقديم الدعم الأمثل للزبائن. ويساهم هذا الأسلوب في بناء تجربة زبون إيجابية، وزيادة رضاهم، وتعزيز سمعة المؤسسة.

5. سياسة الاعتذار: تُعد سياسة الاعتذار من الركائز الجوهرية في أساليب استرجاع ثقة الزبائن وتعزيز الرضا المعنوي لديهم بعد تعرضهم لأي ضرر ناتج عن الخدمة المقدمة. ويتمثل جوهر هذه السياسة في الاعتراف المسؤول والواضح بالفشل كخطوة أولى وأساسية، يعقبها تعبير صادق عن التعاطف والاهتمام بحالة الزبون. حيث يجب أن يتسم الاعتذار بالاحترافية واللباقة مع التزام بمبادئ الاحترام والشفافية في التعامل، بما يُظهر التزام المؤسسة بمعايير الجودة العالية وحرصها على تحقيق رضا الزبائن كأولوية قصوى.

وهنا يمكن الإشارة، إلى أن المؤسسة يجب أن تدرك أن معالجة الشكاوى لا تقتصر على إزالة أسباب المشكلة فقط، بل يجب عليها أيضًا معالجة التأثير السلبي الذي قد تتركه هذه المشكلات على تاريخ العلاقة مع الزبون. لهذا يتعين عليها التأكد من استعادة التوازن في العلاقة مع الزبون من خلال إظهار اهتمام حقيقي وتحفيزه على الاستمرار في التعامل معها. ويعتمد نجاح عملية الاسترداد بشكل كبير على نوع الخدمة، ونوع الفشل الذي حدث، بالإضافة إلى سرعة الاستجابة من جانب المؤسسة. وبشكل عام، يمكن أن تؤدي عملية الاسترداد الناجحة إلى مجموعة من الفوائد، مثل تحسين انطباع الزبون عن جودة الخدمة المقدمة والمؤسسة نفسها، تعزيز التواصل الإيجابي الشفهي، زيادة رضا الزبون، وبناء علاقات قوية معه، مما يساهم في تعزيز ولائه وبالتالي التأثير الإيجابي على الربحية.

ب- توفير خدمات بعد البيع:

تهدف خدمات ما بعد البيع إلى تقديم الدعم المستمر وتلبية احتياجات الزبائن بعد إتمام عملية البيع، مما يرسخ الثقة ويعزز من الولاء للمؤسسة. وتُساهم هذه الاستراتيجية في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة فرص الاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل، وهو ما يضمن استقرار المؤسسة ويدعم استدامة عملياتها في السوق تنافسية. وتشمل

هذه الخدمات مجالات مثل الدعم الفني، الصيانة، الاستشارات، والتواصل المستمر مع الزبائن لتحسين تجربتهم ومعالجة أي تحديات قد تواجههم.

الفرع الثاني: تحديات تحقيق جودة الخدمة

إن مقاومة تطبيق جودة الخدمة يرجع إلى عدة عوامل أو تحديات جوهرية تؤثر سلبًا على قدرة المؤسسات على تحقيق التميز والتنافسية، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

أولاً. ضعف الالتزام الإداري:

يظهر حين تفتقر الإدارة العليا إلى الاستعداد لتحمل مسؤولياتها تجاه الجودة، أو حين ترفض الانخراط في برامج التدريب والتطوير اللازمة. بدلاً من ذلك، قد تعتمد على تجاربها المحدودة ومعارفها الحالية، مما يعيق جهود الارتقاء بمعايير الجودة وتطوير العمليات التنظيمية بما يلي تطلعات الزبائن.

ثانياً. نقص التدريب اللازم:

يؤدي هذا النقص إلى عدم تمكين الموظفين من اكتساب الكفاءات والمعارف اللازمة للوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة لتقديم خدمات متميزة. وعند توفير التدريب، فإنه قد يُركز بشكل أساسي على الموظفين دون إشراك المديرين، وعلى الرغم من أن مشاركة الإدارة في هذه الجهود أمر بالغ الأهمية. فالجودة ليست مسؤولية فردية، بل هي التزام مشترك يتطلب مساهمة جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، بدءاً من القيادة العليا وصولاً إلى الموظفين التنفيذيين.

ثالثاً. فجوة الاتصال:

تمثل فجوة الاتصال تحدياً جوهرياً يتجلى في عدة أشكال، سواء على مستوى الاتصال الخارجي مع الزبائن أو الاتصال الداخلي بين الإدارة والموظفين. وتُعد هذه الفجوة عاملاً مؤثراً في انخفاض جودة الخدمة وعدم تحقيق التوقعات المرجوة. ويمكن تصنيف فجوات الاتصال إلى الأنواع التالية:

أ- فجوة الاتصال الخارجي: وتتضمن ثلاثة أنواع كما يلي:

1. النوع الأول: عندما تبالغ المؤسسة في وعودها التسويقية للزبائن، دون القدرة على الوفاء بهذه الوعود، مما يؤدي إلى تقويض ثقة الزبائن ورضاهم.

2. النوع الثاني: عندما تفشل المؤسسة في توصيل رسائلها التسويقية والإعلامية بشكل واضح وفعال، مما يؤدي إلى سوء فهم الزبائن لمضمون الخدمة.

3. النوع الثالث: عندما تتجاهل المؤسسة الاستماع بفعالية إلى احتياجات الزبائن وآرائهم ومقترحاتهم، مما يضعف قدرتها على تلبية توقعاتهم.

ب- فجوة الاتصال الداخلي: قد تنشأ نتيجة محدودية عدد الاتصالات الفعالة بين مختلف المستويات الإدارية اللازمة لضمان تقديم الخدمة بكفاءة. أو ضعف جودة الاتصال الأفقي بين الأقسام المختلفة، أو الاتصال العمودي بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا، بالإضافة إلى الاتصال السفلي مع الموظفين التنفيذيين، مما يؤثر على تدفق المعلومات وسلاسة العمليات التشغيلية.

رابعاً. الرغبة في تحقيق الأهداف قصيرة الأجل:

تتطلب الجودة التزاماً استراتيجياً مستداماً، قائماً على بناء رؤية طويلة الأمد تسعى إلى تحقيق التوازن بين مصلحة الزبائن وأهداف المؤسسة. لذلك يعد سعي المؤسسة نحو تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، مثل تعظيم الأرباح السريعة من المشكلات والعقبات الرئيسية التي تواجهها أثناء تحقيق جودة الخدمة. وتؤدي هذه الرغبة إلى إهمال الاعتبارات طويلة الأجل التي تُعتبر ركيزة أساسية لتحقيق رضا الزبائن وتعزيز سمعة المؤسسة.

خامساً. الحاجة إلى التجديد المستمر في الخدمة:

تُشكل الحاجة إلى الابتكار والتطوير المستمر في الخدمات تحدياً إضافياً للمؤسسات، حيث يؤدي ذلك إلى تعقيد العمليات الحالية. وقد تتجاوز هذه التعقيدات الإمكانيات والموارد المتاحة للإدارة، مما يبرز أهمية الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة والمتطورة بشكل مستمر. علاوة على ذلك، تتطلب مواجهة هذه التحديات توفر خبراء متخصصين للتعامل مع التقنيات الجديدة وأدواتها، بهدف ضمان تكيف المؤسسة مع المتغيرات الديناميكية وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات.

سادساً. ضعف كفاءات وقدرات الموظفين:

ويظهر هذا الضعف عند التعامل مع الزبائن ومعالجة شكاويهم، والذي يمكن أن يحدث عند تقديم الخدمة بسرعة وكفاءة، أو الاستجابة لمقترحاتهم أو أسئلتهم أو استفساراتهم.

سابعاً. ضعف الوعي بأهمية الجودة:

يعاني العديد من الموظفين من نقص في الوعي بأهمية الجودة ودورها المحوري في تعزيز كفاءة المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن. ويُشكل هذا القصور في الإدراك حاجزاً أمام تبني المبادرات المتعلقة بتحسين العمليات والخدمات، مما يعيق تحقيق أي تقدم ملحوظ.

ثامنا. ضغوط الوقت والموارد:

تتطلب إدارة الجودة توظيف أدوات وتقنيات متقدمة لتحديد المشكلات وتحسين الأداء، وهو ما قد يؤدي إلى شعور الموظفين بضيق الوقت وعدم القدرة على التوفيق بين متطلبات العمل اليومية ومسؤوليات تطبيق الجودة، مما يؤثر على التزامهم بجهود التحسين. تاسعا. قصور في التمويل التنظيمي:

يمثل نقص الموارد المالية تحديًا كبيرًا، حيث إن تطبيق برامج الجودة الفعالة يستلزم استثمارات مالية موجهة نحو التدريب، تطوير الأنظمة، وشراء التقنيات اللازمة. غياب التمويل الكافي يحدّ من قدرة المؤسسة على تنفيذ مبادرات الجودة بشكل عملي ومستدام.

عاشرا. عدم إحداث تغيير ثقافي لبيئة العمل:

يتطلب تحقيق الجودة إحداث تغيير جذري في ثقافة بيئة العمل، حيث تتبنى المؤسسة قيم الابتكار والتحسين المستمر. ويُعد غياب هذا التغيير عائقًا أمام بناء بيئة داعمة للجودة (Montgomery, 2009, pp. 18-20).

المبحث الرابع: تقييم جودة الخدمة

إن الغرض من تقييم جودة الخدمة كان مدار نقاش واسع داخل أدبيات الجودة، فوجود مقياس لتقييم جودة الخدمة يتسم بالدقة والموضوعية يُعد مسألة بالغة الأهمية في المؤسسات الخدمية وضرورة حتمية لتحليل الأداء، وتحديد مدى الالتزام بالمعايير الموضوعية، والكشف عن الانحرافات التي تتطلب تحسينًا. وفي هذا المبحث، سنتطرق إلى دراسة أهمية تقييم أو قياس جودة الخدمة، إلى جانب الأبعاد المرتبطة بها، والنماذج المستخدمة، والصعوبات التي قد تعيق عملية التقييم.

المطلب الأول: أهمية تقييم جودة الخدمة

يعبر التقييم أو القياس "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء وفقًا لقواعد محددة، والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء موضع القياس" (Uher, 2020, p. 975). واستنادًا إلى المقولة الشهيرة للعالم الفيزيائي والرياضي اللورد كلفن (Lord Kelvin) "ما لا يمكن قياسه لا يمكن تعديله ولا تطويره ولا التحكم فيه، ولا في سبل وزمن عمليات تجويده". تأتي أهمية قياس جودة الخدمة، حيث تحتاج مؤسسات الخدمة إلى مقياس تستطيع على أساسه الحكم على فعالية أنشطتها والعمليات اللازمة لتحقيق أهدافها، وتحديد تباين بين النتائج المستهدفة

والنتائج التي تحققت فعلاً، ومقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً (Messina & Meystel, 2002, p. 33)، ويمكن تلخيص أهمية قياس جودة الخدمة من خلال ما يلي:

- فهم احتياجات الزبائن، وتقييم مدى توافق الإجراءات التي تتخذها المؤسسة مع احتياجاتهم.
- تقييم رضا الزبائن في موقع تقديم الخدمة، من حيث جودة المعاملة، وسرعة الاستجابة، ومستوى الراحة المقدمة.
- تعزيز شعور مقدمي الخدمة بالمسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن جهودهم المبذولة لتحقيق جودة الخدمة ستخضع للتقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الخدمة المقدمة.
- تحديد الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بكل من المؤسسة الخدمية وزبائنها، بهدف تحقيق توازن يضمن مصالح الطرفين وتعزيز العلاقات المتبادلة بينهما.
- اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير الخدمات وتطوير بيئتهم الوظيفية بصورة مستمرة.
- تحديد الاختلافات في تقديم الخدمة والتنبؤ بمستويات الجودة بناءً على الأداء الفعلي (Cronin & Taylor, 1992, p. 57).
- تقييم جودة الخدمة لا يقتصر على تحليل الوضع الراهن لعناصرها المختلفة، بل يمتد أيضاً إلى تحديد اتجاهات التغيير في مستويات الجودة المقدمة.
- مساعدة المؤسسات في الكشف عن الأسباب المحددة التي تقف وراء القصور في جودة خدماتها.
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم لمعرفة الأسباب الأساسية التي أدت إلى تدني جودة الخدمة.
- المساعدة في تحديد الأسباب التي قد تعيق الوصول إلى المعايير والأهداف المحددة، ومن ثم اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق أقصى عائد من الخدمة وبأقل تكلفة.
- ضمان التحسين المستمر لأداء المؤسسات الخدمية.
- المساعدة في تحديد احتياجات التدريب لمقدمي الخدمة من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم. (عبد المحسن، 2003، ص. 49).

المطلب الثاني: أبعاد، ونماذج تقييم جودة الخدمة

تعتبر جودة الخدمة مقياس أساسي لنجاح أي مؤسسة، سواء كانت تقدم خدمات فندقية، صحية، تعليمية، أو حتى في مجالات أخرى مثل الخدمات المالية أو اللوجستية. ومن أجل تقييم جودة الخدمة بدقة، أصبح من

الضروري اعتماد على أبعاد محددة تتيح تحليل الجوانب المختلفة التي تؤثر على تقديم الخدمة. إضافة إلى ذلك، هناك العديد من نماذج تقييم جودة الخدمة التي تم تطويرها لمساعدة المؤسسات في قياس وتحليل جودة خدماتها بشكل علمي وموضوعي.

الفرع الأول: أبعاد جودة الخدمة

تناولت الدراسات أبعادًا متنوعة لجودة الخدمة، حيث اختلفت آراء الباحثين وتعددت تحليلاتهم في هذا المجال، مما يجعل استعراضها جميعًا أمرًا يتجاوز نطاق هذه الدراسة. لذلك، سيتم التركيز على أبرز الأبعاد التي حظيت باتفاق واسع بين الدراسات وتم تناولها بشكل متكرر، باعتبارها الأكثر شيوعًا وتأثيرًا في تقييم جودة الخدمة.

وفي هذا الإطار، يرى (Swan & Comb, 1976) أن جودة الخدمة لها بُعدان أساسيان هما:

- **الجودة المادية:** وتتضمن الجوانب المادية الملموسة التي يواجهها الزبون أثناء تلقيه الخدمة.
- **الجودة التفاعلية:** وتمثل أداء العملية الخدمية ذاتها أثناء تفاعل موظفي المؤسسة مع الزبائن (Angelova 247) & Zeqiri, 2011, p.

كما يميز (Donabedian, 1985, 1982, 1980) بين ثلاثة الأبعاد للجودة، تتمثل في:

- **الجودة الفنية:** تشير إلى قدرة الخدمة على تحقيق الغرض الذي صُممت من أجله، أي ما يحصل عليه الزبون فعليًا من الخدمة المقدمة. ويتمثل هذا البعد في استخدام التطبيقات العلمية والتكنولوجية بشكل فعال في تقديم الخدمة.

- **الجودة غير الفنية (الوظيفية):** تشمل التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والزبون كما يتضمن هذا البعد العلاقات بين أفراد فريق العمل والمستفيدين (الزبائن)، إضافةً إلى تأثير العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الزملاء والإدارات على جودة الخدمة المقدمة.

- **جودة بيئة الخدمة:** تركز على الجوانب المرئية التي يستخدمها الزبون لتقييم المؤسسة ككل. ويشمل ذلك تصميم وإدارة المبنى، والديكورات، والبيئة العامة للمكان. ولا تؤثر هذه العناصر فقط على متلقي الخدمة، بل أيضًا على مقدمي الخدمة، حيث تُساهم بيئة العمل المرحة في تعزيز الأداء.

وحسب المدرسة الإسكندنافية (The Scandinavian School) لجودة الخدمة ذكر (Grönroos and

Gummesson, 1985)، أن جودة الخدمة تتكون من بُعدين أساسيين:

– **الجودة الفنية (Technical Quality):** أو كما تسمى بالأبعاد الصلبة (Hard Dimensions) والتي تشير إلى الجوانب الكمية والمادية للخدمة بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، مثل المعدات والأدوات المستخدمة في تقديم الخدمة. فالجوانب الفنية في الخدمات الطبية مثلا تتمثل في الأجهزة الطبية التي يستخدمها الطبيب في علاج المريض وحصول المريض على العلاج المناسب الذي يساهم في شفائه من المرض (5 Gilmore & Moreland, 2000, p.

– **الجودة الوظيفية (Functional Quality):** وهي الأبعاد اللينة (Soft Dimensions) التي تركز على كيفية إيصال الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة. وتتعلق جودة الوظيفية بالتفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، حيث تلعب دورًا محوريًا يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري مثل طريقة تعامل الطبيب ورفقه واهتمامه الإنساني بالمريض الذي يعاني الألم (8 Bnefzi, 2007, p. 08). وعلى الرغم من أهميتها غالبًا ما يتم تجاهلها بسبب صعوبة قياسها وضبطها.

في حين حددت المدرسة الأمريكية (US School) من خلال دراسة (Parasurman et al., 1985) التي تعتبر من أكثر الدراسات شمولًا وعمقًا في تحديد أبعاد جودة الخدمة، عشرة أبعاد لجودة الخدمة ممثلة بأربعة وثلاثين (34) بندًا، وهذه الأبعاد تتمثل في:

– **الكفاءة:** تكون بامتلاك المؤسسة للمعرفة، والوسائل، والمعارف التطبيقية، وكل الطاقات اللازمة لتقديم الخدمة. وهذا الجانب يتعلق باحترافية المؤسسة وأفرادها الذين على اتصال مباشر بالزبائن.

– **الموثوقية:** تعني أن أداء الخدمة يكون بشكل منتظم، وبمستوى ثابت في كل وقت وفي أي مكان، والمؤسسة تعمل على الالتزام بوعودها التي قدمتها لزيائنها.

– **الاستجابة:** يقصد بها الاستعداد للإجابة بشكل سريع، وفي أي مكان لطلبات الزبائن بحيث أن المؤسسة لا يعجزها أي طلب وإن كان خارج المعايير وما اعتادت عليه تقديمه.

– **إيصال الخدمة:** ويرتبط الأمر بالجانبين المادي والنفسي، وسهولة الوصول إلى مقدم الخدمة، وكذلك الاتصال السهل والمريح معه.

– **التفهم:** تعني على المؤسسة فهم الحاجات الخاصة بالزبون محاولة التأقلم معها قدر الإمكان.

– **الاتصال:** تحرص المؤسسة على إعلام عملائها بما يحتويه عرض خدماتها، وذلك بلغة سهلة الفهم وملائمة لكل فئة من الزبائن.

– **المصداقية:** سمعة المؤسسة، ضمان جانب الجدية والنزاهة.

- الأمان: أن يكون الزبون بعيداً عن المخاطرة، سواء تعلق الأمر بمخاطر مادية أم مالية أم معنوية.
 - اللباقة: يتعلق الأمر بلباقة مقدمي الخدمة والاعتبار الذي يولونه لزيائهم.
 - الجانب الملموس: إن الميزة الأساسية التي تميز الخدمة أنها غير ملموسة، وهذا الجانب يؤثر كثيراً في القدرة على إقناع الزبون بها، ويصعب عملية إدراكها لما يكتنف ذلك من مخاطرة كبيرة ولذا تلجأ المؤسسة لإضافة بعض ما هو ملموس لتقليص هذه المخاطرة، لأن ما هو ملموس يعتبر أكثر أماناً بالنسبة للزبون.
 - وفي دراسة لاحقة لنفس الباحثين (Parasuraman et al., 1988)، توصلوا إلى إمكانية دمج الأبعاد العشرة السابقة الذكر في خمسة أبعاد (راشدة، 2014، ص. 24)، وهي ما تم اعتمادها في هذه الدراسة:
 - الملموسة (Tangibility): تمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة، مثل المباني، والتقنيات الحديثة المستخدمة فيها والتسهيلات الداخلية للأبنية، والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، ومظهر الموظفين... إلخ.
 - الاعتمادية (Reliability): يشير إلى قدرة مقدم الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق ويعتمد عليه، وتعني أيضاً مدى القدرة على أداء الخدمة حسب ما تم تحديده مسبقاً وبشكل موثوق وفي الوقت المناسب.
 - الاستجابة (Responsiveness): تعني قدرة المؤسسة أو مقدم الخدمة على تلبية الاحتياجات الجديدة والطارئة للزبائن من خلال المرونة في التعامل والإجراءات والوسائل المتبعة في تقديم الخدمات.
 - الأمان (Assurance): يشير إلى إلمام الموظفين بوظائفهم وإتقانها بشكل يكتسبهم من تقديم خدمات خالية من المخاطر التي قد تُسبب ضرراً للمستخدمين، مما يعزز ثقة الزبون في الحصول على خدمة خالية من الخطأ أو الخطر المادي والمعنوي.
 - التعاطف (Empathy): يُقصد به العناية والاهتمام الفردي الذي توليه المؤسسة لزيائهم، من خلال التركيز على مشاكلهم والعمل على إيجاد حلول لها.
- وقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من أهمية كل بُعد من هذه الأبعاد، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من زبون لآخر ومن مؤسسة لأخرى، ومع ذلك، يظل بُعد الاعتمادية دائماً في المرتبة الأولى باعتباره العنصر الأكثر أهمية.

الفرع الثاني: نماذج جودة الخدمة

توجد العديد من النماذج والمقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة. وتعد هذه المقاييس أدوات تحليلية وعلمية تهدف إلى قياس مدى تحقيق الخدمة لتوقعات الزبائن واحتياجاتهم، ومن بين أهم وأبرز هذه النماذج ما يلي:

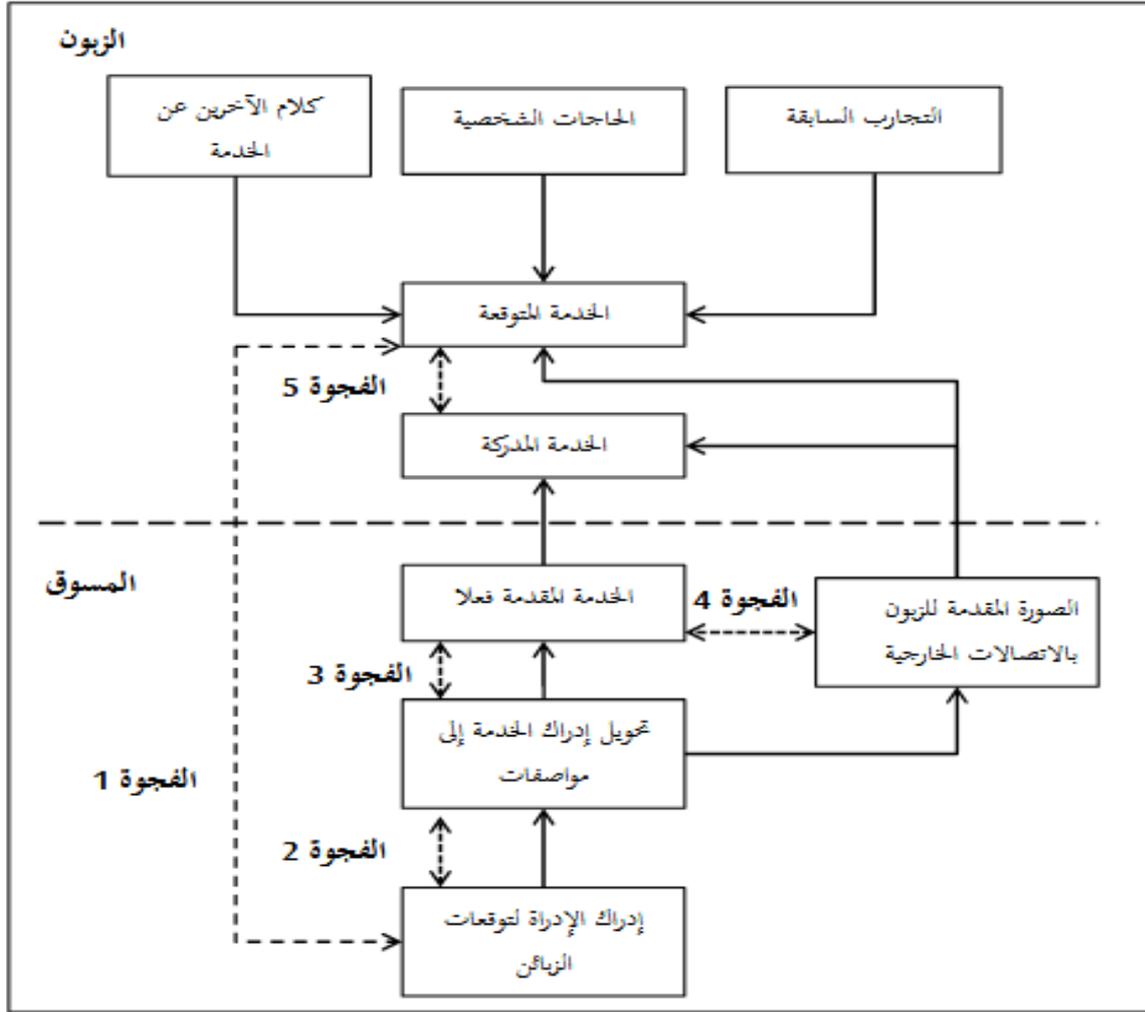
أولاً. نموذج الفجوة (SERVQUAL):

يسمى نموذج الفجوة بـ سرفكوال "SERVQUAL" ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل (Parasuraman, Berry, Zeithmal, 1983)، وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها. إن تقييم الجودة حسب هذا النموذج يعني تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها. أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنا بالعلاقة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الإدراك} - \text{التوقع}$$

ووفقاً لهذا النموذج يتمثل المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة في الفجوة بين إدراك الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأنها وأن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها. ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحليل جودة الخدمة، وقد حدد نموذج الفجوة، الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقييم الجودة المطلوبة (معلا، 1998، ص. 157)، وتمثل في خمس فجوات يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي (Philippe, 2007, p. 50):

الشكل (1-1): نموذج الفجوة (SERVQUAL)



يوضح هذا الشكل فجوات هذا النموذج، والمتمثلة في:

أ- **الفجوة رقم (01):** تدعى فجوة المعرفة (Knowledge Gap) وتظهر هذه الفجوة نتيجة عدم إدراك إدارة المؤسسة لرغبات الزبائن بدقة، لكون معلومات المؤسسة غير صحيحة أو ينقصها نوع معين من المعلومات عن الزبائن وتوقعاتهم لذا تحتاج إلى التغذية المرتدة من الزبائن، التي تمكنها من تصميم خدمة ذات جودة كما يرغبها الزبائن.

ب- **الفجوة رقم (02):** يطلق عليها فجوة النمطيات (Standard Gap) وهي الفجوة بين إدراك الإدارة وبين المواصفات المحددة لجودة الخدمة فتحدث حين يكون من الصعب وضع مواصفات للتوصل إلى استجابة فورية من الزبون بسبب النقص في تدريب مقدمي الخدمة وبسبب التذبذب الكبير في الطلب على الخدمة، أي عدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات الزبائن إلى مواصفات محددة في خدماتها المقدمة أو بسبب الافتقار إلى الالتزام من جانب الإدارة أو نتيجة لمحاولة الإدارة تقليل تكاليف تشغيل المؤسسة.

ج- الفجوة رقم (3): تسمى فجوة التسليم (Delivery Gap) وتظهر نتيجة الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي لها، أي أن تسليم الخدمة لا يتطابق مع المواصفات الموضوعية من قبل الإدارة. وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة ومنها أن تكون المواصفات معقدة جدًا، وغير مرنة أو أن الموظفين غير مقتنعين بالمواصفات المطلوبة أو أنهم غير مدربين بصورة كافية على أداء الخدمة أو لا يكون لديهم الحافز الكافي على أداء الخدمة أو وجود أنظمة سيئة، مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة واختلاف ذلك عن المستوى المرغوب والمحدد مسبقًا. وتجدر الإشارة هنا، أنه إذا تم القضاء على الفجوة رقم (1) و(2) فإن هذا يسهل على الإدارة والموظفين سد هذه الفجوة التي سببها التدريب غير الفعال وعدم توافر الحماس والدافع لدى مقدمي الخدمة.

د- الفجوة رقم (4): ويطلق على هذه الفجوة بفجوة الاتصالات (Communication Gap) وهي الفرق بين الخدمة المروجة (سبق الوعد بها) والخدمة المقدمة فعليًا، أي تشير إلى الفجوة بين الوعود والترويج للخدمة والخدمة المقدمة الفعلية، ويكون سببها استخدام حملات إعلانية مضللة لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، وتعمل على إعطاء الزبائن وعود أكبر مما يمكن للمؤسسة تقديمه من خدمات ولسد هذه الفجوة، تحتاج المؤسسات الخدمية إلى خلق توقعات واقعية لدى الزبون والاعتماد على اتصالات صادقة وواضحة وواقعية عن إمكانياتها المتاحة.

هـ- الفجوة رقم (5): تظهر نتيجة الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من الزبائن، أي أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية، وتمثل هذه الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة، إذ يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة ككل. وتعتمد على حجم واتجاه الفجوات الأربعة السابقة التي تقع من طرف إدارة الخدمة، وتؤدي إلى إدراك الزبون لسوء جودة الخدمة وأن المؤسسة غير راغبة في تقديم خدمة تناسب توقعاته (أبو بكر، 2016، ص. 23). وحتى يمكن سد الفجوة الخامسة، فإنه لا بد من سد جميع الفجوات الأربعة، حيث أن وجود أي فجوة سلبية من هذه الفجوات الأربعة سوف يتسبب في إحداث قصور في الخدمة المقدمة بالفعل للزبائن، ومن ثم وجود فروقات.

إن هذه الفجوات لا تظهر أصلاً بوجود طرفين، وسواء كانا متناقضين أم متوافقين إلى حد ما فإن الفجوة تظهر بمداهمها الواسع أو المحدد. ومتى ما شعرت الإدارة بوجود مثل هذه الفجوات فإن الأمر يتطلب التقليل ما أمكن من سعة الفجوة، وباعتبار أن هذا النموذج من أكثر النماذج المستخدمة في قياس جودة الخدمات السياحية والفندقية قمنا باعتماده في هذه الدراسة.

ثانيا. مقياس الأداء الفعلي للخدمة (SERVPERF) :

نتيجة للانتقادات التي وجهت سابقا لمقياس (SERVQUAL) توصل (Cronin & Taylor, 1992) إلى مقياس آخر (مقياس الأداء الفعلي (SERVPERF) والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات (Attitudes) الزبائن من الخدمة المقدمة. ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية:

$$\text{Service Quality} = \text{Performance} / \text{الأداء} = \text{جودة الخدمة}$$

ويعتبر مقياس الأداء الفعلي أبسط وأسهل في التطبيق من مقياس الفجوة نظرا لأن هذا الأخير يحتوي على عمليات حسابية معقدة فضلا عن صعوبة تعريف توقعات الزبائن وقياسها في الواقع العملي، وأن قياس الأداء الفعلي يعتبر كافيا للحكم على جودة المقدمة واعتبار أو الرضا أحد الجوانب المؤثرة في الحكم على الجودة لذا تم اختيار مقياس الأداء الفعلي (SERVPERF) من حيث درجة الاعتماد عليه ومصداقيته وإمكانية تطبيقه في تفسير الجودة الشاملة المدركة للخدمة موضوع القياس والتقييم. إلا أنه لم يسلم من الانتقادات، والتي تتمثل في:

- إهماله لقياس توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمة المراد الحصول عليها.
- قصور منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته ومصداقيته.
- لا يتضمن الأبعاد التنظيمية والإدارية وأداء الموظفين في القياس والتي تعتبر بمثابة المحددات الهامة والمؤثرة في مستوى جودة الخدمة المقدمة.
- يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن نقاط القوة والضعف في مستوى جودة الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات المستفيد من الخدمة.
- محدودية قيمة النتائج المستخلصة من استخدامه بسبب تجاهله لتوقعات الزبائن، ومن ثم تحديد فجوة الخدمة، هذا بالإضافة إلى بعض الانتقادات الخاصة بمنهجية القياس والطرق الإحصائية التي يمكن استخدامها في التحقيق من ثباته ومصداقيته من الناحية العملية، لكم هناك بعض الدراسات اللاحقة نجحت في تأكيد ثبات مقياس الأداء (SERVPERF) ومصداقيته في التطبيق العملي هذا.
- إن مقياس "SERVQUAL" ومقياس "SERVPERF" يلتقيان في عدة نقاط، مما يجعل من الصعب الاعتماد على أحدهما فقط وتعميم نتائجه. وهناك بعض التحفظات الأخرى المتعلقة باستخدام هذين المقياسين، والتي ترتبط بشكل أساسي بعملية الإدراك، ومن أبرزها ما يلي:

- تُعتبر الخدمة سلسلة متتابعة من المراحل التي يتم فيها التفاعل مع الزبون، حيث يتغير إدراك الزبائن استناداً إلى تجربتهم مع الخدمة على مر الزمن. ففي بعض الخدمات، يكون إدراك الزبائن النهائي للخدمة أقل أهمية مقارنةً بإدراكهم أثناء المراحل المختلفة لها، كما هو الحال في خدمات مثل التعليم والصحة. لذلك، يُعتبر تطوير مقياس لقياس جودة الخدمة عبر مراحلها المختلفة أمراً بالغ الأهمية، من أجل تحديد النقاط أو اللحظات الحاسمة في التفاعل التي قد تحتاج إلى تعديل إذا كانت لا تتماشى مع توقعات وخبرات الزبائن.
- يتغير إدراك الزبائن للأهمية النسبية للأبعاد التي تشكل جودة الخدمة مع مرور الوقت، كما يتأثر بتغير ظروف المنافسة السائدة في السوق.
- تشير الأبحاث المتعلقة بقرار الشراء إلى أن الزبائن في العديد من الحالات لا يدركون بالكامل قيمة وأبعاد الخدمة المقدمة لهم. لذا، لا يمكن الاعتماد على إدراكاتهم فقط كأساس للتنبؤ بسلوكياتهم أو لتوجيه الاستراتيجيات التسويقية بناءً على تلك الإدراكات.
- في العديد من الخدمات، يشارك الزبائن بشكل فعال في عملية إنتاج الخدمة، مما يجعل إدراكهم للجودة يتأثر بتجاربهم السابقة أثناء التفاعل مع مقدمي الخدمة. ومن خلال هذا التفاعل، يمكن لمقدم الخدمة فهم توقعات الزبائن وتغيير إدراكاتهم لجودة الخدمة من خلال الحوار الفعال أو أساليب الإقناع (عبد المحسن، 2003، ص ص. 70-72).

ويجب الإشارة إلى أن الجدل مازال مستمراً حول فعالية مقياس (SERVQUAL) ومقياس (SERVPERF) في قياس جودة الخدمة. وفي هذا الإطار، انقسم الباحثون إلى فريقين ما بين مؤيد ومعارض لكل نموذج منهما، الأمر الذي يستوجب ضرورة القيام بمزيد من الدراسات التطبيقية للإسهام في حسم هذا الجدل (إدريس، 2006، ص ص. 304-305).

المطلب الثالث: صعوبة وتكاليف تقييم جودة الخدمة

سيتم في هذا العنصر مناقشة الصعوبات التي قد تواجه المؤسسات أثناء تقييم جودة الخدمة، بما في ذلك التباين في التوقعات الفردية للزبائن واختلاف معايير تقييمهم لجودة الخدمة. حيث قد يختلف تقييم الزبون بناءً على تجاربه السابقة واحتياجاته الشخصية، مما يجعل من الصعب الوصول إلى مقياس ثابت ودقيق لقياس الجودة وغيرها من الصعوبات. بالإضافة إلى ذلك، ستتم مناقشة التكاليف المرتبطة بتقييم جودة الخدمة، والتي تتعلق بالموارد الضرورية لتطبيق أدوات تقييم فعالة.

الفرع الأول: صعوبة تكاليف جودة الخدمة

بدأت المؤسسات الخدمية في السنوات الأخيرة بتطوير نماذج وأساليب مبتكرة لقياس جودة خدماتها بما يتماشى مع بيئاتها وخصوصياتها التنظيمية. ورغم هذه الجهود، تظل عمليات قياس الجودة أكثر تعقيداً وتحدياً مقارنةً بالسلع الملموسة، حيث يتطلب الأمر أدوات وتقنيات تحليلية متقدمة. ويرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب منها:

- تعتمد جودة الخدمة على مشاركة الزبون في عملية إنتاج الخدمة، حيث تحدث عملية تفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون، وهنا تحتاج المؤسسة إلى معلومات دقيقة عن احتياجات الزبائن ومحاولة الوفاء بها، ومع تعدد خصائص الزبائن وتفاوت توقعاتهم، يصبح من الضروري تنوع أساليب القياس لضمان شمولية التقييم ودقته. هذا التباين يجعل من الصعب تطوير مقياس موحد وثابت لقياس جودة الخدمة.

- إن تقييم جودة الخدمة يُعد أمرًا معقدًا حتى بالنسبة للزبون، حيث لا يمكنه إدراك جودة الخدمة إلا بعد إتمام عملية الشراء، على عكس السلع التي يمكن معاينتها وتقييم مواصفاتها وجودتها قبل اتخاذ قرار الشراء. علاوة على ذلك، قد لا يكون قرار الشراء مقتصرًا على الزبون المشتري فقط، بل يتأثر أيضًا بعدة أطراف أخرى، مما يجعل قياس الجودة أمرًا صعبًا نظرًا لتعدد هذه الأطراف المؤثرة في اتخاذ القرار.

- تكون المعايير التي يعتمد عليها الحكم في تحديد وجود خطأ في الخدمة غالبًا ذات طابع شخصي، حيث تتوقف على التقدير الشخصي للزبون، وذلك بسبب الطبيعة غير الملموسة للخدمة. على عكس ذلك، تكون المعايير المستخدمة لتقييم الأخطاء في السلع موضوعية، نظرًا لكون السلعة منتجًا ماديًا يمكن قياسه وتقييمه بشكل دقيق (قطاف، 2011، ص. 101).

- تواجه بعض المؤسسات الخدمية صعوبة في قياس أداء الجودة نظرًا للتحديات المرتبطة بتحديد مكونات المدخلات والمخرجات في هذه النوعية من المؤسسات.

- بعض الخدمات تشهد تقلبًا في الطلب عليها، حيث يختلف من فترة لأخرى (مثل الخدمات القانونية)، مما يستدعي إجراء عملية القياس في أوقات مختلفة بناءً على نتائج كل مرحلة من مراحل الخدمة على حدى. وهذا التفاوت يجعل من الصعب الاعتماد على مقياس ثابت لقياس جودة الخدمة عبر هذه المراحل.

- هناك العديد من الخدمات التي تتميز بجوانب مهنية وإجرائية معقدة، مما يجعل تقييمها ليس فقط صعبًا على الشخص العادي، بل أيضًا على المتخصصين في بعض الأحيان (Meziane, 2016, p. 41).

- تعتبر العديد من نظم قياس جودة الخدمات غير فعالة بسبب نقص الفهم الكافي من قبل المصممين والمستخدمين للنظام حول ما يجب قياسه، والغرض من القياس، وكيفية الاستفادة من النتائج المستخلصة.
- غالبًا ما يغفل المديرون عن قياس الأداء عبر سلسلة الخدمة بأكملها. ففي حين قد يركز بعضهم على قياسات الأداء الداخلي فقط، يفضل آخرون التركيز على تقييمات الزبائن الخارجية. فمن الضروري تحقيق توازن بين هذين النوعين من القياسات وفهم العلاقة بينهما. ويمكن تعريف الجودة في "لحظة الصدق Moment of Truth"، حيث تبدأ عملية توفير الجودة قبل التفاعل الفعلي مع الزبون. وفي كثير من الأحيان، يعكس تقدير الجودة المدركة خارجيًا مستوى الأداء الداخلي للمؤسسة.
- إذا كانت عملية قياس جودة الخدمات تُعتبر صعبة بسبب العوامل المذكورة سابقًا، فإن هناك بعض الخدمات التي يصعب قياس جودتها بشكل أكبر. وتكمن هذه الصعوبة بشكل خاص في مجالات خدمية مثل مختبرات البحث العلمي، حيث تصبح عملية القياس معقدة للغاية، مما يؤدي إلى الاعتماد على التخمين والتقدير الشخصي بدلاً من القياس الموضوعي (قطاف، 2011، ص. 101).

الفرع الثاني: تكاليف تقييم جودة الخدمة

- تتمثل تكاليف جودة الخدمة فيما تستهلكه المؤسسة على امتداد سلسلة القيمة للحصول على خدمات بالجودة المطلوبة، بدءًا من البحث والتطوير إلى تقديم الخدمة النهائية للزبون)، وهذه التكاليف هي:
- أولاً. تكاليف المطابقة (Cost of Conformance):**

يطلق عليها أيضا **ضبط الجودة أو الرقابة**، وتشير إلى: "التكاليف التي تُنفق لضمان توافق الخدمات المقدمة مع معايير تصميمها، لتجنب حدوث أي خلل في الجودة" وتشمل هذه التكاليف جميع النفقات التي تتحملها المؤسسة الخدمية لضمان تقديم الخدمة بشكل صحيح من المحاولة الأولى وفي كل مرة، مع التركيز على منع وقوع الأخطاء وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة. وتمثل تكاليف التطابق (ضبط الجودة) فيما يلي:

أ- تكاليف الوقاية (المنع):

تتضمن جميع تكاليف الجودة التي تهتم مباشرة بتقليل تكاليف الأداء وتضمن هذه التكاليف الزيادة في الوقاية من مشكلات الجودة. فهي التكاليف التي تمنع حدوث الجودة الرديئة، وتساعد على الوقاية والتخلص من الخدمات المعيبة قبل حدوثها، وتتضمن:

1. تكلفة التخطيط للجودة: وتشمل تكلفة تصميم الآلات الجديدة، وإعادة تصميم العمليات، والدراسات الخاصة بإعادة تصميم الخدمات.

2. تكاليف تصميم الخدمة: وتشمل التكاليف المتعلقة بتحقيق تصميم خدمات جيدة وخالية من العيوب، بالإضافة إلى النفقات الموجهة لتحديد خصائص عمليات ضبط الجودة.

3. تكاليف العمليات: وتعلق بالتكاليف المرتبطة بتعديل العمليات الإنتاجية لضمان توافقها مع معايير ومواصفات الجودة المطلوبة.

4. تكاليف التدريب: تتضمن استثمارات المؤسسة في تطوير كفاءات وقدرات الموظفين من خلال تصميم برامج تدريبية موجهة لتحسين مهاراتهم في ضبط الجودة ورفع كفاءتهم العملية.

5. تكاليف المعلومات: تتضمن التكاليف المخصصة لبناء أنظمة معلومات الجودة والمحافظة عليها، وبما يتيح تحليل وتطوير تقارير أداء الجودة.

ب. تكلفة التقييم أو تكاليف أداء الخدمة (Appraisal Cost):

تمثل التكلفة الوقائية لتحسين الجودة وتهدف إلى تقييم مستوى الجودة المتحقق عن طريق نظام العمليات، إذ يساعد هذا النوع من التكاليف الإدارة في تحديد مشكلات الجودة، وتمثل هذه التكاليف في:

1. تكلفة الاختيار والفحص: تشمل النفقات المرتبطة بفحص المواد، وقياس تكاليف العمليات، وصيانة المعدات، بالإضافة إلى الرواتب المتعلقة بأنشطة الفحص.

2. تكلفة صيانة معدات القياس: تتعلق بالنفقات المخصصة لإصلاح وصيانة معدات القياس لضمان دقتها وفعاليتها.

3. تكلفة قياس العملية والسيطرة عليها: وتتضمن تكلفة الوقت والجهود التي يبذلها الموظفون في جمع البيانات المتعلقة بمقاييس الجودة وتحليلها لضمان الالتزام بالمعايير المحددة.

ثانياً. تكاليف عدم التطابق أو تكاليف اللاجودة (Cost of Non-Conformance):

تعرف تكاليف عدم التطابق وفقاً للمعيار الفرنسي (NFX50-120) لسنة (1987) بأنها "انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلياً". وتعني الانحراف وعدم مطابقة جودة الخدمة لما هو مخطط لها ولهذا الانحراف عدة أسباب منها:

- عدم فعالية الخدمة المقدمة للزبون (تأخيرات متكررة في التسليم، عدم الاستقبال الجيد... إلخ).
- عدم التعبئة لكل أفراد المؤسسة الخدمية (جو عمل روتيني، انعدام المبادرات... إلخ).
- إغفال بعض العناصر التقنية كغياب الصيانة الوقائية أو قطع الغيار المناسبة.

- الدراسة غير الشاملة للسوق (القطاع-الزبون-المنافسة).

تحصل هذه التكاليف عند فشل المؤسسة في إنتاج خدمة بالشكل الصحيح من المرة الأولى مما يخلق عدم تطابق هذه الخدمة مع متطلبات الزبون (الحناق والريعي، 2005، ص. 06)، وينقسم هذا النوع من التكاليف إلى:

أ- تكاليف الفشل الداخلي (Internal-Failure Cost):

هي التكلفة التي ترتبط بتصحيح فشل الخدمة المقدمة، قبل تسليمها إلى الزبون. هذا يعني إدراك الزبائن بأن المؤسسة ستقوم باتخاذ التدابير اللازمة وبسرعة في حالة خطأ ما أو فشل الخدمة (الالتزام بالضمانات المقدمة في حالة حدوث خطأ أو فشل في الخدمة)، وتتضمن:

1. **تكلفة الخردة:** وهي التكلفة المرتبطة بالخدمات ذات الجودة الرديئة والتي تم الكشف عنها خلال عمليات البيع.

2. **تكلفة العمل المعاد:** وهي التكلفة المرتبطة بتدارك فشل الخدمات السيئة (تكلفة معالجة شكاوى الزبائن) والتي لا تتطابق مواصفاتها مع المواصفات المطلوبة للجودة.

3. **تكلفة توقف العملية:** وتتضمن تكلفة استبدال أو إزالة المسببات المؤدية إلى مخرجات خدمات ذات الجودة الرديئة وتمثل هذه التكلفة إعادة تدريب مقدم الخدمة أو تغييره وكذلك ضبط أو تغيير المستلزمات المادية... وغيرها.

4. **تكلفة فشل العمليات:** وهي تكلفة تحديد العملية التفاعلية التي أدت إلى خدمات ذات الجودة الرديئة.

ب- تكاليف الفشل الخارجي أو تكاليف فشل السوق (External-Failure cost):

هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة عند بيعها لخدمات تفتقد إلى الجودة المطلوبة، أي التكلفة الناتجة عن تصحيح فشل الخدمة بعد أن يوجه الزبون انتباه المؤسسة إليه. وتظهر هذه التكلفة بعد أن يستلم الزبون الخدمات، وتعد من التكاليف صعبة القياس والتقدير، فليس من السهل احتسابها أو تقديرها. حيث يمكن أن تكون أنشطة الفشل الخارجي الأكثر تكلفة بسبب تأثيرها على سمعة المؤسسة. يتضمن ذلك تكاليف الضمان وفقدان الشهرة والدعاوى القضائية، كما أن الفشل في تسليم الخدمة إلى الزبون يقلل من قناعته وولائه للمؤسسة. وتمثل تكاليف الفشل الخارجي في الأنواع التالية:

1. **تكلفة اعتراض الزبون:** تمثل التكاليف المترتبة على معالجة شكاوى الزبائن الناجمة عن تقديم خدمات ذات جودة متدنية، وتشمل الأنشطة المرتبطة بالبحث وتقديم الحلول التي تلي تطلعاتهم وتعيد بناء رضاهم.

2. **تكلفة الطلبات التحذيرية:** تشير إلى النفقات الناتجة عن إصدار التحذيرات المتعلقة بالخدمات التي لا تتطابق مع معايير الجودة، مما قد يؤدي إلى الحاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية.

3. **تكلفة المساءلة القانونية عن الخدمة:** وهي التكلفة الناشئة من فشل الخدمة في أداء وظائفها والتي أدت إلى إلحاق الضرر بالمستهلك بسبب الجودة الرديئة. تشمل هذه التكاليف الرسوم القانونية، التعويضات الناتجة عن التسويات، والإجراءات القضائية المرتبطة بجودة الخدمة الرديئة.

4. **تكلفة فقدان المبيعات:** تتعلق بالخسائر الناجمة عن عزوف الزبائن غير الراضين عن جودة الخدمة عن تكرار الشراء مستقبلاً. ومن هذه التكلفة المتحققة نتيجة تدمير الزبون، أو التكلفة المترتبة عن إعادة الخدمات للمؤسسة أو إلغائها، مثل رسوم إلغاء الحجوزات، والخدمات المعاد تقديمها.

في حين حدد (Ross, 1995, p. 336) تصنيف آخر للتكاليف، هو **التكاليف الظاهرة والتكاليف المستترة أو المخفية**، حيث أسقط فكرة جبل الجليد على تكاليف جودة الخدمة وأورد أن نسبة (10%) فحسب من إجمالي هذه التكاليف ظاهرة بينما (90%) منها مخفية، **فالتكاليف الظاهرة:** تشير إلى التكاليف التي يمكن تحديدها وقياسها بسهولة ضمن عمليات تقديم الخدمة. وتشمل هذه التكاليف النفقات المباشرة المرتبطة بأنشطة تحسين الجودة، مثل تكاليف الفحص، التدريب، أو معالجة الأخطاء المكتشفة. تُظهر التكاليف الظاهرة جزءاً صغيراً من إجمالي تكاليف الجودة، وهي مرئية للإدارة ويمكن رصدها بسهولة ضمن تقارير الأداء المالي وتمثل هذه التكاليف نسبة (10%) من جبل الجليد. أما بالنسبة **للتكاليف غير الظاهرة أو المستترة** فهي تمثل النفقات غير الظاهرة أو غير المباشرة المرتبطة بجودة الخدمة، والتي يصعب تحديدها أو قياسها بدقة. وتشمل هذه التكاليف خسائر السمعة، فقدان ولاء الزبائن، وتكاليف الفرص الضائعة نتيجة تقديم خدمات دون مستوى الجودة المطلوبة. تُعتبر هذه التكاليف الأكثر تأثيراً، حيث إن غالبيتها تمثل (90%) من إجمالي تكاليف الجودة، مما يعكس أثرها الكبير على الأداء التنظيمي على المدى الطويل (علوان، 2009، ص. 54).

المبحث الخامس: تحسين جودة الخدمة

في هذا الجزء، سنتناول تحسين جودة الخدمة من خلال التعرف على الأدوات المستخدمة والمبادئ الأساسية لتحقيق ذلك، ثم نناقش الخطوات اللازمة لتحقيق عملية تحسين جودة الخدمة والتحديات التي قد تعيقها.

المطلب الأول: أدوات ومبادئ تحسين جودة الخدمة

تُعد أدوات ومبادئ تحسين جودة الخدمة من العناصر الجوهرية لأي مؤسسة تسعى للتفوق في تقديم خدماتها وزيادة مستوى رضا زبائنهم.

الفرع الثاني: أدوات تحسين جودة الخدمة

في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغير السريع في رغبات واحتياجات الزبائن، تسعى المؤسسات إلى تبني مجموعة من الأدوات التي تساهم في تحسين جودة خدماتها وتطويرها، مما يضمن استمراريتها في بيئة تنافسية نشطة. ومن بين أبرز الأدوات المعتمدة لتحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمة المقدمة ما يلي:

أولاً. قائمة الفحص (Checklist):

تعتمد هذه الأداة على تصميم نماذج جاهزة، غالبًا ما تكون على هيئة جداول منظمة تهدف إلى تسهيل تسجيل البيانات الضرورية بشكل منهجي ودقيق. وتستخدم بشكل أساسي لجمع البيانات الكمية والنوعية من العمليات المختلفة، مما يتيح مراقبة أنماط الأداء وتكرار العمليات بانتظام. وتساعد قوائم الفحص المؤسسة في تحسين جودة الخدمة من خلال:

- ضمان الالتزام بالمعايير والإجراءات المحددة، حيث يتمكن الموظفون من تنفيذ المهام وفق خطوات واضحة ومحددة، مما يقلل من الأخطاء التشغيلية والتباينات في الأداء.
- تحديد المشكلات التشغيلية من خلال تحليل البيانات المسجلة ورصد الأنماط المتكررة التي قد تشير إلى وجود خلل يتطلب التدخل.
- تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، حيث تُسرّع تنفيذ المهام عن طريق تحديد الخطوات اللازمة بوضوح، مما يُقلل من الوقت المهدر ويمنع تكرار العمل غير الضروري.
- تحقيق الاتساق في تقديم الخدمة، إذ تضمن تنفيذ العمليات بنفس مستوى الجودة في جميع الأقسام، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على رضا الزبائن وشعورهم بالثقة في المؤسسة.
- تعزيز التواصل بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة من خلال توضيح المسؤوليات وتوزيع المهام بدقة، مما يضمن تكامل الجهود وتحقيق الجودة المنشودة.

ثانياً. خريطة باريتو (Pareto Chat):

تعد خريطة باريتو أداة تحليلية قوية تُسهّم بشكل فعّال في تحسين جودة الخدمة من خلال تحديد وترتيب المشكلات أو أسبابها حسب أهميتها النسبية. وتعتمد هذه الخريطة على قاعدة باريتو (20/80)، والتي تشير إلى أن (80%) من النتائج السلبية تنشأ عن (20%) فقط من الأسباب. ومن هذا المنطلق، تتيح خريطة باريتو للإدارة تحديد الأولويات الاستراتيجية والتركيز على معالجة المشكلات الأكثر تأثيرًا لتحقيق تحسينات ملموسة ومستدامة. وتحسن خريطة باريتو جودة الخدمة بعدة طرق رئيسية متمثلة فيما يلي:

- تعزيز رضا الزبائن وتقليل المشكلات المتكررة من خلال تحليل البيانات التشغيلية بطريقة منظمة وفعّالة، مما يمكن المؤسسة من تحديد القضايا ذات التأثير الأكبر على الأداء الخدمي عن طريق التركيز على معالجة هذه القضايا، وتحقيق تحسينات كبيرة في وقت قصير.
- تحسين تخصيص الموارد، حيث تُمكن المؤسسة من تركيز جهودها ومواردها على معالجة المشكلات الحرجة التي تؤثر بشكل كبير على جودة الخدمة. هذه الطريقة تضمن استخدام الموارد بفعالية وكفاءة، مما يقلل من الهدر ويُعزز القيمة المقدمة للزبائن.
- تقييم فعالية التحسينات المنفذة من خلال مقارنة الأداء قبل وبعد معالجة المشكلات. ويمكن استخدام البيانات المجمعة لرصد الإنجازات التشغيلية وقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- تحقيق اتساق جودة الخدمة المقدمة وزيادة الثقة بين المؤسسة وزبائنهم من خلال تعزيز الشفافية في عملية التحسين، حيث تُوفر رؤية واضحة للمشكلات وأولوياتها لجميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة. هذا يُساعد في توحيد الجهود وتحقيق تناغم أكبر بين إدارات المؤسسة المختلفة.

ثالثاً. مخطط السبب والتأثير (Fishbone Diagram):

- يعرف مخطط السبب والتأثير، والذي يُشار إليه أيضًا بمخطط عظم السمكة أو شجرة الأخطاء، كواحدة من الأدوات التحليلية التي تستخدم لتوضيح العلاقة بين النتيجة النهائية (المشكلة) وكل الأسباب المحتملة المؤثرة عليها. ويتيح هذا المخطط للمؤسسات فرصة لتفكيك المشكلات إلى أسباب رئيسية وأخرى ثانوية مع تحديد الأسباب الفرعية بطريقة منهجية. ويتم تصنيف هذه العوامل المؤثرة إلى فئات رئيسية مثل: العوامل البشرية، العمليات، المعدات، الموارد، والبيئة، مما يسهل فهم العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة بشكل شامل، ويساهم مخطط السبب والتأثير في تحسين جودة الخدمة من خلال ما يلي:
- التركيز على الأسباب الحقيقية للمشكلات في جودة الخدمات المقدمة بدلاً من التعامل مع الأعراض الظاهرة. من خلال تصنيف العوامل المؤثرة، يمكن للمؤسسة استهداف النقاط الحرجة التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة.
 - توفر إطارًا يساعد على إجراء تحليل دقيق ومنظم للعوامل المؤثرة على المشكلات في جودة الخدمات المقدمة، مما يُمكن من تحديد الأولويات واتخاذ قرارات فعالة لتحسين الخدمة.
 - التعرف على المشكلات التي تؤثر على العمليات التشغيلية وتصحيحها بطريقة مستدامة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتقليل الأخطاء.

- تحديد المشكلات المحتملة قبل وقوعها، وبالتالي اتخاذ تدابير وقائية للحفاظ على مستوى جودة الخدمة وتحسينه.
- تحقيق تحسينات مستمرة من خلال معالجة الأسباب الجذرية، مما يعزز من كفاءة العمليات التشغيلية ويساهم في تقديم خدمة عالية الجودة.
- التركيز على تحليل المشكلات وحلها يؤدي إلى تحسين تجربة الزبائن بشكل عام، من خلال تقديم خدمات تتوافق مع توقعاتهم، مما يعزز ولاءهم للمؤسسة (Meziane, 2016, pp. 59-61).

رابعاً. دوائر الجودة (Quality Circles):

هي عبارة عن مجموعة صغيرة من الموظفين، يتراوح عددهم بين (06) إلى (12) فرداً، يعملون بشكل طوعي لتحمل مسؤوليات محددة ضمن مجالات اختصاصهم. تجتمع هذه المجموعة بانتظام (عادةً أسبوعياً)، لتحليل المشكلات النوعية التي تواجه المؤسسة، ومناقشة الحلول الممكنة باستخدام منهجيات بحثية متقدمة مثل بحوث التسويق والتحليل الإحصائي. وهذه المجموعات الصغيرة من الموظفين تتبنى أسلوباً تعاونياً لحل المشكلات وتعزيز الجودة عبر الخطوات التالية:

- بناء نظام دائم لتحسين الخدمة، ويتم تحقيق ذلك من خلال التركيز على التحسين المستمر وضمان أن الحلول المقدمة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- توفير منصة للتواصل والتعاون بين الموظفين من مختلف الأقسام، مما يساعد على تحقيق تناغم أفضل في العمليات وتقليل العوائق التي قد تؤثر على جودة الخدمة.
- خلق بيئة تُشجع الابتكار وتبادل الأفكار بين الموظفين، كونهم على دراية مباشرة بالعمليات اليومية، وغالباً ما يكونون مصدرًا مهمًا للحلول المبتكرة لتحسين الخدمة.
- دمج المعرفة والخبرة العملية للموظفين مع الأدوات التحليلية، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء. وهذه التحسينات ترفع من مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن.
- معالجة المشكلات النوعية بفعالية وتحسن العمليات، مما تنعكس النتائج إيجابياً على تجربة الزبائن، ويزيد من رضاهم ويعزز ولاءهم للمؤسسة.
- تتيح حلقات الجودة للموظفين فرصة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة الخدمة، مما يعزز شعورهم بالملكية والانتماء للمؤسسة. وهذا الإحساس بالمسؤولية يحفزهم لتقديم أفكار وحلول مبتكرة لتحسين العمليات.
- تقديم حلول مدروسة وقابلة للتطبيق لتحسين جودة العمليات والخدمات.

خامسا. طريقة العصف الذهني (Brainstorming Method):

تُعد طريقة العصف الذهني منهجية تفكير جماعي مبتكرة تُستخدم لتحفيز الإبداع والتعاون بين الموظفين. وتُمكن هذه الطريقة المؤسسة من تحقيق تحسينات مستدامة في جودة الخدمة بفضل مزاياها الفريدة، والتي نذكر منها ما يلي:

- تعزيز التفكير الإبداعي والتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي تؤثر على جودة الخدمة. فعندما يجتمع فريق العمل في بيئة حرة وغير مقيدة، يتمكن الأفراد من طرح أفكار متنوعة دون الخوف من النقد أو الرفض، مما يفتح المجال أمام ظهور حلول غير تقليدية وقابلة للتطبيق. وهذه الحلول المبتكرة تُساعد المؤسسة في التغلب على تحدياتها وتحسين العمليات أداء الخدمة بطرق أكثر كفاءة وفعالية.

- الاستجابة السريعة للتغيرات في احتياجات السوق وتوقعات الزبائن. فالأفكار التي يتم توليدها من خلال هذه الطريقة تُساعد على تطوير خدمات تتماشى مع متطلبات الزبائن، مما يُعزز رضاهم وولاءهم.

- تُعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين ودعم بناء ثقافة التعاون والعمل الجماعي، فمن خلال تبادل الأفكار بين أعضاء الفريق، يمكن خلق بيئة تشجع على التفاهم والثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الأقسام والمستويات التنظيمية المختلفة. هذا التفاعل يُسهم في تعزيز التكامل في تقديم الخدمات وتحقيق رضا الزبائن.

- استفادة المؤسسة من الخبرات والمعرفة المتنوعة لدى موظفيها. فعندما يتم جمع موظفين من خلفيات ووظائف مختلفة، يُمكن للمؤسسة الحصول على وجهات نظر متعددة حول المشكلات المطروحة، مما يؤدي إلى تحليل أكثر شمولية وعمق. وهذا يُساعد على تحديد أسباب المشكلات بدقة، ووضع استراتيجيات لتحسين الخدمة تُراعي مختلف الاحتياجات.

- زيادة شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة وتحفزهم على تقديم أداء أفضل. فعندما يشعر الموظفون أن أفكارهم تُؤخذ بعين الاعتبار وتُطبق، يرتفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

الفرع الثاني: مبادئ تحسين جودة الخدمة

تحسين الجودة هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز والبقاء والاستمرار. ويرى بعض الباحثين أنه على المؤسسة أن تضع مبادئ تتبعها في تحسين جودة الخدمات وتغطي بها النقص الوارد فيها، والتي تتمثل في الآتي:

- إضفاء طابع المسؤولية الجماعية على تحسين الجودة، بحيث تشمل جميع الموظفين بالمؤسسة، من الإدارة العليا إلى الموظفين، على اعتبار أن الجودة هي جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية.
- تعزيز الابتكار والتجديد المستمر من خلال تحفيز الأفكار الإبداعية التي تسهم في دفع حدود الخدمة المقدمة، بما يتماشى مع التغيرات في احتياجات السوق وتوقعات الزبائن.
- توسيع نطاق المشاركة التنظيمية لتشمل جميع الأطراف ذات الصلة، بما في ذلك الموردين، مصممي الخدمات، ومقدميها، بما يضمن تكامل الجهود لتحقيق أفضل مستوى من الجودة.
- وضع خطط تحسين بناءً على معايير تقييم الزبائن لجودة الخدمة وفي ضوء توقعاتهم المتجددة، وذلك لتوجيه جميع مبادرات التحسين بما يتناسب مع احتياجاتهم المتطورة.
- التركيز على تحسين الجودة كهدف استراتيجي مستدام يسعى لتحقيق التحسينات المستمرة في مختلف جوانب الأداء التنظيمي.
- اختيار الكفاءات البشرية المؤهلة التي تمتلك القدرة على تقديم الخدمات بمهنية عالية، وبما يتماشى مع المعايير الأخلاقية والمهنية.
- وضع معايير أداء موضوعية ومحكمة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الكمية والنوعية للإنجازات، إضافة إلى تقييم الوقت والتكلفة، بهدف الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمة.
- تدعيم العلاقات وروابط الثقة للمؤسسة وزبائنها الداخليين والخارجيين.
- تصميم نظم فعالة للتحفيز تسعى لتحقيق العيوب الصفرية.
- تحليل تكلفة الجودة واعتبارها أداة إدارية.
- إن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات وتطويرها للوصول إلى نتائج.
- الاستفادة من التكنولوجيات المتقدمة لرفع كفاءة وفعالية الخدمات، من خلال دمج الحلول التكنولوجية الرائدة التي تواكب أحدث الاتجاهات في المجال.
- الاستثمار المستمر والدائم في تطوير كفاءات الموظفين من خلال برامج تدريبية موجهة تهدف إلى بناء القدرات والكفاءات التي تتماشى مع التطورات المستمرة في بيئة الأعمال.
- تحقيق التنسيق الاستراتيجي بين كافة الإدارات والأقسام المعنية بالخدمة، لضمان تحقيق تناغم تام في العمليات والخدمات المقدمة، مما يعزز التكامل في تقديم الخدمة الشاملة للزبائن.

المطلب الثاني: استراتيجيات تحسين جودة الخدمة.

تمثل استراتيجيات تحسين جودة الخدمة مجموعة من الخطط الموجهة لتحقيق أهداف تتجاوز مجرد إقناع الزبائن بالاعتماد على الخدمات المصممة خصيصًا لتلبية احتياجاتهم. بل إنها تمتد لتشمل متابعة دقيقة لتجارب الزبائن بعد استخدامهم للخدمات، بهدف تقييم مستويات رضاهم، وتحليل ملاحظاتهم البناءة أو انتقاداتهم، واستكشاف اقتراحاتهم لتطوير الخدمات بشكل مستمر. علاوة على ذلك، تسعى هذه الاستراتيجيات إلى فهم أسباب استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة أو انصرافهم عنها، مع التركيز على تحديد وجهاتهم البديلة، سواء ضمن نطاق المؤسسة نفسها أو تجاه المنافسين، وفي ما يلي نذكر أهم هذه الاستراتيجيات:

أولاً. استراتيجية بيل جيتس (Bill Gates):

أكد بيل غيتس (Bill Gates) على الأهمية الاستراتيجية لوضع خطط مدروسة لا تقتصر على استقطاب الزبائن فحسب، بل تمتد لضمان الاحتفاظ بهم وتعزيز ولائهم. وفي ظل المنافسة الشرسة، والتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحويلات المستمرة في تفضيلات الزبائن. أشار بيل غيتس إلى أن مفتاح النجاح في هذا السياق يكمن في تنفيذ استراتيجيات احتفاظ فعّالة تستند إلى فهم عميق لاحتياجات الزبائن.

ومن أبرز توصياته لتنفيذ هذه الاستراتيجية العمل من قاعدة الزبائن صعودًا عبر تطبيق نموذج الهيكل التنظيمي الهرمي الموجه لخدمتهم، حيث تكون كل الجهود متمركزة حول الزبون كأولوية قصوى. بالإضافة إلى ذلك، دعا إلى إتاحة قنوات اتصال مفتوحة ومتعددة الاتجاهات للزبائن، بغض النظر عن تصنيفهم أو احتياجاتهم، مع التركيز بشكل خاص على استقبال الشكاوى وتحليلها بجدية كفرص للتعلم والتحسين. وأكد أن المديح، رغم أهميته، يجب أن يكون في مرتبة أدنى مقارنة مع النقد البناء الذي يوجهه الزبائن. كما أوصى بضرورة المراقبة المستمرة لتغيرات احتياجات الزبائن وتطلعاتهم، والسعي الحثيث لتبليتها بل وتجاوزها. وشدد على أهمية إشراك الزبائن في تصميم الخدمات والمنتجات، وضمان توافقتها مع توقعاتهم من خلال مصادقتهم عليها قبل طرحها في السوق، مما يعزز شعورهم بالانتماء والثقة بالمؤسسة. وتعد هذه الاستراتيجية حجر الزاوية في بناء علاقات مستدامة مع الزبائن، وتسهم في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات على المدى الطويل.

ثانياً. استراتيجية إدارة توقعات الزبون:

تُعد توقعات الزبائن المعيار الأساسي لتقييم جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة، حيث يعتمد الزبائن في حكمهم على جودة الخدمة من خلال مقارنة توقعاتهم أو رغباتهم بما يدركون أنهم يحصلون عليه فعليًا. وبالتالي، فإن إدارة توقعات الزبائن تُعد من أكثر الاستراتيجيات فعالية في تعزيز ولاء الزبائن والحفاظ عليهم.

لنجاح هذه الاستراتيجية، يجب التركيز على مجموعة من المتطلبات، أبرزها:

- أ- تحقيق الواقعية في الوعود المقدمة للزبائن: يستدعي ذلك تقييم دقيق لردود الفعل المحتملة تجاه أي حملات ترويجية قبل إطلاقها، بما يضمن مصداقية العروض واتساقها مع الإمكانيات الفعلية للمؤسسة.
- ب- إجراء تحليل شامل للخدمات المقدمة: يشمل ذلك التعرف على العناصر الأساسية والمفاتيح الرئيسية التي تسهم في تعزيز تجربة الزبون وتحقيق الرضا المتوقع.
- ج- ترسيخ عامل الثقة في تقديم الخدمة: يعتمد ذلك على ضمان تقديم الخدمة بجودة عالية وبما يتفق مع التوقعات، والحرص على إنجازها بشكل صحيح ومن المرة الأولى دون الحاجة إلى إعادة المحاولة.
- د- تعزيز الاتصال المستمر مع الزبائن: يُعتبر التواصل الفعال أداة أساسية لفهم توقعات الزبائن وتحديد اهتماماتهم بشكل دقيق. يوفر هذا الاتصال إمكانية تحسين الخدمات استناداً إلى التغذية الراجعة والعمل على تلبية التطلعات المستقبلية للزبائن.

ثالثاً. استراتيجية ضمان الخدمة واستمرارها صولاً إلى إرضاء الزبون:

تركز هذه الاستراتيجية على ترسيخ التزام طويل الأجل بين الزبائن والمؤسسات التي يتعاملون معها، بهدف تحقيق الاستقرار في العلاقة وتقليل التكاليف المتغيرة المرتبطة بعمليات التبديل، مع توفير منافع مستقبلية ذات قيمة مضافة. كما تخلق هذه الاستراتيجية تجربة مستمرة تضمن ولاء الزبائن وتعزز رضاهم، وهو ما يتطلب الالتزام بمعايير تقديم خدمات تلي توقعاتهم وتحقق طموحاتهم. ويرغب الزبائن في الاستفادة من أداء يعتمد على الكفاءة والموثوقية، مع الحد من الأخطار والأخطاء التي قد تؤثر سلباً على تجربتهم. ومع ذلك، لا يعني هذا الالتزام بمعايير جامدة أو ضمان خلو الأداء من الأخطاء بنسبة (100%)، بل يشير إلى تقديم خدمة ذات جودة مرضية من منظور الزبون، تفي بتوقعاته وتلبي احتياجاته بشكل فعال.

رابعاً. استراتيجية الاحتفاظ بالزبائن:

تعني مجموعة العمليات والتدابير التي تتبعها المؤسسة بهدف تعزيز العلاقة الحالية مع الزبائن، والحفاظ على ولائهم من خلال تلبية احتياجاتهم وتقديم قيمة مضافة مستمرة. وتشمل هذه الاستراتيجية تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتخصيص العروض بما يتناسب مع توقعاتهم، وبناء تجربة إيجابية للزبون تساهم في تعزيز الثقة وتحفيزهم على الاستمرار في شراء المنتجات أو الخدمات بشكل متكرر.

خامسا. استراتيجيات التعامل مع شكاوى الزبون:

استراتيجيات التعامل مع شكاوى الزبون التي تُعرف أيضا باستراتيجية استرجاع الخدمة، تهدف هذه الاستراتيجية إلى استعادة رضا الزبون وتعزيز ثقته في المؤسسة في حال عدم قبول الخدمة المقدمة. وتعتمد على مبادئ أساسية ذات قيمة، مثل الاستمرارية في تقديم الدعم، تحقيق العدالة من خلال معالجة الشكاوى بشكل منصف، توفير حلول فعّالة وملائمة، ضمان دقة المعلومات والإجراءات، تحقيق رضا الزبون كهدف أساسي، والاستجابة السريعة لتلبية توقعاته. كما تشمل هذه الاستراتيجية تعزيز التواصل الفعّال، الاستماع الفعلي لمشاكل الزبائن، وتقديم تجربة متميزة تعيد بناء الثقة وتضمن ولاء الزبون المستدام (الحلي، 2017، ص. 33).

المطلب الثالث: خطوات ومعوقات تحسين جودة الخدمة

سيتم تسليط الضوء من خلال هذا العنصر على الخطوات الأساسية التي يجب اتباعها لتحسين جودة الخدمة، وكذلك المعوقات التي قد تقف في وجه تلك الجهود.

الفرع الأول: خطوات تحسين جودة الخدمة

تركز المؤسسة على تقديم تجربة متميزة عبر تحسين مستمر باستخدام مجموعة من الخطوات، تتمثل في:

أولا. التزام الإدارة بتحسين الجودة:

يُعتبر التزام الإدارة العليا ركيزة أساسية لنجاح برامج تحسين جودة الخدمات، إذ يتطلب ذلك التركيز على تفادي الأخطاء وتطبيق أفضل الممارسات على مستوى المؤسسة بأكملها. لتحقيق هذا الهدف، يجب على الإدارة إعداد وثيقة رسمية تُحدد بوضوح سياسة الجودة التي تعد بمثابة خارطة طريق تُعزز من فهم الموظفين لأهداف التحسين وتوجه جهودهم نحو تحقيق معايير الأداء المتميزة، وتتضمن المبادئ التوجيهية والمعايير التي يجب أن يلتزم بها جميع الأفراد داخل المؤسسة.

ومن الجدير بالذكر، أن تحسين جودة الخدمة لا يقتصر فقط على إرضاء الزبون وزيادة ولائه، بل يمتد أيضا إلى تحقيق القيمة المضافة من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة هامش الربح.

ثانيا. تشكيل فرق التحسين (حلقات الجودة):

يتم اختيار ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة لتشكيل فرق متخصصة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات. ويعقد الفريق اجتماعات منتظمة لتحديد الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، حيث يتم إطلاع الأعضاء على رؤية البرنامج وأهدافه، مع التركيز على دور كل فرد، خاصة موظفي الخط الأمامي الذي يتعاملون بشكل مباشر مع

الزبائن. ويتم تحفيز أعضاء الفريق على تنفيذ المبادرات التحسينية داخل أقسامهم المختلفة، مع التأكيد على أهمية تحقيق التكامل التنظيمي في تحسين الأداء على نطاق المؤسسة ككل.

ثالثا. قياس الجودة وتقييم تكاليفها:

يُعد تحليل مستوى الجودة أداة أساسية لتحديد المجالات التي تشهد قصورا في الخدمة، والتي يمكن أن تكون موضوعا لتطبيق برامج التحسين المستمر. من خلال هذا التحليل، يمكن تحديد العمليات التي تحتاج إلى تصحيحات فورية أو تحسينات استراتيجية، مما يساهم في تعزيز فعالية الخدمة وجودتها. وتعمل مؤشرات تقييم تكاليف الجودة على تحليل العلاقة بين التكلفة والأداء، حيث تمكن من تحديد الحالات التي تمثل فيها الأنشطة التصحيحية مصدرا لتحقيق قيمة اقتصادية للمؤسسة.

رابعا. الكشف عن برنامج التحسين:

يتطلب نجاح برنامج التحسين تكوين رؤساء الأقسام بطريقة تمكنهم من نقل رؤية التحسين بفعالية إلى الموظفين، وتوضيح أهمية الجودة وأثرها المباشر على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى التكلفة المترتبة على غياب الجودة. وتُعد هذه المرحلة من التحسين المستمر حاسمة، لأنها تتيح إطلاق حوار تفاعلي بين القادة والفرق التشغيلية، مما يساعد على توضيح المواقف ومكافحة المقاومة الداخلية للتغيير.

خامسا. العمليات التصحيحية:

لا يمكن تنفيذ العمليات التصحيحية بفعالية إلا بعد التشخيص الدقيق للمشاكل التي يواجهها الأفراد في المؤسسة. وتتضمن هذه المرحلة تحليل المشكلات، سواء كانت ظاهرة أو مخفية، حيث يتم جمع البيانات المتعلقة بتلك القضايا عبر آليات الاستقصاء الفعالة مثل الاستبانات أو المقابلات المفتوحة التي تشجع الموظفين على التعبير بحرية وشفافية حول التحديات التي يواجهونها. ويتم دراسة هذه المشكلات ضمن فرق متعددة التخصصات، وتحديد الحلول المناسبة على مختلف مستويات المؤسسة. وفي حال كانت بعض القضايا معقدة أو تتطلب تدخلات استراتيجية تتجاوز نطاق القسم أو الفريق المعني، يتم تصعيدها إلى المستويات الإدارية العليا باستخدام تقنيات اتخاذ القرارات مثل تحليل الفجوات أو المراجعة المستمرة للعمليات لضمان تطوير حلول مستدامة تُعزز تحسين العمليات والجودة التنظيمية.

سادسا. إلغاء مسببات الأخطاء:

يقوم أعضاء المؤسسة بتوثيق العوامل أو المشكلات التي تعيق قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة ودون أخطاء. ويتم تحليل هذه المشكلات باستخدام منهجيات التحليل الجذري لتحديد الأسباب الأساسية

للمشكلات، حيث تتم دراسة هذه العوامل على مستوى الأقسام المختلفة. وفي حال تعذر حل المشكلة ضمن نطاق القسم، يتم تصعيدها إلى فريق تحسين الجودة لاستخدام أدوات تحليلية متقدمة مثل تحليل السبب الجذري (RCA) أو خريطة العمليات لتحديد الفجوات واستخدام أساليب التحسين المستمر مثل (Kaizen) أو (Six Sigma) لتطوير حلول قابلة للتنفيذ.

سابعاً. تكوين لجنة لبرنامج أداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى:

يتم تشكيل لجنة متخصصة من ثلاثة إلى أربعة أعضاء من فريق تحسين جودة الخدمات، حيث تتحمل هذه اللجنة المسؤولية الكاملة عن تصميم استراتيجيات التنفيذ وتحديد الأدوات والمنهجيات اللازمة لتحقيق أهداف البرنامج. ويهدف البرنامج إلى تعريف الموظفين بمفهوم تنفيذ العمل "بشكل صحيح من المرة الأولى" أو ما يُسمى "صفر عيوب"، وهو نموذج يركز على تحقيق الأداء المثالي عبر الحد من الأخطاء والعيوب منذ اللحظة الأولى لتنفيذ العمل. وتقوم اللجنة بتطوير إجراءات معيارية لتطبيق أفضل الممارسات عبر مختلف الأقسام مع التركيز على التحسين المستمر والتقليل من التباين في جودة الخدمات المقدمة من خلال تعزيز الكفاءة وتقليل الأخطاء.

ثامناً. تحديد الأهداف:

يُعد تحديد الأهداف الفردية والجماعية في سياق الاجتماعات بين رؤساء الأقسام والموظفين، خطوة أساسية لضمان توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة. ويتم في هذه المرحلة وضع أهداف محددة وقابلة للقياس وفقاً لمؤشرات أداء مفتاحية (KPIs)، مما يتيح تحقيق التوازن بين الأهداف مباشرة بالتحسينات المطلوبة، ويُسهّم في بناء ثقافة الأداء العالي داخل المؤسسة.

تاسعاً. تحفيز فرق الجودة والاعتراف بفضلتهم:

يُعتبر تحفيز فرق الجودة من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح برامج التحسين المستمر، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال وضع برامج تحفيزية شاملة تستهدف تكريم الأفراد الذين يساهمون بشكل فعّال في تحقيق الأهداف المحددة. ولا تقتصر هذه المكافآت على المكافآت المالية فقط بل يمكن أن تشمل المكافآت غير المادية مثل التقدير العلني، شهادات التميز، أو فرص التقدير المهني التي تعزز روح الفريق والانتماء التنظيمي. ويُعد الاعتراف العلني بجهود الفريق من أقوى وسائل تحفيزهم، حيث يُشعرهم بتقدير المؤسسة لعملهم وجهودهم المستمرة في تحقيق أهداف الجودة والتحسين المستمر. كما يُعد هذا التقدير بمثابة مكافأة معنوية تحفزهم على الاستمرار في دعم البرنامج وتعزز التزامهم.

عاشرا. مجالس الجودة:

من الأفضل أن يتجمع المختصون في مجال الجودة وأعضاء فريق التحسين بشكل دوري لتبادل الآراء والخبرات، وذلك لضمان تسريع عملية التحسين وتوحيد الرؤى حول التحديات والفرص المستقبلية. ويُعد هذا اللقاء منصة مثالية لوضع المقاييس المعتمدة وإجراءات القياس اللازمة لتقييم فعالية البرنامج، بالإضافة إلى تحديد التعديلات المطلوبة لتحسينه بشكل مستمر. وتعتبر مجالس الجودة من أهم قنوات التواصل الداخلي التي تساهم في جمع المعلومات الدقيقة حول أداء النظام، مما يتيح للمؤسسة تقديم حلول موجهة بشكل أفضل تتماشى مع احتياجات الزبائن والأهداف الاستراتيجية. وتساهم هذه المجالس أيضا في تحقيق الشفافية التنظيمية، حيث يتمكن الأعضاء من مراجعة الأداء، مناقشة التحديات، وتحديد أفضل الممارسات لتطبيقها في مختلف الأقسام.

الفرع الثاني: معوقات تحسين جودة الخدمة

تواجه المؤسسات العديد من المعوقات التي تعرقل جهود تحسين جودة الخدمة، هذه المعوقات تؤثر سلبًا على تنفيذ استراتيجيات التحسين وقدرتها على تحقيق النتائج المرجوة، ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي:

أولا. صعوبات تحديد المسؤولية عن فشل الخدمة بدقة:

يعتمد تقييم جودة الخدمة من قبل الزبائن بشكل أساسي على تجربتهم التراكمية عبر مختلف المراحل التشغيلية التي تمر بها عملية تقديم الخدمة. ومع ذلك، فإن تحديد المسؤولية عن فشل الخدمة تُعد إشكالية معقدة بسبب الطبيعة المعقدة للعملية الخدمية، وتداخل المهام والأدوار بين الإدارات المختلفة وبين أعضاء فريق العمل. ويؤدي هذا التداخل إلى صعوبة تحديد المرحلة المحددة التي ظهرت فيها الانحرافات أو تحديد الجهة أو العنصر المسؤول عن هذا الإخفاق. ويُعد هذا التحدي إحدى العقبات الجوهرية التي تُعيق تحسين جودة الخدمة، حيث تصبح الجهود التصحيحية مشتتة وغير قادرة على استهداف مواضع الخلل بدقة، مما يجد من فعالية استراتيجيات التحسين المستمر.

ثانيا. الوقت المطلوب لتحسين جودة الخدمة:

إن تحقيق نقلة نوعية في مستوى جودة الخدمة يتطلب إحداث تحول جذري في أنماط التفكير والسلوك التنظيمي للموظفين، وهو ما يستلزم فترة زمنية ممتدة لبناء وعي تنظيمي شامل حول ثقافة الجودة. وتشمل هذه العملية خطوات محورية مثل: تعزيز الالتزام التنظيمي بمعايير الجودة، تطوير قدرات الأفراد بشكل مستمر، وتمكينهم من الكفاءات اللازمة لتحقيق الأداء المثالي. ومع ذلك، يُمثل هذا الإطار الزمني تحديًا بارزًا للإدارة، حيث يتطلب تحديدًا دقيقًا للأسباب الجذرية لمواطن القصور وتحليلها بعمق. علاوة على ذلك، قد تواجه المؤسسات صعوبات

في تحقيق التوازن بين الحاجة إلى تحسين الجودة الفورية ومتطلبات التحسين المستدام (Sharabi & Davidow, 2010, p. 200).

ثالثاً. عدم اليقين في تقديم الخدمة:

تكمن في الفرد معالم غير ملموسة كثيرة، فيصعب معرفة كنهه وأعماقه، وهو بحر من المواقف والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى والتي تصعب ملاحظتها وتحتاج إلى من يسبر أغوارها، وقبل ذلك، تحتاج إلى من يقف ليقدر أهمية التعامل معها (Pfeffer, 1994, p. 45). هذه الطبيعة البشرية الديناميكية تُشكّل عاملاً يُعقّد عملية التحكم في جودة الخدمة المقدمة وضمان اتساقها. كما يُضفي بُعداً من عدم اليقين والغموض على عمليات تحسين الخدمات، مما يتطلب من المؤسسات قدرات استثنائية لإدارة توقعات الزبائن وتحليل سلوكياتهم بشكل فعّال، وفهم توقعاتهم المتغيرة.

رابعاً. صعوبة تحديد مشكلات جودة الخدمة:

غالبًا ما تكون مشكلات جودة الخدمة غير واضحة أو غير مرئية لمقدميها، مما يزيد من تعقيد عملية اكتشافها ومعالجتها. وبحسب نتائج الدراسات السابقة حول جودة الخدمة، فإن الزبائن غالبًا ما يتجنبون التعبير المباشر عن عدم رضاهم أو تقديم شكاوى رسمية، مما يُفقد المؤسسات فرصة ثمينة لتحليل ردود أفعال الزبائن للعمل على تحسين أدائها. هذا الواقع يُعتبر تحديًا كبيرًا للمؤسسات الخدمية في تحسين جودة خدماتها، ويفرض عليها تبني منهج استباقي يعتمد على أدوات تحليل متقدمة وآليات مراقبة فعّالة لاكتشاف المشكلات الكامنة في جودة الخدمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام قنوات التغذية الراجعة غير المباشرة يمكن أن يساعد في معالجة العيوب قبل تفاقمها، مما يقلل من فقدان الزبائن ويُعزز رضاهم المستمر (Sharabi & Davidow, 2010, p. 201).

من جهة أخرى، أشار كل من (Juran & Godfrey, 1999, p. 112) إلى مجموعة من الأسباب التي قد تشكل عائقًا أمام إدارة المؤسسات الخدمية في مساعدتها لتحسين جودة خدماتها المقدمة، والتي من أبرزها ما يلي:

أولاً. خيبة الأمل من الفشل:

يشير هذا المفهوم إلى الإحباط الناتج عن نقص النتائج المتوقعة التي تحققها المؤسسة في المراحل المبكرة من عمليات التحسين. ويؤدي ذلك أحيانًا إلى الحكم المتسرع على مبادرات التحسين بالفشل، مما قد يعيق الاستفادة من الفرص المهمة والنتائج الإيجابية التي تم تحقيقها بالفعل. حيث تتجاهل المؤسسة أحيانًا نتائج قابلة للتطبيق أو مؤشرات تحسن تدريجي وتعتبرها غير كافية. فعلى الرغم من أن نموذج التحسين الذي تتبناه المؤسسة يشرح آليات واضحة للحصول على النتائج المطلوبة، مما يوفر إطارًا استراتيجيًا يمكن أن يُعتمد عليه من قبل مختلف المؤسسات،

إلا أن بعض المديرين في الإدارة العليا قد يبالغون في الحذر والتردد عند تطبيق هذا النموذج، مدفوعين بالخوف من الفشل المحتمل، مما قد يؤثر على الجرأة والابتكار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق نجاح أكبر.

ثانياً. جودة أعلى / تكلفة أكبر:

يتبنى بعض المديرين فكرة "الجودة العالية تعني تكلفة أعلى"، وهي فلسفة تستند إلى اعتقاد تقليدي مفاده أن تحسين الجودة يتم عبر زيادة عمليات فحص الخدمات للحد من الأخطاء وتقليل الخدمات غير المطابقة لتوقعات الزبون. هذه الفلسفة تتطلب عادة تحسناً شاملاً في خصائص الخدمات، والذي بدوره يستلزم استثمارات كبيرة في الموارد البشرية، والتكنولوجيا، وعمليات التطوير. ورغم ذلك، فإن الجودة المرتفعة لا تقتصر على تحسين الخصائص فقط؛ بل قد تساهم أيضاً في تقليل الهدر وتحقيق الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف على المدى البعيد. فالمؤسسات التي تتبنى منهجاً استراتيجياً شاملاً لتحسين الجودة تركز على الوقاية من العيوب والأخطاء بدلاً من معالجتها بعد وقوعها، والاستفادة من منهجيات حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتحسين المستمر (Kaizen)، كما أن دمج الابتكار التكنولوجي وتطبيق أدوات تحليل البيانات يمكن أن يساهم في تحقيق توازن بين تحسين الجودة وتقليل التكاليف، مما يعزز من رضا الزبون ويرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثالثاً. وهم التفويض:

مع تعدد المسؤوليات والضغوط التي تواجه المديرين في الإدارة العليا، يلجأ الكثير منهم إلى تنظيم وقتهم عبر تفويض بعض المهام إلى مرؤوسيه. وبينما يُعد التفويض الفعال أحد أبرز سمات المدير الناجح، فإن المبالغة في التفويض، خاصة في سياق عمليات تحسين الجودة قد تؤدي إلى نتائج عكسية. حيث تشير الدراسات إلى أن مهام الإدارة العليا تزداد بشكل مستمر، مما يدفع بعض المديرين إلى تفويض المزيد من المهام بالكامل دون التأكد الكافي من قدرة المرؤوسين على تنفيذها بالجودة المطلوبة، مما قد يؤثر سلباً على عمليات تحسين الجودة، ويؤدي إلى ضعف تنفيذها وعرقلتها.

رابعاً. إدراك الموظفين:

تُحدث عمليات التحسين تغييرات جوهرية في طريقة عمل المؤسسة، مما قد يتطلب استحداث أدوار جديدة أو تعديل الأدوار القائمة. وغالباً ما تُثير هذه التحولات المخاوف بين الموظفين بشأن فقدان وظائفهم أو تغيير بيئة العمل التي اعتادوا عليها. ويعود هذا الخوف عادة إلى نقص المعرفة بفوائد عملية التحسين وتأثيرها الإيجابي على المؤسسة والموظفين على حد سواء، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير وإعاقة تحقيق الأهداف المرجوة.

للتغلب على هذه التحديات، يتعين على الإدارة اتخاذ خطوات استباقية لتعزيز وعي الموظفين وتخفيف مخاوفهم من خلال برامج تثقيفية وتوعوية شاملة. ينبغي أن تركز هذه البرامج على توضيح أهداف التحسين، فوائدها على المدى الطويل مثل زيادة الاستقرار الوظيفي وتطوير الكفاءات، وشرح كيف يمكن أن تؤدي إلى خلق فرص جديدة للنمو الشخصي والمهني. إضافة إلى ذلك، يجب على الإدارة تبني منهج شفاف يشمل التواصل المستمر مع الموظفين، وإشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ، وتقديم ضمانات ملموسة حول الأمان الوظيفي.

خلاصة الفصل:

تُعد جودة الخدمة من المواضيع الحيوية التي تحظى بأهمية متزايدة في عالم الأعمال، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي شهدتها العالم خلال العقود الأخيرة. ويشير هذا الموضوع إلى قدرة المؤسسات على تلبية توقعات الزبائن أو تجاوزها من خلال تقديم خدمات تتسم بالكفاءة، الاحترافية، والمصداقية. وبناء على هذا، تناول هذا الفصل الإطار النظري لجودة الخدمة، مُبرزًا تطور ماهية مفهوم الجودة كأحد الأعمدة الأساسية للإدارة المعاصرة. حيث بدأ الفصل تعريف الجودة ثم يتعقب تطور الجودة عبر العصور بدءًا من الحضارات القديمة، مرورًا بالمراحل التقليدية للفحص والضبط الإحصائي، وصولًا إلى المفاهيم الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والتي تضع رضا الزبائن ورفاهيتهم في جوهر استراتيجيات الأداء التنظيمي.

كما استعرض الفصل ماهية الخدمة بوصفها نشاطًا اقتصاديًا متميزًا يتسم بخصائص فريدة، أبرزها اللاملموسية التلازم بين الإنتاج والاستهلاك، عدم القابلية للتخزين، وتقلب الجودة في الأداء. واستعرض كذلك تحليل أساليب تقسيم الخدمة وتصنيفها وفقًا لمعايير متعددة، مع دراسة تطورها بما يتلاءم مع احتياجات الزبائن في بيئة تنافسية دائمة التغير.

وتناول الفصل أيضًا جودة الخدمة على مستويات مختلفة، منها الجودة المتوقعة (التي تعكس تطلعات الزبائن)، الجودة المدركة (المبنية على تجارب الزبائن الحسية)، الجودة الفنية (المرتبطة بكفاءة تقديم الخدمة)، الجودة الفعلية (التي تركز على الأداء التشغيلي الفعلي) والجودة المروّجة (المبنية على استراتيجيات التسويق والترويج). كما تمت الإشارة إلى أهمية جودة الخدمة وخطوات تحقيقها التي تبدأ بتحليل دقيق لاحتياجات الزبائن لتفهم تفضيلاتهم، وتقديم استجابات فعالة للشكاوى واعتراضات الزبائن، وضمان ولائهم من خلال تقديم تجربة شاملة ومتكاملة تشمل خدمات ما بعد البيع. ورغم هذه المبادرات، تواجه المؤسسات تحديات عديدة مثل ضعف الالتزام الإداري، نقص التدريب، فجوات الاتصال، وضغوط الوقت والموارد.

كما تم التأكيد على أهمية تقييم جودة الخدمة باستخدام أبعاد ونماذج قياس معيارية، والتي تمكن المؤسسات من قياس الفجوة بين الأداء المتوقع والمدرك من جانب الزبائن، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف بدقة لتحسين الأداء. كما تمت مناقشة التحديات المرتبطة بعملية التقييم، مثل مشاكل القياس الكمي والنوعي، وسبل معالجتها عبر تطوير أدوات تقييم متكاملة ودقيقة.

اختتم الفصل بالتأكيد على أن التحسين المستمر لجودة الخدمة يمثل ضرورة استراتيجية حتمية تضمن استدامة المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. وتمت الإشارة إلى الأدوات والمبادئ والاستراتيجيات الداعمة لهذه الجهود، بالإضافة إلى استعراض التحديات التي قد تعترض طريق المؤسسات لتحقيق التميز في تقديم الخدمة وتعظيم قيمة الزبائن.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستراتيجيات تطوير الكفاءات

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم تحولات عميقة، وتحديات غير مسبوقة، وتغيرات متسارعة، تتفاقم حدتها بفعل ظهور الثورة التكنولوجية الحديثة، والعولمة التي تتجذر أبعادها أكثر فأكثر في ظل التحول نحو الاقتصاد الحالي، الذي صاحبه تطور كبير ونوعي في مجال إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات. إذ أصبحت المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أشكالها، لا تعبأ بالعنصر البشري غير الكفاء. هذا فضلاً عن التغيير الذي بات سمة أساسية للعصر، والذي تصنعه وتجسده الكفاءات البشرية ذات القدرات والمعارف المتميزة، والقادرة على الإبداع، والتطوير، والتجديد وفق ما تقتضيه الظروف.

وبحكم تباين الكفاءات وتعدد أشكالها وميولها المستمر نحو التطور والتحول، أضحت من الضروري على المؤسسات صياغة آليات واستراتيجيات محكمة تمكنها من متابعة وتطور منظومتها المهنية بشكل يقظ، أي بما يجعلها تتجاوز المعارف والكفاءات المتلاشية والقديمة وتنشئ وتكتسب كفاءات جديدة. فلم يعد التحدي الرئيسي للمؤسسات يكمن في امتلاكها الكفاءات فحسب، وإن كان ذلك في غاية الأهمية، وإنما في كيفية تطوير هذه الكفاءات للتأقلم مع تغيرات المحيط. خاصة وأن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والقدرات التي تم اكتسابها في وقت سابق، مما يزيد من حاجة المؤسسات إلى تحديث كفاءاتها البشرية باستمرار واكتساب معارف وقدرات جديدة عبر مجموعة من الاستراتيجيات الملائمة لذلك.

وعليه، نهدف في هذا الفصل إلى شرح الإطار النظري لاستراتيجيات تطوير الكفاءات، وذلك من خلال تحديد ماهية الكفاءات وكيفية إدارتها، ثم التطرق بعد ذلك إلى ماهية تطويرها، وكيفية بناء استراتيجية لتطويرها. وفي الأخير، سنوضح أهم الاستراتيجيات التي يتم الاعتماد عليها في تطوير الكفاءات، وهذا انطلاقاً من المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: ماهية الكفاءات.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات.

المبحث الثالث: ماهية تطوير الكفاءات.

المبحث الرابع: بناء استراتيجية تطوير الكفاءات.

المبحث الخامس: أنواع استراتيجيات تطوير الكفاءات.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات

أشار روبرت رايش (Robert Reich) في كتابه "L'économie Mondialisée" الصادر عام (1993) تحت عنوان "لماذا يزداد الأثرياء ثراءً والفقراء فقراً؟"، إلى نتائج التحولات في انقسام موظفي المؤسسة إلى ثلاث طوائف، تركب كل طائفة سفينة خاصة بعد أن كان الجميع يمتطون نفس السفينة:

- السفينة الأولى سريعة الغرق، والتي تحمل على متنها الموظفين الروتنيين، وغير المبتكرين.
- السفينة الثانية بطيئة الغرق نسبياً، والتي تحمل على متنها الموظفين غير الدائمين الذين يعملون في ظروف غير مستقرة، مما يجعلهم عرضة لخطر فقدان وظائفهم.
- أما السفينة الثالثة التي تحمل الموظفين ذوي الكفاءات العالية، فإنها مرشحة للنجاح من الغرق بسبب تزايد الطلب العالمي على أفكارهم، ومعارفهم، وقدراتهم المتجددة كلما استمرت سفينتهم في السير السريع والسهل (ثابتي وبن عبو، 2009، ص. 166).

وبالتالي، أصبح نجاح المؤسسة وتطورها، استمرارها أو فشلها وانتكاسها رهيناً بنوعية مواردها البشرية وكفاءاتها. لذلك، بات بحثها على الأفراد ذوي الكفاءات والمعارف ضرورياً لامناص منها حتى تستطيع التكيف مع المستجدات وتحديات المحيط التي تعترض لها وتتجاوز الأزمات والمخاطر التي تترصد بها لضمان بقائها واستمرارها، بحكم أن الكفاءات هي مصدر الإبداع، والمعرفة، والجودة، والمورد الوحيد الذي يصنع التميز والتفوق، والقادر على خلق القيمة، وحياسة المؤسسة القدرة على رد الفعل السريع واستباقه.

ومن أجل التعمق أكثر في موضوع الكفاءات، سنشرع في مستوى هذا المبحث على تقديم حوصلة لإيضاح تصور كل من مفهوم الكفاءات، وخصائصها، ومعاييرها، ومستوياتها، وأنواعها وفق وجهة تمكننا.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات

الفرع الأول: مفهوم الكفاءات

منذ أن برز موضوع الكفاءات في مجالي إدارة الموارد البشرية وإدارة الاستراتيجية ابتداءً من سنوات التسعينات، عرف اهتماماً متزايداً من قبل المتخصصين، حيث قدم عدة تصورات جديدة ساهمت في تجديد مفاهيم المؤسسة ضمن محيط يتسم بمجموعة من التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية السريعة، والدور الاقتصادي المتزايد للمعرفة. ومع ذلك، يصعب الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه لمصطلح الكفاءات، إذ وصفه لوبوتيرف Le Boterf بالحرباء الفكرية (Caméléon Conceptuel) كناية عن كونه مفهوم متشعب ومتعدد الدلالات والمعاني (Concept Polysémique)،

الأمر الذي يترتب عليه التباس دلالي أو تباين في المحتوى يصل أحياناً إلى درجة التناقض، فهو مصطلح يتميز بالتعقيد في تركيبه رغم بساطة هيكله ومكوناته (Le Boterf, 2001, p. 14).

ونتيجة لهذا الالتباس والتباين، تضاربت آراء الأكاديميين والمهنيين في ترجمة مصطلح "Competencies"، حيث يُترجم ويُستخدم البعض منهم هذا المصطلح على أنه الكفاءات أو المهارات أي أنهما مترادفان، بينما يرى البعض الآخر أن المهارات هي الترجمة الصحيحة لمصطلح "Skills" أو "les Savoirs faire"، وهي أحد عناصر ومكونات الكفاءات. وبناءً على ذلك، يمكن القول أننا في هذه الدراسة استخدمنا المصطلحين (المهارات والكفاءات) كمترادفين.

وبغض النظر عن هذه الاجتهادات والمحاولات العديدة الهادفة إلى تقريب وجهات النظر حول تعريف الكفاءات، إلا أنه يمكننا استنتاج أن مفهوم الكفاءات يرتبط دائماً بوضعيات العمل، حيث لا يمكن التحدث عن الكفاءات إلا في إطار عملي معين. وكما أن معظم التعاريف تتفق وتتشرك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءات وهي: المعارف (Savoirs)، والمعارف العملية (Savoirs-faire)، والمعارف السلوكية (Savoirs-être)، وفيما يلي نستعرض مجموعة من أهم التعاريف التي قدمها الباحثون للكفاءات والتي تُعد الأكثر رواجاً:

فالكفاءات حسب بيرتي (Peretti, 1999) هي: "تلك المعارف والسلوكيات والقدرات المتحركة (Mobilisés) أو قابلة للتحويل (Mobilisées) بغية القيام بمهمة معينة" (Peretti, 1999, p. 58).

أما بارلييه وجيلبير Parlier & Gilbert فيرى الكفاءات على أنها: "مجاميع المعارف، قدرات العمل، والسلوكيات التنظيمية المتعلقة بهدف ما أو وضعية ما" (Meignant, 2000, p. 110).

في حين أشار لوبوتيرف (Le Boterf, 2000) أن الكفاءات هي: "القدرة على تعبئة ومزج وتوليف وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترفاً بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية" (Le Boterf, 2000, p. 411).

كما عرف ديجو (Dejoux, 2001) الكفاءات على أنها: "ترجمة للمعارف وخبرات الفرد المكتسبة في مجال معين، والتي تمنحه جودة في الحكم عليه، وينعكس مصطلح الكفاءات غالباً على الرؤساء بالمؤسسات، المستشارين والباحثين أحياناً" (Dejoux, 2001, p. 67).

ومن وجهة نظر الوكالة الفرنسية للتقييم (AFNOR, 2003) ضمن المواصفة (X50-750)، الكفاءات هي: "القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ" (AFNOR, 2003, p. 51).

أما بالنسبة لمجموعة المهنة الفرنسية (MEDEF)، الكفاءات هي: "مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية، والخبرات الممارسة والوضعية المهنية، وهي تشكل الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها" (Meignant, 2000, p. 110).

كما يعرف كل من أويير وجيلبير (Aubert & Gilbert, 2013) الكفاءات على أنها: "تستوجب التنسيق بين المعرفة (Savoir)، والقدرة (Pouvoir)، وتُترجم في الممارسات والإدارة، والتي تنتج عنها الاستعداد أو المعارف السلوكية (Savoirs-êtré)" (Aubert & Gilbert, 2013, p. 65).

انطلاقاً من التعاريف السابقة للكفاءات، ترى الباحثة أن الكفاءات هي عملية تعبئة ومزج بين موارد (المعارف؛ الممارسات؛ التحلي... إلخ)، وتوجيهها لتحقيق مستوى معين من الأداء في وضعية عمل معينة. ولاستكمال مفهوم الكفاءات والتعمق أكثر فيه، يتوجب علينا أن نتطرق إلى أهم خصائصه.

الفرع الثاني: خصائص الكفاءات

تتصف الكفاءات بمجموعة من الخصائص التي تميزها، ويمكن طرح أهمها فيما يلي:

- كفاءات عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف.
- كفاءات عملية بناء مستمرة تتغذى من خلال التعلم والتدريب والتكوين الدائم.
- امتلاك الفرد المعارف النظرية والمعارف العملية والمعارف السلوكية لا يكفي وحده، بل يجب عليه تنسيقها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة.
- كفاءات يتم الاعتراف بها في مكان العمل، فهي موجهة أو نهائية (Castro et al., 1998, p. 75).
- تكتسب الكفاءات قيمتها في المؤسسة فقط عندما تكون واعية ومدركة.
- الكفاءات مفهوم مجرد لا يمكن ملاحظته ولكن يمكن ملاحظة نتائجه.
- الكفاءات مفهوم مركّز على الفرد وليس على المنصب.
- تكون الكفاءات مصدرًا للقوة والسلطة عندما تكون نادرة.
- لا يتم نقل الكفاءات من فرد إلى آخر، ولكن يمكن نقل المعارف المكونة للكفاءات والتي تشكل جزءًا منها.
- تتكون الكفاءات في الأساس من مزيج من البناء الشخصي والاجتماعي للفرد.
- تمكن كفاءات الفرد من الانتقال بفاعلية من وضعية عمل معينة إلى وضعية عمل أخرى (حجازي وبوخرص، 2017، ص ص. 413-420).

- علاوة على هذه الخصائص، يشير بعض الباحثين إلى مجموعة إضافية من السمات التي تفرّد الأفراد ذوي الكفاءات العالية والمهارات المتقدمة عن غيرهم، ومن أبرزها:
- الإصرار والقدرة على الأداء والتكيف مع العراقيل والظروف المتغيرة وغير الواضحة.
 - قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.
 - حب الاستطلاع، والرغبة المستمرة في التعلم والتطور.
 - القدرة على اتخاذ القرار تحت الضغط، والقدرة على إدارة الفرق وقيادتها بفعالية.
 - التفكير الاستراتيجي والبصيرة في التخطيط للمستقبل.
 - قدرة عالية على التخيل والإبداع.
 - القدرة على التمييز بين الثقة بالنفس والغرور.
 - القدرة على مواجهة التحديات المعقدة والمشكلات والتعامل مع الأوضاع الصعبة بفعالية.
 - العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
 - الوعي الذاتي بقدرات الفرد ونقاط قوته وضعفه (بويحيوي وبن أحمد، 2016، ص. 13).

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءات

تمتلك الكفاءات ثلاثة أبعاد تتجمع في تنسيق ديناميكي ضمن متطلبات سياق محدد، بهدف تحقيق أداء متميز يمكن الفرد أو المؤسسة من القول إنه أو إنها تمتلك كفاءة في ذلك المجال، أما على صعيد المستويات، فتتدرج الكفاءات عبر ثلاث مستويات أساسية.

الفرع الأول: أبعاد الكفاءات

نورد فيما يلي شرحًا لكل بعد من أبعاد الكفاءات:

أولاً. المعارف النظرية (Les Savoirs):

تمثل مجموعة من المعارف المهنية القاعدية أو الأساسية العامة والتي تُكتسب من خلال التعلم، وتُعد ضرورية لممارسة الوظائف المختلفة (حمداوي، 2004، ص. 25). كما تعد مجموعة مهيكلة من المعلومات المقارنة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة أو الفرد بأداء المهام وإنجاز العمل في سياق خصوصي. وتعتبر هذه المعارف قابلة للتعبئة والتوظيف من أجل تقديم تفسيرات متنوعة سواء كانت جزئية أو حتى متناقضة، كما تعد معلومات قابلة للنقل من شخص إلى آخر (صوح، 2013، ص. 84). بمعنى آخر هي الإلمام النظري بالمواضيع ذات الصلة بمجال العمل.

ثانيا. المعارف العملية (Les Savoirs faire):

تُعرف أيضا بالممارسات، وتمثل "التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف أو التنفيذ". وهي بذلك تتضمن جانبا علميا وجانبا تجريبيا (الخبرة) ينتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد (Brilman, 2006, p. 508)، كما تُعبر عن القدرة على التصرف والإنجاز بشكل ملموس وفق مسارات أو أهداف محددة مسبقا. ورغم أن المعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية وتتكامل معها، إلا أنها لا تعتمد عليها بالضرورة لتحقيق الفاعلية (Dejoux, 2001, p. 114).

ثالثا. المعارف السلوكية (Les Savoirs être):

تمثل مجموعة من القدرات الضرورية لمعرفة كيفية التعامل أو التحرك في وسط مهني معين باستخدام المعارف النظرية والمعارف العملية (Marbach, 1999, p. 21). ويرتبط السلوك عادةً بجموية الفرد وطريقة إدارته لنفسه وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، ويظهر هذا السلوك في العلاقات بين الأفراد، وفي إنجاز المهام، كما لا يقتصر تأثيره على المسار المهني فقط، بل يمتد أيضا إلى مجالات أخرى مثل الحياة الاجتماعية (عبد الصمد، 2016، ص. 62).

الفرع الثاني: مستويات الكفاءات

حدد (D'iribarne, 1989) الكفاءات حسب ثلاث مستويات رئيسية، مرتبة كالتالي:

أولا. المستوى الأول، كفاءات التقليد (Compétences D'imitation):

يسمح هذا المستوى للفرد بأداء النشاط من خلال محاكاة أو تقليد أساليب العمل المعروفة أو المتكررة، بحيث يتم العمل أوتوماتيكيا وفق إجراءات خاصة ومعدة مسبقا، وفي هذا المستوى، يكتفي الفرد بتكرار الأفعال دون الحاجة إلى معارف عميقة أو واسعة.

ثانيا. المستوى الثاني، كفاءات الإسقاط (Compétences de Transposition):

حسب هذا المستوى يواجه الفرد وضعيات عملية جديدة غير متوقعة، ولكنها مشابهة نوعا ما مع وضعيات سابقة أو معروفة. فيقوم بإسقاط الوضعيات الجديدة على الوضعيات السابقة من خلال عملية المقارنة والقياس، بهدف التكيف وتعديل ردود الفعل بناءً على أوجه التشابه بينهما (حجازي ومعاليم، 2013، ص. 56). بمعنى قدرة الفرد على مواجهة الوضعيات والحالات التي يمكن أن يتعرض لها دون أن يتوقعها مع القدرة على التكيف والاندماج معها بسرعة وفعالية (مسغوني، 2013، ص. 500).

ثالثا. المستوى الثالث، كفاءات الإبداع (Compétence D'innovation):

في هذا المستوى، يواجه الفرد مشكلات أو مواقف أو وضعيات جديدة لم يسبق له التعرض لها من قبل، ولا يمكنه التعامل معها بالتقليد أو الإسقاط بل يتعين عليه البحث عن حلول مبتكرة تستند إلى معارفه وقدراته. حيث تسمح له هذه الحلول بتحديد النقاط الأساسية للوضعيات. وهذا المستوى من الكفاءات هو الذي تبحث عنه المؤسسات لأنه يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة (Coulet, 2016, p. 02).

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات

تعددت تصنيفات الكفاءات نتيجة لاختلاف المعايير المعتمدة من قبل الباحثين، ومن بين أهم هذه التصنيفات نذكر ما يلي:

الفرع الأول: تصنيف الكفاءات وفق النوعية المهنية

صنف (Robert Katz) الكفاءات داخل المؤسسة من حيث النوعية المهنية إلى ثلاثة أصناف أساسية، تتمثل في:

أولا. الكفاءات التقنية:

تُشير الكفاءات التقنية إلى قدرة الفرد على أداء المهام المتخصصة بكفاءة عالية، معتمدة على امتلاك معارف وخبرات متقدمة في استخدام الأدوات والتقنيات والإجراءات المتعلقة بمجال العمل. وتُعد هذه الكفاءات أساسية لتحقيق الدقة والإتقان في المهام ذات الطبيعة الفنية والتقنية.

ثانيا. الكفاءات الإنسانية:

تتمثل الكفاءات الإنسانية في قدرة الفرد على التفاعل الإيجابي مع الآخرين وبناء علاقات مهنية قوية تقوم على الثقة والولاء، وهذا يتطلب قدرات عالية على الاتصال والتفاوض والإقناع مما يعزز التعاون والانسجام داخل بيئة العمل.

ثالثا. الكفاءات التصورية أو الفكرية:

تُشير الكفاءات التصورية إلى القدرة على التفكير الاستراتيجي الشامل، وتنسيق الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى معالجة مشكلات العمل المعقدة من خلال رؤية تكاملية وواسعة (Derek & Michel, 1987, pp. 15-16).

الفرع الثاني: تصنيف الكفاءات وفق رؤيتها للمهام المختلفة

قسم (Mc Clelland) الكفاءات حسب مدى ضرورتها للمهام المختلفة إلى قسمين رئيسيين كما يلي:

أولاً. الكفاءات الأساسية:

تعبر الكفاءات الأساسية عن المعارف والمؤهلات التي يحتاجها جميع الأفراد حتى يكونوا فاعلين في أعمالهم، وتعد هذه الكفاءات ضرورية ولا غنى عنها لنجاح الأداء في أي دور وظيفي.

ثانياً. الكفاءات التفاضلية:

وهي الكفاءات التي تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

الفرع الثالث: تصنيف الكفاءات حسب مستوى حيازتها

صنّف (Dejoux, 2001) وفقاً لهذا التصنيف الكفاءات إلى ثلاثة مستويات كالتالي: المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو كما يطلق عليها بعض الباحثين الكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية أو المفتاحية، فيما يلي شرح موجز لكل تصنيف من هذه التصنيفات:

أولاً. الكفاءات الفردية (Individual Competence):

تمثل الكفاءات الفردية توليفة من الخصائص الظاهرية والباطنية التي يمتلكها الفرد، بما في ذلك القدرات والمعارف والسلوك كجانب ظاهر من الكفاءة، في حين تشمل السمات الشخصية والمفهوم الذاتي والقيم والطموح كجوانب خفية لها (Dejoux, 2001, p. 141) ويُجسد هذا المفهوم غالباً "بنموذج الجبل الجليدي The Iceberg Model" حيث تظهر الطبقات السطحية العناصر المرئية بينما تبقى العناصر الجوهرية مخفية كما يوضحه الشكل التالي (Dejoux, 2001, p. 159):

الشكل (2-1): مجسم تمثيل الكفاءة الفردية.



تمثل الكفاءات الفردية حسب شكل رقم (2-1) قمة الجبل الخصائص الظاهرة للكفاءات، في حين تترجم القاعدة في الخصائص الكامنة للفرد والتي تكون عادة أصعب تقييمًا وتطويرًا. أما المفهوم الذاتي، فيقع في المنتصف لأنه من الممكن تغيير بعض المفاهيم الذاتية عن طريق التدريب والتطوير، كأن يغير المفهوم الذاتي لفرد يرى نفسه مثلاً دائماً يصلح لمنصب مدير، بينما هو يصلح لمنصب آخر (صوّلح، 2013، ص. 87).

وحسب (Dejoux, 2001, p. 141) يُمكن تعريف الكفاءات الفردية فقط عندما تتضمن العناصر التالية:

- القدرة على أداء عمل محدد مع الاحتفاظ بمعارف أساسية تساهم في تحقيق هدف معين.
 - الكفاءات الفردية لا تتجلى إلا عند التطبيق الفعلي لمهام معينة في بيئة العمل.
 - تعتبر بنية دائمة وقابلة للتطور بشكل مستمر.
 - تتسم بكونها توافقية ومنظمة في إطار هيكلي متكامل.
 - تبدأ بالوجود عندما يعترف الآخرون بها ويُقرّون بقيمتها.
 - تتألف من بُعد ظاهر يشمل القدرة والمعرفة والدور الاجتماعي، والحوافز، ويُعد خفيًا يصعب ملاحظته.
 - تستثمر اقتصاديًا من قبل المؤسسة لصالح صاحب العمل أو الموظف.
- ويعود تعريف الكفاءات الفردية إلى تعريف الكفاءات بصفة عامة، لكن يُعبر لفظ "فردية" عن خصوصية هذه الكفاءة واختلافها من فرد لآخر، ويُستخدم كذلك لتمييزها عن الكفاءات الجماعية.

ثانياً. الكفاءات الجماعية (Competences Collective):

تتميز الكفاءات الجماعية بطابعها التنسيقي، حيث لا تُبنى على مجموع الكفاءات الفردية وحدها، بل تعتمد على التفاعل الديناميكي والحركية المستمرة بين أفراد الفريق. فهي تمثل منظومة معارف التسيير (Savoir-agir) التي تتولد من العمل التعاوني داخل الفريق، وتشكل اندماجاً متكاملًا للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء. هذا المزج والتكامل يساهم في إبداع كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق وتكامل الموارد. وتتبلور هذه الكفاءات خلال العمل الجماعي، وتُعبّر عن معايير وقيم ومعارف جماعية تتجذر في بنية المؤسسات (Amadiou & Cadin, 1996, p. 125). ويتطلب تشكيل هذه الكفاءات توفر مجموعة من الشروط، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أ- اعتماد أنماط تنظيمية: تساهم في تعزيز التآزر (Synergie) بين مختلف الكفاءات، من خلال تصميم هياكل ملائمة تدعم التعاون والتكامل الفعال.
- ب- ضمان معالجة الحدود الفاصلة: من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- ج- تعزيز وإرساء علاقات التضامن والمحافظة عليها: مما يتيح تحقيق الانسجام والتكامل بين أعضاء الجماعة.
- د- وضع مكانة ملائمة للإدارة: بغية تنشيط جماعات العمل، وتوثيق التجارب والممارسات المهنية وتعزيز التكامل بين الأفراد مع الاعتراف بالخصوصيات الفردية لكل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية لتحسين الأداء الجماعي (بخصيه، 2005، ص 54).

ثالثاً. الكفاءات الاستراتيجية (Strategic Competencies):

تعد الكفاءات الاستراتيجية نادرة وغير قابلة للتقليد أو الاستبدال، لذلك فهي تمنح المؤسسات ميزة تنافسية قوية ودائمة. وتعتبر الكفاءات الاستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ومقارنتها مع تلك المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فالكفاءات الاستراتيجية لا تعتبر ذات طابع استراتيجي إلا عندما تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، وذلك في إطار مقارنة تعتمد على التفاعل بين المؤسسة ومحيطها، حيث تحاول المؤسسة التأثير على هذا المحيط واستثمار مواردها الداخلية لتحقيق النجاح الاستراتيجي (باديس، 2018، ص 138).

وتتضمن المؤسسات على مجموعة متنوعة من الكفاءات المتراكمة، مما يتيح تطوير الكفاءات الاستراتيجية من خلال عدد من مجالات والموارد، أبرزها (بخصيه، 2005، ص 142):

- أ- الموارد التنظيمية: وتشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بما في ذلك أنظمة الرقابة وآليات البيع والشراء.

ب- الموارد البشرية: وتمثل في الكفاءات، والقدرات، والمعارف، والطاقة الكامنة للموظفين.

ج- الموارد المادية: وتشمل على الأصول الثابتة، مثل الاستثمارات والمخزونات.

وقد صاغ الباحثون ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الاستراتيجية والتميزة، وهي:

أ- القدرة على أن تخترق الأسواق الواسعة والمتنوعة.

ب- تخلق مساهمة هامة في المنتج.

ج- تكون نادرة أو صعبة التقليد من قبل المنافسين (Srivastava & Nigam, 2000, p. 90).

ونظراً لأن الكفاءات ليست جميعها قادرة على منح المؤسسات ميزة تنافسية أو فتح آفاق جديدة في السوق، فإن

الكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية تؤدي دوراً رئيسياً في تعزيز التمركز والتنافسية، كما هو الحال في سوق الصناعات

الإلكترونية التي تسيطر عليها شركات مثل (Sony) و (Philips) (حجازي، 2006، ص ص. 399-417).

وبحسب (Leonard-Barton، 1992) تتألف الكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية للمؤسسة من أربع عناصر رئيسية،

تتمثل في:

أ- معارف ومهارات الموظفين التي تُشكل التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.

ب- الأنظمة التقنية والمعرفية المستخدمة.

ج- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية.

د- القيم والمعايير التي ترسخ عمليات الابتكار وتطوير الكفاءات الفردية (Attouch & Nia, 2008, pp. 399-421).

المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات

إن اللاتأكدات الداخلية والخارجية المتعددة تفرض على المؤسسة والأفراد تطوير أساليب تكيف مرنة، تمكنها من

إحداث تغييرات سريعة وملائمة لتصحيح أي انحراف. وتندرج هذه التدابير في إطار نموذج إدارة الكفاءات الذي أضحى

منذ سنوات شرطاً أساسياً لبلوغ مختلف الأهداف الفردية والتنظيمية. وعليه، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم

إدارة الكفاءات وأهم أهدافها ومختلف مراحلها ومقرباتها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

ظهر مفهوم إدارة الكفاءات في التسعينات في إطار مقارنة إدارة الموارد البشرية، وقد ارتبط ظهوره بمرور وظيفة إدارة

الموارد البشرية عبر عدة مراحل، وكان لكل مرحلة نموذج خاص لإدارة الموارد البشرية فيها (Pemartin, 1999, p. 34).

فمع بدايات القرن العشرين، ساهم ظهور حركة الإدارة العملية بقيادة فريدريك تيلور "Frederick Taylor" في تطور

وظيفة الموارد البشرية، والتي ركزت على الأساليب العملية لدراسة العمل. ولقد كان النموذج المعتمد في إدارة الموارد البشرية في هذه الفترة الزمنية يعتمد على البحث والتعرف على الموظفين ذوي المؤهلات المطلوبة للعمل "Qualification" لتعيينهم لأداء المهام، غير أن هذا النموذج كان ينظر للأفراد على أنهم عوامل إنتاج يجب تقليص تكاليفهم ويمكن استبدالهم إن دعت الحاجة إلى ذلك. لهذا واجهت هذه الحركة انتقادات كبيرة، ساهمت بنشوء حركات أخرى عديدة ركزت أغلبها على الجانب البشري للفرد، وكان النموذج المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في هذه الحركات يعتبر الفرد في المؤسسة موردًا يختلف عن باقي الموارد الأخرى، وهو فرد مستقل وفاعل في وسطه، والاعتراف بهذا المنطق أدى إلى تطور في إدارة الموارد البشرية.

إلا أن تسريحات الموظفين في سنوات السبعينات، نتيجة حدوث الأزمة النفطية التي أثرت على اقتصاديات العالم وأحدثت تقلبات عميقة على السياق الدولي، وأدت إلى فقدان الكثير من المؤسسات لكفاءاتها البشرية، كشفت عن ضعف هذه المؤسسات في إدارة وظيفة الموارد البشرية من خلال عدم مراعاة الجوانب النوعية في الأفراد، وهذا ما شكل منعرجًا حاسمًا في ظهور محاولات أخرى لإدارة وظيفة الموارد البشرية كالتسيير التقديري للشغل الذي أدمج الجانب النوعي في إدارة الموارد البشرية من خلال الاهتمام بإدارة المسار المهني، والتفكير في الجانب الإنساني للأفراد في محاولة التوفيق بين حاجات المؤسسة والموارد المتاحة. والتي اكتسبت فيه الكفاءات "Compétence" أهمية كبيرة وحلت محل مصطلح المؤهلات "Qualification"، حيث ظهرت كأحد مكونات التسيير التقديري ليصبح كما هو معروف التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات (بوخمم وشابونية، 2005، ص. 18).

ونتيجة لاستمرار تطورات المحيط التنافسية الكبيرة، أصبحت النجاعة، والقدرة التنافسية مرتبطين بقدرات المؤسسة من حيث الموارد غير المنظورة المتاحة ومن حيث الكفاءات المميزة، وبذلك احتلت العناصر الداخلية للمؤسسة (مواردها وكفاءاتها) موقعًا مركزيًا في التحليل الاستراتيجي، وأصبح بحث المؤسسة عن أفراد ذوي كفاءات ضرورة ملحة حتى تستطيع التكيف مع مستجدات المحيط لضمان بقائها واستمرارها في السوق (Law, 2006, p. 11).

فلم يعد رأسمال المؤسسة يُقدر بكمية الموارد المادية فقط بقدر ما يقدر بكمية المعارف والكفاءات المكتسبة داخل المؤسسة، لتغيير النظرة إلى الفرد من أنه مجرد تكلفة إلى منتج ومنشأ للقيمة وأصل جوهري. وبالتالي، جاءت ضرورة اعتماد المؤسسة على إدارة الكفاءات كأحد أهم أساليب إدارة الموارد البشرية (شنافي، 2015، ص. 59). ولقد وردت العديد من التعاريف حول إدارة الكفاءات وفقا لعدد من الباحثين، نذكر منها:

عرف (Cadin & Pigyère, 2002) إدارة الكفاءات على أنها: "مجموع الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتطويرها وتوفير ظروف العمل المناسبة لها، وكل المحفزات للإبقاء عليها ودفعها لبذل أقصى جهد ممكن ما يدعم تنافسية المؤسسة" (Cadin & Pigyère, 2002, p. 127).

وحسب (Zarifian, 2005) إدارة الكفاءات هي: "سيرورة شاملة لتحديد، تعبئة، تطوير، والاعتراف بكفاءات الأفراد" (Zarifian, 2005, p. 06).

في حين يعتبر كل من **Ledr & Michel** إدارة الكفاءات مصطلحاً نوعياً يمكن تفصيله بـ:

— وصف الكفاءات مرتبط بالمناصب الحالية والمستقبلية.

— تحليل الكفاءات التي بحوزة الأفراد.

— مقارنة الكفاءات لاتخاذ القرار.

— تحضير الكفاءات الضرورية للتسيير (Dejoux, 2007, p. 05).

أما (بوسعد، 2008) فقد عرف إدارة الكفاءات على أنها: "بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم كفاءات الموظفين لديها" (بوسعد، 2008، ص. 20).

بينما كل من (Christian et al., 2010) عرفوا إدارة الكفاءات على أنها: "عملية تحديد الكفاءات، وتطويرها وتقييمها، وباعتبار إدارة الكفاءات نمط أو أسلوب من أساليب تسيير الموارد البشرية فهي تبحث عن إمكانية استغلال الكفاءات الموجودة في الأسواق (داخلياً أو خارجياً) استغلالاً أمثلً من خلال اكتسابها، تطويرها، وتحويلها إلى كفاءات أساسية، والتي تعتبر مفتاح النمو التنافسي الذي يمكن المؤسسة من أخذ موقع الريادة في السوق (شناي، 2015، ص. 59).

في حين يرى، (Le Boulaire & Retour, 2015) إدارة الكفاءات بأنها عبارة عن: "مجموعة من الإجراءات والخطوات والأدوات اللازمة لاكتساب المؤسسة الكفاءات التي تحتاجها اليوم وغداً، وذلك بما يتوافق مع أهدافها واستراتيجيتها" (le Boulaire & Retour, 2015, p. 20).

من جانب أخرى، يرى كل من (Colin & Grasser, 2005) أن هناك ثلاث مجموعات معنية بإدارة الكفاءات والتي تضمن نجاحها، وهي:

- استراتيجيات المؤسسات التي تفسر وجوده: ارتباط إدارة الكفاءات بالمحيط التنافسي الجديد الذي يقوم على الإبداع، المرونة، الجودة... إلخ، أدى إلى ظهور مقاربات استراتيجية تفرض على المؤسسات إنتاجًا دائمًا للكفاءات وهو ما يبرز العلاقة بين الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية بشكل عام وإدارة الكفاءات بشكل خاص.
- تطور أنماط تنظيم العمل: حيث أن إدارة الكفاءات تتطلب أنماطًا جديدة من تنظيم العمل بإشراك الأفراد ومنحهم المزيد من الاستقلالية واللامركزية وتعبئتهم أكثر.
- تطوير التشغيل والعمالة: يجب تطوير التشغيل والعمالة داخل المؤسسات التي تمارس إدارة الكفاءات نظرًا للدور الفعال لهذا النوع من الإدارات في إعادة تشكيل وتقوية اليد العاملة (Colin & Grasser, 2005, p. 02).
- ومن خلال ما سبق، فإن إدارة الكفاءات هي نظام إداري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها وتحفيزها ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية بتوفير بيئة العمل لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الكفاءات

تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من الكفاءات البشرية، وحتى المستقبلية التي تسمح بتحسين استراتيجيتها.
- جذب واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن هذه الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- وضع مخططات التدريب والتكوين الفردي والجماعي لتطوير الكفاءات وتبادل المعارف.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- تسيير المسارات المهنية بشكل أفضل وخلق مناخ العمل المناسب للأفراد وتحسينه بصفة دائمة.
- إظهار قدرات الكفاءات الكامنة وتوسيع فرص التقدم والتطور أمام الكفاءات البشرية، وخاصة الفئة المتميزة منهم.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة.
- تخفيض تكاليف البحث عن كفاءات جديدة (Özçelik & Ferman, 2006, pp. 72-73).
- المساهمة في زيادة الليونة وسرعة رد الفعل المؤسسة، مما يسمح بضمائها ميزة تنافسية والارتقاء بمستويات الأداء إلى التميز والبقاء والاستمرارية في سوق منافسته تتطلب التحديد، والتنوع (Dietrich & Cazal, 2003, p. 34).

– ضمان مستوى عالٍ من الجودة وتحقيق رضا الزبون ورغباته وحاجاته، حتى المستقبلية منها، وهذا لن يكون إلا بوجود مورد منقطع النظير، مورد بشري كفؤ، وإدارة كفاءات تهدف إلى تحقيق ذلك.

– بحث المؤسسة عن كيفية التأقلم مع متغيرات المحيط، بالإضافة إلى البحث عن قابلية التأقلم لموظفيها داخليا من خلال تطوير التنوع (Polyvalence) وخارجيا من خلال متابعة الموظف في الحصول على الكفاءات المعترف بها والتي لها قيمة في السوق (بوخمخم وشابونية، 2005، ص. 117).

المطلب الثالث: مراحل ومقاربات إدارة الكفاءات

الفرع الأول: مراحل إدارة الكفاءات

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإنها بحاجة إلى إدارة ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، وذلك مروراً بمجموعة من المراحل، وفيما يلي شرح لكل مرحلة:

أولاً. تخطيط الكفاءات

يتم في هذه المرحلة تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من كفاءات، ثم مقارنتها بالوضع الحالية لها، وفي حالة ظهور فجوة أو نقص من الكفاءات، تحاول المؤسسة سدها من خلال وصف المناصب وتوضيح المعارف العملية والسلوكية اللازمة لها.

ثانياً. اكتساب الكفاءات

يتم من خلال هذه المرحلة استقطاب موارد بشرية جديدة أو تطوير وتكوين الموارد البشرية الحالية للمؤسسة كما يمكن الحصول على خدمات استشارية من مؤسسات خارجية.

ثالثاً. تطوير الكفاءات

تعتبر مرحلة تطوير الكفاءات عن مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، وترفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم، واستعداداتهم واتجاهاتهم، وفي المبحث اللاحق سوف يتم التطرق إلى هذه المرحلة بشكل مفصل.

رابعاً. تحفيز الكفاءات

تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الكفاءات متغيرات مهمة ضمن السياسات والاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات لما لها من انعكاسات واضحة. فبعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد

والبعض الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

خامسا. تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، بالاستعانة بمجموعة من الأدوات مثل النشاط السنوي، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... إلخ (صو، 2013، ص. 92).

الفرع الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات

تتم إدارة الكفاءات وفق ثلاثة مقاربات أساسية، تتمثل فيما يلي:

أولا. المقاربة التسييرية (The Management Approach):

تنظر المقاربة التسييرية للكفاءات على أنها تتكون من نصفين، النصف الأول يلم بجميع المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، والنصف الثاني يشتمل على قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة، فمن خلال هذا المنطق تصبح الكفاءة لها ثلاثة مكونات أساسية، وهي: رأسمال من المعارف؛ والقدرات؛ وحسن التعامل والتصرف. كل هذه المكونات الثلاثة للكفاءات من منظور هذه المقاربة، لا بد أن تكون جاهزة للتعبة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية. وبالتالي، نلاحظ من خلال هذا التصور أن الكفاءة ليست نظرية فقط، بل عملية وكذلك متطورة بتطور الوضعيات المهنية التي يواجهها الفرد أثناء أدائه مهامه، ولكن رغم هذا، تبقى الكفاءات غائبة إذا لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (Le Pouvoir D'agir) أو (The Power to Act) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (Vouloir D'agir) أو (Wanting to Act) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة من خلال توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية الجيدة.

ثانيا. المقاربة العملية (The Practical Approach):

تعتبر مقاربة العملية أن الكفاءات ناتجة عن التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيورة التنظيمية، والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، والميزة التنافسية المرتبطة بالكفاءات. ولا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين هذه العناصر. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورة التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

ثالثاً. المقاربة الاستراتيجية (The Strategic Approach):

إن مفهوم الكفاءات من منظور المقاربة الاستراتيجية يتضمن الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية من جهة، وتكون قادرة على إنجاز المشاريع الاستراتيجية، فالكفاءات بهذا المعنى تعد تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى متشابهة (بحضيه، 2005، ص. 142).

المبحث الثالث: ماهية تطوير الكفاءات.

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر، فهي تعتبر وضعيات لمعارف متكاملة، موضوعة دوماً على طاولة التحديد والتغيير. وفي هذا الإطار، تباينت آراء الباحثين حول تطوير الكفاءات في اتجاهين، اتجاه اجتماعي، يعتبر تطوير الكفاءات مجرد صيحات جديدة أو وسيلة للعصرنة (موضة Modernisation)، لن تدوم هذه الصيحات وسوف تتراجع بعد حين كغيرها من الصيحات. واتجاه استراتيجي يعتبر تطوير الكفاءات مفتاح التمييز التنافسي وحيارة المؤسسات القدرات التنافسية اللازمة لبلوغ مستويات عالية من الأداء المتميز. إلا أنه، ومهما تباينت وجهات نظر الباحثين يبقى هناك تكامل بين الاتجاهين، باعتبار تطوير الكفاءات يمثل مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات التي تعد تيار حديث في إدارة الموارد البشرية ككل.

وفي هذا المبحث، سوف نتناول ماهية تطوير الكفاءات من حيث مفهومه، والمفاهيم المرتبطة به، ونحدد أهدافه وأسباب حاجه إليه، مع عرض مسؤولية تطوير الكفاءات هذا من جهة، ومن جهة ثانية سوف نتطرق إلى تحديد أهم ممارسات وطرق وأسلوب تطوير الكفاءات.

المطلب الأول: مفهوم تطوير الكفاءات وبعض المفاهيم المتداخلة معه

الفرع الأول: مفهوم تطوير الكفاءات

إن مصطلح تطوير الكفاءات كمعنى، مصطلح قديم، غير أنه لم يحظ باهتمام كبير من قبل المؤسسات إلا حديثاً، إذ لم تكن هناك دراسات معمقة في هذا المجال إلا في الفترة الأخيرة، أين أصبح يمكن تحديد مفهوم واضح لتطوير الكفاءات (Mulder, 2001, p. 02). وإذا أردنا اختصار تطور مفهوم تطوير الكفاءات، فلا بد أن نشير إلى برامج تدريب التمهين المبكرة في القرن الثامن عشر (18م) حيث كان أصحاب الورش الحرفية والمصانع يقومون بتدريب عمالهم ذوي الأداء المنخفض بأنفسهم مقابل أجر زهيد أو بدون أجر. ومع تنفيذهم لهذا التدريب أدركوا أن دورهم يمتد إلى ما هو أبعد من قاعات التدريب، وذلك بالتقرب من الموظفين لتطوير قدراتهم على حل مشكلات العمل.

ثم إلى نهاية الستينات من القرن العشرين، عند تطبيق نظام محاسبة الموارد البشرية والذي تضمن حسابات خاصة بتكاليف تطوير الموارد البشرية التي تشمل الاستثمار في تطوير الكفاءات بالنسبة للمدراء في مجالات خارج مجال كفاءاتهم التقنية المتعلقة بوظائفهم، وذلك من خلال حضورهم لملتقيات أو مؤتمرات عملية أو استفادتهم من التربصات والبرامج التدريبية والتكوينية والدراسات الجامعية (فلا مهولز إيريك، تعريب محمد عصام الدين زايد، 1992، ص. 140).

ومع بداية السبعينات، تم استخدام مصطلح "تطوير الموارد البشرية" لأول مرة من طرف الباحث " Leonard Nadler"، في مؤتمر ميامي للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) والمعروفة حالياً باسم جمعية تنمية المواهب (ATD)، ويُعتبر هذا المصطلح كمصدر لتطوير الكفاءات الذي يعد وجهاً جديداً له (Mulder & Collins, 2007, p. 04).

وتجلى أكثر تطور مفهوم تطوير الكفاءات في سنوات التسعينات من القرن العشرين، إثر اعتبار المؤسسات كأنظمة حية تنشط في محيط سريع التطور. وبالتالي، جاءت ضرورة اللجوء إلى الكفاءات للتصدي لهذه التطورات، فأضحت الموارد البشرية تحتل مكانة معتبرة وهامة بشتى أنواع المؤسسات، باعتبارها مصدراً للثروة ورأس مال يجب استثماره وتطويره. وعلى هذا الأساس، تم الانتقال من نموذج الأداء إلى نموذج الكفاءات، حيث تغيرت وجهة النظر من الاعتماد على مردودية عوامل الإنتاج بما فيها الموارد البشرية لتقييم مستويات أداء المؤسسات إلى الاعتماد على معارف وكفاءات مواردها البشرية كأهم محدد. الأمر الذي أدى إلى تطوير هذه المعارف والكفاءات من أجل تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسات للبقاء والاستمرار (حيمر، 2018، ص. 159-174).

وبالرغم من تعدد تعاريف تطوير الكفاءات، إلا أنه لا يوجد اتفاق موحد حول معناه الدقيق ومن بين هذه التعاريف نجد:

عرف جان جاك (Jean-Jacques, 2002) تطوير الكفاءات على أنه: "تراكم لرأس المال البشري بهدف بلوغ مستوى عالٍ من الاحترافية (Professionalism)" (عزي وثابتي، 2008، ص. 232).

وحسب كل من فورير وسيلز (Forrier & Sels, 2003) تطوير الكفاءات هو: "بناء نظام معرفي حديث للكفاءات بالمؤسسة، وتطوير قدراتها الحالية وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف التأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة، وتفرض على المؤسسة تبنيتها والتكيف معها" (Forrier & Sels, 2003, p. 103).

أما روبرت وجون (Robert & John) فقد عرف تطوير الكفاءات على أنه: "عملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية على إنجاز مهام متعددة، وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية" (ماتيس روبرت، تعريب محمود فتوح، 2005، ص. 418).

ومن وجهة نظر سيلز ودي وين (Sels & De Winne, 2005) تطوير الكفاءات هو: "مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات التي تشمل جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والموظفين لتحسين التعلم التنظيمي للموظفين وكفاءاتهم المهنية والحفاظ عليها" (Sels & Winne, 2005, p. 45).

في حين يرى لو (Law, 2006) تطوير الكفاءات على أنه: "عملية تحيين أو تعبئة معارف الموارد البشرية النظرية والعملية والعلائقية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي" (Law, 2006, p. 11).

وحسب دافيد وآخرون (David et al., 2013) تطوير الكفاءات يعني: "نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات، وترتكز عملية تطوير الكفاءات على التطوير الذاتي للموارد البشرية" (David et al., 2013, p. 205).

وأيضاً عرفت (عبد الصمد، 2016) تطوير الكفاءات على أنه: "عملية تعكس الجهد الواعي للمؤسسة، لتوفير فرص لكفاءاتها الحالية، والمحتملة للتعلم والنمو والتغيير، على أمل الحصول على كفاءات بشرية في المدى الطويل التي تملك القدرات والمعارف اللازمة للعمل بفعالية في هذه المؤسسة، وذلك من خلال إظهار طاقاتهم الكامنة، وتطوير قدراتهم، عاداتهم، معارفهم وسلوكهم، بالإضافة إلى تغيير معدلات الأداء وطرق العمل قصد التكيف مع البيئة سريعة التغيير" (عبد الصمد، 2016، ص. 84).

وبناء على ما سبق ذكره، يمكن القول أن تطوير الكفاءات هو مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو تعزيز كفاءات الأفراد، وضمان قدرتهم على التكيف مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل. وتستند هذه العملية إلى استثمار الموارد البشرية المتاحة وتنميتها، بهدف تحقيق الأداء الأمثل في إنجاز المهام. كما تُعد جزءاً من الاستثمارات الفكرية وغير المادية، وتهدف بشكل أساسي إلى تطوير المعرفة والقدرات البشرية ضمن المؤسسات المهنية بمختلف أنواعها ومجالات عملها.

الفرع الثاني: بعض المفاهيم المتداخلة مع تطوير الكفاءات

إن الحديث عن مفهوم تطوير الكفاءات يضعنا أمام مجموعة من المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه بصورة أو بأخرى وتستدعي توضيحاً لتمييزها عنه، لذلك سوف نتطرق فيما يلي إلى أهم هذه المفاهيم بهدف التمييز بينها وبين مفهوم تطوير الكفاءات والتمكن من تحديد مفهوم تطوير الكفاءات بشكل دقيق عن غيره من المفاهيم الأخرى.

أولاً. التنمية البشرية وتطوير الكفاءات:

يتقاطع كل من مفهومي التنمية البشرية وتطوير الكفاءات في التركيز على تطوير الأفراد، إلا أن لكل منهما نطاقاً وأهدافاً مختلفة. "فالتنمية البشرية" يُعد مفهوماً شاملاً يركز على تحسين حياة الأفراد من الجوانب الاجتماعية، النفسية، الصحية، والتعليمية بهدف تحقيق مستوى معيشي لائق لجميع أفراد المجتمع. ويشمل هذا المفهوم أيضاً الأبعاد الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية ويركز على تعزيز إمكانيات الأفراد ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع. وبالتالي، التنمية البشرية تهدف إلى تحسين جودة الحياة بشكل عام من خلال اكتساب المهارات الحياتية، وتحسين الرعاية الصحية، وزيادة مستوى الرفاهية. أما "تطوير الكفاءات" يعني تطوير القدرات والمعارف والسلوكيات المرتبطة بأداء الأفراد في بيئة العمل. ويركز على تعزيز الأداء المهني للأفراد لتحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويعتمد على تحديد الاحتياجات المهنية للأفراد والعمل على تنميتها.

ثانياً. التدريب وتطوير الكفاءات:

يعد التدريب وتطوير الكفاءات مفهوميين متداخلين ولكنهما مختلفان من حيث الأهداف والتركيز، "فالتدريب" يُعتبر عملية تعليمية قصيرة الأجل، تهدف إلى تحسين قدرات أو معارف محددة للأفراد لتمكينهم من أداء مهامهم الحالية بفعالية. ويركز على سد الفجوات المعرفية أو المهارية الضرورية لأداء المهام اليومية، كما يُعد الأفراد للقيام بوظائفهم بشكل أكثر كفاءة، من جهة أخرى، يُعتبر "تطوير الكفاءات" عملية شاملة وطويلة الأجل تهدف إلى بناء وتعزيز القدرات الجوهرية للأفراد. وتشمل الجوانب المعرفية، والعملية، والسلوكية التي تُسهم في تحقيق النمو الوظيفي الشامل، وتتضمن مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى إعداد الأفراد من أجل التطور الوظيفي وتلبية احتياجات المؤسسة على المدى الطويل، والتي من بينها استراتيجية التدريب.

ثالثاً. تطوير الموارد البشرية وتطوير الكفاءات:

شهد هذا العنصر اختلافاً بين الباحثين؛ فهناك من يرى أن تطوير الكفاءات يُعتبر مصطلحاً جديداً أو وجهاً آخر لتطوير الموارد البشرية، بينما يرى آخرون أنهما مفهومان منفصلان. "فتطوير الموارد البشرية" يُعنى بتنمية الأفراد على مستوى شامل وطويل الأمد بهدف تعزيز قدرتهم على التكيف مع التحديات المستقبلية وضمان نجاحهم، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة ككل. أما "تطوير الكفاءات" يركز بشكل أكثر تحديداً على التحسين والمعارف والدرايات الضرورية لأداء مهام محددة بكفاءة. ويهتم بتطوير القدرات الأساسية التي يحتاجها الأفراد في سياقات العمل المختلفة، بما

يشمل المهارات الفنية، الإدارية، والسلوكية. ويهدف إلى تحسين الأداء في وظائف محددة، مع التركيز على تحقيق أهداف قصيرة وطويلة المدى للمؤسسة (حيمر، 2017، ص. 165).

المطلب الثاني: أسباب وأهداف تطوير الكفاءات

الفرع الأول: أهداف تطوير الكفاءات

تعمل المؤسسات على اختلافها على تطوير كفاءاتها البشرية ساعية بذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف، نبرز أهمها في النقاط التالية:

- حماية الكفاءات البشرية في المؤسسة من التلافي والتآكل (Attouch & Nia, 2008, p. 402).
- تمييز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وحيزتها ميزة تنافسية بفضل امتلاكها الدائم لأفضل وأحدث الكفاءات.
- تسليح الأفراد بالمعارف والقدرات المتنوعة لمواكبة مختلف التطورات والتعامل مع التكنولوجيات الجديدة.
- زيادة الإنتاجية وتخفيض حجم العمالة بالمؤسسة من خلال إكساب الأفراد للكفاءات الجديدة التي تمكنهم من إنجاز مهام متعددة، وشغل وظائف متنوعة.
- جذب المؤسسة للمواهب القيمة والاحتفاظ بها حيث تساهم ممارسات المؤسسة لتطوير الكفاءات البشرية في اكتسابها العلامة التجارية لصاحب العمل.
- سد الثغرات والنقائص المعرفية التي يتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضراً ومستقبلاً والتي تؤثر سلباً على أدائهم (De Vos et al., 2011, pp. 438-440).
- تطوير قدرات الأفراد لمواجهة متطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار، وزيادة قدراتهم على التكيف مع مختلف المخاطر والمخاطر التي تتسبب فيها التغيرات الديناميكية الحاصلة في شتى المجالات.
- تلبية تطلعات الموظفين المهنية من خلال امتلاكهم مقومات وكفاءات تؤهلهم إلى الارتقاء للمناصب الوظيفية العليا (Poel et al., 2004, p. 531).
- تحقيق التجنيد الفعال للأفراد بشكل يجعلها تساهم فعلياً في رفع التحديات المتعلقة بالقدرة التنافسية، المرونة، التنمية، الجودة؛ التكلفة... إلخ، وتشكل عاملاً حاسماً في مجال خلق القيمة المضافة.
- تكريس مبدأ الاحترافية للأفراد وتوسيع حقل كفاءاتهم وتعددتها وبالتالي تحسين القدرات المهنية (Girish et al., 2013, p. 251).
- وصول الأفراد إلى مستويات عالية من الإبداع (Henrik & Per-Erik, 2009, p. 40).

- إنشاء ثقافة تنظيمية تتسم بالرغبة في التعلم مدى الحياة، وتشارك المعلومات والمعارف، وتحقيق التعاون والتنسيق بين أفراد المؤسسة (Mulder et al., 2001, p. 150).
- يتميز العصر الحالي بالتضخم المعلوماتي الذي لم يعرف له مثيلاً من قبل، يحتاج المديرون إلى درجة عالية من الكفاءات في تحليل معالجة البيانات لاتخاذ القرارات الصائبة.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، ومساعدتهم على اكتشاف وتطوير كفاءاتهم بشكل يولد الشعور لديهم بتحقيق طموحاتهم وذواتهم .
- المساهمة في تعزيز قابلية التوظيف للأفراد (L'Employabilité) وتوسيع استقلاليتهم (Wilson et al., 2020, p. 09).

الفرع الثاني: أسباب تطوير الكفاءات

لم تكن حاجة المؤسسات إلى تطوير الكفاءات حاجة اعتباطية، بل جاءت نتيجة لتحولات عميقة واستجابة لضرورات ملحة في بيئتها الداخلية والخارجية. لذلك، تنقسم الأسباب والدواعي الكامنة وراء حاجة المؤسسات إلى تطوير الكفاءات إلى قسمين نبرزها فيما يلي:

أولاً. الأسباب الخارجية لتطوير الكفاءات:

تتمثل هذه الأسباب في العوامل الموجودة في بيئة الخارجية للمؤسسة، والتي أدت إلى ظهور حاجة المؤسسة لتطوير كفاءاتها، وفيما يلي نذكر أهمها:

أ- الانتقال إلى اقتصاد جديد مبني على المعارف:

أهم ما تمخض عن بروز الحاجة إلى تطوير الكفاءات البشرية هو التحول أو الانتقال من اقتصاد تقليدي يعتمد أساساً على الموارد المادية وأسلوب الإنتاج المكثف إلى اقتصاد جديد مبني على المعارف والكفاءات (الاقتصاد غير المرئي)، وهو السمة الأساسية للمنعطف الحالي الذي يعبره الاقتصاد العالمي، والذي يتطلب من المؤسسات التسلح بعقلية جديدة تتجاوز المفاهيم المترسخة منذ بدايات النموذج التطويري الرأسمالي، الذي يرى في تراكم رأس المال أداة النمو الاقتصادي، إلى عقلية متفتحة على اكتساب وتطوير الكفاءات والمعارف باعتبارها الموارد الاستراتيجية الأساسية في ظل المواجهات التنافسية الجديدة والدعائم الجوهريّة لنجاح المؤسسات وبقائها (ثابتي وبن عبو، 2009، ص. 13).

ب- ظهور الأزمات العالمية:

مثل ظهور جائحة كورونا (تفشي فيروس كوفيد-19) الذي فرض على المؤسسات ضرورة التأقلم معها، وإعادة تنظيم عميق لأنظمتها الداخلية ومستلزماتها وظروف أدائها من خلال التحول إلى الإدارة الالكترونية والعمل من المنازل (العمل عن بُعد)، ونتيجة لذلك أصبحت المؤسسات بحاجة ملحة إلى تطوير كفاءاتها لتلبية متطلبات الوظائف الجديدة.

ج- الانفجار المعرفي:

تسبب الانتقال إلى المجتمع المعلوماتي في حدوث انفجار معرفي مما فرض على المؤسسات الاهتمام أكثر بالموارد المعرفية والمعلوماتية والاستثمار بشكل أكبر في الموارد غير المادية التي أضحت تساهم بشكل أكثر فعالية من الموارد التقليدية في خلق القيمة المضافة. وعلى هذا الأساس، اشتدت حاجة المؤسسات إلى موظفين ذوي كفاءات عالية ومؤهلات عملية لإنجاز عمل يزداد تعقيدًا أكثر فأكثر كما انتشر اتساع نطاق المعارف.

د- عجز النظام التعليمي:

عجز النظام التعليمي عن إمداد المؤسسات باحتياجاتها من الموارد البشرية من حيث أنواع التخصصات والكفاءات المطلوبة في الموارد البشرية لكل تخصص، مما أدى إلى خلق فجوة الكفاءات التي نشأت نتيجة عدم توافق التعليم الذي تلقاه الأفراد مع متطلبات أعمالهم، وهو ما يفرض توابع خطيرة للمؤسسات، ويقع على إدارة الموارد البشرية مسؤولية تطوير الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة.

هـ- التغيرات السياسية:

ظهرت التغيرات السياسية التي انعكست على إدارة المؤسسة وتنميتها الداخلية، ومن ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوى على سياسة الموارد البشرية حيث تفترض الالتزام بتطبيق التشريعات والقوانين المتعلقة برعاية الموظفين وتطوير كفاءاتهم (عبد الصمد، 2016، ص. 65).

و- العولمة والانفتاح الاقتصادي اللامحدود:

أدى انفتاح الأسواق والاتفاقات المبرمة في مجال التجارة إلى فتح باب واسع أمام المنافسة بين المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وهذه المنافسة الكبيرة والمفروضة شكلت ضغوطات قوية على المؤسسات وتطلبت منها مواجهتها لضمان استمراريتها، فبهان بقاء المؤسسة اليوم أصبح لا يتعلق بالإنتاج المكثف وإنما بتوفير منتجات أكثر شخصية (تخصص) بغية التميز في سوق منافسة معولمة. ولتحقيق ذلك، ينبغي عليها الاهتمام أكثر بعوامل الاستجابة لمتطلبات السوق، وتوقع تطور احتياجات الزبائن، والتكيف السريع مع المستجدات، وامتلاك مرونة قصوى في الإنتاج والتوزيع. وهذا ما أوجد حاجة ملحة لإنتاج وتطوير كفاءات تساهم بفعالية في مواجهة هذه التحديات (Mulder & 2007, p. 03).

Collins, بالإضافة إلى ذلك، ساهم ظهور بعض العوامل الاقتصادية كالانفتاح الاقتصادي اللاحدود في فتح الأبواب أمام القطاع الخاص والأجانب للاستثمار، مما أدى إلى جذب الأفراد المهرة وذوي الكفاءات من داخل المؤسسات العمومية وذلك من خلال تقديم شروط عمل أفضل مثل معدلات الأجور الأعلى، وإعداد نظام محفزات يشجع الموارد البشرية على ترك العمل في القطاع العام. زيادة على ذلك، يعرض التغيير الكبير في سعر الصرف المؤسسات لخسائر فادحة، خاصة تلك التي تعتمد على استيراد المواد الأولية من الخارج، مما يستلزم عليها تطوير كفاءاتها البشرية (St-Onge et al., 2004, p. 240).

ز- التغييرات الاجتماعية:

التحولات الجذرية للتركيبة السكانية العاملة في مختلف الدول وظهور بعض العوامل الاجتماعية مثل: اقتحام المرأة لميدان العمل بصورة مرتفعة، هجرة الأدمغة، اهتمام تشريعات العمل بتهيئة الظروف الملائمة للعمل... إلخ، التي جعلت اليد العاملة ذات طبيعة مختلفة عما كانت عليه في السابق من حيث المستويات العملية، القيم المؤثرة، والاهتمامات، والدوافع. هذه العوامل فرضت على المؤسسات منطفاً جديداً تتعامل وفقه مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التدريب والتكوين، التحفيز... إلخ، وأحدثت أنماط جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركة الموظفين وانتقال مركز الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات والمؤهلات الإبداعية، أي أن النظرة الموظف لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات ومؤهلات، وإنما بما يمكن أن يقدم للمؤسسة حالياً ومستقبلياً ومن هنا أصبح تطوير الكفاءات استثماراً هاماً في مجال التطوير التنظيمي.

ي- التطوير التكنولوجي:

التطور السريع للتكنولوجيات لاسيما تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي كانت لها آثار بالغة وانعكاسات مباشرة على البنيات التنظيمية. كما صاحب هذا التطور غزواً الكترونياً لمختلف المجالات (الإدارة الالكترونية، التسويق الالكتروني، التجارة الالكترونية، التعليم الالكتروني... إلخ)، مما جعل المؤسسات تميل نحو الاستخدام المكثف للتكنولوجيا المتطورة في مجالي التصنيع والتجميع. ولا يخفي ما لهذا الميل من تأثير على طبيعة العمل وعلى تركيبة الموظفين، أقربها تصوراً هو زوال بعض الكفاءات التقنية القاعدية أو الأساسية لصالح الكفاءات الفكرية والإدارية. بالإضافة لما سبق، أدى هذا التطور إلى التغيير السريع لأذواق الزبائن بفعل الوتيرة التي تجرى بها التغييرات التكنولوجية والابتكارية، والتي أدت إلى تقليص دورة حياة العديد من المنتجات والخدمات لدرجة أن حوالي (55%) من المنتجات المباعة حالياً لم تكن موجودة منذ عشر سنوات فقط، وفي القطاعات الأكثر حركية مثل الصناعات الالكترونية لا تعمر بعض المنتجات أكثر من ستة

أشهر. هذا الواقع فرض على المؤسسات اتخاذ مواقف وتدابير استراتيجية مستعينة في ذلك بتطوير كفاءاتها البشرية بما يضمن السرعة القصوى والمواكبة التامة لهذه التطورات (ثابتي والجيلالي، 2009، ص. 13).

ثانيا. الأسباب الداخلية لتطوير الكفاءات:

وتشمل الأسباب الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة والتي أدت إلى ظهور حاجة لتطوير كفاءاتها، وفيما يلي نذكر أهمها:

أ- تذبذبات في الأداء التنظيمي:

تسجل المؤسسة ثباتاً أو تراجعاً أو استقراراً في معدلات أدائها مقارنة بالأداء المعياري المستهدف، وذلك نتيجة لنقص الكفاءات، سواء تعلق الأمر بالمعارف النظرية أو العملية أو السلوكية منها (Jolis, 1997, p. 31).

ب- إدخال تكنولوجيا حديثة:

إن إدخال المؤسسة تكنولوجيا حديثة بهدف استخدام أساليب إنتاج أكثر تطوراً مما لديها، الأمر الذي يتطلب كفاءات بشرية تتناسب مع هذه الظروف الجديدة.

ج- وجود بعض التغييرات التي تقوم بها المؤسسة:

يتطلب وجود بعض التغييرات التي تقوم بها المؤسسة مثل: تقليص الحجم؛ إعادة الهندسة؛ إدارة الجودة الشاملة؛ التدوير؛ الاندماج؛ الاستحواذ... إلخ، كفاءات بشرية مختلفة وجديدة.

د- حركية الأفراد في مؤسسة :

تقتضي حركية الأفراد في مؤسسة (تقاعد، استقالات، وفيات، ترقية... إلخ) اعتماد سياسة إحلال تمكن المؤسسة من الحفاظ على مستوى معين من الأداء بفضل نقل الخبرات والمعارف من الأفراد المعرضين للانتقال أو التحول إلى آخرين محلهم.

هـ- الحد من الجمود الوظيفي:

الذي يعكس شغل وظيفة معينة لفترة طويلة نسبياً أو الإلمام التام بجوانبها، وتقدم الكفاءات، والذي يعتبر التغيير التكنولوجي سببها الرئيسي.

و- سعي المؤسسة لخلق مزايا تنافسية صعبة التقليد:

من خلال تحقيق أداء متميز يرتكز على الكفاءات والمعارف وهو ما يضمن بناء قاعدة قوية تدعم استدامة هذه المزايا.

ز- زيادة تنوع قوة العمل:

وما يتبعها من اختلافات تتطلب تطويراً مستمراً للمعارف والكفاءات.

ي- إكتشاف طاقات الخلاقة والنماذج البشرية المبدعة في العمل:

والتي لها أهمية في تمييز المؤسسة عن غيرها، علاوة على تعبئة الدوافع الإنسانية للأفراد وتطوير جهودهم وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة من خلال تمكين أفراد المؤسسة من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي القابلية للاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، وتقاسم السلطات، مما يلي احتياجات المؤسسة، ويحقق في ذات الوقت طموحات الأفراد الشخصية من التطوير، والترقي، وتحقيق الذات. (Attouch & Nia , 2008, p. 404).

المطلب الثالث: مسؤولية تطوير الكفاءات

تتميز الكفاءات البشرية بالانكماش والتقلص والتآكل عبر الزمن، فإذا لم يتم تطويرها فإنها معرضة للزوال والاختفاء. ورغم ذلك، فإن عملية تطويرها صعبة ومعقدة وتتطلب تضافر الجهود لتعبئة المعارف والقدرات والسلوكيات المتعلقة بالكفاءات بشكل صحيح. لذا، نجد أن مسؤولية تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة هي مسؤولية مشتركة أو متبادلة بين الأفراد ومؤسستهم، حيث يمتلك الأفراد أدوات لتجديد كفاءتهم وصيانتها، ومن واجب المؤسسة تهيئة الظروف المواتية لتطوير وتجديد هذه الكفاءات، بالإضافة إلى استعانتها بجهات خارجية لتحقيق ذلك. وعليه، تقع مسؤولية تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة على كل من الأفراد والمؤسسة والجهات الخارجية.

الفرع الأول: بالنسبة للأفراد

أكد (Sharma, 2017, p. 39) أن العديد من الدراسات السابقة في مجال تطوير الكفاءات تشير إلى أن المؤسسة تتحمل المسؤولية الأساسية في تطوير كفاءات مواردها البشرية، كونها المعنية الأولى بهذه العملية، وعليها اتخاذ جميع التدابير ووضع الإجراءات والاستراتيجيات اللازمة، وتوفير الإمكانيات لتحقيق ذلك. ورغم هذا، فإن بعض أبعاد تطوير الكفاءات تخضع لقرارات الأفراد أنفسهم كإبداء الإرادة، وتحديد النية، والاستعداد للمشاركة في البرامج والاستراتيجيات التطويرية، وخلق الدافع للتعليم... إلخ (Bredin & Söderlund, 2011, p. 890). في نفس السياق، ذكر (Lennart, 2001, p. 110) أن الكفاءات هي مزيج من معارف وخبرات وقدرات وسلوكيات الفرد، فمن غير الممكن تطوير كفاءات الفرد بشكل مباشر، بل يمكن فقط دعمه وتهيئته عن طريق توفير بيئة تنظيمية تحفيزية مناسبة تزوده بأبجع الفرص الممكنة لتطوير كفاءاته، ومن ثم يقع على عاتقه مسؤولية اغتنام هذه الفرص وتطوير كفاءاته بما يناسبه. فالفرد بمبادرته الخاصة يمكنه إثراء وتطوير كفاءاته ذاتياً عن طريق بذل الجهود الشخصية، والشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان والنجاح الوظيفي،

ومن خلال ما يملكه من تعليم وخبرة مهنية عالية القيمة، والمعارف الثمينة، بالإضافة إلى سعيه الدؤوب إلى تعلم كل ما هو جديد حول عمله بحثاً منه عن رسم مساره المهني (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 453) فبعد ما كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجه الحياة المهنية للفرد وتطوير كفاءاته، أصبح هذا التوجيه عملاً مشتركاً ومخططاً سلفاً.

الفرع الثاني. بالنسبة للمؤسسة:

تتوقف مسؤولية تطوير الكفاءات على عاتق المؤسسة كنتيجة لاقتناعها بأن الكفاءات البشرية تشكل أصلاً من أصولها وأحد دعائمها الاستراتيجية التي يجب تنميتها وتطويرها باستمرار من أجل تحسين جودة مخزون رأسمالها البشري. وضمن هذا الإطار، يرى (Boyer & Equilbery, 2009, p. 246) أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة تكمن في إيجاد ذلك التنسيق الاستراتيجي الفعال بين أساليب واستراتيجيات تطوير الكفاءات من جهة، واستراتيجيتها العامة واحتياجاتها من الكفاءات من جهة أخرى، فكلما زاد انسجام هذه الأساليب والاستراتيجيات مع احتياجات المؤسسة من الكفاءات، كلما ازدادت الكفاءات تطوراً.

كما أن الكفاءات، إذا أمكن تحيينها واثمينها بشكل مناسب، فإنها تمثل بالتأكيد ميزة تنافسية للمؤسسة. غير أنه في غياب التجديد والاثمين المستمر لهذه الكفاءات، فإن الميزة المرتبطة بها ستزول تدريجياً، خاصة وأن المنافسين سيسعون إلى استقطاب أو حيازة موارد وكفاءات بديلة كلما كانت هناك فرصة ملائمة. وبشكل عام، يمكن القول إن السياق التنظيمي الذي يتواجد فيه الأفراد له تأثير على خصوصيات الكفاءات التي يكتسبونها ويطورونها، وتنقسم مسؤولية تطوير الكفاءات في المؤسسة على العناصر الثلاثة التالية:

أولاً. الإدارة العليا:

تتحمل مسؤولية إيصال رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تطوير الكفاءات في المؤسسة. لذلك، يجب عليها مراجعة هيكل المؤسسة وسياسات الموارد البشرية، وتهيئة المناخ الملائم لنجاح الأفراد، وتوفير الموارد اللازمة. كما يجب أن تلتزم بتنفيذ استراتيجيات تطوير الكفاءات عبر الإدارات والأقسام المختلفة، ومتابعة تنفيذ هذه الاستراتيجيات والإجراءات بشكل دوري.

ثانياً. القيادة الإدارية:

تقع على عاتقها مسؤولية ضمان تمكين الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وتوفير فرص للتعلم وتدريب مستمر لتطوير كفاءاتهم. ويتضمن ذلك توفير فرص عمل تشجع على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للأداء الجيد،

ومراجعة الأهداف وتقييم الأداء بهدف توجيه الأفراد في تطوير كفاءاتهم. كما تشمل مهامها إعداد ووضع سياسات للمكافأة والتحفيز، بالإضافة إلى وضع خطط لحيازة الكفاءات وإدارتها، سواء بشكل فردي أو بمساعدة جهات مختصة. **ثالثا. الجهة المتخصصة:**

وتشمل الجهات المتخصصة بتطوير الموارد البشرية في المؤسسة، وقد تكون هذه المسؤولية ضمن إدارة الموارد البشرية أو ضمن قسم التدريب سواء كان جزءًا من إدارة الموارد البشرية أو قسمًا مستقلًا عنها.

الفرع الثالث: بالنسبة للأطراف الخارجية

لا تستطيع المؤسسة إنجاز مشروع تطوير الكفاءات بمفردها، وإن كانت المسؤولية الأكبر والدور الأساسي يقعان على كاهلها، ولكن لا بد من إشراك بعض الأطراف الخارجية في ذلك، والاستفادة من تجارب وخبرات المؤسسات أو الشركات المتعاملة معها، والتي يمكن تحديدها كما يلي: **أولا. المؤسسات التعليمية:**

يُوكَل للمؤسسات التعليمية دور حاسم يتمثل في نقل المعارف القاعدية التي تُبنى على إثرها الكفاءات البشرية في المؤسسة، حيث تتولى هذه المؤسسات التعليمية (معاهد، جامعات، مراكز تكوين مهني... إلخ) خلق القدرة المعرفية المتمثلة أساسًا في التعليم، كما تمنح مجموع من الموارد الصالحة للتطبيق في سياقات مهنية مختلفة. **ثانيا. مراكز البحث:**

تلعب مراكز البحث دورًا هامًا في تطوير كفاءات الموارد البشرية، حيث تقوم بعملية إمداد معرفي للمؤسسة، لا سيما بالبحوث الأساسية التي تشكل عاملاً مهماً للبحوث التطبيقية. ومن جهتها تلعب المؤسسة دوراً مركزياً في مجال بناء وتطوير الكفاءات من خلال إنشاء الهياكل المتخصصة (وحدات البحث والتطوير) التي تساهم في إنتاج وتطوير الكفاءات والمعارف. وما ينبغي التأكيد عليه في هذا السياق تنامي دور المؤسسات في مجال البحث العلمي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، فقد أصبح البحث والتطوير في كل من المؤسسات الكبرى وكذلك في الشركات المتوسطة والصغيرة، أحد أساسيات النشاط التنظيمي بلا منازع، وحتى المؤسسات في قطاع الخدمات كالبنوك، والطيران وشركات التأمين... إلخ، بدأت في تأسيس أقسام للبحث والتطوير.

ثالثا. السلطات الحكومية:

يتجلى دور السلطات الحكومية من خلال المساهمات التي تقدمها، ويظهر هذا الدور أكثر في مجالات التعليم وتنظيم الدورات التدريبية والتكوينية، ووضع التشريعات الهادفة إلى تهيئة الظروف المواتية، وتقديم الدعم اللازم لتسهيل

وتشجيع إجراءات البحث وتطوير القدرات والكفاءات البشرية، ووفقاً لما ذكره البعض، أصبح من المعتاد منذ نهاية الحرب العالمية الثانية أن تصل نسبة مساهمة الحكومات في أنشطة البحث والتطوير إلى (50%) في العديد من الدول حول العالم (عزي وثابتي، 2013، ص. 492).

المطلب الرابع: طرق وأساليب تطوير الكفاءات

يستوجب عملية تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة اتباع مجموعة من الطرق والأساليب المحددة والتي تمكنها من ضمان السير الحسن والفعال للعملية.

الفرع الأول: طرق تطوير الكفاءات

نظراً للتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاهتمام الشديد بالمعارف والكفاءات، فقد تعددت وتنوعت المناهج والطرق التي تمكن المؤسسة من تشجيع وتنظيم عملية اكتساب الكفاءات والمعارف الجديدة، والحفاظ على تلك الموجودة وتطويرها، ومن هذه الطرق ما يلي:

أولاً. تتمين مكتسبات الخبرة المهنية (الاعتراف بالكفاءات):

يقصد بتمين مكتسبات الخبرة المهنية "عملية توثيق وتصديق (Authentication) واعتراف بكفاءات الفرد مقارنة بمعيار رسمي، وتتجسد هذه العملية في وثيقة ذات قيمة قانونية" (محمود، 2015، ص. 65)، وبالاعتماد على المدونة الوطنية أو الدولية للوظائف والكفاءات. ويُعتبر التتمين إحدى الطرق الحديثة التي تلجأ إليها المؤسسات المعاصرة لتطوير كفاءات أفرادها أو حتى الأفراد أنفسهم يعهدون إلى تتمين مكتسبات خبراتهم المهنية لتطويرها، فمعرفة كفاءات الفرد سواء من طرف المؤسسة أو من طرفه شخصياً تعتبر نظرة شمولية لحدود معارفه وقدراته. فالموظفون (إطارات كانوا أو منفذين) الذين قاموا بتمين أو بالاعتراف بمكتسبات خبراتهم المهنية تكون لديهم نظرة أفضل حول إمكانيات التغيير التطور الوظيفي داخل المؤسسة، وهم أكثر قدرة على تكيف كفاءاتهم فيما يتعلق بالتغييرات في أعمالهم ومشاريعهم المهنية، بالإضافة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، وهذا ما يعزز مواقفهم الإيجابية تجاه وضعيات عملهم توافقاً مع نمط إدارة الكفاءات، فمنح الفرد شهادة تثبت كفاءاته والاعتراف وتقدير جهوده وإنجازاته يحفز على تطويرها وتلبية طموحاته المهنية.

وحتى ترقى الممارسات إلى مستوى إكساب الفرد المعارف والخبرات المهنية، ينبغي سن تشريعات تشجى وتنظم عمليات تتمين مكتسبات الخبرة المهنية، وإصدار شهادات رسمية تعترف بمستوى الكفاءات المحصلة (ثابتي وآخرون، 2016، ص. 30).

ثانيا. رسملة المعارف والكفاءات:

تستفيد المؤسسة من تجاربها وتتعلم من نجاحاتها وإخفاقاتها، ولكي تحقق التجارب غايتها التعليمية، ينبغي على المؤسسة خلق ديناميكية تراكمية للمعارف والخبرات بفضل ما يسمى بالرسملة (Capitalization)، والتي تُعتبر واحدة من أهم طرق تطوير الكفاءات، تهدف إلى استخلاص المعارف والخبرات القيّمة من خلال ممارسات أو حالات معاشة، وتجارب الواقعية، وذلك عبر مهنية مخصصة تسعى إلى تحديد واسترجاع المعارف القابلة للتحويل، والامتلاك، وإعادة الاستخدام، وتنطلق عملية الرسملة أو صياغة المعارف والكفاءات من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات التالية:

أ- كيف يمكن تجنب تكرار الأخطاء السابقة؟.

ب- كيف تنتقل من إجراءات علاجية إلى إجراءات وقائية؟.

ج- كيف يمكننا إنشاء ذاكرة تنظيمية يستمر وجودها بعد مغادرة الأفراد وانتهاء الحالات التي تشكل مصدرًا لها؟.

د- كيف نعرف كل ما نملكه من معارف؟، وكيف يمكننا رسم خرائط للمعارف والخبرات الموجودة لدينا؟.

هـ- كيف نتعلم ما لا نعرفه الآن مما هو حيوي للمؤسسة؟.

وعلى ضوء الإجابات المقترحة عن الأسئلة المذكورة، يتم إحصاء وجرد المعارف والخبرات الموجودة في المؤسسة وتصنيفها إلى فئات محددة. ويتم وفق رسملة نقل الكفاءات وحمايتها ونشرها بين أفراد المؤسسة والعمل على حفظها (عزي وثابتي، 2013، ص. 496).

ثالثا. طريقة نقل الكفاءات:

تعتمد هذه الطريقة على استنساخ مجموعة من المعارف والقدرات من فرد أو مجموعة من الأفراد ذوي الكفاءات إلى أفراد أو جماعات ذوي نقص أو حاجة إليها، أي عملية توريث مجموعة من المعارف من أفراد قدامى إلى أفراد جدد بهدف اكتساب الكفاءات الجديدة، والحفاظ على تلك الموجودة وتطويرها.

وتستند المؤسسة في تنفيذ هذه الطريقة على التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات لتحديد الأفراد المطلوبين كمًا ونوعًا، وتحديد الكفاءات التي ينبغي توفرها لديهم لشغل المناصب المختلفة، وكذا عدد الأفراد الحاملين للكفاءات المطلوبة، سواء تعلق بالمناصب المهمة أو الكفاءات الثانوية ووضعتهم الراهنة، من هنا تجد المؤسسة نفسها أمام وضعيات مختلفة أهمها:

أ- وضعية كرة الركبي (Ballon de Rugby):

تعد هذه الوضعية مثالية بالنسبة للمؤسسة، حيث تهدف إلى تحقيق التوازن بين عدد ونوع الأفراد الجدد أو حديثي التوظيف والأفراد القدامى ذوي الخبرة مما يمنع حدوث أي خلل في المناصب العليا التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق ميزتها التنافسية. وتساهم هذه الوضعية أيضًا في تسهيل عملية نقل الكفاءات الاستراتيجية. وللوصول إلى هذه الوضعية، ينبغي على المؤسسة تحديد الأفراد المراد توظيفهم بدقة، إلى جانب معرفة الأفراد القدامى الذين يمتلكون الكفاءات الضرورية لشغل المناصب العليا.

ب- وضعية الهرم الفطري (Pyramide de Champignon):

تتسم وضعية الهرم الفطري بوجود عدد كبير من الأفراد ذوي الكفاءات الاستراتيجية (الخاصة) والخبرات العالية مقارنة بعدد قليل من الأفراد الجدد، مما يساعد في الحفاظ على "ذاكرة المؤسسة" ويسهل ويسيط عملية نقل الكفاءات. وتتطلب هذه الوضعية أن تتمتع المؤسسة بمركز مالي يسمح لها بمواجهة ميزانية الأجور المرتفعة التي تنفقها على الأفراد بسبب تمركز عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرة، فالمؤسسة هنا مجبرة على تدريبهم وإعادة تكوينهم كلما استدعى الأمر ذلك وحسب تغيرات البيئة الخارجية، وكذا محاولة تحفيزهم لضمان بقائهم بالمؤسسة وعدم حدوث تسرب وفقدان لمثل هذه الكفاءات نحو مؤسسة أخرى منافسة.

ج- وضعية الهرم الإجاصي (Pyramide de Poire):

تتميز هذه الوضعية بتمركز القلة الحاملة لكفاءات المؤسسة في حين يوجد عدد كبير من الأفراد الجدد المحتاجين إلى هذه الكفاءات. وتعتبر هذه الوضعية من أصعب الوضعيات التي تواجهها المؤسسة الراغبة في المحافظة على كفاءاتها البشرية وتطويرها. وتشكل خطرًا يهدد ذاكرة المؤسسة ويعوق عملية نقل الكفاءات. ومن أجل الحفاظ على كفاءاتها الاستراتيجية للإبقاء على ميزتها التنافسية يتعين عليها تحفيز الأفراد القدامى ذوي الخبرة وتهيئة بيئة عمل مساعدة لتسهيل نقل الكفاءات، مما يتطلب عادة تخصيص موارد مالية كبيرة، ويلزم المؤسسة بضرورة استمرارية عملية تطوير الكفاءات.

د- وضعية هرم ليف الصوف (Pyramide Pelote de Laine):

تشكل هذه الوضعية تصادمًا ونزاعًا بين الجيلين من الأفراد جيل الأفراد الحاملين للكفاءات والذين عادة يمتلكون كفاءات خاصة بالمناصب العليا وجيل أفراد الجدد الذين عادة يتميزون بالشهادات العليا والخبرات والمعلومات والمعارف

النظرية. ففي حالة عدم موافقة الأفراد القدامى على نقل الكفاءات إلى الجدد بسبب إحساسهم بانحياز المؤسسة نحو الأفراد الجدد أو لإدراكهم بوجود تباين في سياسات التحفيز.

في مثل هذه الحالات يتعين على المؤسسة تدارك هذه الأخطاء بإتباع أساليب التشجيع والمكافآت العادلة وغير المجحفة، وخلق بيئة عمل جماعية تعاونية تجمع بين الجيلين، مما يسمح لهما بالتقرب أكثر، وتبادل المعارف والخبرات وحتى المناهج النظرية. لكن في حالة عدم مقدرة المؤسسة على التوفيق بين الجيلين لقص هذه النزاعات أو عدم استطاعتها تغطية تكلفة التحفيز المتساوي، فقد تواجه المؤسسة تسرباً أو هجرة لكفاءاتها نحو مؤسسات أخرى استجابة للإغراءات التي باتت تستعملها هذه المؤسسات كاستراتيجية لجلب الأفراد ذوي الكفاءات العالية (بوزيان، 2004، ص. 248).

رابعاً. طريقة استرجاع الخبرات (Retour d'Expérience - REX):

تمثل طريقة استرجاع الخبرات عملية منهجية تهدف إلى جمع وتحليل الخبرات المكتسبة من المواقف والأحداث السابقة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، حيث تعتمد على مراجعة الخبرات الناتجة عن تنفيذ المشاريع أو المهام داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحسين الأداء المستقبلي وتفادي تكرار الأخطاء، وتتم من خلالها توثيق الأحداث، تحليل العوامل المؤثرة، واستخلاص الدروس المستفادة، مع مشاركة هذه الدروس بين الأفراد في المؤسسة.

وتعد هذه الطريقة من الطرق الفعالة في مجال إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات من خلال خلق بيئة تعليمية مستمرة داخل المؤسسة وتشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة والتفاعل المتبادل. حيث تُصبح المعارف المتراكمة متاحة لجميع الأفراد في المؤسسة، مما يساعد على تكوين "ذاكرة تنظيمية" تدعم تطوير الكفاءات المؤسسة وتساهم في تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات والحفاظ على تنافسيتها. وتتم عملية استرجاع الخبرات عبر عدة خطوات رئيسية تتمثل في:

- أ- جمع المعلومات: توثيق الأحداث والقرارات والتحديات التي تمت مواجهتها خلال المشروع أو المهمة.
 - ب- تحليل البيانات: فهم أسباب النجاح أو الفشل وتحديد العوامل المؤثرة.
 - ج- صياغة الدروس المستفادة: استخراج الدروس الأساسية التي يمكن تطبيقها في المستقبل.
 - د- نشر وتطبيق المعرفة: مشاركة الدروس المستخلصة مع الفرق الأخرى وتطبيقها في المشاريع المستقبلية.
- ويجد الإشارة هنا، إلى أن طريقة استرجاع الخبرات (Feedback-REX) تختلف عن طريقة رأسملة المعارف والكفاءات (Capitalization)، رغم التشابه الكبير بينهما، إلا أن بينهما علاقة تكاملية. حيث يُعتبر استرجاع الخبرات جزءاً من

عملية رأسملة المعارف، إذ يتم استخلاص الدروس أولاً ثم توثيقها وإتاحتها للمؤسسة كمعرفة تنظيمية مستدامة تساهم في تجديد الكفاءات البشرية.

الفرع الثاني: أساليب تطوير الكفاءات البشرية

يوجد نوعان من الأساليب التي تعتمدهما المؤسسات في تجديد وتطوير الكفاءات، وفيما يلي شرح لكل منهما:

أولاً. الأسلوب الداخلي:

يعتمد هذا الأسلوب على تفعيل الإمكانيات الداخلية للمؤسسة بهدف خلق وتطوير كفاءات جديدة. وعلى الرغم من فعاليته، إلا أنه يُعد مكلفاً نظراً لحاجته إلى موارد إضافية مثل تجهيزات خاصة واقتناءات متنوعة، بالإضافة إلى الوقت الطويل اللازم لإنتاج وتقييم وتطبيق الكفاءات الجديدة. ومن خلال هذا الأسلوب يمكن للمؤسسة تجديد مواردها وكفاءاتها بصورة ضمنية عن طريق الأنشطة اليومية، أو بصورة صريحة عبر برامج التكوين وتحديث المعرفة. ومع ذلك، تواجه المؤسسات تحديات عدة من خلال تطبيق هذا الأسلوب، مثل الموروثات التنظيمية القديمة التي قد تُعيق عملية التعلم الداخلي وتطوير الكفاءات، إلى جانب ضغوط الوقت الناجمة عن المنافسة الشديدة، والتي قد تدفع المؤسسات إلى تفضيل الاستعانة بموارد جاهزة من السوق بدلاً من استثمار الوقت والجهد في تطويرها داخلياً. هذه التحديات توضح أسباب توجه المؤسسات أحياناً إلى أساليب بديلة للحصول على الموارد والكفاءات اللازمة، مما يفسر اللجوء إلى استراتيجيات أخرى لتحقيق ذلك.

ثانياً. الأسلوب الخارجي:

يعتمد الأسلوب الخارجي لتجديد الكفاءات على اقتناء كفاءات جديدة لدى هيئات بحث أو مكاتب استشارية في شكل رخص أو مؤسسات أخرى من خلال عمليات الاستحواذ، والتحالفات الاستراتيجية، أو الاندماجات. ويُعد هذا الأسلوب، في العديد من الحالات، أقل تكلفة وأكثر سرعة في التنفيذ، مما يمكن المؤسسات من اكتساب كفاءات متقدمة لا تتوفر داخلياً. حيث يوفر الاندماج والاستحواذ فرصاً استراتيجية للحصول على موارد غير متاحة في الأسواق، مع تعظيم الاستفادة من الشبكات والكفاءات المشتركة بين المؤسسات.

ومن أبرز مزايا هذا الأسلوب تقليل المنافسة، سد الثغرات في الموارد، تعزيز القوة التفاوضية، ورفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم. ولضمان نجاح هذا الأسلوب، يتطلب الأمر تحليلات معمقة ودراسات دقيقة تتماشى مع الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة، وتضمن مواءمة الموارد المكتسبة مع أهدافها التنظيمية (بوزيان، 2004، ص. 249).

المبحث الرابع: بناء استراتيجية تطوير الكفاءات

يشكل بناء استراتيجية تطوير الكفاءات عملية حيوية تُمكن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات المستمرة وضمان استدامة أدائها المتميز على المدى الطويل. كما يركز على سلسلة من الخطوات المتكاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي قد تواجه عملية تنفيذ هذه الاستراتيجية.

وعليه، سوف نتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب أساسية، فالأول نتناول فيه تحليلاً استراتيجياً للكفاءات من خلال توضيح الآليات والخطوات التي تُمكن المؤسسة من تحليل الكفاءات الحالية، والثاني نتناول فيه مراحل التي يمكن من خلالها بناء أو تصميم استراتيجية شاملة لتطوير الكفاءات، أما الثالث فنتناول فيه التحديات التي قد تعيق تنفيذ هذه الاستراتيجية.

المطلب الأول: تحليل استراتيجي للكفاءات

قبل الشروع في تحليل إستراتيجي للكفاءات، يجدر بنا التطرق إلى تعريف استراتيجية تطوير الكفاءات غير أن أول ما يعترضنا في هذا الصدد هو كثرة الاختلافات وشدة التباين بين مختلف التعاريف الواردة بخصوصها، ولعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى تعدد مقاصد الباحثين لهذا المفهوم ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى تعدد الأهداف والاتجاهات التي يسعى الباحثون لتحقيقها من خلال هذا المفهوم.

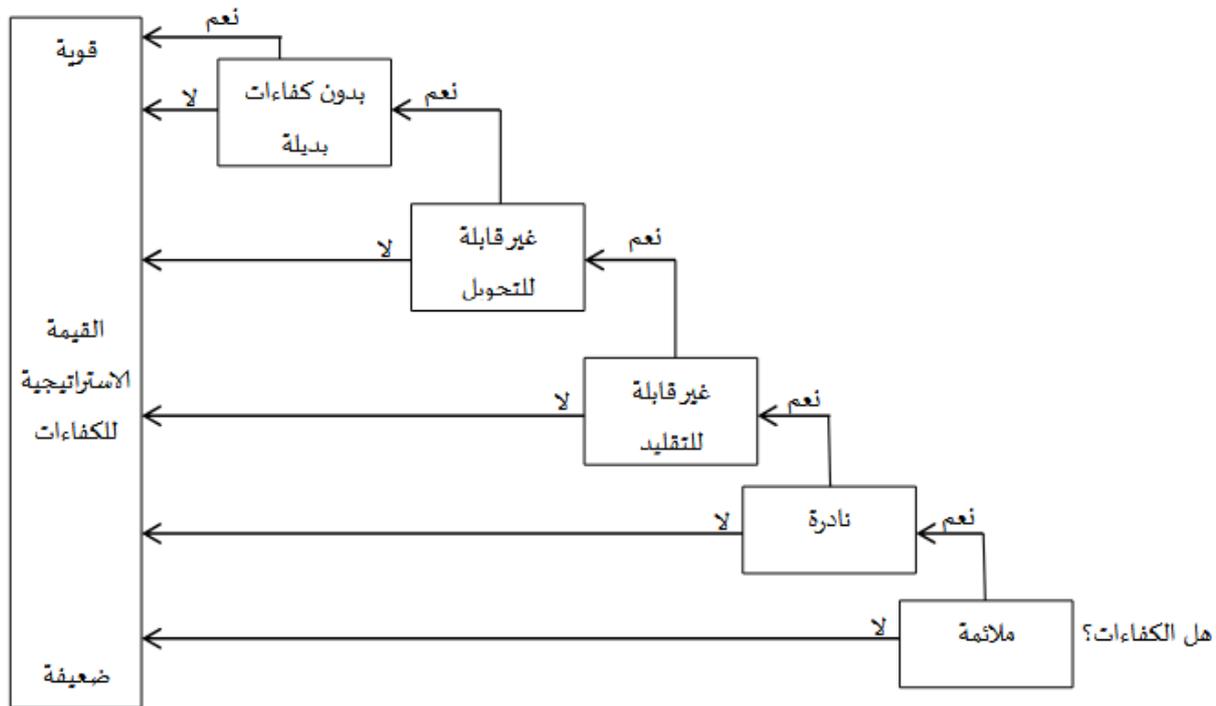
ويقصد بالاستراتيجية إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات (Chandler, 1962, p. 24). أما استراتيجية تطوير الكفاءات فهي: "عبارة عن مجموعة مخططة من الأنشطة التي تركز على إعداد وتهيئة الموظفين لمستويات العمل المستقبلية وذلك على المدى البعيد وفي نفس الوقت زيادة قدراتهم على أداء أعمالهم الحالية في إطار خطة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة" (Werner & Swanson). وتقوم هذه الاستراتيجية على ثلاثة عناصر رئيسية هي: تطوير المعارف النظرية والمعارف العملية والمعارف علائقية". وتهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما تهدف إلى تحقيق المساهمة بالخطط العملية والممارسات الميدانية الملبية للاحتياجات المستقبلية للموظفين، والقيادات التنفيذية من المعارف والقدرات والاتجاهات، الأمر الذي يحتم أن تكون ممارسات تطوير الكفاءات البشرية أكثر ارتباطاً باستراتيجية المؤسسة (Clardy).

والتركيز المتنامي على الدور الاستراتيجي لوظيفة تطوير الكفاءات أصبح جزءاً من التوجه نحو بناء بيئة عمل قوية داعمة لبرامج تلك الوظيفة، الأمر الذي يتطلب من المدراء التنفيذيين والمختصين في تطوير الكفاءات بشكل خاص أن يبرزوا بشكل مستمر الدور الاستراتيجي لتطوير الكفاءات.

وفي هذا السياق، تنص إدارة الكفاءات على أن الحكم على القيمة الاستراتيجية للكفاءات البشرية يعتمد على مدى مساهمتها في خلق القيمة للزبائن، بناءً على ذلك، قدمت العديد من النماذج إسهامات في التحليل الاستراتيجي للكفاءات، من بينها النموذج الذي اقترحه كل من (Boal, 1994؛ J.barney, 1991؛ i.dredix,1989؛ Cod,1989) والذي يتضمن مجموعة من الاختبارات التي تقيم الكفاءات البشرية التي تمتلكها المؤسسة. حيث يوفر النموذج أدوات شاملة تتيح للمؤسسة تحديد الكفاءات الأكثر أهمية وفعالية، مما يدعم بناء خطط تطوير مستدامة تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

فهو يركز على قياس الكفاءات من منظور استراتيجي، من خلال تحليل مدى توافقها مع أهداف المؤسسة، قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، ومستوى تأثيرها على الأداء التنظيمي العام. كما يُعنى هذا النموذج بفحص جوانب القوة والضعف في الكفاءات البشرية، مع التأكيد على السمات التي تجعل الكفاءات استراتيجية، من خلال الاختبارات التالية، كما هو موضح في الشكل التالي (يحضيه، 2005، ص. 55):

الشكل (2-2): نموذج التحليل الاستراتيجي للكفاءات



الاختبار الأول وهو اختبار الملاءمة الاستراتيجية، ويتم ضمنه التأكد من مدى ملاءمة الكفاءات الحالية مع استراتيجية المؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة، فإذا كانت الكفاءات المتاحة لا تساهم في استغلال

الفرص الحالية والمستقبلية للمؤسسة وليس بمقدورها تجنب المخاطر والتهديدات المستقبلية، فإن قيمتها الاستراتيجية تعتبر ضعيفة جدا. وفي هذه الحالة، يتوجب على إدارة الكفاءات البحث أو تطوير كفاءات أكثر توافقًا مع استراتيجية المؤسسة وبيئتها الخارجية، من خلال الاستقطاب، التدريب أو التعلم التنظيمي... إلخ، أما إذا كانت الكفاءات ملائمة، يتم الانتقال إلى الاختبار الثاني وهو اختبار الندرة، يقيس هذا الاختبار مدى ندرة تلك الكفاءات داخل السوق مقارنة بالمنافسين، حيث كلما كانت الكفاءات نادرة ومحدودة، زادت قيمتها الاستراتيجية، والعكس صحيح. أما الإختبار الثالث وهو اختبار عدم القابلية للتقليد يركز هذا الاختبار على تحديد مدى صعوبة تقليد الكفاءات من قبل المنافسين، خاصة في الأجزاء غير المنظورة من الكفاءات (مثل القيم والدوافع)، وبعدها تنتقل إلى الاختبار الرابع الذي يهتم بقابلية تحويل الكفاءات وبنوعيتها، كذا بدرجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة المالكة لها، إذ أن الكفاءات ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى مؤسسة أخرى، من هنا فإن الكفاءات في المؤسسة (الكفاءات الفردية) لا تعتبر مستحوذا عليها فعليا بسبب إمكانية تعرضها لدرجة تحويل عالية. ثم الاختبار الخامس (عدم القابلية للاستبدال)، ويعد هذا الاختبار مهما لارتكازه على الكفاءات غير القابلة للاستبدال، فإذا كانت الكفاءات غير قابلة للاستبدال ببدائل أخرى فإنها تمنح المؤسسة ميزة تنافسية قوية ودائمة لأنها تصعب على المنافسين خلق بدائل تماثلها.

هذه الاختبارات الخمسة تشكل أداة تحليل استراتيجية للكفاءات، وتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات تدعم قدراتها التنافسية من خلال الاستثمار في الكفاءات التي تحقق قيمة مضافة عالية للمؤسسة (بخصيه، 2005، ص. 54).

كما أن صياغة استراتيجية متكاملة لتطوير الكفاءات تُعد جزءًا لا يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة للموارد البشرية في المؤسسة، حيث تستمد أسسها من مجموعة الأهداف والنشاطات الاستراتيجية التي تنبثق عن إدارة الكفاءات. ولا يمكن فصل هذه الاستراتيجية عن الإطار الاستراتيجي العام للمؤسسة، إذ تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق التوافق والتكامل بين استراتيجيتها الفرعية والاستراتيجية الكلية (التوافق العمودي والأفقي). ويُعد هذا التوجه أساسًا لنجاح استراتيجية تطوير الكفاءات التي تُساهم بدورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي تصب مباشرة في تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة، واستغلال الموارد المتاحة. ولتحقيق ذلك، يجب أن تعتمد إدارة الكفاءات على سلسلة من المراحل المترابطة التي تتسم بالشمولية ويضمن تصميم استراتيجيات فعالة ومرنة قادرة على مواجهة التحديات البيئية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة (حمدي، 2011، ص. 208).

المطلب الثاني: مراحل تطوير الكفاءات

يمر تطوير الكفاءات البشرية بمجموعة من مراحل، والتي يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل رئيسية تتمثل في: مرحلة تحديد الاحتياجات من كفاءات، مرحلة وضع برنامج تطوير الكفاءات، مرحلة تنفيذ برنامج تطوير الكفاءات، مرحلة تقييم برنامج تطوير الكفاءات، وفيما يلي عرض لكل مرحلة.

الفرع الأول: المرحلة الأولى، تحديد احتياجات الكفاءات

تسمح هذه المرحلة بتحديد "فجوة الكفاءات" (Competency Gap) عن طريق معرفة الفرق بين مستوى الكفاءات المطلوب لأداء عمل معين بشكل فعال، والمستوى المتوفر عليه فعلياً لدى الموظفين. بالإضافة إلى إدراك مواطن الخلل في الأداء وعلاجها، وتفحص المشكلات التنظيمية والعمل على إيجاد حلول لها. ويتم في هذه المرحلة تحديد احتياجات الكفاءات على ثلاثة مستويات رئيسية تتمثل في (Sylvie St et al., 2004, p. 43):

أولاً. تحديد الكفاءات على مستوى المؤسسة:

يتم تشخيص وضعية المؤسسة الحالية من خلال تحليل أهدافها لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى كفاءات جديدة من عدمها، وتحليل الخريطة التنظيمية ومعرفة مدى ملاءمتها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك دراسة المقومات التنظيمية والسياسات واللوائح السائدة بالمؤسسة، وأي تغيرات قد تطرأ على نشاطها.

ثانياً. تحديد الكفاءات على مستوى المهام:

من خلال تحديد نوع الكفاءات المطلوبة لإنجاز العمل، والمعايير المستخدمة لتقييم درجة امتلاك الموظفين لهذه الكفاءات. وتعرف هذه العملية بتحليل وتوصيف الوظيفة (تحليل بطاقة الكفاءات المهنية)، ومن خلالها يتم تحديد الحاجة إلى الكفاءات بالنظر إلى متطلبات الوظائف، ووضع محتوى برنامج تطوير الكفاءات الذي يتماشى مع شروط العمل، بالإضافة إلى التحديد الدقيق للكفاءات الضرورية لتحسين الأداء.

ثالثاً. تحديد الكفاءات على مستوى الموظفين:

عبر تحديد نوع الكفاءات الواجب توفرها في الموارد البشرية لتحسين أدائها الوظيفي، وتلبية دوافعها الوظيفية والشخصية. وبناءً على هذه المعلومات، يقوم المشرف على عملية تطوير الكفاءات بدراسة المؤهلات والخبرات والخصائص الشخصية والسلوكية للموارد البشرية، إلى جانب تحليل علاقاتهم في إطار فرق العمل.

ومن بين بعض المشكلات أو النقائص التي يمكن اكتشافها أثناء عملية تحديد احتياجات الكفاءات هي:

أ- تأهيل المعارف القاعدية: أي عدم امتلاك بعض الأفراد للمعارف النظرية العامة والضرورية لبناء الكفاءات.

- ب- الحاجة إلى تحيين وتحديث المعارف، والقدرات: أي الحاجة إلى تجديد وتحديث المعارف، والقدرات الضرورية لمواكبة الاحتياجات المستجدة مثل التطورات التكنولوجية، مستوى الاحترافية، المنافسة، التغيرات التنظيمية.
- ج- بناء أو اكتساب كفاءات جديدة: تتطلب المتغيرات المستقبلية امتلاك المؤسسة لكفاءات جديدة وعدم الاكتفاء بصيانة الكفاءات الحالية بل العمل على تطويرها.
- د- تآكل الكفاءات، حيث إن عدم استخدام الكفاءات المتوفرة قد يؤدي إلى ضمورها وفقدانها التدريجي.
- هـ- التزام مع إنتاج الكفاءات: قد تكتسب المؤسسة مجموعة من الكفاءات تحتاج إليها، سواء عن طريق التوظيف أو التطوير الداخلي للكفاءات المتوفرة، ولكن بعد وقت متأخر، مما يقلل من فعاليتها.
- و- ثغرات داخل الكفاءات: وينتج هذا النقص نتيجة غياب بعض الكفاءات المكملة أو المساندة: مثل غياب تفاهم مشترك بين الأفراد، أو غياب التكامل بين الكفاءات المختلفة... إلخ.
- ي- تهمين الموارد لخلق وابتكار الكفاءات: عدم تهمين الموارد المتاحة (المعارف، المهارات، الخبرات،...) وعدم استخدامها من طرف كفاءات جديدة (Le Boterf, 2001, p. 439).
- ومن أجل تحديد هذه المشكلات يتم الإعتماد على مجموعة معتبرة من الأساليب، نستعرض فيما يلي أهمها:
- أ- أسلوب المقابلة الشخصية: يتم من خلال طرح الأسئلة المباشرة وتلقي الإجابات عبر لقاءات، والتفاعل المباشر بين طرفين.
- ب- أسلوب الملاحظة: يتيح معرفة الاحتياجات من الكفاءات من خلال المراقبة المباشرة للوضع القائم، والحصول على معلومات دقيقة حول العمل.
- ج- أسلوب الاختبارات: يعتمد على إيجاد نقاط الخلل في أداء الموارد البشرية، ومعرفة مدى حاجتها إلى اكتساب كفاءات جديدة، بالاعتماد على اختبارات مراقبة في ظروف خاصة، وبطريقة منهجية.
- د- أسلوب الاستبيان: يُطلب من الموارد البشرية المعنية تحديد الاحتياجات من الكفاءات عبر الإجابة على قائمة من الأسئلة المكتوبة، ثم يتم جمع الأجوبة، وتحليلها إحصائياً، للكشف عن الاحتياجات من الكفاءات.
- هـ- أسلوب تحليل المشكلات: يعتمد هذا الأسلوب على تحليل أسباب المشكلات التي تواجه الموارد البشرية أثناء العمل، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها من خلال تطوير الكفاءات.

و- أسلوب التقييم الذاتي: يعتمد على استطلاع آراء الموارد البشرية حول نوع الكفاءات التي تحتاج إليها، وبالتالي يؤدي هذا الأسلوب إلى رفع معنوياتها، وتقبلها لبرامج تطوير الكفاءات كاستجابة لاحتياجاتها (حيمر، 2018، ص. 75).

الفرع الثاني: المرحلة الثانية، وضع برنامج لتطوير الكفاءات

يتم في هذه المرحلة إعداد مجموعة من استراتيجيات تطوير الكفاءات البشرية (والتي سوف نتطرق إلى أهمها بالتفصيل في المبحث الموالي)، وفق أهداف المؤسسة وفي إطار استراتيجيتها العامة، وقد تكون هذه الاستراتيجيات على مدى المتوسط أو الطويل، ويختلف محتوى البرنامج المستخدم لتطوير الكفاءات البشرية باختلاف الفئة المستهدفة. وتتم وضع برنامج تطوير كفاءات الموارد البشرية من خلال المرور بالخطوات التالية:

- تحديد أهداف واقعية وموضوعية لبرنامج تطوير الكفاءات تتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات قياس مدى تحقيق هذه الأهداف، وكذلك دراسة إمكانية تعديل برنامج تطوير الكفاءات مستقبلاً، إذا استدعت الضرورة لذلك .

- تحديد طبيعة ونوع البرنامج الذي سيتبع لتحقيق الأهداف المسطرة، بما يلي حاجات الموارد البشرية من الكفاءات، بالإضافة إلى تحديد مكان وزمان تطوير الكفاءات، والموارد البشرية المعنية بهذه العملية، والقائمين عليها، وفي النهاية يتم وضع برنامج زمني مفصل لسير هذه العملية .

- توفير جملة من البرامج البديلة من حيث الوقت والتكلفة والفئة المستهدفة (الموارد البشرية المعنية بها)، من أجل المفاضلة بينها واختيار أنسبها، مثل: اقتراح برنامج لتطوير الكفاءات داخل المؤسسة وآخر خارجها، أو اقتراح استراتيجيات وأساليب مختلفة للقيام بهذه العملية.

- مصادقة الإدارة العليا على البرنامج التي تُعد آخر خطوة لوضع برنامج تطوير الكفاءات، حيث يتولى القائمون على هذه العملية إقناع الإدارة العليا بإقرار هذا البرنامج والمصادقة عليه من خلال تقديم معلومات دقيقة حول فعالية برنامج تطوير الكفاءات وأهميته من منظور نفعي (برامجتي) لتحقيق أهداف المؤسسة، مع إعطاء الضمانات اللازمة لمختلف الفئات المعنية أو التي سوف تتأثر بالتغيير المنشود (حيمر، 2018، ص. 76).

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة تنفيذ برنامج تطوير الكفاءات

تتضمن هذه المرحلة عدة خطوات رئيسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تهيئة وتوجيه الموارد البشرية المعنية بتطوير كفاءاتها من أجل تحفيزهم وتشجيعهم على استيعاب المعلومات والمعارف الجديدة وتقبل الأفكار المبتكرة. ويتم ذلك من خلال تقديم عرض واضح لمحتوى البرنامج التطويري، وشرح كيفية الاستفادة منه، بالإضافة إلى تقديم أمثلة واقعية تبرز إمكانية النمو والتطوير.

- اختيار الاستراتيجية الملائمة لتطوير الكفاءات من خلال الاعتماد على مجموعة من المعايير والتي من بينها: طبيعة الكفاءات المراد تعلمها (سواء كانت معارف النظرية أو العملية أو السلوكية)، خصائص الموارد البشرية (العدد والمستوى التعليمي)، خصائص المكونين ومؤهلاتهم (الخبرة في المجال)، الإمكانيات المادية المتوفرة كالمعدات والأدوات، وتكلفة البرامج، والوقت اللازم للعملية.

- ممارسة وتطبيق الكفاءات المكتسبة عملياً (على أرض الواقع) بغية تصحيح الأخطاء إن وجدت، وتدعيم الناجحين في العملية وتشجيعهم على الاستمرار. وهذا يؤدي إلى ترسيخ المعارف المكتسبة في أذهان الموارد البشرية، وينمي كفاءاتهم.

- متابعة الإدارة العليا مستوى استفادة من الكفاءات المكتسبة من عملية تطوير الكفاءات من خلال عقد اجتماعات وندوات دورية، وعرض تقارير المشاركين في البرنامج التطويري، ومنحهم الفرصة لطرح التساؤلات، ومناقشة المشكلات التي تواجههم، كما يتم تشجيعهم على الالتزام بأهداف عملية تطوير الكفاءات وتحقيقها (Emery & Gonin, 1999, pp. 90-91).

الفرع الرابع: المرحلة الرابعة تقييم عملية تطوير الكفاءات

تتضمن هذه المرحلة قياس مدى نجاح عملية تطوير الكفاءات في تحقيق أهدافها، خاصة ما يتعلق بتلبية حاجات الموارد البشرية من الكفاءات الضرورية، وبالتالي معرفة مدى فعالية هذه العملية، لتبرير التكاليف التي تكبدتها المؤسسة جرائها.

وتهدف عملية تقييم برنامج تطوير الكفاءات البشرية إلى الكشف عن الانحرافات والتعرف على الثغرات التي ظهرت أثناء تنفيذ برنامج تطوير الكفاءات، ومحاولة تصحيحها، لتفاديها مستقبلاً. كما تسعى إلى قياس مدى قدرة القائمين على التطوير، في نقل خبراتهم ومعارفهم الضرورية بشكل فعال إلى الموارد البشرية المعنية بتطوير الكفاءات، بالإضافة إلى

الإطلاع على مدى فعالية برنامج تطوير الكفاءات من خلال قياس مدى تحقيقه لأهدافه، ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، وتلبية حاجاتها من الكفاءات.

ويتم تقييم عملية تطوير الكفاءات من خلال ثلاث خطوات نذكرها فيما يلي:

أولاً. الخطوة الأولى، وضع معايير التقييم:

تتمثل هذه الخطوة في تحديد أدوات لقياس نجاح عملية تطوير الكفاءات، ومدى تحقيقها لأهدافها، وتشمل معايير التقييم كل من أهداف برنامج تطوير الكفاءات، مستوى أداء الموارد البشرية وإنتاجيتها، والتي تكون ملائمة ومحددة بدقة (حيمر، 2018، ص. 81).

ثانياً. الخطوة الثانية، قياس الأداء:

تتضمن هذه الخطوة تقييم حجم الكفاءات والمعارف التي اكتسبتها الموارد البشرية بعد عملية تطوير كفاءاتها، وتحديد أثرها على العمل. ويستخدم لهذه الغاية مجموعة من الطرق نذكر من بينها:

أ- طريقة تقييم النشاط السنوي:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الرائدة في قياس الأداء، وتتم بين الفرد والمسؤول المباشر عنه، من خلالها تحليل وضعية وظيفة الفرد الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وتتيح هذه الطريقة للمسير وضع النقطة السنوية.

ب- طريقة المرافقة الميدانية:

تسمح هذه الطريقة بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق من قبل المسؤولين، وكذا تقييم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتتيح فحص التطورات المحققة بفضل التدريب.

ج- طريقة مرجعية الكفاءات:

تعتبر مرجعية الكفاءات أداة أو وثيقة رسمية تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة داخل المؤسسة، وتتجلى أهميتها في أنها تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل. وتعتبر عنصراً أساسياً في نظام إدارة الموارد البشرية، كما تمثل نقطة ارتكاز لدراسة تشغيل الموارد البشرية للمؤسسة بالإضافة إلى أنها أداة قاعدية تمكن من تعديل الكفاءات تبعاً لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركية الداخلية. وتُظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العلمي كقاعدة بيانات، تحت تصرف مسيري المؤسسة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية، وتتجسد في بطاقة مرجعية الكفاءات التي تتضمن ثلاثة أقسام أساسية: معلومات عن الموظف، معلومات متعلقة بالكفاءات (من خلال وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز

العمل حسب أبعاده، مستوى التكوين اللازم، الخبرة الواجب توفرها... إلخ)، معلومات عن الحركة كمدّة البقاء المرغوبة، والتحويلات في المناصب... إلخ.

د- طريقة مركز التقييم:

يتم من خلالها تقييم الأفراد أو المجموعات من قبل عدة مقيمين باستخدام مجموعة متكاملة من التقنيات بما في ذلك المحاكاة، وملاحظة السلوك... إلخ. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المؤسسة من عملية التقييم ليس التقييم بحد ذاته، بل الوصول إلى مستويات أعلى من الثقة لدى المتعاملين المساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، مع ضمان التحسين المستمر لأداء الموظفين من خلال تطوير كفاءاتهم، والسيطرة الفعالة على إدارة الموارد البشرية في كافة وحدات المؤسسة (باديس، 2017، ص. 163).

ثالثاً. الخطوة الثالثة، تحليل البيانات:

تعتبر هذه الخطوة مقارنة بين نتائج قياس الأداء التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة، وبين المعايير التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، وبالتالي، تهدف هذه الخطوة إلى الكشف عن الانحرافات أو ملاحظة نقاط القوة في أداء الموارد البشرية بعد تطوير الكفاءات، وبناءً على هذه التحليلات، يمكن تصحيح الأخطاء أو تدارك النقائص إن وجدت، ويُفضل أن يتم تقييم برامج تطوير الكفاءات بشكل دوري وعلى فترات قصيرة، وذلك نظرًا لطول فترة تطوير الكفاءات بحد ذاتها (حيمر، 2018، ص. 82).

المطلب الثالث: تحديات تنفيذ استراتيجية تطوير الكفاءات

تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها جملة من التحديات في تنفيذ استراتيجية تطوير كفاءات مواردها البشرية، والتي نوجزها فيما يلي:

– **التحديات المالية**، تتمثل في تكلفة تطوير الكفاءات، والتي تتفاوت وفقاً للوسائل والاستراتيجيات المستخدمة في عملية التطوير.

– **التحديات الزمنية**، في بعض الحالات، قد لا يكون الوقت المتاح لتطوير الكفاءات البشرية كافياً، بسبب التطور السريع الذي يشهده الاقتصاد الحديث.

– **التحديات المتعلقة باختيار القائمين على عملية تطوير الكفاءات**: تتجلى في مشكلة الاختيار بين المصادر الداخلية وبين المصادر الخارجية، أو المزج بينها، وقد يكون سوء الاختيار بين هذه البدائل سبباً كافياً في فشل عملية تطوير الكفاءات.

– التحديات المتعلقة بمكان تطوير الكفاءات: حيث تتطلب أساليب تطوير الكفاءات توفر مكان مناسب، وكذلك الوسائل والتجهيزات الضرورية، وهذا لا يكون متاحاً لجميع المؤسسات.

– التحديات المتعلقة بمحتوى برنامج تطوير الكفاءات: فنجاح عملية تطوير الكفاءات مرتبط باختيار مواضيع تتناسب مع أهدافها وتشمل مكونات الكفاءة الثلاثة (المعرفة النظرية، المعرفة العملية، المعرفة السلوكية)، إذ إن أي خلل في أحد هذه المكونات ينعكس مباشرة على نتائج العملية برمتها (حيمر، 2018، ص. 69).

بالإضافة إلى ما سبق، فإن ترك تساؤلات واستفسارات الموظفين دون إجابة لا يخدم عملية تطوير الكفاءات، وكذلك الأمر بالنسبة لنقص أو انعدام الشفافية بخصوص الأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وهذا ما يتطلب إحداث توافق بين كافة الأطراف المعنية حول عدد من القضايا الأساسية كنظام الأجور، سياسات التشغيل... إلخ. كما أن تطوير الكفاءات استثمار متوسط أو طويل المدى وبالتالي، فإنه كلما كان الأفق بعيداً والمحيط غير مؤكد كلما تطلب من المؤسسة أن تكون لها نظرة واضحة لمستقبلها المرغوب، وأن تتبنى طريقة استباقية وليس فقط ارتدادية (عزي وثابتي، 2008، ص. 238).

المبحث الخامس: أنواع استراتيجيات تطوير الكفاءات

تعتبر الكفاءات بمثابة ثروة المؤسسات ورأس مالها اللامتناهي ومؤشراً مهماً لمواردها اللامادية، غير أن هشاشة هذه الكفاءات أعطت لها خصوصية كمجال بحث يجب مراعاتها عند التعامل معها، مما يعني أن كل ما يُطور بخصوصها يجب أن يعمل على تطويرها والاعتناء بها وصيانتها باعتبارها المصدر الأساسي للمزايا التنافسية. لذلك، فإن مبادرة المؤسسات بمشروع تطوير كفاءاتها البشرية، يقتضي عليها انتهاج العديد من الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة والوصول إلى مبتغاهها، وبهدف التعمق في هذه الاستراتيجيات سنتناول في هذا المبحث أهم الاستراتيجيات الفعالة في تطوير الكفاءات والممكن تبنيها من قبل المؤسسات .

المطلب الأول: استراتيجية جماعات الممارسة (Communities of Practice Strategy)

يتمحور اهتمامنا في هذا المطلب في فهم استراتيجية جماعات الممارسة كأحد استراتيجيات تطوير الكفاءات من خلال البحث في الأدبيات المختلفة التي حاولت أن تُعرف هذا المفهوم وتزيل الغموض السائد حوله. وسنعرض في هذا المطلب أهم التعاريف التي قدمت لاستراتيجية جماعات الممارسة ومختلف أسبقيتها وأهدافها، وأهم أنواعها ومكوناتها ومراحلها.

الفرع الأول: مفهوم استراتيجية جماعات الممارسة

تُعد استراتيجية جماعات الممارسة من الاستراتيجيات الحديثة التي تلجأ إليها المؤسسات المعاصرة في تطوير كفاءاتها البشرية (Lopez-Cabrales et al., 2009, p. 490)، ويُعتبر كل من "Wenger & Lave" من أهم الباحثين الذين أسسوا لمفهوم هذه الاستراتيجية حيث كان لهم الفضل في ظهورها كمصطلح في نهاية الثمانينات، حين لاحظوا أن عمال الطابعات في موقع العمل في شركة "Xerox" أكثر عرضة بخمس مرات للتوجه إلى زملائهم في العمل عند البحث عن معلومات أو المعرفة مقارنة بالبحث عنها في مصدر معلومات واضح (كتاب أو دليل أو قاعدة بيانات) (Li et al., 2009, p. 07)، ومع ذلك، فإن مفهوم استراتيجية جماعات الممارسة لم يظهر إلا في عام (1991) في كتابهما "Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation" كطريقة أو أداة ناجعة لتعلم أثناء العمل في البداية، ثم تطور هذا المفهوم وأصبحت جماعات الممارسة استراتيجية لتشارك المعرفة في المؤسسات وتطوير كفاءاتها البشرية من أجل تحسين قدرتها التنافسية (Chery, 2014, p. 38).

ولقد جذبت جماعات الممارسة اهتمامًا كبيرًا في مؤسسات الأعمال، مما أدى إلى اختلاف الكتاب والباحثين في تعريفها. حيث ادعى Stewart, 1996 أن جماعات الممارسة: "عادة ما تكون مجموعات صغيرة من المتخصصين الذين يعملون معًا" (Pandey & Dutta, 2013, p. 259). وعرف كل من (Lave & Wenger, 1991, p. 55) جماعات الممارسة على أنها: "مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون لتبادل المصالح والأهداف المشتركة، بهدف تبادل المعلومات وتطوير المعرفة وتطوير أنفسهم شخصيًا ومهنيًا". في حين اعتبر كل من (Wenger et al., 2002, p. 04)، جماعة الممارسة على أنها: "مجموعة من الموظفين يشتركون في قلق أو مجموعة من المشكلات أو شغف بموضوع معين، ويعمقون معرفتهم وخبراتهم من خلال التفاعل المستمر". أما (Murillo, 2011, p. 02) فقد عرف جماعات الممارسة على أنها: "مجموعة من الأفراد يتم تجميعهم معًا بواسطة علاقات غير رسمية يتشاركون من خلالها الهوية ووحدة الهدف والمعنى".

وتميل هذه الجماعات إلى التفاعل بانتظام من خلال الاجتماع وجهًا لوجه أو بالاعتماد على التكنولوجيا لتسهيل المناقشة (Jiwa et al., 2011, p. 75)، وتختلف عن الفرق والوحدات الوظيفية لأنها أنظمة ذاتية التنظيم، حيث يقوم أعضاؤها بتحديد طرق وأساليب تفاعلها وقواعدها وقضاياها والعمر الافتراضي لها (Agrifoglio, 2015, p. 26)، ولا يعمل هؤلاء الأعضاء بالضرورة معًا كل يوم، لكنهم يجتمعون لأنهم يجدون قيمة في تفاعلاتهم فإثناء قضاء الوقت معًا يتبادلون التساؤلات، ويتشاركون القيم، والمخاوف، والقصص، ووجهات النظر، ويناقشون المواقف، والاحتياجات، ويساعدون بعضهم البعض على حل المشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم، ومن خلال هذه التفاعلات الاجتماعية

غير الرسمية يكتسب الأفراد رؤى ومعارف حول خبراتهم المتاحة وحاجاتهم التطويرية، مما يعزز من قدرتهم على تجميع الأفكار وتراكم المعرفة، وتشكيل مخزون معرفي غني ومتنوع، يشمل المعارف النظرية والعملية والسلوكية، ويساهم في تكوينهم لكفاءات أساسية متجددة قادرة على مواكبة التغيرات والتحديات في بيئة العمل المتطورة (Le May, 2009, p. 03).

ووفقاً ل (Paasivaara & lassenius, 2014, p. 1557) تتميز هذه الاستراتيجية بثلاث خصائص هيكلية كما يلي:
 – **المجال:** هو مجال المعرفة الذي يجمع هؤلاء الأفراد معاً (الحد الأدنى من الكفاءات)، ويقدم أرضية مشتركة للعمل معاً، ويعمل على توضيح الحدود التي تمكن الأفراد من تحديد ما يستحق المشاركة وكيفية تقديم أفكارهم ومعارفهم، ويمنحهم الهوية الخاصة بهم.

– **المجتمع:** يشير المجتمع إلى البيئة التي يتفاعل فيها الأعضاء وينون علاقات شخصية حول قضايا مهمة لمناقشتها، فهو المدخل الذي يُولد نسيجاً اجتماعياً للتعلم بين الأعضاء، ويمكن من تحديد الأهداف المشتركة والقدرة على إنجازها، والتي بدورها تولد الثقة بينهم، وهو ما يضمن لجماعات الممارسة التطور والاستمرار (Agrifoglio, 2015, p. 83).

– **الممارسة:** هي مجموعة من المصادر المشتركة للموارد التي تتضمن الأفكار، والأدوات، واللغة، والخبرات، والقصص، وطرق معالجة المشكلات المتكررة، وبالتالي هي المعرفة المحددة التي تطورها وتشاركها الجماعة مع الأطراف المستفيدة (38 Wenger et al., 2002, p.

الفرع الثاني: أسبقيات وأهداف استراتيجيات جماعات الممارسة

أولاً. أسبقيات استراتيجيات جماعات الممارسة:

ذكر العديد من الباحثين أمثال (Büchel & Raub, 2002؛ Bartol & Srivastava, 2002؛ Brown & Duguid, 2000؛ Milne, 2007؛ Adel Ismailet al., 2007) أن تبني جماعات الممارسة ليس أمراً سهلاً أبداً بل إنه يمثل في حد ذاته نوعاً من التحدي للمؤسسات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم كاستراتيجية لتطوير الكفاءات البشرية، حيث إنه يتطلب مجموعة من الأسبقيات والمتطلبات التي يجب على هذه المؤسسات توفيرها، ومن بين أهم هذه الأسبقيات نذكر ما يلي:

أ – الثقافة الداعمة (Supportive Culture):

يؤكد (Cooper, 2011, p. 21) أن نجاح مبادرات جماعة الممارسة في المؤسسة يعتمد على ثقافة التعاون، وثقافة الصديقة للمعرفة التي تضع قيمة خاصة لمشاركة المعارف (النظرية، العملية، السلوكية) بين الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية. ويعتقد (Kaar et al., 2007, p. 459) أن الخصائص الحاسمة للثقافة الداعمة لهذه الجماعة

كاستراتيجية لتطوير الكفاءات هي التحلي عن عقلية "المعرفة هي القوة"، حيث يرى الأفراد معرفتهم وخبراتهم على أنها رأس مالهم الشخصي الذي يساعدهم على تأمين موقعهم ومكانتهم داخل المؤسسة، ويعتبرون مشاركة المعرفة تهديداً للراتب والنمو الوظيفي إذا انخفضت سمعتهم من خلال المعرفة التي يتم مشاركتها أو البحث عنها في جماعة الممارسة. فقد فسروا أن المعرفة إذا كانت توفر مصدراً للميزة التنافسية للمؤسسة، فإنها توفر أيضاً ميزة تنافسية لهم داخل المؤسسة، خاصة إذا كانت المعرفة متخصصة وذات قيمة (Milne, 2007, p. 30)، لذلك يجب أن يدرك الأفراد من خلال ثقافة داعمة أن وجودهم في جماعة الممارسة ليس مجرد مشاركة في المعارف والمواضيع والاهتمامات المشتركة فقط، بل يُعتبر أيضاً عملية لتطوير كفاءاتهم من خلال تعلم وتحسين طرق التفكير (Atwood, 2013, p. 21). علاوة على ذلك، أكد كل من (Bogenrieder & Nooteboom, 2004, p. 293) أن الثقافة الداعمة تعزز القبول والاعتراف بالفرد كعضو في جماعة الممارسة وتقلل شعوره بالخوف من العقاب أو التهميش الاجتماعي عند وقوعه في الخطأ أو الكشف عن نقاط ضعفه أمام الأعضاء الآخرين.

ب- نظام الحوافز (Incentive System):

أكد كل من (Syed-Ikhsan & Rzward, 2004, p. 99) أن الأفراد بحاجة إلى حافز قوي للانتماء إلى جماعات الممارسة، فمن غير الواقعي افتراض أن جميع الأفراد على استعداد لمشاركة وقتهم الثمين واهتماماتهم، وأفكارهم، ومعارفهم بسهولة دون تحديد القيمة المكتسبة أو الضائفة نتيجة لهذا الإجراء. كما أشار (Fahey et al., 2007, p. 191) إلى أن الطريقة الأكثر فاعلية لتعزيز استراتيجية جماعة الممارسة في المؤسسة من أجل تطوير الكفاءات هي ربط نشاط جماعة الممارسة بنظام الحوافز، وموازنة هذا الأخير مع مخرجات الجماعة (كمية المعارف الجديدة ونوعيتها، عدد مشكلات العمل التي تم حلها... إلخ). أما كل من (Adel Ismail et al., 2007, p. 32) فقد جادلوا أن الحوافز المعنوية، مثل: تحقيق الذات مهنيًا، الأمن الوظيفي، الاعتراف، إرضاء الذات... إلخ، أكثر تشجيعًا من الحوافز المادية، مثل: زيادات في الراتب، الامتيازات... إلخ في تفعيل استراتيجية جماعة الممارسة. كما أضاف (Cooper, 2011, p. 22) أن هناك "عوامل تحفيزية معنوية خارجية" للانتماء إلى جماعة الممارسة مثل: السمعة، المنفعة المتبادلة... إلخ، و"عوامل تحفيزية معنوية داخلية" مثل: الحاجة إلى الانتساب إلى جماعة، معرفة الكفاءات الذاتية، الرعاية، الاستمتاع بمساعدة الآخرين، الاحترام، قدرة الفرد على التعلم... إلخ. بالإضافة إلى ذلك، ميّز كل من (Ardichvili et al., 2003, p. 71) بين "العوامل المعنوية التي تحفز خبراء المؤسسة" على الانضمام إلى جماعة الممارسة، مثل: البحث عن الاعتراف من قبل الآخرين، الإحساس بالمسؤولية، توفير فرص الترقية، تجديد المعارف... إلخ، و"العوامل المعنوية التي تحفز الموظفين الجدد أو

الأقل خبرة" على الانضمام إلى جماعة الممارسة، مثل: تعلم معارف جديدة حول العمل، الاحتكاك بأصحاب الخبرة والقرار، الإحساس بالإنجاز، حل مشكلات وتحديات العمل، الاستقلالية، الاستفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء، بناء علاقات جديدة مع الزملاء والمسؤولين... إلخ. أما كل من (Kim & Lee, 2013, p. 329) فقد أكدوا أن الفرد الذي يكون محفزاً من خلال الحوافز المادية وغير المادية (المعنوية) سيكون أكثر استعداداً للانضمام، فإذا أرادت المؤسسات تبني جماعات الممارسة كاستراتيجية لتطوير الكفاءات، فعليها أن تقدم حوافز أو مكافآت متنوعة.

ج- الثقة (Trust):

إن الثقة المتبادلة بين زملاء العمل لها تأثير قوي على تسهيل وجود استراتيجية جماعات الممارسة من أجل تطوير كفاءاتهم، فهي تعبر عن: "المشاعر الإيجابية التي يمتلكها العضو تجاه نوايا وسلوكيات أعضاء الجماعة الآخرين بناءً على الأدوار التنظيمية، والعلاقات والتوقعات، والاعتماد المتبادل بينهم". كما أن الثقة تنشئ إحساساً لدى الفرد بضرورة مشاركة الآخرين في أفكاره، نتيجة الارتياح الذي يشعر به تجاههم، وهذا ما يقوده إلى البوح بكل ما يملكه من أفكار ومعارف (Al-Alawi, 2005, p. 103). وتكتسب هذه الثقة في ظل توفر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين، والتي تشمل كل من الالتزام في العمل، والقيم والمبادئ، والاهتمام بمصالح الزملاء، ومساعدتهم... وغيرها (Lank et al., 2008, p. 106).

د- دعم الإدارة العليا (Senior Management Support):

أكد (Büchel & Raub, 2002, p. 587) أن التنفيذ الناجح لجماعات الممارسة كاستراتيجية لتطوير الكفاءات يعتمد إلى حد كبير على مدى نضج الإدارة العليا واستعدادها لدعم هذه الاستراتيجية. في حين ذكر (Kero, 2008, p. 23) أن الإدارة التي تشجع فرق العمل على قيادة ذاتها وتمنح أعضاء الفرق الحق المشاركة في اتخاذ القرارات، وحل مشكلات العمل يمكنها إيجاد الفرص التي تساهم في تشكيل جماعات الممارسة. أما كل من (Stanley & Kondal, 2006, p. 10) فقد أكدوا أن التنظيم الهرمي ودرجة الرسمية العالية تعيقان تفعيل استراتيجية جماعات الممارسة، وعلى الإدارة العليا أن تدعم قدر الإمكان القنوات غير الرسمية وتشجيع الاتصال الأفقي والعمودي والشبكي، وأن يتم هذا الاتصال من خلال الحوار المفتوح. كذلك أشار (Lank et al., 2008, p. 03) إلى ضرورة تقديم الإدارة العليا الدعم المالي والمعنوي لجماعات الممارسة والعمل على زيادة الثقة المتبادلة بين الموظفين عن طريق بناء أحداث اجتماعية لمساعدتهم على التعرف على بعضهم البعض والاحتكاك بصانعي القرار وأصحاب الخبرة. كما تسمح للأعضاء بمشاركة آرائهم

ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات الدورية التي تنظمها، وتلتزم بالمقترحات والتوصيات المقدمة من قبلهم بشأن التحسينات والخطوات الواجب تنفيذها.

هـ- تكنولوجيا المعلومات والاتصال (Information & Communication Technology):

أدى ظهور الجيل الثالث والرابع للإنترنت، والاندماج الكبير للتكنولوجيا في حياة الأفراد اليومية، إلى زيادة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم استراتيجية جماعات الممارسة في المؤسسة. فأصبحت الوسيلة الأمثل التي يتصل بها الموظفون مع بعضهم البعض باستخدام بوابات الإنترنت، البريد الإلكتروني، المنتديات الإلكترونية، موقع التواصل الاجتماعي، الاجتماعات الصوتية والمرئية المتزامنة باستخدام كاميرات الويب، النداءات الهاتفية، نشر الوثائق وتبادلها... وغيرها (Moore & Barab, 2002, p. 46)، حيث أكد كل من (Stanley & Kondal, 2006, p. 10) أن هذه التكنولوجيا تمكن أعضاء جماعة الممارسة من الوصول إلى المعرفة المخزنة في قواعد المعلومات وقواعد المعرفة، وتسهّل الاتصال السريع وتعمل على تلاشي الحدود التنظيمية الفاصلة بينهم، وتزيد من عدد المشاركين في الجماعة وتجعلهم جزءاً من القاعدة المعرفية للمؤسسة. كما تمكن الفرد من الحصول على المعرفة المناسبة من مالكيها أثناء أداء عمل معين (خدمات الإحالة السريعة)، وتسهّل ممارسة عمليات العصف الذهني الإلكتروني، وتبادل الحوارات والنقاشات الإلكترونية بين أعضاء الجماعة من داخل المؤسسة وخارجها، وتقلص من عوائق جماعات الممارسة (العوامل المادية، والاجتماعية، والنفسية).

من جهة أخرى توصل (Gammelgaard, 2010, p. 351) إلى أن العديد من أعضاء جماعة يفضلون أسلوب التفاعل وجهاً لوجه ويعتبرونه أكثر فعالية نتيجة لعدم قدرتهم على استخدام الوسائط الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر نظراً لنقص مستويات كفاءاتهم عبر الإنترنت.

ثانياً. أهداف استراتيجية جماعات الممارسة:

حظيت استراتيجية جماعات الممارسة باهتمام متزايد من بعض المؤسسات الرائدة مثل: (Xerox; National Semiconductor; Ben & Jerry's; Diamler Chrysler; Shell (Oil Company); Hewlett-Packard; IKEA; IBM; BP; Allianz (Insurance); SAP (Software Vendors); Ford; Ernst & Young; HP; and SAP) وذلك نتيجة لمجموعة واسعة من الأهداف التي توفرها، والتي تتجلى على مستوى المؤسسة والجماعة والفرد من خلال النقاط الآتية (Allee, 2000, p. 07)؛ (Brown & Duguid, 2001, p. 201)؛ (Malhotra, 2001, p. 07)؛ (Wenger et al., 2002, p. 19)؛ (Hamilton, 2011, p. 08)؛ (Binder, & Hall, (Bertella, 2011, p. 384)؛ (Sitalakshim & Ramanathan, 2018, p. 15)؛ (Inkinen, 2016, p. 1369)؛ (2014, p. 07)

أ- أهداف جماعات الممارسة على مستوى المؤسسة:

- بناء وتطوير الكفاءات المحورية الديناميكية.
- زيادة قدرة الأفراد على حل مشكلات العمل والأزمات بشكل أسرع.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- توفير كفاءات متنوعة.
- بناء رأس المال الاجتماعي.
- تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل التكاليف المرتبطة بالوصول السريع والفعال إلى المعلومات.
- زيادة الاحتفاظ برأس المال الفكري.
- تخفيض تكاليف برامج تدريب الموظفين.
- تقليل الاغتراب الوظيفي.
- الاستفادة الكاملة من الكفاءات البشرية الموجودة في المؤسسة.
- الحفاظ على المزايا التنافسية حيث تعد جماعات الممارسة مستودعات مهمة لمشاركة المعرفة وتداولها وتطويرها والحفاظ عليها.

ب- أهداف جماعات الممارسة على مستوى الجماعة:

- بناء لغة وأساليب ونماذج مشتركة حول كفاءات محددة.
- إنشاء فضاء للتفكير وتبادل الأفكار والاقتراحات بين أعضاء الجماعة.
- تحسين مستوى الثقة في الآخرين.
- تطوير الشعور بالانتماء إلى الجماعة في بيئة العمل.
- تطوير التعلم داخل مجال معين من خلال تجنّد والتزام الجماعة بالتعلم المشترك.
- مساعدة الأعضاء على أداء وظائفهم بشكل أفضل.
- زيادة الشعور بالمسؤولية والالتزام بالممارسات الأخلاقية بين الأعضاء.
- خلق جو عمل جماعي يجمع بين مختلف أجيال الموظفين، وتسهيل الاتصال وإنشاء العلاقات بينهم.

ج- أهداف جماعات الممارسة على مستوى الفرد:

- تطور المسار المهني.

- إمداد الفرد بالمستجدات عن مجال العمل.
- مساعدة الفرد على مقاومة الخوف من الفشل في العمل وتعزيز ثقته بنفسه.
- اكتساب الفرد كفاءات الوعي بالذات وتمكينه من تحديد نقاط قوته وضعفه.
- اكتساب الفرد كفاءات الإدارة الذاتية.
- حصول الفرد على دعم الآخرين.
- وتحسين اتصال الفرد بزملاء العمل.

الفرع الثالث: أنواع ومكونات استراتيجية جماعات الممارسة

أولاً. أنواع استراتيجية جماعات الممارسة:

حدد (McDermott, 2000) ثلاثة أنواع من استراتيجية جماعات الممارسة:

أ- استراتيجية جماعات حل مشكلات العمل أو الجماعات المهنية:

وهي عبارة عن جماعة غير رسمية من الأفراد يجتمعون لمناقشة مشكلات العمل التي تواجههم يوميًا في مجالات أعمالهم المختلفة، والبحث عن الحلول المناسبة لها.

ب- استراتيجية الجماعات الإبداعية أو الخبيرة:

تتمثل في جماعة من الأفراد يُطلق عليهم "أبطال الإبداع أو الابتكار"، ينتمون إلى نفس الوظيفية أو إلى وظائف مختلفة داخل المؤسسة ولديهم حس الانتماء والهوية الجماعية، ويسعون إلى الإبداع بشكل مشترك.

ج- استراتيجية جماعات الافتراضية:

وهي جماعة من الأفراد لديهم اهتمامات مشتركة في مجال محدد، يجتمعون عبر الإنترنت، ويتفاعلون فيما بينهم ويتشاركون ويتبادلون الآراء والأفكار والخبرات وفق قواعد محددة بصورة تزامنية وغير تزامنية، لتطوير معارفهم وتطوير المجال الذي ينتمون إليه.

تميز أنواع جماعات الممارسة الأولى والثانية عن بعضها البعض بنوع المعرفة التي يتعاملون معها (Murillo, 2011, p.

11).

كما صنف (Mohajan, 2017, pp. 32-33) استراتيجية جماعات الممارسة إلى عدة أنواع حسب الفئات التالية:

أ- الفئة الديموغرافية (Demographic Category):

وتشمل ثلاث أنواع من جماعات الممارسة، وهي: جماعة الممارسة الحديثة مقابل القديمة، جماعات الممارسة الصغيرة مقابل الكبيرة (Smal/Big)، جماعات الممارسة طويلة المدى مقابل قصيرة المدى .

ب- الفئة التنظيمية (Organizational Category):

وتشمل ثلاث أنواع من جماعات الممارسة وهي: جماعات الممارسة التلقائية مقابل المقصودة، جماعات الممارسة داخل الحدود مقابل عبر الحدود جماعات الممارسة غير المعترف بها مقابل المؤسسية

ج- الفئة الفردية (Individual Categories):

وتشمل نوعين من جماعات الممارسة، وهما: جماعات الممارسة المحلية مقابل المنتشرة، جماعات الممارسة المتجانسة مقابل غير المتجانسة.

د- الفئة التكنولوجية (Technological Categories):

يمكن التمييز بين جماعات الممارسة وجهًا لوجه وجماعات الممارسة الافتراضية بناءً على درجة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالجماعات التي تتجاوز حاجز الزمان والمكان وتتواصل عبر الإنترنت تُسمى "جماعات الممارسة الافتراضية"، أما الجماعات التي يتقابل فيها الأفراد ويتفاعلون معاً أثناء تواجدهم في مكان محدد وزمان محدد يُطلق عليها جماعات الممارسة وجهًا لوجه.

وباستقراء أنواع جماعات الممارسة السابقة، يُلاحظ أنه يمكن دمج أكثر من نوع في جماعة ممارسة واحدة، فقد تكون جماعة ممارسة طويلة المدى، وغير متجانسة، وغير مقصودة. ويُفضل بالنسبة لجماعات الممارسة التي تهدف إلى تحقيق نتائج معلنة ومحددة أن تكون مقصودة، ومخطط لها بدقة، وأن تكون صغيرة محددة الأعضاء النشاط، والتفاعلات وموجهة ومتجانسة.

ثانياً، مكونات استراتيجية جماعات الممارسة

تتكون جماعات الممارسة من عناصر أساسية تتمثل في (Wenger et al., 2002, p. 57):

أ- الأعضاء:

وهم من يحددون مجال الجماعة، ويتشاركون المعارف (النظرية، العملية، السلوكية)، ويتكرونها، وينخرطون في أنشطة الجماعة، ويمكن تصنيفهم إلى أربعة أنواع:

1. **الأعضاء المحوريون:** وهم الأعضاء الأساسيون الذين يتلخص دورهم في قيادة وتوجيه الجماعة لتنفيذ جدول أعمالها، والمشاركة بفاعلية في المناقشات.
 2. **الأعضاء الناشطون:** تتولى هذه المجموعة مسؤولية حضور الاجتماعات بصورة منتظمة، ولكن بدرجة أقل من المجموعة السابقة.
 3. **الأعضاء الجانبيون:** يتمحور دورهم في ملاحظة تفاعل المجموعتين السابقتين، ونادرًا ما يشاركون في الأنشطة، وذلك لقلّة الوقت المتاح، ولكن لديهم الرغبة في المشاركة، ويستمرّون في حضور الاجتماعات لمدة سنة أو أكثر، ثم يوكل إليهم مهام المشاركة مع أفراد آخرين.
 4. **الأعضاء من الخارج:** وهم مجموعة من الأفراد ليسوا أعضاء في جماعة الممارسة بل محيطون بها، ولديهم مصلحة أو اهتمام ما بها، كما تضم هذه المجموعة أيضا الأعضاء الجدد الذين يتغير وضعهم من المشاركة الخارجية إلى العضوية في جماعة الممارسة ثم إلى مستويات المشاركة المذكورة أعلاه.
- ب- الخبراء:** يمثلون في مجموعة من الخبراء يقدمون خبرات محدودة في بعض الاجتماعات ومشاركتهم تكون بناءً على دعوة رسمية من جماعة الممارسة.
- ج- أصحاب المصلحة:** وهم المؤسسات أو المجموعات الأخرى التي تقدم الدعم لتلك الجماعات حتى تعود عليها بالنفع.

الفرع الرابع: مراحل استراتيجية جماعات الممارسة

ذكر كل من (Wenger et al., 2002, p. 85؛ Von Krogh, 2002, p. 91؛ Dubé et al., 2006, p. 75) أن جماعات الممارسة في المؤسسة لها دورة حياة تتطور من خلالها، وتتكون من خمس مراحل أساسية وهي: مرحلة الاحتمالية، مرحلة التحالف، مرحلة النضج، مرحلة الإشراف، مرحلة التحول. وفي إطار اعتبار جماعات الممارسة كاستراتيجية تطويرية يمكننا تحديد دور كل مرحلة من هذه المراحل في تطوير الكفاءات كما يلي:

أولاً. المرحلة الأولى (الاحتمالية):

في هذه المرحلة يكون المجال غير معروف بشكل واضح، ويعتمد الأعضاء في ممارسة أعمالهم على المعرفة الفردية، كما لا يوجد توجيه مباشر وتنسيق فيما بينهم، ويتم تطوير الكفاءات من خلال التركيز على تطوير قدرة كل عضو في الجماعة على التعلم الفردي باتجاه تكوين المجال الذي يخدم عمل المؤسسة.

ثانيا. المرحلة الثانية (التحالف):

يتم فيها تحديد المجال بشكل واضح بين أعضاء الجماعة، بالإضافة إلى وجود تنسيق بينهم وتطوير العلاقات، وتحديد المعرفة التي يجب مشاركتها وكيفية مشاركتها. وتشهد هذه المرحلة تطويراً ملحوظاً لممارسات القيادة في سياق بناء كفاءات جديدة، والتي تعزز بدورها الثقة بين أفراد الجماعة وتعمل على توجيه هؤلاء الأفراد باتجاه إيجاد أرضية مشتركة ينطلقون منها نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

ثالثا. المرحلة الثالثة (النضج):

يعمل أفراد جماعات الممارسة على توسيع مجالهم بما يضمن تطابق أهدافهم مع أهداف واحتياجات المؤسسة التي يعملون بها، ويتم التركيز هنا على أفضل الممارسات والاتجاهات المستقبلية للممارسة، وفي هذه المرحلة يتم تطوير الكفاءات من خلال تحسين قدرة المؤسسة على التعلم، حيث تبدأ مستويات ووحدات العمل الموجودة داخل المؤسسة من الاستفادة من جماعة الممارسة عبر إرسال المتدربين إلى هذه الجماعات لتطوير معارفهم بمجال معين ونقل هذه المعارف لاحقاً إلى وحداتهم لتطبيقها في انجاز الانشطة وتحقيق المزايا التنافسية. كما يتم زيادة مستويات مشاركة جماعات الممارسة في المؤسسة بسبب تطوير معارف الأفراد (النظرية، العملية، السلوكية) الذي ينصب بالوقت نفسه في تنامي فرصهم للترقية وكذلك استغلال وقتهم في انجاز أعمالهم بأقل جهد وأعلى دقة ومن ثم توليد بيئة مثالية للعمل.

رابعا. المرحلة الرابعة (الإدارة):

في هذه المرحلة يتم التركيز على ملكية الممارسات وتحديد المجال عبر وضع تصنيفات للمعرفة التي تم تحديدها من أجل تخزينها، وفي إطار تطوير الكفاءات تتجه جماعات الممارسة إلى تعزيز استراتيجية ترميز المعرفة التي تجعل من المعرفة متاحة في كافة أرجاء المؤسسة ويسهل الوصول إليها لتعزيز عملية تطوير الكفاءات.

خامسا. المرحلة الخامسة (الانحدار أو التحول):

في هذه المرحلة تتلاشى بعض الجماعات وتفقد أعضائها، بينما يتحول البعض الآخر إلى نادٍ اجتماعي ويفقد الشعور بالإشراف على الممارسة. كما قد تنقسم الجماعات إلى فرق صغيرة أو تندمج مع جماعات أخرى، أو يتم تنظيمها بالكامل داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: استراتيجية التعلم التنظيمي (Learning Strategy Organizational)

في هذا المطلب، سوف نتطرق إلى دراسة استراتيجية من استراتيجيات تطوير الكفاءات وهي استراتيجية التعلم التنظيمي، وذلك من خلال تحديد مفهومها، وأهدافها، ثم بعد ذلك نقوم بتوضيح أنواعها، وفي الأخير نتطرق إلى ثقافة التعلم التنظيمي وأهم معيقات تطبيق هذه الاستراتيجية:

الفرع الأول: مفهوم استراتيجية التعلم التنظيمي

تعتبر استراتيجية التعلم التنظيمي نقطة التقاء للعديد من العلوم والنظريات، أهمها: علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، إدارة الإنتاج، نظرية التنظيم، الإدارة الاستراتيجية، نظرية المعلومات... إلخ. ولقد تم طرح مصطلح التعلم التنظيمي لأول مرة سنة (1963) من قبل "March & Cyert" في دراستهما: "الجوانب السلوكية لاتخاذ القرارات التنظيمية"، والتي مهدت الطريق لظهور العديد من المحاولات حول مفهوم التعلم التنظيمي، ومن أبرزها ما توصل إليه كل من الباحثين (Simon, 1969؛ Argyris, 1977؛ Jelinet, 1979؛ Slater, 1995؛ Philip, 2003, p. 03).

وبالرغم من العدد الكبير من هذه المحاولات، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول هذا المفهوم، وذلك يعود إلى اختلاف مجالات دراسته، حيث فسره كل باحث حسب ما يتوافق مع مجال دراسته. فعرف (Huber, 1991) التعلم التنظيمي على أنه: "عملية توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة التي ينتج عنها تغيير في سلوكيات الأفراد. كما يؤكد أن هناك أربع عمليات لا بد من تكاملها معا في عملية التعلم التنظيمي، وهي الحصول على المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسيرها، والذاكرة التنظيمية (تخزين المعلومات)، والتي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها" (Huber, 1991, p. 100). ويرى (Dogson, 1993) التعلم التنظيمي على أنه: "الطريقة التي من خلالها تبني المؤسسة معارفها التي تتعلق بالأنشطة التي تمارسها وفقا لثقافتها، ومن ثم العمل على ضبط كفاءاتها بتحسين القدرات والسلوكيات المتوفرة لديها واستخدامها" (الأمين، 2006، ص. 248). وحسب (Nicolas, 2004) التعلم التنظيمي هو: "العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلالها تكون المعارف والكفاءات مستعملة من مجموعة أعضاء المؤسسة من أجل أن تنجح هذه الأخيرة في التوجه نحو توحيد المعايير" (Nicolas, 2004, p. 06).

والأساس في استراتيجية التعلم التنظيمي يرجع إلى مفهوم التفكير المنتظم (النظامي)، الذي يركز على وعي المؤسسة بأهميتها وأهمية أفرادها وكفاءاتهم، على عكس النظرة التقليدية التي تركز على حاجات المؤسسة أولا ثم الاهتمام بالأفراد ثانيا. لذا تُعد استراتيجية التعلم التنظيمي إحدى أهم الاستراتيجيات المعتمدة في تطوير الكفاءات، حيث تسمح باكتساب المفاهيم والمعارف والقدرات، وإثراء رصيد الأفراد بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرهم الفكرية وفق رؤية

مستندة إلى معرفة جديدة. وتمكنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية لها القدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية فتعمل على تنمية قدراتهم الإدراكية لنمذجة المواقف والصعوبات والمشكلات التي تواجههم، وتساعدهم على تشكيل صورة ذهنية لها، ما يمنحهم التدقيق فيها وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينها بطريقة منهجية، وبالتالي إدراك الأفراد آليات التعامل معها، بالسلوك الملائم، فالتعلم يوفر معطيات المعالجة الآنية أو توفيرها مستقبلاً عن طريق المحاكاة الذهنية (مصنوعة، 2011 ص. 06).

بالإضافة إلى ذلك، تساهم استراتيجية التعلم التنظيمي في تعلم الأفراد كيفية تنظيم تخيلاتهم وتصوراتهم، وتنشيط قدراتهم على الإبداع وتحضيرهم لمواكبة متطلبات مهامهم من خلال استغلال الموارد (الدرايات، الخبرات، القدرات.. إلخ) التي يمتلكونها وتطويرها، وفهم الأشياء الجديدة وإدراك محتواها وعدم مقاومتها، لإنجاز المهام على أكمل وجه (عقيلي، 2005، ص. 449)، كما ترفع استراتيجية التعلم التنظيمي من فاعلية المعارف السلوكية (السمات الإنسانية) فيظهر ذكاء الفرد حسب المواقف التي يواجهها وتزداد قدرته في إدارة وضبط ذاته (حمدي وشعيب، 2018، ص ص. 08-09).

ووفقاً لكل من (Koenig, 2006, p. 297) يتم تطوير الكفاءات من خلال استراتيجية التعلم التنظيمي عندما:

- يعتبر التعلم أمراً إلزامياً لكل موظفي المؤسسة، رئيساً ومرؤوساً.
 - يتم استخدام النماذج ووسائل التعليم الحديثة، مع التركيز على تنمية الجانب الابتكاري والإبداعي للكفاءات.
 - يعتبر التعلم ظاهرة جماعية تركز على العمل الجماعي وروح الفريق، وترتبط بحاجات أعضاء المؤسسة ودوافعهم واهتماماتهم.
 - تستند استراتيجية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول هدف ومستقبل المؤسسة.
 - يعتبر التعلم وسيلة للتحرك نحو مستقبل أفضل، لاعتبار أن كل الكفاءات هم موظفو معرفة وتعلم.
 - يعتبر التعلم استثماراً بشرياً له عائد كبير، يتمثل في تحقيق الكفاءات الجديدة وبشكل مستمر.
 - يتم تهيئة مواقع العمل لتكون حقولاً للتعلم من خلال تسهيل تدفق المعلومات إلى جميع الأفراد بما يتطلبه إنجاز العمل.
 - يعتبر التعلم عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط المؤسسة.
- كما توصل (Rubenson, 2006, p. 338) من خلال دراسته أثر التعلم مدى الحياة في تطوير الكفاءات في الدول الإسكندنافية إلى وجود فروق في مستوى تطوير الكفاءات بواسطة استراتيجية التعلم التنظيمي تُعزى هذه الفروق لمجموعة من العوامل، منها ما هو متعلق بشخصية الفرد ومنها ما هو متعلق بالسياق التنظيمي:

أولاً. العوامل المتعلقة بشخصية الفرد:

والتي تتمثل في:

- ثقة الفرد بنفسه، حيث إن إيمان الفرد بقدرته على التعلم يدفعه إلى اقتراح أفكار دون تردد، وتحصيل معلومات دقيقة ومعارف ثمينة، والحرص على تجديدها باستمرار.
- رغبة الفرد في التعلم، حيث إن تحديد الفرد للفوائد المتوقعة من جهود التعلم المبذولة، مثل (رغبة الفرد في الوصول إلى مستويات وظيفية معينة) تزيد من قدرته على تعلم وتطوير كفاءاته.
- اقيم الفرد ومبادئه ومعتقداته الشخصية، والتي تُعتبر مفسرة لتصريحاته وحركاته وخطواته، مما يؤثر في سلوكياته.
- قدرة الفرد على التعلم، حيث إن حيازة الفرد لقدرات إدراكية يؤثر مباشرة على سرعة التعلم لديه ومدى قابليته للتكوين، فبناءه الفكري مرتبط بمدى قابليته لتعلم السلوكيات واعتماده على قدراته الخاصة (Lou Van, 2004, pp. 87-90).

ثانياً. العوامل المتعلقة بالسياق التنظيمي:

والتي تتمثل في:

- وجود الهيكل التنظيمي المناسب الذي يسمح بتبادل المعلومات والمشاركة في الآراء والتجارب، إذ إن الهياكل المرنة تلائم التعلم بشكل أفضل.
- فتح المجال للتعلم، من خلال إتاحة المؤسسات وقت للتعلم وتوفير فضاء (بيئة) ملائم للتعلم الفردي والجماعي، وإتاحة المجال الرسمي وغير الرسمي للتعلم.
- وجود قيادة إدارية ذكية تسعى إلى البحث والتطوير، والقدرة على التكيف مع المتغيرات، ودعم الموظفين وتشجيعهم على طرح آرائهم وأفكارهم، وللقيادة التحويلية أهمية كبيرة في تحقيق ذلك.
- خلق ثقافة تدعم التعلم لتسهيل عملية التعلم وتعميمها في المؤسسة، والتي سوف نستعرضها أكثر في العنصر اللاحق.
- توفير الدعم المادي والمعنوي، من خلال تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه (قرواط وآخرون، 2019، ص. 87).

الفرع الثاني: أهداف استراتيجية التعلم التنظيمي

نذكر أهداف استراتيجية التعلم التنظيمي في النقاط التالية:

- تحفيز وتشجيع الكفاءات البشرية على فعل الأشياء بطريقة صحيحة.
- تعلم الكفاءات البشرية المعارف التي تمكنهم من التفكير السليم واتخاذ القرارات الصائبة لحل المشكلات.
- تحقيق الارتقاء بأداء الكفاءات البشرية إلى مستويات التميز نتيجة إحداث نقلة نوعية في مخزون الكفاءات.
- زيادة قدرة الكفاءات البشرية على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل، ومواكبة عدم التأكد والتغير المستمرين.
- المساهمة في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل قدرات المؤسسة ومهاراتها.
- تكوين الذاكرة التنظيمية، وتجاوز السياقات التنظيمية الماضية واستبدالها بأخرى جديدة أكثر ملاءمة للتغيرات اللاحقة.
- تطوير رؤى معرفية جديدة من خلال الخبرات والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تحقيق الكفاءات البشرية مستويات أعلى من الإبداع والابتكار الذي يؤدي إلى تحقيق التميز التنافسي والتفرد صعب التقليد (الكبيسي، 2009، ص. 99).

الفرع الثالث: أنواع استراتيجية التعلم التنظيمي

قدم الباحثون العديد من الأنواع المختلفة لاستراتيجية التعلم التنظيمي، ومن هذه الأنواع نذكر نوعين، استراتيجية التعلم الداخلي، واستراتيجية التعلم الخارجي:

أولاً. استراتيجية التعلم الداخلي:

يُقصد بها التعلم الذي يتم في المستوى الداخلي للمؤسسة وباستخدام مصادر المعرفة الداخلية. فهي عملية ديناميكية تعتمد على المعرفة التي تتحرك في مختلف مستويات العمل من الفرد إلى المستوى الجماعي ثم إلى المستوى التنظيمي وتعود من جديد إلى الفرد، والتي يتم تطويرها، ونشرها واستخدامها (Yu et al., 2010, p. 213)، (p. 367) (Jiang & Li, 2008).

وينحصر التعلم الداخلي في ثلاثة مستويات كما يلي:

أ- التعلم على المستوى الفردي:

يتعلق هذا المستوى بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، ويكون هذا التعلم أقل رسمية في المؤسسة، لأنه يحدث بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي)، وأوقات التعلم غير الرسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع الأعضاء... إلخ) (عيشوش، 2011، ص. 19). ويتم في هذا المستوى تطوير الكفاءات الفردية من

خلال إدماج فكرة تطوير الكفاءات في أهداف الفرد الشخصية مما يرفع من وعيه بأهمية التطوير، بالإضافة إلى تبيين كفاءاته وقدرته على التحكم في الأنشطة وزيادة قدرته على التوافق بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية. ويعتبر (Senge) أن الكفاءات الفردية تتشكل عندما تتيح المؤسسة للأفراد تجربة واستثمار ما هو جديد باستمرار، بحيث يصبح جميع الأعضاء يمتلكون نماذج عقلية متطورة تخدم المؤسسة (عامر وقندبل، 2010، ص ص. 306-308).

ب- التعلم على المستوى الجماعي (الفرقي):

وهو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها. فأعضاء الجماعة أو الفريق يتعلمون معًا كفريق وليس كأفراد، حيث يقومون بالتفكير الجماعي والإنتاج الجماعي للمعارف. وبهذا يعتبر الفريق دائم التعلم آلية لنشر المعرفة بين باقي الأفراد. ويتحقق في هذا المستوى تطوير الكفاءات الجماعية عن طريق التعاملات المهنية المتعلقة بالوظيفة والديناميكية التنظيمية بين أعضاء الفريق. كما يجدر الإشارة هنا، إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل في مجمله الكفاءة الجماعية، حيث إن الكفاءات الفردية تنفصل بعد أي مشروع جماعي. كما أن استراتيجية التعلم التنظيمي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالكفاءات الجماعية أكثر من الكفاءات الفردية.

ج- التعلم على المستوى التنظيمي:

يتم في هذا المستوى تبادل المعرفة، والمعلومات، والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن المستويات التنظيمية، ويتم على أساس هذه المعارف إجراء تغييرات في الإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات. وبالتالي، الرهان الذي تواجهه المؤسسة في هذا المستوى من أجل تطوير كفاءاتها التنظيمية هو كيفية التنسيق والاستعمال الأمثل لمجموع الكفاءات الموزعة بين عدد واسع من الأفراد، والبحث عن التنسيق بين هذه الكفاءات الفردية أو الجماعية، وأصولها، والقواعد التنظيمية، والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية (السالم، 2009، ص. 39).

ومن بين مصادر استراتيجية التعلم الداخلي ما يلي:

1. التعلم من الفشل (Learning From Failure):

من المفروض أن الفشل أو الإخفاق غير مرحب به وغير مقبول تمامًا، ولكن وفقًا لمقولة الفيلسوف George Santayana: "هؤلاء الذين ليسوا قادرين على تذكر أخطاء الماضي سيكررونها" (David, 2001, p. 83). لذلك، الكثير من المؤسسات اليوم التي لا تتذكر فشلها أو انتكاسها في الماضي ولا تعيره أدنى اهتمام، فهي تفرط في معرفة ثمينه وبالتالي، تفرط في مصدر هام من مصادر تعلم المساهمة في تطوير كفاءاتها البشرية.

فلا يمكن تفادي الفشل تمامًا، بل ينصح بتبني مفهوم الفشل الذكي، وحسب المدخل السلوكي عندما يقوم الأفراد بفعل ما، فإنه تنتج عنه استجابة من المحيط يتم تقييمها من قبل الأفراد والمسيرين، أي خلق معنى من خلال هذه التجربة الحاصلة لفهم أسبابها. وبالتالي، اكتشاف أسباب الفشل يساعد في خلق الفهم المشترك لمسار الأحداث الذي أدى إلى حصول الفشل، (فهم أسباب الفشل). هذا التغيير الإدراكي ينجر عنه تغير في أحد أبعاد الكفاءات وهو المعارف السلوكية (البعد السلوكي) ويكون ذلك على مستويين:

– على مستوى الأفراد: يصبح الفشل مرجعًا لمعرفة ما لا يجب فعله.

– على مستوى المؤسسة: تواصل المؤسسة نشاطها آخذة بعين الاعتبار المعارف والدروس التي تعلمتها من الفشل، والتي تسمح بإثراء رصيدها من المعارف والخبرات، لأن فهم حالة معينة هو بمثابة بناء تمثال ذهني يسمح بالتصرف في الحالات المتشابهة بفعالية أكبر أو قد تعتمد على سياسة التطعيم بالنسبة للمشاريع التي لا تملك خبرة فيها (Ater, 2007, p. 15).

2. التعلم بالخبرة (Experiential Learning):

تحتل الخبرة بأهمية كبيرة عند دراسة مكونات الكفاءات، ويرجع ذلك إلى كونها لا تنتقل من مؤسسة إلى أخرى. وأهم ما يميز الخبرة هو اتصافها بالعملية، إذ إن تراكم الأعمال السابقة يشكل الخبرة، والتي بدورها تساهم في إنتاج وتحقيق الكفاءات الحالية والمستقبلية، وذلك عن طريق الاختبارات، وهذه الأخيرة هي التي تكون ما يطلق عليه مشاريع الكفاءات (حجازي ومعالم، 2013، ص. 67).

3. التعلم بالتجربة (Experiential Learning):

أكد Loren, (2003) أن التعلم يمكن أن يحدث إما "بالممارسة" أو "بالملاحظة"، فالمعرفة الداخلية تحدث من خلال التعلم بالممارسة، بحيث أن المؤسسة تقوم أولاً بتجريب الأفكار الجديدة ثم تطور الابتكار، وهذا النوع من التعلم يتطلب (أصلاً خاصة، بحث وتطوير مكثف، وتدقيقات منسقة للمعلومة الداخلية)، وبالمقابل فالتعلم من خلال الملاحظة أو المشاهدات ينطوي على اكتساب معارف جديدة من خلال الملاحظة واستيعاب المعلومات الخارجية وتحويلها إلى الممارسات الداخلية وقواعد المعرفة، ويتطلب (أصلاً عامة، بحث وتطوير منخفض)، وينتج عن ذلك معلومات ومعارف جديدة تساهم في تطوير الكفاءات التنظيمية (ترغيني، 2018، ص. 116). فبناء الكفاءة يتطلب تجميع الموارد وإخضاعها لعملية التمرين المكتسبة من خلال التكرار أو التجربة.

4. التعلم من الصراع (Learning from Conflict):

في أغلب الحالات، يتجنب الأفراد الصراع ويكتمون آراءهم ويحرصون على تجنب المشكلات وعدم الوقوع فيها، مما يخلق ما يسمى بالروتين الدفاعي التنظيمي (Organizational Defensive Routines)، الذي يُعتبر وسيلة تضمن حمايتهم، ولكنه يشبط ويعيق التعلم حيث يدفع هذا الروتين إلى كتمان الأخطاء والصعوبات. ومع ذلك، في حالة وجود ثقافة تعلم تشجع على الحوار وتبادل الآراء، فقد يتحول الصراع إلى مصدر للتعلم التنظيمي، لأن تبادل الآراء المؤدية للصراع يسمح بتبادل التجارب والنماذج الإدراكية، مما يُحفز على التعلم ويساهم في تطوير الكفاءات (بلموهوب، 2012، ص. 20).

ثانياً. التعلم الخارجي:

لا يمكن للمؤسسة أن تعمل بمعزل عن محيطها الخارجي، الذي كلما زاد تعقيده زادت حاجتها إلى التعلم، لأنه يُعتبر إحدى الوسائل التي تسمح لها بالبقاء والتطور. فبعض المؤسسات التي تمتلك موارد محدودة تعتبر الهيئات الخارجية كالموردين، الزبائن، والمنافسين أهم مصادر للتعلم التي تخلق من خلالها منتجات، خدمات، عمليات، تكنولوجيات وممارسات جديدة... إلخ، فالتعلم الخارجي لا يتضمن المحيط الخارجي للمؤسسة فقط، بل يأخذ أيضاً في الحسبان الأفراد في المؤسسة الذين يتبادلون المعلومات مع المحيط الخارجي (Nham & Khine, 2013, p. 61)، ويشمل هذا التعلم الأبعاد التالية:

أ- التعلم من خلال الزبون:

يُعتبر الزبون فرصة استراتيجية للمؤسسة كي تتعلم منه، فهذا الطرف الخارجي الذي أضحت علاقته بالمؤسسة عاملاً نجاحاً لها، إلى درجة أن الأدبيات الحديثة تنادي إلى اعتباره أصل من أصول المؤسسة غير الملموسة، ورأس مالها، وحتى شريك لها. حيث إن فهم ما يعرفه الزبون، وتحديد خبراته مع المؤسسة، وحاجاته... إلخ (التغذية الراجعة عن الزبائن) هو جزء من معرفة المؤسسة التي تساعدها على خلق وتحسين منتجات وخدمات جديدة، وتطوير استراتيجيات عمل ناجحة. ويساهم هذا التعلم باكتساب وتطوير أفراد الكفاءات إدارة العلاقات مع الزبائن، والتي تتمثل في تعزيز قدرتهم على بناء علاقة وطيدة مع الزبائن عن طريق إرضاءهم واكتشاف سلوكياتهم وتوجهاتهم المستقبلية من أجل ضمان ولائهم للمؤسسة (Rasheed, 2022, p. 330).

ب- التعلم من خلال الموردین:

أكد كل من (Hallikas et al., 2005, pp. 73-74) أن التعلم من الموردین يمكن أن يستمر لفترة طويلة ما دامت العلاقة بين المؤسسة والموردین قائمة، في حين أشار (Yushan, 2013, p. 571) إلى أن الموردین يُعتبرون مصدرا مهما لتوسيع القاعدة المعرفية للمؤسسة واكتساب المعلومات، وتفسيرها ثم تغيير السلوكيات. أما كل من (Nham & Khine, 2013, p. 59) فقد ذكروا أن هذا التعلم يساهم في زيادة قدرة وكفاءة الأفراد على خلق علاقات طويلة المدى مع الموردین مبنية على التفاهم والثقة، مما يضمن للمؤسسة التموين الجيد (كفاءات إدارة العلاقات مع الموردین).

ج- التعلم من خلال المنافسين:

إن المؤسسات التي تكون في نفس القطاع في أغلب الأحيان تتعلم من بعضها البعض، فالابتكارات الجديدة غالبًا ما يتم تقليدها من طرف المنافسين للحد من الميزة التنافسية التي حصلت عليها المؤسسة المبتكرة، كما تتعلم المؤسسات أيضًا ممارسات واستراتيجيات جديدة.

ويتعلق التعلم من المنافسين بالبحث، ومحاولة نمذجة، وتنظيم المعارف المميزة عن خصوصيات ومجالات تفوق المنافسين والتي تخلق القيمة المضافة للمؤسسة، بغية صياغتها ونقلها ونشرها بين الأفراد داخليًا ووضعها في متناولهم من أجل تطوير كفاءاتهم (لا سيما تطوير كفاءات تكيف، وكفاءات التخطيط الاستراتيجي) (George et al., 2001, p. 125)، وتكوين خبرات تنافسية مرتبطة بردود فعل المؤسسات المتنافسة. غير أن هذا النوع من التعلم نادرًا ما يحدث في القطاعات (Ramana & Rhodes-Kropf, 2013, p. 411).

وفيما يلي عرض لبعض مصادر التعلم الخارجي والتي يمكن للمؤسسة اعتمادها لتطوير كفاءاتها البشرية:

1. التعلم بالوكالة:

يطلق عليه أيضا بمصطلح "Benchmarking"، وهو أسلوب يسمح للمؤسسة بالحصول على مؤشرات تسييرية مستمدة من تجارب ناجحة لمؤسسات أخرى منافسة، ويتيح هذا الأسلوب التعرف على ما يمكن تحقيقه بناءً على النجاحات التي حققها الآخرون مما يساهم في اكتساب كفاءات إدارية مهمة (George et al., 2001, p. 127).

2. التعلم بين المؤسسات (Inter-organizational Learning):

أو ما يسمى "التحالفات الاستراتيجية"، ويشجع هذا الأسلوب على نقل المعارف والكفاءات بين المؤسسات. بمعنى أن المؤسسة تتحالف بهدف الحصول على المعارف والكفاءات التي لا تملكها والتي تحتاج إليها. لكن لابد من التمييز بين التعلم التنظيمي ونقل وتحويل المعرفة ضمن التحالف، فالتعلم التنظيمي له أثر على المؤسسة ككل، بينما نقل المعرفة ضمن التحالف قد لا يكون له أثر كبير على المؤسسة المتحالفة ككل أو على معظم أفرادها. فالمعرفة المحصلة من

الشريك غالبًا ما تقتصر على وظيفتي الإنتاج والبحث والتطوير، وإذا لم يتم نشرها فإن دورها في تحسين أداء التحالف ككل سيكون محدودًا لأن نشر المعرفة بين وحدات المؤسسة يتيح فرصة للفهم المتبادل والتعاون، Kanoppen et al., (2010, p. 159).

الفرع الرابع: ثقافة التعلم التنظيمي

يعتبر التعلم التنظيمي استراتيجية متوسطة وطويلة المدى لتطوير الكفاءات لأن التعامل في هذه الحالة يتم مع ثقافة الأفراد وهو ما يستدعى وقت أبدا ليس بالقصير. فلا يتم تطبيق هذه الاستراتيجية بين عشية وضحاها، فهي ثقافة ومبدأ يسبق بتعبئة المناخ الملائم لإرساء التعلم التنظيمي وتغيير ثقافة المؤسسة والأفراد لتأسيس هذا المفهوم (Malik et al., 2011, p. 842). وبالتالي، من أجل بناء استراتيجية خاصة بالتعلم التنظيمي، على المؤسسة عمومًا أن تنتهج منهجًا مشجعًا للتعلم التنظيمي، وعلى إدارة الكفاءات أن تساهم في تطبيق هذا المنهج. فالتعلم التنظيمي بمختلف مراحله لا يتعلق بأنشطة إدارة الكفاءات فقط بل هو من مهام وأدوار الإدارة العليا، وتمثل إدارة الموارد البشرية حقلًا تطبيقيًا وتحسيديًا لذلك المنهج (حمدي وشعيب، 2018، ص ص. 08-09).

وحسب (Pantouvakis & Bouranta, 2013, p. 48) اشتق مفهوم ثقافة التعلم من مفهومي التعلم والمؤسسة المتعلمة، وهي نوع من أنواع الثقافات التي يجب أن تمتلكها المؤسسات المتعلمة، والتي تعبر عن "ظواهر تنظيمية تدعم اكتساب المعلومات وتوزيعها ومشاركتها، وتعزز التعلم المستمر وتطبيقه باعتباره عاملاً مهماً لخلق مؤسسات متعلمة ناجحة" (Bates & khaswneh, 2005, p.98). كما هي: "مجموعة الأعراف والقيم التي تدعم التعلم التنظيمي بشكل نظامي باستخدام النماذج العميقة.

وترتبط ثقافة التعلم التنظيمي بتصحيح الأخطاء في المؤسسة، واعتبارها مصدراً للتعلم. بالإضافة إلى ذلك، فإن تطبيقها يحقق جملة من فوائد أبرزها (Lund, 2003)، هي: تبادل المعارف القيمة والسماح لأعضاء المؤسسة باستخدام عمليات التجريب وإستكشاف الإمكانيات، توقع احتياجات الزبائن مما يؤدي إلى الابتكار وتحسين الأداء والتنافسية المستمرة؛ تمكين الموظفين من أداء وظائف متعددة في المؤسسة بمستوى أكبر من المشاركة الوظيفية، Rhodes et al., (2008, p. 247).

أما بالنسبة لأبعاد تطبيقها فقد اختلفت الدراسات في تحديدها، حيث تناولت دراسة كل من (Friedman & 762) Overmeer (2001), p. ثقافة التعلم التنظيمي من خلال خمس أبعاد، وهي: الاستفسار؛ الشفافية؛ النزاهة؛ المسؤولية؛ والتوجه بالقضية. وجاءت دراسة (Pérez, 2004, p. 96) لتحديد أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي عبر ثمانية أبعاد، وهي: الرؤية طويلة الأجل والإدارة المتقدمة للتغيير؛ الاتصال والمحادثة؛ الثقة والاحترام لجميع الأفراد؛ فريق العمل؛ التمكين

الوظيفي؛ تحمل الغموض؛ تحمل المخاطرة؛ وتشجيع واحترام التنوع. في حين ترى دراسة كل من (Marsick & Watkins, 2003, p. 140) أن ثقافة التعلم لها سبعة أبعاد تتمثل في: التعلم المستمر؛ التفاعل والحوار؛ التعاون وفريق العمل؛ نظم الإبداع؛ تمكين الموظف؛ المؤسسات المتصلة واستراتيجية القيادة. كما أكد (Kandemir & Hult, 2005) أن تطوير ثقافة التعلم التنظيمي يحتاج إلى كل من: غرس قيم التعلم لدى الموظفين؛ دعم التعاون بين فرق العمل؛ دعم أنظمة العمل لعملية التعلم؛ دعم اكتساب وتداول المعرفة؛ دعم الإدارة لبناء ذاكرة تنظيمية إذ يخزن الأفراد المعارف المكتسبة في خبراتهم لاستخدامها مستقبلاً، ويحدث ذلك بواسطة تشجيع الاتصال وتوزيع المعرفة (أقطي، 2014، ص. 72).

الفرع الخامس: معوقات تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي

هناك العديد من المعوقات التي قد تحول دون فعالية تبني استراتيجية التعلم التنظيمي لتطوير الكفاءات، ومن أبرز هذه المعوقات، ذكر (Senge, 2006, p. 49) ما يلي:

أولاً، معوقات على المستوى التنظيمي:

والتي تتمثل في:

أ- فخ الكفاءات (Competency Trap):

يشير فخ الكفاءات إلى المأزق الذي تواجهه المؤسسات عندما تلجأ عن قصد أو دون قصد إلى تفسير النتائج المحققة سابقاً على أنها تمثل نموذجاً مثالياً أو أفضل ممارسة قابلة للتكرار، بينما هي في الواقع محاكاة لتقنيات أو استراتيجيات قد تجاوزتها الظروف أو البيئة المتغيرة، هذا الانخداع أو التوهم بالنجاح المزيف يُفضي إلى ما يعرف بـ "التعلم الوهمي"، حيث يتم ترويح هذه التجارب غير الفعالة باعتبارها منبعاً للمعرفة والتوجهات التي يجب اتباعها من قبل الأفراد أو الفرق الأخرى أو المستويات التنظيمية المختلفة. ويؤدي ذلك إلى تعزيز ممارسات قد تكون غير فعالة أو متقدمة، مما يعيق التطور المستمر للقدرات التنظيمية ويمنع التكيف مع المستجدات. هذا الوضع يشكل عائق كبير أمام النمو الفعلي للكفاءات البشرية التنظيمية، حيث يحول دون الاستفادة من الفرص التي تقدمها مختلف التغيرات في تطوير هذه الكفاءات (الكبيسي، 2019، ص. 109).

ب- الافتقار إلى القيادات التنظيمية الواعية بأهمية استراتيجية التعلم التنظيمي:

تحجم هذه القيادات في الغالب عن تبني أي مفهوم جديد لتحسين أوضاع المؤسسات التي تعمل فيها وتفضل بدلاً من ذلك البقاء على الوضع الراهن وذلك اعتقاداً منها أن أي تغيير قد يجلب لهم وللمؤسساتهم الكثير من المتاعب

والتحديات، فتمسك بالإجراءات القديمة وترفض التغيير (أقطي، 2014، ص. 122). بالإضافة إلى ذلك، فبقدر ما تمثل الكفاءات أداة تطوير وتنمية لدى الآخرين، فهي تشكل مصدر إزعاج وإزعاج للكثير من المستخدمين التقليديين الذين اعتادوا نمطا محددًا للعمل، ويرون في الكفاءات أداة تهديد لمناصبهم.

ج- غياب توجه الثقافي نحو التعلم:

إن درجة مواصلة التعلم أو البحث عن الجديد أو توسيع المعلومات والاهتمام بتطوير الكفاءات غالبًا ما يكون ضعيف أو غائب كليًا ما لم يكن مدعماً بثقافة التعلم.

د- سوء الوضع المالي في المؤسسة:

عدم تخصيص المؤسسة للميزانية الكافية للتعلم والتدريب لتعبئة الأفراد فيما يخص التعلم والمعرفة، بالإضافة إلى صعوبة توفر الدعم المالي اللازم لتغطية نفقات البحث والتجارب العملية.

هـ- تكنولوجيا المعلومات:

قد تعيق تكنولوجيا المعلومات عملية التعلم التنظيمي بشكل غير متعمد، إذ قد تسبب عدم المرونة وكثرة الاعتماد على النظم الرسمية، بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات توفر كمًا هائلًا من المعلومات، مما قد يخلق صعوبة في الإيجاد والاستخدام المناسب منها.

و- رفض بعض المسيرين أو المسؤولين مناقشة الفشل:

جعل مناقشة الفشل من الأمور المحظور التكلم عنها، وميل اليقظة الإبداعية إلى التناقص، وهذا ما يصعب استغلال التجارب السابقة وتحويلها إلى رأسمال للمؤسسة، ويعيق عملية التعلم. لذا يقتضي تبني استراتيجية التعلم التنظيمي أن تكون المؤسسة مدارة من قبل أشخاص ملتزمين هم أنفسهم بالتعلم المستمر ويقبلون مناقشة الآخرين لقراراتهم ويعترفون باستحالة تجنب الأخطاء والمشكلات لا سيما في الوضعيات المتسمة بالتغير واللاتأكد، بل يعتبرون الأخطاء فرصًا ملائمة لتعلم تنظيمي جديد.

ي- اعتماد المؤسسات على هياكل تنظيمية تقليدية:

تؤدي الهياكل التنظيمية التقليدية إلى حصر خبرات الموظفين ومعارفهم في مجالات تحددها الصلاحيات ومهام أعمالهم، مما يؤثر ذلك سلبًا على مستوى قدراتهم الإدارية للمشكلات التي تواجهها مؤسساتهم، ويقلل من فرص التعلم والإطلاع (عيشوش وعلاوي، 2011، ص. 17).

ثانيا. معوقات على المستوى الفردي:

والتي تتمثل في:

أ- انعدام الثقة بين الأفراد:

يحد انعدام الثقة بين الأفراد من سرعة التعلم التنظيمي، ويقف كحاجز أمام استعدادهم لتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم.

ب- افتقاد النظرة الشمولية:

يترتب على افتقاد النظرة الشمولية توليد شعور داخلي بالنفوذ والمقدرة، مما يجعل الأفراد يتنازعون حول مصدر المعلومات والسلطة والتحكم، وهو ما يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي، وبالتالي يحد من مستوى تطوير الكفاءات.

ج- عدم رغبة الأفراد في التعلم:

ضعف إقبال الأفراد على التعلم، حيث أنهم غير مبادرين ولا يريدون تطوير أنفسهم، ويتصرفون بسلوكية غير محابية لاكتساب الفكر الجديد والاستجابة السريعة للمتغيرات أو أن الرؤى التي يحملونها حول المؤسسة وبشأن الأفراد أنفسهم لا تتفق مع نظرة المؤسسة.

د- يتعلم الأفراد من تراكم الاستنتاجات السابقة:

التي تم ترميزها في شكل روتين، ولكن عندما يتشكل روتين معين عند الموظفين فإنهم قد يقتصرون عليه في أداء أعمالهم، ولا يبحثون عن بدائل أخرى للروتين السائد وهذا ما يشكل عقبة جوهرية أمام تعلمهم من جديد (Argyris, 2003, p. 73).

المطلب الثالث: استراتيجية التمكين (Empowerment Strategy)

يهدف هذا المطلب إلى الاقتراب قدر الإمكان من مدلولي استراتيجية التمكين من خلال استعراض مفهوم هذه الاستراتيجية ثم نتقل بعد ذلك، إلى استعراض أساليبها ومراحلها، وتحديد أهم مزاياها ومعوقات تطبيقها.

الفرع الأول: مفهوم استراتيجية التمكين

برز مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات من القرن العشرين، وشاع وانتشر في التسعينات. وجاء هذا المفهوم الحديث في إدارة الموارد البشرية نتيجة للتحويل في الفكر الإداري من أطر الأوامر إلى الاندماج والتمكين، ومن الممارسات الإدارية المكتسبة من العصر الصناعي المتحكم والتي تنظر إلى الموظفين على أنهم أشياء من السهل التعامل معها وخسارتها لن

تضرر المؤسسة، إلى عصر عمال المعرفة حيث يُعتبر الأفراد كمورد أساسي من موارد المؤسسة، والتي تسعى إلى تطوير كفاءاتها والإستثمار فيها (برني، 2015، ص. 5).

ورغم رواج تبني تمكين الموظفين في الآونة الأخيرة إلا أن التوجهات نحوه اختلفت بشكل كبير، حيث عرف (Nixon, 1994) التمكين على أنه: "استراتيجية إدارية تستخدم لحث الموظفين وتشجيعهم بغرض تطوير قدراتهم وخبراتهم على النحو الأفضل، وذلك عن طريق مشاركتهم في معلومات المؤسسة ومنحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، وتزويدهم بالموارد الممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة وغايتها" (Nixon, 1994, p. 07). في حين أشار كل من (Chen & Chen, 2008) إلى أن التمكين يتركز في جوهره على منح الموظف الحرية في أداء العمل، والمشاركة بشكل أوسع في تحمل المسؤولية، والوعي بمعنى العمل الذي يقوم به (Chen & Chen, 2008, p. 271). وفي هذا السياق أبرز وجهين للتمكين:

- سلوك المشرف نحو تمكين مرؤوسيه: (التمكين الخارجي أو الهيكلية أو الكلي أو الإداري)، والذي يركز على الممارسات التي تعمل على تفويض الصلاحيات ومنح القوة من المستويات العليا بالهزم الوظيفي إلى الموظفين في المستويات الدنيا مما يساعد على التمكين، ويمكن تقديره من خلال عدة أبعاد من بينها (الاستقلالية؛ المشاركة في اتخاذ القرار؛ مشاركة المعلومات؛ العمل الجماعي؛ التدريب؛ وتفويض الصلاحيات).

- الحالة النفسية للمرؤوسين الناتجة عن تمكين المشرف لهم: (التمكين الداخلي، أو النفسي أو الجزئي) والذي يركز على الحالة النفسية للفرد، ويمكن تقديره من خلال عدد من الأبعاد (المعنى؛ الكفاءة؛ الاستقلالية؛ والتأثير)، والتي تعكس مواقف الفرد نحو المهام التي يقوم بها في وظيفته (Lee & Koh, 2001, p. 687).

ويظهر دور التمكين في مؤسسات في كونه استراتيجية من استراتيجيات تطوير الكفاءات واستثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة الموجودة لدى الموظفين، ومختلف خبراتهم وجعلهم يستغلون ما يمتلكونه من إمكانيات وقدرات لإثبات تميزهم، من خلال منحهم الصلاحية لأداء مهامهم وتحريرهم من القيود والتعليمات الجامدة، والرقابة الصارمة، والسياسات المحددة، وتزويدهم بالمعلومات، والسماح لهم بحرية العمل والتصرف والتفكير باستقلالية تحت مظلة اللامركزية الإدارية (الوادي، 2012، ص. 22).

فالتمكين استراتيجية تضمن للموظفين ليس مجرد مشاركة شكلية في اتخاذ القرار، وإنما مساهمة حقيقية فيه، وهذا بدوره يفتح المجال واسعاً أمامهم نحو التفوق والإبداع، وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويجعلهم يمرور الوقت يتمتعون بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف، ويكسبهم ميزات وصفات شخصية

تتفق مع توجهات المؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها، وتطوير كفاءات التخصصية (المعرفة، المقدرة، الخبرة، المؤهلات)، وكفاءات العمل (حرية العمل، حرية اتخاذ القرارات)، وكفاءات وسائط العمل (تقنية، شخصية، تنظيمية، مالية). كما تزيد استراتيجية التمكين من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقة في التعامل حيث تعترف المؤسسة بالموظف ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور، وهذا ما يعبر في جوهره عن مدى ثقة المؤسسة بأفرادها ويؤدي إلى تحسين الوضع النفسي لهم، حيث تتحسن نظرهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس إيجابياً على مستوى تطوير كفاءاتهم (الذاتية والإدراكية) (عيشوش، 2018، ص. 124).

وفي هذا السياق، يشير (العتيبي، 2005، ص. 16) أن المؤسسات التي تسعى إلى استخدام استراتيجية التمكين من أجل تبني أسلوب لبناء أنظمة عمليات تعمل على تطوير كفاءات الموظفين وإطلاق قدراتهم، يمكنها تحقيق ذلك عن طريق:

- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المراد أو المرغوب فيه.
- بناء مناخ الثقة بين الإدارة والموظفين.
- تشجيع الموظفين على التعلم والتطوير التنظيمي.
- بناء فرق الإدارة الذاتية.
- التعامل مع الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية.
- التركيز على السلوك المرغوب من قبل الموظفين.

الفرع الثاني: أساليب ومراحل استراتيجية التمكين

أولاً. أساليب استراتيجية التمكين:

تعتمد المؤسسات على مجموعة من أساليب التمكين بهدف تطوير الكفاءات البشرية وتعزيز قدراتها، وقد اقترح

Lashley (2001) مبادرات متعددة تعكس الأبعاد الاستراتيجية المختلفة للتمكين، وتمثل في Lashley, 2001, p. (58):

أ- أسلوب التمكين من خلال المشاركة (Empowerment Through Particioation):

يرتكز أسلوب التمكين من خلال المشاركة على تعزيز القدرات الاستراتيجية للأفراد من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة، وتطوير حلول مبتكرة للتحديات المعقدة التي تواجه المؤسسة، مثل معالجة المشكلات الحرجة، وإتمام المهام عالية الأهمية، والتعامل مع مواقف العمل غير المتوقعة. يتحقق ذلك من خلال تفويض السلطة للموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسؤولياتهم، والتي كانت سابقاً تُحتكر من قبل المستويات الإدارية العليا. ويدعم هذا أسلوب الأفراد في

اكتساب كفاءات جديدة من خلال تحمل مسؤوليات إضافية، مما يعزز من ثقتهم بأنفسهم، ويطور مهاراتهم التحليلية والتفكير النقدي والإبداعي. كما يساعد في تأهيل الموظفين للتعامل مع التحديات المهنية المعقدة بفعالية واستقلالية، مما يرسخ قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على التكيف مع البيئة المتغيرة.

ب- التمكين من خلال الاندماج (Empowerment Through Involvement):

يركز هذا الأسلوب على تطوير الكفاءات القيادية والإدارية لدى الموظفين من خلال إشراكهم بفعالية في تحليل ومعالجة القضايا المهنية والتحديات التنظيمية. رغم أن سلطة اتخاذ القرارات النهائية تبقى محفوظة للإدارة العليا، إلا أن إشراك الموظفين يعزز مستوى التفاهم بين المستويات التنظيمية المختلفة، ويعمق معرفتهم بالمهام الفنية والجوانب الإدارية للعمل. ويمكن الأفراد من اكتشاف إمكانياتهم غير المستغلة وتوسيع مهاراتهم، مما يساهم في تحسين أدائهم العام وتمييزهم لتولي مسؤوليات أكبر مستقبلاً. كما يدعم هذا الأسلوب تطوير روح الابتكار والمبادرة الذاتية لدى الموظفين، مما يعزز ملاءمتهم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ج- التمكين من خلال الالتزام (Empowerment Through Commitment):

يركز هذا الأسلوب على تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى الموظفين تجاه أهداف المؤسسة واستراتيجياتها. ويتسم هذا النوع من التمكين بتعزيز الالتزام الداخلي للأفراد، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي والاندماج في بيئة العمل. نتيجة لذلك، يزداد تحفيز الموظفين نحو المشاركة الفعالة، والتكيف مع مسؤوليات إضافية، والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية. كما يساهم هذا الأسلوب في تطوير الكفاءات الشخصية مثل القيادة الفعالة، والتعاون ضمن فرق العمل، والتخطيط الاستراتيجي.

د- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية (Empowerment Through Delayerin):

يعتمد هذا الأسلوب على إعادة هيكلة المؤسسة من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي (تبني بنية تنظيمية مسطحة)، مما يقلل من التعقيدات البيروقراطية ويعزز مرونة العمليات تساهم هذه البيئة في تسريع اتخاذ القرارات، وزيادة الاستقلالية التشغيلية للموظفين، وتشجيعهم على الابتكار وتحمل المسؤولية. يوفر هذا الأسلوب أيضاً فرصة للموظفين للتفاعل المباشر مع المستويات الإدارية العليا، مما يساهم في تطوير كفاءاتهم التنظيمية والإدارية. غالباً ما يتوافق هذا الأسلوب مع برامج تدريبية شاملة لتأهيل الموظفين للمسؤوليات الجديدة.

باختصار، تؤدي كل من هذه الأساليب إلى تطوير الكفاءات البشرية بطرق مختلفة، سواءً من خلال تمكين الأفراد من خلال المشاركة في صنع القرار، أو الاندماج الفعال في العمليات التنظيمية أو تعميق الالتزام المهني أو إعادة هيكلة

الهيكل الإداري فإن هذه الأساليب تعمل على تمكين الأفراد من تحسين مهاراتهم وتطويرها والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً. مراحل استراتيجية التمكين:

تبنى المؤسسات استراتيجية التمكين من أجل تطوير كفاءاتها البشرية يتطلب منها المرور بعدة مراحل تتمثل في:

أ- **مرحلة التهيئة المبدئية:** تتطلب هذه المرحلة إعداد وتهيئة بيئة المؤسسة بما يدعم تبني استراتيجية التمكين. ويتم ذلك من خلال تعريف الموظفين بمفهوم التمكين وأهدافه، وتوضيح أدوار ومسؤوليات كل فرد في إطار هذه الاستراتيجية.

ب- **مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:** تتضمن توفير التسهيلات المالية والمادية المناسبة التي تساعد على تجسيد استراتيجية التمكين في المؤسسة بشكل فعال.

ج- **مرحلة التطوير:** يتم خلال هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق، والتقييم، والضبط، والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود وكفاءات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

وكي تتمكن المؤسسة من تحقيق استراتيجية التمكين مروراً بهذه المراحل وجب عليها توفير بعض التقنيات، فتطبيق استراتيجية التمكين في المؤسسة يحتاج إلى تعديلات وتغييرات متعددة، منها سلوكية؛ وإدارية؛ ونفسية؛ وسلطوية؛ وحتى إعادة لهيكل المؤسسة، والتي حددت ب:

أ- بناء شبكات اتصال تضم الموظفين.

ب- بناء فرق العمل بأنواعها المتعددة كحلقات الجودة والفرق الموجهة ذاتياً.

ج- الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة إلى الأسلوب غير المباشر (رقابة ذاتية).

د- بناء مؤسسة متعلمة ذات روح تعاونية عالية.

هـ- تبني مبادئ اللامركزية المستندة إلى التفويض الواسع للسلطة.

كما تتطلب بعض المتطلبات المتمثلة فيما يلي:

أ- **متعلقة بالهيكل التنظيمي:** تطوير الهيكل التنظيمي بحيث يصبح أقل طبقية وأكثر تفلطحاً وتكون نواته فرق العمل (بناء هيكل عضوي قادر على الاستجابة للتغيرات البيئية).

ب- **متعلقة بتوفير المعلومات:** الالتزام بالشفافية والمشاركة التامة للمعلومات.

ج- **متعلقة بنظم الحوافز:** مشاركة الموظفين في نظم الحوافز ويتم مكافأهم لاحتياجاتهم.

د-متعلقة بتقويم الأداء: تحديد محاور تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الموظفين.

هـ - متعلقة بمنظومة القيم: إعادة تشكيل القيم والتوجهات بحيث تعكس بيئة أكثر إيجابية (دريوش وعروف، 2015، ص. 92).

الفرع الثالث: مزايا ومعوقات استراتيجية التمكين

أولاً. مزايا استراتيجية التمكين:

- إن تبني استراتيجية التمكين وانتهاجها من قبل المؤسسات يحقق العديد من المزايا، يمكن تحديدها فيما يلي:
- تطوير قدرات الأفراد على تحمل المسؤولية والمبادرة، مما يعزز لديهم مهارات القيادة الذاتية وتحمل الأعباء الوظيفية.
- زيادة قدرات الأفراد على الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف.
- تسريع وتيرة الإنجاز بكفاءة وفاعلية جراء انتقال السلطة إلى المواقع الأدنى، ما يوفر ممارسات ديمقراطية ويزيل القيود البيروقراطية (Ganjawala, 2018, p. 04).
- إشباع حاجات الموظفين، وتعزيز مواقفهم السلوكية الايجابية كالرضا، والالتزام، والولاء، والدافعية للإنجاز (Andish et al., 2013, p. 107).
- تحسين الحالة النفسية للأفراد، حيث ينعكس الاعتراف بجهودهم إيجابياً على تقديرهم لذاتهم وزيادة إنتاجيتهم (الطراونة ومبارك، 2017، ص. 40).
- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام، مما يترتب عليه بذل جهود مضاعفة في العمل وبكفاءة وأداء أفضل.
- منح فرص أكبر للإدارة العليا من أجل التركيز على القضايا ذات البعد الاستراتيجي بدل الانشغال بالأمر اليومية.
- تجنيد الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد تجنيداً كاملاً وفعالاً (Turban et al., 2000, p. 139).

ثانياً. معوقات استراتيجية التمكين:

- رغم المزايا التي تحققها استراتيجية التمكين، إلا أن هناك معوقات تحول دون تطبيقها، والتي نوجزها فيما يلي:
- حرص المسؤولين والمديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية وتخوفهم من فقدان سلطتهم وتأثيرها مما يؤدي إلى ترددهم في دعم استراتيجية التمكين.
- عدم تناسب المكافآت مع الجهود المبذولة يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الرضا، مما يترتب عليه تأثيرات سلبية على الأداء الفردي.

- تطبيق استراتيجية التمكين عن طريق نقل ومحاكاة البرامج الناجحة في المؤسسات الأخرى دون مراعاة اختلاف ظروف كل مؤسسة قد يؤدي إلى فشل الاستراتيجية في المؤسسة المستهدفة.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- إساءة استخدام الموظفين لعوامل القوة الممنوحة لهم (Timothy & Abubakar, 2013, p. 34).
- فشل المسيرين في بناء حدود التمكين، فالصلاحيات والمسؤوليات يجب تحديدها، وإلا سيتسبب ذلك في فشل التمكين.
- ضعف الثقة بين الإدارة والموظفين مما يعرقل مبادرات التمكين ويثبط محاولات تعزيز التعاون بين الطرفين.
- عجز الموظفين عن تحمل المسؤولية فقد يعتقدون أنهم يريدون قدرًا أكبر من الحرية والمسؤولية، ولكن بعد فترة من التقييد، قد يثبت أنهم غير راغبين أو غير قادرين على الاستفادة منها.
- عدم دعم التوجه نحو استراتيجية التمكين ببرامج تدريبية.
- غالبًا ما يفشل التمكين بسبب الأنماط الراسخة والمواقف وأفكار الموظفين الذاتية ضد قبول التغيير. (Ongori, 2009, p.10).

المطلب الرابع: استراتيجية التدريب (Training Strategy)

سنتطرق في هذا المطلب إلى استراتيجية التدريب من خلال تناول مفهومها، أهدافها، أساليبها، ثم بعد ذلك التطرق إلى مراحل تطبيقها.

الفرع الأول: مفهوم استراتيجية التدريب

في ظل مواكبة التغيرات المعاصرة والتسارع المذهل في شتى المجالات الذي تشهده البيئة الحالية، بدأت المؤسسات شيئًا فشيئًا في الابتعاد عن التفكير الخاص بالمفهوم التقليدي والضيق للتدريب، الذي ينحصر في تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح الشهادات للموظفين حديثي التوظيف في المؤسسة، نحو تفكير مؤسس ومنتج لتطوير الكفاءات والحفاظ عليها. فقد أصبح التدريب خيارًا استراتيجيًا في منظومة استثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالمؤسسات (Parlier, 2000, p. 40).

وفي هذا الإطار، عرف (On-nom, 2016) استراتيجية التدريب على أنها: "مجموعة من الإجراءات والأنشطة المخططة التي تساهم في تحقيق النواتج التدريبية من المعارف والمعلومات والقيم والاتجاهات والسلوكيات والقدرات الفردية والوظيفية لإحداث التطوير المهني للموظفين" (On-nom, 2016, p. 193).

وتهدف هذه الاستراتيجية حسب كل من (Prabawati et al., 2018, p. 04) إلى إعداد الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال زيادة رصيدها المعرفي وتقليص عجزها المهاري، أي أنها تُستخدم ليس فقط لاكتساب وصقل المعارف النظرية والتقنية، وإنما أيضاً من أجل برمجة السلوكيات المرغوبة التي يتطلبها الأفراد لأداء مهامهم الحالية والمستقبلية (Nisarati et al., 2018, p. 47). فهذه الاستراتيجية تكتسب أفراد كفاءات لا تُقارن لا بالتدريب الأساسي ولا بالتدريب المتقدم من طرف المؤسسة في بداية المسار المهني (Attouch & Nia, 2008, p. 405). وبالتالي، فإن تدريب الكفاءات لا يسبق العمل، وإنما يرافقه، ويستمر طيلة مسار الوظيفي للفرد (عملية مستمرة) حتى يكون لديه القدرة على التكيف مع مختلف الظروف ومواجهة كل التحديات (صحراوي، 2016، ص. 123). كما يختلف عن التدريب التقليدي الذي يركز على تقديم التعليمات، والدروس، والنصائح، والاقتراحات. فهذا النوع من التدريب يعتمد على ملاحظة السلوكيات، ومحاولة فهم العلاقات الداخلية بين المتدربين، وتخفيفهم على التعلم. وقد يعتمد على تقنيات المقابلة، وتحليل المشكلات، والمرونة، والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يعتمد على مدربين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات (Lou van, 2006, p. 131).

ولكن ينبغي الأخذ بعين الاعتبار هنا أنه رغم خضوع الأفراد لنفس استراتيجية التدريب، إلا أن مستويات كفاءاتهم قد تختلف، ويظهر هذا الاختلاف والتباين من خلال وضعيات العمل. لذلك، على المؤسسة انتهاز التقييم المستمر حتى تضمن تطوير فعال لكفاءاتها البشرية (Boterf et al., 1995, p. 108).

وفي هذا السياق، حدد كل من (حجازي ومعالم، 2013) الفرق بين التدريب التقليدي وتدريب الكفاءات في الجدول التالي (حجازي ومعالم، 2013، ص. 42):

الجدول (1-1): الفرق بين التدريب التقليدي وتدريب الكفاءات

الخصائص	التدريب التقليدي	تدريب الكفاءات
الهدف	مركز على حاجات المدى القصير (سد فجوة مهارة مؤقتة).	مؤسس على حاجات المدى المتوسط والطويل (بناء قدرات شاملة ومستدامة).
الفلسفة	يمثل التدريب تكلفة بالنسبة للمؤسسة.	التدريب هو استثمار بالنسبة للمؤسسة.
الأشخاص المعنيين	المدرّب والمتدرب.	كل أعضاء المؤسسة المعنيين بالتدريب وكل الأطراف المعنية بالتدريب من خارج المؤسسة.
الوظيفة	استشارية.	استشارية بالإضافة إلى امتلاك سلطة القرار.

الدارة	مهمة محددة (معارف وقدرات وظيفية محددة). في المسار المهني، تطوير الأفراد والمؤسسات (معارف وقدرات وسلوكيات متعددة).
التقنيات والوسائل	برامج تدريبية متخصصة (التدريب حسب الطلب). برامج وأساليب تدريبية متنوعة (التدريب الرسمي، التدريب الذاتي، والتدريب المسير بالإعلام الآلي).
التقييم	مؤسس على المحتوى البداغوجي وتحت مسؤولية التدرّب ومبنى على مؤشرات الرضا العام. مؤسس على العائد المحقق وتحت مسؤولية المسيرين المعنيين.

أما (حمداوي، 2004، ص. 110) فقد افترض أن استراتيجية تدريب الكفاءات تستلزم خمس خطوات أساسية

تتمثل في:

- استعمال طرق وأساليب تدريبية جديدة تسمح بإكتساب كفاءات جديدة.
- استغلال التجارب والكفاءات السابقة من أجل تثبيت الكفاءات الجديدة.
- الاعتماد على تجارب وخبرات الآخرين.
- تحويل المعارف والكفاءات لتعميم الاستفادة.
- الاعتماد على طريقة حل المشكلات التي تتركز على النظرة النظامية، أي الاقتناع بمساهمة جميع الأفراد في المؤسسة في تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة.

في حين ذكر (Le Boterf, 2001, p. 197) مجموعة من الخصائص التي تتميز بها استراتيجية تدريب الكفاءات،

يمكن إدراجها كالتالي:

- تحصيل المعارف، كي يتمكن المتدرب من العمل بفعالية لأن تعبئة الموارد تتطلب امتلاكها.
- مزج الموارد (المعارف النظرية، المعارف العملية، المعارف السلوكية)، بهدف تشكيل وممارسة حلول ملائمة للمسائل والوضعيات الوظيفية من خلال استخدام أساليب وطرق تدريبية مثل: تدريب بالمراقبة، تدريب الحساسة،... وغيرها من الأساليب، والتي سوف نشرع في شرحها لاحقاً.

- اقتراح أهداف واقعية للتعلم من خلال مراعاة قدرة المتدربين المحدودة (مراعاة الفروق الفردية) عند وضع الأهداف التدريبية، حيث يتم تحديد وضبط الأهداف التدريبية على أساس ما يستطيع المتدرب تعلمه بمساعدة شخص آخر مثل (خبير، محترف... إلخ)، وما يستطيع أن يكون قادرًا على تعلمه بمفرده.
- تنمية قدرة المتدرب على الانعكاسية أو التجاوب (Reflexivity)، حيث لا يكتفي المتدرب بمعرفة وممارسة العمل فقط، وإنما معرفة كيف يعمل؟، ولماذا يعمل؟، بمعنى تطوير قدرة المتدرب إلى مستوى يمكنه من وصف العمل الذي يقوم به والأسباب المؤدية إلى ذلك (تطوير القدرة على التفكير والقيام بعملية تصور).
- تنمية قدرة المتدرب على التحويل (Transfer)، من خلال زيادة قدرته على تجديده ما تعلمه، أي زيادة قدرة المتدرب على استثمار وتنفيذ خبرته في ممارسات وتطبيقات ووضعية مهنية متعددة.
- تمكين المتدرب من تعلم التعلم (Learn to Learn)، وذلك عن طريق مساعدته على اكتشاف أنماط التعلم التي يمتلكها، وزيادة قدرته على الاستفادة من خبراته لخلق المعارف الجديدة وحل المشكلات بمختلف أنواعها.
- منح المتدرب وضعًا مناسبًا للتقييم الذاتي بعيدًا عن برامج التدريب الرسمية، والتي تسمح بالتصحيح التلقائي والتقييم الذاتي، بالإضافة إلى توفير فرص التعلم من التكنولوجيات الحديثة، وتنامي الاتجاه الخاص بالفردية في المسار المهني (حجازي ومعالم، 2013، ص. 42).
- تحقيق مستوى الاحترافية (Professionalism) للمتدرب من خلال تمكنه من تسيير وضعية مهنية معقدة، بمعنى يصبح المتدرب قادرًا على فهم لماذا وكيف نجح في عمله؟، وليس قادرًا على النجاح فقط، وفي هذه الحالة يطلق عليه فرد الوضعية، (Man's Situation) (Attouch & Nia, 2008, p. 404).
- وبشكل عام بلوغ هذا المستوى (الاحترافية) حسب (Le Boterf, 2000, p. 45) يتطلب توفر خصائص في الكفاءات لدى المتدرب، نذكر أهمها:
- القدرة على التنظيم وإعادة التنظيم.
- القدرة على تعبئة الموارد المنظورة وغير المنظورة في معالجة المشكلات.
- القدرة على فهم الإشارات الضعيفة الناتجة عن وضعية معينة (سرعة البديهة) (Intellectual Agility).
- القدرة على صياغة الخبرات التي عاشها في شكل نماذج.
- القدرة على الشرح والإقناع والتصرف بسرعة وحنكة.
- القدرة على التحكم في إدارة الوقت واتخاذ المبادرات.

- امتلاك ثقة كبيرة بالنفس.

- القدرة على أداء المهام باستخدام وسائل شخصية داخلية (المعارف النظرية، والعملية...إلخ)، ووسائل خارجية (التجهيزات، الآلات، المعلومات...إلخ).

الفرع الثاني: أهداف استراتيجية تدريب الكفاءات

من بين أهم الأهداف التي تحققها استراتيجية التدريب في تطوير الكفاءات ما يلي:

- تقليل الأخطاء وحوادث العمل التي غالبًا ما تحدث نتيجة نقص كفاءات البشرية وانخفاض قدراتهم ومهارتهم الفنية (بافكا وفراجي، 2022، ص. 600).

- التأكد من أن الأفراد يمتلكون الكفاءات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.

- إعداد الأفراد ليعملوا بصورة أكثر فاعلية فيها بينهم، مع العمل على جعل كفاءاتهم مرنة للتعامل مع أي تغيير.

- زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم، عند نجاحهم في إتقان كفاءات معينة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.

- رفع المقدرة الذهنية، والجانب المعرفي وتمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه (كشاد وقرش، 2012، ص. 347).

- توطيد العلاقات الإنسانية، فالتدريب يساعد كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين، ومن بين أهداف المؤسسة تحسين العلاقات بين المرؤوسين والرؤساء.

- زيادة قدرة الأفراد على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة (Bendiabdella & Yatim, 2006, p. 04).

- ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وكفاءات القيادة الإدارية (Jean-René, 2001, p. 98).

- التحكم في الوضعيات المهنية وتطويرها.

- مساعدة الموظفين على فهم كيفية المشاركة بفاعلية ضمن فرق العمل المختلفة، والتي تستهدف بدورها تحسين الجودة وتطوير أساليب العمل.

- زيادة الأداء التنظيمي، إذ أن إكساب الموظفين الكفاءات اللازمة لأداء وظائفهم، يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج (Ilias & Abderrahmane, 2013, p. 11).

الفرع الثالث: أساليب تدريب الكفاءات

تزداد أهمية استراتيجية التدريب لمواكبة التطورات المتسارعة التي تؤثر في جميع نشاطات ووظائف المؤسسات، فهي

تعد مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكفاءات والكوادر البشرية وتطوير أدائهم في العمل. ونظراً لهذه الأهمية لا بد من

اعتماد أساليب حديثة في تدريب الكوادر والكفاءات البشرية، إذ أن الأساليب التقليدية لم تعد كافية لتلبية متطلبات العصر من الكفاءة العالية. وعليه، لابد من تحسين البرامج التدريبية بما يساهم في تطوير معارف ومهارات واتجاهات الكفاءات البشرية، خاصة وأن الممارسات العملية في شتى أشكال المؤسسات أظهرت أن التدريب بشكل عام لا يحقق النتائج المستهدفة، رغم تزايد الإنفاق عليه وتنوع أنشطته وفعالياته وأساليبه. ومن بين أهم أساليب المستعملة في هذا الإطار نذكر ما يلي:

أ- أسلوب التدريب بالمرافقة الفردية (Coaching):

يُعد أسلوب التدريب بالمرافقة الفردية من بين الأساليب الحديثة لتطوير كفاءات الموارد البشرية، ويعبر هذا الأسلوب عن لقاءات تحدث بين المدرب و"coach" المدرب الخاص أو المرافق، الذي يعمل على مرافقة الفرد انطلاقاً من احتياجاته الوظيفية لغرض تطوير كفاءته نحو تحقيق الأهداف من خلال معالجة نقاط ضعفه أو صقل مهارته أو تطوير شيء معين فيه خلال فترة زمنية محددة، وتكون المرافقة بصفة رسمية أو غير رسمية، من داخل المؤسسة أو من خارجها (Bergenhengouwen et al., 2017, p. 59).

حيث يقوم المدرب (Coach) بإبداء ملاحظاته على المدرب بطريقة مباشرة، أي يتزامن مع الأداء الواقعي للوظيفة. وبالتالي، يتطلب نجاح هذا الأسلوب أن يتمتع المدرب (Coach) بقدرة عالية على الاتصال والتفاعل مع المدرب، فهو هنا لا يقوم بتدريب تقني ولا يقدم معلومات أكاديمية، بل يقوم فقط بمساعدة المدرب على هيكلة وتنظيم أفكاره وعمله، وزيادة قدرته على إيجاد حلول في الوضعيات الصعبة، وتوجيهه إلى المسار الأمثل، واكتشاف وتجربة الجوانب غير المستعملة في إمكانياته للوصول به إلى مستوى الأداء العالي (Pierre, 2006, p. 02).

ويمكن القول بأن "Coaching" كأسلوب لتدريب الكفاءات يهدف إلى:

- جعل المتدرب أكثر مرونة وتغيير معتقداته المحدودة.
- تطوير الإمكانيات المهنية والشخصية للمتدرب.
- تسليط الضوء على العوائق التي تواجه المتدرب وتوفير الأدوات المناسبة لتجاوزها.
- الإدارة الجيدة للعواطف واكتساب سلوكيات أساسية للعمل وموارد جديدة.
- توظيف المواقف التي تظهر عند ممارسة العمل كفرص للتعلم (Olivier, 2001, p. 21).
- مساعدة المتدرب على معرفة مستويات أدائه وما يجب أن يتعلمه.
- الاستماع الجيد للمتدرب ومساعدته على إيجاد حلول لل صعوبات التي تواجهه.

- تقديم النصح بصورة محدودة حول كيفية تنفيذ المهام على أساس التعلم، وليس التوجيه بالتعليمات (عبد الصمد، 2016، ص. 94).

ب- أسلوب التدريب بالتوجيه (Mentoring):

يعتبر أسلوب التدريب بالتوجيه من أكثر الأساليب المستخدمة لتطوير كفاءات الموارد البشرية، وقد تم استخدامه من قبل العديد من المؤسسات الرائدة، مثل شركة (Appel)، وشركة (Federal Express)، حيث يسمح بنقل المعارف من الموظف الأكثر خبرة بخبايا العمل والذي يتمتع بالمعرفة ويلعب دور المرشد أو المعلم أو المسهل الذي يقدم الدعم والنصح والمساعدة والتوجيه إلى الموظف الأقل خبرة منه يسمى المتدرب (Davids & Davise, 1998, p. 15). ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وقلة التكاليف، مما يمكن المؤسسات من تلبية حاجاتها من الكفاءات مستقبلاً، ويوفر لها البديل لاستخلاف الكفاءات الحالية في حالة خروجها من المؤسسات بسبب تقاعدها أو لأسباب أخرى. ويهدف المرشد أو الموجه من خلال هذا الأسلوب إلى:

- نصح المتدرب بكيفية وضع برامج تطوير أو تعلم شخصية للمعارف والمهارات والسلوكيات.
- تقديم المساعدة العامة للمتدرب في برامج التدريب.
- نصح المتدرب بكيفية التعامل مع المشاكل الفنية والإدارية.
- مساعدة المتدرب على فهم الثقافة التنظيمية والنظم الداخلي.
- تشجيع المتدرب ومساعدته على إعادة إنتاج أفكاره ومشاعره وسلوكياته ومعتقداته، وملاحظة الصعوبات من وجهات نظر مختلفة وتمكينه من أن يصبح فاعلاً في صنع القرار (عبد الصمد، 2016، ص. 94).

ج- أسلوب تدريب الحساسية (Sensitivity Training):

يرتكز هذا الأسلوب على مناقشة أحد أهم أبعاد الكفاءات البشرية المعارف السلوكية (Savoir-être)، حيث يسمح بتطوير شخصيات المتدربين لتصبح أكثر تكاملاً وحساسية تجاه احتياجات الآخرين، ويتم من خلال هذا الأسلوب تدريب على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة من المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف المتدرب ضمن المجموعة. ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة إحساس المتدرب بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم والاتجاهات وتطوير المعارف السلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم (عقيلي، 2009، ص. 123).

د- تدريب نمذجة السلوك (Behavior Modeling):

يُستخدم هذا الأسلوب بغرض تعديل سلوكيات الأفراد، من خلال إكسابهم معارف سلوكية (Savoir-être) جديدة، أو تصحيح نمط سلوكهم الحالي، ومنحها القدرة على التعامل الإيجابي مع الآخرين والتأثير فيهم. ويعد هذا النوع من المعارف ضروريا لجميع شرائح الأفراد، خاصة تلك التي تكون على احتكاك مباشر مع الزبائن. ويتم عن طريق هذا الأسلوب عرض شرائط فيديو تتضمن تمثيلات قصيرة تحتوي على سلوكيات خاطئة أو سلبية في مجال التعامل مع الآخرين، ويقوم المتدربون بتحليلها والتعرف على الأخطاء بمساعدة المشرف على العملية. وفي الختام يعاد عرض شريط فيديو يتضمن السلوك الصحيح في مثل تلك المواقف التي تضمنها الشريط الأول حتى يستفيد منها المتدربون في معاملاتهم. ويمكن القول إن من أهم أسباب اعتماد طريقة نمذجة السلوك كأسلوب فعال في تدريب الكفاءات البشرية، هو أنها ترفع مشاعر الأفراد بكفاءتهم الذاتية من خلال إيمانهم بمقدرتهم على أداء مهمة معينة، ومن هنا تساعد بشكل كبير على تطوير كفاءات الأفراد، خاصة البعد المتعلق بالسلوك.

هـ- مباريات الأعمال (Business Simulations):

يعمل هذا الأسلوب على تطوير كفاءات الموارد البشرية من خلال تطوير قدرات التفكير العلمي والإبداعي، كونه يوجه غالبًا لتدريب الكوادر الإدارية، أو المرشحين للترقية إليها (Bergenhengou et al., 2017, p. 59). ويُستخدم كنموذج لموقف تدريبي افتراضي معين، يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي الذي يعمل فيه المتدربون، حيث يتم تقسيمهم إلى مجموعات وكل مجموعة تمثل إدارة بحد ذاتها (عبد الرحمن، 2004، ص. 51)، ويُطلب منهم أداء أدوار معينة في المباراة التي تنقسم إلى جولات يقوم من خلالها أفراد المجموعة بتحليل ومراجعة قرارات الجولات السابقة واتخاذ قرارات تصحيحية، بناءً على البيانات والمعلومات المقدمة لهم من طرف المدربين القائمين على عملية تطوير الكفاءات، ووفق الأسلوب المحدد من قبلهم، ويتم إبلاغ كل مجموعة بنتائج قرارات المجموعات الأخرى لاستخدامها في إعادة دراسة الموقف، وهكذا تستمر العملية لعدة جولات تجمع خلالها النقاط التي تحصلت عليها كل مجموعة، وفي نهاية الجولات تحسب كل مجموعة النقاط ويحدد الفائز، ثم يتم في الأخير مناقشة نتائج الجولات، وإبراز الأخطاء التي تم الوقوع فيها، وكيفية تجنبها مستقبلاً.

ويمتاز هذا الأسلوب بقدرته على تعميق المفاهيم العملية من خلال الممارسة الفعلية في مواقف متشابهة للعمل الحقيقي، كما يسمح بتوفير تغذية راجعة موضوعية عن طريق تحليل ردود الفعل التي تتخذها الموارد البشرية في مختلف المواقف التي تقوم بتمثيلها والاستفادة منها في الواقع، أي تحويل المعارف النظرية إلى تطبيقات. بالإضافة إلى ذلك، ينمي

هذا الأسلوب الرغبة لدى الموارد البشرية لاكتساب كفاءات جديدة ، والاستعداد لتعديل الاتجاهات والسلوكيات غير المناسبة، وتعلم كيفية التعامل مع المواقف والصراعات وضغوط العمل. كما يحسن من القدرة على التواصل من خلال تعزيز فهم سلوك الآخرين. ويزيد من قدراتها على الحفاظ على التوازن الديناميكي، واتخاذ قرارات بديلة أو تصحيحية في الوقت المناسب، مما يساعد على اكتساب المتدرب القدرة على النظر إلى الأمور بصورة شمولية. لكن رغم ما يتيح هذا الأسلوب من إيجابيات ، إلا أن تكاليف إعداد نموذج تدريبي واقعي مرتفعة جداً، كما أن احتمال عدم مناسبة هذا الأسلوب لبعض شرائح الموارد البشرية.

و- التدريب الإلكتروني (Electronic Training):

هو التدريب المسير بالإعلام الآلي، يعتمد على استخدام مواقع شبكة الإنترنت لإيصال المعلومات للمتدرب والاستفادة من العملية التدريبية بكل جوانبها دون الانتقال إلى مواقع التدريب، ودون تواجد المدرب والمتدرب في نفس الحيز المكاني. ويعمل التدريب الإلكتروني على إدارة العملية التدريبية للكفاءات البشرية بأسرع وقت وأقل تكلفة، ويستخدم غالباً في تأهيل الكوادر وتطوير الكفاءات البشرية من خلال التعلم الذاتي، وضبط الحضور، واجتياز الاختبارات بشكل آلي دون تدخل أي شخص. كما أنه يتميز بتنوع وسائل وطرق العرض التدريبية (محادثة، مناقشة، فيديو، صوت ، صورة... إلخ) (محمد، 2004، ص ص. 192-193).

وفي الأخير، لا يمكن القول أن هناك أسلوب تدريبي واحد يمثل النموذج المثالي أو الأفضل للتدريب يمكن استخدامه لتطوير كافة الكفاءات البشرية. وإنما يختلف اختيار أساليب التدريب بناءً على الخصائص السياقية، ونوع ومستوى الكفاءات المستهدفة بالتطوير. كما يعتمد ذلك على ما إذا كان التدريب يسعى إلى تعزيز كافة أبعاد الكفاءة (المعارف النظرية، المعارف العملية، والمعارف السلوكية) بشكل متكامل، أو يركز على بُعد محدد دون غيره. بالإضافة إلى ذلك، تتفاوت الأساليب التدريبية وفقاً للمستويات الوظيفية وطبيعة المهام الموكلة والوظائف التنظيمية. وعلى هذا الأساس يستوجب على المؤسسات أن تفاضل بين مختلف أساليب التدريب المتاحة بهدف الاختيار الأنسب لتطوير كفاءاتها البشرية، وإثراء قدراتهم بمعارف وكفاءات جديدة تُعزز من قدرتهم على الابتكار والتميز.

الفرع الرابع: مراحل استراتيجية التدريب

تمر عمليات تدريب الكفاءات في المؤسسة بأربع مراحل مترابطة والمتمثلة فيما يلي:

أ- **مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:** تتضمن هذه المرحلة تحديد التغييرات والتطورات المطلوبة والتي ينبغي إيجادها لدى الموظفين وفي قدراتهم وسلوكياتهم من أجل رفع كفاءاتهم وفقاً لمتطلبات أعمالهم، كما تساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعيق أداءهم إن وجدت.

ب- **تحديد الأهداف التدريبية:** تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها بناءً على ما تم تحديده في المرحلة الأولى، وتشمل هذه الأهداف ما ينبغي تحقيقه فيما يتعلق بأداء الموظفين، وتضمن أيضاً تحديد الأهداف الفرعية التي تشكل سلسلة من النتائج المؤدية إلى تحقيق الهدف الأساسي.

ج- **تصميم البرامج التدريبية:** في هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التدريبية للشروع في تنفيذها فعلياً. ويتضمن ذلك إعداد محتوى البرنامج التدريبي، واختيار الأساليب التدريبية المناسبة، والمدربين، وتحديد مدة البرنامج ومكانه وجداول تنفيذه.

د- **تقييم البرامج التدريبية:** تتم عملية تقييم كل برنامج تدريبية للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه، ويساعد هذا التقييم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على فهم الانحرافات والمشكلات والصعوبات التي قد تعيق أهداف البرنامج لضمان تلافيتها وتجاوزها بما يخدم فاعلية البرنامج التدريبي (عبد القادر وحديد، 2009، ص. 56).

المطلب الخامس: استراتيجية التدوير الوظيفي (Job Rotation Strategy)

في هذا الجزء سوف نتطرق إلى دراسة استراتيجية التدوير الوظيفي من حيث مفهومها وخطوات تطبيقها، أهدافها، مع عرض مختلف أساليبها.

الفرع الأول: مفهوم استراتيجية التدوير الوظيفي

يقصد باستراتيجية التدوير الوظيفي: "تحريك الموظف بشكل منهجي من وظيفته، سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى على فترات مخططة" (Teresia, 2019, p. 141). كما تُعتبر: نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أفقياً في المستوى الوظيفي ذاته، أو رأسياً إلى وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، على أن يعود إلى وظيفته الأولى بعد انتهاء مدة التدوير (التزه، 2018، ص. 130).

وتهدف هذه الاستراتيجية من خلال هذه التنقلات إلى تعرف الموظف على مجالات مهنية جديدة ومتعددة تفتح أمامه آفاقاً لاكتساب كفاءات متنوعة تتباين باختلاف أساليب عمل وطبيعة الوظائف أو الأقسام التي ينتقل إليها p. (Tarus, 2014, 142)، وتجعله قادراً على تكوين خبرات واسعة عبر عدة مجالات قد يتطلبها تطوير مساره الوظيفي (Poly Compétence) أو أعمال المؤسسة مستقبلاً، بدلاً من تخصصه في وظيفة محددة (Faizan, 2012, p. 7116). علاوة على ذلك، فإن الديناميكيات المهنية الذي تتيحها هذه الاستراتيجية للموظف، تكون لها تأثير مباشر في القضاء على حالة الملل التي تصيبه، وتزيد من شعوره بالتجديد والنشاط، وتوفر لديه الدافع الذاتي لتحسين كفاءاته وزيادة إنتاجيته كمّاً ونوعاً (Saravani & Abbasi, 2013, p. 476).

كما تُكسبه المرونة العالية (تنوع المهام)، وتجعله أكثر إدراكاً للهيكل التنظيمي للمؤسسة، وسياساتها، وأهدافها، ووظائفها، أنظمتها وقوانينها التي تتعلق بالعمل، وعلى دراية بكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، مما يعزز من قدراته على التكيف بسهولة مع المستجدات الوظيفية والتغيرات التنظيمية المفاجئة داخل مؤسسة أو خارجها ويحسن قدرته على مواجهة التحديات المهنية واتخاذ القرارات الفعالة (Scholarios et al., 2008, p. 1040).

وتساهم هذه الاستراتيجية أيضاً في معالجة الظواهر الإدارية السلبية في بيئة العمل الاجتماعية مثل: المحسوبية والولاءات الشخصية، وانعدام الشفافية، وغيرها من الظواهر غير المستحبة مما يتيح للمؤسسة الفرصة التعرف على الإمكانيات والكفاءات الحقيقية للموظفين خصوصاً الفئات المهمشة، حيث تساعدها في الكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم، مما يمكن المؤسسة من بناء تصور دقيق وواقعي عن مهاراتهم وقدراتهم، (تطوير صورة واقعية لما يجيدونه وأيضاً ما لا يجيدونه) وبالتالي توجيههم نحو أفضل التحركات المهنية التي تعزز من تطورهم (De Vos et al., 2011, p. 440). زيادة على ذلك، تُعزز هذه الاستراتيجية شبكات العلاقات المهنية بين الموظفين في مختلف الوظائف، الأمر الذي يسهل عملية تبادل المعرفة والخبرات العملية فيما بينهم، وهو ما يمكنهم من تلبية التحديات الحالية والمستقبلية، وإمداد الموظف بأفضل المعارف والخبرات المتعلقة بالخبرات المختلفة (Sulaiman, 2019, p. 112).

لكن رغم هذه المزايا، يجدر الإشارة هنا إلى أن فعالية استراتيجية التدوير الوظيفي وتأثيرها على تطوير الكفاءات تعتمد بشكل كبير على نظرة الأفراد إلى عملية التدوير. فإن كانت النظرة الإيجابية المتفائلة، وجاءت طبقاً لتطلعاتهم فإنهم يشعرون بتفاعل وإيجابية مما يؤدي إلى إرتفاع مستوى تطوير الكفاءات، أما إذ كانت النظرة سلبية ولا تلي متطلبات الموظفين فإنها قد تعتمد إلى خفض مستوى تطوير الكفاءات لديهم، والتقليل من أداء الموظفين، مما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة ككل (Sharma, 2017, p. 41).

الفرع الثاني: خطوات استراتيجية التدوير الوظيفي

تتم استراتيجية التدوير الوظيفي عبر الخطوات الآتية:

- وضع برنامج التدوير بين الوظائف يرتبط باحتياجات المؤسسة التدريبية، بحيث يصبح ضرورياً عند إدخال تكنولوجيا جديدة أو عند إحداث تغييرات تنظيمية هيكلية أو وظيفية، وهنا يهدف البرنامج إلى تزويد الموظفين أفراداً كانوا أم مجموعات أم أقساماً، بكفاءات ومؤهلات جديدة.
- تحديد الفرص المتاحة من التدوير الوظيفي، من خلال معرفة عدد الوظائف التي يمكن أن ينتقل الفرد إليها.
- التعرف على اهتمامات الأفراد ورغباتهم من التدوير الوظيفي، وتحديد تلك الاهتمامات والرغبات، ودمجها في استراتيجية التدوير الوظيفي.
- مشاركة الموظفين في عملية التدوير الوظيفي بعد معرفة اهتماماتهم، ورغباتهم (حاجاتهم) عبر إجراء ملاءمة بينها وبين الفرص الوظيفية المتاحة للمتشحين، ومن ثم تحديد الوظائف التي يمكن تنقلهم عبرها (Aldiahani et al., 2022, p. 03).
- رقابة عملية التدوير الوظيفي، حيث يقوم المديرون المباشرون ورؤساء الأقسام بتزجيج العدد المناسب من الموظفين للتدوير الوظيفي، ثم متابعة عملية التقدم التي يجزها العاملون باكتسابهم لمعارف أو خبرات ومهارات أو سلوكيات جديدة.
- وضع تقرير نهائي عن عملية التدوير الوظيفي، حيث يتضمن أهم المعارف والكفاءات والخبرات المكتسبة، وتحديد نقاط القوة والضعف التي واجهها الموظفون لتداركها مستقبلاً (المدرع، 2014، ص.20).

الفرع الثالث: أهداف استراتيجية التدوير الوظيفي

هناك العديد من المزايا والمنافع المترتبة على تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي داخل المؤسسة، والتي يمكن تلخيصها

كالتالي:

- التعرف على المواهب والقدرات الكامنة لدى الموظفين.
- تعزيز نقل المعارف والخبرات بين الموظفين.
- تحفيز الموظفين على إطلاق قدراتهم الإبداعية وتطبيق الكفاءات والخبرات المكتسبة من وظيفة إلى وظيفة أخرى.
- تدريب الموظفين وتطويرهم أثناء العمل، مما يحسن أداءهم ويزيد من إنتاجيتهم.
- تحفيز الموظفين وتوسيع رؤيتهم، وإيجاد التقارب بين أهدافهم وأهداف المؤسسة.

- تطوير كفاءات القيادات الإدارية لدى الموظفين (Al-Sammarraie et al., 2021, p. 500).
- إتاحة الفرصة لقياس الأداء في ظروف عمل مختلفة.
- تعزيز مبدأ العدالة في تكافؤ فرص العمل بين الموظفين ودعم التنمية الإدارية.
- تغيير الاعتقاد بملكية الموظف للوظيفة، والمساعدة في التخطيط للإحلال الوظيفي للمناصب القيادية لمنع احتكار المناصب الإدارية (Teresia, 2019, p. 134).
- يكونون أكثر قابلية للتكيف مع التغييرات في الوظائف والحياة المهنية، وأكثر انخراطاً ورضاً عن وظائفهم عند مقارنتهم بالموظفين المتخصصين في مجموعة مهارات أو مجال واحد.
- الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الموظف، مما يساعده على إتخاذ قرارات بشأن مساره الوظيفي.
- إتاحة الفرصة للموظفين لاستكشاف مسارات وظيفية بديلة، وتقليل الطابع الروتيني للمهام والوظائف (Suleman et al., 2022, p. 19).

الفرع الرابع: أساليب استراتيجية التدوير الوظيفي

- تتنوع أساليب التدوير الوظيفي وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وقد أشار (Ali et al., 2017, p. 1173) إلى مجموعة من الأساليب التي تشمل ما يلي:
- أولاً. التدوير الوظيفي حسب الهيكل التنظيمي:
- ويضم نوعين هما:

- أ- التدوير الأفقي: يشير إلى انتقال الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى داخل نفس المستوى الوظيفي، ويترتب على ذلك زيادة في الأهمية الوظيفية أو السلطة، دون أن يترتب عليه أي زيادة في المزايا المالية.
- ب- التدوير الرأسي: يشير إلى انتقال الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى في مستوى وظيفي مختلف، ويترتب على ذلك زيادة في المزايا المالية، وزيادة الأهمية الوظيفية والسلطة.

ثانياً. التدوير حسب المسار الوظيفي:

ويضم نوعين هما:

- أ- التدوير في بداية المسار الوظيفي: ويتم التدوير هنا في السنة الأولى من تعيين الموظف، بهدف تأهيله للعمل، وتعريفه بأقسام المؤسسة، وإكسابه قدرات ومهارات متعددة بشكل سريع.
- ب- التدوير في مراحل المسار الوظيفي: يتم التدوير في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد بهدف جعل المسار الوظيفي أكثر مرونة وزيادة خبرات ومعارف الموظف.

ثالثاً. التدوير حسب المدة الزمنية:

ويضم نوعين هما:

- أ- **التدوير القصير والسريع**: يتم فيه تدوير الموظفين حديثي العمل بين مجموعة من الوظائف المختلفة في المؤسسة خلال مدة لا تتجاوز سنة، بهدف إكسابهم قدرات ومعارف سريعة حول مختلف الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.
- ب- **التدوير الطويل والبطيء**: ويتم فيه نقل الفرد بين مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة خلال مسيرته الوظيفية، حيث يقضي في كل وظيفة فترة معينة تتناسب مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة، وذلك بهدف تطوير مهاراته وقدراته ومعارفه، وعدم إصابته بالملل والجمود.

رابعاً. التدوير داخل أو خارج الإدارة:

ويضم نوعين هما:

- أ- **التدوير في الإدارة**: يشير إلى انتقال أحد الموظفين في إدارة معينة للقيام بأعمال أخرى يقوم بها زميل له.
- ب- **التدوير بين مديري الإدارة**: يتم فيه انتقال مديري الإدارات للعمل كمديرين لإدارات أخرى.
- في حين ذكر كل من (Al-khalidi & Jassim , 2018, p. 23) أن التدوير الوظيفي يعتمد على نمطين رئيسيين هما:
- أ- **التدوير الوظيفي داخل نفس المستوى الوظيفي (Job Rotation Within the Same Level)**: يعني أن التدوير الوظيفي يكون بين الوظائف التي لها نفس مستويات المسؤولية أو ما شابهها، وداخل نفس المجال التشغيلي أو الوظيفي. وتُعد هذه طريقة جيدة في المجال الإداري لإعداد قادة المستقبل، حيث تساعد المرؤوسين على اكتساب العديد من الكفاءات الإدارية والقيادية.

- ب- **التدوير الوظيفي بين مستويات مختلفة (Job Rotation Among Different Levels)**: يشمل هذا النمط نقل الموظف بين أقسام مختلفة داخل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، بدلاً من تدوير الموظفين (خاصة الموظفين الجدد) بين مهام متشابهة يتم تدويرهم بين عدة وظائف في أقسام مختلفة. حيث توفر هذه الطريقة للموظفين الجدد فرص التطور، كما يستخدم هذا النمط من قبل المؤسسة لجمع البيانات حول مهارات واهتمامات وإمكانيات الموظفين.

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل موضوع استراتيجيات تطوير الكفاءات، الذي يُعد عنصرًا حاسمًا في نجاح المؤسسات في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الحادة. يبدأ الفصل بتوضيح ماهية الكفاءات من خلال التعمق في مفهومها، حيث تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات المختلفة التي ساهمت في إثراء هذا المفهوم أنه لا يزال غامضًا ولم يتمكن الباحثون من الاتفاق على تعريف موحد له، بالرغم من الإسهامات التي أضافوها في جوانب أخرى. لكن رغم ذلك، فقد تم تحديد أبعاده ومكوناته، حيث وجدنا أن الكفاءات تقوم على ثلاثة أبعاد أساسية هي: المعارف النظرية، والمعارف السلوكية، والمعارف العملية. بالإضافة إلى ذلك، تمت الإشارة إلى الخصائص الديناميكية للكفاءات ومستوياتها المختلفة، فضلاً عن تصنيفاتها وفق معايير متعددة حددها الباحثون في هذا الإطار.

تناول الفصل أيضاً إدارة الكفاءات، التي تعد تياراً حديثاً في إدارة الموارد البشرية ككل، والتي تهدف إلى تخطيط واكتساب وتطوير وتحفيز وتقييم الكفاءات، لتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد تم عرض عدة مقاربات لتحديد إدارة الكفاءات، منها: المقاربة التسييرية التي ترى أن الكفاءات ليست نظرية فقط، بل عملية ومتطورة وفقاً للوضعيات المهنية التي يواجهها الفرد أثناء أداء مهامه. والمقاربة العملية التي تعتبر الكفاءات ناتجة عن التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية، والتكنولوجيا، مع قدرة المؤسسة على تعظيم هذا التفاعل الإيجابي. والمقاربة الاستراتيجية التي تنظر إلى الكفاءات باعتبارها كأصل إستراتيجي يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تتيح لها تحقيق المشاريع وتعزيز مكانتها في السوق. بالإضافة إلى ذلك، تطرق الفصل إلى مفهوم تطوير الكفاءات، والذي يُعرف على أنه عملية ممنهجة ومخططة تهدف إلى تعزيز وتوسيع قدرات الموارد البشرية لتلبية متطلبات الوظائف التي تتغير باستمرار. كما تمت مناقشة العلاقة بين تطوير الكفاءات ومفاهيم أخرى مترابطة به، مع الإشارة إلى الأهداف والأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تطوير الكفاءات، سواء تلك المرتبطة بالبيئة الداخلية كإدخال المؤسسة تكنولوجيا جديدة، وتراجع الأداء وإعادة الهيكلة التنظيمية، أو العوامل الخارجية كالعولمة والابتكارات التكنولوجية. ثم وضعنا المسؤولية المشتركة لتطوير الكفاءات، التي تقع على عاتق الأفراد، والمؤسسات، والأطراف الخارجية مثل مراكز البحوث والمؤسسات التعليمية، ما يُبرز الطابع التكاملية لهذه العملية. كما تم استعراض مجموعة من الطرق التي تساهم في تعزيز فعالية تطوير الكفاءات، مع تصنيف الأساليب إلى أساليب داخلية تتم داخل المؤسسة، وأخرى خارجية تستفيد من مصادر خارجية لتحديد الكفاءات وصقلها. وتناول الفصل أيضاً آليات بناء استراتيجيات لتطوير الكفاءات التي تبدأ بتحليل الفجوات بين القدرات الحالية والمطلوبة، ثم تصميم برامج ملائمة وتنفيذها بفعالية، مع مراقبة النتائج وتقييمها باستمرار. كما تم تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا المجال، مثل مقاومة التغيير ونقص الموارد، واقتراح الحلول الممكنة.

ختاماً، أشار الفصل إلى استراتيجيات متعددة لتطوير الكفاءات، والمتمثلة في: استراتيجية جماعات الممارسة، استراتيجية التعلم التنظيمي، استراتيجية التمكين، استراتيجية التدريب، استراتيجية التدوير الوظيفي. وبذلك، يتضح أن تطوير الكفاءات ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان بقاء المؤسسات وقدرتها على المنافسة في عالم يتسم بالتغير المستمر.

الفصل الثالث:

العلاقة بين استراتيجيات تطوير

الكفاءات وجودة الخدمة

تمهيد:

على الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات الخدمية من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواءم معها تطوير كفاءات مواردها البشرية وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة. فالمورد البشري، بما يملكه من كفاءات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل، يعد العنصر الأساسي في تحقيق جودة الخدمة وأهم العناصر الاستراتيجية في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة. فهو المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر الهامة لتفعلها. فبغض النظر عن مدى وفرة الموارد المالية أو الطبيعية المتاحة في المؤسسات الخدمية، فإنها تظل وفرة محدودة الأهمية إذا لم تتوافر الكفاءات البشرية القادرة على التعامل معها واستثمارها. بالإضافة إلى ذلك، فإن موظفي المؤسسات الخدمية لهم تأثير بالغ في رضا زبائنهم عن جودة الخدمات المقدمة. فنظرًا لطبيعة الخدمات غير الملموسة، يبحث الزبائن عن أشياء ملموسة فيها لمنحهم فكرة عن قيمة الخدمة التي يشترونها، لذلك يتم تقييم الزبائن لجودة الخدمة التي تقدمها المؤسسات الخدمية من خلال تفاعلاتهم مع موظفيها الذين يخلقون من خلال تصرفاتهم وتعاملهم وسلوكياتهم صورة ذهنية للزبون عن خدمات المقدمة، كما يلعبون دور رئيسي في تحديد ما إذا كان الزبون سيستمتع بالتجربة خدمة متميزة أو سيلجأ إلى المنافسين للحصول على تجربة أفضل.

وعليه، يعتبر هذا الفصل كمحصلة للفصلين السابقين الذين تناولنا فيهما على التوالي الإطار النظري لجودة الخدمة، ثم الإطار النظري لاستراتيجيات تطوير الكفاءات. ويأتي هذا الفصل للبحث في أوجه التقاطع بينهما، ودراسة العلاقة بين استراتيجيات تطوير الكفاءات والمتمثلة في: استراتيجية جماعات الممارسة، استراتيجية التعلم التنظيمي، استراتيجية التمكين، استراتيجية التدريب، استراتيجية التدوير الوظيفي وجودة الخدمة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: العلاقة بين استراتيجية جماعات الممارسة وجودة الخدمة.

المبحث الثاني: العلاقة بين استراتيجية التعلم التنظيمي وجودة الخدمة.

المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجية التمكين وجودة الخدمة.

المبحث الرابع: العلاقة بين استراتيجية التدريب وجودة الخدمة.

المبحث الخامس: العلاقة بين استراتيجية التدوير الوظيفي وجودة الخدمة.

المبحث الأول: العلاقة بين استراتيجية جماعات الممارسة وجودة الخدمة

إن تقديم خدمة متميزة، هاجس لطلما أرق إدارة المؤسسات والقائمين على هذه الخدمة لما تستوجبه من سياسات ومناهج ووسائل مادية ومالية قصد بلوغ هذا الهدف، ولعل صعوبة حصر الخدمة في مستويات عالية من الجودة ما يزيد الأمر تعقيداً بالنسبة للإدارة من حيث طريقة التسيير، وحجم التكاليف، وإيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات والصعوبات، وطرح خدمات جديدة، نتيجة لذلك، أكدت العديد من الدراسات (Cegarra-Navarro et al., 2012, 2010); (White al., 2008); (Yang, Bate & Robert, 2002) أن الاعتماد على استراتيجية جماعات الممارسة بأنواعها أمر لا بد منه حتى تستطيع المؤسسة تحقيق الجودة المطلوبة في خدمة زبائنها. وهذا ما سنوضحه من خلال المطالب التي سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: استراتيجية جماعات الممارسة الإبداعية وجودة الخدمة

أشارت الأدبيات السابقة في قطاع الخدمات إلى أهمية الإبداع في المؤسسات الخدمية مقارنة بالمؤسسات الصناعية، واعتبرته كأحد متطلبات تقديم خدمات ذات جودة عالية، حيث يمثل الإبداع بداية لعمليات خلق القيمة للزبون، سواء من خلال الإبداع في مراحل تقديم الخدمة أو في العملية التفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون (Lee et al., 2010, pp. 290-300). في حين جادل (Leonard-Barton & Sensiper, 1998, pp. 112-132) أن المؤسسات الخدمية تجد صعوبة في اعتمادها على الإبداع الفردي في تحسين خدماتها بسبب اختلاف قدرات الأفراد، نتيجة لذلك فهي بحاجة إلى جماعات، فالعمل في ظل الجماعة يرتقي بكفاءات الأفراد الإبداعية إلى كفاءات إبداعية جماعية. وفي نفس السياق، أشار كل من (Lim & Ong, 2019, pp. 402-418) إلى نوع من أنواع جماعات الممارسة تسمى "الجماعات الإبداعية أو الخبيرة"، تعمل هذه الجماعات على تشكيل كفاءات إبداعية جماعية من خلال خاصية التداؤبية (التعاوض) "Synergie" وديناميكية الجماعة، حيث يتفاعل أعضاؤها فيما بينهم، ويتمكنون من توليد الأفكار الجديدة، ويعملون على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ لتحقيق الإبداع. وتظهر هذه الجماعات من تلقاء نفسها؛ وعادة ما تكون موجودة لغرض إنتاج خدمة جديدة أو منتج جديد.

وفي هذا الإطار، نجد مثلاً شركة ماكينزي كشركة رائدة في الاستشارات الإدارية تعتمد بشكل كبير على الجماعات الإبداعية لرفع وتحسين نوعية خدماتها المقدمة (Dalkir & Liebowitz, 2011, p.24). كما أكد (Mark, 2018, p. 23) أن الجماعات الإبداعية ساهمت في تطوير (96٪) من منتجات البرمجيات (سلع وخدمات) في عام (2016) والتي من بينها (Office Open ؛ Python ؛ Blender ؛ GIMP ؛ GNOME ؛ Apache ؛ Web Server ؛ Postgre ؛ SQL ؛ Linux ؛ PHP). من جانب آخر، توصل كل من (Ullrich & Vladova, 2016, pp. 36-37) في دراستهما للمصادر

- الضمنية لتحقيق الميزة التنافسية على أساس جودة الخدمة، أن المؤسسة الخدمية تستفيد من مخرجات الجماعات الإبداعية (الكفاءات الجماعية الإبداعية) في خلق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها من طرف المنافسين، من خلال ما يلي:
- مجارة التغيرات التي تحدث في أذواق الزبائن بشكل مستمر عن طريق تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات الجديدة والتي تلي رغباتهم.
 - خلق قاعدة تنافسية صلبة تمكن المؤسسة الخدمية من الصمود أمام المنافسين داخل الأسواق، حيث تتواجد في محيط تنافسي، وللتكيف يجب أن تطور خدماتها، كما ترتبط المؤسسة بدورة حياة الخدمة، فالمؤسسة التي تعتمد على خدمة واحدة تكون فترة حياتها قصيرة بينما التي تنوع في خدماتها تزيد من فترة حياتها.
 - تخفيض تكاليف إجراء البحوث والتطوير لتحسين جودة الخدمات.
 - تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المتشابهة التي تقدمها المؤسسات الخدمية المنافسة الأخرى.
 - المساعدة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات من خلال الإبداع التكنولوجي.
 - زيادة حجم التعامل للخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الخدمية في السوق.
 - بناء صورة إيجابية عن المؤسسة وخدماتها في ذهن الزبائن، مما يساهم في جذب والحفاظ على الزبائن.

المطلب الثاني: استراتيجيات جماعات حل المشكلات وجودة الخدمة

- يعتبر حل المشكلات أحد أبعاد جودة الخدمة ومكوناً رئيسياً في إدارة الجودة، ونتيجة لذلك يرى (Kaur, 2019, p. 200) أن استراتيجيات جماعات حل المشكلات العمل تلعب دوراً بالغ الأثر في تحسين ورفع نوعية الخدمة المقدمة، باعتبارها مصدر حيوي في تحديد الانحرافات واكتشاف مشكلات بمختلف صعوباتها والعمل على حلها بأقصى سرعة ممكنة وهذا ما يساهم في تقديم خدمات خالية من العيوب وبالطريقة الصحيحة.
- في نفس السياق، أكد (Rohilla & Chaudhary, 2016, p. 887) أن جماعات حل مشكلات العمل تتميز بأنها استراتيجية لاكتساب الموظفين الكفاءات (كفاءات حل المشكلات، كفاءات الانفتاح، كفاءات الاستماع الفعال، الكفاءات التحليلية، الكفاءات البحثية، كفاءات الاتصال، كفاءات الإبداع، كفاءات العمل الجماعي... إلخ) التي تجعل لهم القدرة على تحقيق الفعالية المطلوبة في خدمة الزبائن.
- في حين أشار (Subbulakshmi, 2019, p. 179) إلى أن جماعات حل مشكلات العمل تساهم في تخفيض التكاليف الإدارية، حيث تعمل على تقليل حدوث الأخطاء، وبالتالي ستخفض تكلفة تصحيح تلك الأخطاء وهذا

ينعكس إيجابيا على ربحية المؤسسة، وعلى اكتسابها المرونة السعرية التي تمكنها من تقديم خدمات ذات الجودة الفائقة وبأسعار تنافسية وهو ما يحقق رضا وولاء الزبائن.

أما (Hassan & Adeeb, 2017, p. 66) فقد استخلص أن جماعات حل مشكلات العمل لها القدرة على إدارة استفسارات وشكاوى الزبائن بفعالية وتوفير الحلول الوقائية لتجنب تكرار التعرض لهذا النوع من المشكلات مستقبلاً، حيث أن أعضاء جماعات حل مشكلات العمل ليسوا مجهزين فقط للتعامل مع المشكلات المطروحة حالياً ولكنهم قادرون أيضاً على معالجة المخاطر وتوقع مشكلات الزبائن التي قد تظهر مستقبلاً بناءً على خبراتهم ومخزونهم المعرفي. كذلك توصل (Jiwa et al., 2011, p. 72) أن جماعات حل مشكلات العمل تساعد المؤسسة الخدمية في التفكير خارج الصندوق وتحسين جودة الخدمات عن طريق تحويل المشكلات إلى فرص بهدف المحافظة على زبائن حاليين، وكسب زبائن جدد.

ويعتقد (Su & Dou, 2013, p. 258) أن جماعات حل مشكلات العمل تساهم في تحسين جودة الخدمة عن طريق

أربع آليات:

- تحديد الفجوات المتعلقة بجودة الخدمة.
- تمكين الموظفين من معالجة الفجوات بشكل منهجي.
- تبادل أفضل الممارسات والموارد لضمان الجودة في الخدمة المقدمة.
- توفير التغذية الراجعة المستمرة لمشاريع تحسين جودة الخدمة.

المطلب الثالث: جماعات الممارسة الافتراضية وجودة الخدمة

أكدت (Dencheva, 2013, p. 20) أن تقديم الخدمة هو عمل شديد الترابط بين المهام ويتطلب أشكالاً مختلفة من التعاون والدعم والتنسيق بين موظفي الخدمة التي توفرها جماعات الممارسة الافتراضية، والتي تعتبر جماعات تتشكل في الفضاء الإلكتروني، والقائمة على العلاقات التبادلية عبر الويب، وتنطبق عليها جميع مؤشرات جماعات الممارسة المحددة آنفاً، فهذه الجماعات المرنة تسمح للأفراد بالاتصال بعدد أكبر من زملائهم مقارنة بما يمكن أن يتحقق ضمن حدود الإدارات التقليدية، وتعمل على إزالة الحدود الزمكانية والتنظيمية بينهم والحد من عزلتهم المهنية، وتباعدهم الجغرافي، وتساعدهم على خلق المزيد من الفرص من خلال المحادثات الافتراضية للتحدث عن عملهم والاستماع بالاحترام، ومشاركة الأفكار والقدرات ومناقشة الخبرات التي لن يكتسبونها بسهولة بمفردهم، فهي مصدر للمعرفة الضمنية والقيم المشتركة ذات الصلة بنطاق تخصصهم ومهنتهم (Tremblay, 2004, p. 05). لذلك يجب على المؤسسات أن تعد جماعات الممارسة الافتراضية استراتيجية تنظيمية تطويرية يجب المحافظة عليها ودعمها بتوفير بنية تحتية تكنولوجية كافية،

واستغلالها على المدى الطويل لبناء فوائد تنافسية عن طريق استثمار فرص التفاعل الشخصي بين الموظفين، مما يؤدي إلى رفع الانتاجية والكفاءة التنظيمية بما يصب في تحسين الأداء الكلي للمؤسسات الخدمية ويساهم في رفع جودة الخدمات التي تقدمها (Fung-Kee-Fung et al., 2014, p. 14).

في نفس السياق، جادل (Bertella, 2011, p. 387) أن جماعات الممارسة الافتراضية تستمد أهميتها في المؤسسات الخدمية من كون تقديم الخدمة بطريقة أكثر احترافية وتوليد الشعور بالرضا لدى الزبائن يحتاج إلى تضافر جهود أكثر من موظف في أكثر من موقع وإلى تجاوز الصراعات التي قد تحدث بين الموظفين نتيجة المنافسة في العمل. فوفقاً لـ Duizabo (& Guillaume, 1997, p. 16) الجودة غير محدودة بالموقع في مرحلة معينة من مسار الإنتاج أو في وظيفة معينة في المؤسسة ولا في مستوى خصوصي (استراتيجية، معالجة المشاكل... إلخ) بل يخرق نطاق الجودة حدود المؤسسة ليشمل جميع الهياكل ويستوعب كل النظام.

أما (Hildreth et al., 2000, p. 30) فقد أشار إلى أن رأس المال الاجتماعي الذي توفره جماعات الممارسة الافتراضية يساهم بشكل كبير في زيادة الوعي الاجتماعي بين الموظفين، ويعزز من كفاءاتهم في الاتصال والتفاعل الاجتماعي، مما يمكنهم من تطوير قدرات عالية في الرعاية والتعاطف واستخدام الأساليب اللينة في التعامل مع الزبائن. كما أكد (Yang & Wan, 2004, p. 594) في دراستهم حول تطبيقات جماعات الممارسة الافتراضية في الفنادق في تايوان، أن هذه الجماعات تساهم في الوفاء بتوقعات الزبائن بخصوص جودة الخدمة الفندقية من خلال تسهيل التشارك المفتوح والمتكرر في معارف العمل بين الموظفين، بما في ذلك المعارف المتعلقة بالمنتجات والخدمات واحتياجات الزبائن. ويعود ذلك إلى طبيعة المؤسسات الفندقية التي تقدم خدمات متعددة ومتداخلة، حيث تعتمد هذه الخدمات على بعضها البعض لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة.

بالإضافة إلى ذلك، أكد (White et al, 2008, p. 82) أن جماعات الممارسة الافتراضية توفر ميزة الاستجابة الفورية والفعالة في تقديم الخدمات، مما يساهم في تقليص فترات الانتظار وتحسين تجربة الزبائن. فالتفاعل المستمر بين الموظفين يمكنهم من أداء المهام الخدمية بقدرات تعليمية أكبر نتيجة تخفيض أخطائهم وتقليل منحى التعلم لديهم (تعلم من أخطاء بعضهم البعض والتغذية المرتدة).

من ناحية أخرى، أشار (Lesser & Storck, 2001, p. 839) إلى أن هناك فجوة واضحة بين ما يتعلمه الموظفون الجدد في المؤسسات التعليمية والمعاهد، وبين الكفاءات التي يتطلبها الواقع العملي في المؤسسات الخدمية. هذه الفجوة قد تخلق ضغطاً كبيراً على الموظفين الجدد، مما يؤدي إلى ضعف في تقديم الخدمات بالشكل المطلوب. وبالتالي، فإن توفير جماعات الممارسة الافتراضية يعد حلاً فعالاً لتسريع عملية تأهيل الموظفين الجدد وإدارة ضغوط العمل بشكل فعال.

علاوة على ذلك، أضاف (Kleefstra et al., 2020, p. 180) أن نقص الكفاءات وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي يشكلان تهديداً مباشراً للمؤسسات الخدمية، حيث يؤثران سلباً على الأداء ويؤديان إلى تقديم خدمات منخفضة الجودة وزيادة التكاليف التشغيلية. وأوصوا بأن تركز إدارة المؤسسات على الاستفادة من جماعات الممارسة الافتراضية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة ومنظمة، من أجل بناء مخازن معرفية وذاكرة تنظيمية تساهم في الحفاظ على مستويات عالية من الخدمة وتحسين أداء المؤسسات على المدى الطويل.

المبحث الثاني: العلاقة بين استراتيجية التعلم التنظيمي وجودة الخدمة

بسبب التغيرات الدائمة في سلوكيات الزبائن أصبحت المؤسسات في قطاع الخدمات تجد صعوبة في خدمتهم والحفاظ على ولائهم، لذلك فإن أغلب هذه المؤسسات اتجهت نحو استراتيجية التعلم التنظيمي من خلال توسيع دائرة تعلمها إلى التعلم الداخلي والخارجي، كما أنها اهتمت بدراسة ثقافة التعلم، لما يتميز به هذا القطاع من تنوع في قوى العمل، والتباين الثقافي (Yang, 2004, p. 421). وسيتم من خلال هذا المبحث تناول أهم ما توصل إليه الباحثون فيما يخص العلاقة بين استراتيجية التعلم التنظيمي وجودة الخدمة.

المطلب الأول: استراتيجية التعلم الداخلي وجودة الخدمة

الفرع الأول: استراتيجية التعلم على مستوى الفرد وجودة الخدمة

تعد استراتيجية التعلم الفردي بمثابة مجموعة من العمليات المستخدمة للحصول على المعلومات وترجمتها إلى المعرفة وإيجاد السلوكيات والقيم الجديدة والمرغوبة التي تجعل الفرد أكثر قدرة على تقبل التغيير والتعامل معه، والاستعداد لتحمل التعثرات، والتكيف مع كل الأحداث والمستجدات التي تطرأ عليه، فتمكن مقدم الخدمة من التأقلم مع الزبائن يجعله أكثر قدرة على فهم احتياجاتهم وتلبيةها، وتعديل الخدمة لتناسب مع أذواقهم ورغباتهم المختلفة بالقدر الذي يضمن ولاءهم (Narayanan & Rajaratnam, 2019, p. 31). بالإضافة إلى ما سبق، تدعم استراتيجية التعلم الفردي التقييم الذاتي للفرد مما يزيد من اعتماده على ذاته في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها دون تدخل من قبل الإدارة، الأمر الذي يخلق لديه وعي مرتفع بالجودة، ويساعده على التصدي للمشكلات المعقدة وغير المرئية التي يواجهها في العمل، ويزيد من فطنته للتصرف وإدراك كيفية التعامل معها، ويجعله قادراً على أداء الخدمة بالشكل الموثوق فيه (Rao et al., 2018, p. 512).

الفرع الثاني: استراتيجية التعلم على مستوى الفريق وجودة الخدمة

أكد (Power & Waddell, 2004, p. 246) أن من أهم مميزات الفرق المتعلمة تنوع خلفيات وكفاءات أعضائها، والتي تعد معياراً حساساً وعاملاً مهماً يستخدمه الزبون في المفاضلة بين الخدمات المقدمة. في حين يعتقد (Gachoka, 2015, p. 20) أن الرؤية الجماعية المشتركة التي تخلقها الفرق المتعلمة بين الأعضاء من خلال تسهيل التحاور وتبادل

المناقشة بشكل صريح وشفاف، وتعزيز الانفتاح لتقبل والاعتراف بالأفكار والآراء التي لا تتفق معهم، تزيد من قدرتهم على التوجه نحو التجديد والابتكار حيث تسمح لهم بتجميع أفكارهم ومهاراتهم وتطوير نماذج ذكية مشتركة لتقديم عروض خدمات جديدة للزبائن. أما (Boak, 2014, p. 245) فقد جادل أن تأدية الخدمات بالجودة المطلوبة يحتاج إلى مهارات التعاون التي توفرها فرق المتعلمة من خلال تعزيز العمل بروح الجماعة، وخلق المتعة في العمل وزيادة رغبة الأعضاء في مساندة بعضهم البعض، وتخفيف الضغوط والتوترات التي يواجهونها مما يؤثر على إيجابية مقدم الخدمة في التعامل والتفاعل مع الآخرين. في حين ذكر (Ayodele, 2020, p. 16) أن العديد من الشركات مثل Federal Express, General, Electric Boeing تستثمر بكثافة في استراتيجية التعلم الفرقي لتحسين جودة منتجاتها (خدمات، سلع). إذ تعكس هذه استراتيجية الالتزام المشترك لأعضاء الفريق وتفاعلهم، وعلاقتهم بالعمل، وكفاءات الفريق والتي تترجم في شكل أداء الفريق يعمل على تأدية التزامات تجاه الزبائن في الوقت المناسب. كما توصل (Hovland, 2003,) (p. 02) من خلال دراسته الفرق المتعلمة في فنادق هيلتون أنها تؤثر إيجابيا على جودة الخدمة الفندقية عن طريق تحقيق عوامل إيجابية مثل: تعديل سلوك أعضاء فرق الخدمة، تحسين قدرة أعضاء فرق على فهم احتياجات الزبائن، تأدية الخدمة بطريقة تعاونية وتشاركية، سهولة حل المشكلات واستفسارات الزبائن المعقدة.

الفرع الثالث: استراتيجية التعلم على مستوى المؤسسة وجودة الخدمة

ينص (Werlang & Rossetto, 2019, p. 02) في دراسته عن المؤسسات الخدمية كنظم التعلم أن استراتيجية التعلم على مستوى المؤسسة تتيح استجابات أسرع في بيئة معقدة وديناميكية، إذ تسمح بتطوير كفاءات التكيف التي تساعد المؤسسة على التأقلم في ظل ظروف التوتر الناشئة عن التعامل مع الزبائن أو عند حدوث تغيرات في محيط العمل، كما تعتبر نقطة قوة تستغلها في حالة ما إذا تغيرت قوانين السوق واحتياجاته، وذلك لأن كفاءات الموظفين وقدراتهم المعرفية تجعل المؤسسة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها. أما (Fu, 2017, p. 6351) فقد أشار إلى أن استراتيجية التعلم التنظيمي تمكن المؤسسة من مواكبة التطورات التي تدفع بعجلة الخدمات للتطور حيث توفر فرص التعلم المستمر، وتعزز التحفيز الفكري لدى الموظفين من أجل استطلاع الافتراضات، وإعادة صياغة الإشكاليات والنظر للمواقف والوضعيات القديمة بأفكار جديدة، والقيام بالمجازفات الذكية، والتعلم من الأخطاء ومن المستقبل الغامض. بالإضافة إلى ذلك، توصل (Fernandes et al., 2018, p. 18) أن إدخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة الخدمية والتي من شأنها المساهمة في زيادة جودة خدماتها تحتاج إلى استراتيجية التعلم التنظيمي لاستخدامها، كما أكد (Narayanan & Rajaratnam, 2019, p. 27) أن قدرة المؤسسة على تحقيق جودة الخدمة هو نتيجة لجهودها المستمرة في التزامها

باستراتيجية التعلم التنظيمي والتي تعد قوة دافعة لتقديم ضمان أعلى للزبائن واكتساب ثقتهم في بيئة تتسم بالمنافسة الحادة والتعقيد والتجديد المستمر.

المطلب الثاني: التعلم الخارجي وجودة الخدمة

في ظل التغير التكنولوجي السريع وشدة المنافسة لا يمكن للمؤسسة أن تعتمد فقط على الكفاءات والقدرات الموجودة في المؤسسة إذ عليها أن تأخذ في الحسبان المحيط الخارجي. لهذا يعتبر العديد من الباحثين أن المعلومات والمعرفة المتأتية من البيئة الخارجية مساهمة في عملية تحسين جودة الخدمة، وأن قدرة المؤسسة الخدمية على التعلم الخارجي ضرورية للنجاح التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المتجددة عن طريق تقديم خدمات ذات جودة فائقة.

الفرع الأول: استراتيجية التعلم من الزبون وجودة الخدمة

توصل كل من (Rasheed & Liu, 2021, p. 31) إلى أن استراتيجية التعلم من الزبون تركز على خلق خدمات بالموصفات التي يحتاجها الزبون وتفترض أن جودة الخدمة تتوقف على نوعية مدخلات كل من المؤسسة والزبائن وقيمة المعلومات التي تتبادل بينهما، فتعمل على تفعيل دور الزبون في تحديد الخدمة (الإنتاج المشترك Coproduction) عن طريق تطوير كفاءات إدارة العلاقات مع الزبون التي تسمح للموظفين بالتقرب أكثر منه، وإقامة علاقات فوق العادية معه، وتزيد من قدرتهم على انتزاع معارفه الشخصية والخاصة، للتعرف على ما يريده وما يطمح إليه وما يتوقعه، ومن ثم ترجمة هذه المعارف والتوقعات إلى مواصفات وعلى أساس هذه الأخيرة يتم تحديد خصائص الخدمة ومعايير الرقابة على جودتها قبل تقديمها.

كما ذكر (Zack, 2003, p. 69) أن هذا النوع من المعارف يشمل على المعلومات التي يمتلكها الزبون حول تجاربه مع المؤسسة والمؤسسات الأخرى، شعوره تجاه خدمات المؤسسة، تفضيلاته من خدمات جديدة ورأيه تجاه التحسينات في المؤسسة... إلخ. وللحصول على هذه المعارف يجب التركيز على العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والزبون مثل مراكز الاتصال، نظام الشكاوى، الاستماع الجيد للزبون وأخذ تعليقاته بجدية عند الزيارات واللقاءات معه، وإعداد مقاييس رضا الزبون وولاءه.

وفي هذا الصدد، أكد كل من (Javadi & Azmoon, 2011, p. 244) أن أنشطة إدارة علاقات الزبائن من أفضل الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في مثل هذا النوع من المعرفة حيث يستطيع مقدم الخدمة الاتصال بشكل مباشر مع الزبائن، وطرح أسئلة حول خبراتهم مع المؤسسة مما يعزز العلاقة بين الطرفين ويحقق رضاهم. كما أن خلق العلاقات مع الزبائن يستند إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن وتطوير العلاقات معهم، ويعتمد على شكل من أشكال إدارة المعرفة المتمثل في إدارة معرفة الزبائن (Hays & Hill, 2001, p. 339).

وبحسب (Xie et al., 2020, p. 14) تساعد استراتيجية التعلم من الزبائن في تحقيق جودة الخدمة من خلال ما يلي:

- تحليل المعايير التي يعتمد عليها الزبائن في اختيارهم للخدمة، وتحديد الأهمية النسبية التي يولونها لكل معيار.
 - تقييم كيفية إدراك الزبون لأداء الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة، ومقارنة ذلك مع مستوى الأداء الذي تقدمه المؤسسات المنافسة.
 - معرفة احتياجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، والعمل على تأمينها من أجل إيجاد قيمة عالية للزبون.
 - تحديد مستويات الجودة المتوقعة من قبل كل شريحة من شرائح الزبائن، مما يساعد المؤسسة على وضع خطط تلبية حاجات وتوقعات الجودة لكل شريحة بما يتلاءم مع طبيعة الخدمة المقدمة.
 - تحليل دوافع الزبون في تقييم جودة الخدمة، بما يمكن المؤسسة من تبني مستوى جودة الخدمة المطلوب.
- كما أشار كل من (Wirtz et al., 2010, p. 381) إلى جملة من الفوائد تسعى المؤسسة الخدمية إلى تحقيقها من خلال استراتيجية التعلم من الزبون، يمكن عرضها على النحو:
- زيادة كفاءة مقدم الخدمة في بناء علاقة وطيدة مع الزبائن عن طريق البحث في سلوكيات وتوجهات الزبون المستقبلية لتضمن المؤسسة إرضاءه وولاءه.
 - اقتحام الزبون في الاستثمارات التكنولوجية المستقبلية من خلال خلق خدمات جديدة خاصة منها التي تتطلب استثمارات تكنولوجية هامة فتقوم برصد آراء المستخدمين المستقبلين من أجل تصميم يكون أكثر ملاءمة.
 - الاستفادة من الاتصال بالزبون والاستفادة من المعلومات التي يقدمها والتي تصدر عنه كتغذية راجعة على الخدمات التي اشتراها من المؤسسة.
 - الاستفادة من تجارب الزبون السابقة في تحديد مستوى جودة الخدمة المطلوبة، فالزبون الذي لديه تجارب كثيرة مع المؤسسات هو الأكثر إدراكاً لجودة الخدمة المقدمة.
 - التعرف على إدراكات الزبائن قبل وأثناء تقديم الخدمة، والتعرف على ردود أفعاله تجاهها هل هي سلبية أم إيجابية، فتعمل المؤسسة من خلال تخطيطها للجودة على معالجة القصور في النقاط السلبية وتعزيز النقاط الإيجابية.
 - تقييم الخدمات الجديدة من قبل الزبائن قبل إطلاقها من أجل التعرف على آراء الزبائن وذلك للتمكن من إقامة التحسينات النهائية للخدمات وتجسيد جميع فرص نجاحها. حيث لجأت شركة ميكروسوفت إلى خبرة بعض زبائنها من أجل تقييم برنامجها الجديد، من خلال عرض الحلول الفنية على مجموعة مختارة من الزبائن ذوي الخبرة والسمعة الطيبة ويساهم هؤلاء في عملية تطوير الخدمة عن طريق ملاحظاتهم وآرائهم علاوة على حاجاتهم.

ومن منظور أعمق، تتحول علاقة الزبون مع المؤسسة من خلال استراتيجية التعلم من الزبون من مجرد معاملة تجارية إلى شراكة استراتيجية قائمة على تبادل القيم، وتعزيز الولاء بواسطة "سلم ولاء الزبائن"، الذي يُبرز كيف يمكن للزبائن الانتقال تدريجيًا من مرحلة التفاعل البسيط إلى مرحلة الشراكة مع المؤسسة، وفي إطار هذه العلاقة المتبادلة ذات قيمة مضافة لكلا الطرفين تبرز رغبات وقيم إضافية تتجاوز مجرد حصول الزبون على الخدمة، حيث يسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف التالية (Buttle & Maklan, 2015, p. 27):

- **الشعور بالتميّز:** يشعر الزبون بقيمة مضافة عندما يتم التعامل معه بشكل شخصي، مع ذكر اسمه أو تلبية احتياجاته الفردية، مما يعكس تقدير المؤسسة لشخصيته وقيمه.
- **المعرفة الشخصية:** بمرور الوقت، تصبح المؤسسة قادرة على بناء قاعدة معرفية دقيقة حول تفضيلات الزبون واحتياجاته، مما يعزز قدرتها على تقديم خدمات مخصصة ذات جودة عالية تضيف قيمة حقيقية لتجربته.
- **البحث عن القوة:** بعض الزبائن يسعون إلى بناء علاقات مع شخصيات قيادية أو مؤثرة داخل المؤسسة لتحقيق منافع استراتيجية أو لدعم مكانتهم الاجتماعية والمهنية.
- **إدارة المخاطر والطمأنينة النفسية:** نظرًا لأن المخاطر تتنوع بين المادية، الاجتماعية، النفسية، والجسدية، فإن العلاقة مع المؤسسة تمنح الزبون شعورًا بالثقة والأمان، وتقلل من درجة عدم اليقين التي قد تصاحب قراراته الشرائية.
- **رفع المكانة:** قد يشعر الزبائن بأن مكانتهم قد ارتفعت من خلال علاقتهم العميقة بمؤسسة ذات سمعة حسنة أو بماركة تجارية عالمية.
- **تحقيق الاندماج الاجتماعي:** قد تدفع بعض الزبائن حاجاتهم الاجتماعية إلى بناء علاقات عميقة مع المؤسسة، مثل الانضمام إلى نوادٍ أو برامج عضوية متخصصة، مما يعزز الشعور بالانتماء إلى مجتمع أو شبكة علاقات مشتركة.

الفرع الثاني: التعلم من المورد وجودة الخدمة

إن الفهم الجيد لممارسات الموردين يمكن المؤسسة من تحسين مستمر لخدماتها وتقديمها بالجودة المطلوبة إلى الزبائن، حيث تعمل استراتيجية التعلم من المورد على تطوير كفاءات إدارة العلاقات مع الموردين التي تزيد من قدرة الموظفين على انتقاء وبناء علاقات جيدة وطويلة المدى مع الموردين مبنية على الثقة والتفاهم، والتي تضمن بواسطتها منظمة التموين الجيد الذي يحسن جودة خدماتها من خلال تحقيق الفوائد التالية (Zhao, 2013, p. 575).

- تقديم الخدمة للزبون بأفضل نوعية وبأقل تكاليف ممكنة، عن طريق إمكانية التكامل الخلفي.
- التقييد بتسليم الموارد الذي يؤدي إلى تقديم الخدمات في الأوقات المحددة والمتعاقد عليها مع الزبون، وعدم التعطل في إنجاز المعاملات الخدمية بسبب غياب التموين.

- تمكين المؤسسة من إتخاذ القرارات بصورة سريعة وتخفيض من الوقت اللازم لطرح الخدمات الجديدة في السوق.
- توفير التكنولوجيات المهمة من أجل تطوير خدمة جديدة.
- حصول المؤسسة على عروض مستقبلية جيدة من الموردين يمكن الاستفادة منها في تحسين جودة خدماتها المقدمة وتحقيق الميزة التنافسية التي قد لا تتوافر لدى المنافسين في نفس المجال.

الفرع الثالث: التعلم من المنافس وجودة الخدمة

يعتقد كل من (Hallin & Marnburg, 2008, p. 150) أن التعلم المتراكم من التجارب الناجحة والفاشلة للمؤسسات المنافسة في نفس القطاع، يؤثر على تحسين أداء المؤسسة الخدمية وبقائها في السوق ويسمح بتحديد السبل الكفيلة لتلبية احتياجات الزبائن والتوجه طويل المدى نحوهم، وذلك عن طريق التحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة لزبائن المؤسسة. وأشار (Wang, 2014, p. 44) أن استراتيجية التعلم من خلال المنافسين مفيدة للمؤسسة الخدمية لأنها تقصر من عملية تطوير الخدمة كون التكنولوجيا متاحة وجاهزة. وفي ذات السياق، جادل كل من (Yarrow, 2001, p. 125) على أن القدرة على استيعاب المعلومات الخارجية من منافسين لها أثر إيجابي على معدل الابتكار في الخدمات حيث يساعد المؤسسة على تحديد أفضل الاستراتيجيات لتعزيز قدرتها على الابتكار من خلال التعرف على بدائل جديدة، وتمكن من دمج هذه المعلومات في استراتيجيات الابتكار لتقديم خدمات مبتكرة تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون، وكما تسمح بتحديد الوقت المناسب لطرح هذه الخدمات في السوق.

أما (Gilaninia et al., 2013, p. 57) فقد توصل أن التعلم من المنافسين يكون بالطرق غير المباشرة، مثل دراسة خدمات المنافسين المتوفرة في السوق، دراسة حركة وأعمال المنافسين، تحصيل المعلومات اللازمة حول ممارساتهم واستراتيجياتهم... إلخ، ويتم قياسه عن طريق عمليات متسلسلة تتمثل في: اكتساب المعلومات، تفسيرها وترجمتها ثم تغيير السلوك بناء على ذلك. ويطبق هذا النوع من التعلم التنظيمي من خلال حزمة من الأدوات مثل البحوث الإستطلاعات، المقابلات، زيارات المواقع، مما تساهم في اكتساب المؤسسة الأفكار والمعلومات التي تدعم المدراء والموظفين في تحسين عملية إتخاذ القرار.

في حين اعتبر كل من (Igashi et al., 2022, p. 302) أن هذا النوع من التعلم التنظيمي صعب نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات، ويتطلب معارف مرتفعة، وكفاءات استراتيجية (كفاءات التخطيط الاستراتيجي، كفاءات إتخاذ القرارات... إلخ)، إضافة إلى أنه يتطلب المحافظة على علاقات جيدة مع المنافسين.

أما (Harrison & Rainer, 2019, p. 129) فقط ذكروا مجموعة من النقاط التي تهدف المؤسسة الخدمية إلى تحقيقها من خلال اعتماد استراتيجية التعلم من المنافسين، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

– تُساعد المؤسسة على التعرف على نقاط الضعف والثغرات في خدماتها مقارنة بالمنافسين، فمن خلال هذه المقارنة، يمكن للمؤسسة تحسين مراحل تقديم الخدمة وتطوير العملية التفاعلية بين الموظفين والزبائن، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمة بشكل عام.

– استراتيجية التعلم من المنافسين تمكن المؤسسة من الاطلاع على أفضل الممارسات التشغيلية وأساليب إدارة الجودة لديهم. هذا يساعد على تحسين العمليات الداخلية ورفع كفاءتها، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتقديم خدمات بجودة أعلى وبطريقة أكثر فاعلية.

– تساعد استراتيجية التعلم من المنافسين المؤسسة على مواكبة التغيرات في متطلبات السوق، من خلال معرفة كيفية استجابة المنافسين لهذه التغيرات. وهذا يجعل المؤسسة أكثر مرونة في تقديم خدمات متوافقة مع توقعات الزبائن.

– تعزز المؤسسة موقعها التنافسي في السوق من خلال قدرتها على تقديم خدمات تتفوق على المنافسين من حيث الجودة والكفاءة.

– استراتيجية التعلم من المنافس لا تقتصر على التحسين اللحظي، بل تُعزز من ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة من خلال مراقبة المنافسين باستمرار، تُطور المؤسسة نظامًا ديناميكيًا لضمان بقاء جودة الخدمة على مستوى عالٍ ومتماشٍ مع التغيرات في السوق.

المطلب الثالث: ثقافة التعلم وجودة الخدمة

أكد (Malik et al., 2011, p. 845) أن التوجه الثقافي نحو التعلم له دورًا مهم في نقل المؤسسة الخدمية من حالة الفوضى ومساعدتها في تطوير قدرتها على مواجهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية من خلال تسهيل تكيفها مع البيئات الصعبة وتوسيع قدرتها على التعلم، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة، ويمكن من تقديم الاستجابة الأفضل للمحيط المتقلب.

في نفس السياق، ذكر (Narayanan & Rajaratnam, 2019, p. 27) أن اعتماد المؤسسة الخدمية على استراتيجية التعلم التنظيمي من خلال تبني ثقافة التعلم، يزيد من دافعية أعضائها لتعديل القيم التنظيمية وتعبئة كفاءاتهم ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

في حين توصل (Mohammad et al., 2012, p. 1221) من خلال دراسته عن كذب العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي وجودة الخدمة الداخلية والخارجية، أن ثقافة التعلم تعمل على تغيير الفهم الضيق للجودة، وتخلق بنية معرفية وبيئة واعية وخصبة ملائمة لتطبيق فلسفة الجودة، حيث تزيد من وعي الموظفين بأهمية تطبيق ممارسات الجودة في تحسين الخدمات المقدمة من خلال تأثيرها على تحقيق الجودة الداخلية، إذ تمكن الزبون الداخلي من مشاركة المعرفة التي يحتاجها

في خدمة الزبون الخارجي، كما تغرس ثقافة خدمة الزبون سواء كان الزبون داخلياً أم خارجياً، وتزيد من الإدراك لأهمية الزبون وتحقيق العناية به، وهذا ما يساهم في تقبل مفاهيم وممارسات الجودة كنظام حياة وأسلوب عمل يحقق التميز في الخدمات المقدمة.

أما (Ayodele, 2020, p. 19) فقد وجد أن المؤسسة كي تستفيد بشكل كامل من الدافع العالي للتعلم بين موظفيها، يجب عليها تطوير ممارسات وسياسات أفضل موجهة نحو ثقافة تعلم تنظيمية مثل دعم عمليات التدريب والاستكشاف للإمكانيات... وما إلى ذلك، حيث يلعب الدافع للتعلم دوراً مهماً في التغييرات في مستوى الأداء داخل قطاع الخدمات، إذ يمكن للموظفين في المؤسسة من أداء أدوارهم المتوقعة بحافز كبير. وفي هذا الإطار، مكنت ثقافة التعلم في شركة (Motorola) في المجالات الهندسية والتقنية من الالتزام الكامل بالجودة الشاملة من قبل مجموعات تصنيع المنتجات.

المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجية التمكين وجودة الخدمة

ازداد الاهتمام باستراتيجية التمكين على المستويين النظري والتطبيقي منذ مطلع الثمانينات، غير أنه في هذه الفترة اقتصر على القطاع الصناعي دون قطاع الخدمات إلى غاية التسعينات حيث صار التأكيد على جودة الخدمة وتحقيق رضا الزبائن واللذان يتطلبان كفاءات ورأس مال فكري مبدع وخلاق وممكن.

وسنحاول في هذا المبحث رصد بعض الجوانب النظرية الواردة في الأدبيات التي تطرقت إلى الربط بين استراتيجية التمكين وجودة الخدمة من أجل توضيح العلاقة التي تربطهما من خلال تطرق أولاً إلى مستويات التمكين في المؤسسات الخدمية ثم التطرق إلى أشكال استراتيجية التمكين وأثرها على جودة الخدمة، وفي الأخير نتطرق إلى نموذج سلسلة الخدمة-الربح واستراتيجية التمكين.

المطلب الأول: مستويات التمكين في المؤسسة الخدمية

وفقاً لما ذكره كل من (Timothy & Abubakar, 2013) يمكن تقسيم مستويات التمكين في المؤسسات الخدمية إلى ثلاثة مستويات أساسية، تتمثل في:

الفرع الأول: مستوى التمكين المنخفض

يلاحظ هذا المستوى في الخدمات التي تتسم بالرتابة والنمطية العالية (Standardization)، مثل خدمات المطاعم وخدمات الوجبات السريعة. والتي تتطلب الالتزام بالإجراءات الموحدة تُعزز انسجام الأداء وجودته لذلك يهدف هذا المستوى إلى تحقيق الثبات في تقديم الخدمة وتجنب التذبذب، مع مراعاة أدنى حد من احتياجات الزبائن مما يستدعي تطبيق مستوى تمكين محدود (بسيط).

الفرع الثاني: مستوى التمكين المتوسط

يُلاحظ هذا المستوى في الخدمات التكنولوجية مثل الهندسة والصيانة، التي تعتمد بشكل كبير على الابتكار التكنولوجي. ويُتيح هذا المستوى للموظفين تقديم خدمات مخصصة (*Customization*)، تُلبّي الاحتياجات المتغيرة للزبائن، والتي غالباً ما تكون غير متوقعة. ويتمتع الموظفون بالمرونة في اتخاذ القرارات، مما يُعزز من قدرتهم على تطوير الحلول المبتكرة تلائم طبيعة كل طلب على حدة.

الفرع الثالث: مستوى التمكين العالي

يُنح الموظفون في هذا المستوى حرية واستقلالية كاملة لتنفيذ مهامهم، مع تحمل المسؤولية عن جودة الخدمة المقدمة. وينطبق هذا المستوى بشكل خاص على القطاعات الخدمية الاحترافية (*Professional Services*)، حيث تُعد احتياجات الزبائن معقدة وغير متوقعة. ويتيح هذا المستوى للموظفين تقديم حلول مخصصة ومبتكرة، بما يضمن تلبية تطلعات الزبائن وتعزيز ولائهم (شرع، 2015، ص. 113).

المطلب الثاني: أشكال التمكين وجودة الخدمة

تتعدد أشكال استراتيجية التمكين إلى شكلين وهما على التوالي: التمكين الإداري والتمكين النفسي. وفي هذا المطلب، سنستعرض كيفية تأثير هذين الشكلين من استراتيجية التمكين على جودة الخدمة، وكيف يعززان من فعالية الأداء ورضا الزبائن.

الفرع الأول: استراتيجية التمكين الإداري وجودة الخدمة

أكد (Abdullah et al., 2022, p. 09) في دراستهم التي تناولت تأثير أنواع التمكين على تصورات الزبائن لجودة الخدمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العراق، إلى أن التمكين الإداري في القطاع الخدمي يسمح بتحقيق جودة الخدمة، ويستهدف هذا النوع من التمكين الموظف المحتك بالزبائن (*Customer-Contact Employee*) لأنه عادة ما يكون لديه معرفة أفضل نظراً لقربه من احتياجات وتفضيلات الزبائن وتعامله المباشر معهم، وبالتالي فهو أقدر وأجدر على اتخاذ القرار بشكل فعال، لذا وجب تحريره من الضغوطات والتعليمات والإرشادات الحرفية ومنحه حرية التصرف وتفويض السلطة اللازمة للاستجابة الفعالة والآنية لتوقعات الزبائن. في ذات السياق، أضاف (المدهون، 1999، ص. 80) أن تمكين الموظفين من الاستجابة لمطالب الزبائن وخدمتهم مباشرة يساهم في اكتسابهم كفاءات اتخاذ القرارات والتي توفر ثلاثة مطالب: جودة القرار وفق مطالب الزبون، سرعة اتخاذ القرار، قبول الزبون للقرار، وهو ما يطمح له الزبون.

في حين توصل (Scheditzki & Edwards, 2021, p. 45) إلى أن أهمية التمكين الإداري تزداد في المؤسسات الخدمية كلما كانت حاجات زبائن من الخدمات في هذه المؤسسات متباينة ومتفاوتة، لأن هذا التباين يتطلب موظفًا يتمتع بالمرونة الكافية للتجاوب مع هذه الاختلافات، ولديه من الكفاءات والمعرفة ما يمكنه من توفير كامل المعلومات التي يحتاجها الزبائن حول الخدمة، وبمقدوره تقديم البدائل المختلفة لهم وحل مشاكلهم المتغيرة بشكل أفضل، والتعامل بمستويات عالية من التكيف والاستجابة، مما يؤدي إلى السرعة في أداء الخدمة وإنجاز معاملاتهم بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره، وما ينجم عنه من بطء في إنجاز الخدمة، وهذه الاستجابة الفورية والسرعة في الإنجاز تعد من أهم مؤشرات الجودة في قطاع الخدمات. كما أن اعتماد الموظف على اللوائح واستشارة الإدارة العليا (المدير) في كل موقف غير منصوص عليه لا يتيح له مساحة للتعبير عن اللباقة، والكياسة أو القدرة على تقديم بدائل تلبي احتياجات الزبائن.

من جانب آخر أشار (Meng et al., 2014, p. 306) إلى أن ممارسات التمكين مثل فرق العمل المدارة ذاتيًا، الإثراء الوظيفي، حلقات الجودة... إلخ، لها أثر هام في تطوير كفاءات الموظفين وإطلاق العنان لإمكاناتهم وابتكاراتهم وتحفيزهم على تجريب أي سلوك جديد أو إبداع أي فكرة جديدة من شأنها تطوير الخدمات المقدمة أو تقديم خدمات جديدة. خاصة وأن الطبيعة المترابطة بين إنتاج الخدمات واستهلاكها تخلق فرصة فريدة لمقدمي الخدمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة. لذلك يمكن لمقدمي الخدمات من أصحاب الكفاءات العالية أن يلعبوا أدوارًا أساسية وهامة في إعادة تشكيل، وصياغة رأي وإدراك وانطباع الزبون بما يتعلق بنوعية الخدمات التي يقدمونها لهم. ويتضاعف هذا التأثير عندما يتمتع مقدمو الخدمة بتمكين إداري كافٍ يتيح لهم الحرية والقدرة على تغيير وجهات نظر الزبائن بشكل إيجابي، فينقلون تصورًا إيجابيًا للزبائن حول جودة المؤسسة، وما تقدمه من خدمات.

الفرع الثاني: استراتيجيات التمكين النفسي وجودة الخدمة

أكد كل من (Dimitriades & Maroudas, 2007, p. 377) من خلال دراستهما التمكين النفسي وجودة الخدمة على موظفي الخدمة المدنية في اليونان على أن المناخ الداخلي للمؤسسة يلعب دوراً مؤثراً في تحديد مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبون، حيث أوضحنا أن التمكين النفسي للموظفين يزداد حال وجود علاقات عمل داعمة وإيجابية، ومن ثم تتحسن مستويات جودة الخدمة المقدمة للزبون بسبب ما ينتهجه الفرد من سلوكيات إيجابية داخل بيئة العمل.

وفي نفس السياق، وجد (Bordin et al., 2007, p. 42) أن إدراك الموظف لمعنى التمكين النفسي يساهم في زيادة استعداده ورغبته في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، فاستنادًا إلى نظرية التوقع، تتوقف دافعية الفرد نحو زيادة جهوده في أداء مهمة معينة على توقعاته أن هذه الجهود سوف تؤدي إلى مستوى الأداء المرغوب، وأن هذا الأداء سيحقق ما يصبو

إليه الفرد من مردود. فتحقيق التمكين النفسي يعمل على تحفيز المقدرة لدى الفرد وتعزيز الفعالية الذاتية (Self-Efficacy) لديه أو العمل على إضعاف اعتقاده بفقدانه للقوة، ودعم قدرته على الشعور بالتأثير وتحقيق الإنجاز، حيث يستطيع التعبير عن ذاته من خلال العمل، وهذا بدوره يجعله أكثر انفتاحاً لاكتساب كفاءات جديدة ويرفع من مستوى التزامه التنظيمي وتصبح مساهمته في تحقيق الجودة أثناء أداء الخدمة مسألة فخر شخصي بالنسبة له (Ganjawala, 2018, p. 03).

كما أشار (Bseiso, 2020, p. 42) أن للتمكين النفسي دوراً محورياً في تعزيز ثقة الموظف أثناء تفاعله مع الزبائن، إذ يكسبه كفاءات الذكاء العاطفي بما في ذلك كفاءات الوعي بالذات؛ وكفاءات التحكم في الانفعالات والعواطف وتنظيمها؛ وكفاءات التعرف بدقة على شعور الآخرين وعواطفهم. هذه الكفاءات تمكن الموظف من الإنصات الفعال للزبائن وفهم مشاعرهم واحتياجاتهم الفردية والمختلفة وتزويدهم بال العناية والاهتمام المناسب، كما تساعده في إدارة حالاتهم المزاجية بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه الكفاءات في تحسين قدرة الموظف على تعزيز تعافي الزبائن في حالة وجود فشل في الخدمة من خلال التعاطف واحتواء استيائهم وتقديم استجابات مهنية واحترافية.

وحسب (Zeithaml et al., 2006, p. 366) فإن التمكين النفسي يخلق حالة من الإشباع والرضا لدى الزبائن عن الخدمات المقدمة من خلال تأثيره الإيجابي على مستوى الرضا الوظيفي، فالموظفون الأكثر سعادة يؤدون بالضرورة إلى زبائن أكثر سعادة، كما أنه من غير المعقول والمنطقي الحصول على زبائن سعداء بواسطة خدمات يقدمها موظفون تعساء.

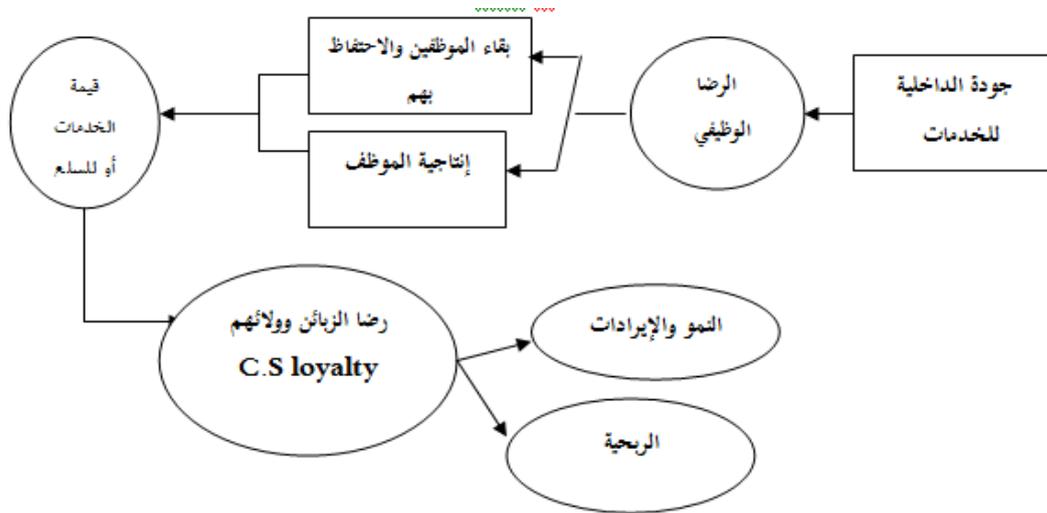
فالتمكين النفسي يساهم في خلق المزيد من احترام الذات لدى الموظفين والانخراط في سلوك تقديري يهدف إلى تلبية توقعات الزبائن في اللقاءات الخدمية، ويمكن أن تتجلى سلوكيات التمكين في تجاوز القواعد والمضي أبعد مما هو متوقع لإرضاء الزبائن وتزويدهم باستجابات سريعة لطلبات الخدمة وحلول أسرع للفشل في الخدمة، بالإضافة إلى ممارسة السلطة التقديرية في التعامل مع الزبائن (Odeh, 2008, p. 28).

وتأكيداً لما سبق، أشار (Bello & Bello, 2017, p. 1008) في دراستهما حول العلاقة بين التمكين النفسي وجودة الخدمة ورضا الزبائن بين موظفي مكتب الاستقبال في الفنادق النيجيرية، إلى أن رضا الموظفين الناتج عن التمكين النفسي يساهم في تحسين جودة الخدمة الفندقية المقدمة وتحقيق عوامل إيجابية مثل: تحسين سمعة الفندق، ارتفاع مستوى الاستجابة لأداء الخدمة الفندقية، التعامل مع شكاوى الزبائن في الآجال المتوقعة، تحسين إيرادات الفندق عن طريق زيادة المبيعات العابرة (Cross-Sales) لنفس الزبائن أو جذب زبائن جدد.

المطلب الثالث: نموذج سلسلة الخدمة-الربح واستراتيجية التمكين

في إطار دراسة علاقة بين استراتيجية التمكين وجودة الخدمة قدم هيسكيت (Heskett et al, 1994) نموذج سلسلة الخدمة- الربح (The Service Profit Chain Model) والذي يعتبر من النماذج الهامة التي توضح جوهر العلاقة بين الموظف الممكن والزبون والربحية (De Zilva, 2014, p. 84)، والمتمثل في الشكل التالي (Heskett, 1994, p. 166):

الشكل (3-1): نموذج سلسلة الخدمة - الربح (The Service Profit Chain Model)



يتضح من خلال الشكل (3-1) وجود سلسلة مترابطة ومتكاملة من الحلقات داخل المؤسسة، حيث تبدأ السلسلة بالحلقة النهائية التي تمثل الربحية والنمو، وهي نتيجة مباشرة للتغيرات التي تطرأ على الحلقة السابقة لها، المتمثلة في ولاء الزبائن. ويُنظر إلى ولاء الزبائن على أنه ناتج مباشر لمستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة، حيث يُعد رضا الزبائن انعكاسًا لجودة الخدمة وقيمتها؛ فكلما ارتفعت القيمة المدركة للخدمة وجودتها، ساهم ذلك في تعزيز رضا الزبائن وولائهم، والعكس صحيح. ورضا الزبائن يُعتبر بدوره امتدادًا لرضا الموظفين وولائهم وإنتاجيتهم، وهذه عوامل محورية تُشكل من الحلقة الأساسية في هذه السلسلة وهي جودة الخدمات الداخلية (Internal Service Quality)، والتي تُعد الحلقة الأصل التي تستند إلى سياسات واستراتيجيات المؤسسة الخدمية في تعزيز وتطوير كفاءات مواردها البشرية ومن بين الاستراتيجيات الأكثر تأثيرًا في هذا السياق، تبرز استراتيجية التمكين كعنصر أساسي.

وبالتالي يعتمد هذا النموذج على التفاعل الديناميكي بين رضا الموظفين وولائهم، والذي يُترجم بدوره إلى تحسين مستوى رضا الزبائن وتعزيز وولائهم. وتؤدي هذه العلاقة التكاملية إلى تحسين الأداء وزيادة الإيرادات. ومصدر هذه النتائج الإيجابية يتمثل في الكفاءات البشرية التي تتمتع بالاستقلالية والتمكين، حيث يعد التمكين أحد الاستراتيجيات

الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. وعندما يتم تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات مستقلة والعمل بحرية ضمن أطر تنظيمية داعمة، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز إنتاجيتهم وكفاءتهم لما يتمتع به من نوعية في حياته الوظيفية، كما يسهم هذا التوجه في تحسين جودة تجربة الزبائن، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية أرباحها والريادية في السوق. وفي هذا السياق أظهرت تجربة شركة سيرز (Sears)، التي طبقت نموذج "سلسلة الخدمة-الريح"، فاعلية هذا النموذج واقعيًا كما وثقته دراسة (Rucci et al., 1994, p. 90).

المبحث الرابع: العلاقة بين استراتيجية التدريب وجودة الخدمة

يتمحور اهتمامنا في هذا المطلب حول أثر استراتيجية التدريب على جودة الخدمة، ولكن قبل التطرق إلى هذا الأثر، رأينا أولاً تحديد أساليب التدريب في مؤسسة الخدمية.

المطلب الأول: أساليب التدريب في المؤسسة الخدمية

يشير الباحثون في قطاع الخدمات إلى التأكيد على ضرورة تواجد نوعين من الأساليب التدريبية كما يلي (عبد كاظم، 2012، ص. 26):

أولاً. التدريب قبل البدء في تقديم الخدمات (Pre-Training Service):

يركز هذا النوع على التدريب قبل البدء في تقديم الخدمات، ويتم تدريب الموظفين على طرق سياسية وأشكال العمل الخدمي قبل استلامهم المسؤوليات في مواقع العمل.

ثانياً. التدريب من خلال تقديم الخدمات (In-Training Service):

يتم تدريب الموظفين بعد استلامهم الوظائف واكتسابهم الخبرة العملية وصقلها في عملية التدريب وحتى تاريخ تركهم الوظيفة، ويحتوي هذا النوع على ثلاث مراحل هي:

- أ- المرحلة الابتدائية: مرحلة استلام الوظيفة بحيث يعد البرنامج الأول متناسباً مع مستوى الكفاءة والخبرة المكتسبة.
- ب- المرحلة الوسيطة: تهدف هذه المرحلة إلى تطوير الكفاءات المهنية والإدارية من أجل نجاح وتفهم العمل الجديد، وتتم في ضوء استلام الموظفين للوظائف الجديدة أو الترقية أو التحول ضمن قسم واحد إلى مستوى أعلى (موظف استقبال إلى مساعد رئيس قسم المكتب الأممي... إلخ).
- ج- مرحلة إعادة التوجيه: تهدف من هذه المرحلة زيادة المعلومات وتوجيهها لممارسة الأعمال الإدارية والقيادية بحيث يكون البرنامج امتداداً للتدريب في المراحل السابقة والمرحلة الأعلى.

وفي هذا الإطار، قسم (Denny, 1999, p. 28) المتدربين في قطاع الخدمات إلى الفئات التالية:

أولاً. المجموعة القيادية:

تشمل هذه المجموعة الإدارة العليا للمؤسسة، مثل مجالس الإدارة، والمدراء التنفيذيين، والخبراء الاستشاريين، حيث يتضمن البرنامج التدريبي في هذا السياق تطوير كفاءات القيادة الاستراتيجية، والإدارة المالية المتقدمة، والتخطيط المؤسسي طويل الأمد. كما يُعنى التدريب بتعزيز القدرات في مجال صياغة استراتيجيات تطوير الكفاءات التنظيمية، وإعداد السياسات الخدمية المتطورة التي تتماشى مع التوجهات العالمية ومتطلبات السوق المتغيرة.

ثانياً. المجموعة الإدارية التنفيذية:

تضم هذه المجموعة مدراء الأقسام التنفيذية وكبار معاونين، الذين يمتلكون مسؤولية مباشرة في ترجمة السياسات الاستراتيجية إلى إجراءات تنفيذية ملموسة، وضمان رضا الزبائن من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية. ويتوجه البرنامج التدريبي في هذا المستوى إلى تعزيز كفاءات الأفراد في مجالات إدارة العمليات، التخطيط التنظيمي، الإشراف، وإعداد البرامج التنفيذية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير مهارات تنظيم المعلومات المهنية مسار العمل.

ثالثاً. مجموعة الوظائف المهنية:

تتكون هذه المجموعة من الكوادر الميدانية التي تتفاعل بشكل مباشر مع الزبائن، وهي تابعة لمدراء الأقسام. ويُركز البرنامج التدريبي في هذا السياق على تحسين مهارات الاتصال الفعال، وتعزيز أساليب التعامل البشري المتقدمة، بالإضافة إلى رفع الكفاءة في تطبيق المعايير المهنية في تقديم الخدمات. ويُعتبر هؤلاء الأفراد من النقاط المحورية في نقل صورة المؤسسة إلى الزبائن، مما يستدعي ضرورة إجراء تقييم مستمر لأدائهم ورفع مستوى مهاراتهم بشكل دوري لضمان تقديم خدمة متميزة تتوافق مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم.

رابعاً. مجموعة الوظائف الروتينية:

يتوجه التدريب في هذه المجموعة إلى تطوير الكفاءات المهنية المرتبطة بالوظائف الإدارية الداعمة، حيث لا يشمل الاتصال المباشر مع الزبائن، بل يتمحور حول توفير البيانات والمعلومات الحيوية التي تدعم عملية اتخاذ القرار التنظيمي. وتُعتبر هذه الوظائف أساسية لضمان استمرارية العمل بكفاءة، إذ تركز على مهارات التنظيم والمتابعة الدقيقة للعمل وتدقق العمليات، ولا تقتصر المهارات المطلوبة في هذا السياق على الكفاءات الفنية المتخصصة بل تتضمن أيضاً القدرة على إدارة التفاصيل الدقيقة والعمل وفق معايير الجودة المتبعة.

المطلب الثاني: استراتيجية التدريب وجودة الخدمة

ذكر (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016, p. 57) أن استراتيجية التدريب تسهل عملية التنمية الذاتية والمهنية لمقدمي الخدمة من خلال تعزيز كفاءاتهم وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بنظام العمل، وإتاحة لهم فرص الاطلاع على المستجدات في مجال الخدمات، والتعديل الإيجابي في سلوكهم المهني وتوجيهه نحو الأداء الأمثل، لتقليل معدلات حوادث العمل وتجنب الوقوع في أخطاء تمس الجودة التي غالباً ما تحدث نتيجة نقص الكفاءة وانخفاض القدرات والمهارات. كما أشار (Irfan et al., 2009, p. 1224) إلى أن استراتيجية التدريب تعزز كفاءة إنتاج الخدمات، وضمان الوفاء بها في الأوقات المحددة من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، والمساهمة بشكل مباشر في إدارة أعباء العمل الخدمي بشكل فعال. بالإضافة إلى تقليص الهدر الزمني المرتبط بالأنشطة غير المجدية، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة والموجودات داخل المؤسسة الخدمية. وأكد (Dhar, 2015, p. 421) أن من أبرز مخرجات استراتيجية التدريب زيادة مستوى الالتزام التنظيمي الذي يقود إلى زيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة. إذ يقدر الموظفون جهود المؤسسة في تلبية احتياجاتهم وتقدير مكائنتهم الوظيفية، وإدماجهم في برامج تدريبية من أجل تطوير نشاطهم المهني حتى يتمكنوا من ترقية وتطوير كفاءاتهم المطلوبة مما يجعلهم متحمسين لبذل مزيد من الجهود من أجل إفادة المؤسسة وتحسين الجودة في خدماتها المقدمة. كما أوضح كل من (Abdelhamied, 2019, p. 138) أن استراتيجية التدريب تساعد في تطوير مناخ الخدمة التنظيمي، الذي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتحقيق جودة الخدمة، حيث يعتبر أداة لنقل القيم داخل المؤسسة وتعزيز اندماج الموظفين في عمليات التحسين المستمر ومبادراته وتكوين ثقافة الجودة لتقديم خدمة متميزة.

في نفس السياق، ذكر (Gulam et al., 2023, pp. 62-73) أن إدراك جودة الخدمة يختلف باختلاف أماكن التواجد، وأن جودة الخدمة ليست مفهوماً ثابتاً، ولكنها مفتوحة وتتأثر بثقافات متنوعة. حيث يمتلك الزبائن توقعات مختلفة وهم مختلفون في طريقة إدراكهم للأشياء. فلا يوجد زبونان ينظران إلى نفس الخدمة بنفس الطريقة، ولديهما نفس الاحتياجات. فنظراً لأن الثقافة تؤثر على الطريقة التي ينظر بها الأفراد إلى الأشياء فمن الأفضل دراسة ثقافة الأفراد قبل البدء في العمل وتقديم الخدمة. وبالتالي، لا توجد طريقة واحدة أفضل لتحسين جودة الخدمة. لذلك أكد (Mattila, 1999) على أهمية حصول موظفي المؤسسات الخدمية على التدريب في مجال الحساسية الثقافية (Sizoo et al., 2005, p. 245)، خاصة ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، حيث تزودهم إدارة المؤسسات ببرامج تدريب بين الثقافات التي تطور مجموعة واسعة من المعارف بالثقافات الأخرى وتحديد مجموعة البدائل التي يمكن للموظفين ممارستها لتناسب الزبائن من ثقافات مختلفة (Roque & Ramos, 2019, p. 59).

كما أشار (Phan et al., 2021, p. 389) في دراسته حول استراتيجية التدريب في الفنادق، إلى أن من أبرز القدرات والكفاءات التي تساهم استراتيجية التدريب في تطويرها والتي تؤثر بشكل مباشر على مستوى جودة الخدمة المقدمة، ما يلي:

- القدرة على إدارة مشكلات الزبائن بحساسية وفهم عميق، مع القدرة على تلبية توقعاتهم بفعالية.
- الحفاظ على المعايير المهنية والأخلاقية داخل بيئة العمل.
- إظهار التوازن والاحترافية في التعاملات اليومية.
- إتقان مهارات الاتصال الفعال، سواءً الكتابي أو اللفظي.
- تعزيز الوعي الثقافي وفهم التنوع في العلاقات المهنية.
- بناء علاقات عمل قوية وإيجابية مع الزبائن.
- القدرة على تحقيق تعاون فعال مع الموظفين الآخرين.
- تطبيق تقنيات التحليل التسويقي بشكل فعال.
- التكيف مع التغيرات البيئية والظروف المحيطة في سوق العمل.

حين أكد (الطائي، 2008، ص. 257) أن هناك عدة مراحل تمر بها المؤسسة من خلال استراتيجية التدريب لتحقيق الجودة والتي تتمثل في:

أولاً. مرحلة التحقق:

في هذه المرحلة، يتم التأكد من أن استراتيجية التدريب متكاملة مع استراتيجية الجودة الشاملة للمؤسسة. حيث أن كل مؤسسة لابد أن يكون لها سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة. وتتضمن مبادئ وأهداف توفر إطاراً يستهدف به في تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب وهذه السياسة يجب أن تكون معلنة للجميع.

ثانياً. مرحلة توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب:

تقع مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة على عاتق المدير أو أكثر من مديري المؤسسة. وعند تأسيس المؤسسة برامج التدريبية فإن كافة مديري المؤسسة مسؤولون عن التأكد من أن مرؤوسيهم مؤهلين ولديهم الكفاءات الكافية لأداء أعمالهم. إن من الضروري استخدام المديرين المتخصصين والذين قد يكونون من داخل المؤسسة أو من خارجها.

ثالثاً. مرحلة تحديد أهداف استراتيجية التدريب:

تشمل هذه المرحلة وضع أهداف واضحة لاستراتيجية التدريب من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- كيف يتم التشخيص وإبلاغ متطلبات الزبون خلال المؤسسة؟.

– أي المجالات تحتاج إلى تحسين لأداء الخدمة؟.

– ما هي التغيرات المخططة للفترة القادمة في المؤسسة من أجل تحسين الخدمات؟.

– ما هي الإجراءات والمهن الجديدة التي تحتاج المؤسسة إلى إدخالها إليها؟.

– ما هي المشاكل الرئيسية في كل مجال من المجالات في المؤسسة؟.

رابعاً. مرحلة التصميم:

يتم في هذه المرحلة تصميم برنامج تدريبي من خلال تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل حتى يكون عند تنفيذه قادراً على تحقيق الاحتياجات التدريبية من أجل إرضاء الزبون وتحقيق أهداف الجودة. ويتم تصميم البرامج التدريبية ووفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين التي يتم تحديدها من قبل الإدارة والمشرفين، وليس بسؤال الموظفين عن احتياجاتهم التدريبية ، لان ذلك من شأنه ترشيح الأفراد الملائمين للبرنامج التدريبي، ومن ثم تقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق مما ينعكس إيجابياً على تسيير نقل وتجسيد معارف التدريب النظري والعملي.

خامساً. مرحلة التنفيذ:

تتطلب هذه المرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل فعال، حيث يلعب كل من المدرب والمتدرب دوراً مهماً في ضمان نجاح العملية. يجب أن يكون هناك التزام كامل بتنفيذ البرنامج وفق الجدول الزمني المحدد، وأن تتم إدارته بكفاءة من قبل منسق البرنامج، الذي يتولى مسؤولية الإشراف على التنفيذ، حل المشكلات التي قد تطرأ، وتذليل العقبات التي تواجه العملية التدريبية أثناء تنفيذها.

المبحث الخامس: العلاقة بين استراتيجية التدوير الوظيفي على جودة الخدمة

شهدت استراتيجية التدوير الوظيفي اهتماماً متزايداً نظراً لدورها المحوري في تطوير الكفاءات وتعزيز جودة الخدمة، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على الأداء البشري لتحقيق رضا الزبائن. وقد ركزت الأدبيات على أهمية التدوير الوظيفي كاستراتيجية تساهم في صقل كفاءات الموظفين، وتنوع خبراتهم، مما يمكنهم من التكيف مع احتياجات الزبائن المتنوعة والمتغيرة. وفي هذا السياق، سنستعرض في هذا المبحث العلاقة بين استراتيجية التدوير الوظيفي وجودة الخدمة، من خلال تناول عوامل نجاح تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في قطاع الخدمات ومن ثم مناقشة أثر استراتيجية التدوير الوظيفي على جودة الخدمة. وفي الأخير، نستعرض عوائق تطبيق هذه الاستراتيجية في المؤسسة الخدمية.

المطلب الأول: عوامل نجاح تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في المؤسسات الخدمية

- أكدت العديد من الدراسات في قطاع الخدمات أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على تطبيق نجاح لاستراتيجية التدوير الوظيفي في المؤسسة الخدمية من أجل تحسين جودة خدماتها المقدمة، والمتثلة فيما يلي:
- تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي من خلال عملية إدارية مخططة ومنظمة ومستمرة ومعلنة، ومعاييرها معروفة لدى الجميع.
 - نقل عدد محدد من الموظفين خلال عملية التدوير حتى لا يؤثر ذلك على سير العمل.
 - مشاركة الموظفين في استراتيجية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة بأرائهم، وتهيئتهم لقبول مثل هذه استراتيجية بالحوار المستمر بين القيادات الإدارية والموظفين مما يسمح بتخطي أي عائق يعترض المؤسسة الخدمية في تطبيق هذه الاستراتيجية، مع تجنب كل إجراء قد يولد الانطباع على أن استراتيجية التدوير الوظيفي تعتبر كأحد أساليب العقاب، لما لها من تأثير سلبي بالغ الخطورة على نفسية الموظفين وعلى أدائهم.
 - الترويج لهذه الاستراتيجية بين الموظفين وتهيئتهم لذلك، كونه ينطوي على نوع من التغيير في طبيعة عمل الموظف سواء من الناحية الوظيفية أو التنظيمية وذلك تلاقياً لمقاومة التغيير من قبل البعض، وفي نفس الوقت ينبغي على إدارات المؤسسة الخدمية بذل جهد مضاعف في إقناع أصحاب القرار بالفوائد المرجوة والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تحقق لصالح العمل لدى استخدامها هذا الأسلوب.
 - إعداد استراتيجية التدوير الوظيفي بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك.
 - أن يكون العمل الذي كلف به الموظف قريباً في المستوى الوظيفي ومن صعوبة العمل الذي كان يمارسه.
 - أن تتاح مدة كافية لمزاولة مهام عمله الجديد من سنتين إلى ثلاث سنوات.
 - تمكين الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات التي توجه وتُرشد سلوكهم (أبو صبحه، 2014، ص. 12).

المطلب الثاني: استراتيجية التدوير الوظيفي وجودة الخدمة

أكد (Oluwatuase et al., 2019, p. 497) من خلال دراسة تأثيرات التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك النيجيرية أن الموظف يشكل المورد المحوري في قطاع الخدمات وهو المسوق الأول للخدمات المتميزة التي تقدمها المؤسسة الخدمية للزبائن. بناءً على ذلك، فإن على إدارة المؤسسة الخدمية أن تتبنى استراتيجية التدوير الوظيفي باعتبارها استراتيجية تطويرية تسمح بتزويد الموظف بكفاءات وتولد لديه الدراية التامة والمعرفة الشاملة بالمهام من خلال نقله بين مختلف المواقع الوظيفية، وتكليفه بمهام ومسؤوليات جديدة. هذا التنوع في الأدوار يساهم في تحسين قدرة الموظف على التكيف مع مختلف التحديات، كما يمكنه من اكتساب خبرات متعددة تُمكنه من التعامل بكفاءة مع احتياجات الزبائن وحل

مشكلاتهم بفعالية أكبر. علاوة على ذلك، تفضي إلى تحسين اتجاهات الفرد وسلوكياته المهنية في تقديم أفضل الخدمات التي يرغب الزبون بالحصول عليها في الوقت المناسب وبدون جهد أو عناء.

كما يعتقد كل من (Ayough et al., 2012, p. 659) أن استراتيجية التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى كونها استراتيجية تطويرية، فهي أيضاً استراتيجية وقائية وعلاجية في آن واحد. حيث تساعد المؤسسات على تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة عن طريق زيادة قدرة الموظفين على التعامل مع المواقف الطارئة والوضعيات الاستثنائية وغير المتوقعة مما يعزز مرونة العمليات التشغيلية واستمرارية الأعمال دون أي اضطراب وظيفي يؤدي إلى التأثير على مستوى جودة الخدمة المقدمة. على سبيل المثال، يمكن أن يتضمن ذلك مساعدة الموظفين الآخرين في حال وجود ضغط عمل في قسم معين أو إحلال الموظفين أثناء غيابهم.

في حين أفادوا (Cherotich et al., 2021, p. 145) عند دراسة التدوير الوظيفي في المستشفيات في منطقة جنوب ريفت في كينيا أن استراتيجية التدوير الوظيفي تغرس الإحساس بالتوحد التنظيمي لدى الموظفين الذي يعمق روابط العلاقات الاجتماعية ويقضي على الحساسية، ويحقق التآلف والاندماج و يتيح المشاركة ويعزز الثقة بينهم، حيث يستطيع الموظف توجيه الزبون إلى زميله في العمل إذا لم يتمكن من الإجابة على أسئلة الزبون أو لم يستطيع التفاعل معه بكفاءة. أما (Aldihani et al., 2022, p.04) فقد توصلوا إلى أن استراتيجية التدوير الوظيفي تساعد على أداء الخدمات بأسلوب متجدد وتزيد من قدرة مقدمي الخدمة على إبراز كفاءاتهم الإبداعية في الوظائف الجديدة من خلال القضاء على الجمود الوظيفي، الذي ينشأ عند بقائهم في وظائفهم لفترة طويلة وأدائهم نفس المهام بشكل يومي، دون ترقيتهم أو نقلهم إلى مكان آخر، مما يؤدي إلى التدمير والإهمال والملل والروتين، وزيادة شعورهم بأن عملهم ليس بذي أهمية، فالعمل الذي لا يشعر الموظف بقيمته يؤدي إلى فقدان الموظف بإحساسه بأهمية دوره والمسؤولية حياله، ويكون سببا في تخفيض مستوى أدائه الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى جودة الخدمات.

بالإضافة إلى ذلك، أشار كل من (Ayough et al., 2012, p. 653) إلى أن استراتيجية التدوير الوظيفي تساهم في تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث تحد من استغلال القوانين واللوائح لتحقيق مصالح شخصية أو منفعة ذاتية. ومن خلال هذه الاستراتيجية، يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة تمنحه فرصة عادلة للتقدم الوظيفي وفقاً لأدائه المتميز، مما يعزز الشفافية والمساواة في بيئة العمل. هذا الشعور بالعدالة والشفافية ينعكس بشكل إيجابي على رضا الموظفين وتفانيهم في العمل، ويؤدي إلى زيادة التزامهم التنظيمي وولائهم للمؤسسة. ويجفزههم على تحسين أدائهم واستثمار كفاءاتهم بشكل يساهم في تحسين مستمر في جودة الخدمة وزيادة رضا الزبائن وتعزيز سمعة المؤسسة في السوق، مما يعزز قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

كما أكد (امام وآخرون، 2019، ص. 07)، من خلال دراستهم أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين من خلال الاستغراق الوظيفي في مؤسسات السياحة المصرية أن استراتيجية التدوير الوظيفي تُحدث تحولاً جوهرياً في ثقافة العمل من خلال تمكين الموظفين من فهم شامل لهيكلية المؤسسة وسياساتها، إلى جانب تطوير مهاراتهم في إدارة المواقف المعقدة وحل المشكلات بفعالية. هذه التحسينات تُترجم مباشرة إلى رفع كفاءة العمليات الخدمية، مما يؤدي إلى تقديم خدمات تتسم بالتميز والابتكار. كما تُعزز هذه الاستراتيجية رضا الزبائن وثقتهم بالمؤسسة عبر ضمان تقديم خدمات عالية الجودة تلي توقعاتهم بكفاءة وسرعة، وهو ما يُعد عاملاً أساسياً في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وضمان استدامة نجاحها في بيئة أعمال ديناميكية.

المطلب الثالث: معيقات تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في المؤسسة الخدمية

رغم الفوائد المتعددة لاستراتيجية التدوير الوظيفي في المؤسسة الخدمية والتي تنصب جميعها في تحسين جودة خدماتهم المقدمة، قد يواجه تطبيقها بعض التحديات والمعوقات، ومن بين المعوقات الأكثر بروزاً في تبني استراتيجية التدوير الوظيفي في المؤسسة الخدمية هي:

- شعور البعض أن استراتيجية التدوير تُعد بمثابة تقليل من المكانة الوظيفية لهم وقد يكون عقاباً متخذاً بحقهم.
- عدم وجود وصف وظيفي للوظائف وكذلك عدم تحديد المسار الوظيفي للموظفين.
- ثقافة بعض المدراء السلبية تجاه التغيير والتطوير وعدم قناعتهم بجدوى استراتيجية التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى ضعف الوعي لدى الموظفين في المؤسسات الخدمية بأهمية التطوير ومن ثم مقاومتهم للتغيير.
- عدم مرونة الهيكل التنظيمي لأسلوب التدوير الوظيفي.
- قلة الحوافز المادية في بعض المؤسسات الخدمية.
- عدم وجود نظام معلومات فعال.
- اختلاف الخصائص الشخصية للموظفين.
- صعوبة اكتساب معارف إدارية كثيرة في فترة زمنية قصيرة بسبب محدودية قدرات الموارد البشرية على الاستيعاب.
- بعض الوظائف داخل المؤسسة الخدمية غير مؤهلة للتدوير، وقد تكون متخصصة بسبب التكنولوجيا أو قد تتطلب موظف ذو كفاءات عالية (Aldihani et al., 2022, p. 02).
- إحدى المشكلات الأخرى التي تواجهها المؤسسة الخدمية هي إمكانية الاضطرار إلى دفع حوافز للموظفين بالتعاون مع تنفيذ استراتيجية التدوير الوظيفي التي يمكن أن يؤدي إلى عدم المساواة في الأجور.

- تم تصميم هيكل الأجور في العديد من المؤسسات الخدمية على مستوى كفاءة الموظفين مع الوظيفة التي يقومون بها وعند نقله إلى قسم جديد يعني أن الكفاءات والخبرة اللازمة للإنتاج بكفاءة وفعالية أعلى لا يمكن الاستفادة منها.
- من بين أكبر التحديات تبني المؤسسات الخدمية استراتيجية التدوير الوظيفي تكلفه تطبيقها. حيث يؤدي التدوير الوظيفي إلى انخفاض الإنتاجية حيث يستغرق الأعضاء الجدد وقتاً للتكيف مع النظام. وقد يكون الاختلاف في مستوى الكفاءات بين الموظفين كبيراً مما يؤدي إلى نفقات إضافية في ترقية الموظفين أو فقدان الإنتاجية لبعض الفترات، بالإضافة إلى تكلفة طول فترة التدريب والتعلم المطلوبة للموظفين لوظيفة جديدة (Faizan et al., 2012, p. 7115).
- علاوة على ذلك، أشار (Linge, 2019, p. 133) إلى أن أنشطة استراتيجية التدوير الوظيفي قد يكون لها بعض التأثيرات السلبية على موظفي المؤسسة، حيث قد يرفض بعض الأفراد التنازل عن مناصبهم خوفاً من انخفاض جودة الأداء الناتج عن تدوير الموظف البديل، وهو ما قد يؤدي إلى نتائج سلبية محتملة. ومع ذلك، فإن استراتيجية التدوير الوظيفي تُعد أداة فعّالة لتعزيز تحفيز الموظفين، وزيادة التزامهم ومشاركتهم الوظيفية، وهو أمر بالغ الأهمية لضمان الأداء السلس والفعال للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسات الخدمية دائماً إلى تحقيق أقصى درجات التميز والتفوق التنافسي بهدف بلوغ أهدافها وتحقيق الأرباح المرجوة، وذلك من خلال تقديم خدمات تتماشى مع احتياجات وتوقعات مختلف شرائح الزبائن. وفي سبيل تحقيق هذه الغاية، يصبح الالتزام بمفهوم الجودة ضرورة استراتيجية. ويتطلب تحقيق هذا الهدف إيلاء اهتمام خاص بالموارد البشرية، والعمل على تطوير كفاءاتها، حيث يُعد تحقيق جودة الخدمة مرتبباً بالقدرة على تلبية توقعات الزبائن أو تجاوزها، من خلال تقديم خدمات متكاملة وخالية من الأخطاء أو العيوب. وهذا يستلزم وجود كفاءات بشرية تمتلك المؤهلات والكفاءات اللازمة لتقديم أفضل مستويات الخدمة.

وعلى هذا الأساس، ناقش هذا الفصل التأثير النظري لاستراتيجيات تطوير الكفاءات والمتمثلة في: استراتيجية جماعات الممارسة، استراتيجية التعلم التنظيمي، استراتيجية التمكين، استراتيجية التدريب، استراتيجية التدوير الوظيفي على جودة الخدمة، حيث تم التأكيد على ضرورة تبني هذه الاستراتيجيات وتطبيقها بشكل منظم وشامل في المؤسسات الخدمية لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية تُلبّي تطلعات الزبائن، وتعزز من ولائهم، وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في بيئة عمل ديناميكية ومعقدة.

وأخيراً، لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني، قامت الباحثة بتركيز الجانب العملي على مجموعة من الفنادق الجزائرية بغية إظهار العلاقة التي تربط استراتيجيات تطوير الكفاءات وجودة الخدمة، وهو ما سيتم عرضه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري دراسة استراتيجيات تطوير الكفاءات وجودة الخدمة، والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بأثر استراتيجيات تطوير الكفاءات على جودة الخدمة وذلك من خلال الفصول الثلاثة الأولى.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية في مجموعة من الفنادق الجزائرية، وذلك لاختبار العلاقة السببية بين المتغيرين، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات أولية من طرف موظفي الفنادق الجزائرية محل الدراسة، بالإضافة إلى البيانات المجمعة من زبائن هذه الفنادق في نفس فترة الدراسة، مع تحديد الإطار المنهجي لهذه الدراسة. وهذا انطلاقاً من المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يتمحور اهتمامنا في هذا المبحث حول صياغة المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة، حيث سنتطرق إلى عرض أسلوب الدراسة من خلال عرض كل من قياس متغيرات الدراسة وتحديد خطوات إجراء الدراسة وأفقها الزمني، والأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها. ثم بعد ذلك، نقوم بعرض خصائص مجتمع الدراسة، وفي الأخير يتم عرض نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

الفرع الأول: قياس متغيرات الدراسة

نقصد بالمتغير المستقل العامل السبب الذي يؤدي إلى حدوث ظاهرة، ومعظم الدراسات تهتم بدراسة الآثار الناتجة عن المتغير المستقل، وقد تشمل الدراسة البحثية عدة متغيرات مستقلة، أو متغيراً مستقلاً واحداً. بينما المتغير التابع فهو مقياس للأثر الذي يحدثه المتغير المستقل عليه. بمعنى آخر، هو المتغير الذي يتأثر بتغير المتغير المستقل، أي أن قيمته تتغير وفقاً للتغيرات التي تطرأ على قيم المتغير المستقل (فهو النتيجة) (Sekaran, 2004, p.281). وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على متغير مستقل واحد ومتغير تابع، وقد تم استخدام مجموعة من المقاييس للتمكن من قياس متغيرات الدراسة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً. المتغير المستقل:

يتمثل في "استراتيجيات تطوير الكفاءات"، ونظراً لعدم وجود اتفاق بين الباحثين حول أبعاد هذا المتغير، قامت الباحثة بتبني الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، والمتمثلة في: استراتيجية جماعات الممارسة (Communities of Practice Strategy)، استراتيجية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Strategy)، استراتيجية التمكين (Empowerment Strategy)، استراتيجية التدريب (Training Strategy)، استراتيجية التدوير الوظيفي (Job Rotation Strategy)، والتي يمكن تلخيصها في الجدول (1-4) كما يلي (من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة):

الجدول (1-4): قياس أبعاد متغير استراتيجيات تطوير الكفاءات.

العدد الفقرات	المصادر	التعريف الإجرائي	البعد
(6) فقرات	Wenger et al., 2002, p. 04	استراتيجية تعمل على تكوين مجموعة من الموظفين يشتركون في مجموعة من المشكلات العمل الفندقي أو شغف بموضوع معين، ويعمقون معرفتهم وخبراتهم من	استراتيجية جماعات الممارسة

		خلال التفاعل المستمر لتحسين أدائهم الفندقية.	
(5) فقرات	(Fiol & Iyles, 1985, p. 803)	استراتيجية تهدف إلى زيادة قدرة الفندق على التبصر والفهم من خلال ما يمر به من تجارب وخبرات العمل على فحصها والاستفادة والتعلم منها سواء كانت تجارب ناجحة أو فاشلة.	استراتيجية التعلم التنظيمي
(5) فقرات	المعاني، 2008، ص. (17)	استراتيجية إدارية تهدف إلى تحفيز الموظفين وتعزيز دافعيتهم من خلال تمكينهم من استثمار مهاراتهم وخبراتهم بأفضل شكل ممكن. يتم ذلك عبر منحهم مزيداً من الصلاحيات والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم الفندقية، إلى جانب توفير الموارد والامتيازات اللازمة، مما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية لتحقيق أهداف الفندق ورؤيته الاستراتيجية.	استراتيجية التمكين
(8) فقرات	(Hamich e & Zerarka, 2018, p. 170)	مجموعة من الأنشطة المصممة والموجهة بهدف تعزيز معارف وكفاءات وخبرات موظفي الفندق، أو لإحداث تغييرات إيجابية في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، وذلك بهدف تمكينهم من أداء مهامهم الفندقية بكفاءة أكبر وبالتالي تحقيق أهداف الفندق بفعالية.	استراتيجية التدريب
(7) فقرات	Suleman et al., 2015, p. 13)	استراتيجية تهدف إلى التنقل المنهجي للموظف بين الأقسام المختلفة على فترات محددة ومخططة، بهدف توسيع فهمه للأعمال الفندقية وتطوير كفاءاته.	استراتيجية التدوير الوظيفي

وندرج في جدول رقم (4-2) تكرار تبني أبعاد استراتيجيات تطوير الكفاءات في الدراسة الحالية التي وردت

في الدراسات السابقة (من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة).

الجدول (4-2): تكرار تبني أبعاد استراتيجيات تطوير الكفاءات في الدراسة الحالية.

الدراسات	البعد
(Sharma, 2017), (Rózewski & Jankowski, 2014)	استراتيجية جماعات الممارسة
(Attouch, 2008), (Sharma, 2017), (Ekweozor & Obara, 2020), (Mulder, 2001).	استراتيجية التعلم التنظيمي
(Fetterman, 2002)	استراتيجية التمكين
(Attouch., 2008), (Sharma, 2017), (Mulder, 2001)	استراتيجية التدريب
(Attouch., 2008)	استراتيجية التدوير الوظيفي

ثانياً. المتغير التابع:

يتمثل في "جودة الخدمة Service Quality" والتي شملت على الأبعاد نموذج "SERVQUAL" والمقترحة من قبل (Parasurman et al., 1988) والمتمثلة في: الملموسية (Tangibles)، الاعتمادية (Reliability)، الاستجابة (Responsiveness)، الأمان (Assurance)، والتعاطف (Empathy) كما يوضحها الجدول الموالي (من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة):

الجدول (4-3): قياس أبعاد متغير جودة الخدمة.

عدد الفقرات	المصادر	التعريف الإجرائي	البعد
(6) فقرات	Parasurman et al., 1988, pp. 17-18	تشير إلى الجوانب المادية المرتبطة بتقديم الخدمة في الفندق، مثل المباني؛ الأثاث والمعدات؛ التقنيات الحديثة المستخدمة؛ بالإضافة إلى مظهر الموظفين وتصميم الفندق الداخلي.	الملموسية
(5) فقرات		تعكس قدرة موظفي الفندق على تقديم الخدمة بدقة وموثوقية كما تم تحديدها مسبقاً، وفي الوقت المناسب، دون أي تباين أو تأخير.	الاعتمادية
(5) فقرات		تتعلق بقدرة موظفي الفندق على الاستجابة السريعة والفعالة لمتطلبات الزبائن، ومعالجة شكاواهم وحلها بسرعة وكفاءة، مما يشعر الزبائن بالتقدير والاحترام من قبل الموظفين.	الاستجابة
(5) فقرات		يشير إلى إلمام موظفي الفندق بمهامهم الفندقية وإتقانها بحيث يضمنون تقديم خدمات آمنة خالية من المخاطر	الأمان

		المادية أو المعنوية التي قد تعرض الزبائن لأي أذى أو خطر.
(4) فقرات		يظهر في تعامل موظفي الفندق بلطف وود مع الزبائن، وفهم ظروفهم واحتياجاتهم الشخصية، مع الاهتمام بهم بشكل فردي.

كما تم اعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفتوي (ليكرت الخماسي) الذي يستخدم بشكل شائع في قياس الاتجاهات. ويعمل كمقياس كمي يحول الاستجابات المتنوعة إلى أرقام قابلة للتحليل الكمي، مما يتيح للباحث إجراء بعض العمليات الرياضية والإحصائية على البيانات التي تم جمعها من المستقيمين (Sekaran & Bougie, 2016, p. 207). ويوضح الجدول التالي المجال الذي تنحصر فيه الدرجات الخمسة لمقياس ليكرت المعتمد في هذه الدراسة (من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016, p. 208):

الجدول (4-4): مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	المجال	المستوى
1	(1.79-1)	منخفض جداً
2	(2.59-1.80)	منخفض
3	(3.39-2.60)	متوسط
4	(4.19-3.30)	مرتفع
5	(5-4.20)	مرتفع جداً

الفرع الثاني: خطوات إجراء الدراسة الميدانية وأفقها الزمني

أولاً. خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

- من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة في شقها الميداني، اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:
- تم إعداد مسودة للاستبيان بالاستناد على مراجعة الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ومجموعة من الدراسات السابقة، مع تكليف مسودة الاستبيان حسب طبيعة وخصوصية قطاع الفنادق في الجزائر.
- تم تحكيم الاستبيان للوصول إلى الصيغة النهائية، وسيتم توضيح ذلك لاحقاً.
- تم القيام بإعداد القائمة المتوفرة من الفنادق الجزائرية بعناوينها، وأرقام هواتفها، وصفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي وعلى مواقع الحجز الإلكتروني، وبريدها الإلكتروني.
- تم الاتصال بعدة فنادق التي يمكن أن تصل لها الباحثة من أجل الحصول على موافقة.

- تم التنقل إلى الفنادق الجزائرية التي تم الحصول منها على الموافقة، والقيام بتوزيع الاستبيانات على موظفي وزبائن الفنادق المدروسة .

- تم إعداد أسئلة لمقابلة مهيكلة موجهة لموظفي وزبائن الفنادق المدروسة الذين تم توزيع الاستبيانات عليهم؛ وتم إجروها أثناء توزيع الاستبيانات، وذلك بغرض التقرب من واقع عمل الفنادق الجزائرية من جهة والمساهمة في تفسير نتائج الاستبيان من جهة أخرى.

ثانيا. الأفق الزمني للدراسة الميدانية:

يستلزم إعداد دراسة ميدانية تحديد أفقها الزمني إذ تمت في وقت معين أو على فترات من الزمن، حيث تنقسم إلى نوعين: **الدراسات الطويلة (Longitudinal Studies)** تهدف إلى دراسة تأثير المتغيرات والعوامل البحثية بصورة متكررة وعلى مدى فترات زمنية تكون طويلة نسبياً، وربما تمتد في بعض الدراسات إلى سنوات متعددة. وتعتمد بشكل مباشر على الملاحظة، حيث يتم دراسة موضوع ذاته بشكل متكرر وفي أوقات مختلفة ثم بعد ذلك يجري المقارنات بين النتائج التي توصل إليها في أوقات متعددة، ورغم أهمية هذه الدراسات إلا أنها مكلفة جدا وتستغرق وقتا طويلا، كما يواجه الباحث تحدي انسحاب المشاركين، مما يؤدي إلى استنزاف الجهود البحثية. **والدراسات المستعرضة (Cross-Sectional Studies)** وتسمى أيضا دراسات مقطعية أو الاستقصاء المقطعي، وتتضمن دراسة ظاهرة معينة أو مشكلة بحثية في وقت معين (مقيدة بالوقت) وغالبا ما تعتمد على الاستطلاعات (الاستبيانات) في جمع بيانات ومعلومات الدراسة، إذ تسعى لوصف حدوث ظاهرة أو شرح كيفية ارتباط العوامل في مؤسسات مختلفة، وقد تستخدم أيضا في البحوث النوعية أو المختلطة، ويعتبر هذا النوع من الدراسات سهلة وقليلة التكلفة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة الأولية، كما أنها تجمع مجموعة كبيرة من المعلومات البحثية حول الظاهرة أو الأفراد الخاضعين للدراسة وتسمح للباحث أن يجري مقارنة بين هذه مجموعات واكتشاف نقاط التشابه والاختلاف فيما بينهما، وتوفر لمحة سريعة وشاملة للباحث عن الظروف التي يفترض دراستها (Creswell & Creswell, 2018, p. 280). وتندرج الدراسة الحالية ضمن الدراسات المستعرضة (المقطعية)، لأنها استخدمت أداة الاستبيان والمقابلة لفترة زمنية محدودة انحصرت من (جانفي 2022 إلى سبتمبر 2022).

الفرع الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Social Statistical Package)

المعروف باختصار SPSS، (SPSS .V/21) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية. حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة (العنوم، 2008، ص. 67). وبالاعتماد على هذا البرنامج تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- **المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** هو مقياس من مقاييس النزعة المركزية يستخدم في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، ويتمتع بالعديد من الخصائص الجيدة.

- **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، حيث يتأثر بالقيم الشاذة (المتطرفة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده على الوسط الحسابي (طعمة وحنوش، 2009، ص. 230).

- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** يستخدم لمعرفة إذا كانت هناك علاقة بين المتغيران (X,Y)، ويقاس قوة العلاقة؟ حيث يكون الارتباط قوياً عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفاً عند اقترابه من الصفر. وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردياً، وسالبة عندما يكون الارتباط عكسياً (السواح، 2006، ص. 448).

- **معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):** يستخدم لقياس درجة الثبات الداخلي لأداة الدراسة بحيث إذا كان معامل كرونباخ ألفا يساوي أو أكبر من (0.70)، تعتبر أداة الدراسة جيدة لاستخدامها في الدراسة، وكلما اقترب معامل كرونباخ ألفا من الواحد كلما كانت أداة الدراسة أجود وأكثر ثباتاً (Navarro et al., 2010, P. 52).

- **معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho):** يستخدم لتقييم قوة العلاقة بين متغيرين ترتبيين (X,Y)، وقد تم استخدامه لتقييم العلاقة بين اتجاهات المبحوثين حول المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع وأبعاده.

- **اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor والتباين المسموح (Tolerance):** يستخدمان لاختبار مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، حيث يجب أن يكون قيمة معامل تضخم التباين أقل من (10)، وأن تكون قيمة معامل التباين المسموح أكبر من (0.1) بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة (منصوري، 2016، ص. 18).

- اختبار ويكولكسون (Wilcoxon): اختبار لا معلمي يهتم بإشارات ورتب الفروق متوسطي عينتين غير مستقلة (مرتبطتين) في الحالة التي يكون فيها مجتمع الدراسة لا يتبع التوزيع الطبيعي (Issa & Saleh, 2019, p. 207).
- اختبار مان نويتني (Mann-Whitney): اختبار لا معلمي يستخدم في حالة عدم توافر شروط الاختبار المعلمي ويوضح إذا كانت هناك فروق معنوية في اتجاهات الباحثين حول متغيرات الدراسة تُعزى لاختلاف عامل الجنس. وهو بديل إختبار معلمي (T) لعينتين مستقلتين (الزعي والطلافة، 2006، ص. 245).
- اختبار كروسكال والس (Kruskal-wallis): اختبار لا معلمي يستخدم في حالة عدم توافر شروط الاختبار المعلمي، ويوضح إذا كانت هناك فروق معنوية في اتجاهات الباحثين حول متغيرات الدراسة تُعزى لاختلاف العوامل الشخصية والوظيفية، وهو بديل إختبار معلمي (One Way ANOVA) لتحليل التباين (المقيمة، 2014، ص. 76).
- معاملي الاتواء والتفلطح (Kurtosis- Skewness): يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع من عدمه، حيث يجب أن يكون معامل الاتواء (Skewness) محصور بين (-1، 1)، ومعامل التفلطح (Kurtosis) محصور بين (-3، 3) (محمد، 2008، ص. 140).
- تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression Analysis): يهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses): يستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية في المتغير التابع.

المطلب الثاني: ملائمة متغيرات الدراسة لمجتمع الدراسة

توجد العديد من الدراسات التي أكدت أهمية متغيرات الدراسة الحالية (استراتيجيات تطوير الكفاءات، وجودة الخدمة) في الفنادق. لكن قبل التطرق إلى ما توصلت إليه هذه الدراسات مع كل متغير في الفنادق، ارتأينا أولاً أن نقدم مفهوماً حول الفنادق وأهميتها بشكل مختصر

الفرع الأول: مفهوم الفنادق

يرجع لفظ "فندق" إلى كلمة "Pondokia"، وهي كلمة من أصل يوناني، وتعني مكان للإيواء والمأكل والخدمة لمدة معينة لقاء أجر معلوم (مساوي، 2012، ص. 102). أما اصطلاحاً، فقد عرّف المشرع الجزائري في المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 24 شعبان عام 1440 الموافق ل30 أبريل سنة

2019 الفندق على أنه: "كل مؤسسة ذات طابع تجاري تستقبل زبائن مارين أو مقيمين دون أن يتخذوها سكناً لهم، وتوفر لهم أساس خدمات الإقامة مصحوبة بالخدمات المرتبطة بها. يمكن أن تزود المؤسسة الفندقية، بالنظر إلى نوعها ومكان وجودها، بمرافق تقديم خدمات الإطعام، والتسليّة، والتنزه، والتنشيط، والتداوي، والرفاهية، والراحة، والرياضة، والمؤتمرات، والمجمع البحري (المارينا)، وميناء النزهة، وجميع الأنشطة الأخرى المتعلقة بالسياحة". (المرسوم التنفيذي، 2019، ص. 05).

وتتنوع الفنادق وتصنف تبعاً للملكية أو المواقع أو مستوى الأسعار أو الخدمات المقدمة أو النجوم أو الدرجات أو مدة الإقامة، وغيرها من الاعتبارات التي ولج فيها الباحثون، وأشاروا إليها (بن عيشاوي، 2008، ص. 57). ويمكننا تصنيف أنواع المؤسسات الفندقية الجزائرية تبعاً للمرسوم التنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 24 شعبان عام 1440 الموافق لـ 30 أبريل سنة 2019 والمتعلق بمعايير تصنيف الفنادق، والذي صنفها إلى (5) أصناف وهي: الصنف الأول (خمسة نجوم)، الصنف الثاني (أربعة نجوم)، الصنف الثالث (ثلاث نجوم)، الصنف الرابع (نجمتان)، الصنف الخامس (نجمة واحدة). وذلك وفقاً لمجموعة من المعايير (أنظر في ملحق رقم 5). كما تعتبر الفنادق ركناً أساسياً في صناعة السياحة نظراً لما توفره من خدمات ووظائف في الميدان الاقتصادي. وتبرز أهمية الفنادق من خلال ما يلي:

- تُعد الفنادق أحد الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني ومورداً رئيسياً يغذي خزانة الدولة بالعملات الأجنبية والمحلية (دعم ميزان المدفوعات).
- تنشط الفنادق قطاعات أخرى في الاقتصاد، كالنقل بجميع أنواعه (البري والجوي والبحري)، ووكالات السياحة والأسفار، والمحلات التجارية بمختلف أنواعها، والبنوك، ومؤسسات التأمين، ودور الترفيه، وغيرها من القطاعات ذات الصلة بالسياحة في البلاد، حيث إن كل هذا يساهم بفاعلية في تنمية الدخل القومي الوطني.
- تساهم الفنادق في امتصاص البطالة وتقديم فرض عمل جديدة للمواطنين، كما أن الفنادق تحول المناطق النائية الطاردة لليد العاملة إلى مناطق جاذبة لها.
- تساهم في زيادة ثقافة موظفي الفندق عن طبيعة التعامل مع كل زبون (زائر، نزيل، سائح، ضيف، مقيم) أو المجموعات السياحية حسب الجنسية التي ينتمي لها الزبون، وذلك عن طريق إرشادات الإدارة أو محاضرات الدورية التي تقدمها الإدارة إلى للموظفين (Rebert, 2001, p.17).
- تعتبر الفنادق صورة عاكسة للمستوى الثقافي والاجتماعي للبلد، كما تساهم في التبادل الثقافي بين مختلف الشعوب في العالم، حيث تدعم التعارف وتقريب الصلات بينهم، مما ينتج عنه تبادل حضاري وسلوكي نتيجة اختلاط السياح بالمواطنين.

- تعمل الفنادق كمراكز للمعلومات السياحية، حيث يمكن للزبائن الحصول على معلومات حول المعالم السياحية والأنشطة المحلية (الزعي، 2013، ص ص 12-14).

الفرع الثاني: استراتيجيات تطوير الكفاءات في الفنادق

حسب ما أظهرته الدراسات التي أجريت على قطاع الفنادق، فإن هذا القطاع كان يعاني سابقاً ولمدة طويلة من نقص كبير في الكفاءات البشرية والفشل في تطبيق إدارة الكفاءات. حيث أن عدداً قليلاً من الفنادق تمكنت من تبني استراتيجيات تطوير الكفاءات، بالرغم من أن هذا القطاع يُعد من أكثر القطاعات حاجة إلى تطوير الكفاءات حتى يتمكن الفندق من تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات وفق معايير الجودة المطلوبة، خاصة عندما يتعلق الأمر بفنادق السلسلة ذات الأعمال الدولية (Blayney, 2009, p. 61)، ومن بين الأسباب التي ذكرت في ذلك، أشار (Keep & Mayhew, 1999, p. 30) في دراسته حول متطلبات الكفاءات في قطاع الضيافة أن معظم الفنادق تقوم بالتوظيف وفق منطق المؤهلات (على أساس نموذج مناصب العمل) بدلاً من التوظيف وفق منطق الكفاءات (على أساس نموذج الكفاءات والخبرات المحددة). كما ذكر (Willie et al., 2017, p. 405) أن الخصائص الخاصة بقطاع السياحة، مثل النشاط الموسمي، والتقلبات اليومية والأسبوعية في الطلب، تمثل قيوداً تبرر توظيف عدد كبير من الموارد البشرية في وقت محدد، مما يزيد من الصعوبات التي تواجهها الفنادق في جذب العمالة الماهرة وتطويرها، والاحتفاظ بها على المدى الطويل حيث إن انخفاض الأجور، وارتفاع معدل دوران الوظائف، وزيادة الاعتماد على العمالة المهاجرة، وعدم استقرار التوظيف في القطاع، كلها عوامل غير جذابة في اختيار الوظيفة. لذلك، فإن الأفراد ذوي الكفاءات البسيطة أو المبتدئين أو الباحثين عن عمل إضافي هم بالتحديد الذين سيعملون لفترة قصيرة في الفنادق، وإدراكاً من أصحاب الفنادق أن العديد من هؤلاء الأفراد لن يبقوا لفترة طويلة، لا يتم استثمار في تدريبهم أو تعليمهم (OCDE, 2013, p. 102).

وعلى الرغم من أن قطاع الفنادق يعتمد على كفاءات عامة وبسيطة (Holman & McClelland, 2011, p. 45)، إلا أن (Baum, 2002, p. 351) أكد في دراسته حول الكفاءات في قطاع الفنادق أن هذه الأخيرة أحد أسرع القطاعات نمواً في اقتصاد الدول وبشكل لافت للنظر، خاصة في الفترة الحالية، وهو من بين القطاعات كثيفة العمالة والتي تستوعب موارد بشرية متنوعة، منوهاً إلى أن ما يصل إلى (10٪) من الموارد البشرية العالمية تعمل في مجال السياحة والضيافة، ونتيجة لذلك فإن هذا قطاع لا يمكن تجاهله بسهولة.

وفي ظل التحديات الحالية التي يواجهها قطاع الفنادق كعولمة السوق، والتقدم التكنولوجي المستمر، وتقلب أذواق الزبائن، والتغيرات في أنماط السفر العامة، والتغيرات في تنظيم العمل، الأزمات الاقتصادية، وتنوع الزبائن، وهيمنة النساء على سوق السفر واللواتي يسافرن للعمل أو السياحة وهن يتطلبن معاملات خاصة ووسائل راحة

إضافية، وظهور عدد كبير من وكالات السفر الالكترونية (OTA)... إلخ (Kay & Moncarz, 2004, p. 290). أصبح الحصول على تركيبة بشرية تتمتع بالمرونة والديناميكية والقدرة على تحقيق الأداء الفعال على جميع مستويات الفندق ضرورة ملحة، مما أدى إلى زيادة أهمية الكفاءات في الفنادق وزيادة الاعتراف بها، حيث اعتبرت وكالة ضمان الجودة بالمملكة المتحدة (QAA، 2000) الكفاءات كأحد المعايير الضرورية للحصول على الجودة في قطاع الخدمات. كما ظهرت مبادرات مثل جواز الكفاءات الذي أطلق في أوروبا عام (2006) من قبل الاتحاد الأوروبي لنقابات عمال التغذية والزراعة والسياحة (EFFAT) ونقابات الفنادق والمطاعم والمقاهي الأوروبية (HOTREC)، والذي من خلاله تم تشكيل قائمة الكفاءات في قطاع السياحة (الفنادق، وكالات السياحة، والمطاعم والمقاهي). بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام العديد من المصطلحات للإشارة إلى مجموعة من الممارسات الفردية والتنظيمية الرسمية وغير الرسمية المصممة لتعزيز مساهمة الموارد البشرية في الفنادق مثل "تدريب وتطوير الموظفين" و"التعلم في مكان العمل" (Baum, 2002, p. 357).

كما ذكر (Lee et al., 2008) أن خصوصية النشاط في الصناعة الفندقية لا يقتصر على تنفيذ طلبات الزبائن فحسب، بل تشمل أيضاً مستوى عالياً من التكامل مع التركيبة السوسيو-الديمقراطية والجوانب الفسيولوجية للزبائن، فيما يتعلق بالعمر، والجنس، ونمط الحياة، والجنسية، والدخل، والمستوى التعليمي، والخصائص الدينية والوطنية لهم... وغيرها، ولهذا فإن معايير التوظيف المستخدمة في قطاع الضيافة تعترف بشكل متزايد بالطبيعة الثلاثية للكفاءات (التقنية والعامّة والجمالية):

– **الكفاءات التقنية:** وهي الكفاءات التي تمكن الأفراد من القيام بالعمليات الفندقية الروتينية، ويمكن اكتسابها من خلال التدريب الداخلي.

الكفاءات العامّة: وهي كفاءات موجهة نحو المهام الفندقية، مثل الكفاءات الإشرافية والإدارية (Bhuvan & Janaki, 2019, p. 78).

– **الكفاءات الجمالية:** وهي الكفاءات المتعلقة بالعلاقات الشخصية مع الزبائن وزملاء العمل، كما يُطلق عليها اسم "الكفاءات العاطفية" أو "الكفاءات اللينة" أو "الكفاءات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية". وهي القدرة على إدارة المشاعر التي تسمح للآخرين بنقل صورة معينة والتعبير عن الذات والتصرف وفقاً لمتطلبات الوظيفة وتوقعات الزبائن وتتضمن عناصر مثل: رعاية الزبائن، التعاطف، علاقات الموظفين وكفاءات الاتصال والتعاون، ويتم إكتسابها من خلال التفاعل مع الزبائن وزملاء العمل، أو عبر بعض الأساليب التدريبية، كما يستغرق اكتسابها وقتاً طويلاً (Warhurst et al., 2000, p. 09).

أما (Li et al., 2011, p. 3) فقد أكد أن الكفاءات في قطاع الضيافة تعني موظفين ذوي خبرة قادرين على تحديد احتياجات الزبائن، ويملكون معرفة كافية بمنتجات الفندق وخدماته وكل الطاقات اللازمة لتقديم الخدمة بمهنية عالية الجودة للزبائن. وتنعكس الكفاءات في تقديم الخدمة حسب تخصص كل قسم، انطلاقاً من الإدارة إلى قسم الاستقبال إلى فريق التدبير الفندقي أو الإطعام، الكل حسب قدراته وخبرته، لتشكيل وحدة متناسقة تخدم الزبائن بصفة مميزة. كما أشار إلى مجموعة من أهم أنواع الكفاءات التي تحتاجها الفنادق، وهي:

- كفاءات الاتصال ومعرفة اللغات الأجنبية.

- الكفاءات التحليلية والقدرة على الاستنباط.

- كفاءات التواصل بين الثقافات.

- كفاءات التكيف والمرونة.

- كفاءات التعاون.

- كفاءات الذكاء العاطفي.

- كفاءات معالجة المعلومات وتسييرها.

علاوة على ذلك، أشار (Prayag & Hosany, 2013, p. 257) إلى أن تطوير الكفاءات يعتبر مرحلة من مراحل إدارة الكفاءات، وأن العمليات الفندقية الناجحة لا تتطلب النظر إلى تطوير الكفاءات على أنه تكلفة، بل استثمار ستجني الفنادق عوائده وتعوض نفقاتها المستثمرة فيه طول مدة تواجد الموظفين فيها. أما (Louma, 2000, p. 769) فقد توصل إلى أن تبني استراتيجيات تطوير الكفاءات في قطاع الفنادق مهم لكل من السلطات الحكومية وأصحاب الفنادق، وهو يرتبط بشكل أساسي بتدريب الموظفين والممارسات التطويرية، وذكر (Lawson et al., 2019, p. 157) أن استراتيجيات تطوير الكفاءات داخل فنادق سلسلة عالمية ذات تصنيف خمسة نجوم، مثل شيراتون، معترف بها ومطبقة. وعلى النقيض من ذلك، فإن الخدمات في فنادق ذات تصنيف أقل يُنظر إلى الموظفين من حيث المصاريف (التكاليف) التي يجب أن تبقى عند أدنى مستوى ممكن. ويعتقد كل من (Kalargyrou & Woods, 2011, p. 368) أن في الغالب ما يركز تطوير الكفاءات في الفنادق على ثلاث خطوات، تتمثل في:

- تحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للفندق.

- اختيار أفضل الاستراتيجيات لتعزيز الكفاءات البشرية.

- إدارة وتقييم ممارسات والاستراتيجيات التطويرية.

أما (Dembovska & Silicka, 2015, p. 05) فقد أشار إلى أن قيمة تطوير الكفاءات في الفنادق ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنتائج الإيجابية التي تولدها للفنادق وتحقيق الجودة في الخدمات هي أكثر النتائج الإيجابية الملموسة المرتبطة بتطوير الكفاءات.

وفيما يأتي يتم تناول ما توصلت إليه الدراسات السابقة مع كل استراتيجية من استراتيجيات تطوير الكفاءات في الفنادق بشكل موجز:

أولاً. استراتيجية جماعات الممارسة في الفنادق:

يعتقد (Marulanda-Echeverry et al., 2022, p. 110) أن استراتيجية جماعات الممارسة تعتبر استراتيجية إدارية تطويرية مهمة تسمح للفندق بتحسين كفاءاته البشرية من أجل جذب السياح والحفاظ عليهم، وتحقيق أداء خدماتي إبداعي. وفي نفس السياق، أكد (Bertella, 2011, p. 391) أنه يمكن وصف أقسام الفندق على أنها جماعات ممارسة دقيقة، حيث إن وجود فرق عمل تتشارك في معارفها وخبرتها ومخاوفها يعد من أهم الأهداف التي تسعى الفنادق إلى تحقيقها. بينما أشار (Hindertje, 2014, p. 16) أن من بين أسبقيات تبني استراتيجية جماعات الممارسة في الفنادق القدرة على بناء الثقة بين الموظفين، خصوصاً في فنادق السلسلة ذات الفروع الدولية. حيث إن هذه الفنادق تضم موظفين من ثقافات مختلفة، وتلعب ثقافة التعاون والانفتاح دوراً هاماً في بناء هذه الثقة. كما ذكر (Marulanda-Echeverry et al., 2022, p. 117) إلى أنه على الفنادق أن تهتم أكثر بجماعات الممارسة من خلال التركيز على توفير فرص للقاء والتفاعل بين الموظفين، ورفع مستوى تبني تكنولوجيا المعلومات، وإعطاء اهتمام أكبر للتعاون ونظام الحوافز.

ونظراً لأن استراتيجية جماعات الممارسة جديدة نسبياً في الفنادق، لا تزال هناك العديد من التحديات والعراقيل في تطبيقها. علاوة على ذلك، لا يزال بعض أصحاب الفنادق لا يملكون المعرفة الكافية عن جماعات الممارسة. حيث أكد (Almeida & Campos, 2022, p. 22) أن معظم الفنادق فشلت في تنفيذ مفاهيم جماعات الممارسة بنجاح بسبب نقص المعرفة والفهم غير الكافي لجميع المكونات وتأثيرات جماعات الممارسة داخل الفندق.

ثانياً. استراتيجية التعلم التنظيمي في الفنادق:

من أهم الأسباب التي تدفع الفنادق إلى أن تتحول إلى مؤسسات متعلمة أكثر من غيرها من المؤسسات هو ديناميكية محيط أعمال الفنادق وحدة المنافسة التي تواجهها نتيجة نشاطها ضمن التغيرات الداخلية والخارجية التي

تحدث في السوق (Werlang & Rossetto, 2019, p. 09). وفي هذا الإطار، أشار (Bayaktarglu & Kutanis, 2003) إلى أن أول خطوة في تحول المؤسسة الفندقية إلى مؤسسة متعلمة هي: التحول الذهني، والإلتزام تنظيمي من خلال دعم الأفكار المبدعة والخالقة، وتطوير ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد وفرق العمل على تحديد طرق العمل والتفكير (Fu, 2017, p. 6349)، كما أشار (Hallin & Marnburg, 2008, p.370) إلى إمكانية نشر استراتيجية التعلم التنظيمي في الفندق من خلال تحسين التعلم الفردي عن طريق الحوار مع الزملاء، التوجه نحو فرق العمل، والتدريب والتعويضات. أما (Tajeddini, 2011, p. 464) فقد توصل أن فنادق السلسلة لديها القدرة على التعلم من الاستجابات الاستراتيجية لتغيرات المحيط أكثر من الفنادق المستقلة. كما أكد (Fraj et al., 2015, p. 30) أن جميع الفنادق قادرة على التعلم، ولكن كثافة التعلم ستعتمد على خصائص هذه الفنادق. في نفس السياق وجد (Ferandes, et al., 2018, p. 20) أن حجم الفندق يؤثر على فعالية استراتيجية التعلم التنظيمي، فكلما كان الفندق أصغر، ازدادت كفاءة استراتيجية التعلم التنظيمي، فعلى الرغم من توفر الموارد بشكل أكبر في الفنادق الكبيرة وهو ما يساعد على توزيع المعلومات. إلا أنها يمكن أن تكون أكثر بيروقراطية وأقل مرونة، مما قد يعيق عملية ترجمة المعلومات وتطويرها إلى معرفة وسلوكيات جديدة.

في حين يعتقد (Gachoka, 2015, p. 04) أن تفعيل استراتيجية التعلم في الفنادق لا يتم بشكل جديد إلا من خلال خلق ثقافة داعمة للتعلم، خاصة وأن قطاع الفنادق يتميز بتنوع وتباين ثقافي كبير بين الموظفين. لذلك، يجب أن يشجع الفندق التعلم المستمر للموظفين، وأن تتوافق ثقافة الفندق مع ثقافة التعلم، وتعزز التواصل وتبادل المعلومات في الفندق. ويرى التعلم التنظيمي على أنه استراتيجية لتطوير الكفاءات التنظيمية التي تؤدي إلى تحسين أداء الفندق وتحقيق ميزة تنافسية (Ali et al., 2020). كما أنه يمكنها من تحسين جودة خدماتها من خلال معرفة الموظفين حول تفضيلات الزبائن. وأكد (Yang, 2004, p. 420) أن التعلم من الزبون في الفندق عن طريق جذب المعرفة الخارجية (من الزبون) يعزز من ولاءه من خلال اكتشاف وتسجيل اهتماماته من أول زيارة. وبالتالي يتمكن الفندق من تقديم خدمات خاصة به.

ثالثاً. استراتيجية التمكين في الفنادق:

يستدعي تطبيق استراتيجية التمكين في الفنادق توفير بيئة ملائمة، حيث تنتقل الفنادق من التحكم إلى المشاركة، ومن الخوف إلى الثقة، ومن الفرد إلى الفريق، ومن القمة إلى التدرج، ومن التدريب كتكلفة إلى التدريب كاستثمار (Andi, et al., 2017, p. 47). ومن هذا المنطلق، أكد (Tsaur et al., 2004, p. 442) أن من بين أكثر أساليب التمكين التي تعتمد عليها الفنادق لتطوير كفاءاتها البشرية هو أسلوب التمكين من خلال الاندماج (Empowerment Through Involvement)، الذي تحرص من خلاله إدارة الفنادق على الاستفادة من تجارب

وخبرات الموظفين في تقديم الخدمة الفندقية عن طريق استشارتهم، ومشاركتهم في حل المشكلات، وتقديم المعلومات، لكن يبقى اتخاذ القرار منوطاً بإدارة الفندق، ومن بين الأمثلة على ذلك مبادرات فنادق (Hilton) وفنادق (TGI Fridays) في تنظيم جلسات الفريق للمناقشة، وكذلك فنادق (Accor) في تنظيم حلقات الجودة (Lashley, 2000, p. 806). ويعتقد (Mahoney & McMillan, 1994) أن تحقيق هذا نوع من أساليب التمكين في الفنادق لا يمكن أن ينجح إلا إذا كان هناك اتصال حقيقي ثنائي الاتجاه بين إدارة الفنادق ومقدمي الخدمة. كما يحتاج ذلك إلى بناء ثقة متبادلة بينهم. فعلى سبيل المثال، يعقد فندق (Venetian) و(Palazzo) "اجتماعات قهوة" شهرياً بين مقدمي الخدمة كمبادرة لمساعدتهم على التعرف على بعضهم البعض، وتشجيعهم على مناقشة شكاوي الزبائن، وتقديم اقتراحات حول كيفية أداء العمل الفندقي وأساليب تحسينه (Kim, 2011, p. 15) من أجل تعزيز أواصر الانتماء والولاء وتأسيس المعرفة والكفاءة بين مقدمي الخدمة. كما أشار (Ayupp & Chung, 2010, p. 569) إلى أن تعزيز استراتيجية التمكين في الفنادق، يستوجب تطبيق نظام حوافز يكافئ الموظفين الذين يساهمون في إرضاء الزبائن. فعلى سبيل المثال، قامت فنادق (Ritz Carlton) بتطوير العديد من الأساليب التي تركز على خدمة الزبائن، مثل تقديم مبلغ قدره (2000) دولار للموظفين الذين يساهمون في خلق تجربة استثنائية للزبائن (Bacon & Pugh, 2004, p. 68). كما أن كبار المديرين في سلسلة فنادق (Marriott) غالباً ما يروون قصة "Roy Dyment"، كقصة تحفيزية لتشجيع موظفيهم على التمكين. فقد قام هذا الموظف بحجز تذكرة طيران للحاق بأحد رجال الأعمال الذي نسي حقيبته في الفندق، مستعيناً بقاعدة بيانات الفندق المخزنة في نظام الحاسوب لتحديد مكان إقامته الدائم. سافر إلى وجهة رجل الأعمال وسلمه الحقيبة دون الرجوع إلى رئيسه للحصول على الموافقة مسبقاً. وعضواً عن معاقبته على تجاوز الإجراءات الرسمية، كرمته إدارة الفندق بمنحه لقب "موظف السنة Employee of the Year"، معتبراً ما قام به شكلاً من أشكال التمكين. ومنذ ذلك الحين، أصبحت هذه القصة مثلاً يُروى في مختلف مناسبات فنادق (Marriott) وأصبح بطلها رمزاً للالتزام والإبداع في خدمة الزبائن (Collins & Porras, 1994, p. 45).

ومن بين أبرز المخرجات الناجمة عن تبني استراتيجية التمكين في الفنادق، أشار (Kim, 2011, p. 15) عند دراسة منتجعات "Mega" في لاس فيجاس مثل (Wynn/Encore، Venetian/Palazzo، و City Centre) التي تضم ما بين (5000) إلى (7000) غرفة، إلى أن استراتيجية التمكين تساهم في الحفاظ على رضا الزبون (الزائر) ومحاولة تحقيق معايير عالية لخدماته، من خلال دور هذه الاستراتيجية في تمكين مقدمي الخدمة من اكتساب وتطوير مجموعة من الكفاءات الأساسية مثل القدرة على التحلي بالمرونة والتكيف مع مختلف الظروف، الاستباقية في اتخاذ المبادرات لحل مشكلات العمل الفندقي. والتي تساهم بشكل مباشر في تقليل أوقات انتظار

الزبائن وتحسين استجابتهم لمتطلباتهم، مما يؤدي إلى معالجة الشكاوى ضمن الآجال الزمنية المتوقعة. علاوة على ذلك، تساهم هذه الاستراتيجية في القضاء على حالات الفشل في تقديم الخدمات الفندقية من خلال تحسين القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة لمختلف المواقف مما يعزز ثقة الزبائن لتلك المنتجعات الفاخرة.

كما علق أحد مدراء سلسلة فنادق (Hyatt) في ذات السياق أنه يجب على المديرين في قطاع الفنادق تدريب الموظفين وتمكينهم من التعامل مع معظم الحوادث التي تحدث مع الزبائن على الفور، مع الحكم الجيد والمهنية والتهديب. وأن ذلك سيؤدي إلى تحسين خدمة الزبون، وخلق بيئة عمل أفضل لمقدمي الخدمة، ويسمح بتوفير المزيد من الوقت للمديرين للتركيز على مهامهم الإدارية (Sutton & Eltvik, 2003, p. 79).

من جانب آخر، كشف عند دراسته (Thuayngarm, 1998, p. 24) في فندق (Sheraton) والذي يعتبر أول فندق في تايلاند يركز أداءه الفندقي على استراتيجية التمكين، أن من بين أهم عوائق تطبيق استراتيجية التمكين كاستراتيجية تطويرية في الفنادق هي: فشل إدارة الفندق في بناء حدود التمكين. فالصلاحيات والمسؤوليات يجب تحديدها، وإلا سيتسبب ذلك في فشل التمكين من خلال إساءة استخدام مقدمي الخدمة في الصفوف الأمامية للصلاحيات الممنوحة لهم واستغلالها لمصالحهم الشخصية، بالإضافة إلى نقص قدراتهم وعجزهم على تحمل مسؤوليات جديدة. لذلك يجب أن يرافق تطبيق استراتيجية التمكين في فنادق إطار واضح يحدد فيه المسؤوليات والموارد المتاحة.

على نفس المنوال أكد (Cheung et al., 2010, p. 22) عند دراسة الفنادق الصينية أن أغلب مديري الفنادق الصينية لا يحاولون استخدام التمكين كاستراتيجية إدارية لتطوير الكفاءات من أجل تحسين أداء الفندق، وإنما يتم استخدام التمكين فقط كاستراتيجية ترويجية (علامة تجارية لصاحب العمل).

رابعاً. استراتيجية التدريب في الفنادق:

يعتبر التدريب السياحي بشكل عام، والفندقي بشكل خاص، من أكثر الاستراتيجيات استخداماً في تطوير الكفاءات البشرية العاملة في تقديم الخدمات للسياح، ابتداءً من حلقات الوظائف الدنيا وانتهاءً بالوظائف القيادية بهذا القطاع. وتتكون برامج التدريب في الفنادق من قواعد تعليمية نظرية وتطبيقية يزود بها مقدمي الخدمة من أجل صقل القدرات واكتساب الخبرات والتزود بالمعلومات المتعلقة بنظام العمل الفندقي (جياوي، 2017، ص 193). وحسب (Abdelhamied, 2019, p. 138) فإن التدريب في الفنادق هو عملية ظرفية تعتمد على الاحتياجات التدريبية لكل قسم، فلا يوجد أسلوب أو برامج تدريبية محددة ومناسبة لجميع الأقسام.

وتعد الفنادق الجزائرية والمؤسسات التعليمية كالمدارس والمعاهد المتخصصة في مجال الفنادق والسياحة، الوسيلة الأولى لتنمية الموارد البشرية السياحية وتطوير كفاءاتها وتحسين الخدمات الفندقية المقدمة للسياح. حيث تحتوي على عدة برامج تعليمية وتدريبية تمكن الموظفين من تلقي التدريب المناسب في مختلف المجالات المتعلقة بالاستقبال والتسيير والطبخ بالإضافة إلى مخابر لتعلم اللغات، والقيام بالتربصات التطبيقية في الفنادق والمركبات السياحية في مجالات التسيير الفندقي ومختلف تخصصاته (سامر وعيسى، 2019، ص 130).

كما يوجد ثلاثة معاهد مكلفة بالتكوين الفندقي والسياحي، والتي تمثل المزود الرئيسي للعمالة المتخصصة في هذا المجال لمعظم المؤسسات الفندقية في الجزائر وبعض البلدان الإفريقية والعربية، ومن بين هذه المعاهد:

- "المعهد العالي للفندقة والسياحة ISHT" الموجود بفندق الأوراسي بالعاصمة، والمكلف بتكوين الإطارات العليا في التسيير الفندقي والسياحي، بالإضافة إلى تقديمه دورات تدريبية تستهدف التحكم والتحسين في هذا المجال.
 - "معهد التقنيات الفندقية ببوسعادة"، المكلف بتكوين التقنيين في مجال الفندقة.
 - "معهد التقنيات الفندقية والسياحية بتيزي وزو"، المكلف بتكوين التقنيين في مجال السياحة والفندقة.
- بالإضافة إلى المؤسسات السياحية مثل:

- "الوكالة الوطنية للترقية السياحية"، التي أنشئت بالمرسوم التنفيذي رقم 98.70 المؤرخ في 21-02-1998.
- "المركز الوطني للدراسات السياحية"، الذي نشأ بالمرسوم التنفيذي رقم 98.94 المؤرخ في 10-03-1998.
- مراكز التكوين المهني والتعليم، (167) مركزًا للتكوين وتقديم شهادات (CFPA) في فروع الفندقة السياحة (فن الطبخ، المطاعم، الاستقبال).
- (32) معهدا من المعاهد الوطنية المتخصصة للتدريب المهني في الفندقة والسياحة، (6) معاهد للتكوين وتقديم شهادة تقني سامي في فروع الفندقة (فن الطبخ، المطاعم، الإيواء، الاستقبال، إدارة الفندق، دليل مرافق).
- (36) مدرسة خاصة معتمدة من طرف وزارة التكوين والتعليم المهني.

كما أدرج قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ما يقارب (20) جامعة عبر التراب الوطني في تخصصات الفندقة والسياحة لمواكبة مستجدات السوق السياحي وتلبية حاجاته (موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية www.mta.gov.dz).

وقد أكد (بلقاسم، وماضي، 2012، ص. 13) أن على الهيئات العليا وضع برنامج للاستثمار في تنمية وتطوير كفاءات الموارد البشرية الفندقية وهذا عن طريق:

- زيادة عدد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة للعمل في القطاع الفندقي.

- توسيع الاستثمار في الكفاءات البشرية وتحفيزهم على تطوير قدراتهم.
 - التعاون مع جهات التعليم والتدريب السياحي والفندقي الحكومية والخاصة، ورفع مستوى البرامج المقدمة من خلال نقل الخبرات الدولية المتقدمة.
 - تحفيز الاستثمار في إنشاء مؤسسات التعليم والتدريب السياحي والفندقي، ودعم إنشاء معاهد ومراكز متخصصة، وتوحيد معايير التعليم والتدريب المقدمة في تلك الجهات.
 - دعم التدريب والتأهيل لأصحاب المؤسسات الفندقية الصغيرة والناشئة.
- في حين تم الإشارة إلى أن استراتيجية التدريب في الفنادق واجهت انتقادات لكونها مكلفة، ولا تعكس أداء الموظفين، أو يتم تطبيقها فقط لتحفيز بعض الموظفين والاحتفاظ بهم (Gazija, 2011, p. 08). كما يعتقد (Prasanth, 2015, p. 29) أن تقييم نتائج التدريب على الأداء على مستوى كل من الموظف والمستوى التنظيمي لا تزال غير واضحة.

خامسا. استراتيجية التدوير الوظيفي في الفنادق:

توصل (Foroutan, et al., 2021) من خلال دراسته حول تدوير الموظفين في الخطوط الأمامية في (17) فندقاً من فئتي خمسة وأربعة نجوم في طهران، إلى أن وجود استراتيجية التدوير في الفنادق يساهم في امتلاك موظفين متميزين لديهم القدرة على أداء مسؤوليات إضافية. وأشار (Al-Romeedy, 2019, p. 1005) إلى أن من بين العوائق التي تواجه تبني استراتيجية التدوير الوظيفي، والتي لوحظت بين موظفي الفنادق الذين تم تدويرهم، هي الغموض وتضارب الأدوار. لذلك، ومن أجل تحقيق النجاح في تبني الممارسات والاستراتيجيات الإدارية، من الضروري أن يفهم مديرو الفنادق تصورات الموظفين ومشاعرهم تجاهها (Madera et al., 2013, p. 31).

الفرع الثالث: جودة الخدمة في الفنادق

تقدم الفنادق العديد من الخدمات التي تمثل "نشاطات وفعاليات غير ملموسة تطرحها لضيوفها بالشكل الذي يحقق لهم الرضا أو القبول والانتفاع والتأثير فيهم لتكرار الزيارة" (كورتل، 2009، ص. 2016). ومن بين أنواع الخدمات الفندقية التي تقدمها الفنادق صنف (kotler) أربعة مستويات من الخدمات الفندقية، وتمثلة في (العنزي والطائي، 2013، ص. 34-35):

أولاً. خدمات الإيواء أو الجوهر (Core Service): وهي الغرفة داخل الفندق، والتي تدل على شراء الزبون لغرض الحصول على المنافع الرئيسية من خلال إقامته، مثل: خدمات الإقامة والطعام والشراب، وخدمات الإشراف الداخلي..إلخ. وتعتبر خدمات الإيواء جوهر الخدمة الفندقية لمختلف درجات الفنادق.

ثانياً. الخدمات الإضافية (Additional Service): وهي خدمات المساعدة التي تقدمها الفنادق، كخدمات تأجير السيارات، والخدمات البنكية، وخدمات المسابح، وخدمات رجال الأعمال، والمؤتمرات والحفلات، وخدمات الغسل والكوي، وخدمات وقوف السيارات وغيرها من الخدمات الأخرى، فهذه الخدمات تسهل وصول الزبون إلى الفندق، والتفاعل معه.

ثالثاً. خدمات التسهيلات (Facilitating Service): تساعد على استخدام خدمة الجوهر أو الانتفاع بها، فمثلاً تقديم الفندق خدمة الحجوزات المسبقة عبر الإنترنت، والدفع بواسطة بطاقة الاعتماد، بالإضافة إلى خدمات الإجراءات الخاصة باستقبال الضيف وتوديعه...إلخ.

رابعاً. الخدمات الداعمة والمساندة (Supporting Service): تعتبر خدمات فوق العادية وتقدم قيمة إضافية لخدمة الجوهر، كما تساعدهم في التمايز قياساً بالمنافسين في سوق الفنادق.

وتتملك هذه الخدمات وفق (عبوي، 2007، ص. 21) جملة من الخصائص متمثلة فيما يلي:

- تعتبر هالكة أو قابلة للإتهاء، فالغرفة التي لا تُباع اليوم لا يمكن تخزينها لليوم التالي، وحتى لو تم بيعها في اليوم التالي فإنها تسبب للفندق خسارة لا يمكن تعويضها.
- تتسم بالتذبذب وعدم الاستقرار، ويظهر هذا في حالتي العرض والطلب على الخدمات الفندقية. ففي حالة الطلب العالي، لا تتوفر لهذه الفنادق الإمكانيات الكافية من الطاقة الاستيعابية لسد الطلب، أما العرض فيسبب خسارة ناتجة من أن الطاقة الاستيعابية المعروضة للبيع تبقى فارغة أي غير مباعه بسبب كساد الطلب.
- تتميز بأنها تكون غير ملموسة نسبياً، حيث تجتمع بين الملموسية وغير الملموسية في الخدمات الفندقية، كالعناصر غير الملموسة في صورة الإيواء، والعناصر الملموسة في صورة الغرفة أو السرير وغيرها.
- تتأثر بالموسمية، وهذه إحدى المشاكل الأساسية للفنادق، لذا فمن الضروري الإعداد والتسويق لبرامج شاملة وبأسعار منخفضة في أوقات انخفاض الطلب.
- تعتبر خدمة متغايرة الخواص، حيث أن الخدمة التي تُقدّم لزبون ما ربما تكون مختلفة عن الخدمة المقدمة لزبون آخر يسكن في غرفة أخرى في الفندق نفسه.
- لا تقتصر في العصر الحالي على خدمة الإيواء فقط، وإنما أخذت تقدم كل التسهيلات والحاجات الضرورية، مثل المأكولات والمشروبات، والمطاعم المتخصصة، والصالات العامة، وتنظيف الملابس، والنوادي الرياضية والليلية، والمسابح، وغيرها من الخدمات.

- تتميز بخاصية عدم التماثل، لأنها تعتمد على كفاءات الموظفين في الفندق، وقدراتهم وأسلوبهم في التعامل، ووقت تقديم الخدمة، فضلا عن كثافة العمل، والتي تؤثر كلها بشكل مباشر على جودة الخدمة ومستوى رضا الزبون.

- لا يمكن نقلها إلى الزبون بل يتوجب على الزبون الانتقال إلى تواجد الخدمة الفندقية (عبوي، 2007، ص. 21).

في حين ذكر (مصطفى، 1997، ص. 23) أنه في ظل زيادة إدراك الزبائن وتعدد رغباتهم، أوضحت الخدمات الفندقية تتطلب مقومات تتمثل في **الجودة**، والتي تعبر عن "مجموعة من الخواص والصفات والمميزات التي يجب أن تتصف بها الخدمات الفندقية والتي تلبى متطلبات الزبائن وتغوق توقعاتهم". وفي هذا الصدد، أشار (محمودي، 2016، ص. 70) إلى أن هناك مجموعة من الالتزامات والمعايير يجب على الفندق الجزائري أن يوفرها للحصول على جودة الخدمة الفندقية وتحقيق رضا الزبائن. وهي مذكورة في الجدول الموالي (من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2014, p. 347).

الجدول (4-5): معايير الجودة في الفنادق والمطاعم الجزائرية.

المعايير	التعيين
البيئة والتنمية المستدامة	- الأخذ بعين الاعتبار البيئة والتنمية المستدامة في إدارة الفندق.
صيانة الفنادق وضمان الخدمات العامة	- ضمان المحافظة على تراث الفندق وصيانة خدماته، وتحديد ميزانية الاعتمادات المالية الضرورية لذلك. - ضمان النظافة الدائمة في الأماكن والفضاءات والمرافق المشتركة وصيانة مكونات الفندق.
إدارة الفندق وتنميته	- تحديد الاتجاهات الكبرى التي يجب على الفندق اتباعها، وتنظيم الوسائل الأساسية. - تحديد استراتيجية الفندق لسنوات عديدة من أجل تنميته، والتي من خلالها يتم رسم خطة سنوية وخطط مستقبلية للسنوات القادمة. - تحميل إطارات الفندق مسؤولية تطبيق نظام يقوم على تقديم التقارير إلى الإدارة.
إدارة المالية وجودة المشتريات	- إعداد الميزانية السنوية المتعلقة بالأعباء والمداحيل للفندق ومتابعة تنفيذها. - إنجاز الطلبات والمشتريات من المواد الأولية، والمعدات، والخدمات بطريقة فعالة (الجودة، الأسعار، الآجال).

<p>– إدارة وتنظيم الموارد البشرية وإعادة تأهيل كفاءاتهم .</p> <p>– ضمان استقبال موظفين جدد وتحديد عملية تحفيزهم.</p> <p>– ضمان تصرف إداري حازم.</p>	<p>إدارة الموارد البشرية</p>
<p>– التعرف على تغيرات السوق، ورغبات وتوقعات الزبائن وتحسين الخدمات الفندقية.</p> <p>– تنظيم وتنفيذ عمليات الاتصال، الترويج، مبيعات الفندق.</p> <p>– العمل ضمن شبكة مع مختلف الشركاء في المحيط المباشر للسياحة.</p>	<p>ضمان وظيفة البيع، التسويق والاتصال</p>
<p>– توفير معالجة فعالة للحجوزات في مكتب الاستقبال أو على الهاتف أو على البريد الإلكتروني، أو على الفاكس، أو على البريد، وضمان حسن الاستقبال.</p> <p>– الحرص على تعليق الإرشادات والمعلومات الخارجية التي تسهل قدوم الزبون مع ضرورة توفير المعلومات المفيدة لهم ووضع الإشارات الداخلية والعناية بها مما يسهل تنقلهم داخل الفندق.</p> <p>– توفير محيط ملائم لاستقبال الزبائن مع الإعتماد على المعدات الكافية والمتنوعة، بالإضافة إلى التزام موظفي الفندق بالمهنية في استقبال الزبائن ومرافقتهم طيلة فترة إقامتهم.</p> <p>– توفير فضاءات مشتركة ومرافق تضمن حسن استقبال وراحة الزبائن.</p> <p>– توفير الوسائل الخاصة باستقبال الأطفال وذوي الاحتياجات الخاصة.</p> <p>– توفير مداخل وأماكن خارجية جميلة وصيانتها بما يدعم صورة الفندق.</p> <p>– ضمان التكوين النظامي المستمر للموظفين المعنيين باستقبال الزبائن.</p>	<p>استقبال ومرافقة الزبائن</p>
<p>– توفير غرف مريحة ذات ديكور أنيق وتتوفر فيها الأفرشة، الأثاث، المعدات ذات الجودة.</p> <p>– سلامة ممتلكات الزبائن داخل الغرفة وتوفير التجهيزات الضرورية لضمان راحة الزبائن واسترخائهم.</p> <p>– توفير المعلومات والوثائق المفيدة لإقامة الزبائن داخل الغرفة.</p> <p>– توفير المرافق الصحية المجهزة بالوسائل الضرورية للزبائن داخل الغرفة وضمان نظافتها وأمنها وتوفير مناشف الحمامات.</p> <p>– تنظيف الغرفة والمرافق الصحية للغرفة يوميا.</p>	<p>الإقامة (الغرفة والمرافق الصحية)</p>
<p>– الأخذ بعين الاعتبار عادات الزبائن.</p>	

<p>- توفير مطعم للزبائن يجمع بين الجمالية والأصالة، وسهولة الوصول إليه مع ضمان النظافة والسلامة في كل مرافق المطعم.</p> <p>- اقتراح قوائم طعام نظيفة تحتوي على أطباق ومشروبات متجددة يوميًا، مع مراعاة تنوع الأصول والتقاليد والثقافات المتعلقة بالأكل.</p> <p>- العناية بتقديم الطاولة والصحون والكؤوس طيلة فترة الاطعام.</p> <p>- توفير خدمة الإطعام 24/24 ساعة مع العناية والانتباه للزبائن طيلة فترة الأكل.</p>	<p>المطعم وقاعة المشروبات</p>
<p>- ضمان المحافظة على تراث الفندق وصيانة خدماته.</p> <p>- ضمان النظافة الدائمة في الأماكن والفضاءات والمرافق المشتركة، وصيانة مكونات الفندق.</p>	<p>صيانة الفنادق وخدمات العامة</p>
<p>- تنظيم انتهاج الجودة للفندق وتطبيقه لإرضاء الزبائن.</p> <p>- إنجاز الأعمال الأساسية التي تضمن استمرارية انتهاج الجودة.</p>	<p>انتهاج الجودة</p>

ولتسهيل التسيير المحكم لسلسلة الفنادق العمومية الجزائرية وتحسين جودة خدماتها، قامت وزارة السياحة والصناعة التقليدية بتوكيل المهمة لثلاث مؤسسات للتسيير السياحي في كل من (الوسط، الشرق، الغرب).

ومن أجل استكمال هذا التنظيم في التسيير، حولت الوزارة السياحة والصناعة التقليدية كل الهياكل العمومية نحو شركة الاستثمار الفندقية (Société D'investissement Hoteliere) من أجل التطوير، لما لها من وسائل مالية تساعد على ذلك. ومن بين الهياكل نجد:

- مركز العلاج بمياه البحر بسيدي فرج.
- مركز العلاج الحموي ربيعة.
- مؤسسة التسيير السياحي بتمنراست.

وعليه، فقد حظيت المؤسسات الفندقية بدعم مالي من قبل الدولة، من أجل إعادة تأهيل بنيتها التحتية في إطار مخطط الجودة السياحية، كديناميكية للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية **Schéma Directeur** **SDAT D'aménagement Touristique 2030** الذي صادق عليه مجلس الحكومة في عام (2008).

ويهدف هذا المخطط إلى ترقية النشاط السياحي والفندقي ليكون محركًا رئيسًا للنمو الاقتصادي الجزائري من خلال توحيد جميع الفنادق عبر انتهاج إيرادي للجودة، مع الحرص على تلبية احتياجات الزبون الوطني والأجنبي، وتحديد المسار نحو التحسين التدريجي للخدمات السياحية والفندقية، والحصول على العلامة التجارية "جودة

السياحة الجزائرية". كما ساهمت هذه الشراكة في تسهيل تعاقد الفنادق مع سلاسل فنادق عالمية، للاستفادة من الخبرات وتبادل البرامج التكوينية (شني وبن لخضر، 2019، ص. 130).

بالإضافة إلى ذلك، تم عقد اتفاقية عام (2022) بين وزارة السياحة والصناعة التقليدية والشركة القطرية "رتاج للفنادق والضيافة" (Retaj Hotels & Hospitality) ذات العلامة التجارية العالمية. تنص هذه الاتفاقية على تعبئة الاستثمارات اللازمة للارتقاء بالوحدات الفندقية، تماشيًا مع معايير الجودة المعمول بها دوليًا، والرفع من نوعية الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية التابعة للقطاع العام، والبالغ عددها (73) فندقًا على المستوى الوطني في مجال التسيير والتأهيل وتحسين الخدمات وعصرنتها وتجهيئتها وتكوين موظفيها من أجل ضمان خدمات ذات جودة رفيعة وبمقاييس عالمية.

غير أن قدرة استيعاب الحظيرة الفندقية الجزائرية لعام (2022) هي (1176) فندقًا موزعة على كافة التراب الوطني، حيث يمتلك منها القطاع الخاص نسبة (95%) مقابل (5%) للقطاع العمومي، في حين تبلغ نسبة الفنادق غير المصنفة بقيمة (64.56%) من إجمالي الفنادق. لذا، فإن نسبة (5%) تعتبر نسبة قليلة جدًا مقابل باقي النسبة (95%) من الفنادق غير المعنية بهذه الاتفاقية.

وعلى العموم، في السنوات الأخيرة، استثمرت السلطات الحكومية الجزائرية بكثافة في قطاع الفنادق لتشجيع السياحة وخلق المزيد من فرص العمل وتجديد الثقة في المنتج والموروث الثقافي الحضاري الجزائري، من خلال بناء فنادق جديدة وتجديد الفنادق القائمة لتوفير مرافق وخدمات أفضل للزبائن. كما سطرت في هذا المجال العديد من المشاريع والمخططات لرفع إيراداتها السياحية والنهوض بالقطاع الفندقي لتحقيق الجودة في الخدمات واكتساب ميزة تنافسية عالية في الأسواق العالمية. وتمكنت من تطوير حصة الجزائر من عدد الزبائن القادمين وزيادتها من خلال زيادة المشاريع والاستثمارات، وتوفير البنية التحتية وتقديم المزيد من الخدمات، والتجهيزات. وكذا المساعدة في تحديث و إدراج تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

كذلك، تقدم الحكومة حوافز ضريبية (إعفاءات أو خصومات أو تخفيضات ضريبية) ومزايا مالية أخرى للمستثمرين المهتمين بالاستثمار في قطاع الفنادق. كما أنها اتخذت كافة التدابير الرامية إلى تذليل العقبات التي تعترض المستثمرين في تنفيذ هذه المشاريع، حيث تم حث المؤسسات البنكية على مرافقة المستثمرين (مشاريع صغيرة أو كبيرة) بغرض الإسراع في إنجاز مختلف المشاريع السياحية والفندقية على المستوى الوطني. كما اتخذت عدة إجراءات تحفيزية في هذا المجال، من خلال فتح خطوط جوية إضافية نحو عدة عواصم، وتعزيز النقل الجوي في المجال السياحي، خاصة نحو مناطق الجنوب والهضاب العليا، وتسهيل إجراءات منح وتعميم تأشيرة التسوية الخاصة بمسارات الجنوب السياحية للوطن (بعبع وفردى، 2020، ص. 20).

وفي هذا السياق، وباعتبار التدفق السياحي يعد أحد المؤشرات المهمة على جودة الخدمة المقدمة في المؤسسات الفندقية الجزائرية، وتوفر الطاقة الاستيعابية المناسبة لزيادة عدد الزبائن السياح في الجزائر، نعرض في الشكل الموالي تطور عدد الزبون السياح الوافدين للجزائر خلال الفترة (2015-2022) (من إعداد الباحثة بناء على بيانات موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية www.mta.gov.dz).

الشكل (1-4): تطور عدد الزبون السياح الوافدين للجزائر خلال الفترة (2015-2022)



من خلال الشكل (1-4)، نلاحظ أن الحركة السياحية في الجزائر خلال الفترة الزمنية الممتدة من (2015-2018) قد شهدت نموًا متزايدًا في عدد السياح قدر ب (55.83%). أما من سنة (2019)، فقد سجلت وزارة السياحة انخفاضًا في عدد الزبائن السياح بنسبة (10.76%)، ولعل من أهم أسباب هذا التراجع هو وجود أسواق سياحية تنافسية جذابة (تونس، المغرب)، لا سيما مقارنة بالأسعار والتسهيلات في السفر وعملية الحصول على التأشيرات للسياح الأجانب، فضلاً عن نوعية الخدمات التي يقدمها المنافسون.

أما خلال عامي (2020) و(2021) فقد شهدت الحركة السياحية في الجزائر، على غرار باقي دول العالم، انخفاضًا شديدًا في التدفق السياحي للجزائر، وذلك بسبب الإجراءات الدولية المتخذة تجاه منع تفشي فيروس كورونا. لتعود بعد ذلك الحركة السياحية في النمو تدريجيًا وتسجل بذلك عدد سياح قدره (1.3) مليون زبون سائح. غير أن هذه الأرقام تبقى بعيدة كل البعد عن الأرقام التي حققتها الدول السياحية العالمية والاقليمية، فقطاع السياحة في الجزائر لا زال يعرف ركودًا وتأخرًا كبيرًا في عملية التنمية والتطور، رغم الإمكانيات والمقومات التي تزخر بها الجزائر (بن ميهوب، 2023، ص. 329).

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة "صلاحية الأداة لقياس ما هو مراد قياسه" (المشهداني، 2019، ص. 167)، أي قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، أما ثبات فيشير إلى "درجة استقرار نتائج الدراسة

عبر الزمن ومدى دقة تمثيلها لجميع مفردات المجتمع" (Golafshani, 2003, p. 598)، بمعنى مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وسيتم في هذا المطلب التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة (Validity)

لتحقق من صدق الاستبانتين المستخدمتين في الدراسة نعتمد على ما يلي:

أولاً. الصدق الظاهري (Content Validity):

يعني صدق فقرات الاختبار وارتباطها بالمتغير المقاس وتمثيلها لجميع الجوانب المفترض قياسها في المتغير. ففي اختبار لمتغير معين، لا يعتبر محتوى الاختبار صادقاً إذا لم يمثل جوانب المتغير بأبعاده (Sekaran, 2004, p. 264).

وفي هذه الدراسة قمنا بالتأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة فقراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال (تمت الإشارة لهم في الملحق 07). وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث (عدد الفقرات، تنوع محتوى الفقرات، شمولية الفقرات، تقييم الصياغة اللغوية للفقرات... إلخ). ثم قمنا بدراسة ملاحظات هيئة التحكيم واقتراحاتهم، وإجراء التعديلات في ضوء هذه الملاحظات والتوصيات. وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات واقتراحات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانياً. الصدق الذاتي (Intrinsic Validity):

يقيس الصدق الذاتي الاتساق الداخلي بين الفقرات ومدى تمكنها من التعبير عن أبعاد الدراسة، أي يقيس مدى اتساق فقرات الاختبار مع بعضها (Sekaran, 2004, p. 270). وفي هذه الدراسة تم قياس الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل بيرسون (P) لقياس علاقة كل فقرة مع البعد الذي يحتويها، بحيث يتم قبول الفقرة التي يكون معامل بيرسون (P) فيها عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01) كما هو موضح في الجداول الآتية:

أ- قياس الصدق الذاتي للاستبانة الموجهة إلى موظفي الفنادق الجزائرية محل الدراسة:

نستعرض في الجدول رقم (4-6)، والجدول رقم (4-7) الصدق البنائي لفقرات أبعاد متغير استراتيجيات

تطوير الكفاءات، وفقرات أبعاد متغير جودة الخدمة على التوالي (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات

برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-6): الصدق الذاتي لفقرات أبعاد متغير استراتيجيات تطوير الكفاءات.

البعد	الفقرات	N	معامل بيرسون (P)	مستوى الدلالة
استراتيجية الممارسة	1	412	0.565**	0.000
	2	412	0.805**	0.000
	3	412	0.727**	0.000
	4	412	0.682**	0.000
	5	412	0.773**	0.000
	6	412	0.773**	0.000
جماليات	-	412	0.886**	0.000
استراتيجية التعلم التنظيمي	1	412	0.723**	0.000
	2	412	0.683**	0.000
	3	412	0.794**	0.000
	4	412	0.749**	0.000
	5	412	0.758**	0.000
	-	412	0.815**	0.000
استراتيجية التمكين	1	412	0.645**	0.000
	2	412	0.725**	0.000
	3	412	0.775**	0.000
	4	412	0.780**	0.000
	5	412	0.703**	0.000
	-	412	0.886**	0.000
استراتيجية التدريب	1	412	0.770**	0.000
	2	412	0.823**	0.000
	3	412	0.825**	0.000
	4	412	0.835**	0.000
	5	412	0.804**	0.000
	6	412	0.811**	0.000

0.000	0.806**	412	7	
0.000	0.776**	412	8	
0.000	0.930**	412	-	
0.000	0.737**	412	1	استراتيجية التدوير الوظيفي
0.000	0.795**	412	2	
0.000	0.812**	412	3	
0.000	0.848**	412	4	
0.000	0.816**	412	5	
0.000	0.793**	412	6	
0.000	0.855**	412	-	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

يتضح من الجدول (4-6) أن:

- معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد استراتيجية جماعات الممارسة تراوحت بين (56.5%) و(80.5%)، وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصديق الذاتي للفقرات بعد استراتيجية جماعات الممارسة.
- معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد استراتيجية التعلم التنظيمي تراوحت بين (68.3%) و(79.4%)، وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصديق الذاتي للفقرات بعد استراتيجية التعلم التنظيمي.
- معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد استراتيجية التمكين تراوحت بين (64.5%) و(78%)، وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصديق الذاتي للفقرات بعد استراتيجية التمكين.
- معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد استراتيجية التدريب تراوحت بين (77%) و(83.5%)، وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصديق الذاتي للفقرات بعد استراتيجية التدريب.
- معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد استراتيجية التدوير الوظيفي تراوحت بين (73.7%) و(84.8%)، وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصديق الذاتي للفقرات بعد استراتيجية التدوير الوظيفي.

الجدول (4-7): الصدق الذاتي لفقرات أبعاد متغير جودة الخدمة الموجهة إلى الموظفين المبحوثين.

المستوى الدلالة	(P) معامل بيرسون	N	الفقرات	البعد
0.000	0.619**	412	1	الملموسة
0.000	0.738**	412	2	
0.000	0.729**	412	3	
0.000	0.784**	412	4	
0.000	0.757**	412	5	
0.000	0.692**	412	6	
0.000	0.823**	412	-	
0.000	0.701**	412	1	الإعتمادية
0.000	0.747**	412	2	
0.000	0.773**	412	3	
0.000	0.782**	412	4	
0.000	0.782**	412	5	
0.000	0.874**	412	-	
0.000	0.701**	412	1	الاستجابة
0.000	0.747**	412	2	
0.000	0.773**	412	3	
0.000	0.782**	412	4	
0.000	0.775**	412	5	
0.000	0.898**	412	-	
0.000	0.762**	412	1	الأمان
0.000	0.756**	412	2	
0.000	0.755**	412	3	
0.000	0.698**	412	4	
0.000	0.786**	412	5	
0.000	0.835**	412	-	
00.00	0.757**	412	1	المعاطف
0.000	0.781**	412	2	
0.000	0.820**	412	3	
0.000	0.806**	412	4	
0.000	0.819**	412	-	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01=α)

يتضح من الجدول (4-7) ما يلي:

- معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد الملموسية تراوحت بين (61.9%) و(78.4%)، وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد الملموسية.

- معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد الإعتمادية تراوحت بين (70.1%) و(78.2%)، وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد الإعتمادية.

- معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد الاستجابة تراوحت بين (70.1%) و(78.2%)، وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد الإستجابة.

- معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد الأمان تراوحت بين (69.8%) و(78.6%)، وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، ورغم أن معامل الارتباط بين فقرة (1) والبعد بلغ (46.1%)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد الأمان.

- معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد التعاطف تراوحت بين (75.7%) و(82%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد التعاطف.

ب- قياس الصدق الذاتي للاستبانة الموجهة إلى زبائن الفنادق الجزائرية محل الدراسة:

نستعرض من خلال الجدول (4-8)، الصدق البنائي لفقرات أبعاد متغير جودة الخدمة (من إعداد الباحثة

بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-8): الصدق البنائي لفقرات أبعاد متغير جودة الخدمة الموجهة إلى الزبائن المبحوثين

مستوى الدلالة	معامل بيرسون (P)	N	الفقرات	البعد
0.000	0.555**	390	1	الملموسة
0.000	0.627**	390	2	
0.000	0.632**	390	3	
0.000	0.593**	390	4	
0.000	0.601**	390	5	
0.000	0.601**	390	6	
0.000	0.520**	390	-	
0.000	0.653**	390	1	الإعتمادية
0.000	0.582**	390	2	
0.000	0.707**	390	3	
0.000	0.716**	390	4	
0.000	0.722**	390	5	
0.000	0.535**	390	-	
0.000	0.605**	390	1	الاستجابة
0.000	0.663**	390	2	
0.000	0.670**	390	3	
0.000	0.795**	390	4	
0.000	0.610**	390	5	
0.000	0.577**	390	-	
0.000	0.762**	390	1	الأمان
0.000	0.756**	390	2	
0.000	0.755**	390	3	
0.000	0.698**	390	4	
0.000	0.567**	390	5	
0.000	0.515**	390	-	
0.000	0.554**	390	1	التعاطف
0.000	0.778**	390	2	
0.000	0.716**	390	3	
0.000	0.804**	390	4	
0.000	0.730**	390	-	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

يتضح من خلال الجدول (4-8) ما يلي:

- معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد الملموسية تراوحت بين (55.5%) و(63.2%)، وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد الملموسية.

- معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد الإعتما دية تراوحت بين (72.2%) و(58.2%)، وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد الإعتما دية.

- معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد الاستجابة تراوحت بين (60.5%) و(79.5%)، وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد الإستجابة.

- معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد الأمان تراوحت بين (56.7%) و(76.2%)، وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد الأمان.

- معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعد التعاطف تراوحت بين (55.4%) و(80.4%)، وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%)، حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد التعاطف.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

في هذه الدراسة، تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.70) فأكثر، استنادًا إلى دراسات سابقة. حيث وجدنا Carmines & Zeller (1979) أن أداة القياس تكون ملائمة إذا كان معامل كرومباخ ألفا أكبر أو يساوي (0.707) (Sekaran & Bougie, 2016, p. 89).

وتمثل الجداول رقم (4-9) ورقم (4-10) الموالية نتائج دراسة ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات

كرونباخ ألفا (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-9): نتائج معامل الثبات "كرونباخ ألفا" (Alpha Cronbach's) للاستبانة موجهة إلى موظفي

فنادق الجزائرية محل الدراسة.

معامل الثبات "كرونباخ ألفا" (Alpha Cronbach's)	عدد الفقرات	المحور	
0.773	5	استراتيجية التمكين	الكفاءات استراتيجيات تطوير
0.795	5	استراتيجية التعلم التنظيمي	
0.809	6	استراتيجية جماعات الممارسة	
0.923	8	استراتيجية التدريب	
0.901	7	استراتيجية التدوير الوظيفي	
0.812	6	الملموسية	جودة الخدمة
0.809	5	الإعتمادية	
0.821	5	الإستجابة	
0.805	5	الأمان	
0.797	4	التعاطف	
0.815	56	الإستبانة ككل	

من خلال الجدول (4-9)، نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة للاستبانة الموجهة للموظفين المبحوثين بلغ (0.815)، وهو معامل ثبات جيد جدًا ومناسب لأغراض الدراسة. كما تعتبر جميع معاملات الثبات لفقرات الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة حيث تتراوح بين (0.773 - 0.923)، وهي أكبر من (0.707). وهذا ما يؤكد ثبات فقرات قياس كل من متغير استراتيجيات تطوير الكفاءات ومتغير جودة الخدمة الموجهين للموظفين المبحوثين.

الجدول (4-10): نتائج معامل الثبات "كرونباخ ألفا" (Alpha Cronbach's) للاستبانة الموجهة إلى

زبائن فنادق الجزائرية محل الدراسة.

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)
جودة الخدمة	6	0.837
	5	0.861
	5	0.843
	5	0.795
	4	0.773
	25	0.945
الاستبانة ككل		

من خلال الجدول (4-10)، نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (الاستبانة الموجهة إلى زبائن المبحوثين في الفنادق الجزائرية محل الدراسة) بلغ (0.945)، وهو معامل ثبات جيد جدًا ومناسب لأغراض الدراسة. كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، حيث تتراوح بين (0.773-0.861)، وهي أكبر من (0.707) وهذا ما يؤكد ثبات فقرات قياس متغير جودة الخدمة الموجه للزبائن المبحوثين.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض نتائج الدراسة، حيث أولا سوف نقوم بوصف خصائص المبحوثين، ثم نقوم بعرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة ودراسة الفروق، وأخيرا نستعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف خصائص المبحوثين

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص موظفي الفنادق الجزائرية المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الفرع الأول: وصف خصائص موظفي الفنادق الجزائرية المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

يعرض الجدول رقم (4-11) توزيع موظفي الفنادق الجزائرية المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد دورات تدريبية، تصنيف الفندق، ولاية الفندق (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-11): توزيع موظفي الفنادق الجزائرية المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	315	76.5%
	أنثى	97	23.5%
	المجموع	412	100%
العمر	اقل من 30 سنة	165	40%
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	145	35.2%
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	61	14.8%
	من 50 سنة فأكثر	41	10%
	المجموع	412	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	91	22.1%
	تكوين مهني	113	27.4%
	جامعي (ليسانس، ماستر)	153	37.1%
	دراسات عليا	55	13.3%
	المجموع	412	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	149	36.2%
	من 5 إلى 10 سنوات	115	27.9%
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	68	16.5%
	من 15 سنة فأكثر	80	19.4%
	المجموع	412	100%
عدد دورات تدريبية	لا يوجد	247	60%
	من 1 إلى 5 دورات	82	19.9%
	من 6 إلى اقل من 10 دورات	46	11.2%
	من 10 إلى اقل من 15 دورات	19	4.7%
	من 15 دورة تدريبية فأكثر	18	4.2%
	المجموع	412	100%
تصنيف الفندق	غير مصنف	5	1.2%
	نجمة واحدة	-	-

4.9%	20	نجمتين	
31.6%	130	3 نجوم	
40.0%	165	4 نجوم	
22.3%	92	5 نجوم	
100%	412	المجموع	
6.6%	27	باتنة	ولاية الفندق
2.3%	13	بجاية	
2.10%	42	بسكرة	
4.2%	10	البليدة	
2.3%	13	بومرداس	
6.4%	19	تلمسان	
7.2%	11	عين تيموشنت	
7.2%	11	تيزي وزو	
1.12%	50	الجزائر (العاصمة)	
6.13%	56	سطيف	
9.2%	12	سكيكدة	
3.6%	26	عنابة	
2.3%	13	الشلف	
6.6%	27	قسنطينة	
7.2%	11	مستغانم	
6.5%	23	الوادي	
9.2%	12	ورقلة	
7.8%	36	وهران	
100%	412	18	المجموع

يبين الجدول (4-11) أن غالبية الموظفين المبحوثين كانوا من الذكور فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث بلغت نسبتهم (76.5%) بتكرار (315) موظف، بينما بلغت نسبة الموظفات الإناث (23.5%) بتكرار (97) موظفة من مجموع موظفي الفنادق الجزائرية محل الدراسة المبحوثين. وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى أن طبيعة أغلبية

الخدمات الفندقية المقدمة تحتاج إلى ذكور أكثر من الإناث مثل الحراسة الليلية، الصيانة، وظائف الأمن، السياقة... إلخ.

كما ورد في الجدول توزيع لموظفي الفنادق الجزائرية محل الدراسة حسب العمر، حيث شكلت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) النسبة الأعلى إذ بلغت (40%) بتكرار (165) موظف، بينما تراوحت نسبة الموظفين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) عند (35.2%) بتكرار (145) موظف. وهذا يدل على أن معظم الموظفين المبحوثين هم من فئة الشباب ويفسر ذلك أن الفنادق الجزائرية محل الدراسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف الخريجين الجدد ذوي القدرات والكفاءات الحديثة. في حين بلغت نسبة الموظفين المبحوثين لباقي الفئات الأخرى ما يقارب (24.8%)، وهو ما يعكس توازن نسبي في معدل العمر بالنسبة للموظفين في الفنادق.

أما فيما يخص متغير المؤهل العلمي، فقد أظهرت نتائج التحليل أن نسبة (37.1%) من الموظفين المبحوثين هم حاملون لشهادات جامعية (ليسانس أو ماستر)، مقابل (26.9%) من حملة شهادة تكوين مهني في اختصاصاتهم، في حين كانت نسبة حملة شهادة ثانوي فأقل (22.1%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الدراسات العليا فكانت (13.3%). ويُفسر هذا أن غالبية الموظفين المبحوثين يحملون شهادات علمية تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف الأقسام التابعة للفنادق الجزائرية، وتمكنهم من التعامل مع مختلف التغيرات المحيطة بهم.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الموظفين المبحوثين، نجد أن نسبة (36.2%) تقل خبرتهم عن (5 سنوات)، ونسبة (27.9%) من موظفي الفنادق الجزائرية المدروسة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات). في حين نجد (19.4%) من موظفي المبحوثين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر)، و(16.5%) من الموظفين المبحوثين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10 إلى 15 سنة). ويُفسر هذا أن الفنادق الجزائرية المدروسة تعتمد على خليط من الموظفين الجدد وذوي الخبرة الطويلة. فوجود فئات مختلفة في الخبرة يعكس تنوعاً في القدرات المهنية، كما يمكن أن يعكس ذلك التوازن بين التجديد المستمر للكوادر والاحتفاظ بخبرة طويلة داخل الفنادق.

وفيما يتعلق بعدد الدورات التدريبية، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن (60%) من الموظفين المبحوثين لم يتلقوا أي دورات تدريبية، و(19.9%) تلقوا من (دورة إلى 5 دورات تدريبية) و(20.1%) تلقوا من (6 إلى أكثر من 15 دورة تدريبية). ويُفسر هذا بأن هناك تفاوتاً في فرص التدريب بين الموظفين المبحوثين في الفنادق

الجزائرية المدروسة، حيث إن برامج ودورات التدريبية في هذه الفنادق غير متواصل أو مقتصر فقط على فئات من الموظفين، بسبب طبيعة وظائفهم أو مناصبهم أو مستوى أدائهم.

أما متغير تصنيف الفنادق فقد أظهرت نتائج التحليل أن نسبة (40%) من الموظفين المبحوثين يعملون في فنادق ذات تصنيف أربعة نجوم، مقابل نسبة (31.6%) يعملون في فنادق ذات تصنيف ثلاثة نجوم، ونسبة (22.3%) في فنادق ذات تصنيف خمسة نجوم. في حين كانت نسبة الموظفين الذين يعملون في فنادق ذات تصنيف نجمتين وفنادق غير مصنفة على التوالي (22.3%)، (13.3%).

أما فيما يخص متغير ولاية الفندق، فقد أظهرت نتائج التحليل أن نسبة (13.6%) من الموظفين المبحوثين يعملون في فنادق بولاية سطيف، تليها نسبة (12.1%) يعملون في فنادق بولاية الجزائر العاصمة، وتليها نسبة (8.7%) يعملون في فنادق بولاية وهران، أما باقي النسب فكانت متفاوتة حسب باقي فنادق في الولايات الجزائرية المدروسة، ويُفسر هذا أن الولايات الجزائرية الكبرى تحتوي على عدد كبير من الفنادق وبمختلف التصنيفات موزعة على بلدياتها ودوائرها.

الفرع الثاني: وصف خصائص زبائن المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

يعرض الجدول (4-12) توزيع زبائن الفنادق الجزائرية المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، والمتمثلة في: الجنس، العمر، الدخل، مدة الإقامة، مدة التعامل مع الفندق، تصنيف الفندق، ولاية الفندق (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-12): توزيع زبائن الفنادق الجزائرية المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	368	94.4%
	أنثى	22	5.6%
	المجموع	390	100%
العمر	أقل من 30 سنة	147	37.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	201	51.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	30	7.7%
	من 50 سنة فأكثر	12	3.1%
	المجموع	390	100%
	أقل من 20000 دج	19	4.9%

10.5%	41	من 20000 إلى أقل من 40000 دج	الدخل
19.2%	75	من 40000 إلى أقل من 60000 دج	
22.3%	87	من 60000 إلى أقل من 100000 دج	
18.5%	72	100000 دج فأكثر	
24.6%	96	لست مجبر	
100%	390	المجموع	
44.1%	172	ليلة واحدة	مدة الإقامة في الفندق
34.1%	133	ليلتي إلى 3 ليالي	
15.6%	61	من 4 إلى 6 ليالي	
1.5%	6	من 7 إلى 10 ليالي	
4.8%	18	أكثر من 10 ليالي	
100%	390	المجموع	
0.3%	1	أقل من سنة	أقدمية التعامل مع الفندق
1.22%	86	سنة إلى أقل من 3 سنوات	
0.1%	4	من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات	
2.29%	114	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
4.47%	185	أكثر من 10 سنوات	
100%	390	المجموع	
6.4%	21	غير مصنف	تصنيف الفندق
-	-	نجمة واحدة	
10.5%	41	نجمتين	
39.5%	154	3 نجوم	
44.6%	174	4 نجوم	
10.5%	41	5 نجوم	
100%	390	المجموع	
1.8%	7	باتنة	ولاية الفندق
7.2%	28	بجاية	
2.6%	10	بسكرة	

البليدة	10	2.6%
بومرداس	11	2.8%
تلمسان	17	4.4%
عين تيموشنت	14	3.6%
تيزي وزو	10	2.6%
الجزائر (العاصمة)	106	27.2%
سطيف	14	3.6%
سكيكدة	10	2.6%
عنابة	17	4.4%
الشلف	20	5.1%
قسنطينة	13	3.3%
مستغانم	21	4.5%
الوادي	8	2.1%
ورقلة	10	6.2%
وهران	64	16.4%
المجموع	390	100%

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن (368) زبون بنسبة (94.4%) هم ذكور، وباقي العينة المقدرة ب (22) زبون بنسبة (5.6%) هم زبائن إناث، وهذا يدل على أن الفنادق الجزائرية المدروسة تستقطب الجنسين على حد سواء، لكن أغلبية الذكور على الإناث، وقد يعود ذلك لقدرة الزبائن الذكور على التنقل لهذه الفنادق بحرية أكثر.

كما تبين أن النسبة الأكبر من زبائن المبحوثين في الفنادق الجزائرية المدروسة تتمثل في الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (51.5%)، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (37.7%)، مقابل الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (7.7%)، ثم الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (3.1%). ويعود تفسير ذلك إلى أن الفنادق الجزائرية المدروسة تستقطب الفئات العمرية الشبابية بشكل أكبر.

أما بالنسبة لنسب دخل زبائن المبحوثين، فقد تبين أن أكبر نسبة (96%) تمثل الزبائن الذين لم يصرحوا بدخلهم. أما الفئات التي صرحت بدخلها، فقد كانت النسب متقاربة بشكل عام، حيث جاءت أكبر نسبة في فئة (من 60,000 إلى أقل من 100,000 دج) بنسبة (22.3%)، تليها الفئة (من 40,000 إلى أقل من

60,000 (دج) بنسبة (19.2%)، ثم فئة (من 20,000 إلى أقل من 40,000 دج) بنسبة (10.5%)، وأخيراً فئة (أقل من 20,000 دج) بنسبة (4.9%)، وهذا يشير إلى أن الأسعار في الفنادق الجزائرية المدروسة، خصوصاً في الفنادق ذات تصنيف أربعة وخمسة نجوم، تتجاوز قدرة الزبائن ذوي الدخل الضعيف على تحملها. بالمقابل، تتناسب هذه الأسعار مع الزبائن ذوي الدخل المرتفعة والمتوسطة.

كما يتضح أن أغلبية زبائن المبحوثين تنحصر مدة إقامتهم بالفنادق المدروسة بين (ليلة إلى 3 ليالي) بنسبة (78.2%)، أما النسبة الأقل فهي من نصيب زبائن المبحوثين الذين يقضون (من 4 إلى 6 ليالي) بنسبة (15.6%)، أما باقي النسب والمقدرة ب (1.5%)، و(4,8%) فتتوزع على توالي على باقي الفئات (من 7 إلى 10 ليالي)، و(أكثر من 10 ليالي)، وهو ما يوضح أن أغلبية زبائن الفنادق الجزائرية المدروسة هم زبائن عابرين أو زبائن الأعمال الذين يكون غرضهم الأساسي هو العمل، مما يقلل مدة إقامتهم أو زبائن الذين يتعاملون مع الفندق خارج إطار الإقامة، مثل استخدام المطعم، المسبح والعناية بالجسم، أو حضور الحفلات الاجتماعية، والإجتماعات المهنية التي لا تستدعي الإقامة. أما الباقي النسبة فهي تخص زبائن الترفيه الذين تكون مدة إقامتهم طويلة نسبياً من أجل قضاء عطل سياحية أو غير ذلك.

كما يتضح لنا من الجدول أعلاه، أن أقدمية التعامل من طرف الزبائن المبحوثين مع الفنادق الجزائرية المدروسة، تتوزع بين الفترات. ولعل أكبر نسبة سُجلت للفترة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (4.47%)، تليها الفترة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة (2.29%)، ثم الفترة (من سنة إلى أقل من 3 سنوات) بنسبة (0.1%)، ثم الفترة (أقل من سنة) بنسبة (0.3%). وهذا يعني أن معظم الزبائن تربطهم علاقة طويلة المدى نسبياً مع الفنادق الجزائرية المدروسة.

أما فيما يخص متغير تصنيف الفنادق، فقد أظهرت نتائج التحليل أن الفنادق الجزائرية المدروسة متنوعة التصنيف، حيث حظيت الفنادق (أربعة نجوم) على إقامة أكبر عدد من الزبائن عينة الدراسة بنسبة (44.6%)، تليها الفنادق (ثلاث نجوم) بنسبة (39.5%). أما نسبة الفنادق ذات (خمسة نجوم) و(نجمتين) فقد جاءت متساوية بنسبة (10.5%) لكل منهما، وفي الأخير فنادق غير المصنفة بنسبة (6.4%)، وهذا راجع على توفر الفنادق ذات التصنيف أربعة وثلاث نجوم على خدمات فندقية متنوعة وتكاليف مقبولة مقارنة بتكاليف خدمات الفنادق ذات التصنيف خمسة نجوم ومقارنة بنوع وحجم خدمات الفنادق ذات التصنيف نجمتين فما أقل.

وفيما يخص متغير ولاية الفندق، فقد أظهرت نتائج التحليل أن الفنادق المدروسة في ولاية الجزائر (العاصمة) حظيت بإقامة أكبر عدد من الزبائن عينة الدراسة بنسبة (27.2%)، تليها الفنادق بولاية وهران بنسبة (16.4%)، ثم فنادق بولاية بجاية بنسبة (2.7%)، أما باقي العينة فقد فتوزعت على باقي الولايات في

الفنادق المدروسة بنسب متفاوتة. وهذا ما يوضح أن الفنادق الجزائرية المدروسة في الولايات الكبرى مقصودة أكثر من قبل الزبائن (السياح) مقارنةً بباقي الولايات، وذلك نتيجة لموقعها الجغرافي الاستراتيجي واحتوائها على العديد من المرافق السياحية والترويجية، بالإضافة إلى ذلك تتمركز فيها معظم مشاريع الأعمال التجارية الضخمة، والمستشفيات الكبرى، والمراكز التجارية... وغيرها من المرافق التي تستدعي عددًا كبيرًا من الزبائن لزيارتها بشكل متكرر.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المبحوثين حول متغيرات الدراسة

في هذا العنصر سنقوم بتحليل اتجاهات المبحوثين حول استراتيجيات تطوير الكفاءات وجودة الخدمة.

الفرع الأول: تحليل اتجاهات الموظفين المبحوثين حول متغير استراتيجيات تطوير الكفاءات

فيما يلي سنقوم بتحليل اتجاهات الموظفين المبحوثين حول متغير استراتيجيات تطوير الكفاءات في مجموعة من الفنادق الجزائرية محل الدراسة من خلال عرض جدول (4-13) الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات الموظفين المبحوثين عن فقرات أبعاد متغير استراتيجيات تطوير الكفاءات (من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.21)

الجدول (4-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات الموظفين

المبحوثين عن فقرات أبعاد متغير استراتيجيات تطوير الكفاءات.

الرقم	الفقرات	الاختيارات					متوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	التقييم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
أ- استراتيجيات جماعات الممارسة											
1	تعتمد إدارة الفندق على الأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.	150	185	28	43	6	0.84	0.4	5	مرتفع	
		45.0%	36.2%	6.8%	10.4%	1.5%			1		
2	تنظم إدارة الفندق مناسبات اجتماعية لتوطيد العلاقات وتشجيع الصداقات المهنية بين الموظفين.	91	153	50	78	40	1.28	3.43	5	متوسط	
		22%	37.1%	12.1%	18.9%	9.7%					
3	تشجع إدارة الفندق اجتماع موظفيها من أجل مناقشة مشكلات العمل.	123	172	36	58	23	1.18	3.76	3	مرتفع	
		29.8%	41.7%	8.7%	14.1%	5.6%					
4	تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الفندق دور في تسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين جماعات الممارسة.	138	179	42	43	11	0.4	3.94	2	مرتفع	
		33.3%	43.4%	10.2%	10.4%	2.7%					
5	يتم ربط إنجازات وأداء جماعات	85	129	65	103	30	1.25	2.33	6	منخفض	

ض				20.6 %	31.3 %	15.8 %	25 %	7.3 %	%	الممارسة في الفندق بنظام حوافز ومكافآت.	
مرتفع	4	0.99	3.75	89	197	69	47	10	ت	تأخذ إدارة الفندق بآراء ومقترحات جماعات الممارسة.	6
				21.6 %	47.8 %	16.7 %	11.4 %	2.4 %	%		
مرتفع	2	0.81	3.83	ب- استراتيجية التعلم التنظيمي							
مرتفع	2	1.12	3.84	129	173	45	46	19	ت	تحفز إدارة الفندق الموظفين على مواصلة تعلمهم.	7
				31.3 %	42.0 %	10.9 %	11.2 %	4.6 %	%		
مرتفع	4	1.06	3.82	116	181	53	50	12	ت	تستفيد إدارة الفندق من التجارب السابقة (الناجحة/ الفاشلة) للفنادق الأخرى.	8
				28.2 %	43.9 %	12.9 %	12.1 %	2.9 %	%		
مرتفع	1	1.10	3.86	124	189	33	49	17	ت	تناقش إدارة الفندق أخطاء الموظفين ومواقف فشلهم لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل.	9
				30.1 %	45.9 %	8.0 %	11.9 %	4.1 %	%		
مرتفع	3	1.07	3.83	88	171	59	72	22	ت	تشجع إدارة الفندق الموظفين على إقتراح حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل بأنفسهم.	10
				21.4 %	41.5 %	14.3 %	17.5 %	5.3 %	%		
مرتفع	5	1.09	3.81	121	174	48	56	13	ت	تشجع إدارة الفندق الموظفين على تبادل المعلومات والمعرفة التي تم تجميعها حول حاجات ورغبات زبائن فيما بينهم بصراحة وشفافية.	11
				29.4 %	42.2 %	11.7 %	13.6 %	3.2 %	%		
مرتفع	1	0.77	3.87	ج- استراتيجيات التمكين							
مرتفع	1	0.84	4.22	166	200	24	15	7	ت	تتيح إدارة الفندق للموظفين فرص اتخاذ القرار في الأعمال المكلفين بما.	12
				40.3 %	48.5 %	5.8 %	3.6 %	1.7 %	%		
مرتفع	3	1.06	3.88	122	193	36	48	13	ت	تثق إدارة الفندق في قدرة الموظفين على إنجاز العمل بالشكل المطلوب.	13
				29.6 %	46.8 %	8.7 %	11.7 %	3.2 %	%		
مرتفع	4	1.09	3.81	119	176	51	52	14	ت	تتبني إدارة الفندق أفكار الموظفين التي تساهم في تطوير العمل.	14
				28.9 %	42.7 %	12.4 %	12.6 %	4.3 %	%		
متوسط	5	1.34	3.43	110	126	49	86	41	ت	تقدم إدارة الفندق مكافآت للموظفين مقابل إبداعهم في إنجاز المهام.	15
				26.7 %	30.6 %	11.9 %	20.9 %	10.0 %	%		
مرتفع	2	0.96	4.04	141	197	32	34	8	ت	تحرص إدارة الفندق على وصول المعلومات الخاصة بالعمل لكل موظف في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح.	16
				34.2 %	47.8 %	7.8 %	8.3 %	1.9 %	%		
مرتفع	4	0.92	3.61	د- استراتيجيات التدريب							

مرتفع	4	1.14	3.60	96	160	69	68	19	ت	تقوم إدارة الفندق برفع مهارات وخبرات موظفيها من خلال احتضاعهم لتدريبات بشكل مستمر.	17	
				% 23.3	38.8	16.7	16.5	% 4.6	%			
مرتفع	6	1.14	3.53	79	177	65	66	25	ت	تحدد إدارة الفندق احتياجات تدريبية من خلال تقييم كفاءات الموظفين	18	
				% 19.2	43.0	15.8	16.0	% 6.1	%			
مرتفع	8	1.21	3.50	95	148	62	83	24	ت	تقوم إدارة الفندق بوضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة.	19	
				% 23.1	35.9	15.0	20.1	% 5.8	%			
مرتفع	2	1.17	3.69	115	158	55	64	20	ت	تعتمد إدارة الفندق على أساليب وطرق حديثة في تدريب الموظفين.	20	
				% 27.9	38.3	13.3	15.5	% 4.9	%			
مرتفع	5	1.16	3.56	88	171	59	72	22	ت	تقارن إدارة الفندق أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية.	21	
				% 21.4	41.5	14.3	17.5	% 5.3	%			
مرتفع	7	1.14	3.50	64	202	46	74	26	ت	تقوم إدارة الفندق بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج والدورات التدريبية.	22	
				% 15.5	49.0	11.2	18.0	% 6.3	%			
مرتفع	3	1.12	3.68	98	180	56	59	19	ت	تزيد الدورات التدريبية التي تنظمها إدارة الفندق في رغبة وقدرة الموظفين في العمل.	23	
				% 23.8	43.7	13.6	14.3	% 4.6	%			
مرتفع	1	1.03	3.83	108	199	45	49	11	ت	تساهم الدورات التدريبية التي تنظمها إدارة الفندق في تقرب ثقافة الموظفين من ثقافة الفندق.	24	
				% 26.2	48.3	10.9	11.9	% 2.7	%			
مرتفع	3	0.88	3.67	هـ - استراتيجية التدوير الوظيفي								
مرتفع	1	1.02	3.85	110	200	40	54	8	ت	تشجع النظم والإجراءات الوظيفية المتبعة في الفندق على استخدام التدوير الوظيفي كاستراتيجية تطويرية.	25	
				% 26.7	48.5	% 9.7	13.1	% 1.9	%			
مرتفع	6	1.16	3.56	95	155	71	68	23	ت	يتم التدوير الوظيفي في الفندق بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك.	26	
				% 23.1	37.6	17.2	16.5	% 5.6	%			
متوسط	7	1.17	3.45	94	154	72	70	22	ت	قبل التدوير الوظيفي، تحرص إدارة الفندق على موافقة الموظفين المراد تدويرهم.	27	
				% 22.8	37.4	17.5	17.0	% 5.3	%			
مرتفع	5	1.13	3.64	92	186	49	65	20	ت	تتبع إدارة الفندق معايير لترشيح الموظفين المراد تدويرهم.	28	
				% 23.0	45.1	11.9	15.8	% 4.9	%			
مرتفع	4	1.09	3.67	88	194	55	56	19	ت	يستفيد الموظفين في الفندق من	29	

				21,4%	47,1%	13,3%	13,6%	4,6%	%	استراتيجية التدوير الوظيفي ضمن المراحل المختلفة لمساهمة الموظفين.
مرتفع	3	1.16	3.68	101	185	48	50	28	ت	تمنح إدارة الفندق الموظفين فرصة للترقية والتقدم الوظيفي من خلال تدويرهم.
				24,5%	44,9%	11,7%	12,1%	6,8%	%	
مرتفع	2	1.07	3.81	109	195	46	44	18	ت	تساعد استراتيجية التدوير الوظيفي في اكتساب الموظفين كفاءات متنوعة في أسرع وقت (نتيجة لتعدد مكان العمل).
				26,5%	47,3%	11,2%	10,7%	4,4%	%	
مرتفع	-	0.51	3.52	استراتيجيات تطوير الكفاءات بشكل عام						

من خلال الجدول (4-13) نستخلص ما يلي:

أ- استراتيجية جماعات الممارسة: من خلال الجدول (4-13)، يتبين أن بعد "استراتيجية جماعات الممارسة" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفين الباحثين. إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.40) بانحراف معياري قدره (0.84)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات الموظفين الباحثين على عبارات هذا البعد أن أغلبها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.33-4.04)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.28-0.99). وكان أعلى متوسط للفقرة الأولى (4.04) بانحراف معياري قدره (0.99)، والتي تشير إلى أن إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة تعتمد على الأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي. بينما كان أقل متوسط للفقرة الخامسة (2.33) بانحراف معياري قدره (1.25) والتي تشير إلى عدم ربط الفنادق الجزائرية محل الدراسة بإنجازات وأداء جماعات الممارسة بنظام حوافز ومكافآت. وعلى العموم، فإن نتائج تحليل هذا البعد تشير إلى أن الفنادق الجزائرية محل الدراسة تسهل الاتصالات وتبادل المعلومات بين موظفيها، كما تشجع على اجتماعهم من أجل مناقشة مشكلات العمل وتأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في حلها. غير أنها لا تشجع كثيراً تنظيم المناسبات الاجتماعية التي تساهم في توطيد العلاقات وتشجيع الصداقات المهنية بين الموظفين.

ب- استراتيجية التعلم التنظيمي: من خلال الجدول (4-13)، يتبين أن بعد "استراتيجية التعلم التنظيمي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفين الباحثين. إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.83) بانحراف معياري قدره (0.81)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات الموظفين الباحثين على فقرات هذا البعد أن أغلبها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.81-3.86)، وتراوحت الانحرافات

المعيارية ما بين (1.09-1.10). وكان أعلى متوسط للفقرة التاسعة (3.86) بانحراف معياري قدره (1.10)، والتي تشير إلى أن إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة تناقش أخطاء موظفيها ومواقف فشلهم لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل. بينما كان أقل متوسط للفقرة الحادية عشرة (3.81) بانحراف معياري قدره (1.09)، والتي تشير إلى أن إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة تشجع موظفيها على تبادل المعلومات والمعرفة التي تم تجميعها حول حاجات ورغبات زبائن فيما بينهم بصراحة وشفافية. وعلى العموم واستنادًا لإجابات الموظفين الباحثين، فإن الفنادق الجزائرية محل الدراسة تناقش أخطاء موظفيها ومواقف فشلهم لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، وتحفزهم على مواصلة تعلمهم. كما تشجعهم على اقتراح حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل بأنفسهم، بالإضافة إلى أنها تستفيد من التجارب السابقة للفنادق الأخرى.

ج- استراتيجية التمكين: من خلال الجدول (4-13)، يتبين أن بعد "استراتيجية التمكين" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفين الباحثين. إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.87) بانحراف معياري قدره (0.77)، ووفقًا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات الموظفين الباحثين على فقرات هذا البعد أن أغلبها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.43-4.22)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.76-0.82). وكان أعلى متوسط للفقرة الثانية عشرة (4.22) بانحراف معياري قدره (0.84)، والتي تشير إلى أن إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة تتيح لموظفيها فرص اتخاذ القرار في الأعمال المكلفين بها. بينما كان أقل متوسط للفقرة الخامسة عشرة (3.43) بانحراف معياري قدره (1.34) والتي تشير إلى عدم قدرة إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة على تقديم مكافآت لموظفيها مقابل إبداعهم في إنجاز المهام. وعلى العموم، فإن نتائج تحليل هذا البعد تشير إلى أن أغلب إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة تتخذ إجراءات تجعل الموظفين يشعرون بأنهم عنصر فعال، حيث تثق في قدراتهم على إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب، وتحرص على وصولهم إلى المعلومات الخاصة بالعمل في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح، كما تتبنى أفكارهم التي تساهم في تطوير العمل. غير أن ضعف إمكانياتها المادية تجعل منح المكافآت مقابل إبداعهم في العمل محدودًا نوعًا ما.

د- استراتيجية التدريب: من خلال الجدول (4-13) يتبين أن بعد "استراتيجية التدريب" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفين الباحثين، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.61) بانحراف معياري قدره (0.92)، ووفقًا لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات الموظفين الباحثين على فقرات هذا البعد أن أغلبها تشكل قبولاً

مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.50-3.83)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.03-1.21). وكان أعلى متوسط للفقرة الرابعة عشرة (3.83) بانحراف معياري قدره (1.03)، والتي تشير إلى أن الدورات التدريبية التي تنظمها إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة تساهم في تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الفنادق الجزائرية. بينما كان أقل متوسط للفقرة الثانية والعشرون (3.50) بانحراف معياري قدره (1.14)، والتي تشير إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة تقوم بتقصي آراء موظفيها المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج والدورات التدريبية. وعلى العموم فإن نتائج تحليل هذا البعد تشير إلى أن الدورات التدريبية التي تنظمها أغلب إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة تساهم في تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الفنادق. كما تعتمد هذه الإدارات على أساليب وطرق حديثة في تدريب الموظفين مما يزيد في رغبتهم وقدرتهم في العمل. بالإضافة إلى ذلك تلعب الدورات التدريبية دوراً كبيراً في رفع مهاراتهم وخبراتهم، حيث تقارن إدارات الفنادق الجزائرية أداء موظفيها المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية، كما تحدد احتياجاتهم التدريبية من خلال تقييم كفاءاتهم. وتقوم بتقصي آرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج والدورات التدريبية.

هـ- استراتيجية التدوير الوظيفي: من خلال الجدول (4-13) يتبين أن بعد "استراتيجية التدوير الوظيفي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفين المبحوثين، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.67) بانحراف معياري قدره (0.88)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات الموظفين المبحوثين على عبارات هذا البعد أن أغلبها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.85-3.45)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.02-1.17)، وكان أعلى متوسط للفقرة الخامسة والعشرون (3.85) بانحراف معياري قدره (1.02) والتي تشير إلى أن تشجع النظم والإجراءات الوظيفية المتبعة في الفندق على استخدام التدوير الوظيفي كاستراتيجية تطويرية. بينما كان أقل متوسط للفقرة السابعة والعشرون (3.45) بانحراف معياري قدره (1.17) والتي تشير إلى أن إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة لا تأخذ موافقة موظفيها قبل تدويرهم. وعلى العموم فإن نتائج تحليل هذا البعد تشير إلى أن أغلب إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة تشجع على استخدام التدوير الوظيفي كاستراتيجية تطويرية لمساعدة موظفيها في اكتسابهم كفاءات متنوعة في أسرع وقت (نتيجة لتعدد مكان العمل) وتمنحهم فرصة للترقية والتقدم الوظيفي من خلال حرصها على استفادة موظفيها من استراتيجية التدوير الوظيفي ضمن المراحل المختلفة لمسارهم الوظيفي. كما تتبع معايير لترشيح الموظفين المراد تدويرهم وتحرص على

				51.2%	40.0%	3.4%	4.9%	0.5%	%			
مرتفع	5	0.63	4.27	ب- الاعتمادية								
مرتفع	2	0.82	4.25	187	166	23	33	3	ت	يلتزم الفندق بمواعيد الحجوزات.	7	
				45.4%	40.3%	5.6%	5.1%	0.8%	%			
مرتفع	1	0.76	4.42	222	162	13	11	4	ت	يلتزم الفندق بتقديم مستوى من الخدمات الفندقية يوافق مستوى الذي روج له.	8	
				53.9%	39.3%	3.2%	2.7%	1.0%	%			
مرتفع	5	0.92	4.22	187	166	23	33	3	ت	يقدم الموظفون الخدمات الفندقية بشكل صحيح من المرة الأولى.	9	
				45.4%	40.3%	5.6%	5.1%	0.8%	%			
مرتفع	3	0.82	4.25	175	194	18	23	2	ت	يقدم الموظفون معلومات دقيقة وواضحة عن الخدمات الفندقية المتوفرة.	10	
				42.5%	47.1%	4.4%	5.6%	0.5%	%			
مرتفع	4	0.85	4.23	178	178	28	27	1	ت	يملك الفندق موظفين مدربين ومؤهلين بشكل مهني.	11	
				43.2%	43.2%	6.8%	6.6%	0.2%	%			
مرتفع	3	0.60	4.37	ج- الإستجابة								
مرتفع	1	0.75	4.44	411	226	159	11	3	ت	الاستعلام والحجز في الفندق ميسر ويطلق مختلفة (الهاتف، منصات الحجز Booking.com, TripAdvi, SOR، وسائل التواصل الاجتماعي Facebook، Instagram... الخ).	12	
				54.9%	38.6%	2.7%	2.9%	0.7%	%			
مرتفع	5	0.84	4.30	194	174	21	19	4	ت	يقدم الموظفون الخدمات الفندقية بشكل سريع وفوري.	13	
				47.1%	42.2%	5.1%	4.6%	1.0%	%			
مرتفع	3	0.72	4.38	200	183	16	12	1	ت	يعلم الفندق زبائنه بخدماته الفندقية الجديدة.	14	
				48.5%	44.4%	3.9%	2.9%	0.2%	%			
مرتفع	4	0.88	4.33	212	153	23	17	7	ت	يتقبل الفندق شكاوى الزبائن عن الخدمات الفندقية المقدمة.	15	
				51.5%	37.1%	5.6%	4.1%	1.7%	%			
مرتفع	2	0.72	4.41	215	164	20	13	0	ت	يعالج الفندق الشكاوى المقدمة بشكل سريع.	16	
				52.2%	39.8%	4.9%	3.2%	00.0%	%			
مرتفع	1	0.54	4.50	د- الأمان								
مرتفع	5	0.80	4.41	232	143	24	10	3	ت	يملك الفندق مصادقية كبيرة عند الحجز الالكتروني.	17	
				56.3%	34.7%	5.8%	5.8%	0.7%	%			
مرتفع	3	0.71	4.52	254	139	14	4	1	ت	يقدم الفندق كشوف حسابات حول الخدمات الفندقية المقدمة بشكل دقيق وواضح	18	
				61.7%	33.7%	3.4%	1.0%	0.2%	%			
مرتفع	1	0.72	4.41	282	113	8	7	2	ت	يضمن الفندق الأمان للزبون عند اقامته.	19	
				68.4%	27.4%	1.9%	1.7%	0.5%	%			
مرتفع	2	0.63	4.56	254	131	18	6	3	ت	يحرص الموظفون على سلامة أغراض الزبون وعدم فقدانها عند تركها في الغرفة.	20	
				61.7%	31.8%	4.4%	1.5%	0.7%	%			
مرتفع	4	0.77	4.43	230	139	25	16	2	ت	يتعامل الموظفون مع معلومات الزبون بسرية تامة.	21	
				55.8%	33.7%	6.1%	3.9%	0.5%	%			

مرتفع		2	0.58	4.40	هـ-التعاطف						
مرتفع	2	0.81	4.39	224	144	26	16	2	ت	يتميز الموظفون باللباقة وحسن معاملة الزبون واحترامه.	22
				%54.4	%35.0	%6.3	%3.9	0.5%	%		
مرتفع	1	0.66	4.52	8	243	147	14	8	ت	يحرص الموظفون على محادثة الزبون باللغة التي يفهمها.	23
				%1.9	%59.0	%35.7	%3.4	1.9%	%		
مرتفع	3	0.79	4.37	207	170	18	13	4	ت	يولي الموظفون اهتماما فرديا بكل زبون.	24
				%50.2	%41.3	%4.4	%3.2	1.0%	%		
مرتفع	4	0.71	4.35	191	188	22	10	1	ت	يملك الموظفون مهارات الاتصال والتواصل بشكل متميز.	25
				%46.4	%45.6	%5.3	%2.4	0.2%	%		
مرتفع	-	0.82	4.24	جودة الخدمة بشكل عام							

من خلال الجدول (4-14) نستخلص ما يلي:

أ-الملموسية: يتبين من خلال الجدول (4-14) أن بُعد "الملموسية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفين المبحوثين. إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.31) بانحراف معياري قدره (0.65)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات الموظفين المبحوثين على عبارات هذا البعد أن أغلبها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.22-4.41)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.80-0.93). وكان أعلى متوسط للفقرة الثانية (4.41) بانحراف معياري قدره (0.81) والتي تشير إلى أن أغلب الفنادق الجزائرية محل الدراسة تمتلك تصميم داخلي يسهل على الزبون الوصول الى المرافق التي يحتاجها. بينما كان أقل متوسط للفقرة الأولى (4.22) بانحراف معياري قدره (0.92) والتي تشير إلى أن المظهر الخارجي للفنادق الجزائرية محل الدراسة يتميز بالحدائثة والجاذبية. وعلى العموم، فإن نتائج تحليل هذا البعد تشير إلى أن الفنادق الجزائرية محل الدراسة توفر مرافق متنوعة، وتلتزم بأن يكون موظفوها بلباس رسمي موحد يسهل على الزبائن معرفة دور كل موظف. كما أن أغلبها تمتلك غرفاً مجهزة بالشكل يضمن راحة الزبون بالإضافة إلا أنها تستخدم معدات وأجهزة حديثة في تقديم الخدمة، وتسعى لأن يتميز مظهرها الخارجي المظهر بالحدائثة والجاذبية.

ب-الاعتمادية: يتبين من خلال الجدول (4-14) أن بعد "الاعتمادية" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفين المبحوثين، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.27) بانحراف معياري قدره (0.63)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات الموظفين المبحوثين على عبارات هذا البعد أن أغلبها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.22-4.42)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.76-0.92)، وكان أعلى متوسط للفقرة الثامنة (4.42) بانحراف معياري قدره (0.76) والتي تشير إلى أن مستوى

الخدمات الفندقية التي تقدمها الفنادق الجزائرية محل الدراسة توافق مستوى الذي روج له. بينما كان أقل متوسط للفقرة السابعة (4.22) بانحراف معياري قدره (0.92) والتي تشير إلى أن إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة يلتزمون بمواعيد الحجوزات. وعلى العموم فإن نتائج تحليل هذا البعد تشير إلى أن الفنادق الجزائرية محل الدراسة تلتزم بتقديم مستوى من الخدمات الفندقية يوافق مستوى الذي تروج له، كما تلتزم بمواعيد الحجوزات، بالإضافة إلى أنها تمتلك موظفين مدربين ومؤهلين بشكل مهني ويقدمون خدمات الفندقية بشكل صحيح من المرة الأولى ويقدمون معلومات دقيقة وواضحة عن الخدمات الفندقية المتوفرة.

ج- الاستجابة: يتبين من خلال الجدول (4-14) أن بُعد "الاستجابة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفين الباحثين. إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.37) بانحراف معياري قدره (0.60)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات الموظفين الباحثين على عبارات هذا البعد أن أغلبها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.30-4.44)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.72-0.84)، وكان أعلى متوسط للفقرة الخامسة عشر (4.44) بانحراف معياري قدره (0.75) والتي تشير إلى أن الاستعلام والحجز في أغلب الفنادق الجزائرية محل الدراسة ميسرة وبطرق مختلفة (الهاتف، منصات الحجز Booking.com؛ TripAdvisor؛ وسائل التواصل الاجتماعي Facebook؛ Instagram... إلخ). بينما كان أقل متوسط للفقرة الثالثة عشرة (4.30) بانحراف معياري قدره (0.84) والتي تشير إلى أن موظفي الفنادق الجزائرية محل الدراسة يقدمون خدمات فندقية بشكل سريع وفوري. وعلى العموم، فإن نتائج تحليل هذا البعد تُظهر أن الفنادق الجزائرية محل الدراسة تسهّل عملية الحجز والاستعلام بطرق متنوعة وبسيطة، وتعالج شكاوى الزبائن بشكل فوري، وتتقبلها، بالإضافة إلى ذلك وتعلمهم بالخدمات الجديدة.

د- الأمان: يتبين من خلال الجدول (4-14) أن بُعد "الأمان" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفين الباحثين، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.50) بانحراف معياري قدره (0.54). ووفقا لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات الموظفين الباحثين على عبارات هذا البعد أن أغلبها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.41-4.62)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.63-0.80). وكان أعلى متوسط للفقرة التاسعة عشرة (4.62) بانحراف معياري قدره (0.66)، والتي تشير إلى أن أغلب الفنادق الجزائرية محل الدراسة تضمن الأمان للزبون أثناء إقامته. بينما كان أقل متوسط للفقرة السابعة عشرة

(4.41) بانحراف معياري قدره (0.80)، والتي تشير إلى أن إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة تمتلك مصداقية كبيرة عند الحجز الإلكتروني. وعلى العموم، فإن نتائج تحليل هذا البعد تشير إلى أن الفنادق الجزائرية محل الدراسة تضمن الأمان للزبون خلال إقامته، وتحرص على سلامة ممتلكاته وعدم فقدانها عند تركها في الغرفة، كما تقدم كشوف حسابات دقيقة وواضحة حول الخدمات الفندقية المقدمة. وتلزم الفنادق موظفيها بالحفاظ على سرية معلومات الزبون، كما تمتلك مصداقية عالية عند الحجز الإلكتروني.

هـ- التعاطف: يتبين من خلال الجدول (4-14) أن بُعد "التعاطف" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفين الباحثين، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.40) بانحراف معياري قدره (0.58). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات الموظفين الباحثين على عبارات هذا البعد أن أغلبها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.35-4.52)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.66-0.81). وكان أعلى متوسط للفقرة الثالثة والعشرون (4.52) بانحراف معياري قدره (0.66)، والتي تشير إلى أن موظفي الفنادق الجزائرية محل الدراسة يحرصون على التحدث مع الزبون باللغة التي يفهمها. بينما كان أقل متوسط للفقرة الخامسة والعشرون (4.35) بانحراف معياري قدره (0.71)، والتي تشير إلى أن أغلب موظفي الفنادق الجزائرية محل الدراسة يمتلكون مهارات الاتصال والتواصل بشكل متميز. وعلى العموم، فإن نتائج تحليل هذا البعد تشير إلى أن موظفي الفنادق الجزائرية محل الدراسة يحرصون على التحدث مع الزبون باللغة التي يفهمها، ويتميزون باللباقة وحسن المعاملة والاحترام، كما يخصصون اهتماماً فردياً بالزبون، ويمتلكون مهارات الاتصال والتواصل.

وتأسيساً على ما تقدم، نستنتج أن تصورات الموظفين الباحثين لمستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد جودة الخدمة مجمعة (4.24) بانحراف معياري قدره (0.82). وهذه النتيجة تفسر سعي وحرص الفنادق الجزائرية محل الدراسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال تطبيق أبعاد جودة الخدمة.

ثانياً: تحليل اتجاهات الزبائن الباحثين حول جودة الخدمة

نعرض من خلال الجدول (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات الزبائن الباحثين عن فقرات أبعاد متغير جودة الخدمة (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS).

الجدول (4-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات الزبائن

المبحوثين عن فقرات أبعاد متغير جودة الخدمة.

رقم الفقرات	الاختيارات	مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات					
						موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ت
أ- الملموسية											
مرتفع	2	0.61	4.22	184	175	18	29	6	ت	المظهر الخارجي للفندق يتميز بالهدوء والجاذبية.	
				%44.7	%42.5	%4.4	%7.0	1.5%	%		
مرتفع	1	0.76	4.34	231	144	14	22	1	ت	يتمتع الفندق بتصميم داخلي منظم يسهل الاتصال بين الموظفين.	
				%56.1	%35.0	%3.4	%5.3	0.2%	%		
مرتفع	3	0.83	4.21	211	165	14	19	3	ت	يلتزم الموظفون بلباس رسمي موحد يسهل عليك معرفة دور كل موظف.	
				%51.2	%40.0	%3.4	%4.6	%0.7	%		
مرتفع	4	0.83	4.19	203	155	15	36	3	ت	يوفر لك الفندق غرفة مريحة.	
				%49.3	%37.6	%3.6	%8.7	%0.7	%		
مرتفع	2	0.82	4.32	213	146	24	22	7	ت	يستخدم الفندق معدات وأجهزة حديثة في تقديم خدمته لك.	
				%51.7	%35.4	%5.8	%5.3	%1.7	%		
مرتفع	6	0.82	4.09	211	165	14	20	2	ت	يتوفر الفندق على مرافق متنوعة.	
				%51.2	%40	%3.4	%4.9	%0.5	%		
مرتفع	5	0.85	4.17	ب- الاعتمادية							
مرتفع	3	0.69	4.09	187	166	23	33	3	ت	يقدم لك الموظفون الخدمات في المواعيد التي تم تحديدها	
				%45.4	%40.3	%5.6	5.1%	0.8%	%		
مرتفع	2	0.86	4.11	222	162	13	11	4	ت	يلتزم الفندق بتقديم مستوى من الخدمات الفندقية يوافق مستوى الذي روج له	
				%53.9	%39.3	%3.2	%2.7	1.0%	%		
مرتفع	1	0.80	4.34	181	177	33	20	1	ت	يقدم لك الموظفون الخدمات خالية من الأخطاء من أول مرة.	
				%43.9	%43.0	%8.0	%4.9	0.2%	%		
مرتفع	3	60.8	4.03	175	194	18	23	2	ت	يقدم لك الموظفون معلومات دقيقة وصحيحة عن الخدمات الفندقية المتوفرة.	
				%42.5	%47.1	%4.4	%5.6	0.5%	%		
مرتفع	5	0.89	3.97	178	178	28	27	1	ت	يتمتع الفندق موظفين مدربين ومؤهلين بشكل مهني.	
				%43.2	%43.2	%6.8	%6.6	0.2%	%		
مرتفع	4	50.8	4.01	ج- الإستجابة							
مرتفع	5	0.73	3.89	212	153	23	17	7	ت	الاستعلام والحجز في الفندق يسير وبطرق مختلفة (الهاتف، منصات الحجز Booking.com ,TripAdvis or وسائل التواصل الاجتماعي Facebook ,Instagram...الخ).	
				%51.5	%37.1	%5.6	%4.1	1.7%	%		
مرتفع	1	0.86	4.03								

13	يقدم لك الموظفون خدمات بشكل سريع وفوري.	ت	3	11	159	226	111	3,68	1.05	5	مرتفع
		%	0.7%	2.9%	2.7%	38.6%	54.9%				
14	يعلمك الفندق بخدماته الجديدة.	ت	1	12	16	183	200	3.83	0.93	4	مرتفع
		%	0.2%	2.9%	3.9%	44.4%	48.5%				
15	عند تقديمك شكوى، يتقبلها الفندق.	ت	0	13	20	164	215	3.96	0.86	2	مرتفع
		%	0.7%	2.9%	2.7%	38.6%	54.9%				
16	عند تقديمك شكوى، يعالجها الفندق بسرعة.	ت	4	19	21	174	194	3.94	0.95	3	مرتفع
		%	1.0%	4.6%	5.1%	42.2%	47.1%				
د- الأمان											
17	تتعامل إدارة الفندق مع معلوماتك بسرية تامة.	ت	3	10	24	143	232	4.47	0.70	2	مرتفع
		%	0.7%	5.8%	5.8%	34.7%	56.3%				
18	عند ترك أغراضك في الغرفة، تجدها سليمة	ت	1	4	14	139	254	4.50	0.72	1	مرتفع
		%	0.2%	1.0%	3.4%	33.7%	61.7%				
19	تشعر بالأمان أثناء إقامتك في الفندق.	ت	2	16	25	139	230	4.32	0.75	3	مرتفع
		%	0.5%	3.9%	6.1%	33.7%	55.8%				
20	يقدم لك الفندق كشوف حسابات حول الخدمات الفندقية المقدمة بشكل دقيق وواضح.	ت	3	6	18	131	254	3.88	0.94	5	مرتفع
		%	0.7%	1.5%	4.4%	31.8%	61.7%				
21	يملك الفندق مصداقية كبيرة عند الحجز الإلكتروني.	ت	2	2	7	8	113	4.07	0.93	4	مرتفع
		%	0.5%	0.5%	1.7%	1.9%	27.4%				
هـ- التعاطف											
22	يعاملك الموظفون بلباقة واحترام.	ت	2	16	26	144	224	4.29	0.84	1	مرتفع
		%	0.5%	3.9%	6.3%	35.0%	54.4%				
23	يحدثك الموظفون باللغة التي تفهمها.	ت	8	14	147	243	8	3.42	1.08	3	مرتفع
		%	1.9%	3.4%	35.7%	59.0%	1.9%				
24	يولي الموظفون اهتماماً فردياً بك.	ت	4	13	18	170	207	3.99	0.84	2	مرتفع
		%	1.0%	3.2%	4.4%	41.3%	50.2%				
25	يملك الموظفون مهارات الاتصال والتواصل بشكل متميز.	ت	1	10	22	188	191	3.87	0.90	4	مرتفع
		%	0.2%	2.4%	5.3%	45.6%	46.4%				
جودة الخدمة بشكل عام											
مرتفع								4.08	0.57	/	مرتفع

من خلال الجدول (4-15) نستخلص ما يلي:

أ- الملموسية: نلاحظ من خلال الجدول (4-15) أن بعد "الملموسية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الزبائن المبحوثين، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.22) بانحراف معياري قدره (0.61)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات الزبائن المبحوثين على فقرات هذا البعد أن أغلبها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.09-4.34)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.76-0.85).

وكان أعلى متوسط للفقرة الأولى (4.34) بانحراف معياري قدره (0.76)، التي تشير إلى أن المظهر الخارجي لأغلب الفنادق الجزائرية محل الدراسة يتميز بالحدائثة والجاذبية. بينما كان أقل متوسط للفقرة الخامسة (4.34) بانحراف معياري قدره (0.76) التي تشير إلى أن الفنادق الجزائرية محل الدراسة تستخدم المعدات والأجهزة الحديثة في تقديمها لخدمة الزبون. وعلى العموم، فإن نتائج تحليل هذا البعد تشير إلى أن مظهر الخارجي لمعظم الفنادق الجزائرية محل الدراسة يتميز بالحدائثة والجاذبية، وتتوفر أغلبها على غرف مجهزة بالشكل الذي يضمن راحة الزبون. بالإضافة إلى ذلك، تمتلك هذه الفنادق تصميم داخلي منظم يسهل الاتصال بين الموظفين، وتلتزم هؤلاء الموظفين بلباس رسمي موحد يسهل على الزبون معرفة دور كل موظف، كما أنها تتوفر على مرافق متنوعة، وتستخدم معدات وأجهزة حديثة في تقديم خدمة الزبون.

ب- الاعتمادية: يتبين من خلال الجدول (4-15) أن بعد "الاعتمادية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الزبائن المبحوثين، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.09) بانحراف معياري قدره (0.69). ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات الزبائن المبحوثين على عبارات هذا البعد أن أغلبها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.01-4.11)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.80-0.89). وكان أعلى متوسط للفقرة السابعة (4.34) بانحراف معياري قدره (0.80)، التي تشير إلى أن الفنادق الجزائرية محل الدراسة تلتزم بتقديم مستوى من الخدمات الفندقية يوافق مستوى الذي تروج له. بينما كان أقل متوسط للفقرة التاسعة (3.97) بانحراف معياري قدره (0.89)، التي تشير إلى أن موظفي الفنادق الجزائرية محل الدراسة يقدمون للزبائن معلومات دقيقة وصحيحة عن الخدمات الفندقية المتوفرة. وعلى العموم فإن نتائج تحليل هذا البعد تشير إلى أن الفنادق الجزائرية محل الدراسة تلتزم بتقديم مستوى من الخدمات الفندقية يوافق مستوى الذي تروج له، كما تلتزم بمواعيد الحجوزات، بالإضافة إلى أنها تمتلك موظفين مدربين ومؤهلين بشكل مهني يقدمون خدمات الفندقية بشكل صحيح من المرة الأولى، ويقدمون معلومات دقيقة وواضحة عن الخدمات الفندقية المتوفرة.

ج- الاستجابة: يتبين من خلال الجدول (4-15) أن بعد "الاستجابة" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الزبائن المبحوثين، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.89) بانحراف معياري قدره (0.73). ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات الزبائن المبحوثين على عبارات هذا البعد أن أغلبها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.68-4.03)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.86-1.05). وكان أعلى متوسط للفقرة الثالثة عشرة (4.03) بانحراف معياري قدره (0.86)، التي تشير إلى أن الاستعلام

والحجز في أغلب الفنادق الجزائرية محل الدراسة ميسر وبطرق مختلفة (الهاتف، منصات الحجز Booking.com، TripAdvisor، وسائل التواصل الاجتماعي Facebook، Instagram... إلخ). بينما كان أقل متوسط للفقرة الرابعة عشرة (3.68) بانحراف معياري قدره (1.05) التي تشير إلى أن الفندق يتقبل الشكاوي المقدمة. وعلى العموم، فإن نتائج تحليل هذا البعد تشير إلى أن الاستعلام والحجز في الفنادق الجزائرية محل الدراسة ميسر وبطرق مختلفة، كما تتقبل هذه الفنادق شكاوى زبائنها عن الخدمات الفندقية التي تقدمها، وتعالجها بشكل فوري. بالإضافة إلى ذلك، فهي تعلم زبائنها بأي بخدمات جديدة، كما تلزم موظفيها بتقديم الخدمات بشكل سريع.

د- الأمان: يتبين من خلال الجدول (4-15) أن بعد "الأمان" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الزبائن المبحوثين، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.52) بانحراف معياري قدره (0.60). ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات الموظفين المبحوثين على عبارات هذا البعد أن أغلبها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.88-4.50)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.70-0.93). وكان أعلى متوسط للفقرة السابعة عشرة (4.50) بانحراف معياري قدره (0.72)، التي تشير إلى أن زبائن يجدون أغراضهم سليمة عند تركها في الغرفة. بينما كان أقل متوسط للفقرة التاسعة عشرة (3.88) بانحراف معياري قدره (0.94) التي تشير إلى أن إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة تقدم لزبائنهم كشف حسابات حول الخدمات الفندقية المقدمة بشكل دقيق وواضح. وعلى العموم، فإن نتائج تحليل هذا البعد تشير إلى أن الفنادق الجزائرية محل الدراسة تضمن الأمان للزبون عند إقامته، وتحرص على سلامة أغراضه وعدم فقدها عند تركها في الغرفة. وتلزم موظفيها بمعاملة معلوماته بسرية تامة، كما تملك مصداقية كبيرة عند الحجز الإلكتروني. بالإضافة إلى ذلك، تقدم كشف حسابات حول الخدمات الفندقية المقدمة بشكل دقيق وواضح.

هـ- التعاطف: يتبين من خلال الجدول (4-15) أن بعد "التعاطف" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الزبائن المبحوثين، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.89) بانحراف معياري قدره (0.65)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات الموظفين المبحوثين على عبارات هذا البعد أن أغلبها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.29-4.29)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.90-1.08). وكان أعلى متوسط للفقرة الثالثة والعشرون (3.87) بانحراف معياري قدره (0.90) التي تشير إلى أن موظفي الفنادق الجزائرية محل الدراسة يعاملون الزبون بلباقة واحترام. بينما كان أقل متوسط للفقرة الرابعة والعشرون (3.87)

بانحراف معياري قدره (0.09) التي تشير إلى أن موظفي الفنادق الجزائرية محل الدراسة يمتلكون مهارات الاتصال والتواصل بشكل متميز. وعلى العموم فإن نتائج تحليل هذا البعد تشير إلى أن موظفي الفنادق محل الدراسة يتميزون بحسن معاملة الزبون واحترامه، ويحرصون على محادثة الزبون باللغة التي يفهمها، كما يولون اهتمامًا فرديًا به. ويمتلكون مهارات الاتصال والتواصل بشكل متميز.

وتأسيسا على ما تقدم، نستنتج أن تصورات الزبائن المبحوثين لمستوى جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقًا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد جودة الخدمة مجمعة (4.08) بانحراف معياري قدرة (0.57)، هذه النتيجة تفسر من خلال تطبيق أبعاد جودة الخدمة.

المطلب الثالث: اختبار الفروق في متغير جودة الخدمة بنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية

بعد التطرق إلى تقييم متغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة، سيتم من خلال هذا المطلب دراسة الفروق في اتجاهات المبحوثين (الموظفين والزبائن) حول متغير جودة الخدمة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرع الأول: دراسة الفروق في اتجاهات الموظفين المبحوثين باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية

في هذا العنصر، سنقوم بدراسة الفروق في اتجاهات الموظفين المبحوثين بناءً على المتغيرات الشخصية والوظيفية. ولكن قبل ذلك، يجب أولاً أن نقوم باختبار التوزيع الطبيعي وهو أول شروط اعتمادات الاختبارات المعلمية. من خلال استخدام معاملي الاتواء والتفطح (Kurtosis- Skewness). حيث تؤكد الدراسات الإحصائية أن معامل الاتواء (Skewness) يجب أن يكون محصور بين (-1، 1)، ومعامل التفطح (Kurtosis) يجب أن يكون محصور بين (-3، 3) (محمد، 2008، ص.140). ويوضح الجدول (4-16) نتائج الاختبار باستخدام معاملي الاتواء والتفطح (Kurtosis- Skewness). (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-16): اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis- Skewness)

Kurtosis		Skewness		N	
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic		
0.240	0.345	0.120	-0.737	412	استراتيجية جماعات الممارسة
0.240	0.302	0.120	-0.789	412	استراتيجية التعلم التنظيمي
0.240	-0.313	0.120	-0.483	412	استراتيجية التمكين
0.240	0.064	0.120	-0.700	412	استراتيجية التدريب
0.240	0.205	0.120	-0.791	412	استراتيجية التدوير الوظيفي

0.240	-0.035	0.120	-0.594	412	استراتيجيات تطوير الكفاءات
0.240	1.290	0.120	-0.817	412	الملموسية
0.240	1.326	0.120	-0.858	412	الاعتمادية
0.240	2.984	0.120	-0.939	412	الاستجابة
0.240	2.406	0.120	-0.920	412	الأمان
0.240	0.944	0.120	-0.906	412	التعاطف
0.240	2.011	0.120	-0.912	412	جودة الخدمة

من خلال الجدول (4-16)، يتبين لنا أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين (-0.483) و(-0.939)، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين (-0.035) و(2.984) وهي في مجال المطلوب. وهذا ما يؤكد أن بيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إلا أنه بعد اختبار التجانس من خلال إحصائية ليفين **Levene's** كانت مستويات دلالتها أقل من (5%) ما يعني أن شرط تجانس البيانات غير محقق. وبالتالي ينبغي علينا استخدام الاختبارات اللامعلمية لاختبار الفروق.

وعليه، سيتم دراسة الفروق في متوسطات إجابات الموظفين الباحثين بناءً على المتغيرات الشخصية والوظيفية، كما سيتم تقييم متغيرات الدراسة حسب كل متغير شخصي ووظيفي (الجنس؛ العمر؛ المؤهل العلمي؛ سنوات الخبرة؛ عدد دورات التدريب؛ تصنيف الفندق؛ ولاية الفندق). وهذا من خلال اختبار مان-ويتني (**Mann-Whitney**)، إلى جانب اختبار كروسكال-واليس (**Kruskal-wallis**) لتحليل التباين، نظرًا لعدم توافر شروط الاختبارات المعلمية والتجانس، وذلك حسب كل حالة.

أولاً. الفروق في متغير جودة الخدمة حسب جنس الموظف:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات الموظفين الباحثين حول جودة الخدمة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس، تم استخدام اختبار مان-ويتني (**Mann-Whitney**) للعينات المستقلة لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات الموظفين الباحثين وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (4-17) (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-17): نتائج تحليل اختبار مان نوبنتي (Mann-Whitney) للعينات المستقلة جنس الموظف

الأبعاد	Mann-Whitney U قيمة U	Wilcoxon W متوسط	اختبار احصائي Z	قيمة S. (p. value)
الملموسية	14259.5	64029.5	-1.00	0.31
الإعتمادية	15099.5	19852.5	-0.17	0.86
الإستجابة	14596	64366	-0.67	0.50
الأمان	15024.5	19777.5	-0.25	0.80
التعاطف	15270.5	20023.5	-0.007	0.99
جودة الخدمة	15077.5	64847.5	-0.19	0.84

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-17) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) تُعزى لجنس الموظف، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على التوالي: (0.84)؛ (0.31)؛ (0.86)؛ (0.50)؛ (0.80)؛ (0.99). وهي جميعها أكبر من (0.05). وعليه، فإن جميع الموظفين الباحثين، وباختلاف أجناسهم يوافقون في وجهة نظرهم اتجاه مستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة.

ثانيا. الفروق في متغير جودة الخدمة حسب عمر الموظف:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات الموظفين الباحثين طبقا إلى اختلاف متغير العمر، تم استخدام تحليل (Kruskal-wallis) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات الموظفين الباحثين وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4-18) (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-18): نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب عمر

الموظف.

جودة الخدمة	التعاطف	الأمان	الاستجابة	الاعتمادية	الملموسية	
1.030	6.155	2.843	1.094	0.835	2.991	الإختبار الاحصائي-Khi deux
0.794	0.104	0.416	0.779	0.841	0.393	Sig. (p.value)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-18)، يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) تُعزى لعمر الموظف، حيث تجاوزت قيم

مستويات الدلالة القيمة (0.05)، وعليه، فإن جميع الموظفين الباحثين وباختلاف فئاتهم العمرية يتوافقون في وجهة نظرهم حول مستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة. ثالثا. الفروق في متغير جودة الخدمة حسب المؤهل العلمي للموظف:

يعرض الجدول (4-19) نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متوسطات إجابات الموظفين الباحثين التي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):
الجدول (4-19): نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب المؤهل العلمي للموظف.

جودة الخدمة	التعاطف	الأمان	الإستجابة	الإعتمادية	الملموسية	
1.491	0.374	2.656	1.869	0.759	4.514	الإختبار الاحصائي-Chi Square
0.684	0.946	0.448	0.600	0.859	0.211	Sig. (p.value)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-19)، يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) تُعزى للمؤهل العلمي، حيث تجاوزت قيم مستويات الدلالة (0.05). وعليه، فإن جميع الموظفين الباحثين، وباختلاف مؤهلهم العلمي، يتوافقون في وجهة نظرهم تجاه مستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة.
رابعا. الفروق في متغير جودة الخدمة حسب سنوات الخبرة لدى الموظف:

يعرض الجدول (4-20) نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متوسطات إجابات الموظفين الباحثين التي تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):
الجدول (4-20): نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب سنوات الخبرة لدى الموظف.

جودة الخدمة	التعاطف	الأمان	الإستجابة	الإعتمادية	الملموسية	
2.281	3.769	3.168	1.908	6.521	1.601	الإختبار الاحصائي-Chi Square
0.516	0.288	0.366	0.592	0.089	0.659	Sig. (p.value)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-20)، يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) تُعزى لسنوات الخبرة لدى الموظف، حيث تجاوزت قيم مستويات الدلالة (0.05). وعليه، فإن جميع الموظفين الباحثين وباختلاف سنوات خبراتهم يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه مستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة.

خامسا. الفروق في متغير جودة الخدمة حسب عدد دورات التدريب التي تلقاها الموظف:

يعرض الجدول (4-21) نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متوسطات إجابات الموظفين الباحثين التي تعزى إلى متغير عدد دورات التدريب التي تلقاها الموظف (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. 21):

الجدول (4-21): نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب عدد دورات التدريب التي تلقاها الموظف.

جودة الخدمة	التعاطف	الأمان	الإستجابة	الإعتمادية	الملموسية	
16.221	13.658	18.656	13.505	14.306	27.07	الإختبار الاحصائي Chi-Square
0.438	0.624	0.287	0.636	0.576	0.061	Sig. (p.value)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-21)، يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، وجودة الخدمة) تُعزى لعدد الدورات التدريبية التي تلقاها الموظف، حيث تجاوزت قيم مستويات الدلالة (0.05). وعليه، فإن جميع الموظفين الباحثين، وباختلاف عدد الدورات التدريبية التي خضعوا لها، يتوافقون في وجهة نظرهم تجاه مستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة.

سادسا. الفروق في متغير جودة الخدمة حسب تصنيف الفندق وفقاً لوجهة نظر الموظفين.

يعرض الجدول (4-22) نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متوسطات إجابات الموظفين الباحثين التي تعزى إلى متغير تصنيف الفندق وفقاً لوجهة نظر الموظفين (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. 21):

الجدول (4-22): نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب تصنيف

الفندق وفقاً لوجهة نظر الموظفين

جودة الخدمة	التعاطف	الأمان	الإستجابة	الإعتمادية	الملموسية	
8.769	6.818	14.396	6.024	5.959	8.691	الإختبار الاحصائي Chi-Square
0.047	0.146	0.006	0.197	0.202	0.048	Sig. (p.value)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-22)، يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة الخدمة ببعديه (الملموسية، والأمان) تُعزى للتصنيف الفندق وفقاً لوجهة نظر الموظف. حيث كانت مستويات الدلالة على التوالي: (0.047)، (0.048)، (0.006)، وهي أقل من (0.05). وعليه، هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب تصنيف الفنادق الجزائرية محل الدراسة التي يعملون بها فيما يتعلق بمستوى جودة خدماتها التي تقدمها.

وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق، إذ يعرض الجدول الآتي المتوسط الحسابي لمتغير جودة الخدمة ببعديه (الملموسية، والأمان) حسب تصنيف الفندق وفقاً لوجهة نظر الموظفين (من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-23): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغير جودة الخدمة حسب تصنيف الفندق.

الأمان	الملموسية	جودة الخدمة	فئات متغير تصنيف الفندق	
3.02	3.13	3.05	المتوسط الحسابي	غير مصنف
0.30	0.21	0.19	الانحراف المعياري	
-	-	-	المتوسط الحسابي	نجمة
-	-	-	الانحراف المعياري	
3.10	3.20	3.07	المتوسط الحسابي	نجمتين
0.27	0.17	0.22	الانحراف المعياري	
3.67	3.08	3.16	المتوسط الحسابي	3 نجوم
0.29	0.10	0.14	الانحراف المعياري	
3.68	3.56	3.21	المتوسط الحسابي	4 نجوم
1.18	1.16	0.31	الانحراف المعياري	
3.97	3.68	3.53	المتوسط الحسابي	5 نجوم
0.89	1.07	0.30	الانحراف المعياري	

يبين الجدول (4-23) أن الموظفين الباحثين الذي يعملون في فنادق ذات تصنيف خمسة نجوم هم الأكثر موافقة على جودة الخدمة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.53)، بينما كانت موافقة باقي الموظفين متوسطة على جودة الخدمة. حيث إن الفئة التي تعمل في فنادق (غير مصنفة) هي الأقل موافقة، تليها الفئة التي تعمل في

فنادق (نجمتين)، ثم الفئة التي تعمل في فنادق (ثلاثة نجوم)، ثم الفئة التي تعمل في فنادق (أربعة نجوم) إذ بلغ المتوسط الحسابي للمتغير بالنسبة لهذه الفئات على التوالي (3.07)، (3.05)، (3.16)، (3.21).

سابعاً. الفروق في متغير جودة الخدمة حسب ولاية الفندق وفقاً لوجهة نظر الموظفين:

يعرض الجدول (4-24) نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متوسطات إجابات الموظفين الباحثين التي تعزى إلى متغير ولاية الفندق (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-24): نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب ولاية الفندق وفقاً لوجهة نظر الموظفين.

جودة الخدمة	التعاطف	الأمان	الإستجابة	الإعتمادية	الملموسية	
24.630	26.230	28.649	22.727	23.790	24.812	الإختبار الاحصائي-Chi-Square
0.102	0.064	0.057	0.158	0.125	0.099	Sig. (p.value)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-24)، يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) تُعزى لولاية الفندق وفقاً لوجهة نظر الموظف، حيث تجاوزت قيم مستويات الدلالة (0.05). وعليه، فإن جميع الموظفين الباحثين، وباختلاف ولاية الفنادق التي يعملون فيها، يتوافقون في وجهة نظرهم تجاه المتغيرات السابقة ذكر.

الفرع الثاني: دراسة الفروق في اتجاهات الزبائن الباحثين باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية

سنحاول من خلال هذا العنصر دراسة الفروق في متوسطات اتجاهات الزبائن الباحثين وفق المتغيرات الديموغرافية، ولكن قبل ذلك نختبر أولاً التوزيع الطبيعي من أجل معرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا. من خلال استخدام معاملي الاتواء والتفلطح (Kurtosis-Skewness). حيث تؤكد الدراسات الإحصائية أن معامل الاتواء (Skewness) يجب أن يكون محصور بين (-1، 1)، ومعامل التفلطح (Kurtosis) يجب أن يكون محصور بين (-3، 3) (محمد، 2008، ص.140). ويوضح الجدول (4-25) نتائج الاختبار باستخدام معاملي الاتواء والتفلطح (Kurtosis-Skewness). (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-25): اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis– Skewness)

Kurtosis		Skewness		N	
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic		
0.247	2.448	0.124	-0.922	390	الملموسية
0.247	1.599	0.124	-0.961	390	الإعتمادية
0.247	0.133	0.124	-0.427	390	الإستجابة
0.247	2.141	0.124	-0.901	390	الأمان
0.247	0.887	0.124	-0.534	390	التعاطف
0.247	2.062	0.124	-0.801	390	جودة الخدمة

من خلال الجدول (4-25)، يتبين لنا أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين (-0.427) و(-0.922)، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين (0.133) و(2.448) وهي في مجال المطلوب. وهذا ما يؤكد أن بيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إلا أنه بعد اختبار التجانس من خلال إحصائية ليفين (Levene's) كانت مستويات دلالتها أقل من (5%) ما يعني أن شرط تجانس البيانات غير محقق. وبالتالي ينبغي علينا استخدام الاختبارات اللامعلمية لاختبار الفروق.

وعليه، سيتم دراسة الفروق في متوسطات إجابات الزبائن المبحوثين وفق المتغيرات الديموغرافية، إضافة إلى تقييم متغير جودة الخدمة حسب كل متغير ديموغرافي (الجنس، العمر، الدخل، مدة إقامة في الفندق، أقدمية تعامل الزبون مع الفندق، تصنيف الفندق وفقاً وجهة نظر الزبائن، ولاية الفندق وفقاً وجهة نظر الزبون). وهذا من خلال اختبار مان نويتني (Mann-Whitney)، إلى جانب اختبار (Kruskal-wallis) لتحليل التباين، نظراً لعدم توافر شروط التجانس، وذلك حسب كل حالة.

أولاً. الفروق في متغير جودة الخدمة حسب جنس الزبون:

يعرض الجدول (4-26) نتائج تحليل مان نويتني (Mann-Whitney Test) للعينات المستقلة لتوضيح

الفروق التي تعزى إلى متغير الجنس (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. 21):

الجدول (4-26): نتائج تحليل اختبار (Mann-Whitney) للعينات المستقلة حسب جنس الزبون.

الأبعاد	Mann-Whitney U قيمة U	Wilcoxon W متوسط	اختبار احصائي Z	قيمة S. (p. value)
الملموسية	2697.5	70920.5	-2.645	0.080
الإعتمادية	3568.5	71193	-.939	0.348
الإستجابة	3245	71073.5	-1.571	0.116
الأمان	3177.5	71141	-1.708	0.088
التعاطف	3297	71464.5	-1.474	0.140
جودة الخدمة	3024.5	70593.5	-1.993	0.056

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-26)، يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف) تُعزى لجنس الزبون، حيث أن قيم مستوى الدلالة على التوالي: (0.080)، (0.348)، (0.116)، (0.088)، (0.140)، (0.056)، وهي كلها أكبر من (0.05). وعليه، فإن جميع الزبائن المبحوثين وباختلاف أجناسهم يتوافقون في وجهة نظرهم تجاه مستوى جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة.

ثانيا. الفروق في متغير جودة الخدمة حسب عمر الزبون:

يعرض الجدول (4-27) نتائج تحليل اختبار (Kruskal-wallis) للفروق في متوسطات إجابات الزبائن المبحوثين التي تعزى إلى متغير العمر (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-27): نتائج تحليل اختبار (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب عمر

الزبون.

الملموسية	الإعتمادية	الإستجابة	الأمان	التعاطف	جودة الخدمة	
2.558	5.052	7.404	4.245	4.313	5.410	الإختبار الاحصائي-Khi deux
0.465	0.168	0.051	0.236	0.230	0.144	Sig. (p.value)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-27)، يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الإعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) تُعزى لعمر الزبون، حيث تجاوزت قيم مستويات الدلالة القيمة (0.05). وعليه، فإن جميع الزبائن المبحوثين وباختلاف فئاتهم العمرية يتوافقون في وجهة نظرهم تجاه مستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية المدروسة.

ثالثا. الفروق في متغير جودة الخدمة الدراسة حسب دخل الزبون:

يعرض الجدول رقم (4-28) نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متوسطات إجابات الزبائن المبحوثين التي تعزى إلى متغير دخل الزبون (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-28): نتائج تحليل اختبار كروسكال واليس (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب دخل الزبون.

جودة الخدمة	التعاطف	الأمان	الإستجابة	الإعتمادية	الملموسية	
0.864	1.944	1.989	2.911	1.048	0.670	الإختبار الاحصائي-Khi deux
0.930	0.746	0.738	0.573	0.902	0.955	Sig. (p.value)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-28)، يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف) تُعزى لدخل الزبون، حيث فاقت قيم مستويات الدلالة القيمة (0.05)، وعليه فإن جميع الزبائن وباختلاف دخولهم يتوافقون في وجهة نظرهم تجاه مستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية المدروسة.

رابعا. الفروق في متغير جودة الخدمة حسب مدة إقامة الزبون في الفندق:

يعرض الجدول رقم (4-29) نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متوسطات إجابات الزبائن المبحوثين التي تعزى إلى متغير إقامة الزبون (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-29): نتائج تحليل اختبار كروسكال واليس (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب مدة إقامة الزبون في الفندق.

جودة الخدمة	التعاطف	الأمان	الإستجابة	الإعتمادية	الملموسية	
4.121	5.500	6.419	8.558	8.266	8.425	الإختبار الاحصائي-Khi-deux
0.330	0.240	0.170	0.069	0.062	0.059	Sig. (p.value)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-29)، يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف) تُعزى مدة إقامة الزبون في الفندق، حيث فاقت قيم مستويات الدلالة القيمة (0.05)، وعليه فإن جميع الزبائن وباختلاف مدة إقامتهم في الفندق يتوافقون في وجهة نظرهم تجاه مستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية المدروسة.

خامسا. الفروق في متغير جودة الخدمة حسب أقدمية تعامل الزبون مع الفندق:

يعرض الجدول (4-30) نتائج تحليل اختبار (Kruskal-wallis) للفروق في متوسطات إجابات الزبائن المبحوثين التي تعزى إلى متغير أقدمية تعامل الزبون مع الفندق (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-30): نتائج تحليل اختبار (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب أقدمية تعامل الزبون مع الفندق.

جودة الخدمة	التعاطف	الأمان	الإستجابة	الإعتمادية	الملموسية	
29.409	8.465	13.650	7.722	11.719	29.409	الإختبار الاحصائي-Chi Square
0.000	0.037	0.003	0.081	0.008	0.000	Sig. (p.value)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-30)، يتبين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الإعتمادية، الأمان، التعاطف) تُعزى لأقدمية تعامل الزبون مع الفندق، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لمتغير جودة الخدمة لأبعاده أقل (0.05). وعليه، فإن جميع الزبائن المبحوثين وباختلاف مدة أقدميتهم في الفندق لا يتوافقون في وجهة نظرهم تجاه مستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية المدروسة. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق، إذ يعرض الجدول الآتي المتوسط الحسابي لمتغير جودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الإعتمادية، الأمان، التعاطف) حسب أقدمية تعامل الزبون مع الفندق (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-31): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغير جودة الخدمة حسب أقدمية تعامل الزبون

مع الفندق.

فئات متغير تصنيف الفندق	جودة الخدمة	الملموسية	الإعتمادية	الأمان	التعاطف
أقل من سنة	3.39	3.60	3.13	3.46	3.56
	1.03	1.19	1.25	1.15	1.03
سنة إلى أقل من 3 سنوات	3.40	3.43	3.26	4.00	4.09
	1.07	1.33	1.11	0.83	0.92
من 3 سنوات إلى أقل من	3.47	3.60	3.80	3.68	1.38
	1.22	0.93	0.80	0.75	0.93

						5 سنوات
3.53	3.73	3.60	3.47	3.65	المتوسط الحسابي	من 5 سنوات
1.10	1.17	0.93	1.22	0.82	الإنحراف المعياري	إلى 10 سنوات
4.00	3.90	3.83	3.53	3.76	المتوسط الحسابي	أكثر من 10 سنوات
0.83	0.92	1.17	1.10	0.77	الإنحراف المعياري	سنوات

يبين الجدول (4-31) أن الزبائن المبحوثين الذين طالت مدة تعاملهم مع فندق أكثر من 10 سنوات هم أكثر موافقة على جودة الخدمة المقدمة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,76)، بينما باقي الزبائن فقد كانت موافقتهم متوسطة على جودة الخدمة المقدمة. حيث أن الفئة التي طالت مدة اقامتهم في فنادق (أقل من سنة) هم أدنى موافقة تليها الفئة التي طالت مدة اقامتهم في فنادق (من سنة إلى أقل من 3 سنوات ، تليها التي طالت مدة اقامتهم في فنادق (من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات)، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمتغير بالنسبة لهذه الفئات على التوالي (3.39)، (3.40)، (3.47).

سادسا. الفروق في متغيرات الدراسة حسب تصنيف الفندق وفقا لوجهة نظر الزبون.

يعرض الجدول (4-32)، نتائج تحليل اختبار كروسكال واليس (Kruskal-wallis) للفروق في متوسطات إجابات الزبائن المبحوثين التي تعزى إلى متغير تصنيف الفندق وفقا لوجهة نظر الزبائن (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-32): نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب تصنيف

الفندق وفقا لوجهة نظر الزبائن

جودة الخدمة	التعاطف	الأمان	الإستجابة	الإعتمادية	الملموسية	
81.521	29.844	51.489	54.899	76.267	100.557	الإختبار الاحصائي-Chi-Square
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (p.value)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-32)، يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة الخدمة بكل أبعاده تُعزى للتصنيف الفندق، حيث كانت جميع قيم مستويات الدلالة أقل من القيمة (0.05). وعليه، هناك اختلاف في وجهات نظر الزبائن المبحوثين حسب تصنيف الفنادق الجزائرية المقيمين بها فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة التي تقدمها لهم.

وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق، إذ يعرض الجدول الآتي المتوسط الحسابي لمتغير جودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف) حسب تصنيف الفندق (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-33): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغير جودة الخدمة حسب تصنيف الفندق وفقا لوجهة نظر الزبائن.

فئات متغير تصنيف الفندق		جودة الخدمة	الملموسية	الإعتمادية	الإستجابة	الأمان	التعاطف
غير مصنف	المتوسط الحسابي	3.14	3.65	3.80	3.70	3.56	3.73
	الانحراف المعياري	0.44	1.09	0.71	0.87	0.93	0.52
نجمة	المتوسط الحسابي	-	-	-	-	-	-
	الانحراف المعياري	-	-	-	-	-	-
نجمتين	المتوسط الحسابي	3.55	3.66	3.70	3.76	3.46	3.43
	الانحراف المعياري	0.65	0.88	0.74	0.85	1.04	0.77
3 نجوم	المتوسط الحسابي	3.62	3.43	3.53	3.83	3.70	3.23
	الانحراف المعياري	0.73	0.97	1.04	0.79	1.05	0.93
4 نجوم	المتوسط الحسابي	3.74	3.65	3.80	3.70	3.56	3.73
	الانحراف المعياري	0.64	1.09	0.71	0.87	0.93	0.52
5 نجوم	المتوسط الحسابي	3.98	3.90	4.06	3.15	3.92	3.55
	الانحراف المعياري	0.75	0.88	0.86	0.45	0.86	0.65

يبين الجدول (4-33) أن الزبائن الذين يقيمون في فنادق ذات تصنيف خمس نجوم هم الأكثر موافقة على جودة الخدمة المقدمة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، بينما باقي الزبائن كانت موافقتهم متوسطة على جودة الخدمة المقدمة. حيث إن الفئة المقيمة في فنادق غير مصنفة هي الأدنى موافقة، تليها الفئة المقيمة في فنادق ذات تصنيف نجمتين، ثم الفئة المقيمة في فنادق ذات تصنيف ثلاث نجوم، ثم الفئة المقيمة في فنادق ذات تصنيف أربع نجوم، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمتغير بالنسبة لهذه الفئات على التوالي (3.14)، (3.55)، (3.62)، (3.74).

سابعاً. الفروق في متغير جودة الخدمة حسب ولاية الفندق وفقاً لوجهة نظر الزبائن:

يعرض الجدول (4-34) نتائج تحليل اختبار كروسكال واليس (Kruskal-wallis) للفروق في متوسطات إجابات الزبائن المبحوثين التي تُعزى إلى متغير ولاية الفندق (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-34): نتائج تحليل (Kruskal-wallis) للفروق في متغير جودة الخدمة حسب

ولاية الفندق وفقا لوجهة نظر الزبائن المبحوثين.

جودة الخدمة	التعاطف	الأمان	الإستجابة	الإعتمادية	الملموسية	
10.635	33.790	32.230	34.812	32.727	23.790	الإختبار الاحصائي-Chi-Square
0.022	0.012	0.014	0.009	0.015	0.012	Sig. (p.value)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-34)، يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة الخدمة بأبعاده تُعزى لولاية الفندق وفقا لوجهة نظر الزبائن المبحوثين، حيث كانت جميع قيم مستويات الدلالة أقل من القيمة (0.05). وعليه، هناك اختلاف في وجهات نظر الزبائن المبحوثين حسب ولاية الفنادق المقيمين بها فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة التي تقدمها لهم. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق، إذ يعرض الجدول الآتي المتوسط الحسابي لمتغير جودة الخدمة بأبعاده حسب ولاية الفندق (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-35): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغير جودة الخدمة حسب ولاية الفندق وفقا

لوجهة نظر الزبائن المبحوثين.

فئات متغير تصنيف الفندق	جودة الخدمة	الملموسية	الإعتمادية	الإستجابة	الأمان	التعاطف
باتنة	3.09	3.87	3.13	2.09	4.59	3.12
المتوسط الحسابي						
الإنحراف المعياري	0.89	0.76	0.50	0.21	1.04	0.45
بجاية	3.40	3.81	3.78	3.50	4.09	2.01
المتوسط الحسابي						
الإنحراف المعياري	0.34	0.90	0.78	0.90	1.08	0.10
بسكرة	3.75	2.33	3.94	3.76	3.43	4.04
المتوسط الحسابي						
الإنحراف المعياري	0.99	1.25	1.04	1.18	1.28	0.99
البلدية	3.98	4.01	3.02	3.40	3.90	2.09
المتوسط الحسابي						
الإنحراف المعياري	1.01	1.10	0.10	0.15	0.98	1.11
بومرداس	4.32	4.47	4.07	3.88	4.32	4.22
المتوسط الحسابي						

0.92	0.82	0.94	0.93	0.93	0.75	الإنحراف المعياري	
3.68	3.68	3.68	3.68	3.68	3.68	المتوسط الحسابي	تلمسان
1.07	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07	الإنحراف المعياري	
4.22	4.35	4.22	4.22	4.35	4.37	المتوسط الحسابي	عين
0.92	0.71	0.92	0.92	0.82	0.60	الإنحراف المعياري	تيموشنت
3.90	3.20	3.49	3.70	3.98	4.90	المتوسط الحسابي	
3.15	2.09	3.30	3.89	4.00	3.94	الإنحراف المعياري	تيزي وزو
1.04	0.90	0.02	1.01	1.25	1.12	المتوسط الحسابي	
3.40	3.13	3.90	4.14	3.09	4.03	الإنحراف المعياري	الجزائر
1.56	0.44	1.36	1.25	0.90	1.04	المتوسط الحسابي	(عاصمة)
3.90	4.10	4.30	3.45	3.30	4.23	الإنحراف المعياري	
1.00	1.02	0.36	0.56	0.40	1.19	المتوسط الحسابي	سطيف
3.02	4.56	3.90	4.04	3.76	4.12	الإنحراف المعياري	
0.03	1.15	0.80	1.03	0.60	1.02	المتوسط الحسابي	سكيكدة
3.56	3.40	3.76	3.50	3.80	4.08	الإنحراف المعياري	
0.23	20.16	0.50	0.40	0.78	1.19	المتوسط الحسابي	عنابة
4.01	3.90	4.01	4.41	4.43	4.52	المتوسط الحسابي	
0.69	0.56	0.43	0.72	0.77	0.71	الإنحراف المعياري	الشلف
4.56	4.08	3.33	3.65	3.90	4.10	المتوسط الحسابي	
1.34	1.12	17.1	12.1	14.1	1.20	الإنحراف المعياري	قسنطينة
4.34	4.21	4.09	4.19	4.32	4.09	المتوسط الحسابي	
0.76	0.83	0.82	0.83	0.82	0.69	الإنحراف المعياري	مستغانم
3.67	3.68	3.67	3.64	3.56	3.03	المتوسط الحسابي	
0.88	1.16	1.09	1.13	1.16	0.98	الإنحراف المعياري	الوادي
2.16	3.90	3.57	2.89	3.07	2.40	المتوسط الحسابي	
0.60	0.99	1.02	0.78	1.03	0.98	الإنحراف المعياري	ورقلة
4.22	4.62	4.43	4.52	4.37	4.35	المتوسط الحسابي	
0.92	0.66	0.77	0.71	0.79	0.71	الإنحراف المعياري	وهران

يبين الجدول (4-35) أن الزبائن المبحوثين الذين يقيمون في فنادق موجودة في ولايات متمركزة في مناطق (الغرب، الشمال) هم أكثر موافقة على جودة الخدمة المقدمة، أن جميع متوسطات حساباتهم مرتفعة، بينما باقي الزبائن فقد كانت موافقتهم متوسطة على جودة الخدمة المقدمة. حيث أن الفئة المقيمة في فنادق بولايات الجنوب الجزائري هي الأقل موافقة، تليها الفئة المقيمة في فنادق بولايات الشرق، ثم الفئة المقيمة في فنادق بولايات منطقة الشمال، وأخيراً الفئة المقيمة في فنادق بولايات الغرب.

المطلب الرابع: اختبار الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول متغير جودة الخدمة

سنقوم في هذا العنصر بمقارنة اتجاهات المبحوثين (الموظفين والزبائن) حول متغير جودة الخدمة بأبعاده، ونظرًا لعدم توافر شروط الاختبارات المعلمية، تم استخدام اختبار ويلكسون (Wilcoxon Signed-Rank Test)، باعتباره اختبار لا معلمي يستخدم لمقارنة التوزيعات بين عينتين مترابطتين. ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار اختبار ويلكسون (Wilcoxon Signed-Rank Test) (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-36): نتائج اختبار ويلكسون

الأبعاد	المجموعة	N	Mean Rank متوسط الرتب	Sum of Ranks	Z	Sig. (2-tailed)
الملموسية (الزبائن) - الملموسية (الموظفين)	الرتب السلبية	171 ^a	166.06	28396	-1.640 ^a	0.101
	الرتب الإيجابية	149 ^b	154.12	22964		
	Ties	70 ^c	-	-		
	المجموع	390	-	-		
الاعتمادية (الزبائن) - الاعتمادية (الموظفين)	الرتب السلبية	209 ^a	183.57	38365.50	-3.832 ^a	0.000
	الرتب الإيجابية	143 ^b	166.17	23762.50		
	Ties	38 ^c	-	-		
	المجموع	390	-	-		
الإستجابة (الزبائن) - الإستجابة (الموظفين)	الرتب السلبية	260 ^a	189.78	49342.50	-9.189 ^a	0.000
	الرتب الإيجابية	95 ^b	145.76	13847.50		
	Ties	35 ^c	-	-		
	المجموع	390	-	-		
الأمان (الزبائن) -	الرتب السلبية	223 ^a	49.178	39803		0.000

	471 ^a .-6	16813	79.148	113 ^b	الرتب الإيجابية	الأمان (الموظفين)
		-	-	54 ^c	Ties	
		-	-	390	المجموع	
0.000	-10.252 ^a	47021	47.179	262 ^a	الرتب السلبية	التعاطف (الزبائن)- التعاطف (الموظفين)
		10270	13.135	76 ^b	الرتب الإيجابية	
		-	-	52 ^c	Ties	
		-	-	390	المجموع	
0.000	-7.253 ^a	50.53251	20.207	257 ^a	الرتب السلبية	جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن- جودة الخدمة من وجهة نظر الموظفين
		50.21439	20.166	129 ^b	الرتب الإيجابية	
		-	-	4 ^c	Ties	
		-	-	390	المجموع	

a. Clint < Emp
b. Clint > Emp
c. Clint = Emp

يتضح من الجدول رقم (4-36):

- أن عدد الرتب السلبية (171) (حالات التي كانت فيها آراء الزبائن أقل من آراء الموظفين)، وهي أكبر قليلاً من الرتب الإيجابية (149) (حالات كانت فيها آراء الزبائن أعلى من آراء الموظفين)، وهذا يعني أن تقييم الزبائن المبحوثين لبعد الملموسية أقل من تقييم الموظفين المبحوثين، لكن الفرق ليس كبيراً جداً. بالإضافة إلى ذلك، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (0.101) لبعد الملموسة، وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييمات بعد الملموسة من قبل الموظفين والزبائن المبحوثين.

- أن عدد الرتب السلبية (209) تفوق الرتب الإيجابية (143). بالإضافة إلى ذلك، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) لبعد الاعتمادية، وهي أقل من (0.05). وبالتالي، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييمات الزبائن والموظفين المبحوثين للبعد الاعتمادية أي أن هناك اختلاف ملحوظ بين المبحوثين حيث أن الزبائن المبحوثين يعتبرون بعد الاعتمادية أقل بشكل ملحوظ مقارنة بالموظفين المبحوثين.

- أن عدد الرتب السلبية (260) تفوق الرتب الإيجابية (95). بالإضافة إلى ذلك، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) لبعد الاستجابة، وهي أقل من (0.05). وبالتالي، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييمات الزبائن والموظفين المبحوثين للبعد الاستجابة مما يعني أن الزبائن يرون أن استجابة الخدمة المقدمة أقل بكثير من رأي الموظفين في هذا البعد.

- أن الرتب السلبية (223) تفوق الرتب الإيجابية (113). بالإضافة إلى ذلك، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) لبعده الأمان، وهي أقل من (0.05). وبالتالي، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييمات الزبائن والموظفين المبحوثين لبعده الأمان أي الزبائن المبحوثين يشعرون بأن الأمان في الخدمة التي تقدمها الفنادق الجزائرية محل الدراسة أقل مما يعتقده موظفيها.

- أن عدد الرتب السلبية (262) كبير جدًا مقارنة بالرتب الإيجابية (76). بالإضافة إلى ذلك، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) لبعده التعاطف، وهي أقل من (0.05). وبالتالي، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييمات الزبائن والموظفين المبحوثين لبعده التعاطف مما يدل على أن الزبائن يشعرون بأن الموظفين يقدمون مستوى أقل من التعاطف مما يراه الموظفون أنفسهم.

- أن الرتب السلبية (257) تفوق الرتب الإيجابية (129)، بالإضافة إلى ذلك، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) لمتغير جودة الخدمة، وهي أقل من (0.05). وبالتالي، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييمات الزبائن والموظفين المبحوثين للمتغير جودة الخدمة. مما يعني أن هناك اختلافًا بين رأي الزبائن حول جودة الخدمة المقدمة في فنادق الجزائرية محل الدراسة مقارنة بالموظفين. حيث أن الزبائن يرون أن جودة الخدمة المقدمة أقل من ما يعتقده الموظفون.

المطالب الخامس: نتائج اختبار الفرضيات للدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

يتم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، من خلال اختبار الانحدار البسيط، وذلك عن طريق تحقق من مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة فيما يلي:

أولاً. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار:

وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة (F) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) كما يوضحها الجدول (4-37) (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21).

الجدول (4-37): نتائج التباين للانحدار (ANOVA) البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson
---------	----------------	--------------	----------------	-----------------	-----------------	------------------------------	--------------------	---------------

1.901	0.625	0.391	0.000	52.137	8.348	5	41.740	الانحدار
					1.160	406	65.007	الخطأ المتبقي
					-	411	106.747	المجموع الكلي

ثانيا. المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار:

وتتمثل في قيمة (T) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما بينها الجدول (4-38) (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21) الجدول (4-38) نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجيات تطوير الكفاءات على جودة الخدمة.

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000			0.102	2.800	ثابت Constant
0.000	15.723	0.613	0.027	0.422	إستراتيجيات تطوير الكفاءات

ثالثا. مدى توفر شروط طريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى الطريقة):

وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

أ- التوزيع الطبيعي للبواقي (إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي (Normality Test):

أي مدى توافر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار، ونتأكد من ذلك حسابيا من خلال التوزيع الطبيعي للبواقي عن طريق اختبار كولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) كما في جدول التالي (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-39): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف)

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a		
Sig. مستوى الدلالة	df	احصائيات	Sig. مستوى الدلالة	df	احصائيات

0.165	412	0.980	0.062	412	0.048
-------	-----	-------	-------	-----	-------

يبين جدول (4-39) نتائج اختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار شاييرو ويلك (Shapiro-Wilk)، وهي على التوالي (0.048) و(0.980) ولأن مستوى الدلالة (Sig) لكل منهما كانت على التوالي (0.062) و(0.165) وهي أكبر من (0.05) فإن هذا ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

ب- الإستقلال الذاتي للبواقي (Durbin-waston):

وتم إختبارهما من خلال (Durbin-Watson) وهو عبارة عن إحصائية لاختبار مدى وجود الاستقلال الذاتي للبواقي (Residual)، وتؤكد قيمته التي بلغت (1.901) كما يوضحه (4-37) ومقارنتها في الجدوال الإحصائية لدرجة البواقي (411) وعدد المتغيرات المستقبلية (1) نجد (dl=1.758)، (du=1.779) فيتم الحكم على إستقلالية البواقي في حالتين هما:

$$2 < DW < 4 - d_U$$

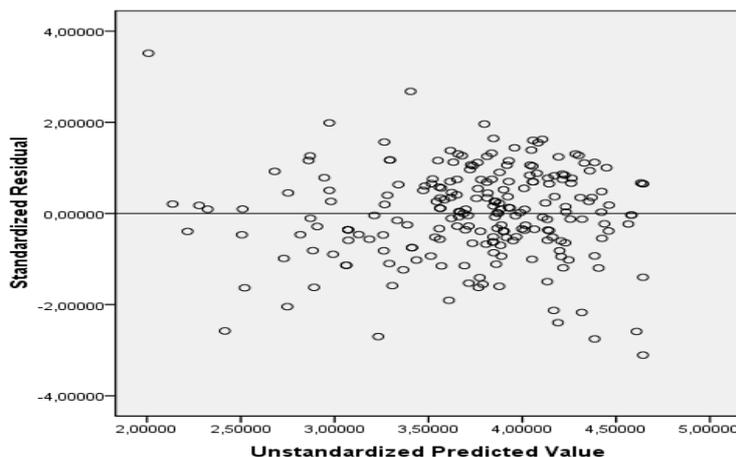
$$2 < DW < d_U$$

وبالتالي فإن DW والذي بلغت قيمته (1.901) محصور بين (2) و(1.779) وهو ما يؤكد الإستقلال الذاتي للبواقي.

ج- اختبار تجانس البواقي (Homoscedasticity) إختبار ثبات التباين):

وهو ما يوضحه الشكل (4-2) (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الشكل (4-2): تجانس البواقي (الفرضيات الجزئية)



يتبين من خلال شكل (4-2) أن انتشار وتوزيع البواقي لا تأخذ شكل معين ويأخذ شكلاً عشوائياً على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء. بعد التأكد من توفر شروط طريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار ومن خلال ما هو موضح في الجدول (4-37) نجد معامل التحديد يساوي (0.391)، وهذا يعني أن (39.1%) من التباين في مستوى جودة الخدمة مفسر بتطبيق إستراتيجيات تطوير الكفاءات في مجموعة من الفنادق الجزائرية محل الدراسة عند مستوى دلالة F (0.000) وهي أكبر من (0.005).

وجاءت صياغة الفرضية الرئيسية كالآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجيات تطوير الكفاءات على جودة الخدمة في مجموعة من الفنادق الجزائرية محل الدراسة". وطبقا للنتائج الموضحة في الجدول (4-38)، فإن إستراتيجيات تطوير الكفاءات لها أثر دال إحصائياً على جودة الخدمة في مجموعة من الفنادق الجزائرية محل الدراسة، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من (0.05)، وبالتالي تُفسر استراتيجيات تطوير الكفاءات (61.3%) من التباين في المتغير التابع (جودة الخدمة) بالفنادق الجزائرية محل الدراسة. وعليه فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم إختبار فرضيات الدراسة من خلال الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses) وهذا من خلال اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يأتي:
أولاً. المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار:
تمثل المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة (F) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما يوضحها الجدول (4-40) (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-40): نتائج التباين للانحدار المتعدد (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson
الانحدار	40.154	1	40.154	247.220	0.000	0.376	0.613	1.904
الخطأ المتبقي	66.593	410	0.162					

المجموع الكلي	106.747	411	-
---------------	---------	-----	---

ثانيا. المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار:

تتمثل في قيمة (T) والتي بلغت 0.000 وهي أقل من (0.05) كما يوضحها الجدول (4-42) (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

ثالثا. مدى توفر شروط طريقة المربعات الصغرى الطريقة (المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار):
وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

أ- التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي (Normality Test):

نستعرض من خلال الجدول (4-41) اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف) (من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21):

الجدول (4-41): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف).

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a		
مستوى الدلالة Sig.	df	احصائيات	مستوى الدلالة Sig.	df	احصائيات
0.106	412	0.040	0.982	412	0.048

يبين جدول (4-41) نتائج اختبار كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار شاييرو ويلك (Shapiro-Wilk)، وهي على التوالي (0.048) و(0.040) ولأن مستوى الدلالة (Sig) لكل منهما كانت على التوالي (0.982) و(0.106) وهي أكبر من (0.05) فإن هذا ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد.

ب-ب- الإستقلال الذاتي للبواقي (Durbin-waston):

وتم إختبارهما من خلال إحصائية (Durbin-watson) وهو عبارة عن إحصائي الإختبار الذي سيتم إستخدام في إختبار الفروض الإحصائية حول الإرتباط الإختبار الذي ستم إستخدامه في إختبار الفروض الإحصائية حول الإرتباط الذاتي للبواقي (Residual)، وتؤكد قيمته التي بلغت (1.901) كما يوضحه (4-40) وبمقارنتها في الجدول الإحصائية لدرجة البواقي (406) وعدد المتغيرات المستقبلية (5) نجد (dl=1.718)،
(du=1.820) فيتم الحكم على إستقلالية البواقي في حالتين هما:

- إذ كان $(2 < DW < 4 - d_U)$

- إذ كان $(2 < DW < d_U)$

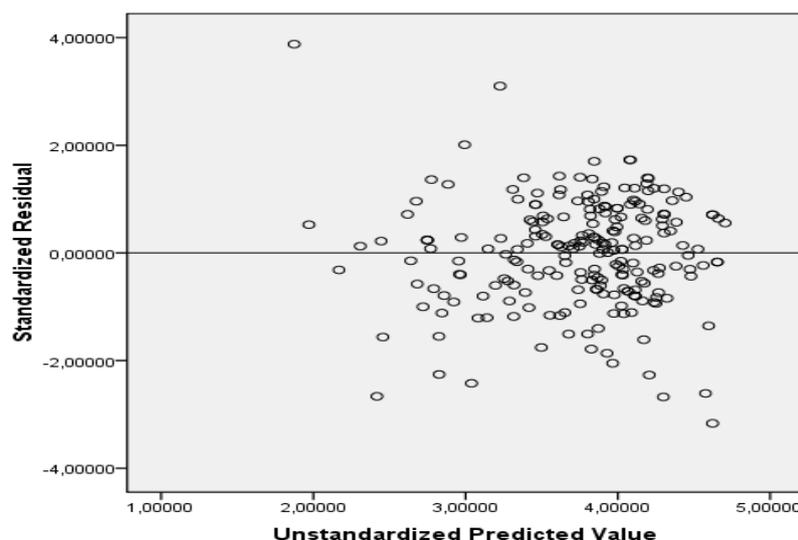
وبالتالي فإن DW محصور بين (2) و(1.820) وهو ما يؤكد الإستقلال الذاتي للبقايا .

ج- اختبار تجانس البواقي Homoscedasticity (إختبار ثبات التباين):

نستعرض من خلال الشكل (3-4) تجانس البواقي (الفرضيات الجزئية) (من إعداد الباحثة بالإعتماد على

مخرجات برنامج SPSS. 21):

الشكل (3-4): تجانس البواقي (الفرضيات الجزئية)



يتبين من خلال شكل (3-4) أن إنتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكلاً عشوائياً على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

د- عدم وجود إزدواج خطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity (في حالة الإنحدار المتعدد)

من خلال نتائج الجدول (4-42) نلاحظ أن معامل تضخم التباين VIF بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصور بين (2.509) و(4.130) وهي أقل من (10)، كما أن قيمة التباين المسموح Tolerance محصورة بين (0.242) و(0.399) وهي أكبر من (0.1)، إذن لا يوجد مشاكل الإزدواج الخطي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي). وهذا إعتماداً على (Nystrom et al., 2002) ، وهو ما يؤكد عدم وجود مشاكل الإزدواج الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

الجدول (4-42) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجيات تطوير الكفاءات في جودة

الخدمة.

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	إحصائيات التباين	
	B	الخطأ المعياري				VIF	Tolerance
ثابت Constant	2.693	0.111	-	24.367	0.000	-	-
إستراتيجية جماعات الممارسة	0.041	0.045	0.066	0.918	0.359	0.399	2.509
إستراتيجية التعلم التنظيمي	0.149	0.040	0.210	3.757	0.000	0.380	2.634
إستراتيجية التمكين	0.118	0.040	0.208	2.929	0.004	0.293	3.408
إستراتيجية التدريب	0.075	0.041	0.166	1.993	0.046	0.242	4.130
إستراتيجية التدوير الوظيفي	0.072	0.036	0.150	1.978	0.049	0.372	2.686

بعد التأكد من توفر شروط طريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الإنحدار ومن خلال الجدول (4-39) نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي (0.376)، وهذا يعني أنه (37.6%) من التباين في المتغير التابع (جودة الخدمة) مفسر بتطبيق إستراتيجيات تطوير الكفاءات (إستراتيجية جماعات الممارسة، إستراتيجية التعلم التنظيمي، إستراتيجية التمكين، إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية التدوير الوظيفي) في مجموعة من الفنادق الجزائرية محل الدراسة عند مستوى دلالة F يساوي (0.000) وهي أكبر من (0.05).

ومن خلال هذا الجدول (4-42) نجد:

1. اختبار فرضية الفرعية الأولى: جاءت صيغتها كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية جماعات الممارسة على جودة الخدمة في مجموعة الفنادق الجزائرية محل الدراسة. ومن خلال النتائج المبينة في الجدول (4-42) الذي يبين أن مستوى الدلالة (T) تساوي (0.359)، وهي أكثر

من (0.05) مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية جماعات الممارسة على جودة الخدمة في فنادق الجزائرية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

2. اختبار فرضية الفرعية الثانية: جاءت صيغتها كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية التعلم التنظيمي على جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة. من خلال النتائج المبينة في الجدول (4-42) الذي يبين أن مستوى الدلالة (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعلم التنظيمي على جودة الخدمة في مجموعة من الفنادق الجزائرية محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). والذي بلغ أثره (21%)، وهو ما يؤكد وجود أثر بين إستراتيجية التعلم التنظيمي وجودة الخدمة.

3. اختبار فرضية الفرعية الثالثة: جاءت صيغتها كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية التمكين على جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة. من خلال النتائج المبينة في الجدول (4-41) يبين أن مستوى الدلالة (T) تساوي (0.004) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين على جودة الخدمة في مجموعة من الفنادق الجزائرية محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) والذي بلغ أثره (20.8%)، وهو ما يؤكد وجود أثر بين إستراتيجية التمكين وجودة الخدمة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: جاءت صيغتها كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية التدريب على جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة. من خلال النتائج المبينة في الجدول (4-42) الذي يبين أن مستوى الدلالة (T) تساوي (0.046) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب على جودة الخدمة في مجموعة من الفنادق الجزائرية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05. والذي بلغ أثره (16.6%)، وهو ما يؤكد وجود أثر بين إستراتيجية التدريب وجودة الخدمة.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: جاءت صيغتها كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية التدوير الوظيفي على جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة. من خلال النتائج المبينة في الجدول (4-42) الذي يبين أن مستوى الدلالة (T) تساوي (0.049) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدوير الوظيفي على جودة الخدمة في فنادق

الجزائرية محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) والذي بلغ أثره (15%) وهو ما يؤكد وجود أثر بين إستراتيجية التدوير الوظيفي وجودة الخدمة.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة والاقتراحات

نتناول في هذا المبحث تفسير نتائج الدراسة التطبيقية التي تم عرضها في المبحث السابق، حيث سنقوم أولاً بتفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة في مجموعة من الفنادق الجزائرية وتفسير الفروق، ثم ننتقل إلى تفسير نتائج فرضيات الدراسة، وفي الأخير سنقدم بعض التوصيات والاقتراحات.

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة في الفنادق الجزائرية

الفرع الأول: تفسير تقييم مستوى تطبيق استراتيجيات تطوير الكفاءات في الفنادق الجزائرية

أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات الموظفين المبحوثين نحو مستوى تطبيق استراتيجيات تطوير الكفاءات في الفنادق الجزائرية كانت مرتفعة، وفقاً لمقياس الدراسة. حيث أكدوا أن أغلب إدارات الفنادق الجزائرية المدروسة تعتمد بشكل كبير على استراتيجية التمكين باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتحفيز الطاقات الكامنة لدى موظفيها والارتقاء بأدائهم الفندقي. إذ تسعى إدارات الفنادق الجزائرية من خلال هذه الاستراتيجية إلى ترسيخ شعور عميق بأهميتهم كعناصر محورية ومؤثرة في نجاح الفندق الجزائري، وتظهر الثقة بقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. كما تُولي اهتماماً خاصاً بتوفير المعلومات الدقيقة والموثوقة لهم في الأوقات المناسبة، مما يعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات سليمة ومدروسة. إلى جانب ذلك، تُخصّص اهتماماً كبيراً لدعم الإبداع وتشجيع الأفكار والمبادرات المبتكرة التي يقدمونها لتحسين الأداء الخدمي وتطوير العمليات الفندقية. ومع ذلك، لا تزال محدودية الحوافز المادية لدعم الإبداع تشكل تحدياً ملحوظاً نتيجة للقيود المالية والموارد المحدودة التي تواجهها هذه الفنادق. لذلك، فإن التغلب على هذا التحدي يتطلب من إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة الاعتماد على تقديم حوافز غير مادية وتعزيز بيئة عمل محفزة تُشجع على الإبداع والتطوير، بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة.

إلى جانب ذلك، تُطبق إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة استراتيجية التعلم التنظيمي، بهدف تعزيز الدافعية لدى الموظفين ودفعهم نحو اكتساب معارف متجددة وتطوير كفاءاتهم. حيث تقوم بتحليل دقيق لمدى استعدادهم ورغبتهم الفعلية في التعلم، وتوفر بيئة تنظيمية محفزة تدعم جوانبهم النفسية والمعنوية. وتركز إدارات الفنادق الجزائرية من خلال هذه الاستراتيجية على تطوير كفاءات أساسية، أبرزها: كفاءات الاتصال الفعال لتعزيز تدفق المعلومات وتبادل المعرفة؛ التفكير النقدي والقدرة على حل المشكلات اليومية التي تواجه العمل

الفنديقي؛ الابتكار والإبداع في طرح الأفكار الجديدة؛ والكفاءة في العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، تسعى إدارات الفنادق الجزائرية إلى تحفيز مناقشة الأخطاء، واستثمار التجارب السابقة، سواء الناجحة أو الفاشلة، كفرص تعليمية قيّمة تُثري المعرفة التنظيمية مما يتيح للموظفين التعلم من تجاربهم وتعزيز تراكم الخبرات، كما تُمكن هذه الاستراتيجية الموظفين من اتخاذ قرارات واعية تستند إلى معلومات موثوقة حول احتياجات ورغبات الزبائن، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم ويدفعهم لتقديم خدمات فندقية مميزة.

علاوة على ذلك، تُعد استراتيجية التدريب ركيزة أساسية في مساعي تطوير الكفاءات لدى الفنادق الجزائرية محل الدراسة، إذ تساهم بشكل فعال في تعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم، وتعمل على غرس ثقافة تنظيمية متكاملة تعكس العادات والتقاليد والمفاهيم والأهداف الخاصة بالفنادق الجزائرية. هذه الجهود تؤدي إلى تحسين السلوكيات الوظيفية للموظفين، وتعزز انسجام ثقافتهم الفردية مع الهوية الثقافية للفنادق الجزائرية محل الدراسة. وفي هذا السياق تعتمد إدارات الفنادق على آليات متطورة لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، مما يضمن تقديم برامج تدريبية تتسم بالملاءمة والفعالية. بالإضافة إلى ذلك، تُولي اهتماماً كبيراً لقياس مستويات رضا الموظفين عن البرامج التدريبية، من خلال إجراء تقييمات منهجية تسعى إلى رصد مدى تأثير هذه البرامج على تحسين الأداء الخدمي. غير أن هناك تفاوتاً في فرص التدريب بين الموظفين المبحوثين في الفنادق الجزائرية محل الدراسة، حيث إن البرامج والدورات التدريبية في هذه الفنادق تقتصر فقط على فئات من الموظفين، بسبب طبيعة وظائفهم أو مناصبهم أو مستوى أدائهم.

كما تعتمد نظم وإجراءات العمل في معظم الفنادق الجزائرية المدروسة على تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي كأداة تطويرية تهدف إلى تنويع قدرات الموظفين وتعزيز كفاءاتهم وتوسيع قاعدة خبراتهم في وقت قصير. وزيادة مرونتهم في التعامل مع مختلف المهام والمسؤوليات ضمن بيئة العمل الفندقية. وتتم هذه العملية بناءً على تخطيط مُحكم ومعايير واضحة لاختيار الموظفين المرشحين للتدوير، حيث يتم تحديد احتياجات موظفي الفنادق الجزائرية قبل التدوير. وتُدار عملية التدوير الوظيفي بعناية لتجنب أي تأثير سلبي على استمرارية العمل، إذ يتم تحديد عدد محدود من الموظفين في كل عملية تدوير، مما يضمن الحفاظ على سير العمليات التشغيلية الفندقية دون انقطاع. إلا أن إدارات الفنادق لا تُشرك الموظفين المعنيين في اتخاذ القرار المتعلق بتدويرهم، مما قد يؤثر على تقبلهم للعملية.

ورغم اعتماد الفنادق الجزائرية محل الدراسة على الأداء الجماعي، وتسهيل الاتصال بين الموظفين باستخدام تكنولوجيا المعلومات، ودعم الاجتماعات التي تجمعهم لمناقشة مشكلات العمل، إلا أن تطبيق استراتيجية جماعات الممارسة يواجه العديد من التحديات الجوهرية. ولعل أبرز هذه التحديات يتمثل في ضيق

الوقت المتاح، الناتج عن طبيعة العمل الفندقية التي تتسم بتعدد الخدمات وضغط العمل الممتد لفترات طويلة مما يقلل من الفرص المتاحة لتخصيص وقت كافٍ لجلسات تبادل المعرفة بين الموظفين. إضافة إلى ذلك، تفتقر إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة إلى الوعي الكافي بالمزايا التي يوفرها تبادل وتشارك المعرفة بين الموظفين، مما يؤدي إلى قلة الاستفادة من هذه الاستراتيجية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرع الثاني: تفسير تقييم مستوى جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية

أولاً. تفسير تقييم اتجاهات الموظفين المبحوثين حول مستوى جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة:

اتضح من خلال نتائج الدراسة الحالية أن الموظفين المبحوثين يرون أن الفنادق الجزائرية المدروسة تقدم خدمات ذات جودة، وتهتم بجميع الأبعاد المرتبطة بها من ملموسية، اعتمادية، استجابة، أمان، وتعاطف. وبالرغم من وجود بعض الاختلافات في إجاباتهم حول أبعاد جودة الخدمة إلا أن اتجاهاتهم كانت مرتفعة إلى مرتفعة جداً فيما يخص مستوى جودة الخدمات التي يقدمونها.

فقد أكدوا أن أغلب الفنادق الجزائرية المدروسة تسعى إلى تقديم خدمات راقية لزبائنها القادمين من كل مكان، وتوفير جميع شروط الراحة بلمسات معمارية عصرية أنيقة، وأخرى مستوحاة من التاريخ. فمعظم هذه الفنادق تركز على الجوانب المادية والبشرية لتعظم تجربة إقامة زبائنها من خلال توفير غرف مناسبة من مختلف الجوانب (كالسرير المريح، المفروشات المميزة، الإضاءة المناسبة، الهدوء... إلخ). بالإضافة إلى توفير مرافق متنوعة وجذابة ومعدات ووسائل ملائمة لأغراض الزبائن (كالأثاث، خدمة الإنترنت (wifi)، قاعة الانتظار مكيفة ونظيفة، قاعات المطاعم، النوادي الرياضية والليلية، المسابح وحمامات السبا وغرف الساونا، قاعات المؤتمرات لاحتضان مختلف اللقاءات والاجتماعات للمؤسسات والشركات والجمعيات،.. وغيرها). كما أنها تمتلك تصميمًا داخليًا يسهل الوصول إلى هذه المرافق، وتلزم موظفيها بارتداء لباس رسمي وموحد يسهل على زبائنها معرفة دور كل موظف، علاوة على ذلك، فإن معظم مباني الفنادق الجزائرية محل الدراسة جذابة وتتميز بالحدائق، خاصة ذات تصنيف أربعة وخمسة نجوم، مع حرصها الدائم على وضع لوحة خارجية مضيئة تشير إلى طبيعة نشاطها وشارة مبينة لتصنيفها، فضلاً على إضاءة واجهاتها ليلاً، واحترام قواعد النظافة والصحة العمومية.

أما بالنسبة للخدمات الفندقية التي تروج لها الفنادق الجزائرية المدروسة والتي من أجلها قد يختار الزبون فندقاً معيناً دون آخر، فهي متوفرة باستمرار حيث أن أغلب الخصائص المادية المرتبطة بتجهيزات هذه الفنادق ومختلف مرافقها التي تعرضها في موقعها الإلكتروني أو في منصات الحجز أو في صفحاتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي،

ومختلف أدوات الاتصال، تتوافق تمامًا مع ما هو موجود في الواقع، حتى بعد مرور فترة معينة من الزمن وتقدم هذه الجوانب المادية، فإن معظم الفنادق الجزائرية المدروسة تحرص على الصيانة الدائمة والدورية لجوانبها المادية وتجديدها حتى تبقى بنفس توقعات الزبون، وبالتالي فهي لا تبحث عن تعظيم كمية الحجوزات على حساب مصداقيتها أمام زبائنها. وفي حال عدم توفر الخدمات لسبب أو لآخر، فإن الفنادق الجزائرية المدروسة تعلم زبائنها بالأمر وتقدم اعتذارًا مسبقًا، خصوصًا بالنسبة لأولئك الذين قاموا بتأكيد الحجوزات. وأحيانًا تقوم بتقديم تعويض مناسب مع كل حالة حتى لا تخسر ثقة زبائنها المحتملين، ساعية من خلال ذلك لظهورها بصورة مسؤولة وموثوقة. وهذا ما يجعل الزبون يثق في تعامله معها، وتمتد هذه الثقة إلى الجانب المالي من خلال شعوره أن ما سيقوم بدفعه يتوافق مع ما سيحصل عليه، وأنه لا يتم الاحتيال عليه بتطبيق أسعار مختلفة عما تم ترويجه أو ما اتفق عليه في البداية أو بإدراج رسوم إضافية في الفاتورة النهائية، وغيرها من الممارسات التي تضعف بعد الاعتمادية لدى الزبون. بالإضافة إلى ذلك، فإن موظفي الفنادق الجزائرية دائمون الحضور لتقديم المعلومات الدقيقة والواضحة عن الخدمات الفندقية المتوفرة عند اتصال الزبون. كما أن الفنادق المدروسة تلتزم بتعليق معلومات عن خدماتها المقدمة بشكل يسهل قراءتها، بما فيها أسعار الخدمات المتاحة أو الخدمات الجديدة أو الرسوم الإضافية وكذا النظام الداخلي للفندق، لاسيما على مستوى مكان الاستقبال. فتقديم المعلومات الموثوقة والصحيحة يجعل تقييم الزبون للفندق إيجابيًا، حتى وإن لم يكن مشاركًا بشكل مباشر في تقديم هذه الخدمة، كالمعلومات التي يمنحها موظفو الفنادق للزبون حول المناطق التي يمكن زيارتها، وأماكن الحصول على أفضل الأسعار للقيام بالجولات السياحية، وأسعار المواصلات... إلخ. بالإضافة إلى ذلك، فإن موظفي فنادق الجزائرية المسؤولين عن تقديم الخدمات الفندقية دائمًا ما يكونون متواجدين ومؤهلين بشكل مهني لتقديمها بشكل صحيح وخالٍ قدر المستطاع من الأخطاء وفي الوقت المحدد، فهم حريصون على إظهار أحسن صورة عن فنادقهم في جميع المواقف، مما يلعب دورًا في تكوين الثقة لدى الزبون وتمنحه ضمانًا أنه سيحصل على المستوى المطلوب من الخدمات.

علاوة على ذلك، تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورًا في غاية الأهمية في أغلب الفنادق الجزائرية المدروسة في تسهيل وتيسير مرحلة الحجز والاستعلام، حيث أن الاتصال بين الموظفين والزبائن المحتملين لا يمكن أن يتم إلا من خلالها في وقتنا الحالي. ويستعين بها موظفو الفنادق الجزائرية من أجل إبراز وجودهم الدائم واستعدادهم لمساعدة الزبائن في الاستعلام حول موقع الفندق أو أية توضيحات متعلقة بالمرافق المحيطة به، وذلك باستخدام مختلف الوسائل المتاحة مثل الهاتف، منصات الحجز، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني... إلخ. ولتعظيم مرئية الفنادق الجزائرية أمام زبائنها، فهي تسعى إلى أن تتواصل معهم أيضًا باستخدام مجموعة من الأدوات مثل الإعلام في الاستقبال من خلال تعليق لوحات، وملصقات، ووضع مطبوعات، وكذلك

الإستعانة بمكاتب السياحة، ووضع صور ومقاطع فيديو للعروض التفاعلية، واللافئات الرقمية لإشهار فنادق مثل (فنادق سلسلة AZ وفنادق سلسلة Marriott، فندق Les Orangers، فندق Park mall، فندق Le Meridien، فندق El Djazair، فندق سلسلة Sheraton... إلخ). بالإضافة إلى الترويج الداخلي، ونظام تحديد الموقع العالمي مثل نظام (GPS) من أجل تحديد موقعهم وأهم خدماتهم. وفي حالة تزويد الفنادق الجزائرية بخدمات جديدة فإنها تعلم زبائنها بذلك.

وحتى تتمكن الفنادق الجزائرية محل الدراسة من تدارك وضعية الخدمة السيئة لصالحها بعد حدوث أي نوع من أنواع الفشل في الخدمة فإنها تضع نظاماً متكاملًا لإدارة الشكاوي وتحليلها، والتعامل مع مختلف المواقف، سواء كانت سوء تفاهم بسبب الاتصال غير الواضح أو غير الكافي أو انزعاج أو خلاف أو مشكلة... إلخ، من خلال تطبيق الأساليب الودية في التعامل مع فشل الخدمة بتقديم الاعتذار مع شرح مفصل للزبائن حول سبب حدوث المشكلة، والعمل السريع على تصحيح الأخطاء بتقديم حلول لهم أو تعويض مناسب لتلك الشكاوي. كما أن في بعض الحالات يحاول مديرو الفنادق الجزائرية بأنفسهم متابعة حالات فشل الخدمة من أجل إعادة التأكيد للزبون على أن شكواه قد تم أخذها على محمل الجد، وترك انطباع جيد لديه بالرغم من الموقف السلبي الذي عايشه. الأمر الذي سيفعل جانب الثقة في أن الفنادق الجزائرية محل الدراسة يمكن الاعتماد عليها في جميع الحالات وليس فقط عندما يكون كل شيء على ما يرام.

فطبيعة الخدمات الفندقية تجعل إمكانية فشل الخدمة عند تقديمها أمرًا لا مفر منه، ومن المعروف أن عددا قليلا فقط من الزبائن سيشتكون مباشرة إلى موظفي مكتب الاستقبال في حين أن أغلبيتهم ستخرج وتبحث عن فنادق بديلة خلال إقامتهم المقبلة. ونظرًا للاستخدام المتزايد لتكنولوجيات المعلومات والاتصال، وبأخص الهواتف الذكية، فقد أصبح الأمر لا يقتصر فقط على خروج الزبون غير راضٍ بل أيضًا على مشاركته تجربته السيئة مع الآخرين لمنعهم من عيش تجارب مماثلة. وهذا ما استلزم على الفنادق الجزائرية المدروسة أن تتقبل فشل الخدمة وترحب بشكاوي زبائنها المقيمين لديها، وتستمع إليهم، وتشجعهم على التعبير عن غضبهم بينما لا يزالون في الفندق، من أجل التخفيف من شعور الزبائن بالاستياء، وامتصاص غضبهم وانزعاجهم والتقليل من احتمال مشاركة آراءهم السلبية حول خدمات الفندق الجزائري عبر الإنترنت، خاصة في مواقع التواصل الاجتماعي ومنصات الحجز، كما أن نتيجة لتحول تفضيلات الزبائن في جمع المعلومات والخدمات الفندقية إلى منصات إلكترونية كمصدر استشاري للمعلومات المتعلقة بالسفر والفنادق، والتي أصبحت لها تأثير قوي على قراراتهم في شراء خدمات الفنادق، أصبح من غير الممكن للفنادق الجزائرية المدروسة تجاهل تعليقات الزبائن وملاحظاتهم. حيث أكدت بعض الفنادق الجزائرية محل الدراسة توكيل مسؤولية الرد على آراء وتعليقات الزبائن عبر الإنترنت إلى موظفي الفندق مثل: موظف علاقات الزبائن أو رئيس مكتب الاستقبال... إلخ. علاوة إلى ذلك، فهناك بعض

الفنادق الجزائرية قامت بالإستعانة بمؤسسات خارجية متخصصة في إدارة السمعة عبر الإنترنت لمراقبة التعليقات والرد عليها بشكل منهجي.

من جانب آخر، تسعى الفنادق الجزائرية المدروسة إلى تحقيق حالة من الاطمئنان النفسي والمادي لدى زبائنها المقيمين من خلال تقديم خدمة تخلو من المخاطر، خاصة في تعاملاتها مع سرية البيانات والمعلومات الشخصية والمالية لهم، إضافة إلى حرصها الدائم على ضمان سلامة وأمن أغراضهم وأمتعتهم الشخصية والأشياء التي يودعونها في الفندق وتوابعه، والتزامها باحترام جميع التزاماتها معهم في حالة الإهمال. كما تحرص على وجود محيط خارجي وداخلي آمن من خلال توفير كاميرات وأنظمة المراقبة بالفيديو، وحراسة شخصية في الفنادق المتوسطة والكبيرة، والتزامها بقواعد الأمن والحماية ضد الحرائق وفقاً للأحكام التشريعية الجزائرية السارية المفعول. كما تقدم فواتير العمليات الفندقية بشكل دقيق وواضح وحسب خيارات السداد، سواءً الدفع نقداً أو الدفع بالبطاقة الالكترونية (البطاقة الذهبية) أو الدفع بشيك في بعض الفنادق الجزائرية محل الدراسة. وفي ظل وجود منصات الحجز الالكترونية فإن أغلب الفنادق الجزائرية المدروسة تخصص فريقاً من الموظفين المتخصصين في التعامل مع الإعلام الآلي، وبالتعاون مع قسم التسويق للاستعلام، وتعبئة المنصات قدر الإمكان بالمعلومات المهمة والدقيقة التي تهتم المتصفحون.

وباعتبار أن تقديم الخدمة يعتمد أساساً على العامل البشري، فإن موظفي الفنادق الجزائرية يتميزون باللباقة والمهنية وحسن معاملة الزبون واحترامه، ويولون اهتماماً فردياً به من خلال محاولتهم الدائمة لفهم احتياجاته وسعيهم المستمر للتكيف معها عن طريق تقديم خدمات مشخصنة (Personalized) له في جميع أقسام الفندق. فجميع الزبائن بالنسبة لموظفي الفنادق الجزائرية محل الدراسة سواسية في الحصول على الخدمة بدون تمييز مبنى على الجنس أو الدين. كما تبذل إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة جهداً كبيراً لضمان أن يتمكن موظفو الخطوط الأمامية من إدارة نظام الاتصال مع الزبائن بشكل أفضل، وأن يكون التواصل سلساً وفي الوقت المناسب وباللغة التي يفهمها الزبون حيث أن التواصل يلعب دوراً مهماً في زيادة ثقة الزبون بالفندق وتحقيق جودة الخدمة لديهم.

ثانياً. تفسير تقييم اتجاهات الزبائن المبحوثين حول مستوى جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية:

من جانب آخر، سمحت النتائج بالتأكيد على مستوى مرتفع لجودة الخدمة مقدمة في فنادق الجزائرية محل الدراسة من خلال تحليل إجابات زبائن الفنادق الجزائرية المبحوثين، غير أن ترتيب أبعاد جودة الخدمة اختلف عن اجابات موظفين المبحوثين، وبالتالي، أكد أغلب الزبائن المبحوثين أنهم تمتعوا بتجربة ضيافة كاملة أثناء إقامتهم في فنادق محل الدراسة.

الفرع الثالث: تفسير نتائج الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول مستوى جودة الخدمة في الفنادق

الجزائرية

على الرغم من أن مستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة حظي بتقييم مرتفع من قبل كل من الموظفين والزبائن المبحوثين حسب نتائج الدراسة، إلا أن نتائج المقارنة بين اتجاهات الطرفين كشف عن وجود اختلافات ملحوظة في تقييماتهم لبعض أبعاد جودة الخدمة. فقد ظهرت هذه الاختلافات بشكل واضح في الأبعاد التالية: الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف، بالإضافة إلى التقييم الإجمالي لمستوى جودة الخدمة المقدمة في مجموعة من الفنادق الجزائرية محل الدراسة. أما فيما يتعلق ببعد الملموسية، فقد أظهرت النتائج توافق بين تقييمات الزبائن والموظفين، حيث اتسمت آراؤهم بالتقارب إلى حد كبير بشأن هذا البعد.

حيث في بعد الاعتمادية يتفق كل من الموظفين والزبائن المبحوثون على أن مستوى الخدمات الفندقية يتوافق مع الترويج لها وأن هناك التزامًا نسبيًا بمواعيد الحجزات. ومع ذلك، يختلف الطرفان في بعض الجوانب؛ إذ يرى الزبائن أن المعلومات المقدمة عن الخدمات أقل دقة مما يعتقد الموظفون، كما يشعرون بوجود أخطاء في تقديم الخدمات أكثر مما يعترف به الموظفون أنفسهم. إضافةً إلى ذلك، فإن الزبائن أقل اقتناعًا بمستوى تدريب واحترافية الموظفين.

أما في بعد الاستجابة فقد اتفقا كل من الموظفين والزبائن على أن عملية الحجز والاستعلام في الفنادق الجزائرية متاحة بطرق متعددة، كما أن هناك اتفاقًا نسبيًا على تقبل الفنادق لشكاوى الزبائن، رغم أن الزبائن أقل رضا عن سرعة معالجتها. ومع ذلك، توجد اختلافات ملحوظة بين تصورات الفئتين؛ حيث يعتقد الموظفون أنهم يقدمون الخدمات بسرعة وكفاءة، في حين يرى الزبائن عكس ذلك. كما يشعر الزبائن بنقص في المعلومات حول الخدمات والعروض الجديدة، مما يشير إلى ضعف في قنوات التواصل. إضافةً إلى ذلك، فإن استجابة الفنادق للشكاوى تُقيّم بشكل أفضل من قبل الموظفين مقارنةً بانطباعات الزبائن.

وبالنسبة لبعد الأمان فهو يُعتبر البعد الأكثر أهمية في جودة الخدمة الفندقية من وجهة موظفين وزبائن المبحوثين. حيث اتفقا الطرفان على أن الفنادق الجزائرية محل الدراسة توفر بيئة آمنة وتحافظ على سرية المعلومات الشخصية، كما أن هناك رضا مشترك حول حماية ممتلكات الزبائن أثناء إقامتهم. ومع ذلك، تظهر بعض التباينات في التقييمات، إذ يعبر الموظفون عن ثقة أكبر في مصداقية الحجز الإلكتروني مقارنةً بالزبائن، كما أن الزبائن أقل رضا عن دقة كشوف الحسابات المالية.

وفي بعد التعاطف : تشير النتائج إلى اتفاق عام بين الموظفين والزبائن على أن معاملة الزبائن تتم بلباقة واحترام، رغم أن الموظفين يمنحون تقييماً أعلى لهذا الجانب. ومع ذلك، هناك فجوات ملحوظة في التصورات، حيث يرى الزبائن أن قدرة الموظفين على التحدث بلغتهم ليست بالمستوى المطلوب، مما يعكس نقصاً في التواصل اللغوي. كما يشعر الزبائن بأن الاهتمام الفردي بهم أقل مما يعتقد الموظفون، إضافةً إلى تفاوت في تقييم مهارات الاتصال، حيث يراها الموظفون أكثر كفاءة مما يراه الزبائن.

وبذلك، يميل الزبائن المبحوثون إلى تبني موقف أكثر انتقاداً عند تقييم بعض الأبعاد المتعلقة بجودة الخدمة مقارنةً بالموظفين. وبالرغم من أن مستوى جودة الخدمة يعتبر مقبولاً ويُصنّف بأنه مرضٍ إلى حد كبير، إلا أنه لا يرتقي إلى مستوى التوقعات التي كان الزبائن يطمحون لتحقيقها عند التعامل مع الفنادق الجزائرية محل الدراسة. هذا التباين يعكس وجود فجوة ملحوظة بين تقييم الزبائن من جهة، وتصورات الموظفين لجودة الخدمة المقدمة من جهة أخرى. ولسد هذه الفجوة وتقليل من تأثيرها السلبي يمكن أن نقترح للفنادق الجزائرية مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي سوف نتطرق لها لاحقاً.

الفرع الرابع: تفسير نتائج الفروق في متغير جودة الخدمة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

تبين في نتائج الدراسة وجود فروق في إجابات الموظفين المبحوثين حول مستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة تُعزى لتصنيف الفندق. حيث أن الموظفين الذي يعملون في فنادق ذات تصنيف خمسة نجوم هم أكثر موافقة على جودة الخدمة، بينما باقي الموظفين فقد كانت موافقتهم متوسطة على جودة الخدمة. وهذا الأمر جدّ منطقي، فتصنيف الفنادق يُعبر عن مستوى الفنادق ودرجات رقيها وجودة خدماتها.

وفي نفس الإطار، تبين أيضاً في نتائج الدراسة وجود فروق في اتجاهات الزبائن المبحوثين حول مستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة تُعزى لتصنيف الفندق. إذ أن الزبائن الذين يقيمون في فنادق ذات تصنيف خمسة نجوم هم أكثر موافقة على جودة الخدمة المقدمة، بينما باقي الزبائن فقد كانت موافقتهم متوسطة على مستوى جودة الخدمة المقدمة. وكما ذكرنا سابقاً هذه نتيجة طبيعية حيث كلما كان تصنيف الفندق أعلى كلما كان مستوى جودة الخدمة المقدمة أعلى بمختلف أبعادها. فمن أجل حفاظ الفنادق الجزائرية محل الدراسة على درجة تصنيفها أو للحصول على تصنيف أعلى، تحرص على توفير مستوى مرتفع من الجودة في خدماتها المقدمة. وفي هذا السياق، أكد (العايب، 2009، ص. 10) أن تصنيف الفنادق هو عملية معيارية تهدف إلى تنظيم وترتيب الفنادق ضمن خمس فئات متميزة، يتم تمثيلها بعدد النجوم. تعكس النجمة الواحدة الحد المقبول من المعايير والمرافق الأساسية التي تضمن راحة الزبون (النزلاء)، في حين تشير الخمس نجوم إلى أعلى مستويات الرفاهية، من حيث جودة المرافق وتنوع الخدمات المقدمة. ويُعد هذا التصنيف مؤشراً استرشادياً يعكس

خصائص الخدمات الفندقية والغرض منه هو تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبون وما يتاح له فعليًا من المرافق والخدمات.

كذلك، دلت نتائج تحليل خصائص الزبائن المبحوثين على مستوى الفنادق الجزائرية محل الدراسة على تنوع في فئة المستجوبين يلتمس أقدمية تعاملها مع الفندق، فقد كان هناك اختلاف في وجهات نظر الزبائن حسب أقدمية تعاملهم مع الفنادق الجزائرية التي يقيمون فيها فيما يتعلق بمستوى جودة خدمات المقدمة. حيث أن الزبائن الذين طالت أقدمية تعاملهم في الفندق هم أكثر موافقة على مستوى جودة الخدمة المقدمة بينما باقي الزبائن فقد كانت موافقتهم متوسطة. وهذا راجع إلى أن أغلب الزبائن الذين طالت أقدمية تعاملهم في الفنادق الجزائرية يستفيدون من بعض الامتيازات والمكافآت التي تمنحها معظم هذه الفنادق لزبائنهم، بغرض تشجيعهم على التعامل معها والبقاء لفترة أطول مثل: التخفيضات، والأسعار الخاصة، والخدمات المجانية. بالإضافة إلى الحصول على بعض المزايا المرتبطة بالمعاملة الخاصة، كالحصول على المعاملة الاستثنائية، والأولوية في الحصول على الخدمة، والحصول على الخدمات الحصرية أو غير المتاحة للآخرين... إلخ (Alnawas & Hemsley-Brown, 2019, p. 1887). علاوة على ذلك، يعزز الجانب الاجتماعي (التفاعلات الاجتماعية) من القيمة المدركة لدى الزبون تجاه مستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة، بفضل تكوين علاقات صداقة ومعرفة متبادلة مع الموظفين. وبالتالي، تزيد أقدمية التعامل مع الفندق من قوة الروابط الشخصية التي تنشأ بين الزبائن وموظفي الفنادق الجزائرية حيث يحصل هؤلاء على منافع اجتماعية ونفسية من علاقاتهم مع الموظفين، والتي تتعدى الرضا عن خدمة الإيواء. فالقيمة المدركة لجودة الخدمة ترتبط بشكل إيجابي بالجانب العلائقي للزبون وترتبط بالأهمية الكبرى لموظفي الخطوط الأمامية في تحسين مستوى جودة الخدمة في عيون الزبائن (Park et al., 2012, p. 463)، وحسب دراسة (Boxer & Rekett, 2011, p. 243) يزداد رضا الزبون عن الفندق عندما يتوفر مزيج من الفوائد الملموسة، بالإضافة إلى فوائد غير ملموسة والتي تتمثل في الفوائد العلائقية. كما تشير النتائج إلى أن البعد العلائقي يمثل (50%) من تجربة الخدمة التي يحصل عليها الزبون في الفندق. وفي نفس السياق، وجد (Ireland et al., 2002, p. 440) أن أقدمية تعامل الزبون مع الفندق تخلق ولاء لدى الزبون المقيم، وأن الزبون الذي لديه ولاء يكون أكثر تسامحاً مع حالات الفشل في الخدمة، كما يزيد شعوره بالثقة الذي ينجم عن شعوره بالاعتناء والأمان أنه سيحصل على أفضل معاملة ممكنة، حتى في وجود مشكلة ما.

كما تبين نتائج الدراسة أن الزبائن الذين يقيمون في فنادق في ولايات متمركزة في مناطق (الغرب، الشمال، الشرق) هم أكثر موافقة على مستوى جودة الخدمة المقدمة، بينما الزبائن المقيمون في فنادق بولايات متواجدة في الجنوب الجزائري هم أدنى موافقة. وهذا راجع إلى أن الولايات الموجودة في مناطق (الغرب، الشمال، الشرق) تتميز

بمعالمها السياحية ونمط عمرانها الممتد من أعماق التاريخ والحضارات المختلفة التي مرت على الجزائر، والتي جعلت منها مركزاً مهماً يستقطب الزبائن. لذلك، فهي تمتلك تشكيلة جديدة ومميزة من الفنادق العصرية ذات التصنيف العالي (ثلاثة نجوم، أربعة نجوم، خمسة نجوم)، وخدمات راقية تتماشى مع متطلبات الزبائن.

المطلب الثاني: تفسير فرضيات الدراسة

أكدت نتائج الدراسة الحالية أنه يوجد أثر لاستراتيجيات تطوير الكفاءات في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية. حيث تمثل كل من: استراتيجية التعلم التنظيمي، واستراتيجية التمكين، واستراتيجية التدريب، واستراتيجية التدوير الوظيفي استراتيجيات هامة تطبيقها الفنادق الجزائرية محل الدراسة في تطوير كفاءات مواردها البشرية من أجل تحقيق مستويات الجودة المنشودة في خدماتها المقدمة.

واعتماداً على ما سبق، سيتم تفسير نتائج فرضيات الدراسة حول أثر استراتيجيات تطوير الكفاءات في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية، وذلك من خلال تفسير نتائج الفرضيات الفرعية المرتبطة بكل بعد من أبعاد استراتيجيات تطوير الكفاءات كما يلي:

الفرع الأول: تفسير الفرضية الفرعية الأولى

أكدت الدراسة عدم وجود أثر لاستراتيجية جماعات الممارسة في جودة الخدمة، فنظراً لأن ممارسات استراتيجية جماعات الممارسة جديدة نسبياً في الفنادق، لا تزال هناك العديد من المشكلات في تطبيقها. على غرار ذلك، لا يزال بعض أصحاب الفنادق الجزائرية يفتقرون إلى المعرفة الكافية عن استراتيجية جماعات الممارسة، وبالنسبة لهم تبني هذه الاستراتيجية ليس أمر سهل بل أنه يمثل في حد ذاته نوعاً من التحدي، وهذا راجع إلى محدودية الفهم لديهم، وفقدان الوعي بأهميتها وفوائدها على جودة خدماتهم المقدمة وهو ما ينتج عنه نقص الدعم الإداري، نتيجة لاعتقاد الإدارات العليا للفنادق الجزائرية أن استراتيجية جماعات الممارسة تحدث تلقائياً، ولا تحتاج إلى دعم. وفي هذا السياق، يؤكد (Almeida & Campos, 2022, p. 22) أن معظم الفنادق فشلت في تنفيذ مفاهيم جماعات الممارسة بنجاح بسبب نقص المعرفة والفهم غير الكافي لجميع مكوناتها وتأثيراتها داخل الفندق.

كما يعتقد (Hindertje, 2016, p. 40) أن التصادم كثيراً ما يحدث داخل الفنادق، وهذا التصادم يؤثر بشكل سلبي على وجود جماعات الممارسة نتيجة صعوبة اندماج الموظفين مع بعضهم البعض بسبب الاختلاف الثقافي. فعلى الرغم من أن بعض الفنادق الجزائرية توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الإنترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية... إلخ) لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين موظفيها، إلا أن ذلك غير كافٍ لتحقيق هوية مشتركة بين الموظفين، حيث أن الموظفين من الجماعات المختلفة يصعب عليهم فهم بعضهم

البعض، خاصة مع عدم اهتمام الفنادق الجزائرية بتوفير فرص التلاقي والتفاعل بين موظفيها خارج أوقات العمل، مثل (نادي ثقافي أو رياضي، مطعم، كافيتيريا... إلخ) أو تنظيم مناسبات اجتماعية تساعدهم على توطيد العلاقات وتشجيع الصداقات المهنية بينهم، والتعرف على بعضهم البعض وتبادل الأفكار والخبرات والمعارف.

كما أن عدم ربط الإنجازات وأداء جماعات الممارسة في الفنادق الجزائرية بنظام حوافز ومكافآت يخلق نوعاً من التنافس الداخلي بين الموظفين. فيعتقد الموظف أن انتماءه إلى جماعة الممارسة قد يخفض من قوته ومكانته في الفندق، وأن هذا الانضمام يعد بالنسبة له مضيعة للوقت والجهد فقط دون مقابل (تكاليف الوقت والجهد)، خاصة وأن موظفي الفنادق عادة ما يواجهون ضغط العمل بسبب طول ساعات العمل وتعدد الخدمات الفندقية. وهذا ما يؤدي إلى تعطيل إحدى الاستراتيجيات الأساسية لتطوير الكفاءات في الفنادق الجزائرية، والتي تساهم بدورها في رفع وتعزيز مستويات المعرفة والكفاءات لدى الموظفين، ليصبحوا أكثر قدرة على المشاركة والمبادرة في تحقيق وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

الفرع الثاني: تفسير الفرضية الفرعية الثانية

أكدت نتائج الدراسة الحالية أنه يوجد أثر لاستراتيجية التعلم التنظيمي في جودة الخدمة، حيث تعتبر الفنادق الجزائرية التعلم أحد الخيارات الاستراتيجية لنجاحها وتحقيق الجودة في خدمتها، نظراً لما يقدمه من دعم معلوماتي ومعرفي في كل المجالات، إضافة إلى قدرته على تعبئة مواردها البشرية وتطوير كفاءاتها لضمان مساندة تقبلات المحيط الفندقية والتعامل مع التحديات والغموض الذي يؤثر عليها وتغييره بدلاً من التأقلم معه. إذ تسعى الفنادق الجزائرية من خلال تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي إلى الرفع من قدرة موظفيها على امتلاك منهج نظامي وتفكير منطقي في إيجاد الحل الأمثل لمختلف المشكلات التي تواجههم في عملهم مع الزبائن، كما تزيد من إيمانهم بأن مشاكل العمل أمر طبيعي وضروري لتطوير أدائهم الخدمي، وتساعدهم على تطوير قدراتهم الإبداعية التي تمكنهم من التنوع والتجديد في طرق وأساليب تقديم الخدمات الفندقية بما يستجيب لرغبات الزبائن ويتجاوز توقعاتهم.

وفي هذا الإطار، توصل كل من (Bayaktarglu & kutanis, 2003, p. 151) إلى أن الفنادق المتعلمة لها القدرة على ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساهم في تحقيقها لجودة الخدمة، والتي تتضمن: الحل النظامي للمشكلات، اختبار المعارف الجديدة، والقدرة على التعلم من الأخطاء وقبول المخاطر، القدرة على التعلم من ومع الآخرين، والاتصال الفعال داخل وخارج الفندق، وبناء ذاكرة من الخبرات السابقة، وتطوير أفكار، ونماذج مشتركة للوضع الحالي للفندق. كما ذكر (Lee & Legendre, 2023, p. 191) عند دراسته للفنادق المتعلمة في سلسلة هيلتون أن استراتيجية التعلم التنظيمي تؤثر على جودة الخدمات الفندقية المقدمة من خلال: تعديل سلوك

مقدمي الخدمة، تحسين قدرة مقدمي الخدمة على فهم الزبائن، تحقيق المرونة في مواجهة تغيرات الزبون وتطلعاته، سهولة حل استفسارات الزبائن المعقدة.

كما وأكدت نتائج دراستنا أن التغيير المستمر في توقعات وأذواق الزبائن للخدمات يستلزم من الفنادق الجزائرية محل الدراسة التعلم لضمان الحفاظ على تقديم خدمات ذات جودة في جميع الأوقات، خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مكنت الزبون من القدرة على المفاضلة بين الخدمات بحثاً عن جودة أعلى، وفي هذا الإطار، تعتبر الفنادق الجزائرية موظفي الخط الأمامي مصدراً حيوياً لجمع المعلومات عن الزبائن، وفرصة ذهبية للتنبؤ بالتغيرات في احتياجاتهم ورغباتهم المعلنة وغير المعلنة، وتطوير معرفة كافية حولها، وصياغة الاستجابات المناسبة التي تتوافق مع هذه الاحتياجات والرغبات، وإجراء تعديلات سريعة ومناسبة للطريقة التي تخدمهم بها.

ولقد توصل (Yang, 2004, p. 418) إلى أن التعلم من الزبائن في الفندق عن طريق جذب المعرفة الخارجية يعزز من ولائهم من خلال اكتشاف وتسجيل اهتماماتهم من أول زيارة، وبالتالي يتمكن الفندق من تقديم خدمات استثنائية وخاصة به. كما أكد (Ruan et al., 2020, p. 03) في دراسته أنه كلما كان تدفق المعلومات بين الزبائن ومقدمي الخدمة أفضل، كلما زاد احتمال تحقيق ثقة الزبائن فيهم، وعندما يثق الزبون بمقدمي الخدمة له، فإنه يكون أكثر مقاومة للجهود التي يبذلها المنافسون لإقناعه بالإعلان، التخفيضات... وغيرها. وبالتالي، هذا التبادل في الاتصال يساهم في تكوين سمعة حسنة للفنادق الجزائرية، ويمكنها من ضمان عودة زبائنها الحاليين لشراء خدماتها مرات عديدة، أو جذب زبائن جدد بطريقة غير مباشرة (خلق رافعة تسويقية Marketing Lever) من خلال تزكية زبائن الفنادق الجزائرية لزبائن آخرين (توصيات الزبائن لمعارفهم وأصدقائهم).

بالإضافة إلى ذلك، أكدت نتائج الدراسة أن التعلم المتراكم للفنادق الجزائرية محل الدراسة من الفنادق المنافسة يؤثر على مخرجاتها، ويعد أحد أبرز الكفاءات التي تطورها. حيث أشار Hallin & Marnburg, 2008, (p371) أن العلاقة بين معدل فشل الفنادق ودرجة تعلمهم من الخبرات العملية المرتبطة بالكفاءة الداخلية، والخبرات التنافسية المرتبطة بردود فعل الفنادق المتنافسة، وأن الخبرات التي يملكها الفندق لها أثر على تعلمه التنظيمي بعيد المدى، وتؤدي إلى تحويل موظفي الفنادق إلى كوادرات بشرية خبيرة وذات كفاءات عالية وقادرة على تقديم أداء خدمي أفضل. وهذا ما يساهم في الرفع من مستوى تصنيف الفندق، وينعكس على مستوى جودة الخدمة المقدمة.

وما زاد من ضرورة تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي معاناة العديد من الفنادق الجزائرية المدروسة من التسرب الوظيفي ومغادرة البعض من موظفيها للعمل في فنادق أخرى، سواء محلية أو دولية. هذه المشكلة التي قد تحول دون تمكين الفنادق الجزائرية محل الدراسة من الاستفادة من تجارب وخبرات هؤلاء الموظفين، وخاصة أن الفنادق

الجزائرية محل الدراسة لا تملك نظاما يمكنها من نقل خبرة هؤلاء الموظفين إلى الموظفين الذين يحلون محلهم. فاستراتيجية التعلم التنظيمي تساعد الفنادق الجزائرية محل الدراسة على تطوير مخازن المعرفة سهلة الوصول، تمكن الزبون الداخلي من استرجاع المعرفة التي يحتاجها في خدمة الزبون الخارجي.

الفرع الثالث: تفسير الفرضية الفرعية الثالثة

أكدت نتائج الدراسة الحالية أنه يوجد أثر لاستراتيجية التمكين في جودة الخدمة، حيث أنه بالمقارنة مع الصناعات الأخرى، تواجه الفنادق بصفة عامة والفنادق الجزائرية محل الدراسة بصفة خاصة ضغوط عمل يومية وكبيرة كونها تعمل (24) ساعة على مدار اليوم، (07) أيام في الأسبوع، (365) يوماً في السنة. بالإضافة إلى ذلك، تمتلك مجموعة متنوعة من الموظفين وتتميز بمنهج عمل مختلف، وطريقة الاتصال مع زبائن تكون أكثر شخصية نظراً لطبيعة الخدمات الفندقية المتغيرة، وغير قابلة للتصميم النمطي كالمنتجات الملموسة، ومعيارها غير دقيقة، وقناة توزيعها القصيرة. ونتيجة لكل هذه الضغوطات والميزات، تصبح إدارات الفنادق الجزائرية غير قادرة على التحكم الكامل في مواجهة الخدمة، وهذا ما استدعى أن تمنح موظفيها نوعاً من الاستقلالية فيما يتعلق بالقرارات المرتبطة بأعمالهم الفندقية (ضمن حدود وظائفهم)، وبالأخص الذين يقدمون خدمة مباشرة أو يتعاملون بشكل مباشر مع الزبون (موظفو الخطوط الأمامية)، والذين يُعتبرون واجهة الفندق الجزائري وانعكاساً لصورته في نظر الزبون (السائح). ومن خلال هذه الاستقلالية، يتمتع موظفو الفنادق الجزائرية م بحرية التصرف والمبادرة الذاتية لخدمة الزبائن بمستويات عالية من الكفاءة، حيث تكون لديهم مرونة أكبر للتعامل مع مختلف فئات الزبائن، والاستجابة الفردية لاحتياجاتهم. وهذا ما يساهم في رفع من القيمة المدركة لدى هؤلاء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية حيث يدركون أن موظفي الفنادق الجزائرية يمنحونهم الأهمية التي يستحقونها، ويلتمسون فيهم ذلك الشعور الذي يبين رغبة الموظفين الحقيقية في خدمتهم بطريقة جيدة وحالية من الأخطاء وأنهم يضعون مصلحة الزبائن دائماً ضمن أولوياتهم، هذا الوضع يجعل الزبائن في حالة إشباع من جميع جوانب تجربتهم مع الفنادق الجزائرية، ومنحهم شعوراً بالاستمتاع بالتواجد فيها، كما أنهم سيحصلون على أكبر قيمة مقابل ما يدفعونه لقاء الخدمات التي يتلقونها في هذه الفنادق، لأنهم يشعرون أنه تمت خدمتهم بتفانٍ واهتمام.

من ناحية أخرى، فإن منح موظفي الفنادق الجزائرية محل الدراسة الاستقلالية والحرية يساهم في الرد على إستفسارات الزبائن، ومعالجة مشكلاتهم وشكاواهم في الوقت المحدد وبشكل سريع وفوري. إذ أوضح Boden, (2001, p. 97) أن التعامل مع شكاوى الزبائن في الآجال المحددة والمناسبة دون مرور بالإجراءات الروتينية المعقدة، يجعل الزبائن المشتكين أكثر رضا وولاءاً للفندق الذين يقيمون فيه، لأنه تم التعامل مع الموقف بشكل جيد

وتمت معاملتهم باحترام، فالزبون يرغب فقط أن يكون مرغوباً، وأن يتم الاهتمام به، وتفهمه. من ناحية أخرى أكد (Sparks et al., 1997, p. 479) أن الموظفين الذين يتمتعون بالتمكين قد يفشلون تماماً في إرضاء زبائنهم المشتكين إذا قدموا الحلول بأسلوب غير لبق أو بطريقة متغطرسة وغير شخصية، مما يعمق الفجوة لدى الزبون المستاء أكثر من قبل، ويؤدي إلى تقليص القيمة المدركة لجودة الخدمة لديه.

بالإضافة إلى ذلك، تركز إدارات الفنادق الجزائرية محل الدراسة على تزويد موظفيها بالمعلومات والمعارف الضرورية والمتعلقة بالعمل في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح لفهم وإدراك طبيعة العمل الفندقي بشكل واضح، وهو ما يزيد من شعورهم بالقدرة على السيطرة على الأنشطة الخاصة بتقديم الخدمات، والتواصل مع الزبائن بطريقة يقظة، وتظهر أهمية هذه المعلومات في جميع مراحل تعامل الزبون مع الفندق الجزائري من لحظة الحجز أين ينبغي أن يكون قسم الاستقبال على علم بموعد وصوله إلى إبلاغ قسم التدبير الداخلي بتجهيز الغرفة، إلى استعداد الموظفين المكلفين بحمل الحقائب عنه عند وصوله... وغيرها من المهام الفندقية. حيث أن وصول المعلومات إلى مقدم الخدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة في الوقت المناسب ترفع من موقف الزبون الإيجابي نحو جودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة، لأنه يدرك أنه سيحصل منذ البداية على تجربة إيجابية، ويتأكد من ذلك على طول مدة تعامله مع الفنادق الجزائرية وفي كل لقاء أو موقف أو حصوله على خدمة. وذلك بفضل تجاوب الفنادق الجزائرية وجميع أقسامها مع كل ما يطلبه هذا الزبون، مما يعظم إشباعه الذاتي واستمتاعه بالتواجد في الفنادق الجزائرية ويزيد ثقته بها.

علاوة على ذلك، فإن إيمان إدارات الفنادق الجزائرية المدروسة بقدرات وكفاءات موظفيها يساهم في خلق المزيد من احترام الذات لدى هؤلاء الموظفين والانخراط في سلوك تقديري يهدف إلى الوفاء بتوقعات الزبائن في اللقاءات الخدمية أو تجاوزها، ويمكن أن تتجلى سلوكيات التمكين في تجاوز القواعد لإرضاء الزبائن وتزويدهم باستجابات سريعة لطلبات الخدمة والمضي أبعد مما هو متوقع. كما أن تبني إدارات الفنادق الجزائرية أفكار موظفيها التي تساهم في تطوير العمل يسمح لهم بالمبادرة في تقديم عروض خدمات مميزة والإبداع في مفاجأة الزبائن حتى يقضوا أفضل وقت في الفنادق الجزائرية، كما أن الزبائن سيشعرون أن الموظفين قد ذهبوا إلى أقصى ما تسمح لهم به مسؤولياتهم في سبيل استمتاع الزبائن بإقامتهم بالفنادق الجزائرية. وقد يصل الأمر إلى القيام بمهام ليست ضمن ما يقدمه الفندق عادة فقط لإشعار الزبون أنه استثنائي وخاص، مما يشعره بالفخر بالتعامل مع هذا الفندق، وهذا ما ينعكس على تحقيق جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية.

الفرع الرابع: تفسير الفرضية الفرعية الرابعة

أكدت نتائج الدراسة الحالية أنه يوجد أثر لاستراتيجية التدريب في جودة الخدمة، إذ لا تكتفي إدارات الفنادق الجزائرية بانتقاء أفضل الموظفين، وإنما من الضروري أن تعقب عملية إختيار القيام بالعمليات التدريبية، لأنه مهما كانت الكفاءات والقدرات التي يكتسبها الموظفون المختارون، فإن هذه الكفاءات والقدرات تحتاج إلى تطوير و تثمين ودعم مستمر. لذلك تعتبر استراتيجية التدريب من الاستراتيجيات الأساسية في الفنادق الجزائرية، سواء للموظفين الجدد لإكسابهم الكفاءات اللازمة للتعرف على جو العمل الفندقي وإعدادهم بنجاح لتأدية وظائفهم أو للموظفين الحاليين والذين هم بحاجة ماسة للتدريب بهدف اكتساب الكفاءات الحديثة في مجالات عملهم والتعرف على ما يستجد من معارف، وتفعيل ذلك في تحسين أدائهم الخدمي، بالإضافة إلى زيادة قدرتهم على التكيف مع التغييرات في أساليب العمل التي من شأنها المساهمة في تقديم خدمات وفقاً لمعايير ومواصفات الجودة العالمية.

فالتدريب الصحيح سيمكن الزبون من التعامل مع الموظف المناسب لخدمته، مما يقلل من الأخطاء ويحسن من تجربته مع الفندق الجزائري الذي قصده للاسترخاء أو العمل. كما أن التعامل مع موظفين ذوي قدرة وكفاءة سيمكن البهجة والشعور بالسعادة للزبون حيث سيدرك أنه سيتحصل على الخدمة التي كان يتوقعها، لأن الموظفين المدربين بشكل جيد قادرون على المضي أبعد من الاكتفاء بتقديم الخدمات بشكل مُرضٍ فقط وإنما على تجاوز توقعات الزبون.

بالإضافة إلى ذلك، تسمح برامج التدريب بزيادة قدرة موظفي الفنادق الجزائرية على التواصل وتحسين طرق معاملة الزبون والمناورة لتلبية متطلباته والاستجابة لحاجاته، والتعامل مع فشل الخدمة من خلال إكتساب وتطوير المهارات التي تسمح بامتصاص انزعاج الزبون كمهارات الاستماع، مهارات التفاوض، مهارات إدارة العلاقة مع الزبون، مهارات الإقناع... وغيرها من المهارات التي تمنح الموظف القدرة على إدارة النزاعات مع الزبائن بشكل أسرع، وتحسن من قدرته على إيصال الرسالة بطريقة واضحة وموجزة إلى الزبائن غير الراضين وزيادة القدرة على التأثير فيهم.

وبالرجوع إلى الإطار النظري في هذا السياق تشير العديد من الدراسات في قطاع الخدمات، إلى أن إدراك جودة الخدمة يختلف باختلاف أماكن التواجد، وأن جودة الخدمة ليست مفهوما ثابتا، ولكنها مفتوحة وتتأثر بثقافات متنوعة. حيث يمتلك الزبائن توقعات مختلفة وهم مختلفون في طريقة إدراكهم للأشياء. فلا يوجد زبونان ينظران إلى نفس الخدمة بنفس الطريقة، ولديهما نفس الاحتياجات. فنظراً لأن الثقافة تؤثر على الطريقة التي ينظر بها الأفراد إلى الأشياء فمن الأفضل دراسة ثقافة الأفراد قبل البدء في عمل فندقي وتقديم الخدمة. وبالتالي، لا

توجد طريقة واحدة أفضل لتحسين جودة الخدمة. لهذا أكد (Mattila, 1999) على أهمية حصول موظفي الفنادق على التدريب في مجال الحساسية الثقافية، خاصة ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، حيث تزودهم إدارة الفندق ببرامج تدريب بين الثقافات التي تطور مجموعة واسعة من المعارف بالثقافات الأخرى وتحديد مجموعة بدائل التي يمكن للموظفين ممارستها لتناسب الزبائن من ثقافات مختلفة (Roque & Ramos, 2019, p. 59).

لذلك من الضروري أن يحصل موظفو الفنادق الجزائرية على مثل هذا التدريب، الذي يمكنهم من ضبط سلوكياتهم. وتعتبر برامج تبادل الموظفين بين مختلف فروع الفنادق الجزائرية في فنادق السلسلة إحدى أفضل الوسائل لتحقيق ذلك من خلال احتكاكهم بثقافات مختلفة ومعرفة لمختلف العادات والقيم والمعتقدات وما هو مقبول وما هو غير مقبول ولا يمكن القيام به، وذلك بهدف تعظيم القيمة وجودة الخدمة المدركة لدى الزبائن ذوي الخلفيات الثقافية المختلفة.

الفرع الخامس: تفسير الفرضية الفرعية الخامسة

أكدت نتائج الدراسة الحالية أنه يوجد أثر لاستراتيجية التدوير الوظيفي في جودة الخدمة، حيث أن من بين الخصائص التي تتميز بها الفنادق عدم استقرار حجم مبيعاتها نتيجة التذبذبات الموسمية والأسبوعية واليومية لهذه المبيعات ففي بعض الحالات التي يكون فيها الطلب العالي على الخدمات، وخاصة في موسم العطل والاصطياف لا تتوفر لدى فنادق الجزائرية محل الدراسة الإمكانيات البشرية الكافية لسد الطلب وتقديم خدمات ذات جودة عالية. لذلك تلجأ لتعامل مع هذه المواقف الطارئة والوضعيات الاستثنائية وأحياناً غير المتوقعة إلى تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي، والتي تزيد من قدرة موظفيها على التنقل في العمل من قسم إلى آخر كلما اقتضت الحاجة (كمساعدة الموظفين الآخرين في حال وجود ضغط عمل في قسم معين أو إحلال الموظفين أثناء غيابهم... إلخ) من أجل المحافظة على المستوى المطلوب من جودة الخدمة المقدمة، وبالتالي فإن استمرارية الفنادق الجزائرية في أداء نشاطها بشكل جيد وضمان نموها وتطورها مرهون بمدى قدرتها على تقديم تجربة متميزة للزبائن في جميع الأوقات عن طريق جعل الموظفين الذين تم تدويرهم أكثر وعياً وتحكماً في عملية تقديم الخدمة وعلى دراية تامة بالمهام والعمليات الفندقية. فمن خلال عملهم في موقع مختلفة يتمكنون من امتلاك كفاءات متعددة ومتباينة تضمن لهم تقديم خدمات متنوعة بالطريقة السليمة، كما يمتلكون المعرفة الكافية والصحيحة التي تمكنهم من الإجابة عن كل استفسارات وتساؤلات الزبائن، ويصبحون أكثر مسؤولية في تقديم الخدمة الجيدة لإرضاء توقعات الزبائن وأكثر قدرة على أداء المهام المزدوجة (المتعددة). كما أن تنقل الموظفين بين أقسام الفنادق يزيد من قدرتهم على إنجاز الأعمال الفندقية بأسلوب متجدد من خلال زيادة قدرتهم على الإبداع في أداء العمل الفندقي والتخلص من الروتين الوظيفي وما يصاحبه من ملل.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن تحقيق جودة الخدمة يتطلب من جميع أقسام الفنادق الجزائرية التقيد والالتزام بالمزايا والمواصفات المحققة والملمية لرغبات الزبائن. فالفندق وحدة متكاملة لا يمكن أن ينفصل قسم منه عن الآخر، وأعماله شديدة الترابط بين المهام، وتعتبر سلسلة متتابعة من المراحل التي تعتمد على بعضها البعض، وتتطلب التعاون والدعم والتنسيق بين الأقسام، حيث إن نجاح أو فشل قسم معين في القيام بمهامه سيؤدي إلى نجاح أو فشل باقي الأقسام في الفندق. الأمر الذي يتطلب من جميع موظفي الفنادق الجزائرية التعاون التام فيما بينهم، إذ يصبحون جميعهم معنيين بالجودة. وفي هذا السياق، تساعد استراتيجية التدوير الوظيفي على غرس الإحساس بالتوحد التنظيمي وتعميق روابط العلاقات الاجتماعية بين موظفي الفنادق الجزائرية، مما يقضي على الحساسية ويحقق الاندماج والتعاون بينهم، إذ يستطيع الموظف توجيه الزبون إلى زميله في العمل إذا لم يتفاعل معه بكفاءة أو لم يتمكن من الإجابة على أسئلته. إن هذا التماسك والاندماج الذي يمكن أن تحققه استراتيجية التدوير الوظيفي بين أجزاء الفندق المختلفة يضمن للفنادق الجزائرية التكامل الجيد، وبالتالي تحقيق أداء خدمي أفضل وتقديم خدمات فندقية ذات جودة عالية.

المطلب الثالث: التوصيات والمقترحات

انطلاقاً من النتائج سابقة الذكر، يمكن أن نقدم جملة من التوصيات الموجهة للفنادق الجزائرية:

- يتعين على الفنادق الجزائرية تخصيص اهتمام كبير لتوفير الإمكانيات المالية والمادية الضرورية لضمان نجاح تطبيق استراتيجية تطوير الكفاءات، مع وضع هذه الاستراتيجيات في صدارة الأولويات لضمان استدامة التطوير والنمو في القطاع الفندقي.

- يعد قطاع الفنادق من القطاعات الأكثر حاجة إلى جماعات الممارسة حيث يتمكن الفندق من خلالها بتقديم مجموعة متنوعة ومنتطورة من الخدمات وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة وخاصة الفنادق المتسلسلة (Hallin & Marnburg, 2008, p.368). لذلك، ينبغي على الفنادق الجزائرية أن تدرك أهمية تطبيق استراتيجية جماعات الممارسة، وألا تعتبرها مجرد إجراء ثانوي مرتبط بمتطلبات العمل الروتينية. بل هي استراتيجية قائمة بذاتها تساهم في تطوير حلول جماعية مبتكرة للمشكلات العمل التي تواجهها هذه الفنادق. كما ينبغي رفع مستوى الوعي لدى الفنادق الجزائرية حول أهمية تبادل وتشارك المعرفة والتعاون بين الموظفين، مع تبني سياسات تضمن تكامل أهداف هذه الجماعات مع الأهداف الاستراتيجية للفنادق، مما يعزز من قدرة التنافسية لهذه الفنادق في بيئة سياحية وفندقية متزايدة التعقيد.

- رغم التقدم الواضح في تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي في الفنادق الجزائرية، يبقى التحدي في الاستدامة وتعزيز موائمة هذه الاستراتيجية مع الأهداف التنظيمية. لذلك، يُوصى بمواصلة الاستثمار الفنادق الجزائرية في تطوير بيئة تعليمية شاملة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وتكثيف الأنشطة التي تدعم التعلم التفاعلي وتبادل

المعرفة، وتعزيز العدالة والإنصاف في توزيع فرص التعلم والتطوير بين جميع المستويات الوظيفية. كما ينبغي على الفنادق بناء ديناميكية تراكمية للمعرفة والخبرات (الرسملة المعرفية) من خلال الاستفادة من الأخطاء والنجاحات، وتعزيز ثقافة التعلم وتبادل المعرفة لتطوير كفاءات الموظفين وتحقيق التميز التنظيمي.

- تعاني الفنادق الجزائرية من ضعف الاهتمام بعوامل التحفيز المادي ومكافأة فرق العمل التي تسهم في ابتكار أساليب عمل جديدة. هذا الإهمال يحدّ من رفع الروح المعنوية للموظفين ويقلل من دافعيتهم للعمل بجدية وابداع. لذا، بات من الضروري أن تعيد الفنادق الجزائرية النظر في نظم التعويضات وآليات التحفيز، بما يتماشى مع أهمية تعزيز ثقافة التميز.

- على الرغم من النجاح الواضح في تطبيق استراتيجية التدريب في الفنادق الجزائرية، يبقى التحدي في ضمان استدامة هذه البرامج ومواكبتها للتغيرات السريعة في بيئة العمل الفندقية. لتحقيق ذلك، يُوصى بضرورة تكثيف الدورات التدريبية لموظفي الفنادق الجزائرية، بمشاركة خبراء ومتخصصين دوليين لتبادل الخبرات وتنويع المهارات، مع التركيز على تصميم برامج تدريبية شاملة تشمل تطوير الكفاءات الفنية والناعمة، مثل مهارات خدمة الزبائن، القيادة، وإدارة الأزمات، إدارة الوقت، كفاءات التواصل، والإدارة الفعالة للشكاوى، تدريب حساسية الثقافية. ومن المهم أن تكون هذه البرامج مبنية على تحليل احتياجات الموظفين وبيانات الأداء، مع استخدام التكنولوجيا لتوفير برامج تدريب عبر الإنترنت.

- من المهم أن توفر الفنادق الجزائرية فرص التدريب العادلة لجميع الموظفين دون الاقتصار على الإطارات وأعوان التحكم فقط، مما يضمن تطوير متوازن للموارد البشرية.

- رغم التخطيط المحكم في تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في الفنادق الجزائرية، إلا أن إدارات الفنادق الجزائرية تعاني من تحدي رئيسي يتمثل في غياب إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتدويرهم. هذا أسلوب يؤدي إلى انخفاض مستوى التقبل والرضا الوظيفي لدى بعض الموظفين، مما قد يؤثر على دافعيتهم واستعدادهم للاستفادة من هذه الاستراتيجية بشكل كامل. لذلك من أجل ضمان تحسين مستوى تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي، يُوصى بإشراك الموظفين في القرارات المتعلقة بالتدوير من خلال حوارات شفافة وفتح قنوات اتصال فعّالة، مما يُعزز شعورهم بالمشاركة والتمكين. كما يُنصح بتوفير برامج توجيهية وتدريبية ترافق عملية التدوير، لضمان تحقيق أقصى استفادة وتعزيز جاهزية الموظفين للتكيف مع المهام الجديدة.

- من المفيد أن تقوم الفنادق الجزائرية بإجراء استطلاعات دورية لآراء الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة، وأي جوانب يمكن تحسينها. هذه الاستطلاعات تمنح الفنادق الجزائرية فرصة لتحديد أوجه القصور واتخاذ خطوات ملموسة لتحسين الخدمة.

- يتعين على الفنادق الجزائرية تعزيز ثقافة الجودة من خلال غرس القيم التنظيمية المتعلقة بالجودة بهدف زيادة إدراك الموظفين لأهمية تقديم خدمات مميزة واستثنائية، مع ترسيخ فكرة أن الزبون هو محور العمل الفندقي والتأكيد على أن رضا الزبائن يعد أولوية قصوى.
- يتعين على الفنادق الجزائرية صياغة معايير واضحة ومحددة للجودة تكون مدونة ومفهومة ومطبقة عملياً من قبل الموظفين وضمان مشاركتهم في وضعها لضمان شعورهم بالالتزام.
- يتعين على الفنادق الجزائرية إنشاء فريق مسؤول عن مراقبة وتحسين جودة الخدمة بشكل مستمر.
- معظم موظفي الفنادق الجزائرية يمتلكون إلماماً باللغة الفرنسية واللغة العربية فقط، مما قد يحد من قدرتهم على التواصل بفعالية مع زبائن يتحدثون لغات مختلفة. لذلك، يُعد إتقان اللغات الأجنبية من المهارات الأساسية التي يجب أن يتميز بها موظفو القطاع الفندقي خاصة اللغات الأكثر إستعمالاً في العالم مثل: اللغة الإنجليزية، حيث يُسهّم هذا الإتقان في تسهيل التواصل مع الزبائن، وتلبية احتياجاتهم بمرونة ودقة، بالإضافة إلى تعزيز الترويج للسياحة الجزائرية على المستوى العالمي من خلال تقديم خدمات متعددة اللغات تعكس انفتاح الفنادق وتوجهها نحو التميز الدولي.
- لضمان تجربة حجز سلسلة وموثوقة، يتعين على الفنادق الجزائرية تطوير أنظمة حجز إلكتروني شفافة وسهلة الاستخدام، تتيح للزبائن الاطلاع على جميع تفاصيل الإقامة، الأسعار، وسياسات الإلغاء بوضوح. كما يُوصى بتقديم تأكيد فوري للحجوزات عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية، مع إتاحة خيار مراجعة الحجز أو تعديله بسهولة. علاوة على ذلك، يمكن للفنادق الجزائرية إدراج تقييمات الزبائن السابقة كجزء من عملية الحجز، مما يعزز ثقة الزبائن النزلاء الجدد ويزيد من مصداقية الخدمات المقدمة.
- من الضروري على الفنادق الجزائرية التأكد من أن الرسائل التسويقية واقعية وتعكس الخدمة الفعلية المقدمة.
- لضمان ثقة الزبائن في العمليات المالية، يتعين على الفنادق الجزائرية تعزيز الشفافية في أنظمة الفوترة عبر توفير كشوف حسابات مفصلة توضح جميع التكاليف والخدمات المقدمة بدقة ووضوح. كما من الضروري تطبيق أنظمة مراجعة مالية دورية للتأكد من دقة العمليات المحاسبية وتقليل أي احتمالية للأخطاء أو الالتباس في الفواتير. إضافةً إلى ذلك، يُوصى باستخدام تقنيات الدفع الرقمي الآمنة التي تضمن حماية بيانات الزبائن وتعزيز مصداقية التعاملات المالية، مما يعزز ثقة الزبائن النزلاء ويدعم سمعة الفندق كمؤسسة موثوقة.
- يمكن للفنادق الجزائرية اعتماد نظام إلكتروني لتلقي الشكاوى وحلها بسرعة، مع تمكين الزبائن من متابعة شكاواهم.

- ينبغي على الفنادق الجزائرية تعزيز التفاعلي الشخصي مع الزبائن من خلال خدمات الاستقبال والمرافقة المخصصة، وتعزيز توفير برامج ولاء تمنح الزبائن مزايا وعروضًا تتناسب مع تفضيلاتهم، مما يعزز من ارتباطهم بالمؤسسة ويزيد من ولائهم على المدى الطويل.

- يمثل تعزيز الأمن الرقمي والمادي ركيزة أساسية لضمان تجربة إقامة آمنة وموثوقة، مما يستدعي تبني بروتوكولات أمنية متقدمة لحماية البيانات الشخصية للزبائن ومنع أي اختراقات إلكترونية قد تهدد خصوصيتهم. كما ينبغي على الفنادق الجزائرية تحديث أنظمة المراقبة والأمان من خلال اعتماد تقنيات متطورة والتأكد من أن جميع إجراءات الأمان ملائمة ومتوافق مع أعلى معايير السلامة العالمية، مع توعية الزبائن بشكل استباقي حول هذه التدابير والإجراءات لتعزيز شعورهم بالثقة والطمأنينة أثناء إقامتهم.

- يعتبر السعر بمثابة مؤشر غير رسمي للجودة في ذهن الزبون، حيث يُعتقد أن الأسعار المرتفعة تعني خدمات متميزة وتجربة فندقية راقية. هذا الارتباط بين السعر والجودة يؤدي إلى أن الزبائن يتوقعون الحصول على قيمة متوازنة بين ما يدفعونه وما يحصلون عليه من خدمات. وبالتالي تصبح إدارة الأسعار بعناية أمرًا حيويًا في قطاع الفنادق، لذلك نقترح على الفنادق الجزائرية اعتماد استراتيجية فعالة قائمة على تقديم أسعار تنافسية وخدمات عالية الجودة. فرغم التسهيلات والدعم الذي تقدمه الحكومة للناشطين في هذا القطاع، إلا أن أسعار الخدمات الفندقية في الجزائر تُعد مرتفعة بشكل غير مبرر، وبعيدة عن المنطق المقبول، مما يثير تساؤلات متكررة حول مدى تناسبها مع الواقع الاقتصادي. حيث تتجاوز هذه الأسعار القدرة الشرائية لجزء كبير من الزبائن المحليين، وتبقى ثابتة طوال العام، بما في ذلك الفترات خارج الموسم السياحي.

- من الضروري أن يتم الالتفات والاهتمام بالفنادق الموجودة في ولايات الجنوب وعصرنتها حيث تمثل هذه المناطق أكبر وجهة سياحية في الجزائر، بفضل جمال طبيعتها الغنية بالواحات، وآثارها التاريخية التي تعكس الحضارات المتعاقبة عليها. كما أن نمط العمران في هذه المناطق مختلف، مما جعلها وجهة سياحية مفضلة للسياح، ومحبي المغامرة والتجوال في الصحراء. ولقد شهدت السياحة الصحراوية (السياحة الشتوية) في الجزائر خلال السنوات الأخيرة نموًا مستمرًا سنة بعد سنة، لهذا من المهم الاهتمام أكثر بالفنادق الموجودة في ولايات الجنوب، قصد تشجيع السياحة واستقطاب الزبائن القادمين (السياح) من داخل وخارج الوطن.

- من الضروري زيادة عدد المعاهد والكليات المتخصصة في مجال السياحة والفندقة بهدف تأهيل وتدريب الموارد البشرية اللازمة لتطوير هذا القطاع الحيوي. فتعزيز هذا التخصص الأكاديمي سيساهم في تزويد السوق بكفاءات مؤهلة، ويؤدي إلى رفع جودة الخدمات السياحية والفندقية ويعزز القدرة التنافسية للجزائر في هذا المجال.

- يتعين على المؤسسات الجزائرية، وعلى الفنادق بوجه خاص، تعزيز التعاون مع الباحثين المتخصصين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعمق في الواقع العملي للقطاع. إذ إن إشراك الباحثين في دراسة بيئة العمل وتحليل التحديات الميدانية يمكنهم من تقديم حلول مبتكرة وعملية تساهم في تحسين الأداء وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. وغياب هذا التعاون قد يجعل الجهود البحثية تُبدل دون جدوى، أشبه بمن يسير بخطى حثيثة لكنه يسلك طريق لا يؤدي إلى الوجهة المطلوبة. لذا، فإن بناء شراكة استراتيجية بين المؤسسات البحثية ووزارة السياحة والصناعة التقليدية يُعد خطوة محورية لتحويل الرؤى الأكاديمية إلى حلول قابلة للتطبيق، بما ينعكس إيجاباً على القطاع الفندقي ويساهم في تحقيق التميز والتنافسية على المستويين الوطني والدولي.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على الأثر الذي تلعبه استراتيجيات تطوير الكفاءات في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات الدراسة الميدانية، والتي تم توزيعها على الموظفين بالفنادق الجزائرية، كما تم الإستعانة باستبانة ثانية تم توزيعها على زبائن هذه الفنادق هدفنا من خلالها إلى تقييم جودة الخدمة المقدمة بالفنادق الجزائرية من أجل معرفة الفروق في الإجابات بين المبحوثين، أما الاستبانة الأولى فهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا هذه وبعد استرجاعهما قمنا بتفريغهما وتحليل بياناتهما باستخدام أساليب إحصائية عديدة، بالإضافة إلى ذلك، قمنا بإجراء مقابلة موجهة لدعم تفسير نتائج الدراسة.

وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى تبني استراتيجيات تطوير الكفاءات في مجموعة الفنادق الجزائرية المدروسة، جاء مرتفعا، وأيضا مستوى جودة الخدمة جاء مرتفعا من وجهة نظر كلا من موظفي وزبائن مجموعة الفنادق الجزائرية خلال الفترة المدروسة، ثم تأكدنا من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها وبين مستوى جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر موظفيها. كما تأكدنا من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة في اجابات الموظفين الباحثين تُعزى لمتغير تصنيف الفندق، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى جودة الخدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة في إجابات الزبائن الباحثين تُعزى لمتغير مدة التعامل مع الفندق، تصنيف الفندق، ولاية الفندق.

وتوصلنا كذلك إلى أن هناك أثر لمتغير استراتيجيات تطوير الكفاءات كمجموعة في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية، وعند البحث عن أثر كل بُعد من أبعاد استراتيجيات تطوير الكفاءات على النحو المستقل على جودة الخدمة لدى أفراد عينة الدراسة (موظفي الفنادق الجزائرية)، وجدنا أن هناك أثر للمتغيرات الآتية: استراتيجية التعلم التنظيمي، استراتيجية التمكين، استراتيجية التدريب، استراتيجية التدوير الوظيفي، بينما لا يوجد أثر للمتغير استراتيجية جماعات الممارسة، وفي الأخير قمنا بتفسير هذه النتائج وتقديم التوصيات اللازمة.

الخاتمة

تُعد جودة الخدمة اليوم الركيزة الأساسية التي تتنافس المؤسسات الخدمية عليها في مواجهة التحديات الاقتصادية المتنامية، والتغيرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فضلاً عن التحولات التكنولوجية التي أعادت تشكيل ديناميكيات السوق وعززت من وعي الزبائن. وفي هذا السياق، أضحت الجودة معياراً حاسماً يحدد قرارات الزبائن في اختيار الخدمات والمنتجات التي تلبى تطلعاتهم ورغباتهم.

ونظراً لأن نجاح المؤسسات الخدمية يرتكز بشكل جوهري على قدرتها على تحقيق رضا الزبائن وترسيخ ولائهم، بات الاستثمار في رأس المال البشري خياراً استراتيجياً لا غنى عنه. فلم يعد تطوير الكفاءات البشرية مجرد عملية تدريبية ظرفية وعابرة، بل أصبح توجهها واستثمارياً طويل الأمد يتطلب تبني خطط ممنهجة وإستراتيجيات متكاملة تركز على تعزيز المعرفة المتخصصة، وصقل القدرات والمهارات العملية، وتحفيز الابتكار والإبداع لدى الموظفين، بما يضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية تتسم بالكفاءة والاحترافية، والقدرة على تلبية تطلعات الزبائن المتزايدة ضمن بيئة تنافسية.

وعلى ضوء ما سبق، قدمت الدراسة الحالية نموذجاً لأثر استراتيجيات تطوير الكفاءات في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية للقطاع السياحي الذي يُشكل محوراً رئيسياً في تحقيق التنمية الاقتصادية. من خلال دراسة ميدانية شملت مجموعة من الفنادق الجزائرية، حيث تم إسقاط النموذج النظري على الميداني التطبيقي، بهدف الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة، والوصول إلى استنتاجات علمية ودقيقة تسهم في سد الفجوة المعرفية وتقديم حلول تطبيقية قابلة للتنفيذ. إذ تناولت الدراسة خمسة استراتيجيات رئيسية لتطوير الكفاءات، هي: استراتيجية جماعات الممارسة، استراتيجية التعلم التنظيمي، استراتيجية التدريب، استراتيجية التمكين، واستراتيجية التدوير الوظيفي باعتبارها الأكثر اعتماداً من قبل الدراسات السابقة، وناقشت بعمق مستوى تأثير هذه الاستراتيجيات في جودة الخدمة المقدمة بالفنادق الجزائرية.

واستناداً إلى هذا، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات تطوير الكفاءات في مجموعة من الفنادق الجزائرية - جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط إجابات موظفين الباحثين حول أبعاد استراتيجيات تطوير الكفاءات مجتمعة (3.52) بانحراف معياري (0.51). كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الخدمة كان مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الموظفين الباحثين حول أبعاد جودة الخدمة مجتمعة (4.24) بانحراف معياري (0.82). كما بلغ متوسط إجابات الزبائن الباحثين حول أبعاد جودة الخدمة مجتمعة (4.08) بانحراف معياري (0.57) وفقاً لمقياس الدراسة. ومع ذلك، أظهرت النتائج وجود اختلافات بين تقييمات الزبائن والموظفين الباحثين لجودة الخدمة المقدمة في الفنادق الجزائرية محل الدراسة في الأبعاد التالية: الاعتمادية، الاستجابة،

الأمان، التعاطف. في حين لم تُظهر بُعد الملموسية فروقًا معنوية تُذكر، مما يعكس اتفاق الطرفين حول مستوى جودة هذا البُعد.

كما أكدت نتائج الدراسة، إلى وجود فروق حول مستوى جودة الخدمة المقدمة في مجموعة من الفنادق الجزائرية محل الدراسة في اجابات الموظفين المبحوثين تُعزى لمتغير تصنيف الفندق، بالإضافة إلى وجود فروق حول مستوى جودة الخدمة في مجموعة من الفنادق الجزائرية محل الدراسة في اجابات الزبائن الباحثين تُعزى إلى متغيرات أقدمية التعامل مع الفندق، تصنيف الفندق، وولاية الفندق.

وأظهرت نتائج الدراسة كذلك إلى أن هناك أثر لمتغير استراتيجيات تطوير الكفاءات كمجموعة في جودة الخدمة بالفنادق الجزائرية، وعند البحث عن أثر كل بُعد من أبعاد استراتيجيات تطوير الكفاءات على نحو المستقل على جودة الخدمة لدى أفراد عينة الدراسة (موظفي الفنادق الجزائرية)، تبين أن هناك أثر لاستراتيجيات التالية: استراتيجية التعلم التنظيمي، استراتيجية التمكين، استراتيجية التدريب، استراتيجية التدوير الوظيفي، في مقابل، لا يوجد أثر لاستراتيجية جماعات الممارسة في جودة الخدمة، بناءً على هذه النتائج، قمنا بتفسير هذه النتائج وتقديم عدد من التوصيات والاقتراحات اللازمة.

وفي الأخير، تفتح هذه الدراسة آفاقًا جديدة للبحث، وفيما يلي نقترح مجموعة من البحوث المستقبلية التي تم استخلاصها من هذه الدراسة، والتي يمكن أن تكون بمثابة إشكاليات لدراسات مستقبلية جديدة:

- ركزت الدراسة الحالية على استراتيجيات تطوير الكفاءات البشرية، بينما يمكن للبحوث المستقبلية دراسة متطلبات تطوير الكفاءات مثل: تأثير الضغوط النفسية على قدرة الموظفين على تطوير كفاءاتهم وزيادة أدائهم الوظيفي.

- بالنظر إلى الأزمات التي شهدتها المؤسسات العالمية والجزائرية، كجائحة كوفيد-19، يمكن إجراء دراسة متخصصة حول تأثير الأزمات على استراتيجيات تطوير الكفاءات في القطاع الفندقي.

- بالاستناد إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، ترى الباحثة أن فعالية استراتيجية التعلم التنظيمي المعتمدة في الفنادق قد تكون محدودة إذا كانت ثقافة الفندق معارضة لهذه الاستراتيجية. ووفقًا لـ (Yang, 2004, p. 421) من المهم دراسة ثقافة التعلم التنظيمي في قطاع الفنادق نظرًا للتنوع الكبير في القوى العاملة والتباين الثقافي بين الموظفين. لهذا نقترح إجراء دراسات مستقبلية تركز على استكشاف تأثير ثقافة التعلم التنظيمي على نجاح استراتيجيات تطوير الكفاءات.

- إن تطوير الكفاءات البشرية في قطاع الفنادق الجزائرية لا يمكن أن يتحقق بشكل منفرد، بل يستلزم تضامر جهود عدة جهات معنية، أبرزها المؤسسات التعليمية مثل: الجامعات، المعاهد، ومراكز التكوين التقني والمهني. حيث تتحمل هذه المؤسسات مسؤولية جوهرية في تحسين جودة التعليم والتدريب المهني. ضمن إطار منظومة تعليمية متكاملة تهدف

إلى تأهيل رأس المال البشري بالكفاءات المتقدمة والإبداعية. بناءً على ذلك، نقترح دراسة تأثير التعاون بين هذه المؤسسات التعليمية وقطاع الفنادق في تطوير الكفاءات المهنية للموظفين، بما يعزز من جودة الخدمة ويسهم في تحسين الأداء الفندقي في الجزائر.

- أكدت الدراسة الحالية أن نموذج (SERVQUAL) له مساهمة في قياس مستوى جودة الخدمة في الفنادق، في حين يمكن إعادة هذه الدراسة بتطبيق نموذج الأداء الفعلي للخدمة (SERVPERF) الذي طوره كل من (Cronin & Taylor, 1992).

- يمكن إجراء دراسة مقارنة شاملة لجودة الخدمة في الفنادق الجزائرية باختلاف تصنيفاتها، مثل: الفنادق التابعة للسلاسل العالمية، الفنادق الخاصة، والفنادق الاقتصادية بهدف تحديد الفروق الجوهرية في مستوى الخدمة المقدمة.

- إن تطبيق نموذج الدراسة على دولة واحدة فقط لا يحقق الفائدة المرجوة بشكل كامل. لذا، يمكن تطبيق هذا النموذج على دول متعددة للاستفادة من تجارب الفنادق في بيئات وثقافات تنظيمية مختلفة.

- نظرًا لأن الفنادق تعتمد بشكل كبير على الأنظمة الرقمية لإدارة عملياتها، مثل: أنظمة الحجز، بيانات الزبائن النزلاء، والمدفوعات الإلكترونية، فإنها معرضة لهجمات سيبرانية قد تؤدي إلى تسريب بيانات حساسة أو تعرضها للاختراق كاختراق قواعد بيانات النزلاء، الأسماء، أرقام الهواتف، معلومات جواز السفر، وتفصيل الدفع أو الهجمات عبر الشبكات العامة (Wi-Fi Hacking). لذلك، يمكن دراسة دور الأمن السيبراني في حماية بيانات الزبائن النزلاء وتعزيز ثقتهم في الفنادق.

- في عصر التحولات الرقمية السريعة، أصبح الاقتصاد التشاركي نموذج جديد يؤثر بشكل كبير على مختلف الصناعات، بما في ذلك قطاع الفنادق، إذ تعتمد منصات الاقتصاد التشاركي مثل: "إير بي إن بي Airbnb"، بوكينج.كوم Booking.com، "تريبادفايزر TripAdvisor"، على فكرة تبادل الموارد والخدمات بين الأفراد، ما يتيح للزبائن المحتملين الوصول إلى تجارب جديدة بأسعار أكثر تنافسية. ومع تزايد المنافسة بين الفنادق أصبح من الضروري فهم كيف يمكن أن تؤثر هذه المنصات على توقعات الزبائن وجودة التجربة الفندقية. لهذا يمكن دراسة تأثير منصات الاقتصاد التشاركي على الحفاظ على مستويات عالية من جودة الخدمة لضمان رضا الزبائن وتعزيز التنافسية.

- أصبحت العديد من وكالات السياحة والأسفار المحلية تُفضل الترويج للفنادق الخارجية على حساب الفنادق المحلية، نظرًا لهوامش الربح الأعلى التي توفرها أسعار الفنادق الخارجية لها. في المقابل، تواجه الفنادق الجزائرية تحديات تتعلق بارتفاع أسعارها مقارنة بالفنادق الخارجية، مما يؤدي إلى عزوف الزبائن وعرقلة السياحة الداخلية، لهذا يمكن دراسة التحديات الاقتصادية والتسويقية التي تواجه الفنادق الجزائرية في ظل تفضيل وكالات السياحة للأسواق الخارجية.

- في السنوات الأخيرة، أصبح الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة جزءًا أساسيًا من استراتيجيات تطوير قطاع الفنادق في العديد من دول العالم. ومع تزايد الوعي الاجتماعي بحقوق الأشخاص ذوي الهمم، بدأ القطاع الفندقي في تبني ممارسات تهدف إلى توفير بيئة مريحة وآمنة لهم، بما يتماشى مع المعايير الدولية لحقوق الإنسان. إذ يعتبر توفير تسهيلات وخدمات ملائمة لهذه الفئة من الزبائن النزلاء أمرًا بالغ الأهمية لضمان مشاركتهم في الحياة الاجتماعية والسياحية دون عوائق. بناءً على ذلك، نقترح دراسة تقييم أهمية تدريب الموظفين في الفنادق على التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة بطريقة احترافية وإنسانية.

- يواجه القطاع الفندقي الجزائري العديد من التحديات البيروقراطية التي تعرقل تطوره وتحدّ من قدرته على مواكبة متطلبات السوق السياحية الحديثة. وإخراجه من هذه القوقعة، يصبح من الضروري تبني إصلاحات هيكلية تزيل العقبات الإدارية وتسرع تنفيذ المشاريع الاستثمارية، مما يساهم في جعله قطاعًا أكثر جاذبية للمستثمرين. حيث أن إدراج الفنادق ضمن الأولويات الاستثمارية سيمكن من تطوير البنية التحتية السياحية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز تنافسية الجزائر كوجهة سياحية محلية ودولية. لهذا يمكن دراسة تأثير الإصلاحات البيروقراطية لقطاع الفنادق على مكانة الجزائر كوجهة سياحية محلية ودولية.

قائمة المراجع

أولا. المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب

1. إدريس، ث. ع. ر. (2006). كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية طرق القياس والتقييم. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
2. ثابتي، ح.، & بن عبو، الج. (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة. الإسكندرية، مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية.
3. حجازي، إ.، & معاليم، س. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
4. الحداد، ع. إ. (2009). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر.
5. الحداد، ع. ب. (1999). تسويق الخدمات المصرفية. القاهرة: البيان للطباعة والنشر.
6. حمداوي، و. (2004). إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر، جامعة 8 ماي 1945.
7. الدرادكة، س. م. (2008). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
8. الدرادكة، م. & شلبي، ط. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة. (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. راشد، أ. أ.، & أبو زيد، م. أ. (2007). مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
10. الزعبي، ع. ف. (2013). التسويق السياحي والفندقي. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
11. الزعبي، م. ب.، & الطلافحة، ع. (2006). النظام الإحصائي. (ط3). عمان: دار الفكر.
12. السالم، م. س. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع.
13. السامرائي، م. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
14. السلطي، م.، & إلياس، س. (1999). دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو (9000). ط1، دمشق: دار الفكر المعاصر.

15. السواح، ن. ش. (2006). الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام (SPSS). الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
16. صبح، م. (1998). الابتكارات المالية. القاهرة: دار الكتاب للنشر.
17. الضمور، ه. ح. (2005). تسويق الخدمات. (ط3). عمان: دار وائل للنشر.
18. طایل، م. ك. د. (2013). معايير الجودة الشاملة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
19. الطائي ح. ي.، & العبادي، ه. ف. د. (2009). إدارة علاقات الزبائن. (ط1). عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
20. الطائي، ح.، وآخرون. (2006). الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل. الأردن: دار اليازوري.
21. الطائي، ر. ع. (2008). إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
22. طعمة، ح. ي.، & حنوش، إ. ح. (2009). طرق الإحصاء الوصفي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
23. عامر، س. ع.، & قندبل، ع. م. س. (2010). التطوير التنظيمي. (ط1). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
24. عبد الرحمن، ت. (2004). التدريب الفعال. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
25. عبد المحسن، ت. م. (2003). قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايير والقياس. الإسكندرية: دار الفكر العربي.
26. عبوي، ز. (2007). فن إدارة الفنادق والنشاط السياحي. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
27. العتوم، ش. (2008). طرق الإحصاء: تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام (SPSS). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
28. العجارمة، ت. (2005). التسويق السياحي. (ط1). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
29. عقيلي، (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي-. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
30. عقيلي، ع. و. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. (ط2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
31. علوان، ق. ن. (2009). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000. (ط1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

32. العنزي، ع. ع.، & الطائي، ع. (2013). التسويق في إدارة الضيافة والسياحة. (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
33. غرابية، ف. (1977). أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأردنية.
34. فلا مهولز، إ. (1992). المحاسبة عن الموارد البشرية. تعريب م. ع. ز. الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
35. كورتل، ف. (2009). تسويق الخدمات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
36. ماتيس، ر.، & جاكسون، ج. (2005). إدارة الموارد البشرية. تعريب محمود فتوح. (ط2). سوريا: دار شعاع للنشر والعلوم.
37. محمد، ح. ر. (2004). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
38. محمد، ح. ح. (2008). الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي. عمان، الأردن: دار الصفاء.
39. محمود، ع. ر. (2015). التطوير التنظيمي والإداري. (ط1). عمان: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
40. المشهداني، س. س. (2019). منهجية البحث العلمي. ط1. عمان: دار أسامة.
41. مصطفى، أ. س. (1997). دليل العربي إلى سلسلة *ISO 9000*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
42. مصطفى، أ. س.، & الأنصاري، م. (2002). برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، قطر: المركز العربي للتدريب لدول الخليج.
43. مصطفى، م. م. (2010). التسويق الاستراتيجي للخدمات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
44. المؤذن، م. ص. (2008). مبادئ التسويق. (ط1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
45. نجم، ع. ن. (2010). إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
46. الوادي، م. ح. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار الحامد.
- ب- الأطروحات والمذكرات:**
47. أبو صبحه، ج. ع. ج. (2014). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة.

48. أبو عكرن، ف. ف. ع. (2016). دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين: دراسة حالة "الغرفة التجارية الصناعية بغزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
49. أقطي، ج. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
50. باديس، ن. (2017). تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
51. برنجي، أ. (2009). الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك: دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعولم التجارية، جامعة بوقرة، بومرداس، الجزائر.
52. برني، ل. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
53. بلقاضي، آ. (2020). دراسة قياسية لمحددات الطلب السياحي الدولي: مقارنة بين الجزائر وتونس (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
54. بلموهوب، خ. (2012). دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
55. بن عمور، س. (2011). آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3.
56. بن عيشاوي، أ. (2008). إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.

57. بوسعد، ز. (2008). أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس - باتنة، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.
58. ترغيني، ص. (2018). دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعرييج، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
59. الحلبي، ج. م. (2017). دراسة أبعاد جودة الخدمة المصرفية وتأثيرها في ولاء العملاء للمصارف السورية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة حماة، سوريا.
60. حمدي، أ. ق. (2013). التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3.
61. حيمر، ح. (2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
62. الخالدي، ص. ع. ب. (2013). دور أبعاد جودة الخدمة ودورات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
63. الدعيس، ع. (1994). تقييم السياسات التسويقية للخدمات المصرفية في اليمن، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
64. رقاد، ص. (2008). تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون: دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة،
65. شرع، م. (2015). الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق الخدمات التعليمية الجامعية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء الأسرة الجامعية بغرداية وقياداتها الأكاديمية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الشلف، الجزائر.

66. شعشاعة، ح. غ. (2004). قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
67. شنافي، ن. (2015). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
68. صحراوي، ع. (2016). مقومات تنمية كفاءات تسيير المؤسسات التعليمية في ظل الثقافة المحلية ومفاهيم الجودة الشاملة: التكوين والتدريب (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور محمد ملين دباغين، سطيف 2، الجزائر.
69. صولح، س. (2013). دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
70. طيبي، ن. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
71. العايب، ح. (2009). دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية: دراسة حالة فندق السيوس الدولي. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
72. عبد الصمد، س. (2016). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT). (أطروحة دكتوراه غير منشورة) في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
73. عيشوش، خ. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، الجزائر.
74. عيشوش، ع. (2018). أثر قدرات في إنتاج المعرفة: دراسة حالة مجمع صيدال، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

75. الغنيمات، إ. م. إ. (2015). أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن: دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس والأربع في إقليم البترا، (رسالة ماجستير غير منشورة) في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
76. قطاف، ف. (2011). تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي: دراسة "حالة البنك الفلاحة والتنمية الريفية" لولاية بسكرة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
77. المدرع، ن. ف. ن. (2014). التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
78. مراي، ع. (2019). واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر.
79. مساوي، م. (2012). الخدمات السياحية والفندقية وتأثيرها على سلوك المستهلك (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.
80. مسغوني، م. (2013). تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
81. المعاني، أ. إ. (2006). أثر التمكين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان.
82. المقيمية، إ. ب. م. ب. ص. (2014). فاعلية برنامج إرشاد جمعي في تنمية دافعية الإنجاز لدى الموظفين في دائرة تقنية المعلومات بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب
83. منصور، إ. (2016). دور الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي (دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية)، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة بسكرة، الجزائر.
84. يحضيه، س. (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

85. يجياوي، خ. دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية: دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.

ج- المجالات والدوريات:

86. امام، م. س.، وآخرون. (2019). أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في

شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، (2)، 3، 17-1.

87. الأمين، ط. ح. م. (2006). التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة

الخدمية: نموذج مقترح. *مجلة الإدارة العامة*، (2)، 46، 248-256.

88. بافكا، ج.، & ف. ب. (2022). تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة:

دراسة حالة المديرية العلمية لاتصالات الجزائر لولاية أدرار. *مجلة البشائر الاقتصادية*، (2)، 6، 592-611.

89. بن ميهوب، أ. (2023). الصناعة الفندقية وانعكاساتها على الحركة السياحية في الجزائر: دراسة إحصائية

للصناعة الفندقية والنشاط السياحي بالجزائر. *مجلة التكامل الاقتصادي*، (4)، 11، 329-310.

90. بوجياوي، إ.، & ب. أ. ن. (2016). أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. *مجلة التنمية*

وإدارة الموارد البشرية، (6)، 2، 26-9.

91. الترتوري، ع. م. (2019). الاتجاهات الإستراتيجية السائدة لدى طلبة السنة الأولى المشتركة في جامعة

الملك سعود. *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، (182)، 141-115.

92. التزه، ب. (2018). أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية: دراسة حالة

مستشفى القلمون الحكومي. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، (2)، 34، 161-121.

93. ثابتي، ح.، وآخرون. (2016). تثمان مكنسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية: دراسة

حالة تثمان الخبرات الحرفية بولاية معسكر. *مجلة التنظيم والعمل*، (11)، 5، 47-26.

94. حجازي، إ. (2006). مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات. *مجلة العلوم الإنسانية*، 10،

399-417.

95. حجازي، إ.، & بوخرص، ع. (2017). دور طريقة عنق الزجاجة المبنية على الكفاءات في حل المشاكل

الإنتاجية: دراسة بمركز الغاز المميع وحدة بسكرة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (30)، 30، 420-413.

96. حيمر، ح. (2017). أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات -دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBF*, 4(1), 159-174.
97. الخناق، نبيل محمد عبد الحسين، و الربيعي، جبار جاسم. (2005). أهمية قياس تكاليف الجودة والافصاح عنها في القوائم المالية. *مجلة التقني*, 4(18), 1-14.
98. دبلة، ف. (2011). الأسس الفكرية والإبستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير. *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة*, 11(23), 335-351.
99. دربوش، م. ط.، & عروف، ر. (2015). التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأس المال الفكري بالمؤسسات. *مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*, 1(44), 89-111.
100. سامر، س.، & عيسى، إ. (2020). استراتيجية تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمات الفندقية: دراسة ميدانية لنزلاء فندق ملاس تيسمسيلت. *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*, 12(1), 129-142.
101. شني، ص.، & بن لخضر، س. (2019). تنمية السياحة الجزائرية وفق مبادئ الاستدامة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)*, 3(17), 123-141.
102. الطراونة، إ.، إ.، & النهدي، س. م. م. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*, 3(1), 35-56.
103. عبد كاظم، ع. (2012). دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*, 8(25), 115-140.
104. عزي، خ. & ثابتي، ح. (2013). المقومات البديلة للاستثمار الفكري في إدارة الموارد المعرفية: عرض انتقادي لأفكار ومقاربات منهجية. *مجلة العلوم الإنسانية*, 3(13), 380-500.
105. فردي، ك.، & بعبع، إ. (2022). دور مخطط التهيئة السياحية والمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية في ترقية وتوجيه الاستثمار السياحي. *مجلة القانون العقاري*, 9(1), 32-54.
106. قرواط، ي، وآخرون. (2019). تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها: التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية. *المجلة الجزائرية للموارد البشرية*, 4(2), 84-100.

107. الكبيسي، ع. خ. (2009). إدارة المعرفة وتطوير المؤسسات. *مجلة معهد الإدارة العامة، 49* (4)، 74-99.
108. كشاد، ر.، & قرش، ع. (2012). وسائل تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة ودور العملية القيادية في ذلك. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 5* (2)، 362-344.
109. محمودي، أ. (2016). تحليل جودة الخدمات الفندقية السياحية بالجزائر: دراسة حالة الإخوة بوعزة. *مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، 5*، 67-89.
110. المدهون، م. ت. (1999). نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 13* (2)، 73-95.
111. مزباني، ن. د.، & عاشور، إ. (2006). قياس جودة الخدمات الفندقية باستخدام نموذج: (SERVQUAL) دراسة ميدانية على بعض فنادق أربع نجوم. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 02* (2)، 178-163، 7.
112. معلا، ن. (1998). قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 25* (2).
- د- الملتقيات واللقاءات العلمية:
113. بلقاسم، م.، & برجم، ح. (2012). تحديات إدارة الموارد البشرية الفندقية في إطار العولمة. *الملتقى العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، يومي 15-17 ديسمبر، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.*
114. بوخمحم، ع.، & ش. ك. (2005). تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية. *الملتقى الدولي الثالث: تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة بسكرة.*
115. بوزيان، ع. (2004). *اقتصاد المعرفة: مفاهيم واتجاهات. الملتقى الدولي حول: التهيئة البشرية وفعالية الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، يومي 9-10 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة.*
116. حمدي، أ. ق.، & ش. و. (2018). أثر التعلم التنظيمي على تنمية كفاءات الموارد البشرية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. *المؤتمر الدولي حول: أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة البليدة 2.*

117. دبله، ف. (2012). تحديد الموقف الإيستمولوجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير: كيف ولماذا؟، الملتقى الوطني الأول: إشكالية العلوم الاجتماعية في الجزائر: واقع وآفاق، يومي 07-08 مارس، 1-20.
118. عبد القادر، ب.، & حديد، إ. إ. ح. (2009). قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن. الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10-11 نوفمبر، جامعة الطاهر مولاي سعيدة.
119. العتيبي، س. م. (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر حول: إدارة الجودة الشاملة، 1-16.
120. عياش، ق. (2005). مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات. المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08-09 مارس 2005. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 222-223.
121. عيشوش، خ.، & علاوي، ن. (2011). دور المؤسسات في تشجيع عملية الإبداع. الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 14-15 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 14-21.
122. مصنوعة، أ. (2012). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني. الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير: تجارب الدول"، يومي 13-14 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 6-15.
- و- المطبوعات:
123. الواصل، ع. (1999). البحث العلمي: خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته. مطبوعة علمية. شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية.
- ه- القوانين والتظيمات:
124. المرسوم التنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 30 أبريل 2019، المتعلق بتعريف المؤسسات الفندقية وتحديد شروط وكيفيات استغلالها وتصنيفها واعتماد مسيرتها. الجريدة الرسمية رقم 33، 19 ماي 2019.
- ي- موقع إلكتروني:

125. وزارة السياحة والصناعة التقليدية. (2023). تطور عدد الزبائن السياحيين الوافدين للجزائر خلال الفترة 2015-2022. وزارة السياحة والصناعة التقليدية. تم الاسترجاع من <http://www.mta.gov.dz> ثانيا. مراجع باللغة الأجنبية:

A : The Books :

126. AFNOR. (2003). *Management des ressources humaines et compétences*. Paris.
127. Agrifoglio, R. (2015), *Knowledge Preservation Through Community of Practice: Theoretical Issues and Empirical Evidence*. Naples, Italy: Springer International Publishing.
128. Amadiou, J.-F., & Cadin, L. (1996). *Compétence et organisation qualifiante. Economica*, Paris.
129. Angelou, M. (1969). *I know why the caged bird sings*. Random House, New York, NY.
130. Argyris, C. (2003). *Savoir pour Agir : Surmonter les Obstacles à l'Apprentissage Organisationnel* (2nd ed.). Paris, France.
131. Aubert, J. P., Gilbert, P., & Pigeyre, F. (2002). *Management des compétences : Réalisations, analyses*. Dunod.
132. Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). *The service quality puzzle*. New York: McGraw-Hill.
133. Boden, A. (2001). *The handling complaints pocketbook*. Management Pocketbooks Ltd.
134. Boyer, A., et al. (1997). *Les fondamentaux de l'entreprise* (3^e éd.). Édition d'organisation, Paris.
135. Brechignac Roubaud, B. (2000). *Le marketing des services* (4^e tirage). Édition d'Organisation.
136. Brilman, J. (2006). *Les meilleurs pratiques de management* (6^e éd.). Édition d'organisation.
137. Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer relationship management* (3rd ed.). Routledge
138. Cadin, L., Guérin, F., & Pigyère, F. (2002). *Gestion des ressources humaines: Pratique et éléments de théorie*, Dunod.
139. Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
140. Chery, K. E. (2014). *Knowledge management for school education*. New York: Springer Dordrecht Heidelberg.
141. Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness.
142. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
143. Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.
144. Dalkir, K., & Liebowitz, J. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. MIT Press.
145. David, A. G. (2001). *Créer une organisation intelligente: Le knowledge management* (4^e éd.). Éditions d'Organisation.
146. David, A., et al. (2013). *Human Resource Management* (11th ed.). Wiley Education.

147. Davids, J. R., & Davis, A. B. (1998). *Effective training strategies: A comprehensive guide to maximizing learning*. Berrett-Koehler Publishers.
148. De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2011). *Competency development in organizations: Building an integrative model through a qualitative study*. (Please add additional publication information if available).
149. Dejoux, C. (2001). *Les compétences au cœur de l'entreprise*. Paris: Éditions d'Organisation.
150. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology (MIT) Press.
151. Denny, R. (1999). *Rutherford, G. Hotel Management and Operation*. Van Reinhold, New York.
152. Derek, A., & Michel, G. (1987). *Computing for non-scientific applications*. Leicester University Press, without place and town.
153. Dietrich, A., & Cazal, D. (2002). Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances. *Les Cahiers de la Recherche CLAREE*.
154. Duizabo, S., & Guillaume, N. (1997). *Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises*. Cahier n°252, Centre DMSP.
155. Eiglier, P., & Langeard, E. (1987). *Servuction: Le marketing des services*.
156. Emery, Y., & Gonin, F. (1999). *Dynamiser les ressources humaines: Une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées compatible avec les normes qualité*. Presse Polytechniques et Universitaires Romandes.
157. Heskett, J.L, et al., (1994). Putting the Service Profit Chain to Work, Harvard Business Review.
158. Holman, D., & McClelland, C. (2011). Job quality in growing and declining economic sectors of the EU. *European Commission Work and Life Quality in New and Growing Jobs, WALQING Project, SSH-CT* ,
159. Jean-René, E. (2001). *Précis de gestion d'entreprise*. Édition Nathan, France.
160. Jolis, N. (1997). *Piloter les compétences de la logique de poste à l'atout-compétence*. Éditions d'Organisations.
161. Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press.
162. Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's quality handbook* (5th ed.). McGraw-Hill
163. Keep, E., & Mayhew, K. (1999). *Skills task force research group: Paper 6. The leisure sector*. London: DfEE.
164. Lashley, C. (2001). *Empowerment: HR Strategies for Service Excellence*. Elsevier.
165. Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
166. Le May, A. (2009). *Communities of practice in health and social care* (1st ed.). London: Blackwell Publishing Ltd.
167. Le Boterf, G. (2000). *Compétences et navigation professionnelle* (3rd ed.). Édition d'organisation, Paris.
168. Le Boterf, G. (2001). *Construire les compétences individuelles et collectives* (2nd ed.). Éditions d'organisation.
169. Le Boterf, G. (2002). *Ingénierie et évaluation des compétences* (4e éd.). Éditions d'organisation, Paris.

170. Le Boterf, G., Barzucchetti, S., & Vincent, F. (1995). *Comment manager la qualité de la formation* (2nd ed.). Les Editions d'organisation, Paris, p. 108.
171. Le Boulaire, M., & Retour, D. (2015). *Gestion des compétences stratégique et performance de l'entreprise: Quel est le rôle de la fonction RH*. Université Pierre Mendès, France, p. 12.
172. Lendrevie, J., & Lévy, J. (2013). *Mercator* (10e éd.). Dunod, Paris.
173. Levy Le Boyer, C. (1996). *La gestion des compétences*. Les éditions d'organisation.
174. Logiez, C., & Vinay, E. (2001). *Entreprendre dans les services*. Dunod, Paris.
175. Lou Van, B. (2006). *Tous compétents! : Le management des compétences dans l'entreprise* (2nd ed.). De Boeck, Belgium.
176. Lovelock, C., Wirtz, J., & Chew, P. (2008). *Essentials of Services Marketing*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
177. Maisonnas, S., & Dufour, J.-C. (2006). *Marketing et service: Du transactionnel au relationnel*. Chandelière Éducation.
178. Marbach, V. (1999). *Évaluer et rémunérer les compétences*. Paris: Éditions d'Organisation.
179. Meignant, A. (2000). *Ressources humaines – Déployer la stratégie*. Édition Liaison. France.
180. Meignant, A. (2000). *Ressources humaines, déployer la stratégie*. Les éditions liaisons.
181. Monin, J. M. (2001). *La satisfaction qualité dans les services*. AFNOR. pp. 166-167
182. Montgomery, D. C. (2009). *Introduction to statistical quality control* (6th ed., pp. 18–19). John Wiley & Sons, Inc.
183. OECD. (2013). *Stratégies de développement des compétences dans le secteur du tourisme*. In *OECD Tourism Trends and Policies 2012* (pp. 99-122). Paris: OECD.
184. Olivier, D. (2001). *Coacher: Efficacité personnelle et performance collective*. Paris: Dunod.
185. Pemartin, D. (1999). *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement*. Éditions Management, Société (EMS), Paris.
186. Peretti, J.-M. (1999). *Dictionnaire des ressources humaines* (p. 58). Éditions Vuibert.
187. Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People* (Harvard Business School Press: Boston (Massachusetts).
188. Philippe, C. (2007). *Marketing des Services*, Vuibert, Paris.
189. Pierre, L. (2006). *Coachez votre équipe-technique de coaching individuel et de coaching d'équipe* (3rd ed.). Paris: Dunod.
190. Ross, J. E. (1995). *Total Quality Management: Text, Cases, and Readings*. 2nd edition. Prentice Hall.
191. Schedlitzki, D., & Edwards, G. (2021). *Studying leadership: Traditional and critical approaches*. Sage.
192. Sekaran, U. (2004). *Research methods for business: A skill-building approach* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
193. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (17th ed.). John Wiley & Sons Ltd.
194. Sels, L., & De Winne, S. (2005). *HRM in breedbeeld: een toetsing van retoriek aan realiteit* [HRM in wide-screen: Testing rhetoric to reality]. Leuven: Acco.

195. Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* .(2nd ed.). New York..
196. Srivastava, R. M., & Nigam, D. (2000). *Corporate strategic management* .(2e éd.). Pragati Prakasham, Meerut.
197. St-Onge, S., et al. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (2^e éd.). Gaétan Morin Éditeur.
198. Taguchi, G. (1986). *Introduction to quality engineering: Designing quality into products and processes*. Asian Productivity Organization.
199. Thiéart, R. A. (2007). *Méthodes de recherches en management* .(3rd ed.). Dunod, Paris.
200. Tremblay, D. (2004). Virtual communities of practice: Towards new modes of learning and knowledge creation. Canada Research Chair on the Socio-Organizational Challenges of the Knowledge Economy.
201. Turban, E., et al. (2000). *Information Technology for Management: Making Connections for Strategic Advantage* (2nd ed. Update). John Wiley & Sons, USA,
202. Warhurst, C., Nickson, D., Witz, A., & Cullen, A. M. (2000). Aesthetic labour in interactive service work: Some case study evidence from the new Glasgow service
203. Weitz, B., & Wensley, R. (2002). *Handbook of Marketing*. London: Sage Publications.
204. Wenger, E., et al. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Publishing.
205. Zarifian, P. (2005). *Compétence et stratégies d'entreprise*. Édition Liaison, Paris.
206. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm* (4th ed.). McGraw-Hill.
- 207.
- B. The Theses :**
208. Abu Sharar, M. Y. (2017). Measurement and evaluation of hotel services quality in the light of international SERVQUAL model and ways for its development: Case study: Hotels operating in the Gaza strip, Unpublished Master's Thesis of Business Administration. Faculty of Commerce, The Islamic University–Gaza.
209. Atwood, J. (2013), Building a Sustainable Learning and Development Culture Through Communities of Practice, Unpublished Master's Thesis of Science in Organization Development, Pepperdine University, USA.
210. Ayodele, O. E. (2020). Impact of organizational learning culture on customer satisfaction based on start-up company Transferwise, Unpublished Master's Thesis, Tallinn University of Technology, Estonia.
211. Bseiso, D. N. (2020). The impact of psychological empowerment on the service quality of front-of-house staff in the Jordanian hotel sector, Unpublished Doctoral Thesis, University of Salford Manchester, England.
212. Cooper, C. C. (2011). Factors that affect knowledge sharing in communities of practice (CoPs): A content analysis. Unpublished manuscript, Unpublished Master's Thesis of Science in Human Resource Administration, Trinity Washington University, USA
213. De Zilva, L. C. (2014). Psychological empowerment as a moderator of the effects on job attitudes and behaviours on service quality in the hotel industry: A Singapore context,

Unpublished Doctoral Thesis of Business Administration, Southern Cross Business School, Southern Cross University, Australia.

- 214.** Gachoka, K. C. (2015). Organizational learning and operational performance in the hospitality industry in Kenya, Unpublished Master's Thesis of Business Administration, University of Nairobi, Kenya.
- 215.** Ganjawala, M. (2018). A Study of Employee Empowerment and Its Impact on Customer Satisfaction with Reference to Selected Banks of South Gujarat , Unpublished Doctoral Thesis. Gujarat Technological University, India.
- 216.** Hamilton, M. (2011). The impact of organizational culture on communities of practice within a faith-based organization, Unpublished Doctoral Thesis, The Graduate School, Southern Illinois University, Carbondale.
- 217.** Kim, J. (2011). Exploring how employee empowerment impacts hotel front desk operations, Unpublished Master's Thesis of Hotel Administration, Graduate College, University of Nevada, Las Vegas, USA.
- 218.** Meziane, A. (2016). L'impact de la qualité des services personnalisés sur la fidélité: Étude empirique sur l'offre d'assurance automobile (Saïda). Thèse de doctorat non publiée en Management International des Entreprises, Faculté des Sciences Économiques, Gestion et Sciences Commerciales, Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen. Algeria.
- 219.** Odeh, K. (2008). The impact of frontline employee empowerment on service quality in the Jordanian restaurant industry , Unpublished doctoral thesis, University of Surrey, UK.
- 220.** Oroba, I. S. (2022). The effect of managerial competencies on service quality: Field study on the Jordanian private hospitals at Amman. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Jordan.
- 221.** Thuayngarm, R. (1998). Empowerment: The challenge for the Thai hotel industry , Unpublished Master's Thesis, Faculty of the School of Food, Hotel and Travel Management, Rochester Institute of Technology, USA.
- C. Articales:**
- 222.** Yu, R. Y. H., Lien, B. Y.-H., Yang, B., Wu, C.-M., Kuo, Y.-M., & Kuo, Y.-M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, 20(3), 213-225.
- 223.** Abdelhamied, H. H. S. (2019). The impact of training activities on quality of service, customer satisfaction, and behavioral intention. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 7(1), 135-148.
- 224.** Abdullah, N. G., Mercan, M., & Matin, A. (2022). Impact of empowerment types on service quality: A case study among SMEs. *Journal of Business*, 11(1), 8–23.
- 225.** Adel Ismail, A., et al. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42.
- 226.** Al-Alawi, A. I. (2005). The practice and challenges of knowledge management in financial sectors in Bahrain. *Asian Journal of Information Systems*, 4(1), 101-107.
- 227.** Aldaihani, F. M. F., et al. (2022). Benefits and implementation of job rotation: Recommendations for Kuwaiti Civil Service Commission. *Journal of International Business and Management*, 5(4), 1–7.

228. Ali, N. M. (2017). Job rotation and its role in human resources development: Analytical study of the opinions of a sample of administrative employees in the University of Zakho. *Humanities Journal of University of Zakho*, 5(4), 1169-1188.
229. Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W., & Saif, N. (2020). Organizational learning and hotel performance: The role of capabilities' hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 85 (February 2019), 102349.
230. Al-Khalidi, K. A. F., & Jassim, E. O. (2018). The role of job rotation in enhancing administrative reform processes: An analytical study of the view of senior managers at Al-Qadisiyah University. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences (QJAE)*, 20(1), 24-25.
231. Allee, V. (2000). Knowledge networks and communities of practice. *OD Practitioner: Journal of the Organization Development Network*, 32(4), 1-15.
232. Almeida, S., & Campos, A. C. (2022). New avenues for business competitiveness: The case of a community of practice in the hotel sector. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 16(1), 20-34.
233. Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2019). Market orientation and hotel performance: Investigating the role of high-order marketing capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1885–1900.
234. Al-Romeedy, B. S. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in Egyptian travel agents: The mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
235. Al-Sammarraie, M. A., et al. (2021). The extent of the impact of job rotation requirements on developing insurance performance: An applied research in the National Insurance Company. *Multicultural Education*, 7(8), 499-508.
236. Andi Tamsang, B. A., Mohsin, A., & Lengler, J. (2017). How willing/unwilling are luxury hotels' staff to be empowered? A case of East Malaysia. *Tourism Management Perspectives*, 22, 44-53.
237. Andish, H. A., et al. (2013). Concepts and Strategies of Staff Empowerment. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(11), 106-110.
238. Angelova, B., & Zeqiri, J. (2011). Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(3), 232–258.
239. Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77.
240. Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64.
241. Attouch, H., & Nia, H. (2008). Le développement des compétences humaines dans les entreprises marocaines: Une étude exploratoire. *Revue Ezzaytouna*, 4, 399-421.
242. Ayough, A., Zandieh, M., & Farsijani, H. (2012). GA and ICA approaches to job rotation scheduling problem: Considering employee's boredom. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 60(5–8), 651–666.

243. Ayupp, K., & Chung, T. H. (2010). Empowerment: Hotel employees' perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 3(3), 561-575.
244. Bacon, T. R., & Pugh, D. G. (2004). Ritz-Carlton and EMC: The gold standards in operational behavioral differentiation. *Journal of Organizational Excellence*, 23(2), 61-76.
245. Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
246. Bate, S. P., & Robert, G. (2002). Knowledge management and communities of practice in the private sector: Lessons for modernizing the National Health Service in England and Wales. *Public Administration*, 80(4), 643-663.
247. Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate, and Perceived Innovation in Jordanian Organizations. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 96-109.
248. Baum, T. (2002). Skills and training for the hospitality sector: A review of issues. *Journal of Vocational Education and Training*, 54(3), 343-364.
249. Becker, T. (2000). *Consumer perception of fresh meat quality: A framework for analysis*. *British Food Journal*, 102(3), 158-176
250. Bello, M. B., & Bello, Y. O. (2017). Employees' empowerment, service quality and customers' satisfaction in hotel industry. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(4), 1001-1019.
251. Bendiabdelleh, A., & Chelil, A. (2004). Formation et développement des compétences dans la pratique des entreprises algériennes. *Revue d'Économie et de Management*, 3(1), 132-144.
252. Bergenhenegou, G. J., et al. (2017). Competence development – a challenge for human resource professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 55-62.
253. Bertella, G. (2011). Communities of practice in tourism: Working and learning together. An illustrative case study from Northern Norway. *Tourism Planning and Development*, 8(4), 381-397.
254. Bhuvan, G. M., & Naik, J. (2019). Hospitality education and skill development in the hospitality sector to facilitate employment opportunities: A new perspective. *Journal of Hospitality Education and Skill Development*, 11(1), 74-86.
255. Blayney, C. (2009). Management competencies: Are they related to hotel performance? *International Journal of Management and Marketing Research*, 2(1), 59-71.
256. Boak, G. (2014). Team learning and service improvements in health care. *Team Performance Management*, 20(5/6), 242-261.
257. Bogenrieder, I., & Nooteboom, B. (2004). Learning groups: What types are there? A theoretical analysis and an empirical study in a consultancy firm. *Organization Studies*, 25(2), 287-313.
258. Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30(1), 34-46.

259. Boyer, A., & Bnefzi, A. (2009). La perception de la qualité dans le domaine des services: Vers une clarification des concepts. *La Revue des Sciences de Gestion*, (237-238), 45-46.
260. Bredin, K., & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management*, 31(6), 889-902.
261. Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.
262. Brown, J., & Duguid, P. (2000). Balancing act: How to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review*, 78(3), 73-80.
263. Büchel, B., & Raub, S. (2002). Building knowledge-creating value networks. *Management Journal*, 20(6), 587-596.
264. Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Understanding the link between work-life balance practices and organizational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41(3), 359-379.
265. Chen, F., & Chen, Y. (2008). The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example from Taiwan's State-Owned Enterprises. *Public Personnel Management*, 37(3), 279-302.
266. Cherotich, S., Rop, W., & Bett, A. (2021). The relationship between job rotation and employee performance in level-four hospitals within the South-Rift region in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 11(9), 139-145.
267. Cheung, C., Baum, T., & Wong, A. (2010). Factors affecting employee empowerment practices in China hotels. *Business Sociology*, 1-28
268. Coulet, J.-C. (2016). Les notions de compétence et de compétences clés: L'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité. *Activités*, 1-13.
269. Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: Are Examination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
270. De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447
271. Dencheva, S. (2013). Analysis of virtual communities in tourism. *Ecoforum*, 2(2), 18-21.
272. Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.
273. Dimitriadis, Z. S., & Maroudas, T. (2007). Internal service climate and psychological empowerment among public employees: An exploratory study in Greece. *Emerald Group Publishing Limited*, 1(4), 377-400.
274. Djellal, F., & Gallouj, F. (2012). Innovation sociale et innovation de service: Première ébauche d'un dialogue nécessaire. *Innovations*, (38), 38-66.
275. Dubé, L., Bourhis, A., & Jacob, R. (2006). Towards a typology of virtual communities of practice. *Interdisciplinary Journal of Information Knowledge, and Management*, 1(1), 69-93.

276. Fahey, R., Vasconcelos, A. C., & Ellis, D. (2007). The impact of rewards within communities of practice: A study of the SAP online global community. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(3), 186-198.
277. Faizan, M., et al. (2012). Impact of job rotation on employee motivation, commitment, and job involvement in the banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(24), 7114-7119.
278. Faraj, F. M. F., Almutairi, S. M. S. N., Alabtan, J. G., Alshammeri, F. M., Almutarir, F. B., Aldaihani, A. M., & AlDurzi, S. A. (2022). Benefits and implementation of job rotation: Recommendations for Kuwaiti Civil Service Commission. *Journal of International Business and Management*, 5(4), 1-7.
279. Fernandes, A. L., Laureano, R. M. S., & Alturas, B. (2018). Organizational learning in the hotel industry: An eclectic instrument of measurement. *Tourism & Management Studies*, 14(2), 16-25.
280. Fetterman, D. M. (2002). Empowerment evaluation: Building communities of practice and a culture of learning. *American Journal of Community Psychology*, 30(1), 89-102.
281. Fiol, C. M., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
282. Foroutan, T., Safavi, H. P., & Bouzari, M. (2021). The ugly side of job rotation. *International Journal of Hospitality Management*, 95(4), 102-929
283. Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102-124.
284. Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
285. Friedman, V. J., Lipshitz, R., & Overmeer, W. (2001). Creating conditions for organizational learning. *Organizational learning and Knowledge*, pp. 757-774.
286. Fu, H. W. (2017). Organizational learning and organizational innovation in the tourist hotels: An empirical study. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(9), 6347-6356.
287. Fung-Kee-Fung, M., et al. (2014). Exploring a "community of practice" methodology as a regional platform for large-scale collaboration in cancer surgery—the Ottawa approach. *Current Oncology*, 21(1), 13-18.
288. Gammelgaard, J. (2010). Knowledge retrieval through virtual communities of practice. *Behaviour & Information Technology*, 29(4), 349-362
289. Gazija, A. (2011). Importance of staff training in the hotel industry: Case study of Hotel Dukagjini. *ILIRIA International Review*, 1(2), 1-11.
290. George, H. S., et al. (2001). Benchmarking and the Role of Organizational Learning in Developing Competitive Advantage. *Journal of Management*, 8(2), 123-135.
291. Gilaninia, S., Ganjina, H., & Karimi, K. (2013). The relationship between organizational learning and competitive strategies and its impact on the performance of business and customers. *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, 1(3), 54-60.
292. Gilmore, A. and Moreland, L. (2000), Call Centres: How Can Service Quality Be Managed?, *Irish Marketing Review*, 13 (1), 3-11.

293. Girish, P., & Sameer, H. (2013). Human resource development in the hotel industry of Mauritius: Myth or reality? *Current Issues in Tourism*, 18(3), 249-266.
294. Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.
295. Gracia, E., Salanova, M., Grau, R. M., & Cifre, E. (2013). How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement, and relational service competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 42-55.
296. Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.
297. Gulam B, M. I., Suryadi, N., & Waluyowati, N. P. (2023). The effect of service quality and perceived value on customer loyalty in Tuban restaurants with customer satisfaction mediation. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(5), 62-73.
298. Hallikas, J., Puumalainen, K., Vesterinen, T., & Virolainen, V. (2005). Risk-based classification of supplier relationships. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 11, 72-82.
299. Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), 366-381.
300. Hamiche, M., & Zerarka, F. (2018). Le rôle de la formation continue dans le développement des compétences au travail: Cas de l'entreprise NAFTAL Bejaia (Algérie). *Journal*, 15(26), 166-181.
301. Harrison, J., & Rainer, K. (2019). *Competitive learning in service organizations: A framework for improving service quality*. *Journal of Business Research*, 98, 128-139
302. Hassan, M. A., & Adeeb, B. (2017). The implementation of quality circles in the public-service organizations: A case study of the Syrian Communications Company. *Quality Access to Success*, 18(15), 65-71.
303. Hays, J. M., & Hill, A. V. (2001). A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality. *Journal of Operations Management*, 19(3), 335-349.
304. Henrik, K., & Per-Erik, E. (2009). Competence development in the workplace: Concepts, strategies and effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 34-54.
305. Hildreth, P., Kimble, C., & Wright, P. (2000). Communities of practice in the distributed international environment. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 27-38.
306. Hindertje, H. (2016). Measuring service innovation performance through team culture and knowledge sharing behavior in hotel services: A PLS approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 22, 35-43.
307. Huper, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
308. Igashi, M., Sani, H., Sambo, S., & Wuen, C. H. (2022). Competitive strategy, organizational learning, and SMEs performance. *Gusau International Journal of Management and Social Sciences*, 5(1), 297-313.
309. Ilias, H., & Abderrahmane, N. (2013). L'évolution des compétences humaines face aux mutations technologiques comme facteur clé du succès de l'entreprise. *Revue Organisation et Travail*, 2(3), 5-15.

310. Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 1367-3270.
311. Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
312. Irfan, S. M., Mohsin, M., & Yousaf, I. (2009). Achieving service quality through its valuable human resources: An empirical study of banking sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 7(10), 1222–1230
313. Issa, R. I., & Saleh, A. J. (2019). The difficult application of modern education technology from the point of view of the members of a teaching staff. *Journal of University of Babylon, Pure and Applied Sciences*, 27(1), 206-227.
314. Javadi, M. H. M., & Azmoon, Z. (2011). Ranking branches of System Group Company in terms of acceptance preparation of electronic customer relationship management using AHP method. *Procedia Computer Science*, 3, 243–248.
315. Jiang, X., & Li, Y. (2008). The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: A contingency approach. *Journal of World Business*, 43(3), 365-379.
316. Jiwa, M., et al. (2011). Communities of practice: Quality improvement or research in general practice professional. *Journal of Australian Family Physician*, 40(1/2), 72-76.
317. Kaar, A., et al. (2007). ICT and corporate culture enabling knowledge sharing within communities: Empirical evidence from an international steelmaking company. *Proceedings of OLKC-Learning Fusion*, 4(11), 458-476.
318. Kalargyrou, V., & Woods, R. H. (2011). Wanted: Training competencies for the 21st century. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 361-376.
319. Kanoppen, D., et al. (2010). Supply Chain Relationships: Exploring the Linkage Between Inter-Organizational Adaptation and Learning. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(3), 151-208.
320. Kaur, A. (2019). Quality circles: The medium to enhance productivity levels. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 2(6), 199-203.
321. Kay, C., & Moncarz, I. (2004). Knowledge, skills, and abilities for lodging management success. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 285-298.
322. Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovation behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 324-337.
323. Kim, Y., Kim, S. S., Seo, J., & Hyun, J. (2011). Hotel employees' competencies and qualifications required according to hotel divisions. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 3(2), 1-18.
324. Kleefstra, A., et al. (2020). Workplace learning and organizational performance in the hospitality industry. *International Hospitality Review*, 34(2), 173–186.
325. Koenig, G. (2006). L'apprentissage organisationnel: Repérage lieux. *Revue Française de Gestion*, (160), 297
326. Lank, E., Randell-Khan, J., Rosenbaum, S., & Tate, O. (2008). Herding cats: Choosing a governance structure for your communities of practice. *Journal of Change Management*, 2(8), 101-109.

327. Lashley, C. (2000). Empowerment through involvement: A case study of TGI Fridays restaurants. *Personnel Review*, 29(6), 791-815.
328. Law, A. (2006). High-flying dragons in China. *Training & Development*, 60(11), 10-12.
329. Lawson, A., & Chen, B. (2019). The development of soft skills during internships: The hospitality student's voice. *Research in Hospitality Management*, 8(2), 155-159.
330. Lee, M., & Koh, J. (2001). Is Empowerment Really a New Concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
331. Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open Innovation in SMEs: An Intermediated Network Model. *Research Policy*, 39(2), 290-300.
332. Lennart, S. (2001). A holistic approach to competence development. *Systems Research and Behavioral Science*, 18(2), 103-114.
333. Leonard-Barton, D., & Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132.
334. Lesser, L. E., & Storck, J. (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal*, 40(4), 831-841.
335. Lewis, B. R., & McCann, P. (2004). Service failure and recovery: Evidence from the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 6-17.
336. Lewis, B., & Spyropoulos, S. (2001). Service failures and recovery in retail banking. *The International Journal of Bank Marketing*, 19(1), 37.
337. Lim, M., & Ong, B. Y. (2019). Communities of Innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11, 402-418.
338. Linge, T. K. K. (2019). Job rotation and employee motivation: A case of small ICT firms in Nairobi, Kenya. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 10(1), 133-138.
339. Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luno, A., & Cabrera, R. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48(4), 485-504.
340. Luoma, M. (2000). Investigating the link between strategy and HRD. *Personnel Review*, 29(6), 769-790.
341. Madera, J. M., Dawson, M., & Neal, J. A. (2013). Hotel managers' perceived diversity climate and job satisfaction: The mediating effects of role ambiguity and conflict. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 28-34.
342. Malhotra, Y. (2001). Knowledge management for e-business performance: Advancing information strategy to "Internet time." *Information Strategy Executive Journal*, 16(1), 5-16.
343. Malik, E. M., et al. (2011). Impact of Motivation to Learn and Job Attitudes on Organizational Learning Culture in a Public Service Organization of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(3), 844-854.
344. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.

345. Marulanda, C., Castellanos Galeano, J. F., & Valencia Duque, F. J. (2022). Communities of practice in tourism SMEs of the department of Caldas – Colombia. *Scientia et Technica*, 27(2), 109–116.
346. Marulanda-Echeverry, C. E., Valencia-Duque, F. J., & Castellanos-Galeano, J. F. (2022). Communities of practice in tourism SMEs of the department of Caldas – Colombia. *Tourism Management*, 27(2), 109-116.
347. Meng, L., Liu, Y., Liu, H., Hu, Y., Yang, J., & Liu, J. (2014). Relation among structural empowerment, psychological empowerment, intent to stay and burnout in nursing field in mainland China. *International Journal of Nursing Practice*, 21(3), 303–312
348. Merabet, K., & Agti, D. (2021). Supportive Organizational Culture of Communities of Practice and their Impact on Service Quality: Field Study in Hotels Biskra (Algeria). *Industrial Economics Review (Khazzartech)*, 11(1), 778–795.
349. Milne, P. (2007). Motivation, incentives, and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 28-38.
350. Mmutle, T., & Shonhe, L. (2017). Customers' perception of service quality and its impact on reputation in the hospitality industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(3), 1–26.
351. Mohajan, H. (2017). Roles of communities of practice for the development of the society. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 3(6), 27-46.
352. Mohammad, A. A., Mozaffari, S. A., & Bai, N. (2012). The relationship between organizational learning culture and internal service quality in Iran's Ministry of Sports and Youth. *European Journal of Experimental Biology*, 2(4), 1220-1225.
353. Moore, J., & Barab, S. A. (2002). The Inquiry Learning Forum: A community of practice approach to online professional development. *TechTrends*, 46(3), 44-49.
354. Mpofo, M., & Hlatywayo, C. K. (2015). Training and development as a tool for improving basic service delivery: The case of a selected municipality. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 20, 133–136.
355. Mulder, M. (2001). Competence development - some background thoughts. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 7(4), 1-16.
356. Murillo, E. (2011). Communities of practice in the business and organization studies literature. *Information Research*, 16(1), 1-18.
357. Narayanan, E., & Rajaratnam, S. D. (2019). The effect of leadership styles on service quality improvement: The mediating role of organisational learning. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality & Tourism*, 8(1), 27-49.
358. Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., & Diez, J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics, and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 45, 49-58.
359. Nham, P. T., & Khine, T. Z. L. (2013). Exploring the link between learning and firm performance: An empirical study of private manufacturing firms in Yangon, Myanmar. *Asian Academy of Management Journal*, 18(2), 55-84.
360. Nisarath, T., et al. (2018). Competency Development of the Hotel Staff in Koh Samui, Surat Thani Province. *Chophayom Journal*, 29(3), 42-54.
361. Nixon, B. (1994). Facilitating Empowerment in Organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(4), 3-11.

362. Oluwatuase, T., Enitilo, O., & Ogunjobi, E. A. (2019). Effects of job rotation on employees' performance in Nigerian banks. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(2), 495–502.
363. Ongori, H. (2009). Managing Behind the Scenes: A Viewpoint on Employee Empowerment. *African Journal of Business Management*, 3(1), 9-15.
364. On-nom, K. (2016). Human Resource Development of the Hotel Industry in Hua Hin Prachuap Khiri Khan Province. *Journal of Yala Rajabhat University*, 11(1), 189-199.
365. Özçelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resources management: Outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72–91.
366. Paasivaara, M., & Lessenius, C. (2014). Communities of practice in a large distributed agile software development organization—Case Ericsson. *Information and Software Technology*, 56(12), 1556-1577
367. Pandey, C. S., & Dutta, A. (2013). Communities of practice and organizational learning: Case study of a global IT solutions company. *Journal of Strategic HR Review*, 12(5), 255-261.
368. Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2013). The Link Between Organizational Learning Culture and Customer Satisfaction: Confirming Relationship and Exploring Moderating Effect. *The Learning Organization*, 20(1), 48-64.
369. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
370. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
371. Parlier, M. (2000). En Quoi la Logique Compétence Modifie-t-elle les Politiques et Pratiques de Formation? *L'Actualité de la Formation Permanente*, 170, p. 40.
372. Pérez, L. S., et al. (2004). Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.
373. Phan, T. C. L., Nguyen, N. D., & Cao, V. T. (2021). The role of management training in improving customer service quality. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 386–402.
374. Poel, R. F., Van Dam, K., & Van den Berg, P. T. (2004). Organizing learning in work contexts. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 529-540.
375. Power, J., & Waddell, D. (2004). The link between self-managed work teams and learning organizations using performance indicators. *The Learning Organization*, 11(3), 244-259.
376. Prabawati, I., et al. (2018). Competency-Based Training Model for Human Resource Management and Development in Public Sector. *Journal of Physics: Conference Series*, 953(1), 1-6.
377. Prasanth, S. (2015). Training and development in the hotel industry. *Shanlax International Journal of Management*, 3(1), 27-34.
378. Prayag, G., & Hosany, S. (2013). Human resource development in the hotel industry of Mauritius: Myth or reality? *Current Issues in Tourism*, 18(3), 249-266.
379. Ramana, N., & Rhodes-Kropf, M. (2013). Investment cycles and startup innovation. *Journal of Financial Economics*, 110(2), 403-418.

380. Rao, Y., Yang, M., & Yang, Y. (2018). Knowledge sharing, organizational learning, and service innovation in tourism. *Journal of Service Science and Management*, 11, 510-526.
381. Rasheed, M., & Liu, J. (2021). Relation between customer interaction and service innovation in Brazilian firms: Investigating organizational learning from customers. *iRAPA International Journal of Business Studies*, 2(1), 27–34.
382. Rebert, L. (2001). *Le Tourisme International* (Série Que sais-je, No. 1694). France.
- Rebolo, T. M., & Gomes, A. D. (2011). Conditioning Factors of Organizational Learning Culture. *Journal of Workplace Learning*, 23(3). 173-194.
383. Rohilla, S., & Chaudhary, R. (2016). Quality circle in organization and its implementation. *International Journal of Current Engineering and Technology*, 6(3), 889-887.
384. Roque, H., & Ramos, M. (2019). The importance of cultural training in the hospitality sector. *European Journal of Tourism Hospitality and Recreation*, 9(2), 58-67.
385. Rózewski, P., & Jankowski, J. (2014). Model of multilayer knowledge diffusion for competence development in an organization. *Mathematical Problems in Engineering*, 1-11.
386. Ruan, W. Q., Zhang, S. N., Liu, C. H., & Li, Y. Q. (2020). A new path for building hotel brand equity: The impacts of technological competence and service innovation implementation through perceived value and trust. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 1–23.
387. Rubenson, K. (2006). The Nordic model of lifelong learning. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 36(3), 327-341.
388. Rucci, A. Kirn, S. and Quinn, R., (1998). Profit Chain At Sears, *Harvard Business Review*, 76 (1), 83-97
389. Saravani, S. R., & Abbasi, B. (2013). Investigating the influence of job rotation on performance by considering skill variation and job satisfaction of bank employees. *Tehnički vjesnik*, 20(3), 473-478.
390. Scholarions, D. V., et al. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1035-1055.
391. Sharabi, M., & Davidow, M. (2010). Service quality implementation: Problems and solutions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(2), 189-205
392. Sharma, P. (2017). Competence development at the workplace: A conceptual framework. *JK International Journal of Management and Social Science*, 1(1), 39-44.
393. Sitalakshmi, V., & Ramanathan, V. (2018). Communities of practice approach for knowledge management systems. *Systems*, 6(4), 2-20.
394. Sizoo, S., Plank, R. E., Iskat, W., & Serrie, H. (2005). The effect of intercultural sensitivity on employee performance in cross-cultural service encounters. *Journal of Services Marketing*, 19(4), 245-255.
395. Sparks, B. A., Bradley, G. L., & Callan, V. J. (1997). The impact of staff empowerment and communication style on customer evaluations: The special case of service failure. *Psychology and Marketing*, 14(5), 475–493.

396. Stanley, O., & Kondal, R. K. (2006). How to develop knowledge culture in organizations: A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6-24.
397. Stonehouse, G., & Yarrow, D. (2001). Benchmarking and the role of organisational learning in developing competitive advantage. *Knowledge and Process Management*, 8(2), 123-135.
398. Su, E., & Dou, J. (2013). How does knowledge sharing among advisors from different disciplines affect the quality of the services provided to the family business client? An investigation from the family business advisor's perspective. *Family Business Review*, 26(3), 256-270.
399. Subbulakshmi, S. (2019). A study about the impact of quality circle activities on innovation and cost reduction in manufacturing companies. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 6(5), 177-181.
400. Sulaiman, A. A. (2019). The effectiveness of job rotation in promoting organizational citizenship behavior: An analytical descriptive study in Alrefaei Public Hospital, Dhi-Qar Province-Iraq. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 9(2), 101-113.
401. Suleman, A.-R., Bingab, B. B. B., Boakye, K. O., & Sam-Mensah, R. (2022). Job rotation practices and employees' performance: Do job satisfaction and organizational commitment matter?. *SEISENSE Business Review*, 2(1), 13-27.
402. Sutton, J., Verginis, C., & Eltvik, L. (2003). Empowerment and customer satisfaction strategies in multi-cultural hotel restaurant environments: The Dubai case. *Journal of Foodservice Business Research*, 6(3), 77-104.
403. Syed-Ikhsan, S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in public organizations: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.
404. Tajeddini, K. (2011). Customer orientation, learning orientation, and new service development: An empirical investigation of the Swiss hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 437-468.
405. Tarus, B. K. (2014). Effects of job rotation strategy on high-performance workplaces in Lake Victoria North Water Services Board, Kenya. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 139-146.
406. Teresia, K., & K. L. (2019). Job rotation and employee motivation: A case of small ICT firms in Nairobi, Kenya. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 10(1), 133-138.
407. Tessera, A. F., et al. (2016). Service quality and hotel's customer satisfaction: An empirical evidence from Ethiopia. *Electronic Journal of Business and Management*, 1(1), 24-32.
408. Thaithong, N., et al. (2018). Competency development of the hotel staff in Koh Samui, Surat Thani Province. *Chophayom Journal*, 29(3), 41-54.
409. Timothy, A. T., & Abubakar, M. H. S. (2013). Impact of Employee Empowerment on Service Quality: An Empirical Analysis of the Nigerian Banking Industry. *British Journal of Marketing Studies*, 1(4), 32-40.

410. Tsaur, S. H., Chang, H. M., & Wu, C. S. (2004). Promoting service quality with employee empowerment in tourist hotels: The role of service behavior. *Asia Pacific Management Review*, 9(3), 435–461.
411. Uher, J. (2020). Measurement in metrology, psychology and social sciences: Data generation traceability and numerical traceability as basic methodological principles applicable across sciences. *Quality & Quantity*, 54(3), 975–1004.
412. Ullrich, A., & Vladova, G. (2016). Weighing the Pros and Cons of Engaging in Open Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 6(4), 34-40.
413. Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
414. Von Krogh, G. (2002). The communal resource and information systems. *Journal of Strategic Information Systems*, 11(2), 85-107.
415. Wang, C.-H. (2014). Does service innovation matter in high-tech industry? *Journal of Technology Management and Innovation*, 9(2), 42–55.
416. Warhurst, C., Nickson, D., Witz, A., & Cullen, A. M. (2000). Aesthetic labour in interactive service work: Some case study evidence from the new Glasgow service industries. *Journal of Service Industries*, 20(3), 1-18.
417. Werlang, N. B., & Rossetto, C. R. (2019). The effects of organizational learning and innovativeness on organizational performance in the service provision sector. *Gestão & Produção*, 26(3), 1-18.
418. White, D. E., et al. (2008). Communities of practice: Creating opportunities to enhance quality of care and safe practice. *Healthcare Quarterly*, 11(3), 80–84.
419. Willie, P. A., Connor, D., Sole, J., Forgacs, G., Grieve, R., & Mueller, J. (2017). Human capital challenges in the hotel industry of Canada: Finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(4), 402-410.
420. Wilson, K. C., Chelimo, W., Guyo, W., & Moronge, M. (2020). Leadership styles and competency development in technical and vocational education training institutions in Kenya. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, 8(3), 1-21.
421. Wirtz, J., Tambyah, S. K., & Mattila, A. S. (2010). Organizational learning from customer feedback received by service employees: A social capital perspective. *Journal of Service Management*, 21(3), 363–387.
422. Xie, L., Guan, X., Lin, X., & Huan, T. C. (2020). Triad collaboration of hotel employers, employees, and customers for service innovation in a changing world. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 10–18.
423. Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 42–52.
424. Yang, J. T., & Wan, S. C. (2004). Qualitative knowledge capturing and organizational learning: Two case studies in Taiwan hotels. *Tourism Management*, 25(5), 593-601.
425. Yushan, Z. (2013). Tacit knowledge transfer from manufacturing firms to suppliers in new product development: A study of suppliers. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(5), 571.
426. Zack, M. H. (2003). Rethinking the knowledge-based organization. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 67–71.

427. Zhao, Y. (2013). Tacit knowledge transfer from manufacturing firms to suppliers in new product development: A study of suppliers. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(5), 571–574.

D- Proceedings of Meeting and Symposia:

426. Ater, C. J. (2007). **L'apprentissage par l'échec commercial: Proposition d'un modèle**. XVI Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Montréal, 6-7 juin, 15-24.

427. Balin, S., & Giard, V. (2006). **A process oriented approach to the service concepts**. International Conference on Service Systems and Service Management, October, 785–790.

428. Binder, A., & Hall, L. (2014). **Creating communities of practice: A shared culture of professional development**. Proceedings of the Conference for Entrepreneurial Librarians, 1, 1-6.

429. Bnefzi, A. (2007). **La relation entre la perception de la qualité et la fidélité: Une application à la distribution des parfums et cosmétiques en France**. 10e Colloque, 3–4 octobre, La Rochelle.

430. Castro, J.-L., Guérin, F., & Lauriol, J. (1998). **Management stratégique et gestion des ressources humaines: Le "modèle des 3C" en question**. *Revue Française de Gestion*, 118, 45-60.

431. Colin, T., & Grasser, B. (2003). **La gestion des compétences: Vraie innovation ou trompe-l'œil ?** Travail et relation sociales en entreprise: quoi de neuf ? Colloque DARES, Paris.

432. Dembovska, I., & Silicka, I. (2015). **Competences that shape service quality at hospitality enterprises**. In *Innovative (Eco-) Technology, Entrepreneurship and Regional Development* (pp. 4-7). Conference proceedings.

433. Lee, R. H., & Legendre, T. S. (2023). **Learning from Hilton Worldwide – Successful Corporate Social Responsibility Strategies**. In *Teaching Cases in Tourism, Hospitality and Events*, CAB International.

434. Mark, J. (2018). **Why open source failed**. *John Mark*. Retrieved December 9, 2018.

435. Messina, E., & Meystel, A. M. (2002). **Measuring the performance and intelligence of systems: Proceedings of the 2002 PerMIS Workshop**. Technology Institute of Standards and Technology, September 1, Prospicience LLC. Work of the US Gov. Public use permitted.

436. Mulder, M., & Collins, K. (2007). **Competence development in public and private organisations: A survey of its use in practice in selected EU member states**. Paper presented at the ECER Conference, Gent, Belgium, September 19, 1-24.

437. Nicolas, E. (2004). **Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable: Entrevues exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB (Agriculture Biologique)**. In *13e Conférence de L'AIMS Normandie: Vallée de Seine*, 2, 3, et 4 Juin.

E- Website:

428. Ministère du Tourisme et de l'Artisanat. (2014). *Programme d'Appui à DIVECO 1 : Standards qualité et engagements du PQT - Référentiel National Qualité du Tourisme, RNQT des établissements d'hôtellerie – V6.1 Validée* (150315 – MB). Ministère du Tourisme et de l'Artisanat.