



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 -قلمة-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

دور أداء المورد البشري في كسب ولاء الزبون
واستدامة تطور المنظمة
دراسة ميدانية بفندق سييوس الدولي -عنابة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. بن صويلح ليليا

إعداد الطالبة:

تواتي ريم

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ ابراهيم بلعادي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر " أ "	د/ ليليا بن صويلح
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر " ب "	د/ عبد العزيز جاهمي

السنة الجامعية

2017-2016

شكر و عرفان

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقنا وذكرنا
بان الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح.
اللهم إذا اعطينتنا نجاحا فلا تأخذ منا تواضعنا
الحمد لله الذي اعاننا ووقفنا وهدانا لإتمام
هذه الدراسة وإخراجها الى النور.
اتقدم بالشكر والعرفان الى كل من انار دربي
من طوابير الابتدائي والى مقاعد الجامعة،
والى كل من وقف على المنابر واعطى حصيلة
دربه لينير دروبا أخرى،
كما اتقدم بكلمة شكر وتقدير ملئها الاعتراف بالجميل
الى استاذتي الكريمة المشرفة "د. ليلى بن صويلح"
والتي كانت لي خير دليل ومرشد في توجيهي لأثراء هذا البحث.
كما أخص بالذكر "امي" و "ابي"
و "زوجي" الذين دعموني لإتمام هذا العمل،
كما أخص بالذكر عمال مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- جامعة 08 ماي 1945 - قالمة على تفهمهم ومساعدتهم،
وأوجه تحية خاصة الى من ساهموا في اخراج
هذا العمل رغم كل الصعوبات
"غزالي عمار" و "حملاوي محمد العربي".

الاهداء

الى روح جدتي الطاهرة... الما واشتياقا.

الى والدي العزيز البسه الله لباس التقوى... رحمة و عرفانا.

الى والدتي الغالية البسها الله لباس الصحة... برا واحسانا.

الى اختي الحبيبة... شكرا وامتنانا.

الى زوجي المثالي... حبا ووفاء.

الى استاذتي العظيمة... تقديرا واحتراما.

الى جميع صديقاتي وزميلاتي... عطفًا وإخاء.

الى كل من دعمني وساعدني ... محبة وثناء.

-	شكر وعرفان
-	إهداء
أب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة	
02	أولاً: الإشكالية
03	ثانياً: الفرضيات
04	ثالثاً: تحديد المفاهيم
10	رابعاً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع والأهداف
11	خامساً: المقاربات النظرية
15	سادساً: مجالات الدراسة
17	سابعاً: المنهج وأدوات جمع البيانات
20	ثامناً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعمليات التحسين المستمر	
29	أولاً: إدارة الموارد البشرية
29	1. تعريف إدارة الموارد البشرية أهميتها.
29	2. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.
32	3. وظائف إدارة الموارد البشرية.
33	4. الطرق الحديثة لتقييم أداء المورد البشري وخطواته.
38	5. مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية.

41	ثانيا: عمليات التحسين المستمر.
41	1. مفهوم التحسين المستمر
41	2. طرق التحسين المستمر.
47	3. أدوات التحسين المستمر.
52	4. هندسة الموارد البشرية في ظل عمليات التحسين.
53	5. دور التحسين المستمر في رفع مستوى أداء المورد البشري.
الفصل الثالث: رضا الزبون وعلاقته بجودة الخدمة.	
57	تمهيد:
58	أولا: جودة الخدمة.
58	1. مفهوم الجودة الخدمة.
60	2. خصائص مميزة للخدمة.
61	3. أبعاد جودة الخدمة
63	4. قياس جودة الخدمة.
66	5. مشاكل جودة الخدمة الفندقية
68	ثانيا: رضى الزبون و ولاءه.
68	1. مفهوم رضى الزبون و أهميته.
69	2. محددات رضى الزبون.
71	3. العوامل المؤثرة في إدراك الزبون لجودة الخدمة.
73	4. مقاييس ولاء الزبون للخدمة.
75	5. دور الرضى عن جودة الخدمة في بناء ولاء الزبون.

79	خلاصة:
الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.	
82	1. تأثير عمليات التحسين المستمر في مستوى الأداء التنظيمي.
105	2. تأثير جودة الخدمة على رضى الزبون وولائه.
116	3. تأثير جودة الخدمة على تطور المنظمة.
125	4. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
128	5. النتائج العامة.
129	6. التوصيات والاقتراحات.
132	الخاتمة
134	المراجع
141	الملاحق

فهرس الجداول

رقم	الجدول
49	جدول (01) يمثل قائمة الاختبار/الفحص لجمع المعلومات
84	جدول (02) يوضح النوع الاجتماعي وعلاقته بالحالة الاجتماعية
86	جدول (03) يوضح علاقة نوع عقد العمل بالدخل.
87	جدول (04) يوضح المواصفات الوظيفية التي يعتمدها الفندق.
89	جدول (05) يوضح اهتمام المنظمة بالرضى الوظيفي للعمال.
91	جدول (06) يوضح الصعوبات التي تواجه العمال.
92	جدول (07) يمثل إستمرارية تقييم الأداء.
94	جدول (08) يوضح معايير تقييم الأداء.
97	جدول (09) يوضح المعايير المتبعة في عملية برمجة التدريب.
99	جدول (10) يمثل فعالية منظومة الحوافز بالمنظمة.
101	جدول (11) يوضح أسس منح الترقيات.
102	الجدول (12) يستعرض فواعد العمل الجماعي
103	جدول (13) يوضح مدى مشاركة المنظمة للعمال في اتخاذ قراراتها ووضع اهدافها.
104	جدول (14) يوضح نظرة المنظمة لعمليات التحسين المستمر.
106	جدول (15) يوضح تبني المنظمة لمبدأ رضى الزبون.
107	جدول (16) يوضح مدى إعطاء المنظمة أهمية بالغة لزيائنها.
108	جدول (17) يوضح مدى اعتماد المنظمة الجودة كمحور أساسي تقوم عليه استراتيجية الفندق.
109	جدول (18) يوضح استحضار المنظمة للجودة عند التعامل مع الموردين.
111	جدول (19) يوضح اهتمام المنظمة بإتقان موظفيها للغات الأجنبية
112	جدول (20) يوضح تقييم الزبائن لنوعية الاستقبال.
112	جدول (21) شعور الزبائن بالطمأنينة والأمان عند تعاملهم مع الموظفين.
113	جدول (22) يمثل اعتماد المنظمة لمعايير الجودة في تجهيز وخدمة الغرف.
114	الجدول (23) يستعرض الامتيازات التي يمنحها الفندق للزبائن الدائمين.
114	جدول (24) يمثل عدد الزبائن الدائمين لدى لفندق.
115	جدول (25) يمثل مبادئ واهداف قياس رضى العملاء.
116	جدول (26) كيفية اطلاع الفندق على آراء الزبائن في الخدمات

فهرس الجداول

117	جدول (27) يوضح فعالية إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع مستوى المنظمة
118	جدول (28) يوضح الفئات التي يستهدفها الفندق بخدماته.
119	جدول (29) يمثل مهن الزبائن.
120	جدول (30) يمثل سعي المنظمة لمطابقة الخدمات للمواصفات المحددة.
120	جدول (31) يوضح تقييم الزبائن لمصداقية الخدمات
121	جدول (32) يوضح حرص المنظمة على إدارة علاقات زبائنها والوسائل المعتمدة في ذلك.
123	جدول (33) يوضح اهتمام الفندق بالترويج والوسائل المعتمدة في ذلك
124	الجدول (34) يوضح كيفية تعرف المنظمة العميل على الفندق.

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
31	شكل (01) يوضح أنواع أهداف المنظمة.
37	شكل (02) يوضح عناصر تقييم الأداء.
38	شكل (03) الجهات التي تقوم بعملية التقييم.
43	شكل (04) يوضح مرتكزات طريقة كايزن.
43	شكل (05): عناصر عملية كايزن.
44	شكل (06) نظام الجودة في تنظيمات العمل.
46	شكل (07): يوضح مدخل دور PDCA.
52	شكل (08): المكونات التنظيمية لحلقات الجودة.
58	شكل (09) يمثل مفهوم جودة الخدمة.
66	شكل (10) يوضح جودة الخدمة من منظور الزبون
71	شكل (11) العوامل والمحددات المؤثرة في توقعات الزبون.
83	شكل (12) يمثل النموذج البياني والغربي للتحسين المستمر.

شهد العالم موجة تحولات متسارعة ألقت بظلالها على مختلف الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، معلنة بذلك عن مرحلة جديدة تعرف بالعمولة تسقط فيها الحدود وتراجع معها الخصوصيات الفردية، تاركة المجال للتفاعل الثقافي والتبادل الاقتصادي في تأكيده منطق المنافسة الشديدة وفلسفة الجودة (منتج/ الخدمة) تماشياً مع متغيرات البيئة الخارجية وأنظمتها الفرعية سياسية كانت أم اقتصادية أم اجتماعية، أم تكنولوجية.

وقد أفرزت هذه المعطيات واقعا جديدا فرض على المنظمات الصيغة التوافقية في التفاعل الايجابي مع أذواق ورغبات العملاء، مما يجعلها في حالة انفتاح دائم ومواكبة مستمرة لمستجدات بيئتها الخارجية، وهو ما يشكل رهان حاسم في استمرارية بقائها بل وتطلعها نحو مزيد من التطور. وقد بلغت هذه المنظمات مستويات عالية من الوعي في بنيتها الإدراكية، فأيقنت أهمية مواردها البشرية في صنع تميزها التنظيمي وفي خلق جسور ثقة ورضا وولاء تربطها بزبائنها.

لقد أدركت المنظمات أن تحقيق كل هذه الأهداف لا يمكن أن يتحقق إلا باللجوء إلى عملية تهيئة موردها البشري، والذي يعتبر كنز ثمين ومصدر حقيقي لبناء تنافسية المنظمة، ومحافظة استمراريتهـا- طبعاً من دون الإنقاص من أهمية مواردها المادية والتقنية والمعلوماتية-ولتحقيق ذلك لا بد من اعتماد آليات التحسين المستمر باعتبارها مقاربة مناسبة التي تركز الكثير من دلالات فلسفية تسمح بإدخال كل البرامج والتعديلات الجديدة والاستراتيجيات الفعالة التي تزيد من نسبة الاستثمار في رأس المال البشري على النحو الذي يحقق المزيد من فعالية أدائه خاصة في المؤسسات الخدمائية التي تجتهد لكسب رضى الزبون، الوفاء لحاجته، الإنصات المستمر لمستوى تطلعاته وتوقعاته، مما يخلق لديه شعور الارتياح، الرضى ومن ثم الوفاء المستدام لمخرجات هذه المؤسسة أو التنظيم الذي يسعى إلى تقديم خدمات متنوعة ومختلفة خاصة مع الانفتاح على السوق العالمي ورفع سقف المنافسة الشيء الذي زاد من حجم الطلبات على خدمات عالية الجودة .

إن تقديم الخدمات وتطويرها بشكل مستمر ودائم يعتبر مهما خاصة مع الأوضاع الاقتصادية الحالية والالتفات الملحوظ نحو المؤسسات الخدمية، مما جعلها بحاجة إلى اندماجات إستراتيجية فعالة في تسويق وتحديث خدماتها وتطبيق أساليب حديثة تهدف إلى تلبية حاجات وتوقعات الضيوف وإشباع رغباتهم ومنه الوصول دون شك إلى الاستحواذ على ولائهم والذي يعود على المنظمة بنتائج ايجابية تساهم في بقاء ونمو وتطور المنظمة.

ونظرا للأهمية البالغة التي يستحوذ عليها المورد البشري في المنظمات جاء موضوع بحثنا " دور جودة أداء المورد البشري في كسب رضى الزبون واستدامة تطور المنظمة."

وقد وضعت الباحثة خطة بحث متكونة من أربعة فصول، ثلاثة منها خصصت للجانب النظري أما الفصل الأخير فقد خصص للجانب التطبيقي، وقد تم توزيع العناصر كالتالي:

- الفصل الأول: يضم الإطار النظري والمنهجي للدراسة، حيث ضم الإشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم، والتطرق إلى الدراسات المشابهة، أهمية وأسباب اختيار الموضوع والأهداف المراد تحقيقها من خلال هذه الدراسة، وصولاً إلى عرض النظريات التي تتعلق بالموضوع، وطرح مختلف الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة.

- الفصل الثاني: فقد تطرقت الباحثة فيه لإدارة الموارد البشرية وعمليات التحسين المستمر، حيث خصص المبحث الأول لمناقشة إدارة الموارد البشرية من حيث تعريفها، أهميتها، أهدافها، وظائفها والطرق الحديثة لقياس أدائها ومشكلات تقييمها، أما المبحث الثاني فقد خصص للتحسين المستمر وقد ركز على شرح مفهوم التحسين المستمر، طرقه، التعرض لكيفية هندسة الموارد البشرية في ظل عمليات التحسين، أدواته، وإبراز دور التحسين المستمر في رفع مستوى أداء المورد البشري.

- الفصل الثالث: ركزت الباحثة في هذا الفصل على رضى الزبون وعلاقته بجودة الخدمة، وقد قسم إلى مبحثين، خصص المبحث الأول لجودة الخدمة وقد تم إدراج كل من مفهوم الجودة، خصائصها، أبعادها، طرق قياسها، ومشاكلها فيه، أما المبحث الثاني فقد خصص لرضى الزبون ويشمل مفهوم الرضى وأهميته، محددات الرضى، مقاييس ولاء الزبون للخدمة، العوامل المؤثرة في إدراك الزبون لجودة الخدمة ودور الرضى عن جودة الخدمة في بناء ولاء الزبون.

- الفصل الرابع: وقد قامت فيه الباحثة بالدمج بين النظري والميداني وقد قسم إلى ستة عناصر تتمثل في:

- دور عمليات التحسين المستمر في التأثير على الأداء التنظيمي.
- تأثير جودة الخدمة على رضى الزبون وولائه.
- تأثير جودة الخدمة على تطور المنظمة.

كما يضم نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والنتائج العامة وأهم التوصيات والاقتراحات، وأخيراً عرض الخاتمة والمراجع والملاحق.

أولا - الإشكالية:

إن التغيرات الحاصلة على مستوى العالم التي أفرزت مجموعة جديدة من المعارف والمفاهيم هي في الواقع نتائج لأثار استفحال ظاهرة العولمة التي تحمل مجموعة من الأفكار والاتجاهات ذات الأبعاد المتعددة منها السياسية والاقتصادية والثقافية وغيرها، وقد كان للبعد الاقتصادي التصنيف الأكبر نتيجة تحرير التجارة ونشوء تحالفات وتكتلات اقتصادية كبرى، وقد ساهمت التكنولوجيا والانترنت في رفع مستوى المنافسة إلى العالمية بمعايير جد عالية، ما جعل الإدارة تلجأ إلى البحث عن تقنيات واليات تساعدها على التأقلم مع الوضع الراهن، وكان الاستثمار في رأس المال البشري في مقدمة تلك الآليات التي انتهت إليها كونه أهم مورد في المنظمات.

إن الأهمية البالغة التي يستحوذ عليها المورد البشري تكمن في أنه يمثل أساسا قويا داعما للقوة الاقتصادية وذلك بقدرته على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد والمثمر للعاملين، بالإضافة إلى قدرته على زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات والخدمات¹ على حد سواء خاصة بعد الالتفات إلى صناعة الخدمات وتحسين الجودة التي أصبحت تجتاح كل الميادين. إن مستهلكي البضائع والخدمات يبحثون بصورة عامة عن القيمة الأعظم التي هي المقدار الأجود من النوعية التي يمكنهم الحصول عليها مقابل كل ما يدفعونه، حيث أن النوعية الرديئة تقضي على قدرة المؤسسة على التنافس في السوق وتزيد من كلفة إنتاج سلعتها وخدماتها².

وبالنظر إلى قيمة صناعة الضيافة واعتبارها إحدى الصناعات الأساسية والحيوية التي تؤلف صناعة السياحة والتي تمثل إحدى القطاعات الهامة فقد شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، سيما بعد التأكد من قيمتها المضافة في استحداث تنمية سياحية مستدامة تنعكس أثارها الإيجابية في تفعيل الديناميكية الاقتصادية للدولة، ومن ثم المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع وتطور أوضاعه.

والجزائر كطرف أساسي في التشكيلة الدولية تبنت فلسفة التنمية المستدامة فراحت تشرك جميع القطاعات المجتمعية في إستراتيجية تجسيدها.

¹ محمد دليم الحقطناني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر والتوزيع، 2008، ص35.

² موفق عدنان الحميري وأمين مومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق-أفكار حديثة و رؤية مستقبلية، إثراء للنشر و التوزيع، الاردن،

وقد كانت الدعوة لاستحضار مشاركة القطاع السياحي بالغة الأهمية لما تزخر به البلاد من إمكانيات طبيعية ومواقع إستراتيجية قادرة على صنع الميزة التنافسية والدفع بالاقتصاد إلى مواكب متقدمة، فكان توجه الدولة نحو الاهتمام بالمؤسسة الفندقية خصوصا بعد دخول مؤسسات عملاقة مثل "شيراتون" و "الهيلتون" ومجموعة أكور وغيرهم، ويتوقع زيادة توافدهم بموجب الانضمام المرتقب للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة¹ حيث أن العميل المحلي وبفعل هذه التطورات تحول إلى عميل متشدد في طلباته وشروط إرضائه وبالتالي فإن الاتجاه إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة من خلال الارتقاء بمستوى الأداء لدى المورد البشري واستحضار الجودة فيه أصبح ضرورة وليس مجرد اختيار.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا إبراز معالم الإشكالية للبحث وصياغتها وفق ما يلي:

كيف يساهم جودة أداء المورد البشري في كسب الزبون واستدامة تطور المؤسسة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل يجب الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- كيف تساهم عملية التحسين المستمر في تكريس جودة أداء المورد البشري؟
- 2- كيف تساهم جودة الخدمة في تحقيق رضى الزبون واستدامة ولائه؟
- 3- كيف تؤثر جودة الخدمات المقدمة للزبائن على بقاء نمو وتقدم المنظمة؟

ثانيا-الفرضيات:

الفرضية هي الإجابة الأولية لسؤال البحث ولكي تضمن صفتها العلمية لابد وأن تملك بعض الخصائص وهي التصحيح والتنبؤ إضافة إلى كونها وسيلة للتحقيق الامبريقي ونظرا لدورها في العلم قد تأخذ أشكالا مختلفة فقد تكون فرضية أحادية أو ثنائية أو متعددة المتغيرات².

ونظرا لأهمية الفرضيات في البحوث الاجتماعية وضعنا فرضية رئيسية تندرج ضمنها فرضيات جزئية كإجابات مقترحة.

¹ أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم إدارة الأعمال، الجزائر، غ م، 2007-2008، ص08.

² موريس انجلز: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة صحراوي وآخرون، دار العقبة للنشر، الجزائر، ص75.

• الفرضية الرئيسية:

تساهم جودة أداء المورد البشري بشكل فعال في كسب ولاء الزبون واستدامة تطور المنظمة.

• الفرضيات الفرعية:

- يعتمد التنظيم على عمليات التحسين المستمر لترسيخ ثقافة الجودة في أداء المورد البشري.
- تساهم جودة الخدمة في تكريس قيم تنظيمية إيجابية (الجدية، سرعة الاستجابة الموثوقة، الإخلاص في العمل) مما يحقق رضى الزبون ويحفظ ولائه.
- يؤثر قياس جودة الخدمات المقدمة للزبون بشكل إيجابي في بقاء نمو وتطور المنظمة.

ثالثاً - تحديد المفاهيم:

■ مفهوم جودة الأداء:

إن مفهوم جودة الأداء مركبا من عنصرين وهما: الجودة والأداء، لذا فالتعريف يكون كالتالي:

أ- الجودة:

إن الجودة لغة هي:

- أصلها من الجود والجيد، نقيض الرديء¹.
- أما التعريف الاصطلاحي للجودة فقد تعددت الأفكار والآراء حوله، منها: تعرف الجمعية الأمريكية الجودة بأنها: "مجموعة الخصائص والصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تؤثر قابليتها على إرضاء الزبون المحددة الواضحة والضمنية"².
- عرف جوران الجودة حسب منظوره بأنها: "موائمة المنتج للاستعمال ودقته لمتطلبات العميل وذلك لما للجودة من أهمية في التصميم والانتفاع والميسورية التي تهيئ المستلزمات الضرورية للعمل"³.

وقد ركز مركز التجارة الدولي على أن الجودة هي التركيز على أربعة نقاط:

- التركيز على السلعة المقدمة.
- التركيز على التضييع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة.

¹مهدي السامري: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، بغداد، 2007، ص.27

²حمدي عبد العظيم: المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص.15

³قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.19

- التركيز على الزبون أو المستفيد.
- التأكيد على القيمة المضافة على وفق سعر السلعة والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون أو المستهلك¹.

أما التعريف الإجرائي فتضمن الإشارة إلى الجودة بأنها:

السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها للوفاء بالمطلوب وتكون على عدة مستويات وجوانب كالجانب التقني والفني والتجهيزات والمعدات.

ب- الأداء:

يعرف الأداء لغة بأنه:

- أدى، يؤدي، تأدية الشيء إلى فلان: أو وصله قال تعالى: ومن أهل الكتاب من إذا أتمنته بقطار يؤده إليك، الدين-قضاء، الصلاة: قام بها في وقتها².

ويعرف الأداء اصطلاحاً بأنه:

- ينظر داركر إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء المحققة للتوازن بين رضى المستهلك والعمال"³.

- يقول **MILLER BRAMILY** بأن الأداء هو: انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق التوازن⁴.
- ويرى بينتو بأن الأداء هو: "النتائج المتحصل عليه وهو ما يعني قدرة المؤسسة أو الفرد على تحقيق أهداف معينة ترضي مجموعة معينة بالنشاط الموكل إليها"⁵.

- ويشير محمد سعيد سلفان إلى أن الأداء يمكن تعريفه في: "الأثر القيمي في الجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"⁶.

أما المفهوم الإجرائي لجودة الأداء فيمكن القول بأنه:

¹المرجع السابق, ص20.

²محمود المسعودي، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 32.

³خالد حسن أحمد، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2009، ص54.

⁴ظاهر محمود الكلالدة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عالم الثقافة، عمان، 2010، ص19.

⁵راوية حسين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، جامعة الإسكندرية، مصر، 2009، ص209.

⁶محمد سعيد أنور أبو سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص219.

الأداء هو مقياس للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في السوق واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، وهو طريقة تقديم الخدمات المقدمة للزبائن.

• مفهوم المورد البشري:

إن مفهوم المورد البشري إذا ما أردنا تعريفه لا بد من أن نقسمه إلى شقين:

الشق الأول: المورد: وهو المنهل، الطريق، الرزق، قال أبو فارس: ألا لا يسير الشاتمون فان الموارد أبائي، ومواردي¹.

الشق الثاني: البشري: وتعني الخلق أو الإنسان، قال حافظ: أنساك حبه طه أنه بشر-يجري عليه شؤون الخلق مجريها².

أما اصطلاحاً فقد تعددت المفاهيم حول هذا المصطلح منها:

- يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وأكثرها فاعلية وتأثيراً على تحقق أهداف العمل³.

- يقصد بلفظ المورد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالية يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات الإدارية وكل المستويات⁴.

هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من التخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقوية أداء العاملين، ونظم الحوافز وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة⁵.

وكتعريف إجرائي للمورد البشرية يمكن القول بأنها:

هي مجموعة الأفراد الذين تستقطبهم المؤسسة لسد حاجياتها حسب متطلبات العمل والمهام، والتي لها وزن وأهمية كبيرة غير قابلة للتعويض خاصة العناصر الكفاء.

¹ محمود المسعدي، مرجع سابق، ص38.

² نفس المرجع، ص39.

³ طاهر محمود الكلالده، مرجع سابق، ص22.

⁴ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص105.

⁵ نادرة أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصنعاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص19.

• مفهوم ولاء الزبون:

إن مصطلح ولاء الزبون يتكون من قسمين، لذا فقد جاء تعريفه كالتالي:
في اللغة العربية اتفق كل من معجمي مختار اللقاح ولسان العرب على أن الولاء من الموالات، فهي ضد المعادة، والولي هو اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر والمتولي أمور الخلق، ويقال بينهما ولاء أي قرابة، وأولي هو النصير¹.

وهو: العهد، القرب، النصر، المحبة والالتزام.

كما وجدت تعريف عديدة لمفهوم الولاء اصطلاحاً منها:

- اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل².
- نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها³.
- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل بها، وأن أهدافه تتحقق من خلال أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة⁴.

أما الزبون فقد وردت مجموعة من التعاريف حوله وجاءت كالتالي:

- الزبون بالإنجليزية هي المستهلك أو المشتري للبضاعة أو أي نوع من الخدمات من الدكان أو أي مكان آخر أو أي نوع من الأسواق أو المراكز التجارية بمعنى آخر هو الزبون الذي يقبل على شراء السلعة المعروضة في السوق.
- كلمة زبون أصبحت ذائعة عند المشتريين وهي أيضاً مستعملة من قبل الزبائن أنفسهم.
- ونلخص في ثلاث صلاحيات أساسية ترمز إلى MAL بالإنجليزية وهي تعني بالعربية المال-الصلاحيّة-الحاجة⁵.

أما موضوع ولاء الزبون فقد لاقى اهتماماً ملحوظاً في الآونة الأخيرة، حيث عرفه مجموعة العلماء على أنه:

¹ حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، رسالة ماجستير تخصص علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التسويق، قسم علوم التسويق، جامعة المسيلة-الجزائر، 2010-2011، ص06.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص119.

³ عبد الرحمن أحمد، الولاء التنظيمي المدير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص20.

⁴ جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع الولاء المؤسسي، شهادة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية الاداب و العلوم الاجتماعية و النفسية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2010، 2011، ص08.

⁵ موقع ويكيبيديا/ زبون/ <http://at.m.wikipedia.org/wiki/> ثم زيارة الموقع في 2017/03/12 على الساعة 10:26.

- ولاء الزبون هو السلوك الشرائي متكرر لمنتج أو خدمة، خلال فترة زمنية معينة.
- ولاء الزبون يتجلى في اتجاهات واستعدادات إيجابية للزبائن اتجاه المنتج أو الولاء للعلامة التجارية أو المؤسسة¹.
- يقصد بولاء الزبون هو ارتباطه أو التزامه بعلامة تجارية أو بمحل معين، أن هو الرغبة في التعامل مع منظمة معينة دون المنظمات المنافسة وهنا على المنظمة أن تراعي مبدأ التكاليف التي تستثمرها لتقوية الولاء الزبون لها².
- ولاء الزبون يمثل مجموعة من الزبائن الذين يحملون المواقف الإيجابية نحو أي منظمة تلتزم إعادة شراء المنتج المادي أو الخدمة، والتوصية به للآخرين³.
- أما فيما يخص التعريف الإجرائي لولاء الزبون فيمكن القول بأنه: ولاء الزبون هو الاختيار المسبق لعلامة أو سلعة أو خدمة معينة دون تردد مع تكرار العملية الشرائية أو الاستفادة من الخدمات لأكثر من مرة.
- مفهوم الاستدامة:

هي مصطلح بيئي يصف كيف تبقى النظم الحيوية متنوعة ومنتجة مع مرور الوقت والاستدامة بالنشر هي القدرة على حفظ نوعية الحياة التي على المدى الطويل وهذا بدوره يعتمد على حفظ العالم الطبيعي والاستخدام المعقول للموارد الطبيعية.

استخدم مصطلح الاستدامة منذ الثمانينات القرن العشرين أول ما استخدم بمعنى الاستدامة البشرية على كوكب الأرض، وهذا مهد إلى التعريف الأكثر شيوعاً للاستدامة والتنمية المستدامة حيث عرفته مفوضية الأمم المتحدة للبيئة والتنمية في 20 آذار 1987: "التنمية المستدامة هي التنمية التي تفي باحتياجات الوقت الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة".

الاستدامة هي تحسين نوعية الحياة البشرية حين نعيش ضمن الطاقة الاستيعابية الداعمة¹. ويمكن أن نعطي للاستدامة مفهوم إجرائي كالتالي:

¹ هواري معراج: سياسيات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص26.

² درمان سليمان صادق: التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقة ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص138.

³ حاكم جبوري الخفاجي: رضى الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، جامعة الكوفة، العراق، ص87، دون سنة.

¹الموقع [HTTP://AR-M.WIKIPEDIA-ORG.WIKI](http://ar-m.wikipedia-org.wiki) تم زيارة الموقع في: 2017/06/04، على الساعة 21:58.

هي مقاومة القياس والمراقبة على جوانب المؤسسة ككل بهدف معرفة كل الاحتياجات والنقائص التي يجب إدخالها أو تعديلها في مختلف المجالات من أجل مواكبة التغيرات النوعية الحاصلة.

● مفهوم التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي وسمة أساسية للمنظمات الناجحة.

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتحديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به، والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم².

التطوير التنظيمي هو التغيير المخطط بالإضافة إلى خلق التغيير وإكساب الأفراد قدرات التحديث المستمر متعلم كيفية التشخيص وكيفية التدخل وكيفية تثبيت التغيير في المستقبل. فالتطوير التنظيمي هو أكبر من مجرد أحداث تغيير بنجاح حيث ينشر إكساب الأفراد الثقة والحيوية في اتخاذ خطوات صيانة وفاعلية المنظمة³.

ولقد قام العديد من الباحثين في أدبيات الإدارة تعاريف مختلفة للتطوير التنظيمي ومن بينها تعريف "Carnzi": "محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة أو أهدافها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل⁴.

أما بخصوص التعريف الإجرائي فيمكن القول أن:

التطوير التنظيمي يشير إلى التغييرات التي تحدث في المؤسسة وعلى كل المستويات وتمس جميع جوانب التنظيم يهدف تحسين صورة وأداء المؤسسة وزيادة العوائد

² عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسن، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2000، ص85.

³ دة عبد الباربي، "التغيير في المنظمات"، مجلة البحوث الاقتصادية، الأردن، 1981، ص51.

⁴ سميت ستيف: إدارة التغيير، (ترجمة سيد عبد الحميدي مرسى) مكتبة الشقري، الرياض، 2005، ص87.

رابعاً - أهمية الدراسة، أهدافها، أسباب اختيار الموضوع.

1_ الأهمية: تتبع أهمية هذه الدراسة من خصوصية المرحلة الراهنة والتقدم السريع الذي يعيشه قطاع الخدمات في مختلف أرجاء العالم مما يفرض على الجميع الإهتمام بكل التفاصيل ومحاولة الوصول إلى الصدارة مادام الزبون هو الأول و الأخير الذي يقرر مستوى الخدمة المقدمة له، بالإضافة إلى أهمية القطاع السياحي ومنه الفندقي كونه قطاع خدمي مؤثر وجد هام في اقتصاديات العديد من بلدان العالم، لاسيما محلياً من خلال الاستراتيجية المتعلقة بالتنصيبة والتي تحاول الحد من الاعتماد على مردود النفط، خاصة وأن تطبيق مبادئ الجودة أصبح ضرورة وحتمية لمجارات التغيرات النوعية في السوق العالمي، وهذا الأخير يشهد العديد من التطورات الهامة في الاقتصاد المحلي والعالمي على حد سواء في ظل العولمة وتحرير تجارة السلع والخدمات.

2_ الأهداف: ومن الأهداف التي تسعى إليها الباحثة:

- ✓ التعرف على مداخل ونقاط قوة المورد البشري في المنظمة.
- ✓ إدراك دور جودة أداء المورد البشري في تحقيق رضى الزبون.
- ✓ تنشيط العلاقة القائمة بين مستوى الخدمات وولاء الزبون.
- ✓ إبراز أثر المورد البشري على تطور وتقديم المنظمة.

- أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- رغبة الباحثة في دراسة والتعميق في مواضيع تتعلق بالسياحة والفندقة.
- معرفة واقع تسير الموارد البشرية المنتمية لفندق فيبوس الدولي.

الأسباب الموضوعية:

- تقديم اقتراحات تساعد على الرفع من مستوى أداء المورد البشري من خلال النتائج الدراسة الميدانية في الفندق.
- كون الموضوع يندرج في مجال التخصص.
- زيارة الحاجة إلى الإدارة الفعالة للموارد البشرية.

- نقص اهتمام المؤسسات الجزائرية الخدمية بأهمية جودة أداء المورد البشري في تقديم خدمات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- كشف ما إذا كانت المنظمة التي جرت بها الدراسة الميدانية تعطي أهمية للمورد البشري التابع لها.

خامسا - المقاربات النظرية.

إنطلاقا من خصوصية موضوع الدراسة الذي يركز على الآثار الإيجابية لأداء المورد البشري على طرفي الزبون والمؤسسة فقد جاءت الضرورة المنهجية بإستعراض ومناقشة الأطر النظرية ذات الصلة بالموضوع:

- **نظرية الإدارة العلمية:** من أهم مؤسسي النظرية فريدريك تايلور سنة 1911م واطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد إنتاجيته، وتقوم هذه النظرية على الإفتراضات التالية:
 - إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.
 - للعمال إنطباع زائف في أنهم إذا أتوا العمل بسرعة فتستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين، وبالتالي فإن إطالة مدة انجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول.
 - للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم.
 - من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
 - يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو لحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.

أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وبتصميم الأمل بصورة تتيح الإستفادة من الطريق الوحيدة المثل.

بناء على ما سبق يتبين لنا أن هذه النظرية أهملنا الجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين البشر والآلات وتتنظر إلى الفرد كأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، المال، الأرض، اليد العاملة والإدارة¹.

¹نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص126.

وقد أكد تايلور على معايير العمل، ولاقى بهجوم وركز على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني¹.

إذا تايلور ركز على التحفيز المادي للفرد دون الالتفات إلى الجانب الإنساني فيه والذي يتطلب مجموعة من الحاجات التي يحتاجها الفرد للقيام بالأعمال على أكمل وجه.

• **مدرسة العلاقات الإنسانية:** يراد التعبير بمصطلح العلاقات الإنسانية كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد حيث ينمي شعوركم بالاحترام و المسؤولية و اتجاه المنظمة بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يتضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

وقد برز من خلالها مجموعة من العلماء والنظريات أهمها تجارب هاثورن التي قام بها ألتون مايو والتي كان الهدف منها معرفة أثر بيئة العمل على الإنتاجية والتي تمثل في الإضاءة والتهوية و إتساع المكان.

وقد ركز التجارب على كشف العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمل:

- الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل.
- ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل.
- الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية.
- الحافز المادي وأثره على الإنتاجية².

ويمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في مجال التدريب والحوافز في النقاط التالية:

- العلاقات الجيدة ترتبط بمناخ العمل السائد الذي يتطلب مسارات الترقى أمام الأفراد وهذه المسارات ترتبط بمسألة تدريب الأفراد وإعدادهم.
- إعتبار أن عملية التدريب تساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة.
- للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضى.
- أعطت أهمية للجماعات الغير رسمية في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.

¹خالد حسين أحمد: مرجع سبق ذكره، ص18.

²حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص87.

▪ دراسة هذا الإتجاه لتأثير العواطف على النشاطات والدور الذي تلعبه في تحقيق التوازن الضروري للمؤسسة¹.

إن هذه النظرية تسلط الضوء على طبيعة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل ودورها في تحقيق رضى العامل مما يدفعه إلى تقديم أقصى ما لديه في مهامه مما يؤدي دون شك إلى كسب رضى الزبون ومنه ولاءه.

• **نظرية العاملين:** إقترح فريبريك هيزنبرغ سنة 1957م نظريته التي يفترض فيها أن هناك مجموعتين من العوامل قد يقابلها الفرد في التنظيم، العوامل الوقائية والعوامل الدافعة، وبناءا على دراسة قام بها، استطاع الفصل بين نوعين من المشاعر المتعلقة بالدافعية في العمل، الرضى والاستياء وأن العوامل المؤدية إلى الرضى تختلف عن العوامل المؤدية للإستياء².

وتتطلق من فكرة عامة معناها:

دافعية الضوء للعمل تظهر كنتيجة لتوفر مجموعة من العوامل الكامنة في محتوى العمل ذاته.

وقد ميز هيزبنورغ نوعين من العوامل:

أ_ عوامل وقائية.

ب_ عوامل دافعة.

حيث أن العوامل الوقائية تعبر عن جوانب العمل إذا ما تم توفرها بشكل مناسب فإنها ستأتي إلى تحقيق مستوى من الرضى وإشباع حاجات العاملين، وفي حالة عدم توفرها أو عدم ملائمتها فإنها تسبب بالشعور بعدم الرضى والإستياء، في حين أن العوامل الدافعة لا يؤدي غيابها أو عدم ملائمتها إلى عدم الرضى ولكن في حالة توافرها فهي تخلق الشعور بالرضى والقناعة وتخلق الدافعية لدى العامل وهي ترتبط بالعمل ذاته³.

¹ منير بن احمد بن دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية_ التدريب والحوافز، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص64.

² نور الدين حاروش: مرجع سبق ذكره، ص125 .

³ ليليان بن صويلح: مدخل لعلم الاجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطالبة الماستر، جامعة قالمة، تم الإطلاع عليها 2017/03/15.

ومما تقدم، نلاحظ بأن هيزنبورغ ركز على معطين وهما العوامل الوقائية وهي حقوق العمال المنصوص عليها والتي تجعل توقعاته تتناسب والواقع الذي يلامسه، أما المعطى الثاني فهو العوامل الدافعة وتمثل الخدمات التي توفرها المنظمات التي تزايد عن حق العامل والتي تتجاوز توقعاته مما يولد لديه شعور بالرضى وتدفعه إلى الإنتاج.

• نظرية ألفن جولدنار:

يعتبر جولدنار أحد أهم وأبرز ممثلي التيار النقدي في علم الاجتماع، وقد هاجم الوظيفة البارسونزية بشدة معبرا أن إهتمامها بتدعيم النسق الاجتماعي القائم قد جعلها تؤكد أهمية مصادر الاستقرار متجاهلة بذلك مصادر التوتر والصراع والنتيجة المترتبة على ذلك كله أن الوظيفة تحولت إلى نظرية اجتماعية محافظة بسبب قبولها ودفعها عن النظم الأساسية في المجتمع المعاصر¹.

وقد صرح (A. Gouldner) بأن: "الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية فقط، بل هناك جوانب تستحق الإهتمام وتكون واضحة في كافة التنظيمات، مثل الحاجة إلى الإلتزام والولاء، والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة، وهذه السمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها من الجماعات الاجتماعية"².

كما أنه إنقذ ماكس فيبر حول البيروقراطية ودوره في ضبط السلوك في التنظيم حيث أنه قال بأن الحوائج والقوانين المنصوص عليها مع الوقت يضجر منها العمال ويحاولون التمرد عليها وبدعم النظر المنهج البيروقراطي على أنه منهج مقدس وخالد بل أشار إلى وجود نقائص متعددة فيه، ويمكن تلخيص أفكار جولدنار فيما يلي:

- لا يفصل جولدنار بين الفكر والعمل، وبين محاولات تغيير الواقع ومحاولات تغيير النظرية.
- النقد الذي يطالب به جولدنار ليس نقدا من أجل النقد بل يستهدف في النهاية أن يلخص النظرية من إطارها التقليدي وأن يبرز ما تحتويه من جوانب ليبرالية تكون أساسا لنظرية جديدة.
- إن نقد علم الاجتماع لا ينفصل عن نقد المجتمع، فالنظرية عنده ماهي إلا من الإنتاج المجتمع، وإذا تغير أحدهما لابد أن يتغير الآخر.

¹الموقع الإلكتروني . http://www.univ_oeb.dz/Fssh/wp_content/uploads/2017_05_27 ثم زيادة في 27/05/2017: 14

²فضيل ريتمي وأسماء ريتمي: عقلية المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البلدة، العدد 10، جوان 2013، ص12

➤ النقد الذي إليه جولدنار ليس نقدا كلاسيكيا وإنما هو نقد على أساس جديد، بمعنى أن يتم من خلال ربط علم الاجتماع باتجاهات تاريخية وبمستويات تنظيمية معينة وكأسلوب حياة لمجموعة أفراد المجتمع¹.

منه، فإن جولدنار يدعو إلى تقليل الضغط على العمال من حيث القوانين واللوائح الشديدة الإحكام، والتي تشكل لديهم اللامبالاة حيث تفرض عليهم تأدية ما هو مطلوب منهم فقط وما تجاوز ذلك فيبدون له نوع من الإحكام، بل يجب محاولة زرع نوع الانسجام والتعاون في أداء الإجمال لتحقيق أهداف المنظمة، وتوحيد أهداف كل من الفرد والمؤسسة ليتمكن كل منهما من البقاء حيث أن رضى الزبون لا يتحقق دون تحقق رضى العامل، فهذا الأخير هو من يسعى إلى تحقيق غايات التنظيم إذا ما أدرك بأن أهدافه وغاياته كامنة فيها وحتمية.

✓ الموقف التصوري:

نستند من خلال هذه الدراسة إلى نظرية "آلفن قولدنار" لأنها اهتمت بضرورة الربط بين الواقع والتصور، أي بين ما يحدث في المجتمع وبين الأسس والمبادئ النظرية المعتمدة لتفسيره، كما ركزت هذه النظرية على ضرورة الإهتمام بالصراع والتوتر بنفس الاهتمام الذي يلقاه الاستقرار حيث أن تجاهل هذه النتائج السلبية يزيدا تفاهما واستفحالا، وضرورة الالتفات إلى الحاجة إلى الانتماء والولاء والتي من إشباعها لدى المورد البشري كونه المرتكز الأساسي لبقاء ونمو وتطور المنظمات.

كما دعى جولدنار إلى تقليل ضبط سلوك العمال عن طريق اللوائح والقوانين والتي غالبا ما يضجر منها العامل وتجعله يشعر بالقيود التنظيمية التي تحد من أدائه، وتنمية روح التعاون لأداء المهام مما يساعد العمال على تقليل الجهد وكسب الوقت من جهة، وتحقيق أكبر عدد ممكن من أهداف المنظمة، وهذا ما يفعل أداء المورد البشري في المؤسسة ويدفعها إلى النمو والتطور.

سادسا- مجالات الدراسة:

تنقسم البحوث العلمية إلى بحوث نظرية ميدانية، فالأولى تركز على عمليات جمع المعلومات من الكتب والمذكرات وغيرها أما الثانية أي البحوث الميدانية تتطلب تحديد المجال المكاني والزمني والبشري.

¹ أعمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 2005، ص 17.

1_ المجال المكاني:

لقد قمنا بإجراء الدراسة بفندق سيبوس الدولي بمدينة عنابة، وهو عبارة عن مؤسسة من صنف (05) خمسة نجوم، يقع بالقرب من وسط مدينة عنابة وهو مصمم على شكل بناية تتكون من أربع عشر طابقاً حيث تم إفتتاحه سنة 1975، وقد قام بهندسته وتصميمه المهندس الفرنسي "Mr. Pouillon".

يتكون الفندق من 288 غرفة منها 12 غرفة راقية تنقسم إلى حمام وغرفة نوم ودورة مياه ومساحة راحة متوسطة و الباقي غرف نوم فردية و مزدوجة جميعها مزودة بحمام و على جودة عالية من أفرشة و أغطية و الملاحظ أن مستوى النظافة جيد، مطعم و يقع في الطابق الرابع عشر و يعتمد على المطبخ الفرنسي بالإضافة إلى تقديم بعض الوجبات التقليدية و يكون التقديم إما في المناسبات أو حسب طلب الضيف، حالة أمريكية و مرقص بالطابق 13 مفتوحة يوماً كاملاً تقدم المشروبات الكحولية للزبائن حسب رغباتهم مع تقديم المشروبات الساخنة و الباردة حسب الفصول، و الطابق يضم أيضاً قاعة محاضرات تنظم فيها الملتقيات والمحاضرات مجهزة ب (dattashow projection) و التي أصبحت وجهة المعاهد و الجامعات، بالإضافة إلى قاعة شاي عند مدخل الفندق يقدم المشروبات للضيوف عند الطلب.

ويضم الهيكل التنظيمي للفندق 200 عامل، من بينهم 30 عامل إداري والباقي ينقسمون إلى: موظفي إستقبال، نادل، حاجب، عمال الغرف، طبّاخون و عمال المطبخ.

2_ المجال الزمني:

هو المجال الذي يحدد الفترة الزمنية التي كانت بدايتها عند نزول الباحثة لأول مرة في بداية السنة للبحث عن المراجع والكتب والمذكرات التي يمكنها أن تساعد في بناء قاعدة نظرية حول الموضوع قيد الدراسة هذا من الجانب النظري، ثم تليها فترة الدراسة الميدانية حيث نزلت الباحثة لأول مرة إلى ميدان الدراسة يوم 15_02_2017 في جولة استطلاعية لمكان الدراسة، حيث تم إجراء مقابلة مع مسؤول المصلحة الفرعية للموارد البشرية والتعرف على طبيعة العمل وزيادة أقسام الفندق، أما النزول الفعلي لتطبيق الإستمارة فقد كان بتاريخ 02_04_2017، حيث تم توزيعها على أفراد العينة وشرح المبتغى منها وهذه الزيارة دامت 25 يوم، حيث أن استلام الاستمارات من المبحوثين تم في تاريخ

2017_04_27

3_ المجال البشري:

يتطلب أي بحث اجتماعي دراسة العنصر البشري وذلك من أجل الوصول إلى المعلومات تخدم الدراسة والتمثيل الجيد للعينة ينعكس إيجاباً على نتائج الدراسة، وقد تم تطبيق استمارتين لخدمة إشكالية البحث:

- الأولى خاصة بالإدارة ولأن عددهم قليل (30) عامل فقد اختارت الباحثة أن تعتمد على المسح الشامل لكل عمال المصلحة مصلحة الموارد البشرية.
- الثانية خاصة بالزبائن، ومن خلال التواصل مع إدارة الفندق أبلغتنا بأن عدد الزبائن خلال فترة الدراسة يقدر بـ 100 نزيل، وقد أخذت الباحثة منهم 50 مفردة وقد اختارت الباحثة هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة وبنسبة 50% حيث:

$$100 \times 50/100 = n = 50$$

ويعد تحفظ 10 مفردات عن الإجابة عن الاستمارة اكتفت الباحثة بـ 40 مفردة.

سابعاً- المنهج وأدوات جمع البيانات.

1_ المنهج:

تم الاعتماد في انجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي لمعرفة المتغيرات الخاصة بأداء المورد البشري ودوره في تحقيق رضى الزبون ومنه ولأنه للمنظمة مما يعود عليها بنتائج إيجابية، وذلك لأن المنهج الوصفي يتخطى الوصف السطحي ويذهب إلى أعماق من ذلك عن طريق الكشف عن المتغيرات الكامنة ومعرفة العلاقة التي تربطها ونوعها وهذه الأخيرة تمكنا من كشف والتنبؤ بها مستقبلاً.

وغالبا عندما يستخدم البحث المنهج الوصفي لا يقوم بوصف الواقع كما هو، إنما يقوم بوصفه بطريقة انتقائية أو اختيارية، فهو يختار الواقع أمامه أو ينبغي من هذا الواقع ما يقدم عرضه من الدراسة وعملية الاختيار أو الانتقاء هذه هي المحور الذي يدور حوله المنهج الوصفي¹.

¹غازي عناية: مناهج البحث، مؤسسة شباب الجامعة، الرياض، 2006، ص62.

2_ الأدوات المستخدمة لجمع البيانات:

لتحقيق وإنجاز هذه الدراسة كانت الأدوات المستعملة لتجميع المعطيات النظرية والميدانية متمثلة في كل من المراجع والكتب والملاحظة والمقابلة والاستمارة التي ساعدتنا في تكوين قاعدة عريضة وإنجاز الدراسة.

○ المراجع والكتب:

وتمثلت في كل المصادر التي ساعدتنا في انتقاء معلومات كان لها الدور الكبير في بناء قاعدة معرفية من مفاهيم ودراسات سابقة ونظريات وتقنيات وأساليب وخاصة البيانات التي تم جمعها من الميدان.

○ الملاحظة:

الملاحظة من أهم الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتعرف بانها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة لتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه¹.

وتعتبر الملاحظة أهم وسيلة يستعملها الباحثون الاجتماعيون والطبيعيون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي أو الطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات².

وقد استخدمت الباحثة الملاحظة من خلال الدراسة الاستطلاعية والتي تعتبر أول بداية في النزول إلى الميدان، حيث إعتمدت الباحثة على الملاحظة بنوعها البسيطة والمباشرة والتي تساعدنا في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة التي من المستحيل الحصول عليها بوسيلة أخرى.

○ الإستمارة:

إن الاستمارة أهم أداة لجمع البيانات فهي عبارة عن أسئلة توجه إلى المبحوثين للإجابة بكل موضوعية، وتعرف الإستمارة على أنها: "أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الوصول إلى إجابات عن مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعدت لهذا الغرض"³.

¹ جمال زكي، أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص210.

² إحسان محمد الحسن: منهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص123.

³ عويس خير الدين علي: "دليل البحث العلمي"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997، ص69.

وقد قامت الباحثة بوضع إستمارتين الأولى خاصة بالإدارة إشتملت على سؤال بعضها مفتوح والبعض منها مغلق وتحتوي على جملة من البيانات المقسمة على المحاور التالية:

- **المحور الأول:** البيانات الأولية الخاصة بمفردات العينة.
- **المحور الثاني:** بيانات متعلقة بتحسين أداء المورد البشري.
- **المحور الثالث:** بيانات متعلقة بجودة الأداء ودوره في تحقيق رضى الزبون.
- **المحور الرابع:** بيانات متعلقة بتأثير جودة الخدمة على المنظمة.

أما الاستمارة الثانية فقد خصصت للزبائن، وتحتوي أيضا على مجموعة من الأسئلة مفتوحة ومغلقة وقد قسمت إلى المحاور التالية:

- **المحور الأول:** البيانات الأولية الخاصة بمفردات العينة.
- **المحور الثاني:** بيانات متعلقة بخصائص العينة في التعامل مع الفندق.
- **المحور الثالث:** بيانات متعلقة بمعدلات الجودة لدى الزبون.
- **المقابلة:**

تعد المقابلة من أهم الأدوات البحثية لجمع المعلومات في الميدان الاجتماعي، وهي عملية اجتماعية صرفة تحدث بين شخصين الباحث أو المقابل (interviewer) الذي سيتم المعلومات وجمعها ويصنفها والمبحوث (Respodent) الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل¹.

وقد قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع مدير المؤسسة ولتحقيق هذا الغرض تم وضع مجموعة من الأسئلة تهدف إلى الحصول على المعلومات الهامة والتي تخدم سؤال البحث ومن هذه الأسئلة:

_ ما أهميته التي تعطيها المنظمة للزبون؟ وهل تعتبره وسيلة ترويج وتسويق؟ كيف ذلك.

_ هل يكرس الفندق ثقافة تنظيمية تمكن من اللجوء إلى الخبراء والمختصين في عملية صياغة الخطط وتحديد إستراتيجية العمل؟

_ كيف تكرس المنظمة ثقافة الجودة في أداء الزبون ونوعية خدماتها؟

¹إحسان محمد حسن: مرجع سبق ذكره، ص248.

ثامنا - الدراسات السابقة:

• الدراسات العربية

❖ الدراسة الأولى:

دراسة العبيدي عمار، تحت عنوان "قياس أداء المورد البشري في ظل مقارنة إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مكملة ضمن كمتطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير الجامعة الجزائر سنة 2014-2015.

وتدور الإشكالية حول سؤال مفاده: كيف يتم قياس أداء المورد البشري في ظل مقارنة إدارة الجودة الشاملة؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- الإشارة إلى الظروف التي تحيط بالمنظمات اليوم وظهور أساليب حديثة في التسيير.
 - بيان المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وقياس أداء المورد البشري.
 - بيان أهمية قياس أداء المورد البشري بالمنظمة وكيفية استغلال إمكانيات كل فرد في اختصاصه.
 - إلى أين وصلت المنظمة في تطبيق قياس أداء مواردها البشرية وفق مقارنة إدارة الجودة الشاملة.
 - أما بخصوص المنهج المستخدم، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل الإحاطة بكل جوانب البحث، ووظف لجمع البيانات الاستبيان حيث وزع على عينة تقدر ب(91) مفردة، بطريقة قصدية وقد قام بإجراء مقابلات مع رؤساء المصالح ونائب مدير المؤسسة.
 - وقد انتهى الباحث إلى النتائج التالية:
 - حصول المنظمة على شهادة الايزو (ISO) دليل على التزام المنظمة بأهمية التحسين المستمر على جميع المستويات.
 - تملك المنظمة كوادر بشرية مؤهلة سمعت لها ينشر ثقافة الجودة.
 - تقوم المنظمة بالدراسات حول رغبات واحتياجات الزبائن وكذا تقلبات السوق سواء من حيث الأسعار أو المنتجات المنافسة.
 - قامت المنظمة بقياس وتقييم مواردها البشرية وتصحيح الانحرافات¹.
- أما فيما يخص علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية فهي تساعد الباحثة على معرفة الأساليب الجديدة التي توظفها المؤسسات الحديثة لرفع مستوى أداء مواردها البشري والتقنيات الجديدة

¹العبيدي عمار: قياس أداء المورد البشري في ظل مقارنة إدارة الجودة الشاملة، شهادة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم إدارة الأعمال، الجزائر، 2014-2015.

المستخدمة لقياس مستوى أدائها، بالإضافة إلى تكوين فكرة حول أهمية رأس المال البشري الذي يعتبر القوة الدافعة للمنظمات.

❖ الدراسة الثانية:

دراسة "باباه ولد سيدن" بعنوان "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء"، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان سنة 2009-2010.

ويدور سؤال الإشكالية حول: ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة الاستقراء بعمق علمي وتأسيس منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة وتحليلها.
- محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة.
- إبراز سبل واليات التميز بجودة الخدمات المصرفية من منطلق الأداء وقد وصف الباحث المنهج الوصفي في تحديد ووصف وتحليل المورد البشري، كما استعمل المنهج في تحليل الوضع العام للبنك، بالإضافة إلى الاعتماد على الاستمارة والملاحظة حيث قام بتوزيع 100 استمارة على 100 مفردة من مجتمع الدراسة بشكل عشوائي حيث أن العملاء هم عينة البحث، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- تقييم العملاء لجودة الخدمات كان سلبيا لذلك فجوة الخدمات منخفضة ذلك لأن توقعاتهم لجودة الخدمات كانت عالية.
- تختلف معايير الزبائن في أهميتها النسبية عند تقييمهم الجودة الخدمات المصرفية.
- عدد مرات تعامل الزبون مع المصرف له تأثير على تقييم الزبائن للمصرف ولجودة خدماته المقدمة لهم.
- إن العامل الخاص بالتقنيات الحديثة للخدمة يعتبر ذا أهمية عالية في تقييم الزبائن لجودة الخدمات لهذا فان إدارة المصرف التجاري يجب أن تولي هذا العامل أهمية عالية في برامجها لتطوير الخدمات المقدمة وتحسينها¹.

¹باباه ولد سيدن: "دور المورد البشرية في التأثير على الأداء، شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارية، جامعة تلمسان - الجزائر، 2009، م، 2010.

أما بخصوص علاقة هذا البحث بالدراسة الحالية فرغم اختلاف ميدان الدراسة إلا أنه يوضح أهمية تحسين أداء المؤسسة وعدم ركونها إلى نفس الأداء، وهذا ما يتطلب إدارته للحصول على مستويات أفضل عن طريق قياسه وتقييمه واعتبار أن جودة الخدمات تكسب المنظمة ميزة تنافسية ومكانة سوقية عالية وتسمح بمواجهة المنظمات المنافسة وهو ما سبق تتطرق له الباحثة.

❖ الدراسة الثالثة:

دراسة "طاهر مجاهدي" تحت عنوان "فعالية التدريب المهني وأثره على أداء المورد البشري"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل لجامعة المسيلة سنة 2008-2009.

تدور إشكالية حول سؤال مفاده: "هل تؤثر فعالية التدريب على أداء المورد البشري؟".

وقد هدفت الدراسة إلى:

- تدارك جوانب النقص والضعف في الأداء ومحاولة تحسينه الى مستوى أرقى من خلال معرفة المعلومات المرتدة حول العاملين الذين خضعوا لنشاط تدريبي وأثر على أدائهم ومردوبيتهم الإنتاجية.
- توجيه العامل لتطوير قدراته وتحسين أدائه بشكل أفضل بغرض زيادة فعالية أكثر في المنظمة.
- وضع وتطوير برامج تدريبية مناسبة لها الأثر الإيجابي في أداء العاملين لجعلهم يحسنون أدائهم.
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ووظف كل من الاستبيان والملاحظة، قد وزع الاستبيان على 126 عامل وعاملة بطريقة قصدية وكلية من مجموع العمال المقدر بـ 974 عامل، وقد خضعت هذه العينة المختارة إلى تدريب سابقا خارج المؤسسة وفق متطلبات المؤسسة وحاجياتها لتدريب العاملين وقد تم برمجة مقابلات مع مسؤولي العاملين ورؤساء المصالح ومدير المؤسسة ككل.
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- التدريب المهني مكن العمال من تطوير طرقهم في العملية القيادية و الإشرافية كما مكنهم من مسؤولية اتخاذ القرار الصائب الفعلي.
- التدريب المهني مكن العمال من مكافئات مادية أو معنوية تزيد في أدائهم كما فتح لهم الحدود للترقية والصعود في السلم الإداري والاستحواذ على المناصب الممنوحة للترقية بالإضافة الى فتح المجال أمامهم لتحقيق طموحهم.

- يساعد التدريب العمال على التأقلم مع التغيرات وظروف العمل الجديدة وخلق الأفكار و الإبداع في حل المشكلات¹.

لقد ركزت هذه الدراسة هذه الدراسة على دور التدريب في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعمال في المنظمة ولذلك فهي تخدم دراستنا من حيث معرفة النماذج والطرق والأساليب الفعالة المساعدة على الاستثمار في رأسمال البشري فهي تكمل دراستنا من خلال النتائج المتوصل إليها.

❖ **الدراسة الرابعة:**

دراسة بوعطيط جلال الدين تحت عنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز-عناية، سنة 2008-2009.

وترمي الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالموارد البشري لدى العمال التنفيذيين.

كما تهدف الدراسة إلى:

- مدى تأثير الاتصال الرسمي النازل والصاعد في أداء العمال التنفيذيين.
 - معرفة المتغيرات المؤثرة على الأداء الوظيفي من: سن، مستوى تعليمي، الأقدمية.
- وقد إعتد الباحث على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي كما وظف كل من الاستمارة و الملاحظة لجمع المعلومات والبيانات، أما بخصوص عينة البحث وقد تم توزيع (60) استمارة على مجتمع بعث به (197) عامل تم إختيارهم بشكل عشوائي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الكشف عن تواجد الإتصال النازل بأسباب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الإجتماعات والإعلانات.

¹الطاهر مجاهدي: "فعالية تدريب المهني وأثره على الأداء"، شهادة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا، جامعة منتوري- الجزائر، غ م، 2008-2009.

- وجود إتصال صاعد عن طريق المشرق أو الاجتماعات لإيصال كل إنشغالاتهم رغم تفضيلهم الإتصال ومقابلة المدير مباشرة وهنا يتضح بأن مؤسسة البحث تمزج بين الإتصال الصاعد والنازل طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال.
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الإتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي¹.

أما بخصوص علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية فهي تبرز لهم المنظومة الإتصالية في تفعيل أداء الموارد البشرية حيث أن سلاسة إنتقال المعلومات يجعل من الوظائف المهام تؤدي بشكل جيد وفي وقت قياسي وعموما يكمل دراستنا.

• الدراسات الأجنبية.

❖ الدراسة الأولى:

- Study of Grzinic (2008) Canceps of perfenance qualit measurement in hotel.

قام بها قارزنيك, هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الأداء التي تمثل عاملا مهما في المجال الفندقي، حيث أن إدارة الفنادق تدرك بأن جودة الخدمات المقدمة تمثل مفتاح النجاح، وتحقق الميزة التنافسية لذلك هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهميته جودة الآراء في خلق جودة الخدمات الفندقية، من خلال دراسة أبعاد لجودة الخدمة، وكذلك إعتد على نموذج الفجوات ما بين الخدمة التي يتوقع أن يحصل عليها الزبائن والخدمة المدركة من قبلهم.

واستندت على قياس جودة الخدمة في الصناعة الفندقية على نموذج الضيافة على شاطئ الريفيرا. ولقد توصلت الدراسة بأن جميع محددات جودة الخدمة حصلت على فروقات سالبة ما بين توقع الزبون والخدمة، أي أن الفنادق لم تستطع تلبية ما يتوقع الضيوف وأوصت على مدراء الفنادق التركيز

¹بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقة بالأداء، شهادة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية , قسم علم النفس و العلوم التربوية و الارطوفونيا, جامعة منتوري، عنابة- الجزائر، غ م، 2008_2009.

على معرفة الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن، وما يحصلون عليه فعلا من خلال الأداء والخدمات المقدمة لهم فعلا من أجل إجراء التعديلات والتحسينات المناسبة من أجل تقديم خدمات وفقا لما يتوقع الزبون¹.

❖ الدراسة الثانية.

▪ Study of Jeant (2010) the relationship Between custuner Satisfaction and perfemance service : Study of three service.

قام بانجازها **جانيت** وكان الهدف منها دراسة العلاقة بين رضى الزبون وجودة أداء/تقديم الخدمات، وكانت الأسئلة تأخذ صيغة هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضى العملاء وجودة الأداء، وأظهرت الدراسة بأن لكل من الموثوقية و الإستجابة والضمان علاقات هامة مع رضى العملاء وجودة الخدمة المقدمة ويأتي بعدها التعاطف وأحتل المرتبة الأخيرة في حين أن المرحلة ما قبل الأخيرة تحتلها الإستجابة².

¹ فهد منذر فهد مشعل: أثر جودة الخدمات الفندقية على رضى ضيوف فنادق فئة الخمسة نجوم في مدينة عمان، رسالة ماجستير في تخصص التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء- الأردن، غ م، 2014-2015، ص41.

² نفس المرجع، ص 42.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل عرض لأهم وأبرز القضايا التوضيحية المتعلقة بالموضوع، أين تم طرح إشكالية الدراسة عن: دور جودة أداء المورد البشري في كسب رضى الزبون وإستدامة تطور المنظمة, واهم التساؤلات التي شغلت فكر الباحثة، وقد تم التأكد على أهمية الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن تفعيل أداء المورد البشرية وتوظيفه كسلاح تنافسي للإستحواذ على ولاء الزبون، وقد تم تحديد فندق السيبوس الدولي عناية_ كمجال للدراسة.

تمهيد

نتيجة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقدین الأخيرین و المتمثلة في ارتفاع مستوى المنافسة إلى العالمية و زيادة الطلب من قبل المستهلكین و التنوع في مهارات القوى العاملة زاد الاهتمام بجودة السلع و الخدمات المقدمة و هذا لا يحدث و لا يتحقق إلا بامتلاك المنظمة مورد بشري متمكن و قادر على تحقيق الأهداف التي تنطوي ضمن إستراتيجية المنظمة, بالإضافة إلى وجود تغيير و تعديل مستمر لهذا المورد للتمكن من مواكبة التغيرات و المستجدات و عليه سيخصص هذا الفصل لمناقشة موضوع الموارد البشرية و عمليات التحسين المستمر ,حيث أن المبحث الأول خصص لإدارة الموارد البشرية و تشتمل تعريف إدارة الموارد البشرية, أهميتها و أهدافها, وظائفها, الطرق الحديثة لقياس أدائها, و مشكلات تقييمها,بينما خصص المبحث الثاني للتحسين المستمر و قد ركز على شرح مفهوم التحسين,و ذكر طرقه,تفسير هندسة الموارد البشرية في ظل عمليات التحسين المستمر,أدواته و إبراز دور التحسين المستمر في رفع مستوى أداء المورد البشري.

أولاً: إدارة الموارد البشرية.

1. تعريف إدارة الموارد البشرية البشرية:

إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر **Negro** هي : فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج الأفضل.¹

يعرف **Sikla** إدارة الموارد البشرية بأنها: استخدام القوة العاملة بالمنشأة ويشمل على ذلك عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتببات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.²

إن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.³

2. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية العصب الرئيسي لنجاح أي منظمة وأد الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمة، والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها كما تستبدل السلع، كذا أصبحت المنظمة في السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة وتوفير المزايا التنافسية، بل أكثر من هذا، إذ يتوقف عليها بقاء واستمرار المنظمة في ظل التهديدات الداخلية والخارجية.⁴

أ أهمية إدارة الموارد البشرية: وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في عدة عوامل، أهمها:

- أسباب تتعلق بالفوائد: وهي التي تجنبها المجتمعات ككل وليس المؤسسات العاملة فيها من أعمال ونشاطات مواردها وحسن الانتباه لخلق إدارة خاصة بها. وذلك نتيجة

¹ نور الدين حاروش: مرجع سبق ذكره، ص12.

² خالد أحسن أحمد، المرجع السابق، ص14.

³ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص26.

⁴ بو بكر بوخريستو اخرون: تسيير و تدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الاكاديمي، ص25.

محاصيل ومخرجات التشغيل والعاملة. بحيث تكبر وتزداد هذه المحاصيل المكونة للثروات مع ازدياد وقوة فاعلية الموارد البشرية.¹

- **أسباب تعود إلى الارتباط:** ويتمثل في التداخل الحاصل بين علم غدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى، مثل العلوم الاقتصادية، علم إدارة الأعمال، العلوم القانونية، العلوم الاجتماعية، علم النفس وعلم الطب... الخ. إن مدراء الموارد البشرية الذين يعرفون أسس ومفاهيم العلوم المتخصصة الداعمة لحسن سير إدارتهم، يتفادون الكثير من المشاكل، مثل: هدر الأموال التي تصرف في الدعاوي القضائية مثلا.
- **أسباب أخرى:** ومن بينها ما يتعلق بالمؤسسات وأخرى تتعلق بالأفراد وطرق اختيارهم، والانضمام إلى مؤسسة معينة دون سواها، ويرجع ذلك إلى حاجات وطموحات وتوقعات كل من الأفراد والمؤسسات وإمكانية التقارب بينهما.²

ب أهداف إدارة الموارد البشرية:

في إدارة الموارد البشرية يجب التركيز على مكونات نظام الموارد البشرية بحيث تكون المدخلات والعمليات التي تتم على المدخلات تؤدي إلى مخرجات وهي الموارد البشرية المدربة ذات الأداء الأفضل الذي يتناسب مع احتياجات السوق.

ويكمن الهدف الأساسي لتسيير الموارد البشرية في المنظمة في السعي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتتمثل هذه الأهداف في:

- **الأهداف الاجتماعية:** وتتمثل هذه الأهداف في الأفراد بإيجاد فرص عمل ذي ربحية إنتاجية ومما يجعلهم سعداء ويشعرون بالحماس والدافعية للعمل، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وإقبالهم للعمل وبذلك يتم تحقيق الرفاهية للأفراد والمجتمع.
- **أهداف العاملين:** وتتجلى في أن العاملين يتوقعون من المنظمة أن يجدوا فرص عمل وأن تتاح لهم فرص الترقى والتقدم عندما يكونون مؤهلين، فضلا عن وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل وتزيد من إنتاجيتهم وتحقق مكاسبهم، ووجود سياسات موضوعية تمنع من استخدام السلطة من قبل القيادات الإدارية في إساءة معاملة العاملين.

¹ المرجع السابق، ص 25.

² نفس المرجع، ص 26.

- أهداف المنظمة: وتتمثل في جلب أفراد لمواكبة عن طريق الاختيار والتعيين على وفق المعايير الموضوعية، وتنمية قدرات الأفراد لمواكبة التغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) من خلال تدريبهم وتطويرهم على وفق برامج تدريبية تتماشى مع تطور المنظمة، وتحقيق الانتماء والولاء بترقية العاملين وضمان مستقبلهم الوظيفي²¹

والشكل التالي يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية:

الشكل (01) يوضح أنواع أهداف المنظمة.

هناك نوعان من الأهداف هما



المصدر: خالد حسن أحمد، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2009، ص22.

¹ المرجع السابق، ص26.

3. وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية من أهم الركائز التي تهتم بها الإدارة العليا خاصة في الحقبة الأخيرة وبعد الالتفات الملحوظ إلى هذا المورد الفعال، لعل أهم وظائف إدارتها تتجلى في التالي:

- **تحليل وتوصيف الوظائف:** ويعني التعرف على كل الأنشطة التي تتكون منها الوظائف وظروف العمل التي تدعى في ظلها، وتحديد ما تتطلبه من القدرات والمهارات المتنوعة واستخدام تلك البيانات في تقييم الوظائف أي تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى المنظمة. ويعد هذا التقييم أمراً أساسياً لتصميم نظام الأجر والحوافز.
- **تخطيط الموارد البشرية:** وهو يعني تحديد احتياجات المنظمة من العاملين، سواء من حيث الحجم أو من حيث النوع. وتحديد طلب المنظمة من القوة العاملة وتحديد ما هو معروض ومتاح لتحديد العجز أو الفائض المتوقع من القوة العاملة في المنظمة. وتحديد كيفية مقابلة حالة عدم التوازن هذا، تنطوي عملية التخطيط أساساً على عملية التنبؤ بالمستقبل، في ظل ظروف اللاحقين التي تحيط بالبيئة العاملة للمؤسسة، وكذلك رغبة المؤسسة الممثلة في إدارة الموارد البشرية واستخدام فعال وناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد. ولهذا تبرر أهمية التخطيط للرفع من كفاءة أداء المؤسسة عن طريق توفير الأعداد الملائمة وفي الوقت الملائم لإنجاز الخطة المحددة.
- **وظيفة الاستقدام:** يعد تحديد حاجات الوظيفة، تبدأ عملية فهم التوظيف أولاً باستقطاب المرشحين من أجل شغل الوظائف ثم اختيار الأفضل منهم على ضوء خصائص الوظائف الشاغرة ويليها التعيين وبعدها التوجيه، ويدعم عملية الاهتمام بالاستقدام الفعال للقوى العاملة، الاعتراف المتزايد بأن معدل "دوران العمل" يرفع من تكلفة العمليات بالنسبة للمنظمة.
- **التحضير:** ويبدأ بالاعتراف بالاختلافات الفردية بين الناس وأن أساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد، ونتعرض من خلال هذه الوظيفة إلى تقييم الأداء، الرضا عن العمل والأساليب السلوكية من أجل رفع الإنتاجية وأهمية ربط العوائد بمستويات الأداء من خلال أنظمة الأجور والحوافز.

- **تقييم سلوك العاملين وأدائهم:** ويم ذلك بجمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء، ثم تحديد مستويات الأداء الفعلية ليتم بعدها تقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه، لتعزيز الأولى ومحاولة معالجة الثانية.
- **التكوين:** يهدف التكوين إلى رفع كفاءة العاملين وإدارة الأفراد بالتعاون مع الإدارات التنفيذية في المنظمة وهي تحديد احتياجات العاملين من التكوين وتحديد الأساليب والطرق المناسبة، إضافة إلى ضرورة تقييم فعالية التكوين.
- **المعلومات والاتصالات:** خضع هذا المجال لتطوير كبير. فمسؤول الأفراد يقوم بضمان انسياب المعلومات العامة داخل المنظمة. ويتحقق ذلك، باستخدام وسائل متعددة منها: الاجتماعات، صحافة المنظمة، المنشورات والوسائل السمعية والبصرية. كما يساهم مسؤول الأفراد في تحديد إجراءات للحصول على المعلومات الصاعدة، باستخدام نظام المقابلات الشخصية والكشف عن الرأي العام.¹

4. الطرق الحديثة لتقييم أداء المورد البشري وخطواته:

- نتيجة النقد الذي وجه إلى أسلوب التقييم التقليدي، سعوا الكثير من الباحثين إلى اكتشاف ووضع طرق أفضل لتقييم الأداء على أساس موضوعية وسنتناول من بين هذه الأساليب أهم الطرق الحديثة² فيما يلي:
- **طريقة الأحداث الحرجة:** بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات المساهمة في أداء العمل بفعالية. وأدائه بشكل منخفض من الفعالية أي السلوكيات المساهمة ايجابيا والسلوكيات الأساسية المساهمة سلبا في الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم (المشرف) خلال فترة معينة (فترة التقييم) لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح كفاءة الأداء.
- إن هذه الطريقة ذات أهمية وفائدة للعاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائهم، كما وإنها تقلل من التحيز من قبل المقيم حيث يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل كما وان تحديد

¹ المرجع السابق، ص28 و29.

² محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص316.

ووضع السلوكيات في قائمة يوضح للفرد العامل وأيا من السلوكيات مرغوب فيها وأيا فيها غير مرغوبة منها وتتطلب التطوير¹.

– **طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة تركز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي وتعتمد على إشراك الأفراد في تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها في عمله. يقوم الرئيس في هذه الطريقة بتحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها للموظفين، ويقوم الموظف بدوره باقتراح الأهداف التي يعمل على تحقيقها والإجراءات المعتمدة لبلوغها، وبعد ذلك تدرس هذه الأهداف ويجري تعديلها والاتفاق عليها، ثم يجري تقييم لمستوى الإنجاز الذي حققه الموظف مقارنة مع المعايير المحددة، وبعد ذلك تستبعد الأهداف غير المناسبة ثم يقوم بمراجعة النتائج التي حققها خلال فترة زمنية محددة وعادة تكون ستة أشهر، وبعد ذلك تجري مراجعة الأداء الكلي للمنظمة ويتم الاتفاق على برنامج جديد يتضمن أهداف وواجبات أخرى محددة لفترة أخرى.

– **طريقة التقييم الذاتي:** يطلب من العامل دراسة عمله وأدائه بشكل مستمر طيلة فترة التقييم، مع ضرورة تحديد معايير التقييم، وعندما يقدم العامل التقرير عن نفسه يناقشه رئيسه ويبيدي ملاحظاته، وتصلح هذه الطريقة مع أصحاب المستوى العلمي العالي و الدرجة العالية من الوعي، كما أنها تنمي مهارات الاعتماد على النفس والثقة بالنفس، أما في غياب الصفات السابقة الذكر فإنها لا تحقق النتائج وبالضرورة فالفرد يضع لنفسه تقديرات لا يستحقها، بل يغالي في مدح نفسه و إطنائها ولولا وجوده في هذه الوظيفة لزال المنظمة بأكملها².

– **طريقة التقييم المشترك:** يتولى أعضاء الجماعة تقييم الأداء للجماعة ذاتها، عن طريق اختيار بعض الأفراد للتقييم بشكل سري بحث لا يعرف الفرد الذي تم تقييمه من الذي قام بذلك، وبعد ذلك تجمع وسائل التقييم وتوقع من طرف رئيس الوحدة، وحتى تتجح العملية لابد من وجود أفراد محل الثقة والسرية، كما أن هذه الطريقة تحقق المصادقية وبالمقابل

¹ موقف الحموي و امين مومني، مرجع سبق ذكره، ص 263.

² نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 100.

يمكن أن تتأثر ببعض الأحكام الحاكمة وبعض الحسابات القديمة إضافة إلى تفشي البشرية.¹

أما بخصوص خطوات تقييم الأداء والتي تعد عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من القوى والعوامل، ولذا فإننا على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحققوا تقييم الأداء أهدافه، وأهم هذه الخطوات:

أ. **تحديد العمل المطلوب:** ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.²

ب. **تحديد معايير الأداء:** ويقصد بها "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم."³ كما يقصد بها أيضاً "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أم ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن نأخذ بعين الاعتبار بتطوير الأداء".

ج. **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:** تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.⁴

¹ المرجع السابق، ص 102.

² أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 289.

³ أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2003، ص 383.

⁴ عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 33.

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً تستخدم للأداء الفعلي وهي:

- ملاحظات الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.¹

هـ. تنفيذ التقييم: يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.²

و. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حادة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل مرؤوسيه، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

ز. الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون نوعين، الأول مباشر و سريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء،

¹ المرجع السابق، ص 34.

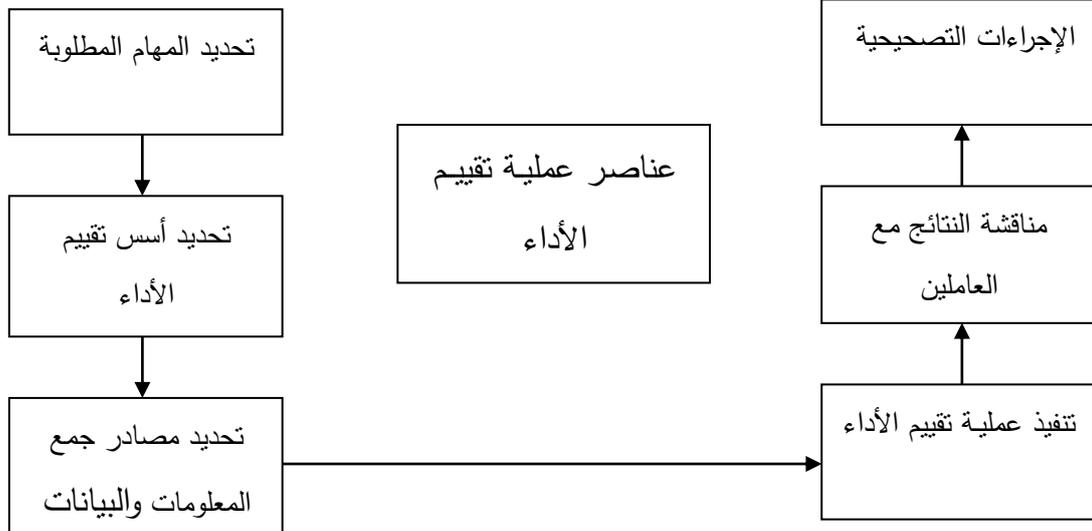
² موسى محمد أبو حطب: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثرها على مستوى أداء العاملين، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009-2010، ص 23.

³ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

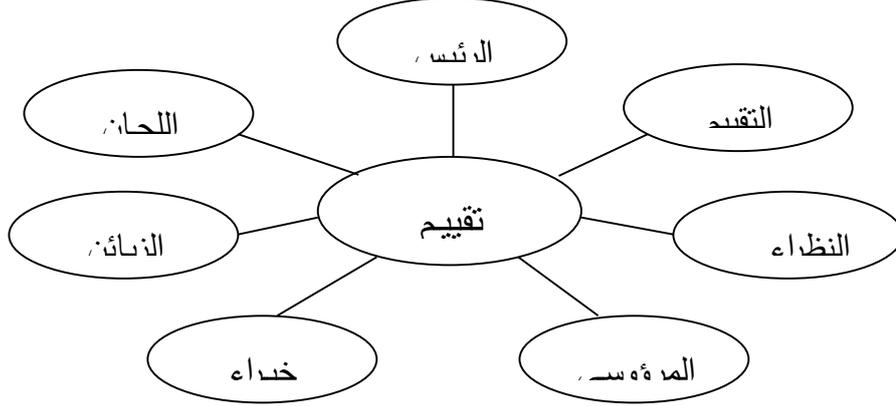
أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي في موقف خرج من قبل مرؤوسيه، حيث يشعر هؤلاء بان أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيسي.³

شكل (2) يوضح عناصر تقييم الأداء.



المصدر: من اجتهاد الطالبة بالاعتماد على: موسى محمد أبو حطب: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثرها على مستوى أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009-2010.

ويوضح الشكل (03) الجهات التي تقوم بعملية التقييم.



المصدر: موسى محمد أبو حطب: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثرها على مستوى أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ص 24.

5. مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية:

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم أداء الموارد البشرية نذكر أهمها:

- **أخطاء التحيز الشخصي:** يتأثر تقييم العامل أحيانا بالتحيز الشخصي، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل.¹ ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الفرد وذلك من خلال:
 - **مستوى كان للمراجعة:** وذلك بقيام الرئيس بمراجعة وتدقيق التقييم النهائي للتأكد من كل النقاط التي يتضمنها التقييم، مما يقلل من فرص التقييم المنحاز.
 - **التقييم الجماعي:** يتم من خلاله التأكد من الملاحظات المسجلة حول أداء العامل، وهذا في اجتماع يضم الآخرين، مثل المدير الإداري أو أي مدير له علاقة عمل مع هذا العامل الذي هو محل تقييم.
 - **مراجعة خبير مختص:** تساعد الاستعانة بخبير مختص في التقليل من التحيز الشخصي، وذلك من خلال فحص نماذج التقييم المتبعة للتأكد من صحتها وفعاليتها أو مقابلة المشرفين ومناقشتهم حول أداء العاملين بعد تعبئة نماذج التقييم الفعلية.

¹ عمار عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 65

- **تعدد التقييم:** وذلك بقيام كل مشرف أو إداري له علاقة بتعبئة نموذج تقييم فردي يخص الموظف الخاضع للتقييم.¹
- **أخطاء الهالة:** يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع.³ ويقترح بيتش لتفادي هذا الخطأ أن يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسيه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم، فإذا انتهوا من ذلك يقوم بتقييمه جميعا بالنسبة لعامل آخر، بدلا من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لهذا الخطأ.⁴
- **أخطاء تقدير الوسط:** مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشجيع هذه الأخطاء، كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، وبتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوأ موظف، وتنتهي قيمة وغرض التقييم للأداء.
- **أخطاء الانطباعات المسبقة:** يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه، فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها لذا يجب إن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي
- **أخطاء النسيان:** فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء من خلال فترة. وبميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكرهم، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس. وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد التقييم فيعتمد إن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل.

¹ موسى أبو حطب، مرجع سبق ذكره، ص41

³ نفس المرجع، ص66.

⁴ محمد سعيد سلطان: مرجع سبق ذكره، ص302.

• **المبالغة في التقييم:** يميل بعض الرؤساء على الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعا، بينما يأتي من البعض الآخر منخفضا، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية أو التقديرات المنخفضة.¹

ولضمان التأثير بشكل فعال في أداء الموارد البشرية، تسعى فلسفة التحسين المستمر والتي تعتبر موازية لنظام إدارة الجودة الشاملة إلى انتهاج أساليب تنموية تساهم في جعل المورد البشري أكثر فعالية في تطبيق طرق وأدوات التحسين ويكون ذلك من خلال:

■ **إدارة الجودة التدريبية:** إن تحقيق الأداء البشري المتميز دليل على جودة الموارد البشرية بناء على جودة العملية التدريبية المقدمة للأفراد.

ويقصد بإدارة الجودة التدريبية إدارة العملية التدريبية وفقا لمواصفات الجودة العالمية وتحقيق أفضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من التدريب.

■ **صيانة وتحفيز الموارد البشرية:** يمكن تعريف التحفيز بأنه دفع الأفراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد ومقبول عن طريق بث الحماس فيهم وتشجيعهم بالوسائل المختلفة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أجل ضمان المشاركة الفعالة للأفراد في تطبيق التحسين المستمر في المؤسسة يجب بذل جهود متواصلة لتحقيق هذه المشاركة، فمن بين هذه الجهود العمل على تحفيز العمال، لأن التحفيز يكتسي بأهمية كبيرة من خلال النتائج المحققة من جرائه، مثل:

- تحسين نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة منتجات.

- تخفيض في العمل منه تخفيض تكلفة.

- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها خصوصا ما يسمى التقدير والاحترام.

- شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.

- جذب العاملين إلى المؤسسة، وزيادة روح الولاء والانتماء.

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفرق والتضامن.

¹ عمار بن عيشي، المرجع السابق، ص68

- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.
- اتخاذ القرارات: يمثل نظام الاتصال مجموعة من الإجراءات التي تكفل استخدام البيانات اللازمة توافرها لاتخاذ قرارات سليمة.¹

ثانيا: عمليات التحسين المستمر.

1. مفهوم التحسين المستمر:

- إن التحسين المستمر هو الهدف الرئيسي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وغالبا ما يعرف بأنه:
- ميل المنظمة لإجراءات تحسينات جذرية تحسينية وإبداعية في العملية الإنتاجية والخدمة وذلك ما يسمى بالتحسين المستمر.²
 - يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر.
 - فلسفة التحسين المستمر هو إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة.
 - إن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء داء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات.

ويستند التحسين المستمر كفلسفة إلى النزوع نحو الأفضل، ويعد التحسين توأما يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتغيير لكونه الثبات الوحيد في الحياة، لذا يمكن النظر للتحسين المستمر كمرحلة لنهاية معلومة لها بالنسبة للمنظمات التي تستعد للتنافس والتربع على عرش السوق.³

2. طرق التحسين المستمر:

- طريقة كايزن: مصطلح "جمباكايزن" يعني التحسين المستمر ويتكون من جزئين Kai وتعني تغيير Zen، change وتعني للأفضل For the better، بحيث

¹ رشيد مناصرية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 196.

² مهدي السمرائي، مرجع سابق ذكره ما، ص 117

³ موقع: <http://www.bayt.com/ar//specialities./q/20760>، زيارة تمت بتاريخ: 2017/04/05. 19:49.

يعني المصطلح التغيير للأفضل أو الأحسن. أما المعنى الشائع له فهو التحسين المستمر **Continuel Improvement** في جميع نواحي المنظمة، وليس فقط في سلسلة عمليات الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين، وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى عامل النظافة فيها.

وهي منهجية يابانية للتحسين الأداء، والتي تتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل شئ بالمؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة (**common-sense**) وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد الحالية، دون الحاجة إلى تخفيض استثمارات وموارد جديدة، وهي المنهجية التي صنعت المعجزة اليابانية والتي يمكن استخدامها في ظروف محدودية الموارد.¹

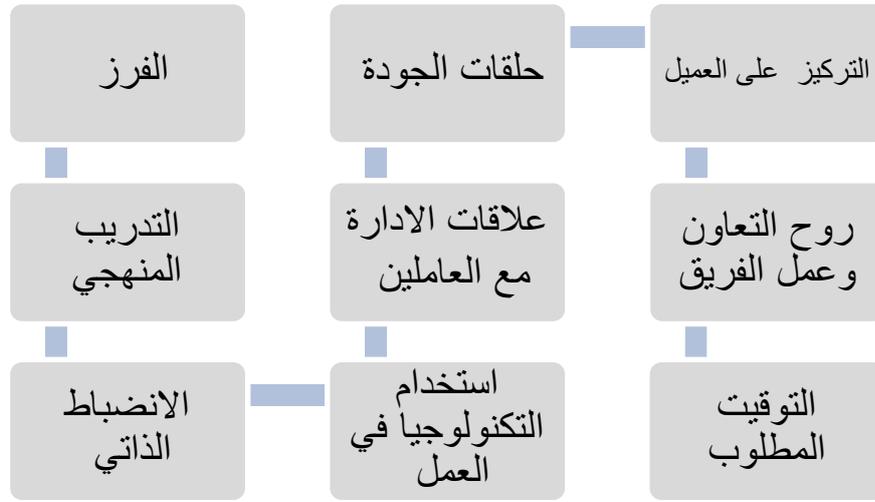
وقد استعمل مصطلح **kaizencosting** بشكل واسع من قبل المنظمات اليابانية الحالية لتخفيض وإدارة التكاليف عن طريق إجراء تحسينات تدريجية صغيرة بدلاً من التحسينات الكبيرة، طريقة **kaizen** لا تقتصر على عملية تخفيض التكاليف فقط، بل أيضاً تشمل عملية إدارة التكاليف وذلك لكون عملية إدارة التكاليف أوسع من عملية تخفيض برامج عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، كذلك يعتمد طريقة **kaizen** على تفويض العاملين إذ ينبغي أن تكون لديهم معرفة كبيرة عن كيفية تحسين العمليات لأنهم على مقربة من العمليات والزبائن وهناك إمكانية لامتلاكهم نظرة أوسع لكيف يمكن إدارة التحسين المستمر.²

والشكل الموالي يوضح الركائز التي تبنى عليها أسس طريقة كايزن.

¹ عبد الله نوفل، منهجية الإدارة اليابانية بمفهوم كايزن، ورشة عمل في إطار خطة التطوير المهني بالمدرسة، مجلة أجيال للتدريب، السعودية، 2012، ص 05.

² حيدر المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً، دار البارودي للنشر والتوزيع، 2010، ص 174.

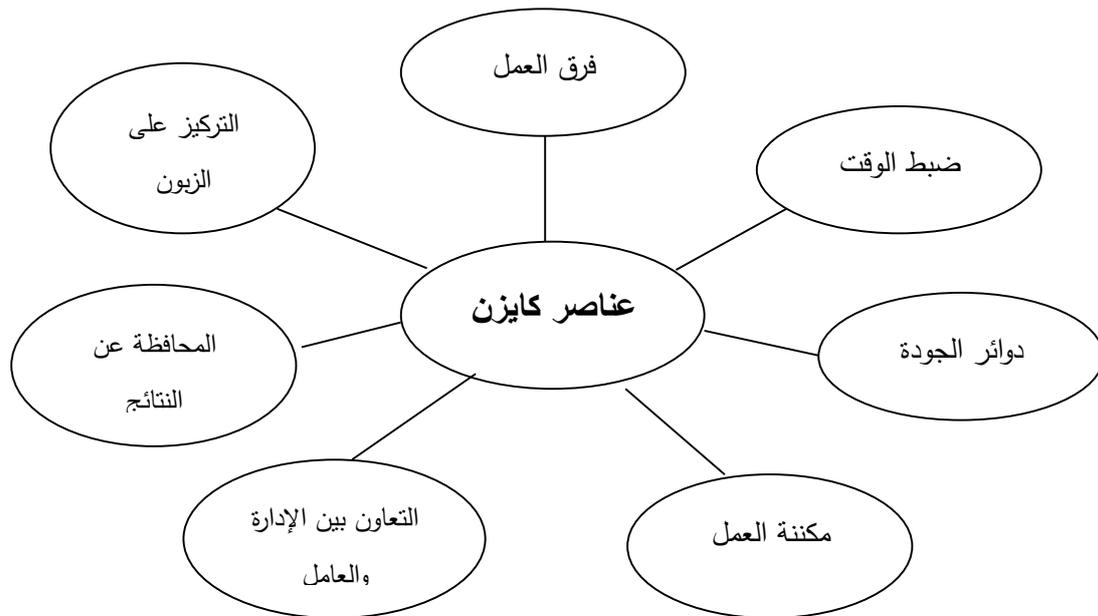
شكل (4) يوضح مرتكزات طريقة كايزن.



من اعداد الطالبة اعتمادا على عبد الله نوفل: منهجية الإدارة اليابانية بمفهوم كايزن، ورشة عمل في إطار خطة التطوير المهني بالمدرسة، مركز أجيال للتدريب، السعودية، 2012، ص06.

كما أن لطريقة كايزن عناصر أساسية يركز عليها في عملية التحسين المستمر الموضحة في الشكل التالي:

شكل (05): عناصر عملية كايزن.

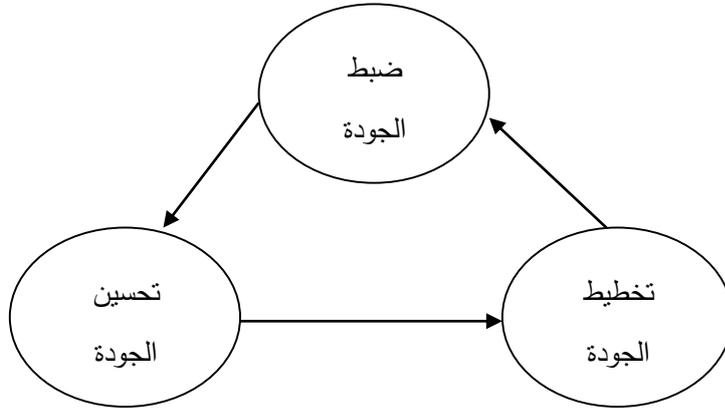


المصدر: مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص229.

• ثلاثية جوران:

في بداية الأربعينات تحدث جوران عن التطوير المستمر بشكل متكامل وشامل لكونه طبقاً روح الأعمال كافة وأساس تقدمها، وأكد على الإدارة العليا بأن تحقيق الجودة يعتمد بشكل رئيسي عليها من خلال مدى اهتماماتهم والتزامهم تجاهها. وقد نادى بتطبيق ما يأتي لتحقيق ذلك علاوة على ما تقدم:

- اعتماد العمل المتعاقد كأساس للتطوير المستمر للمنظمة وتحديد مسؤولية تحقيق الجودة بالعاملين كافة.
 - إتباع الأسلوب المفتوح لتنفيذ فعاليات الجودة كافة لتشجيع ودعم مبدأ المشاركة الجماعية لأن الجودة لا تتم بمعزل في مشاركة الجميع.
 - اعتماد فكرة مجاميع وفرق الجودة والتدريب المكثف من أجل الجودة.
 - إتباع التحسين المستمر والدائم لكل فعالية من الفعاليات ذات بالجودة.
 - اعتماد التقنيات الإحصائية للسيطرة على الجودة والأنشطة والقياس و التطوير.
- والشكل الموالي يوضح مبادئ جوران الثلاث:
- شكل (06) نظام الجودة في تنظيمات العمل.



المصدر: إسماعيل إبراهيم العزاز وآخرون، أساليب حديثة أخرى في إدارة

الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص 212.

- **التخطيط:** يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعمل الخارجي، بحيث تتضمن هذه العملية مايلي:
 - تحديد من هم العملاء.
 - التعريف على احتياجات العملاء ومتطلباتهم الحقيقية.
 - تطوير خصائص المنتج الذي يلي احتياجات العميل.
 - تحديد العمليات اللازمة للإنتاج المنتج.
 - تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية وذلك من خلال ما يبده فرق العمل داخل المؤسسة.
- **ضبط الجودة:** تتمحور عملية الرقابة على الجودة حول اختيار ومقارنة نتائج التحسين بالمتطلبات الأساسية للعملاء و اكتشاف لانحرافات و محاولة تصحيحها و تقوم الإدارة باستخدام التغذية العكسية بأسلوب هام لمعرفة مدى تلبية المنتج لمتطلبات العملاء، حيث يتم الاعتماد على أدوات الضبط الإحصائي للرقابة على الجودة مثل تحليل باريتو و خريطة الانتشار و خريطة السبب و النتيجة و غيرها من الأدوات.
- **تحسين الجودة:** تهدف هذه العملية إلى الوصول إلى مستويات الأداء أعلى من مستويات الأداء الحالية، و تتضمن إنشاء فرق عمل و دعمها بالموارد و الوسائل اللازمة لأداء مهامها. و يمكننا القول أن جهود التحسين يجب أن تكون مستمرة بدون أي توقف أو تباطؤ في العمل و الجهد المبذول.¹
- **مدخل دورة PDCA:** و هو مدخل كل من "ديمونج" و "شوهارت" و من أهم المداخل المعرفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسين المستمر، **PDCA-cycle** كما يوضحه الشكل (07) و الذي تم تطويره من قبل ديمونج وشوهارت ليصبح إطارا هاما لمراحل أنشطة التحسين المستمر و الذي يتكون أساسا من الخطوات التالية:
- **خط plan:** تبدأ الخطوة الأولى لتخطيط أي بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة و جمع البيانات الضرورية و تحليلها.

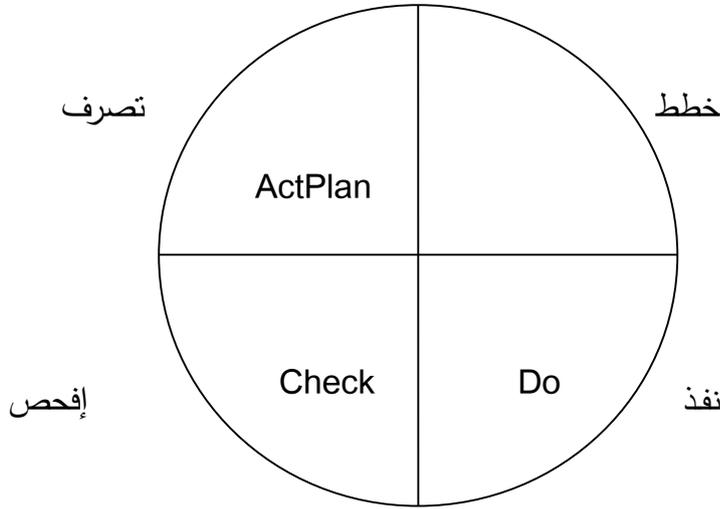
¹المرجع السابق، ص214.

- نفذ DO: يتم القيام من خلال هذه المرحلة بتنفيذ ما جاء في خطة التحسين والحرص على التطبيق الناجح لها.

- افحص CHECK: يتم قياس النتائج وتقييمها ومعرفة عمل كان هناك نجاح في جهود التحسين أم لا.

- تصرف ACT: إذا كانت النتائج المتحصل عليها مرضية يتم اعتماد خطة التحسين هذه، أما إذا حدث العكس فيتم تعديل خطة التحسين أو إلغائها وتعويضها بخطة أخرى.¹

شكل(07): يوضح مدخل دور PDCA.



المصدر: إسماعيل إبراهيم وآخرون: أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص. 216.

وبغض النظر عن نوع أو نطاق التغيير فإن هناك جملة من العناصر المطلوبة للتغيير الناجح، وينبغي أن يتأكد المدراء من ظهور كل عنصر في المنظمة، فإن كان أحد العناصر مفقوداً فإن عملية التغيير ستفشل، وهذه العناصر هي:

- الأفكار: لا يمكن أن تبقى أية مؤسسة تنافسية بدون أفكار جديدة، فالتغيير هو التعبير الخارجي عن تلك الأفكار، والفكرة هي طريقة جديدة للقيام بالعمل، وقد تكون فكرة لمنتج

¹المرجع السابق، ص215.

- جديد أو خدمة جديدة أو مفهوم إداري أو إجراء جديد للعمل، ويمكن أن تأتي الأفكار من داخل المنظمة أو من خارجها وتشجع المنظمات المرنة على عملية الابتكار من الأسفل إلى الأعلى لأن الموظفين والمستويات الأدنى لديهم الحرية في اقتراح الأفكار وتجريبها.
- **الحاجة:** لا تدرس الأفكار بشكل جدي ما لم تكن هناك حاجة محركة للتغيير، وتظهر الحاجة المحركة إلى التغيير عندما يرى المدراء وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب وهنا يحاول المدراء إعطاء الإحساس بالطوارئ ليفهم الآخرون دواعي الحاجة إلى التغيير.¹
 - **التبني:** يظهر التبني عندما يختار صانعو القرار تنفيذ فكرة مقنعة، ويحتاج المدراء الأساسيون والموظفون إلى أن يكونوا منسجمين لدعم التغيير.
 - **التنفيذ:** يحدث التنفيذ عندما يستخدم أعضاء المنظمة فعلاً فكرة جديدة أو تقنية جديدة أو سلوك جديد، وقد توفر الموارد والمعدات ويدرب العمال لاستخدام هذا الشيء الجديد. إن التنفيذ خطوة مهمة للغاية فبدونه لا تكون الخطوات السابقة من فائدة وغالباً ما يكون تنفيذ التغيير الجزء الأكثر صعوبة في عملية التغيير.
 - **الموارد:** يكون النشاط البشري مطلوب للتغيير، ولا يحدث التغيير وحده، فه يتطلب الوقت والموارد من أجل خلق فكرة جديدة وتنفيذها، وينبغي أن يزود الموظفون بالطاقة لرؤية الحاجة والفكرة لتحقيق تلك الحاجة. فمثلاً لدى شركة Fluke التي تصنع أجهزة الاختبار الإلكترونية فرقاً من العمال وتمنحهم مئة يوم ومئة ألف دولار لتوليد المقترحات لعرض الأعمال الجديدة.²

3. أدوات التحسين المستمر:

لغرض تطبيق عناصر التحسين المستمر فإنه يمكن اعتماد أدوات وأساليب إحصائية ومتعددة تؤدي دوراً مهماً في التحسين المستمر، إذ يتم تحديد فرص التحسين المستمر من خلال اكتشاف العلاقات السببية في العمليات واختبار العلاقات المسبقة ببيانات واقعية قبل قبولها، وإن هذه الأدوات هي:

¹ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 227.

² المرجع السابق، ص 228

- **خرائط التدفق FlouChartes:** هي عبارة عن مخطط يصف طبيعة مسار العملية والخطوات التي يمر بها منتج الخدمة إذ يتم وصف العمليات الحالية وتتابعه وهذا ما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج منتج ما أو تقديم خدمة معينة ويمكن من خلالها اقتراح التعديلات والمراجعات الضرورية في العمليات الإنتاجية أو الأنشطة الخدمية إذا فخرائط التدفق عبارة عن مخطط لتمثيل خطوات العملية وتحديد نقاط اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة عليها.¹
- **قوائم الاختبار:** تعتبر قوائم الاختبار إحدى التقنيات التي تسمح بجمع وتسجيل البيانات عن العملية بطريقة مبسطة وفعالة. ومن خلال تنظيم هذه البيانات بسهولة ويسر مما يساعد في حل مشاكل العملية وإجراء التحسينات على المنتج / الخدمة.² تظهر قائمة الفحص أنواع الأخطاء ووقت حدوثها، ومواقع حدوثها ويختلف تكوين وإعداد قوائم الفحص اعتمادا على أنواع البيانات المتراكمة والعمليات التي تم فحصها والهدف منها، ويشمل إعداد قائمة الاختبار الخطوات التالية:
 - حدد العملية المراد فحصها، يمكن أن تكون العملية هي رصد الأشخاص الذين يأتون لدائرة الأحوال المدنية.
 - حدد الفترة الزمنية الملائمة لجمع البيانات.
 - صمم نموذجا واضحا وسهل الاستخدام مع التأكد بأن هناك عنوانا مناسباً لكل عمود في النموذج و جمع المعلومات بكل مصداقية³ كما هو موضح في الجدول:

¹مهند عبد الرحمن ورشا عدنان أحمد: اثر التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، اثر التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، العدد السادس وثلاثون، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص236.

² مهدي السمرائي، مرجع سابق ذكره، ص228.

³ قاسم نايف المحياوي: نرجع سبق ذكره، ص216.

جدول (01) يمثل قائمة الاختبار/الفحص لجمع المعلومات

المجموع	الأسابيع				المشكلة
	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
29	6	8	7	8	م
15	3	6	2	4	ب
11	2	5	3	1	ج
55	11	19	12	13	المجموع

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي: ادارة الجودة في الخدمات- مفاهيم-عمليات-تطبيقات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص232.

• **مخطط باريتو:** هو عبارة عن تمثيل بياني للمشاكل الموجودة في العملية الإنتاجية أو الخدمية. ومن خلال هذه التقنية يمكن ترتيب المشاكل تنازلياً من الأكثر حدوثاً إلى الأقل، أي حسب أهميتها وتكرار حدوثها وبالتالي تحديد أهم المشاكل وأبلغها أثراً على الجودة والتركيز على حلها أولاً.¹

ويمكن إعدادها خريطة باريتو للمشاكل التي تحدث في المنظمة باستخدام الخطوات التالية:

- ضع قائمة بكل الأسباب المحتملة.
- راقب العمليات ضمن وقت كافي حتى تستطيع تحديد تكرار حدوث كل سبب، على سبيل المثال يمكنك أن تبحث في أسباب تزايد الأخطاء في فاتورة الكهرباء بدائرة الكهرباء. وقد تكون هناك عدة أسباب لذلك متراوحة من خطأ في التقييم إلى خطأ ملئ الاستثمارات إلى الأخطاء في قراءة المقاييس... الخ. هذه هي الأسباب التي تجمع عنها البيانات للوقوف على حجمها النسبي في حدوث المشكلة قيد البحث.
- رتب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

¹ مهند عبد الرحمن ورشا عدنان أحمد، مرجع سابق ذكره، ص237.

- أرسم مستطيل فوق كل سبب يمثل ارتفاعه عدد مرات حدوث أو التكلفة أو غيرها.¹
- **مخطط السبب والنتيجة:** بعد جمع البيانات عن العملية أو المشكلة التي نود دراستها عن طريق قائمة الاختبار، وتحليل هذه البيانات عن طريق مخطط برينو أو التوزيع التكراري يكون قد حان الوقت لدراسة أسباب الاختلافات والتغيرات التي تلاحظها في العملية وكذلك تحديد الأسباب المؤدية إلى ظهور تلك العيوب في المنتج / الخدمة.²
- ولرسم مخطط السبب والتأثير نتبع الخطوات التالية:
- استتباط وجمع الأسباب الداعمة لعمل مخطط السبب والتأثير بإحدى الطريقتين الآتيتين:
 - ✓ العصف الذهني المنظم للأسباب.
 - ✓ الطلب من أعضاء الفريق استخدام قوائم الفحص، وذلك لتعقب الأسباب المحتملة، ولفحص عمليات تقييم الخدمة المقدمة للزبون.
- رسم مخطط السبب والتأثير الفعلي بإتباع مايلي:
 - ✓ أكتب وصف المشكلة داخل المربع في الجهة اليمنى.
 - ✓ سجل الأسباب الرئيسية لتصنيفية الأسباب أو المؤثرات وهي: العاملون، المكائن، الطرق، والمواد التي تعرف بالرمز (4MS).
 - ✓ صنف الأفكار التي تولدت وفق تصنيفات الأسباب الرئيسية.
 - ✓ توقف عند كل سبب فترة تساؤل: ما الذي يسبب هذا السبب؟ ثم سجل الإجابة كتفرعات عن هذه الأسباب الرئيسية.³
- **خرائط المتابعة:** عبارة عن رسم بياني يبين التغيرات والانحرافات التي تحدث في خصائص الجودة مع الزمن وتعتبر خرائط المرافقة أو المتابعة والعمود الفقري والأساس للمرافقة الإحصائية للعمليات إذ يتم من خلالها إجراء تحليل إحصائي مستمر للتغيرات في العملية بهدف مراقبة وضبط الجودة المنتج/ الخدمة وتحسين أداء العملية.⁴
- تستخدم خريطة المتابعة بشكل خاص لتحديد الاتجاهات أو التغيرات التي تحدث خلال فترة زمنية مثلا لمراقبة عملية ما، ويكون من الطبيعي أن تسجيل عليها ملاحظات تكون

¹المرجع السابق نفسه، ص238.

²المرجع نفسه، ص231.

³قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص231

⁴نفس المرجع، ص238.

بصورة عشوائية، فبعضها يكون على خط متوسط لبيانات العملية أو فوقية، يكون دليلاً لحدوث خلل إحصائي غير طبيعي، وقد يكون المتوسط تغييراً، فيتطلب الأمر التقصي عن الأمر أو عن هذا التغيير.

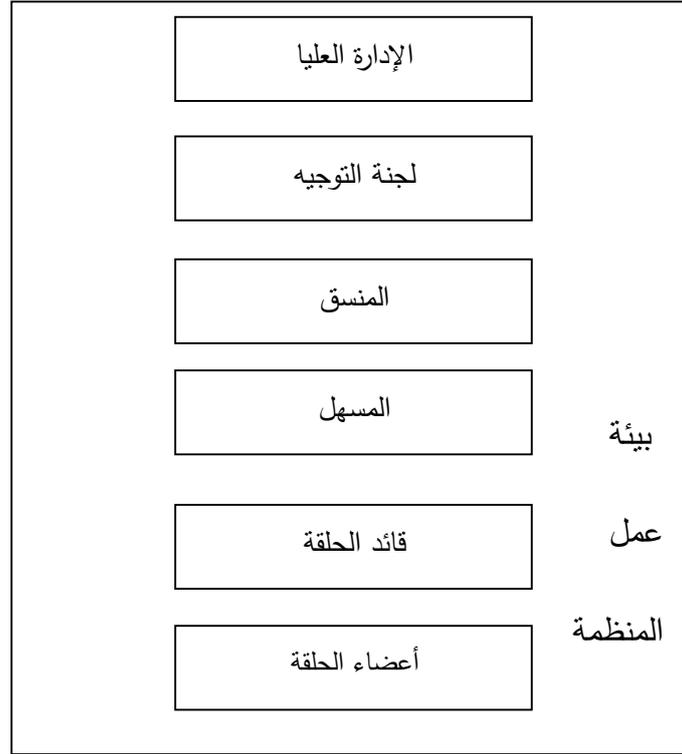
فإذا كان التغيير إيجابياً (انخفاض عدد الأخطاء في النموذج مثلاً) علينا تبني هذا التغيير واعتماد جزء من النظام وبالعكس فإن تبين التغيير الحاصل غير مرغوب فيه، فيجب معالجته وتحسين العملية محل الدراسة.¹

- **حلقات الجودة:** تعرف منظمة المعايير الدولية (ISO) حلقات الجودة بوصفها الوظائف التي تشكل جزءاً من الدورة الصناعية و تؤثر على جودة المنتج مثل التفتيش و التسويق و الخدمة و دراسات السوق و تطوير المنتج و هندسة التصنيع.
- تقوم فلسفة حلقات الجودة على إيجاد صيغة مناسبة للعمل التعاوني المتعاقد و المتمثل في أن كل أعضاء المجموعة أجزاءه فمجموعة الأفراد الذين يعملون معا في إطار حلقات الجودة سوف يتوصلون إلى حل اقل من ذلك الذي يصل إليه شخص واحد يعمل بمفرده.
- و تهدف أنشطة حلقات الجودة إلى:
- العمل على تحسين مستوى الأداء للمنظمة ككل و تطويرها المستمر.
- جعل بيئة العمل أكثر جاذبية و بهجة للعاملين مما يشعروهم بان عملهم لهو قيمة حقيقية.
- الحرص الكامل على إبراز القدرات الإنسانية للعاملين، عن طريق إظهار امكانياتهم الدفينة التي لا تقف عند حد معين.

ويوضح الشكل الموالي المكونات التنظيمية لحلقات الجودة:

¹ نفس المرجع ص239.

شكل (08): المكونات التنظيمية لحلقات الجودة.



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم-عمليات - تطبيقات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 252.

4. هندسة الموارد البشرية في ظل عمليات التحسين المستمر:

تتعلق إعادة صياغة توجهات و آليات إدارة الموارد البشرية بما يسمى بعملية هندسة الموارد البشرية بما يتوافق و عمليات و طرق التحسين المستمر و هي تركز على:

- تعميق اهتمام القيادات الإدارية العليا في المؤسسة بقضايا تنمية الموارد البشرية و رفع المستوى التنظيمي للمسؤولين عنها.
- إعداد إستراتيجية للموارد البشرية، تحدد التوجهات الرئيسة في استقطاب و تكوين و تنمية العناصر البشرية وفق طبيعة العمل و احتياجاته، و ترجمة هذه الإستراتيجية إلى سياسات ترشد عمليات تحديد الاحتياجات، الاستقطاب و الاختيار و التوظيف و إدارة الأداء.

- تقييم و مراجعة هيكل الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، و فحص مدى كفاءة نظم و آليات إدارة الموارد البشرية في تكوين الهيكل الصحيح و المناسب لاحتياجات المؤسسة.
 - مقارنة نظم و آليات التعامل مع الموارد البشرية السائدة في المؤسسة، مع ممارسات المؤسسات المماثلة المشهود لها بالتميز في استقطاب العناصر البشرية المتفوقة.
 - الاسترشاد بتوجهات طرق التحسين المستمر فيما يتصل برفع كفاءة أساليب التعامل مع الموارد البشرية.
 - تعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحسين كفاءة الموارد البشرية.
 - تطبيق مفاهيم إدارة الأداء بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد والجماعة.
 - أهمية الاستثمار في زيادة رصيد المعرفة للموارد البشرية، واستثماره في تطوير الأداء.¹
5. دور التحسين المستمر في رفع مستوى أداء الموارد البشرية:

يستند التحسين المستمر كفسفة إلى النزوع الدائم نحو الأفضل، ويعد التحسين توأماً يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابات للتغيير لكونه الثابت الوحيد في الحياة، حيث أصبح اتجاهاً أساسياً في إستراتيجيات وسياسات الشركات الحديثة وبشكل خاص في الشركات التي تتنافس على أساس الإدخال المنظم للمنتجات الجديدة.²

إن التحسين المستمر يتعلق بالأنشطة الموجهة للأداء بمستوى عالي، وأهم ما تهتم به هذه العمليات الموارد البشرية حيث تتجه إلى:

- تخطيط وإدارة الموارد البشرية.
- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.
- تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية.
- الاتصال والحوار مع الموارد البشرية.

¹موفق عدنان الحميري وأمين مومني: مرجع سبق ذكره، ص 216.

² نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص286.

- الاهتمام بجهود وإنجازات الموارد البشرية وإعطاءها حقها من التقدير.¹

في حين تبرز أهمية الاتصال في عملية التحسين المستمر على أنه الذي يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين وحل المشكلات التي تواجه العمليات التسييرية، حيث ظهرت فكرة حلقات الجودة لأول مرة في اليابان سنة 1960 من قبل الدكتور كاروايشيكاوا من جامعة طوكيو، وفي سنة 1962 تم تأسيس أول حلقة جودة شركة نيبونللتليفون والتلغراف اليابانية. وتعمل هذه المجموعات طوعية ويجتمعون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات الجودة وإيجاد الحلول المناسبة ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمواجهة الانحراف الحاصل بين المحقق فعلا والمخطط.²

¹ شرف إبراهيم الهادي: ، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. العدد11، 2013، ص268.

² المرجع السابق، ص177.

خلاصة الفصل:

من خلال المعطيات المتحصل عليها في هذا الفصل نستنتج بان للموارد البشرية دور فعال في المنظمات، حيث انه وبالرغم من التجهيزات والمعدات المادية المتوفرة، فبعدم حصول المنظمة على مورد بشري كفى وفعال، لا تستطيع ضمان بقائها فراس المال البشري مورد غير قابل للتقليد.

تمهيد:

يحصل الزبون على نوعين من الجودة، وهما الجودة الفنية وهي ما يتم تقديمه للزبون فعلا ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى إلى إشباعها، على حين أن الجودة الوظيفية هي درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة.

حيث تبرز أهمية رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة لهم بتعزيز قرار عودة الزبون للتعامل مع مقدم الخدمة، وبالتالي تكرار الشراء وخلق رضى الزبائن، على اعتبار أن رضاهم يمثل التغذية العكسية لمستوى الخدمات المقدمة، مما يساعد مقدم الخدمة على تطوير وتحسين هذه الخدمة، وعليه يخصص هذا الفصل لمناقشة مدى مساهمة جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى بحثين، وقد خصص المبحث الأول لجودة الخدمة وتطرقنا فيه إلى مفهوم جودة الخدمة، خصائصها، أبعادها، طرق قياسها ومشاكلها، أما الجزء الثاني فقد خصص لرضى الزبون ويشمل مفهوم رضى وأهميته، محددات الرضى، مقاييس ولاء الزبون للخدمة، العوامل المؤثرة في إدراك الزبون لجودة الخدمة، ودور الرضى عن جودة الخدمة في بناء ولا الزبون.

أولاً: جودة الخدمة.

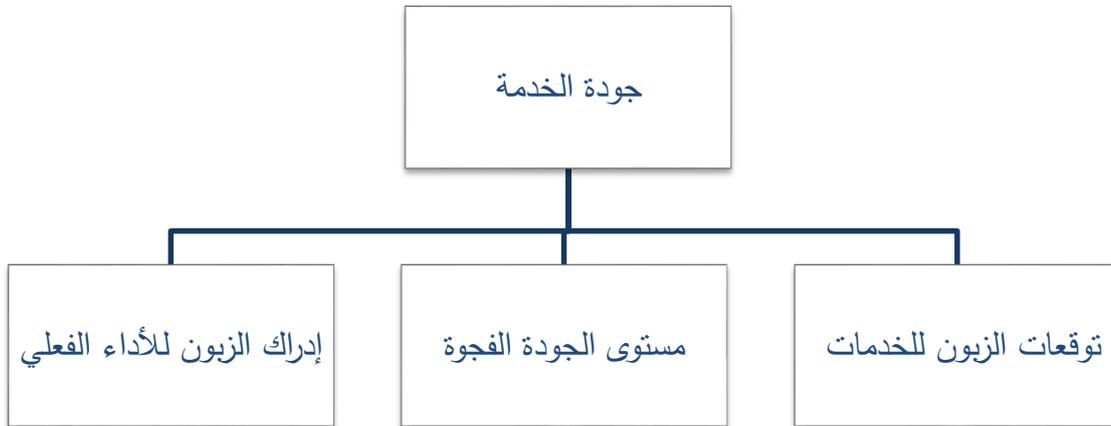
1- مفهوم جودة الخدمة.

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق، الخدمة على أنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة".

عرف كل من كوتلر و ارمسترونج الخدمة على أنها: "نشاط أو منفعة يمكن ان يقدمها احد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، و لا ينتج عنها ملكية أي شيء".¹

ويدل أن تعريف جودة الخدمة ليس من السهل وضعه وتحديدده ويستمد هذه الصعوبة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية، وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها "معياري لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل الموالي:²

شكل (09) يمثل مفهوم جودة الخدمة.



المصدر: عوض بدير: تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر القاهرة، ط1،

1999، ص337.

¹ رقاد صليحة: تقييم الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2007-2008.

² تقاسم نايف المحياوي: مرجع سبق ذكره، ص90.

ويمكن التعبير عن ذلك رياضياً كالتالي:

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء.

وفي ضوء المعادلة السابقة يمكن تصور ثلاث مستويات للخدمة وهي:

- الخدمة العادية: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون للأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.
- الخدمة الرديئة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن المستويات التوقعات بالنسبة لها.
- الخدمة المتميزة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات الزبون بالنسبة لها.¹

يمكن وصف المنتج المادي بوضوح لا لبس فيه وتسمية خصائصه: الحجم والأجزاء وما إلى ذلك. بينما يتم تحديد مواصفات الخدمة بالقدر ذاته من السهولة، وإظهارها فعلاً قبل شرائها. وإن إحدى الطرق لتخيل الخدمة - أي المنافع المعروضة على العميل في نظام الخدمات - هي استخدام منتج عادي على سبيل الاستعارة المجازية ووضع قائمة واضحة قدر المستطاع بما يتم عرضه بدقة أو بما سيتم تحقيقه نتيجة لتقديم الخدمات.

وإن القاعدة الجيدة التي تم التوصل إليها هي أن نبدأ بوضع قائمة بجميع النواحي أو نقاط الاحتكاك بالعملاء. ففي حالة النقل الجوي. يمكننا أن نبدأ بالقيام بالحجز ، ومن ثم المتابعة إلى حد الوصول إلى المطار، والعثور على مكتب الحجز وتسجيل اسمه وهكذا دواليك.

وبعد تعيين ما سيلقاه العميل ويخبره في نقاط الاحتكاك هذه كلها، يمكن العمل عندئذ باتجاه عكسي والتفكير ملياً بالعمليات الضرورية لتحقيق التأثير المرغوب به لنقاط الاحتكاك.²

وكتعريف إجرائي لجودة الخدمة يمكن القول بأنها:

¹المرجع السابق، ص94.

²ريتشارد تورمان: إدارة الخدمات - الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، العبيكان للنشر، السعودية، 2005، ص136.

المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه، تكون مصممة بإتقان ومبنية على أساس الجودة العالية، حيث أن الوصول للإشباع رغبات وتوفير كل احتياجات الزبون وتخطي حدود توقعاته يمكن للمنظمة دون شك من الاستحواذ على رضا الزبون ومنه ولائه.

2- خصائص مميزة للخدمة:

نظرا لما تمتاز به الخدمات من خصائص تميزها عن السلع، وجب على المنظمات الخدمية أن تعتمد على التحدث مع الزبائن بشكل مباشر من أجل قياس خصائص الجودة التي يرغب بها المستهلك،.... إن صناعة الخدمة كما في المطاعم وخطوط الطيران والأماكن الترفيهية والفنادق تعتبر على الدرجة كبيرة من التنافس، لأنها من السهل أن تحضر زبائنها وفقا لرداءة وجودة خدماتها، والتي تقابل بجودة عالية من المنافسين¹.

وتكتسب الخدمة للمنتج عدة خصائص تميزها عن السلعة وتتمثل هذه الخصائص

فيمايلي:

- سيادة الجانب الإنساني على نظم الإنتاج وتقديم الخدمات: يؤثر اتصال المستفيد وتفاعله مع مقدمي الخدمة لهذا النظام وجزء من أجراءه ومدخلاته على مزاج وانفعالات وانطباعات الطرفين.
- الكيان أو الجانب غير الملموس للخدمة: تتميز النظم الخاصة بالإنتاج وتقديم الخدمة بأن أنشطتها تؤدي دون أن يكون لها كيان مادي ملموس إلى الرضا، بل تتميز بأن لها مؤثرات سيكولوجية تتمثل في ملامح متعددة، مثل طبيعة وأسلوب تعامل مقدم أو مقدمي الخدمة، لغتهم، مستوى تجهيزات المكان الخاص بتقديم الخدمة، الجو المحيط به، المدة المستغرقة وتقديم الخدمة... الخ
- تزامن تقديم وإنتاج الخدمة مع الأثر الذي يصيب المستفيد: بخلاف السلع فالخدمات لا تستهلك على مدى زمني معين، وإنما لا يتأثر بها المستفيد إلا مع بداية تقديمها ويزداد ذلك مع مرور وقت تقديم هذه الخدمة، على عكس السلعة التي يمكن تجربتها قبل الاستعمال.

¹ محمد عبد العال النعيمي: تحقيق الدقة في إدارة الجودة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص33.

- الخدمات لا تخزن: لا يمكن تخزين الخدمة قبل بيعها وهذا بخلاف السلع. فالمقاعد الحالية في الطائرة مثلا أو الغرف الغير محجوزة في فندق فإنها تمثل خسائر تستمر طوال عدم شغلها.
- عدم تماثل مستويات الأداء في الخدمة: إن كانت الآلات متماثلة في مصنع يمكنها أن تنتج وحدات متماثلة أي يمكن أن يكون لديها خاصية النمطية، بينما الخدمات التي تتميز بالنمطية وحتى وإن كانت مخرجات لنفس النظام الخدمي، فمثلا يمكن أن يختلف مستوى أداء الخدمة المصرفية من فرع لآخر لنفس البنك، ومن شبك لآخر لنفس الفرع، ولذلك تصعب مراقبة الجودة في إنتاج الخدمات وأيضا تصعب عملية تقدير درجات الإشباع بها من قبل العملاء.¹

3- أبعاد جودة الخدمة:

تعرضت بعض الكتابات في مجال صناعة الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشمل عليها أبعاد الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد.

وعلى سبيل المثال يرى كل من (Swan and Comb, 1976) أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما الجودة المادية الملموسة التي يتعرض لها الزبون أو المستفيد حال حصوله على الخدمة، والجودة التفاعلية وهي تمثل أداء عملية الخدمة ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع الزبائن أو المستفيدين، في حين يرى (Granros) أن لجودة الخدمة بعدين أثنين هما:

أ- الجودة الفنية: TechnicalQuality.

ب- الجودة الوظيفية: FunctionalQuality.

وكلاهما بالنسبة للمستفيدين من الخدمة، فالجودة الفنية تشير إلى جوانب الخدمة الكمية، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، أما سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع المستفيد (وهي أمور يصعب قياسها بدقة بالقياس إلى العناصر المكونة للجودة الفنية) فهي تمثل مكونات الجودة الوظيفية للخدمة.

¹توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، مصر، 2002، ص14.

هناك اتفاق بين آراء الباحثين والكتب خاصة إلى أن أبعاد جودة الخدمة خمسة وهي:

- المعولية/ Reliability: وتعني درجة الاعتقاد على مقدم /مجهز الخدمة ودقة إنجازه للخدمة المطلوبة.
- الاستجابة/ Responsivenss: وتعني سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة التي يتلقاها المستفيد من مقدم الخدمة.
- الملموسة/ Tangibility: وتشمل العناصر المادية للخدمة (الأجهزة، المقاعد، الإنارة).
- درجة تأكيد الجودة/ QualityAsswauce: وتعني معلومات وقياسه القائمين على تقديم الخدمة وقدرتهم على استلهم الثقة والأمان.
- الجانب النفسي (الاهتمام والالطف-Emathy): ويعني درجة العناية بالمستفيد ورعاية بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد الحلول لها بطرق إنسانية راقية.¹

وهناك مجموعة أخرى من العلماء اتفقوا على أبعاد الجودة الخدمة تتمثل في:

- الوقت (Time): كم ينتظر المستهلك.
- دقة التسليم (التدقيق-Timeless): التسليم في الوقت المحدد.
- الإتمام (completeness): إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
- التعامل (Curtest): ترحيب العاملين بكل الزبائن.
- التناسق (Consistency): تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
- سهولة المنال (Conrenience): إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
- الدقة (Accuracy): إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
- الإستجابة (Responasivenss): التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.²

¹ العلق بشير عباس: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص35.

² محمد العزاوي: متطلبات نظام الجودة الجامعية وفقا للمواصفات العالمية، iso-2000، المنتدى الفكري العربي الأول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص53.

وفي مجمل القول فإن جودة الخدمات عادة ما تعتمد على:

الإعتمادية، الأمان، التعاطف، الإستجابة، المستلزمات المادية)، وإن جودة الخدمة تعتمد على معالجة الفجوات، والتغلب عليها، وذلك من خلال التعرف إليها، ورسم إستراتيجيات لمعالجة فجوة جودة الخدمة والتغلب عليها، وذلك من خلال إجراء أبحاث السوق، وتشجيع العاملين في الخط الأمامي في الفندق.¹

4- قياس جودة الخدمة:

إن عملية قياس جودة الخدمة عملية صعبة ومعقدة ذلك لأنها غير ملموسة وغير قابلة للتخزين أو التوثيق فهي حية أي يتزامن الرضا عنها أو عدمه مع عملية تقديمها أو إنتاجها، وهو ما يجعل من الصعب الوقوف عند حد أعلى لها، بالإضافة إلى أن الجودة المجسدة في الخدمة وحده الزبون هو من يحددها وقيمتها والمعايير تختلف من شخص لآخر، ومن مجتمع لآخر، ومن أبرز هذه المحاولات ما قام به Berry وزملائه من خلال دراستهم التي بدأت عام 1963 ومازالت مستمرة حتى الآن، وبالرغم من التطور الهائل الذي حدث على المقاييس المستخدمة في هذا المجال فمازالت عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات غاية في الصعوبة بما هو سائد في المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، وقد انتهى الباحثون بأنه يمكن بل وبالضرورة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف المحيطة، على أن تتضمن هذه المقاييس نوع من التوازن بين الزبون ومقدم الخدمة والمنظمة الخدمية في الوقت نفسه، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة أو المتماثلة.²

وفيما يلي استعراض مداخل قياس جودة الخدمة:

• **قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن:** ومن الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات

في هذا الإطار:

¹ فهد منذر فهد مشعل : مرجع سبق ذكره، ص30.

² قاسم نايف علوان المحيوي: مرجع سبق ذكره، ص97.

- مقياس عدد الشكاوي (Complains) // تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية محددة مقياسا هاما يعتبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يبغون الحصول عليه.
- وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية في اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لتجنبها وحدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.
- مقياس الرضا (Satisfaction Measure): وهو الأكثر استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم.
- مقياس الفجوة (ServqualMeasure): وينسب هذا المدخل إلى (Parasuamanet) وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمس الممثلة لمظاهر جودة الخدمة المشار إليها سابقا.¹
- **قياس الجودة المهنية: (Measuring Professional quality)**

وفي إطار هذا المفهوم يمكن التمييز بين أنواع المقاييس التالية:

- قياس الجودة بدلالة المدخلات: يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مفادها إمكان اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها، فإذا ما توافر للمنظمة البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والعاملون الأكفاء، والقوانين المحددة والواضحة والزبون المستفيد لتلقي الخدمة، وإذا توفر للخدمة كل هذا كانت الخدمة مميزة دون شك.
- قياس جودة الخدمة بدلالة العمليات: ويركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة وإن كان أصحاب هذا المدخل لم يغفلوا كلية المدخلات خاصة عند تتبعهم لحالات السبب والتأثير.

¹ المرجع السابق، ص 105.

وينطوي هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات أو المعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة والتي يجب أو تستوفيها كافة هذه العناصر لكي يتم تصنيف هذه الخدمات كخدمات جيدة.¹

- قياس الجودة بدلالة المخرجات: وهو من المقاييس الذي يتعلق بالنتائج النهائية، حيث ينظر للنتائج على أنها الإنجاز أو عدم الإنجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها الزبون.² ويتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة الطرق التالية:
- القياس المقارن: وهذه الطريقة يتم إجراء مقارنات كمية بين المستهدف والأداء الفعلي بغرض الكشف جوانب الضعف ومحاولات تلاقيها مسبقاً.
- استقصاء رضا الزبائن بخصوص الخدمات المقدمة.
- استقصاء العاملين في منظمة الخدمة للوقوف على كافة المشاكل والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود.³

قياس الجودة من المنظور الشامل:

رغم ما أسهمت به كل المداخل السابقة من تقدم في قياس الجودة وتقويمها إلا أنها جميعاً يغلب عليها الطابع الجزئي، وقد أدت هذه المداخل والمقاييس الجزئية إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة وتقويمها والشكل (10) يوضح نموذج شاملاً لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون ونظر مقدم الخدمة (المنظمة).⁴

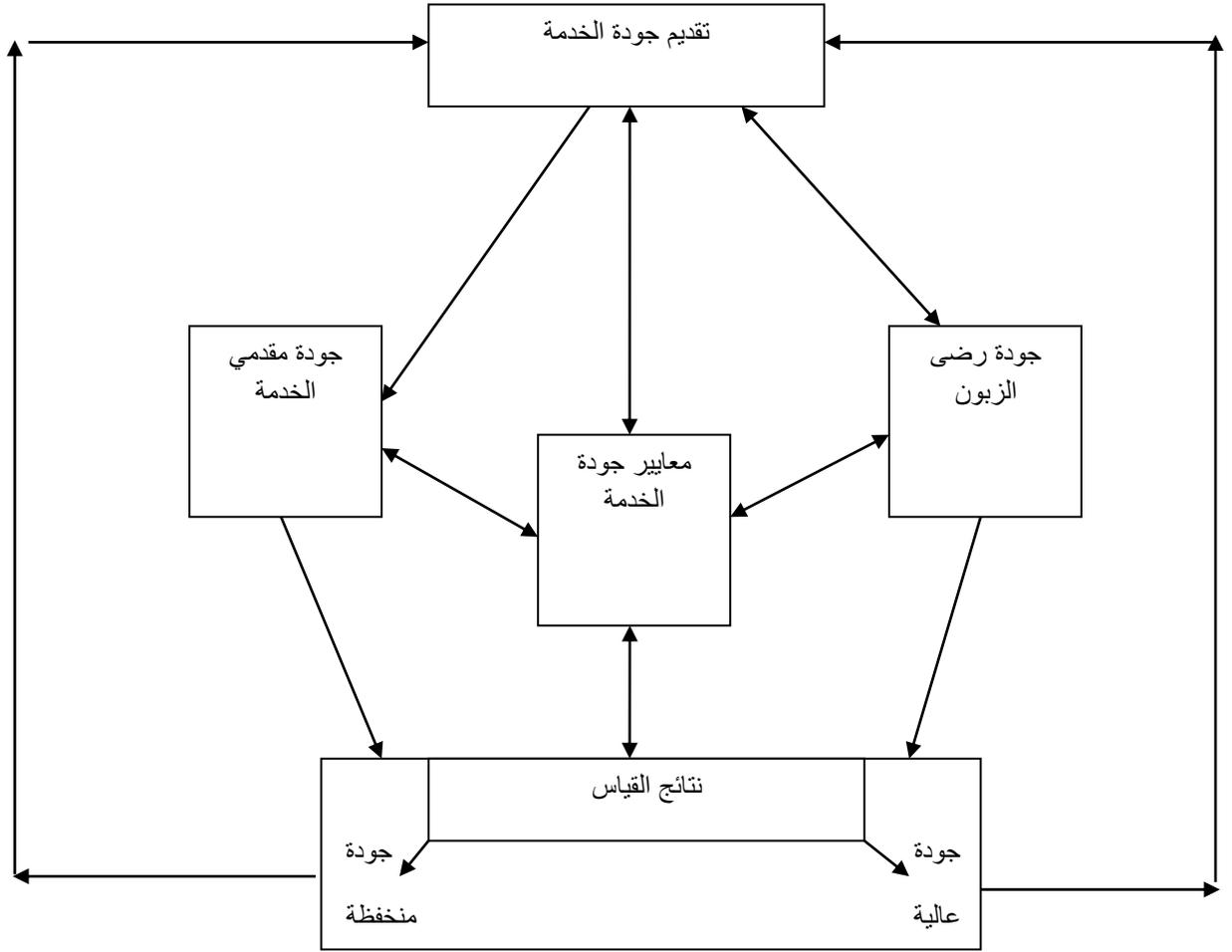
¹ المرجع السابق، ص 104.

² نفس المرجع، ص 107

³ العلاق بشير عباس: مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁴ مهدي السمرائي: مرجع سبق ذكره، ص 126.

شكل (10) يوضح جودة الخدمة من منظور الزبون



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 108

5- مشاكل جودة الخدمة الفندقية:

تختلف عملية تحقيق رضا المستهلك في تسويق الخدمات كثيرا ما هو عليه في تسويق السلع، باعتبار أن النوعية المدركة في الخدمة هي غير النوعية المدركة في السلع الملموسة، وذلك باختلاف الخصائص التسويقية فيما بينها، حيث أن درجة الرضا المحققة عن الخدمة المقدمة تمثل الفرق بين ما يمكن أن يدركه أو يحصل عليه المستفيد من الخدمة وما كان يتوقع أن يحصل عليه قبل شراء الخدمة، وهنا لا بد من الإشارة بأن الرضا لدى المستهلك هو حالة نسبية وتختلف من فرد لآخر، وعلى ضوء المضامين التي تحتويها الخدمة من وجهة نظر المستفيد منها، أما من وجهة نظر مقدم الخدمة فإن جوهر النوعية في الخدمة لا ينحصر في

حدود المطابقة مع المواصفات القياسية المحددة مسبقا أو تقديمها بأقل تكلفة، بل تمتد إلى ما يحتاجه المستفيد وما يتوقع أن يحصل عليه، وبالتالي أصبحت نوعية الخدمة المقدمة بمثابة ميزة نسبية، وعدم إدراك هذه الميزة يعني وجود مجموعة العوامل والمؤثرات التي تكون سببا في عدم نجاح الخدمة،¹ لأن تحديد جودة الخدمة والرقابة عليها بشكل دقيق يعدان من الصعوبات التي تواجه المنظمات الخدمية ومنها الفنادق للأسباب عدة منها:

- الخدمة كيان غير ملموس يصعب السيطرة عليه.
- زيادة كثافة العمل (زيادة عدد الضيوف) سيكون على حساب جود الخدمة الفندقية.
- اختلاف قدرة وسلوك العاملين في المنظمة الفندقية يؤثران على الخدمة بشكل كبير ومباشر.
- وقت تقديم الخدمة الفندقية.
- اختلاف طبيعة الضيوف والعوامل التي تؤثر على مستوى رضاهم، وتلعب جميعها دورا كبيرا في التأثير على جودة الخدمة.
- المستلزمات المادية ومدى حداتها، يؤدي دورا كبيرا في التأثير على جودة الخدمة الفندقية لمقدمة.
- التغيير المستمر في الأنماط الاستهلاكية للضيوف نتيجة للتطوير الحاصل في البيئة المحيطة.
- اختلاف الضيوف من حيث المكان، الثقافة وغيرها تؤثر جميعها بشكل مباشر على جودة الخدمة وتقديم الزبون لها.
- إن الفجوة في جودة الخدمة يعتمد على ما يتوقع الزبون الحصول عليه وما يدركه من خلال الخدمة.²

¹دبون عبد القادر: دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2012، ص 217.

²فهد منذر فهد مشعل: مرجع سبق ذكره، ص 22.

ثانيا :رضى الزبون وولائه:

1- مفهوم رضا الزبون وأهميته:

إن ما تواجهه المنظمات اليوم هو أقصى منافسة عرفتها حتى الآن ورغم ذلك فهي لا تزال بإمكانها أن تبرز وتتفوق على منافسيها إذا ما انتقلت من فلسفة المنتج أو المبيعات إلى فلسفة إرضاء الزبون، إي كيف تتصرف لتكسب الزبائن وأن تتغلب في أدائها على منافسيها بالقيام بعمل في تلبية الزبون وإرضائه.¹

إن رضا الزبون يعد أكثر العوامل أهمية في نجاح منظمات اليوم سواء الهادفة أم غير الهادفة للربح بل عاملا حاسما في نجاح أي منظمة خدمية والزبون هو محور عملها وجوهر وجودها، و رضا الزبون هو شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل نتيجة مقارنة أداء المنتج مع توقع الزبون، في حين عرفه قاموس (WebetersDictionary) بأنه ذلك المفهوم الذي يقيس مدى تحقيق الحاجة وإشباع الرغبة ولذلك فإن المنظمة العاملة ينبغي أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للزبون الخارجي أو الداخلي.²

وقد أجريت العديد من البحوث حول الرضى مستنديين في ذلك إلى نظرية التوقعات (Disconfirmation) وهي تشير إلى أن إقتناع الزبون أو عندما يشعر أن أداء المنتج أو الخدمة يساوي أو أكثر من ما كان متوقعا منه كان هناك دون شك رضى الزبون.³

ويكتسب رضى الزبون أهمية كبيرة لذا تحتاج جميع المنظمات الراغبة في تحقيق الإستمرار والنمو في السوق قياسه، إذ أن رضى الزبون هو موضوع بالغ الأهمية لتحقيق النجاح في أي أعمال سواء تقليدية أو عبر الإنترنت، وتبرز أهمية قياس رضا الزبون من خلال ما يلي:

¹ كامل محمود: السياحة الحديثة علما وتطبيقا، الهيئة المصرية العامة، القاهرة، 1975، ص126.

² نفس المرجع، ص127.

³ علي محسن عبد الرضا و علي حسون الطائي: إدارة علاقات الزبون- توجه تنظيمي جديد، بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة المصارف، العراق، غ م بدون سنة. تم الإطلاع عليه في: /2017/05، 10:58.

- الوقوف على تحديد مدى رضا الزبون.
 - تقديم النجاح للشركاء في أي منظمة ومنهم مثلا جميع الممولين.
 - يساعد في تشخيص أسباب عدم تحقيق أهداف المنظمة.
 - معرفة هل أن الفئة المستهدفة قد استفادت من الخدمة المقدمة.
 - يساعد المشرفين على إمكانية توسيع نطاق الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة لتشمل المجتمعات الأخرى.
 - تجنب تكرار نفس الأخطاء في الأنشطة والخدمات التي سوف تقدمها المنظمة.
 - معرف إذا كان نمط الإدارة المتبع يحقق رضا الزبون أم يحتاج إلى مراجعة.¹
- 2- محددات رضی الزبون:

تتمثل محددات الرضا في:

- **التوقع:** ويقصد بالتوقع تقدير الزبون وقت الشراء أو قبل الاستخدام حول قدرة أو عدم قدرة الخدمة لتوفير منافعه وهناك ثلاث أنواع من التوقع:
 - التوقع التنبؤي: يوضح مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبائن بأنه يمكن أن يحدث.
 - التوقع المعياري: وهو المستوى المالي الذي يكون الزبائن على استعداد لتقبله (المعيار الذي عنده تتحقق حالة القبول عند الزبائن).
 - التوقع المقارن: وهو يمثل أداء الخدمة معينة مقارنة بالخدمات الأخرى.
- **الأداء الفعلي:** إن أهمية الأداء للوصول إلى الرضا هي معيار المقارنة و غالبا ما يفترض أن زيادة الأداء تزيد درجة الرضا.
- **المطابقة أو عدم المطابقة:** إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للخدمة مع الأداء المتوقع، والتي تولد الشعور بالرضا عن الخدمة، أما حالة عدم المطابقة

¹ كوتر فيليب أرمسترونج: أساسيات التسويق، ترجمة سرور على إبراهيم، دار المريخ، الرياض - السعودية، 2009، ص 85.

يمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء فيتولد عنها عدم الرضا.¹

كما يشير العلماء إلى ضرورة وجود طريقة منهجية لإيجاد رضا العملاء وتسمى بـ "مراحل إيجاد رضا العميل" وتتكون من ثلاث خطوات رئيسية:

✓ فهم حاجات العملاء: يتوجب على المتسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالعملاء سواء الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، إن يعد فيهم العميل والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة.

✓ التغذية المرتدة للعملاء: تتمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء العملاء عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيتها لتوقعاتهم، ويمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال طريق الإستجابة.

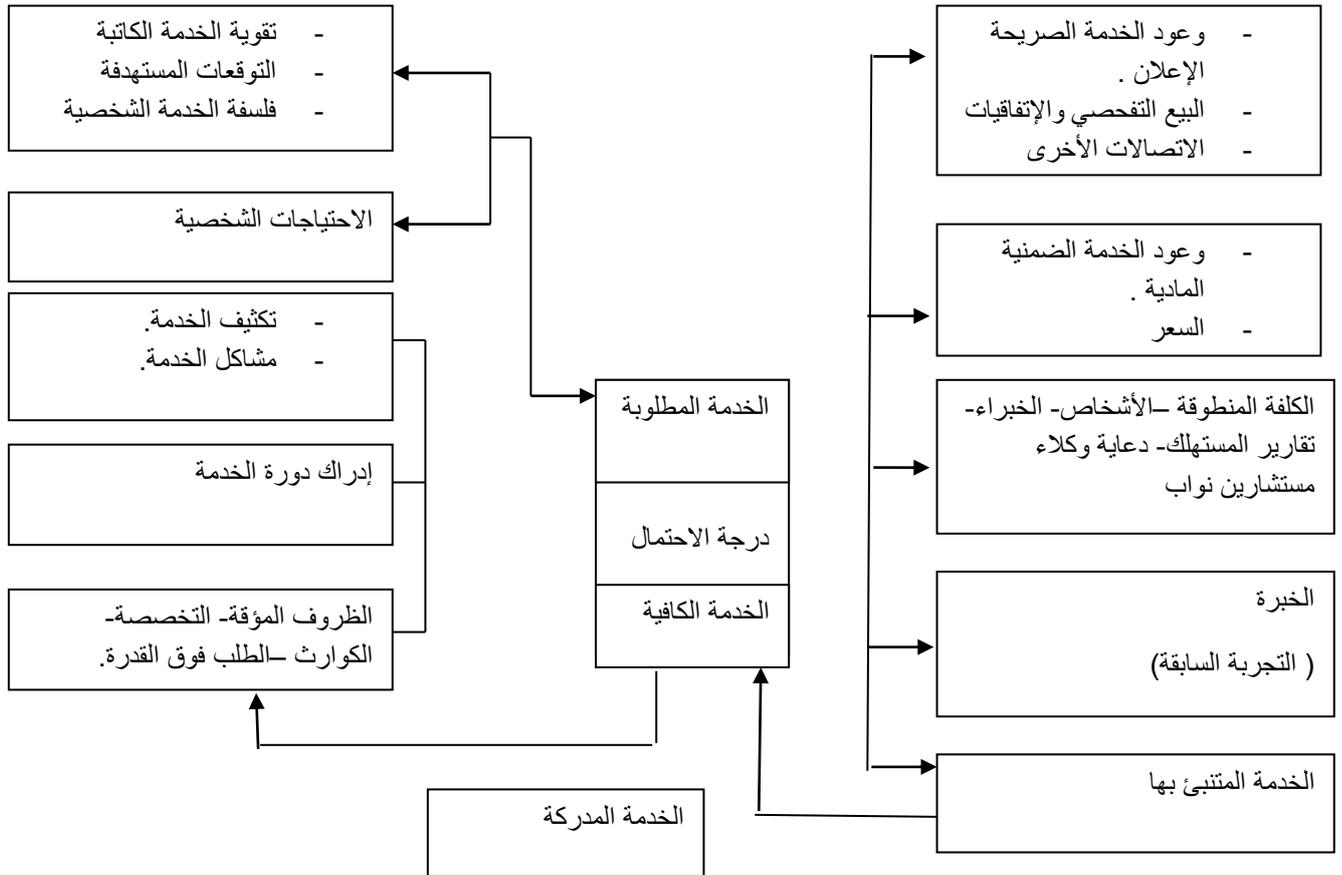
✓ القياس المستمر: الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضى العملاء كنظام **G S Gustucner (M) Satisfaction Malkices** والذي يقدم إجراء لتتبع رضى العملاء طوال الوقت بدلا من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين.²

ويطرح كل من **Zeithanl, berry&Parasuraman** الشكل الموالي الذي يعبر عن عوامل عدة ومحددات تؤثر في توقعات الزبون عن الخدمة:

¹ عبيدات سليمة: تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضى الزبون، شهادة ماستر في تخصص تسويق، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، الجزائر، 2011-2012، ص58.

² هوارى معراج: مرجع سبق ذكره، ص38.

شكل (11) العوامل و المحددات المؤثرة في توقعات الزبون.



المصدر: زوزو فاطمة الزهرة: دور جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة عيادة

الضياء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر للتسويق الخدمي، الجزائر، 2010-2011، ص 59.

3- العوامل المؤثرة في إدراك الزبون لجودة الخدمة:

رغم الجهود العلمية الحديثة في مجال إدارة علاقات الزبون وإدارة الخدمات، إلا أنه مازالت هناك فجوة واضحة في تفسير مصادر بناء الولاء عند الزبون، كما أن الأطر المفاهيمية والمقاييس التحديثية تؤكد الحاجة إلى إجراء دراسات أكثر تعميقا وشمولا في مجال الولاء خصوصا مع وجود شبه إجماع من الدراسات بأن الولاء بناء معقد التركيب، وهذا يعني إنه يبقى محط جدل في الدراسات التسويقية.

وفي هذا المجال طرحت نماذج تجريبية متعددة تعبر عن العوامل الرئيسية على الولاء وهي عوامل محددة للولاء، يمكن تصنيفها في ما يلي :

❖ نماذج الجودة: إذ اشقت هذه النماذج من أدبيات الجودة والتي حاولت من طبيعة العلاقة بين جودة الخدمات و النوايا سلوكية للزبون، واقترحت بعض النماذج التأثير غير المباشر للجودة على الولاء من خلال رضا الزبون في حين أكدت نماذج أخرى على العلاقة المباشرة بين الجودة والأداء.

❖ نماذج القيمة: اعتمدت هذه النماذج على أدبيات الخدمة والقيمة، اقترحت لهذه النماذج إن القيمة المدركة تؤدي مباشرة إلى توليد نوايا سلوكية، وتؤكد نماذج القيمة بأن القيمة المدركة لها تأثير النتائج المتحققة من الولاء .

❖ مقارنة المواقف: يرى جاكوبي (Jacoby) وفيشبان (Fichbein) و آجين (Azjen) وأولسون (Olson) في 1988 أن المواقف في ظاهرة الولاء تؤدي إلى سلوك ولائي.

تعتبر مواقف الزبون ذات أهمية نظرا لاستقرارها عبر الزمن واستقلاليتها عن التغيرات الحاصلة.

تفسر مقارنة المواقف الولاء بتكرار السلوك الشرائي من أجل تثبيت للسلوك الشرائي الأول مرتبط بظاهرة بعد التجربة الأولى بحيث تتشكل مواقف إيجابية تتمثل في الرضا تجاه هذه التجربة الاستهلاكية، هذه الأخيرة تشكل علاقة التفضيل للمنتج أو العلامة التجارية والذي سيؤدي إلى زيادة احتمال تكرار الشراء وتشكيل سلوك الولاء.

❖ نموذج الرضا: يرى أوليفر (Oliver) أن الرضا مغير جوهري في السلوك الشرائي وفي بناء عادات استهلاكية تؤدي إلى الولاء.

والتمكن من الحصول على ولاء الزبون أو العميل، يجب أن يتمكن المنتج/ الخدمة من أن يكون في المستوى المطلوب أولا والمتوقع ثانيا والموعود به ثالثا ولعل هذا الأخير يعد صعب التحقيق فهناك الكثير من المنتجات/الخدمات المسوق لها ولكن لا تكون في المستوى، فالوفاء بالوعد المقدم العميل يجعله راضيا أما الاتجاه إلى إعطاء العميل وعد متفرد ويفوق توقعاته هو ما يجعله يحسن برابط يربطه بها وهو ما يسمى بالولاء، ويمكن ضمان ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة المباشرة والتي يجب على كل صاحب علامة تجارية أن يطرحها على نفسه، مثل:

ما هي رؤية شركتك؟ ما الذي حفرك على هذا النشاط؟ وما الذي تشعر به لحاجة للتغيير فيفي الأسواق التي كانت موجودة آنذاك.

ما الذي يميز منتجاتك/ خدماتك؟ فإذا كانت "فولفو" تمثل الأمان والمتانة، و "ليكزس" تمثل الترف والرفاهية، فما الذي تمثله سلعتك لعملائك؟

متى يشتري عملائك منتجاتك؟ ومتى لا يشترونها؟ تقودك الإجابة على هذين السؤالين إلى معرفة المبادئ السليمة الأكبر وعد يتحكم على سلعتك أن تقدمه للعملاء

اسأل غير عملائك عن سبب شرائهم منك؟ فذلك يعطيك فكرة عن الإقتراحات الخاطئة التي يفترضها العملاء الغائبون عن سلعتك، وهذا سيمنحك تصورا مبدئيا عن العيوب التسببية لمنتجاتك.

- ❖ بماذا يشعر عملائك عندما يستخدمون منتجاتك؟ الغرض من طرح هذا السؤال إلهام هو كشف أسرار اختيار عملائك لمنتجاتك. ويبين ذلك السؤال مشاعر العميل أثناء استخدام المنتجات.
- ❖ ما هو تأثير سمعة شركتك على الوعود التي تقدمها للعملاء؟ تستطيع الشركات أن ترسخ وتعزز الوعود التي تقدمها علاماتها التجارية لعملائها من خلال السعي رواء ترسيخ القيم الإيجابية والأعمال الجليلة التي يحترمونها وهكذا ترسخ سمعة الشركة أو تدمر نهائيا اعتمادا على عناصر بسيطة مثل المساهمة في الأعمال الخيرية أو الحرص على السلامة الصناعية للعمال.

4- مقاييس ولاء الزبون للخدمة:

في إطار الأبعاد المعرفية والاتجاهات السلوكية قدم "جونى وإيثرمان" مقاييس لقياس الولاء للخدمة على النحو التالي:

- السلوك الشرائي المتكرر: أن الشراء المتكرر يعد نوع من أنواع السلوك الولاء حيث يوحي بإظهار الالتزام المستمر نحو شيء معين.
- الاتصالات الشخصية: وتعني التوصية بالمنتج للآخرين، وذلك بأي وسيلة، وبعد ذلك مؤشرا هاما لولاء المستهلك. بالإضافة إلى هذه التوصية الخارجية فإن معنى الاتصالات

- الشخصية يتضمن أيضا الاتصالات الداخلية مع مقدمي الخدمة ويظهر ذلك بوضوح من خلال رغبة المستهلكين ذوي الولاء في تقديم التغذية إلى المؤسسة الخدمية.¹
- موقف إيجابي للزبون: يتمثل هذا الموقف في رؤية وشعور إيجابي للزبون إتجاه المنتج، العلامة التجارية أو المؤسسة أو نقاط البيع.
 - الولاء سلوك متكرر عبر الزمن: أي أن ولاء الزبون يختص بصفة إستمرارية والديمومة.

ومما سبق ذكره، يعتبر ولاء الزبون عبارة عن علاقة تربط الزبون بالخدمة/ المنتج المقدمة له أي بالمؤسسة أو العلامة التجارية أو نقطة البيع، وترجم هذه العلاقة بواسطة السلوك الشرائي المتكرر مصحوب بالمواقف إيجابية نحو الخدمة المنتج، وهذا التعلق هو الذي يمكن الزبون من مقاومة المؤثرات التي تدفع به إلى تغيير التردد على نفس الخدمة،² ويؤكد ريتشيلد (Reichheld) أو ولاء الزبائن، والعمال والمساهمين بالنسبة للمؤسسة هو المحدد الرئيسي لنجاحها أو فشلها.³

وبالرغم من أهمية الخدمات التي تسعى المنظمات إلى تقديمها وتطويرها إلا أن العملاء لا ينفكون ينسحبون دون سابق إنذار وغالبا ما تتمثل، أسباب تخلي/ انسحاب العملاء فيما يلي:

- عندما يبدأ تقديم الخدمة، أو عندما تعمل المؤسسة مع عملاء لا يعرفون شيئا عن حسابات التوفير، يقوم العملاء بتجربة تلك الخدمة والانسحاب في اليوم الموالي.
- إن الأسعار الموضوعية للخدمات قد لا تتماشى أو ثقافة الزبون أو المجتمع، مثلا عقد برمجة خدمة تدليك أو رياضة أو حتى منتجات وأطعمة غالية الثمن وذلك لدرجة جودتها فإن العميل يعتقد بأن الحساب الكلي يغطيها، ولكن بعد الاستعارة منها يزرعج لتلك الأسعار المحددة.
- إن وجود فرد واحد فقط من طاقم الخدمة غير فعال يؤدي حتما إلى خسارة الزبون وخاصة عند التعامل الأولي معه حيث يعطيه ذلك انطباع بأن كل الطاقم يملك نفس المستوى المطلوب وبالتالي خسارته.

¹ زوزو فاطمة الزهرة: مرجع سبق ذكره، ص63.

² هوارى معراج: مرجع سبق ذكره، ص78.

³ Frederic Reichheld: I effet loyauté, Edition Dunod, Paris, 1996,P09

ومنه نستنتج بأن التعامل الأولي مع العميل له دور كبير في الاحتفاظ بالزبون من عدمه وذلك لأن المقابلة معه والخدمات المقدمة له لأول مرة هي التي تبقى راسخة في ذهنه وحتى ولو عاد إلى الفندق مرة أخرى وأجريت تحسينات على مستويات فذلك لن يجدي نفعا بنسبة كبيرة في تعديل انطباعه.¹

5- دور الرضا عن جودة الخدمة في بناء ولاء الزبون:

إن الاهتمام برضا الزبون يمثل أولى اهتمامات المنظمات حيث انه المؤثر الأول و الأخير في بناء و خلق التنظيمات و أساس استمرارها و بقائها، حيث يسعى المورد البشري باستخدام مختلف التقنيات و الوسائل لأرضاه، و بالتالي يجب إرضاء العمال للوصول به إلى إرضاء الزبائن.

إن لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الرضا التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة و قد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد و حتى يومنا هذا و يعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات و اتجاهات الأفراد و ماله من انعكاسات على الفرد و المنظمة على حد سواء. فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من السلوكيات الطبيعية و المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم. و بالتالي فان للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات و له اثر واضح على سير العمل فيها و تحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، و عل مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليققل من سلوكهم السلبي كترك العمل او التغيب عنه او إهماله أو الشعور بالإحباط.¹

ويترتب عن زيادة الانتماء والولاء المؤسسي نتائج وآثار إيجابية عديدة منها التشغيلية وتتمثل في النتائج القصيرة المدى:

- زيادة الإنتاجية (الإنجاز).
- ارتفاع الروح المعنوية.
- قلة نسبة الغياب والتأخير.
- قلة الفاقد في مواد الإنتاج.
- معدل أعلى في المحافظة على وسائل الإنتاج.

- قلة حوادث وإصابات العمل.
 - السلوك المنضبط.
 - احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة والالتزام بها.
 - احترام الأخلاقيات المهنية والالتزام بها.
 - ومنها الطويلة المدى:
 - معدل أعلى في الإستمرار في العمل.
 - الحد من تسرب العاملين (تقليل عدد دوران العاملين).
 - زيادة معدل الإبتكار على مستوى الفرد والمنظمة.
 - العاملون الذين لديهم ولاء مؤسسي يجعلون العملاء لديهم أيضا ولاء مؤسسي.¹
- وما يمكننا استنتاج إن الولاء التنظيمي هو نظرة ايجابية يكنها الفرد للمنظمة التي يعمل بها وإنطلاقا من هذا الموقف يتولد لدى الفرد الإحساس بالمسؤولية و الثقة بالمنظمة و الاتجاه إلى تحقيق أهدافها حيث ان الرضا اضحى مجرد وسيلة وليس غاية في حد ذاته للوصول الى تقدم و تطور المنظمة و الذي يعتبر بمثابة شرط و ضمان بقائها واستمرارها.
- ومن أسباب الإهتمام بتنمية الولاء المؤسسي للعاملين في النشاط الفندقي ما يلي:
- ضمان إرتباط الأفراد العاملين بالمنشآت الفندقية وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة بوظائفهم.
 - تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين وذلك حرصا منهم على رفع مستوى الخدمة في المنشأة الفندقية.
 - تعزيز الدوافع لدى الأفراد العاملين لبذل مزيد من الجهد والأراء المتميزة.
 - إن الفرد العامل هو أساس وجود الخدمات الفندقية المميزة وشعوره بالإنتماء إلى الفندق يحفزه على العمل وتقديم خدمة أفضل.
 - كلما زادت درجة ولاء الأفراد العاملين للفندق كلما زاد شعورهم بالإرتياح و الإستقرار والأمان في مما ينعكس على الأداء وحب العمل والبناء فيه.

1 الموقع: <http://hrdiscussion.com/hr117581.html>. ام الاطلاع عليه: 2017/05/05. 10:58.

² حاجي كريمة: مرجع سبق ذكره، ص24.

- إن شعور الأفراد بالإنتماء والولاء للمؤسسة الفندقية يزيد من درجة رضاهم الوظيفي مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنشأة الفندقية وبالتالي فإن نسبة دوران العمل تقل.

أما المؤشرات التي تدل على الولاء المؤسسي فهي كالآتي:

- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنشأة الفندقية.
- درجة الإستعداد للتضحية من أجل نجاح الخطة التنافسية مع الفنادق الأخرى.
- عدم التفكير في الانتقال إلى فندق آخر.
- إرتفاع معنويات الأفراد العاملين.
- إنخفاض شكاوي ضيوف الفندق.

وتنعكس الطريقة التي يتعامل بها رؤساء العمل أو المشرفين مع المرؤوسين على ضيوف الفندق، فمثلاً إذا كانت العلاقة منسجمة ما بين موظف الإستقبال ومديره كان هذه العلاقة بين موظف الإستقبال ومدير جيدة فسوف تنعكس إيجاباً على ضيوف الفندق مما يعزز شعور الفندق بالصناعة والرضى.¹

أما فيما يخص سلوك ولاء الزبون هو أحد السلوكيات المترتبة عن الرضى وهو يتميز بالتزام عميق بتكرار الشراء وإعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفصل في المستقبل. وأغلبية الأبحاث التسويقية درست الولاء الخدمي بنفس المفهوم الذي درست به الولاء للعلامة التجارية ونجد ذلك في أبحاث "راندل - Rundele" و"تيال - Thiel" و"مكاي - Makay" وأن مفاهيم الولاء للعلامة التجارية تبقى سارية المفعول على الخدمة، إلا أن العلماء آخرون أمثال "براون - Brawn" أشارو إلى صعوبة تطبيق نفس مفاهيم الولاء للعلامة على الخدمة، وذلك لما تتميز به الخدمات من خصائص عدة.

وعموماً، فإن درجة الرضى عن المنتج الخدمة يكون من خلال مقارنة ما كان يتوقع الزبائن الحصول عليه، وما يحصلون عليه بعد الإستفادة من الخدمة، ويشير "كوتلر" في المجال نفسه

¹ أحمد مومني وموفق عدنان الحمري: مرجع سبق ذكره، ص 257-258.

إلى أن الزبون عندما يحصل على ما كان يتوقع الحصول عليه فإنه سوف يكون راضيا، وإن لم يحصل ما كان يتوقعه فإنه سيكون غير راضي، وإذا حصل على أكثر مما كان يتوقعه فإنه سوف يكون سعيدا، وهذا يتعلق بطبيعة الحال بجودة الخدمة المقدمة.¹

لذى يعتبر الرضى الوسيلة التي تمكن من المحافظة على الموارد البشرية المنتمة للتنظيم من جهة، والحصول على الزبون ومحاولة المحافظة عليه والمثابرة عليها من جهة أخرى، عن طريق المحافظة على نفس مستوى الأداء المتميز وهذا يجعل من الزبون دائم ومواظب على طلب نفس المنتج/ الخدمة وهذا هو الولاء الزبون للمؤسسة خاصة مع إشتداد المنافسة في السوق والسعي إلى الوصول إلى كل ما هو حديث ومرفي لهذا الزبون وسباق تواجده الذي يشهد مستويات إنفتاح عالية على بقية الأسواق الدولية فتتمو لديه قدرات المقارنة مع باقي المؤسسات ومن ثم تزيد مستويات تطلعاته ودرجات توقعاته التي تستدعي تكريس جودة الخدمة لبلوغ مستويات إرضاءه وتأمين ولائه.

¹ فهد منذر فهد مشعل: مرجع سبق ذكره، ص20.

خلاصة:

من خلال ما تقدم، نستخلص أن لجودة الخدمة دور فعال في تحديد رضى الزبون من عدمه، حيث تلقى لخدمات ذات مستوى عالي من الجودة لاسيما وإن كانت هذه الأخيرة تشمل جميع الجوانب داخل المنظمة، مما يجعل تنقله بين مختلف الأقسام وتلقيه الإهتمام وتلبية كل طلباته والنزول عند رغباته يزيده إقتناعا بالتردد على التنظيم مما يولد لديه الولاء المنتج/ الخدمة.

تمهيد:

ان التطور الاقتصادي و الثقافي و الاجتماعي ، و زيادة رغبة الافراد في السفر و التنقل ، يساهم في تطور صناعة السياحة بشكل كبير، في الآونة الأخيرة، و ذلك نتيجة للاهتمام الذي يحظى به هذا القطاع، و الذي اثر بشكل مباشر في ظهور العديد من المنظمات الفندقية، و ان هذا الظهور ولد منافسة شديدة في السوق مما دفع هذه المنظمات الى دراسة العوامل التي تؤثر في سلوك الضيوف، و في كيفية العمل من اجل تحقيقي الرضى لهم، و ما هي الخدمات التي يرغب الضيوف في الحصول عليها؟ و ما هو مدى جودة الخدمات المطلوبة و التي تحقق لهم الاشباع و الرضى ؟ في الوقت نفسه فان هذا التطور ساهم في زيادة الطلب على الخدمات الفندقية حيث هنالك اقبال على السياحة والسفر و التنقل من دولة الى أخرى، حيث ان نجاح المنظمة الفندقية يعتمد بشكل أساسي على إرضاء الضيوف من خلال تقديم خدمات تمتاز بالجودة المطلوبة لان ارضائهم يعتبر السبب الرئيسي لوجودها.

ان سوق قطاع الصناعة الفندقية يادي دورا مهما في اقتصاديات معظم البلدان، و في الوقت نفسه فانه يشهد تنافسا شديدا و على العاملين فيه السعي الى تحقيق الرضى و الولاء للضيوف من خلال الاستجابة لطلباتهم و العمل على تلبية احتياجات و رغبات الضيوف و التعرف الى ما يتوقعون الحصول عليه لكي يتمكنوا من تقديم الخدمات، وفقا لتوقع الضيوف او اكثر مما يتوقعون و بهذا سوف تحقق الرضى لهم.

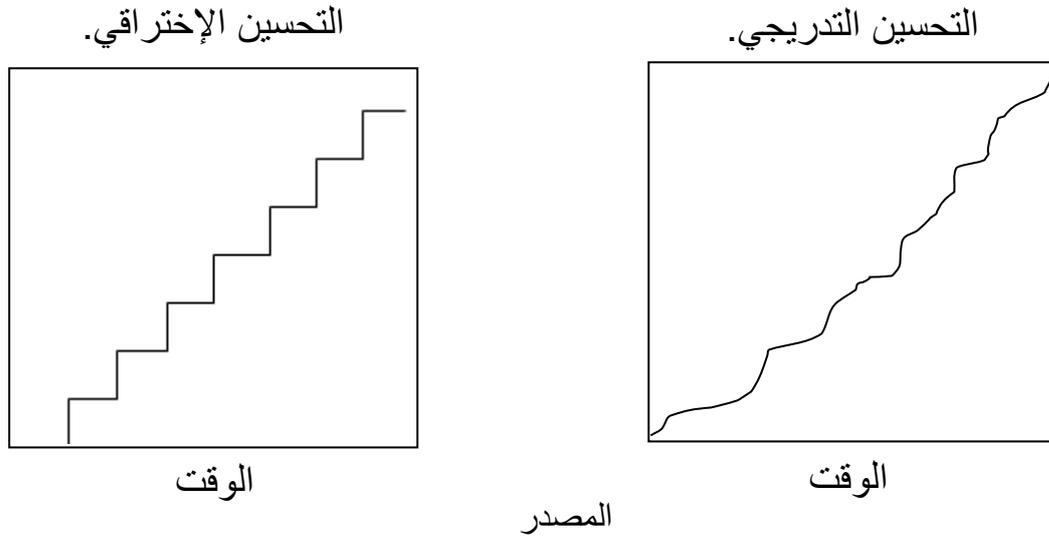
1- تأثير عمليات التحسين المستمر في مستوى الأداء التنظيمي:

شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين العديد من المتغيرات المتسارعة والمستمرة على جميع المستويات وفي كمال المجالات، وإن انعكست بأثرها على تحديات متناصبة واجهت المنظمات عموماً، وتأسيساً على ذلك وجب على المديرين السعي الجاد لتطوير عمليات المنظمة من خلال التعيين الدائم والمستمر لها، ولعل أهم ما تهتم به عمليات التحسين هو أداء المورد البشري والذي يعد أهم ما تهتم به عمليات التعيين هو أداء المورد البشري والذي يعد أهم مورد يسير المنظمة ويعمل على دعمها إلى الأحسن ومواصلة مواكبة المتغيرات والمستجدات ويعد الأداء التنظيمي المجس الحقيقي الذي يعطي صورة عن سير المنظمة ويفيد في الإجابة عن وجود إعادة النظر في رؤيتها المستقبلية ورسالتها إلى آخر حلقة من السياسيات والبرامج وما يتعلق بالعمليات التخطيطية كلها¹، ولتحسين الأداء يجب على المنظمة الاتجاه إلى:

- البحث المستمر عن الطرائق التي تحسن العمليات من خلال المقارنة بالتطبيقات المتميزة.
- توليفة متكاملة من الفكر الإداري نظم العمل أدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- التحسين الذي لا يشمل مجال العمل فحسن ولكن الحياة الشخصية، الأسرة، المجتمع، فهو مسؤولية الأفراد العاملين جميعهم في مختلف المستويات
- تحسينات لا توقف تشمل العوامل كافة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات والشكل الموالي يوضح دور التحسين المستمر في التأثير على الأداء وتغييره إلى الأفضل وهو مقتبس من النموذج البياني للتحسين التدريجي والنموذج الغربي في تحسين الإخترافي².

¹ داوود نظمي داوود: إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق مركز طباعة القاهرة - القاهرة 2002، ص 55.
² نفس المرجع السابق، ص 56.

الشكل (12) يمثل النموذج البياني والغربي للتحسين المستمر.



Hill: operation management strategic context and management analyses Macmillan

press LTD، London، P505

إن الأداء مهم جدا لبقاء المنظمات فهو يعد المرتكز وحجر الأساس الذي يجعل المنظمة متواجدة ومستمرة، لكن الاستقرار الوظيفي أمر لا جدل حول فوائده ويعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أداء الفرد وتحسينه وبالتالي رفع إنتاجية المنظمة وزيادة أرباحها إذ لا يمكن المؤسسة أن تحقق النجاح وتضمن إنتاجية عالية دور الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها وبناء ولائها للمنظمة.¹

وهناك العديد من العلماء الذين وضعوا الخطوة الأولى في محاولة تفسير دور الاستقرار النفسي والاجتماعي والمادي في تحسين أداء المنظمة فكانت النفسي والاجتماعي له خليفة كبيرة في جعل العامل راض ومستقر كون الفرد كائن اجتماعي وله حياته التي لا يمكن له أن يتجرد منها فور وصوله إلى مقر عمله فلا ضغوطات النفسية والمشاكل تأثير دون شك في أداء العامل بشكل سلبي.

وأهتم بإشباع حاجات العامل "إبراهيم ماسلو" بنظرية حول "الحاجات الإنسانية" حيث يرى أن حاجات الإنسان تنظم حسب أوليات حيث يفترض أن الناس في مخيها العمل يدفعون

¹المرجع السابق، ص 91.

الأداء لرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية وعدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجهم ورغبتهم في العمل كما أن إشباعها يؤدي إلى ظهور حاجات جديدة أخرى لا بد من إشباعها للعمل باستمرار.¹

وتتفاوت الحاجات في درجة إلحاحها وفق أهميتها وموقعها وعلاقتها بدافعية الفرد حيث أن إشباعها يجعل من العامل شخص سوي سلوك جيد وأداء فعال ولكل أن الاستقرار الأسري والراحة النفسية داخلها تشكل دافعا قويا للفرد نحو تحقيق أهداف وهذا ما يؤكد عليه الجدول (02) والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي وعلاقته بالحالة الاجتماعية.

جدول (02) النوع الاجتماعي وعلاقته بالحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية النوع الاجتماعي	أعزب (ة)		متزوج (ة)		أرمل (ة)		مطلق (ة)		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
ذكر	08	%47.05	07	%41.07	01	%5.88	01	%5.88	17	%56.66
انثى	03	%23.07	07	%53.84	01	%7.69	02	%15.38	13	%43.33
المجموع	11	%36.66	14	%46.66	02	%6.66	03	%10	30	%100

يستعرض هذا الجدول الحالة الاجتماعية للأفراد العينة انطلاقاً من الجدول النوع الاجتماعي حيث نلاحظ بأن أكبر عدد من مفردات العينة والمقدر بـ 14 مفردة من أصل 30 ونسبة 46.66% يتمركز في فئة المتزوجين وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة متزوجون ضمن هذه الفئة هناك 07 مفردات منها ذكور و 07 منها إناث وهذا ما يدل على لإقبال النوعين على الزواج بينما نجد أن 11 مفردة تمثل فئة العزاب ونسبة 36.66% وتنقسم إلى 08 مفردات من الذكور و 03 مفردات من الإناث في حين أن 03 مفردات تمثل فئة المطلقين وتتوفر هذه

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوة العلمية - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي - دار النهضة للطباعة والنشر - بيروت - 1973 - ص 109.

الفئة على مفردة من الذكور ومفردتين من الإناث أما فيما يخص فئة الأرامل فتمثل مفردتين واحدة منها تمثل الذكور والأخرى إناث.

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة متزوجون فما يوفر لهم الاستقرار النفسي و الاجتماعي ويمكنهم من إنجاز منها مهم بكل أريحية، مما ينعكس إيجابيا على المنظمة، ولأن الطبيعة الإنسانية للفرد تدفعه إلى ضرورة تأمين حاجاته الإنسانية عدى سلبية الاستقرار الوظيفي مطلب جوهري يمنحه الحياة الكريمة ، ويشعره بالراحة النفسية و الاجتماعية والاقتصادية ويعد الشعور بالأمان من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره ونفاهم برفع الزوج المعنوي للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيارة الإنتاجية والنوعية ولو أخذها على سبيل المثال العمل في المنظمات اليابانية فهو يقوم على أساس التوظيف مدى الحياة حيث نجد أن العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عند سن التقاعد والبالغ لديهم 55 سنة عادة وهذا يجعل العامل الياباني يشعر بالولاء و الانتماء للمنظمة التي يعمل بها ويتفانى في بذل أقصى مجهود بكل ثقة ومصداقية لتحقيق أهداف المنظمة و تحقيق رغباته و اشباع حاجاته، حيث يعتبر الاستقرار الوظيفي من اهم عوامل حفاظ المنظمة على الموارد البشرية المنتمية ذلك لان الأمان الوظيفي و منظومة الأجور المحفزة و التمتع بالانتماء المضمون و الدائم يشكل قاعدة صلبة تجعل بقاء الفرد بالمنظمة امرا حتميا،¹ وهذا ما أكدت عليه مفردات العينة حيث أن نوع عقد العمل و مستوى اجره مهم جدا في تحقيق الاستقرار و الأمان الوظيفي لديه و ذلك من خلال ما يوفره من مراتب تكون في مستويات عالية للخدمة والجدول (03) يوضح علاقة نوع العقد بمستوى الدخل.

¹ الخرشة ياسين بوخضير ياسين حمود كاظم : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2007، ص168.

جدول (03) يوضح علاقة نوع عقد العمل بالدخل.

المجموع	من 39000 وأكثر		من 32000 الى اقل من 39000.		من 24000 الى اقل من 32000.		من 21000 الى اقل من 24000.		من 18000 الى اقل من 21000.		مستوى الدخل	نوع العقد	
	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار			
	63.33	19	15.78	03	21.05	04	52.63	10	10.52	02	00	00	دائم
	36.66	11	0	00	00	00	00	00	36.36	04	63.63	07	مؤقت
المجموع	100	30	10	03	13.33	04	33.33	10	13.33	04	23.33	07	

انطلاقاً من البيانات الموضحة في الجدول نجد بأن أكبر عدد من المفردات العينة والمقدر بـ 10 مفردات وبنسبة 33.33% تتراوح أجورهم بين 24000 - 32000 ويتمتعون بعقد عمل دائم مما يدل على توجه الفندق الى تحقيق استقرار وظيفي للموارد المنتمية لها و يثبت سعيه الى تأمين عقود عمل دائمة لموظفيها اما بخصوص الراتب الممنوح لهذه الفئة فانه يعتبر راتباً متوسطاً، في حين أن 07 مفردات وبنسبة 23.33% تتراوح أجورهم بين 18000-21000 ويعتبر راتب ضعيف خاصة مع الظروف الحياتية الحالية وغلاء الأسعار، بينما تمثل 04 مفردات و بنسبة 13.33% الأفراد الذين تتراوح مرتباتهم بين 32000-39000 والذي يعتبر راتباً مقبولاً يلبي ما يحتاجه الفرد إلى حد ما ، بينما تمثل 03 مفردات وبنسبة 10% الافراد الذين تزيد أجورهم عن 39000 والذي يعتبر أجراً جيداً وهو مخصص للمسؤولين والموظفين في مستويات العليا في الفندق.

ومن خلال ما سبق نلاحظ بأن المنظمة توفر الأغلبية للموارد البشرية المنتمية لها مناصب عمل بعقود دائمة ولا شك ان في أن العقود الدائمة تؤمن الحاجة للشعور بالأمان كما تحقق الاستقرار الوظيفي للعمال مما يكون دافعا مهم لتحسين أدائهم إضافة إلى أن منظومة الأجور المتواجدة في مقبولة إلى حد ما.

ان الاستقطاب الجيد للمورد البشري الكفئ و الذي يعد موردا غير قابل للتقليد و المحاكاة نقطة قوة تجعل المنظمة تفرض هيمنتها على سوق العمل، و من الجدير بالذكر ان طريقة استقطاب و اختيار هذه القوة يعتبر اول مرحلة من مراحل بناء منظمة قادرة على البقاء و الاستمرار، كما تعتبر المنظمات عادة المواصفات الوظيفية أدوات تجعل المنظمة تحدد حاجاتها من اليد العاملة، و تمكنها من صحر نطاق بحثها و يهل عليها عمية الاختيار مما يوفر الجهد و الوقت، والجدول (04) ويستعرض المعايير الوظيفية التي تعتمد عليها الفندق قيد الدراسة.

جدول (04) يوضح المواصفات الوظيفية التي يعتمدها الفندق.

النسبة		التكرار	الإجابة	
%86.66	%30	09	نوع الاستثمارة	نعم
	%33.33	10	الخبرة السابقة	
	%23.33	07	الدورات التدريبية	
%13.33		04	لا	
%100		30	المجموع	

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (09) نجد أن أكبر عدد من المفردات العينة والمقدر ب26 من أصل 30 وبنسبة %86.66 أكدوا على أن المنظمة تعتمد مواصفات وظيفة موضوعية حيث تتوزع هذه النسبة على %33.33 والتي تمثل 10مفردات صرحوا بأن الخبرة السابقة هي أساس التوظيف و%30 والتي تمثل 09 مفردات أشاروا إلى الاعتماد على نوع الشهادة بينما أن نسبة 23.33% والتي تمثل 07 مفردات اختاروا الدورات التدريبية في حين أن 04 من أصل 30من مفردات العينة قاموا بنفي وضع المنظمة لمعايير وظيفية موضوعية ومن خلال ما سبق يستنتج بأن الفندق تعتمد عل مواصفات وظيفية موضوعية لسد احتياجاته من الموارد البشرية مما يوفر للمنظمة نطاق واسع للتوظيف¹.

¹ المرجع السابق ص 91

بالإضافة إلى الاهتمام بمواصفات التوظيف يعد إستقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أداء الفرد وبالتالي رفع إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق النجاح وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها وبناء ولائها بمنظمة وذلك يتوفر كافة الظروف الملائمة للعمال والتي تضمن التطبيق الجيد والفعال لعمليات وتقنيات التحسين المستمر والذي يتهم بكل جوانب التنظيم إن كان مادي أو معنوي أو تقني حيث تركز آليات التحسين المستمر على مجموعة من المؤشرات والممثلة في :

- **الاهتمام بالرقى الوظيفي:** حظي مفهوم الرقى باهتمام الباحثين في العلوم النفسية والاجتماعية الإدارة والعلوم الأخرى وذلك لأهمية البالغة التي يجمعها هذا العامل حيث أنه يكسي أهمية كبيرة لكل من الموظف والمؤسسة والمجتمع ونوضحها فيما يلي:
 - **أهمية الرضى الوظيفي للموظف/** إن شعور الموظف بالرضى يؤدي به إلى:
 - القدرة على التكيف مع بيئة العمل، ذلك كما للوضعية النفسية من دافع بالإيجاب أو السلب في مردودية العامل.
 - التفكير في الإبداع والابتكار، فإن تأمين حاجياته الأساسية يؤدي به إلى تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
 - زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالمورد البشري الراضي يرغب عادة في تطوير مستقبل وظيفته للأحسن.
 - الرضا عن الحياة، حيث أن إشباع الجانب المادي والمعنوي للعامل يمكنه من مواجهة متطلبات الحياة.
- **أهمية الرضى الوظيفي للمؤسسة/** ومن صور إنعكاس رضى العامل على المؤسسة ما يلي:
 - إرتفاع مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضى يجعل العامل أكثر تركيزا.
 - إرتفاع الإنتاجية، فالرضى يخلق رغبة للموظفين الإنجاز وتحسين الأداء.
 - إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فتوفير المؤسسة لكل متطلباته يجعله يتعلق بها.¹

¹ شنوفي نور الدين: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشور، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص192،191.

- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: يتمثل شعور الموظفين بالرضى إيجابية على المجتمع وهي:

- إرتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الإقتصادية.

- إرتفاع معدلات النمو والتطور في المجتمع.¹

ومن خلال ما تقدمنا بذكره، نستخلص بأن الرضا الوظيفي من أهم المنافذ التي تحقق تعاون الإدارة والموظفين لتحقيق أهداف المنظمة حيث ان الرضى يجسد المشاعر الإيجابية التي يكنها العامل للمنظمة مما يشكل لديهم دافعا قويا للسعي الى تحقيق اهداف المنظمة التي ينتمي اليها و التي تعتبر أهدافه ايضا ، وهذا ما سعى الجدول (05) للكشف عنه، والذي يوضح مدى رضا العمال عن مناصبهم، حيث أن أغليبيتهم أكدوا على أنهم راضون عن الوظائف التي يشغلونها والمهام التي يؤديونها و ذلك لتوافقها و مؤهلاتهم و قدراتهم بالإضافة الى توفر ظروف عمل مقبولة الى حد ما كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول (05) يوضح اهتمام المنظمة بالرضى الوظيفي للعمال.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	76.66%
لا	07	23.33%
المجموع	30	100%

ومن خلال النسب الموضحة في الجدول، نستخلص بأن المنظمة تهتم برضى القوى العاملة المنتمية لها، مما يشكل دافعا قويا لهم للعمل، كما اكدت عينة البحث على ولائها للتنظيم حيث ان اكبر عدد من مفردات العينة و المقدر ب 24 من اصل 30 و بنسبة 80 % على عدم تفكيرهم في مغادرة المنظمة (انظر الملاحق جدول 40).

- تحسين بيئة العمل: ويقصد بها الظروف الطبيعية للعمل وما تتضمنه من إضاءة، تهوية، درجة الحرارة والرطوبة، وكذا الضوضاء غيرها.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص158.

فكما للظروف النفسية والاجتماعية والتنظيمية تأثيرا على استمرار العامل في العمل، الظروف الفيزيائية تلعب دورا هاما في استقراره وغايته في المنظمة في المنظمة حيث أصبح من الضروري الاهتمام بتوفير ظروف عمل مواتية لأن هذا من شأنه أن يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال ويساهم في التقليل من حوادث العمل ومن أعلم الظروف الفيزيائية:

- **الإضاءة:** يجب على المنظمات الانتباه إلى ضبط الإضاءة لأنها تشكل خطر على الفرد، خاصة إذا كانت تعمل بأسلوب المناوبة الليلية لأجل أن يكون العمل بالصورة المطلوبة من العمال دون إجهاد لبصرهم ودون تعرضهم للحوادث.
- **درجة الحرارة والرطوبة:** تختلف درجة الحرارة والرطوبة باختلاف فصول السنة ومن المعروف أن الإنسان عند الحركة ترتفع حرارته، كما يحس بالبرود إذن ما توقف عن الحركة، وهذا يرتبط بالفصل، مما يستدعي توفير مراوح ومكيفات للحرارة ومدفئة في حالة البرودة مما يساعد العمال على القيام بمهامهم دون التذمر أو الشكوى.
- **الضوضاء:** إن الضوضاء عائقا للعامل، حيث الضوضاء تشتت إنتباه العامل وتفقدته التركيز وقد يؤدي به ذلك إلى النفور من العمل أو إلى الوقوع في أخطاء فادحة قد تكبد المؤسسة خسائر.¹

وللتأكد من إهتمام المنظمة بتوفير أو خلق بيئة عمل جيدة ودافعة للعمال تم طرح التساؤل المبين في الجدول رقم(06).

¹ نوردين حاروش: مرجع سبق ذكره، ص68.

جدول (06) يوضح الصعوبات التي تواجه العمال.

النسبة	التكرار	الإجابة
36.66%	11	ظروف العمل
6.66%	02	نقص الخبرة
56.66%	17	ضغط العمل
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم 11 يتبين بأن العمال يواجهون صعوبات بسبب ضغط العمل ، حيث أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 56.66% والتي تمثل 17 من أصل 30 مفردة أشاروا إلى ضغط العمل تؤثر بشكل لا كبير عليهم عند القيام بأعمالهم، أما نسبة 36.66% الممثلة لـ 11 مفردات من أصل 30 مفردة صرحوا بأن الصعوبات تتمثل بظروف العمل، بينما نسبة 6.66% والممثلة لـ 2 مفردتين من أصل مفردة تمثل نقص الخبرة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه نجد بأن العمال يعانون من ضغط العمل حيث أن التهرب من القيام بالأعمال المنوطة بكل فرد يعطل سير المنظمة حيث ان الاتكالية ة التهرب من المسؤولية من القيم الفاسدة المتفشية و التي تهدد استقرار و نمو المنظمة ، إضافة إلى الظروف الفيزيائية حيث أن انقطاع الإنارة وعدم توفر التجهيزات اللازمة من مكيف أو مدفئة يؤثر بشكل سلبي على صحة العامل بالدرجة الأولى و الى احباط معنوياته عند أدائه للمهام الموكلة اليه و الذي يعد من العوائق التي تواجه المنظمات خاصة لما يملكه المورد البشري من وزن في التنظيمات المعاصرة و التي تعتبر الفرد مصدر قوتها و تميزها بادائه.

- **شفافية تقييم الأداء:** يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مدير شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة والتي

- تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضى التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها.¹
- وفيما يلي عرض لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:
- رفع الروح المعنوية للعاملين: وذلك من خلال:
 - ✓ خلق جو التفاهم والعلاقات الحسنة بين العمال ورؤسائهم.
 - ✓ إحساسهم بالعدالة حيث يجدون أن جهدهم وطاقاتهم في تأدية أعمال تحظى بالاهتمام.
 - ✓ الهدف الرئيسي للتقييم هو معالجة ضعف الأداء لذا يلجئون إلى التغيير.
 - إشعار العاملين بالمسؤولية: إذا ما أحس العامل بأن تقييم أدائه مرهون به مستقبل وظيفته فسوف يسعوا إلى تحسينه من أجل نفسه ومن أجل مستقبل المنظمة.
 - وسيلة لضمان عدالة المعاملة: عند اعتماد أسلوب موضوعي للتقييم، يشعر العامل بالاحترام لرؤسائه وزملائهم ويثق فيهم.
 - الرقابة على الرؤساء: إن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وإدراك مدى عدالتهم.²
- كما ان تقييم الأداء و الإعلان عنه يشكل حافزا للعامل لتحسين مستوى أدائه، و تعزيز نقاط قوته و التعديل من اتجاهاته و القضاء على نقاط ضعفه و تجاوزها، وهذا ما أكد عليه أفراد العينة حول عملية تقييم أدائهم، والبيانات المتحصل عليها في جدول (07) يوضح ذلك.
- جدول (07) يمثل إستمرارية تقييم الأداء.

النسبة	التكرار	الإجابة
73.33%	22	نعم
26.66%	08	لا
100%	30	مجموع

¹ موسى أبو حطب: مرجع سبق ذكره، ص14.

² بوبكر بوخريسة: مرجع سبق ذكره، ص 85.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن أكبر نسبة من مفردات العينة والمقدرة بـ 73.33% والتي تمثل 22 من أصل 30 مفردة أكدوا على أن المنظمة تعطي أهمية كبيرة للأداء و تقوم بالعملية التقييمية بشكل مستمر وعلى فترات متقاربة مما تشكل دافعا للفرد للتحسين نوعية انتاجه، بينما إختارت نسبة 26.66% والممثلة لـ 08 مفردات من أصل 30 مفردة نفي قيام المنظمة لعمليات تقييم الأداء بشكل مستمر.

كما أن معايير تقييم الأداء تلعب دورا كبيرا في فعاليته حيث أنه يتم تقييم أداء العنصر البشري باستخدام معايير عديدة يقارن بها أداءهم الفعلي وهما نوعان: العناصر، ومعدات الأداء، فالعناصر تشمل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة وإخلاص¹، وكلما كانت هذه المعايير موضوعية وعادلة كلما كان ذلك باعثا على مصداقية وشفافية المنظمة وحثا لوثوق العمال في الرؤساء.

إذن، يتعلق الأمر بما يلي:

- تطبيق الإجراءات نفسها على الجميع.
 - تحاشي اللجوء إلى الأحكام المسبقة.
 - الحصول على المعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرار.
 - إدراج إمكانية تصحيح أو تعديل القرار، عند الوقوع في عملية اتخاذ قرار غير صائب.
 - الأخذ بالحسبان كافة المعايير الملائمة للقرار.
 - وأخيرا، استخدام إجراءات مؤسسة على أخلاق المجتمع. ويضيف إليها بيس ومواج (Bies)، (Moag) في الأخير، جانبين اجتماعيين اثنين، وهما:
- ✓ وضع الإجراءات التي تمثل حساسية اجتماعية (التعامل مع الشخص بكرامة واحترام).

¹. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص125.

✓ إعطاء مبرر أو تفسير للقرار، يكون مفيداً أيضاً من أجل تحسين إدراكات

العدالة في التعامل.¹

إذن، فإن تطبيق القوانين والمعايير الموضوعية يبني الثقة بين المشرقين والعمال مما يولد الاحترام والتقدير، وهذا ما يؤكد الجدول رقم (08) والذي يجيب عن التساؤل المتعلق بمعايير التقييم.

جدول (08) يوضح معايير تقييم الأداء.

النسبة	التكرار	الإجابة
86.66%	26	على أساس النتائج المتحصل عليها
10%	03	على أساس السلوك
3.33%	01	على أساس الصفات الشخصية
100%	30	المجموع

انطلاقاً من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، نجد بأن أكبر عدد من المفردات والمتمثل في 26 مفردة من أصل 30 من العينة وبنسبة 86.66% أكدوا على اعتماد تقييم أداء المورد البشري على أساس النتائج المتحصل عليها من خلال التقييم، بينما أن 03 مفردات من أصل 30 وبنسبة 10% أشاروا إلى تبني المنظمة معيار السلوك لتقييم الأداء، في حين أن مفردة من العينة وبنسبة 3.33% صرحوا بأن المنظمة تعتمد على الصفات الشخصية لتقييم الأداء، ومن خلال النتائج السابقة نستنتج بأن المنظمة تعتمد على معايير قياس أداء موضوعية وذلك ما تؤكدته نظرية "عدالة العائد" لآدامز-Adams والتي تتمحور فكرتها حول أن: "درجة شعور الفرد بعدالة ما يحصل عليه من عائد مقابل ما يقدمه من عمل تعتبر هي المحدد لدافعية الفرد للقيام بسلوك معين، وتتطلب هذه النظرية من فرضية مفادها أن الفرد غالباً ما يقوم بعملية مقارنة تتم عبر مستوياته، أساسيين هما:

• **المستوى الذاتي:** يلجأ الفرد إلى مقارنة مما يقدمه والعوائد أو المخرجات، إذن فمستويات

الدافعية تزيد وتنقص كلما كان العدل موجود أو منعدم.

¹. بوبكر بوخريسة: مرجع سبق ذكره، ص243.

- **المستوى الخارجي:** يقوم الفرد بمقارنة ما يقوم به هو وما يقوم به غيره ومقارنة عوائدهما، وعليه تكون النتائج كالتالي:
 - التساوي مع الآخرون في الجهد المبذول والتقييم يؤدي إلى الشعور بالسعادة والعدالة.
 - عدم التساوي معهم يؤدي إلى عدم الرضى والرغبة في القيام بسلوك يعكس توتره.¹
 - **فعالية التدريب:** الخبرات متغيرة والعالم كذلك ، ومن ثم فلا بد أن يتلقى الفرد أيا كان موقعه جديدا أو قديما، عاملا أو مديرا، فالتدريب يعني زيادة الأداء و ارتفاع المهارة ونقص في الإصابات² وبعد عن الحوادث هذا المؤسسات الصناعية، أما في المؤسسات الخدمية فهو تقديم الخدمة بالشكل المطلوب والمعايير المحددة مما يرضى الزبون ويجعله متعلقا بالمنظمة المقدمة للخدمة خاصة وأن سلعتها غير ملموسة وآنية أي تنقل الانطباع الزبون وقت تقديمها وبعد التدريب أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير، حيث يسعى العامل من خلال إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات، كما أن التطور المستمر للتكنولوجيا وطغيان العولمة يعرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف لدى العمال.³
- ويهدف التدريب إلى:
- تنمية المعارف، أي الإلمام بالمستجدات من الجانب الفني والتقني لدى العاملين.
 - تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، أي صقل قدرات واستعدادات للفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية.
 - تنمية السلوك والاتجاهات والإيجابيات نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها ونحو المجتمع.
 - تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو الآلات.

¹ ليليا بن صويلح: مرجع سبق ذكره.

² محمد زياد حمدان: تصميم وتنفيذ برامج التدريب، دار التربية الحديثة، عمان- الأردن، 1991، ص15.

³ منير بن أحمد بن دريدي: مرجع سبق ذكره، ص117.

- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمال في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
- تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضاهم على المنظمة ومنتجاتها، وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها التنافسي.¹

وتتنوع الحاجات التدريبية من منظمة إلى أخرى، حيث أنه لكل مجال متطلباته الخاصة، وعملية تحديد هذه الاحتياجات التدريبية تشمل ثلاث مستويات أساسية وهي:

أ- **تحليل المؤسسة:** حيث يتطلب منا تشخيص وفحص شامل لكل المتغيرات التنظيمية لرسالة المؤسسة وهيكلها التنظيمي.... وحتى يكون هذا التحليل علمي ومؤسس لا بد من مراعاة النقاط التالية:

- دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة، فهي تعد سبب وجودها واستمرارها، ولشرحها للعاملين مما يساعد أكثر في العمل على تحقيقها.
- دراسة تطور المؤسسة، أي دراسة كل من الأهداف، الموارد، أساليب العمل، الإنتاج، الأسواق، المشاريع المستهدفة التنفيذ ومحاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية، مما يساعد على الاتجاهات العامة للمنظمة وحاجاتها التدريبية وطبيعة مواقفها.
- تحليل الهيكل التنظيمي، أي معرفة كل أقسام وهيكل المنظمة، اختصاصها، حجمها، أساليب الاتصال، الصلاحيات الممنوحة ومدى وملاءمتها، وذلك لتستطيع المؤسسة بناء هيكل تنظيمي متوازن وصلب وقادر على دعم النشاط الرئيسي بها.

ب- **تحليل المهام:** يهدف تحليل المهام إلى:

- تحديد نوع المهارات والمعلومات.
- الاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل والمعايير التي تقاس بها تحصيل الفرد لهذه المتطلبات.²
- وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة.

¹ عمار بن عيشي: مرجع سبق ذكره، ص92.

² منير بن أحمد بن دريدي: مرجع سبق ذكره، ص128.

- الأهداف الوظيفية.
- معدلات الأداء.

فتحليل المهام هنا يساعد في الوصول إلى تصور متكامل عن جوانب التصور في إنجاز المهام، ومن بين المعايير التي يعتمد عليها تحليل المهام ما يلي:

- وصف الوظائف.
- تحديد الأهداف.

ج-تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد: يعد هذا المستوى هاما وأساسيا، لكونه يزودنا بمعلومات واضحة ودقيقة حول من يحتاج من الموارد البشرية في المؤسسة إلى تدريب، ... ولهذا النوع من التحليل معايير نذكرها فيما يلي:

- تحليل وتقييم ناتج الوظائف والأعمال.
- تحليل التقارير السنوية أو الدورية لكفاءة وأداء العمال.
- مقابلة الأفراد.
- الملاحظة غير المعلنة للسلوك والأداء.¹

والبيانات الموضحة في الجدول (09) أدناه، توضح المعايير المتبعة في عملية برمجة التدريب.

جدول (09) يوضح المعايير المتبعة في عملية برمجة التدريب.

النسبة	التكرار	الإجابة
60%	18	على أساس نتائج التقييم
00%	00	عند تغيير ظروف العمل.
00%	00	عند إستخدام وسائل جديدة.
40%	12	عند التفكير في الترقية.
100%	30	المجموع

¹ المرجع السابق، ص129.

إنطلاقاً من البيانات الموضحة في الجدول، نجد بأن أكبر عدد ممكن من مفردات العينة والذي يقدر بـ 18 مفردة من أصل 30 وبنسبة 60% أدلوا بأن المنظمة تعتمد على نتائج التقييم في برمجة عمليات التدريب، في حين أن 12 مفردة من أصل 30 صرحوا بأن التدريب يتم عند تفكير المنظمة في الترقية، ومن خلال هذه النتائج نستنتج بأن المنظمة تعتمد على نتائج تقييم أداء العمال في إخضاعهم للتدريب وذلك يدل على إتجاه المنظمة إلى التحليل العلمي لمعرفة حاجات موردها البشري من خلال تدريب، كما تسعى إلى صقل مهارات وقدرات عند ترقيتهم مما يذكرهم بكيفية الأداء ويطلعهم على كل المستجدات.

• الترقية والحوافز:

يعتبر موضوع الترقية والحوافز من المواضيع الهامة المطروحة في كثير من الأدبيات الإقتصادية على المستويين النظري والتطبيقي، إضافة إلى إهتمام علماء الاجتماع أيضاً بها خاصة بعد ظهور المدارس والنظريات الحديثة التي تركز على المورد البشري مثل تركيزها على الجانب المادي والتقني.

بداية، إن الحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية القادرة على إثارة مجموعة القوى الفعلية الحركية والمنتجة في الفرد والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوكه وتصرفاته وبالتالي على مستوى إنتاجيته.¹

ولنظم الحوافز أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى لتحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال تأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها والتي منها:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد (أرباح) المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى رفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في اليد العاملة.

¹ كامل مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص38.

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلفة الإنتاج من خلال الابتكار وتطوير أساليب العمل تسهل نظم الحوافز في خلق الرضى لدى العاملين عن العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمل.

كذلك تهدف نظم الحوافز إلى إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وإشعاره بروح العدالة داخل المنظمة وبالتالي زيادة تماسك العاملين بمنظمتهم وروح الولاء والانتماء لها.¹ وقد أثبتت النتائج الموضحة في الجدول التالي مدى تبني المنظمة لمنظومة حوافز فعالة.

جدول (10) يمثل فعالية منظومة الحوافز بالمنظمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
63.33%	19	نعم
36.66%	11	لا
100%	30	المجموع

انطلاقاً من البيانات الموضحة في الجدول، نجد بأن المنظمة تعتمد على منظومة حوافز فعالة ذلك لأن أكبر عدد من مفردات العينة والمقدر بـ 19 مفردة من أصل 30 ونسبة 63.66% أكدوا على وجود حوافز وهي متنوعة مادية والمتمثلة في زيادة الرواتب والمكافآت، ومعنوية تتجلى في الترقية، والحوافز المادية ترجع إلى الطرق والمداخل الكلاسيكية للتحفيز وهذا ما أكدت عليه كل من مدرسة الإدارة العلمية لفرديريك تايلور والتي تركز على الإنتاجية بأقل تكاليف والتحفيز المادي، كما إهتم بها إلتون مايو عند ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي تحفز الفرد عن طريق التحفيز المادي الفردي والتي أسفرت عن نتائج تؤكد على زيادة الإنتاج كلما زاد الأجر، ومع تطور النظرة إلى الموارد البشرية وأهميتها في المنظمات أصبح الإهتمام بالسلوك التنظيمي في أول إهتماماتها وهذا ما أكدت عليه كل من نظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو والتي تدخل ضمن نظريات تحريك الدوافع، ونظرية (X-Y) لدوقلاس وماقريفور والذي

¹ جمال مراد, مرجع سبق ذكره, ص32.

انعقد فرضيات النظرية الكلاسيكية واعتبرها لا تساعد على تطوير التنظيم وقد أكد فيها على رغبة الفرد في العمل وقدرته على تحمل المسؤولية.¹ أما في ما يخص الترقية فهي أداة من أدوات ووسائل التحفيز، حيث أن إعتقاد المنهج العلمي والمعايير الموضوعية لتحديد ما يرفع من موثوقية العامل في الإدارة ليكون دافعا قويا على العمل، ولا تقل الترقيات أهمية كأسلوب من أساليب الحوافز سواء كانت الترقية الدورية المستحقة التي يقضي عليها الموظف فترة زمنية محددة حسب نظام وقوانين المنظمة، أو الترقيات الإستثنائية التي عادة ما يتم منها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدتها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا.

يجب أن تستند الترقية على أساس موضوعي، وأن لا تكون مجرد وسيلة لتحسين دخل الفرد أو مكافأة معنوية له بقدر ما تكون وسيلة لوضع الفرد في المكان المناسب وفقا لمؤهلات وقدرات ومعارف تم إكتسابها من بيئة العمل، وأهله للحصول على الترقية بما يحقق أهداف الفرد العامل والمنظمة معا.

وتتمثل أهم أهداف الترقية في التالي:

- توفير حافز إشباع رغبات الفرد من الأمن والتقدير وإثبات الذات، بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي أمامه.
- تحسين مستوى الأداء والإنتاجية، عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تحقيق التكامل بين طرق تخطيط القوى البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.
- تلبية حاجات المنظمة من الأفراد العاملين من حيث الكم والنوع، من خلال نظام ترقية مخطط يعتمد على أسس ومعايير موضوعية.
- تحقيق الموائمة الحقيقية بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.²

ويستعرض الجدول (11) أسس منح الترقية في المنظمة.

¹ عمار بن عيشي: مرجع سبق ذكره، ص120-124.

² علاء خليل محمد العكاش: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، شهادة ماجستير، كلية التسيير والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال- جامعة غزة ، فلسطين، 2007-2008، ص35.

جدول (11) يوضح أسس منح الترقّيات.

النسبة	التكرار	الإجابة
60%	18	الترقية بالأقدمية
33.33%	10	الترقية بالمسابقة
6.66%	02	الترقية بالمحسوبية والعلاقات الشخصية
100%	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول بأن المنظمة تمنح الترقية على أساس الأقدمية حيث أن أكبر عدد من مفردات العينة والمقدر بـ 18 مفردة و بنسبة 60 % أكدوا على ذلك في حين أن 10 مفردات وبنسبة 33.33% أشاروا إلى أن الترقية تمنح على أساس المسابقة والنتائج المتحصل عليها من خلالها، بينما أشارت مفردتين (02) وبنسبة 6.66% إلى أن الترقية تتم حسب المحسوبية والعلاقات الشخصية، ونستنتج مما تقدم بأن المنظمة تمنح الترقية على أساس الأقدمية والذي يعد معيارا متخذا به في المؤسسات الجزائرية.

- تشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في قرارات : إن التعاون عند أداء المهام يجعل من الموظفين قوة لا يمكن مضاهاتها ، حيث أن الإنسجام والكامل بين مختلف المستويات الإدارية وفي كل الجوانب التنظيم يساعده كثيرا في قضاء على الصراعات والنزاعات التي تعرقل سير العمليات ، وقد أشار إدوارد بنموذج إلى هذه الجزئية في المبادئ 14 الخاصة بالمنظمات ، حيث أكد على ضرورة تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمي بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل وعلى الإدارة أن تقوم بتفعيل دور فرق العمل هذه للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

وقد إتجه إيشيكاوا إلى الحث على التعاون الجماعي بدل المنافسة ، حيث تركز عمليات التحسين المستمر على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدل الصراع ، ومن الملاحظ أن أحد الأسباب الأساسية لنجاح اليابان في تطبيق عمليات التحسين المستمر يعود إلى مبدأ التعاون الجماعي بدل من التفقيش من خلال إستخدام

اليابانيين الحلقات الجودة، ويمكن تحقيق التعاون بين المدربين والعاملين من خلال تفعيل نظام المكافآت والحوافز أساسية تقييم الأداء وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فعالة للتحسين المستمر إضافة إلى إحترام آراء الجميع الأفراد ومنحهم الثقة بعملهم والاعتزاز به¹ ويستعرض الجدول (12) قواعد العمل الجماعي.

الجدول (12) يستعرض قواعد العمل الجماعي

النسبة	التكرار	الإجابة
63.33%	19	تبادل الأفكار ونقل الخبرة
26.66%	08	الانسجام والتفاهم بين العمال
10%	03	سرعة تحقيق متطلبات العمل
100	30	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول ، نجد بأن أهم الفوائد التي يعود بها العمل الجماعي على المنظمة هي تبادل الأفكار ونقل الخبرة ، حيث أن 19 مفردة من أصل 30 وبنسبة 63.33% أكدت على ذلك ، حيث أن 08 مفردات وبنسبة 26.66% أشاروا إلى دور العمل الجماعي في تحقيق الإنسجام والتفاهم بين العمال بينما صرحت 03 مفردات وبنسبة 10% بأن العمل الجماعي يسهل القيام بالأعمال ، مما سبق نستنتج بأن المنظمة تلبى مبدأ العمل الجماعي مما يمكنها من التخلص من الصراع التنظيمي وزيادة كفاءة العمال ، إضافة إلى ربح الجهد والوقت في أداء الأعمال.

الى جانب مبدا العمل الجماعي في أداء المهام هناك الاشتراك الجماعي في وضع و اتخاذ القرارات، أن المشاركة في إتخاذ القرارات بين الإدارة والعمال تساهم بشكل كبير في بناء قاعدة مبنية تربط العمال بالمنظمة وبني ولائهم بها إذ إما أحسوا بأنهم جزء منها ، إضافة إلى سعيهم المستميت لتحقيق أهدافها ماداموا هم من وضعوها وبالتالي فإن المشاركة تعزز ثقة العامل بالمنظمة وبالرؤساء وبأنفسهم إذ أما كانت هذه المشاركة فعلية طبق ومتخذاً بها في قرارات النهائية وهذا ما يجعل تمسك العصى من الوسط ، فإنها تسعى إلى تحقيق

¹ أحمد بن عيشاوي ، مرجع سبق ذكره ص 26

أهدافها من جهة وترضى عمالها وتشجيع حاجاتهم وتشعرهم بالانتماء والولاء من جهة أخرى.

لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال إعتمادهم أسلوب المشاركة والحافزية ولذا فإن هذا المنطق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق عمليات وفلسفة التحسين المستمر ، إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الإبتكار وخلق البرامج التطويرية والتحفيرية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يعد حالة أساسية لترصين البناء المعظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة والمشاركة الجماعية تعني أيضا إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات أي كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سويا بروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية الملائمة والإنتاجية العالية وكذلك إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل والأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف¹.

جدول (13) يوضح مدى مشاركة المنظمة للعمال في اتخاذ قراراتها و وضع اهدافها.

النسبة	التكرار	الإجابة
53.33%	16	نعم
46.66%	14	لا
100	30	المجموع

إنطلاقا من البيانات الموضحة في الجدول نجد بأن أكبر عدد من مفردات العينة والمقدر ب16 مفردة من أصل 30 وبنسبة 53.33 % أكدوا على المنظمة تتجه إلى مشاركة عمالها في ضيافة خططها ووضع أهدافها واتخاذ قراراتها ، وقد أشاروا إل أن ذلك يشعرهم بالمسؤولية والولاء التنظيمي للمنظمة ، في حين أن 14 مفردات وبنسبة 46.66% قاموا بنفي ذلك ، من خلال هذه النتائج نجد بأن المنظمة يسعى إلى إرضاء الموارد البشرية المنتسبة لها، وتعمل على إشباع حاجاتهم وتفعيل أدائهم وبناء ولائهم .

¹زغدار أحمد : إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية وأثرها في تحقيق رضى ضيوف الفنادق فئة خمسة نجوم بالجزائر العاصمة محلية العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 2012،ص25،ص16.

- التحسين الدائم والمستمر بجودة عالية : إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج وتحقيق ملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين ولعل أن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفاعليات التشغيلية من ناحية أخرى ،ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة والسرعة الاستجابة للتطوير و الإنتاجية ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار معيار النكامل عند اعتماد أي تغيير أو تطور مستهدف إضافة إلى ذلك فإن التحسين المستمر يعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها¹ والجدول التالي يوضح نظرة المنظمة لعمليات التحسين المستمر .

جدول (14) يوضح نظرة المنظمة لعمليات التحسين المستمر .

النسبة	التكرار	الإجابة
96.66%	29	إستثمار
3.33%	01	تكلفة
100	30	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نجد بأن أكبر عدد من المفردات العينية والمقدر ب29 من أصل 30 وبنسبة 96.66% أكدوا على أن المنظمة تنظر لعمليات التحسين المستمر على أنه استثمار حيث يعود عليها و على زبون و على الموارد الشرية المنتمية لها و على المجتمع بنتائج إيجابية بناءة ، في حين أن مفردة (01) وبنسبة 3.33% صرحوا بأن المنظمة تنظر إلى تحسين على أنه تكلفة ، وعليه تستنتج بأن المنظمة تنظر إلى عمليات التعيين المستمر من زاوية إيجابية ودائمة له.

أما بخصوص إنتهاج المنظمة الجودة كمبدأ في عمليات التحسين المستمر فإن الجودة الشاملة منفق على أنها عملية إستراتيجية ادارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من

¹المرجع السابق ص 17

المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدرتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على النحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة، وقد أكدت عينة البحث على أن المنظمة تركز على الجودة وتتخذ منها كمبدأ رئيسي عند وضع البرامج والخطط وتصميم الخدمات حيث أن 22 مفردة من أصل 30 بنسبة 73.3% أكدوا على أن الجودة تتخذ كمبدأ أساسي عند وضع الخطط (أنظر ملاحق جدول 41).

2- تأثير جودة الخدمات في بناء رضى الزبون و ضمان ولاءه :

إن الاهتمام الذي حظيت به الخدمات بأنواعها المختلفة لم يكن وليد اللحظة الأنية بل أنه تنامي بشكل كبير وذلك توافقا مع تنامي دور وأهمية الخدمات في الحياة الأفراد والمنظمات الأعمال والاقتصاد ككل، حيث أن فلسفة تسويق الخدمات تعتمد بالأساس على المفهوم التسويقي الحديث بأبعاد مختلفة ، والذي يقوم على أساس أن نجاح أية منظمة يتمثل في قيامها بتحديد حاجات رغبات الأسواق المستهدفة والعمل على إشباعها بفاعلية ، وأنى المستهلك هو سيد السوق وأساس العملية التسويقية واستمرار المنظمة مرتبط برضى الزبائن.

إن الاهتمام بجودة الخدمات نتيجة لتزايد المنافسة بشكل كبير في مجال صناعة الفنادق ، وبما أن الخدمة المقدمة عبارة مجموعة من الأنشطة غير الملموسة تنتج وتقدم من خلال تفاعل مقدم الخدمة ومتلقيها، فإن جودة الخدمة تقع في قلب عمليات تقديم الخدمات وتنفيذها حيث تدل تجارب ومؤشرات القرن العشرين على أن الدول التي تتمتع بنشاط إداري متميز هي تلك الدول التي حققت إنجازات مؤثرة وتقدما ملحوظا، أما الدول التي تفنقر إلى هذا النشاط تعاني من عجز الإنجازات ومن تخلف ملحوظا¹.

ولجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتحقيقها وتقديمها على أعلى مستوى.

¹جمال محمد ضانة : جودة الخدمة وأثرها على رضى الزبون مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال ، جامعة مصراتة ، العدد الأول ، يونيو 2015، ص 185

لذا فعلى المنظمة الاهتمام بتصميم وتقديم الخدمات، وترتكز عمليات بناء جودة الخدمة في المؤسسات الخدمة عامة والفندقية خاصة على:

- اعتماد مبدأ رضى الزبون : إن اتجاه المنظمة إلى الاهتمام برضى الزبون واتخاذ كمبدأ يدل على أنها تبدل مجموعة معتبرة من الإجراءات والتقنيات إضافة إلى بذل الجهود للوقوف على مدى رضا زبائنهم عما تقدمه لهم من خدمات و البرامج بهدف إجراءات التعديلات المؤسسية والبرامج الأزمة بحيث تصبح أكثر استجابة للاحتياجات وتطلعات أفراد المجتمع والفئة التي تخدمها ومن خلال مستوى جودة الخدمة يظهر الزبون رضاه من عدمه بالاعتماد على خبرته المتراكمة بالتعامل مع المنظمات التي تعمل بنفس القطاع ، مثلا المصارف إذ يتمثل رضى الزبون من خلال تقييمه لمرحلة ما بعد الشراء للمنتج أو حصوله على الخدمة ، أما في الفنادق فإن معاودة الرجوع إلى الفندق و معاودت طلبه على نفس الخدمة مرارا وتكرارا دليل على رضاه على الخدمات التي تحصل عليها¹.

وقد أشارت عينة البحث إلى أن المنظمة تعتمد على مبدأ رضى الزبون عند خلق و تصميم وتحديد أسس الخدمات وطريقة تقديمها .

جدول (15) يوضح تبني المنظمة لمبدأ رضى الزبون.

النسبة		التكرار	الإجابة	
90%	66.66%	18	من خلال تقديم كل المتطلبات	نعم
	33.33%	09	من خلال تقديم خدمات جيدة	
10%		03	لا	
100		03	المجموع	

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نلاحظ بأن أكبر عدد من المفردات العينة و المقدره ب27 مفردة من اصل 30 مفردة و بنسبة 90 % أشاوروا إلى أن المنظمة تجسد ذلك من خلال

¹ حاكم حيوري الحقاقي : مرجع سبق ذكره ص 84

توفير كل المتطلبات التي يحتاجها العملاء ،في حين ان 09 مفردات صرحوا بأن المنظمة تحقق رضى الزبون على طريق تقديم خدمات عالي المستوى ، بينما قامت 03 مفردات وبنسبة 10% بنفي بني المنظمة رضى الزبون كمبدأ .

• **أهمية الزبون:** إن الزبون هو الأساس الذي تقوم عليه المنظمات والمؤسسات، فهو المستهلك لسلعها، والمتلقي بخدماته كما يكون المروج لها لذا فإن الانطباع الذي يحمله عنها إن كان عميلاً دائماً أو الزبون جديداً فإن إعطائه أهمية للزبون من شأنه أن يفتح أمامها أبواب النجاح ، والعكس فإذا ما كانت الانطباعات المأخوذة من قبل الزبون سيئة فإن سمعتها سوق تلقى شهرة غير حسنة، لذلك فإن المنظمات الراعية في تحقيق الاستثمار والنمو في السوق عليها منح زبائنها مساحة شاسعة من الاهتمام و الخرص على ترك انطباعات جيدة عندهم. وقد صرحت عينة البحث بان المنظمة تعطي اهتماما بالغا لزبائنها و النتائج المستقات من الميدان موضحة في الجدول التالي و سعيها الى الإجابة عن كل تساؤلاتهم.

جدول (16) يوضح مدى إعطاء المنظمة أهمية بالغة لزبائنها.

النسبة	التكرار	الإجابة
76.66	23	نعم
23.33	07	لا
100	30	المجموع

انطلاقاً من البيانات الموضحة في الجدول نلاحظ بان اكبر عدد من مفردات العينة والمقدرة بـ 23 مفردة من أصل 30 وبنسبة 76.66% أكدوا على أن المنظمة تمنح زبائنها أهمية كبيرة وتحاول دائماً الإجابة عن كل أسئلتهم واستفساراتهم و انشغالاتهم حيث توفر موظف خاص يرافق النزول منذ دخوله وحتى وصوله الى غرفته بالإضافة الى تمكين العاملين من الدراية بكل جوانب و إجراءات الفندق و ذلك بهدف بناء قاعدة متينة من المعلومات لديهم تمكنهم من التعامل على كافة شرائح المجتمع، بينما 7 مفردات وبنسبة 23.33% قاموا بنفي اهتمام المنظمة باستفساراتهم ومشاكلهم.

• اعتماد معايير الجودة الشاملة:

تعتقد الكثير من المؤسسات أن النجاح يعني عرض السلع والخدمات بشكل أسرع وأفضل ثمن وبأفضل نوعية وتقديم خدمات ما بعد البيع إرضاء للمستهلك. ولكن منذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت الى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص، أصبح الاهتمام بالجودة الشاملة التي يعتبر أساسها ونقطة البدء فيها الاهتمام ورغبات وحاجات المستهلك وكيفية اشباعها بل وأكثر من ذلك، فهي تهتم بكيفية خلق رغبة أو حاجة جديدة ثم العمل على تلبيتها، الامر الذي يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو هذا الهدف والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات.¹

جدول (17) يوضح مدى اعتماد المنظمة الجودة كمحور أساسي تقوم عليه استراتيجية الفندق.

النسبة	التكرار	إجابة
86.66	26	نعم
13.33	04	لا
100	30	المجموع

وقد تبين لنا من خلال الجدول رقم 24 أن عينة البحث كشفت عن مدى اعتماد المنظمة في الجودة كمحور أساسي تقوم عليه استراتيجية الفندق حيث ان اكبر عدد من مفردات العينة والمقدر بـ 26 مفردة من أصل 30 وبنسبة 86.66% أشاروا الى اهتمام المنظمة بمعايير الجودة الشاملة اهتماما كبيرا من حيث العمليات والخدمات، في حين أن 04 مفردات وبنسبة 13.33% صرحوا بأن المنظمة تهتم بالجودة اهتماما متوسطا بينما يندم الاهتمام الضعيف بالجودة.

ولضمان خدمات عالية الجودة وجب على المنظمة الاهتمام بالمواد والسلع التي تستعملها في صناعة خدماتها لدى يجب تحديد الموردين الذين يقدمون موادا أو منتجات أو خدمات عالية

¹ برحومة عبد الحميد : الجودة الشاملة و مواصفات الايزو كاداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية, جامعة بوضياف, العدد 03, الجزائر, 2008.

الجودة وبتكلفة معقولة و بعد تحديدهم ينبغي ان يعمل التنظيم على الحصول على قطع خالية من العيوب يجب أن تكون مواصفات المواد المشتريات واضحة و دقيقة، و تجري كفحص للمواصفات دراسات متنوعة يصل منها الى اختبارات لعينات صغيرة لضمان جودة المواد وفقا للمواصفات المطلوبة، و تتبع المنظمات مجموعة من الأسس التي تحكم العلاقة بينهم و بين الموردين تحاشيا للأضرار المتوقعة من جراء توريد مواد مجهزة رديئة او مخالفة للشروط، وهذه الأسس هي:

- أن يكون المورد على علم بفلسفة المؤسسة.
- ان يكون لديه نظام إدارة مستقر محترم من قبل الآخرين.
- ان يحافظ على معايير من التقنية والمواصفات العالمية.
- أن يكون بإمكان المورد المختار تزويد المواد الخام المطلوبة.
- ان يكون هناك خوف من حدوث أي انقطاع في العلاقة مع المورد.
- ان يكون السعر مناسباً وموعد التسليم دقيقاً و متحققاً.
- ان يكون لدى المورد نظام جودة فعال وبرنامج تحسين مستمر.
- ان يكون لدى المورد وثائق تسجل مدى رضى الزبائن¹.

وقد اكدت العينة على إعطاء المنظمة أهمية لتعاملاتها مع الموردين وكانت إجاباتهم كالتالي:

جدول (18) يوضح استحضار المنظمة للجودة عند التعامل مع الموردين.

النسبة		التكرار	الإجابة	
%83.33	%8	02	خضوعاً للشروط الفندقية	نعم
	%60	15	للحفاظ على نفس مستوى الخدمة	
	%32.33	08	تلبية لمتطلبات الزبون	
%16.66		05	لا	
%100		30	المجموع	

¹ مهدي السامرائي: مرجع سبق ذكره، ص192.

وانطلاقاً من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نجد بان أكبر عدد من مفردات العينة و المقدر ب 25 مفردة من اصل 30 و بنسبة 83.33% اكدت على استحضر المنظمة معايير الجودة عند التعامل مع الموردين و تضمن 15 مفردة أشاروا الى ان استحضر الجودة يكون للحفاظ على نفس مستوى الخدمات، 08 مفردات صرحوا بلجوء المنظمة لاستحضر الجودة تلبية لمتطلبات الزبون و 02 خضوعاً لشروط الفندقية، اما 05 مفردات و بنسبة 16.66% قاموا بنفي اعتماد المنظمة لمعايير الجودة الشاملة.

ان توفير الوسائل و المعدات و التجهيزات الحديثة ذات المواصفات العالمية لا يكفي وحده بالغرض، بل يجب الاستحواذ على مورد بشري قادر على التعامل مع هذه التجهيزات و الوسائل و خاضع لتهيئة خاصة تمكنه من تقديم الخدمات العالية الجودة و التي تتطلب اتباع الخطوات التالية:

• **جذب الانتباه و اثاره الاهتمام بالعملاء:** ان جذب انتباه العملاء و اظهار الاهتمام بهم من خلال الموقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي و الذهني لملاقاة العملاء و حسن المظهر، و الابتسامة الجذابة و السلوك ايجابي الفعال و الثقة بالنفس... الخ تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي الى ايقاظ الرغبة لدى العملاء من اجل الحصول على الخدمة التي يريدها الى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من اجل الحصول الخدمة و تكرار الحصول عليها باستمرار، و يمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية:

- الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والاهتمام بهم ورغبة في تقديم الخدمة لهم
- حسن المظهر.
- الابتسامة والرقّة والدفء في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.
- الروح الإيجابية نحو العملاء بعض النظر عن الجنس، الروح والمظهر.
- القدرة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل
- إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات تأكيداً للجودة والاهتمام بتقديمها.

- عدم التصنيع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل
- التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعميل وتنتهي به في توفير الخدمة
- إتقان اللغات الأجنبية والتحدث بها بطلاقة للتمكن من التحوار مع النزلاء¹، ويستعرض الجدول الثاني مقدره العمال على التكلم باللغات الأجنبية.

جدول (19) يوضح اهتمام المنظمة بإتقان موظفيها للغات الأجنبية

النسبة	التكرار	الإجابة
90%	27	نعم
10%	03	لا
100	30	المجموع

ويوضح الجدول (19) على ان المنظمة تهتم بإتقان موظفيها للغات الأجنبية حيث أن 90% من المفردات العينة أشاروا إلى ان المنظمة تركز على إتقان اللغات في معايير التوظيف كما أنها تقوم ببرمجة دورات تدريبية للعمال على حسابها وقد أكد الجدول (51) من الإستمارة الخاصة بالزبائن على إتقان اللغات الأجنبية وبطلاقة (أنظر جدول 51 إستمارة الزبون).

- **خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد احتياجاتهم:** إن خلق الرغبة وتحديد إحتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية و التسويقية لمقدر الخدمة ومن المتطلبات الأساسية ما يلي:
 - العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرته
 - التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل مع الخدمة أخرى لتفادي القصور.
 - اعتماد كافة المعدات البقية كوسيلة لتأثير على ماسة السمع والمس والنظر والشم والتذوق... إلخ ، فالرؤية أو اللمس تغني عن الإستماع.
 - ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الصور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستفيدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعدا الاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة.

¹ بوعنان نور الدين : مرجع سبق ذكره, ص66.

- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسام والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء¹.

وهذا ما أكد عليه الجدول (20) والذي يمثل تقييم الزبائن لنوعية الاستقبال.

جدول (20) يوضح تقييم الزبائن لنوعية الاستقبال.

النسبة	التكرار	الإجابة
90%	36	جيدة
10%	04	مقبولة
00	00	ليست في المستوى
100	40	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ بأن أكبر عدد من مفردات العينة و المقدر ب36 مفردة من أصل 40 وبنسبة 90% أكدوا على أن نوعية الإستقبال جيدة حيث أن الموظفين يستقبلون الزبون بالابتساما ويعطون الاهتمام الكافي إلى حد بلوغه إلى غرفة ، كما يسعون إلى تبسيط وتسهيل عمليات وإجراءات الحجز، بينما صرحت 04 مفردات وبنسبة 10% بأن طريقة الإستقبال مقبولة ، في حين تقدم الإجابة بأن طريقة الإستقبال ليست في المستوى كما تشير النتائج الموضحة في الجدول (21) والذي يمثل شعور الزبائن عند معاملاتهم مع الموظفين إلى أن النزول يحظى بمعاملة خالية تجعله يحس بالأمن والطمأنينة .

جدول (21) شعور الزبائن بالطمأنينة والأمان عند تعاملهم مع الموظفين.

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	32	نعم
20%	08	لا
100	40	المجموع

انطلاقا من البيانات الموضحة في الجدول (21) نجد بان المنظمة تسعى الى ترك انطباع جيد والإحساس بالطمأنينة لدى زبائنها حيث ان أكبر عدد من مفردات العينة والمقدر ب 32 مفردة

¹ المرجع السابق, ص67.

من أصل 40 وبنسبة 80% أكدوا على ذلك، في حين ان 08 مفردات و بنسبة 20% قاموا بنفي شعورها بالأمان و الطمأنينة.

- التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة : ان عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة و خلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية و التسويقية التي تشكل شماتا للولاء للمنظمة و منها:
- الاعتذار لهم واشعارهم بأهمية الشكوى.
- تعويضهم عن الخسائر الناجمة عن ذلك.
- استبدال المنتجات المستخدمة في ذلك.
- تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورها في دعم المنظمة وتوفير الخدمات الجيدة لهم.
- سرعة الاستجابة عند وجود مشكلات.¹

وهذا ما أكد عليه الجدول (22) حول معايير الجودة عند تجهيز الغرف وخدمة الضيوف حيث ان أكبر عدد من مفردات العينة والمقدر ب 27 مفردة من أصل 30 وبنسبة 90% صرحوا بان المنظمة تسعى الى تلبية الطلبات في وقت قياسي وبسرعة التدخل لحل المشكلات، في حين ان 03 مفردات وبنسبة 10 % قاموا بنفي اعتماد المنظمة للجودة عند تجهيز وخدمة الغرف.

ومن خلال ما سبق نجد بان المنظمة تعتمد على معايير الجودة في تجهيز الغرف من حيث الأثاث والافرشة والاعطية و في خدمة الزبائن تترجم ذلك في السرعة في تلبية الطلبات و حل المشكلات.

جدول (22) يمثل اعتماد المنظمة لمعايير الجودة في تجهيز وخدمة الغرف.

النسبة	التكرار	الإجابة
90%	27	تلبية الطلبات في وقت قياسي والتدخل لحل المشكلات
10%	03	اعتماد تجهيزات ومعدات حديثة
100%	30	المجموع

¹ المرجع السابق ص68.

كما يشير الجدول التالي سعي المنظمة للمحافظة على زبائنها الدائمين عن طريق منحهم امتيازات.

الجدول (23) يستعرض الامتيازات التي يمنحها الفندق للزبائن الدائمين.

النسبة	التكرار	الإجابة
96.66%	29	الخصومات
00	00	المشاركة في القرارات
00	00	بطاقة العميل المتميز
100%	30	المجموع

أكدت عينة البحث على حرص المنظمة على المحافظة على زبائنها حيث ان أكبر عدد من مفردات العينة و الذي بلغ 29 مفردة من اصل 30 و بنسبة 96.66% صرحوا بان المنظمة تسعى الى الاحتفاظ بزبائنها الدائمين و ذلك عن طريق اعطائهم امتيازات تتمثل في الخصومات و في تسهيل عملية الحجز و منحهم الأولوية عند وجود اكتظاظ في الفندق بينما اختارت 01 مفردة و بنسبة 3.33% عدم الإجابة.

وهذا ما أكدت عليه عينة الزبائن في الجدول (24) من استمارة الزبون حيث ان 34 مفردة من أصل 40 و بنسبة 85% تمثل الزبائن الدائمين لدى الفندق.

جدول (10) يمثل عدد الزبائن الدائمين لدى الفندق.

النسبة	التكرار	الإجابة
85%	34	نعم
15%	06	لا
100%	40	المجموع

قياس مستوى رضى الزبون: ان رضى الزبون مهم جدا فهو السبيل لبقاء المنظمة واستمراريتها، وقياس الرضى هو موضوع بالغ الأهمية لتحقيق النجاح في أي عمل سواء بالوسائل التقليدية او عبر التقنيات الحديثة، وتبرز أهمية رضى الزبون من خلال الاتي:

- الوقوف على تحديد مدى رضى الزبون.
 - تقديم النتائج للشركاء في أي منظمة ومنهم مثلا جميع الممولين.
 - يساعد في تشخيص أسباب عدم تحقيق اهداف المنظمات.
 - معرفة مدى استفادة الفئة المستهدفة بالخدمة المقدمة.
 - يساعد المشرفين على إمكانية توسيع نطاق الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة لتشمل مجتمعات أخرى.
 - تجنب تكرار نفس الأخطاء في الأنشطة والخدمات التي سوف تقدمها المنظمة.
 - معرفة إذا كان نمط الإدارة المتبع يحقق رضا الزبائن ام يحتاج الى مراجعة.¹
- وللتمكن من قياس رضى الزبون لابد ان تركز المؤسسة على التحكم في العلاقة مع العميل، لذلك فاستراتيجية المؤسسة والطرق التنظيمية والإدارية فيها يجب ان تتكيف مع هذا المسعى.

ويعتبر الاصغاء للعميل من الأنشطة الأساسية التي تهدف الى العمل عن طريق التوجه الى العميل، فمعرفة حاجات وتوقعات العميل وقياس درجة الرضى لديه امران ضروريان لنجاح المؤسسة ويمكن معرفة مبادئ واهداف معرفة حاجات العميل من خلال الجدول التالي:²

جدول(25) يمثل مبادئ واهداف قياس رضى العملاء.

المبادئ	الأهداف
- تحليل الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية للعملاء.	- تحديد حاجات العملاء.
- تحليل العملاء المستفيدين.	- تحديدي وتطوير حاجات العملاء.
- تحليل نظرة العملاء الى احتياجاتهم.	- تحديد معايير التقييم لدى العملاء.
- تحليل سلوكيات العملاء الحاليين.	- معرفة وترتيب هذه المعايير.
	- تقييم مستوى الأداء المتوقع حسب كل معيار.

¹ حاكم جبوري الخفاجي: مرجع سبق ذكره، ص 85.

² بوغان نور الدين' مرجع سبق ذكره، ص 106.

وقد اكدت عينة البحث على سعي المنظمة لمعرفة راي الزبون حيث ان 26 مفردة من اصل 30 و بنسبة 86.66 % صرحوا بان الفندق يهتم برجع الصدى حول الخدمات المقدمة لعملائها عن طريق الحوار و مناقشة معهم حول ملاحظاتهم و رغباتهم و حاجاتهم مما يعطي للمنظمة صور حول راي العملاء في الخدمات المبرمجة ومحاولة تعديلها وتطويرها حسب حاجة الزبون كما هو موضح في الجدول (26).

جدول (26) كيفية اطلاع الفندق على اراء الزبائن في الخدمات.

النسبة	التكرار	الإجابة
10%	03	صناديق الاقتراحات
86.66%	26	الحوار والنقاش معهم
3.33%	01	الدراسات والأبحاث
100 %	30	المجموع

3-تأثير جودة الخدمات في تطور الدور الوظيفي للمنظمة:

ازداد إدراك مؤسسات الخدمات لأهمية تصميم برجمة ما تقدمه اعلى مستوى ممكن، كما ام مواضيع الجودة والقضايا المتعلقة بها استحوذت على اهتمام الكثير من رجال الاعمال والحلقات والمؤتمرات العلمية، وأصبح المستهلكون أيضا اكثر إدراكا و اهتماما بالجودة¹، فان لجودة الخدمة تأثير كبير و دور فعال في رفع مستوى المنظمة، كما يرجع اهمام الباحثين بجودة الخدمة الى التأثير المباشر لمستوى هذه الجودة على ربحية المؤسسة و مركزها التنافسي و حصتها السوقية.²

ولقد اجمع اغلب الباحثين على وجود بعدين لإنتاج جودة الخدمة في المنظمات الخدمية وهما:

- تحقيق رضى الزبون(الضيوف).
- اندماج الموظفين.

¹ زغدار احمد' مرجع سبق ذكره،ص 11.

² احمد بن عيشاوي' مرجع سبق ذكره، ص 07.

فهدف أي منظمة هو تحقيق رضى الضيوف لذلك فالمنظمات وجدت أصلا لأجل تلبية حاجات الزبائن من خلال تقديمها للمنتجات/الخدمات التي تلبى رغباتهم وتشبع احتياجاتهم فالجودة هي العامل الأساس في اخيار الضيف لتلك الخدمة عن غيرها. فمن الأمور الواجب اتخاذها بنظرة الأهمية هو كيف يتم حكم الضيف على الجودة الجيدة من الرديئة، وذلك يعد الزبون هو العنصر الأساسي والأكثر أهمية في اي المنظمة. وبما ان الجودة تركز على كل من الزبون الداخلي والزبون الخارجي اذ يعد الزبائن الخارجيون مستلمي مخرجات النظام(الخدمات)' وهم الضيوف، اما الزبائن الداخليون في النظام السياحي مثل المدراء والموظفين في الفندق ممن يقومون بترجمة احتياجات الزبائن الخارجيين الى خصائص للخدمات المقدمة، ز مهمون في تقديم وتعريف العملية.

ولأجل خلق حالة من التوافق بين افراد التنظيم وصولا الى جودة الخدمة او المنتج لابد من اندماج الموظفين كافة، فالهدف من تبني فلسفة الجودة هو اشراك جميع العاملين في المنظمة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات لضمان تحقيق الاندماج التام لكافة العمال للتمكن من تفعيل أدائهم و منه رفع مستوى جودة الخدمات بالمنظمة، و هذا ما اكدت عليه عينة البحث و النتائج موضحة في الجدول ادناه.

جدول (27) يوضح فعالية إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع مستوى المنظمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
86.66%	26	نعم
13.33%	07	لا
100%	30	المجموع

انطلاقا من النتائج الموضحة في الجدول نجد بان أكبر عدد من مفردات العينة والذي بلغ 26 مفردة من أصل 30 وبنسبة 86.66% صرحوا بان تحسين أداء الموارد البشرية بإمكانه دفع المنظمة لتقديم خدمات ذات جودة عالية مما يحقق الربحية المستمرة والاستقرار للمنظمة بينما قامت 07 مفردات وبنسبة 13.33% بنفي مساهمة حسن تسيير الموارد البشرية في ربحية المنظمة.

ولكي تتمكن المنظمة من بناء خدمات ذات جودة عالية يجب عليها ما يلي:

- تصميم فعال للخدمة: ان اول خطوات تصميم الخدمة تقديمها هي تحديد الأهداف المنشودة على مستوى المنظمة ككل، وتقييم الموارد الحالية للمؤسسة، اما الفرص التسويقية، فان بالإمكان تحديدها وتشخيصها من خلال عملية تحليل السوق والمنافسين، وينبغي ربط استراتيجية تحديد مكانة الخدمة في سوقها بالأصول التي ينبغي توفرها لتنفيذ استراتيجية التجديد هذه، مثلاً: هل بمقدور المؤسسة توفير التسهيلات المادية الضرورية؟ المعدات، المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات؟ هل تستطيع المؤسسة الحصول على دعم إضافي او فعالية داعمة من خلال تطوير علاقات شراكة مع الوسطاء؟ او حتى مع المستفيدين؟ هل بإمكان المنظمة تصميم خدمات تستقطب كل الفئات المتواجدة؟ هل هذا الخدمات تتوافق واحتياجاتهم؟

والتصميم الجيد يجب ان يشتمل على:

- خصائص الخدمة ومميزاتها.
 - الفئة التي تكون الخدمة مستهدفة لها.
 - مرنة وقابلة للتعديل حسب التغيرات.
 - التكاليف المترتبة عن الخدمة والتي تتمثل في الأحوال، الوقت، لجهد الذهني والبدني.
 - مستويات موثوقية الخدمة.
 - اين ومتى يحصل المستفيدون على الخدمة.¹
- والجدول (28) يوضح الفئات التي يستهدفها الفندق بخدماته.

جدول (28) يوضح الفئات التي يستهدفها الفندق بخدماته.

النسبة	التكرار	الفئة
00	00	زبائن محليين
%26.66	08	زبائن أجانب
73.33 %	22	شركات و مؤسسات
%100	30	المجموع

¹ عبد الرضا علوان: اثر تنوع و تطوير الخدمات الفندقية على الايرادات في صناعة الفنادق العراقية، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد 675، جامعة المستنصرية، العراق، 2008، ص 19,20.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نلاحظ بان المنظمة تقوم بتصميم خدماتها حسب الفئات التي تستهدفها كل خدمة، حيث ان اكبر عدد من مفردات العينة و المقدر ب 22 مفردة من اصل 30 و بنسبة 73.33% صرحوا بان الفندق يستهدف فئة الشركات و المؤسسات ، بينما 08 مفردات و بنسبة 26.66% من العينة أشاروا الى ان الفندق يستهدف الزبائن الأجانب.

وهذا ما اكدت عليه عينة بحث الزبائن حيث ان 27 مفردة من أصل 40 وبنسبة 67.5% يمثلون فئة الإطارات والشركات وذلك لتكفل الهيئات والمؤسسات بتغطية تكاليف الإطارات السامية والمتوسطة، تليها فئة المهن الحرة ورجال الاعمال بعدد بلغ 11 مفردة وبنسبة 27.5% وذلك لقدرتهم على تغطية التكاليف بأنفسهم، في حين ان 02 مفردتين وبنسبة 5% تمثل فئة المتقاعدين والبطالين.

جدول (29) يمثل مهن الزبائن.

النسبة	التكرار	المهنة
67.5%	27	الإطارات والشركات
27.5%	11	فئة المهن الحرة
5%	02	المتقاعدين
100%	30	المجموع

- **المطابقة للمواصفات:** و يعنى بذلك القدرة على تقديم خدمة تمثل ما وعدت به المؤسسة أي ان تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها، و تكون بدرجة عالية من الدقة فالزبون يتوقع ان تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت و الأداء كما تم وعده من قبل بالإضافة الى الاعتماد على مقدم الخدمة في أدائها.¹

لذا فمن الضروري السعي الى تقديم خدمات مطابقة مع المواصفات المرسومة في ذهن الزبون، حيث ان الزبون إذا ما قدمت له خدمات في مستوى توقعاته فسوف يكون راضيا، وهنا نستدعي نظرية التوقع، حيث تركز هذه النظرية على اعمال كورت لوين

¹ سميحة بلحسن : تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون, شهادة ماستر, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير, قسم العلوم التجارية, جامعة قاصدي مرباح- الجزائر, 2011-2012, ص 15.

التي بينت خاصية الادواتية وندين لفروم بشأن التقدم الحاسم في فهم الرابط بين المتوقع والموجود في الواقع¹ (تم التطرق اليها في الأجزاء السابقة بالتفصيل). وهذا ما اكدت عليه عينة البحث، حيث ان أكبر عدد من مفردات العينة والذي بلغ 23 مفردة من أصل 30 وبنسبة 76.66% صرحت بان المنظمة تسعى بشكل مستمر لتقليص الفجوة بين المواصفات المحددة لخدماتها وما تقدمه في الواقع والنتائج موضحة في الجدول التالي.

جدول (30) يمثل سعي المنظمة لمطابقة الخدمات للمواصفات المحددة.

النسبة	التكرار	الإجابة
76.66%	23	نعم
23.33%	07	لا
100	30	المجموع

وقد أكد الزبائن على ذلك حيث ان أكبر عدد من مفردات العينة والمقدر ب 37 مفردة من اصل 40 و بنسبة 92.5% أشاروا الى ان الخدمات التي يتلقونها هي نفسها الخدمات التي تم وصفها من قبل الفندق، والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول (31) يوضح تقييم الزبائن لمصداقية الخدمات.

النسبة	التكرار	الإجابة
92.5%	37	نعم
7.5%	03	لا
100%	30	المجموع

- إدارة علاقات الزبون: يتفق الكثير من الباحثين على ان إدارة علاقات الزبون بمعناها الواسع هي ادار كل تفاعلات الزبون و ذلك من خلال استخدام المعلومات عن الزبون الحالي و المحتمل، لأجل التفاعل بفاعلية اكبر مع الزبون في كل مراحل العلاقة معهم، و أشار العديد من المختصين في البحوث الخاصة بالزبائن الى ان المراحل هذه تمثل دورة حياة الزبون و تمتلك دورة حياة الزبون 3 مراحل حددت ب:

¹ بوبكر بوخريسة و اخرون: مرقع سبق ذكره، ص192.

- مرحلة اكتساب الزبون.
 - مرحلة زيادة قيمة الزبون.
 - مرحلة الاحتفاظ بالزبون الجيد.¹
- و قد حدد **MURILLO & ANROBI** الخصائص التالية كخصائص لإدارة علاقات الزبون:
- التوجه: أي الاهتمام الجدي بالتوجه نحو الزبون.
 - الوسائل : استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات.
 - المعلومات: أي كل البيانات الممكنة عن الزبون.
 - الهدف: تحقيق ربحية المنظمة وزيادتها.
 - دور العاملين: تحديد طلبات الزبون وتوحيدها في نماذج معينة.²
- وقد اكدت عينة البحث على ان الفندق يعمل على إدارة علاقات زبائنه، حيث ان أكبر عدد من مفردات العينة والمقدر ب 18 مفردة من أصل 30 وبنسبة 60% على ان المنظمة تعمل دائما على توطيد علاقتها مع الضيوف وتوظف في ذلك البريد الالكتروني مما يدل على اتجاه الفندق الى اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة لمواكبة التغيرات الحاصلة.

جدول (32) يوضح حرص المنظمة على إدارة علاقات زبائنها والوسائل المعتمدة في ذلك.

النسبة		التكرار	الإجابة	
%60	10	03	ارقام الهاتف	نعم
	43.33	13	البريد الالكتروني	
	6.33	02	التواصل الاجتماعي	
%40		12	لا	
%100		30	المجموع	

¹ خالد شطي مفضي و عواد العجمي 'فاعلية ادار علاقات الزبون في تحقيق الولاء, رسالة ماجستير في إدارة الاعمال, كلية الاعمال, قسم إدارة الاعمال, جامعة الشرق الأوسط- الكويت, 2011-2012, ص16.

² علي محسن عبد الرضى و علي حسون الطائي 'إدارة علاقات الزبون- توجه تنظيمي جديد, بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية, كلية الإدارة و الاقتصاد, قسم إدارة المصارف, جامعة بغداد- العراق, 2005-2006, ص 21.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نلاحظ بان المنظمة تعطي أهمية كبيرة للإشهار والترويج حيث ان أكبر عدد من مفردات العينة والمقدر ب 28 مفردة وبنسبة 93.33 % اكدوا على ذلك و صرحت عينة البحث أيضا بان المنظمة تعتمد في ذلك على محركات البحث و الفهارس و هذا ما يدل على تخصيص الفندق لأكبر غلاف مالي لعمليات الترويج و هذا يوضح بان الفندق يمشي في اطار التوافق و خصوصية مجتمع المعرفة و الابتعاد عن الوسائل التقليدية مما يمنحه شهرة واسعة و يجعل من خدماته منتشرة و مطلوبة على نطاق واسع.

- **تسويق و ترويج الخدمات :** ان تباعد المسافة المكانية بين المنتجين للخدمات الفندقية و المستهلكين و زيادة شدة المنافسة بين المنظمات الفندقية على اختلافها و تصنيفاتها، بالإضافة الى ارتفاع مستوى الوعي لدى الافراد و الجماعات ، تعتبر من العوامل الأساسية التي تجعل من الترويج وظيفة هامة و ضرورية في عالمنا المعاصر... كما ان خاصية عدم إمكانية نقل الخدمة الفندقية و ارتباطها بمكان انتاجها تزيد من أهمية الترويج الفندقي بالنسبة للمستهلك و الفندق على حد سواء، حيث يسعى هذا الأخير الى تحقيق مجموعة من الأهداف و هي:

أ- **الاعلام:** ويعني نشر المعلومات الضرورية بين المستهلكين او الجمهور المستهدف للتعريف بالسلع والخدمات الفندقية وغيرها، توفرها، مميزاتها، وتميزها عن غيرها.

ب- **الاقناع:** ويقصد به استمالة جمهور المستهلكين الحاليين والمرتقبين لشراء السلعة او الخدمة الفندقية من خلال التركيز على حزمة من المنافع والفوائد التي تحققها لهم، وبالتالي حثهم ودفعهم الى الحصول عليها.

ج- **التذكير:** ويعني التوسع في تقديم السلع والخدمات الفندقية حسب حاجات السوق المستهدفة وتنبية جمهور المستهلكين بان السلعة ما تزال متوفرة ويمكنهم طلبها عند الحاجة وعدم الاتجاه الى السلع البديلة، كان يقوم الفندق مثلا بالترويج لخدمة السياحة الثلجية الجبلية في أوقات العطل الشتوية.

د-التعزيز: ويقصد به زيادة رضى العملاء عن خدمات الفندق بعد الاستفادة منها وتدعيم ولائهم لها و التحدث عنها لغيرهم و تعميق شعورهم بالفخر، و من ثم تكوين صورة جيدة عن الفنادق في ذهنية العملاء.¹

وهذا ما ذهب اليه الجدول التالي والذي يبرز اهتمام الفندق بالترويج لخدماته.

جدول (33) يوضح اهتمام الفندق بالترويج والوسائل المعتمدة في ذلك.

النسبة		التكرار	الإجابة	
%56.66	00	00	المطويات والاعلانات	نعم
	00	00	الجراند والمجلات	
	56.66	17	محركات البحث والفهارس	
	00	00	المحاضرات والدروس	
%43.33		13	لا	
%100		30	المجموع	

من خلال البيانات الموضحة في الجدول تبين أن المنظمة تعطي أهمية كبيرة في الاشهار والترويج وذلك لان أكبر عدد من مفردات العينة والمقدرة بـ 17 مفردة وبنسبة 56.66% أكدوا على ذلك وتوظف في هذه العملية محركات البحث والفهارس وهذا ما يدل على تخصيص الفندق لأكبر غلاف مالي لعمليات الترويج وهذا ما يوضح أن الفندق يمشي في إطار التوافق وخصوصية مجتمع المعرفة، والابتعاد على الوسائل التقليدية مما يمنحه شهرة واسعة ويجعل خدماته تلاقي صدى واسعا.

و هذا ما يؤكد عليه الجدول (34) من استمارة الزبائن حيث ان اكبر عدد من مفردات العينة و المقدر بـ 28 مفردة من اصل 40 و بنسبة 70% أشاروا الى انهم تعرفوا الى الفندق اكثر من خلال محركات البحث و الفهارس حيث تضم هذه الأخيرة كل التفاصيل حول خدمات الفندق حيث ان الاشهار يوظف لتعريف و تذكير العميل بوجود السلعة او الخدمة الفندقية و حثه على تجربتها و شرائها بالتأثير على سلوكه و إقناعه بقدرتها (السلع/الخدمة الفندقية) على اشباع

¹ العايب احسن: دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, قسم مانجمنت, جامعة سكيكدة- الجزائر, 2008-2009, ص 77.

حاجاته و موافقة رغباته من خلال عرضها بمظهر جذاب و تمييزها عن خدمات المنظمات المنافسة، و النتائج المستقات من الميدان موضحة في الجدول التالي:

الجدول (34) يوضح كيفية تعرف المنظمة العميل على الفندق.

النسبة%	التكرار	الإجابة
22.5	09	من خلال صديق
70	28	من خلال الترويج و الاشهار
7.5	03	من خلال الشهرة الواسعة للفندق
100	40	المجموع

4- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

إن موضوع أداء المورد البشري و دوره في كسب ولاء الزبون و استدامة تطور المنظمة تم دراسته ميدانيا في فندق سييوس الدولي - عناية، و قد تضمنت هذه الدراسة ثلاث فرضيات للكشف عن العلاقة بين المتغيرات المتعلقة بالفرضيات و قد تم صياغة الفرضيات العامة كالآتي:

- تساهم جودة أداء المورد البشري في كسب ولاء الزبون واستدامة تطور المنظمة.

وقد تم اللجوء الى طرح الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الجزئية الاولى.

"يعتمد التنظيم على عمليات التحسين المستمر لترسيخ ثقافة الجودة في اداء المورد البشري."

وقد تم اعتماد بعض المؤشرات صيغت حولها مجموعة من الأسئلة للتمكن من التقصي على مدى تحققها، و يمكن القول بان هذه الفرضية تحققت و ذلك في ضوء الشواهد الكمية التي توصلت إليها الباحثة و التي جاءت كالتالي:

- تهتم المنظمة بتقييم أداء الموارد المنتمية لها وبشكل مستمر وهذا ما أكدت عليه نسبة 73.22% من أفراد العينة.
- تسعى المنظمة إلى برمجة دورات تدريبية على أساس نتائج التقييم مما يساعد على تحسين أداء العمال وهذا ما أكدت عليه نسبة تقدر ب60% من مجتمع البحث.
- تعتمد المنظمة على منظومة حوافز فعالة تشكل دافع قوي للعمال وهذا ما أكدت عليه نسبة 63.33% من مفردات العينة.
- تشجع المنظمة من المشاركة في اتخاذ القرار مبدأ حيث تشرك عمالها في وضع أهدافها واتخاذ قراراتها مما يعزز ثقتهم وولائهم لها وهذا ما أكدت عليه نسبة تقدر ب53.33% من أفراد العينة.

- تنظر المنظمة لعمليات التحسين المستمر على أنها استثمار يعود على عليها بنتائج ايجابية على مردودية المنظمة وهذا ما أكدت عليه نسبة تقدر ب 96.66 % من مفردات العينة.

• الفرضية الجزئية الثانية.

"تساهم جودة الخدمة في تكريس قيم تنظيمية ايجابية (الجدية، سرعة الاستجابة، الموثوقية، الإخلاص في العمل)."

و قد تم إثبات صحة الفرضية عن طريق التحليلات الإحصائية التالية و التي تم استسقاؤها من الميدان:

- تتبنى المنظمة مبدا رضى الزبون كقاعدة و تقوم بتجسيد ذلك عن طريق تقديم مختلف متطلبات العميل و حسب ذوقه و هذا ما أكدت عليه نسبة تقدر ب 90 % من مفردات العينة كما تعطي الزبون اهتمام كبير و ذلك ما أشارت إليه نسبة 76.66 % من العينة.

- تتجه المنظمة إلى استحضار الجودة مع الموردين مما يدل على موثوقيتها و أكدت على ذلك بنسبة 83.33 % من مفردات العينة.

- تسعى المنظمة لتصميم و تقديم الخدمات بجودة عالية و هذا ما كشفت عنه عينة البحث حيث أن نسبة 90 % من عينة الزبائن يؤكدون على نوعية الاستقبال بالفندق جيدة، و أشار 80 % منهم على إحساسهم بالطمأنينة و الأمان عند التعامل مع الموظفين.

- تعمل المنظمة على تلبية الطلبات في وقت قياسي و هذا ما يدل على اتخاذها بمعايير الجودة عند الخدمة و هذا ما أكدت عليه نسبة 90 % من أفراد العينة.

- تسعى المنظمة للمحافظة على زبائنها و بناء ولائهم، و هذا ما أكدت عليه نسبة 85 % من عينة الزبائن حيث أن أغليبيتهم عملاء دائمون .كما تسعى إلى الإطلاع على آرائهم عن طريق المناقشة و الحوار معهم و هذا ما أكدت عليه نسبة 86.66 % من عينة البحث.

• الفرضية الجزئية الثالثة.

"يؤثر قياس جودة الخدمات المقدمة للزبون بشكل ايجابي في بقاء ونمو وتطور المنظمة."

و قد ثبتت صحة هذه الفرضية انطلاقا من البيانات و النتائج المتوصل إليها من خلال التحليلات الإحصائية و التي جاءت كالتالي:

- يلعب اداء المورد البشري دورا هاما في رفع مستوى المنظمة وهذا ما اكدت عليه نسبة تقدر ب 86.66 %.
- تستهدف المنظمة بخدماتها الشركات والمؤسسات و هذا ما اكدت عليه نسبة تقدر ب 73.33 من افراد العينة و ذلك عن طريق ابرام الاتفاقيات معهم و هذا ما يساعدها على توسيع مجال نسويق خدماتها.
- تسعى المنظمة بشكل مستمر لتقليص الفجوة بين المواصفات المحددة بخدماتها و ما تجسده على ارض الواقع و هذا ما اكدت عليه نسبة تقدر ب 76.66 من افراد العينة.
- تعمل المنظمة على ادارة علاقات زبائنها و توظف في ذلك البريد الالكتروني للعملاء مما يدل على سعي المنظمة للتماشي مع خصوصية مجتمع المعرفة و هذا ما اكدت عليه نسبة 60 % من افراد العينة.
- تهتم المنظمة بعمليات الترويج و الاشهار للفندق و هذا ما اكدته نسبة 93.33% من افراد العينة و تعتمد في ذلك على محركات البحث و الفهارس مما يدل على ان المنظمة تسعى لإيصال خدماتها لكل العملاء رغم بعد المسافات و هذا ما اكدت عليه 70% من عينة الزبائن حيث اكدوا على انهم تعرفوا على خدمات الفندق من خلال الترويج و الاشهار. و من خلال النتائج التي تم استقصائها من الدراسة الميدانية، و بعد اثبات صحة الفرضيات الجزئية هن طريقها يمكن القول بان الفرضية العامة قد تحققت و تم اثبات صحتها حيث نستنتج بان لجودة اداء المورد البشري دور فعال في كسب ولاء الزبون و استدامة تطور المنظمة.

النتائج العامة:

من خلال تناول الموضوع "دور جودة أداء المورد البشري في كسب ولاء الزبون واستدامة تطور المنظمة" ومحاولة الكشف عن دور الموارد البشرية في المنظمات تم التوصل الى النتائج التالية:

- اتجاه المنظمة الى اختيار مورد بشري كفاء وشاب للقيام بأعباء المنظمة.
- اهتمام المنظمة بالرضى الوظيفي لعمالها وذلك عن طريق منحهم مائة لمؤهلاتهم وقدراتهم.
- اعتماد الشفافية في تقييم أداء المورد البشري وإضافة إجراءات مستمر للتقييم عن طرق أسس ومعايير موضوعية مما يبني ثقتهم بالمنظمة، إضافة الى برمجة الدورات التدريبية حسب حاجة الفرد، ومتطلبات العمل وحاجة المنظمة.
- توفير منظومة حوافز فعالة تمثل دافعا للعمال ومنح ترقيات للموظفين على أسس موضوعية.
- إشراك العمال في وضع أهدافها واتخاذ قراراتها ورسم خططها مما يدعم الجانب المعنوي لديهم ويدفعهم الى تحقيق الأهداف المصوغة والحث على انتهاج طريقة العمل الجماعي وذلك لما له من عوائد.
- الاهتمام بعمليات التحسين المستمر وبجودة عالية.
- تبني مبدأ رضا الزبون وترجمة ذلك في نوعية الخدمات المقدمة والتجهيزات المتخذة في الغرف إضافة الى السعي لتحقيق سرعة الاستجابة للطلبات والتدخل لحل المشكلات.
- اعتماد معايير الجودة في كل الجوانب المتعلقة بالزبائن.
- العمل على تحسين جودة الخدمات وذلك عن طريق الاطلاع الدائم على رغبات وأذواق الزبائن.
- السعي الى إدارة علاقات الزبائن وتوطيد علاقاتهم بالفندق مما يجعل منهم عملاء دائمين لدى الفندق.

التوصيات والمقترحات:

بعد إنجاز هذا البحث حول دور أداء المورد البشري في كسب ولاء الزبون واستدامة تطور المنظمة هناك مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تؤثر في إدارة الفندق، وتحدث تغيير أو إضافة على المستوى العلمي منها:

- الاهتمام بالظروف الفيزيائية التي يعمل فيها الموظفين وذلك لتأثيرها وبشكل مباشر على صحة العامل ورضاه عن المنظمة وولائه لها.
- تفعيل أداء الموارد البشرية عن طريق استراتيجيات أكثر حداثة كونها المحرك الفعال للمنظمة وخلق مناخ من التعاون والانسجام بين أفراد التنظيم، والحث على الجدية في العمل وتحقيق أداء جيد وغيرها من القيم التي تفعل دور رأس المال البشري داخل المنظمات ولتجنب تسربهم للمؤسسات المنافسة.
- ضرورة الاستخدام الصحيح والمتقن لوظائف ومهام التسيير، ذلك لكون التسيير الفعال العامل الأهم الذي يدفع بالموارد البشرية الى الإنتاج، وضرورة تحديد الفئة المستهدفة بهذه الخدمة.
- أهمية ترقية و تطوير استعمال أساليب القياس لاسيما المتعلقة بقياس اراء العملاء (الضيوف) حول مستوى الخدمات المقدمة و معرفة متطلباتهم و تطلعاتهم المستقبلية في هذا الشأن، و ذلك من خلال وسائل حديثة للتماشي مع خصوصية مجتمع المعلومات كالبرنامج المنزلة على الهواتف الذكية او مواقع التواصل الاجتماعي و غيرها من الوسائل المعاصرة.
- تطبيق سياسة سعرية مرنة ومنح بعض الامتيازات المتنوعة للعملاء قصد تشجيعهم على توثيق وتوطيد تعاملاتهم مع الفندق مثل توفير النقل الاستثنائي لنوع من العملاء وتنظيم الرحلات الترفيهية... الخ.
- تدعيم خدمة المؤتمرات و تحسينها بتوفير جميع الوسائل الحديثة و المتطورة لتسهيل اللقاء المحاضرات و ضمان الراحة و الاطمئنان لمنظمي الملتقيات و الأيام الدراسية و تقديم الرعاية لبعض الجوانب فيها قصد الحفاظ على ولاء المتعاملين و كسب ثقتهم.

- ادخال مرافق وخدمات متنوعة خاصة وان المنافسة في شدتها حاليا في المجال الفندقي لذا فالتميز سبيل النجاح.
- تحديث ديكور وتجهيزات الغرف وذلك لما لها من دور فعال في جذب العميل ومعاودة زيارته للفندق، إضافة الى استحداث شعار خاص بالفندق، يميزه عن غيره من المنافسين والترويج له.
- إقامة علاقات قوية مع وكالات السياحة والسفر التي تنشط داخل الوطن وخارجه وتحسين التعاملات معها وإمدادها بالمعلومات اللازمة قصد الترويج للفندق وجعله من أولوياتها عند توجيه السياح والزوار.

خاتمة:

من خلال الاطلاع النظري والدراسة الميدانية ومن خلال النتائج المتحصل عليها عن طريق هذا البحث، نجد أن بأن للمورد لجودة أداء المورد البشري دور فعال في كسب ولاء الزبون، حيث أن التدريب والتجهيز الجيد لهذا الأخير أي المورد البشري يمكن المنظمة من تقديم خدمات ذات درجة عالية من الجودة تأهلها للمزيد من المنافسة في السوق منطقه الوحيد للبقاء للمتميز الجيد.

إضافة الى عمليات التحسين المستمر والتي تسعى المنظمة من خلالها كل مرة الى تحسين وتطوير مستوى خدماتها عن طريق الكشف عن الأخطاء التي تتخللها وذلك بالاطلاع المستمر على التغيرات النوعية في السوق من جهة.

خاصة مع اشتداد المنافسة حول صنع وتقديم الخدمات، والاهتمام بأراء الزبائن في الخدمات المقدمة لهم من جهة أخرى.

إن تصميم الخدمات بما يتوافق وتطلعات الزبائن يجعلهم يدركون سعي المنظمة الى النزول عند حاجاتهم ورغباتهم مما يولد ولائهم لها، والذي دون شك يعود بشكل إيجابي على بقاء واستمرار ونمو المنظمة، حيث أن ولائهم لها يدفعهم الى تكرار التجربة مرة أخرى، خاصة وأن صناعة الفنادق تعد أحد الصناعات الفرعية والاساسية والحيوية التي تؤلف صناعة أكبر وهي صناعة السياحة، إذ أنها توفر مجموعة من الخدمات الأساسية والتكميلية الضرورية لإرضاء الزبون، هو ما يساهم في التنمية المستدامة للمجتمع.

1. إحسان محمد الحسن: منهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
2. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
3. أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
4. بو بكر بوخريستهو اخرون: تسيير و تدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الاكاديمي.
5. جمال زكي، أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
6. حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
7. حمدي عبد العظيم: المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
8. حيدر المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا، دار البارودي للنشر والتوزيع، 2010.
9. خالد حسن أحمد، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2009.
10. درمان سليمان صادق:التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقة ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
11. راوية حسين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، جامعة الإسكندرية، مصر، 2009.
12. ريتشارد تورمان: إدارة الخدمات - الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، العبيكان للنشر، السعودية، 2005.
13. سميت ستيف: إدارة التغيير، (ترجمة سيد عبد الحميدي مرسى) مكتبة الشقري، الرياض، 2005.
14. طاهر محمود الكلالدة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عالم الثقافة، عمان، 2010.
15. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسن، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2000.
16. عبد الرحمن أحمد، الولاء التنظيمي المدير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.

17. العلاق بشير عباس: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
18. علي محسن عبد الرضا و علي حسون الطائي: إدارة علاقات الزبون - توجه تنظيمي جديد، بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة المصارف، العراق، غ م، بدون سنة. 20 تم الإطلاع عليه في: /2017/05، 10:58.
19. عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
20. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 2005.
21. عويس خير الدين علي: "دليل البحث العلمي"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
22. غازي عناية: مناهج البحث، مؤسسة شباب الجامعة، الرياض، 2006 .
23. فهد منذر فهد مشعل: أثر جودة الخدمات الفندقية على رضى ضيوف فنادق فئة الخمسة نجوم في مدينة عمان، رسالة ماجستير في تخصص التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء - الأردن، غ م، 2014-2015.
24. قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
25. كامل محمود: السياحة الحديثة علما وتطبيقا، الهيئة المصرية العامة، القاهرة، 1975.
26. كوتر فيليب أرمسترونج: أساسيات التسويق، ترجمة سرور على إبراهيم، دار المريخ، الرياض - السعودية، 2009.
27. محمد العزاوي: متطلبات نظام الجودة الجامعية وفقا للمواصفات العالمية، ISO-2000، المنتدى الفكري العربي الأول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
28. محمد دليمالحقتاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر والتوزيع، 2008 .
29. محمد سعيد أنور أبو سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
30. محمد عبد العال النعيمي: تحقيق الدقة في إدارة الجودة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
31. محمود المسعودي، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.

32. منير بن احمد بن دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية_ التدريب والحوافز، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
33. مهدي السامري: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، بغداد، 2007.
34. موريس انجلز: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة صحراوي وآخرون، دار العقبة للنشر، الجزائر.
35. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
36. موفق عدنان الحميري وأمين مومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق-أفكار حديثة و رؤية مستقبلية، إثناء للنشر و التوزيع، الاردن، 2010.
37. نادرة أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصنعا للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000.
38. نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
39. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
40. هواربي معراج: سياسيات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

الرسائل الجامعية:

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم إدارة الأعمال، الجزائر، 2007-2008.
2. باباه ولد سيدن: "دور المورد البشرية في التأثير على الأداء، شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارية، جامعة تلمسان - الجزائر، 2009، غ م، - 2010.

3. بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقة بالأداء، شهادة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الارطوفونيا، جامعة منتوري، عنابة- الجزائر، غ م، 2008_2009.
4. جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع الولاء المؤسسي، شهادة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية الاداب و العلوم الاجتماعية و النفسية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2010، 2011.
5. حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، رسالة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة-الجزائر، 2010-2011.
6. رقاد صليحة: تقييم الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2007-2008.
7. الطاهر مجاهدي: "فعالية تدريب المهني وأثره على الأداء"، شهادة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا، جامعة منتوري- الجزائر، غ م، 2008-2009.
8. عبيدات سليمة: تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضى الزبون، شهادة ماستر في تخصص تسويق، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، الجزائر، 2011-2012.
9. العبيدي عمار: قياس أداء المورد البشري في ظل مقارنة إدارة الجودة الشاملة، شهادة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم إدارة الأعمال، الجزائر، 2014-2015.
10. موسى محمد أبو حطب: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثرها على مستوى أداء العاملين، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009-2010.

المجلات:

1. توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، مصر، 2002.
2. حاكم جبوري الخفاجي : رضى الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 25 ، جامعة الكوفة، العراق، ص87، دون سنة.
3. دبون عبد القادر: دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2012.
4. درة عبد الباري، "التغيير في المنظمات"، مجلة البحوث الاقتصادية، الأردن، 1981.
5. رشيد مناصرية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2012.
6. شرف إبراهيم الهادي: ، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي .العدد11، 2013.
7. عبد الله نوفل، منهجية الإدارة اليابانية بمفهوم كايزن، ورشة عمل في إطار خطة التطوير المهني بالمدرسة، مجلة أجيال للتدريب، السعودية، 2012.
8. فضيل ريتمي وأسماء ريتمي: عقلية المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة البليدة، العدد 10، جوان 2013.
9. مهند عبد الرحمن ورشا عدنان أحمد: اثر التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، اثر التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، العدد السادس وثلاثون، جامعة بغداد، العراق، 2013.

المواقع الالكترونية:

1. ليليا بن صويلح: مدخل لعلم الاجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطالبة الماجستير، موقع جامعة قالمة، تم الإطلاع عليها 2017/03/15.
2. موقع : <http://www.bayt.com/ar//specialities./q/20760>: زيارة تمت بتاريخ: 2017/04/05 .19:49
3. الموقع [HTTP://AR-M.WIKIPEDIA-ORG.WIKI](http://AR-M.WIKIPEDIA-ORG.WIKI) تم زيارة الموقع في: 2017/06/04، على الساعة 21:58.
4. الموقع الالكتروني www.univ_oeb.dz/Fssh/wp_content/uploads/2017_05_27 ثم زيادة في 2017_05_27 :58/14
5. موقع ويكيبيديا/ زبون/ <http://at.m.wikipedia.org/wiki> ثم زيارة الموقع في 2017/03/12 على الساعة 10:26.
6. الموقع: <http://hrdiscussion.com/hr117581.html>. ام الاطلاع عليه: 2017/05/05 .10:58

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Frederic Reichheld: I éffetloyauté, Edition Dunod, Paris, 1996,P09

الجدول (34) توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
00	00	متوسط
40	12	ثانوي
43.33	13	جامعي
16.66	05	تكوين اخر
100	30	المجموع

الجدول (35) توزيع افراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	الفئة
00	00	اقل من 20 سنة.
20	06	من 20 الى اقل من 30 سنة.
50	15	من 30 الى اقل من 40 سنة.
23.33	07	من 40 الى اقل من 50 سنة.
6.66	02	من 50 وأكثر.
100	30	المجموع

الجدول (36) توظيف افراد العينة حسب نوع الوظيفة.

النسبة	التكرار	نوع الوظيفة
16.66	05	عامل بسيط
60	18	موظف اداري
23.33	07	مسؤول اداري
100	30	المجموع

الجدول (37) توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.

النسبة	التكرار	الفئة
26.66	8	اقل من 07 سنوات
50	15	من 07 الى اقل من 14 سنة
13.33	04	من 14 الى اقل من 21 سنة
10	03	21 سنة وأكثر
100	30	المجموع

الجدول (38) اتخاذ المنظمة التحسين المستمر كدافع للعمل.

النسبة	التكرار	الإجابة
70	21	نعم
30	09	لا
100	30	المجموع

الجدول (39) يوضح اعتماد المنظمة لحلقات الجودة.

النسبة	التكرار	الإجابة
00	00	نعم
100	30	لا
100	30	المجموع

الجدول (40) تفكير الموظفين في مغادرة التنظيم.

النسبة	التكرار	الإجابة
20	06	نعم
80	24	لا
100	30	المجموع

قائمة الملاحق

الجدول (41) يوضح اتخاذ المنظمة للجودة كمحور أساسي تقوم عليه استراتيجية الفندق.

النسبة	التكرار	الاجابة
73.33	22	اهتمام كبير
16.66	05	اهتمام متوسط
10	03	اهتمام بسيط
100	30	المجموع

الجدول (42) يستعرض الخدمات التي يوفرها الفندق.

النسبة	التكرار	الاجابة
00	00	غرفة سونا
00	00	قاعة جيم
00	00	قاعة تدليك
00	00	قاعة ايروبيك
100	30	المجموع

الجدول(43) يوضح مدى حصول المنظمة على شهادة الايزو.

النسبة	التكرار	الإجابة
00	00	نعم
00	00	لا
100	30	المجموع

الجدول (44) يوضح أسباب اهتمام المنظمة بكشف الأخطاء.

النسبة	التكرار	الإجابة
10	03	مواكبة سرعة التغيرات النوعية الحاصلة في السوق
23.33	07	وفاء لأذواق الزبون ومستوى تطلعاتهم
63.33	19	تحقيق أداء متميز والمحافظة على مستوى الخدمات
100	30	المجموع

الجدول (45) توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

النسبة	التكرار	الاجابة
72.5	29	ذكر
27.5	11	انثى
100	40	المجموع

الجدول (46) توزيع افراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	الفئة
12.5	05	من 20 الى اقل 30.
40	16	من 30 الى اقل 40.
22.5	09	من 40 الى اقل 50.
25	10	أكثر من 50.
100	40	المجموع

الجدول (47) توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
37.5	15	أعزب
55	22	متزوج
2.5	01	أرمل
5	02	مطلق
100	40	المجموع

الجدول (48) الفنادق الأخرى التي يعرفها الزبائن.

النسبة %	التكرار	الفندق
30	12	الريم الجميل
37.5	15	الشيراظون
20	08	الماجستيك
12.5	05	صبري
100	40	المجموع

الجدول (49) يوضح سبب اختيار الزبون للفندق.

النسبة	التكرار	الاجابة
37.5	15	سمعة الفندق
5	02	السعر المقبول
30	12	الموقع الاستراتيجي
27.5	11	اختيار الجهة المنظمة
100	40	المجموع

الجدول (50) يوضح سبب اختيار الفندق.

النسبة	التكرار	الاجابة
7.5	03	سياحة
37.5	15	مهمة رسمية
55	22	ملتقى /ندوة
00	00	حفلة
100	40	المجموع

الجدول (51) اعتماد الفندق لأجهزة ومعدات متطورة.

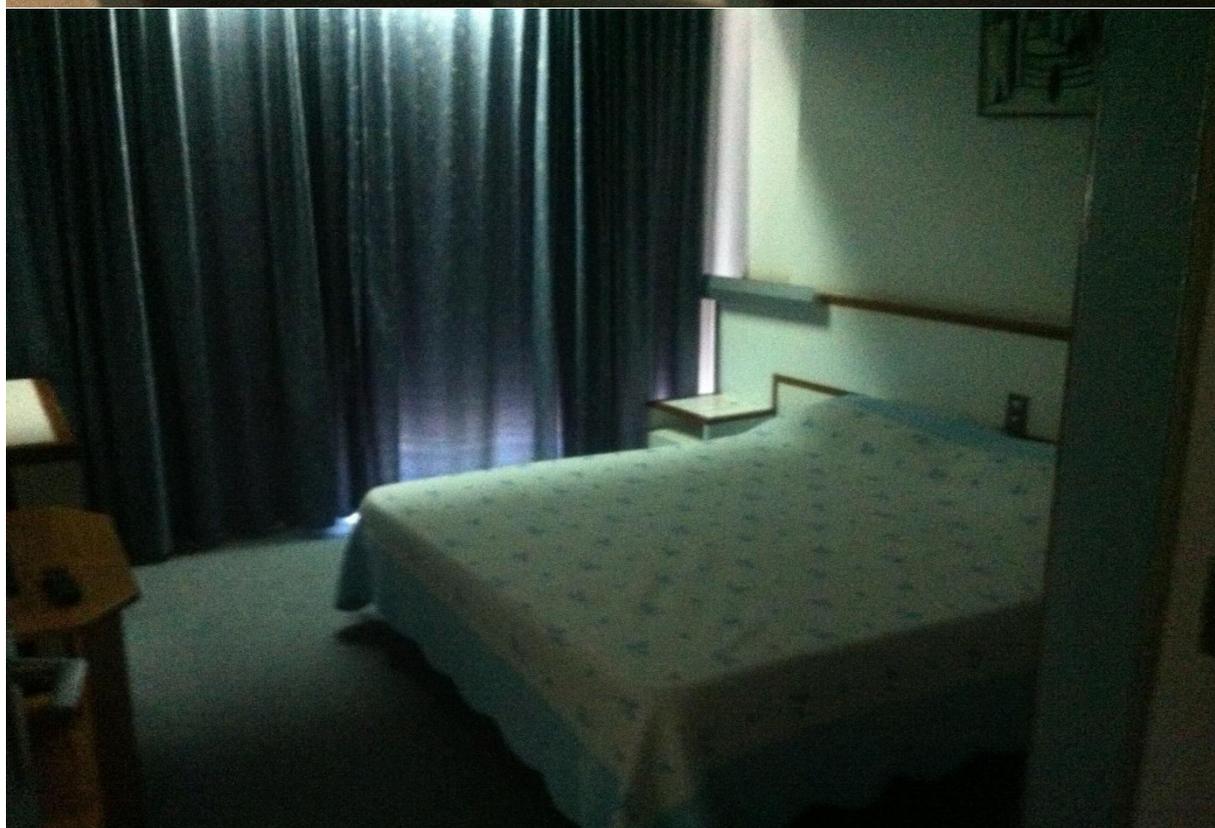
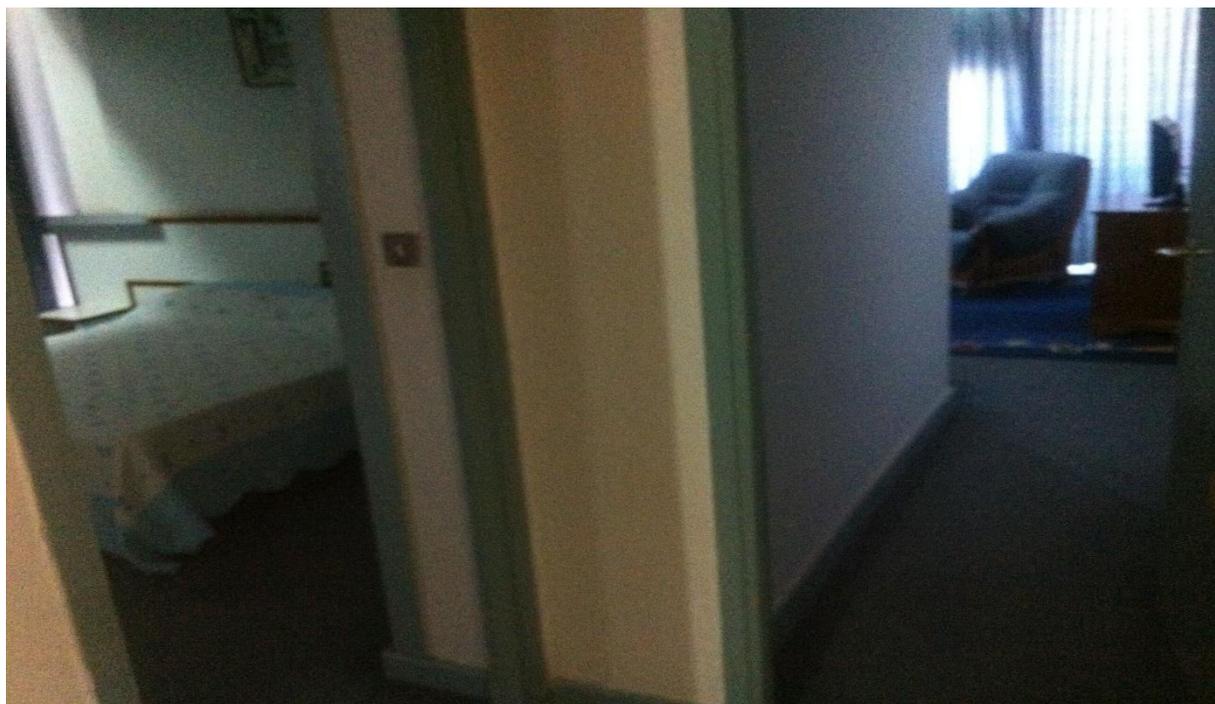
النسبة	التكرار	الإجابة
30	12	نعم
70	28	لا
100	40	المجموعة

الجدول (52) يوضح ملاحظة الزبائن لآتقان الموظفين للغات الأجنبية.

النسبة	التكرار	الإجابة
87.5	35	نعم
12.5	05	لا
100	40	المجموع



صورتين تمثلان غرفتان مزدوجتان



صورتين تمثلان جناح.



صورتين تمثلان حمام ورواق في الفندق.



صويتين تمثلان قاعة المحاضرات والملتقيات



منظر مطل على الفندق.



صورتين تمثلان مرقص الفندق (البار الأمريكي).



صورتين تمثلان مطعم الفندق و طاولة غداء مجهزة.



صورتين تمثلان باحة الفندق و الواجهة الرئيسية للفندق.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المورد البشري في كسب ولاء الزبون واستدامة تطور المنظمة، حيث يقف مفهوم الرضى كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة وتحليل أبعادها، ثم استخلاص النتائج وتجميع البيانات والقيام بتحليلها، إضافة إلى استخدام عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة أهمها: الاستمارة، المقابلة، والاستعانة بأدوات جمع البيانات باللجوء إلى الكتب والمجلات والمذكرات وغيرها. وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة مسح شامل لمصلحة إدارة الموارد البشرية والذين بلغ عددهم (30) عامل، وبالنسبة للطرف الثاني وهو الزبائن فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 40 %.

من أهم النتائج المهمة للدراسة:

- تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمورد البشري، معتمدة في ذلك منطق الموازنة بين حاجات الفرية والمتطلبات التنظيمية.
 - تتجه المنظمة إلى اعتماد الشفافية والموضوعية في تقييم أداء المورد البشري بالإضافة إلى برمجتها دورات تدريبية في ضوء التقييمات المتوصل إليها.
 - تهتم المنظمة بعمليات التحسين المستمر وجودة عالية للتجهيزات والخدمات مما يؤهلها ويشكل مستدام لمواكبة تطلعات الزبائن وتلبية أذواقهم عبر ما تقدمه من جودة متميزة في نوعية خدماتها ويضمن لها الحصول على أكبر عدد ممكن من الزبائن.
 - كما تتبنى مبدأ رضا الزبون مما يات وتقوم بترجمة ذلك في نوعية الخدمات المقدمة لعملائها كما تعمل على تحسين جودة الخدمات وذلك عن طريق الاطلاع الدائم على رغبات وأذواق الزبائن
 - تسعى المنظمة إلى إدارة علاقات زبائنها من عملاء وشركات ومؤسسات وتوطيد علاقاتهم مما يبني ولائهم لها.
- الكلمات المفتاحية:** المورد البشري، التحسين المستمر، جودة الخدمة، رضى الزبون، ولاء الزبون، التطوير التنظيمي.

Résumé

L'extrait d'étude :

Cette étude vise à montrer le rôle des ressources humaines pour gagner la fidélité des clients et pérennité de l'évolution de l'organisation ou la satisfaction devient un variable entre la qualité du service et la fidélité des clients. Le chercheur a utilisé l'approche descriptive pour conclure les résultats et collecte et analyse les informations, en utilisant beaucoup d'objet tel que le questionnaire, l'entretien, les livres, les magazines et les notes, etc... Lorsque la méthode complète d'enquête a été choisie au profit de la gestion des ressources humaines comme un échantillon, environ 30 employés et 40% des clients.

Les résultats les plus importants de cette étude :

- L'organisation attache une grande importance à des ressources humaines tout dépend de la logique du budget entre les besoins individuels et l'exigence règlementaires.
- L'organisation dépend la transparence et l'objectivité lors de l'évaluation de la performance des ressources humaines et organise des cours de formation à la lumière de ces évaluations.
- L'organisation tient à l'amélioration continue et de haute qualité des différents équipements et services qui sont admissibles à suivre les attentes de ces clients et faire appel à eux.
- L'organisation cherche à gérer et consolider les relations de leurs clients entre sociétés, entreprises, et clientèles.

Mots clé :

Ressources humaines, amélioration continue, qualité de service, satisfaction du client, fidélité des clients, évolution de l'organisation.

Abstract

Abstract of the study:

The study aimed to impress the extent of the human resources roles to gain customer loyalty, and the sustainable development of the organizations, where the satisfaction became as a variable moderator between the customer loyalty and the quality of services, the researchers used the descriptive approaches to drawing conclusions, then collect and analyse the informations, add to use many tools like questionnaire and interview, books, magazines, and memos, etc. ... Where the comprehensive survey method was selected for benefit of human resources service as a sample of study estimated 30 employees and 40% of customer.

The most important results of study:

- The organization attaches great importance to the human resources, depending on the logic of the budget between individual needs, and regulatory requirements.
- The organization depends on transparency and objectivity in evaluating the performance of the human resources, and programming them for training courses in light of these assessments.
- The organization is keen on continuous improvements and high quality of the various equipments and services, which qualifies it to keep up with the expectations and satisfaction of its customers.
- The organization seeks to manage and consolidate the relationship of its customer of companies, corporations, and customers, which build their loyalty to them.

Key Word :

Human resources, continuous improvement, quality of service, customer satisfaction, customer loyalty, evolution of organization.