

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكااديمي

التخصص: تسويق الخدمات

الشعبة: علوم تجارية

الموضوع:

أثر جودة الخدمات على تميز المؤسسات الفندقية في ولاية مستغانم
(دراسة مقارنة بين مجموعة فنادق ولاية مستغانم)

تحت اشراف الأستاذ المؤطر:

برائيس عبد القادر

مقدم من طرف الطالبتين:

عبد الدايم مريم فلة

عدة واضح سهيلة

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن شني يوسف	استاد الدكتور	جامعة مستغانم
مؤطرا	برائيس عبد القادر	استاد الدكتور	جامعة مستغانم
مناقشا	بلعياشي بومدين	استاد الدكتور	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2025/2024

شكر و تقدير

الحمد لله

I would like to thank myself, to be grateful for who I am today, to be able to say that I made it through a lot of challenges, failures, problems, obstacles, delays, stress.. to surpass this success. I truly believe in every step, every moment, every move I make, that I'm going to make it, and here I am today proud of what I've accomplished.

Thank to my family, my mom, the candle light in the obscure corner of my life, my dad, who has always been there for me, who believes in me, who encourages me. To my brothers, the ones who support me in every aspect of life. To the real girls who I met during this lifetime and life made us stronger, together. To everyone who has been there since the beginning, with encouragement, love, and kindness, whether close, or not. To my binomial, Souhila, whom I am grateful to be friends with, our friendship is a soft echo in my heart.. ever present, ever warm. Today we made a step forward an unknown future, which I hope we will achieve what we want, make our dreams happen, become reality. To our supervisor, Mr. Brainis who has been working on with us, at any given moment, to ensure this project, and make it happen, to the one who believed in us to begin, to crush our own success and make destiny a reality, a priority.

It's crazy how time flies by, I still remember my first days in this university, and here I am graduating with honor, self discipline, and experience of this journey. I can tell that I am now a different person, way humble, way better.

ABDEDDAIM Meriem Fella

إلى والديّ العزيزين، رمز التضحية والعطاء، أمي و أبي أدامكما الله لي و أوجه لكم هذه الكلمات من أعماق قلبي و أتمنى لكما الشفاء العاجل، حفظكم الله، أواكم الله يا أعز ما أملك .و لأخي السند، أخي قوتي، أخي الذي يسهل علي الحياة منذ مرض أبي ،لا توفي أي كلمة حقه هو أعلى النعم مثلما سهلت و ساعدت و أنرت طريقي و كنت أبا لي حقق الله لك كل ماتريد و أنار دربك و حفظك و جزاك كل الخير و السعادة و من كل أرزاق الدنيا و الآخرة ياأخي.لأخواتي جنود الخفاء تباعد بيننا المدن و لكن حاضرات في قلبي و كأنكم معي لم تبخلوني أيضا لا بعون مادي أو معنوي أشكركم و أتمنى لو كنتم معي، اشتقت لأيام كنا نجتمع في كل يوم أدامكم الله لي حبيباتي الثلاث خيرة،نورة،فاطمة. أشكر نفسي ثم نفسي ثم نفسي على المواصلة رغم كل العواقب و مرض والداي وصعوبة تقبلي لكل الإبتلاءات و كل مامررت به،ولم أستسلم ، و أتمنى أن يعوضني الله ،و رغم كل شيء و مشاكلي مع نفسي إلا أنني أحبك يانفسي و أفتخر بك .إلى أساتذتي الدكتور براينيس عبد القادر الذي لم يبخل بعلمه وتوجيهه و مساعدته لي و لزميلتي في البحث "فلة"، التي كانت خير سندٍ في درب التعلم،ورفيقة صالحة ناصحة مثلما زرعتي في روعي أشياء فقدتها في درب الحياة والتعلم زرع الله في قلبك الراحة والسعادة وأتمنى لك كل الخير في ماتبقى من حياتك، الكلمات لا تعبر عن مدى إمتناني و حبي لك، أنار الله دربك، وفقني الله، تستحقين كل الخير وردتي .أهدي هذه المذكرة ، عربونَ شكرٍ وامتنان، وتقدير لزميلتي وصديقتي "فلة" الحبيبة التي تعبت وسهرت و أتقنت هذه المذكرة.

عدة واضح سهيلة

فهرس المحتويات

2	شكر وتقدير
3	اهداء
4	اهداء
10	قائمة الاشكال
11	قائمة الجداول
12	قائمة الملاحق
13	المقدمة العامة
16	الفصل الأول
18	المبحث الأول: الخدمات ودورها المحوري في دعم الاقتصاد
18	المطلب الأول:
18	1. مفهوم الخدمة:
20	2. خصائص الخدمة:
22	3. أصناف الخدمات:
24	4. ابعاد الخدمات:
27	5. أهمية دور الخدمات في الاقتصاد (اقتصاد الخدمات):
31	المطلب الثاني:
31	1. تطور مفهوم التسويق:
32	2. مراحل التطور الاقتصادي للتسويق:
33	3. تعريف التسويق:
35	4. ظهور التسويق في قطاع الخدمات:
36	5. تعريف تسويق الخدمات:
37	6. توسع تطبيق التسويق الى مجالات جديدة:
43	7. أثر خصائص الخدمات على سلوك مستعملي الخدمات:

48----- المزيج التسويقي الخدمي: 8.

55----- المبحث الثاني : مدى تأثير المزيج التسويقي على الجودة المحققة

55----- المطلب الأول: ماهية جودة الخدمات وابعادها

55----- 1. ماهية الجودة: -----

56----- 2. ماهية جودة الخدمات: -----

57----- 3. أبعاد الجودة للخدمات: -----

58----- 4. مستويات جودة الخدمات: -----

60----- 5. خصائص جودة الخدمات : -----

61----- 6. أساليب قياس جودة الخدمات: -----

70----- 7. أهمية جودة الخدمات : -----

72----- المطلب الثاني : مدى تأثير المزيج التسويقي على الجودة المحققة

72----- 1. ماهية الجودة المحققة : -----

73----- 2. خطوات تحقيق الجودة: -----

74----- 1. العوامل المؤثرة لادراك العميل للجودة المحققة: -----

77----- 2. محددات توقعات العميل : -----

78----- 3. محددات تحقيق الجودة : -----

79----- 4. علاقة المزيج التسويقي بالجودة المحققة: -----

83----- خلاصة الفصل الأول

84----- الفصل الثاني

86----- المبحث الأول: الأداء الوظيفي ودوره في تعزيز الفعالية التنظيمية

86----- المطلب الأول: -----

86----- 1. مفهوم الأداء الوظيفي : -----

91----- 2. محددات الأداء الوظيفي: -----

92----- 3. عناصر أو مكونات الأداء الوظيفي: -----

93----- 4. أبعاد الأداء الوظيفي: -----

94----- 5. تصنيفات الأداء الوظيفي: -----

98----- 6. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: -----

101----- 7. مستويات الأداء -----

المطلب الثاني: ----- 103

1. تعريف تقييم الأداء الوظيفي: ----- 103

2. خطوات تقييم الأداء الوظيفي: ----- 106

3. أهداف تقييم الأداء الوظيفي: ----- 108

4. طرق وأساليب تقييم الأداء الوظيفي: ----- 112

المبحث الثاني: تكامل إدارة الأداء و الموارد البشرية لتحقيق التميز و التنافسية المؤسسية ----- 115

المطلب الأول: ----- 115

1. تعريف إدارة الأداء: ----- 115

2. نظريات إدارة الأداء: ----- 115

3. العناصر الأساسية لإدارة الأداء: ----- 117

4. خطوات تنفيذ إدارة فعالة للأداء: ----- 117

5. تقييم إدارة الأداء: ----- 118

6. أهداف إدارة الأداء: ----- 119

7. الحلول التكنولوجية لإدارة الأداء ----- 120

8. تقنيات إدارة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز: ----- 121

المطلب الثاني: ----- 124

1. تعريف الأداء المتميز: ----- 124

2. نماذج الأداء المتميز: ----- 125

3. مقومات الأداء المتميز: ----- 129

4. تعريف تحسين الأداء: ----- 131

5. مداخل تحسين الأداء: ----- 132

6. العوامل التي خلقت الحاجة لتحسين الأداء ----- 134

7. مفهوم الموارد البشرية: ----- 135

8. طرق تنمية الموارد البشرية: ----- 136

9. دور تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين إنتاجية المؤسسة: -- 139

10. دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: ----- 141

خلاصة الفصل الثاني ----- 143

الفصل الثالث ----- 144

دراسة ميدانية حول أثر جودة الخدمات على تميز المؤسسات الفندقية في ولاية مستغانم ----- 145

المبحث الأول: تقديم عام للسياحة في ولاية مستغانم ----- 146

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ولاية مستغانم ومقوماتها السياحية ----- 146

- 1- موقع ولاية مستغانم: ----- 146
- 2- نبذة تاريخية عن ولاية مستغانم: ----- 146
- 3- المقومات السياحية لولاية مستغانم: ----- 147

المطلب الثاني: تقديم فندق AZ MONTANA وفندق AL MANSOUR PALACE ----- 151

1. تقديم فندق AZ MONTANA: ----- 151
 - i. بطاقة فنية عن الفندق: ----- 151
 - ii. نشأة وموقع الفندق: ----- 152
 - iii. مرافق وخدمات الفندق: ----- 152
 - iv. الأسعار: ----- 154
 - v. نظام الدفع في فندق AZ MONTANA: ----- 154
 - vi. طرق التواصل للحجز: ----- 155
 - vii. الهيكل التنظيمي للفندق: ----- 155
2. تقديم فندق AL MANSOUR PALACE: ----- 157
 - i. بطاقة فنية عن الفندق: ----- 157
 - ii. الخدمات الأساسية: ----- 158
 - iii. الغرف والمرافق: ----- 158
 - iv. الأسعار: ----- 159
 - v. طرق التواصل للحجز: ----- 159
 - vi. الهيكل التنظيمي للفندق: ----- 159

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية ----- 160

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية ----- 160

1. تحديد مشكلة الدراسة: ----- 160
2. وصف عينة الدراسة: ----- 160
3. تحديد أدوات الدراسة: ----- 160
4. حدود الدراسة: ----- 161
5. المقياس المستخدم: ----- 161
6. دراسة خصائص الدراسة: ----- 161
 - i. المعلومات الشخصية: ----- 161
7. تحليل بيانات الأسئلة الإضافية: ----- 170

171	المطلب الثاني: تحليل البيانات واستخلاص نتائج البحث	
171	تحليل البيانات:	1.
171	من حيث التصميم:	i.
171	جودة الخدمات الفندقية العامة:	ii.
172	جودة خدمات المطاعم والوجبات:	iii.
172	تحليل بيانات استبيان:	iv.
176	تحليل بيانات الأسئلة الإضافية:	v.
177	خلاصة الفصل الثاني	
178	خاتمة	
180	تأكيد صحة الفرضيات:	
181	نتائج الدراسة:	
183	الافتراحات والتوصيات:	
184	قائمة المراجع	

قائمة الاشكال

- 25..... الشكل 1: تسويق الخدمات
- 27..... الشكل 2: زهرة الخدمة
- 49..... الشكل 3: المزيج التسويقي الموسع
- 59..... الشكل 4: مستويات جودة الخدمات
- 66..... الشكل 5: نموذج SERVQUAL
- 74..... الشكل 6: العوامل المؤثرة على إدراك العميل بجودة الخدمة المحققة
- 90..... الشكل 7: مثلث الأداء: الأهداف، الموارد، النتائج
- 90..... الشكل 8: العوامل التي تؤثر على الأداء
- 94..... الشكل 9: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية
- 95..... الشكل 10: الأداء الاقتصادي
- 96..... الشكل 11: الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة
- 108 الشكل 12: خطوات تقييم الأداء
- 109 الشكل 13: الهدف من تقييم الأداء الوظيفي
- 111 الشكل 14: أهداف تقييم أداء العاملين
- 113 الشكل 15: التدرج البياني للعاملين من الجيد الى الضعيف
- 126 الشكل 16: نظام التحسين المستمر لـ " ديمنج "
- 127 الشكل 17: نموذج Malcom Baldrige
- 137 الشكل 18: مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية
- 138 الشكل 19: خطوات عملية الاختيار

قائمة الجداول

- جدول (1): اختلاف بين خصائص السلع و خصائص الخدمات.....ص 22
- جدول (2): المزيج التسويقي – العناصر الأساسية و العناصر الفرعية.....ص 50
- جدول (3): خصائص جودة الخدمات.....ص 60
- جدول (4): مداخل تحسين الأداء.....ص 132

قائمة الملاحق

- شعار فندق AZ MONTANAص 151
- التصميم الخارجي لفندق AZ MONTANAص 151
- المسبح الخارجي لفندق AZ MONTANAص 151
- المسبح الداخلي لفندق AZ MONTANAص 151
- مطعم فندق AZ MONTANAص 151
- شعار فندق AL MANSOUR PALACEص 157
- التصميم الخارجي لفندق AL MANSOUR PALACEص 157
- التصميم الداخلي لفندق AL MANSOUR PALACEص 157
- المسبح الخارجي لفندق AL MANSOUR PALACEص 157
- مطعم فندق AL MANSOUR PALACEص 157
- الاستبيان الموزع على عينة الدراسة (موظفي فندق AZ MONTAN و AL MANSOUR PALACE) ص 193-199

المقدمة العامة

يعيش العالم اليوم و من ضمنه الجزائر تحولات جذرية، مست كل القطاعات الحيوية ومن أهمها قطاع الخدمات، الذي يشهد تغيرات كبيرة و تطور مستمر، الى أن اصبح قطاعا اوليا في أغلب الاقتصاديات.

و كان ذلك نتيجة العديد من العوامل أهمها كبر حجم قطاع الخدمات (قطاع الاتصالات، قطاع البنوك، قطاع النقل، التأمينات، القطاع السياحي... و غيرها)، إضافة الى نسبة مساهمته الكبيرة في الناتج الوطني الخام و في نسب التشغيل العالمية.

من أهم القطاعات الرائدة في مجال الخدمات نذكر القطاع السياحي بكل مقوماته، حيث يساهم بنسبة تشغيل معتبرة و بنسبة عالية من الناتج الداخلي الخام.

من هنا جاءت الفكرة لانجاز دراسة في المجال السياحي و الفندقية بالتركيز على دراسة جودة الخدمات و أثرها في تميز المؤسسات الفندقية بالتركيز على مجموعة فنادق ولاية مستغانم.

أولاً: الإشكالية:

الى أي حد يُمكن لجودة الخدمات و تكامل عناصر المزيج التسويقي أن تُحسن من الأداء التنظيمي للمساهمة في تحقيق التميز في المؤسسات الفندقية؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية:

- 1- هل هناك تكامل بين جودة الخدمات و المزيج التسويقي في المؤسسات الخدمية:
- 2- هل الأداء التنظيمي يعزز الكفاءة و الفعالية للموارد البشرية؟
- 3- هل هناك علاقة تربط بين هذه العناصر لتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات الفندقية ؟

ثالثاً: الفرضيات:

- 1- يوجد تكامل بين جودة الخدمات و المزيج التسويقي في المؤسسات الخدمية
- 2- الأداء التنظيمي يعزز الكفاءة و الفعالية للموارد البشرية
- 3- هناك علاقة ارتباط قوية بين هذه عناصر لتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات الفندقية

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

- 1- تحديد العناصر المحددة لنوعية و جودة المؤسسات الفندقية
- 2- التأكد من مدى توفر هذه العناصر بمؤسساتنا الفندقية
- 3- قياس مدى تأثير هذه العناصر في تميز هذه المؤسسات الفندقية لولاية مستغانم
- 4- الاطلاع على واقع جودة خدمات المؤسسات الفندقية لولاية مستغانم
- 5- محاولة المساهمة في تطوير جودة خدمات المؤسسات الفندقية لولاية مستغانم

6- المساهمة بهذه الدراسة في إثراء المكتبة الجامعية بموضوع لم ينل حظه من الدراسة

خامسا: أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة بالنظر الى:

- 1- تناول الدراسة قطاعا مهما من الاقتصاد الوطني و هو القطاع السياحي بالتركيز على المؤسسات الفندقية به
- 2- تناول الدراسة عنصرا مهما من عناصر المزيج التسويقي للخدمات، و هو عنصر متعلق بجودة نوعية المنتجات الخدمية في القطاع الفندقية، و ان لذلك اثارا مهمة على تميز هذه المؤسسات وتحقيق النجاح و النمو

سادسا: منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري بالتركيز على المراجع الاكاديمية الكلاسيكية، كالكاتب، و المجلات، و المقالات و أطروحة الماجستير

أما في الجانب التطبيقي فتعتمد على منهج دراسة الحالة، بالتركيز على الاتصالات المباشرة بمسؤولي المؤسسات الفندقية لولاية مستغانم، إضافة الى الاطلاع على الوثائق الداخلية لهذه المؤسسات، و الاستعانة بطريقة الاستبيان و الاستقصاء

سابعا: تقسيمات البحث:

للإجابة على سؤال الإشكالية و اختبار صحة أو خطأ الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا الى جزئين : جزء نظري و جزء تطبيقي

- الجزء النظري سيكون مقسما الى فصلين :
- 1- بالفصل الأول سنتطرق فيه الى مفاهيم و خصائص الخدمات و دورها في دعم الاقتصاد إضافة الى التسويق و ماهية المزيج التسويقي الخدمي و أخيرا موضوع جودة الخدمات
- 2- اما الفصل الثاني من الدراسة فسنركز فيه على الأداء الوظيفي و تصنيفاته و أيضا ادارة الأداء الوظيفي من خلال تقييم الأداء و أخيرا اثر جودة إدارة تقييم الأداء الوظيفي في التحسين المستمر و النمو
- اما بالجانب التطبيقي فقد تم اختيارنا المؤسسة الفندقية AZ Montana المتواجدة بالولاية إضافة الى المؤسسة الفندقية AL MANSOUR PALACE ...، و ذلك لإمكانية اجراء المقارنة، و تعميم نتائج الدراسة

و تم اختيارنا لهذه المؤسسات الفندقية نظرا لأهميتها بولاية مستغانم و كبر حجمها و رقم اعمالها. و سنعتمد في جمع المعلومات على أسلوب الملاحظة، و الاتصال المباشر بالمسؤولين، و الاطلاع على الوثائق الداخلية إضافة الى اجراء استقصاء لمعرفة رأي الجمهور و الموظفين

أخيرا نرجو أن تحقق هذه الدراسة الأهداف المرجوة منها و الله المعين.

الفصل الأول

تبعاً للتحويلات الهامة في عالم الاعمال في الأونة الأخيرة، فقد انصب الاهتمام بقطاع الخدمات، و اصبح هذا القطاع يشكل بداية لثورة تنظيمية جديدة، و انقلاباً في الموازين الاقتصادية خاصة و انه ظهر نوع جديد من الخدمات الذي ارتبط بتطور المجتمع عامة و ارتفاع مستوى المعيشة خاصة، كالطلب على الخدمات السياحية، النقل الجوي، خدمات البنوك، خدمات الاتصال...

فقد اصبح التسويق ضرورياً في مجال الخدمات و يكتسي أهمية بالغة بإرضاء و اشباع رغبات العملاء، بالكفاية المثلى و بالمواصفات و التفضيلات التي يحددها و التوقعات المنتظرة، و يكون ذلك عن طريق القيام بالوظيفة الاساسية لكل مؤسسة الا و هي تحقيق الجودة المثلى للخدمات و تكامل و فعالية عناصر المزيج التسويقي لبناء سمعة جيدة للمؤسسة و خلق صورة ذهنية مميزة و بالتالي اكتساب الميزة التنافسية

المبحث الأول: الخدمات ودورها المحوري في دعم الاقتصاد

المطلب الأول:

ان الخدمات نشاط اقتصادي مقدم من طرف لآخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا تنتج عنها أي ملكية وإنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو غير ذلك. وتعد هذه الخصائص جوهر الاختلاف بين تسويق الخدمات وتسويق المنتجات. تلعب الخدمات دورا حيويا في الاقتصاد بحيث تهيمن على الاقتصادات المتقدمة في العالم، أخذة نطاقا كبيرا في التوسع وتمثل نصف الناتج المحلي الإجمالي على الأقل. ومن أحد العوامل التي تؤثر على نجاح سير الخدمات وتحسين طريقة عرضها هو التسويق الاستراتيجي بالإنصاف في القرارات التي تشمل جميع عناصر المزيج التسويقي.

1. مفهوم الخدمة:

كغيرها من المصطلحات في العلوم الاجتماعية فإنه يوجد العديد من الكتابات المختلفة حول تعريف مصطلح الخدمة باختلاف الزاوية التي ينظر إليها منها، ويمكن عرض بعض التعاريف فيما يلي:
عرفت الجامعة الأمريكية للتسويق بأن: الخدمة تقدم في شكل أنشطة، أو منافع تعرض في البيع أو تقدم مرتبطة مع بيع السلع.¹

ويعرفها Kotler على أنها: كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا تنتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.²

ويعرفها Christiane Dumoulin على أنها تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود ومكان معين من خلال وسائل مادية وبشرية لمنفعة فرد معين أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على إجراءات وسلوكيات منظمة.³

ويرى (lovelock)، (LapertDenis)، (Wirtz jochen) أنه لا شك في التأكيد على قيمة العملاء وأهمية عامل الوقت وكذلك المكان الذي سيتم فيه تقديم الخدمة.⁴

ويؤكد Christopher Lovellock بأن الخدمة هي نشاط اقتصادي مقدم من طرف لآخر، غالبا دون انتقال للسلع، يخلق القيمة من خلال تأجير أو استغلال سلع، يد عاملة، كفاءات مهنية، تجهيزات أو هياكل، شبكات أو أنظمة، بشكل منفرد أو مجتمع.⁵

¹ - LE MARKETING DES SERVICES, les connaissances de base par ALLIOUCHE-LARADI Bahia, édition : n°5739

² -Koltler ,P -Marketing &Management-Paris unio,11éme,édition,2003 ,P462

³ - Christine Dumolin, et jean-paul, Entreprise de services, paris: les éditions d'organisation, 2ème tirage, 1998, P20.

⁴ - Lovelock et al. Marketing des services, 6ème edition, Pearson Education, Paris, 2008, p. 609.

⁵ - - LE MARKETING DES SERVICES, les connaissances de base par ALLIOUCHE-LARADI Bahia, édition : n°5739

بينما يرى كل من (Pierre Eiglier) ، (Langeard Eric) أن الخدمة نتيجة للتفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية هي: العميل والدليل المادي والموظفين الذين يكونون على اتصال مباشر مع العملاء، وكل هذا لتلبية حاجيات العميل والحصول على رضائه وولائه.

الخدمة هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة إلى حد ما والتي تحدث عادة، ولكن ليس بالضرورة، في التفاعلات بين العملاء وموظفي الخدمة و/أو الموارد المادية هي سلع و/أو أنظمة مقدم الخدمة، والتي يتم توفيرها كحلول لمشاكل العملاء.⁶

ويركز هؤلاء المؤلفون على عدد من المكونات الرئيسية لنشاط الخدمة وهي الموظفون المسؤولون عن تقديم الخدمة والعميل المستفيد من الخدمة والذي بدونه لا يوجد عرض، والوسائل المادية التي هي عنصر مهم لأداء الخدمة وتقديمها وهذا يعني أن التفاعل بين هذه المكونات يصبح ممكنا من خلال هيكل داخلي منظم للمؤسسة.

وتعرف أيضا على أنها جميع الأنشطة والعمليات التي يبرز فيها الجانب غير الملموس والتي تتولد عنها منافع وإشباعا يمكن بيعها. ومسئول خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الخدمات على أنها أنشطة يقدمها الأشخاص أو تصنعها آلات تقود إلى حصول تغييرات في ظروف الأشخاص أو السلع التي يمتلكونها، وهي تسعى لتلبية المتطلبات الخاصة لعملائها بأعمالها فحسب.

للخدمة من وجهة نظر العميل مفهوم خاص، فهي تمثل لحظات خبرة يعيشها ويحسها بكيانه ووجدانه، ويحكم على مستوى جودتها من مدى إشباعها، وتلبيتها لحاجاته وتوقعاته وعلى مقدم الخدمة أن يقدم للعميل ما يرغبه ويتوقعه وأن يوفر له التجربة التي تزوده بالمنفعة التي ينشدها، ويتطلب هذا من المنشأة مقدمة الخدمة أن تستعد وتبرئ نفسها وأفرادها وعملياتها ومعدات وكافة مواردها وإمكاناتها، لتوفير الخدمات للعملاء بشكل متميز. بحيث إن أهم عنصر يستوجب الفهم والاستيعاب في مجال الخدمات هو المتعلق بالخصائص المميزة للخدمات والمختلفة عن المنتجات والتي تركت أثارا كبيرة على سلوك مستعملي الخدمات وعلى الأدوات التسويقية المطبقة في هذا القطاع، لذا الخدمات متنوعة البعض منها عمومي والبعض الآخر خاص والبعض من هذا وهدف ربحي والبعض الآخر مجاني، البعض منها تجاري والبعض الآخر إداري. بحيث تختص الخدمات مقارنة بالمنتجات:⁷

- بأنها غير ملموسة بينما المنتجات ملموسة.
- الخدمات قابلة للتلف (أي تفسد إذا لم تستهلك) في حين أن المنتجات يمكن تخزينها أو تأجيل استهلاكها.
- الخدمات أكثر تغييرية وغير متوقعة مقارنة بالمنتجات التي هي نمطية ومتوقعة.
- الخدمات لا يمكن فصل الإنتاج عن الاستهلاك، بينما هما متفرقان بالنسبة للمنتجات.
- يعتبر الفرق في السعر بين خدمة وخدمة أخرى مرتفع، وهذا راجع لاختلاف منافع الخدمة

⁶ - Christian Gronroos, service management and marketing, Lexington books, Lexington, Mass, 1990, p 27

⁷ - كبير هادية طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، استاد محاضر د، براينيس عبد القادر

- يوجد عدد قليل جدا من قائمة توزيع الخدمات لوجود علاقة مباشرة بين منتج الخدمة والمستفيد منها
- وأخيرا ما يميز الخدمات على المنتجات هو كون المادة الأولية المعالجة في حالة الخدمات هم الزبائن، وهذا هو سر الأهمية القصوى للبعد البشري

انطلاقا من هذه المزايا يمكن تحديد خصائص الخدمات.

2. خصائص الخدمة:

زعم الأكاديميون والممارسون في مجال الخدمات والتسويق أن الخدمات تتطلب معاملة خاصة نتيجة لخصائصها المميزة؛

➤ غير ملموسية: لا يمكن رؤيتها أو التعامل معها أو شمها وما إلى ذلك. ليست هناك حاجة للتخزين. نظراً لصعوبة تصور الخدمات، فإن تسويقها يتطلب تصوراً إبداعياً لاستحضار صورة ملموسة في ذهن العميل بشكل فعال. ومن وجهة نظر العميل، فإن هذه السمة تجعل من الصعب تقييم الخدمات أو مقارنتها قبل تجربة الخدمة. قبل الشراء، يجب أن يعتمد الكثير من الترويج للخدمة على سمات الأداء التي لا يمكن قياسها إلا بعد تجربة الشراء⁸:

- يجب استخدام الترويج لمساعدة العملاء على إدراك الخدمة على أنها ملموسة للغاية.
- تطوير تمثيل ملموس للخدمة، أي أن بطاقة الائتمان تعمل كمنتج مادي له صورته وفوائده الخاصة. اجعل الإعلان أسهل.
- تطوير صورة العلامة التجارية
- الكلام الشفهي مهم جداً بسبب عدم ملموسته.
- تقديم خصومات وعينات/خدمات مجانية للعملاء الذين يشجعون الأصدقاء على الحضور.
- تقديم فوائد ملموسة في العروض الترويجية للمبيعات، ويجب أن تكون متوافقة مع احتياجات/رغبات العملاء
- تحديد موضع واضح للمنتج، أي خدمة خارجية على مدار 24 ساعة
- القابلية للتلف: وقت الخدمة غير المباع هو "ضائع"، أي أنه لا يمكن استعادته. إنها فرصة اقتصادية ضائعة. على سبيل المثال، الطبيب الذي يتم حجزه لمدة ساعتين فقط في اليوم لا يمكنه العمل في تلك الساعات لاحقاً - فقد فقدت فرصتها الاقتصادية. ومن أمثلة الخدمات الأخرى مقاعد الطائرة (بمجرد مغادرة الطائرة، لا يمكن بيع تلك المقاعد الفارغة)، ومقاعد المسرح (تنتهي المبيعات عند نقطة معينة)⁹.

⁸ - G. L. Shostack, "DESIGNING SERVICES THAT DELIVER", Harvard Business Review, January-February, 1984

⁹ - Adrian Buckley, THE ESSENCE OF SERVICES MARKETING, PRENTICE HALL OF INDIA PRIVATE LIMITED, New Delhi, 2003

➤ عدم قابلية التخزين: لا يمكن تخزين الخدمات. الحاجة إلى تجنب الطلب الزائد غير الملبى والقدرة الفائضة التي تؤدي إلى الاستخدام غير المنتج للموارد.¹⁰

لحل مشاكل المخزون:

- خدمات السوق للقطاعات ذات أنماط الطلب المختلفة
 - تسويق خدمات جديدة ذات أنماط طلب معاكسة للدورة الاقتصادية من الخدمات الحالية
 - تسويق خدمات جديدة لتكملة الخدمات الحالية
 - تسويق خدمات جديدة لا تتأثر بالقيود الحالية على القدرات
 - تدريب الموظفين على القيام بمهام متعددة
 - تثقيف المستهلكين حول استخدام الخدمة في غير ساعات الذروة
 - تقديم الحوافز، أي خفض السعر في غير أوقات الذروة.
- التزامن وعدم الانفصال: يتم إنتاج الخدمات واستهلاكها في وقت واحد. وكنتيجة لذلك، يشتري العميل الخدمة وجزءاً من نظام التوصيل. وبسبب هذه الخاصية، من الصعب الفصل بين التسويق وخدمة العملاء والعمليات في مؤسسة الخدمة. يترتب عامة كتكتيكات واستراتيجيات عن هذه الخاصية ما يلي:¹¹
- سرعة الخدمة: تقديم خدمة في نفس وقت طلبها وبأسرع وقت ممكن
 - التكوين: تدريب العناصر البشرية على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن
 - إدارة العلاقة مع الزبائن: من أجل رفع العلاقة الشخصية بين مقدم الخدمات والزبائن وتقديم خدمات تتوافق مع تطلعات الزبائن عبر الزمن.
- لا مركزية إنتاج الخدمات: قطاع الخدمات يتميز في مجمله بصناعة غير مركزية أو ضعيفة التركز فأغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تعتمد خاصة على الموظفين وتتميز بقلّة رؤوس الأموال المستثمرة، وإذا حدث وأن كانت هذه المؤسسات الكبرى ومسيطرّة على السوق فيتعلق الأمر بمؤسسات للخدمات العمومية التابعة لمراقبة الدولة، والتي لها استراتيجية تسويقية جد مؤثرة بتنظيمات السلطة.¹²
- كثافة اليد العاملة: تتضمن الخدمات عادةً نشاطاً بشرياً كبيراً، بدلاً من عملية محددة بدقة. إدارة الموارد البشرية مهمة. غالباً ما يكون العامل البشري هو عامل النجاح الرئيسي في صناعات الخدمات. ومن الصعب تحقيق وفورات الحجم أو الحصول على حصة مهيمنة في السوق.¹³

¹⁰ - C. Gronroos, SERVICE MANAGEMENT AND MARKETING, (Lexington, MA: Lexington books, 1990)

¹¹ - P. Kotler, B. Dubois, op, cit, p66

¹² - René Darmon et al, idem.

¹³ - E. J. McCarthy and W. D. Perrault, BASIC MARKETING: A GLOBAL MANAGERIAL APPROACH, (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1993).

لإبراز أوجه الفرق بين الخدمات والمنتجات سنبسّطها في الجدول التالي:

الجدول (1): اختلاف بين خصائص السلع وخصائص الخدمات

خصائص السلع	خصائص الخدمات
السلع دائماً ملموسة	الخدمات تكون دائماً غير ملموسة
السلع يمكن تخزينها ونقلها	الخدمات لا يمكن تخزينها أو نقلها
السلع يسهل وصفها وتحديدتها	الخدمات يصعب وصفها
السلع يمكن أن تنتج في أماكن توزع وتستهلك في أماكن أخرى.	الخدمات لا تنفصل عن مقدمها
السلع يمكن تنميطها بحيث تكون ذات مستوى جودة وخصائص واحدة.	الخدمات غير متجانسة ويصعب تنميط مستوى أدائها وجودتها
السلع تخضع لعملية الرقابة وضبط الجودة والقياس.	الخدمات غير قابلة للاستدعاء والفحص والقياس.
السلع الاستجابة لها موضوعية.	الخدمات الاستجابة لها عاطفية

المصدر: مقال حزيم هريري من موقع alfstartup.com

3. أصناف الخدمات:

توجد عدة تصنيفات للخدمات تختلف في التسمية إلا أن جوهرها ومضمونها واحد. فهناك العديد من المعايير الخاصة بتصنيف الخدمات نذكر منها:

- حسب نوع الزبون السوق: تقسم إلى خدمات استهلاكية والتي تقدم لإشباع حاجات شخصية محضة مثل: الخدمات السياحية الصحية... الخ، وخدمات المنشآت والتي تقدم بغرض إشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والخدمات المحاسبية.¹⁴
- حسب درجة كثافة قوة العمل: تقسم إلى:¹⁵
- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: مثل خدمات التجميل والحلاقة، خدمات رعاية الأطفال، خدمات التعليم، الخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته... الخ.

¹⁴ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك الزبون، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 41

¹⁵ - نفس المرجع السابق ص 42

- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية: مثل خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل البري، (الجوي)، خدمات الإطعام خدمات البيع الآلي... الخ.
- حسب درجة الاتصال بالمستفيد: تقسم إلى :
 - خدمات ذات اتصال شخصي عالي مثل الخدمات الطبية، خدمات المحامي .
 - خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمة الصراف الآلي والتسويق عبر الأنترنت
 - خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمة المطاعم السريعة، خدمة الترفيه (المسرح)
- حسب دوافع مقدم الخدمة: حيث يمكن تصنيفها إلى ¹⁶:
 - خدمات ربحية: تقدم من طرف مجموعة من الأفراد أو المنظمات إلى مختلف الأفراد بغرض الربح كالمنتجعات السياحية العيادات الخاصة الجامعات... الخ.
 - خدمات غير ربحية: تقدم من طرف مجموعة من الأفراد أو المنظمات إلى مختلف الأفراد ليس بغرض الربح مثل المدارس الحكومية المستشفيات الحكومية، الجمعيات الخيرية... الخ.
- تصنيف الخدمات حسب المنظمة العالمية للتجارة: يتسم قطاع الخدمات بعدة تصنيفات فالمنظمة العالمية للتجارة قامت بتقسيم نشاط الخدمات إلى 12 قطاع هي: ¹⁷
 - خدمات متعلقة بالمؤسسة كالخدمات المهنية والخدمات التقنية.
 - خدمات الاتصال.
 - خدمات التسيير والخدمات الهندسية.
 - خدمات التوزيع.
 - خدمات التعليم
 - خدمات متعلقة بالبيئة.
 - خدمات مالية.
 - خدمات الصحة.
 - خدمات المتعلقة بالسياحة والسفر.
 - خدمات الترفيه والثقافة والرياضة.
 - خدمات النقل.
 - خدمات أخرى.

إلى جانب هذا التقسيم فإن هذه القطاعات تنقسم بدورها إلى 155 قطاعا فرعيا، ويمكن ذكر بعضها:

¹⁶ - حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري، الأردن، 2009 ص 44
¹⁷ - Organisation Mondiale du Commerce (OMC) ; MLP éditions, 1997, p 30.

- خدمات متعلقة بالأعمال : أعمال مهنية خدمات الكمبيوتر، خدمات البحث والتطوير ، خدمات العقارات، خدمات التأجير إلخ.
- الاتصالات : الخدمات البريدية المراسلات الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- الخدمات الهندسية : المباني خدمات الهندسة المدنية خدمات التركيب والتجميع خدمات التكميل والتشطيب ... إلخ
- التوزيع : توزيع الجملة تجارة التجزئة، منح الامتيازات على السلع إلخ.
- خدمات التعليم : التعليم الابتدائي التعليم الثانوي التعليم العالي.
- خدمات البيئة : المجاري التخلص من القمامة الإصلاح البيئي إلخ.
- الالتزامات المالية : التأمينات المصارف أسواق الصرف، خدمات مالية أخرى.
- خدمات الصحة : المستشفيات الصحة البشرية الخدمات الاجتماعية.
- خدمات السياحة والسفر : الفنادق والمطاعم وكالات السفر ومنظمي الرحلات السياحية، المرشدون السياحيون إلخ
- خدمات الترفيه ، الثقافة والرياضة : خدمات الترويج عن النفس، وكالات الأنباء المكتبات، الأرشيف والمتاحف والرياضة وأخرى إلخ
- خدمات النقل : النقل البحري الطرق المائية الداخلية النقل الجوي الفضائي، السكك الحديدية، الطرق البرية، خطوط الأنابيب خدمات مساعدة خدمات النقل الأخرى.

4. ابعاد الخدمات:

يتمثل المنتج الخدمي في تلك النشاطات والمنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة ويمكن القول إن المنتج الخدمي هو مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخدمية التي تقدمها المنظمة الخدمية لغاية تلبية حاجات ورغبات الزبائن في مجال معين. يخضع قطاع الخدمات لعوامل مؤثرة خارجية عديدة وسريعة الحركة بسبب الاختراعات في مجتمع المعلومات والاتصالات، ما يتطلب تطوير جذري في قطاع الخدمات وطريقة تسويقها، بحيث تتميز في تركيبه التسويقي الخدماتي ثلاث عناصر متكاملة وهي¹⁸:

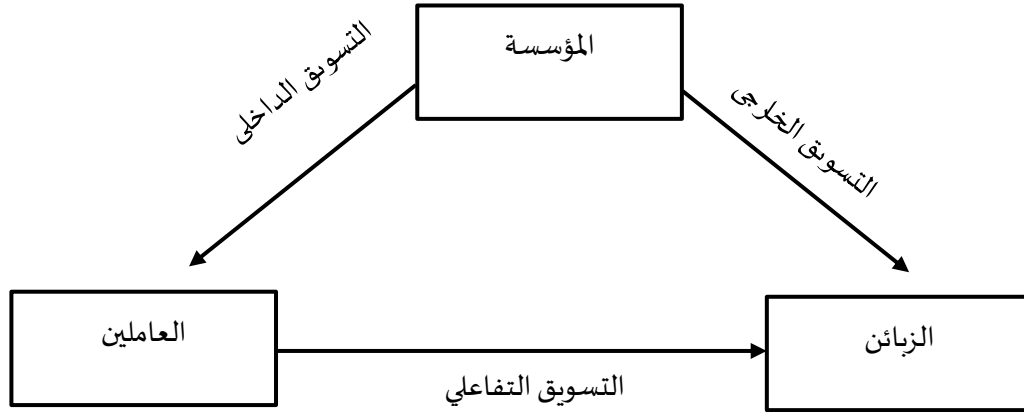
- **التسويق الخارجي:** هو التسويق المرتبط بالنشاطات التقليدية للتسويق فيما يخص اتصال المؤسسة بالسوق، والمستهلك، وفي البعض منها بالموزعين المستقبليين. وهذه النشاطات تستعمل لضمان ترقية الخدمات وخلق شخصية معنوية قوية للمؤسسة من أجل أن تفتقر هذه الأخيرة عن المنافسين.
- **التسويق الداخلي:** هو مرتبط بمجموعة من النشاطات في قلب المؤسسة، و المترتبة من مجموعة أجزاء المستخدمة، في عملية التنبؤ برضا الزبون باعتباره يؤثر مباشرة على العناصر الأخرى للتسويق، ومفهوم

¹⁸ - مطبوعة جامعة قلمة في مقياس تسويق الخدمات من اعداد الدكتور بالبخاري سامي 2016-2017 ص 12

التسويق الداخلي يستند على وجود علاقات مع الزبون أو المورد، فيما يخص الخدمات المختلفة للمؤسسة (أين يكون الموظف هو الزبون للموظف الأخر) ويعمل هذا الجانب من التسويق على الاهتمام بالموظفين وتشجيع وإخلاص المستخدمين والاستقبال.

➤ التسويق التفاعلي: يرتكز على طبيعة العلاقة التفاعلية بين الزبون ومقدم الخدمة.

الشكل 1: تسويق الخدمات



المصدر: Philip Kotler, Marketing Management, Paris : Pearson éducation, 12ed,2006,P462

بما أن الخدمة تشمل خليط من الخصائص و المنافع الملموسة و الغير الملموسة والمتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من الخدمات وتمثل فيما يلي:¹⁹

➤ حزمة الخدمة: لا بد من توفر نماذج خاصة لتحليل مكونات المنتج الخدمي توفر لنا الفهم الدقيق والشامل لهيكلية المنتج الخدمي الأمر الذي يساعدنا في التحليل والدراسة للمنتج الخدمي بناء على نموذج حزمة الخدمة الذي عادة ما يوصف في أدبيات التسويق بأنه يتألف حزب متنوعة من الخدمات الملموسة وغير الملموسة والتي تشكل مع الخدمة هذه الخدمة تصنف في قسمين: الخدمة الأساسية (الجوهر) والخدمة الثانوية (التكميلية) والتي تسمى أحيانا بالخدمات المحيطة أو الخدمات التسهيلية. فقد تكون خدمات الفنادق من عنصر النوم كخدمة جوهر وخدمة الاستقبال خدمة الغرف وخدمة الطعام مثل هذه الخدمات الإضافية وعادة عناصر من حزمة الخدمة التي تحددها وتخلق لها ميزة تنافسية ويرى 'وفيت' أن الخدمات المساعدة توفر قاعدة لتمييز المؤسسات الناجحة من المؤسسات غير الناجحة، أي أصبحت معيار للحكم القيس على كفاءة وفعالية المؤسسات على اختلاف أنواعها وبالتالي على الإدارة أن تحدد مجموعة الصحيحة الملائمة للخدمات الإضافية التي ينبغي توفرها والتي تؤثر على أداء الخدمة الجوهر.

19 - مطبوعة جامعة قلمة في مقياس تسويق الخدمات من اعداد الدكتور بالبخاري سامي 2016-2017 ص 14-15

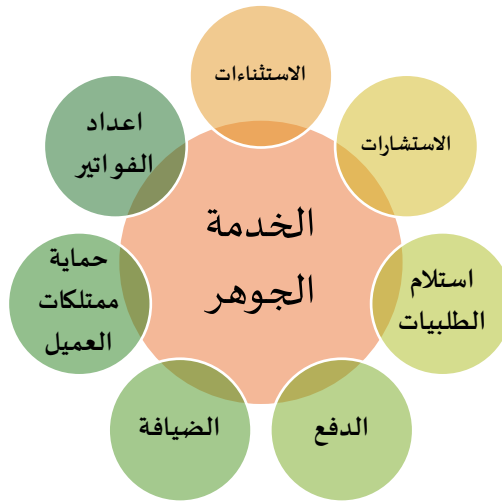
➤ المزيج الخدمي: إن المؤسسات الخدمية التي تتعامل في أكثر من خدمة، يكون لها ما يعرف «بمزيج الخدمة» حيث يرى Lovelloock أن المزيج الخدمي هو جميع الخدمات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها و تسويقها في فترة زمنية معينة و بصفة عامة يمكن أن يتميز المزيج الخدمي بالخصائص التالية :

- الاتساع: ويعني عدد الخطوط (أنواع) الخدمات الموجودة داخل المؤسسات الخدمية، فبعض المؤسسات تقتصر على خط واحد بينما تقوم بعض المؤسسات بإضافة عدة خطوط مثلا ; الخدمات المصرفية تعتبر القروض خط خدمة، والاعتمادات المستندية خط خدمة...
- الطول: يشير الطول إلى إجمالي الخدمات المقدمة والتي تتكون منها كافة خطوط الخدمات، ويمكن حساب متوسط طول المزيج الخدمي بقسمة طوله على اتساعه.
- العمق: ويشير إلى عدد الخدمات أو أنواع الخدمات التي يقدمها المؤسسة داخل كل خط خدمة مثلا يمكن للبنوك تقديم خدمات القروض بشكل قروض قصيرة وقروض طويلة الأجل وقروض متوسطة الأجل...
- التوافق والاتساق (الترباط): ويعني درجة الترباط بين خطوط الخدمات والأساس الذي يمكن استخدامه في تحديد درجة الترباط بخصوص الاستعمال أو طرق توزيع ومتطلبات الإنتاج.

➤ زهرة الخدمة: وتتكون هذه الخدمات من مجموعة من السمات والفوائد، ولتقديم الخدمة هناك ثلاثة عناصر : فائدة رئيسية (جوهرية) و خدمات التسهيلية الضرورية، خدمات الدعم تنافس.

- الخدمة الجوهر: تكون فائدة الخدمة الجوهر وظيفة شاملة يقدمها المنتج لعملائه، العملية تكون السبب في وجودها في السوق مثلا: تكون الفائدة الرئيسية للفندق المبيت، ويكون للمنتج، كل من المبيت، وخليط معين من الاسترخاء والاستجمام كما تكون فائدة المطعم الرئيسية تقديمه تغذية.
- الخدمات التكميلية : مقارنة بالخدمة الجوهر تعتبر الخدمات التكميلية أقل أهمية كونها تشمل حاجات ثانوية لدى العميل لكنها في الوقت ذاته تحقق التميز للمؤسسة كونها تشكل قيمة مضافة للعميل خصوصا في ظل تنامي المنافسة، و يقول 'لفيت' فيما يخص بالخدمات التكميلية أننا لا نبيع الشيء الشاخص أمانا بل نبيع مجموعة من حالات الرضا والإشباع التي تحيط بهذا الشيء الرئيسي وقد وضع الباحث Lovelloock بمجموعتين رئيسيتين هما : خدمات الدعم وخدمات التسهيلية، أما الخدمات التسهيلية فهي ضرورة مطلقة للعملية، فبدون خدمات التسهيل يصبح من المستحيل تسليم الخدمات الجوهر، ففي الخدمات الفندقية ، يمكن أن يجعل غياب المكتب الأمامي، أو الحفظ المنزلي عملية الفندق مستحيلة، أما خدمات الدعم فليست ضرورية لتقديم خدمات الجوهر وإنما تكون حرجة لتسويق العملية وتستخدم في تمييز العملية عن منافسيها.

الشكل 2: زهرة الخدمة



المصدر: حميد الطائي ، بشير العلاق، تسويق الخدمات – مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، عمان: داراليازوري، 2009 ص 71.

5. أهمية دور الخدمات في الاقتصاد (اقتصاد الخدمات) :

يعد قطاع الخدمات أحد أهم الاتجاهات الحديثة للاقتصاديات المعاصرة بالنظر إلى الحصة التي يستحوذ عليها في ميدان الشغل وكذا مساهمته المهمة في الإنتاج الإجمالي، بعد ما كان هذا القطاع يعاني الإهمال ويرتب في المرتبة الثالثة كونه لا يساهم في خلق الثروة بسبب لا مادية منتجاته، وبعد الثورة الصناعية والتطور الصناعي نما قطاع الخدمات بسرعة فائقة وحولت معظم الاقتصاديات إلى اقتصاديات خدمية وحاليا يعتبر قطاع الخدمات قلب الاقتصاد المعاصر مثل ما كانت الصناعة قلب الاقتصاد الصناعي والزراعة قلب الاقتصاد التقليدي.

لقد أصبح تطوير ما يسمى باقتصاد الخدمات وخدمة الحياة الاقتصادية عنصرين لا ينفصلان في تطور الاقتصاد الحديث اليوم. لا يزال يتعين علينا أن نضع في الاعتبار أن تعريف مفهوم "اقتصاد الخدمات" يطرح العديد من الصعوبات بسبب حقيقة أن حتى مصطلحي "الخدمة" و "قطاع الخدمات" لم يتم تعريفهما بوضوح بعد في الأدبيات حول هذا الموضوع²⁰. وعلاوة على ذلك، يشهد الاقتصاد الحديث امتزاجاً مكثفاً بين المجالات المرتبطة بإنتاج وتوزيع واستهلاك السلع والخدمات المادية. ومع ذلك، يمكن للمرء أن يفترض أن تقديم الخدمات يرجع أساساً إلى التأثير المتزايد للتكنولوجيات الجديدة على تنمية اقتصاد الخدمات العالمي، حيث أصبحت المعرفة والمعلومات ذات أهمية متزايدة. وفقاً لـ (O. Giarini (1986) ، فإن اقتصاد الخدمات هو عندما يرتبط ما لا يقل عن نصف جميع التكاليف الناتجة أثناء عمليات التصنيع بالخدمات المقدمة. وفي الوقت الحالي، يعتبر اقتصاد الخدمات هو صاحب الحصة الأكبر من القيمة المضافة وإجمالي العمالة في القطاع الثالث. ونظراً للتغيرات البنوية التي يشهدها الاقتصاد العالمي اليوم، فمن الصعب

²⁰ - Nakonieczna-Kisiel:2007 ، Rogoziński:2000 ، Dąbrowska:2008 ، Masłowski:2000

تفسير نشأة عملية تقديم الخدمات المكثفة مؤخراً إذا بنينا اعتباراتنا على المفهوم التقليدي للهيكل الاقتصادي المكون من ثلاثة قطاعات.

إن أحد مظاهر الخدمة هو الأهمية المتزايدة لأنواع مختلفة من أنشطة الخدمة، ليس فقط فيما يتعلق بقطاع الخدمات، ولكن أيضاً بقطاعي التصنيع أو الزراعة²¹. ويرجع ذلك إلى تكامل الخدمات فيما يتعلق بالقطاعات الأخرى، فضلاً عن التقدم العلمي والتقني، وتطوير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (ICT)²² وكما ذكرنا سابقاً، فإن أكثر مقاييس الخدمة استخداماً تشمل حصة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي وفي إجمالي العمالة.

برز قطاع الخدمات باعتباره القطاع الأكبر في الاقتصاد والقوة الدافعة له، حيث ساهم بحصة متزايدة في الناتج المحلي الإجمالي (GDP) والتجارة والتوظيف. إن فرص التحول الهيكلي التي خلقها اقتصاد الخدمات الصاعد هائلة، ولا سيما المستمدة من التكنولوجيا الثورية والاقتصاد الرقمي. ويساهم هذا القطاع في الإنتاجية والنمو على مستوى الاقتصاد، لأنه يوفر مدخلات أساسية للمنتجات والخدمات الأخرى. وقد برزت العديد من الخدمات كخدمات واعدة قابلة للتداول بالنسبة للبلدان النامية، لا سيما مع تطور خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) وعلاوة على ذلك، تشكل الخدمات الفعالة حافزاً لتوسيع سلاسل القيمة الإقليمية والعالمية.

لقد زادت مساهمة الخدمات في الاقتصادات بمرور الوقت. وفي الفترة 1980-2015، زادت حصة الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي في جميع فئات مستوى الدخل، بما في ذلك من 61 إلى 76 في المائة في الاقتصادات المتقدمة ومن 42 إلى 55 في المائة في الاقتصادات النامية. الخدمات هي السائدة في جميع المناطق النامية، بما في ذلك أقل البلدان نمواً (LDCs) وتتوافق الزيادة في إنتاج الخدمات في هذه الفترة إلى حد كبير مع انخفاض الإنتاج الصناعي في الاقتصادات المتقدمة وانخفاض الإنتاج الزراعي في الاقتصادات النامية. ويمكن اعتبار ذلك بمثابة انعكاس لشكلين متميزين من التحول الهيكلي. وفي الاقتصادات المتقدمة، نما قطاع الخدمات، وانتقلت الموارد الإنتاجية خارج القطاع الصناعي. وفي البلدان النامية، ولا سيما أقل البلدان نمواً، انتقلت الموارد الإنتاجية أساساً من القطاع الزراعي إلى الخدمات.

الخدمات هي السائدة أيضاً في التوظيف. وفي عام 2016، قُدِّر أن قطاع الخدمات الواسع النطاق يمثل ما يقرب من نصف (49 في المائة) الوظائف العالمية. وكما هو الحال في الناتج، فإن أهمية الخدمات أكثر وضوحاً في الاقتصادات المتقدمة (حيث تمثل وظائف الخدمات 75 في المائة من المجموع) مقارنةً بالاقتصادات النامية (44 في المائة)²³. لقد كانت الخدمات هي المزود الرئيسي للوظائف منذ منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، بما في ذلك خلال الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية 2008-2009. سنويًا في عامي 2001-2016، زادت أهمية قطاعات البناء والسياحة وخدمات الأعمال الأخرى في سوق العمل العالمية، بما في ذلك في الاقتصادات النامية²⁴.

²¹ - Kłosowski (2006)

²² - جالوج، وينشتاين، 1997؛ هاولز، 2001؛ هيب، جروب، 2005؛ شيهان، 2006؛ جيتير، ساتزجر، نيوس، 2009

²³ - International Labour Organization (ILO), 2017, Key Indicators of the Labour Market database.

²⁴ - UNCTAD, forthcoming, Trade, Employment and Development.

ويعد التوظيف في قطاع الخدمات ذا أهمية خاصة بالنسبة للنساء، حيث تتمتع النساء على مستوى العالم بأعلى حصة من الوظائف في هذا القطاع. وتبلغ نسبة مشاركة المرأة في وظائف الخدمات في الاقتصادات النامية 41 في المائة، وهي تأتي في المرتبة الثانية بعد القطاع الزراعي²⁵. ويعد التوظيف في قطاع الخدمات مهماً أيضاً للعمال المهاجرين، حيث تعتمد بعض البلدان المضيفة، مثل كندا والولايات المتحدة الأمريكية، بشكل كبير على المهاجرين في قطاعات الخدمات الواسعة لديها. ولذلك فإن السياسات المتعلقة بالخدمات ذات صلة بالعمالة الشاملة، وخاصة في السياق الحالي الذي يتسم باستمرار ارتفاع مستويات البطالة.

وتنتشر الخدمات أيضاً في الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث تركزت الاستثمارات الجديدة المعلنة في السنوات العشر الماضية بشكل رئيسي في قطاع الخدمات. وفي عام 2015، تلقت الخدمات 53 في المائة من الاستثمار. وعلاوة على ذلك، شهد الاستثمار الأجنبي المباشر في الخدمات نمواً أسرع من الاستثمار في القطاعين الأولي والتصنيعي. لقد شهد قطاع خدمات البنية الأساسية نمواً سريعاً بشكل خاص؛ ففي عام 2015، كان أكثر من نصف الاستثمارات الجديدة المعلنة في الخدمات في هذا القطاع. وفي عام 2015، كانت أكبر الدول المصدرة والمستوردة للخدمات في العالم هي الاقتصادات المتقدمة بشكل رئيسي، وخاصة الولايات المتحدة ودول في أوروبا، مثل ألمانيا والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، فضلاً عن الاقتصادات الناشئة مثل الصين. وشكلت أكبر 10 دول مصدرة أكثر من 50% من صادرات الخدمات العالمية، ولوحظ نفس الاتجاه بين أكبر 10 دول مستوردة، مما يكشف عن التباين في تكوين كبار مصدري الخدمات. في عامي 2005-2016، نمت صادرات الخدمات بشكل أسرع في الاقتصادات النامية مقارنة بالاقتصادات المتقدمة. وارتفعت حصة الاقتصادات النامية في صادرات الخدمات العالمية من 23 إلى 29 في المائة في عام 2008-2016، توسعت صادرات الخدمات في الاقتصادات النامية بشكل أسرع من الاقتصادات المتقدمة، وتوسعت صادرات الخدمات بشكل أسرع من صادرات السلع. وارتفعت حصة صادرات الخدمات في إجمالي صادرات السلع والخدمات من 24 في المائة في عام 2005 إلى 28 في المائة في عام 2016 في الاقتصادات المتقدمة، ومن 14 إلى 17 في المائة في الاقتصادات النامية. وكانت صادرات الخدمات أكثر مرونة من صادرات السلع. وكما حدث خلال الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية في عام 2009، انخفضت صادرات الاقتصاد النامي من الخدمات في عام 2015 بنسبة أقل (بنسبة 3 في المائة) من صادرات السلع (بنسبة 13 في المائة).

ومن بين الخدمات، تشهد صادرات البلدان النامية نمواً أقوى في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات المالية وغيرها من خدمات الأعمال. ومع ذلك، تظهر البيانات القطاعية أن الاقتصادات المتقدمة والنامية لا تزال تتمتع بأنماط تجارية مختلفة. ورغم أن النقل والسفر وخدمات الأعمال الأخرى هي أكبر الفئات بالنسبة للاقتصادات المتقدمة والنامية، فإن حصة خدمات النقل والسفر لا تزال أعلى في الاقتصادات النامية والاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية. وفي المقابل، لا تزال الاقتصادات المتقدمة أكثر تخصصاً في فئات القيمة المضافة الأعلى، مثل الخدمات المالية.

²⁵ - ILO, 2016, World Employment Social Outlook: Trends 2016 (Geneva).

ونمت القيمة المضافة للخدمات المستوردة في إجمالي الصادرات لجميع البلدان في عام 1995-2011، وبلغت 16 في المائة في الاقتصادات المتقدمة و11 في المائة في الاقتصادات النامية. وهذا يدل على تزايد قابلية تداول الخدمات وأهميتها كعامل تمكين للتجارة. ويمكن أن تشمل المصادر المحلية أيضاً تجارة الخدمات، على سبيل المثال من خلال حركة الأشخاص.

كما أن الأهمية المتزايدة لأنشطة الخدمات في شركات التصنيع لا يتم التقاطها في كثير من الأحيان. ولإضافة المزيد من القيمة والمحتوى المرتبط بالابتكار إلى منتجاتها، وتعزيز العلاقات مع العملاء والحفاظ على وظائف الأعمال الاستراتيجية داخل الشركة، قد تقوم الشركات بتطوير أنشطة الخدمات بدلاً من الاستعانة بمصادر خارجية لها. وفي عينة البلدان التي شملتها إحدى الدراسات، شكلت مدخلات الخدمات 37 في المائة من قيمة صادرات الصناعات التحويلية؛ وأدت إضافة أنشطة الخدمات داخل شركات التصنيع إلى زيادة هذه الحصة إلى 53 في المائة، واقتربت المساهمة الإجمالية للخدمات في الصادرات من الثلثين²⁶.

وتعتبر مساهمة الخدمات في الاقتصاد كبيرة لأن القطاع، وخاصة خدمات البنية التحتية، يمكن أن يوفر مدخلات وسيطة لجميع الأنشطة الاقتصادية. إن مثل هذه الخدمات - الأهمية المتزايدة للخدمات في جميع القطاعات الاقتصادية - تسهل الإنتاج والتصدير في جميع العمليات الإنتاجية، وخاصة في مراحل المكتب الخلفي والإنتاج (على سبيل المثال مراقبة الجودة والخدمات الهندسية)، وكذلك في مراحل التأسيس وما قبل الإنتاج وما بعد الإنتاج وما بعد البيع.

ويمكن للخدمات التي توفر مدخلات وسيطة أن تكون بمثابة محفزات لتعزيز الكفاءة والإنتاجية والقدرة التنافسية في جميع القطاعات. وقد تنشأ فرص أمام الوكلاء الاقتصاديين للانضمام إلى سلاسل القيمة الداعمة للصادرات، بما في ذلك، في بعض الحالات، للمؤسسات الصغيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. ومع ذلك، فإن المشاركة في سلاسل القيمة العالمية وحدها لا تضمن مكاسب إنمائية ذات صلة. ويجب الاهتمام بالتحرك نحو أنشطة الخدمات ذات القيمة المضافة العالية، مثل التصميم والتوزيع والتسويق.

²⁶ - S Miroudot and Cadestin, 2017, Services in global value chains: From inputs to value-creating activities, Trade Policy Papers No. 197, Organization for Economic Cooperation and Development.

المطلب الثاني:

1. تطور مفهوم التسويق:

في الواقع لم يحض التسويق بعناية كاملة تتناسب وحجم الخدمات والأنشطة التي يقدمها، وهذا يعود إلى الفهم القاصر للتسويق في السابق وعدم الوقوف على أبعاده الحقيقية حيث كان ينظر إليه على أنه مجرد توصيل أو توزيع المنتجات أو بيع وشراء المنتجات؛ وهنالك من يعتبره على أنه جزء من الإنتاج بينما يراه آخرون مجرد نشاط يتم من ضمن الأنشطة الإعلانية وهذا بطبيعة الحال كان يعبر عن المفهوم الضيق للتسويق. ولكن في السنوات القليلة الماضية ونتيجة للدور الأساسي الذي لعبه التسويق وعلم التسويق في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وفي تطوير وتحسين الإنتاج وتوفير المنتجات والخدمات وسد حاجات المستهلكين وتلبية رغباتهم بالشكل الذي ينعكس بشكل إيجابي وفعال على مستوى الاقتصاد الوطني حيث إنه يعمل على توجيه الطلب بالشكل الذي يخدم التخطيط والتنمية الاقتصادية. ولقد احتل التسويق مكانة مهمة وكبيرة وفعالة في المنظمات، والمشاريع الإنتاجية والخدمية والتجارية. هاجم بعض الاقتصاديين القدماء التسويق لأنهم اعتبروه نشاطاً طفيلياً لا ينتج أي منافع اقتصادية. وقد استندوا في ذلك على اعتقاد مفاده أن الوسطاء على نقيض العمال والفلاحين لا يضيفون إلى الناتج الكلي الفعلي للمجتمع شيئاً وإنما هم فقط يتداولون المنتجات دون أن يضيفوا لها شيئاً محسوساً. وبذلك فإن الوسطاء يستغلون كل من المنتجين والمستهلكين عن طريق تحقيق الأرباح. ولكن المفهوم الاقتصادي الحديث للتسويق، خصوصاً فيما يتعلق بالأنشطة التسويقية كان منصفاً أكثر وذلك انطلاقاً من أهميته في تنشيط الاقتصاد من خلال المنافع الأربعة التي ترافق إنتاج وبيع المنتجات والخدمات والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال وجود نشاط فعال يحقق تلك المنافع. فالتسويق يقوم ويحقق منافع الشكل والزمان والمكان والحياسة وعلى الأخص وفق المفهوم الواسع والشامل للتسويق. فالتخزين والنقل وإجراءات البيع والشراء والدراسات والبحوث التسويقية التي تسبق عملية الإنتاج وكذلك تلك التي تضم ردود أفعال المستهلكين بعد الشراء تعتبر من بين الأنشطة التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الهدف الاقتصادي والاجتماعي للوحدات الاقتصادية، وأن التسويق كنشاط اقتصادي تطور وأن هذا التطور مرتبط بالتطور الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع. ومن أجل التعرف على كيفية تطور هذا المفهوم لا بد لنا من توضيح ذلك عبر مراحل التطور الاقتصادي ومن ثم الانتقال إلى تطور النشاط التسويقي داخل المنظمات²⁷.

27 - الصميدعي، محمود، استراتيجية التسويق، مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.

2. مراحل التطور الاقتصادي للتسويق:

مر التسويق بعدة مراحل تطورت بالتزامن مع تطور الاقتصاد، من التسويق البسيط في المجتمعات الزراعية إلى التسويق الرقمي في عصر التكنولوجيا. وقد تأثر هذا التطور بالتغيرات في الإنتاج والاستهلاك ووسائل الاتصال عبر العصور، و تتمثل هذه المراحل في ما يلي:²⁸

- **مرحلة ما قبل التصنيع:** في هذه المرحلة تعتمد المجتمعات على الزراعة والصيد في توفير احتياجاتها وان هذه المرحلة تتضمن مراحل ثانوية منها فترة الاكتفاء الذاتي وتبادل الفائض من الإنتاج والمقايضة البسيطة، من خلال ظهور الخفض في الإنتاج الزراعي وبعض الحرف البسيطة. ولقد تمثلت خصائص التسويق في هذه الفترة بالبحث عن الأفراد من أجل الاتفاق على المبادلة. وبسبب الزيادة في حجم المقايضة أصبح من الضروري إيجاد مكان مركزي محدد لجلب فائض الإنتاج من أجل المبادلة. وقد تميز التسويق في هذه المرحلة باقتصاره على نطاق عملية المقايضة ومحاولة خلق أسواق وإتمام عملية المبادلة وتقليص الجهود والوقت المبذول من أجل إجراء عملية المقايضة هذه .
- **مرحلة التصنيع:** وهي مرحلة ما بعد قيام الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر وظهور الإنتاج الوافر وتحسين الإنتاج. ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى الفترات التالية:
 - فترة ظهور المصانع: دفع التراكم المادي الناتج عن ظهور النقود إلى استثمار رؤوس الأموال في بناء المشاريع الصناعية مما أدى إلى زيادة الإنتاج وظهور بعض الأنشطة التسويقية كالحاجة إلى رجال بيع وكذلك ظهور تجارة التجزئة .
 - فترة الإنتاج الواسع: أدى تطور المكنائ والآلات المستخدمة إلى التوسع في الإنتاج وزيادته مما دفع المنتجين إلى زيادة رأس المال والتوسع في المشاريع وتحسين وتطوير المنتجات وتقديم منتجات جديدة أفضل وبأقل التكاليف. وقد تميزت الأنشطة التسويقية في ظهور الحاجة إلى نظام توزيع وتجار تجزئة لإقناع المستهلكين بشراء السلعة من خلال الاعتماد على الأنشطة التسويقية
- **مرحلة التقدم الصناعي:** تميزت هذه المرحلة بدخول التكنولوجيا المتطورة للمصانع مما أدى إلى زيادة كمية لإنتاج بالشكل الذي جعل المعروض السلعي يتفوق على كمية الطلب. كذلك أدى إلى تنوع المنتجات واشتداد المنافسة ووجود سلع بديلة، لذلك تركزت الجهود بشكل كبير على البحث عن أسواق جديدة لتصريف الفائض في الإنتاج، وقد تميز النشاط التسويقي في هذه المرحلة، بالآتي: الاهتمام ببحوث التسويق الاهتمام باختيار القنوات التوزيعية وأساليب البيع والتوزيع والاهتمام بشكل أكبر بالتعبئة والتغليف. التوسع في تقديم الخدمات إلى المستهلكين. تركيز الأنشطة التسويقية على خلق طلب جديد وإيجاد أسواق جديدة والصمود بوجه المنافسة .

28 - الصميدعي، محمود، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر، عمان، 2000.

- مرحلة ما بعد التقدم الصناعي: من الصعوبة جداً تحديد الدول التي وصلت إلى هذه المرحلة، إلا أن المؤشرات توضح بأن كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان قد وصلت إلى هذه المرحلة. وتتميز هذه المرحلة بما يلي:
- أصبح اهتمام المستهلكين أكثر بالجودة وحرية اختيار البدائل ومحاولة إيجاد منتجات تتلاءم مع التطور الكبير في مستوى معيشة الأفراد وزيادة القدرة الشرائية مما انعكس على الأنماط والعادات الاستهلاكية للأفراد
 - ظهور حاجات ورغبات متقدمة لدى الأفراد

كما تميزت هذه المرحلة بالخواص الإضافية التالية:

- تطوير أنظمة توزيع السلعة وتقديم خدمات للمستهلكين
- إجراء بحوث تسويق معمقة نسبياً للوقوف على حاجات ورغبات الأفراد بشكل أكثر دقة
- العمل على تلبية هذه الحاجات والرغبات .
- اللجوء إلى وسائل متقدمة للترويج والبيع .

3. تعريف التسويق:

إن الاتجاه الحديث المفهوم التسويق يركز أكثر فأكثر على المستهلك باعتباره الهدف الذي تركز عليه الأنشطة التسويقية، وقد عرفه (Howard) بأنه يتضمن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وتفهمها على ضوء طاقات المنظمة ثم تعريف المختصين بها لكي يشكلوا أو ينتجوا المنتجات وفقاً للحاجات التي تم التعرف عليها ثم إيصالها إلى المستهلك من هذا تجد بأن على إدارة الإنتاج أن تعتمد على المعلومات الواردة إليها من بصوت التسويق وعلى الأخص فيما يخص بحوث المستهلكين ورغباتهم وحاجاتهم وطبيعة السلع التي يجب إنتاجها وتسويقها.²⁹

ويجد (Kotler) بأن التسويق يتمثل بالنشاطات الموجهة للإشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية المبادلة وأن التسويق هو عبارة عن التحليل وتنظيم وتخطيط والسيطرة على المصادر والسياسات والنشاطات بهدف التلاؤم مع الزبائن وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم لغرض تحقيق الربحية. كما يرى آخرون أن التسويق هو عملية اكتشاف وتحويل حاجات المستهلكين إلى سلع وخدمات تتمتع بمواصفات دقيقة تنفق مع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين.³⁰

وبشكل عام يمكن النظر للتسويق كالاتي³¹:

- التسويق كعملية إدارية يشمل التخطيط والتحليل والتنفيذ والرقابة .
- التسويق كعملية اجتماعية لكونه يهدف لخدمة الأفراد وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم .
- للتسويق برامج موضوعة ومحددة من أجل تحقيق أهداف معينة .
- التسويق يعني دراسة واختيار الأسواق ونوعية السلع المنتجة وإحداث التبادل الطوعي للأشياء

²⁹- العلاق، بشير، العبدلي، فحطان، إدارة التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1998.

³⁰ - نفس المرجع السابق

³¹ - نفس المرجع السابق

ومن هذا نجد بأن التسويق يمثل مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمتفاعلة والمتكاملة والمستمرة التي تبدأ قبل العملية الإنتاجية، وتستمر خلالها وإلى ما بعد العملية الإنتاجية بهدف تحقيق تدفق وانسياب السلع والخدمات من مراكز إنتاجها وإلى مراكز استهلاكها ووصولها بالمواصفات المطلوبة والمناسبة وفي المكان والزمان المناسبين والسعر المناسب. فالتسويق يعتبر وظيفة شاملة ومستمرة وذلك من خلال القيام بجمع المعلومات والبيانات اللازمة عن السوق والمستهلكين وجميع العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار الشراء ومن ثم رفع هذه المعلومات إلى الإدارة بهدف تشكيل السلع المناسبة التي ترد على الطلب في السوق من حيث الكمية والنوعية ومن ثم متابعة مدى مطابقة السلع المنتجة للمواصفات والكميات المطلوبة. وينطوي التسويق أيضاً على متابعة عملية اتخاذ قرار الشراء من قبل المستهلكين والتعرف على ردود أفعالهم وعلى مدى تقبلهم أو رفضهم للمنتج والوقوف على أسباب ذلك من أجل القيام بتقديم المعلومات اللازمة وإجراء عمليات التحويل أو التحسين أو حذف المنتجات أو إيجاد سلع جديدة وطرحها للسوق بما يضمن للمنظمة استمرارها في السوق والمحافظة على حصتها السوقية وزيادتها وفتح أسواق جديدة. وبطبيعة الحال فإن دراسة وتحليل البيانات والمعلومات التي تجمع عن السوق والمستهلكين والجوانب الأخرى يجب أن تعامل بالأساليب الرياضية والإحصائية المناسبة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها.³²

اشتملت أوعية الفكر التسويقي على تعريفات عديدة للتسويق نورد في هذا الجزء أهمها:

ومن أقدم تعريفات التسويق ذلك الذي قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق-AMA³³: والذي يرى أن التسويق هو نشاط الأعمال الذي يوجه انسياب السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى حيث استهلاكها أو استخدامها أو استعمالها، هذا التعريف يعطي الانطباع بأن التسويق نشاط محدود يقتصر على عمليتي البيع والتوزيع وفي عام 2003، اعادت الجمعية المذكورة النظر بهذا التعريف حيث جاء في آخر إصدار لها أن التسويق هو العملية التي تنطوي على تخطيط وتنفيذ المفاهيم أو التصورات الخاصة بالأفكار والسلع والخدمات وتسعيرها وترويجها وتوزيعها، لتحقيق عمليات تبادل قادرة على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات³⁴، وهذا التعريف قد أعطى التسويق حقه أكثر من التعريف الأول حيث اعتبر:

-نشاط ديناميكي يبدأ قبل عملية الإنتاج

-عملية نظامية مخطط لها

-عملية تبادل

-عملية ابتكارية

32 - العلاق، بشير، الاستراتيجيات التسويقية في الانترنت، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان 2002.

33 - American Marketing Association

34 - Philip Kotler, Marketing Management, Analyse Planing, implantation And Control, englewood Cliff, NJ, Prentice-Hall-Inc, Inetrnational, 2008 , P 117

كما يعرف كينكايد Kincaid: التسويق بأنه عملية مطابقة يتم من خلالها الموازنة بين السلع والخدمات أو الأفكار وحاجات المستهلك وطبقا لهذا التعريف، فإن العملية التسويقية لا تقف عند حد إتمام هذه المطابقة بل إنها تستهدف تقديم مضمون سلعي أو خدمي للمستهلك يتفق مع معايير اختياره الاستهلاكي ويحقق له الرضا المرغوب فيه³⁵

4. ظهور التسويق في قطاع الخدمات:

أوضح كل من Bitner & Fisk أن هناك ثلاثة مراحل مرت بها تسويق الخدمات في نشأته وهذه المراحل هي:³⁶

➤ مرحلة الزحف البطيء ما قبل 1980: لقد أثبت المناقشات خلال هذه المرحلة الحاجة لفصل أدبيات التسويق لمعالجة المشاكل ذات الصلة المباشرة والوثيقة بقطاع الخدمات حصرا فقد برزت كتابات تجادل وتناقش في جدوى تكوين نظرية خاصة بالتسويق الخدمة بيت كونه أكثر ملاءمة وأكثر دقة في تفسير وتشخيص وتحديد الخصوصيات المتعلقة بنشاطات مؤسسة الخدمة ويمكن من خلالها حل كافة المشاكل المتعلقة بمخرجات المنظمة مع الخدمة. لقد سلط Donnelly الضوء على جوانب الاختلاف اي ما بين القنوات المستخدمة في تسويق سلاح وماد امين ذلك على الاستراتيجية وكانت معظم الانتقادات موجهة لعلم التسويق باعتباره لتوجه سلعي.

➤ مرحلة المشي المتسارع ما بين 1980 و1986: شهادة هذه المرحلة الزيد ال ملحوظا في الأدبيات ذات العلاقة المباشرة بتسويق الخدمات حيث تم بذل الجهود لتصنيف الخدمات بشكل أكثر دقة ووضحا ذي قبل كما تم التركيز والانتباه بشكل مكثف على القضية الأهم ألا وهي إدارة الجودة في عمليات الخدمة فقط طور Birry et Parasuraman et Zeithmal نموذج الفجوات جودة الخدمة مسلطين الضوء على أهمية الجهود المبذولة لتقييم جودة الخدمات ومن الدراسات المهمة التي برزت خلال هذه الفترة تلك المتعلقة بالعلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد والتسويق الداخلي والدليل المادي ومور يدي الخدمات والناس كمكونات إضافية للمزيج التسويقي والتي تعرف تقليديا ب وهي المنتج السعر التوزيع والترويج

➤ مرحلة الركض السريع من عام 1986 إلى الوقت الراهن: حيث شهدت هذه المرحلة وتعاضم أهمية الأدبيات التسويقية التي عالجت بشكل دقيق ومباشر لمشاكل خاصة بالمؤسسات الخدمية حيث ظهرت دراسة تتعلق بتصميم الخدمة ونظام الخدمة والخدمة كعملية ومستويات الاتصال الشخصي وجود تواردت واردة المستفيدين من الخدمة وظهرت أبحاث لدراسة وتحليل الربحية في الخدمات وقواعد البيانات في هذا الشأن منها و تسويقيين ركزوا على أن قطاع الخدمات يحتاج إلى مداخل واستراتيجية تسويقية تختلف عن تلك السائدة في قطاع السيلان وعليه فقد كرس هؤلاء الباحثون جل اهتمامهم لموضوع ت متعمقة وتحليلية و استنتاجية مفصلة خصيصا لي فرع جديد من فروع التسويق وهو تسويق الخدمات ومن الدراسات السابقة المتعلقة التي أضافت الكثير لأدبيات تسويق الخدمات خلال هذه المرحلة تلك المتعلقة بتصميم الخدمة نظام

³⁵ - william kincaid M PROMOTION:PRODUCTS ,SERVICES AND IDEAS (2ED) ,colombus ,Bell&howell Company,2002,P63

³⁶ - ردينة عثمان يوسف محمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي)، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان الأردن، 2009.

الخدمة كعملية ومستويات الاتصال الشخصي في الخدمات والجودة وريد المستفيدين من الخدمة والتسويق الداخلي وشاشة تحليل الخدمة بالإضافة إلى عشرات المواضيع الأخرى التي تضمنتها البحوث والدراسات التسويقية المتخصصة في مي دمار الخدمة حصرا وعملية الخدمة بشكل أفضل في محاولة لتمكين المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات من رسم استراتيجية تسويقية فاعلة ومؤثرة

5. تعريف تسويق الخدمات:

تلقي الأنشطة التسويقية اهتماما من قبل المؤسسات الخدمية في الأقطار المتقدمة بعد أن ثبت أن تبني وتطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية يزيد من فاعلية وكفاءة تلك المؤسسات.

وليس معنى هذا أن الاستفادة من تطبيق تلك المفاهيم والأساليب تقتصر على الأقطار المتقدمة وحسب وإنما يمكن الاستفادة منها في المؤسسات الخدمية في الأقطار النامية من أجل تحقيق تقدما ملموسا في أدائها لأنشطتها. كما أن تلك المنتجات لا تختلف من حيث تعاملها مع أسواقها وإن كانت المنتجات التي تعرضها منتجات غير ملموسة، لذلك ينبغي أن تكون أسواقها الرئيسية هي نقطة البداية في تخطيط أنشطة التسويق طبقا للمفهوم الشامل للتسويق³⁷. لهذا فالمؤسسات الخدمية تحتاج إلى معلومات صحيحة ومراقبة دقيقة حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها، وطبيعة العمل الذي تمارسه تلك المؤسسات والتي تحتاج إلى عملية الإقناع أكثر من غيرها، وبسبب ما تتميز به منتجات تلك المؤسسات من الإنتاج والتقديم والانتفاع في وقت واحد. واليوم نجد أن المؤسسات الخدمية التي تهدف والتي لا تهدف إلى الربح تتطلع على التسويق بأمل وجود طريقة جديدة توصلها إلى حل المشكلات للحفاظ على مستوى إنتاجي، وتعمل على اجتذاب الموارد وإقامة علاقات اجتماعية متينة توضح مقدرتها وإمكاناتها المتعددة. ومنه يمكن تعريف تسويق الخدمة على أنه:

- التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج التي لها تأثير في الخدمات والأفكار، والتوزيع والتي تأخذ في الحسبان اختيار الخدمات المناسبة ووضع السعر المناسب وتحديد قنوات الاتصال ومنافذ تقديم الخدمات، إضافة إلى بحوث التسويق³⁸.
- التسويق لا يعني البيع والتأثير والإقناع وحسب فالتسويق هو تلك الوظيفة التي تمكن المؤسسة من تصميم الخدمات وتقديمها والاحتفاظ بالاتصال المستمر مع العملاء والتعرف على احتياجاتهم، وتطوير الخدمات لتلبية تلك الاحتياجات وبناء برامج اتصالات لتعبر المؤسسة عن أهدافها³⁹.
- جميع الأنشطة التي تلي حاجات الأسواق بدون العرض ويعرف أيضا على أنه: "التجاري والتي لا تحمل منتجات مادية (سلعية)".⁴⁰

37 - خليل زكي المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، دار المناهج، عمان، ط2، 2005، ص:24.

38 - إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر - 1999، ص 07.

39 - عبد العزيز أبو نيرة، تسويق الخدمات المتخصصة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 53.

40 - محمد سعيد عد الفتاح، إدارة التسويق، دار المعارف، القاهرة (مصر) - 1992، ص 43.

- كما يعرف التسويق الخدمي على أنه تسويق المنشأة التي يركز نشاطها على الخدمات، تتميز بخاصية عدم اللمس وبالتزامن في المكان والوقت في إنتاج واستهلاك الخدمات.⁴¹

تعريف الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمة: عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق للخدمة على أنها منتجات غير ملموسة في جوهرها لكن ما يحيط بها ملموس، ولذلك تظهر في مجملها بأنها غير ملموسة لا يمكن نقلها أو تخزينها إي يتمتع بادلوها مباشرة من المنتج إلى المستخدم والمنتجات الخدمية يصعب تحديدها بدقة فهي تنتج وتستهلك في الوقت نفسه لذلك لا يتولد عنها شعور الملكية⁴².

تسويق الخدمات هو "مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحديد حاجات ورغبات العملاء من الخدمات، وتطوير عروض خدمية مناسبة، وترويجها وتسعيرها وتوزيعها بطريقة تضمن إشباع تلك الحاجات وتحقيق أهداف المؤسسة⁴³ التسويق لا يعني البيع والتأثير والإقناع وحسب فالتسويق هو تلك الوظيفة التي تمكن المؤسسة من تصميم الخدمات وتقديمها والاحتفاظ بالاتصال المستمر مع العملاء و التعرف على احتياجاتهم ، وتطوير الخدمات لتلبية الاحتياجات وبناء برامج التي اتصالات لتعبر المؤسسة عن أهدافها⁴⁴

عرف أيضا على أنه: في جميع الأنشطة التي تلي حاجات الأسواق بدون العرض التجاري والتي لا تحمل منتجات مادية أي سلعية⁴⁵

كما يعرف التسويق الخدمي على أنه: تسويق المنشأة التي يركز نشاطها على الخدمات، تتميز بخاصية عدم اللمس وبالتزامن في المكان والوقت في إنتاج واستهلاك الخدمات

6. توسع تطبيق التسويق الى مجالات جديدة:

إن تسويق الخدمات يحتاج إلى أكثر من مجرد تسويق خارجي تقليدي ، بل إن تسويق الخدمات يحتاج إلى تسويق داخلي وتسويق تداخلي (تفاعلي) للتوصل إلى تسوية خارجي حديث متوسع في مختلف المجالات

➤ التسويق الخارجي Marketing External: تعتبر عملية التسويق الخارجي الصلة أو الرابط بين المؤسسة والمستهلكين كما يمثل تلك الوعود أو المعلومات التي تقدمها المؤسسة لعملائها مع تقديم توضيحات للخدمات التي تقدمها كذلك مختلف العروض كما أن عملية الاتصال الخارجي للخدمات دور رئيسي في تشكيل أو معرفة توقعات المستهلكين وإدراكاته من أهم توقعات المستهلكين أطيور في المؤسسة التي تقدم خدمة التسويق المباشر وغير المباشر في السلع والخدمات والتسويق الخارجي التقليدية لتسهيل عمليات التسويق.⁴⁶

⁴¹ - J. Lendrevie, D lindon, Mercator, Op-cit, P 821

⁴² - Christopher Lovelock and Jochen Wirtz (2011), Services Marketing: People, Technology, Strategy, 7th ed., Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall

⁴³ - زهران، محمد عبد الحميد. (2018). تسويق الخدمات: مدخل معاصر. دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية. ص. 21.

⁴⁴ - عبد العزيز أبو نيرة، تسويق الخدمات المتخصصة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص53

⁴⁵ - محمد سعيد عبد الفتاح ، إدارة التسويق، دار المعارف، القاهرة مصر، 1992، ص43

⁴⁶ - بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دارزهران للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2009.

➤ التسويق الداخلي Marketing Internal: يسعى التسويق في عمومه التعبير عن أنشطة تبادل تتم بين الطرفين

أو أكثر، وكل منظمات تزاوّل نشاطها عبر عملية تبادل الرئيسية ودليل بتعاملها مع ما رأبها حين تقدم لهم خدماتهم منتجات التي تلبى احتياجاتهم ويقدمون هم الدعم المالي والمساندة المعنوية، وهناك أيضا تبادل الرئيسي الذي يتم داخل المنظمة والتي تكون بتعامل الإدارات والأقسام والموظفين والمديرين مع بعضهم البعض إضافة إلى وجود تبادل آخر بين الإدارة وبين جميع العاملين في المنظمة ولا يمكن لأي منظمة أن تقدم خدمة جيدة ما لم يكن لديها موظفون وقادرون على ذلك وهذا هو السبب الرئيسي الذي أدى إلى ظهور المفهوم الجديد للتسويق والذي يعرف بمصطلح التسويق الداخلي وهو يعتبر كفلسفة إدارية ومنهج إشباع الاحتياجات الداخلية في المنظمة ومن منظور آخر فإن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى جودة الخدمة ومدى رضا العملاء من العروض التسويقية التي تقدمها فكان لا بد أن تتخذ المنظمة مفهوم الجودة الداخلية التي تتعلق بطبيعة التبادل الداخلي فهدد التنبؤ يوجي إلى إشارة ضمنية على أن مستوى الجودة الخارجية مرتبط و ناتج عن مستوى الجودة الداخلية⁴⁷

أشار كل 'ساسر' و 'أريبت' إلى تطوير آلية التسويق في قطاع الموظفين من خلال تشبيه مع الوظائف بالمنتجات والموظفين بالعملاء بقولهما: إن اعتبار مديرين عروض الوظائف التي يقدمونها منتجات و موظفيهم عملاء يجبرهم على الاهتمام بالوظائف لديهم بدرجة الاهتمام نفسها التي يولونها لمستقبلي خدماتهم. يقول كل من بيرري و باراسومان: إن التسويق الداخلي جذب موظفين مؤهلين وتطويرهم تحفيزهم والاحتفاظ بهم خلال التعامل مع الوظائف كمنتجات يجب أن ترضي احتياجاتهم ويقوم التسويق الداخلي على فلسفة معاملة الموظفين كعملاء ما هو الاستراتيجية المسؤولة عن تشكيل الوظائف كمنتجات تناسب الاحتياجات البشرية. و حيث يكون الهدف من التسويق الداخلي متضمنا في أهداف التسويق الخارجي و هدف المؤسسة ككل وتسويق الداخلي يعمل على إدارة الموظفين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وفهمهم واستيعاب همي رسالة المؤسسة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة في المؤسسة وكذلك تحفيز الموظفين لإنجاز وظائفهم بكفاءة.⁴⁸

➤ التسويق التفاعلي Marketing Interactive: إن التسويق الخارجي هو البداية لمسوقي الخدمات من وضع

الوعود التي يجب الحفاظ عليها أو الوفاء بها إن المحافظة على الوعود والوفاء بها يحتل محور التسويق التفاعلي ويمثل النوع الثاني من الأنشطة التسويقية المتعلقة بمثل تسويق الخدمات.⁴⁹

ويرى Bitner ان التسويق التفاعلي هو الإدارة تفاعلية للعلاقات التبادلية التي تتطلب فهما عميقا للسلوكيات المعقدة للقائمين على تقديم الخدمة بحيث يمكن تمييز بين العلاقات التبادلية التي تحقق أعلى درجة الرضا لدى المستفيد وتلك التي تحقق درجة رضا اعتيادية في ظل التوظيف الأفضل لعملية التدريب وتحفيز القائمين ومكانهم على تقديم الخدمة

47 - بشير عباس العلاق، حميد الطائي عبد النبي، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي، الطبعة الثالثة، دار زهران للنشر، عمان الأردن، 2006

48 - نفس المرجع السابق

49 - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، و دار الحامد للنشر، عمان الأردن، 2005

وذلك دعمني للوصول إلى السلوك الإيجابي الفعال إزاء المستفيد من خلال هذا التعريف يمكن القول أن Bitner جمع بين التسويق الداخلي والتسويق التفاعلي وبالتالي فإنه تعريفاً شاملاً يجمع بين الاتجاهات المتعلقة بالتسويق التفاعلي من حسن تقديم الخدمة والحفاظ على الوعود والاتجاه الخاص بتدريب وتحفيز العاملين من أجل رفع كفاءة أداءهم وهي اتجاهها يتعلق بالتسويق الداخلي.

تتمثل مجالات التسويق في: ⁵⁰

- **أبحاث السوق:** تتضمن أبحاث السوق، بصفتها أحد مجالات التسويق، جمع وتحليل وتفسير المعلومات حول ما يشتره الناس ولماذا يشترونه. وتساعد الأدوات مثل: تحليل السوق والاستطلاعات ومجموعات التركيز واختبار المنتجات الشركات في تحديد أسواق منتجاتها؛ حتى تتمكن من توجيه جهودها التسويقية إلى المجموعات المستهدفة التي من المرجح أن تشتريها. وتحدد أبحاث السوق أيضاً الحواجز المحتملة التي يواجهها العملاء في دخول السوق وتقترح طرقاً للتغلب عليها.
- **إدارة العلامات التجارية:** إدارة العلامة التجارية، أو المنتج، مكرسة لتصور المنتجات ونقلها إلى السوق. وتشمل إدارة العلامات التجارية: أبحاث السوق والبحث والتطوير والإنتاج والتوزيع والإعلان والمبيعات.
- **الإعلان والعلاقات العامة:** تستخدم الإعلانات الوسائط لتوصيل قيمة المنتج، وتنطوي على عملية إبداعية وعملية تحليلية. تصور العملية الإبداعية الحملات الإعلانية والتصميمات وتنتج الإعلانات بنفسها. وتحدد العمليات التحليلية أفضل المنافذ الإعلامية التي يمكن وضع الإعلانات فيها وتطوير وتتبع المقاييس؛ لقياس فعالية الإعلانات. وترتبط العلاقات العامة ارتباطاً وثيقاً بالإعلان -وهما من مجالات التسويق- ولكن بدلاً من التركيز على المنتجات فإنها تركز على الصورة العامة للشركة. ووسائل العلاقات العامة تنقل قيم الشركة وأنشطتها وإنجازاتها التي توضح التمسك بتلك القيم.
- **الترويج:** يبني الترويج العلاقات بين تجار الجملة وتجار التجزئة ويستخدم الحوافز؛ لإغراء العملاء بشراء منتج. وتشمل الحوافز: الخصومات والعينات المجانية والأدوات الأخرى التي تضيف قيمة وتجعل العرض أفضل من أن يُرفض.
- **المبيعات:** يدير قسم المبيعات عملية الحصول على المنتجات للعميل. ويمثل مندوب المبيعات واجهة الشركة للعملاء في محاولة لحملهم على الشراء، ثم يضمن تسليم عملية الشراء. ويعد بناء العلاقات إحدى وظائف المبيعات الحيوية؛ إذ تتطلب موارد أقل لشركة ما للاحتفاظ بعميل حال بدلاً من استبداله بعميل آخر.
- **البيع بالتجزئة:** البيع بالتجزئة هو أحد مجالات التسويق، وإحدى وظائف المبيعات؛ حيث يضع منتجات الشركة مباشرة أمام المستخدم النهائي بدلاً من تاجر الجملة الذي سيعمل كوسيط بين الشركة والمستخدم

النهائي. ويعتبر البيع بالتجزئة، الذي يستخدم المعلومات المستقاة من أبحاث السوق حول ترتيب المنتجات وما هو الديكور والمناخ في المتجر الذي يغري العملاء للشراء، جانبًا مهمًا من تجارة التجزئة.

و نميز ان تطور و توسع التسويق ساهم في ظهور مجالات جديدة لتطبيقه إضافة الى المجالات المذكورة مسبقا و تتمثل فيما يلي:

توسعات تطبيق التسويق الجديدة:

- **التسويق الإلكتروني:** يعتبر التسويق الإلكتروني من أهم التطورات التي طالت ميدان التسويق ومن المفاهيم الحديثة والمبتكرة فيه ويعد التسويق الإلكتروني واحد من أهم ما أنتجه الفكر التسويقي في تسهيل وخدمة العمليات التجارية واختصار الزمن والتقليل من التكاليف من أجل تسهيل وتعميق الفائدة الخاصة بالعميل ولا يختلف مفهوم التسويق الإلكتروني عن المفاهيم الأخرى للتسويق الحديث إلا فيما يتعلق بوسيلة الاتصال بالعملاء وعلى ضوء هذا عرفت التسويق الإلكتروني بأنه إدارة التفاعل بين المنظمة والعميلة من البيئة الافتراضية من أجل تحقيق التبادل المشترك ومنافع مشتركة وهناك من يعرف التسويق الإلكتروني بأنه الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية بما في ذلك تقنيات المعلومات والاتصالات لتفعيل إنتاجية التسويق وعملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية و العمليات والنشاطات الموجهة لتحديد حاجات الأسواق المستهدفة وتقديم السلع والخدمات يستخدم الأفراد الذين يعملون في مجال التسويق الإلكتروني⁵¹ مقاطع الفيديو والرسومات والصور لإخبار قصة العلامة التجارية ونقل رسائلها. يمكن أن يكون هؤلاء المحترفون من مصممي الجرافيك أو مسوقي الفيديو أو مصممي الويب؛ حيث يقوم معظم مصممي الجرافيك بإنشاء رسوم بيانية أو مخططات أو صور؛ لعرضها على منافذ رقمية أو مطبوعة مختلفة للترويج للشركة والإعلان عنها. ويصنع مسوقو الفيديو مقاطع فيديو جذابة، مثل عروض المنتجات أو البرامج التعليمية أو الإعلانات التجارية؛ لإعلام جمهور العلامة التجارية بطريقة آسرة⁵². وقد يعمل الآخرون كمصممي ويب، على تخطيط موقع الويب؛ للتأكد من أنه يمثل العلامة التجارية، ويظل من السهل التنقل فيه ويوفر طريقة سهلة الاستخدام للعملاء للوصول إلى الموارد الضرورية المتوفرة على الموقع. وباعتبار التسويق الإلكتروني مختلف عن التسويق التقليدي استخدم فيه مختلف التقنية والمعلوماتية الحديثة فهو إذا يتميز بمجموعة من الخصائص وهي⁵³:
- يتميز التسويق الإلكتروني بأنه له نطاق واسع و يخدم جمهور كبير كما أن التعامل مع العميل يكون في أي وقت وفي كل مكان فلا توجد قيود كبيرة في هذا النوع من التسويق

51 - زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية و التطبيق، ط1، دار السيرة للنشر و التوزيع: عمان الأردن: 2008، ص425

52 - مجلة رواد الأعمال، محمد علواني، 28 يوليو 2022

53 - محمد زرقون، بو حفص رواني، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 2012 <http://ratoulrecherche.arabblogs.com/zerkoun.pdf>، ص 9 .

- يجب استخدام الإنارة لجذب انتباه المستخدم عن طريق عرض فيديوهات أو صور واستخدام الفن من خلالها عن طريق الألوان الأصوات الموسيقى الكتابة وهذا ما يجعل التسويق الإلكتروني متميزا عن غيره يمكن التلاعب به وعرضه وهذا داخل إطار ما يريد رؤيته المستهلك و هذا نظرا لتعدد المنافسين الذين يقدمون أنشطة تسويقية إلكترونية
- و تتجنب المنظمة ما قدر الإمكان للتسويق الغير الصادق الذي لا يقوم بتوصيل مضمونا حقيقيا وملائما لأنه من السهل نشر معلومة عن المنظمة عبر الإنترنت وقد يكون من أحد العملاء الذي قد يتعرض لحالة من الخداع أو عدم السد من إحدى المنظمات وما يساعد على ذلك أو يزيد من الضرر هو إمكانية وصل الإنترنت إلى عدد كبير من العملاء وعلى نطاق واسع
- ويسمح التسويق الإلكتروني بخلق نجاحات هائلة وخلق فرص تسويقية جديدة بالنسبة للسوق والمستفيد معا من خلال جوهر التسويق الإلكتروني تتمكن المنظمة من توفير فرص التفاعل مع العميل والاحتفاظ به بطريقة مباشرة عبر وسائل الاتصال مثل الهاتف أي عملية تبادل إلكترونية
- يقدم أيضا التسويق الإلكتروني التحسين في الوضع التنافسي للمنظمة تقديم الدعم من خلال خدمات ما قبل البيع وبعده و توفير سرعة الاستجابة لحاجات العملاء ورغبتهم وبالتالي حصول العميل على خدمات عالية الجودة
- ومن أهم الخصائص التي تجعل التسويق الإلكتروني متميزا عن غيره هو العلاقة القائمة على إشراك العميل في عملية شراء الخدمة أو المنتج و حصوله على مختلف المعلومات واستطاعته ان يبدي رأيه عن طريق خاصية التعليقات الموجودة في مختلف المنصات و مواقع التواصل الاجتماعي التي تتيحها المنظمة مع عملائها و التي نستطيع إدراجها في التسويق بالعلاقات
- فروع التسويق الإلكتروني :
- التسويق عبر الهاتف المحمول: يعد استخدام الهاتف المحمول عنصرا أساسيا من عناصر التسويق من خلال قواعد البيانات التي تمثل المبدأ الرئيسي للتسويق حيث أننا في حاجة دائمة ومستمرة لقواعد البيانات الحديثة و الخاصة بالعملاء لحاجتنا للاتصال دائم عملائنا خلال إجراء حوار مع العملاء عبر الهاتف نستطيع تحقيق الهدف التسويقي التي ترغب فيه المنظمات ولكن بضوابط كثيرة لضمان تحقيق الهدف المخطط له. ان استخدام الهاتف المحمول في المجال التسويقي يعتمد بدرجة كبيرة على الرسائل النصية القصيرة SMS Marketing من خلال إرسال رسائل نصية للعملاء معدة مسبقا بعناية ودون التحدث المباشر مما يجعله أنسب لتنفيذ مهام التسويق والمبيعات على نحو أفضل في بعض الأنشطة⁵⁴. ويسمح مجال التسويق عبر الهاتف المحمول بتحقيق أهداف تعود نفعاً على:
- إدارة العملاء : بحيث تساهم في تحسين إدارة جودة العملاء وتستفيد مجموعة معينة من العملاء من وجود علاقة أفضل بينها وبين المؤسسة

- المؤسسات الجديدة: تحديد العملاء والأسواق الجديدة وتنميتها وتوسيع تغطية الأسواق الحالية أو إدخال منتج أو خدمة جديدة
- الجودة: تحسين فعالية فريق المبيعات والقنوات الأخرى ورفع مستوى احترافهم في عملهم مع تحقيق فعالية في التكاليف في الوقت نفسه
- رعاية العملاء: تحسين خدمة العملاء وإرضائهم
- التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي: يعتبر التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي من الاستخدامات الرائجة لهذه التقنيات الحديثة في مجال الأعمال ولقد وجدت المؤسسات إن مواقع التواصل الاجتماعي متاحة لعرض صور المنتجات والتعرف بها ويمكننا حصر هذا الاستخدام في العناصر الخمسة التالية: الترويج للخدمات، إدارة انطباع الزبائن، البحث عن عاملين أكفاء، التعرف على التقنيات الحديثة والمنافسة القائمة والحصول على المعلومات، فبإمكان تلك المؤسسات جذب المستهلكين لشبكات التواصل الاجتماعي إلى مواقعهم الخاصة مع تشجيع زوار المواقع من مستهلكين وزبائن على مناقشة كيفية تحسين منتجاتهم وخدماتهم ولهذا أصبحت شبكات التواصل الاجتماعي أحد المكونات الأساسية للتسويق⁵⁵. ومن أشهر شبكات التواصل الاجتماعي الموجودة حاليا نجد: Facebook, X (Twitter), LinkedIn, Instagram, Google, TikTok, Snapchat, YouTube... إن مواقع وأدوات التواصل أصبحت الآن مكونا رئيسيا من مكونات المزيج الترويجي الخدمي خاصة الخدمات المتعلقة بالمقاصد السياحية وغيرها من المقاصد الأخرى حيث نميز فيما يلي أدوات و وسائل متاحة عبر هذه المواقع و التي لها تأثير اكبر على التفاعل عبر مواقع التواصل الاجتماعي و المتمثلة في: محركات البحث SEO/SEM/PPC Sponsoring, e-mailing marketing ...
- تسويق المؤثرين: يتضمن تسويق المؤثرين، وهو أحد مجالات التسويق المهمة، تعيين خبراء الصناعة الحاليين أو المشاهير أو الشخصيات العامة لاستخدام وترويج منتج أو خدمة الشركة؛ من خلال وسائل التواصل الاجتماعي أو التنسيقات الرقمية الأخرى. وعادةً ما يتمتع هؤلاء الأفراد بمتابعة قوية مع الخصائص الديمغرافية المشابهة للجمهور الذي تمتلكه العلامة التجارية حاليًا، ويزيد هذا من فرص وصول المؤثر إلى جمهور أوسع مهتم على الأرجح بمعرفة المزيد عن المنتج المعلن عنه أو شرائه. وعادةً ما يكون تسويق المؤثرين ناجحًا لأن أتباع المؤثرين يثقون عادةً في آرائهم و تأييداتهم، والتي يمكن أن تقود جمهورهم إلى تجربة المنتجات بأنفسهم. من مزايا التسويق عبر هذه الشبكات أن الزبون يتكلم، يستمع، يثق بالمؤسسة، فالزبون يتكلم أو يبدي رأيه من خلال التعليقات والاقتراحات التي تفيد كثيرا العاملين في مجال التسويق بالمؤسسة المعنية أما الزبون يستمع أو يستقبل الرسائل الإعلانية أي يكون على إطلاع دائم بما يحدث بالمؤسسة حتى وإن لم يشارك هؤلاء الزبائن بتعليقاتهم و مدخلاتهم إلا أنهم يستقبلون كلما تنشره المؤسسة على شبكات التواصل الاجتماعي وبالتالي يكون في موضع المستمع ويتمكنون من الاطلاع على منشورات المؤسسة وعلى تعليقات المشتركين.⁵⁶

⁵⁵ - طارق طه ، التسويق بالإنترنت والتجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية مصر، 2006

⁵⁶ - مجلة رواد الأعمال، محمد علواني، 28 يوليو 2022

- التسويق بالعلاقات: نظر العديد من الباحثين إلى التسويق بالعلاقات بأنه يهتم بظروف الزبون كونه يقوم على تأسيس علاقة ارتباط وثيقة معه والسعي نحو الاحتفاظ به باستخدام العديد من الطرق الاتصال معه حتى بعد انتهاء العملية البيعية. ومن خلال التسويق بالعلاقات تعطي المنظمة أولوية الاهتمام بالزبون بالإشراك الحقيقي له عن طريق الاتصال والمشاركة في المعلومات⁵⁷ ويرى تسويق العلاقات على أنه علم وفن جذب المستهلكين الجدد والاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع المستهلكين المرشحين حيث أنه عبارة عن إستراتيجية تتضمن مجموعة من الخطط والأهداف الهادفة لتحقيق وتعزيز وتطور العلاقات مع الزبون، وويرتكز تسويق العلاقات خلق قيمة مضافة جديدة من خلال استهلاكهم للمنتج وإدراك الدور الرئيسي للعميل في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختياره واستهلاكه المنتج أو الخدمة، ومن خلال خلق وبناء هذه العلاقة مع العملاء أو الزبائن يسمح ذلك بحدوث الاستجابة للجمهور وهذه الأخيرة تخلق الميزة التنافسية

7. أثر خصائص الخدمات على سلوك مستعملي الخدمات:

المنتج هو أساس تنمية وتطور المؤسسة، وأساس تطور المنتج هو المستهلك، هذه أهم قاعدة في التسويق. انطلاقاً من هنا أصبح من اللازم ومن المنطقي أيضاً قبل التطرق إلى "خصوصيات الأدوات التي يستخدمها التسويق الخدمي"، معالجة موضوع خصوصية مستعملي الخدمات "لأنه من هنا ينبع كل شيء. فالمستعمل هو زبون والزبون في الخدمات هو مركز اهتمام المؤسسة وسلوكه هو النقطة المركزية التي ينطلق منها كل شيء، وما خصوصيات تسويق الخدمات أو الخدمات العمومية سوى نتيجة الخصوصية سلوك مستعملي هذه الخدمات المتأثرين بطبيعة نشاط الخدمات المختلف عن طبيعة المنتجات المادية. ولذلك سندرس في هذه المقالة أثر طبيعة نشاط الخدمات على سلوك المستعملين"، ثم بعد ذلك لا قبله - سنخصص مقالة أخرى لدراسة خصوصيات السياسات التسويقية المكيفة حسب هذا السلوك الخاص لأن القرار التسويقي لا يكون صائباً إلا إذا كان مسبقاً بمرحلة دراسة وتحليل السلوك الجمهور.

- أثر طبيعة النشاط الخدمي على سلوك المستعملين: وفي هذا الإطار، أهم ما يجمع عليه المختصون هو أن مستعمل الخدمات ليس مستهلكاً مثل الآخرين، والسؤال الذي يطرح هنا هو: لماذا لا يعتبر مستعمل الخدمات مستهلكاً مثل الآخرين؟ الإجابة عن هذا السؤال كانت موضوع العديد من الدراسات التي أجريت. وقد أظهرت هذه الدراسات أن هناك خصوصيات فيما يخص سلوك مستعملي الخدمات.⁵⁸

57 - حكيم بن جروة و خليفة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسات التنافسية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 02، 2015 ص 94

58 - كبير هداية، طالبة لدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المستعان، أستاذ محاضر د براهيميس عبد القادر

فبسبب عدم ملموسية الخدمات فإن الزبائن عادة يجدون صعوبة بالغة في تقييم والحكم على نوعية الخدمة، ولذلك فسلوك شرائهم هو أقل موضوعية من سلوك مشتري المنتجات. وعادة لا يقارن مستعمل الخدمات مستوى الخدمة مع الأسعار مثلما هو الشأن بالنسبة للمنتجات المادية، وذلك يرجع لعدة أسباب محتملة:

- صعوبة تقييم تكلفة الخدمة،
- الحاجة الملحة والضرورة القصوى للخدمة (مثل الحاجة للخدمات العمومية)
- غياب البديل الإحلالي في غالب الأحيان (مثل خدمات المصالح العمومية)؛ (مجموع البدائل الممكنة بالنسبة للخدمات هي أقل محدودية بالمقارنة مع المنتجات).

وللتقليل من أخطار عدم التأكد والرفع من الموضوعية في قرار الشراء فإن مستعملي الخدمات عادة ما:

- يتأثرون بظاهرة من الفم إلى الأذن أكثر من تأثرهم بالإشهار
- يتأثرون كثيراً بمحيطهم وبآراء غيرهم؛
- يمنحون أهمية خاصة لبائعي الخدمات ويربطون نوعية الخدمة بسلوك هؤلاء وشخصيتهم،
- يمنحون أهمية خاصة لشهرة المصلحة أو المؤسسة، ويعتبرونها كميّاراً للنوعية، وذلك لكونها أكثر ظهوراً من مؤسسات المنتجات المادية من جهة، ولضرورة التعامل الكبير والمباشر معها من جهة أخرى.

وكنتيجة لذلك يمكن اعتبار أنه من الصعب بيع خدمات من بيع منتجات، فالمنتجات هي أكثر من الخدمات حظاً في إمكانية أن تباع لوحدها، لأن المستهلكين يشعرون عادة بالخطر أكثر إذا ما تعلق موضوع الشراء بالخدمات، بالنظر إلى كونها أقل انتظاماً ونمطية في نوعيتها.

يمكن تنظيم أدبيات تسويق الخدمات وفقاً لنهج متعدد المراحل لتحليل سلوك المستهلك وأداء الخدمة. وعلى وجه الخصوص، يمر المستهلكون بثلاث مراحل رئيسية عندما يستهلكون الخدمات: مرحلة ما قبل الشراء، ومرحلة لقاء الخدمة، ومرحلة ما بعد اللقاء⁵⁹. يعد هذا الإطار مفيداً لأنه يساعد الأكاديميين في تشكيل تركيز واتجاه بحثي واضح، والشركات في تحديد المراحل التي تحتاج إلى أكبر قدر من التحسين وبالتالي تحتاج إلى المزيد من الموارد المخصصة لها⁶⁰.

➤ مرحلة ما قبل الشراء: ووفقاً لفيسك 1981⁶¹، فإن مرحلة ما قبل الشراء من عملية صنع القرار بشأن الخدمات ليست خطية، ولكنها أكثر تعقيداً مقارنة بمرحلة السلع لأنها تنطوي على مجموعة مركبة من العوامل

⁵⁹ - Lovelock, Christopher and John Writz (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (7th ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall

⁶⁰ - Blackwell, Roger. D., Paul W. Miniard and James F. Engel (eds) (2003), *Consumer Behavior*, Orlando, US: Harcourt College Publishers

⁶¹ - Fisk, Raymond P. (1981), « Toward a consumption/evaluation process model for services,» in James H. Donnelly and William R. George (Eds), *Marketing of Services*, Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 191-195

والأنشطة. ونظرًا لمشاركة المستهلكين في عملية إنتاج الخدمات، تستغرق عملية اتخاذ القرار وقتًا أطول وتكون أكثر تعقيدًا مما هي عليه في حالة السلع. وتدعم الأبحاث الرأي القائل بأن خبرة المستهلك ومعرفته⁶² والمخاطر المتصورة⁶³ تلعب جميعها أدوارًا مهمة في عملية اتخاذ قرار الشراء للخدمات. في مرحلة ما قبل الشراء، يتم تحفيز المستهلكين على التحرك من خلال إثارة الحاجة إلى البدء في البحث عن المعلومات وتقييم البدائل قبل اتخاذ قرار بشأن شراء خدمة معينة أم لا. قد تنشأ الاحتياجات نتيجة للعقل اللاواعي (على سبيل المثال، الشراء الاندفاعي)، أو الظروف الداخلية (على سبيل المثال، الجوع)، أو المصادر الخارجية (على سبيل المثال، مزيج التسويق). تفترض عملية البحث عن المعلومات الموضحة في القسم التالي أن عمليات صنع القرار لدى المستهلك تتم على مستوى واعي. ومع ذلك، يجب أن نتذكر أن المستهلكين قد ينخرطون أيضًا في الشراء الاندفاعي أو "السلوك غير المخطط له". على الرغم من أن الشراء الاندفاعي ظاهرة مهمة تمت دراستها على نطاق واسع في سياق السلع، فقد تم إهمالها في أبحاث الخدمات⁶⁴. ونظرًا لأن الخدمات ترتبط عمومًا بارتفاع المخاطر والتقلبات المتصورة، فمن المقترح أن الشراء الاندفاعي يحدث بشكل أقل تكرارًا في الخدمات منه في السلع⁶⁵. ومن الثابت في أدبيات التسويق أن قرار الشراء الذي يتخذه المستهلك يعتمد على المعلومات التي تم الحصول عليها في مرحلة ما قبل الشراء⁶⁶ من خلال: البحث عن المعلومات و تقييم الخدمات البديلة.

➤ مرحلة لقاء الخدمة: ينتقل المستهلكون إلى تجربة الخدمة الأساسية بعد اتخاذ قرار الشراء. مرحلة لقاء الخدمة هي عندما يتفاعل المستهلك بشكل مباشر مع شركة الخدمة، وهي الوسيلة التي يشارك بها المستهلكون في خلق القيمة وإنتاج الخدمة أثناء تقييم تجربة الخدمة. تعتبر لقاءات الخدمة عمليات معقدة حيث تؤثر تفاعلات المستهلكين والعوامل البيئية المحيطة على توقعات المستهلكين⁶⁷. والرضا، والولاء، ونوايا إعادة الشراء، والسلوك الشفهي⁶⁸ يُعتبر لقاء الخدمة بشكل عام عملية تقديم خدمة تتضمن غالبًا سلسلة من الأحداث ذات الصلة التي تحدث في نقاط زمنية مختلفة. عندما يزور المستهلكون منشأة تقديم الخدمة، فإنهم يدخلون إلى خدمة "مصنع" (على سبيل المثال، الفندق هو مصنع للإقامة والمستشفى هو مصنع للعلاج الصحي)⁶⁹. ومع ذلك، يركز مقدمو الخدمات على "معالجة" الأشخاص بدلاً من الأشياء غير الحية الموجودة في المصانع

⁶² - Baron, S., K. Harris, and R. Harris (2003), "Retail Theater: The "Intended Effect" of the Performance", *Journal of Service Research*, 4 (May), 316-332

⁶³ - Diacon, S. and C. Ennew (2001), "Consumer perceptions of financial risk", *Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*, 26(3), 389-409

⁶⁴ - Kacen, J. J. and Lee, J.A. (2002), « The influence of culture on consumer impulsive buying behavior », *Journal of Consumer Psychology*, 12(2), 163-76

⁶⁵ - Murray and Schlacter 1990 ؛Sharma . Sivakumaran and Marshall 2009

⁶⁶ - Alba, J.W. and J.W. Hutchinson (2000), "Knowledge calibration: what consumers know and what they think they know", *Journal of Consumer Research*, 27(2), 123-156

⁶⁷ - Coye, R.W. (2004), « Managing customer expectations in the service encounter », *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 54-71

⁶⁸ - Bitner, M.J., S.W. Brown and M.L. Meuter (2000), "Technology infusion in service encounters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138-149

⁶⁹ - Noone, B.M. and A.S. Mattila (2009), « Consumer reaction to crowding for extended service encounters », *Managing Service Quality*, 19(1), 31-41

التقليدية. يتعرض المستهلكون للعديد من الأدلة المادية حول الشركة أثناء عملية تقديم الخدمة. وتشمل هذه العناصر المظهر الخارجي والداخلي لمبانها ومعداتها ومفروشاتها، فضلاً عن مظهر وسلوك موظفي الخدمة والعملاء الآخرين. وحتى وتيرة لقاءات الخدمة يمكن أن تؤثر على رضا المستهلك. ويشكل متوسط مستوى الأداء على طول هذه الأبعاد مؤشراً هاماً لرضا المستهلك⁷⁰.

➤ نموذج الخدمة: يركز نموذج الخدمة على الأنواع المختلفة من التفاعلات التي تخلق معاً تجربة خدمة المستهلك.

يتكون نظام الخدمة (الذي يجمع بين مصطلحي الخدمة والإنتاج) من جوهر تقني غير مرئي للعميل ونظام تقديم الخدمة المرئي للمستهلك والذي يختبره⁷¹. كما هو الحال في المسرح، يمكن تسمية المكونات المرئية بـ "المسرح الأمامي" أو "المكتب الأمامي"، بينما يمكن تسمية المكونات غير المرئية بـ "المسرح الخلفي" أو "المكتب الخلفي". يتضمن نظام الخدمة جميع التفاعلات التي تشكل معاً تجربة المستهلك النموذجية في خدمة عالية الاتصال. يتفاعل المستهلكون مع بيئة الخدمة، وموظفي الخدمة، وحتى المستهلكين الآخرين المتواجدين أثناء تجربة الخدمة. يتعين على الشركات تنسيق جميع التفاعلات لضمان حصول عملائها على تجربة الخدمة التي أتوا من أجلها.

➤ المشهد الخدمي/المنظور البيئي: يأخذ هذا النهج في الاعتبار جميع العناصر التجريبية التي يواجهها المستهلكون في

إعدادات تقديم الخدمة. تلعب بيئة الخدمة المادية التي يختبرها المستهلكون دوراً رئيسياً في تشكيل تجربة الخدمة وتعزيز (أو تقويض) رضا المستهلك، خاصة في خدمات معالجة الأشخاص عالية الاتصال.

➤ موظفو الخطوط الأمامية وتفاعلات العملاء: تسهل لقاءات الخدمة عالية الاتصال تطوير علاقات عالية

الجودة مع المستهلكين من خلال تشجيع بناء الروابط بين المستهلك والموظف⁷². يلعب الموظفون دوراً مهماً في لقاءات الخدمة لأن تفاعلات المستهلكين مع موظفي الخطوط الأمامية تعد عاملاً مهماً في تحديد مدى رضاهم أو عدم رضاهم عن شركة الخدمة. تؤدي تفاعلات العملاء مع موظفي الخطوط الأمامية المهنيين وذوي المعرفة والكفاءة إلى تحسين صورة الشركة⁷³ وإلى زيادة تصورات التميز في الخدمة ورضا العملاء⁷⁴ ونوايا إعادة الشراء

⁷⁰ - Verhoef, P.C., G. Antonides and A.N. de Hoog (2004), "Service encounter as a sequence of events: The importance of peak experience", *Journal of Service Research*, 7(1), 53-64

⁷¹ - Eiglier Pierre and Eric Langeard (1977), "Services as Systems: Marketing Implications," in Pierre Eiglier, Eric Langeard, Christopher H. Lovelock, John E. G. Bateson, and Robert F. Young, eds. *Marketing Consumer Services: New Insights*. Report # 77-115 (November) Cambridge, MA: Marketing Science Institute, pp. 83-103

⁷² - Heracleous and Wirtz 2010؛ Wirtz، Heracleous and Pangarkar 2008

⁷³ - Nguyen, N. and G. Leblanc (2002), "Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients", *International Journal of Service Industry Management*, 13(3), 242-262

⁷⁴ - Swan, J.E., M.R. Bowers and L.D. Richardson (1999), "Customer trust in the salesperson: an integrate review an meta-analysis of the empirical literature", *Journal of Business Research*, 44(2), 93-107

⁷⁵. وعلى نحو مماثل، وجد أن ودية الموظفين لها تأثير إيجابي على سلوك الشراء غير المخطط له بين المستهلكين.

تظهر الأدلة التجريبية الحديثة أيضاً أن تطابق المستهلك مع الموظف الذاتي يؤثر بشكل مباشر على رضا المستهلك عن علاقات الموظفين وولائهم تجاه الموظفين، مما يساهم بدوره في رضا المستهلك بشكل عام عن الشركة⁷⁶.

➤ دور جودة الخدمة وقيمة الخدمة: من الضروري التمييز بين جوانب جودة الخدمة الخاصة بالمعاملات والجوانب المتعلقة بالشركة. تشير الجودة الخاصة بالمعاملات إلى تصورات المستهلكين لتجربة خدمة محددة، في حين تعكس جودة خدمة الشركة تقييمات الجودة بناءً على الخبرة التراكمية التي يتم تطويرها بمرور الوقت. ومن ثم فإننا نفترض أن جودة المعاملات تسبق رضا المستهلك بشكل عام، مما يؤثر بدوره على تكوين تصورات حول جودة الخدمة الشاملة للشركة. وعلى مستوى المعاملات، اقترح أن تصورات سمات جودة الخدمة تشكل مقدمات للرضا عن تجربة الخدمة⁷⁷. وقد تم اقتراح أن الرضا ينتج عن تقييمات جودة الخدمة (بالإضافة إلى جودة المنتج والسعر) التي تعكس تصورات المستهلكين لأبعادها الخمسة: الموثوقية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، والملموسية. تجدر الإشارة هنا إلى أن أدبيات الخدمة المبكرة اعتبرت هذه الأبعاد مكونات لجودة الخدمة المتصورة للشركة⁷⁸ وليست خاصة بالمعاملات. اقترح برادي وكرونين⁷⁹ أن جودة الخدمة هي مفهوم متعدد الأوجه يتألف من ثلاثة أبعاد وتسعة أبعاد فرعية (بين قوسين): جودة التفاعل (المواقف والسلوك والخبرة)، وجودة البيئة المادية (الظروف المحيطة والتصميم والعوامل الاجتماعية)، وجودة النتائج (وقت الانتظار والملموسات والقيمة). ويقوم المستهلكون بتقييم جودة الخدمة على أساس هذه الأبعاد الثلاثة التي يتم تقييمها من خلال كل من أبعادها الفرعية الثلاثة المقابلة. وقد أظهرت الأدلة التجريبية الإضافية أيضاً أن جودة سمات موظفي تقديم الخدمة⁸⁰ والبيئة المادية لها تأثير على الرضا عن تجربة الخدمة.

هناك مفهوم آخر يحظى باهتمام بحثي متزايد وهو قيمة الخدمة. قيمة الخدمة هي "فائدة المنتج بناءً على تصورات ما يتم تلقيه وما يتم تقديمه"⁸¹. تشير الأدلة التجريبية إلى أن جودة خدمة المعاملات تشكل عاملاً مهماً في تحديد قيمة

⁷⁵ - Reynolds, K.E. and M.J. Arnold (2000), "Customer loyalty to the salesperson and the store: Examining relationship customers in an upscale retail context", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20(2), 89-98

⁷⁶ - Jamal, A. and A. Adelowore (2008), "Customer-employee relationship: the role of self-employee congruence", *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1316-1345

⁷⁷ - Otto, J.E. and J.R.B. Ritchie (1995), "Exploring the quality of the service experience: a theoretical and empirical analysis", *Advances in Services Marketing and Management*, 4, 37-61

⁷⁸ - Boulding, W., A. Kalia, R. Staelin, and V.A. Zeithaml (1993), "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions", *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7-27

⁷⁹ - Brady, M.K. and J.J. Cronin Jr. (2001), "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach", *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49

⁸⁰ - Johnson, M. and G.M. Zinkham (1991), "Emotional responses to a professional service encounter", *Journal of Services Marketing*, 5(2). 5-16

⁸¹ - Zeithaml, V.A. (1988), « Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence», *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22

الخدمة⁸². وتعتبر قيمة الخدمة المتصورة شخصية للغاية وفردية ومتغيرة بين المستهلكين. ويبدو من المعقول أيضاً أن نقترح على المستهلكين تقييم السمات الخاصة بالمعاملة أولاً قبل تقييم قيمة الخدمة لتجربة الخدمة. وبالتالي فإن السمات المتعلقة بجودة المعاملات قد تمثل معظم محركات الفوائد الإيجابية لقيمة خدمة المستهلك⁸³. علاوة على ذلك، فقد ثبت أن قيمة الخدمة لها تأثير مباشر على كل من رضا المستهلك عن تجربة الخدمة والنوايا السلوكية. لقد تم ربط جودة الخدمة على مستوى الشركة بالنوايا السلوكية للمستهلكين. أجرى بولدينج وآخرون (1993) دراستين في سياق الخدمة ووجدوا أن تصورات المستهلكين لجودة الخدمة الشاملة للشركة ستؤثر على نوايا سلوكهم المعبر عنها من خلال الكلام الشفهي الإيجابي والتوصية بالخدمة. إن تصورات جودة الخدمة الشاملة للشركة مستقرة نسبياً ولكنها ستتغير بمرور الوقت في نفس اتجاه تقييمات الرضا عن المعاملات. تتأثر نوايا إعادة الشراء لدى المستهلكين بتصوراتهم لجودة الخدمة الإجمالية في وقت إعادة الشراء (أي أن المستهلكين يحاولون التنبؤ بمدى جودة معاملة الخدمة التالية)، وليس بالرضا الفردي عن المعاملة الذي يتشكل مباشرة بعد تجربة الاستهلاك.

8. المزيج التسويقي الخدمي:

يعد مزيج تسويق الخدمات امتداداً لإطار عمل Ps-4. تظل العناصر الأساسية للمنتج والترويج والسعر والمكان كما هي، ولكن يتم تضمين ثلاثة متغيرات إضافية – الأشخاص والأدلة المادية والعملية – في مزيج Ps-7. ترجع الحاجة إلى التمديد إلى الدرجة العالية من الاتصال المباشر بين مقدمي خدمات العملاء، والطبيعة الواضحة للغاية لعملية الخدمة، وتزامن الإنتاج والاستهلاك. في حين أنه من الممكن مناقشة الأشخاص والأدلة المادية والعملية ضمن إطار عمل Ps الأصلي (على سبيل المثال، يمكن اعتبار الأشخاص جزءاً من عرض المنتج)، فإن الامتداد يسمح بإجراء تحليل أكثر شمولاً لمكونات التسويق اللازمة لتسويق الخدمات بنجاح.

➤ مفهوم المزيج التسويقي: هو مجموعة من الجهود التي تتفاعل مع بعضها وتمتزح بحيث تشكل في نهاية الأمر خطط وسياسات يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأمان، والمزج التسويقي هو 4 عناصر المنتج التسعير التوزيع، الترويج، إلا أنه هناك بعض الدراسات التي أضافت عناصر أخرى للمزج التسويقي فمهم من أضاف عناصر جديدة للمزج التسويقي ليصبح أكثر من (P4)، فعلى سبيل المثال كوتلر أضاف السياسة والرأي العام ليصبح P7.

حسب Kotler et Dubois هو: " ذلك العنصر الذي يشمل مجموعة من التغيرات التي تتوفر لدى المؤسسة للتأثير على السوق".⁸⁴

⁸² - Cronin, J.J. Jr., M.K. Brady and G.T.M. Hult (2000), "Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments", *Journal of Retailing*, 76(2), 139-217

⁸³ - Hu, H., J. Kandampully and T. Juwaheer (2009). "relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study", *The Service Industries Journal*, 29(2), 111-125

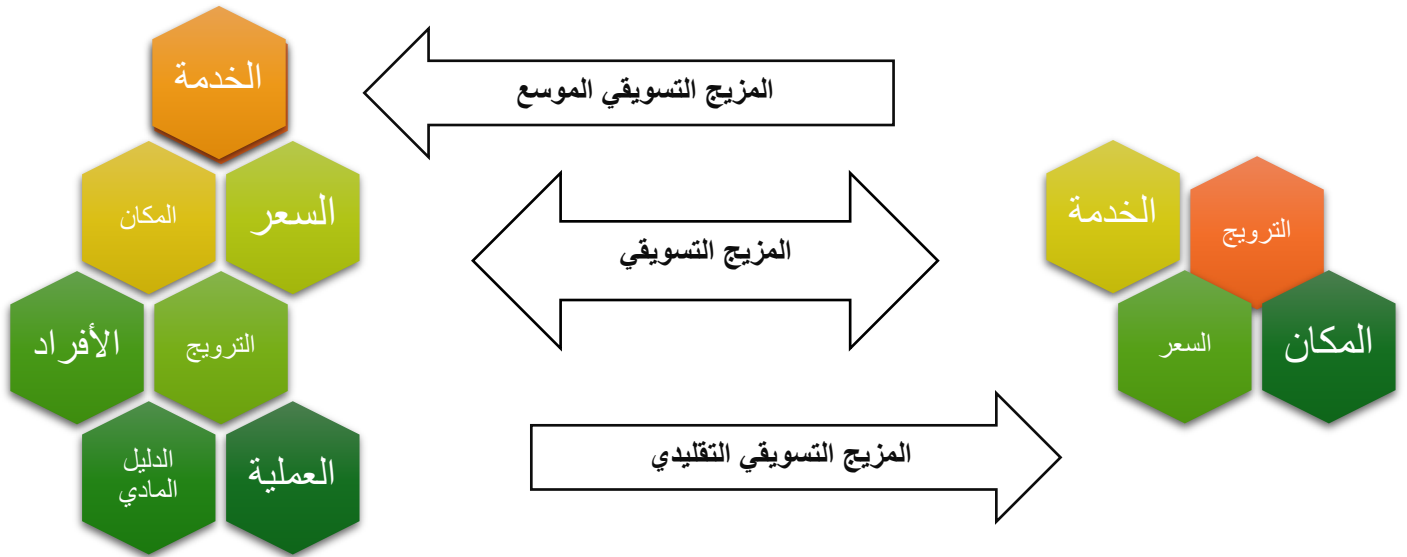
كما عرفه طارق الحاج وزملاؤه على أنه مجموع الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين".

يعرف SYLVIE, MARTIN, VEDRINE المزيج التسويقي بأنه: " مجموعة من المتغيرات المطبقة في السوق والتي يكون لها أثر على سلوك المستهلك، هذه المتغيرات هي: المنتج سعره توزيعه، اتصاله، إن اختيار إحدى عناصر هذه المتغيرات يكون ضرورياً خاصة أثناء تخصيص الموارد وحسب الإستراتيجية المتاحة والوسائل المتاحة"⁸⁵.

يعرف المزيج التسويقي على أنه مجموعة من أنشطة تسويقية تتكامل في ما بينها وترتبط مع بعضها البعض لأداء وظيفة التسويق على أكمل وجه، لذا فإن المزيج التسويقي يعد من أهم العناصر الاستراتيجية التسويقية لأي منظمة، وإن عملية بناء وتوازن المزيج هي عملية فريدة بكل منظمة أو لكل سلعة أي تختلف من منظمة إلى أخرى.

والشكل التالي يوضح المزيج التسويقي الموسع للخدمات الذي يضم سبعة متغيرات.

الشكل 3: المزيج التسويقي الموسع



وبما أن الخدمات عادة ما يتم إنتاجها واستهلاكها في وقت واحد، فإن العملاء غالباً ما يكونون حاضرين في الشركة 'المصنع'، ويتفاعلون مباشرة مع موظفي الشركة ويكونون في الواقع جزءاً من عملية إنتاج الخدمة. وقد دفعت هذه الاعتبارات مسوقي الخدمات إلى اعتماد مفهوم مزيج تسويقي موسع للخدمات في شكل ثلاثة عناصر إضافية (وهي الأشخاص والأدلة المادية والعملية) والتي تظهر أيضاً في الجدول. تم ترويج مزيج التسويق الموسع من قبل بومز و بيتنر.

جدول (2) المزيج التسويقي : العناصر الرئيسية والعناصر الفرعية

⁸⁵ - Sylvie Martin Védrine, Docteur en sciences de gestion , Initiation au Marketing, éditions d'organisation 2003 , ISBN10 ,13

عناصر الفرعية	عناصر المزيج التسويقي
<ul style="list-style-type: none"> - تصميم المنتج - اسم المنتج و العلامة التجارية - التعبئة و التغليف و وضع العلامات - اتساع و عمق خط الإنتاج - مستوى و نوع خدمة العملاء - ضمان المنتج - عملية تطوير المنتج الجديد - استراتيجيات دورة حياة المنتج 	المنتج
<ul style="list-style-type: none"> - الشركة المصنعة و تاجر الجملة و أسعار بيع تجار التجزئة - الشروط و الاحكام - سياسات الخصم - تسعير المنتجات الجديدة 	السعر
<ul style="list-style-type: none"> - الإعلان - سياسات قوة المبيعات - العلاقات العامة - المعارض التجارية و المناسبات الخاصة 	الترويج (الاتصالات التسويقية)
<ul style="list-style-type: none"> - القنوات المباشرة مقابل القنوات غير المباشرة - طول القناة - اتساع القناة (حصرية أو انتقائية أو مكثفة) - سياسات الامتياز - سياسات الامتياز لضمان تنسيق القناة و التحكم فيها 	المكان (قنوات التوزيع)
<ul style="list-style-type: none"> ● الموظفون: - التوظيف - التدريب - التحفيز - المكافآت - العمل الجماعي ● العملاء: - التعليم - التدريب 	الأشخاص

<ul style="list-style-type: none"> - تصميم المرافق - أجواء الخدمة - المعدات - اللافتات - بدلة الموظفين - عروض نقاط البيع - غيرها من المواد الملموسة (بطاقات العمل) 	الأدلة المادية
<ul style="list-style-type: none"> - تدفق الأنشطة - نص الخدمة (عدد الخطوات) - مشاركة العملاء 	العملية

Source : Booms, B. H. & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In: Marketing of services, American Marketing Association, Chicago (pp. 47–51)

- العناصر السبعة لتسويق الخدمات: العناصر الأربعة الأولى في مزيج تسويق الخدمات هي نفس العناصر الموجودة في مزيج التسويق التقليدي. ومع ذلك، ونظراً للطبيعة الفريدة للخدمات، فإن آثارها تختلف قليلاً في حالة الخدمات.⁸⁶
- المنتج: في حالة الخدمات، يكون المنتج " غير ملموس وغير متجانس وقابل للتلف. علاوة على ذلك، فإن إنتاجها واستهلاكها لا ينفصلان. ومن ثم، هناك مجال لتخصيص العرض وفقاً لمتطلبات العملاء، وبالتالي فإن اللقاء الفعلي مع العملاء يكتسب أهمية خاصة. ومع ذلك، فإن الإفراط في التخصيص من شأنه أن يضر بتقديم الخدمة بشكل قياسي ويؤثر سلباً على جودتها. ومن ثم، لا بد من توشي عناية خاصة عند تصميم عرض الخدمة.
 - التسعير: تسعير الخدمات أصعب من تسعير السلع. وفي حين يمكن تسعير هذه الأخيرة بسهولة من خلال الأخذ في الاعتبار تكاليف المواد الخام، فإنه في حالة الخدمات، يجب أيضاً أخذ التكاليف المصاحبة - مثل تكاليف العمالة والنفقات العامة - في الاعتبار. وبالتالي، لا يتعين على المطعم أن يتقاضى رسوماً مقابل تكلفة الطعام المقدم فحسب، بل يتعين عليه أيضاً حساب سعر الأجواء المقدمة. ويتم بعد ذلك التوصل إلى السعر النهائي للخدمة من خلال تضمين هامش ربح مناسب.
 - المكان: بما أن تقديم الخدمة يتزامن مع إنتاجها ولا يمكن تخزينها أو نقلها، فإن موقع منتج الخدمة يكتسب أهمية. يتعين على مقدمي الخدمة أن يفكروا بشكل خاص في المكان الذي سيتم تقديم الخدمة فيه. وهكذا،

⁸⁶ - ExportPlaning, From 4Ps to 7Ps:Towards an Integrated Marketing Mix,by Lukasz Sramkowski ,March3,2021

فإن المطعم الفاخر يقع في موقع أفضل في سوق مزدحم وراقي وليس على مشارف المدينة. وبالمثل، من الأفضل أن يقع منتج العطلات في الريف بعيداً عن صخب المدينة وضجيجها.

- الترويج: نظراً لأنه يمكن تكرار عرض الخدمة بسهولة، يصبح الترويج أمراً بالغ الأهمية في التمييز بين عرض الخدمة في ذهن المستهلك. وبالتالي، فإن مقدمي الخدمات الذين يقدمون خدمات مماثلة مثل شركات الطيران أو البنوك وشركات التأمين يستثمرون بكثافة في الإعلان عن خدماتهم. وهذا أمر بالغ الأهمية لجذب العملاء في قطاع يقدم فيه مقدمو الخدمات عروضاً متطابقة تقريباً.

نحن ننظر الآن إلى العناصر الثلاثة الجديدة لمزيج تسويق الخدمات - الأشخاص والعمليات والأدلة المادية - والتي تنفرد بها تسويق الخدمات.

- الأشخاص: يعتبر الأشخاص عاملاً حاسماً في عملية تقديم الخدمة، حيث أن الخدمة لا يمكن فصلها عن الشخص الذي يقدمها. وهكذا، يُعرف المطعم بطعامه بقدر ما يُعرف بالخدمة التي يقدمها موظفوه. وينطبق الشيء نفسه على البنوك والمتاجر الكبرى. ونتيجة لذلك، أصبح تدريب الموظفين على خدمة العملاء من أهم الأولويات بالنسبة للعديد من المنظمات اليوم.
- العملية: تعتبر عملية تقديم الخدمة أمراً بالغ الأهمية لأنها تضمن تقديم نفس مستوى الخدمة للعملاء بشكل متكرر. لذلك، تمتلك معظم الشركات مخططاً للخدمة يوفر تفاصيل عملية تقديم الخدمة، وغالباً ما يصل الأمر إلى تحديد نص الخدمة وعبارات التحية التي يجب على موظفي الخدمة استخدامها.
- الأدلة المادية: نظراً لأن الخدمات غير ملموسة بطبيعتها، فإن معظم مقدمي الخدمات يسعون جاهدين لدمج عناصر ملموسة معينة في عروضهم لتحسين تجربة العملاء. ومن ثم، هناك صالونات تصفيف الشعر التي تحتوي على مناطق انتظار مصممة بشكل جيد، وغالباً ما تحتوي على مجلات وأرائك فخمة ليتمكن العملاء من القراءة والاسترخاء أثناء انتظار دورهم. وبالمثل، تستثمر المطاعم بشكل كبير في تصميمها الداخلي وديكوراتها لتقديم تجربة ملموسة وفريدة من نوعها لضيوفها.
- خصائص المزيج التسويقي: يتصف المزيج التسويقي بمجموعة من الخصائص الهامة، على النحو التالي⁸⁷:
- ملائمة المتغيرات: يستطيع المسوقون مراجعة عناصر المزيج التسويقي بشكل دائم، وإحداث تغييرات فيها، بما يتوافق مع تحقيق الأهداف المطلوبة دون تأثير سلبي على العناصر.
- التعديل وفقاً للبيئة الخارجية: قد تتعرض عناصر التسويق إلى تغييرات مفاجئة، مثل الجمهور المُستهدف إلى المنتج أو السعر أو المكان؛ بسبب أحداث خارجية طارئة، وبالرغم من ذلك يُمكن تعديل المزيج التسويقي بسهولة.
- التركيز على رضا العملاء: يتم إطلاق كافة الحملات الترويجية للمنتجات، والهدف الرئيسي لها الحفاظ على رضا العملاء أو الجمهور، الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة في نهاية المطاف.

⁸⁷ - Business Management Ideas.com. All rights reserved. Marketing Mix

- التناسق والتكامل: ترتبط عناصر المزيج التسويقي مع بعضها البعض، خاصةً الأساسية مثل المنتج والسعر والمكان والترويج، كما أنها تتصف بالتكامل حتى مع إضافة عناصر حديثة إليها.
- التميز والمرونة: يتصف Marketing Mix بالتميز، حيث يتم من خلاله دراسة دقيقة وتحديد نقاط القوة والضعف، كذلك يتصف بالمرونة ويتقبل كافة المتغيرات الطارئة والخارجية والداخلية.
- استراتيجيات المزيج التسويقي: يشتمل المزيج التسويقي على مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة، على النحو التالي⁸⁸:
 - استراتيجية اختراق السوق: تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم عروض وخصومات كبيرة؛ بهدف كسب ثقة الجمهور في البداية، ومن ثم جعلهم عملاء دائمين وموالين للعلامة التجارية.
 - استراتيجية التمركز: positioning Strategy وهي تتمثل في كيف تريد أن يرى العملاء منتجك في السوق مقارنة بالمنافسين مثل المنتجات الفخمة أو منتج اقتصادي أو حتى منتج مبتكر
 - استراتيجية النمو Growth strategy: وهي تتمثل في تحديد طريقة التسعير مثل تسعير اختراق السوق أي سعر منخفض لجذب العملاء أو حتى تسعير القيمة على أساس القيمة المدركة
 - استراتيجية تطوير السوق (الترويج Promotion strategy): تهدف استراتيجية تطوير السوق، إلى ابتكار طرق ترويجية جديدة، كذلك إنشاء حملات إعلانية مبتكرة، تعمل على جذب الجمهور للمنتجات أو الخدمات.
 - استراتيجية تطوير المنتج: تعمل الشركات والمؤسسات على ابتكار منتجات جديدة أو خدمات حديثة، تعالج مشكلة لدى العملاء وتعمل على تعزيز العلامة التجارية بين الجمهور.
 - استراتيجية التوزيع Distribution strategy: تحديد القنوات التي ستستخدمها لتوصيل المنتج للعميل مثل البيع المباشر أو المتاجر أو حتى من خلال الإنترنت و
 - استراتيجية تعدد المنتجات: تتصف هذه الاستراتيجية بأنها طويلة المدى، حيث يتم من خلالها تقديم منتجات عديدة للجمهور في السوق، بأسعار متباينة ومتناسبة مع الجميع
- أهداف المزيج التسويقي:

يسعى المزيج التسويقي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التسويقية الخاصة بكل نشاط تجاري، نتعرف عليها كما يلي⁸⁹:

- تلبية احتياجات ورغبات العملاء: الهدف الأساسي هو تقديم منتج أو خدمات ولدي الزبون وضمان توافق المنتج مع توقعات السوق المستهدف
- زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح: تحسين التسعير والتوزيع والترويج بما يسهم في رفع نسبة الشيري وبذلك رفع الحصص السوقية وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات
- بناء وتثبيت صورة العلامة التجارية: من خلال التواصل المتكامل والعروض المتميزة يتم ترسيخ صورة إيجابية في أذهان المستهلكين وبذلك تتمكن من الحفاظ على هوية العالم التجارية في جميع قنوات التسويق
- الوصول إلى السوق المستهدف بفعالية: اختيار القنوات الأنسب لتوزيع المنتجات واستخدام الرسائل الترويجية الملائمة لكل شريحة من الجمهور
- تحقيق التوازن بين جودة المنتج والسعر: تقديم قيمة حقيقية مقابل ما يدفعه العميل ومراعاة التكاليف وتحقيق عائد مناسب دون الإضرار بجودة المنتج

⁸⁸ - Kevin Lane Keller & Philip Kotler, Marketing Management 15eme edition
American Marketing Association AMA

⁸⁹ - عبد العال الجمل عمرو و جمال حسونة، يارا أشرف فا روق، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية المجلد 03 العدد 11، 2 يوليو 2018

- التكيف مع التغيرات السوقية والمنافسة: تعديل عناصر المزيج حسب متغيرات السوق مثل سلوك المستهلك والتوجهات الجديدة أو تحركات المنافسين، استخدام المزيج كأداة لمواجهة التحديات
- تحقيق الإضاءة و ولاء العملاء: ويتم ذلك ببناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء من خلال تلبية إحتياجاتهم المستمرة وتعزيز تكرار شيء والولاء للعلامة التجارية
- زيادة كفاءات العمليات التسويقية: ويتم ذلك بتسهيل اتخاذ قرارات من بيانات وتحليلات من عناصر المزيج وتحسين تخصيص الموارد مثل الميزانية الترويجية أو إدارة سلسلة الإمداد

المبحث الثاني : مدى تأثير المزيج التسويقي على الجودة المحققة

المطلب الأول: ماهية جودة الخدمات وابعادها

تعد الجودة من المتطلبات الأساسية الحديثة التي يجب توفرها في الخدمات التي تقدمها المؤسسات لزيائنها حيث تلي رغباتهم واحتياجاتهم مما يفرض عليها منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم وذلك من خلال استيعاب وفهم معنى الجودة وتقييمه على جميع أفراد المؤسسات مع محاولة تحقيقها و مر تطور مفهوم الجودة عبر أربعة مراحل تاريخية كمقاييس لتطور الجودة المرحلة الأولى : في القرن التاسع عشر كانت تهتم بالتفتيش لتحديد الأخطاء المرحلة الثانية : امتدت من العشرينات حتى الخمسينات وكانت تسمى مرحلة ضبط الجودة بهدف مطابقة المواصفات المرحلة الثالثة : امتدت من الخمسينات حتى الستينات وكانت تسمى ب توكيد الجودة والهدف منها تشجيع العاملين المرحلة الرابعة :وتسمى إدارة الجودة الشاملة والهدف منها التحسين المستمر⁹⁰.

1. ماهية الجودة :

يعد سلاح الجودة أحد أهم مرتكزات التنافسية التي على المؤسسات اتباعها ,يمكن تعريف الجودة حسب المواصفة الدولية لعام 2000: ISO9000 على انها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل ويعرف قاموس أوكسفورد الجودة بأنها تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة فقد أشار البعض بأنها تعني درجة الامتياز وأحيانا تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته⁹¹ أو بأنها مجموعة الصفات المميزة للمنتج إي أو نشاط أو عملية أو مؤسسة أو الشخص والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تليبيتها وإن يدام الدولي القياسية تكون من فصول يجب أن تراعيها شركة أو مؤسسة بغرض للتحكم في جودة منتجاتها مثلا فحص الواردات والتصميم والتحكم في الإنتاج وحتى فحص المنتجات الوسيطة وكذا التحكم في التركيب والفحص النهائي للمنتج وكذلك التحكم في التخزين والتوريد وخدمات ما بعد التوريد ونظام التعامل مع منتجات مردودة من عملاء بسبب فسادها⁹² وتعرفها الجمعية الفرنسية للتقنين AFNOR أنها قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء⁹³

⁹⁰ - حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية، 1998
⁹¹ - علون، قاسم نايف 2009: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو: 9001: 2000 ط1، الإصدار الثاني، دار الثقافة و التوزيع، عمان، الأردن.

⁹² - نفس المرجع السابق

⁹³ - Daniel dm et Maurice pillet, Qualite en Production : de ISO 9000 a axe sigma, 2ème Edition organisation, Paris.

ولقد قدمت الجمعية الأمريكية تعريفا للجودة بانها مجموعة الخصائص و السمات لمنتج او خدمة التي تلبى حاجات و توقعات العملاء⁹⁴

وفي تعريف شهير، يرى فيليب كوتلر أن الجودة هي « القدرة على تقديم مستوى اعلى من الأداء يرضي حاجات العملاء ويفوق توقعاتهم⁹⁵

وللجودة أهمية يمكن إدراجها فيما يلي :⁹⁶

- سمعة المؤسسة : أي أن المؤسسة تستمد شهرتها من مستوى جودة خدماتها وذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم ومحاولة تقديم خدمات تلبى رغبات وحاجات وعملاء المؤسسة
- المسؤولية القانونية للجودة : تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المؤسسات التي تقوم بتصميم الخدمات أو تقديم الخدمات غير الجيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب العملاء من جراء استخدامهم لهذه الخدمات
- المنافسة العالمية : إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل الخدمات إلى درجة كبيرة في السوق الدولي التنافسي وفي عصر المعلومات والعولمة ,تكتسب الجودة أهمية متميزة تسعى كل من المؤسسة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية
- حماية العميل : إنه تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في خدمات المؤسسة
- التكاليف وحصص السوق : تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنها أن تتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وإتلافها لتجنب كلفة إضافية إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكانن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض وزيادة ربح المؤسسة

2. ماهية جودة الخدمات :

إن جودة الخدمة تحتل اهتماما متزايدا عند معظم مسوقي الخدمات ت وازديادا لأهميتها تعتبر كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين إذ أصبحت الجودة هي الأساس في المفاضلة بين مؤسسة ومؤسسة أخرى و يتمحور مفهوم جودة الخدمة حول المنافع التي تقدمها هذه الخدمة إلى العميل ولذلك سوف نتطرق إلى مختلف المفاهيم الخاصة بجودة الخدمة

⁹⁴ - American Society for Quality (ASQ) (2020). www.asq.org

⁹⁵ - Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education

⁹⁶ - الحداد، عواطف إبراهيم (2009) : إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

اختلفت وتعددت التعاريف الخاصة بمفهوم جودة الخدمة ومن الصعب أيضا تقديم تعريف محدد لهذا المفهوم حيث نجد أن هناك من عرفها على النحو التالي :

الجودة معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، او انها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة⁹⁷ و ادراكاتهم للأداء الفعلي لها⁹⁸ و هذا ما تبرزه المعادلة التالية⁹⁹:

جودة الخدمة = ادراك الزبون للأداء الفعلي – توقعات الزبون لمستوى الاداء

و يعرفها قاسم نايف أنها : معيار درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة ويمكن التعبير عنها رياضيا كما يلي :¹⁰⁰

وعرفها Grya et Jurant من جهة القائم بتقديم الخدمة (مطابقة الخدمة لمواصفات) أي الملائمة للاستعمال المقصود كما في المنتجات و انه يتم الحكم عليها كما في كافة المؤسسات من خلال مراعاة الملامح المادية بمنتج خدمة ما و الأخطاء في التقديم¹⁰¹

و كما تعرف أيضا على أنها الحالة الديناميكية المرتبطة بالخدمات و بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات¹⁰²

أخيرا يمكن أن تقدم هذا التعريف الذي يعتبر من التعريف الحديثة لجودة الخدمة والمتمثل فيما يلي

جودة الخدمة معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة ومن هنا يمكننا أن نميز بين ثلاثة مستويات للخدمة وهي¹⁰³:

الخدمة المتميزة: وهي تلك الخدمة التي تحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات الزبائن لها
الخدمة العادية: هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها
الخدمة الرديئة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة على مستويات التوقعات بالنسبة لها

3. أبعاد الجودة للخدمات:

حسب الباحثين (zeithanrl and berry parasuraman) هناك خمسة أبعاد لجودة الخدمة تتمثل فيما يلي:

97 - احمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM : الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية، دار الخامة، الأردن، 2013، ص 24

98 - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 2000 و 9001، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2005 ص90

99 - نفس المرجع السابق ص90، 91

100 - عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص دولي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 70.

101 - محمود عبد اللطيف، المفاتيح العشرة لإدارة الخدمة المتميزة، مجلة عالم الجودة، مجلة علمية إلكترونية عربية متخصصة في علوم و

تطبيقات الجودة و تنظيم الإدارة، العدد 02، 2011، ص 38

102 فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، 1996، ص 10

103 - نفس المرجع ص 91

- الاعتمادية: وهذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتا و يكون الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عن الزبائن وتعرف الاعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق ودقيق ؛
- الأمان (الثقة): خلق و كسب الثقة، حيث تعد الثقة بشكل عام عنصرا أساسيا ومهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة؛¹⁰⁴
- الاستجابة: ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات تقيس اهتمام المؤسسة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلباتهم؛¹⁰⁵
- الملموسية: وتشمل التسهيلات المادية والمعدات ومظهر الموظفين ومواد الاتصال؛¹⁰⁶
- التعاطف: وتعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للزبون".¹⁰⁷

4. مستويات جودة الخدمات:

يعتمد مستوى الجودة على ذلك الفارق بين رغبات العميل اتجاه الخدمة وإدراكه للجودة بعد استعمال الجودة والفوائد المنتظرة، فمستوى جودة الخدمة يتحدد عن طريق المقارنة بين مستوى الخدمة المتوقعة وإدراك الخدمة الفعلية، وتمثل هذه المستويات في:

- الجودة المتوقعة من قبل العملاء: وهي تمثل مستوى الجودة في الخدمة التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من خدمة ما، والذي يتعاملون معها وتلعب التوقعات دورا حيويا في الحكم على جودة الخدمة التي تقدم، ولتحقيق سمعة متميزة في مجال الخدمة يجب تقديم مستويات تتوافق أو تتجاوز تلك التوقعات، ويبني العملاء التوقعات حول ثلاث مستويات رئيسية هي:
- الخدمة المرغوبة وهي التوقع المثالي والذي يعكس ما يأمل أو يتمنى العميل أن يحصل عليه فهو مزيج مما يعتقد أنه يمكن أو يجب تحقيقه.
- الخدمة الملائمة ويعكس هذا المستوى من الخدمة ما قد يقبله العميل ويعتقد أنه كاف فهو يمثل مقدار ما يمكن أن يتنازل عنه العميل نحو مستوى الخدمة المقدمة وتعتمد هذه الخدمة على الخبرات.¹⁰⁸
- ما بين الخدمة المرغوبة والخدمة الملائمة نظرا لتمتع الخدمات بخاصية عدم التجانس وهي عدم القدرة على تنميط الخدمات المقدمة، فقد يتوقع العملاء وجود اختلاف في الخدمات المقدمة من موقع لآخر، وتعكس

¹⁰⁴ - تسيير العجامة، التسويق المصرفي، دار و مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 334

¹⁰⁵ - مروان جمعة الدرويش، اثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية 1-4 نوفمبر، 2009 ص 5

¹⁰⁶ - عبد المحسن تعساني، عمر عقيلي، ياسمين حلوبي، قياس مذكرات العملاء لجودة الخدمات الصحية و اثرها على رضاهم و تطبيق ذلك على المشافي الجامعية السورية، مجلة بحوث، جامعة حلب سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، 2007

¹⁰⁷ - فارس محمود، قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الثالث عشر، العدد

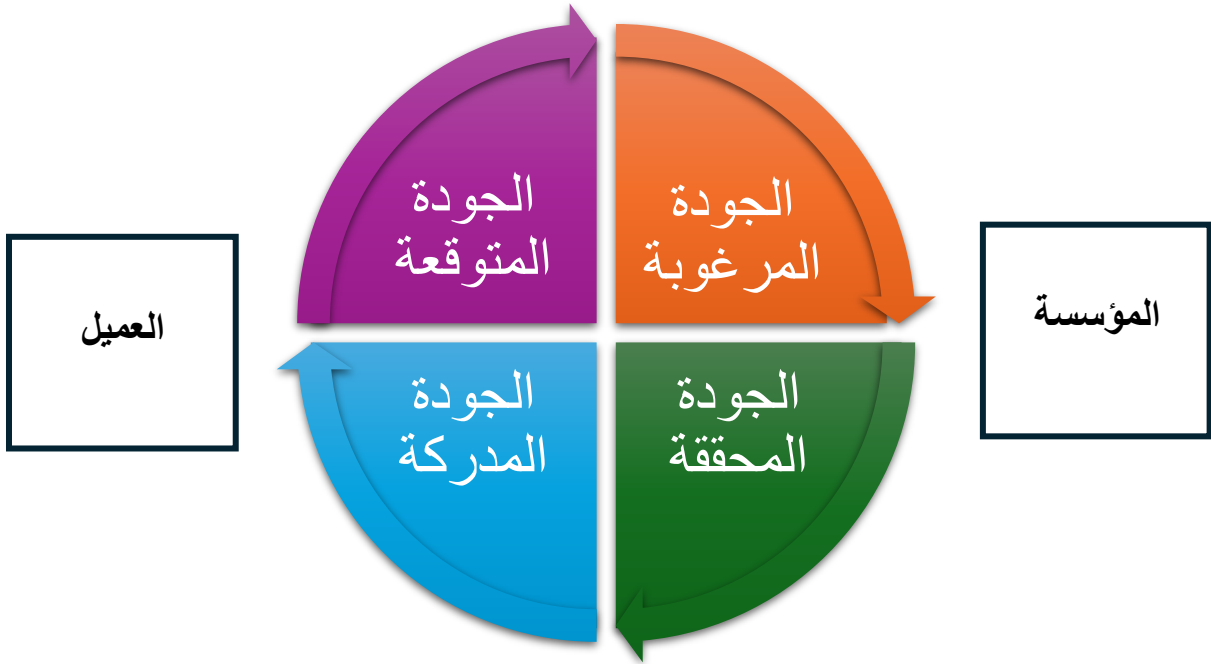
الأول، يونيو 2005 ص79

¹⁰⁸ - حميد عبد النبي الطائي و اخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM الايزو، دار الوراق، الأردن، 2003، ص 104

منطقة دافع المدى أو النطاق من الأداء الذي قد لا يسبب إزعاج للعملاء أو يقودهم إلى الحكم على مستوى الخدمة بأنها غير مقبولة.¹⁰⁹

- الجودة المدركة: تعكس جودة الخدمة المدركة الفرق بين توقعات العميل والخدمات الفعلية التي تقدم له، ويؤثر المدى الذي تتفق أن تختلف فيه التوقعات مع أداء الخدمة على مدى رضا العملاء وعدم رضاهم، وتقليدياً يعتبر العملاء أن الخدمات المقدمة استثنائية عندما تزداد الخدمات المتوقعة في جودتها وكميتها، سيكون مستوى رضاهم وتقديرهم لأداء الخدمة مرتفعاً للغاية.
- الجودة المرغوبة: تعتبر المستوى المثالي الذي يأمله العميل؛ ما يعتقد أنه "يمكن أن يُقدّم ويجب أن يُقدّم". يشير Bitner و Zeithaml¹¹⁰ إلى أن هذه الخدمة تجمع بين ما يتمناه العميل وما يعتقد أن الشركة تستطيع تقديمه. تمثل الحد الأعلى في "منطقة التسامح"، لكنها تبقى ثابتة نسبياً بسبب الخلفية الشخصية واحتياجات العميل.
- الجودة المحققة: الحد الأدنى من الخدمة الذي يقبله العميل دون أن يشعر بالاستياء، أي ما يعتبره "كافياً"¹¹¹. تتغير بحسب ظل الظروف مثل الضغط على مقدم الخدمة أو المنافسة، و تتحدد وفق توقعات العميل حول أداء الخدمة الفعلي المتوقع. ("predicted service")

الشكل 4: مستويات جودة الخدمات



¹⁰⁹ - اياد فتحي العلول، قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظة قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الازهر، غزة، 2011، ص 13

¹¹⁰ - Relative importance of service quality dimensions: A multisectoral study, article I, Journal of Service Research, January 2004

¹¹¹ - Relative importance of service quality dimensions: A multisectoral study, Harsh V. Verma, Journal of Service Research, January 2004

5. خصائص جودة الخدمات :

إن كل مؤسسة خدمتية تقوم بإعطاء فرص لزيائنها باستعمال الخدمات التي تقدمها والاستفادة منها وبذلك تجعل مختلف الأدوات المستعملة أو المتوفرة في المؤسسة في متناول زبائنها حتى يتسنى لهم الاستفادة منها وتقوم المؤسسات بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية والغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ولكنها محسوسة في صورة خبرات وتجارب يمر بهذا بائن المؤسسة وقد ترتبط هذه المخرجات بكيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة إلا أن هذا لا يعني تحولها إلى مخرجات مادية وهذا نظرا لكون الخدمة غير ملموسة عكس السلع والحكم عليها من طرف الزبائن يكون من خلال تجربتها والتعرف على مختلف خصائصها , بحيث عنا زبائن المؤسسة الخدمتية يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها حيث يتعذر على المؤسسات تنميط مخرجاتها فهي دائما متغيرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل زبون أو كل مجموعة من الزبائن لذا تتميز هذه المؤسسات بحاجتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عملية إقناع الزبون أكثر منها بسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد , و من خلال مختلف الدراسات ونظرا لحساسية تقديم الخدمات وطرحها لتكون عندها حسن توقعات الزبائن قام مجموعة من الباحثون بتحديد مجموعة من الخصائص لجودة الخدمات التي يجب على مقدم الخدمة احترامها خلال إنتاجها لتلك الخدمة المقدمة للعملاء أو الزبائن¹¹²:

و لتقييم جودة الخدمات قام الباحثون Berry et Zeithmal, et Parasurama

يوضع بطارية تلم بالمعايير المستعملة من طرف العملاء واستخرجوا خمس خصائص مهمة أدرجوها في فيما يلي :

- الملموسية (ظهور العناصر المادية)
- المصدقية (أداء موثوق و دقيق)
- التفاعل (السرعة و المساعدة)
- الأمان (المهارات و اللياقة), (المصدقية و الأمان)
- التعاطف (سهولة الوصول) (التواصل الجيد فهم العملاء)

وللتوضيح سوف ندرج هذه الخصائص لجودة الخدمات و نفصل محتواها في الجدول الآتي :

جدول(3): خصائص جودة الخدمات

المفهوم	الخصائص
التحلي بالصدق, و ان تكون جديرا بالثقة	المصدقية
غياب الخطر والشك	الأمان
الاستماع للعملاء, الدراية الدائمة بمعلومات الخاصة بالزبائن	التواصل

¹¹² - Le marketing des services, ALLIOUCHE-LARADI Bahia, Maitre de conference à EHEC d'Alger, Edition n°5739, page 59

فهم العملاء	المجهودات المبذولة لمعرفة الزبائن و احتياجاتهم
الملموسية	موقع تقديم الخدمة, المعدات , مقدم الخدمة , الوثائق
المصدقية	القدرة على أداء الخدمة المتوقعة بطريقة موثوقة ودقيقة
التفاعل	تقديم خدمة للعميل أو الزبون ملائمة و متقنة من خلال تقديم خدمة سريعة ومناسبة له
مهارات	امتلاك المعرفة والمعلومات اللازمة
إمكانية الوصول	سهولة الوصول بالإضافة إلى سهولة الإتصال مع المنظمة
طريقة التعامل مع العملاء	التحلي بأخلاق العمل والاحترام وإيجاد طريقة ملائمة للتواصل مع العملاء والتأثير فيهم

Source : adapté de Zeithaml. V.A, Parasuraman. A et Berry. L, Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectation, New York, The free press, 1990, in, le marketing des services, Denis Lapert, Editions DUNOD, Paris, 2005, pp. 86.87.

6. أساليب قياس جودة الخدمات :

إن نجاح المؤسسات الخدمية يعتمد بدرجة كبيرة على مدى استجابتها لمحددات الجودة كما يدركها العملاء فدورهم كبير في تطوير جودة أداء الخدمة وذلك لأن حاجتهم و توقعاتهم تعد عوامل ذات أهمية بالغة من أجل تقييم جودة الخدمات و الحكم عليها إلا أننا تحديد وتوصيف الجودة وقياسها يعد أمرا ليس من السهل على المؤسسات الخدمية القيام به فنجد غالبية الجهود البحثية في هذا المضمار تناولت قياس جودة الخدمة من وجهة النظر الخارجية وبمعزل عن المقاييس الأخرى التي تعكس وجهة النظر الداخلية للجودة حيث تعبر وجهة النظر الأولى عن موقف العملاء واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات وتعبر وجهة النظر الداخلية عن موقف الإدارة بجميع مستوياتها ومساهمة الموظفين ومدى التزامهم بتطبيق المواصفات التي ينبغي أن تتوفر عليها الخدمات المقدمة

ويتعين على إدارة المؤسسات من هذا المنبر أن تسعى جيدة لقياس جودة خدماتها المقدمة بدءا من جودة المدخلات والعمليات بما يسهم في تحسين جودة المخرجات من أجل استشراق التغيرات السريعة في متطلبات العملاء وإرضاء رغباتهم المتنوعة بحيث توصلت الدراسات إلى استخراج نماذج لتشخيص مسببات ومشكلات جودة الخدمة وصولا إلى معالجتها كيف خطوات محددة و تتمثل هذه النماذج في اربعة نماذج وهي:

مقياس الرضا Satisfaction Measures

مقياس عدد الشكاوي Complain Measures

نموذج الفجوة Servqua

نموذج الأداء Servperv

➤ مقياس الرضا: Satisfaction Measures :

يحتل مفهوم رضا العميل مكانا بارزا في الفكر التسويقي فهو يقوم بربط العمليات الخاصة بالشراء والاستهلاك بسلوكيات ما بعد الشراء من تكرار الشراء الإعلام الشخصي الإيجابي عن المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى الولاء ويعكس الرضا الشعور الإيجابي للعميل الناتج عن إشباع حاجات لم تكن مشبعة من قبل أما فيما يخص المنظمة فأهميته تتجلى في ضمان ولاء العملاء بحيث إنه رجل التسويق يهتم بالسلوك الشرائي للعميل الذي يتجسد في قرار العميل بشراء المنتج أو الخدمة لذلك فإن قرار شراء يمر بعدة مراحل يمكن تقسيمها إلى¹¹³: التعرف على الحاجات , البحث عن المعلومات , تقييم البدائل قرار الشراء إعادة التقييم (سلوك ما بعد الشراء) من خلال المراحل السابقة نلاحظ لأن العملية الشرائية تبدأ قبل الشراء الفعلي وتمتد إلى ما بعد الشراء حيث يقوم العميل بإعادة تقييم عملية الشراء التي ينتج عنها ردود أفعال ولهذا على رجل التسويق التركيز على العملية الشرائية ككل وليس على القرار الشرائي¹¹⁴, إن المرحلة الأخيرة من مراحل قرار الشراء والتي تتمثل في السلوك أو الشعور ما بعد الشراء لديها القدرة في التأثير على اتجاهات العامين نحو المنتج الذي قام باقتنائه فإذا كان أداء المنتج والخدمة يتناسب مع توقعات لعامين حيث لبي حاجاته فإنه سينتج إحساس إيجابي لدى العميل يتمثل في مستوى الرضا أما إذا كان أداء المنتج لا يتناسب مع توقعاته فينتج عن هذا الإحساس إحساس سلبي يؤدي إلى عدم رضاه¹¹⁵, ولهذا يمكننا القول أنا مرحلة ما بعد الشراء هي مرحلة تقييم قرار شراء للوقوف على درجة الرضا أو عدم الرضا العامل على مستوى جودة المنتج كما أن لهذه المرحلة أثارا بعيدة المدى على الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة. بما أن الرضا هو إحساس العميل الناتج عن حكم قارن بين أداء المنتج وبين توقعاته¹¹⁶ فعرف كل من :

HOWARD و SHETH الرضا بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود¹¹⁷ وكما يتفق كل من Wilkie , Woodruff, Jenkins على إن العملاء يكونون مجموعة من التوقعات عن قدرة المنتج على إشباع حاجاتهم وذلك قبل الشراء والاستخدام وأن هذه التوقعات ما هي إلا تنبؤات في مستوى الأداء الذي سوف يحصلون عليه ويقارن العملاء بين الأداء الفعلي للمنتج وبين الأداء المتوقع قبل الاستخدام فإذا تحققت التوقعات أو تفوق الأداء الفعلي للخدمة عليها كانت النتيجة رضا المتوقع قبل الاستخدام وعلى العكس كلما زادت الفجوة بينما يتوقعه العملاء من مميزات وما يحصلون عليه فعلا زائد تأثرهم وواضح سلوكهم بعدم الرضا وقد طرحها بعد الباحثين مسألة اسعاد العملاء كمدخل لزيادة الرضى عبر تكرار عملية الشراء , و من خلال التعريف السابق عن نستنتج أن الرضا هود الة في التوقعات قبل الشراء والأداء الفعلي للمنتج بعد الشراء¹¹⁸ وعليه يمكن تعريف

¹¹³ - Sylvie Martin, Jean-Pierre Vadrine, Marketing, Chihab, Alger, 1994, p43.

¹¹⁴ - Abdelmadjid Amine, Le comportement du consommateur face aux variable d'action, Edition Management, Paris, 1994 ; 84.

¹¹⁵ - احمد علي سليمان، سلوك المستهلك، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، الرياض، 2000، ص 68.

¹¹⁶ - عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 29

¹¹⁷ - Kotler et Dubois, Marketing Management, 9ème édition, public union éditions, Paris, 1997 p 67

¹¹⁸ - Barnes d.Beauchamp, to delight or not to delight, this is the quetion services firms must address, journal of marketing theory and practice, 18, 2010, pp 283

رضا العميل عن الجودة إنه هو ذلك الشعور الذي يتولد لدى العميل والنتائج عن المقارنة بين المستوى المدرك بعد الاستخدام ومستوى الأداء المتوقع عنها قبل الاستخدام ولذا تكمن أهمية رضا العميل في¹¹⁹:

- رسم برنامج وخطط العمل بالمنظمة وحتى تطوير جودة الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في السوق والمساهمة في نجاح المنظمة في تحقيق الأرباح من خلال إشباع الاحتياجات ومطالب العميل

- خلق ولاء من قبل العميل للمنظمة وزيادة معدل تكرار تعاملات العميل مع المنظمة

- تحديد درجة رضا العميل أو عدم رضا نقوم بأخذ بعين الاعتبار: التوقعات، الأداء الفعلي، المطابقة أو عدم المطابقة

- التوقعات: تمثل التوقعات تطلعات أو أفكار العميل بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص و مزايا معينة متوقع الحصول عليها منه، وهناك عدة تصنيفات للتوقعات نذكر منها:

صنف Day توقعات العملاء الى ثلاثة أنواع وهي¹²⁰:

- التوقعات عن طبيعة أداء المنتج أو الخدمة: هي المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من شراء واستخدام المنتج أو الخدمة نفسها

- التوقعات عن تكاليف المنتج أو الخدمة: هي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل في سبيل الحصول على المنتج أو الخدمة مثل الوقت والجهد المبذول في عملية التسوق وجمع المعلومات عن العلامات الموجودة في السوق بالإضافة إلى سعر شراء المنتج أو الخدمة

- التوقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: وهو رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين مثل الأقارب وذلك عند شراء الفرد للمنتج أو الخدمة ويأخذ شكل الاستحسان أو الاستهجان

كما عرض Pitts, Woodside ثلاث أنواع من التوقعات¹²¹:

- التوقع التنبؤي: وهو يوضح معتقدات العميل عن الخصائص و الصفات التي يتوقع وجودها في المنتج

- التوقع المعياري: يركز على المستويات المثالية التي يجب أن يكون عليها أداء المنتج

- التوقع المقارن: يمثل معتقدات العالمية حول أداء المنتج أو علامة معينة بالمقارنة بمنتجات أو علامات أخرى

يعتبر توقع المعياري من أنسب محددات الرضا لأنه ينتج عنه رد فعل تقييمي يأتي بعد الاستخدام وهو نوع ينتج إحساس إيجابي وهو الرضا أو عدمه، وإن هذه الأساسيات تتوقف على وجود اختلاف بين الأداء المدرك للمنتج ومستوى التوقع

119 - مبروك الهوارى، محددات الرضا، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001، ص، 360.
120 - علي سعد علي الحامد، قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالملكة العربية السعودية، رسالة الماجستير، جامعة عين شمس

2003، ص 85

121 - شريف احمد شريف، محددات رضا العميل، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، مصر، 1998، ص 33

ويمكن للعميل تحديد تطلعاته من خلال¹²²: معرفة السابقة بخصائص المنتج وكذلك الاتصالات مع الجماعات المرجعية التعرض للمثيرات التسويقية مثل الإعلان، الترويج، السعر

- الأداء الفعلي: و يتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه العميل عند استعمال المنتج أو الحصول على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية لكليهما ويمكن الاعتماد على مقياس الأداء الفعلي للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا من خلال سؤال العميل عن رأيه في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء الخدمة بالإضافة إلى أنه معيار استخدام للمقارنة أي مقارنة العميل لأداء المدرك للمنتج من حيث أبعاده مع التوقعات عن المنتج وتكون النتيجة درجة معينة من عدم المطابقة الإيجابية والسلبية بالإضافة إلى حالة المطابقة
 - المطابقة أو عدم المطابقة: إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع أما حالة عدم المطابقة يمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء وهنا نجد حالتين¹²³ :
 - انحراف موجب: أي الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع وهي حالة مرغوب فيها
 - انحراف سالب: أي الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع وهي حالة غير مرغوب فيها
- مقياس عدد الشكاوي Complain Measures :

إن أحد الطرق السهلة والبسيطة لقياس جودة الخدمات هو حصر عدد الشكاوي خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكاوي فهي تتميز بإعطاء مؤشر جيد عن إدراك العملاء للخدمة المقدمة لهم لكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات الخدمية ينطوي على كيفية تشجيع العملاء بالتعبير عن شكاوهم وتوفير المناخ الملائم من أجل تقبل هذه الشكاوي بصدر رحب بهدف التعرف على جوانب القصور وعدم الرضا لاتخاذ الإجراءات المناسبة ويقترح بعض المدراء كتابة الشكاوي¹²⁴ وتصنف الشكاوي لتقسيمات مختلفة تتمثل في :

- التصنيف حسب أهداف العملاء: يتعلق هذا التصنيف بأهداف العملاء التي يريدون تحقيقها من جراء التقدم بالشكاوي و تتمثل في¹²⁵ : البحث عن تعويض والهدف هو طلب تعويض عن المنتج , في توصيل عدم الرضا للآخرين و الهدف هنا من تقديم شكوى ليست طلب تعويض وإنما إعلام الآخرين بعدم الرضا كالتحدث بكلام سلبي عن المنتج أو المنظمة ولقد بينت الدراسات أن العميل غير راضي عن المنتجات المنظمة ينقل اتجاهاته السلبية إلى نحو 20 عميلا¹²⁶ المقاطعة شخصية والهدف هنا هو مقاطعة المنتج الذي أثار غضب العميل
- التصنيف حسب تحديد الشيء الذي نتجه نحوه ردود الأفعال:¹²⁷

¹²² عائشة مصطفى الميناوي، المرجع السابق، ص 126

¹²³ - Abdelmadjid Amine, op cit, p 85

¹²⁴ - جون والمين، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، أصول خدمة الزبائن، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1998، ص 14
¹²⁵ - ريم محمد صالح الأنفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة و علاقته بسلوك ما بعد الشراء، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص 81

¹²⁶ - علي سعد علي الحامد، قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص 99

¹²⁷ - Michel Mechault, Conquérir de clients, éditions Foucher, Paris, 2000, p 19

- الشكوى العلنية: هي الشكوى و المرتبطة بالخبرة الغير المرضية للعميل عن المنتج بصورة مباشرة ولا ترتبط بعلاقاته الاجتماعية مثل تقديم شكاوي لإدارة المنظمة إنما هي تعبر عن رد فعل اتجاه البائع
 - الشكوى الخاصة: هي الشكوى المرتبطة بالخبرة غير المرضية للعميل بالمنتج بصورة غير مباشرة وترتبط بعلاقاته الاجتماعية مثل إقناع الأقارب والأصدقاء بعدم التعامل مع المنظمة
 - الشكاوي موجبة لحيات أخرى: هي الشكاوي المرتبطة بالخبرة غير المرضية للعميل بالمنتج بصورة غير مباشرة ولا ترتبط بعلاقاته الاجتماعية مثل اتخاذ إجراءات قانونية للحصول على تعويض مین المنظمة وإن قرار تقديم الشكوى من طرف العملاء يتوقف على مجموعة من العوامل وهي :
 - معتقدات العميل المتعلقة بنتيجة الشكوى : هي المكاسب التي يتوقع العميل الحصول عليها بعد تقديم الشكوى مثل التعويض المادي والاعتذار أو الوعد بتقديم منتجات وخدمات أفضل في المستقبل
 - معتقدات الجماعة المرجعية : وهي توصيات الأصدقاء و الأقارب بتقديم العميل للشكوى
 - معتقدات العميل متعلقة بصعوبة تقديم الشكوى : هي درجة سهولة أو صعوبة تقديم العميل للشكوى تتوقف على مهاراته الاجتماعية وثقته بنفسه والفرص المتاحة لتقديم الشكوى معرفته بإجراءاتها
- ورغم أن الشكاوي تعد نقطة سلبية إلا أنها تعود بنتائج إيجابية على المنظمة وتمثل في ¹²⁸ :
- إعادة الرضا : إن احتجاج عامل غير الراضي يمثل فرصة للمنظمة لتصحيح الأخطاء وتحديد العيوب التي يمكن إيجادها في الخدمات و كما تعتبر الشكاوي أحد مصادر المعلومات عن رضا العميل والسلوك التصحيحي ,وبهذا يمكن من خلال الشكاوي أن تؤثر المنظمة على العميل غير الراضي من خلال الاستماع إليه ليصبح أحسن محامي للمنظمة
 - الولاء : إن العميل صاحب الولاء هو الذي يكون عموما راضيا جدا عن المنظمة مستعدا كليا اكتساب وإعادة شراء منتج المنظمة وعليه ف شكواه تمكن المنظمة من التعرف على جوانب القصور في أدائها والمجالات التي يجب تحسينها وهذا بغرض المحافظة على ولائه
 - التنوع : إن عدم الرضا يتطلب توسيع مجال وشدة يقظة المنظمة و في ظل وضعية السوق الحالية التي تتميز بكبر العرض عن الطلب و ليتغلب المنظمة عن منافسيها عليها بالتنوع في منتجات أو خدمات وهذا لمنع تسرب عملائها غير الراضين إلى المنافسين ويتم هذا بالانطلاق من الشكاوي
 - مصدر للاقتصاد : إن العميل غير الراضي يفقد المنظمة أموالا بسبب الوقت الضروري لإعادة إرضائه والذي يشمل وقت التحصل على الشكوى ,الوقت اللازم لمعالجة الشكوى والوسائل المستعملة لهذه المعالجة
- نموذج الفجوة Servqual :
- مدخل نظرية الفجوة Servqual ¹²⁹ :

¹²⁸ - Philippe Détrie, Les réclamations clients, Editions d'organisation, Paris, 2001, p19

¹²⁹ - كلمة servqual هي اختصار لكلمتي service و تعني الخدمة، و الثانية quality و تعني الجودة

يعتبر هذا المدخل أحد أهم المرتكزات التي استندت إليها نظرية الفجوة في تفسيرها للعمليات النفسية التي يقوم من خلالها العميل بغياب جودة الخدمات والحكم عليها، ويقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكهم الفعلي لتلك الخدمة يحدد مستوى جودة الخدمة

ومن هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبون بينما يتوقع بشأنها وقد سير في خط هذا النهج الفكري Gronroos الذي استطاع أن يطور مفهوما نظريا يوضح فيه أن الزبائن المؤسسات الخدمية يقومون بعقد مقارنة بين الخدمة التي يتوقعونها ويعتقدون أنها يجب أن تكون وبين الأداء الفعلي للخدمة وعليه فإن إدراك الزبائن لجودة الخدمة يعتمد على مدى تباين الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدراء كان من قبل الزبائن وبناء عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي¹³⁰ :

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الفعلية) فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية وتتجه نحو عدم قبولها على الإطلاق من جانب الزبائن

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة الفعلية فإن الجودة تكون مرضية

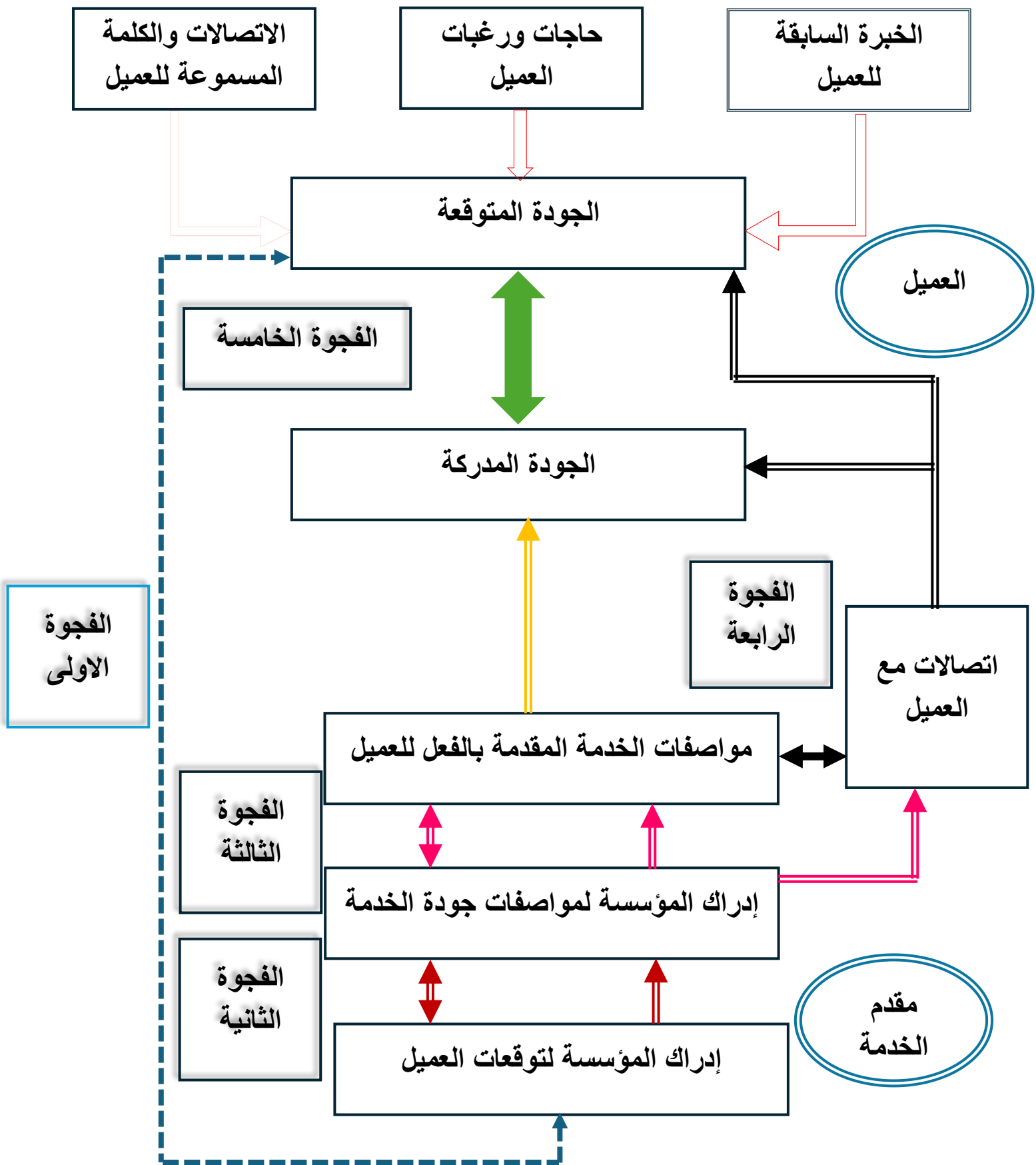
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة الفعلية فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه بالتالي نحو الجودة المثالية على المدى المحدد

وقد أوضحت الدراسات التي قام بها Berry & Other 1988 أن مشكلات قياس جودة الخدمات تنشأ نتيجة في فجوة بين توقعات العميل وبين إدراك المنظمات الخدمية لتلك التوقعات كما أوضح الباحثون أن تلك الفجوة تتكون في حقيقتها من خمسة فجوات وذلك من يميزه في الشكل التالي¹³¹ :

الشكل 5: نموذج SERVQUAL

¹³⁰ - شفيق حداد & محفوظ جودة، أثر دوافع تعامل العملاء مع المؤسسات الخدمية التجارية على درجة ولائهم لها، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الثاني، 2003، ص 8-10

¹³¹ - Ph Kotler, Kevin Keller, Marketing Management, pearson education, 14 ed, 2013, p 471



Source : Ph Kotler, K Keller, Marketing Management, pearson education, 14 ed, 2013, p 471. Voir aussi parasuraman, zeithaml, berry, a conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of marketing, vol 49, 1985, p 44

يبرز الشكل عليه نموذج الفجوات الخمس لتحديد وقياس جودة الخدمات حيث نجد الجزء العلوي من الشكل يتعلق بالزبون بينما الجزء السفلي يختص بمقدم الخدمة أما تفسير تلك الفجوات فهو كما يلي :

- الفجوة الأولى : تنتج عن الاختلاف بين توقعات العامين لمستوى الخدمة وبين إدراك الإدارة لتوقعات العميل, وغالبا ما يكون السبب الرئيسي في ذلك عجز الإدارة عن تحديد احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة وربما يدرك المديرين احتياجات العميل ولكنهم لا يدركون مستوى الأداء المطلوب, الأمر الذي يترتب عليه اتخاذ مجموعة من القرارات الخاطئة التي تؤدي إلى سوء استغلال موارد المؤسسة الخدمية و تحملها لتكاليف باهظة وتعد الوسيلة الأساسية لسد هذه الفجوة هي اكتساب معلومات دقيقة وموضوعية عن توقعات العميل جودة ومستوى الأداء المطلوب
- الفجوة الثانية : تنتج عن الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات العميل وبين مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل, بمعنى عجز الإدارة عن ترجمة توقعات العميل إلى مواصفات أداء محددة في الخدمة المقدمة, وقد يكون ذلك نتيجة لبعض القيود التي قد تتعلق بصعوبة التنبؤ بالطلب وتقدير توقعات العملاء والتنوع الشديد في الخدمات التي يقدمها المؤسسة وتعد الوسيلة الأساسية لسد هذه الفجوة هي وضع علامات ومعدلات بدء تعكس توقعات العملاء بالنسبة لجودة الخدمة
- الفجوة الثالثة : وتنتج بسبب الاختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل وبين مواصفات الجودة المحددة, بمعنى عدم قدرة المؤسسة على إنتاج الخدمة وفقا للمواصفات ومعدلات الأداء المحددة وذلك بسبب عدم توافر المهارات اللازمة لدى الموظفين أو عدم توافر النظم الكافية أو عدم الاعتماد على تكنولوجيا متقدمة وليست هذه الفجوة فإن الأمر يتطلب ضرورة توافر الموارد اللازمة والكافية علاوة على ضرورة تقييم الأداء من وقت لآخر
- الفجوة الرابعة : تعكس الفجوة ما بين الخدمة المقدمة بالفعل وبين مواصفات الخدمة التي وعدت المؤسسة بأن يقدمها من قبل من خلال طرق الاتصالات الخارجية (الإعلانات ومسؤولي التسويق) والسبب الرئيسي في ظهور هذه الفجوة هو عدم التنسيق بين نشاط الإنتاج وتسويق الخدمات وليس دي هذه الفجوة يجب التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة بحيث يتم تنفيذ ما تم ما وعد العميل به
- الفجوة الخامسة Customer gap وتحدث نتيجة حدوث بعض أو كل هذه الفجوات الرئيسية التي تنشأ بين توقعات العملاء وبين الأداء الفعلي للخدمة¹³²

¹³² - Zeithaml, Mary gremler d, services marketing : integrating customer focus across the firms, mc graw hill international edition 6th edition, 2013 p 35

إن استخدام نموذج الفجوات الخمس Servqual يمكن المؤسسة بمعرفة المجالات التي يمكن أن تتميز فيها ويمكن استخدامها لتوجيه الجودة مع الزمن أو لمقارنة الأداء مع المنافسين كما يمكن استخدام هذا الأسلوب لتحسين الأداء والوصول بالخدمة إلى مستوى الجودة التي ترضي وتلي رغبة العملاء

- الانتقادات الموجهة إلى نموذج SERVQUAL

ظهر مقياس الأداء الفعلي كنتيجة حتمية للانتقادات الموجهة لمقياس الفجوة من طرف بعض الباحثين (Carmen and Bitner, 1990. Bolton and Drew, 1991.) أهمها¹³³ :

- إي إن المحتويات للأبعاد الخمسة التي طورها Parasuraman نتيجة لدراسات ومناقشات مع عملاء ينتمون إلى بعض القطاعات الخدمية فقط, وذلك الأبعاد تمثل لهم أهمية خاصة لذلك جاء الدراسات الأخرى أثبتت ضرورة حفظ وإضافة بعض الأبعاد بما يتناسب مع خصوصيات القطعة , فمثلا نجد أن بعد الدقة في ميعاد اطلاق ووصول الطائرات في الخدمات الجوية يعتبر من أهم الأبعاد لتقييم الجودة ولكن هو غير موجود في مقياس Servqual
- إهمال Servqual لبعض الأبعاد مثل معيار القيمة والمخرجات المتحققة من الخدمة
- لم يضع وزنا للأهمية بالنسبة للأبعاد المختلفة فهناك احتمال لإعطاء بعض العملاء أهمية أكبر لبعض أبعاد الخدمات في نوعيات خدمية مختلفة قياسا ببعض الآخر
- يتغير نوع العنصر والأهمية النسبية للأبعاد بمرور الوقت في بيئة تتسم بالمنافسة
- يختلف تقييم الأبعاد بي اختلاف العملاء واختلاف الثقافات بل في بعض المجتمعات يصعب استخدام هذا المقياس
- إن إدراك جودة الخدمة هو مفهوم واسع ولا يرتبط بصفات محددة وبتوقعات مؤكدة
- كيفية أداء الخدمة يختلف أثناء الأوقات المختلفة لليوم أو الأسبوع الواحد ولذا فإن قياس على أساس المتوسطات يعتبر مضلل في هذه الحالة لعدم الأخذ في الحسبان المشكلات الخطيرة التي قد تحدث في أوقات محددة حالة الطلب على الخدمة وقت الذروة
- إن العملاء ينظرون إلى الخدمة ويتذكرونها من واقع خبراتهم على أنها مجموعة من الأحداث المتتابعة وفي ظروف روتينية وليس كوحدة من العوامل لكن كيف يتم التعامل في الظروف غير الروتينية هذه الحالة تستوجب أن تقاس بمقياس آخر
- ان قياس توقع قبل الحصول على الخدمة يعتبر نوعا من عدم ثقة في استخدام قياس نتيجة لوجود تحيز من طرف العملاء حال عملية التقييم فالعملاء يميلون دائما لإعطاء درجة أعلى ومبالغ في هذه توقعاتهم لذا غالبا ما تكون هناك فجوة سلبية بين التوقع والإدراك

¹³³ - توفيق عبد المحسن، المرجع السابق، ص 66، 68

- إن تعدد وطول البنود التي يحتويها الاستقصاء فضلا على عدم فهم المستقصي منهم لبعضها يمثل صعوبة أخرى في استخدام هذا المقياس ميدانيا
- نموذج قياس الأداء الفعلي Servperv

رافض هذا الأسلوب فكرة قياس الجودة من خلال الفجوة بين إدراك العملاء وتوقعاتهم، وركيزة على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة اعتبار أن الجودة يجب التعبير عنها كنوع من الاتجاهات

يستند مقياس Servperv إلى نفس الأبعاد المستخدمة في قياس مظاهر جودة الخدمة من طرف مقياس Servequal الخاصة بالجوانب الملموسة، الاعتمادية الاستجابة، الأمان و التعاطف . يتطلب أن يقيم الزبون أداء مقيم الخدمة على المقياس يتراوح بين (1) و أوافق بشدة إلى (5) لا واثق على الإطلاق. و إن هذه الآلية تتطلب من الزبون تقييم أداء مقدم الخدمة وذلك يلغي الحاجة لقياس التوقعات على أساس أن توقعات الزبون تتغير بعد تلقي الخدمة، يتميز هذا الأسلوب بالبساطة في القياس وسهولة الاستخدام وكذلك زيادة درجة مصداقيته و واقعيته لأنه يستبعد عملية الطرح بين التوقعات والإدراك ويمكن التعبير عن هذا المقياس بالمعادلة التالية :

جودة الخدمة = الأداء = Service Quality = Performance

يعتبر كلا من (Cronin & Taylor 1992¹³⁴) من أوائل الباحثين الذين تبنا و طوروا هذا المقياس استنادا إلى الانتقادات الموجهة إلى مقياس SERVQUAL

7. أهمية جودة الخدمات :

تكمن أهمية جودة الخدمات في جودتها العالية وتكمن في النقاط التالية :¹³⁵

- نمو مجال الخدمة : إنها تزايد أعداد المؤسسات التجارية التي تقوم بالخدمات أكثر من أي وقت ماذا إضافة إلى أن نمو المؤسسات المتأثرة بالخدمات مع ذلك بالتوسع
- ازدياد المنافسة : إذا من المعلوم أن بقا المؤسسات والمشاريع يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة لذلك فإننا توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية
- زيادة فهم العملاء : أنه تتم معاملتهم بصورة جيدة فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر معقول دون توفر المعاملة الجيدة والفهم الجيد للعملاء
- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة : و أصبحت المؤسسات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها وهذا يعني يجب عليها أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب العملاء وعملاء جدد ولكنه يجب عليها

¹³⁴ - وفاء ناصر المبيرك، دراسة العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، ع1، حزيران، 2004، ص 121

¹³⁵ - سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على رضا الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسويق، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة ورقلة، 2012، ص 13

أن تحافظ على العملاء الحاليين، ومن هذا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.

المطلب الثاني : مدى تأثير المزيج التسويقي على الجودة المحققة

1. ماهية الجودة المحققة :

تتميز الأسواق المعاصرة بالمنافسة الحادة بين المنشآت وهذا كمحاولة منها للوصول إلى إشباع احتياجات والمتطلبات للمستهلكين وإرضائهم ، و لذا على المؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء والنمو مع التفوق و التمتع بالميزات التنافسية التي تسمح لها بالحفاظ على موقعها يجب عليها أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك وهذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية حيث أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا لتحقيقها بأكمل وجه ومن هذا المنطلق نميز أن لمعنى الجودة المحققة معنى يا متشابهين وفي نفس الوقت بينهم اختلافين ;

- من وجهة نظر العميل أو متلقي الخدمة

- من وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع

والمعنيين المتشابهين هما : أن العميل يرى أن الجودة هي جودة التصميم وهو ما يتحقق من خلال خصائص الجودة والسعر ، وأن الشركة أو المؤسسات ترى أن الجودة هي جودة الأداء وتماسكه عبر الوقت وهو ما يتحقق من خلال مطابقة المواصفات والتكلفة

وعليه فإن المعنيين المتشابهين هما جودة التصميم وجودة الأداء وكلاهما وجهان لعملة واحدة (وهو منتج ذو جودة وكفاءة عالية) ونقطة الخلاف بين العميل أو متلقي الخدمة وصاحب المنتج أو مقدم الخدمة هم السعر والتكلفة. فالعميل يريد منتج ذو جودة عالية ولكن بأقل تكلفة. ومن هنا تكون المعادلة الصعبة والتي قامت عليها كل أنظمة الجودة في الأصل والتي تهدف إلى رضا العميل وتحقيق مكاسب عالية وإنتاجية أكثر. وعليه فإن مفهوم الجودة المحققة يكون مرتبطا بتحقيقها بالإتقان وهو أكبر مفهوم وأدق تعريف، الإتقان هو أداء العمل على أتم وجه وإنجازه على أفضل صورة والحفاظ على المواد الخام والحرص على إنجاز العمل وإتمامه في أقل وقت وبأعلى قيمة وقبل كل ذلك بدقة و مهارة الصانع.¹³⁶

ولتحقيق الجودة يجب حضور مجموعة من الشروط المدرجة كالاتي :

- تحديد المواصفات بطريقة واضح لا تقبل اللبس سواء من قبل المورد أو المشتري

- القدرة الإنتاجية للمنتجات المراد شراؤها

- القدرة الاحتمالية والخصائص الفنية للمنتجات المراد شراؤها

- اقتصاديات التوفير في الوقت والجهد والتكلفة

- التقاء في الأداء

- الخدمات المقدمة ومدى المنفعة المنتظرة من استخدام هذه المنتجات

136 - شيلي الهام(2014) : دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات، الجزائر

2. خطوات تحقيق الجودة:

و في تقديم الخدمة يجب اتباع خطوات ومن أكثر الخطوات شيوعاً عند تحقيق الجودة ما يلي :

➤ إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين : في البداية يمكن تعريف الموقف بأنه حالة ذهنية ينتج عنها توفر وميول الفكر ومجموعة من التصرفات وفي العادة الموقف الذي يظهره الشخص هو الذي يحصل عليه بالمقابل وتشير الدراسات إلى أما معظم العاملين في مجال خدمة يرجع فشلهم إلى مواقفهم اتجاه الآخرين وعدم إظهارهم للمواقف الإيجابية بالنسبة للجميع من يتعامل معهم كما أن الموقف الذي يظهره المقدم للآخرين يعتمد في الأساس على الطريقة التي ينظر بها مقدم الخدمة إلى وظيفته ويقاس موقف مقدم الخدمة نحو الآخرين من خلال عدة معايير منها :¹³⁷

- الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة العملاء وإشعارهم بالاهتمام بهم ورغبته في تقديم الخدمة الملائمة لهم في مختلف مجالات التفاعل

- حسن المظهر والمقابلة الإيجابية الفاعلة نحو العملاء

- الابتسامة والرقرة في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم

- الروح الإيجابية المتفاعلة نحو العملاء بصرف النظر عن الجنس والعمر والمظهر

- الثقة بالنفس وقوة الشخصية وانتهاج الموضوعية في التعامل والتفاعل مع مختلف العملاء

➤ خلق الرغبة لدى العملاء وتحديث حياتهم : إن خلق الرغبة للعملاء وتحديث حاجاتهم وتطلعاتهم وسبل تلبيةها إنما تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها في هذا الشأن ما يلي :¹³⁸

- العرض السليم والمنطقي والمترب لمزايا الخدمة المرتكزة على خصائصها وتركيبها وفترةها وغير ذلك

- التركيز علينا وحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية وإقناع الزبون بأن

التعامل في هذه الخدمة الجديدة هو المخرج من وحي القصور هذه

- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حسب السمع واللمس والشم والتذوق والنظر

- ترك الفرصة للعميل بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها أو أن يكون

مقدم الخدمة مستعدة للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة أو تمويل حيث أن

العميل عند شعوره بصدق مقدم الخدمة يمكن أن يستكمل سبل الإجراء لشراء الخدمة دون تردد.

➤ اقناع الزبون ومعالجة الاعتراضات : أحيانا قد يثير العميل بعد الإيرادات على الشراء أو يضع العراقيل في سبيل إثني ذلك أو قد يحاول المماطلة رغم اقتناعه بجودة الخدمة ومناسبة علمياً لذلك يرى البعض الرجال التسويق

137 - خضير كاضم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 220.

138 - نفس المرجع السابق ص 222

أن البيع لا يتم إلا إذا بدأ العميل بإثارة مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء ويمكن توظيفه هو كما يلي: ¹³⁹

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي أن العميل دائماً على حق، أن يكون رجل البيع دبلوماسياً في الرد على العميل فليس من المناسب أن يثبت الرجل البيع بطريقة مباشرة للعميل خطأ وجهة نظره حتى وإن كانت خاطئة بالفعل
- يجب على مقدم الخدمة أن يكون مستمعاً جيداً للعميل وأن يظهر الاهتمام والليقظة بحدوث العميل
- يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات العميل كقضية مسلم بها
- التأكد من أن العملاء سيعودون للتعامل مع المؤسسة مرة أخرى: إن عملية التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة وخلق الولاء بينهم وبين المؤسسة يمكن تحقيقها عن طريق: ¹⁴⁰
- الاهتمام بشكاوي العملاء والاستعداد لمعالجة أكثر الشكاوي العمومية بصورة صحيحة
- أن يعرف مقدم الخدمة كيفية كل العملاء الذين يتصفون بصعوبة في الإقناع إلى جانب المؤسسة والذي يتم عن طريق الخطوات التالية:
- الخطوة الأولى: على الموظف عدم أخذ الأمور مأخذاً شخصياً، ويعتبر هذا الأمر من أصعب مهارات خدمة العميل التي ينبغي على الموظف تعلمها وهذا يتطلب منه أن يفهم أن العملاء لا يهاجمونه شخصياً حتى ولو ظهر الأمر كذلك بالنسبة له
- الخطوة الثانية: على الموظف المحافظة على هدوء والإصغاء بعناية وأن يتدبر كلماته بعناية فائقة وأن يطلب تكرار ما يقوله العميل حتى يتم سماعه بصورة صحيحة
- الخطوة الثالثة: أن يركز مقدم الخدمة على المشكلة وليس على الشخص ويتطلب ذلك ذهابها إلى مكان هادئ والجلوس والعمل على حل المشكلة وتحديد ما يحتاج إليه هذا الشخص الذي قدم الشكوى
- الخطوة الرابعة: على مقدم الخدمة أني وكافئ نفسه على تغيير العميل إلى عميل سعيد وراضي عن الخدمة المقدمة.

1. العوامل المؤثرة لإدراك العميل للجودة المحققة:

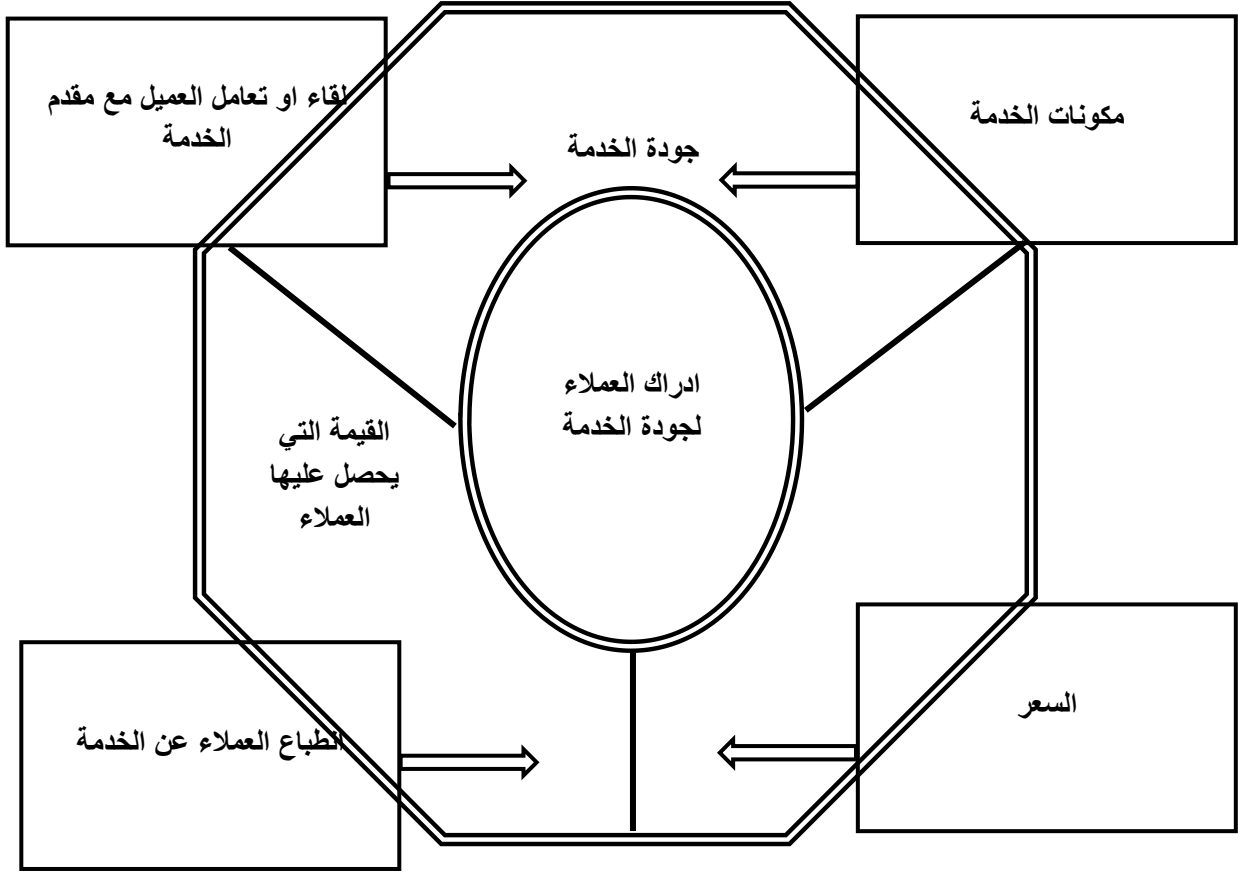
ويقصد بها مجموعة من العناصر التي تؤثر على العميل عند تقييمه لجودة ولقد حدد Zeithaml and Bitner 1996

العوامل المؤثرة على تقييم العملاء وإدراكهم جودة الخدمة الحقائق التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل 6: العوامل المؤثرة على إدراك العميل بجودة الخدمة المحققة

¹³⁹ - مأمون الدرادكة، طارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2002، ص 223

¹⁴⁰ - نفس المرجع السابق، ص 225



- مكونات الخدمة: حدد الباحثين Zeithmal and Bitner مكونات الخدمة والتي تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم في ثلاثة عناصر أساسية هي العمليات، العصر البشري، والمكونات المادية للخدمة وفيما يلي توضيح لكل عنصر من العناصر الثلاثة:
- العمليات: ويش عمل على الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات أو الخصائص التي يرغبها الزبون في الخدمة وتعكس العمليات في أداء الخدمة العناصر التالية:
 - تدفق وتتبع العمليات التي تؤدي بها الخدمة
 - خطوات أداء كل عملية من العملية
 - وتفاعل العنصر البشري الذي يقدم الخدمة للعملاء مع التكنولوجيا المستخدمة في أداء الخدمة
 - العنصر البشري:
 - يشمل هذا العنصر عائلة العاملين (الموظفين) مقدمي الخدمة
 - العميل الذي يقيم الخدمة المقدمة لهم

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تؤثر على مكونات الخدمة والتي تؤثر بدورها على إدراك العميل جودة الخدمة والمقصود بالعميل كل من يتأثر بأهداف الجودة أو كل من له دور في تحقيقها ويجب على المؤسسة الخدمية أن تحدد بدقة العميل المستهدف وأن تتعرف على مستوى الجودة الذي يرغبه ثم ترجمة ذلك إلى مواصفات في الخدمة المرضية , أما فيما يتعلق بمقدمي الخدمة فيجب على الإدارة الاهتمام باختيار أحسن الكفاءات والاهتمام بتنمية مهاراتهم وخاصة أولئك الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء, ويجب أن تتوفر في العاملين في المؤسسات الخدمية مجموعة من المواصفات تتمثل في :¹⁴¹

- القدرة على الاتصال بالعملاء والاهتمام بأرائهم
- النشاط الدائم عند التعامل مع الزبائن
- حسن المظهر والاستعداد الجيد للقاء العميل
- القدرة على التكيف مع المستجدات الطارئة وتلبية رغبات العملاء ومعالجة مشاكلهم
- المكونات المادية للموسسة للخدمة: يعكس مدى ملائمة المكونات المادية للخدمة لتوقعات العملاء وهذا العنصر يشتمل على:
- في الأجهزة والتسهيلات المادية
- المظهر الداخلي والخارجي للمؤسسة
- توافر احتياطات الأمن والسلامة داخل المؤسسة وخارجها

ونظرا لأهمية هذه العناصر الثلاث (العمليات والعنصر البشري والمكونات المادية) ودورها في تحديد مستوى جودة الخدمة فقد اعتبر بعد الكتاب لأنها تمثل مزيجا تسويقيا بالنسبة للخدمات يضاف إلى المزيج التسويقي المتعارف عليه بأربعة عناصر حيث أصبح في قطاع الخدمات المزيج تسويق يتكون من 7 عناصر

- تفاعل العميل مع مقدمي الخدمة: إن هذا العنصر يرتبط بيئة التفاعل بين مقدمي الخدمة والعميل حيث أن مساهمة مقدم الخدمة في تحقيق رغبات العميل تؤثر على إدراك العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة له ذلك أن جودة الخدمة تعبر عن سلسلة من العلاقات بين مقدمي الخدمات والعملاء هو ما يعظم الاستفادة من الخدمة المتميزة التي تقدمها المؤسسة الخدمية لعملائها
- الصورة الذهنية للعملاء عن الخدمة المقدمة: يمثل مزيج من توقعات العملاء عن الخدمة المقدمة وما يصلهم من معلومات من خلال التفاعل بينهم وبين مقدمي الخدمة, أو عن طريق الاتصالات الخارجية وكذلك تقييم هؤلاء العملاء للجوانب المادية لموسسة في الخدمة والخبرة الشخصية التي تتم تكوينها من خلال تعاملهم السابق مع المؤسسة , فكل ما سبق يؤثر على انطباع العميل وإدراكه لجودة الخدمة المقدمة له

¹⁴¹ - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، القاهرة، 1999، ص 37

- السعر: يمثل السعر الذي تقدم به الخدمة أحد عناصر قرار تعامل الزبون مع المؤسسة راح لذا يجب أن يحدد السعر الذي يتناسب مع قيمة الخدمة التي يحصل عليها العميل , حيث أن عنصر السعر يؤثر إلى حد كبير على إدراك العميل للخدمة المقدمة له

2. محددات توقعات العميل :

يرى **lovelock,churchill** أن هناك أربعة عوامل رئيسية على توقعات المستفيد من الخدمة والتي لا يمكن السيطرة عليها, ابتداء من تجارب الشخصية للعاملين مع المؤسسات الخدمية الأخرى وانتهاء بالحالة النفسية له أثناء تلقيه الخدمة وهذه العوامل هي¹⁴²:

- اتصالات الكلمة المنطوقة: تلعب الكريمة المنطوقة أو الاتصال الشفهي دورا مهما في عديد من المنظمات الخدمية حيث يعتمد كثير من العملاء عليها في اتخاذ قراراتهم للتعامل مع نوع معين من المؤسسات الخدمية وهذه الكلمات المنطوقة قد تأتي من الأصدقاء, الجيران, العائلة
 - الحاجات والتفضيلات الشخصية: تشير الحاجات إلى المطالب الشخصية للعميل والتي تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية له, ليبدأ ينبغي على المؤسسات الخدمية للوقوف عليها بدءا من شكل المبنى والديكور الداخلي وصولا إلى ملائمة التكنولوجيا مع المستوى الثقافي لفريق العمل مما يخلق جوا من الارتياح لدى العميل
 - التجارب السابقة: هي تعرض العميل سابقا لنفس الخدمة ودرجة معرفته بطبيعتها بعد التجربة مما يخلق عنده انطباعات وتوقعات عن الخدمة أو مقدميها وهكذا إذا كان العميل في كل مرة يتعامل مع المنظمة ويلقى معاملة جيدة فإنه يتوقع حصولها في كل مرة يزور فيها تلك المنظمة للحصول على الرعاية والخدمات
 - الاتصالات الخارجية: ويشير هذا العامل إلى تلك الوعود الصريحة والمحددة التي تعلن عنها المؤسسات الخدمية لعملائها في صورة جمل أو عبارات باستخدام العلاقات الاتصالية المختلفة
- كما يمكن إضافة بعض العوامل الأخرى التي لا تقل أهمية عن سابقتها :
- تقوية الخدمة الثابتة: هي عوامل شخصية مستقرة تقود إلى درجة أعلى من الحساسية للخدمة بالتوقعات الخدمة المشتقة, حيث تتوجه توقعات الزبون فيها بتأثير طرف آخر
 - الوعود الضمنية: هي الوعود المرتبطة بالخدمة مباشرة مثل: الأسعار, الجوانب المادية والملموسة, والتي يقيم على أساسها العميل جودة الخدمة فقد يرى أن المؤسسات التي تتقاضى أتعابا وفوائد عالية تكون خدماتها عالية الجودة
 - الكثيفة المؤقتة: وكثافتها عادة تكون لمدة قصيرة ومن العوامل التي تجعل الزبون أكثر إدراكا باحتياجاته لخدمة الحالات الشخصية الطارئة التي تكون فيها ملحة أو ملموسة

¹⁴² - Cronin PJ and S. Taylor, Measuring service quality : A re-examination and extension, Journal of marketing, Vol56, 1992.

- إدراك الزبون لدور الخدمة : قد يقبل العميل بمستوى متدني من الخدمة وذلك لإدراكه أن ما هو متاح حالياً في هذا المكان والزمن أحسن من غيابه تماماً في العميل مجبر لا خيار له
- الظروف المؤقتة : تظهر الحاجة إلى الخدمة في بعض الظروف الطارئة مثل انخفاض قيمة عملة ما أو بعض الظروف السياسية الحروب

3. محددات تحقيق الجودة :

إن الدرجة لكي تستطيع بها الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي تعتمد على أربع محددات هي: ¹⁴³

- التصميم : عند تصميم الخدمات لابد من أن يتوافق التصميم مع المعايير والمواصفات الدولية من حيث البساطة وعدم التعقيد، حيث يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في الخدمة و يجب أن يؤخذ المصمم اعتبارات التكاليف عند تقييم خدمة.
- التطابق والملائمة مع التصميم: ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق الخدمة أو تحقيق هذه غرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل مهارة العاملين والتدريب والحوافز، كما تعتقد أيضاً على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطبيق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها
- سهولة الاستخدام : إن سهولة الاستخدام وتوفر العمليات والإرشادات العاملة عن كيفية استخدام الخدمات والاستفادة منها، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة الخدمات على الأداء بطريقة سليمة آمنة وفقاً لما هو مصمم لها.
- خدمات ما يعد البيع : ومن الأهمية بمكان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء الخدمة كما هو متوقع، وهناك الكثير

من الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف الأداء كما هو متوقع، وفي هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية وعلى قادة المؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة أن يراعوا النقاط التالية والتي تحتاج المؤسسة إليها من أجل فعالية تطبيق الجودة للوصول إلى الأهداف المنشودة وهي :

- لن يكتمل ضمان الجودة إلا إذا توفرت متطلبات واضحة تعكس احتياجات المستخدم
- الحصول على فعالية مناسبة تحتاج عملية ضمان الجودة تقييم مستمر للعناصر التي تعكس ملائمة التصميم ومواصفات التطبيقات المطلوبة إضافة للتحقق من وتعديل عمليات الإنتاج والتركيب والفحص وقد يتطلب منح الثقة تقديم الإثبات.

¹⁴³ - خضر مصباح الطيبي، إدارة الجودة و صناعة الجودة، مفاهيم إدارية و تقنية و تجارية في الجودة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 99-100.

4. علاقة المزيج التسويقي بالجودة المحققة:

لقد تطورت الجودة والتسويق بشكل هائل، سواء من حيث مجالات اختيارهما أو الأساليب والأدوات التي ينفذانها. إنهم يسعون إلى التكيف مع بيئة اقتصادية تنافسية بشكل متزايد، وعملاء أكثر وعياً وتطلباً.¹⁴⁴

إن تطور الجودة والتسويق يسمح لنا برؤية التقارب بين التخصصين. لقد رأينا من خلال هذا التاريخ أن الجودة والتسويق يركزان بشكل متزايد على العملاء. من رؤيتين مختلفتين، الجودة والتسويق يقتربان أكثر فأكثر ويتجهان نحو نفس الهدف: «رضا العميل الملكي»¹⁴⁵

➤ العناصر التكميلية بين الجودة والتسويق

- الجودة والتسويق الاستراتيجي:

التسويق الاستراتيجي هو تحديد واختيار الأسواق وقطاعات السوق التي تنوي الشركة خدمتها، وكذلك المنتجات التي ستقدمها لتلبية توقعات العملاء المنتمين إلى هذه الأسواق بطريقة أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين. لم تظهر مسألة الجودة إلا مؤخراً في الأدبيات التسويقية. ومع ذلك، هناك تشابه بين مفاهيم الجودة التي طورها مؤلفون مثل جوران، والتي تشير إلى "الملاءمة للاستخدام" والاهتمامات الرئيسية للتسويق الاستراتيجي، الذي يهدف إلى تقديم منتجات للعملاء المنتمين إلى قطاعات الأسواق المستهدفة التي تلبى احتياجاتهم بشكل أفضل من المنافسين. إن توجه التسويق نحو تلبية توقعات العملاء يعني أن جودة المنتج يتم تقييمها في المقام الأول من وجهة نظر العملاء.

- الجودة المتوقعة: هي "خاصية الجودة التي يرغب بها العملاء، وهي الاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم."¹⁴⁶

تشير هذه الجودة المتوقعة إلى الفوائد التي يسعى إليها العملاء الذين ينتمون إلى قطاع معين من السوق؛ وهذا التعريف له أهمية حاسمة بالنسبة لنهج جودة التسويق. إن فهم الشركة للجودة المتوقعة هو نقطة البداية للنهج في التسويق الاستراتيجي الذي تتمثل إحدى مهامه في تحديد هذه الجودة المتوقعة. وفيما يتعلق بمفاهيم الجودة، يصبح من الممكن لمديري التسويق تحديد المشاكل الرئيسية التي تنشأ فيما يتعلق بإدارة جودة التسويق. في الواقع، قد ينبع عدم رضا العملاء من مشاكل قد تكون مرتبطة بمستوى الجودة المتوقعة. وفي هذه الحالة تتدخل الشركة في التسويق الاستراتيجي من خلال إعادة تعريف منتجاتها أو إعادة تقسيم الأسواق.

- الجودة المدركة (النسبية): هي خاصية الجودة التي يشعر بها العميل، والتي يخلطها إلى حد ما باحتياجاته وتوقعاته الخاصة. إنه تعبير عن رضاه عما ينطوي عليه ذلك من ذاتية وعدم قابلية للقياس¹⁴⁷. ستأثر هذه الجودة التي يراها العملاء بشروط استخدام المنتج، والتي لها بعد ذلك أهمية قصوى في التسويق. يجب ألا يشعر العملاء بخيبة أمل بسبب التناقضات بين الاحتياجات المجمعّة والعرض ولكن أيضاً وليس بين العرض

¹⁴⁴ - LENDREVIE Jacques, Denis LINDON, Mercator : Théorie et pratique du marketing, p.12,13,834

¹⁴⁵ - Sandrine AZENCOT, Marketing et qualité in « Qualité en mouvement N°36, p.37

¹⁴⁶ - Norme FDX 50-179

¹⁴⁷ - Norme FDX 50-179.

وتجربة العميل عند استخدام المنتج. ومن هنا يأتي دور التسويق في سد هذه الفجوات من خلال تحقيق مستوى عالٍ من الجودة التسويقية (المدى الذي تلبى فيه الشركة توقعات العملاء بشكل فعال (الجودة المتوقعة) وينظر إليها العملاء على أنها أفضل من المنافسين (الجودة المتصورة النسبية)¹⁴⁸. إذا واجهت الشركة مشاكل تتعلق بالجودة المتصورة (معلومات مضللة للمستهلكين حول المستويات النسبية لجودة المنتج المعروض. وفي هذه الحالة سيكون قادراً على العمل على متغيرات التسويق التشغيلي (التواصل، تعزيز صورة العلامة التجارية...) لذا، لحل المشكلات في خطة التسويق الإستراتيجية، نستخدم أساليب الجودة المتوقعة المتصورة، وطرق التجزئة، ومخططات تأثيرات السبب....

- من وجهة نظر المنظمة

- الجودة المطلوبة: "خاصية الجودة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من أجل تلبية الجودة المتوقعة". هذه هي الجودة التي أرادت المنظمة تقديمها لعملائها. Norme FDX 50-179
- الجودة المحققة: «الجودة المميزة التي حققتها المنظمة فعلياً» وهذه هي النتيجة الملموسة التي تحصل عليها الشركة كمخرجات في نهاية عملية تصنيع المنتج. يعد الاعتراف الرسمي بالجودة المحققة عاملاً ديناميكياً ومحفزاً للمنظمة، وجذاباً ومطمئناً لمختلف العملاء. تقوم المنظمة بفك تشفير احتياجات وتوقعات عملائها، وتقوم بتصنيع منتج جديد أو تكييف منتج قديم مع توقعاتهم من خلال تطويره وتحسينه، لتقدم لهم منتجاً يمكن مقارنته باحتياجاتهم الأولية.¹⁴⁹
- الجودة والمزيج التسويقي: المزيج التسويقي هو أحد تخصصات التسويق الذي يتكون من تحديد "مجموعة متماسكة من القرارات المتعلقة بالمنتج والسعر والتوزيع وسياسات الاتصال لمنتج أو علامة تجارية".¹⁵⁰ فكيف تلعب الجودة دوراً في مراحل المزيج التسويقي؟
- الجودة وسياسة المنتج: ينسب المستهلك صفات معينة إلى المنتج ذي العلامة التجارية. يجب على الشركة التأكد من أن هذه المنتجات تتمتع دائماً بالجودة التي يتوقعها العملاء. وللقيام بذلك، تحتاج الشركة إلى إثبات سياسة الجودة الخاصة بها من خلال إصدار الشهادات أو وضع العلامات أو الالتزام بمواثيق الجودة القطاعية. توفر الشهادات ووضع العلامات ضماناً معيناً للجودة للعميل، فهي توفر تأكيداً كتابياً بأن الخدمة أو المؤسسة تلبى متطلبات محددة وفي نفس الوقت تجبر الشركة على تلبية متطلبات الجودة المرتبطة بالشهادة.
- الجودة وسياسة السعر: إن النهج القائم على الجودة له تكلفة، ولكن المكاسب التي يجلبها أكبر بكثير من التكاليف غير المرتبطة بالجودة. الجودة تقلل بعض تكاليف الجودة الرديئة:
- مبيعات فاشلة،
- عدم ولاء العملاء،
- إدارة الشكاوى،

¹⁴⁸ - Marketing et Qualité totale

¹⁴⁹ - Norme FDX 50-179

¹⁵⁰ - Sandrine AZENCOT, Marketing et qualité in « Qualité en mouvement N°36

- التقاضي الخ.

ويؤثر تخفيض تكاليفه على تكلفة الإنتاج، وبالتالي على سعر البيع النهائي للمنتج، ولا سيما إمكانية بيع منتج عالي الجودة مع الحفاظ على ميزة نسبية في سعر البيع.

- الجودة وسياسة التوزيع: إن جودة المنتج أو الخدمة تسهل الرجوع إلى الموزعين والوسطاء الآخرين. وكالات السفر، على سبيل المثال، منظمي الرحلات السياحية المرجعية الذين لديهم أفضل ضمانات الجودة وفقاً لمعايير مختلفة: معدل الرضا، وعدد الشكاوى، والنزاعات، وسرعة رد فعل مركز الحجز وما إلى ذلك. وفي التوزيع على نطاق واسع أيضاً، تعد جودة المنتج أمراً حاسماً لقبوله على رفوف محلات السوبر ماركت.
 - الجودة وسياسة الترويج: وتسمح الجودة أيضاً للشركة بالتواصل مع جماهيرها المختلفة (العملاء والموردين والسلطات العامة والبنوك وعامة الناس) من خلال مستندات الشركة (التي تسلط الضوء على شعارات الجودة). وهي أيضاً وسيلة إعلانية قوية يمكن أن تكون نقطة بيع.
- العلاقة بين الجودة والتسويق:

حاولنا في القسم السابق تسليط الضوء على بعض نقاط التقارب بين الجودة والتسويق. بالنسبة لإريك سوتر، هذه الواجهة هي على مستوى عملية "رضا العملاء". بالنسبة له، التسويق يتعلق أولاً وقبل كل شيء بكسب العملاء. إنه نهج مستقبلي يهدف إلى نمذجة توقعات العملاء لتصميم عرض يلبي هذه التوقعات ومن ثم استخدام المزيج التسويقي لتحديد وظائف المنتج وطرق التوزيع والتسعير والتواصل¹⁵¹. المشكلة وفقاً لسوتر لا تكمن فقط في كسب العملاء، ولكن أيضاً في التأكد من أن "العملاء الذين تم استعادتهم يستهلكون بانتظام، ولهذا يجب ألا نخيب آمالهم بسبب التناقضات بين الاحتياجات المجمعّة والعرض، ولكن أيضاً بين العرض المعلن وتجربة العملاء عند استخدام المنتج"¹⁵². في هذه المرحلة يأتي دور الجودة، "فهي تسعى إلى تجنب خيبة الأمل من خلال التحكم في التنظيم الداخلي، وضمان امتثال المنتج للمواصفات الأولية، والقضاء على الأعطال". لذلك تسعى الجودة إلى إقامة علاقة ثقة بين الشركة وعملائها. توضح مساهمة سوتر أن الجودة والتسويق لهما نفس المعركة: معركة كسب العملاء والاحتفاظ بهم، ولكن وفقاً له "التسويق هو الأول لأنه يجب أن تكون هناك رغبة في غزو السوق أولاً، قبل أن تتمكن من الاحتفاظ بالعملاء"¹⁵³. حتى لو بدت أهدافهم غير قابلة للفصل «يظل تنفيذ الوسائل المشتركة للأسف نادراً جداً، فإن الاختلافات في أصول تدريب المسوقين والنوعيين تؤدي إلى اعتبار بعضهم البعض أنفسهم مع قدر معين من عدم الثقة» على حد تعبير المؤلفين¹⁵⁴ WISSLER & HETZEL. يخبرنا مؤلف آخر مثل هنري كوهوتيك عن الاهتمام الذي يمكن أن يمثل التعاون الوثيق بين الجودة والتسويق من أجل «الأداء الصناعي الشامل». ويقترح مجالات التعاون التي من شأنها أن تساعد على تحديد وتصميم

¹⁵¹ - Eric SUTTER, les démarches marketing et qualité sont complémentaires, Documentaire-Science de l'information, 1996, vol.33, n°32, p.83

¹⁵² - نفس المرجع السابق

¹⁵³ - نفس المرجع السابق

¹⁵⁴ - WISSLER Michel, HETZEL Patrick, l'organisation de l'interface marketing-qualité pour l'amélioration de l'offre, Revue Direction et gestion des entreprises, n°146, mars-avril 1994, p.64

عرض أصلي للمنتجات أو الخدمات بشكل أفضل. ويستحق هذا الاقتراح، الذي يعود تاريخه إلى ثمانينيات القرن العشرين، المراجعة لدعم التعاون بين الجودة والتسويق.

أظهرت دراسة نشرت في مجلة Uncertain Supply Chain Management أن الجودة تؤثر بشكل كبير على رضا العملاء و نية الشراء المتكررة. تشير النتائج إلى أن تحسين الجودة يمكن أن يعزز من فعالية المزيج التسويقي و يزيد من رضا العملاء، مما يؤدي إلى زيادة في نية الشراء المتكررة¹⁵⁵

¹⁵⁵ - Agung, S (2020). The Effect of Service Quality, Service Marketing Mix and Customer Value on Consumer Satisfaction and its impact on the Loyalty of the Consumer Industry of the Low-Cost Carrier Flight in Indonesia

خلاصة الفصل الأول

يسمح التسويق بتحديد رغبات العملاء و تلبتها بطرق تحقق الربح للمؤسسة بحيث يركز على دراسة سلوك العميل و فهم حاجياته و رغباته لخلق الابتكار و الابداع و التكامل بين محددات الخدمة. تعتبر الجودة مدى قدرة المؤسسة على تلبية توقعات و احتياجات العملاء بشكل فعال و مرضي، و تعد الجودة عنصر أساسي في نجاح المؤسسة الخدمية و من هنا نستنبط ان العلاقة التي تربط تسويق الخدمات هي علاقة تكامل، بحيث أن الجودة تؤثر على كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي فهي تلعب دورا حيويا في تحديد نجاح الخدمات جودة الخدمات. تعتبر جودة الخدمات أداة تسويقية قوية في حد ذاتها و بأن تحسين جودة الخدمات يسهل للترويج الإيجابي من خلال العملاء . وبالتالي يجب على الشركات و المؤسسات ان تولي اهتماما كبيرا لعناصر المزيج التسويقي الخدمي لضمان تحقيق جودة عالية في منتجاتها و خدماتها.

الفصل الثاني

يعد الأداء الوظيفي حجر الزاوية في تحقيق أهداف المؤسسات، حيث يعكس مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية. ومع تزايد التحديات في بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت إدارة الأداء وظيفة استراتيجية تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التخطيط، والمتابعة، و التقييم المستمر. وتُعد مراجعة الأداء أداة أساسية ضمن هذا الإطار، إذ توفر تغذية راجعة بناءة تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتعمل كمرجعية لاتخاذ قرارات تتعلق بالترقيات، والمكافآت، والتطوير المهني. ومن خلال تحليل نتائج الأداء، يمكن تطبيق برامج تحسين الأداء التي تستهدف تعزيز كفاءة الأفراد، ورفع إنتاجيتهم، وتجاوز التحديات التي تواجههم في بيئة العمل. وفي سياق التنافسية العالمية، أصبحت القدرة على إدارة وتحسين الأداء الوظيفي أحد أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسات، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في هذا السياق، من خلال تصميم وتنفيذ سياسات وإجراءات تدعم الأداء المتميز، وترتبط بين أداء الفرد وأهداف المؤسسة، مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي ودوره في تعزيز الفعالية التنظيمية

المطلب الأول:

1. مفهوم الأداء الوظيفي :

يصر العلماء باستمرار على عدم وجود تعريف موحد أو موحد للأداء، ويجادلون حول كيفية كونه مفهومًا متعدد الأبعاد.

- كورديرو (1989): الفعالية (أي قياس المخرجات لتحديد ما إذا كانت تساعد في تحقيق الأهداف). الكفاءة (أي قياس الموارد لتحديد ما إذا كان يتم استخدام الحد الأدنى من الكميات في إنتاج هذه المخرجات)¹⁵⁶
- ليباس (1995): الأداء يتعلق بنشر وإدارة مكونات النموذج السببي بشكل جيد مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المعلنة في الوقت المناسب ضمن القيود الخاصة بالشركة والموقف.¹⁵⁷
- نيبي وآخرون (1995): كفاءة وفعالية العمل الهادف¹⁵⁸
- رولستاداس (1998): الأداء هو علاقة متبادلة معقدة بين سبعة معايير للأداء: الفعالية، والكفاءة، والجودة، والإنتاجية، ونوعية حياة العمل، والابتكار، والربحية/القدرة على الميزانية.¹⁵⁹
- دوايت (1999): المستوى الذي يتم الوصول إليه إلى الهدف.¹⁶⁰
- هوفمان (1999): يصف مصطلح "الأداء" المساهمة المقدرة في تحقيق الأهداف التنظيمية.¹⁶¹
- هاوبر (2002): يصف مصطلح "الأداء" مساهمة أنظمة محددة (وحدات تنظيمية ذات أحجام وموظفين وعمليات مختلفة) في تحقيق أهداف الشركة والتحقق من صحتها¹⁶²
- Wettstein (2002): يمكن فهم الأداء على أنه درجة رضا أصحاب المصلحة.¹⁶³

¹⁵⁶ -). Cordero R (1989) The measurement of innovation performance in firm : an overview. Res Policy 19:185-192

¹⁵⁷ - Lebas M (1995) Performance measurement and performance management. Int J Prod Econ 41(9): 23-35

¹⁵⁸ - Neely A, Gregory M, Platts K (1995) Performance measurement system design – a literature review and research agenda. Int J Oper Prod Manage 15(4): 80-116

¹⁵⁹ - Rolstadas, A, (1998) Enterprise performance measurement. Int J Oper Prod Manage 18(9/10): 989-999

¹⁶⁰ - Dwight R (1999), Searching for real maintenance performance measures. J Qual Mainten Eng 5(3): 258-275

¹⁶¹ - Hoffmann O (1999) Performance management : Systeme and Implementierungsansatze. Bern.

¹⁶² - . Hauber R (2002) Performance measurement in der Forschung and Entwicklung. Gabler Verlag, Wiesbaden, p 24-119

¹⁶³ - Wettstein T (2002) Gesamtheitliches performance measurement – Vorgehensmodell and informations-technische Augestaltung. Dissertation, Universitat Freiburg, Schweiz

- EFQM (2003): الأداء هو مستوى الإنجاز الذي يحققه فرد أو فريق أو منظمة أو عملية.¹⁶⁴
 - Grüning (2002): يُفهم الأداء على أنه قدرة الشركة على تحقيق الأهداف، أي تلبية التوقعات، وبالتالي يتأثر بالنتائج بمعنى أوسع، ولكن أيضًا بتحديد الأهداف المقابلة.¹⁶⁵
 - كراوس (2005): يشير الأداء إلى درجة تحقيق الأهداف أو الإنجاز المحتمل فيما يتعلق بالخصائص المهمة للمنظمة بالنسبة لأصحاب المصلحة المعنيين. ولذلك يتم تحديد الأداء بشكل أساسي من خلال مجموعة متعددة الأبعاد من المعايير. مصدر الأداء هو تصرفات اللاعبين في العمليات التجارية.¹⁶⁶
- لذا فإن التعريف الجديد سيكون: 'الأداء هو تحقيق هدف المنظمة وليس الأفراد، مع استهلاك الحد الأدنى من الموارد للوصول إلى الهدف'. إلى جانب التعريفات المذكورة أعلاه، اقترح علماء آخرون مقترحات مختلفة بناءً على وجهات نظرهم. في الواقع، اعتبر أوتلي في عام 1999 أن الأداء مصطلح غامض، ولا يمكن تعريفه بشكل بسيط. يبدأ على المستوى التنظيمي للتحليل ويفترض أن "المنظمة التي تؤدي أداءً جيدًا هي المنظمة التي تحقق أهدافها بنجاح، وبعبارة أخرى، المنظمة التي تنفذ استراتيجية مناسبة بشكل فعال". في الواقع، اختار أوتلي (2001)¹⁶⁷ النظر إلى كلمة الأداء فقط في سياق قطاع الأعمال أو القطاع العام. ويرى أن القطاع العام هو الذي يعطي بداية مفيدة في استخدام العناصر الثلاثة للأداء، وهي:

- الفعالية [تقديم المخرجات المرغوبة، وحتى النتائج]
- الكفاءة [استخدام أقل عدد ممكن من المدخلات للحصول على هذه المخرجات]
- الاقتصاد [شراء المدخلات بأقل تكلفة ممكنة]

لم يكن أوتلي راضيًا عن استخدام الفعالية والكفاءة فقط لتعريف مثل هذا المفهوم، لكنه أخذ في الاعتبار أيضًا العامل الاقتصادي. في الواقع، لم يكن الوحيد الذي استخدم الثلاثة 'E' لوصف الأداء. استخدم دومينيك بيسير (1999) نموذجًا بنائيًا لدراسة الأداء من خلال التقييم. وقد اقتنع بأن المفهوم له أبعاد متعددة من استنتاجات مورين وآخرين (1984)، الذين حددوا أربعة أبعاد: الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والنظامية، ولا فيلارمويس (1998)¹⁶⁸ الذي

¹⁶⁴ - European Foundation for Quality Management (2003) Excellence einführen, Leitfadens. E.F.Q.M, Brussels

¹⁶⁵ - Grüning M (2002) Performance-measurement-system – Messung und Steuerung von Unternehmensleistung. Dissertation, Technische Universität Dresden

¹⁶⁶ - Krause O (2005) Performance Measurement – eine Stakeholder-Nutzen-orientierte and Geschäftsprozess-basierte Methode. Dissertation, Technische Universität Berlin

¹⁶⁷ - Otley, D (1999), Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. Lancaster University. British Accounting Review (2001), 33, 243-261

¹⁶⁸ - La Villarmois O. DE (1998), « Performance et système de contrôle : le cas du réseau bancaire », Actes du XIXème congrès de l'Association française de comptabilité, Nantes, 14-16 mu, volume 2, P.923-94r.

اختصر هذه الأبعاد الأربعة إلى بعدين فقط: موضوعي وذاتي. ومن بين التعريفات العديدة التي اقترحها العلماء اختار بيسير (1999) أن يعطي مثال بورغينيون (1997)¹⁶⁹ الذي أجرى لتحديد ثلاثة معاني رئيسية:

- الأداء هو النجاح، والأداء لا وجود له بذاته؛ فهو عبارة عن دالة لتمثيلات النجاح، متغيرة وفقاً للمؤسسات، وفقاً للجهات الفاعلة؛
 - الأداء هو نتيجة الفعل، على عكس السابق؛ هذا المعنى ليس له حكم قيمي. يُفهم قياس الأداء "على أنه التقييم اللاحق للنتائج"¹⁷⁰
 - الأداء هو العمل. وبهذا المعنى فإن الأداء هو عملية و"وليس نتيجة تظهر في لحظة من الزمن"¹⁷¹
- ومن وجهة نظر أخرى في مجال الإدارة العامة، يرى فوتر فان دورين وجيرت بوكارت وجون هاليجان¹⁷² أن الأداء في القطاع العام يدور حول السلوك المتعمد، والذي يمكن أن يكون فردياً أو تنظيمياً [...]. فإن الأداء له جودة يمكن أن تكون عالية أو منخفضة. أولاً، عندما يتعلق الأداء بجودة الإجراءات، يتم تصور الأداء على أنه كفاءة أو قدرة. ثانياً، عندما يتعلق الأمر بجودة الإنجازات، فإن الأداء يساوي النتائج. وأخيراً، عندما يتم تصور الأداء مع الاهتمام بجودة الإجراءات وجودة الإنجازات، فيمكن تصنيفه على أنه نتائج مستدامة.

كما يعرف «العيان و عسكر» الأداء الوظيفي بأنه تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته.¹⁷³

يشير الأداء إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹⁷⁴

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين¹⁷⁵

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة

¹⁶⁹ - Bourguignon A. (1997), « Sous les pavés la plage... ou Les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit, tome 3, vol. 1, mars, p. 89-101

¹⁷⁰ - Bouquin, H.(1986), Le contrôle de gestion, Press universitaires de France

¹⁷¹ - Baird L. (1986), Managing Performance, John Wiley, New York

¹⁷² - Wouter Van Dooren, Geert Boukaert and John Halligan Performance Management in the public sector. First published in 2010, second edition 2015

¹⁷³ - قرماش وهيبية، مقومات الابداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، علوم و تقنيات النشاط البدني و الرياضي، العدد الثامن، جوان 2014، جامعة الجزائر، ص 14

¹⁷⁴ - رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ص 25

¹⁷⁵ - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قالمة، 2004، ص143

بينما يتميز تعريف " ظاهرة محمود كلادة " بالشمولية حيث قال : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة ، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.¹⁷⁶

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم للأداء، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها". وفي تحديد مفهوم الأداء كان لابد من العودة إلى أصوله اللغوية:

ففي اللفظة اللاتينية يقابله Performa التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي ترجمت إلى اللفظة الانجليزية في القرن (15) Performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه مثله مثل اللفظة الفرنسية.

Gouvernance et performance dans les établissements de sions, sitmémoire en ligne, juillet 2003

ويعرف الأداء بأنه " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة"، كما يعرف الأداء أيضا بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقه .¹⁷⁷

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".¹⁷⁸

وقدم الباحث نيكولاس NIKOLAS و الذي عرف الأداء على انه : نتائج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي نتائج تحققت عن ذلك السلوك".¹⁷⁹

الأداء، هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المنظمة، و نقصد بذلك عامل الكفاءة، و النتائج المحقق من ذلك الاستخدام، و نعني بذلك الفعالية.¹⁸⁰

و يقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المنظمة في انجاز الأهداف المحددة مسبقا، و كما عرفه أحمد سيد مصطفى على أنه درجة بلوغ الفرد او الفرق او المنظمة للأهداف المخطط لها بكفاءة عالية.¹⁸¹

فحسب (Bartoli) يمكن تعريف الأداء من خلال العلاقة بين العناصر التالية: النتائج، الموارد، الأهداف، و التي توضح مدة ارتباط الأداء بالكفاءة و الفعالية، و الموضحة في الشكل التالي:

176 - طاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، ص 242

177 - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص3

178 - راوية محمد محسن، النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص244

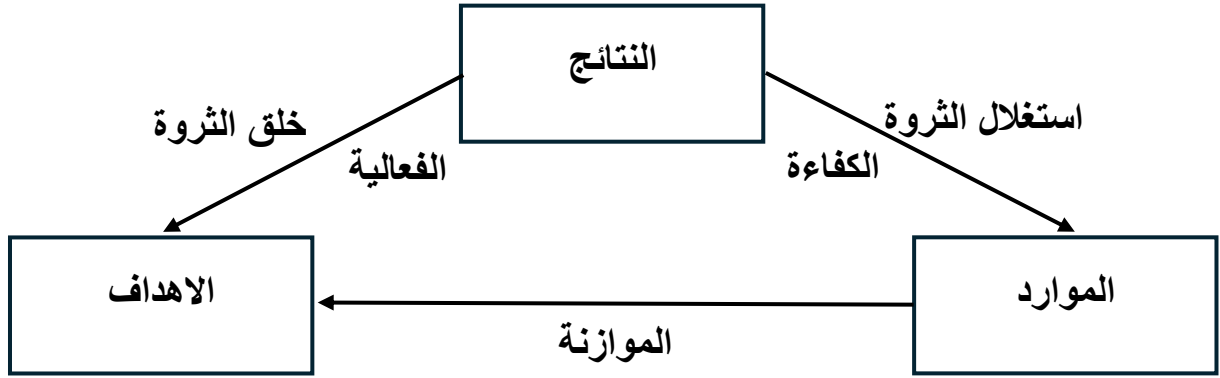
179 - عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003،

ص15

180 - الحاج مداح عرابي، التسيير الاستراتيجي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتنقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 17-18 افريل 2006، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا، ص 1064-1065

181 - احمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول و المهارات، القاهرة، 2002، ص 41

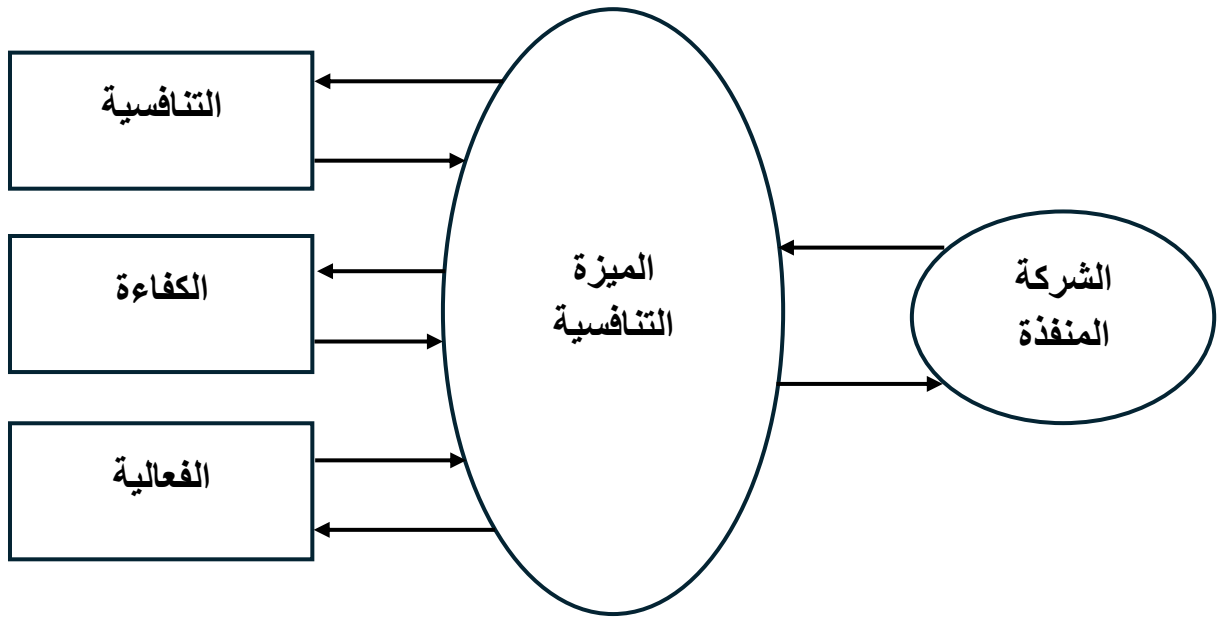
الشكل 7: مثلث الأداء: الأهداف، الموارد، النتائج



المصدر: Bartoli Anmie, « Le management dans L'organisation Publique », édition Dunod, Paris, 1997, P78

وفقاً لبعض المؤلفين (فيربونكو، زلمان، 2005) فإن الأداء هو "نتيجة معينة يتم الحصول عليها في الإدارة والاقتصاد والتسويق وما إلى ذلك والتي تطبع سمات القدرة التنافسية والكفاءة وفعالية المنظمة ومكوناتها الإجرائية والبنوية. ويمكن اعتبار الأداء معادلاً للقدرة التنافسية.

الشكل 8: العوامل التي تؤثر على الأداء



المصدر: Verboncu, Zalman, 2005 : 63

2. محددات الأداء الوظيفي:

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويرها وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأفضل للمستخدمين، فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام .

بحيث تتمثل محددات الأداء فيما يلي: ¹⁸²

- **الدافعية الفردية:** يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل ، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا
- **القدرة على أداء العمل المعين:** يجب ان تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.
- **إدراك الدور والمكانة:** يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة ، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فاءقة ويكون مقبولا

يعد من خلال ما ذكر سابقا أن الأداء هو ناتج العلاقة المتداخلة بين كل من :

- **الجهد:** هو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل جهدا محددًا، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء
- **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة ومقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.
- **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير. ¹⁸³
- **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات وإمكانيات العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.
- **البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي. ¹⁸⁴

¹⁸² - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 210.

¹⁸³ - - احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 66

¹⁸⁴- Dimitri weiss, Ressources humaines, Deuxième Edition d'organisation, Paris, 2003, p78

- المحيط الخارجي : المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداة العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

3. عناصر أو مكونات الأداء الوظيفي:

للأداء مجموعة من العناصر او المكونات الأساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجوده، ويمكن تلخيصها كما يلي وفقا لما يراه HAYNES :¹⁸⁵

- الموظف: من حيث ما يملكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع;
- الوظيفة: من حيث ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.
- الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

و هناك من يرى أن الأداء يتكون من :

- كمية العمل : يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعبر عن مقاييس سرعة الأداء و البعد الكمي للطاقة المبذولة في نفس الفترة الزمنية المحددة.
- نوعية العمل : تعني مستوى الدقة وما مدى مطابقتها، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر ما يهتم نوعية وجوده الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
- نمط انجاز العمل : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الانجاز يمكن قياس الترتيب، الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.¹⁸⁶

¹⁸⁵ - محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008، ص 31

¹⁸⁶ - - سميرة طهراوي، تقييم الأداء و تأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي، مديّة، 2008/2007، ص 123

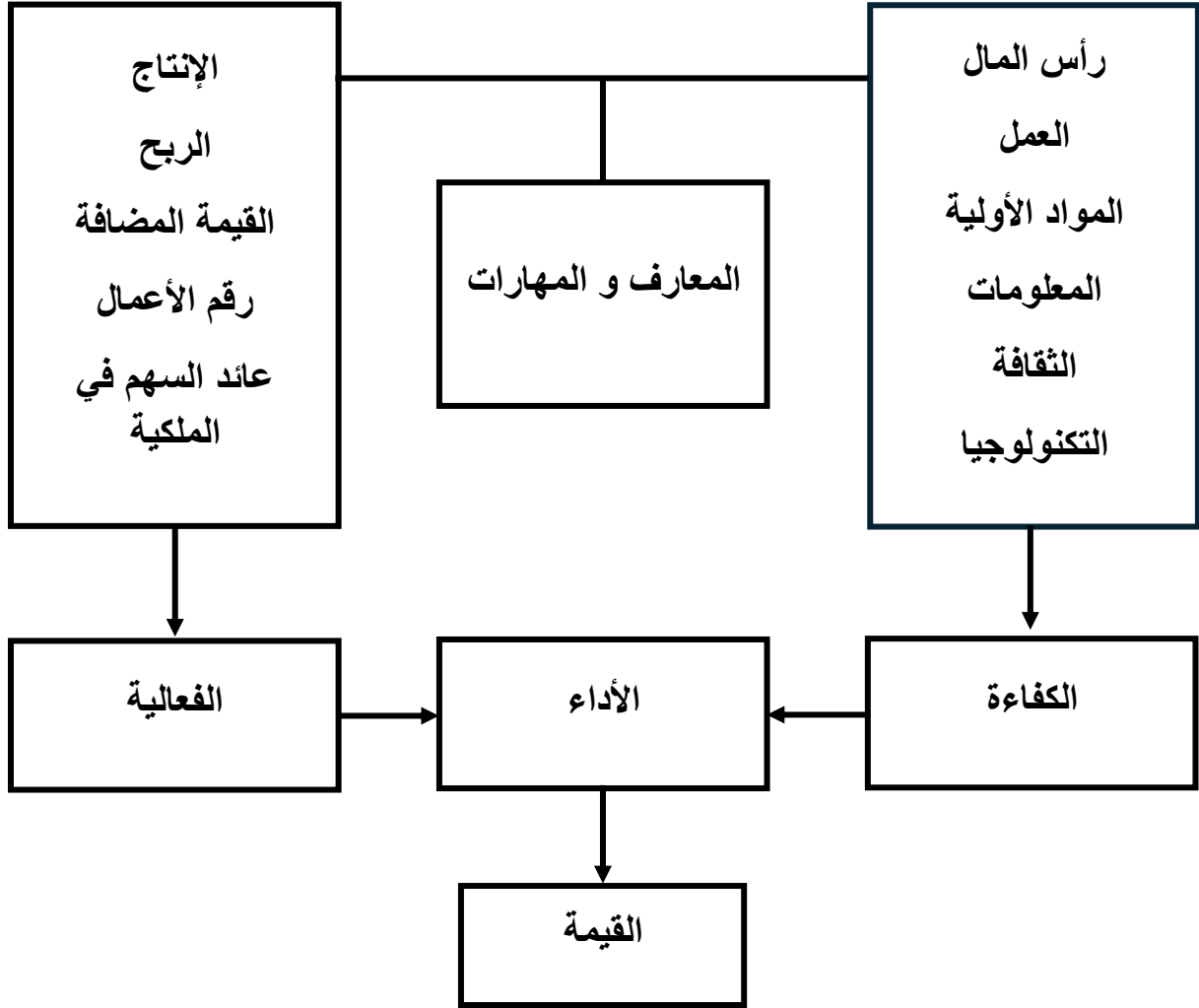
4. أبعاد الأداء الوظيفي:

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة، حيث تعتبر الكفاءة والفعالية بعدين للأداء، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الفعالية والكفاءة.

- الكفاءة: وهي تلك العلاقة بين الموارد والنتائج والترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات. وتحسب الكفاءة بالعلاقة التالية: الكفاءة – كمية أوقيمة المخرجات كمية أو قيمة المدخلات¹⁸⁷
- الفعالية: تعرف حسب (Robert et walker) حيث تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم تعرف الفعالية حسمها في أنها تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة .. الخ. وحسب (Vincent Plauchu) الفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة. حيث نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة. وتحسب الفعالية بالعلاقة التالية: الفعالية – الإنجازات المحققة الإنجازات المحددة برني لطيفة، نفس المرجع ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

¹⁸⁷. برني لطيفة، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية، مدكرة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، 2015، ص71

الشكل 9: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 487

5. تصنيفات الأداء الوظيفي:

تعددت التصنيفات الخاصة بالأداء و هذا راجع لتعدد وجهات النظر، و يتم تصنيف الأداء وفقا لمعايير من بينها معيار المصدر، معيار الطبيعة، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي.

➤ التصنيف حسب معيار المصدر: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى :¹⁸⁸

- الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة المتمثلة في: أداء الموارد البشرية، الأداء المالي للإمكانيات المالية المستعملة والأداء التقني المتعلق بجانب الاستثمارات المقام بها.

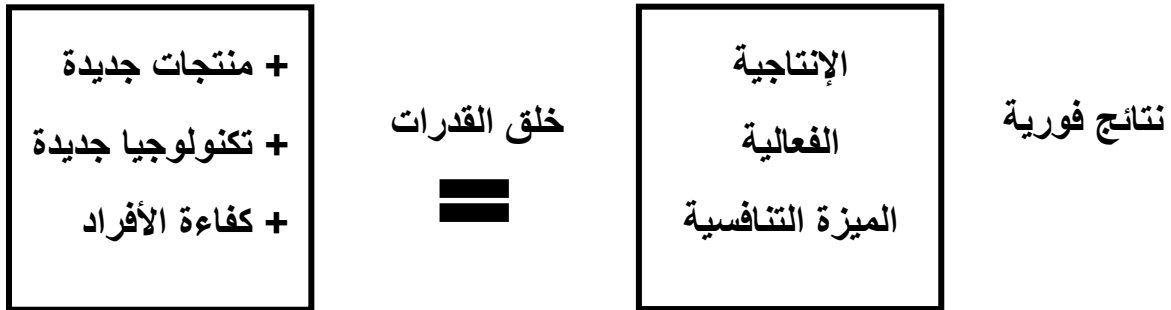
¹⁸⁸ - غردي محمد، بن ندير نصر الدين، إدارة المعرفة و دورها في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة و الإبداع و الممارسات و التحديات (يومي 17 و18 افريل، جامعة البليدة، الجزائر، 2013، ص3

- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا الأداء لا يمكن للمؤسسة التحكم فيه كما هو الحال في الأداء الداخلي الذي يمكن للمؤسسة التحكم فيه ، فالأداء الخارجي يمكن أن يظهر نتائج جديدة للمؤسسة في حالة ما تكون تغيرات المحيط في صالحها على سبيل المثال تحسن الأوضاع الاقتصادية وبالتالي سوف تنعكس على تحسين مبيعات المؤسسة أو حصول المؤسسة على دعم من طرف الدولة، كما يمكن أن يحصل العكس في حالة ما تكون تغيرات المحيط في غير صالحها مثل إصدار الدولة لقوانين تكون في غير صالح المؤسسات أو حدوث أزمات، كل هذا من شأنه أن يؤثر على أداء المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة تحليل وقياس هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها.

➤ حسب معيار الطبيعة: حيث صنف Henri Savall الأداء الى: ¹⁸⁹

- أداء اقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنّبها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية ... الخ) وتدنية استخدام مواردها رأس المال العمل المواد الأولية، التكنولوجيا ... الخ). ويتعلق الأداء الاقتصادي بالنتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 10: الأداء الاقتصادي



المصدر: كواشي مراد، اليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 09، ع33، الجزائر، 2013، ص174

- الأداء الاجتماعي: ينتج هذا النوع من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الستة المشكّلة لظروف الحياة المهنية: ظروف العمل، تنظيم العمل الاتصال، إدارة الوقت التدريب مباشرة العمل الاستراتيجي.
- الأداء البيئي: ويتجلى في مساهمة المؤسسة في المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها من خلال جعل كل توجهاتها خضراء.

كما هناك من يؤكد على علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي والبيئي، حيث أن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي والبيئي وهذا ما يظهره الشكل التالي :

الشكل 11: الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة



المصدر: كواشي مراد، مرجع سبق ذكره، ص 175

وعليه يمكن القول أن هناك تكاملا بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبيئي وهذا لما يلعبه الأداء الاجتماعي من دور في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها بما ينعكس بالإيجاب على أدائها الاقتصادي أما الأداء البيئي فهو بدوره لا يقل أهمية عن الأداء الاجتماعي لما له من ايجابيات على الأداء الاقتصادي من خلال زيادة القدرة الشرائية الخضراء وتخفيض لتكاليف تدوير المنتجات والنفايات مما يقلل التلوث كما انه يحسن صورة المؤسسة، وبالتالي تصبح المؤسسة تتبنى ما يسعى بالتنمية المستدامة، بمعنى أن المؤسسة تكون لها تنمية مستدامة عندما يكون لديها أداء اقتصادي وملتزمة بيئيا واجتماعيا معا. وعليه فالمؤسسة الناجحة هي التي توازن بين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي معا.

- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.
- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.¹⁹⁰

190 - عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 71

➤ التصنيف حسب معيار الشمولية: ويقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي:¹⁹¹

- الأداء الكلي: ونقصد به الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، بحيث لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى بل يجب أن تكون جميع العناصر مجتمعة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو ... الخ

- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي على حدى داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار يجب الإشارة إلى أن الأداء الكلي ما هو إلا نتيجة تفاعل الأداءات الفرعية من أجل تحقيق هدف هام ألا وهو تحقيق الأداء الكلي، وعليه فإن اختلال أحد الأنظمة الجزئية سوف ينعكس على النظام الكلي وبالتالي على أداء المؤسسة ككل والأهم على نجاح المؤسسة ككل.

➤ التصنيف حسب المعيار الوظيفي: وتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار نسبة إلى الوظائف الأساسية في

المؤسسة ووظيفة الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التسويق¹⁹²

- أداء وظيفة الإنتاجية: يظهر هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق إنتاجية أعلى مقارنة بالأهداف المسطرة ويتم ذلك من خلال تحكم المؤسسة في الجودة المطلوبة في المنتجات طريقة العمل بيئة العمل تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج المراقبة على الآلات معدل التأخر في تلبية الطلبات.

- أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المدروية الممكنة، وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع قيمة المكافآت أو معنويا وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

- أداء وظيفة الموارد البشرية: وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليتها بشكل واضح، وقد يستعين القائمون بذلك على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل تؤثر على أداء الأفراد ومن

¹⁹¹ - مزهودة عبد المليك، مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 89

¹⁹² - مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2012، ص 26

الصعب قياسها بدقة، وعليه فالموارد غير الملموسة (المعارف، المهارات، ... الخ) أصبحت من الموارد الإستراتيجية في المؤسسة والتي تعتبر سببا للأداء العالي.

- أداء وظيفة التسويق: يتحقق هذا الأداء من خلال القدرة على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء صورة مؤسسة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين... الخ

6. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا.

يتأثر الفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول bajt " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموما لا تثر في الأداء " وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه

إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

- العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية¹⁹³ ، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:
- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:¹⁹⁴

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات، التجهيزات، والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.

¹⁹³ - بريس السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 298

¹⁹⁴ - عيد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 94

- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم¹⁹⁵ و يضم:
- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم والتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتهما فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة
- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكاناتهم الخاصة. إن درجة التنظيم واحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون بأي مؤسسة مرنة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة
- بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل .
- طبيعة العمل: وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته
- الموارد البشرية: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الإنسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطىها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه: الاداء = القدرة x البيئة x الدافعية و هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:¹⁹⁶
- هيكل القوى العاملة؛
- نظام الاختيار والتعيين؛
- التدريب والتأهيل والتنمية؛
- نظام الأجور والمكافآت؛
- نظام تقييم الأداء.

¹⁹⁵ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص 15-16

¹⁹⁶ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، نفس المرجع، ص 19-20

- **العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة " عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 91. وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL)، ما يلي :¹⁹⁷
 - **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات الحظر على نشاط بعض المؤسسات الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
 - **العوامل الاقتصادية:** تشمل في التركيبة السكانية التوزيع الجغرافي الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... إلخ
 - **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وانظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
 - **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.
- بالإضافة الى العامل المذكورة سابقا، من العوامل التي تؤثر أيضا على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج، نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الاستعداد للتطور والكفاءة ويمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية :
- **العوامل الشخصية:**¹⁹⁸ على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل، إلا انه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية :
 - غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم،
 - ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.
 - **عوامل النتائج:**¹⁹⁹ النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج وقد تكون النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيًا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج والتي يتم تقييمها من خلال العوامل الآتية :

197 - محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم لبنان، 2000، ص 203

198 - زهير ثابت، كيف تقيم الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص87

199 - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص14

- الكمية : ما هو حجم ما تم انجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان ايجابيا أو سلبيا،
 - الجودة : ما هي جودة النتائج؟ وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟ وما هي العلاقة - الموجودة بين النوعية والكمية؟
 - التكلفة : ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات - والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟
 - الوقت المحدد للانجاز : هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجز لماذا؟ هل يعود التأخر إلى ظروف خارج إدارة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟.
 - عوامل السلوك : نفس المرجع السابق، ص 15 بالرغم انه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل ويشمل كذلك من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل. وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها :
 - التخطيط : هي القدرة على النظر إلى الأمام ووضع برنامج عمل ناجح،
 - تحديد الأولويات : مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها وهل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل - الأمور الأقل أهمية، التنظيم : الاهتمام بمدى فعالية انجاز العمل اليومي وهل يوافق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة - بأسلوب فعال؟
 - التفويض : الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح،
 - الاتصالات الشفوية : هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين وهل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته،
 - الاتصالات الكتابية : هي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية.
7. مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتمثل هذه المستويات في:

- الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي؛

- الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- الأداء الجيد جدا: بين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- الأداء الجيد: يكون فيه تمييز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- الأداء المعتدل: يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/ أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛
- الأداء الضعيف والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح النقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المطلب الثاني:

1. تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

تعددت السمات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء، كما يسمي بقياس الكفاءة، وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعريف تقييم الأداء، نذكر منها ما يلي:

تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، اذ ان العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها و يطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، او نظام تقارير الكفاءة، او نظام تقييم العاملين، و أيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.

200

ويقصد بتقييم الأداء ، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضا للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله المسؤوليات أكبر عن طريق ترقيته لوظيفة أخرى أعلى.

يلاحظ أن هذا المفهوم الخاص بتقييم الأداء ، قد ركز على نقطتين:

- الأولى : أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، وعلة سلوكه وتصرفاته من ناحية ثانية
- الثانية : أن التقييم يشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الراهن من ناحية وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.²⁰¹

ويعرف تقييم الأداء : بأنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر أغلب الأحيان، و يترتب على ذلك اصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله و في أحيان أخرى، الاستغناء عن خدماته.²⁰²

و يعرف نظام تقييم الأداء بأنه تلك الترتيبات و الإجراءات المستقرة الثابتة لاجراء التقييم لأداء العاملين و التصرف بنتائجه.²⁰³

و هناك مجموعة من التعاريف نذكر أهمها:

200 - احمد ماهر، فن إدارة الموارد البشرية، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 406

201 - صالح بن نوار، مرجع سابق

202 - حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و الخاصة، ب ي، المكتب العربي الحديث، 2010، ص 147

203 - سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل، عمان، 2004، ص 382

تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقبته لوظيفة أخرى²⁰⁴. يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

- إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- إن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقبته في المستقبل من الناحية الأخرى.

تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أداءهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.²⁰⁵ أما هذا التعريف فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون
- عملية التقييم تخضع لمعايير الأداء وأسس للمقارنة.

عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة²⁰⁶. وأما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية:

- عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالبا مرة كل سنة، أو اقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة والوظيفة
- تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته، ومقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعية مسبقا من طرف الرئيس المباشر) القائم بعملية التقييم) ومرؤوسيه) الخاضعين لعملية التقييم.
- عملية التقييم لا تكتفي لتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالأفاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنميته الوظيفية) تدريبه، ترقبته، تطوير مساره الوظيفي.
- عملية التقييم تقوم على الاتصال والحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين

²⁰⁴ - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 257

²⁰⁵ - شحادة نظمي و اخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 75

²⁰⁶ - Besseyere et autres, gérer les ressources humaines dans l'entreprise, concept et outil, edition d'organisation, Paris, 1992, p 102

عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان الضعف للمساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا انجازها والقيام بها " ²⁰⁷ أما هذا التعريف فيظهر الخاصيتين التاليتين:

- عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي ونظامي.
- هي ايجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أداءه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا طبعاً يساهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد وبناء على التعاريف السابقة يكمن القول بان عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة للعمل، وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.
- تم تعريف تقييم الأداء بأنه " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه للأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها ²⁰⁸
- كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه يتمثل في " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة ²⁰⁹

أيضاً هو " فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط و أهداف و طرق تشغيل و استخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة و اقتصادية الموارد و استخدامها أفضل استخدام و بأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك الى تحقيق الأهداف و الخطط المرسوم لها ²¹⁰

تجدر الإشارة هنا إلى أن تقييم الأداء ليس هو قياس الأداء فالقياس هو تحديد قيمة الشيء بمقارنة بمعيار متفق عليه " إذ أن هناك اختلاف أساسي بينهما حيث أن التقييم ليس قياس قيمة بل ترتيب أولويات وبذلك فالقياس وسيلة للتقييم. ²¹¹

ويمكن تعريف تقييم أداء الأفراد عموماً بأنه " معرفة سلبيات و ايجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية و كفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل".

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل و متكامل لعملية تقييم أداء الأفراد و لهذا تعددت التعاريف و اختلفت في محتواها و هدفها و من بين هذه التعاريف نذكر:

207 - حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003، ص 360 .

208 - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 121

209 - عيد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 95

210 - عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 75

211 - وهيبه ديجي، دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2013/2012، ص 64

تقييم أداء الأفراد " عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم²¹²."

يعرف بأنه " النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم." ²¹³

و يعرف ذلك بأنه " عملية ترتيب العمل إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب مقدرتهم و خبرتهم و عاداتهم الشخصية." ²¹⁴

تقييم الأداء هو " قياس موضوعية حجم و مستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعاً على شكل علاقة نسبية للوضعين القائم والمطلوب و اعتماداً على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم ، و هي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته ، و التأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة.

- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل : أعمال التخطيط ، و البحوث و التنظيم و الأشراف و الرقابة ، و في هذه الأعمال يصغي في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة و دقيق لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بتقييم

الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً ينبغي له أن يؤدي ، و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين (ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جداً) ²¹⁵

هي الطريقة التي بوسطها يتم قياس حجم ومستوى ما تم انجازه بمقدرته مع المطلوب انجازه كما و نوعاً. ²¹⁶

2. خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدة خطوات يراعى إتباعها عند تقييم الأداء، وذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه، ونظراً لأن هذه العملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة وهي كالتالي:

- تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها تحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة . ²¹⁷

²¹² - كامل المغربيين أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة و التوزيع، الطبعة الأولى، 1995، ص 3

²¹³ - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية ببيروت، 2000، ص 284

²¹⁴ - عادل حسن، إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1998، ص 183

²¹⁵ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996، ص 87

²¹⁶ - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996، ص 191

²¹⁷ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 409

- توضيح توقعات الأداء للأفراد: عند تحديد المعايير للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدراء.

- الأداء الفعلي للأفراد العاملين: يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقاً لأهم مصادر المعلومات وهي: الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.²¹⁸

- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ إن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء.²¹⁹

- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء بل أنه 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 العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما وأن المناقشة تخفف من حدة 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 المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

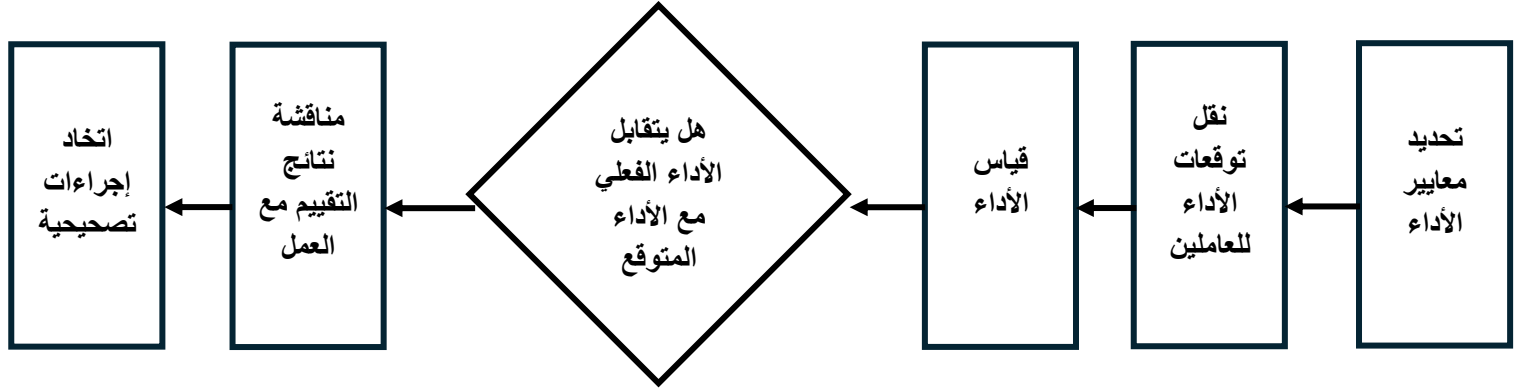
- الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلي ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. و الشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:

²¹⁸ - معين امين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية ، العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط 1، بدون بلد النشر ، 2010، ص 320-321

²¹⁹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص

الشكل 12: خطوات تقييم الأداء



المصدر: توماس هايترز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37

3. أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

ترتكز أهداف تقييم الأداء في ما يلي:

- هدف اداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء... الخ
- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين و تحفيزهم بطريقة موضوعية بحيث أن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضا عديدة ، ويفيد كل من المنظمة والعاملين الذين يتم قياس وتقييم وتقدير أدائهم ، فمثلا حددت شركات التامين على المسافرين في أمريكا أهداف برامج تقييم الأداء الخاصة بها والتي تعتبر مشابهة لكثير من المنظمات كما يلي:²²⁰
- إعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين
- تعطي المشرفين فرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين
- إعطاء المشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين في تحسن أدائهم باستمرار
- تحديد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها ..

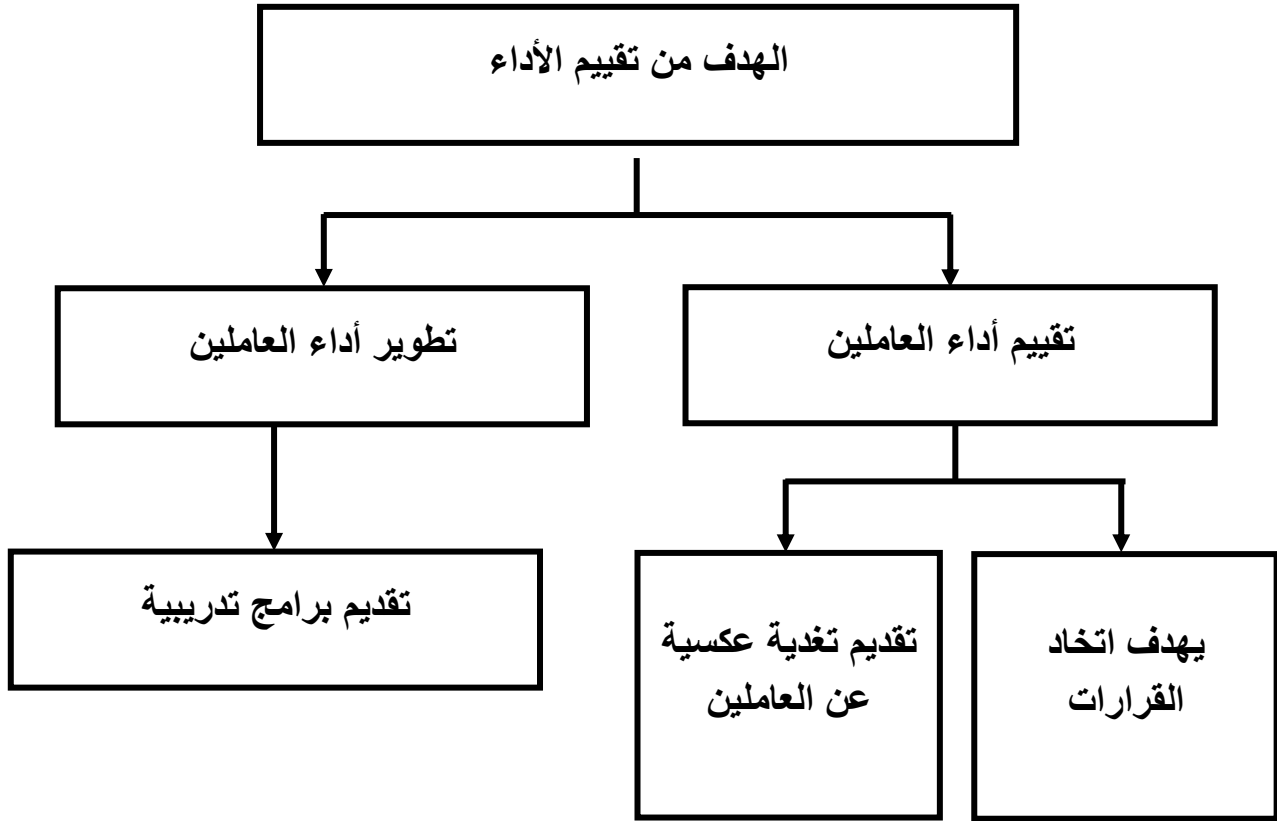
الهدف الرئيسي في تقييم الأداء : يهدف تقييم أداء العاملين بشكل رئيسي إلى :²²¹

²²⁰ - محمد سيد جاد ، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء الأطر المنهجية و التطبيقات العملية، ب ط، مصر، 2009، ص53
²²¹ - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ط01، ابتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر 2008، ص 63-

- التقييم
- التطوير

ويوضح الشكل التالي جناحي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين

الشكل 13: الهدف من تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين

- التقييم: إذ يتم تقييم الأداء السابق للعاملين ، واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية كالترقية والنقل ومنح العلامات السنوية والتشجيعية وتساعد عملية التقييم على اتخاذ الإجراءات الفاعلة والعادلة في المنظمة والتي بدورها تؤدي إلى التأثير الإيجابي على تحفيز العاملين. كما يهدف تقييم الأداء على تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم اطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة. وتعتبر التغذية العكسية أحد الحقوق الواجب على المنظمة تقديمها إلى الموظف ، والتي من الممكن أن تساعد على معرفة نقاط القوة والضعف لديه .
- التطوير: حيث يساعد تقييم أداء العاملين على تقييم برامج سياسات المنظمة والتي تؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي ويساعد تقييم الأداء على تقييم ناشطين مهمين من أنشطة الموارد البشرية، وهما الاختيار للوظائف وتدريب الموظفين ، إذ يتم تقييم الإجراءات المتبعة في اختيار الموظفين ،

كالمقابلات والاختيارات وقياس مدى نجاح هذه الوسائل في اختيار أفراد قادرين على إنجاح أعمالهم بالكفاءة المطلوبة أما بالنسبة للتدريب فإن تقييم الأداء يساعد على تحدد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المستقبلية أو حتى الأعمال الحالية والعمل على تنمية هذه المعارف والمهارات و القدرات عن طريق البرامج التدريبية على أداء العاملين الذين شاركوا في برامج التدريب مع من لم يشاركوا فيها و يتضح أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية :

- على مستوى المنظمة:²²²
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات مهارات وقدرات متميزة .
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات
- على مستوى المديرين:²²³
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى
- على مستوى أفراد العاملين:²²⁴
- توفير الإعلام (معلومات - معطيات) عن سبل الفرد داخل المنظمة .
- تعزيز حسن المسؤولية لدى الفرد العامل
- السماح للفرد بالتكيف والتطابق مع عمله

²²² - سامية زويبيش، محددات الرضا الوظيفي و اثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة اوكلتي محند اولحاج، البويرة، كلية علوم التنسيب، 2013، ص 55

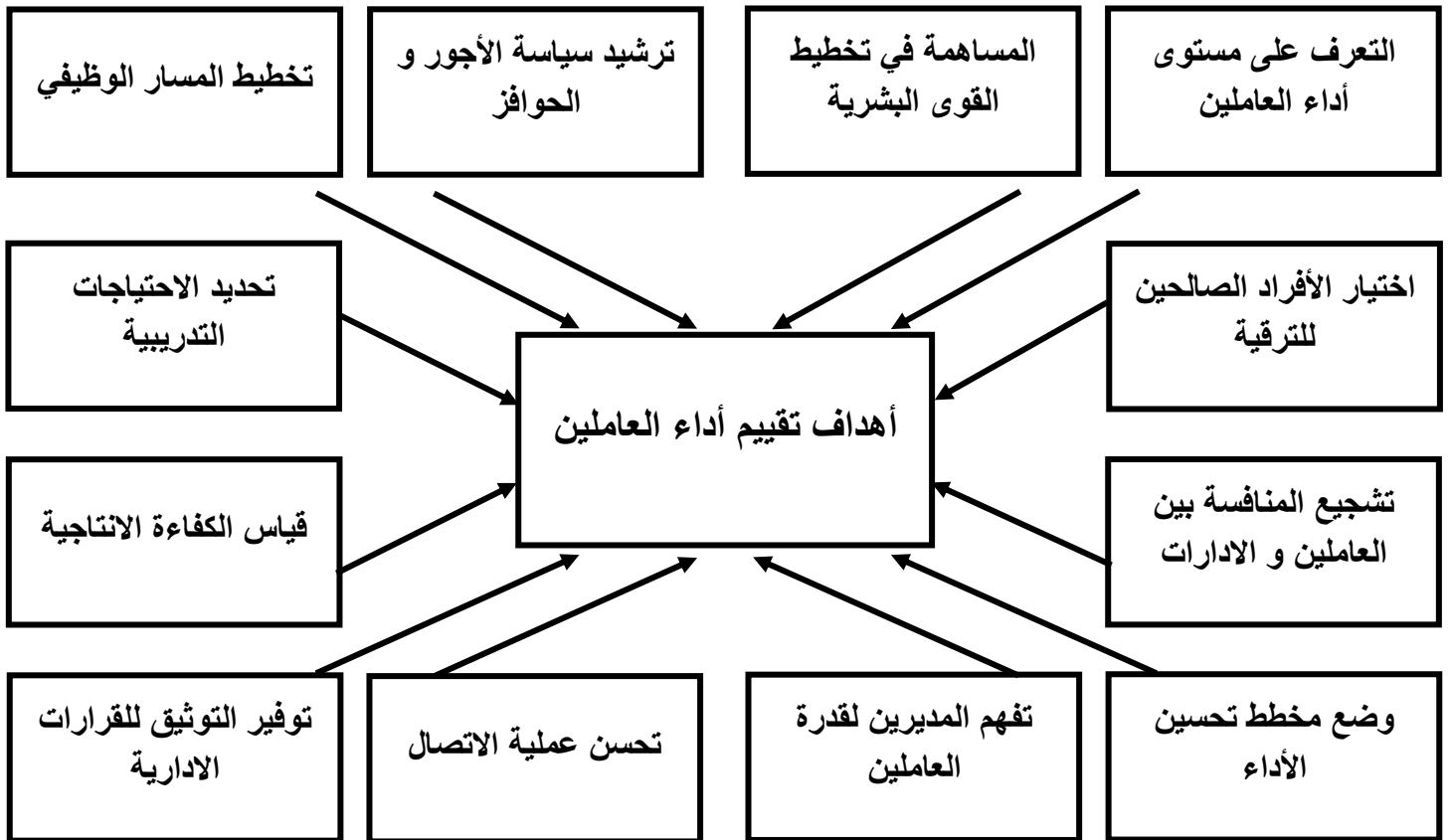
²²³ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 295

²²⁴ - محمد سعيد سلطان، نفس المرجع السابق

- السماح لكل مرؤوس بالاطلاع على رأي رئيسه فيه .
- حصر نقاط القوة والضعف لدى الأفراد وتحديد المصالح التي تحتاج إلى تدخل
- توفير أداة أو طريقة تمكن الفرد من مساعدة نفسه.
- تنبيه بعض الأفراد إلى ضرورة تحسين أدائهم.
- إمكانية كشف العوامل المؤثرة على الأفراد والمسببة في الإضرار بالمردود
- توفير حيز لخلق اتصال بين الرؤساء ومرؤوسهم .

و الشكل التالي يوضح أهداف تقييم أداء العاملين:

الشكل14: أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين واثاره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير، السعودية، 2009، ص 89

4. طرق وأساليب تقييم الأداء الوظيفي:

سنتناول في هذا الجزء أهم الأساليب لتقييم الأداء وأنواعه.

➤ أساليب القياس الموضوعية: وبموجبها تقاس إنجازات الأفراد عن طريق:

- كمية نتائج الأداء: حيث بموجبه يتم تحديد الناتج وتحدي وحدة قياس له مثل عدد الوحدات المنتجة، عدد الصفحات المطبوعة عدد مستندات المراجعة.

- جودة ناتج الأداء: استنباط مقياس له في الحالات التي يهتم فيها معرفة جودة النتائج بغض النظر عن سرعة الأداء.

- الكمية والجودة معاً: ففي حالة وجود قياس الكمية والجودة فيعد ذلك أفضل من السابقتين.

➤ أساليب القياس التقديرية: ويمكن الاعتماد على هذه الطريقة عندما لا يكون لدينا قياس لإسهام الفرد

مباشرة قياساً موضوعياً، ويتم ذلك من خلال تقديرات وإحكام الآخرين، وتنقسم بدورها إلى:

- أساليب تقليدية: وتتمثل في ما يلي:

- مقياس التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً حيث تعتمد على تقدير أداء الأفراد أو

صفاته وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي تقيم العاملين مثل مستوى أداء، علاقة الموظف برؤسائه

علاقته مع زملائه، التعاون الحضور في المواعيد... الخ، وعندما يتم تحديد الصفات، يتم إعطاء كل عنصر من

العناصر الموضوعية من الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها مثلاً: جيد جداً، جيد مقبول ضعيف وفي المقابل

تحديد نقاط لكل مستوى من المستويات الموضوعية²²⁵

- طريقة الترتيب البسيط: إن هذه الطريقة هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء وأفضلهم وهي تقوم على مقارنة

أداء الفرد مع غيره من الزملاء. تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم

كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض

الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.²²⁶

- طريقة التوزيع الإيجاري: تقوم هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي أي أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ

غالباً شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي وموزعين بنسب

متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي²²⁷. وتعتمد هذه الطريقة على توزيع علامات في

منحنى، ويطلب من المقيم أن يقيم أداء الأفراد وفق توزيع محدد مسبقاً إجباري وبالتالي يقسم على مجموعات

بالتالي:

²²⁵ - معين احمد السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط1، بدون بلد نشر، 2010، ص 322-323

²²⁶ - صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس 1994، ص 286

²²⁷ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، 2006، ص 285-287

10% من العاملين في الفئة الأولى (ضعيف).

20% من العاملين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

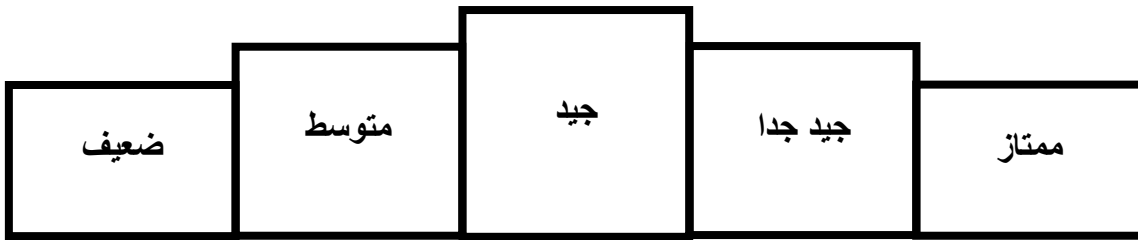
40% من العاملين في الفئة الثالثة (متوسط).

20% من العاملين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

10% من العاملين في الفئة الخامسة (جيد).

الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 15: التدرج البياني للعاملين من الجيد الى الضعيف



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دارالجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص

301

- طريقة قوائم المراجعة: بموجب هذه الطريقة يستخدم الرئيس (المقيم) قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك والصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، وهي تتضمن جانبيين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية، وما على المقيم إلا أن يضع علامة (x) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم، هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية ويتولى قسم شؤون المستخدمين بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم وفي ذلك لضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته ويكون التقليل من التحيز أيضا بوضع عددا من الأسئلة المكررة ولكن بأسلوب مختلف ومن ثم تزيد درجة الدقة و التقدير²²⁸
- طريقة التدرج البياني السلوكي: يتم وضع حسب هذه الطريقة تصنيفات للأفراد العاملين ويمثل كل تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالاتي: أداء ضعيف، أداء مرضي، أداء متميز ويكون لكل عامل درجة تتوافق مع أدائه.²²⁹
- الأساليب الحديثة: و تتمثل فيما يلي:

²²⁸ - سهيلة محمد عباس و علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 254
²²⁹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 417

- طريقة الملاحظات السلوكية: هذه الطريقة نتيجة تطوير التدرج الباني السلوكي حيث يتم وفق هذه الطريقة التركيز على السلوك الملاحظ والمتوقعة للأداء إلا أن المقيم يقوم بمراقبة سلوك الأفراد العاملين ويكون تقييم الأداء اعتماداً على النتائج المحققة فعلاً، فتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال وملاحظة سلوك الأفراد يتم بالاعتماد على خمسة أوزان لكل بعد، بدلاً من وزن واحد، وتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في تقييم أبعاد العمل.²³⁰
- أسلوب طريقة الأهداف والنتائج: تركز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسون، وفق الأهداف التي وضعت لهم بالاتفاق بينهم وبين رؤسائهم، ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة ثم اكتشاف الانحرافات سواء السلبية أو الإيجابية، واتخاذ الإجراءات اللازمة عملية تقييمية، فمن مزاياه تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أداؤهم، وتؤكد هذا الأسلوب على ضرورة مشاركة الأفراد في جميع المستويات بصورة فعالة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها.²³¹
- طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنظمة، ويتم الحصول على البيانات عادة شفهيًا ودون استعمال أي نموذج أو التأشير على قوائم محددة وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعية بشكل مسبق، وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقالة كل رئيس في مكتبة وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس.²³²
- طريقة التقدير الجماعي: يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد من الأعضاء، وعند اختيار اللجنة يجب مراعاة عامل معرفة الأعضاء للفرد المقيم وطبيعة عمله²³³، كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقاً لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها.
- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء: تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودورها لبعده الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح.²³⁴

²³⁰ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 280

²³¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2006، ص 74

²³² - محمد الصيرفي، قياس و تقييم أداء العاملين، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، بدون بلد نشر، 2010، ص 139

²³³ - معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 99

²³⁴ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية للطبع، القاهرة، مصر، 2003، ص 440

المبحث الثاني: تكامل إدارة الأداء والموارد البشرية لتحقيق التميز والتنافسية المؤسسية

المطلب الأول:

1. تعريف إدارة الأداء :

تواجه المنظمات تحديات كبيرة بسبب العولمة والتغيرات الاقتصادية والسياسية التي تظهر بسرعة وفجأة، مما جعلها تبحث عن الوسائل والأساليب التي تمكنها من مواكبة تلك التغيرات والوصول إلى حصة سوقية أكبر، معتمدة في ذلك على تحقيق الميزة التنافسية (Basu and Mahboob, 2013) (يعد العنصر البشري أحد العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وعملياتها وتحقيق أهدافها ضمن البيئة المعاصرة التي تتميز بتعقيد وشدة المنافسة؛ ولهذا تبحث المنظمات عن كيفية الاستفادة من العنصر البشري واستخدامه بكفاءة وفعالية للوصول إلى أهداف المنظمة وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح والاستفادة بشكل أفضل من بقية موارد الإنتاج (Abu Sharkh, 2010) وتنفصل كلمة الأداء عن الفعل الذي يتم في اللغة العربية، وهو ما يعني تسليم الشيء إلى الشيء أو الوصول إليه من تلقاء نفسه، أي أنه يؤدي ما يدين به (Ben Zakaria, p.74) وإدارياً ويعني أن الأفراد يقومون بواجبات وواجبات الوظيفة الموكلة إليهم حسب معدل العمل المفترض (Badri, 1992, p.30) يشمل مفهوم إدارة الأداء جميع الأنشطة التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية والتي تركز على الأداء التنظيمي للموظفين وعلى المجالات الرئيسية التي من شأنها رفع الإنتاجية (Homayounizadpanah & Baquerrkord, 2012) إدارة الأداء هي نهج منهجي لعملية التواصل بين العمال حول ما يجب تحقيقه فيما يتعلق بالإنتاجية والأداء (Marsor, 2011)

لقد تم الاعتراف بإدارة الأداء كعملية منهجية تساهم في الإدارة الفعالة للأفراد وتضم الفرق التعاونية على حد سواء لتحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي من خلال فهم وإدارة المنظمة وتطوير أداء العاملين في إطار المبادئ التوجيهية المحددة ومعايير الأداء المطلوبة (Baron and Armstrong, 2016). كما يتم التعرف على إدارة الأداء كعملية مستمرة لتجديد وقياس وتطوير أداء المنظمات من خلال ربط أداء الفرد بأهداف المنظمة ورسالتها (Aguinis, 2013) واستخدم الباحث بناء على التعريفات السابقة وبناء على ما ذكره الباحثون أن إدارة الأداء هي آلية عمل مستمرة تقوم على تحديد أهداف وتوقعات محددة لأداء الموظفين ووضع معايير ومقاييس لأداء العاملين—التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام ردود الفعل.

2. نظريات إدارة الأداء:

هناك نظريات مختلفة لإدارة الأداء، ولكن لغرض هذه الدراسة تمت مناقشة نظرية العدالة لأدم (1963)، ونظرية العدالة الإجرائية ل Thibaut and Walker (1975)، ونظرية التوقع ل (Vroom, 1964).

تعتمد هذه النظرية على أن الموظف يدرك العلاقة بين النتائج، وكذلك المدخلات الرئيسية. وبعبارة أخرى، فإنه يسمح للأفراد بمقارنة مدخلاتهم ونتائجهم الوظيفية مع مدخلات ونتائج الآخرين ومن ثم الاستجابة للقضاء على عدم المساواة (Robbins et al. 2009) ويتحدث أيضاً عن مقارنة ما يساهم به الموظفون في الوظيفة والمنظمة (آدم، 1963). وينبغي التأكيد على أن النتائج المتوقعة من الموظف تشمل الأجر والمزايا والرضا الوظيفي والمكانة وفرص التقدم والهيبة والأمن الوظيفي (آدم، 1963). وتتحدث المدخلات أيضاً عن المساهمة المقدمة والتي تشمل الوحدات المنتجة والتعليم وخبرة العمل وغيرها التي يدركها الموظف والتي تساهم في رفاهية المنظمة. وفقاً لآدم (1963)، فإن نظرية المساواة تهتم بالنتائج والمدخلات كما يدركها الموظفون المعنيون والتي لا تستند فقط إلى أي معايير محددة. ونتيجة لذلك، ويقدر ما تسمح نظرية المساواة للموظفين بمقارنة مدخلاتهم ونتائجهم مع الآخرين والحكم على عدالة هذه العلاقات في شكل نسبة، فإنها تعمق حقيقة مفادها أنه عندما يتم تقييم الموظفين، تصبح نتائجهم مقارنة بالآخرين واضحة، ومن هنا تأتي أهمية النظرية.

نظرية العدالة الإجرائية : 236

ووفقاً لجورج وجونز (1999)، تهتم هذه النظرية بالعدالة الملموسة للعملية المستخدمة في اتخاذ القرارات بشأن توزيع النتائج. تتعلق هذه القرارات بكيفية تقييم مستويات الأداء، وكيفية حل النزاعات، وكيفية توزيع النتائج بين الموظفين. في هذه النظرية، يعتبر الموظفون عنصراً أساسياً، وبالتالي فإن ردود أفعالهم تجاه الإجراءات تعتمد على كيفية إدراكهم للإجراءات، وليس على ما تعنيه الإجراءات فعلياً (Thibaut & Walker، 1975). تؤكد النظرية أن الموظفين يتم تحفيزهم للأداء على مستوى عالٍ عندما يدركون أن العمليات المستخدمة لاتخاذ القرارات بشأن نتائجهم عادلة، ويتم أخذ دوافعهم في الاعتبار وكذلك إذا شعروا أن تقييم أداءهم سيمكثهم من لعب دور موصى به في المنظمة. في جوهرها، تسعى هذه النظرية إلى شرح الأسباب التي تجعل العمال ينظرون إلى الإجراءات على أنها عادلة أو غير عادلة وعواقب هذه التصورات (Thibaut & Walker، 1975). (تعتبر النظرية ضرورية جداً للدراسة نظراً لحقيقة أنه عند إجراء تقييم أداء الموظفين بشكل فعال، هناك سلسلة من الأنظمة والأساليب التي لا يمكن من خلالها إجراء التقييم بشكل صحيح. وعند القيام بذلك، لا بد من وجود الإنصاف في جميع مراحل إجراء تقييم الأداء لضمان فعاليته.

نظرية التوقع : 237

وكما أشار فروم (1964)، يعتمد أداء الموظفين على عوامل فردية مثل الشخصية والمهارات والمعرفة والخبرات والقدرات. تؤكد النظرية أنه على الرغم من أن الأفراد قد يكون لديهم مجموعة متنوعة من الأهداف، إلا أنه يمكن تحفيزهم إذا

²³⁵ - Adams, J. S. (1963). Wage inequities, productivity and work quality. *Journal of Economy and Society*, 3(1), 9-16

²³⁶ - Thibaut, 1. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: L. Erlbaum Associates.

²³⁷ - Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

اعتقدوا أن هناك علاقة إيجابية بين الجهد والأداء، وأن الأداء الإيجابي سيتم مكافأته (فروم، 1964). في جوهرها، تركز النظرية على القيمة التي تشير إلى التوجهات العاطفية التي يمتلكها الناس حول نتائجهم؛ والأدوات التي تركز على تصورات الموظفين بأنهم سيحصلون على ما يرغبون فيه بالفعل، في حين تشير التوقعات إلى أن الموظفين لديهم توقعات ومستويات مختلفة من الثقة حول ما هم قادرون على القيام به، وبالتالي يجب على الإدارة اكتشاف الموارد أو التدريب أو الإشراف الذي يحتاجه الموظفون (Vroom. 1964). في الواقع، تؤكد النظرية على مفهوم التحفيز الذي يُنظر إليه على أنه أحد العوامل الرئيسية لأداء الموظفين في كل منظمة، وبالتالي أهمية هذه النظرية للدراسة.

3. العناصر الأساسية لإدارة الأداء:

تحديد الأهداف: وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس للأفراد والفرق، وتوفير التوجيه والغرض.
مراقبة الأداء بشكل منتظم وتقديم الملاحظات: التقييم المستمر للتقدم، وتقديم الملاحظات في الوقت المناسب، والتوجيه البناء للتحسين المستمر.

فرص التطوير والتدريب: تقديم الموارد والبرامج ذات الصلة لتعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم من أجل أداء أفضل.

تقييم الأداء: التقييم الرسمي للإنجازات ونقاط القوة ومجالات النمو وتحديد الأهداف المستقبلية.

التقدير والمكافآت: الاعتراف بالجهود الاستثنائية وتقديم الحوافز لتحفيز وتعزيز الأداء الإيجابي.

4. خطوات تنفيذ إدارة فعالة للأداء :

فيما يلي دليل خطوة بخطوة بالإضافة إلى بعض التكتيكات ذات صلة لجعل العملية سلسلة ومؤثرة: ²³⁸

الخطوة 1: تحديد التوقعات بوضوح: ابدأ بتحديد أوصاف وظيفية واضحة وتوقعات الأداء لكل دور. قم بتوصيل هذه التوقعات بوضوح إلى موظفيك، مع التأكد من أن الجميع يفهمون مسؤولياتهم وكيف يساهم أداؤهم في نجاح المنظمة. وهذا الوضوح يزيل الارتباك ويمهد الطريق للنجاح.

الخطوة 2: تحديد الأهداف التعاونية: أشرك موظفيك في عملية تحديد الأهداف. شجعهم على وضع أهداف صعبة ولكن قابلة للتحقيق تتوافق مع أهداف المنظمة. ومن خلال إشراكهم في هذه العملية، فإنك تغرس فيهم الشعور بالملكية والدافع للسعي نحو تحقيق تلك الأهداف.

الخطوة 3: عمليات تسجيل الوصول المنتظمة: جدول اجتماعات تسجيل وصول منتظمة لتقديم الملاحظات والدعم المستمر. استخدم هذه الجلسات لمناقشة التقدم المحرز ومعالجة أي مخاوف وتقديم التوجيه للتحسين. إن تعزيز الحوار المفتوح والاستماع بنشاط إلى موظفيك يبني الثقة ويعزز التواصل، مما يضمن أن الجميع على نفس الصفحة.

²³⁸ - Driving Organizational Excellence : The Role Of Performance Management, written by: Rinaily Bonifacio, last updated: 15January,2025, on shiftbase platform

الخطوة 4: توفير الموارد والتدريب: استثمر في نمو موظفيك من خلال تقديم الموارد ذات الصلة وفرص التدريب والتطوير. لا يؤدي هذا الاستثمار إلى تحسين الأداء فحسب، بل يوضح أيضًا التزامك بتطويرهم المهني. تزويدهم بالأدوات والمعرفة اللازمة للتفوق في أدوارهم.

الخطوة 5: الاعتراف والمكافأة: إن الاحتفال بالإنجازات والاعتراف بالأداء المتميز أمر بالغ الأهمية. اعترف بجهود موظفيك ومساهماتهم، لأن ذلك يرفع الروح المعنوية ويحفزهم على السعي لتحقيق التميز. تنفيذ نظام مكافآت عادل وشفاف لتشجيع الأداء العالي بشكل أكبر وخلق بيئة عمل إيجابية.

الخطوة 6: التقييم المستمر: تعزيز ثقافة التحسين المستمر من خلال إجراء تقييمات منتظمة للأداء. تقديم تعليقات بناءة، وتبسيط الضوء على نقاط القوة ومجالات التطوير. التركيز على تدريب ودعم الموظفين للتغلب على التحديات والنمو المهني. ويضمن التقييم المستمر للأداء بقاء الجميع على المسار الصحيح وتحديد فرص النمو.

الخطوة 7: التكيف والتطور: إدارة الأداء ليست عملية ثابتة. قم بمراجعة استراتيجياتك وتكييفها بانتظام بناءً على التعليقات والاحتياجات التنظيمية المتغيرة وأفضل الممارسات الناشئة. ابق على اطلاع بأحدث اتجاهات الصناعة لضمان أن تظل استراتيجية إدارة الأداء وعملية إدارة الأداء الخاصة بك فعالة وذات صلة.

من خلال تنفيذ هذه الخطوات ودمج التكتيكات ذات الصلة، ستتمكن من إنشاء عملية وإطار عمل مستمر لإدارة الأداء يعمل على تمكين فريقك وتعزيز الإنتاجية وإطلاق العنان للإمكانات الكاملة لمنظمتك.

5. تقييم إدارة الأداء:

تمكن أنشطة تقييم الأداء من تحديد ما إذا كان أداء الموظفين متوافقًا مع الأهداف المحددة. ويعتمد في المقام الأول على تقييم نتائج عمل الموظفين ونشاطهم وكفاءتهم ومهاراتهم وقدراتهم وخصائصهم. في الإدارة الحديثة، يُنظر إلى تقييم الأداء في السياق الأوسع لإدارة الأداء، في حين أن دقة القياس ودقة التقييمات مصحوبة بجوانب اجتماعية وتحفيزية لعملية التقييم (فليتشر، 2001). إلى جانب أداء المهام، الذي يغطي السلوكيات الخاصة بالوظيفة والمسؤوليات الأساسية للموظف، تم في عملية التقييم تكريس المزيد من الاهتمام للسلوكيات غير الخاصة بالوظيفة، مثل التعاون والتفاني والحماس والمثابرة. تشكل هذه الجوانب الأداء السياقي، لأن التعقيدات التنظيمية وتعقيدات المهام المتزايدة أصبحت أكثر أهمية (بويد وكايل، 2004). تقييم الموظفين هو عملية مكافأة الموظفين بمزايا نقدية وغير نقدية وفقًا لقيمة عملهم، وبالتالي تعويضهم عن جهودهم. تقييم الأداء هو عملية منهجية تسعى إلى تقييم إمكانات الموظفين لمزيد من النمو والتقدم ضمن السلم الوظيفي للمنظمة. الهدف الأساسي لنظام تقييم الأداء هو مراقبة أداء الموظفين، وتعزيز تحفيز الموظفين مما سيؤدي بدوره إلى تحسين معنويات الشركة. كما أنها أداة مفيدة لفهم وتقييم إمكانات مهارات الموظفين. في أغلب الأحيان، يكون المشرفون هم المصدر المباشر للحكم وتقييم أداء رؤوسهم. ومع ذلك، في بعض الأساليب الحديثة لتقييم الأداء مثل ردود الفعل 360، يتم تقييم الموظفين من قبل كل من يتعامل معهم، سواء كان مشرفًا أو زميلًا أو عملاء أو مديرين رؤوسين أو أعضاء فريق أو موردين أو بائعين (تورك، 2005). يختلف هذا النوع عن الطرق التقليدية الأخرى لتقييم الأداء حيث يتم جمع المعلومات حول الموظف من جميع المصادر الممكنة لتقييم أداء

الموظفين. على العكس من ذلك، يدرك المرؤوسون أيضًا أهمية تقييم الأداء، نظرًا لأن أداة إدارة الأداء هذه تؤثر على مكافآتهم وتمهد الطريق لمزيد من فرص التطوير مثل الدورات التدريبية والترقيات والتحويلات وزيادة الرواتب والمكافآت وما إلى ذلك. وبالمثل، يمكن أيضًا استخدام البيانات التي تم جمعها من خلال تقييم الأداء المعروف أيضًا باسم تقييم الأداء كأداة لتزويد الموظفين بتعليقات حول أدائهم. تقييم الأداء هو عملية منهجية تتم على أساس دوري أي سنويًا أو نصف سنويًا. في بعض المنظمات، يكون الغرض الأساسي هو تقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية للموظف الفردي وفقًا لمعايير وأهداف تنظيمية معينة محددة مسبقًا.

6. أهداف إدارة الأداء:

تنقسم أهداف إدارة الأداء إلى ما يلي (Aguinis - P15 2013):

- الأهداف الاستراتيجية: الهدف الأول لعملية إدارة الأداء هو مساعدة الإدارة العليا في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال ربط الأهداف التنظيمية بأهداف الأفراد ومواءمتها معها.
- الأهداف الإدارية: ويشمل ذلك اتخاذ القرارات بشأن الرواتب والحوافز وتسريح العمال.
- أهداف التواصل. تلعب إدارة الأداء دورًا حيويًا في التواصل بين الموظفين.
- الأهداف التنموية: توفر إدارة الأداء ردود الفعل على نتائج الأعمال وتحدد نقاط الضعف التي قد توجد وتساعد في تطوير برامج التدريب المناسبة أو إظهار نقاط القوة وتعزيزها من خلال برامج التطوير.
- الأهداف التصحيحية: توفر إدارة الأداء معلومات مهمة يمكن للمنظمة الاستفادة منها في إعادة تخطيط القوى العاملة وفقًا للتغيرات البيئية التي قد تحدث سواء في الداخل أو الخارج.
- أهداف التوثيق: يتعلق الأمر بتوثيق القرارات الإدارية المهمة وتوثيق المعلومات التي يمكن استخدامها لاحقًا كبيانات محددة.

وقد تم تحديد أهداف إدارة الأداء على النحو التالي (فارمر، 2014):

- تزويد الموظفين بمعلومات عن أدائهم.
- توضيح وتحديد توقعات المنظمة من موظفيها.
- تحديد احتياجات التطوير والتحسين.
- جمع المعلومات التي تستخدم كأساس لتحديد الأجور.
- جمع المعلومات التي يمكن استخدامها لتوجيه وإرشاد الموظفين.
- جمع المعلومات اللازمة للترقيات والترقيات.

- توجيه أداء الموظفين:

هي عملية تعاونية يقوم من خلالها المدير والموظفون بتحديد أهداف قصيرة وطويلة المدى بطريقة تتعلق بالنتائج التي يمكن تحقيقها أو التي قد تتجاوزها بشكل مستمر، ويستمتع كل جانب إلى الآخر حول الأمور وتوقعات نتائج الأداء، ويتبادلون الأسئلة ووجهات النظر (O'Connor, 2012) هناك تعريفات عديدة لمفهوم التوجيه، فقد عرّف فيدلر (2009) التوجيه بأنه: "شخص في مجموعة يتولى المهام في غياب قائد رسمي". وقد ذكر فيدلر بعض التعريفات لبعض الأشخاص، منها تعريف (كاتل) للمرشد بأنه الشخص الذي يحدث التغيير الفعال وهو الإنجاز الجماعي "(فيدلر، 2009)، (خضر 2012ص42) عرّف التوجيه بأنه السلوك الذي يؤثر على الأفراد وأفعالهم ومشاعرهم للوصول إلى الأهداف التي يتطلبها العمل. يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتضمن الإشراف على الأفراد وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية أداء العمل وإكماله وتحقيق الأهداف المشتركة بين العمال والمنظمة (العللا 2016، ص. 36). ويرى الباحث أن التوجيه هو عملية تواصل من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين، تعتمد على التحفيز أو التوجيه أو العلاقات الإنسانية. يعتبر التوجيه من أهم الأعمال على كافة المستويات الإدارية لأنه يركز على معظم العاملين في المنظمة ويتابع الأداء ونتائجه بشكل متسق.

7. الحلول التكنولوجية لإدارة الأداء

لقد أحدثت الحلول التكنولوجية ثورة في إدارة الأداء، وتبسيط العمليات، وتعزيز قدرات تحليل البيانات، وتحسين الكفاءة الشاملة. وفيما يلي خمسة حلول تكنولوجية أحدثت تحولاً في إدارة الأداء:

- برامج إدارة الأداء: يقوم برنامج إدارة الأداء المخصص بأتمتة الجوانب المختلفة لعملية إدارة الأداء، بما في ذلك تحديد الأهداف وتتبع الأداء وجمع التعليقات وإعداد التقارير.

توفر هذه المنصات أنظمة مركزية لتخزين البيانات المتعلقة بالأداء، مما يتيح سهولة الوصول إليها وتحليلها. غالبًا ما يقدمون ميزات مثل:

- لوحات معلومات في الوقت الحقيقي
- تحليلات الأداء
- الإشعارات الآلية

تساعد هذه الميزات على تبسيط إدارة بيانات الأداء وتبسيط عملية تقييم الأداء.

- أدوات التغذية الراجعة المستمرة: لقد سهلت التكنولوجيا تنفيذ أدوات التغذية الراجعة المستمرة، مما يسمح بالتغذية الراجعة المستمرة والتواصل بين المديرين والموظفين.

تتيح هذه الأدوات إمكانية الحصول على تعليقات في الوقت الفعلي وتزبل الحاجة إلى المراجعات السنوية أو الفصلية التقليدية. يمكن للموظفين تلقي التعليقات على الفور، مما يحسن قدرتهم على معالجة المخاوف وإجراء التعديلات وتحسين أداءهم بشكل مستمر.

- تحليلات الأداء وإعداد التقارير: لقد سهّل التقدم التكنولوجي جمع بيانات الأداء وتحليلها والإبلاغ عنها. يمكن لأنظمة إدارة الأداء إنشاء تقارير وتحليلات شاملة حول الأداء الفردي والجماعي، وتحديد الأنماط والاتجاهات ومجالات التحسين. تساعد هذه الأفكار المديرين على:

- اتخاذ قرارات مستنيرة
- تطوير خطط التنمية المستهدفة
- تخصيص الموارد بشكل فعال.
- تطبيقات الهاتف المحمول: لقد جعلت تطبيقات الهاتف المحمول إدارة أداء الموظفين أكثر سهولة وراحة. يمكن للموظفين الوصول إليها:
- أهداف الأداء
- تتبع التقدم
- تلقي ردود الفعل أثناء التنقل

وتوفر تطبيقات الهاتف المحمول أيضًا منصة للتواصل الفوري، مما يسمح للمديرين والموظفين بالبقاء على اتصال والمشاركة في المناقشات المتعلقة بالأداء.

- التكامل مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى: تتيح الحلول التكنولوجية التكامل السلس بين أنظمة إدارة الأداء وأنظمة الموارد البشرية الأخرى، مثل أنظمة إدارة التعلم (LMS)، ومنصات مشاركة الموظفين، وأدوات إدارة المواهب.

يسمح التكامل بمشاركة البيانات، مما يخلق رؤية شاملة لأداء الموظف وتطوره وتقدمه الوظيفي. كما أنه يسهل المواءمة بين أهداف الأداء وعمليات الموارد البشرية الأخرى، مثل التدريب والتخطيط للخلافة.

توفر هذه الحلول التكنولوجية للمؤسسات العديد من المزايا، بما في ذلك تحسين الكفاءة، وتحليل البيانات بدقة، وردود الفعل في الوقت الفعلي، وتحسين إمكانية الوصول. ومن خلال الاستفادة من هذه الحلول، يمكن للمؤسسات تحويل ممارسات إدارة الأداء الخاصة بها، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتحقيق نتائج أعمال أفضل.

8. تقنيات إدارة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز:

يعتبر اختيار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من القرارات المحورية حيث تنشأ مشكلات وأضرار جسيمة نتيجة الاستخدام غير المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين. ومن بين أهم هذه التقنيات:

- **القياس المقارن لأفضل أداء (Benchmarking)**: يعتبر القياس المقارن الأفضل أداء من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام الباحثين والمديرين بها، باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء ويعمل على اكتشاف أوجه القصور قياساً بالأداء المتميز. ويرى العديد من الدارسين أن أسلوب القياس المقارن يصلح للتطبيق في المنظمات الخدمية بنفس قدر صلاحيته للمنظمات الإنتاجية. بل يذهب البعض إلى أبعد من ذلك بالقول أن القياس المقارن (Benchmarking) يعتبر أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الخدمية في قياس وتحسين جودة خدماتها، وبعد دراسة للقياس المقارن في قطاع الخدمات اتضح أنه من الصعب إجراء أي تحسين في جودة الخدمات دون الاعتماد على أسلوب القياس المقارن في تحسين الأداء. وتؤكد دراسات أخرى في قطاع الخدمات أن تحسين الجودة يمكن قياسه بسهولة من خلال إجراء مقارنات كمية يمكن الحصول عليها من نظام المعلومات بالمستشفى مثل وقت انتظار المرضى للتسجيل، عدد الشكاوي، معدل

الأخطاء في تسوية الفواتير. فلا شك أن معالجة هذه القضايا تؤدي إلى زيادة رضا العملاء وزيادة إيرادات المستشفى فضلا عن تدعيم العلاقة مع المستخدمين من خدماتها.

يعتبر مصطلح ناتج عن ترجمة المصطلح الانجليزي Benchmarking تفنن الكتاب في ترجمته ومن جملة هذه الترجمات نجد المقارنة المرجعية، القياس النمطي القياس النموذجي، وقد فضلنا استعمال مصطلح القياس المقارن لأنه أكثر وضوحا والأكثر تداولاً.

تعريفه لغة: ان القياس المقارن هو طريقة للتصنيف او الترتيب من اجل تحديد التطبيقات و الممارسات الأكثر نجاعة في نشاط، سيرورة او وظيفة ما و اتخاده كهدف ترقى اليه.²³⁹ والكلمة مأخوذة من Benchmark و هي كلمة مستعملة في الهندسة و تعني نقطة ارتكاز او نقطة مركزية، و تستخدم بمقارنة الارتفاع و الاتجاه بالنسبة لهذه النقطة.²⁴⁰ اصطلاحاً، يعرف قاموس Webster القياس المقارن بأنه مقياس مميز لاداء محدد مسبقاً و استخدامه كنقطة مرجعية.

241

وعليه يمثل القياس المقارن عملية قياس الأداء ومقارنته بأفضل أداء من أجل الوصول إلى معلومات تمكن المنظمة باتخاذ ما تراه مناسباً لتحسين الأداء وتحديد الأهداف والاستراتيجيات وتطبيقها بطريقة منتظمة.

- تمكين العاملين:

التمكين هو أحد الأسس والمبادئ التي يقف عليها تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة فعرفه قاموس مريام ويسترن بأنه " تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما".²⁴²

ويقصد به أيضاً دفع الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة".²⁴³

ويمكن أن نحدد مفهوم التمكين كذلك بأنه " منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج".²⁴⁴ ومن هذه التعاريف نستخلص بأن مفهوم تمكين العاملين يقوم على توفير الظروف الملائمة للسماح للعاملين بأن يشاركوا في إدارة المنظمة وصنع القرارات مما يزرع فيهم الثقة في النفس والشعور بامتلاك المنظمة والمساهمة في رسم رسالتها وفي تحقيق أهدافها.

²³⁹ - Jean-daude TARMONDEAU, Christine, HUTIN, dictionnaire de stratégie d'entreprise, Paris, 2001, p 22

²⁴⁰ - Jean-Claude TARMONDEAU, op, cit, p23

²⁴¹ - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 194

²⁴² - مولاي لخضر عبد الرزاق، حوثية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص 252

²⁴³ - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 138

²⁴⁴ - بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 145

ويمثل التطوير التنظيمي طريقاً للتمكين الإداري، حيث يعتقد بأن التطوير التنظيمي أو الإداري مصطلح يتضمن مزيجاً من النشاطات مثل التغيير المخطط، والتدخل بقصد التجديد والتحديث، وبناء القيم الإدارية والإنسانية بقصد تطوير الفعاليات الإدارية وأحوال العاملين. ويعرف بأنه " عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها". بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 146

- إعادة الهندسة: يركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفيةها بهدف إرضاء العملاء سواءاً بتقديم سلع أو خدمات ذات جودة عالية، ويعود ظهور هذا الأسلوب إلى عام 1990 على يد " مايكل هامر " والذي يعرف إعادة الهندسة رفقة " جيمس شامبي " عام 1995 بأنها " البدء من جديد، أي البدء من نقطة الصفر والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رضا العملاء " ²⁴⁵. وهو يمثل إعادة التفكير الأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري مما يؤدي إلى تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة. كما تعرف إعادة الهندسة بأنها " وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تطوير جوهرية وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتحقيق التكلفة وجودة المنتج ²⁴⁶

²⁴⁵ - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 310
²⁴⁶ - فهد سلطان، إعادة الهندسة نظم العمل، النظرية و التطبيق، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 43

المطلب الثاني:

1. تعريف الأداء المتميز:

التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى. ولقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء، كما وجد له صدى كبير في تقارير الجودة والجودة الشاملة، وعليه يمكن تعريف الأداء المتميز على النحو التالي:

التعريف: 01 عرف الأداء المتميز بأنه " مستوى مرتفع للإتقان ...²⁴⁷

التعريف 02 يعرفه ميرابيل " Mirabile " على انه " مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز .²⁴⁸

التعريف 03 إن التميز هو "هيئة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق في الأداء.²⁴⁹

التعريف 04 يعرف ماكس ويل "Max well" الأداء المتميز " بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.²⁵⁰

التعريف: 05 ويمكن أن نعرفه بأنه قدرة المؤسسة على تجديد وتغيير على المدى الطويل في المستقبل أداءات مرضية في مجالات النمو والربح ".²⁵¹

ويشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة حسب علي السلمي هما:²⁵²

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف وبهياً الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

²⁴⁷ - علي السلمي إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 11

²⁴⁸ - مدحت أبو النصر، اساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 112

²⁴⁹ - <http://www.mmsec.com>, op, cit

²⁵⁰ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 112

²⁵¹ - Paul pinto, la performance durable, edition Dunod, Paris, 2003, P11

²⁵² - مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص 113

ويعتبر علي السلمي أن البعدان متكاملان وهما وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر، ويؤكد على أن مفهوم التميز في الأداء هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعمولة والمعرفة، عصر الإنترنت وسيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة ومهارات قادرة على انجاز نتائج غير مسبوقه.

وإذا تحدثنا عن التميز فيجب الإشارة إلى إدارة التميز التي تمثل " الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة .²⁵³

2. نماذج الأداء المتميز:

ظهرت بعض النماذج في موضوع التميز، والتي تمثل أسلوباً يهدف إلى الاستفادة من خبرات الأداء المتميز للمنظمات لتحسين أداء بقية العاملين بما يسهم في تحقيق أهداف هذه المنظمات بكفاءة وفعالية، ويأتي في مقدمة ذلك النماذج

➤ النموذج الياباني للأداء المتميز : (نموذج Deming): ارتبط اسم وليام ديمينج " W. Deming " وليام ديمينج، من رواد الجودة بحركة الجودة في اليابان، ويعتبر أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يرى أنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة، وانطلق ديمينج " من شعاره المشهور بأن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومصدر الاهتمام²⁵⁴، ويشمل نموذج ديمينج على أربعة عشر مبداء، يشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذجاً خاصاً بها، ونشأ هذا النموذج عام 1950

ويركز النموذج الياباني على تحقيق ميزة الجودة في محور العمليات التشغيلية الداخلية والتحسين المستمر والطرائق المثلى للعمليات وهو الجانب المتعلق في القيام بالعمليات بالشكل الصحيح باستخدام التقييم الذاتي بحيث يتم تشخيص نواحي القوة والضعف والعمل على التطوير والتحسين في العمليات الداخلية والإدارية ومقارنة نتائج قياس الأداء في المرجعيات المحلية المعتمدة للسنة الماضية ومقارنتها مع المنافسين²⁵⁵. ووضع ديمينج Deming " نظام التحسين المستمر كأساس لتحقيق الأداء المتميز على شكل دائرة تعرف بـ " دائرة ديمينج " وهي كما يلي :²⁵⁶

- خطط Plan : بمعنى خطط في أي مجال من المجالات (تصميم المنتج - تصنيع المنتج)

- نفذ Do : قم بتنفيذ ما خطط له من أجل كشف الأخطاء.

²⁵³ - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 6

²⁵⁴ - العلي عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص 28

²⁵⁵ - سناء مسودة، الجودة الشاملة في ظل المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الثاني في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة بكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، 27/26 افريل، الأردن، عمان، ص19

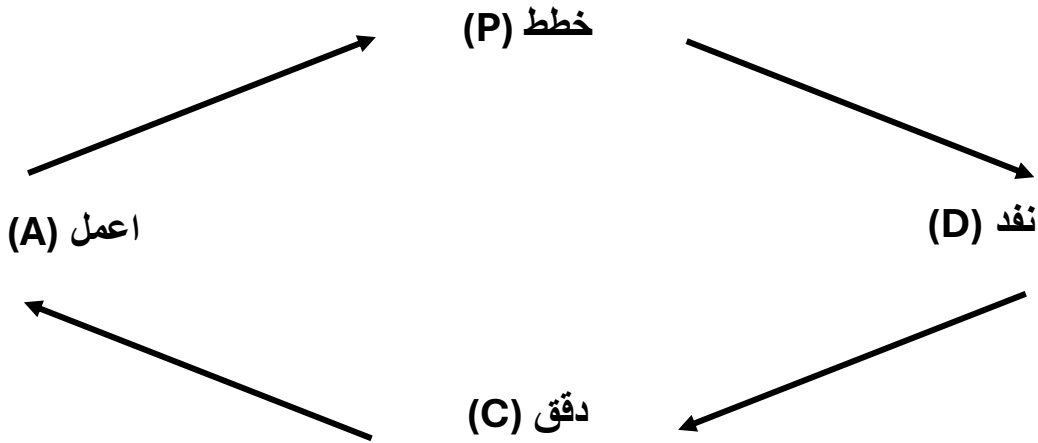
²⁵⁶ - Claude Bernard, le management par qualité totale, l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles, édition AFNOR, Paris, 2000, p75

دقق Check : تحري واكتشف عن أسباب الأخطاء. -

اعمل Act : صحح الأخطاء، وقم بصياغة الحلول على شكل معايير للاستفادة منه.

والشكل (1) : يوضح نظام التحسين المستمر لـ " ديمنج".

الشكل 16: نظام التحسين المستمر لـ " ديمنج".



المصدر: محمد السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 87

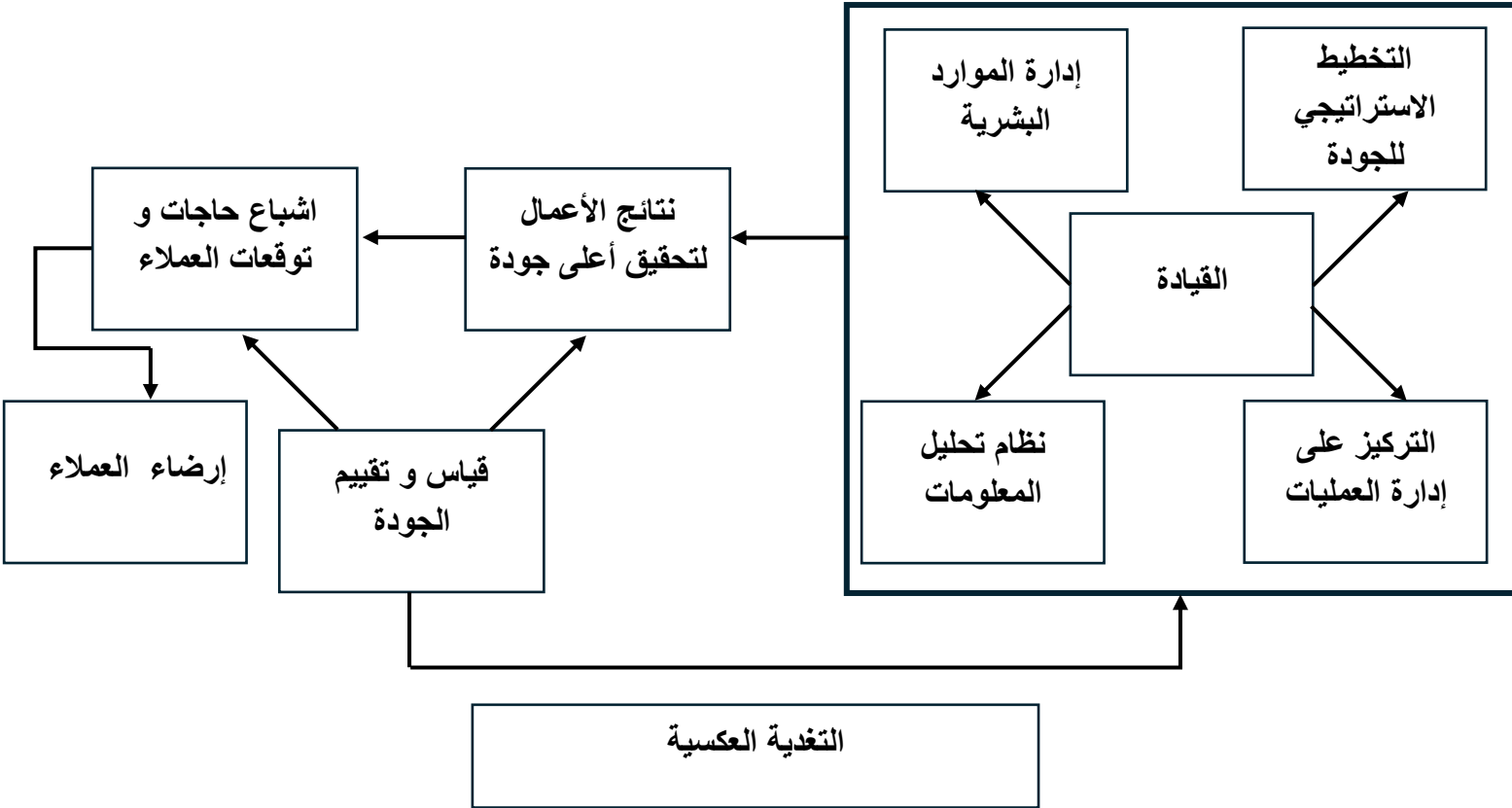
➤ نموذج مالكوم بالدريج (Malcom Baldrige): يعد مالكوم بالدريج (Malcom Baldrige) أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه، تم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987 في عهد الرئيس الأمريكي " رونالد ريجان " بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذج، ويشرف على هذه الجائزة وعلى تنافس الشركات للحصول عليها " ²⁵⁷ ويتشابه النموذج الأمريكي لجائزة (Malcom Baldrige) للجودة مع نظيره الأوروبي (EFQM) في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم، بدليل أن العديد من الشركات البريطانية استخدمت معايير بالدريج " كإطار لقياس وتقييم جهودها المبذولة في مجال تطبيق وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة فيها لكن ليست لهذه الشركات الحق في دخول المنافسة مع الشركات الأمريكية لأن الجائزة مخصصة حصرا للشركات الأخيرة، ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في أجزاء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس والتي يحتويها

²⁵⁷ - المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 183 .

النموذج كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها بشكل يمكن للشركات أن تتبناه وتطبقه لديها.

ومن يقرأ مضمون نموذج بالدريج، يجد أنه قد صور مفهومه عن إدارة الجودة بنظام متكامل، يسعى إلى تحقيق الرضا لدى المنظمة. ويمكن تصوير هذا المفهوم بالشكل الموالي :

الشكل 17: نموذج Malcom Baldrige



المصدر: <http://www.eei.Gov.eg>, نموذج الأداء المتميز

من خلال الشكل يظهر لنا أن هذا النموذج يحتوي على سبعة عناصر هي أساس تقييم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء، وهي مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وتمثل في: ²⁵⁸

- القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك يقيس مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل، ومدى تشجيع التجديد والابتكار للعاملين.
- التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على صياغة خطط إستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ.

²⁵⁸ - <http:// Un pan1. Un. Org>

- التركيز على المستهلك والزبون يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق.
- المعلومات والتحليل يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على قياس وتحليل الأداء الداخلي ومدى قدرتها على تكوين نظم المهارات ودعم القرار.
- تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية.
- إدارة العمليات يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، وعمليات توفير السلع والخدمات.
- نتائج الأعمال هذا المعيار يقيس الأداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال.

ومن خلال هذه العناصر، يتضح لنا أن النموذج الأمريكي " Malcom Baldrige " يركز على القدرة على الابتكار لتحقيق إستراتيجية المنظمة ورضا الزبون بتقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين في المستقبل، وتتم آلية النموذج Baldrige بترجمة كل من رؤية ورسالة المنظمة من خلال إستراتيجية معينة ومقارنة نتائج الأداء بالمعايير المستهدفة.

➤ النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز: (EFQM): يعتبر النموذج الأوروبي للأداء المتميز (EFQM) من أبرز نماذج إدارة الأداء المتميز الشائع استخدامه في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نشأ النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز سنة 1992. ويترايط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي نشأ عام 1988²⁵⁹ ويعرف النموذج الأوروبي للأداء المتميز بأنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج. ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة الأداء المتميز إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على أسس معينة.²⁶⁰ وتتمثل الأسس التي يركز عليها النموذج في: ²⁶¹

- الأهداف الواضحة لأن تحقيق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المنظمة المختلفة يتم بحسب التركيز على النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفهم العاملين، العملاء، الموردین، والمجتمع في مجموعه فضلا عن أصحاب رأس المال.
- التركيز على العملاء حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الأداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع بالمقارنة ما يمكنه الحصول عليه المنافسين من ناحية أخرى. ومن هنا يجب على إدارة الأداء المتميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة.

²⁵⁹ - <http://www.Efqm.Org/award.Htm>

²⁶⁰ - علي السلمي، ادارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 32

²⁶¹ - بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 162-163

- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة حيث تحقيق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة يتم بحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم وهي أهم محددات الأداء التنظيمي.
 - الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق حيث تكون المنظمة على كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجرى إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.
 - تنمية وتمكين الأفراد بالمنظمة، باعتبار أن البشر هم أثمن ما تملكه المنظمات، فإن تحقيق الإدارة لغرض التميز يكون بخلق بيئة تنظيمية مشجعة لاستقطاب العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.
 - التعلم المستمر والابتكار والتجديد، ويعتبر من الشروط المهمة لتحقيق الإدارة المتميز خلال استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات والارتفاع إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.
 - تنمية علاقات الشراكة والتحالف، حيث تسمح وجود مثل هذه العلاقات والتحالفات بتوفير فرص أفضل للعمل بكفاءة حيث تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات.
 - إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.
- وعليه تتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة على اختلاف مجالاتها، كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها، إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم بكفاءة القيادة التي تضع الإستراتيجيات والسياسات وتندسق بين مختلف الموارد المتاحة للمنظمة.

3. مقومات الأداء المتميز:

إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر المقومات التالية:

- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية :²⁶²
- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي رسالة المنظمة والتي تمثل المبرر من وجودها في السوق، أي القرص الرئيسي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي وطبيعة المنظمة والمنتجات التي تتميز في توفيرها من المنافسين؛
- الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

²⁶² - بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 128

- منظمة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وتوجب القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس لاتخاذ القرارات.
- هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلية للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، وتتضمن هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز باللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.²⁶³
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها. فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- نظام لإدارة الأداء يتضمن القواعد وآليات تحديد العمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة. وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والانجازات بالموازاة مع وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ومعايير الأداء المقررة.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطة والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز.

وانطلاقاً من هذه المقومات نجد أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤدي نتائج جيدة للأداء في العمل من خلال وضع برامج إدارة الجودة الشاملة في نشاط المنظمة وتنمية المهارات التسويقية والتنافسية. فالمؤسسات التي حققت الأداء المتميز لم تنظر إلى برامج إدارة الجودة الشاملة على أنها برامج قائمة بذاتها أو مجموعة من الأدوات اليدوية، حيث أوضحت الدراسات أن معظم الشركات تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة معينة بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء وهي بذلك أكبر من أن تكون مجرد أداة لتطوير أو لحل المشكلات أو أساليب أخرى مرتبطة بها. ولكي تحقق الشركات التحسين والتطوير المستمر تحتاج إلى منهج شامل للتغيير من أجل التركيز على العملاء، إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وبطاقة وجهد وقدرة والتزام داخل المنظمة.

²⁶³ - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 119

4. تعريف تحسين الأداء:

لا يكفي مجرد تحسين شيء ما لأنه موجود. يمكن للمنظمة أن تقوم بعمل رائع في تحسين أداء جميع أنواع الأشياء التي لا علاقة لها برسالتها أو رؤيتها، أو الأولويات الإستراتيجية المختارة لتحقيقها بشكل أفضل. وبدلاً من ذلك، فإن تحسين الأداء يعني سد الفجوات بشكل مستمر بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف في تلك المجالات التي تم اختيارها عمداً باعتبارها ذات أهمية استراتيجية أو بالغة الأهمية.

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، فهو يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط.²⁶⁴ إن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، ولا يستغرق عادة وقتاً طويلاً كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمارات ولا استحداث تقنيات جديدة.

وهناك نوعان من إجراءات التحسين النوع الأول سريع ومباشر إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهي الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء.²⁶⁵

عرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة المثلى²⁶⁶

شأنه وهو أيضاً في فكرة تقوم على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، شغل والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عملية تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات، العمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء أو فيها جميعاً. وكذلك تتجه و عملية تحسين الأداء إلى التعامل مع دات العناصر بغرض الارتفاع به إلى مستويات جديدة، وأفضل من حيث الكفاءة أو الفعالية. ويشتمل تحسين الأداء على المبادئ الأساسية التالية:²⁶⁷

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع جميع مشاركة جميع العاملين
- التركيز على النظم العمليات
- القياس المستمر ومتابعة الأداء

²⁶⁴ - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غرين للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 177-178

²⁶⁵ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص 145

²⁶⁶ - خديجة بلموهوب، دور التعليم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة

فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص 60

²⁶⁷ - حجاج ايمان و لبييض سارة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية - البنك المركزي الماليزي نموذجاً -

مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة 8 ماي، 1945 قالمة، 2015-2016، ص 42-43

وتقوم عملية تحسين الأداء بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل (داخلي/خارجي) والقياس المستمر ومتابعة الأداء. من أجل تحقيق التحسين تستخدم المنظمات تسخين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلية عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف و اقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف²⁶⁸

5. مداخل تحسين الأداء:

توجد العديد من المداخل والأساليب التي تعمل المنظمات المعاصرة من خلالها على تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الأفضل، ويترجم تحسين الأداء بانتقال الأداء الفعلي من الوضع الحالي إلى أوضاع مستقبلية أفضل وأحسن أو الوصول إلى المستويات المطلوبة والمقبولة. كما أنه تختلف أساليب ومداخل تحسين الأداء وتتفاوت من منظمة الأخرى باختلاف الأهداف حجم المنظمة، نوع نشاطها ... الخ. ولقد عرف الفكر الإداري المعاصر مداخل وأساليب متعددة من شأنها تحسين الأداء الكلي للمنظمات والوصول بها إلى حالات التفرد والتميز من خلال أسس ومركزات من شأنها رفع القدرة التنافسية للمنظمات من خلال أدائها الجدول يلخص أهم مداخل الاداء وأهمية فرق العمل في تحسينه:

المدخل	مفهوم المدخل	مساهمة المدخل في التحسين	أهمية فرق العمل في التحسين
إدارة الجودة الشاملة (TQM)	الجودة ليست مجرد مواصفات	- تتحقق من خلال التحسين	تركز على العنصر البشري كأهم
	قياسية للمنتجات والخدمات بل	التدريجي و المتواصل لأداء الأفراد	محور لتحقيق أهدافه ذلك أنها
	إنها تصفر شاملة لما يجري	- إنها جهد وتعاون مستمرين وعلى	عبارة عن تغييرات إيجابية لكل شيء
	بالمنظمة من فعاليات وإن تحسين	كافة المستويات الإدارية	داخل المنظمة بحيث تشمل هذه
الأداء يتم من خلال الالتزام	- إنها ولا بد أن تكون هدف جميع	التغييرات أيضا العناصر البشرية	
بالجودة وأداء العمل وتصبح	العاملين	متمثلة في السلوك، القيم،	
الجودة الشاملة عند العمل	- هي حافز لاستنباط الأفكار	المعتقدات التنظيمية، المفاهيم	
بالمواصفات التي ترضي جميع	وأساليب العمل المتطورة والجديدة	الإدارية، نمط القيادة، روح	
المستفيدين و المتدخلين		التعاون... وذلك من أجل تحسين	
		وتطوير كل المكونات للوصول إلى	
		أعلى درجة جودة لمخرجتها	

²⁶⁸ - مقبوح صبري، ادارة المعرفة و أثرها على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكبيكة - مجلة اقتصادية، المجلد 6، العدد الثاني، ديسمبر 2019، ص 227

<p>إعادة تصميم معايير الأداء بما يتفق مع أسلوب العمل الجماعي وفرق العمل في المنظمة بدلا من معايير الأداء الموضوع على أساس العمل الفردي</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز مستوى الرضا لدى رأس المال البشري بالمنظمة - خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة - تفويض الصلاحيات اللازمة للأفراد - تحول التنفيذيين إلى قياديين - يرسخون مفاهيم العمل وأساليبه - العمليات أكثر كافيته أو من خلال الدمج أو الحد فرد أو إعادة - مقايصة المهام - تقليل المهم غير الكفؤة وتحسين الإنتاجية والتنوعية 	<p>في إعادة التصميم الجذري لعملية المنظمة بغية الحصول على تحسينات جذرية</p>	<p>إعادة الهندسة Reengineering</p>
<p>رفع درجة الثقة والبريد أولادا رأس المال البشري، المساهمة في رفع جودة القرار، وزيادة الشعور بالرضا والانتماء داخل التنظيم ووضوح دور المسؤولية الوظيفية والإبداع هذا كله علاوة على تفعيل الاتصال بين الأفراد والمجموعات</p>	<p>تحقيق النتائج الجيدة فيما يتعلق بالربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وأفضل المؤشرات المالية مساعدة المنظمة في التغيير والتجديد وزيادة الإبداع والابتكار</p>	<p>النمط التنظيمي ما الذي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع يعني من الصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات وخلق المرونة والتجاوب مع المتغيرات التنظيمية أدخل يا من أجل سبيل أداء المهام بكفاءة وفعالية</p>	<p>تمكين العاملين Empowerment</p>
<p>تقييم المنظمة لمنافسها وأعمالها واستخدام المعلومات النتيجة عن المقارنة في تصميم خطة للوصول إلى أفضل أداء</p> <p>اتصل يساعد هذا المدخل في معرفة المستوى التنافسي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المتميزة في السوق</p> <p>تعلم واقتباس أفكار جديدة وناجحة</p> <p>المساعدة في تصميم الاستراتيجية، التطوير التنظيمي، إلى تحسين عملية التدريب الحد من التكاليف وتحسين الأداء و دفعه نحو التميز بصفة عامة</p>	<p>عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات هي منظمة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة والصناعات الأخرى</p>	<p>القياس المقارن بالأفضل Benchmarking</p>	<p>التحسين المستمر Kaizen</p>
<p>الجهود الجماعية للأفراد قصد الوصول إلى أحسن المهارات والسلوكيات الجديدة المرتبطة بالعمليات التي تم تحسينها وتطويرها</p>	<p>البحث عن طرق أفضل للعمل باستحداث طرق جديدة لأداء العمل</p>	<p>تحسينات متواصلة لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى و مخرجات ويشمل ال تحسين الأداء وسلوك العاملين أيضا ولا يعني تحسين هنا أن هناك شيئا خاطئا ولكن طالما أن محيط متغير يتطلب هذا التحسين ما هو موجود</p>	<p>التحسين المستمر Kaizen</p>

<ul style="list-style-type: none"> - تحفيز الكفاءات الفردية والجماعية في ممثلين في المعارف العالية والمهارات المتميزة والخبرات العالية وحثهم على إطلاق معارفهم الكريمين والعمل على تطوير الظاهر منها - في الاستفادة بفعالية القوى العاملة الحرجة والقيادة والمعرفة لتحقيق أداء مستدام لأصحاب المصلحة والعملاء 	<ul style="list-style-type: none"> - وصول أسرع وتقاسم أفضل لمعرفة وارتفاع كفاءة العمليات وزيادة الربحية - الحصول على ميزة تنافسية وأداء عاليين - تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع التغييرات التنظيمية والبيئية لها 	<p>نهج استراتيجي شامل لتحقيق الهدف من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة</p>	<p>إدارة المعرفة</p>
---	--	---	----------------------

و من الجدول تلاحظ أنه رغم تنوع المداخل الحديثة المؤدية لتحسين الأداء من إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وتمكين العاملين والقياس المقارن بالأفضل والتحسين المستمر وإدارة المعرفة، إلا أنها كلها قد أعطت مكانة مهمة لفرق العمل كنهج ضروري يجب إتباعه.

6. العوامل التي خلقت الحاجة لتحسين الأداء

زادت الجهود الرامية إلى تحسين الأداء في السنوات الأخيرة، إلا أن العوامل التي تدفع معظم القادة لتحسين الأداء هي عادة واحدة من العوامل التالية :

- زيادة المنافسة باعتبارها سببا للقلق حول الأداء، وخاصة لدى صناعات القرار الذين يواجهون منافسة شديدة في جميع أنحاء العالم
- زيادة معرفة ومطالب العملاء يدفع أيضا إلى حاجة ملموسة لتحسين الأداء بين العديد من القادة بالمنظمات.
- التغييرات التكنولوجية السريعة وبوتيرة متزايدة غالبا ما تؤدي بأن يشعر قادة المنظمات بالحاجة إلى بذل الجهود الرامية إلى تحسين الأداء، هذه الحاجة تأخذ أشكالا عديدة: "عملتنا يتوقعون منا استخدام هذه التكنولوجيا". "المنافسة هي الحصول على التكنولوجيا، وسوف يكون أماننا" أو "فإن هذه التكنولوجيا ستجعل فريقنا أكثر فعالية عندما نتعلم كيفية تحقيق أفضل استفادة منها.
- احتياجات ورغبات الموارد البشرية في جميع المستويات والوحدات التابعة للمنظمة فضلا عن أصحاب المصالح، وغالبا ما تكون عوامل لتحسين الأداء مثل: رغبة القيادات، تأثير التقليص والاندماج ... الخ.
- يعتقد بعض الخبراء في السلوك التنظيمي أن الأفراد لديهم حاجة قوية ليكونوا ذوو كفاءة، وهذا ما عبر عنه Jay Hall بأنه "إذا كان التميز هو هدفنا لدينا بالفعل ما يلزم للوصول إلى هناك، نحن أفراد لدينا الرغبة والقدرة على القيام بعمل جيد لأننا ذوو كفاءة". ضرورة أن يشعر وأن يكون الأفراد ذوو كفاءة هي حافز لكثير منهم، عندما يكون لدى الأفراد حماسا للحصول على أفضل في ما يفعلونه، فإنه غالبا ما يؤدي إلى اعتبارات من المبادرات لتحسين الأداء.
- انتشارا متنامي للمعرفة - التي تتراوح بين معلومات حول العملاء أو الأسواق ومنافذ السوق، إلى المنافسة، والتكنولوجيا الجديدة للموردين وبضاعتهم - غالبا ما ينتج عنها رغبة قوية لتعلم هذه المعارف وإدماجها في الأداء

7. مفهوم الموارد البشرية :

خلف البحث في هذا الموضوع تراثا معرفيا كبيرا، حيث حاول المتخصصون والدارسون تقديم العديد من التعاريف لها، والتي تختلف في عناصرها إلا أنها تشترك في الكثير من الخصائص، ويمكن تقديم مجموعة من التعاريف وفق ما يلي:

فالموارد البشرية هي " جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وهذا ما يعبر عنه إحصائيا بعدد السكان Population في ذلك البلد بينما يقصد بالقوى العاملة Manpower تلك الفئة من سكان ذلك البلد القادرة على العمل والراغبة فيه.²⁶⁹

كما أنها تعني " مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية."²⁷⁰

ويرى تعريف آخر أنها جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرووسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والتنظم والسياسات والإجراءات التي تنظم مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية.²⁷¹

وقد عرفت الموارد البشرية على أنها رأس مال بشري وهو قاطرة التنمية في جميع النظم، وهو القادر على ترشيد استخدام الموارد الطبيعية والمحافظة على البيئة، وبمعنى أوسع إعمار الأرض على الوجه الأكمل الذي يكفل للبشرية عيشة هانئة وسعيدة، ينعم فيها الجميع بالأمن والاستقرار.²⁷²

فالموارد البشرية لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذه الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.²⁷³

وهناك من يرى أن الموارد البشرية هي: " القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم، وأنها مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح وإنجاز، إنما يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى لو تعاونت امكانيات مادية أخرى في عملية الإنتاج."²⁷⁴

²⁶⁹ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص

35

²⁷⁰ - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 25

²⁷¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 11

²⁷² - هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي و النظام الوضعي، دراسة مقارنة، دار الفكر

الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص 171

²⁷³ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2007، ص 31

²⁷⁴ - علي غزبي و اخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 43

كما يقصد بالموارد البشرية في المشروعات (المؤسسات) جميع الأفراد الذين يعملون بها بينما يقصد بها في الدولة جميع الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة ويقيمون بها بصفة دائمة غير أننا نرى بأن الموارد البشرية تشمل جميع السكان المقيمين في دولة معينة سواء كانوا أصليين أو غير أصليين.²⁷⁵

من خلال هذه التعاريف السابقة نستنتج أنه بإمكاننا النظر إلى الموارد البشرية كنظام حيوي يؤثر ويتأثر بالمتغيرات المحيطة به.

وذلك باعتباره مزيجاً من عدة عوامل تشكل مدخلاته ومخرجاته، وعليه يمكن أن نضع التعريف التالي للموارد البشرية هي رأس مال بشري وفكري متفوق يتحكم في الرأس المال المادي، قادر وراغب في العمل، ويمثل أساس نجاح المؤسسة وتفوقها.

8. طرق تنمية الموارد البشرية:

➤ **التخطيط:** هو تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، قد تكون سنة أو أكثر. ويعني تخطيط الموارد البشرية الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية، والموازنة بينهما، ذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية.²⁷⁶ فمن خلال التخطيط تتحصل المؤسسة على العدد المناسب من العاملين بالتوعية المطلوبة وفي المكان والزمان المناسبين ولمدة محددة.

كما أن لتخطيط أهداف تسعى كل مؤسسة لتحقيقها وتمثل في :²⁷⁷

أ - يساعد التخطيط على الاستعداد المسبق لمواجهة الطلب على الأيدي العاملة بكافة أنواعها ومواقعها.

ب التخطيط يحقق زيادة الإنتاج وذلك إذ أحسن التوزيع السليم واستغلال تلك القدرات.

ج التخطيط يساعد على معرفة حجم التكلفة بالنسبة للأيدي العاملة وفي تحقيق مبدأ الترشيد النسبي لحجم الإنفاق.

د التخطيط السليم لتلك الطاقات البشرية يساعد على خلق أجواء الارتياح والقبول لطبيعة العمل.

هـ - مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها إنتاجية أكبر بتكلفة أقل.

➤ **الاستقطاب:** هو عبارة عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة بعبارة أخرى يمكن التعبير عن الاستقطاب بأنه حلقة الوصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف.²⁷⁸ والعملية استقطاب الموارد البشرية الناجحة مصدرين داخلي وخارجي، والشكل التالي يبين مصادر الاستقطاب.

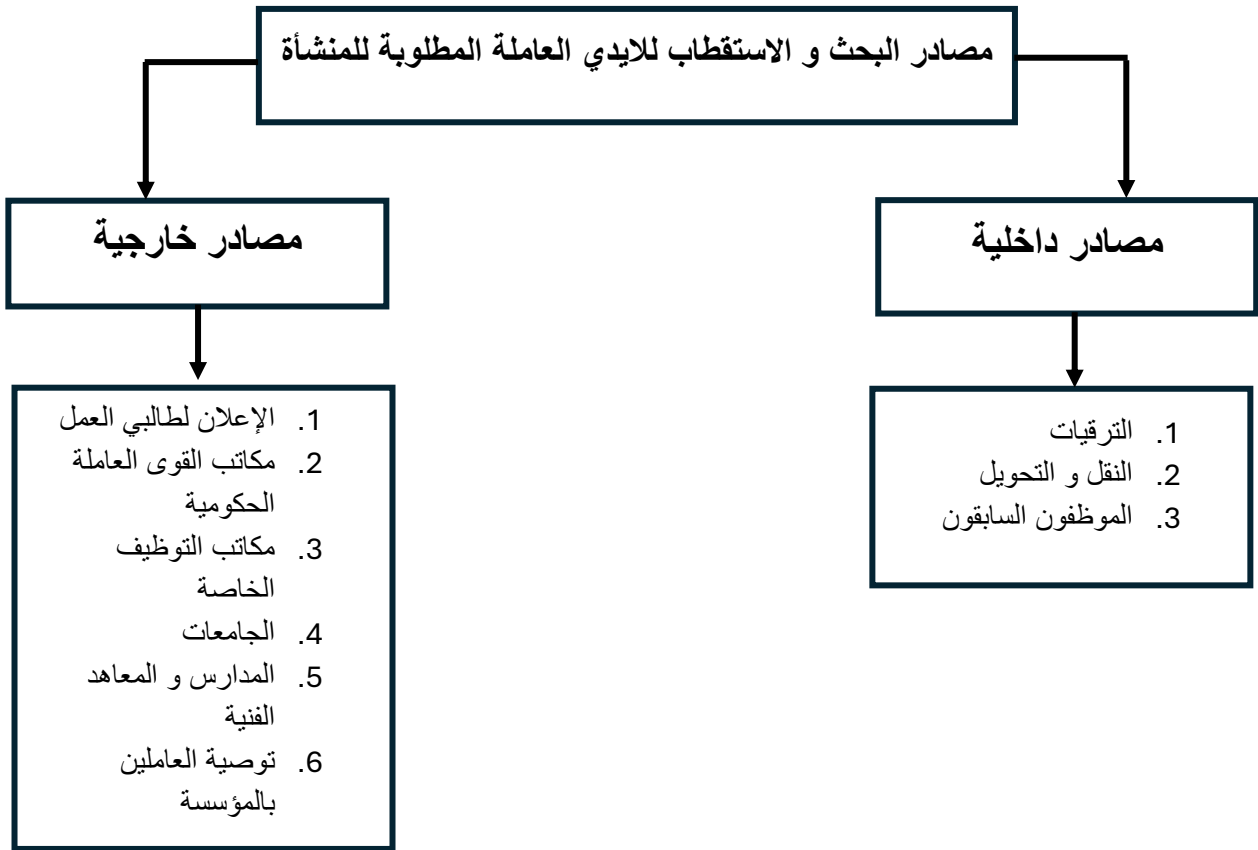
²⁷⁵ - لعلى بوكميش، مدخل الى تنمية الموارد البشرية، دار الرابية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 15

²⁷⁶ - رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العيد كان، الرياض، السعودية، 2001، ص 411

²⁷⁷ - طاهر محمود الكلالدة، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 43-44

²⁷⁸ - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 149

الشكل 18: مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية



المصدر: صلاح محمد عبد الباقي، الجوانب العملية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 128

فالهدف من عملية الاستقطاب ليس استقطاب أكبر عدد من العاملين وإنما يظهر في مدى فعالية الاستقطاب من خلال استمرار هذه الكفاءات بالمؤسسة واستقرارها في العمل.

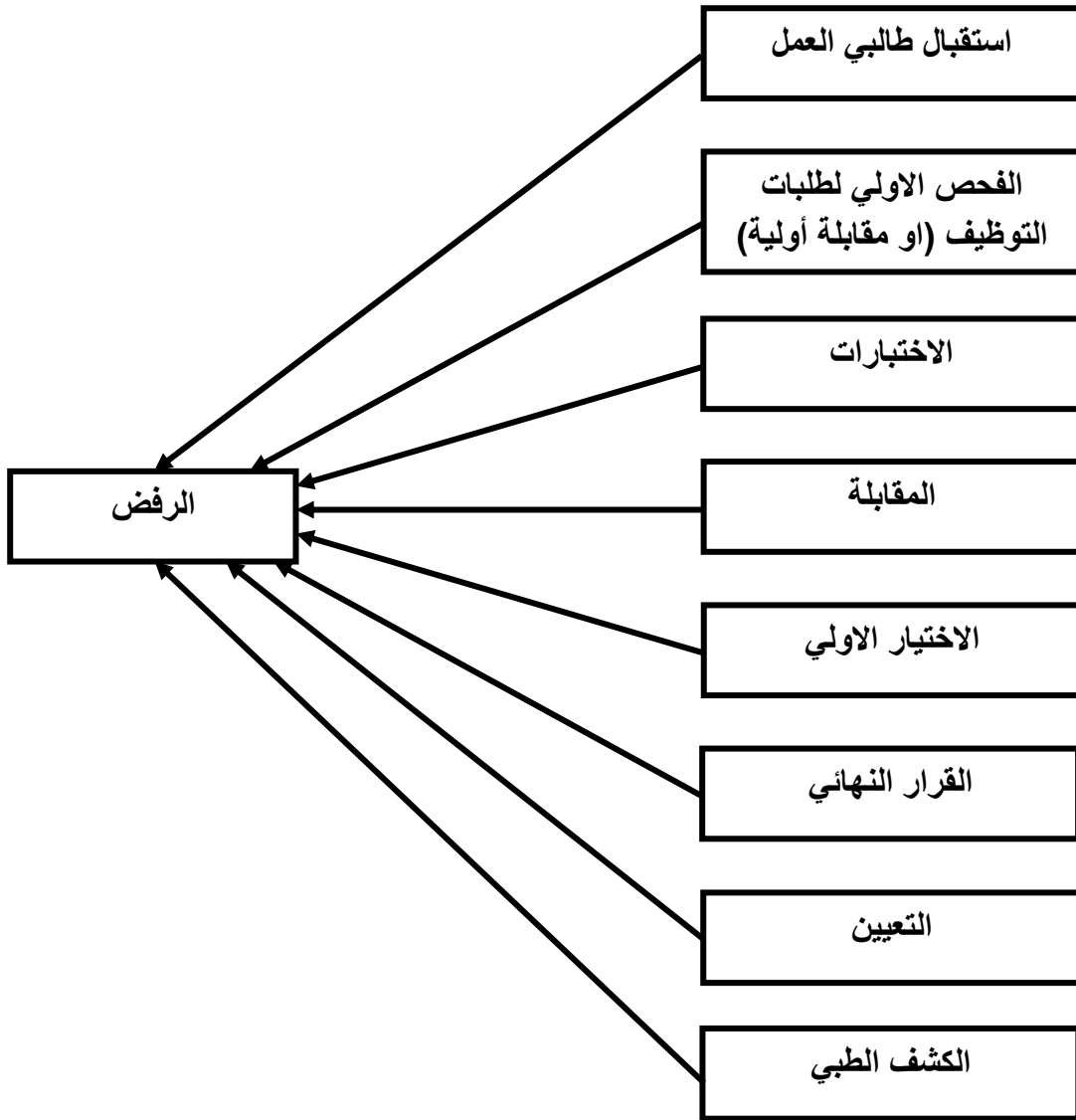
➤ الاختيار: حتى يكون الاختيار فعالاً يجب انتقاء أنسب المتقدمين لشغل الوظيفة وهم من تتوفر فيهم كافة المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة.

الاختيار هو انتقاء الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعينة أو المحددة بالشكل المطلوب. أي اعتماد سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف، وتنتهي بإنجاز القرار القاطن بالموافقة على اختيار موظف واحد لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المنظمة المعنية.²⁷⁹

وفي ما يلي شكل يوضح الخطوات التي تعتمد عليها المؤسسة في اختيار العاملين

²⁷⁹ - نفس المرجع السابق، ص 160

الشكل 19: خطوات عملية الاختيار



المصدر: عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتن الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 87

➤ التدريب: هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.²⁸⁰

فالتدريب يعمل على إعداد وتأهيل الموارد الجديدة لمواجهة التحديات والمشكلات الطارئة التي تواجههم في العمل، كما يعمل على تطوير الموارد القديمة، وعلى هذا فإن البرنامج التدريبي ينبغي أن يتميز بالمرونة، حتى يواكب أهم التطورات

²⁸⁰ - يوسف حجيم الطائي و اخرون، إدارة الموارد البشرية - كمدخل استراتيجي متكامل - مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 271

والتغيرات التكنولوجية الحاصلة في عالم الشغل وهذا حتى تكون دائما في مواجهة أي ظرف طارئ وكذا لتحقيق أهدافها المسطرة. وعليه فإن التدريب ما هو إلا عملية تعمل وتهتم بتنمية وتطوير مهارات وخبرات وقدرات الموارد الحديثة والقديمة حتى تسهل عليهم أداء مهامهم بكل كفاءة وفعالية وتكمن أهمية التدريب للأفراد فيما يلي:²⁸¹

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأاتهم .
- اعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

9. دور تنمية الموارد البشرية كألية لتحسين إنتاجية المؤسسة:

تحقيق إنتاجية أعلى هو مطلب تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه، ذلك أنه دليل تطور ونمو تلك المؤسسات، وعليه فقد ركزت الأبحاث على أهم السبل لتحقيق معدل مرتفع من الإنتاجية.

- الإنتاجية: هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية.²⁸²
- وهي تعكس مدى مساهمة المورد البشري في العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهاراته إلى جانب عنايته ورغبته. فإذا زادت إنتاجية المورد البشري فإن ذلك يعني زيادة مساهمته وأهمية الدور الذي يلعبه في وظيفته ومن ثم مجتمعة فالإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والامكانيات المتاحة لها.
- زيادة الإنتاجية قد تعني تقدم التكنولوجيا وتطوير المنتج ورتي الأساليب والخدمات والتسهيلات وملائمة مهارات الموارد البشرية، أي استخدام الإدارة الموارد بأفضل شكل ممكن، ومن جهة أخرى فإن انخفاض الإنتاجية يعني أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد التي بحوزتها.

- إنتاجية الموارد البشرية كمؤشر الإنتاجية المؤسسة: لقد اهتمت معظم الدراسات الخاصة بالإنتاجية بدراسة إنتاجية العمل دون سواه من عناصر الإنتاج سواء كان من خلال عدد العاملين الكلي أو عدد العاملين في كل تخصص. ومن بين أسباب اعتبار إنتاجية المورد البشري كمؤشر الإنتاجية المؤسسة.

- على المستوى القومي:

- أن المورد البشري هو المورد الأساسي في التنمية، فتقدم أي مجتمع أو تخلفه إنما يرجع أساسا إلى الموارد البشرية فيه ومدى المعرفة المتاحة لسكانها أو طاقاتهم ومدى تدريبهم لاستعمال المعدات الرسمالية بكفاءة.

²⁸¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 186

²⁸² - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، دار غريب، للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1983، ص 21

- إنتاجية العمل هي أهم مقاييس تقدم الدولة في وقت من الأوقات، كما أنها من أهم الطرق لزيادة الدخل القومي وزيادة دخل المورد البشري وارتفاع مستوى المعيشة.

- على مستوى المؤسسة الاقتصادية:

بعد قياس الإنتاجية ذو أهمية كبيرة في جميع المؤسسات الاقتصادية سواء كانت هذه المؤسسات تنتمي للقطاع العام أو الخاص، ويرجع ذلك لإمكانية استخدام هذا المقياس كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ككل، ومعرفة مدى استخدام طاقات وقدرات العاملين لديها في جميع تخصصاتهم، ومن ثم يمكن للمؤسسة حصر الطاقات العاطلة لكل وحدة إنتاجية وعلى مستوى كل تخصص، كما أن قياس الإنتاجية الفعلية والمعيارية يمكن من تطوير نظم الحوافز المطبقة في المؤسسة. بالإضافة إلى أن توافر البيانات الفعلية والتقديرية الخاصة بالإنتاجية لعدة سنوات متتالية يساعد الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وإمكانية تعظيم الفوائد بسبب انخفاض التكاليف وتقليل الفاقد والتي يمكن استخدامها في تنمية وتطوير المنتجات وتحديث الإنتاج وتحسين ظروف العمل.

إنتاجية المورد البشري هي محصلة تفاعل العناصر التالية:

- مدى توافر القدرة على الأداء مثل: السن، الجنس المعرفة، الخبرة
- الرغبة في الأداء التي تعكس مقدار الجهد المبذول من قبل العامل.
- المناخ التنظيمي المساعد على العمل.
- اختيار جودة عالية للمورد البشري والتي تعكس مجموعة من المهارات السلوكية التي تحتاجها الموارد البشرية لتأدية وظائفهم بكفاءة.

ويقسم باحثون آخرون العوامل المؤثرة على الإنتاجية المورد البشري إلى أربعة عوامل أساسية هي:

- الدافعية والمهارات: حيث تلعب سياسي الاستقطاب والاختيار دورا هاما في هذا المجال، فالاختيار الفعال للمهارات يخلق دافعية عالية للأداء.
- جماعات العمل (الاتجاهات الايجابية للجماعة / معايير الجماعة)
- أنظمة المؤسسة ومن أهمها نظام الاستقطاب والاختيار نظام الأجور والحوافز التدريب الذي يعد عملية مهمة ومستمرة المساعدة الموارد البشرية على تحسين أدائها.
- التكنولوجيا المستخدمة.
- العوامل البيئية وتأثيرها على كل من الموارد البشرية والمؤسسة .

فرفع معدلات إنتاجية المورد البشري يعتمد بالدرجة الأولى على اتباع العديد من السياسات والبرامج المتكاملة لتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية بها، ورفع درجة جودتهم، وتوفير المناخ المناسب الذي يساعد على تحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، ففي ظل اقتصاد السوق الذي يتصف بندرة الموارد البشرية عالية الجودة، أصبحت تنمية هذه الأخيرة ورفع درجة جودتها من الأمور الهامة والواجب توافرها والاهتمام بها من قبل المؤسسات.

10. دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

تعرف بيئة العمل منافسة شرسة بين المؤسسات لتحقيق الزيادة والإنتاجية العالية بأقل التكاليف وبموارد بشرية مؤهلة وقادرة على مواجهة ذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال توفر ثلاث عناصر مهمة، رفع الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية، البحث عن الجودة الشاملة وتطوير المعرفة باستمرار.

➤ **الكفاءة:** إن الكفاءة تتجسد من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة

لإنتاج مخرجات محددة على اعتبار أن المؤسسة هي أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فتحقيق الكفاءة يتطلب التزاما واسعا على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاستثمار الفعال في تنمية الموارد البشرية من تدريب وتكوين وتعليم مستمر لهذه الأخيرة وفق استراتيجية متكاملة تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية بشكل يخدم المصالح الحالية للمؤسسة ويسعى لتحقيق الأهداف المستقبلية لها في ظل سوق مفتوحة على المنافسة الداخلية والخارجية.

➤ **الجودة:** أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول للمستهلك والقيمة التي تسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسة التي ترغب في البقاء ضمن المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنع المؤسسة فرصة سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد الكفاءة، ومن ثم تخفيف التكاليف، لذلك فإن تحقيق الجودة يتم باستخدام التكنولوجيات الجديدة والمتطورة، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الكفء والتدريب الفعال، وهذا ما يبرز أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال دعم عمليات التعلم المستمر الذي يقع في قلب إدارة الجودة، وعليه فإن التحسين المستمر - كأحد مرتكزات الجودة الشاملة - يعد من أهم المرتكزات في بناء المزايا التنافسية.

وعلى اعتبار أن الموارد البشرية تعد من أهم عناصر تطبيق فكر وأسلوب إدارة الجودة الشاملة لاعتماد هذه الأخيرة على الموارد البشرية أكثر من الاعتماد على الإجراءات والنظم، وإشراكها للعاملين في عملية التطوير، وأهمية التدريب والتعليم المستمر... الخ. تتوضح لنا العلاقة القوية بين تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة والتي تمثل مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، وبذلك تبرز أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية على اعتبار أن تطبيق الجودة على تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحسين جودة الخدمة التدريبية والمنتج التدريبي بمعنى العمل على رفع كفاءة الأداء التدريبي لوحدة تنمية الموارد البشرية أي تحقيق المزيد من الارتباط بين ما يتعلمه العميل وما يحتاج إليه في تطوير أدائه ما يؤدي إلى زيادة فرص التعليم وبالتالي يتحقق التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية وبالمقابل يتحقق التحسين المستمر للمؤسسة والذي يعبر عن أهم مصادر الميزة التنافسية ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر كذلك عن طريق عملية البحوث والتطوير التي تحسن الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء ما يساعد على رفع مستوى إنتاجية المورد البشري كما تستطيع وظيفة البحث والتطوير من رفع كفاءة المؤسسة ما يجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهوما يمنحها ميزة تنافسية.

➤ المعرفة: تعد الأصول الفكرية الركيزة الأساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام المؤسسات المعتمد على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبار هذه الأخيرة شرطا ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا، ذلك أن العديد من المؤسسات تستمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على إيجاد أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، غير أن الأمر يتطلب أولا تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات.

خلاصة الفصل الثاني

الأداء الوظيفي يُشير إلى مدى كفاءة وفعالية الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه وفقاً للمهارات الفردية، المعرفة والتدريب، الحافز والدافعية، والدعم الإداري. (بما أن إدارة الأداء تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ويشير الأداء المتميز وتطوره إلى تجاوز الموظف للتوقعات وتحقيق نتائج استثنائية. من خلال: الابتكار والتطوير الذاتي المستمر، و أن التنافسية وتحسين الأداء يساهم مباشرة في رفع التنافسية من خلال: تعزيز الإنتاجية والكفاءة، تحسين جودة الخدمات، والمنتجات، بناء سمعة متميزة للمؤسسة، زيادة رضا العملاء والاحتفاظ بهم و يكمن دور الموارد البشرية في: وضع سياسات تقييم الأداء وتصميم خطط التطوير المهني متابعة الأداء وتقديم الاستشارات للإدارات، المساهمة في بناء ثقافة قائمة على الإنجاز، ضمان العدالة والشفافية في الترقيات والمكافآت. نستبط أن العلاقة بين جميع العناصر السابقة تكمن في أن: الأداء الوظيفي الفعال وإدارته بشكل احترافي يسهمان في تحقيق الأداء المتميز، الذي بدوره يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة. وتُعد إدارة الموارد البشرية المحرك الأساسي لتصميم وتنفيذ سياسات أداء ناجحة تضمن التحسين المستمر والابتكار والتكامل المؤسسي.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول أثر جودة الخدمات على تميز المؤسسات الفندقية في ولاية مستغانم

يهدف إثراء ما تم التطرق إليه في الفصل النظري، جاء هذا الفصل الذي يهدف إلى إبراز أثر جودة الخدمات في تحقيق تميز المؤسسات الفندقية، كونها أحد القطاعات التي تسعى جاهدة إلى تكوين موقعها في السوق، إذ تم تخصيص ولاية مستغانم لأخذ صورة عامة حول واقع السياحة و الفنادق، بحيث تهدف هذه الدراسة إلى إجراء مقارنة موضوعية بين فندقين من أبرز الفنادق في الولاية، وذلك بغرض تقييم جودة الأداء والخدمات المقدمة ومدى رضا العملاء، واستنتاج مدى فعالية وتأثير جودة الخدمات المقدمة و علاقتها بالأداء داخل المؤسسة و تكامل المزيج التسويقي الخدمي في تحقيق التميز للمؤسسة .

وقع اختيارنا على فندق AZ montana و Al Mansoura وعلى هذا الأساس أرتأينا أن تشمل الدراسة في هذا الفصل على تقديم عام للسياحة في ولاية مستغانم إضافة إلى تقديم فندق (AZ MONTANA & AL MANSOURA) و مختلف الخدمات المقدمة في هذه الفنادق بحيث تلبي المعايير الدولية للفندقة و كونها مؤسسات خدماتية يعد الإختيار الأنسب . ليتم في الأخير التطرق إلى تصميم الدراسة الميدانية و خطوات الإجرائية بعد توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للسياحة في ولاية مستغانم

في هذا المبحث سنقوم بتقديم بعض الجوانب التي لها علاقة بالسياحة في ولاية مستغانم و مختلف المقومات التي تزخر بها الولاية، و المؤسسات السياحية (الفندقية) الموجودة بها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ولاية مستغانم ومقوماتها السياحية

تعد السياحة من اكثر القطاعات الاقتصادية ديناميكية و تأثيرا في العالم، لما لها من دور محوري في دعم الاقتصاد الوطني، و نظرا لتمييز ولاية مستغانم بعدة مقومات سياحية جذابة و باعتبارها لؤلؤة الغرب الجزائري. سنتطرق الى لمحة تاريخية في ولاية مستغانم:

1- موقع ولاية مستغانم:

ولاية مستغانم هي الولاية الـ 27 في الإدارة الإقليمية الجزائرية حيث تبعد عن العاصمة بـ 350 كلم وعن مدينة وهران (المدينة الثانية في الجزائر) بـ 80 كلم. تقع الولاية في الشمال الغربي من الجزائر حيث تغطي مساحة قدرها 2269 كلم²، يحدها من الشرق ولايتي الشلف و غليزان ومن الجنوب ولايتي غليزان و معسكر ومن الغرب ولايتي معسكر و وهران، ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط. يبلغ عدد سكان ولاية مستغانم أكثر من 800000 نسمة (إحصاءات عام 2008) وتتكون من 32 بلدية، موزعة على 10 دوائر.

مستغانم مدينة مميزة بموقعها الاستراتيجي الهام كونها تطل مباشرة على البحر الأبيض المتوسط، وتنفرد بإمكانيات ومتاحات متنوعة طبيعية، تاريخية، ثقافية، تراث مادي ولامادي يجعلها قبلة للسياح، لكن تعتبر السياحة الشاطئية السياحة الرائدة في الولاية.

تتميز ولاية مستغانم بثروة أراضيها الزراعية وشريطها الساحلي الذي يعطيها أهمية زراعية وسياحية حقيقية. كما اعتبرت الدراسة التي أجرتها الوكالة الوطنية لهيئة و جاذبية الأقاليم (ANAAT) ولاية مستغانم من حيث الموارد الإقليمية وأهمية واجهتها البحرية وقربها من وهران، ومجموعة البتروكيماويات من أرزيو* مركز قضايا التخطيط والتنمية المستدامة*، لا سيما فيما يتعلق بالبرمجة الإقليمية للشمال الغربي.

2- نبذة تاريخية عن ولاية مستغانم:

- التاريخ القديم:

بنى الفينيقيون ميناء بونيقي اسمه مُرُستاگا Murustaga ، أعاد الرومان بناء المدينة وأعطوها الاسم كارتِنَّا cartenna ، في زمن غالينوس Gallienus حكم 260-268 . الموقع يبدو أنه كان مأهولاً في العصور الوسطى، حيث كانت منطقة مستغانم موطناً لقبائل زناتة حتى وصول الهلاليين والمرابطين، وكانت تحت حكم المرابطين حين بنى يوسف بن تاشفين (1061-1106) في 1082 ، برج المحل، القلعة السابقة لمستغانم. من بعده آلت مستغانم إلى الزيانيين من تلمسان، ثم المرينيين من فاس، حيث بنى أبو الحسن علي بن أبي سعيد الجامع الكبير في 1341.

- العصور الحديثة:

في 1511 فرضت إسبانيا على سكان مستغانم معاهدة إلا أنهم رفضوا قبولها، إلى أن جاء الأتراك العثمانيون في 1516 وطردوا الإسبان، ومنذ ذلك الحين تزايدت أهمية وهران (المنافسة التقليدية لمستغانم آنذاك) للمحتلين الإسبان، وبعد عدة سنوات من المقاومة، وجهوا نداء استنجد إلى خير الدين بربروس الذي ساعدهم على إلحاق هزيمة ساحقة بالإسبان في معركة مزهران في أغسطس 1558. مستغانم انضوت في الدولة العثمانية حيث قام خير الدين بربروس بتوسيعها وتقوية تحصيناتها.

- الاحتلال الفرنسي:

قامت الحامية التركية في مدينة الجزائر بمساعدة الكول اوغلي kouloughlis بصد الهجمات الفرنسية مرتين على مستغانم (في عامي 1832 و 1833)، وكانت مستغانم موقعاً بحرياً حصيناً، لذا حرصت القوات الفرنسية على احتلاله في هجوم في يوليو 1833، خوفاً من أن تسقط المدينة في يد الأمير عبد القادر. في عام 1847 بمدينة مستغانم تشكل الفوج الأول من الجنود الجزائريين في الجيش الفرنسي الذين اشتهروا باسم Turcos ، وذلك بموجب أوامر من القائد بوسكيه Bosquet. ثم نمت المدينة بوصول المستعمرين الذين استوطنوا المناطق المحيطة، وطوروا وسائل المواصلات مع المناطق الداخلية.

تتميز مستغانم بمنطقة تيجديت Tijditt ، المدينة العربية القديمة في الشمال، وذلك في قوس حول المنحنى المقعر لعين الصفرا، التي تحتوي على مقابر الأولياء فهي تحظى بإجلال واسع النطاق. إلى الشمال والشرق على جانبي الوادي المخبأ خلف الانشاءات، تظهر المدينة ملامح أوروبية ومتوسطية، ببيوتها ذات الأقواس وشوارعها المظلمة بالأشجار، والمطالع الجزائرية التي تتسلق جوانب المنحدرات العالية للوصول إلى أعلى الهضبة التي تربط بين ميناء صلامندر وخروبة.

3- المقومات السياحية لولاية مستغانم:

من اهم المقومات نجد:

- المقومات الطبيعية: نذكر منها
- الشريط الساحلي: و يعتبر الشاطئ الساحلي في ولاية مستغانم الأطول على مستوى الوطن حيث يمتد لمسافات بلوغ 124 كم ويمتد عبره عشرة بلديات مختلفة بدء من بلدية فر ناكة في الغرب إلى بلدية أولاد بوغالم في الشرق. و تتميز شواطئ الولاية بشساعتها ورمليها الذهبية والمترامية الأطراف. التي يهيم عليها طابع الكثبان الرملية و مجاوزتها هذه غابات عليلة نقية الهواء. و تم توسيع الشريط الساحلي في ولاية مستغانم إلى 16 منطقة بمساحة إجمالية تزيد عن 4700 هكتار بحيث تمتد من بلدية فر ناك (المقطع) في الغرب إلى بلدية أولاد بوغالم (بحارة) في الشرق. مما يعكس موقعها الإستراتيجي الهام على ساحل البحر الأبيض المتوسط.
- كورنيش ولاية مستغانم: تعتبر واجهة صلامندر المطلة على البحر واحدة من أبرز المواقع السياحية بمستغانم لما توفره من أسباب الراحة والترفيه عن النفس من خلال تواجدها قرب الشاطئ الصخري. والإقبال على هذه

الواجهة منقطع النظير خلال سهرات رمضان وفي فصل الصيف، فيتوافد إليه الزائرون راكبين أو على الأقدام بدء من الساعة الخامسة مساءً وإلى غاية ساعات متأخرة من الليل. فممنهم من يفضل إطلالة البحر وفنجان الشاي الصحراوي. و منهم من يرغب في الجلوس بالمقاهي والمطاعم. و يزداد عدد الزوار يوماً بعد يوم حتى وصل إلى عشرات الآلاف كل ليلة. و لم يكن كورنيش صلامندر قبل تهيئته يعرف مثل هذه الأجواء. كما يشهد المكان تنظيم نشاطات ثقافية وسهرات فنية على ركح المسرح بالهواء الطلق بحضور العائلات. ومن خلال ترقيم السيارات المتوقفة بصلامندر يتبين مدى أهمية المكان الذي يؤمه الناس من مختلف ولايات غرب ووسط البلاد.

- سياحة الصيد البحري و شواطئ الولاية: تتمثل سياحة الصيد البحري في تجربة صيد الأسماك والكائنات الحية الأخرى في المياه المالحة وتشمل العديد من الأنشطة الممتعة التي يمكن للسياح الاستمتاع بها ومنها: صيد الأسماك: يمكن للسياح الاستمتاع بصيد الأسماك المختلفة في المياه المالحة، ومنها الأسماك الكبيرة مثل السمك الأزرق والتونة، والأسماك الصغيرة مثل السردين والسمك الأبيض.
 - الغوص: يمكن للسياح الغوص في المياه المالحة ومشاهدة الحيوانات البحرية الأخرى، ومنها الأسماك والشعاب المرجانية و الكائنات الحية الأخرى.
 - الاستمتاع بالمناظر الطبيعية: يمكن للسياح الاستمتاع بالمناظر الطبيعية الخلابة للمياه المالحة والشواطئ، ومنها الجزر الصغيرة والأشجار المائلة والشواطئ الجميلة.
 - الاستمتاع بالأنشطة الأخرى: يمكن للسياح الاستمتاع بالأنشطة الأخرى المرتبطة بالمياه المالحة، ومنها السياحة والتجديف وركوب الأمواج وغيرها
 - الاستمتاع بالطعام: يمكن للسياح الاستمتاع بتذوق الأطباق البحرية اللذيذة المحلية، ومنها الأسماك المشوية والمقلية والأطباق البحرية الأخرى.
- تتمثل الشواطئ فيما يلي:

تم إحصاء اجمالي 59 شاطئ على مستوى الولاية بحيث 45 من هذه الشواطئ مسموحة للسياحة .

- مناطق التوسع السياحي في طور الدراسة : 05مناطق :بحارة ،كاف قدوس ، الصخرة ،رأس إيفي+ عملية مراجعة مخطط التهيئة السياحية لمنطقة التوسع السياحي (رمضان شاطئ).
- مناطق توسع سياحي المسابقة عليها بتاريخ 21-10-2018م :شلف شاطئ
- مناطق التوسع السياحي :في طور المصادقة 04 مناطق ا وريعة، صابليت ،المقطع ،كاف الأصفر، سيدي عبد القادر.
- مناطق التوسع السياحي :المجمدة 06 مناطق خروبة ،إبراهيم شاطئ، حجاج شاطئ، استيديا ،زريفة ،الميناء الصغيرة.
- اهم الغابات الولاية :

- غابة مزگران: (Mazagran) تقع بالقرب من بلدية مزگران. تُعتبر من الغابات المعروفة في الولاية. تضم أنواعًا من الأشجار المتوسطة مثل الصنوبر الحلبي والبلوط. تُستغل كمكان للترفيه والتنزه، خصوصًا في نهاية الأسبوع.
- غابة أولاد بوغالم (Oulad Boughalem): تقع في الجهة الغربية من الولاية، قرب الحدود مع ولاية الشلف. تتميز بتنوعها البيئي واحتوائها على نباتات وأشجار متوسطة. تستعمل أيضًا في بعض النشاطات الفلاحية والرعية.
- غابة سيدي لخضر: تقع قرب بلدية سيدي لخضر، شرق مستغانم. غابة صغيرة لكنها تلعب دورًا مهمًا في حماية التربة ومكافحة التصحر. تشتهر كذلك بجوها المعتدل وتُستخدم للراحة والتنزه.
- غابة الحسيان: تقع في المنطقة الجنوبية من الولاية. ليست غابة كبيرة، لكنها تعتبر محمية بيئية صغيرة. تساهم في التوازن البيئي المحلي
- المقومات الترفيهية:
- موستالاند: أكبر حديقة ألعاب في الغرب الجزائري، تضم العديد من الألعاب المشوقة المناسبة للعائلات والأصدقاء assayahi.dz.
- خروبة أكوا بارك: حديقة ألعاب مائية تقدم مجموعة متنوعة من الألعاب المائية، بما في ذلك المتزلقات والنهر الكسول، مما يجعلها وجهة مثالية للعائلات urtrips.com.
- الوكالات السياحية: تلعب هذه الوكالات دورًا حيويًا في جذب السياح و توجيههم لاستكشاف الوجهات السياحية المميزة في المنطقة. و نذكرها في ما يلي:

السنة	الوكالات السياحية
2014	14
2015	14
2016	17
2017	25
2018	37
2019	48
2020	58
2021	71
2022	77
2023	90

- المؤسسات الفندقية: وفقًا لآخر البيانات المتوفرة، تضم ولاية مستغانم 41 مؤسسة فندقية بطاقة استيعاب تصل إلى 4,800 سرير، بالإضافة إلى 13 مشروعًا قيد الإنجاز توفر 1,500 سرير إضافي. كما تحتوي الولاية على 19 مخيمًا صيفيًا بسعة 5,000 سرير، مما يعكس مكانتها كوجهة سياحية رائدة في الجزائر.

المطلب الثاني: تقديم فندق AZ MONTANA وفندق AL MANSOUR PALACE

1. تقديم فندق AZ MONTANA :

تعتبر سلسلة AZ للفنادق من بين أفضل الفنادق الموجودة في الجزائر، كونها تدمج بين الحداثة والأصالة الجزائرية وقطعت أشواطاً عملاقة في عالم السياحة و الفندقية منذ افتتاحها وجعلت لها اسما من ذهب في عالم السياحة وأصبحت علامة مميزة مقارنة بالفنادق الأخرى، وتضم هذه السلسلة الفندقية 7 فنادق بحيث سنسلط الضوء على أحد فنادقها الموجود بولاية مستغانم والذي يعتبر السادس في السلسلة وهو فندق AZ Montana

i. بطاقة فنية عن الفندق:

- شعار الفندق:



- التصميم الداخلي و الخارجي للفندق:



كبير الحجم وحديث بتصميم فندق منتجي؛ يضم منطقة نافورة مائية خارجية ومناطق سبا وحمامات متنوعة، مثالي للترفيه العائلي

ii. نشأة وموقع الفندق:

تم انشاء الشركة وفقا للمعايير الدولية للفندق سنة 2015 اين وضع حجر الأساس ببناء الفندق 4 نجوم و مرافق مجاورة تجمع مختلف توقعات و ارادات الزبائن ، المدير العام للشركة هو سيد مهدي عبد المالك و اتخذ شكل شركة ذات مسؤولية محدودة S.A.R.L برأس مال 500.000 دج عند انشاء الشركة و تم رفعه سنة 2019 الى 120.000.000 دج فندق AZ MONTANA هو الفندق السادس في سلسلة فنادق AZ المتمركز في منطقة خروبة يطل على الواجهة الساحلية وعلى أشهر وأعرق شواطئ ولاية مستغانم سيدي مجدوب ، قريب من وسط مدينة مستغانم و يقع بجواره منتزه MOSTA-LAND الترفيهي المعروف في ولاية مستغانم ، يبعد عن الطريق السريع ب 10 دقائق ويبعد عن وهران ب 45 دقيقة.

iii. مر افق وخدمات الفندق:

- مرافق فندق AZ:

يتكون من 8 طوابق 7مصاعد التي تندرج فيما:

220 غرفة، 13 سويت، 13 شقة

2مطاعم، 1 كافيتيريا

صالة رياضة، ملعب، ساونا SPA، جاكوزي، حمام، مسبح استرخاء (داخلي ، و خارجي)

قاعة ندوات كبار الشخصيات، المؤتمرات تتسع ل 1000 شخص و 3قاعات تدريب

مرأبين للسيارات يتسع لعدد كبير من السيارات

- المرافق المجاورة:

الحضيرة المائية المجهزة بمختلف المعدات للترفيه حيث تتكون من مسبح للصغار ولل كبار وألعاب مائية حيث افتتحت بجويلية 2018

منتزه Mosta-Land منتزه ترفيهي ويحظى بمساحة شاسعة ويمكن الذهاب إليه بطريقة سهلة إذ أنه بجوار الفندق و يضم حديقة ألعاب للكبار والصغار ومختلف المطاعم ،يحتوي على حضيرة حيوانات

- خدمات الفندق:

يشرف جميع الموظفين على ضمان إقامة ممتعة للزبائن بهدف التغذية العكسية وتكرار التجربة، لذا يسعى جميع الطاقم للواجهة الأمامية والخلفية لتوفير تجربة ترسخ في ذهن الزبائن من خلال الاستقبال المميز والمعاملة الحسنة وكون الموظفين تحت التصرف الكامل للزبائن

الخدمات المتعلقة بالغرف والشقق وسويت :

يتوفر الفندق على ديكور رائع من حيث الأثاث والأفرشة إضافة إلى ألوان الطلي و تتمتع الغرف ، الشقق ، سويت بتجهيزات لأحدث معدات الجيل وتتميز بطابع الرخاء بأفضل المعدات المتوفرة سررو افرشة مريحة ونظيفة، تلفاز بلازما ، مصفف الشعر و منتجات الجمال كما لديك حمام مجهز بشراشف وكافة مستلزمات النظافة كالصابون، الشامبو، كريم ترطيب ،بلسم، فرشاة، معجون أسنان، وفره المياه الساخنة أو الباردة ، توفر أجهزة التبريد خلال فصل الصيف أي مكيفات الهواء وفي فصل الشتاء معدات التسخين، وجود أطعمة خفيفة في حال جوع الزبائن مثل سناكات بالإضافة إلى توفر خدمات الغرف في حالة الحاجة عن طريق الاتصال بالاستقبال بواسطة الهاتف المتوفر في كل غرفة

بحيث يمكن للزبائن اختيار 3اطلالات للغرف:

غرف تطل على البحر ، غرف تطل على المسيح والمرافق المائية، غرف تطل على الجبل

كما لدى الزبائن خيارات متعددة إذا مع العائلة والأقارب فيمكن حجز سويت للزبون وللأبناء وإذا كانت أسرته كبيرة يمكن الحجز شقة فهي تستطيع إيواء 5أشخاص ويمكن إضافة سرير للرضيع كما تجد في الغرفة كنبه تنفتح ولتصبح سريرا في خدمته بسرعة وتختلف الأسعار والتكلفة بين موسم الشتاء في الصيف

خدمات المتعلقة بالإطعام:

فندق AZ مونتنا لديه مطاعم مميزة وطاقم طبخ مكون من أشهر الطهاة من داخل وخارج الوطن، مطبخ راقي وفقا للتقاليد ومتطلبات العملاء لتحقيق الانسجام ووجبات ناجحة تحضير الأكل من طرف أشخاص محترفين في مجال الإطعام des chefs étoilés

للزبائن الحق في فطور الصباح تأخذ تكلفته مباشرة عند الدفع ويكون حسب اختيارك أما الغداء فيكون عليك الدفع ولم يحتسب مع تكلفة الحجز ويكون كذلك حسب ذوقك أما العشاء فيكون عبارة عن بوفيه مفتوح مكون من مجموعة من الأطباق الراقية اللذيذة

الخدمات المتعلقة بالاسترخاء والترفيه:

بالنسبة إلى جانب الاسترخاء في الفندق فهو مكان فاخر يقدم مزايا تجمع بين الاستمتاع والراحة و قضاء وقت لتفريغ الطاقة السلبية ، حيث يوفر جاكوزي ، حمام ومسبح استرخاء وساونا SPA

حيث أن الساونا جيدة للاسترخاء خاصة بعد بذل مجهود مثلا بعد الجري في ملعب الفندق أو القيام بالرياضة في صالة الرياضة الموجودة في الفندق ويمكن في المساء التمتع بالمسبح والألعاب الموجودة فيه للتسلية وقضاء وقت رائع

بالنسبة لأنشطة الترفيه يوفر فندق صارت رياضة يمكنك استغلال فترة الصباح فيها وهي مجهزة بكل أدوات الرياضة و الجيم بآلات ومعدات حديثة وبمعايير متقنة وتوفر حتى مدرب رياضة والجري واللعب المرة في الملعب

الحظيرة المائية التي تحتوي على عدة مسابح مخصصة للكبار وللصغار أينما يجد الزبون وقت للاستمتاع له ولعائلته وتحتوي على ألعاب مائية وعلى معدات جديدة مثل الأمواج البحر الاصطناعية أن هذه الخاصية متواجدة في الفنادق العالمية

منتزه Mosta Land يقع بجوار الفندق ، حيث خصصت طريق خاصة فقط بالزبائن المقيمون بالفندق دون أخذ الطريق العامة للدخول لهذا المنتزه، ويعتبر من بعيد أفضل المنتزهات الموجودة بالغرب الجزائري حيث أنه يوفر مختلف النشاطات للاستمتاع بوقتك للكبار و الصغار ، ويحتوي أيضا على حظيرة حيوانات تعظم مختلف أنواع الحيوانات الأليفة والشرسة، بحيرة وسط المنتزه، طاولات لتجمع الأشخاص والعائلات بحيث تنقسم الطاومات إلى طاومات تطل على الواجهة البحرية وطاومات وسط المساحات الخضراء وكل هذا داخل المنتزه بالإضافة إلى مختلف المطاعم التي تقدم مختلف الأطعمة

بالنسبة للخدمات المتعلقة بقاعة المحاضرات (Conférences,Boulot professionnels,Ruénion):

في حالة وجود عمل أو ندوات يمكن التجمع فيها والعمل جيدا فهي مكونة من عدة طاومات ومجهزة للاجتماعات والندوات والمؤتمرات، وحتى يمكن القيام فيها بحفلات ومناسبات مثل مناسبة عيد المرأة حيث كل سنة يقوم فندق AZ مونتانا بتنظيم حفلات وفعاليات واستعراض ملابس تقليدية مثلا أو حتى القيام بحفلات عيد الميلاد أو الأعراس ومختلف المناسبات الأخرى

.iv. الأسعار:

منخفضة: تبدأ الأسعار من حوالي 10,500 دج حسب عروض مواقع مثل Momondo و Kayak

متوسطة: غالبا ما تتراوح بين 13,000 – 20,000 دج، اعتمادا على نوع الغرفة والتاريخ

مرتفعة: تصل إلى 25,000 دج أو أكثر، خاصة خلال موسم الذروة أو غرف الجناح .

- تأثير التواريخ والأيام:

موسم منخفض: ديسمبر وأبريل تشهد تخفيضات ، الأسعار الأدنى

عطلة نهاية الأسبوع: الخميس والسبت أرخص، بينما الأحد غالبا الأعلى ثمنا .

موسم الذروة: يرفع متوسط السعر بـ 20% مقارنة بالموسم المنخفض

.v. نظام الدفع في فندق AZ MONTANA:

عندك عدة خيارات للدفع اما:

نقدا

شيك بنكي

بطاقة الذهبية

تستفيد من التخفيضات في موسم الشتاء اما الصيف غير معني بها

.vi طرق التواصل للحجز:

الهاتف

مكتب الاستقبال

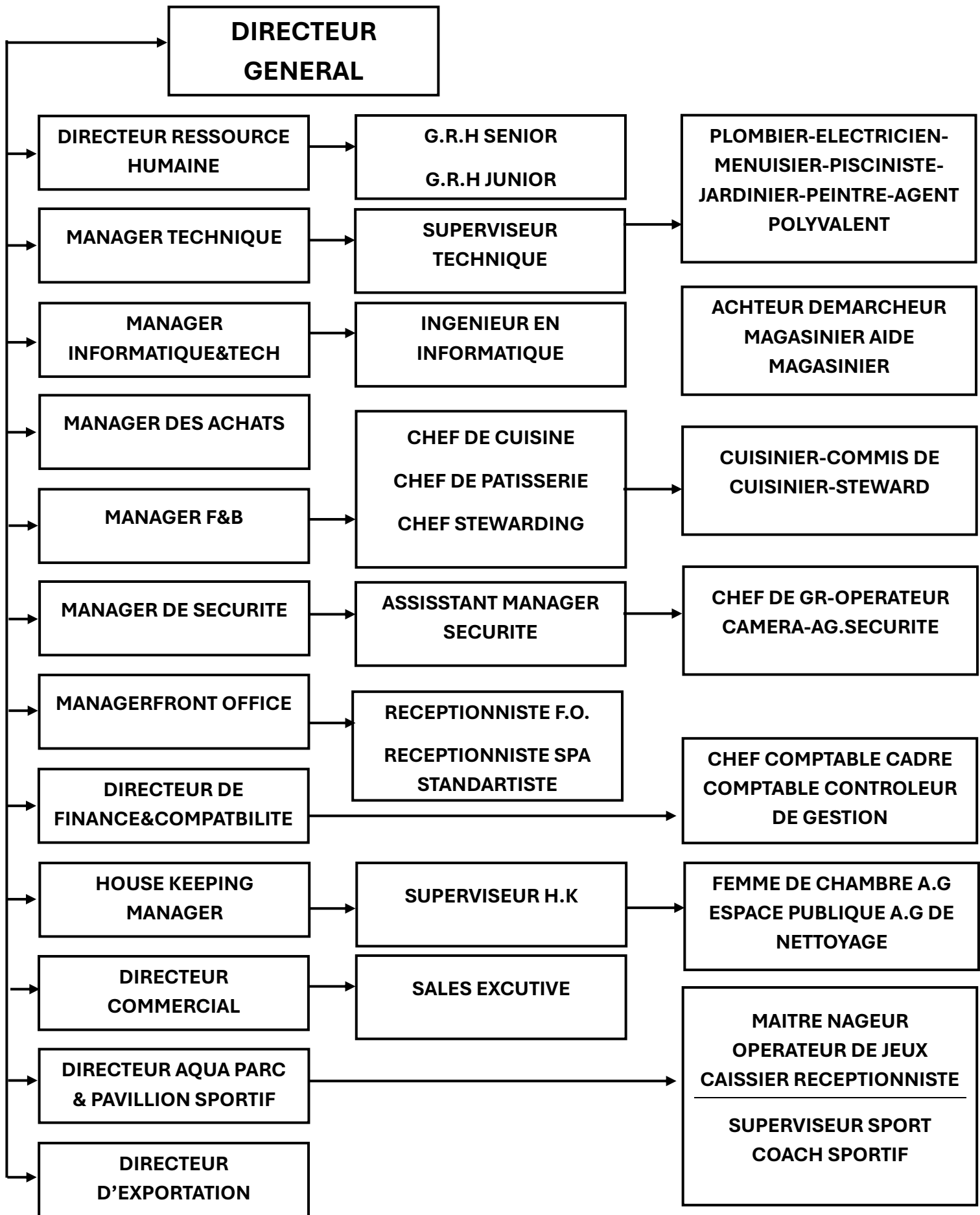
e-mail

الموقع الالكتروني للفندق

عبر تطبيقات الكترونية للسياحة (Booking..)

عبر وكالات السياحة و السفر

.vii الهيكل التنظيمي للفندق:



2. تقديم فندق AL MANSOUR PALACE:

يقع الفندق في 92 سابلات مزهران، مستغانم 27000، الجزائر، على بعد حوالي 6 كم من مركز مستغانم و حوالي 65 كم من مطار وهران، السانية.

i. بطاقة فنية عن الفندق:

- شعار الفندق:



- التصميم الداخلي و الخارجي للفندق:



تصميم كلاسيكي بسيط مكوّن من عدة طوابق، يحتوي مسبح خارجي وجلسات مفتوحة تُناسب الاسترخاء. الغرف مكيفة وتتميز بشرفات تطل على البحر

.ii الخدمات الأساسية:

استقبال على مدار 24 ساعة

طاقم متعدد اللغات

خدمة تنظيف الغرف يوميا

خدمة غسيل و كي الملابس

واي فاي مجاني في جميع انحاء الفندق

موقف سيارات مجاني

نقل من الى المطار

.iii الغرف والمرافق:

يضم 16 غرفة وشقة بأنماط مفردة، مزدوجة، ثلاثية، وجناح، بعضها مزود بمطبخ صغير وبلكونة/تراس .

جميع الغرف مكيفة، تحتوي على ميني بار، خزانة، تلفاز بلازما بقنوات فضائية، وتكييف هواء، مع واي-فاي مجاني

توجد خدمة غرف 24 ساعة، مكتب استقبال دائم، خزنة أمانات، وخدمة غسيل.

- المطاعم والمرافق الغذائية:

مطعم الفندق يقدم مأكولات محلية ودولية، مع بوفيه إفطار كوتيننتال مجاناً .

بار وصالة جلوس متوفرة للضيوف طوال اليوم

- مرافق الراحة و الترفيه:

مسبح خارجي

شرفات خاصة لبعض الغرف

صالة استقبال انيقة

- خدمات إضافية

قاعة اجتماعات و مؤتمرات

مصعد لجميع الطوابق

تكييف مركزي بالغرف و المرافق

خزائن لحفظ الأغراض الثمينة

خدمة تنظيم الجولات السياحية

- مواعيد وسياسات

تسجيل الوصول: من الساعة 14:00 وحتى منتصف الليل .

تسجيل الخروج: قبل 11:30 صباحًا

الحيوانات الأليفة ممنوعة

.iv. الأسعار

متوسط السعر تقريبًا 70-100 \$ لليلة، وهو معدل معقول مقارنة بفنادق 3 نجوم أخرى في المنطقة .

منصات مثل Hotels.com و Momondo تقدّر السعر بـ 74 \$، بينما بعض المواقع تعرضه كفندق 3.5 نجوم بسعر \$ 100

.v. طرق التواصل للحجز:

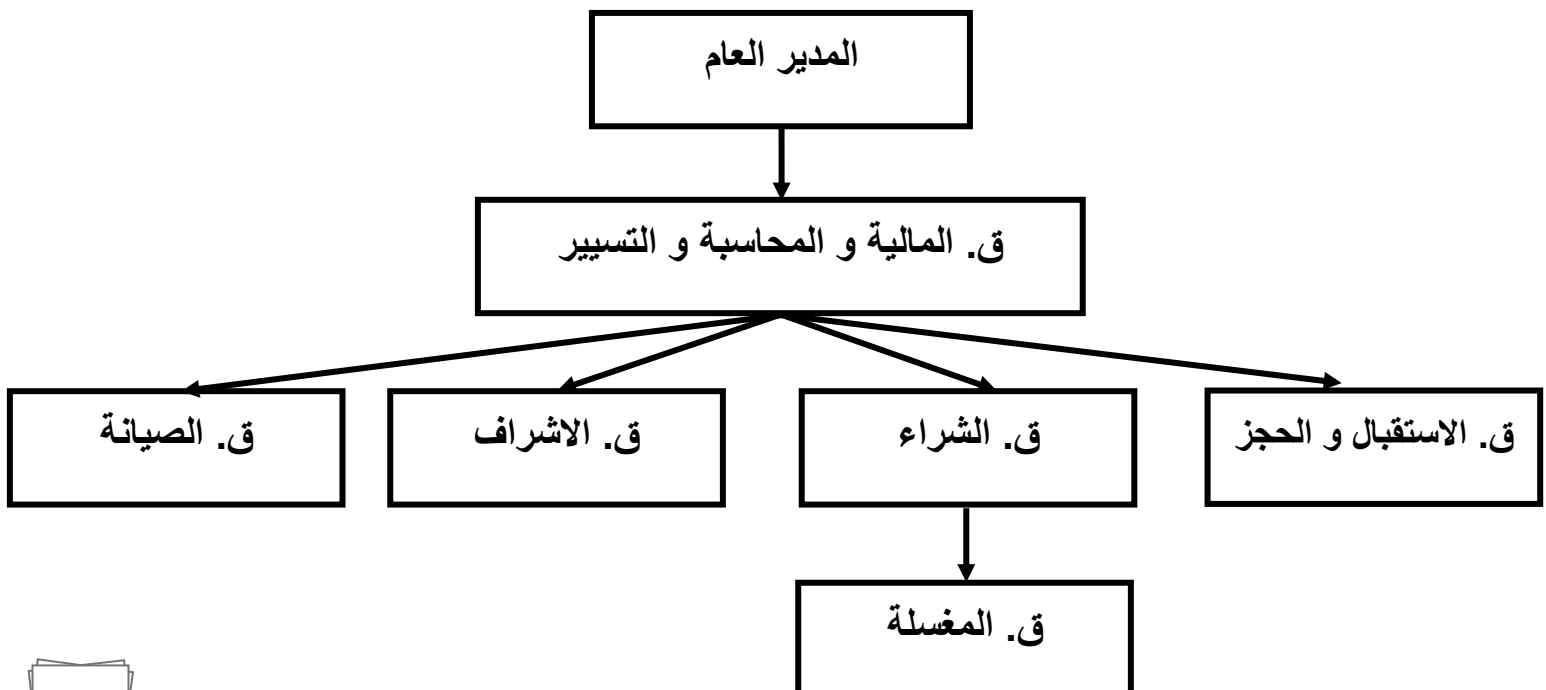
الهاتف

مكتب الاستقبال

e-mail

عبر وكالات السياحة و السفر

.vi. الهيكل التنظيمي للفندق:



المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

في عالم السياحة و الضيافة، يشكل اختيار الفندق المناسب جزءا مهما من نجاح أي رحلة. في هذا العرض، سنتعرف على فندقين مميزين يقدمان خدمات متنوعة و تجارب راقية للزوار، و هما: فندق AZ MONTANA و فندق AL MANSOUR PALACE، مع تسليط الضوء على ابرز خصائصهما و مزاياهما.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

لانجاز دراستنا الميدانية قمنا باتباع مجموعة من الخطوات و المراحل التي يمكن عرضها فيما يلي:

1. تحديد مشكلة الدراسة:

في ظل المنافسة المتزايدة بين المؤسسات، أصبحت جودة الخدمات عاملا حاسما في تحقيق التميز المؤسسي و ضمان استمرارية الأداء و التطور، الا ان العديد من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات في تحقيق التوازن بين تقديم خدمة عالية الجودة و تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما يطرح تساؤلات حول مدى تأثير جودة الخدمات المقدمة على قدرتها في تحقيق التميز المؤسسي. من خلال هذه الدراسة الميدانية سنحاول معرفة اثر جودة الخدمات في تميز المؤسسات الفندقية، من خلال المقارنة بين الفندقين.

2. وصف عينة الدراسة:

بما أن هدف الدراسة الميدانية هو معرفة أثر جودة الخدمات بفندقي AZ MONTANA و AL MANSOUR PALACE على تحقيق التميز المؤسسي فان مجتمع الدراسة هو موظفي فندق AZ MONTANA و AL MANSOUR PALACE. و نظرا لتفريد بحثنا بحدود زمنية لا نستطيع دراسة أثر جودة الخدمات بدقة على تحقيق التميز المؤسسي للفندقين و تقييم الأداء للموظفين الذي ينعكس على كل العملاء، ارتأينا أن تقتصر الدراسة على عينة عشوائية بسيطة، قمنا بتوزيع 30 استمارة استبيان بالتساوي بين عملاء الفندقين، بعد نهاية الفترة قمنا باسترجاع 8 استمارات استمارات من كلا الفندقين، بينما لم يتم الإجابة عن الباقي، و بالإضافة انه لم يتم الإجابة عنها بدقة.

3. تحديد أدوات الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية لموضوع البحث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات تتمثل فيما يلي:

- المقابلة الشخصية: حيث قمنا باجراء مقابلة مع موظفي قسم الموارد البشرية في فندق AZ MONTANA، و مقابلة مع مدير القسم التجاري في فندق AL MANSOUR PALACE.
- الملاحظة: اعتمدنا على العين المجردة لتقييم مختلف الخدمات المقدمة من طرف الفندقين، ابتداء من ملاحظة التصميم (داخلي، خارجي)، لباس طاقم العمل، كيفية الاستقبال، المعاملة، وصولا الى الواجهة الخلفية، و كيفية تسييرهم للإدارة و التعاون بينهم.

- الاستبيان: اشتمل الاستبيان على 4 محاور أساسية، بالإضافة الى صفحة التقديم، حيث يختص المحور الأول بالمعلومات الشخصية و التي تشمل: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الوظيفي، مدة الخبرة، نوع الخبرة، مرونة العمل و الدخل الشهري. اما المحور الثاني يتعلق بالإدارة و كيفية التسيير و جودة الأداء الوظيفي، يتضمن 15 سؤال. يشمل المحور الثالث، كيف يتم الموازنة بين عمل و حياة الموظفين و التواصل و التعاون بين طاقم العمل، يتضمن 17 سؤال. اما المحور الرابع يركز على الاتصال و بيئة العمل الموفرة للعمل و يتكون من 15 سؤال، بالإضافة الى معلومات عامة.

4. حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المجددات البشرية و المكانية:

- الحدود البشرية: اشتملت على دراسة موظفي فندقي AZ MONTANA و AL MANSOUR PALACE.
- الحدود المكانية: فندق AZ MONTANA بخروبة، مستغانم، و فندق AL MANSOUR PALACE بصابلات، مزعران، مستغانم.

5. المقياس المستخدم:

تم استخدام مقياس LIKERT الخماسي نظرا لسهولة استخدامه حيث يعتبر من اكثر المقاييس شيوعا و استخداما، و هو يقوم على إعطاء مفردات العينة مجموعة من العبارات و يطلب منهم مفهوم التعبير على درجة موافقتهم من عدمها على سلم متدرج من (1) ال (5).

6. دراسة خصائص الدراسة:

i. المعلومات الشخصية:

تعد المعلومات الشخصية لعينة الدراسة عنصرا مهما لفهم خصائص الافراد المشاركين، و مدى تنوعهم من حيث المتغيرات الديموغرافية مثل: الجنس، الفئة العمرية، المستوى او المؤهل التعليمي، و غيرها. و يساعد عرض هذه البيانات في تفسير نتائج الدراسة بشكل أدق.

- الجنس:

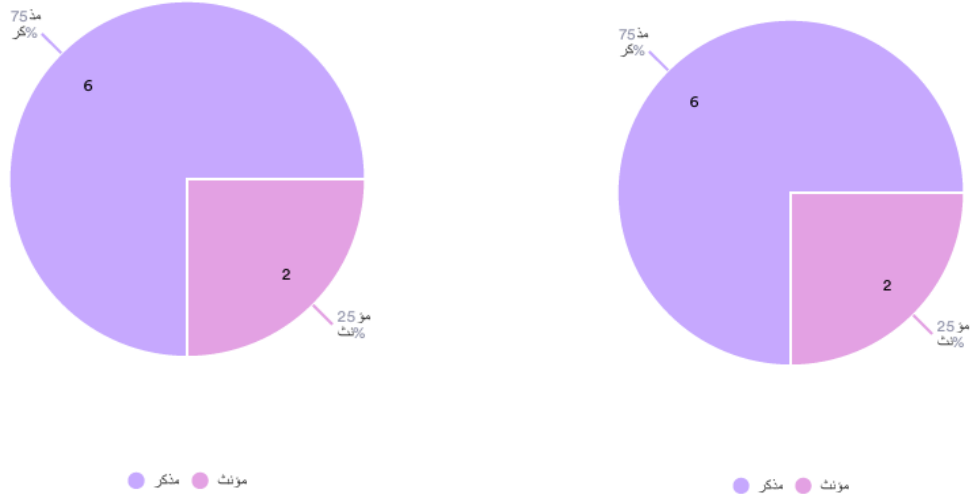
الجدول: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

فندق AL MANSOUR PALACE		فندق AZ MONTANA		الجنس
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
75 %	6	75 %	6	ذكر
25 %	2	25 %	2	انثى
100 %	8	100 %	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين

تشير البيانات إلى أن كلا الفندقين يغلب عليهما جنس الذكور بـ 75% بنسبة بينما نسبة الإناث تقدر بـ 25%.

الشكل: توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين

يتضح ان نسبة الذكور في عينة الدراسة اعلى من نسبة الاناث، ما يشير الى غلبة الذكور، وقد يؤثر هذا في تفسير بعض نتائج الدراسة بناء على هذا التوزيع.

- الفئة العمرية:

الجدول: توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

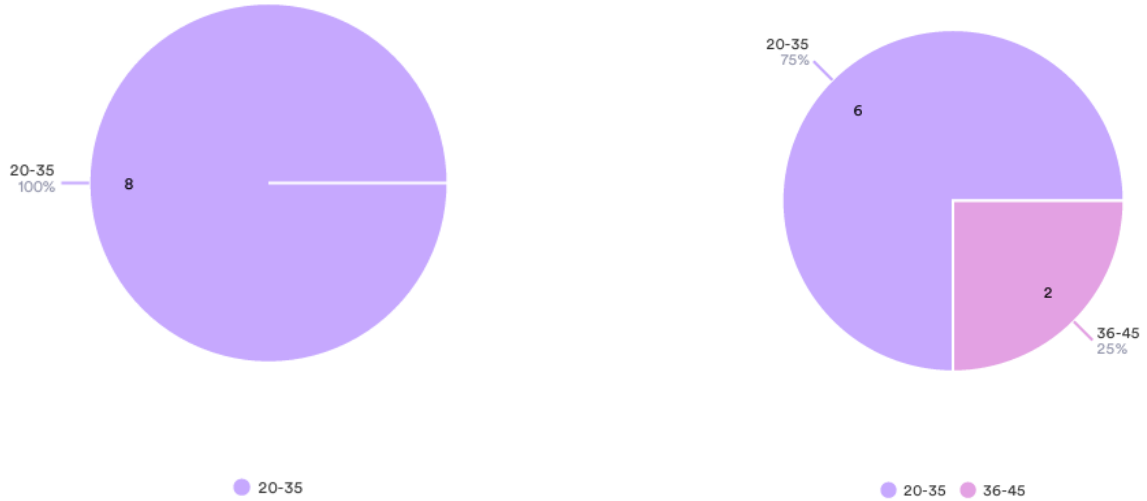
فندق AL MANSOUR PALACE		فندق AZ MONTANA		الفئة العمرية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	8	75 %	6	من 20-35
0 %	0	25 %	2	من 36-45
100 %	8	100 %	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين

تشير البيانات إلى أن الفئة العمرية من 20 حتى 35 سنة تشكل نسبة 75% من إجمالي الموظفين بينما تمثل الفئة من أكثر من 35 حتى 45 سنة نسبة 25% فقط مما يدل على أن الفئة الشبابية هي الغالبة بشكل واضح في عينة الدراسة في

فندق AZ MONTANA، بينما تشير البيانات ان الفئة العمرية لعينة الدراسة بفندق AL MANSOUR PALACE كلها بنسبة 100% تتراوح بين 20 و 35 سنة.

الشكل: توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالبين

تشير النسب على أن القوى العاملة يغلب عليها الطابع الشبابي، وهو ما قد يعكس توجّهًا نحو توظيف الكفاءات الشابة، أو الاعتماد على طاقات أكثر مرونة وحيوية في بيئة العمل.

- الحالة الاجتماعية:

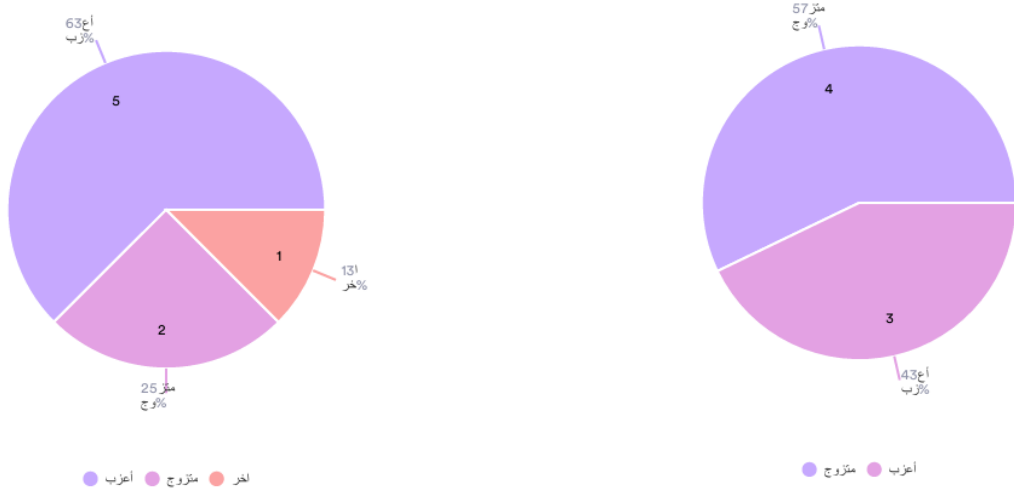
الجدول: توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

فندق AL MANSOUR PALACE		فندق AZ MONTANA		الحالة الاجتماعية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
63 %	5	43 %	3	اعزب
25 %	2	57 %	4	متزوج
12 %	1	0 %	0	اخر
100 %	8	100 %	7	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين

تظهر البيانات أن 57% من موظفي فندق AZ MONTANA متزوجون بينما تشكل نسبة العزاب 43% مما يعكس هيمنة الموظفين المتزوجين في بيئة العمل وهو ما قد يؤثر على طبيعة احتياجاتهم الاجتماعية والترفيهية داخل وخارج مكان العمل. بينما تشير بيانات عينة دراسة موظفي فندق AL MANSOUR PALACE ان الأغلبية عزاب بنسبة 63% في حين انه تختلف الحالة الاجتماعية للبقية.

الشكل: توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من اعداد الطالبتين

تشكّل الفئة المتزوجة نسبة 57% من موظفي فندق AZ MONTANA، وهذا قد يؤثر إيجابيًا على جودة الخدمات المقدمة، حيث غالبًا ما يتمتع الموظفون المتزوجون بمزيد من الاستقرار والالتزام المهني، مما يعزز من مستوى الانضباط والتفاعل مع النزلاء، ويساهم في رفع مستوى رضا العملاء، مقارنة بتنوع الحالة الاجتماعية لفندق AL MANSOUR PALACE

- المؤهل الوظيفي:

الجدول: توزيع افراد العينة حسب المؤهل الوظيفي

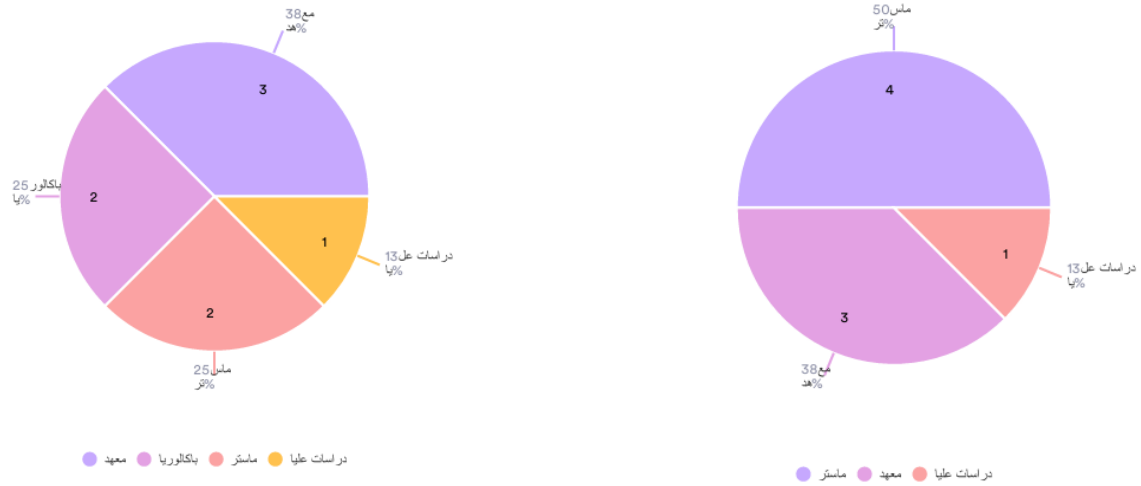
فندق AL MANSOUR PALACE		فندق AZ MONTANA		المؤهل الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
25 %	2	0 %	0	باكالوريا
25 %	2	50 %	4	ماستر
12 %	1	12 %	1	دراسات عليا
38 %	3	38 %	3	معهد
100 %	8	100 %	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين

وتظهر البيانات أن 50% من موظفي فندق AZ MONTANA حاصلون على درجة الماستر بينما يشكل خريجو المعاهد نسبة 38 % وتأتي نسبة الموظفين حاصلون على دراسات عليا أخرى عند 13% مما يعكس مستوى تعليميا عاليا بين القوى العاملة وهو ما يساهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء وجودة الخدمة المقدمة. بينما تظهر بيانات فندق AL

MANSOUR PALACE، تنوع في المستوى التعليمي لشريحة الدراسة بحيث 25% متحصلون على شهادة البكالوريا والباقي متحصلون على دراسات عليا بنسبة 12% و 38% من المعهد

الشكل: توزيع افراد العينة حسب المؤهل الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبين

يُبرز التوزيع التعليمي ارتفاع نسبة الموظفين الحاصلين على الماجستير، مما يعكس حرص الفندق على توظيف كوادر ذات كفاءة علمية عالية تدعم تطوير الخدمات وتحسين الأداء العام.

- الوظيفة:

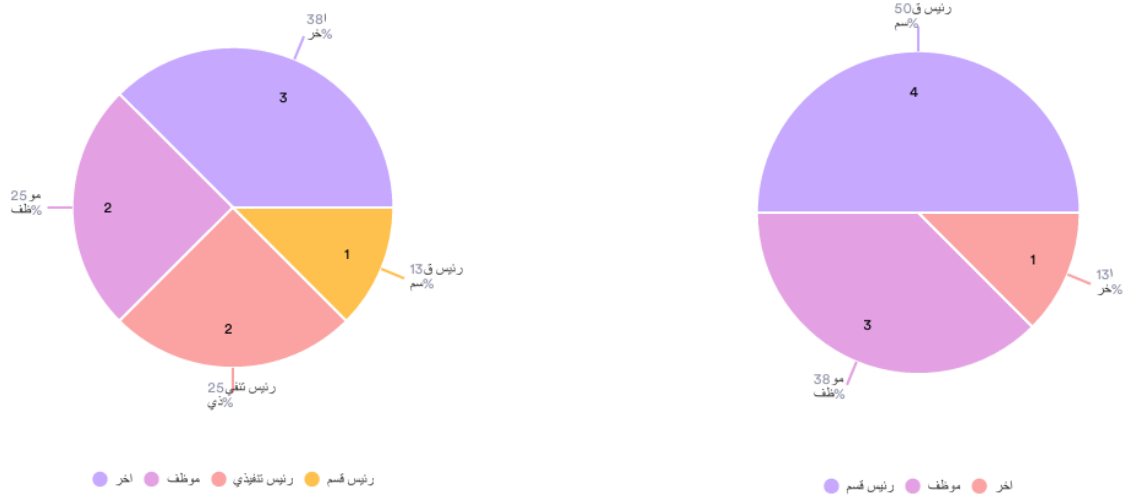
الجدول: توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

فندق AL MANSOUR PALACE		فندق AZ MONTANA		الوظيفة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
25%	2	38%	3	موظف
12%	1	50%	4	رئيس قسم
25%	2	0%	0	رئيس تنفيذي
38%	3	12%	1	اخر
100%	8	100%	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين

توضح البيانات عن النسبة الأكبر تشمل رؤساء الأقسام بنسبة 50% بينما الموظفين العاديين يشغلون نسبة 38% والباقي المقدر بـ 13% (آخر) يكون من نصيب الوظائف التكميلية أي الثانوية واما بالنسبة لفندق AL MANSOURA PALACE يشمل رؤساء الأقسام 12% و والباقي يشغل وظيفة الرئيس التنفيذي بنسبة 25% وباقي الوظائف الأخرى بنسبة 38%

الشكل: توزيع افراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبتين

يمثل إجمالي الفريق أو النسبة من المسؤولين يتحملون مسؤولية الإشراف على الفرق وضمان سير العمل بكفاءة. و الموظفين و باقي النسبة يشملون موظفي الاستقبال، خدمة الغرف، التنظيف، وخدمة العملاء.

- مدة الخبرة:

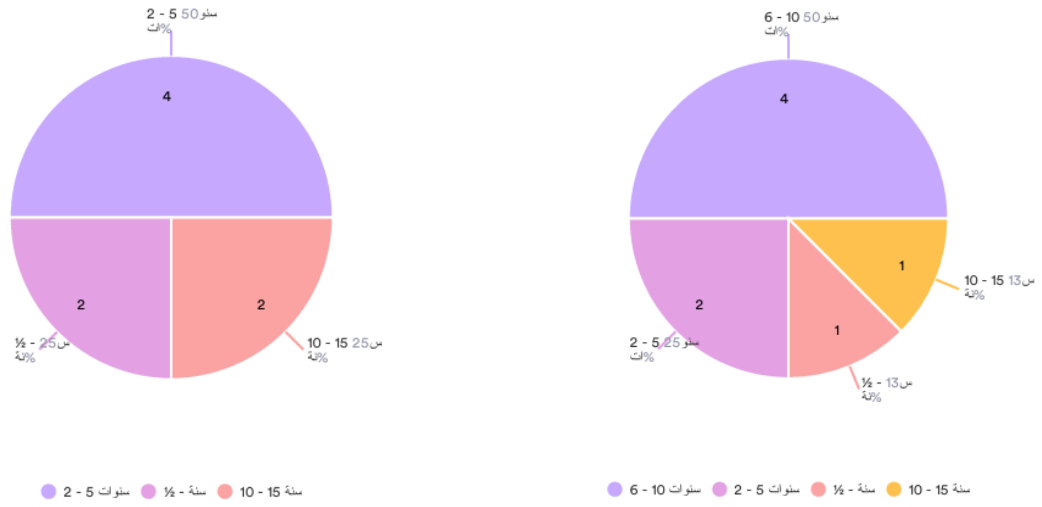
الجدول: توزيع افراد العينة حسب مدة الخبرة

فندق AL MANSOUR PALACE		فندق AZ MONTANA		مدة الخبرة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
25%	2	12.5%	1	1/2 سنة - سنة
50%	4	25%	2	2 - 5 سنوات
0%	0	12.5%	1	6 - 10 سنوات
25%	2	50%	4	10 - 15 سنوات
100%	8	100%	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين

تنقسم العينة على أكبر نسبة 50% تضم أصحاب الخبرة 6-10 سنويا بينما الموظفين ذوي خبرة من 2 إلى 5 سنوات يشمل 25% وباقي نسب توزع بالتساوي على 1/2 سنة و 10-15 سنة 13, أما بالنسبة لفندق ALMANSOURPALACE تنقسم عينة الدراسة الخاصة بهذا الفندق إلى أكبر نسبة ب 50% من 2 إلى 5 سنوات وباقي النسب توزع بالتساوي على خبرة 1/2 وسنة 10-15, ومن إلى 10 سنوات نسبة 0%

الشكل: توزيع افراد العينة حسب مدة الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين

تشير نتائج توزيع العينة إلى تركيز كبير على فئة أصحاب الخبرة المتوسطة (6-10 سنوات) حيث تشكل هذه الفئة 50% من العينة، وهو ما يعكس تمثيلاً غير متوازن نسبياً مقارنة بالفئات الأخرى

- نوع الخبرة:

الجدول: توزيع افراد العينة حسب نوع الخبرة

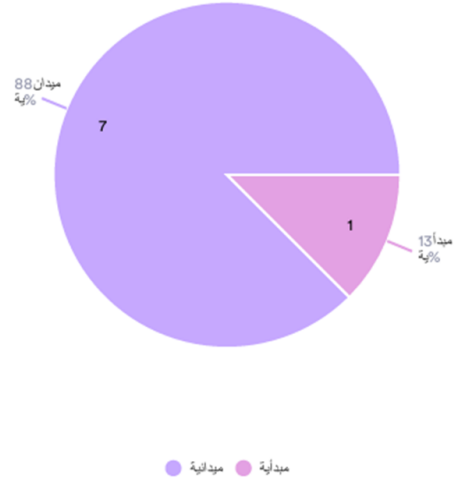
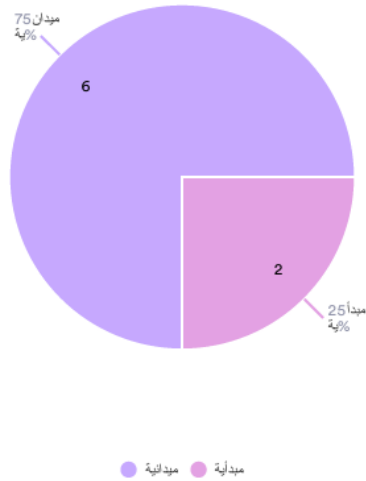
فندق AL MANSOUR PALACE		فندق AZ MONTANA		نوع الخبرة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
75 %	6	88 %	7	ميدانية
25 %	2	12 %	1	مبدئية
100 %	8	100 %	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين

تشمل النسبة الأكبر لفندق AZ MONTANA للخبرة الميدانية بـ 88% وخبرة مبدئية 13%

وتشمل النسبة الأكبر للخبرة الميدانية في فندق AL MANSOUR PALACE نسبة 75% والخبرة المبدئية 25%

الشكل: توزيع افراد العينة حسب نوع الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين

تشكل فئة أصحاب الخبرة الميدانية (من 2 سنوات فما فوق) نسبة كبيرة تصل إلى 88% من العينة، بينما تمثل فئة الخبرة المبدئية (1-2 سنة) حوالي 13%. هذا يعكس تمثيلاً قوياً للخبرة العملية في العينة، مما يعزز من مصداقية النتائج المرتبطة بالخبرة

- مرونة العمل:

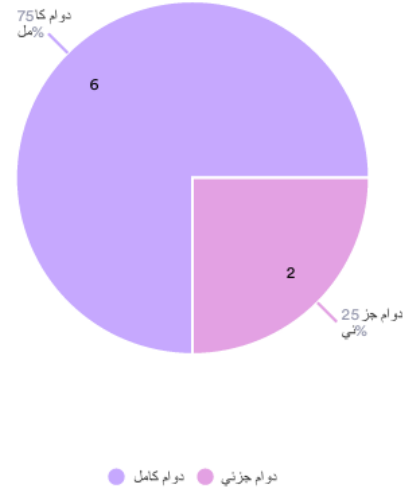
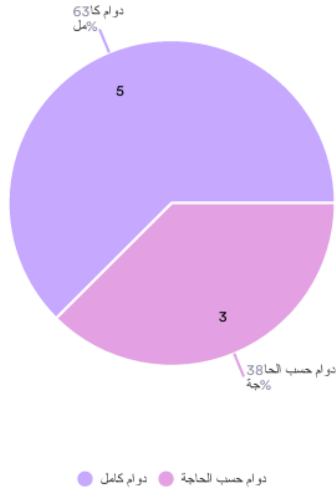
الجدول: توزيع افراد العينة حسب مرونة العمل

فندق AL MANSOUR PALACE		فندق AZ MONTANA		مرونة العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
63%	5	75%	6	دوام كامل
0%	0	25%	2	دوام جزئي
37%	3	0%	0	دوام حسب الحاجة
100%	8	100%	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين

تشير بيانات دوام العمل لفندق AZ MONTANA إلى أن 75% من الموظفين يعملون بدوام كامل في حين يشكل العاملون بدوام جزئي نسبة 25% من إجمالي القوى العاملة، في وتشير بيانات دوام العمل لفندق AL MANSOUR PALACE أن 63% من المودة فين يعملون بدوام كامل في حين أن الموظفين بدوام جزئي نسبتهم 0% والعاملون بدوام حسب الحاجة 37%

الشكل: توزيع افراد العينة حسب مرونة العمل



المصدر: من اعداد الطالبتين

توزيع مرونة العمل يُظهر أن غالبية الموظفين يعملون بدوام كامل، بينما يشغل النسبة القليلة وظائف بدوام جزئي، مما قد يعكس احتياجات تشغيلية مرنة أو تفضيلات الموظفين

- الدخل الشهري:

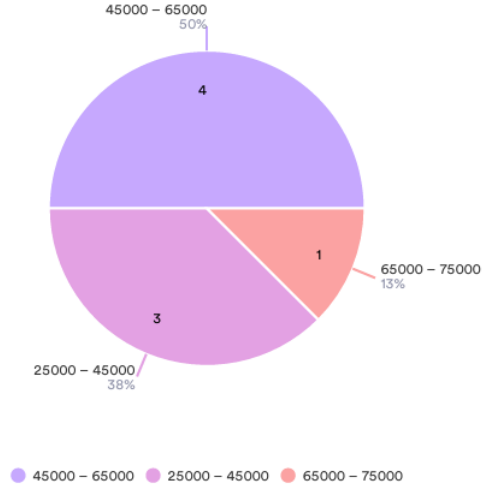
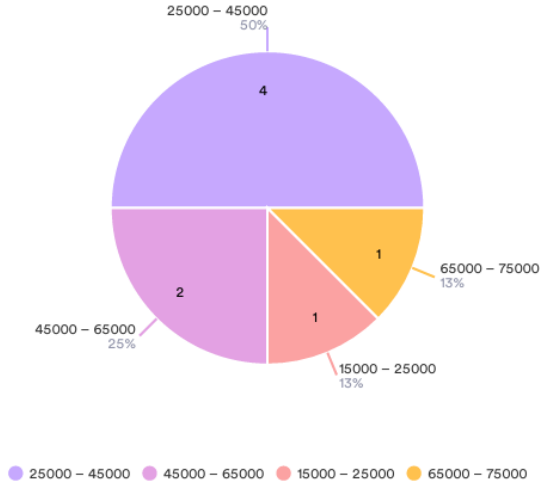
الجدول: توزيع افراد العينة حسب الدخل الشهري

فندق AL MANSOUR PALACE		فندق AZ MONTANA		الدخل الشهري
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
63%	5	75%	0	250000 – 15000
0%	0	25%	3	45000 – 25000
37%	3	50%	4	65000 – 45000
		12%	1	75000 - 65000
100%	8	100%	8	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين

تشير بيانات توزيع الدخل الشهري لفندق AZ MONTANA إلى أن 50% من الأفراد يتقاعدون رواتب تتراوح بين 45000 و 65000، بينما يحصل 38% على دخل يتراوح بين 25000 و 45000، في حين أن نسبة أقل يتقاضون 13% الرواتب أعلى تتراوح بين 65000 و 75000 مما يعكس تركيز الغالبية في شريحة الدخل المتوسط. في حين ان فندق AL MANSOUR PALACE الفئة الأكبر من الموظفين تحصل على الدخل الشهري بين 15000 و 25000 بنسبة 63% والنسبة الأقل تحصل ما بين 45000 و 65000 بنسبة 37%

الشكل: توزيع افراد العينة حسب الدخل الشهري



المصدر: من اعداد الطالبين

يُحتمل أن يعكس هذا التوزيع نمطاً متقارباً في مستويات الأجور، مما يدل على درجة من الاتساق في السياسات التعويضية أو طبيعة الوظائف ضمن العينة المدروسة.

7. تحليل بيانات الأسئلة الإضافية:

- قنوات الاتصال:

تتمثل اختيارات و تفضيلات موظفي فندق AZ MONTANA اجتماعات شخصية، واحد لواحد، بينما يفضل موظفي فندق AL MANSOUR PALACE البريد الإلكتروني، واحد لواحد.

- الرغبة في تلقي التحديثات:

يفضل اغلبية موظفي فندق AZ MONTANA تلقي تحديثات حول الأداء شهريا بينما الأقلية يفضلون تحديثات أسبوعيا. يفضل اغلبية موظفي فندق AL MANSOUR PALACE تلقي التحديثات أسبوعيا او شهريا، عكس فندق AZ

MONTANA

المطلب الثاني: تحليل البيانات واستخلاص نتائج البحث

1. تحليل البيانات:

سنتناول في هذا المطلب كيفية تأثير جودة الخدمات في المؤسسات الفندقية، من خلال معاييرها في كل من فندقي AZ MONTANA و AL MANSOUR PALACE، و لمعرفة أهمية و تأثير كل من جودة الخدمات و علاقتها بالموارد البشرية و الأداء الوظيفي في تحقيق التميز المؤسسي. قمنا باستخدام الجداول التوضيحية و الرسوم البيانية، بهدف تسهيل فهم البيانات و تفسيرها و الإجابة عن أسئلة الدراسة.

i. من حيث التصميم:

العنصر	AZ MONTANA	AL MANSOUR PALACE
اجواء داخلية	عصرية و فسيحة، تركيز على الراحة و الاستجمام	كلاسيكية و مرتبة، مناسبة للمناسبات
المرافق المائية	7 مسابح داخلية + مسبح موسمي + سبا و مدينة مائية	مسبح خارجي بسيط
المظهر العام	تصميم اكبر و اكثر تنوعا (غرف، مطاعم، سبا،...)	تصميم متجانس و هادئ
الطرز	معماري معاصر، تركيز على الوظائف الفندقية	تاريخي/ نهضوي أوروبي (أوروبي وريجنسي)
المواد	خرسانة و زجاج و أجزاء معدنية	طوب، حجر جير، رخام، خشب ايطالي
الوظيفة	فندق سياحي ترفيهي	قصر سكني / مؤسسي (تحول لاحق لمتحف)
الزخارف	زخرفة معاصرة بسيطة، تتيح مرونة التصميم	زخارف كلاسيكية، درايزينات و تعقيد داخلي
التوجه التاريخي	بلا خلفية تاريخية واضحة	يعكس تداخل الفن الأوروبي في العمارة المصرية

ii. جودة الخدمات الفندقية العامة:

المجال	AZ MONTANA	AL MANSOUR PALACE
الاستقبال	ممتاز، استقبال احترافي على مدار 24/24	جيد، طاقم متعاون لكن محدود العدد
نظافة الغرف	ممتازة، تنظيف يومي	مقبولة الى جيدة
الراحة و الهدوء	عزل جيد و مكيفات فعالة	هادئ خارج الموسم

الواي فاي	واي فاي سريع و مستقر في جميع ارجاء الفندق	متوفر، السرعة محدودة في بعض المناطق
الاستجابة للطلبات	سريعة و متوفرة دائما	بطيئة أحيانا بسبب محدودية الطاقم
المرافق	مرافق متقدمة (مسابح، سبا، مطاعم متعددة، صالة رياضية...)	أساسية (مسبح، مطعم، غرف) + صالة رياضية، سبا...

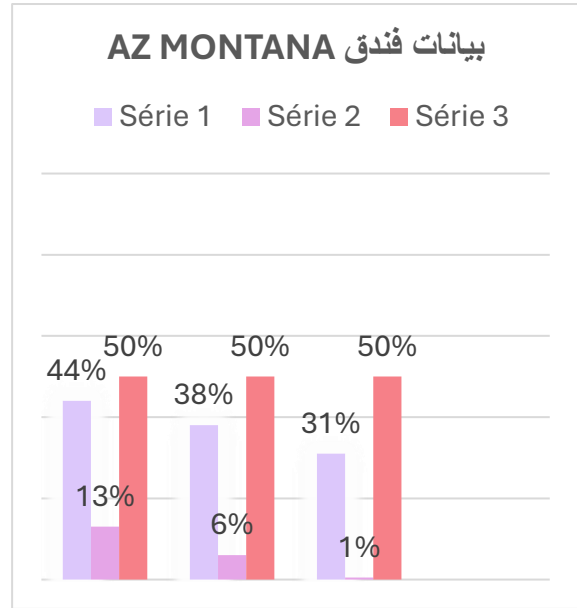
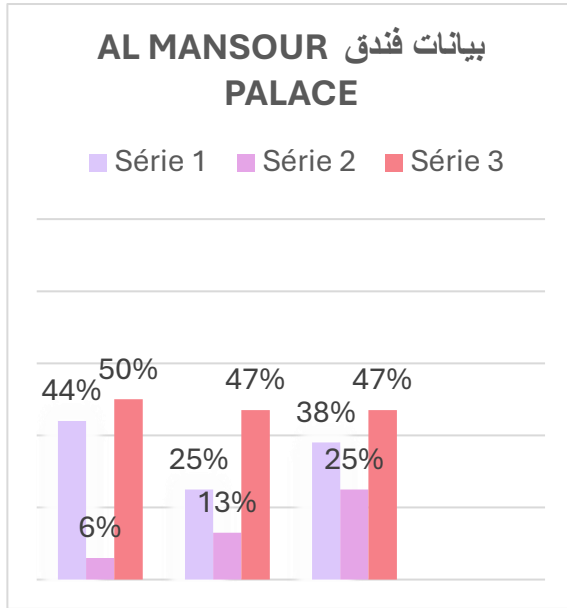
.iii جودة خدمات المطاعم والوجبات:

AL MANSOUR PALACE	AZ MONTANA	الخدمة
إفطار قاري بسيط او تقليدي جزائري	إفطار بوفيه متنوع (شرقي، غربي، محلي، عالمي)	نوعية الإفطار
محدود، مطعم واحد فقط	تنوع كبير، مطعمان داخليان بخيارات كثيرة	تنوع الوجبات
بطيئة نوعا ما في أوقات الدروة	منتظمة و سريعة بفضل الطاقم الكبير	خدمة المطعم
مقبولة الى جيدة	ممتازة، وفق معايير فندقية عالمية	نظافة المطعم

.iv تحليل بيانات استبيان:

أظهرت نتائج عينة الدراسة (موظفين) وجود نسبة تفاوت بين مختلف مستويات الدراسة في كلا الفندقين، بناء على اجابتهم ب (نعم) او (لا) على الأسئلة المحددة في استمارة الاستبيان، نلاحظ ما يلي:

- المحور الأول: استبيان التسيير، الإدارة، الجودة:



بحيث فهدا الجزء سنركز على مستوى الرضا الوظيفي (الإجابة ب - نعم -) نلاحظ ما يلي:

بالنسبة للتسيير، كلا الفندقين لهم نفس النسبة المقدرة ب 44%، بينما يوجد تفاوت في عنصر الإدارة، بحيث AZ

38% MONTANA و 25% AL MANSOUR PALACE، اما بالنسبة للجودة فارق النسبة بسيط، بحيث AZ

MONTANA تقدر ب 31% و 38% AL MANSOUR PALACE

بالنسبة لعدم الرضا الوظيفي (الإجابة ب - لا -) نلاحظ ما يلي:

بالنسبة للتسيير، في كلا الفندقين نلاحظ تفاوت ملحوظ، في AZ MONTANA 13% و AL MANSOUR PALACE 6%،

اما بالنسبة للإدارة فتنعكس النسب بحيث في AZ MONTANA 6% و AL MANSOUR PALACE 13%، و فيما يخص

عنصر الجودة نلاحظ مستوى فرق واضح، حيث نسبة AZ MONTANA 0% و AL MANSOUR PALACE 25%.

أظهرت الدراسة المقارنة بين موقعي AZ MONTANA و AL MANSOUR PALACE تبايناً ملحوظاً في مؤشرات الأداء

المرتبطة بمحاور الإدارة، التسيير، وجودة العمل. ففي محور الإدارة، سجّل موقع AZ MONTANA نتائج إيجابية

ملحوظة، حيث عبّر عدد كبير من الموظفين عن رضاهم تجاه أساليب القيادة، وضوح التوجيهات، ودعم الإدارة العليا،

مقارنة بموقع AL MANSOUR PALACE، الذي أظهر نسب رضا أقل، مما يشير إلى حاجة لتطوير أساليب التواصل

الإداري وتعزيز الدعم الوظيفي. أما في جانب التسيير، فقد تفوّق موقع AZ MONTANA كذلك من حيث كفاءة توزيع

المهام، وضوح العمليات التشغيلية، والقدرة على التنظيم، وهو ما انعكس في ارتفاع نسبة الإجابات الإيجابية. في المقابل،

أبدى موظفو AL MANSOUR PALACE بعض التحفظات المرتبطة بضعف في التنسيق الداخلي وبطء في اتخاذ القرار.

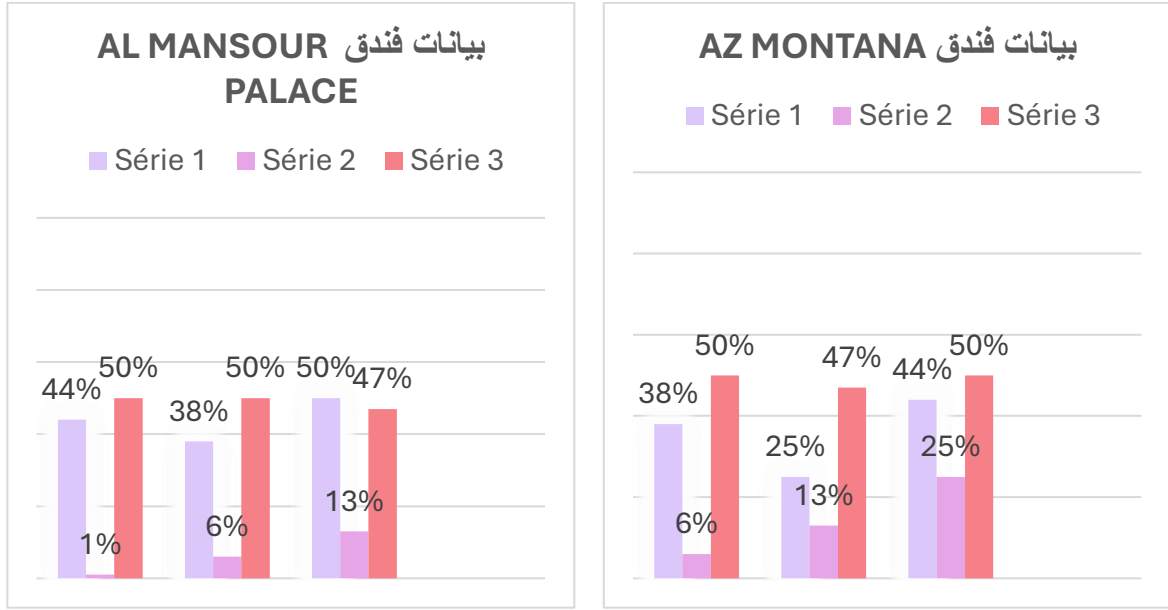
وبخصوص محور الجودة، أظهرت النتائج أن AZ MONTANA يتميز بمعايير جودة أكثر انتظاماً وتطبيقاً، سواء على

مستوى العمليات أو الخدمات المقدمة، حيث كانت نسبة الرضا في هذا الجانب "ملحوظة بشكل إيجابي"، مما يدل على

نضج تنظيمي أفضل. أما في AL MANSOUR PALACE، فبينت الردود وجود تفاوت في تطبيق معايير الجودة، مما

يستوجب تحسين منظومة الرقابة الداخلية وضمان الجودة.

- المجور الثاني: بيانات استبيان العمل و الحياة، الانضباط و الاستطلاع، التواصل و التعاون



بالنسبة للعمل و الحياة، في كلا الفندقين نلاحظ تفاوت بحيث 44% AL MANSOUR PALACE و 38% AZ MONTANA ، بينما نلاحظ فجوة ملحوظة في عنصر الانضباط و الاستطلاع، بحيث 25% AZ MONTANA و 38% PALACE ، اما بالنسبة للتواصل و التعاون هناك فارق ، بحيث 44% PALACE و 50% MANSOUR PALACE

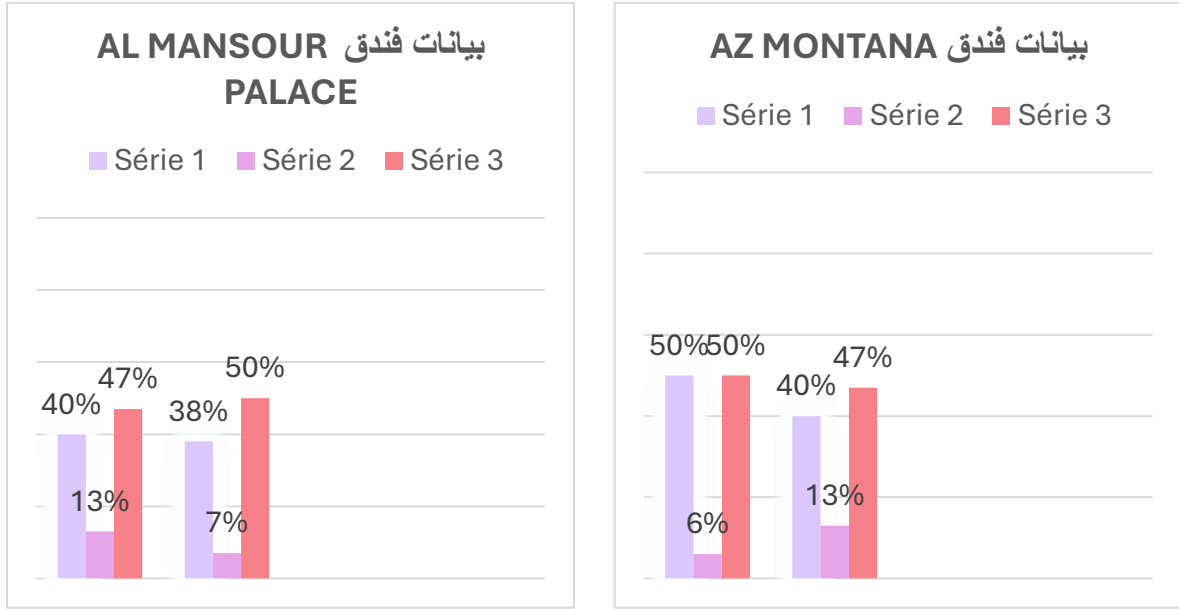
بالنسبة لعدم الرضا الوظيفي (الإجابة ب - لا -) نلاحظ ما يلي:

بالنسبة للعمل و الحياة ، في كلا الفندقين نلاحظ اختلاف، في 0% AL MANSOUR PALACE و 6% AZ MONTANA ، اما بالنسبة الانضباط و الاستطلاع نلاحظ فرق معتبر في النسب بحيث 13% AZ MONTANA و 6% PALACE ، و فيما يخص عنصر التواصل و التعاون نلاحظ مستوى فرق واضح، حيث نسبة 25% AZ MONTANA و 13% AL MANSOUR PALACE .

أظهرت نتائج الدراسة المقارنة بين فندقي AL MANSOUR PALACE و AZ MONTANA تفاوتاً واضحاً في أداء الموظفين ومدى رضاهم عبر مجموعة من المحاور التنظيمية والوظيفية، وهي: الانضباط، استطلاع الرأي، التوازن بين العمل والحياة، التواصل الداخلي، والتعاون بين الفرق. الانضباط: سجل موظفو AZ MONTANA معدلات التزام أعلى فيما يخص الحضور والانصراف واحترام القواعد الداخلية، وهو ما يعكس وجود نظام إداري أكثر صرامة وفعالية. أما في AL MANSOUR PALACE، فقد لوحظ تراجع نسبي في مؤشرات الانضباط، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز الرقابة الداخلية وتوضيح الإجراءات. استطلاع الرأي: كانت نسبة المشاركة والرضا في الاستطلاعات أعلى في AZ MONTANA ، ما يدل على وجود ثقافة مؤسسية تشجع على التعبير والمشاركة. في المقابل، سجل AL MANSOUR PALACE نسب مشاركة أقل ودرجة تفاعل أضعف، ما قد يشير إلى فجوة في الثقة بين الموظفين والإدارة. العمل والحياة: أبدى موظفو AZ MONTANA رضاهم عن التوازن بين متطلبات العمل وحياتهم الخاصة بنسبة ملحوظة، مما ينعكس إيجابياً على

الإنتاجية والرضا العام. بينما أظهر موظفو AL MANSOUR PALACE درجة رضا أقل، مع ملاحظات تتعلق بضغوط العمل. التواصل الداخلي: يتميز فندق AZ MONTANA بفعالية في قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة، وهو ما يعكسه مستوى الرضا العالي في هذا الجانب. أما AL MANSOUR PALACE، فقد أظهر قصوراً نسبياً في التواصل، خاصة في ما يتعلق بالوضوح والتغذية الراجعة، مما يؤثر سلباً على أداء الفرق. التعاون بين الفرق: لوحظ في AZ MONTANA وجود روح تعاونية أعلى بين الموظفين، مدعومة بثقافة تنظيمية إيجابية وممارسات تشجع على العمل الجماعي. بينما في AL MANSOUR PALACE، كان التعاون أضعف، وربما يعود ذلك إلى ضعف التنسيق أو التباين في الأهداف بين الأقسام. تُظهر الدراسة أن AZ MONTANA يتمتع بمستوى أعلى من الانضباط، ورضا الموظفين في مجالات العمل والحياة والتواصل الداخلي والتعاون، مقارنة بـ AL MANSOUR PALACE، الذي يُواجه بعض التحديات التنظيمية التي تؤثر على أداء الأفراد ومناخ العمل العام.

- المحور الثالث: الاتصال وبيئة العمل



بحيث في هذا الجزء سنركز على مستوى الرضا الوظيفي (الإجابة ب - نعم -) نلاحظ ما يلي:

بالنسبة للاتصال، نلاحظ ان هناك تباين في النسب بحيث في AZ MONTANA 50% و AL MANSOUR PALACE 40%، بينما يوجد تفاوت بسيط في عنصر بيئة العمل، بحيث AZ MONTANA 40% و AL MANSOUR PALACE 38%.

بالنسبة لعدم الرضا الوظيفي (الإجابة ب - لا -) نلاحظ ما يلي:

بالنسبة للاتصال، في كلا الفندقين نلاحظ تفاوت ملحوظ، في AZ MONTANA 6% و AL MANSOUR PALACE 13%، أما بالنسبة للإدارة فتنعكس النسب بحيث في AZ MONTANA 13% و AL MANSOUR PALACE 6%.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت لافت بين موقعي AZ MONTANA و AL MANSOUR PALACE في محوري الاتصال والعمل، وهو ما يعكس تبايناً في الممارسات الإدارية، وبيئة العمل، ومدى تفاعل الموظفين مع محيطهم

المهمي. محور الاتصال و التواصل: سجّل AZ MONTANA أداءً إيجابيًا في هذا الجانب، حيث أشار عدد ملحوظ من الموظفين إلى وجود قنوات تواصل فعّالة، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، مع توفر تغذية راجعة مستمرة من الإدارة. هذا يعزز الشفافية ويساهم في رفع كفاءة التنسيق بين الأقسام. في المقابل، أظهرت النتائج في AL MANSOUR PALACE ضعفًا نسبيًا في فعالية الاتصال الداخلي، ووجود شعور بعدم وضوح التعليمات الإدارية أو بطء في الاستجابة للملاحظات، مما أدى إلى انخفاض الرضا في هذا المحور، وخلق بعض التباعد بين الموظفين والإدارة. محور بيئة العمل: في AZ MONTANA، عبّر الموظفون عن رضاهم تجاه ظروف العمل، وتوزيع المهام، ومستوى التقدير المرتبط بالأداء، ما يدل على وجود نظام عمل منظم ومحفز. النسبة المرتفعة للإجابات الإيجابية في هذا الجانب تُعد مؤشرًا واضحًا على بيئة عمل مستقرة ومنتجة. أما في AL MANSOUR PALACE نلاحظ درجة سلبية للرضا العام لدى الموظفين. يتمتع فندق AZ MONTANA بمستوى أفضل من حيث فعالية الاتصال وسلاسة ظروف العمل، مقارنة بـ AL MANSOUR PALACE، الذي يواجه تحديات في كل من وضوح التواصل الداخلي وتنظيم بيئة العمل. تُعد هذه الفروقات مؤشرًا مهمًا يستدعي التدخل لتحسين الكفاءة الإدارية وتعزيز بيئة العمل في AL MANSOUR PALACE.

٧. تحليل بيانات الأسئلة الإضافية:

- العنصر المهم في عرض الخدمة:

حسب عينة الدراسة في فندق AZ MONTANA تعتبر كمية الخدمة اهم عنصر و تلمها نوعية الخدمة، بينما في فندق AL MANSOUR PALACE العنصر الأهم في تقديم الخدمة هو نوعية الخدمة، و بالنسبة لباقي عناصر عرض الخدمة (بشاشة و ادب الموظفين، سرعة الخدمة) تعتبر اقل أهمية.

- التغيرات الضرورية لتحقيق الجودة في السياحة و الفنادق:

حسب عينة الدراسة، في فندق AL MANSOUR PALACE انقسمت اراء العينة بالتساوي على التغيرات في الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل بينما الباقي يرى ان التغيرات الضرورية تكون في التغير في وحدة العمل و التغير في المديرين. ترى عينة دراسة فندق AZ MONTANA ان التغيرات الضرورية تكمن في تغير في إجراءات العمل و التغير في الهيكل التنظيمي.

خلاصة الفصل الثاني

حاولنا في هذا الفصل إلى إسقاط بعض الجوانب النظرية على الدراسة الميدانية، حيث قدمنا لمحة تاريخية عن

ولاية مستغانم وتطرقنا إلى أبرز مقوماتها السياحية والطبيعية. وقد وقع اختيارنا على فندقي AZ MONTANA و AL MANSOUR PALACE كنموذجين لإجراء دراسة مقارنة، بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها خلال اللقاءات الميدانية والوثائق المقدمة من طرف إدارات المؤسسات.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر جودة الخدمات على تميز المؤسسات الفندقية بولاية مستغانم، وكذا قياس مدى مساهمة الأداء الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية. ولتحقيق ذلك، تم استخدام أدوات بحثية، من بينها استبيان وُجّه إلى الموظفين باختلاف رتبهم الوظيفية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يولون اهتمامًا إيجابيًا ومقبولًا نسبيًا لجودة الخدمات، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على تميز المؤسسات الفندقية ويساهم في تعزيز روح المنافسة داخل القطاع.

:

خاتمة

في ضوء ما سبق، خلصت هذه الدراسة إلى أن جودة الخدمات تُعدُّ أحد المحددات الأساسية لتحقيق التميّز المؤسسي في القطاع الفندقى، وذلك لما لها من أثر مباشر وغير مباشر على مختلف المتغيرات التنظيمية والتسويقية. وقد أظهرت نتائج الدراسة المقارنة بين الفندقين محل التحليل أن جودة الخدمات بمختلف أبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) لها دور محوري في مجال الفندقية كعنصر إستراتيجى قادر على التأثير في عدة أبعاد وظيفية وتسويقية.

وقد بيّنت نتائج الدراسة – التي أُجريت على فندقين مختلفين – وجود ارتباط وثيق بين مستوى جودة الخدمات المقدمة ومدى تحقيق كل من:

- التميّز المؤسسي باعتباره نتيجة تراكمية لاستراتيجيات مدروسة في تقديم القيمة للزبون.
- المزيج التسويقي، حيث اتضح أن جودة الخدمة تعزز من فاعلية كل عنصر من عناصره (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، العمليات، الموارد البشرية، الدليل المادي).
- الأداء الوظيفي من خلال تحسين الكفاءة الداخلية عن طريق تقييم و مراجعة الأداء بهدف تقديم أداء متميز بالتالي زيادة رضا العملاء.
- دور الموارد البشرية، حيث كشفت المقارنة أن الاستثمار في تكوين وتدريب الموظفين يُعد من العوامل الحاسمة في تحسين التجربة الفندقية.
- الميزة التنافسية التي تحققت بدرجات متفاوتة بين الفندقين موضوع الدراسة، تبعاً لمدى التزام كل فندق بتطبيق مقاييس الجودة والابتكار في الخدمة.

كما بيّنت الدراسة المقارنة بين الفندقين أن المؤسسة التي تبنت مقاربة شاملة لتحسين جودة الخدمة، وربطتها بمنظومتها ، نجحت في تحقيق أداء أعلى ورضا أكبر لدى الزبائن، مما انعكس في تعزيز موقعها التنافسي في السوق الفندقى المحلي . وقد أبرزت كذلك المقارنة أن الفندق الذي انتهج استراتيجية متكاملة تزوج بين تحسين جودة الخدمات والتكليف التسويقي والتنظيمي أحرز مستوى أعلى من التميّز المؤسسي والأداء العام، مقارنةً بمنافسه الذي اكتفى بمقاربة تقليدية تعتمد على الخدمة كعنصر تكميلي وليس كرافعة استراتيجية.

تأكيد صحة الفرضيات:

الاجابة عن الفرضية الأولى: " يوجد تكامل بين جودة الخدمات و المزيج التسويقي في المؤسسات الفندقية "

نعم، هناك تكامل فعلي و ضروري بين جودة الخدمات و المزيج التسويقي في المؤسسات الفندقية، بحيث كلاهما يلعب دور حيوي في تفعيل الآخر، حيث أن الجودة تأثر بشكل كبير على رضا العملاء و نية الشراء المتكررة، وتحسين الجودة يعزز فعالية كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وبالتالي بلوغ الاتجاه المشترك و الوحيد لكلاهما و هو رضا العملاء و كسب ولائهم و تحقيق الميزة التنافسية.

الإجابة عن الفرضية الثانية: " الأداء التنظيمي يعزز الكفاءة و الفعالية للموارد البشرية "

نعم، يمكن القول إن الأداء التنظيمي الجيد يعزز كفاءة وفعالية الموارد البشرية، وهذه العلاقة مدعومة في الأدبيات الإدارية و التنظيمية، من خلال وضوح الأهداف والسياسات:

- وضع نظم تقييم ومتابعة فعّالة: بحيث ان المنظمات ذات الأداء العالي تعتمد نظماً دقيقة لقياس الأداء وتطوير العاملين، مما يدفعهم للتحسين المستمر
- استخدام الموارد بشكل أمثل: الأداء التنظيمي الفعّال يضمن توزيع المهام والموارد البشرية بشكل متوازن، ما يقلل الهدر ويزيد الإنتاجية.
- التدريب والتطوير المستمر: المنظمات ذات الأداء المرتفع تستثمر في تنمية مهارات الموظفين مما يؤدي إلى تحسين كفاءتهم واستجابتهم للتغيرات

الإجابة عن الفرضية الثالثة: " هناك علاقة ارتباط قوية بين هذه العناصر لتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات الفندقية "

نعم، هناك علاقة قوية وتكاملية بينهم، حيث يمثل التميز المؤسسي نتاجاً تكاملياً لمجموعة من العوامل التنظيمية والاستراتيجية، من أبرزها: جودة الخدمات، والمزيج التسويقي، والأداء التنظيمي، وكفاءة الموارد البشرية. إذ تؤدي جودة الخدمات إلى تعزيز رضا المتعاملين وترسيخ صورة إيجابية عن المؤسسة، بينما يساهم المزيج التسويقي الفعّال في مواءمة المنتجات والخدمات مع توقعات السوق. ومن جهة أخرى، يُعد الأداء التنظيمي ركيزة أساسية في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف المؤسسية، وذلك من خلال أنظمة وهياكل مرنة ومحفّزة. أما الموارد البشرية، فهي المحرك الديناميكي لكافة الجهود التطويرية، باعتبارها العامل التنفيذي والمحوري في تقديم القيمة المضافة. إن التفاعل المتناغم بين هذه المتغيرات يخلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار، ويعزز من جاهزية المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي في سياق يتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

نتائج الدراسة:

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الدراسة، النظرية منها و التطبيقية، توصلنا الى النتائج التالية:

- يعتبر تسويق الخدمات من اهم و احدث الأنشطة الممارسة في المؤسسات الخدمية لما له من أهمية بالغة في خلق و استحداث الخدمات بشكل يتماشى مع تطورات العملاء، اشباع حاجاتهم و تحقيق رضاهم.
- المزيج التسويقي السباعي احد الأدوات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية في تحسين خدماتها و تقديمها بشك متميز بحيث له أهمية في تحقيق رضا العملاء في المؤسسات الفندقية
- اجمع الباحثون على ان المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة هي تلك التي يحددها العميل و تشمل كل من الاعتمادية، الاستجابة، الكفاءة، المصداقية، الأمان و الاتصال و رضا العميل
- ان تحقيق الجودة اصبح هدفا يراود جميع المنظمات مهما كان نوعها إنتاجية او خدمية، و هجا من اجل خفض التكاليف و اكتسابها ميزة تنافسية
- الزبون هو محور الجودة، أي ان المنظمة تحدد السلع و الخدمات من وجهة نظر العميل و ليس من وجهة نظرها و بناء على ذلك يتم تحديد معايير و معدلات الأداء
- جودة الخدمة هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة و بشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين و يحقق للمنظمة ميزة تنافسية
- تمثل الايزو 9000 سلسلة من المواصفات، أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات، و هي تحدد العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام الجودة، و تعتمد مواصفة ايزو 9000 بشكل أساسي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- ان التميز هو قدرة الفرد او المنظمة على أداء الاعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الاتقان و الانضباط بدون ترك مجال للخطأ او الانحراف
- تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر مجموعة من المقومات في مقدمتها وجود نظام لتأكيد الجودة الشاملة، نظام معلومات متكامل و نظام متطور لإدارة الموارد البشرية من خلال قيادة فعالة تتولى وضع الأسس و المعايير التي تؤكد على ضرورة تحقيق الأداء المتميز
- يعتبر اختيار التقنيات المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من القرارات المحورية التي تهدف الى تحقيق الأداء المتميز التي من بينها القياس المقارن، تمكين العاملين و إعادة هندسة العمليات
- غياب مصلحة التسويق كهيئة قائمة في المؤسسات الفندقية بولاية مستغانم، و هذا يدل على غياب الوعي التسويقي بمفهومه الحديث الذي يتطلب تواجد التسويق كقسم قائم بحد ذاته مهما كان حجم المؤسسة
- تواجد خطة تسويقية تسير على نهجها مؤسسة AZ MONTANA التي تسمح بالوصول للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها
- بالرغم من تشابه الخدمات والمرافق إلا أن مؤسسة AZ MONTANA تستطيع أن تحقق التميز في تقديم معظم الخدمات مما يجعلها قادرة على مواجهة المنافسين

- إنه عملية التسعير لمنتجات وخدمات مؤسسة AZ MONTANA يجعلها مميزة في سوق منافسة لا يقدم أسعار مشابهة
- قوة المزيج الترويجي لمؤسسة AZ MONTANA يسمح للعملاء بمعرفة معظم المنتجات والخدمات المتوفرة بحيث تتواجد تقييمات عالية على منصة Booking و Google
- تنتهج مؤسسة AZ MONTANA ترويج الخدمات عبر الرقمنة والتسويق الإلكتروني بحيث لها حضور قوي على الإنترنت من خلال تطبيق نظام حجز الكتروني مباشر و واجهة رقمية حديثة
- يصنف فندق AZ MONTANA ب 4 نجوم رسميا بحيث يواكب المعايير العالمية
- المظهر عصري و فسيح بتركيز على الراحة والاستجمام في فندق AZ MONTANA
- يقدم فندق AZ MONTANA تجربة سياحية كاملة شاملة الرفاهية بحيث يستهدف العائلات والسياحة العصرية ويوفر عروض ترفيهية للعائلات والأطفال
- فندق AZ MONTANA متعدد الخدمات والمرافق والبوفيهات الدولية بالإضافة إلى خدمة غرف متقدمة من حيث التصميم وكونها مجهزة تجهيزا ممتازا
- موقع فندق AZ MONTANA في قلب ولاية مستغانم و قريب من الأنشطة السياحية
- يملك فندق AZ MONTANA بيانات موثقة تدعم تفوقه في جودة الخدمة
- تنوع مرافق فندق AZ MONTANA ، استجابة و احتراف طاقمه يجذب بشريحة سياحية أكثر رشاقة (عائلات و سياح دوليين)
- يعد فندق AL MANSOUR PALACE فندق 4 نجوم ويدخل ضمن المعايير الفندقية الدولية
- موقع فندق AL MANSOUR PALACE استراتيجي قريب من وسط المدينة ويطل على أجمل شواطئ المدينة ويمكن الذهاب للبحر أو للكورنيش مشيا
- تصميم فندق AL MANSOUR PALACE يميل إلى الكلاسيكي القديم دون تحديثات حديثة في الاستقبال والمناطق العامة
- نظافة الاستقبال في فندق AL MANSOUR PALACE والمرافق ما عدا البعد
- يتضمن فندق AL MANSOUR PALACE مطعم بانورامي دوار فاخر يلقي إعجابا ويوفر تجربة مميزة
- تعتبر جودة الخدمات الخاصة بالمرافق الترفيهية في فندق AL MANSOUR PALACE جودة جيدة ما عدا المسبح الخارجي
- يقدم الفندق AL MANSOUR PALACE طاقم استقبال فعال وذا كفاءة عالية
- افتقار التعريف بالفندق AL MANSOUR PALACE والعلامة والخدمات المقدمة لاستقطاب جمهور أوسع عن طريق استغلال التسويق الإلكتروني
- سياسة التسعير المستخدمة في فندق AL MANSOUR PALACE معقولة ومغرية بالنسبة للعملاء

الاقتراحات والتوصيات:

- الاستثمار في البنية التحتية لتوسيع اكبر لتسويق الخدمات الخاص بالقطاع السياحي الفندقى
- تسير الإدارة بشكل افضل لتنعكس نتائج الأداء على طاقم العمل
- تخصيص دورات تكوينية و تدريبية لرفع الكفاءة الميدانية
- خلق روح التعاون و التواصل و العمل ضمن الفريق
- تجديد الديكور و إضافة لمسات معاصرة للتصميم الداخلى مع المحافظة على الديكور الأصلى
- تحسين العروض السياحية كتوفير جولات سياحية، نشاطات تفاعلية،...
- الاهتمام بالترويج الالكترونى و وضع العروض و الخدمات على المنصات المشهورة للحجز مثل Booking و Google
- توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين بما يتطلب من إجراءات و موارد لازمة
- السعى الى إيجاد استراتيجيات بديلة و فعالة لاعلام الجمهور
- تحفيز الموظفين من خلال تقنيات و تقديم المنح بزيادة الراتب و انقاص أوقات العمل، يعزز و يؤدي الى زيادة الإنتاجية
- تطبيق تقنيات مثل CRM و تخصيص التجربة و تحليل البيانات بهدف تحسين تجربة العملاء
- استخدام مقاييس مثل CSAT و NPS و استطلاعات الرأي و تحليل التعليقات لتتبع رضا العملاء
- الحاجة الى تحديث و تطوير برامج الجودة بشكل دورى لضمان الفعالية
- الحد من التحديات الإدارية و الضغوط الزمنية التي يواجهها الموظفين
- توفير ملف تعليقات للعملاء لترك آرائهم او القيام بمقابلات سطحية او استبيانات و دراسة نسب وفود العملاء

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- (1) احمد علي سليمان، سلوك المستهلك، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، الرياض، 2000.
- (2) احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الخامة، الأردن، 2013.
- (3) احمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول و المهارات، القاهرة، 2002.
- (4) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
- (5) إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر – 1999.
- (6) ايداف تحيا العلول، قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال المنوجهة نظر الزبائن في حافظة قطاع غزة، رسالة مقدمة ل نيل شهادة الماجستير، في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- (7) بريشال سعيد، يحيوا وينعيمه، أهمية التكامل بين أدوار مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011.
- (8) بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ط1، ايتراكل لطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2008.
- (9) بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2009.
- (10) بشير عباس العلاق، حميد الطائي عبد النبي، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي، الطبعة الثالثة، دار زهران للنشر، عمان الأردن، 2006.
- (11) تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، و دار الحامد للنشر، عمان الأردن، 2005.
- (12) جالوج، وينشتاين، 1997؛ هاولز، 2001؛ هيب، جروب، 2005؛ شهبان، 2006؛ جيتز، ساتزجر، نيوس، 2009.
- (13) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الدار الجامعية للطبع، القاهرة، مصر، 2003.
- (14) جونوالمين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، أصول خدمة الزبائن، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1998.
- (15) الحاجمدا احرايبي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي لمطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 افريل 2006، جامعة حسبية بنو علي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا
- (16) حامد عبد الله السقاف، المدخل الى ادارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية، 1998.
- (17) حامد مرسي، فنيادارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، بي، المكتب العربي الحديث، 2010.
- (18) الحداد، عواطف إبراهيم (2009): إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- (19) حسي نحريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2006.
- (20) حكيم بنجرورة وخليدة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد التسويق للعلاقات مع الزبون في الواقع من أداء المؤسسات التنافسية، المجلد الجزائري للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مبريا حورقلة، العدد 02، 2015.

- (21) حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري، الأردن، 2009
- (22) حميد عبد النبي الطائي و اخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM الايزو، دار الوراق، الأردن، 2003.
- (23) خضر مصباح الطيطي، إدارة الجودة وصناعة الجودة، مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- (24) خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- (25) خليل زكي المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، دار المناهج، عمان، ط2، 2005.
- (26) راوية محمد محسن، النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.
- (27) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- (28) ردينة عثمان يوسف محمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي)، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان الأردن، 2009.
- (29) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- (30) ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل على الخدمة المقدمة وعلاقتها بسلوكه بعد الشراء، رسالة ماجستير، جامعة عي نشمس، مصر، 2002.
- (31) زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث: بينا النظرية والتطبيق، ط1، دار السيرة للنشر والتوزيع: عمان الأردن: 2008.
- (32) زهران، محمد عبد الحميد. (2018). تسويق الخدمات: مدخل معاصر. دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.
- (33) سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل، عمان، 2004.
- (34) سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على رضا الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة ورقلة، 2012.
- (35) سميرة طه راوي، تقييم الأداء وتأثيره على افعية الموظفين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص صما لية، المركز الجامعي، مدينة، 2007/2008.
- (36) سهيلة محمد عباس و علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999
- (37) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخلا استراتيجي، ط3، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والنوزيع، القاهرة ، 2003.
- (38) شحادة نظميو اخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.
- (39) شريف احمد شريف، محددات رضا العميل، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، مصر، 1998.
- (40) صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس 1994.
- (41) صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (42) الصميدعي، محمود، استراتيجية التسويق، مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- (43) الصميدعي، محمود، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر، عمان، 2000.
- (44) طارق طه، التسويق بالإنترنت والتجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2006

- (45) طاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- (46) عادل حسن، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1998.
- (47) عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
- (48) عبد العزيز أبو نبعه، تسويق الخدمات المتخصصة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005.
- (49) عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
- (50) عبد البارئ إبراهيم مدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- (51) عبد العزيز أبو نبعه، تسويق الخدمات المتخصصة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
- (52) عبد المحسن عسائي، عمر عقيلي، ياسمين حلوبي، قياس سمك كرات العملاء لجودة الخدمات الصحية واثرها على رضاها ومتطلبات بيئتها، مجلة المشافيا الجامعية السورية، مجلة بحوث، جامعة حلب سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 2007
- (53) عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم والاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص صيدلاني، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
- (54) العلاق، بشير، الاستراتيجيات التسويقية في الانترنت، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان 2002.
- (55) العلاق، بشير، العبدلي، قحطان، إدارة التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1998.
- (56) علون، قاسم نايف 2009: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو: 9001: 2000 ط1، الإصدار الثاني، دار الثقافة والتوزيع، عمان، الأردن.
- (57) عليسعد علي الحامد، قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية، رسالة الماجستير، جامع عيّن شمس 2003.
- (58) عليسعد علي الحامد، قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامع عيّن شمس، مصر، 2003.
- (59) عمار بنعيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- (60) عمر و صفى عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996.
- (61) عمر و صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- (62) عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، القاهرة، 1999.
- (63) غرديمحمد، بندير نصر الدين، إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والابداع عوالممارسات والتحديات (يومي 17 و18 افريل)، جامعة البليدة، الجزائر، 2013.
- (64) فارس محمود، قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، يونيو 2005.
- (65) فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، 1996.
- (66) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 2000 و 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.

- (67) قرماشوهيبية، مقومات الابداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد الثامن، جوان 2014، جامعة الجزائر.
- (68) كاملا مغربينا سياسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995.
- (69) كاملبرير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية ببيروت، 2000.
- (70) مبروك الهواري، محددات الرضا، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001.
- (71) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، 2006.
- (72) محمد سعيد عد الفتاح، إدارة التسويق، دار المعارف، القاهرة (مصر) - 1992.
- (73) محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية فيمحافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008.
- (74) محمد الصبري، قياس وتقويم أداء العاملين، بدو ونطبعة، مؤسسة حورس الدولية، بدو ونبلد نشر، 2010.
- (75) محمد زرقون، بوحفصرواني، التسويق الإلكتروني ونيكمدخلت تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة
- (76) محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، دار المعارف، القاهرة مصر، 1992.
- (77) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك الزبون، دار المناهج، الأردن، 2007
- (78) محمود عبد اللطيف، المفاتيح العشرة لإدارة الخدمة المتميزة، مجلة عالم الجودة، مجلة علمية إلكترونية عربية متخصصصة في علوم وتطبيقات الجودة وتنظيم الإدارة، العدد 02، 2011.
- (79) مروان جمعة الدرويش، اثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية 1-4 نوفمبر، 2009.
- (80) مزهودة عبد المللك، مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- (81) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996.
- (82) معين احمد السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغييرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط 1، بدو ونبلد نشر، 2010.
- (83) معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغييرات الاقتصادية، العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط 1، بدو ونبلد النشر، 2010.
- (84) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قالمة، 2004.
- (85) وفاء ناصر المبيرك، دراسة العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية لبيبة للإدارة، ع1، حزيران، 2004.
- (86) وهيبه ديجي، دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الكوالب بسكرة، مدكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012/2013.

المراجع الأجنبية:

- 1) Abdelmadjid Amine, Le comportement du consommateur face aux variable d'action, Edition Management, Paris, 1994.

- 2) Adrian Buckley, THE ESSENCE OF SERVICES MARKETING, PRENTICE HALL OF INDIA PRIVATE LIMITED, New Delhi, 2003
- 3) Baird L. (1986), Managing Performance, John Wiley, New York
- 4) Besseyere et autres, gérer les ressources humaines dans l'entreprise, concept et outil, édition d'organisation, Paris, 1992.
- 5) Blackwell, Roger. D., Paul W. Miniard and James F. Engel (eds) (2003), Consumer Behavior, Orlando, US: Harcourt College Publishers
- 6) Bouquin, H.(1986), Le contrôle de gestion, Press universitaires de France
- 7) C. Gronroos, SERVICE MANAGEMENT AND MARKETING, (Lexington, MA: Lexington books, 1990)
- 8) Christian Gronroos, service management and marketing, Lexington books, Lexington, Mass, 1990.
- 9) Christine Dumolin, et Jean-Paul, Entreprise de services, Paris: les éditions d'organisation, 2ème tirage, 1998.
- 10) Christopher Lovelock and Jochen Wirtz (2011), Services Marketing: People, Technology, Strategy, 7th ed., Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall
- 11) Daniel dm et Maurice pillet, Qualité en Production : de ISO 9000 à axe sigma, 2ème édition d'organisation, Paris.
- 12) Dimitri weiss, Ressources humaines, Deuxième Edition d'organisation, Paris, 2003.
- 13) E. J. McCarthy and W. D. Perrault, BASIC MARKETING: A GLOBAL MANAGERIAL APPROACH, (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1993).
- 14) Eiglier Pierre and Eric Langeard (1977), "Services as Systems: Marketing Implications," in Pierre Eiglier, Eric Langeard, Christopher H. Lovelock, John E. G. Bateson, and Robert F. Young, eds. Marketing Consumer Services: New Insights. Report # 77-115 (November) Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- 15) European Foundation for Quality Management (2003) Excellence einführen, Leitfaden. E.F.Q.M, Brussels
- 16) Gruning M (2002) Performance-messung-systeme – Messung und Steuerung von Unternehmensleistung. Dissertation, Technische Universität Dresden
- 17) Hauber R (2002) Performance measurement in der Forschung and Entwicklung. Gabler Verlag, Wiesbaden

- 18) Hoffmann O (1999) Performance management : Système and Implentierungsansatze. Bern.
- 19) J. Lendrevie, D lindon, Mercator, Op-cit
- 20) Koltler ,P -Marketing &Management-Paris unio,11éme,édition,2003
- 21) Kotler et Dubois, Marketing Management, 9ème édition, public union éditions, Paris, 1997.
- 22) Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education
- 23) Krause O (2005) Performance Measurement – eine Stakeholder-Nutzen-orientierte and Geschäftsprozess-basierte Methode. Dissertation, TechnischeUniversität Berlin
- 24) Le marketing des services, ALLIOUCHE-LARADI Bahia, Maitre de conference à EHEC d'Alger, Edition n°5739.
- 25) LE MARKETING DES SERVICES, les connaissances de base par ALLIOUCHE-LARADI Bahia, édition : n°5739
- 26) LENDREVIE Jacques, Denis LINDON, Mercator : Théorie et pratique du marketing.
- 27) Lovelock et al. Marketing des services, 6ème edition, Pearson Education, Paris, 2008.
- 28) Lovelock, Christopher and John Writz (2011). Services Marketing: People, Technology, Strategy (7th ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- 29) Michel Mechault, Conquérir de clients, éditions Foucher, Paris, 2000.
- 30) Organisation Mondiale du Commerce (OMC) ; MLP éditions, 1997.
- 31) P. Kotler, B. Dubois, op, cit
- 32) Philip Kotler,Marketing Management,Analyse Planing,implantation And Control,englewood Cliff,NJ,Prentice-Hall-Inc,Inetrnational,2008
- 33) Philippe Détrie, Les réclamations clients, Editions d'organisation, Paris, 2001.
- 34) René Darmon et al, idem.
- 35) Sylvie Martin Védrine, Docteur en sciences de gestion ,Initiation au Marketing,éditions d'organisation 2003 , ISBN10 ,13
- 36) Sylvie Martin, Jean-Pierre Vedrine, Marketing, Chihab, Alger, 1994.
- 37) Wettstein T (2002) Gesamtheitliches performance measurement – Vorgehensmodell and informations-technische Augestaltung. Dissertation, Universität Freiburg, Schweiz

- 38) William Kincaid M PROMOTION: PRODUCTS, SERVICES AND IDEAS (2ED), Columbus, Bell & Howell Company, 2002
- 39) Wouter Van Dooren, Geert Boukaert and John Halligan Performance Management in the public sector. First published in 2010, second edition 2015
- 40) Zeithaml, Mary Gremler D, Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firms, McGraw Hill International Edition 6th Edition, 2013

ملحق: الاستبيان الموزع على عينة الدراسة (موظفي فندق AZ MONTANA و
(AL MANSOUR PALACE

الأداء الوظيفي للشركة:

التاريخ:

عزيزي المستجيب،

نحن طلبة باحثين في إطار اجراء دراسة علمية، والغرض من هذا الاستبيان هو جمع البيانات الأولية لإجراء دراسة حول موضوع: أثر جودة الخدمات على تميز المؤسسات الفندقية في ولاية مستغانم، وفي هذا الصدد أطلب من موظفي الفنادق والمطاعم الموجودة في مستغانم أن يزودونا بمعلومات موثوقة على حد علمكم حتى تلبى نتائج الدراسة الغرض المقصود ونؤكد لكم بشدة على التعامل السري مع ردودكم. يرجى إكمال النموذج المرفق عن طريق اختيار التقييم الذي يصف أداء الموظف بشكل أفضل في كل بند، كما هو ملاحظ. يحتوي مقياس التقييم على خمسة (5) تصنيفات محتملة:

- ❖ ممتاز: الأداء أعلى باستمرار من مستويات الأداء المقبولة
- ❖ جيد: يكون الأداء في بعض الأحيان أعلى من مستويات الأداء المقبولة ويلبي مستويات الأداء المقبولة
- ❖ مُرضي: الأداء يلبي باستمرار مستويات الأداء المقبولة
- ❖ غير مرضي في بعض الأحيان: يكون الأداء في بعض الأحيان أقل من مستويات الأداء المقبولة، ولكنه يلبي مستويات الأداء المقبولة بخلاف ذلك
- ❖ غير مرضي: الأداء أقل باستمرار من مستويات الأداء المقبولة

بحيث ان هذه التصنيفات تكون على مقياس من 1 الى 5 كالتالي:

5 = ممتاز، 4 = جيد، 3 = مرضي، 2 = غير مرضي في بعض الأحيان، 1 = غير مرضي.

يوجد مربع "تعليقات" أسفل كل عنصر لتتمكن من تقديم تفاصيل إضافية حول أسباب اختيارك للتقييم. إذا قمت بتحديد "غير مرضي في بعض الأحيان" أو "غير مرضي" كتقييم لك، فسوف يُطلب منك إضافة معلومات في مربع التعليقات قبل أن تتمكن من ملء بقية النموذج. ومع ذلك، فإننا نشجعك على إضافة تعليقات لجميع تقييماتك إذا كان ذلك ممكناً.

يرجى تحديد "غير قادر على التقييم" إذا كنت لا تشعر أن لديك معلومات كافية لتقييم أداء الموظف في هذا البند. يرجى تحديد "غير قابل للتطبيق" إذا كنت تشعر أن العنصر غير ذي صلة بالوظيفة التي يؤديها هذا الشخص.

نشكرك على مساهمتك في عملية التقييم.

(1) المعلومات الشخصية:

المستوى الإداري:

التقييم	التصنيف	المعيار
	مؤنث	الجنس
	مذكر	
	35-20	الفئة العمرية
	45-36	
	56-46	
	فوق 60	
	أعزب	الحالة الاجتماعية
	متزوج	
	اخر	
	باكالوريا	المؤهل الوظيفي
	ماستر	
	دكتوراه	
	معهد	
	دراسات عليا	
	موظف	الوظيفة
	رئيس قسم (مصلحة)	
	رئيس تنفيذي	
	اخر	
	½ - سنة	مدة الخبرة
	2 - 5 سنوات	
	6 - 10 سنوات	
	10 - 15 سنة	
	أكثر من 20 سنة	
	ميدانية	نوع الخبرة
	مبدئية	

	دوام جزئي	مرونة العمل
	دوام كامل	
	دوام حسب الحاجة	
	25000 – 15000	الدخل الشهري
	45000 – 25000	
	65000 – 45000	
	75000 – 65000	

(2) معلومات حول الفندق:

العدد	غير متوفر	متوفر	محتويات الفندق
			الغرف
			سويت
			شقة
			طوابق
			مصاعد
			مطاعم
			كافتيريا
			صالة رياضة GYM / ملعب
			ساونا، SPA، جاكوزي، حمام
			حمام سباحة داخلي/ وخارجي
			قاعة ندوات / حفلات / مؤتمرات / تدريب وتكوين
			مراب سيارات
			مرافق أخرى:

(3) ما هي طرق الحجز المتوفرة في الفندق؟

➤ عبر مكتب الاستقبال

➤ عبر الهاتف

عبر e-mail ➤

عبر الموقع الالكتروني للفندق ➤

عبر تطبيقات الكترونية (Booking..) ➤

عبر وكالات السياحة والسفر ➤

4) استبيان حول: التسيير / الإدارة / الجودة:

يرجى تحديد الإجابة ب (نعم) او (لا) مع وضع التقييم المناسب حسب اختيارك بمقياس من 1 الى 5

(5 = ممتاز، 4 = جيد، 3 = مرضي، 2 = غير مرضي في بعض الأحيان، 1 = غير مرضي)

التقييم					لا	نعم	معايير التقييم
							هل ترى أن القطاع الفندقى مهتم بدراسات ومحاولات لزيادة طاقات الإنتاج وخفض التكلفة وتحسين الإنتاجية؟
							هل تعتقد بأن القدرات الإنتاجية للقطاع الفندقى كافية لمواجهة الطلب المتزايد للجماهير؟
							إن أهداف واستراتيجيات المنظمة تأخذنا في الاتجاه الصحيح.
							هل تواجه تحديات في تحقيق الأهداف المحددة لك؟
							هل يتوفر قطاعكم الفندقى على برنامج تكوين؟
							ما مدى شعورك بالكفاءة في المجالات الأساسية المطلوبة لدورك؟
							ما مدى شعورك بالتمكين والدعم في تعلم مهارات جديدة ذات صلة بدورك؟
							هل انت راض عن التدريب المتعلق بالوظيفة الذي تقدمه المنظمة؟
							يرجى تقييم مدى توفر فرص التدريب والتطوير الحالية في الشركة.
							ما مدى فهمك وتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم؟
							ما هي الخطوات التي تتخذها لتحسين تجربة العملاء؟
							التعليق
							كيف تقوم بقياس وتتبع رضا العملاء في دورك؟

								التعليق
								هل يوجد برنامج خاص بالجودة في قطاعكم الفندقي؟
								التعليق
								كيف تعتقد أن دورك يساعد المنظمة على النجاح؟
								التعليق
								هل هناك معايير محددة للحكم على نجاعة الأسلوب التسييري للقطاع الفندقي؟
								التعليق:

(5) استبيان حول: العمل والحياة / الانضباط والاستطلاع / التواصل والتعاون:

يرجى تحديد الإجابة ب (نعم) او (لا) مع وضع التقييم المناسب حسب اختيارك بمقياس من 1 الى 5

(5 = ممتاز، 4 = جيد، 3 = مرضي، 2 = غير مرضي في بعض الأحيان، 1 = غير مرضي)

التقييم					لا	نعم	معايير التقييم
							هل تستطيع ان تحافظ على توازن صحي بين العمل والحياة؟
							هل تدير الضغوط المرتبطة بالعمل بشكل فعال وتمنعها من التأثير على أدائك؟
							ما مدى قدرتك على الالتزام بالمواعيد النهائية وتسليم العمل في الوقت المحدد؟
							هل أظهرت مستوى ثابتاً من الحضور والالتزام بالمواعيد في مكان العمل؟
							هل هناك التزام من قبل الادارة بتنفيذ برنامج خاص بالجودة؟
							ما مدى جودة تقديم التوجيه والدعم لأعضاء فريقك؟
							هل تتحمل الإدارة المسؤولية عن ظروف العمال؟
							ما مدى قدرتك على تكييف أسلوب التواصل الخاص بك مع مختلف أصحاب المصلحة؟
							ما مدى مساهمتك في مشاريع ومبادرات الفريق؟
							هل تحصل على أخبار المنظمة في الوقت المناسب؟
							أنا ومديري لدينا علاقة عمل جيدة.
							هل تؤكد الإدارة على العمل الجماعي داخل المنظمة؟
							ما مدى شعورك بفعالية تدفق التواصل داخل الفريق ومع مديرك؟

								تدعم المنظمة المعايير الأخلاقية العالية.
								كيف تحافظ على السرية وتتعامل مع المعلومات الحساسة؟
								كيف تضمن السلوك الأخلاقي في عملك؟
								هل لديك ما تأمل تحقيقه خلال العام المقبل؟
								التعليق:

6) استبيان حول: الاتصال وبيئة العمل:

يرجى تحديد الإجابة ب (نعم) او (لا) مع وضع التقييم المناسب حسب اختيارك بمقياس من 1 الى 5

(5 = ممتاز، 4 = جيد، 3 = مرضي، 2 = غير مرضي في بعض الأحيان، 1 = غير مرضي)

التقييم					لا	نعم	معايير التقييم
							ما تقييمك للخدمة المقدمة للجمهور؟
							ما مدى فعالية تواصلك مع أعضاء فريقك؟
							كيف تتعامل مع شكاوى العملاء أو المواقف الصعبة؟
							هل التواصل بين الإدارة العليا والموظفين جيد في المنظمة؟
							هل تعتقد بأن الجمهور على دراية بكامل الخدمات الفندقية؟
							هل يثبت قادة المنظمة أن الموظفين مهمون لنجاحها؟
							كم مرة تتلقى تعليقات حول جودة عملك؟
							كيف يمكن للمنظمة أن توفر لك بيئة عمل محسنة؟
							هل تعتقد بأن المرفق الفندقية يتوفر على جميع الضروريات (الوثائق والمطبوعات، أقلام، طاوولات للكتابة، تجهيزات جديدة، أماكن للاستقبال والتوجيه ...) ؟
							ما مدى قدرتك على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل؟

							هل لديك الموارد اللازمة للقيام بعملك بفعالية؟
							ما مدى سعادتك في العمل؟
							هل مكان عملك خالي من عوامل التشتيت وتجد أنه من السهل التركيز على عملك؟
							ما مدى رضاك عن بيئة العمل العامة في قسمك/فريقك؟
							ما هي جوانب بيئة عملك التي تستمتع بها أكثر؟
							التعليق:
							ما هو الشيء الذي لا يعجبك في دورك الحالي؟
							التعليق:
							حسب رأيك ما هي المشاكل التي تعترض القطاع الفندقي حين تقديم الخدمة؟
							التعليق:
							هل حاولت تبني إستراتيجية لإعلام الجمهور؟
							التعليق:
							ما هي الأدوات التي تعتقد أنها مفقودة من بيئة عملك؟
							التعليق:

(7) أسئلة إضافية:

➤ ما هي قنوات الاتصال التي تفضل تلقي التعليقات من خلالها؟

• بريد إلكتروني،

• الاجتماعات الشخصية،

• واحد لواحد

• أخرى (حدد):

➤ كم مرة ترغب في تلقي تحديثات أو نتائج حول أدائك أو مشاريعك؟

• أسبوعي،

• كل أسبوعين،

• شهري،

• ربع سنوي

➤ حسب رأيك ما الذي يهم في عرض الخدمة؟

• كمية الخدمة،

• سرعة الخدمة،

• نوعية الخدمة،

• بشاشة وأدب الموظفين.

• أخرى (حدد):

➤ ما هي التغيرات التي تراها ضرورية لتحقيق الجودة في قطاع الفندق؟

• تغير المدربين

• تغير في إجراءات العمل

• تغير وظيفتك في وحدة

• تغير في الهيكل التنظيمي الرسمي

• أخرى (حدد):