

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسبية بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم تجارية
التخصص: إدارة تسويقية

العنوان

تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية
دراسة حالة اتصالات الجزائر

من إعداد

هشام صلاح الدين شتاتحه

المناقشة بتاريخ 2022/05/19 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيس	جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف-	أستاذ التعليم العالي	فاتح مجاهدي
مقرر	جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف-	أستاذ التعليم العالي	عمار طهرات
ممتحن	جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف-	أستاذ محاضر أ	فضيلة معمر قوادري
ممتحن	جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف-	أستاذ محاضر أ	بولرباح بوخاري
ممتحن	جامعة زيان عاشور - الجلفة-	أستاذ محاضر أ	النعاس صديقي
ممتحن	جامعة زيان عاشور - الجلفة-	أستاذ محاضر أ	مصطفى يونسى

إهداء

اللَّهُمَّ ارزق أمي فوق عمرها عمرا، وفوق صحتها عافية، ولا تحرمني من وجودها ورضاها
واجعل سعادتها كظلها ترافقها.

أهدي هذا العمل إلى:

من علمتني الصبر والكفاح والحياة

إلى من علمتني الجهد والاجتهاد

إلى من وثقت بي على الدوام

أمي، أمي، أمي

شكر وتقدير

قال تعالى: "رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ"

الحمد لله والشكر لله كما ينبغي لجلال وجه وعظيم سلطانه، ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على أن من عليّ بإنجاز هذه الدراسة، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا.

يطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور طهرات عمار على تفضله بالإشراف على هذه الأطروحة، من خلال توجيهاته القيمة ودعمه المتواصل طيلة فترة إنجاز العمل، فله مني أسمى آيات الشكر والتقدير والاحترام، والشكر موصول أيضا إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، وكذلك الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان.

كما أخص بالشكر الأستاذ الدكتور مجاهدي فاتح على المرافقة والنصائح طيلة فترة الدكتوراه.

شتاتحه هشام صلاح الدين

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر
IV	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XIII	ملخص
أ-ي	مقدمة
54-02	الفصل الأول: الخلفية النظرية لكفاءة الموارد البشرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية كفاءة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: تاريخ تطور مفهوم الكفاءة
06	المطلب الثاني: تعريف الكفاءة
12	المطلب الثالث: خصائص وأسباب الاعتماد على الكفاءة
14	المطلب الرابع: دورة حياة الكفاءة
16	المبحث الثاني: مداخل، وتصنيف، وأبعاد الكفاءة في ظل المقاربتين الأنجلوسكسونية والفرنكوفونية
16	المطلب الأول: مداخل الكفاءة
19	المطلب الثاني: تصنيفات الكفاءة
26	المطلب الثالث: مكونات الكفاءة من خلال المقاربة الأنجلوسكسونية
36	المطلب الرابع: مكونات الكفاءة من خلال المقاربة الفرنكوفونية
40	المبحث الثالث: نماذج الكفاءة واستراتيجيات تطويرها
41	المطلب الأول: تعريف نماذج الكفاءة
43	المطلب الثاني: أهمية وخصائص النموذج الفعال
45	المطلب الثالث: طرق تطوير نماذج الكفاءة
46	المطلب الرابع: طرق تحديد الكفاءات
54	خلاصة
114-56	الفصل الثاني: أساسيات حول رضا العميل

56	تمهيد
57	المبحث الأول: ماهية رضا العميل
57	المطلب الأول: تعريف رضا العميل
62	المطلب الثاني: تصنيف العملاء بالنسبة للمؤسسة
66	المطلب الثالث: النظريات المفسرة لرضا العميل
69	المطلب الرابع: البعد المعرفي والشعوري لرضا العميل
73	المطلب الخامس: مستويات الرضا
76	المبحث الثاني: مؤشرات ونواتج رضا العميل واستجابات وأساليب التخلص من حالة عدم الرضا
76	المطلب الأول: مؤشرات ونواتج الرضا
83	المطلب الثاني: استجابات عدم الرضا
90	المطلب الثالث: أساليب التخلص من حالة عدم الرضا
96	المبحث الثالث: قياس رضا العميل
98	المطلب الأول: أهمية قياس رضا العميل
99	المطلب الثاني: الطرق الكيفية في قياس رضا العميل
102	المطلب الثالث: الطرق الكمية في قياس رضا العميل
107	المبحث الرابع: كفاءة الموارد البشرية ورضا العميل الخارجي في المؤسسات الخدمية
107	المطلب الأول: مفهوم الخدمة والمؤسسة الخدمية
108	المطلب الثاني: خصائص الخدمة وعلاقتها بالعنصر البشري
110	المطلب الثالث: الكفاءات المطلوبة لمقدم الخدمة ودورها في رضا العميل الخارجي
114	خلاصة
151-116	الفصل الثالث: دراسة مدى مساهمة كفاءة الموارد البشرية في تحقيق رضا العميل الخارجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة
116	تمهيد
117	المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر
117	المطلب الأول: نشأة اتصالات الجزائر
119	المطلب الثاني: اتصالات الجزائر بولاية الجلفة
124	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

124	المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة
126	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
127	المطلب الثالث: أساليب جمع وتحليل البيانات
129	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة
133	المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات
133	لمطلب الأول: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
137	المطلب الثاني: اختبار t لعينة واحدة (one sample t test)
143	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
153	خاتمة
160	قائمة المراجع
171	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	الفرق بين المدخلين الأمريكي والبريطاني للكفاءة	1-1
22	الكفاءات المطلوبة في أماكن العمل في القرن الواحد والعشرين	2-1
64	نمط العملاء وطرق التعامل معهم	1-2
69	المقارنة بين النظريات المختلفة المفسرة لرضا العميل	2-2
70	فئات عدم تأكيد التوقعات المتعلقة بتجارب العملاء	3-2
76	وجهتي النظر الأفقية والعمودية للرضا	4-2
100	مقارنة بين إيجابيات وسلبيات المقابلات المعمقة ومقابلات مجموعات التركيز	5-2
125	تركيب القائمة الاستقصائية	1-3
125	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي ودرجة القبول التي تقابله	2-3
129	معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	3-3
131	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (طريقة التعامل)	4-3
131	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (التواصل الشخصي)	5-3
132	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (سرعة التقديم)	6-3
132	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (القدرة على حل المشاكل)	7-3
133	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (رضا العميل)	8-3
134	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	9-3
134	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير السن	10-3
135	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	11-3
135	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الدخل	12-3
136	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير مدة التعامل	13-3
136	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية	14-3
137	نتائج اختبار t لعينة واحدة (طريقة التعامل)	15-3
138	نتائج اختبار t لعينة واحدة (التواصل الشخصي)	16-3
140	نتائج اختبار t لعينة واحدة (سرعة التقديم)	17-3
141	نتائج اختبار t لعينة واحد (حل المشاكل)	18-3

142	نتائج اختبار t لعينة واحدة (رضا العميل)	19-3
144	تحليل التباين الأحادي (one way anova)	20-3
146	نتائج اختبار (LSD) للفروق البعدية لمتغير مدة التعامل	21-3
147	معاملات الارتباط بين أبعاد كفاءة الموارد البشرية ورضا العميل الخارجي	22-3
148	نتائج تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	23-3
149	معنوية معاملات معادلة خط الانحدار لاختبار أثر كفاءة الموارد البشرية (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) في رضا العميل الخارجي	24-3
150	نتائج التحليل الانحدار المتدرج نحو الأمام (forward stepwise regression) لأبعاد كفاءة الموارد البشرية وأثرها على رضا العميل الخارجي	25-3

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	نمذج جبل الجليد والكفاءات المركزية والسطحية ل (Spencer & Spencer)	1-1
10	مؤشر الكفاءة	2-1
15	دورة حياة الكفاءة بالنسبة ل (Boam and Sparrow)	3-1
21	توزيع الكفاءات حسب المستويات التدرجية الإدارية	4-1
29	أشكال التفاعل بين المعرفة الصريحة والضمنية	5-1
37	الفرق بين مكونات الكفاءة بالنسبة للمقاربتين الأنجلوسكسونية والفرنكوفونية	6-1
40	تفسير الأبعاد الثلاثة للكفاءة بالنسبة للمقاربة الفرنكوفونية	7-1
42	نمذج هرم الكفاءة	8-1
70	نمذج تأكيد أو إبطال التوقعات	1-2
71	نمذج عدم تأكيد التوقعات المعدل	2-2
74	المستوى الأفقي للرضا	3-2
75	المستوى العمودي للرضا	4-2
82	العلاقة بين الرضا والولاء	5-2
85	استجابات عدم الرضا	6-2
91	فجوات الرضا	7-2
96	مخطط معالجة سلوك الشكوى	8-2
121	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر الجلفة	1-3

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير كفاءة الموارد البشرية في رضا العميل الخارجي، وذلك بالتطبيق على مؤسسة خدمية متمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الجلفة)، ومن أجل تحقيق هذا الهدف ارتأينا تقسيم بحثنا إلى قسمين، جانب نظري وآخر تطبيقي، تم الاستعانة في الجانب النظري بالمنهج الاستنباطي، لتقديم متغيري الدراسة (كفاءة الموارد البشرية، ورضا العميل الخارجي)، أما بالنسبة للجانب التطبيقي، الذي تم الاعتماد فيه على المنهج الاستقرائي، فقد قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال توزيع استبيان إلكتروني على عينة ميسرة قدرت ب 545 مفردة من عملاء اتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

لقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة الموارد البشرية في رضا العميل الخارجي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يرجع بالأساس إلى الأبعاد (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي) مع مراعاة الترتيب، كما خلصت الدراسة أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العميل الخارجي تعزى لمتغير (مدة التعامل مع المؤسسة) بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية الأخرى، وعلى ضوء هذه النتائج تم صياغة جملة من الاقتراحات في آخر الدراسة.

الكلمات المفتاحية: كفاءة المورد البشري، عميل خارجي، مؤسسات خدمية، اتصالات الجزائر بالجلفة

Abstract:

This study aims to measure the extent of human resources competency effect on external customer satisfaction through an application on a service company represented in Algerian Telecom (Djelfa branch), in order to achieve this goal, the study falls into two parts, on the theoretical side, the deductive method used to present the study variables (human resource competency and external customer satisfaction). As for the practical part, in which we relied on the inductive approach, the researcher has collected necessary research data by distributing an online survey on a convenient sample of 545 individuals from Algerian Telecom customers in the province of Djelfa.

The finding of this study concluded that there is a statistically significant effect of human resources competency on the external customer satisfaction in the studied company, this is mainly due to the dimensions (problem-solving, speed of service delivery, and interpersonal communication) with consideration of arrangement, The findings revealed that there are statistically significant

differences in external customer satisfaction due to the variable (duration of dealing with the company), while there were no statistically significant differences concerning other demographic variables, At the end of the study, several suggestions were made based on these results.

Keywords: Human resource competency, external customer, service companies, Algerian Telecom in Djelfa

مقدمة

تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الحالي تحديات كبيرة، فرضتها عليها سرعة التغيير والتطور، خصوصا في الجانب التكنولوجي، وثورة المعلومات، والتحول نحو العولمة الاقتصادية التي أزلت القيود بين الدول ووحدت الأسواق، وهذا بعد تبني أغلب الدول اقتصاد السوق المبني على حرية نقل المنتجات ورفع الحواجز، أدى هذا الواقع إلى غزو الأسواق بمختلف المنتجات والخدمات، مما ترتب عنه منافسة كبيرة بين المؤسسات في مختلف القطاعات، فأصبح من النادر وجود أجزاء من السوق لم يتم خدمتها وتلبية حاجات المستهلكين فيها، لذلك بات الاهتمام منصبا نحو الحصول على ميزة تنافسية مستدامة لخلق قيمة وتقديمها للعميل، من خلال التركيز على منتجات وخدمات ذات جودة عالية، ورغم هذا فقد ضلت هذه الميزة التنافسية قابلة للتقليد من طرف المنافسين، مما يفقدها قيمتها عبر الزمن، لذلك اتجهت المنظمات لثروة لا تقل أهمية عن مواردها المادية، حيث بدأت الموارد غير الملموسة في البروز وأخذ موقع أكبر أهمية في استراتيجيات المؤسسات في ظل تراجع الموارد المادية، يرجع ذلك أساسا إلى استفادة المؤسسات من التقدم الحاصل في بيئة الأعمال مثل الاقتصاد المبني على المعرفة، والمؤسسة المتعلمة، وإدارة الجودة، وإدارة المعرفة، عبر خلق قيمة مضافة من خلال الاعتماد على الأصول غير المادية، أحد أهم هذه الأصول غير الملموسة والتي أخذت مكانتها من الاهتمام في المؤسسات، ودراسات مستفيضة من الباحثين هي الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، لذلك فإن الاعتراف بالموارد البشرية وتقديرها وتمكينها له أهمية خاصة، لأن موارد المؤسسة غير الملموسة خصوصا الموارد البشرية، تعتبر حاليا ميزة تنافسية أكثر استدامة، فلا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة من ربحية وبقاء ونمو إلا عبر مواردها البشرية، من خلال تسيير مواردها المادية من رأس مال، ومنشآت، وآلات، وتجهيزات بالطريقة المثلى.

لذلك اتجهت المؤسسات نحو الاستثمار في مواردها البشرية، حيث اعتبر البعض أن ثروة المؤسسات هي في مقدار ما يمتلكه موظفوها من معرفة، ومهارات، وقيم، ودوافع نحو إنجاز المهام المطلوبة أي بما تتوفر عليه المؤسسة من مخزون كفاءات، حيث تساعد الكفاءة في التفريق بين أصحاب الأداء العادي والتميز، وبذلك فهي تساهم في تحقيق التميز للمؤسسة ككل، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المادية، كما تزيد أهمية الكفاءات البشرية أكثر في المؤسسات ذات الطابع الخدمي لأن أعمالها تقوم أساسا على التفاعل بين مواردها البشرية وبين عملائها، هذا التفاعل المعبر عنه في المزيج التسويقي للخدمات بعنصر الأفراد، فالاستعانة بالكفاءات البشرية هو ما يمنح هذه المؤسسات الخدمية التميز، بسبب تشابه الخدمات بشكل عام، فامتلاك الموظف للكفاءات اللازمة لتنفيذ مهامه وخاصة كفاءات التعامل مع العميل، يسمح بتقييم إيجابي للعميل لهذه التجربة، حيث تلعب التجارب الإيجابية المبنية على خدمات وعروض مميزة من المؤسسة دورا مهما في بناء الثقة وتقديم القيمة للعميل، وتساهم في رضاه وتفضيله للمؤسسة وعروضها في المستقبل.

1. مشكلة الدراسة

حاولت الجزائر في السنوات الأخيرة خلق بيئة أعمال مناسبة من أجل تطوير مؤسساتها التي عانت من مشاكل كثيرة في طرق تسييرها، وعملت على توفير المناخ المناسب من أجل تحسين أداء هذه المؤسسات ورفع من كفاءتها،

مست هذه المحاولات أيضا المؤسسات العمومية في محاولة الرفع من مستوى الخدمات المقدمة إلى المواطنين، أحسن مثال على هذه الجهودات هي مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعتبر من أكبر المؤسسات الوطنية، حيث استفادت من قرار استقلالية قطاع البريد والمواصلات سنة 2000، ومن خلاله تم إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر لذا سنحاول في هذه الدراسة معرفة مدى تبني المؤسسة للكفاءات البشرية للقيام بمهامها، ومدى مساهمة هذه الكفاءات في رضا العميل الخارجي من خلال دراسة ميدانية أجريناها في فرع مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

بناءً على ما تم التطرق إليه، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على الشكل التالي:

ما مدى مساهمة كفاءة الموارد البشرية في تحقيق رضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الجلفة؟

وعليه ستقوم الدراسة بالإجابة على الأسئلة التالية:

1. كيف تقيم عينة الدراسة كفاءات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الجلفة)؟
2. هل توجد فروق في رضا عملاء اتصالات الجزائر حول كفاءة الموارد البشرية ترجع إلى المتغيرات الديمغرافية؟
3. ما هو أثر كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الجلفة) على رضا العميل الخارجي؟

2. فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على السؤال الأساسي للدراسة وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تم صياغة الفرضيات على الشكل التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الرئيسية الثانية:

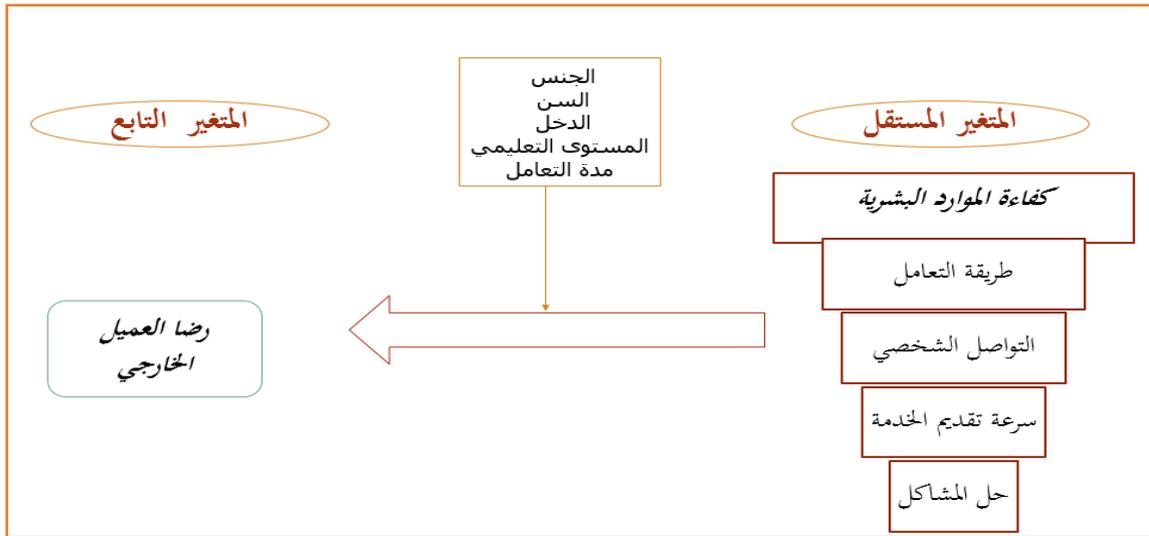
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لأبعاد كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) ورضا العميل.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لأبعاد كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) في رضا العميل.

3. نموذج الدراسة:

من أجل الإجابة على مشكلة الدراسة الأساسية والمتمثلة في مدى مساهمة كفاءة الموارد البشرية في رضا العميل الخارجي قدمنا نموذج الدراسة التالي الذي رأينا أنه ينسجم مع فرضيات الدراسة:



4. مبررات اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

الأسباب الموضوعية:

-زيادة الاهتمام بالموارد غير الملموسة في المؤسسات خصوصا الموارد البشرية واعتبارها من أهم الأصول الموجودة فيها مما يتطلب اهتماما أكبر منها في تطويرها وتنميتها والرفع من كفاءتها، تزامن ذلك مع محاولات الجزائر تبني اقتصاد السوق وفتح المجال نحو المتعاملين الخارجيين مما يفرض على المؤسسات الجزائرية تبني نهج الكفاءات من أجل الوقوف في وجه المنافسة عاجلا أم آجلا.

-توفر اليد العاملة في سوق العمل، وذلك يرجع إلى أن المجتمع الجزائري مجتمع فتي تغلب عليه فئة الشباب، وخصوصا مع زيادة نسبة الشباب الجامعي بسبب التزام الجزائر بمجانبة التعليم وتشجيعه، هذا ما نتج عنه تواجد الكفاءات في مختلف المجالات، ستساهم بطبيعة الحال في الرفع من المستوى والتميز المؤسسي في حال الاعتماد عليها.

- ارتفاع المستوى العلمي والثقافي للمستهلكين في الجزائر، وكذلك انتشار خدمة الإنترنت التي ساهمت في اطلاعهم أكثر على واقع تقديم الخدمات في المؤسسات الناجحة مما رفع من توقعاتهم وزاد من صعوبة إرضائهم، خصوصا في المؤسسات الخدمية مما يحتم عليها اللجوء إلى الكفاءات البشرية المناسبة خصوصا ذات المواجهة المباشرة مع العميل.

الأسباب الذاتية:

-الاهتمام الشخصي بمختلف المواضيع التي تتناول رضا العميل، وخصوصا في قطاع الخدمات، بحكم تخصصنا في الإدارة التسويقية، حيث يعتبر موضوع الرضا هو الموضوع (القديم، الجديد) في مجال التسويق والذي يعد الهدف الرئيسي للمؤسسات، وما زال يحظى لحد الآن باهتمام كبير من الباحثين.

-إيمان الباحث بإمكانية تحسن صورة المؤسسات الجزائرية، من خلال إعطاء الأهمية الكافية لموضوع الكفاءات واللاحاق بركب المؤسسات في الدول المتقدمة والتي أعطت المزيد من الأهمية لكفاءاتها، وهو ما زاد من قدرتها على الإبداع والتميز.

5. أهداف الدراسة:

استنادا لإشكالية الدراسة فإن الهدف الرئيسي هو معرفة مدى تأثير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية على رضا العميل، وذلك من أجل توضيح أهمية الاعتماد على الكفاءات من أجل الرفع من رضا العملاء، فهذه الدراسة تعمل على تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة معرفة مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر في تسييرها وتقديم خدماتها على الكفاءات البشرية.
- التأكيد على الدور الكبير التي تلعبه الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية، والذي يعتبر عامل حاسم في نجاحها أو فشلها مما يفرض على هذه المؤسسات التوجه أكبر نحو إعطاء الأهمية اللازمة للكفاءات ومحاولة تنميتها وتطويرها.
- تسليط الضوء على أهم الكفاءات التي يجب أن يمتلكها الموظفون والتي يتطلبها تقديم خدمة مميزة للعملاء، وذلك من أجل أن تهتم المؤسسات الخدمية بها أكثر، وتحاول الحصول عليها وتنميتها.
- التأكيد على أهمية سلوك الرضا في المؤسسات الخدمية ودوره في تفضيلات العميل في المستقبل.
- تقديم جملة من المقترحات والتوصيات لمؤسسة اتصالات الجزائر في ضوء النتائج المحصل عليها، بخصوص أهمية الاعتماد على الكفاءات من أجل الرفع من رضا العميل، للوقوف أمام المؤسسات المنافسة الداخلة إلى السوق خصوصا مع محاولة الجزائر فتح السوق أمام المتعاملين الخارجيين.

6. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الناحيتين العلمية والعملية كالتالي:

الأهمية العلمية:

رغم الاهتمام الكبير الذي أولته الجامعات ومراكز البحث الأجنبية لموضوع الكفاءات، من خلال العمل على معرفة مدى مساهمة الكفاءات البشرية الفردية منها والجماعية على تحقيق التميز المؤسسي، مما أدى بالضرورة إلى تبني المؤسسات في العالم المتقدم هذا الأسلوب ومازالت البحوث والأعمال العلمية متواصلة في هذا الجانب، هذا ما لم نلاحظه في الدراسات العربية حيث يقل تداول موضوع الكفاءات وخصوصا في الجزائر، لذا جاء هذا البحث لزيادة الرصيد المعرفي وتسليط الضوء أكثر على هذا الموضوع خصوصا في المؤسسات الخدمية حيث يلعب فيها العنصر البشري دورا محوريا بسبب التعامل واللقاء الدائمين بين مقدمي الخدمات والعملاء، مما يظهر الأهمية التي يلعبها مخزون الكفاءات في تحقيق النجاح للمؤسسة الخدمية من خلال العمل على إرضاء أكبر للعملاء، والذي يفرض عليها تحديد الكفاءات اللازمة وعوامل الرضا عند بنائها لاستراتيجياتها خصوصا التسويقية منها.

الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة في معرفة واقع المؤسسات الجزائرية في الاعتماد على الكفاءات البشرية، وذلك بتطبيقه على مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعتبر من أهم المؤسسات الوطنية، وما هي الأهمية التي تلعبها هذه الكفاءات في رضا العميل الخارجي في المؤسسة، خصوصا إذا أخذنا بعين الاعتبار الواقع الجديد الذي تعيشه الجزائر من انفتاح على الأسواق الخارجية الذي سيفرض دخول متنافسين ذوي خبرات كبيرة وكفاءات عالية مما يحتم على هذه المؤسسات مواكبة هذا التطور وهذا الزخم التنافسي التي ستفرضه المؤسسات الداخلة إلى السوق، كما أصبح الفرد الجزائري أكثر تطلبا لإدراكه ومقارنته الدائمة للطريقة التي يتم تقديم الخدمة له من المؤسسات المختلفة.

7. منهج الدراسة:

قصد تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة والتي تتكون من قسمين، قسم نظري، وآخر تطبيقي، ارتأينا بالنسبة للجانب النظري الاعتماد على المنهج الاستنباطي وذلك من خلال أدواته الوصف والتحليل والذي يعتبر الأنسب لمعالجة المعلومات النظرية والمتمثلة في بحثنا هذا في كفاءة الموارد البشرية ورضا العميل الخارجي، من أجل التعمق أكثر في موضوع الدراسة لتقرير الحقائق، والتطرق لمختلف المفاهيم النظرية.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي وذلك باستعمال أداة الاستبيان، حيث تم توزيعه على عينة من عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة من أجل دراسة أثر المتغير المستقل والمتمثل في كفاءة الموارد البشرية على المتغير التابع والمتمثل في رضا العميل الخارجي، من خلال البيانات المجمعة ومعالجتها عن طريق برنامج spss، لتحليلها ومن ثم اختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج المرجوة وتقديم توصيات الدراسة بناءً على ذلك، حيث يعتبر المنهج الاستقرائي منهجا ملائما لمثل هذا النوع من الدراسات.

8. حدود الدراسة:

تم معالجة الموضوع من خلال الحدود الموضوعية، والحدود المكانية، والحدود الزمانية، فمن ناحية الحدود الموضوعية فقد اقتصرنا في دراستنا هذه على إبراز مساهمة كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الجلفة) في تحقيق رضا العميل الخارجي، من خلال دراسة أثر كفاءة الموارد البشرية (المتغير المستقل) متمثلة في هذه الدراسة في مقدمي الخدمات في المؤسسة، على رضا العميل الخارجي (المتغير التابع)، تم اختيار أربع كفاءات كأبعاد للمتغير المستقل (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل)، وذلك بهدف الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات، أما فيما يخص الحدود المكانية للدراسة فقد وقع الاختيار على ولاية الجلفة بكافة بلدياتها، من خلال اختيار عينة من عملاء المؤسسة في الولاية لإجراء الدراسة عليها، أما بخصوص الحدود الزمانية فقد تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة ما بين أوت 2020 حتى ديسمبر 2020

9. الدراسات السابقة:

تم دراسة هذا الموضوع ووضع الفرضيات بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وذلك من أجل التعرف على أهم النتائج التي تم التحصل عليها، مما يمنح هذه الدراسة قيمة مضافة، وفيما يلي بعض الدراسات باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى-دراسة **omkar dastane** (2014) بحث أكاديمي بعنوان: "Employee Emotional Competence – Customer Satisfaction – Loyalty Link: An Empirical investigation of Spa and Beauty industry" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الكفاءات العاطفية للموارد البشرية ورضا وولاء العميل في منتجعات الصحة والتجميل، حيث تم اختبار العلاقة من خلال توزيع 150 استبيان على عملاء منتجعات الصحة والتجميل المنتشرين في 92 مركز في كوالالمبور بماليزيا، وخلصت الدراسة إلى أن الكفاءات العاطفية لها أثر إيجابي على الرضا وعلى ولاء العميل، وتقترح هذه الدراسة زيادة وعي الموظفين للعلاقة الناشئة بينهم وبين العملاء، كذلك تنمية كفاءاتهم العاطفية لبناء علاقة فعالة مع العملاء من اجل زيادة الرضا والوفاء وعدم تغيير العميل للمنتج، وهذا ما هو ملاحظ في ماليزيا حسب الباحث بسبب عدم الاهتمام الكبير بالكفاءات العاطفية للموظفين في هذه المنتجعات والمراكز.

-الدراسة الثانية: دراسة **Admkew Haile Mengesha** (2015)، بحث أكاديمي بعنوان: "Effects of Marketing Competency of Frontline Employees on Customer Satisfaction: A Study on Commercial Bank of Ethiopia" وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم آثار الكفاءات التسويقية للعاملين في الخطوط الأمامية في مناطق اتصال العملاء العالية في البنك التجاري لإثيوبيا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة موزعة على 600 عميل و 200 موظف في الخطوط الأمامية ل 30 فرع من فروع البنك التجاري بإثيوبيا، وخلصت الدراسة إلى أن أغلب الموظفين الذين يعملون في مناطق الخطوط الأمامية لم يكن لديهم معظم معايير الكفاءة التسويقية الأساسية، ونتيجة لذلك لم يكن العملاء راضين عن الخدمات التي يقدمها البنك التجاري لإثيوبيا، وقدمت الدراسة بعض التوصيات لزيادة الكفاءات التسويقية لعمال المقدمة من خلال برامج التدريب لزيادة المعارف والمهارات والقدرات لديهم، وكذلك زيادة قدرة الأشراف على الخطوط الأمامية، ومكافأة الموظفين على الخدمات الجيدة.

-الدراسة الثالثة: دراسة **MadushaniandSilva** (2017)، بحث أكاديمي بعنوان: "The Impact of Human Resource Competencies of Front Line Employees on Tourist Arrivals of Unclassified Hotels in Western Province, Sri Lanka" وكان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة تأثير كفاءات الموارد البشرية لموظفي الخطوط الأمامية على السياح الوافدين من الفنادق غير المصنفة في المقاطعة الغربية في سري لانكا، اقتصرت الدراسة على خمسة فنادق غير مصنفة فقط، واعتمدت على المنهج الاستنباطي، تم اختيار 131 موظفا في الخطوط الأمامية للإجابة على عبارات الاستبيان، كشفت النتائج أن هناك تأثيرا إيجابيا كبيرا للكفاءات الموارد البشرية لموظفي الخطوط الأمامية على السياح الوافدين للفنادق، كما أكدت الدراسة على أهمية قيام المديرين بتطوير مهارات التواصل

والاتصال لموظفي الخطوط الأمامية لتشجيع الوافدين السياحيين وأبرزت ضرورة تقييم المهارات لدى موظفي الخطوط الأمامية لتحديد فجوة المهارات الموجودة لديهم.

الدراسات العربية:

الدراسة الرابعة: -دراسة سلامة أمينة (2014) أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان: "إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية"، جامعة بلعباس وقد كان الهدف الأساسي للدراسة هو كيفية بناء نظام لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية العمومية يساعد على إنتاج الكفاءات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب لنظري وعلى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي وذلك بتوزيع استبيان على 376 عامل من الشركات العمومية التالية في ولاية بلعباس (المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، المؤسسة الوطنية للحليب و مشتقاته (GIPLAIT) ONALAIT، المؤسسة الوطنية لصناع العتاد الفلاحي (CMA-SAMPO)، بريد الجزائر، المؤسسة الوطنية سوناطراك (نافطال)، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز)، خلصت الدراسة إلى وجود كفاءات في المؤسسات العمومية لكن بدرجات قليلة يعود ذلك لانعدام المنافسة الحقيقية في البيئة الاقتصادية الجزائرية، بالإضافة للدعم الحكومي لبعض الصناعات مما جعلها لا تولي أهمية كبيرة لموضوع إنتاج الكفاءات، كما اقترحت الدراسة الاهتمام الجدي بتوظيف وتكوين موارد بشرية ذات كفاءة وتقييم العمل الفردي والجماعي على فترات وربطها بالأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

الدراسة الخامسة: دراسة **مقدود وهيبة (2015)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان: "أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر" جامعة بومرداس، جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة مدى مساهمة أسلوب الإدارة بالكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر والمتكون من ثلاث متعاملين هي (جيزي، موبيليس، أوريدو)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على 140 فرد بين مسير وإطار في المؤسسات الثلاث خاصة في الإدارات المركزية وبعض الفروع المتواجدة في الوسط الشمالي للجزائر، وخلصت الدراسة على أنه يوجد مخزون كفاءات ثري يسمح بتحقيق مزايا تنافسية، وتوفر بيئة تنظيمية مناسبة ستزيد هذه المزايا التنافسية، أما فيما يخص الاقتراحات والتوصيات، فقد دعت الدراسة إلى المزيد من الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات الجزائرية مع ضرورة اعتبار المورد البشري الذي يمتلك الكفاءة استثمارا مهما يجب التركيز عليه وتنميته وتطويره لتحقيق الأهداف المسطرة.

-الدراسة السادسة: دراسة **بن يحي محمد وبودي عبد القادر (2018)**: بحث أكاديمي بعنوان "التسويق بالعلاقات وتحقيق رضا العميل دراسة حالة عملاء مجمع صيدال لولاية بشار" هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الدور الذي يلعبه التسويق بالعلاقات في تحقيق رضا عملاء مجمع صيدال بشار، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع 86 استبيان على عملاء المجمع، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين

عناصر التسويق بالعلاقات وبين رضا العميل، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق معنوية للعوامل الديمغرافية (الجنس، المستوى المهني، الدخل الشهري) على رضا العميل، كذلك قدمت بعض التوصيات أهمها ضرورة عقد دورات تدريبية وبرامج تعليمية بهدف إيصال مفهوم التسويق بالعلاقات إلى مندوبي البيع، وإيلاء اهتمام أكبر بالجنوب وخاصة منطقة الدراسة من أجل زيادة رضا العميل.

ما يميز دراستنا الحالية أنه في البيئة الجزائرية يتم التركيز أغلب الأحيان في دراسات الكفاءات على دورها في تحقيق ميزة تنافسية، أو مدى تنافسية المؤسسة من خلال كفاءاتها البشرية، حيث على حد علم الباحث لم تكن هناك دراسات تنظر إلى دور الكفاءات من وجهة نظر العملاء ومدى مساهمتها في تحقيق رضاهم، كذلك قمنا بالتركيز على عنصر مقدمي الخدمة في المؤسسات الخدمية بدل تعميم الدراسة على كل الكفاءات البشرية الموجودة في المؤسسة لتناسبها مع أهداف الدراسة، من خلال أهم الأبعاد التي رأينا أنها لها دور من وجهة نظر العميل.

10. صعوبات الدراسة:

كل دراسة تقابلها مجموعة من التحديات والصعوبات، التي يجب على الباحث مواجهتها لإنجاز العمل بالطريقة المطلوبة وفي الوقت المحدد، وسنلخص بعض الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة في النقاط التالية:

- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الجلفة)، أدى ذلك إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد، إذ قوبلت طلباتنا المتواصلة بالحصول على معلومات تخص الشركة بالعود كل مرة، مع تقديم القليل فقط من المعلومات المطلوبة.

- رغم رغبتنا في تقديم الاستبيان بشكل مباشر للعملاء في المؤسسة، إلا أن الظروف الصحية التي يمر بها العالم في هذه الفترة بسبب جائحة كورونا منعنا من ذلك، حيث تم اللجوء إلى الاستبيان الإلكتروني.

- صعوبة الحصول على الإجابات اللازمة من الأفراد الذين تم الاتصال بهم من أجل الإجابة على عبارات الاستبيان، فرغم تقديم الاستبيان عبر مواقع التواصل الاجتماعي، إلا أن الردود كانت تتسم بالبطء، وما تم ملاحظته أيضا غياب ثقافة الإجابة على الاستبيان حتى في مجموعات طلبة التسويق.

- رغم أن الاستبيان الإلكتروني من المفروض أن يساهم في سهولة توزيع الاستبيان على عدد كبير في وقت أقل، إلا أن أكبر مشكلة تواجه هذا النوع من الاستبيان صعوبة تفسير المغزى من الدراسة، خصوصا بالنسبة لبعض الفئات ذات المستوى المحدود والتي لم يسبق لها التعامل به.

- كفاءة الموارد البشرية هي من المواضيع التي تحتوي المكتبة العربية على عدد محدود فقط من المراجع، لذي فترجمة المصطلحات من اللغة الإنجليزية بطريقة مناسبة تعتبر تحدي لأي باحث، كذلك التسميات المختلفة للكفاءة سواء في اللغة العربية أو الإنجليزية، ففي المراجع العربية يستعمل بعض الباحثين مصطلح جدارات بدل مصطلح الكفاءات، كما أن اللغة الإنجليزية يوجد مدخلين للكفاءة المدخل الأول وهو مدخل المملكة المتحدة والذي يستعمل مصلح

competence والذي جمعه competences، والذي يسمى مدخل العمل، والمدخل الثاني مدخل الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يستعمل مصطلح competency وجمعه competencias، والذي يسمى مدخل العامل.

11. هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، وقصد اختبار صحة الفرضيات، تم تقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول، حيث خصصنا الفصلين الأولين للجانب النظري، بينما تم تخصيص الفصل الثالث للدراسة الميدانية، ويمكن توضيح محتويات فصول الدراسة على الشكل التالي:

جاء **الفصل الأول** بعنوان الإطار النظري لكفاءة الموارد البشرية، حاولنا من خلاله التطرق إلى موضوع كفاءة الموارد البشرية من مختلف الجوانب، موضحين من خلاله أهم المفاهيم والتعريفات كذلك أسباب تنامي وتزايد الاهتمام به، أين تناولنا في المبحث الأول والمعنون بماهية كفاءة الموارد البشرية لمحة تاريخية لمفهوم الكفاءة وكيفية ظهوره ومسار تطوره عبر الزمن، بعد ذلك تطرقنا إلى أهم التعاريف التي قدمها الباحثون والهيئات لكفاءة الموارد البشرية، ثم خصائص وأسباب الاعتماد على الكفاءة، ودورة حياة الكفاءة، أما بالنسبة للمبحث الثاني والمعنون بمدخل وتصنيف وأبعاد الكفاءة في ظل المقاربتين لأنجلوسكسونية والفرنكوفونية، فقد قدمنا فيه نظرة حول مدخل العمل والعامل بالنسبة للكفاءة، ثم تناولنا أهم تصنيفات الكفاءة كالفردية والجماعية كذلك الاستراتيجية منها والتنظيمية، بالإضافة إلى تصنيفات أخرى، وفي المطلب الأخير حاولنا فيه توضيح الفروق والاختلافات بين المدرستين الفرنكوفونية والأنجلوسكسونية في نظرهم للكفاءة، وبخصوص المبحث الثالث المعنون بنماذج الكفاءة وأساليب تطويرها، فقد جاء فيه تفسير لنماذج الكفاءات وخصائص النموذج الفعال، وطرق تحديد الكفاءات التي سيشملها هذا النموذج. أما بالنسبة **للفصل الثاني** والذي جاء بعنوان مفاهيم أساسية حول رضا العميل، فقد تطرقنا فيه إلى موضوع الرضا، والذي يعتبر من أهم المواضيع التسويقية، إذ تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، تطرقنا من خلال المبحث الأول والمعنون بماهية رضا العميل أهم التعريفات التي تناولت موضوع الرضا من خلال مختلف وجهات النظر كذلك تطرقنا إلى تصنيف العملاء بالنسبة للمؤسسة ومختلف النظريات المفسرة لرضا العميل، أما بالنسبة للمبحث الثاني والمعنون بمؤشرات ونواتج رضا العميل واستجابات وأساليب التخلص من حالة عدم الرضا، فقد حاولنا فيه توضيح مؤشرات وسلوكيات واستجابات الرضا، كذلك تطرقنا إلى عدم الرضا وماهي الطرق التي تسمح للمؤسسة بالتخلص من عدم الرضا وتحقيق رضا العميل مجدداً، وبالنسبة للمبحث الثالث والمعنون بقياس رضا العميل فجاء فيه أهم الطرق الكمية والكيفية لقياس رضا العميل، بينما خصصنا المبحث الرابع من الفصل للربط النظري بين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية ورضا العميل الخارجي

وتم تخصيص **الفصل الثالث** والأخير للدراسة التطبيقية لمعرفة مدى مساهمة كفاءة الموارد البشرية في تحقيق رضا العميل الخارجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان عبارة عن تقديم لاتصالات الجزائر والتي تعتبر من أهم المؤسسات الوطنية من خلال التعريف بها، ومراحل تطورها، وأهدافها، ثم قدمنا لمحة وجيزة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، وهيكلها التنظيمي، أما بالنسبة للمبحث الثاني

فخصصناه لعرض خطوات تصميم الدراسة الميدانية من وضع للفرضيات البحثية إلى تصميم الاستبيان وكذلك طرق جمع البيانات وتحديد العينة وتوزيع الاستبيان ثم ثبات وصدق الأداة المستخدمة، وختمنا الفصل الأخير بمبحث ثالث تناولنا فيه التحليل الوصفي للعينة، وفي الأخير تم تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الخلفية النظرية لكفاءة الموارد البشرية

تمهيد:

شهد العصر الحالي تطورات كبيرة مست منظمات الأعمال، لعل أحد أهم هذه التحولات كانت في نظرة المؤسسات إلى مواردها البشرية، في السابق اعتبرت هذه الموارد مجرد أداة لتسيير وتنظيم الأعمال داخل المؤسسة، إذ كان ينظر على أن أي شاغل للوظيفة أو العمل يمكنه تقديم نفس الأداء المطلوب، وقد انصب الاهتمام على ما تملكه المؤسسة من موارد ملموسة كالموارد المالية والمواد الأولية ومعدات الإنتاج، لأن هذه الموارد وحسب المقاربة التقليدية هي من تحدد كمية الإنتاج وجودتها ومن ثم فإن الاختيار الأمثل لها يساهم في نجاح المؤسسة ووقوفها في وجه المنافسة، ومع مرور الوقت والتقدم الذي شهدته طرق تسيير المنظمات زادت أهمية الموارد البشرية وأصبحت تعتبر كأحد أهم مقومات النجاح داخل المؤسسة، لذا فمن الطبيعي أن تولي المنظمات اهتماما خاصا لهذه الموارد وذلك لامتيازها عن الموارد الملموسة بصعوبة تقليدها والحصول عليها، لذا أصبح التنافس بين المؤسسات على الحصول على أفضل هذه الموارد من خلال البحث على الموارد البشرية التي تمتاز بالكفاءة وتوفير الظروف المناسبة لها، فكفاءة الموارد البشرية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المستويين القريب والبعيد، كما أن الواقع الحالي يتسم أيضا بتغير سريع خصوصا في البيئة التي تعمل بها، لذا فمن المهم أن تمتلك المؤسسة الكفاءات التي تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات، كذلك يتطلب هذا الواقع المزيد من الابتكار والتجديد، لهذا فالإتجاه في هذا العصر هو الاستثمار في الكفاءات البشرية فبدونها لن تستطيع مواكبة التقدم الحاصل والوقوف في وجه المنافسة، ومنه زادت الدراسات حول كفاء الموارد البشرية، التي تحاول تحديد مفهومها بدقة بسبب استعمال هذا المصطلح في مجالات عديدة، محاولة أيضا تحديد أبعادها وتصنيفاتها وكيفية تطبيقها على أرض الواقع للحصول على أفضل النتائج الممكنة. ومن خلال هذا الفصل سنحاول توضيح النقاط التالية:

- تعريف كفاءة الموارد البشرية.
- معرفة أهمية الكفاءة وتحديد تصنيفاتها.
- توضيح أبعاد كفاءة الموارد البشرية في ظل المقاربتين الأنجلوسكسونية والفرنكوفونية.
- تقديم نماذج الكفاءة أهميتها وكيفية تحديدها.

المبحث الأول: ماهية كفاءة الموارد البشرية

عرفت إدارة المنظمات الكثير من التحولات والتطورات عبر الزمن، فالتغير السريع التي تشهده بيئة الأعمال بسبب التقدم التكنولوجي، أدى إلى تطور الفكر الإداري لكي يساير هذه التغيرات، لذلك فاعتبار الموارد غير الملموسة وبالخصوص الموارد البشرية هي أهم مورد في المؤسسة لم يأتي بتلك البساطة والسرعة، بل هو نتيجة لسنوات من البحث وعشرات الأعمال التي أكدت للباحثين وللممارسين في الشركات على مدى مساهمة الموارد في نجاح أو فشل المنظمات، فلم يعد بالإمكان الاعتماد على الطرق التقليدية في اجتذاب العمال والموظفين، فظهر مفهوم الكفاءة كأحد أهم هذه الاتجاهات التي قامت على إثرها دراسات عديدة في دول مختلفة من أجل معرفة مدى مساهمة الكفاءة في التنبؤ بأداء العنصر البشري، وكيفية تحديد أهم هذه الكفاءات في نماذج يمكن الاستعانة بها لتنفيذ خطط المؤسسة بأكثر فعالية، وماهي الاستثمارات والوقت اللازم من أجل تحديد الكفاءات المطلوبة، و أصبح من اللازم على كل مؤسسة دمج مفاهيم الكفاءة في سعيها للحصول على أفضل الأفراد لشغل المناصب.

المطلب الأول: تاريخ تطور مفهوم الكفاءة

في أربعينيات وخمسينيات القرن الماضي، حلل Ernest Fleishman and John Flanagan بشكل منهجي سلوك عمل المشرفين وحددوا عوامل الأداء الواسعة، وابتداءً من الستينيات حاول العديد من علماء النفس تحديد المتغيرات الفردية التي من شأنها التنبؤ بفعالية بالأداء الوظيفي دون تحيز متأصل ضد المجموعات الفرعية، بحلول هذا الوقت من التاريخ أظهرت العديد من الدراسات البحثية أن تقييمات الكفاءة الأكاديمية، واختبارات المعرفة، والدرجات، وبيانات الاعتماد لم تكن تنبؤًا جيدًا بأداء الوظيفة أو النجاح في الحياة، وقد أثبتت الأبحاث أيضا أن الاختبارات الأكاديمية وبيانات الاعتماد كانت منحازة ضد النساء والأقليات العرقية والأشخاص ذوي الوضع الاجتماعي والاقتصادي الأدنى، وبدأ الموظفون والمرشحون المرفوضون من العمل في رفع دعاوى قانونية ضد أرباب العمل، مدعين أن قرارات اختيار وترقية العمل تتخذ على أساس عوامل أخرى غير المؤهلات الصحيحة لوظيفة¹.

ابتكر John C. Flanagan مقارنة أطلق عليها تقنية الحوادث الحرجة، تم تطوير التقنية ابتداءً من سنة 1941 وكان الغرض الأساسي منها هو تحسين الأساليب الموجودة لوصف وتقييم الأداء الوظيفي بشكل كبير لمجموعة متنوعة من الأغراض مثل الوصف الوظيفي وتقييم الأداء وتصميم برامج تدريب أكثر وظيفية في سلاح الجو الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية، أصبحت هذه التقنية راسخة في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي بعد عام من نشرها في المجلة العلمية (Psychological Bulletin) سنة 1954²، قام Flanagan بتعريف هذه التقنية على أنها "مجموعة من الإجراءات لجمع الملاحظات المباشرة للسلوك الإنساني بطريقة تسهل فائدتها المحتملة في حل المشكلات العملية وتطوير مبادئ نفسية واسعة، تحدد تقنية الحوادث الحرجة إجراءات جمع الحوادث المرصودة التي لها أهمية خاصة وتلبية

¹ Michael A. Hoge, et al, The Fundamentals of Workforce Competency: Implications for Behavioral Health, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, No. 5/6, 2005, P.513.

² Mahfooz A. Ansari, Howard Baumgartel, The Critical Incident Technique: Description and Current Uses, Journal of Social and Economic Studies, 1981, p.221.

معايير محددة بشكل منهجي، أما الحادث فهو نشاط بشري يمكن ملاحظته ويكتمل من تلقاء نفسه للسماح بالاستدلالات والتنبؤات بشأن الشخص الذي يؤدي الفعل، لكي تكون الحوادث حرجة، يجب أن تحدث في حالة يكون فيها غرض أو نية الفعل تبدو واضحة إلى حد ما للمراقب وحيث تكون عواقبه محددة بشكل كاف بحيث لا يترك أي مجال للشك فيما يتعلق بآثارها¹، وفي سنة 1957 قام Flanagan عبر دراسات مستفيضة للحوادث الحرجة من الأداء الفعال وغير الفعال عند ضباط سلاح الجو، حيث حدد ست فئات عريضة من سلوك الأداء من خلال تحليل الحوادث الحرجة التي قدمها 3000 ضابط².

لكن المنعرج الحقيقي في تطور مفهوم الكفاءة يرجع للباحث الأمريكي David McClelland حيث نشر سنة 1973 مقاله الشهير الذي يعتبر البداية الحقيقية لمقاربة الكفاءات بعنوان "اختبار الكفاءة بدل من الذكاء" (Testing for Competence Rather Than for Intelligence) في مجلة علم النفس الأمريكية (American Psychologist) والتي اظهر فيها عدم كفاءة اختبارات التوظيف المبنية على الذكاء وعلى نتائج التحصيل الدراسي، إذ أكد على أن اختبارات الذكاء غير دقيقة ولا تتنبأ بمن سيقدم الأداء المتميز، كذلك بسبب تحيزها ضد النساء أو بعض الأقليات العرقية أو الأشخاص ذوي المستوى الاجتماعي الأدنى، ومن خلال دراسته وجد أن بعض الطلبة الذين كانوا متفوقين في مسارهم الدراسي والذين تتنبأ لهم الاختبارات التقليدية بأنهم سينجحون في العمل وسيقدمون الأداء المتميز غير أنهم لم يظهروا هذا التفوق بل على العكس من ذلك فإن بعض الطلبة الذين كان مستواهم متوسطا في المسار الدراسي قدموا الأداء الفعال على غير المتوقع، استنتج McClelland أن مجموعة من الخصائص الموجودة لدى الأفراد هي المسؤولة على ذلك مثل المعرفة والمهارات والقدرات والدوافع والميزات الشخصية والقيم... الخ، واعتبر أنه رغم أهمية الذكاء إلا أن هذه الخصائص لديها التأثير الأكبر في تمييز الأداء الفعال عن الأداء المتوسط لدى الأفراد.

بعد هذه المقالة الرائدة اتصل به عدد من المنظمات الكبيرة، اختار McClelland مؤسس شركة (McBer) الاستشارية العمل مع وزارة الخارجية الأمريكية من خلال قسم موظفي خدمة المعلومات (US State Department Foreign Service Information Officers) لتحسين عملية الاختيار التي لم تكن تعطي النتائج المرجوة، وكانت تستند إلى اختيار الأفضل والألمع من جامعات النخبة.

بدأ McClelland عمله من خلال سؤال مديري شؤون الموظفين وبعض مديري الإدارة العليا عن أفضل الموظفين لديهم في الإدارة، كذلك عن الموظفين الدائمين والذين يقدمون أداء عادي من أجل التفريق بين المجموعتين، قام أيضا بسؤال 50 فرد عن حوادث العمل التي أحسوا بأنهم أنجزوها ببراعة وقدموا فيها أداء عالي، وعن حوادث العمل التي أحسوا بأنهم فشلوا فيها تماما، وكانت الأسئلة المقدمة هي (ماذا حدث، أين جرت ومتى جرت، من أيضا كان

¹ John C. Flanagan, The Critical Incident Technique, Psychological Bulletin, Vol. 51, No. 4, 1954, p.327.

² Jeffery S. Shippman, Et Al, The Practice of Competency Modeling, Personnel Psychology, Vol. 53, 2000, p.710.

معكم،.. الخ) هذه المقابلات سمحت له بإيجاد نمط عن الكفاءات التي سمحت بتقديم ذلك الأداء العالي وماهي الكفاءات التي لم تفعل ذلك، كثير من الكفاءات التي قدمها فريق الخبراء في السابق على أنها أساسية للنجاح في العمل اتضح أنها لم تكن ذات علاقة بالمهام اليومية للموظفين في قسم الخدمة الخارجية¹.

ومن أجل التحقق من صحة الاستنتاجات حول الكفاءات التي كانت ضرورية، اختبرها McClelland على مجموعة أخرى من الضباط الذين تم تحديدهم على أنهم متميزون ومجموعة دخلت في فئة المتوسط، باستخدام اختبارات نفسية للكفاءات الرئيسية، وجد أن الموظفين الذين تم تحديدهم على أنهم متميزون كان أداءهم جيدا بشكل مستمر في مثل هذه الاختبارات، في حين أن أداء المتدرجين المتوسطين كان أدائهم أقل، وبالتالي كان من الواضح أن الكفاءات الرئيسية المحددة كانت ذات صلة بالفعل بالأداء الوظيفي²، ومع ذلك لم تقم وزارة الخارجية مطلقا بتنفيذ النتائج التي توصل إليها نظرا لأنها تحددت وجهة نظرهم الأساسية، فقد جاء أغلب أفرادها من المدارس العليا نفسها، وبالتالي فقد كانوا ملتزمين شخصيا بالتمسك بالوضع الراهن بدلا من تحسين عملية اختيارهم³.

في الوقت نفسه لاحظت منظمات مثل (General Electric) مقال McClelland وبدأت في إجراء أبحاث مماثلة عبر مجموعة كاملة من الأدوار والوظائف، أصبح هذا البحث أساسا لإعادة تصميم برامج التدريب الإداري المعروفة مثل برنامج إديسون الهندسي (Edison Engineering Program) وبرنامج إدارة التصنيع، وفرت هذه الأنواع من الدراسات زخما وبدأ العديد من العاملين في الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة والمستشارين وعلماء النفس في مراجعة عملهم في ضوء أبحاث McClelland⁴.

نتيجة لهذه الأبحاث بدأ عالم نفس آخر Richard Boyatzis في تصور مفهوم الكفاءة سنة 1982 من خلال كتابه (The Competent Manager) حيث يرجع إليه الفضل في استخدام مصطلح الكفاءة في مجال الأعمال، وعرفها بأنها "خاصية أساسية لشخص لديها علاقة سبب وتأثير مع أداء متوسط أو متفوق في وظيفة"، إذ دمج أبعاد مختلفة مثل الدافع، سمات الشخصية، مفهوم الذات والمعرفة والمهارات، تم تقديم الكفاءة على أنها مستوى اندماجي ديناميكي للغاية (تفاعل ديناميكي)، وترتبط دائما بمستوى الأداء الذي يتطلبه النشاط المعني، وبالتالي يتم التفكير في المهارات من حيث السلوكيات، بالنسبة ل Boyatzis على عكس الذكاء أو الشخصية، يمكن اكتساب المهارات من خلال التعلم والتطوير⁵.

¹ Seema Sanghi, The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations, 2nd ed, Response Books, New Delhi, India, 2007, p.20.

² Idem

³ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People, McGraw-Hill, United States of America, 2004, p.56.

⁴ Idem

⁵ Anne Dietrich et al, Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives, 3^e Ed, Dunod, Paris, France, 2010, p.20.

كذلك من خلال دراسته لـ 2000 مدير يشغلون 44 وظيفة مختلفة في 12 منظمة (بشكل رئيسي الأنجلوسكسونية) فرق Boyatzis بين كفاءات العتبة وكفاءات التمييز (Threshold Competencies and Differentiation Competencies) تشير كفاءات العتبة إلى الحد الأدنى من الجودة الذي يحتاجه الشخص للقيام بعمل مثل القدرة على التحدث باللغة الأم، بينما تشير الكفاءات التفاضلية أو التمييزية إلى تلك العوامل التي تميز الأداء الأفضل عن المتوسط¹، تعتبر معظم كفاءات العتبة ذات طبيعة عامة من حيث أنها تميل إلى التقديم على معظم الوظائف الإدارية بينما قد يكون التفريق بين الكفاءات أكثر تحديدا للمؤسسة.

كما قدم Spencer and Spencer في كتابهما (Competence at Work, Models for Superior Performance) سنة 1993 نموذج جبل الجليد لتحديد الكفاءات، قاما بشرح الكفاءات وتصنيفها إلى أنواع فنية وسلوكية بالإضافة إلى خمس خصائص هي الدافع (الغرض الذي يدفع أو يحفز العمل أو الطاقات)، والسمات (الخصائص الفيزيائية كاستجابة لسيناريو في العمل)، مفهوم الذات (الهوية الذاتية، الإدراك الذاتي أو الصورة الذاتية)، والمعرفة (المعلومات المكتسبة من خلال الأكاديميين والخبرة) والمهارات (متطلبات لأداء مهمة)²، ومن بين هذه الأشياء تكون المعرفة والمهارة واضحة ويمكن الحكم عليها ودمجها في حياة المرء من خلال التدريبات المناسبة وأنشطة التطوير، في حين أن الدافع والسمات ومفهوم الذات يصعب تطويرها.³

المطلب الثاني: تعريف الكفاءة

تعزى البحوث الأولى في الكفاءة إلى David McClelland حيث بين أن نجاح الفرد في وظيفته لا يمكن التنبؤ به فقط من خلال اختبارات الذكاء، فما هو مطلوب هو تحديد الكفاءات الدقيقة المطلوبة لأداء مهمة معينة بفعالية وقياسها باستخدام مجموعة متنوعة من الاختبارات، وأظهر من خلال التجربة على مجموعة من الطلبة المتفوقين والطلبة الناجحين بدرجة متوسطة تحصلهم على نفس مستويات النجاح في الحياة العملية بعد الجامعة⁴. وحسبه فإن اعتماد النهج القائم على الكفاءة في الصناعة يرجع إلى الأسباب التالية⁵:

- أفضل طريقة لفهم الأداء هي ملاحظة ما يفعله الأشخاص حاليا لتحقيق النجاح بدلا من وضع افتراضات حول الصفات أو السمات الأساسية مثل الذكاء.

¹ Ujvala Rajadhyaksha, Managerial Competence "Do Technical Capabilities Matter?", Vikalpa, Vol. 30, No. 2, 2005, p.50.

² Dilum Jirasinghe, Geoffrey Lyons, The Competent Head: A Job Analysis of Heads' Tasks and Personality Factors, the Falmer press, United Kingdom, 1996, p.25.

³ Lotte Smets, police Investigative Interviewing. A new Training Approach, reeks politiestudies nr3, Uitgevers, Belgium, 2012, p.25.

⁴ David C. McClelland, Testing for Competence Rather Than for Intelligence, American Psychologist, Vol 28, Issue 01, 1973, p.02.

⁵ Abdelhadi Najji, Identification Des Compétences Requises Par Les Dirigeants Des Pme Pour La Gestion Du Changement Organisationnel, Thèse Présentée Comme Exigence Partielle Du Doctorat En Administration, Université Du Québec À Montréal, 2009.p.16.

- أفضل طريقة لقياس الأداء والتنبؤ به هي الحصول على جوانب أساسية من أداء الأشخاص الذين يتم قياس مهاراتهم بدلا من الاعتماد على اختبارات لتقييم.
 - يمكن تعلم الكفاءات وتطويرها بمرور الوقت، على عكس السمات التي لا يمكن تغييرها وتبقى ثابتة عبر الزمن إلى حد كبير.
 - يجب تحديد الكفاءات التي يجب إتقانها وتوضيحها حتى يتمكن العمال من فهم وتطوير مستوى الأداء المطلوب.
 - ينبغي ربط الكفاءات بنتائج حياة ذات معنى تصف مسار الأداء في العالم الواقعي بدلا من الإشارة إلى السمات الذهنية أو البنى التي لا يستطيع فهمها إلا علماء النفس.
- وتوصف المعارف والمهارات حسب McClelland بالكفاءات الضرورية لحاجة جميع الأفراد إليها لتحقيق الفعالية، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير، أما بالنسبة لبقية الأبعاد فإنها تندرج ضمن الكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.
- عرف Boyatzis الكفاءة على أنها "خاصية أساسية (دافع، سمة، مهارة، جانب من الصورة الذاتية، دور اجتماعي، معرفة) التي يستخدمها الموظف والتي تؤدي إلى أداء فعال أو متفوق"¹، حيث اعتبر بأن هذه الخصائص أو السمات الأساسية لدى الأفراد يمكن تعميمها على مجموعة مختلفة من الأعمال، أي أن هذه السمات تسمح للفرد بأن يكون كفؤا بتغيير الأعمال، ووضح أن هناك 19 كفاءة عامة يميل المدراء المتميزون إلى امتلاكها، وقد قسم التسع عشرة كفاءة عامة في ست مجموعات، هي (إدارة العمل والهدف، القيادة، إدارة الموارد البشرية، توجيه المرؤوسين، التركيز على الآخرين، معارف تخصصية)
- ولم يخرج Dubois, et al على هذا السياق إذ عرفوا الكفاءة على أنها "خصائص يملكها الأفراد ويستخدمونها بطرق ملائمة ومتسقة من أجل تحقيق الأداء المطلوب، وتشمل هذه الخصائص المعرفة والمهارات وجوانب الصورة الذاتية والدوافع الاجتماعية والسمات وأنماط التفكير والمجموعات الذهنية وطرق التفكير والشعور والتصرف"².
- وعرفها Spencer and Spencer على أنها "خاصية أساسية بالفرد، ترتبط سببيا بمعيار مرجعي لتؤدي إلى فاعلية وأداء عالي في العمل المطلوب تأديته"³.
- تعني الخاصية الأساسية أن الكفاءة جزء عميق ودائم من شخصية الأفراد ويمكنها التنبؤ بالسلوك في مجموعة واسعة من المواقف والمهام الوظيفية، أما الارتباط السببي فيقصد به أن الكفاءة تتسبب أو تتنبأ بالسلوك والأداء، في حين أن المعيار المرجعي يعني أن الكفاءة تتنبأ فعلا بمن يقوم بعمل جيد أو ضعيف، وفقا لمعيار محدد.

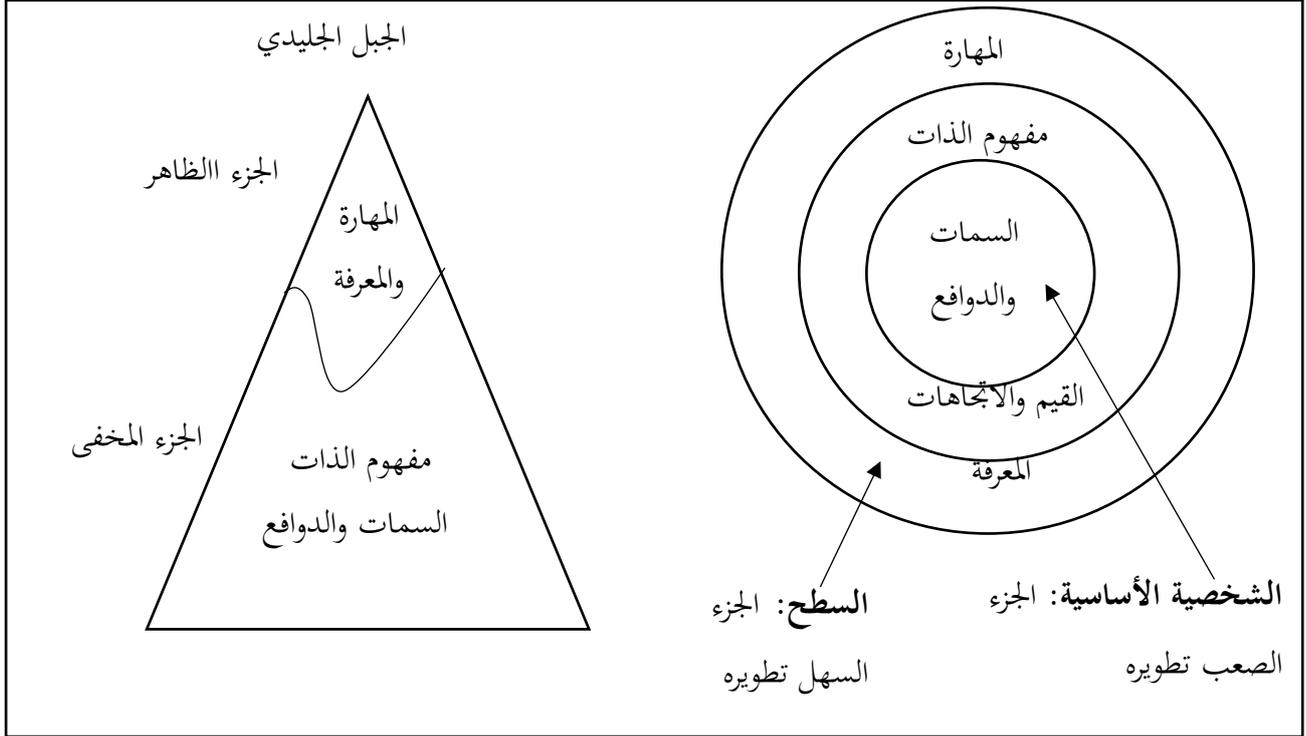
¹ Richard E. Boyatzis, The Competent Manager: A Model for Effective Performance, A Wiley Interscience Publication, United States, 1982, p.23.

² Dubois, et al, Competency-Based Human Resource Management, Davies-Black Publishing, California, United Stat, 2004, p.16.

³ Spencer, L.M., & Spencer, S. M, Competence at work, models for superior performance, john Wiley & sons inc, united stat, 1993, p.09.

حدد الباحثان خمس خصائص للكفاءة هي (الدوافع، السمات، مفهوم الذات، المعرفة، المهارات)، حيث تعتبر الدوافع قوى داخلية تحفز على العمل، وتوجيه واختيار السلوك نحو أعمال أو أهداف معينة، أما السمات هي الخصائص الفيزيائية والاستجابات المتسقة للمواقف أو المعلومات، ومفهوم الذات هو مواقف الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية، المعرفة هي المعلومات التي لدى الفرد في مجالات محددة، أخيراً المهارة هي القدرة على أداء مهمة جسدية أو عقلية معينة¹.

الشكل (1-1): نموذج جبل الجليد والكفاءات المركزية والسطحية ل (Spencer and Spencer)



Source: Spencer, L.M., and Spencer, S. M, op cit, p.11.

يعتبر نموذج جبل الجليد من أهم النماذج التي استطاعت تفسير ولو جزء بسيط من مكونات الكفاءة ومدى تأثيرها على سلوك العامل ومدى أهمية كل مكون من مكونات الكفاءة، حيث اعتبر الباحثان أن ما يمكن الاستدلال عليه هو المعرفة والمهارات، إذ يمكن ملاحظتها وتطويرها عبر آليات مختلفة مثل التدريب والتطوير، بينما المكونات الأخرى مثل الدوافع والقيم والسمات ومفهوم الذات فهي صعبة التغير عبر الزمن، أي هي خواص أساسية متعلقة بالفرد والبيئة والثقافة التي عاش فيها والتي سمحت بتشكيل هذه الخصائص.

وبعبارة أخرى قد تكون الكفاءات المرئية مثل المعرفة والمهارات كفاءات فنية إلى حد ما تتطلبها الوظيفة، في حين أن الكفاءات الخفية مثل مفهوم الذات والسمات والدوافع هي كفاءات سلوكية تدفع أداء الفرد في العمل².

¹ Vichita Vathanophas, Jintawee Thai-ngam, Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector, Contemporary Management Research, Vol. 3, No. 1, 2007, p.49.

² Supardi.A, Demographic Perspective of Teacher Competence: A Comparative Study of The Teachers at Senior High Schools in Tangerang, Banten, Indonesia, The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, Vol. 4, No. 2, 2015, p.3307.

وفي نفس السياق جاء تعريف Klemm للكفاءة بأنها "خاصية أساسية لسلوك الفرد ينتج عنها عرض فعال لأدائه في العمل"¹.

أما Charles Woodruffe فكان تعريفه للكفاءة على أنها "مجموعة من أنماط السلوك التي يحتاج شاغل الوظيفة إلى وضعها من أجل أداء مهامه ووظائفه بكفاءة"²، حيث ربط التعريف بين المتطلبات التي يحتاجها الأفراد للقيام بإنجاز الأعمال بكفاءة وبين خصائص وأنماط السلوك الموجودة لديهم ذات الصلة بالوظيفة.

واعتبر أن الكفاءة هي نتيجة سلوك الأفراد في عمل محدد إذ يقوم بها بعض الأفراد أفضل من الآخرين لهذا يجب أن تكون هذه السلوكيات محور تحليل الوظيفة، وعزل تلك السلوكيات التي تؤدي إلى الأداء الفعال لأن ما يهم هو الطريقة التي تؤدي بها الوظيفة.

وعرفها Jacobs على "إنها مهارة أو قدرة يمكن ملاحظتها من أجل إكمال مهمة إدارية بنجاح"³، يضيف هذا التعريف إمكانية ملاحظة الكفاءات من خلال طريقة تأدية الفرد لها من أجل النجاح في إنجاز الأعمال.

وعرفها Holyforde and Widest على أنها "السلوكيات التي يظهرها الأفراد عند القيام بمهام العمل ذات الصلة بفعالية ضمن سياق تنظيمي معين"⁴.

كذلك عرفها Daniel Held and Jean-Marc Riss على أنها "القدرة على تنفيذ الأنشطة المهنية المتوقعة من الشخص كجزء من الدور المنوط به ضمن المنظمة، بعبارة أخرى هي مجموع المعارف والسلوك والمهارات المنفذة في سياق معين"⁵.

يظهر من خلال التعريفين السابقين أن الكفاءة تقع في موقع التقاطع بين الأفراد وقدراتهم من جهة وبين موقعهم في الهيكل التنظيمي والأنشطة المنوطة بهم من جهة أخرى، وبالتالي تكييف هذه القدرات من خلال الكفاءة للقيام بالوظيفة ضمن هذا السياق التنظيمي المعين.

كما عرفها Gilbert and Parlier على أنها "مجموعات من المعرفة، وقدرات العمل، والسلوكيات، منظمة وموجهة حسب الغرض، وفي نوع معين من الحالات"⁶.

وعرفها Guy Le Boterf على أنها "مجموع المعرفة والمهارات والسلوك"⁷.

¹ Ganesh Shermon, Competency Based Hrm: A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment, And Development Centres, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi, India, 2004, p.13.

² Charles Woodruffe, What Is Meant by A Competency, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 14 No. 1, 1993, p.29.

³ Farah Naqvi, Competency Mapping and Managing Talent, The IUP Journal of Management Research, Vol. 8, No. 1, 2009, p.85.

⁴ Badrilal Gupta, Competency Framework for Human Resources Management, Concept Publishing Company Pvt. Ltd, New Delhi, India, 2011, p.05.

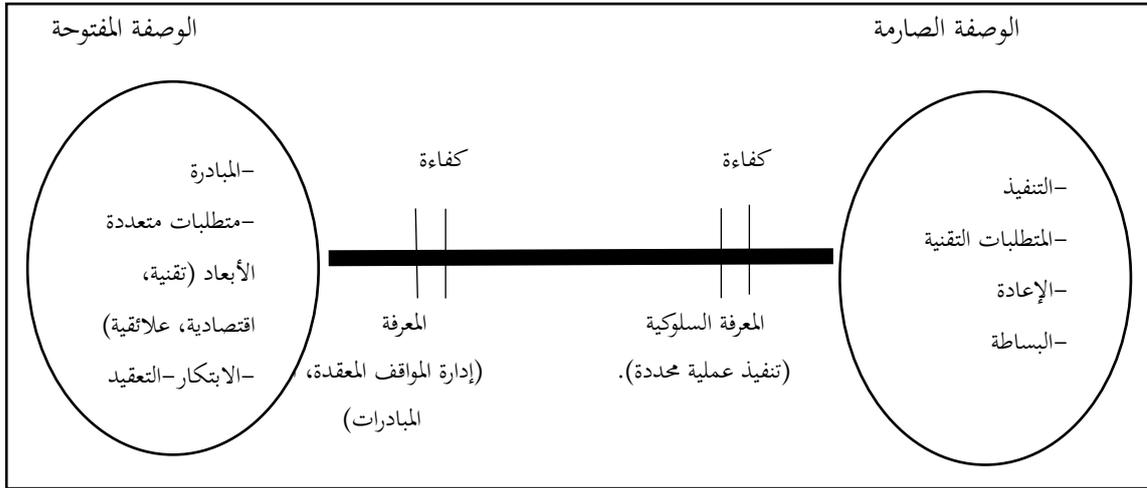
⁵ Daniel Held, Jean-Marc Riss, Le Développement Des Compétences Au Service De L'organisation Apprenante, Employeur Suisse, No. 13, 1998, Employeur Suisse, 1998, p.02.

⁶ Alain Klarsfeld, La Compétence, Ses Définitions, Ses Enjeux, Revue Gestion 2000, No. 2, Mars-Avril 2000, p.07.

⁷ Guy Le Boterf, Repenser La Compétence Pour Dépenser Les Idées Reçues : Quinze Propositions, Editions D'organisation Groupe Eyrolles, Paris, France, 2008, p.15.

فالعامل الكفؤ حسب Le Boterf ليس فقط من لديه قائمة من المهارات ولكن لديه معرفة كيفية التصرف بطريقة مناسبة ومسؤولة ومختصة في الحالات المختلفة التي يجب عليه التعامل معها أو إدارتها، حيث يمكن أن يكون لديه الكثير من المهارات ولا تكون لديه القدرة على استعمالها بكفاءة¹، وأكد على أن تعريف الكفاءة يختلف باختلاف المنظمات وحالات العمل حيث يتطور وفقا لمؤشر متحرك بين قطبين.

الشكل (1-2): مؤشر الكفاءة



Source : Guy Le Boterf, Construire Les Compétences Individuelles et Collectives, op cit, p.65.

يوضح الشكل (1-2) نظرة Le Boterf للكفاءة من خلال قطبين:

قطب حالات العمل التي تتميز بالتركرار، الروتينية، البساطة، تنفيذ التعليمات، (الوصفة الصارمة)، وهي الاعمال التي تتسم بالبساطة ولا تحتاج الكثير من الابداع، والمهم إنجازها فقط بدون زيادة أو نقصان، لاتساهم بالحصول على التميز ولكن تعمل على سير اعمال المؤسسة
قطب مجموعة المواقف التي تتميز بالتعقيد، المخاطرة، الابتكار والمبادرة، (الوصفة المفتوحة)، يتطلب هذا النوع تمكين العمال، وإعطاءهم المزيد من الحرية من أجل الابداع، والتميز، تساهم في الحصول على ميزة تنافسية، وتحتاج إلى كفاءات تفضيلية مثل الكفاءات التصورية والاستراتيجية.

وحسب Chan فإن الكفاءة لديها كل أو بعض هذه الخصائص²:

- مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والدوافع والمعتقدات والقيم والاهتمامات.
- تتعلق بجزء كبير من العمل.
- مرتبطة بأداء فعال و / أو متفوق.
- يمكن ملاحظتها وقياسها مقابل معايير محددة.

¹ Guy Le Boterf, Apprendre A Agir Et A Interagir En Professionnel Compétent et Responsable, Education Permanente, No. 188, 2011, p.p.98.99.

² Chan Donna, Core competencies and performance management in Canadian public libraries, Management in Canadian public libraries, 27(3,)2006, p.146.

- مرتبطة بالتوجهات الاستراتيجية المستقبلية.
- يمكن تحسينها من خلال التدريب والتطوير.

كذلك عرفت الجمعية الأمريكية للتأمينات (AIA) American Insurance Association الكفاءة على أنها "مزيج من المعرفة والسلوكيات (مولدات الأداء) والسمات الشخصية التي تساعد على تحسين الأداء الفردي والنجاح المؤسسي"¹.

وعرفت من خلال نظام المؤهلات الوطنية (NVQ) National Vocational Qualification في المملكة المتحدة على أنها "القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات اللازمة لتحقيق المعايير المطلوبة في وظيفة معينة، يشمل ذلك حل المشكلات ومهارات التأقلم"².

وعرفها مجلس الخزينة في أمانة كندا (TBS) Treasury Board of Canada Secretariat على أنها "المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات التي يطبقها الموظف في أدائه لعمله، وهي المفاتيح الرئيسية المرتبطة بالموظفين لتحقيق النتائج ذات الصلة باستراتيجيات الأعمال الخاصة بالمؤسسة"³.

أما حركة المؤسسات الفرنسية (MEDEF) Le Mouvement des Entreprises de France فعرفت الكفاءة على أنها "مزيج من المعرفة والمهارة والخبرات والسلوكيات التي تمارس في سياق محدد، ويمكن ملاحظة ذلك عندما يتم وضعها في وضع احترافي يمكن التحقق منه، ويعود الأمر إلى الشركة لتحديده والتحقق منه وتغييره"⁴.

من المفهوم عادة أن الكفاءة هي مزيج من المعرفة والقدرات والمهارات والخصائص الأخرى المطلوبة لأداء وظيفي ناجح، عمليا الكفاءة هي مفهوم واسع يساعد الفرد على أداء أفضل، حيث تعتبر تحويل للمعارف والمهارات والسلوك إلى أداء ناجح في مواقف معينة، تساعد الكفاءة أيضا على التمييز بين اللذين يقدمون أداء عالي من غيرهم⁵.

من خلال كل هذه التعريفات نجد أن هناك مدرستان اهتمتا بالكفاءة، المدرسة الأولى (الفرنكوفونية) تركز على أن الكفاءة هي مجموعة من المعرفة والمهارات والسلوك، أما المدرسة الثانية (الأنجلوسكسونية) فتعتبر أن الكفاءة ممكن أن تحتوي على المكونات السابقة بالإضافة إلى بعض الخواص الأخرى مثل الدوافع والصفات الشخصية، تركز

¹ Abdelhadi Naji, op-cit, p.20.

² Anne Dietrich et al, Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives, 3^e Ed, Dunod, Paris, France, 2010, p.22.

³ Draganidis Fotis, Mentzas Gregoris, Competency based management: a review of systems and approaches, Information Management & Computer Security Vol. 14, No. 1, 2006, p.53.

⁴ Naoufal Sefiani, et al, Démarche d'identification des compétences requises basée sur une approche fonctionnelle, 9^{ème} congrès international de Génie Industriel, Saint Sauveur, Canada, 2011, p.p.03.04.

⁵ Jeong Rian Jeon, et al, Effect of Competency at Work on Job Satisfaction and Organizational Commitment in The Restaurant Industry, 13th Asia Pacific Forum for Graduate Students Research in Tourism, Taiwan, 2014, p.12.

فلسفة المدرسة الثانية على وجوب التركيز على الأشخاص الذين يقومون بالعمل بدلا من العمل الذي يقومون به في حد ذاته¹.

ورغم اختلاف التعريفات وكثرة الباحثين الذين حاولوا تعريف الكفاءة إلا أنه كانت هناك أرضية مشتركة في جميع تلك التعريفات تتمثل في النقاط التالية:

- المعرفة والمهارات والسلوك وبعض الخصائص الفردية تكمن وراء الأداء الوظيفي الفعال والناجح.
- تمييز الكفاءة بين الأداء العالي والأداء المتوسط.
- تساهم في النجاح الفردي الوظيفي والنجاح المؤسسي ككل.

ومن خلال كل التعريفات السابقة لتطور مفهوم الكفاء فإننا نستطيع أن نعرف الكفاءة على " أنها مزيج من المعرفة والسلوك والمهارات بالإضافة إلى بعض الخصائص الفردية الأخرى كالذواضع والسمات الشخصية والقيم والاتجاهات، موجّهة لتحقيق غرض محدد تساهم بإنجاز الأعمال بشكل فعال ومتفوق من أجل النجاح على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة ككل "

أما بالنسبة للتعريف الإجرائي لدراستنا هذه فإن لكفاءة هي "مجموعة المعارف والمهارات والسلوك بالإضافة إلى خصائص أخرى يمتلكها مقدمو الخدمة والتي تساهم في تحقيق الأداء المتميز من خلال تقديم أفضل خدمة ممكنة للعملاء، لتحقيق أهدافهم على المستوى الشخصي، وأهداف المؤسسة بشكل عام"

تم اختيار فئة مقدمي الخدمات لأن بحثنا هذا يعمل على دراسة أثر كفاءة الموارد البشرية على رضا العميل الخارجي، لذلك فإن مقدمي الخدمة هم أكثر فئة من الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة تناسب هذه الدراسة، إذ أن هذه الفئة تتفاعل مع العميل الخارجي بشكل يومي ومستمر ومنه نستطيع قياس هذه الكفاءات من وجهة نظر العميل الخارجي من خلال استبيان مقدم لهم لمعرفة كيف تؤثر هذه الكفاءات على رضاهم.

المطلب الثالث: خصائص وأسباب الاعتماد على الكفاءة

حاولت الكثير من البحوث تفسير مفهوم الكفاءة وإظهار مكوناتها، وخصائصها من أجل تفسير كيفية تمييز الكفاءة للأداء الفعال والمتميز عن الأداء المتوسط، ورغم ظهور مقاربات عديدة من أجل هذا الغرض، إلا أنها أتفقت كلها على أهمية الكفاءة، والأسباب العديدة والمختلفة لتبني مفهوم الكفاءات في منظمات الأعمال الحديثة.

أولا. خصائص الكفاءة:

تتسم الكفاءة ببعض الخصائص التي أشار لها الباحثون والمختصون نحاول إظهارها في النقاط التالية²:

¹ Dubois, et al, op cit, p.19.

² كشاط أنيس، برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف، المجلد، 08 العدد 02، 2017، ص.ص.304.303.

- الكفاءة ذات غاية ومرتبطة بنشاط محدد: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- للكفاءة عناصر متفاعلة ومتداخلة: إذ أن صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة متكاملة من: "معرفة، مهارة، سلوك".
- الكفاءة ذات طبيعة سياقية(موقفية): تتغير تركيبها وخصوصياتها وأهميتها من مكان لآخر ومن زمان لآخر.
- الكفاءة تركيبة إنسانية واجتماعية تتشكل بطريقة مستمرة ودائمة، بمعنى أنها دائمة التغيير و/أو التحسين.
- الكفاءة قابلة للتحويل: ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية عمل أخرى، وينبغي أن تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية.
- الكفاءة غير ملموسة: هي مفهوم مجرد ومستتر إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة، والنتائج المحققة.
- الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم: فالفرد لا يولد كفاءاً لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدريب موجه، وممارسة عملية.
- الكفاءة تتولد بدرجة عالية في حالات التفاعل الجماعي.
- الكفاءة مفهوم يعترف به في مكان العمل، وهو التصور الذي يبقى صحيحاً من خلال وجهة النظر الاجتماعية، أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات، وهذا يعني أن الكفاءات المهنية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية.
- الكفاءة حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد مسبقاً، أي أنها عملية تبدأ من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف.
- الكفاءة عبارة عن عملية تراكمية تظهر من خلال خريطة العمليات، حيث تنجر عن تلك التفاعلات ما بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية والمهارات العملية، وهو ما يسميه البعض بالبروتينات التنظيمية، فهي ليست بديل للموارد، بل أنها تسهل تطويرها وتراكمها.
- للكفاءة أهمية ومنفعة اقتصادية للفرد وللمؤسسة.
- الكفاءة ذات شخصية افتراضية: لا تستطيع أن تلاحظها لكن يستدل عليها من النشاط المراد القيام به بالفعل¹.

¹ Anne Dietrich, et al, op cit, p.11.

ثانيا. أسباب الاعتماد على الكفاءة:

حسب McClelland فإن الاعتماد على نهج الكفاءة في المؤسسات يرجع إلى الأسباب التالية¹:

- أفضل طريقة لفهم الأداء هي مراقبة ما يفعله الناس حاليا لتحقيق النجاح بدلا من وضع افتراضات حول الخصائص أو السمات الأساسية مثل الذكاء.
- تتمثل أفضل طريقة لقياس الأداء والتنبؤ به في وجود جوانب رئيسية لأداء الأشخاص الذين يتم قياس مهاراتهم بدلا من الاعتماد على اختبارات لتقييم الخصائص أو السمات.
- يمكن تعلم المهارات وتطويرها بمرور الوقت، على عكس الخصائص والسمات غير القابلة للتغيير بشكل كبير.
- يجب الإعلان عن المهارات التي يجب إتقانها وشرحها للأفراد حتى يتمكنوا من فهم وتطوير مستوى الأداء المطلوب.
- يجب ربط الكفاءات بنتائج ذات معنى تصف مسار الأداء في العالم الحقيقي بدلا من الإشارة إلى الصفات أو التركيبات العقلية التي لا يفهمها إلا علماء النفس.

المطلب الرابع: دورة حياة الكفاءة

تعتبر دورة حياة الكفاءة بجميع لأربعة مراحل متتالية تهدف إلى التحسين المستمر وتطوير الكفاءات الفردية والتنظيمية هذه المراحل حسب Draganidis and Mentzas هي²:

المرحلة الأولى (تخطيط الكفاءات): يهدف تخطيط الكفاءات إلى تزويد المنظمة بنظرة عامة عن جميع الكفاءات الضرورية من أجل تحقيق أهدافها، والتي يتم تحديدها من خلال خطة العمل التنظيمية ومتطلبات المشروعات واحتياجات المجموعة ومتطلبات الوظيفة، يتم تعريف مستوى الكفاءة المطلوبة والملازم الأساسية لكل وظيفة في هذه المرحلة أيضا.

المرحلة الثانية (تشخيص الكفاءات): يعني وجود حالة من الوضع الحالي للكفاءات ومستوى الكفاءة الذي يمتلكه كل فرد، إن تحليل فجوة الكفاءات ضروري أيضا في هذه المرحلة، من أجل تحديد الفجوة بين عدد ومقدار الكفاءات التي يمتلكها الموظفون، مقارنة بعدد الكفاءات التي يحتاجها التنظيم ومستواه وفقا لدورهم الوظيفي.

المرحلة الثالثة (تطوير الكفاءات): تعتبر هذه المرحلة تنمة للمرحلة التي قبلها حيث تتناول هذه المرحلة جدولة النشاطات وذلك من أجل التحسين المستمر للكفاءات وتطويرها، كذلك إضافة بعض الكفاءات الجديدة للكفاءات السابقة من أجل الوصول إلى الأداء المطلوب.

¹ Abdelhadi Naji, Identification des Compétences Requises par les Dirigeants des Pme Pour la Gestion du Changement Organisationnel, Thèse Présentée comme Exigence Partielle du Doctorat en Administration, Université du Québec à Montréal, 2009, p.16.

² Draganidis Fotis, Mentzas Gregoris, Competency based management: a review of systems and approaches, Information Management & Computer Security Vol. 14, No. 1, 2006, p.54.

المرحلة الرابعة (مراقبة الكفاءات): وتتمثل في فحص مستمر للنتائج المحصل عليها من المراحل الثلاثة السابقة.

كما حدد (Boam and Sparrow) نموذجهما لدورة حياة الكفاءة متعلق أساساً بأهمية الكفاءات عبر الزمن بحيث أن كل نوع من الكفاءة مهم للشركة في مرحلة ما من عمرها، وقاما بتصنيفها إلى أربعة مراحل لكل منها عمر افتراضي¹:

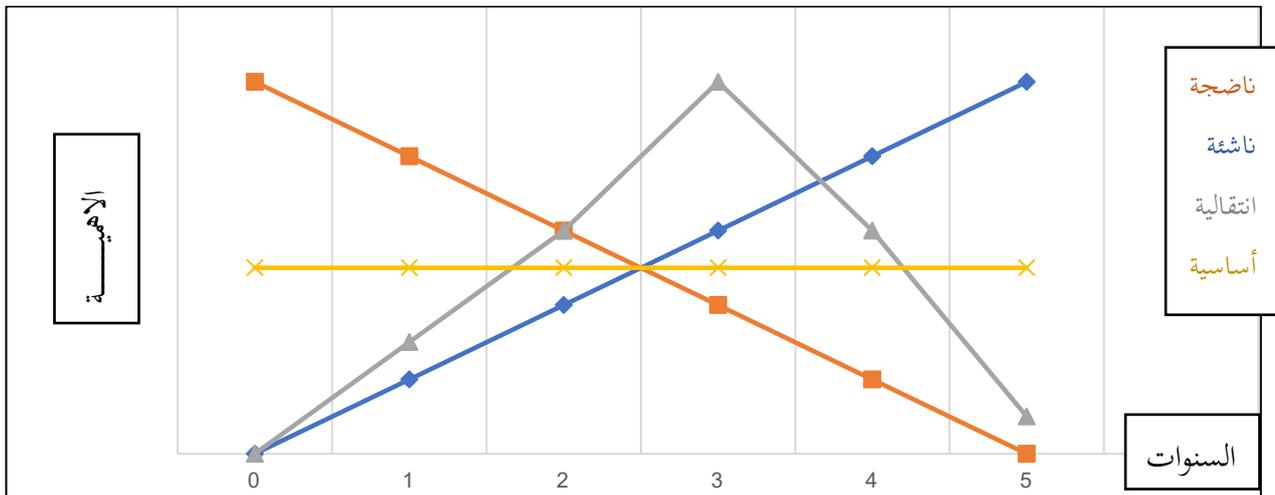
الكفاءات الناشئة: هي تلك الكفاءات التي قد لا تكون ذات صلة بشكل خاص في الوقت الحالي ولكنها ستصبح ذات أهمية متزايدة في المستقبل.

الكفاءات الناضجة: وتعتبر عكس الكفاءات الناشئة، وهي الكفاءات التي لعبت دوراً مهماً في الماضي ولكن لها الآن تأثير أقل بروزاً ويتناقص مع الوقت.

الكفاءات الانتقالية: تدخل هذه الكفاءات حيز التنفيذ في الفترات التي تشهد عمليات تغيير في المؤسسة، حيث تعتبر جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية، على سبيل المثال شروع المؤسسة في إنشاء مشروع جديد، قد تكون هذه الكفاءات ذات صلة فقط لفترة قصيرة من الوقت في بداية المشروع، ويمكن التغاضي عنها أو استبدالها عند تحديد المزيد من الكفاءات الثابتة.

الكفاءات الأساسية: تعتبر هذه الكفاءات دائمة، مستمرة ومستقرة وتبقى مهمة اليوم كما كانت في السابق إذ لا تفقد أهميتها مع مرور الزمن.

الشكل (1-3): دورة حياة الكفاءة بالنسبة ل (Boam and Sparrow)



Source: Dilum Jirasinghe, Geoffrey Lyons, ibid, p.4.

يوضح الشكل السابق دورة حياة الكفاءة من وجهة نظر Boam and Sparrow حيث يظهر تطور الكفاءة عبر الزمن وأهمية كل منها في حياة المؤسسة، فالكفاءة الأساسية تبدأ مع إنشاء المؤسسة ولا تفقد أهميتها مع مرور الوقت،

¹ Dilum Jirasinghe, Geoffrey Lyons, The Competent Head: A Job Analysis of Heads' Tasks and Personality Factors, the Falmer press, United Kingdom, 1996, p.44.

بينما الكفاءة الناضجة تكون في أوج أهميتها في البداية ثم تبدأ بالتناقص حتى تفقد أهميتها في الأخير، عكس الكفاءة الناشئة التي تزيد أهميتها عبر الزمن بتطور نشاطها وزيادة أهمية المهارات التكنولوجية والإدارية، أما الكفاءة الإنتقالية فتظهر أهميتها بشكل كبير في نقطة محددة في حياة المؤسسة، قد تكون مرحلة انتقالية تغير فيها المؤسسة نشاطها بصفة قليلة أو بصفة جذرية للتكيف مع معطيات جديدة.

المبحث الثاني: مداخل، وتصنيف، وأبعاد الكفاءة في ظل المقاربتين الأنجلوسكسونية والفرنكوفونية

أصبحت الكفاءات ونماذج الكفاءة جزءاً لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، وقد تم استخدامها على نطاق واسع كوسيلة لزيادة الفعالية الشخصية والتنظيمية، تشمل الكفاءات مجموعة من عوامل النجاح اللازمة لتحقيق نتائج مهمة في وظيفة أو دور عمل معين في مؤسسة معينة، وبسبب هذه الأهمية أوليت لها دراسات وأبحاث كثيرة من أجل تحديد مختلف أنواع الكفاءة بسبب تعددها كالكفاءات الإدارية، والتقنية، والفكرية، والفردية، والجماعية... الخ، لذا وجب تصنيفها في أصناف حتى تسهل الاستفادة والرجوع إليها في المستقبل، فالكفاءة تحتوي على معارف ومهارات وسلوكيات وقدرات إضافة إلى عوامل أخرى تختلف في أهميتها المقاربات المختلفة بين الدول الفرنكوفونية والأنجلوسكسونية، رغم عدم الاختلاف الكبير بينها، كما أن الاختلاف أيضاً في المدخلين الأمريكي ومدخل المملكة المتحدة في التركيز على العمل أو شاغل العمل.

المطلب الأول: مداخل الكفاءة

عادة ما يتم النظر إلى موضوع الكفاءة من خلال مدخلين هما مدخل العامل، ومدخل العمل، وهذا يتوقف على ما إذا كان المصطلح يستخدم لوصف الموظفين (ما هي الكفاءات التي يمتلكها الموظف؟) أو لوصف الوظيفة (ما هي الكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة؟)¹.

وفقاً لمدخل كفاءة العامل تتحدد الكفاءة في ضوء ما يمتلكه العامل من معرفة ومهارات وسلوك سمات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة حيث يعتبر العامل نقطة الانطلاق، أما بالنسبة للمدخل الثاني مدخل كفاءة العمل فنقطة بدايته هي تحديد الأنشطة اللازمة لأداء وظيفة معينة، والتي يتم ترجمتها فيما بعد إلى خصائص وسمات شخصية لشاغل الوظيفة (مهارات ومعارف وخصائص أخرى) فالعمل هو نقطة الانطلاق²، حيث أكد Sandberg أن التباين في الأداء بين الأفراد لا يتوقف فقط على سمات وخصائص الأفراد الأكثر كفاءة فقط، بل إلى طريقة فهمهم وتصورهم لهذا العمل³.

¹ Małgorzata Baran, Monika Kłos, Competency Models and the Generational Diversity of a Company Workforce, Economics & Sociology, Vol. 7, No 2, 2014, p.211.

² Jürgen Sandberg, Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach, The Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 1, 2000, p.10.

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، ص 439.438. موجود على الموقع التالي: www.kotobarabia.com

يرى بعض الباحثين بأن التوجه العام نحو المدخلين (العمل والعامل) فقط على أنه محدود للغاية لذا قرروا دمج المدخلين معا في مدخل ثالث يسمى بالمدخل المتعدد للتغلب على النقائص الموجودة في التوجه السابق، وقد أتاح هذا النهج وضع وصف أكثر شمولا للقدرات المعقدة، مثل مهارات القيادة وحل المشكلات واتخاذ القرارات¹.

يتم التمييز عادة بين المدخلين في اللغة الإنجليزية من خلال المصطلحين (Competency) وجمعها (Competencies) والتي تدل حسب Boyatzis أحد رواد هذا التوجه على خصائص سلوكية عادة ما تؤدي إلى أداء متفوق في العمل، أما (Competence) وجمعها (Competences) فتدل حسب Fletcher على القدرة على تأدية نشاطات ضمن وظيفة وفقا لمعيار محدد، هذا التمييز هو نتيجة للفرق في التوجه، فمدخل العامل يركز على المدخلات التي تساعد على تحقيق أداء ناجح في وظيفة ما، أما توجه العمل فيركز على النتائج².

اعتمدت الولايات المتحدة الأمريكية على مدخل العامل في تقييمها وتوصيفها للكفاءة حيث سمي بالمدخل الأمريكي أو السلوكي، اعتبر الباحثون أن الكفاءة هي الصفات المميزة لشاغل الوظيفة، وتتمثل في الدوافع والصفات الشخصية والمهارات والسلوك والمعرفة والصورة الذاتية لحامل الوظيفة، وأي خاصية فردية يمكن أن تساعد على التمييز بين الأداء المتوسط والأداء العالي، أو الأداء المتفوق³.

أما بالنسبة للمملكة المتحدة فقد اعتمدت على مدخل العمل الذي يركز على النتائج المتوقعة من الوظيفة ذاتها، وفي ضوء هذا المدخل يتم النظر إلى الكفاءة على أنها القدرة على وضع المهارات والمعارف موضع التنفيذ، حيث تم تمويل بحث عن طريق الهيئة القومية للتعليم والتنمية الإدارية في الفترة ما بين 1988 و1990 وتمثلت النتائج النهائية للبحث في تحديد معايير الكفاءة، والتي مثلت فيما بعد الأساس في إعداد المواصفات القومية للوظائف (National Vocational Qualifications)⁴.

والجدول التالي يوضح الفروق الجوهرية بين المدخلين:

¹ Jörgen Sandberg, ibid, p.10.

² Sylvia Horton, et al, "Competency Management in the Public Sector" European Variations on a Theme", IOS Press, Ohmsha, Amsterdam, Netherlands, 2002, p.04.

³ Franc, Oise Delamare, Jonathan Winterton, what is Competence, Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, 2005, p.31.

⁴ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص.ص.441.440.

الجدول (1-1): الفرق بين المدخلين الأمريكي والبريطاني للكفاءة

معايير التفرقة	مدخل المملكة المتحدة	المدخل الأمريكي
الغرض	تقييم واعتماد الموظفين	تطوير الكفاءات لتعزيز الأداء
التركيز	التركيز على الوظيفة / الخصائص الفردية وتراكم المهارات	التركيز على السلوك الفردي والسمات
إجراء يعمل على تطوير	معايير الأداء للمهام والمهن الوظيفية	إنتاج ووصف للسلوك والصفات المميزة لتحديد معايير الأداء
دور السياق التنظيمي	السياق ليس بنفس أهمية المجال المهني والوظائف المحددة	يحدد السياق السلوكيات والسمات المطلوبة
مفهوم العمل / الفرد	خصائص العمل هي نقطة الانطلاق	زيادة التركيز على الفرد بدلا من المهام المحددة
النهج	كمية ومتعددة	العقلانية والإيجابية
النطاق	الكفاءات خاصة بالمهن والمجموعات الوظيفية	الكفاءات خاصة بالمنظمات
القياس	توثيق أدلة أنشطة العمل والخبرات كدليل للكفاءة	القياس الكمي وتحديد العلاقة بين حياة السمات وأداء العمل
التقييم	تقييم رسمي من قبل مقيم خارجي لتحديد المستوى	تقييم الأداء من قبل المشرفين على الوظيفة وشاغل الوظيفة
التعلم	منظور بنائي	المنظور المعرفي للتعلم

Source: Thomas N. Garavan, David McGuire, Competencies and workplace learning "some reflections on the rhetoric and the reality", Journal of Workplace Learning, Vol. 13 Iss 4, 2000. p.150.

بشكل عام، يوضح الجدول (1-1) رؤيتين من زاويتين مختلفتين للكفاءة، حيث ترى الولايات المتحدة الأمريكية أن الكفاءة ترتبط بالفرد وما إذا كان لديهم المهارات والمعرفة اللازمة لأداء وظيفة أو دور محدد، يمكن القول إن مقارنة المملكة المتحدة أوسع نطاقا ولا يرتبط تصور الكفاءات بسمات أصحاب العمل فحسب، بل يشير أيضا إلى مجموعة من الإرشادات وقضايا الفعالية الشخصية المطلوبة لإنجاز المهمة. ضمن نهج المملكة المتحدة، ينظر إلى الكفاءات كمقاييس للوظائف والمجموعات الوظيفية، في حين أن سلوك الأداء المتميز في الولايات المتحدة يعتبر أساسا لتطوير اختبارات الكفاءات ذات الصلة، يشبه المنظور الأوروبي بشأن الكفاءات المنظور المعتمد في المملكة المتحدة.

تختلف مقاربات المملكة المتحدة والولايات المتحدة اختلافا جذريا في افتراضاتهما حول عملية التعلم، يركز نهج الولايات المتحدة على منظور إدراكي للتعلم، بينما تركز المملكة المتحدة وبالتأكيد المنظور الأوروبي على نظرة بناءة

للتعلم، يقدم كلا النهجين تفسيرات بديلة لسياق الكفاءات وتفاعلها مع العمل وقياسها، تشدد المقاربات المعرفية كثيرا على القياس الموضوعي، بينما تشدد المقاربات البنائية على الأبعاد الذاتية والحافزة للكفاء¹.

المطلب الثاني: تصنيف الكفاءات

تعدد وتنوع الكفاءات باختلاف السياق الوظيفي الذي ستؤدي فيها، فالكفاءات المطلوبة للمديرين تتطلب القدرة على القيادة والتحليل الاستراتيجي، تختلف عن تلك الوظائف التي تتطلب كفاءات تقنية أو كفاءات تواصلية مثل التعامل مع العملاء، لذلك فقد حاول الباحثون تصنيفها من أجل تسهيل استخدامها، حيث يظهر أن تقسيمها حسب مستوى الحياة إلى فردية وجماعية هو أكثر التقسيمات شهرة واستعمالا بين الباحثين، غير أنه يوجد أيضا بعض التقسيمات الأخرى المهمة سنحاول توضيحها في هذا الجزء.

أولا: تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة:

ونستطيع التمييز بين نوعين من الكفاءات، النوع الأول يتمثل في الكفاءات الخصوصية أو المرتبطة بمهن معينة أما الثاني فهو مشترك ولازم لأداء مهام مختلفة²:

1. الكفاءات الخصوصية: هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي، حيث لا يمكن القيام بمهام العمل بدون توافر هذا النوع من الكفاءات، مما يجعله يرتبط ارتباطا وثيقا بالمكانة Statut التي يشغلها الفرد في المنظمة (الرتبة و/ أو الوظيفة).

2. الكفاءات المشتركة: هي الكفاءات التي يمكن من خلالها إنجاز الكثير من المهام والمهن المختلفة، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير، برغم تفاوت مستويات التعقيد والتردد باختلاف المناصب، وهذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدريجي إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى، وتمنح الفرد قاعدة ومراكز لتحصيل معارف أخرى، وتدعم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

وتتضمن الكفاءات المشتركة أو اللازمة لمختلف المهام حسب الدليل المعد من طرف مركز تنمية الموارد البشرية-قسم الإعلام حول الكفاءات-أوتاوا، كندا، المهارات التالية (قراءة النصوص، استعمال الوثائق، التحرير(الكتابة)، الحساب، الاتصال الشفهي، القدرة على التفكير (لمعالجة المشكلات، لاتخاذ القرارات، للتخطيط وتنظيم العمل، للاستعمال الخصوصي للذاكرة، للبحث عن المعلومات)، العمل الجماعي، الإعلام الآلي، التكوين المستمر)

¹ Thomas N. Garavan, David McGuire, op cit, p.149.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية" دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، ط01 مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2009، ص-ص.124-126.

ثانياً: تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية:

تحتاج جميع المنظمات إلى ثلاث كفاءات من أجل التسيير الحسن لنشاطاتها، درجة هذه الكفاءات المطلوبة تختلف حسب مستويات الإدارة ومن منظمة إلى أخرى، قدم Robert L. Katz هذا التقسيم، حيث تحتاج الإدارة العليا إلى الكفاءات التصورية، بينما في المستوى الأقل في الإدارة الوسطى تزيد الحاجة إلى الكفاءات الإنسانية، أما بالنسبة للعمال فتتطلب وظائفهم توفر تقنيات ومهارات ذات صلة بالعمل الذين يقومون به من خلال الكفاءات التقنية.

يتم تقسيم الكفاءات من خلال هذا المعيار إلى ثلاث أنواع¹:

1. الكفاءات التقنية: يتم تعريف الكفاءات التقنية على أنها الفهم أو المهارة في الخصائص المحددة التي تتطلب استخدام أدوات أو طرق أو عمليات أو إجراءات أو تقنيات أو معرفة متخصصة، بشكل عام تعتبر الكفاءات التقنية هي الكفاءات المحددة التي يحتاجها الفرد لأداء بعض المهام المتخصصة، على سبيل المثال يحتاج كل من رجال الإطفاء ومبرمجي الكمبيوتر والمحامين ومسؤولي قاعدة البيانات إلى مهارات تقنية محددة لأداء وظائفهم الدقيقة، وحسب Kartz الكفاءات التقنية تعني في المقام الأول العمل مع الأشياء وليس الناس.

2. الكفاءات الإنسانية: يتم تعريف الكفاءات الإنسانية على أنها القدرة على العمل بشكل تعاوني مع الآخرين، والتواصل بشكل فعال، وحل النزاع، وأن تكون لاعباً في الفريق، وحسب Kartz تهتم الكفاءات الإنسانية بشكل أساسي بالأشخاص، تتضمن الكفاءات الإنسانية فهماً لمبادئ السلوك والعلاقات الشخصية والتحفيز والتواصل، من أجل القدرة على العمل الجماعي، والتعامل مع الصراع، والاتصالات، وخلق المناخ التنظيمي، على سبيل المثال يستخدم المدير الذي ينقل معلومات الأداء إلى أحد المرؤوسين المهارات الإنسانية.

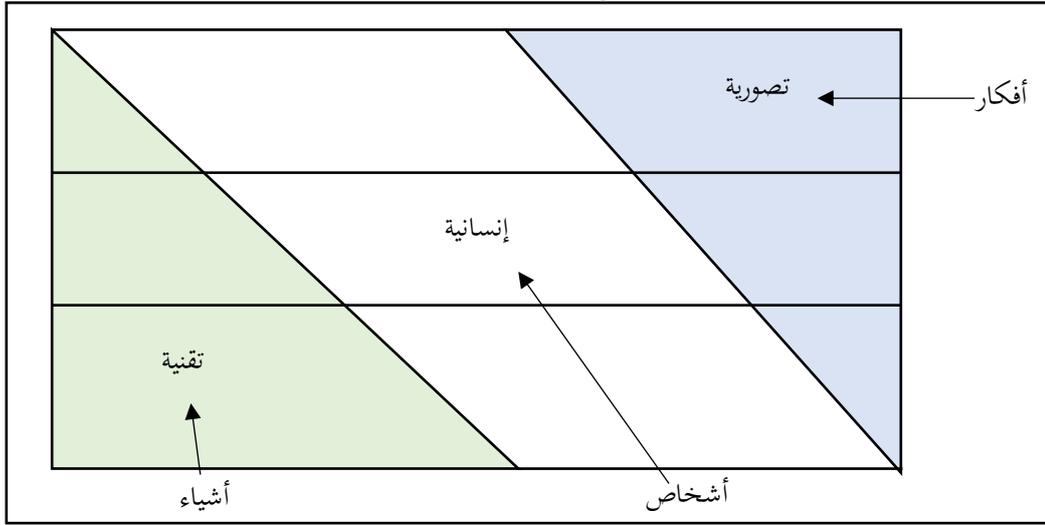
3. الكفاءات التصورية: يتم تعريف الكفاءات التصورية بأنها القدرة على رؤية المنظمة ككل أو الحصول على وجهة نظر منهجية، وقد تم استخدام مصطلح أنظمة التفكير (Thinking Systems) على الكفاءات التصورية، بينما تركز الكفاءات التقنية على الأشياء وتركز الكفاءات الإنسانية على الأفراد، تركز الكفاءات التصورية أو الفكرية على الأفكار والمفاهيم، على سبيل المثال تسمح الكفاءات التصورية للمدير بفهم التفاعل بين وحدات العمل المختلفة داخل المؤسسة، وتأثير التغييرات على أي جزء من النظام، وكيف تتلاءم المنظمة مع النظام الفرع، وحسب Kartz فإن هذه الكفاءات تتجه لتصور علاقة الشركة بالبيئة الخارجية.

وتفترض هذه القدرات بدورها حياة الشخص مجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، وفرة المعارف ومؤهلات ذهنية تمكنه من فهم واستيعاب الأفكار المجردة ويمكن تجسيدها بعدة طرق، مثل اقتراح منتجات جديدة، الدخول في السوق الدولية، إدخال آليات عمل جديدة².

¹ Tim O. Peterson, David D. Van Fleet, The ongoing legacy of R.L. Katz an updated typology of management skills, Management Decision, Vol. 42, No. 10, 2004, p.p.1299.1300.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص.123.

الشكل (1-4): توزيع الكفاءات حسب المستويات التدرجية الإدارية



Source: Pablo de Freitas, Catarina Cecília Odélius, Managerial competencies: An Analysis of Classifications in Empirical Studies, Cad. EBAPE.BR, Vol. 16, No. 1, Rio de Janeiro, 2018.

يظهر الشكل السابق تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية، تحتاج كل وظيفة من وظائف المؤسسة إلى نوع محدد من الكفاءات التي تسمح بتقديم أفضل أداء، فالكفاءات التقنية تختص بالتعامل مع الأشياء مثل آلات ومعدات الإنتاج أو إتقان مهارات خاصة في التعامل مع برامج معينة في أجهزة الكمبيوتر، وتعتمد الكفاءات الإنسانية على مهارات التعامل مع البشر والقدرة على تسييرهم وتحفيزهم، تتعلق خاصة بالإدارة الوسطى، أما التصورية فهي التي تسمح للفرد بالنظر للمؤسسة نظرة أكثر شمولية على المدى المتوسط والبعيد من خلال تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية ومعرفة متطلباتها، واكتشاف الفرص المستقبلية والدخول في نشاطات جديدة إذا تطلب الامر، وهي كفاءات يتطلبها شاغلي الإدارات العليا.

ثالثاً: تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحياة

يعتبر تقسيم الكفاءات إلى جماعية وفردية أشهر التقسيمات، لأنه تقسيم عملي يسمح بتصميم الوظائف وإعداد البرامج، من خلال الكفاءات التي تميز كل فرد، كذلك يسمح بتشكيل فرق العمل الجماعية من خلال وضع الأفراد الذين يناسبون مهمة ما، ويضيف البعض من الباحثين إلى هذين التقسيمين الكفاءات التنظيمية أو الاستراتيجية.

1. الكفاءات الفردية: يتطلب شغل الوظيفة في أي مؤسسة قدراً معيناً من الكفاءة للأفراد باختلاف مستوياتهم في الهيكل الإداري، من أجل تحقيق الأهداف التي تصبوا المؤسسة لبلوغها، فالفرد هو الوعاء المادي الحامل للكفاءة،

فهو الأساس لعملية إنتاجها وكل نشاطات المؤسسة الرامية لتنميتها وتطويرها وتثمينها واستثمارها، ولهذا فمرجع الكفاءة هو الفرد ولا يمكن أن تعرف أو تحدد بشكل مستقل عن حاملها¹.
 وتمثل الكفاءة الفردية مزيجاً من المكونات الظاهرية والباطنية التي يمتلكها الفرد، والتي يتفق الكثير عليها وهي (معرفة، مهارة، سلوك) ويضيف البعض مكونات أخرى منها (الدوافع والصفات الشخصية)، يجب على المؤسسة البحث والتنقيب عنها واكتشافها وتنميتها.
 حيث يمكن أن نعرفها ببساطة على أنها مجموعة المعارف والمهارات والسلوك والدوافع والصفات الشخصية التي يحتاجها الفرد من أجل القيام بنشاط مهني ما، لتحقيق هدف معين بطريقة فعالة.
 يقترح الباحثون في هذا المجال الكثير من الكفاءات فيما يسمونه الكفاءات الأصلية (Generic Competencies)، قدم Voorhees ملخصاً للكفاءات المطلوبة في أماكن العمل في القرن 21 وقسمها إلى أربع مجموعات كبيرة تتضمن كل منها مجموعة مختلفة من المهارات اللازمة لذلك:

الجدول (1-2): الكفاءات المطلوبة في أماكن العمل في القرن الواحد والعشرين

الكفاءات المطلوبة في أماكن العمل في القرن الواحد والعشرين			
الاتجاهات والخصائص الأساسية	الكفاءات الأساسية	الكفاءات التطبيقية	الكفاءات القيادية
التكيف، المرونة	القدرة على تنفيذ المهام البسيطة	تطبيق التكنولوجيا	القدرة على فهم المسائل التنظيمية
الإبداع	التعامل مع الآخرين، العمل مع الفريق	التفكير الناقد	الأخلاق
التعاطف	العد والحساب	الاتصال مع العملاء	المعرفة باللغات الأجنبية
الاتجاه الإيجابي	القراءة والكتابة	حسن استخدام المعلومات	العولمة والقضايا الدولية
أخلاقيات العمل	الموثوقية، الجدارة	التقديم	قبول الثقافات المختلفة
القدرة على الإدارة الذاتية	المسؤولية، المصداقية، النزاهة	إدراك المشكلات، فهمها وحلها	مهارة التفاوض
إدارة المشاريع والإشراف عليها			
التفكير المنهجي			

Source: Marion G. Anema, Jan McCoy, Competency-Based Nursing Education "Guide to Achieving Outstanding Learner Outcomes", Springer Publishing Company, New York, 2010, p.08.

¹ لعمري نسيمة، تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية "بحوث ودراسات"، جامعة سطيف2، المجلد 09، العدد 01، 2018، ص.161.

قام Voorhees بدراسة الكثير من الكفاءات المطلوبة للنجاح في أماكن العمل، لخصها في الجدول السابق حيث قسمها إلى أربع مجموعات كبيرة تحتوي كل منها الكثير من الكفاءات الأساسية، قد يحتاج العامل إلى عدد قليل من هذه الكفاءات أو إلى مجموعة واسعة منها، يتعلق بعضها بخصائص مميزة موجودة في الفرد، وكفاءات مكتسبة من خلال المسار الدراسي مثل الكتابة والحساب، وكذلك كفاءات أخرى تتطلب تكويناً أو محاولة الفرد لتطوير نفسه في مجال معين خصوصاً التعامل مع التكنولوجيا الحديثة واستعمال برامج الحاسب الآلي، وفي الأخير كفاءة يستطيع امتلاكها عدد معين فقط من الأفراد، وهي الكفاءات القيادية التي تتطلب مهارات مميزة وفريدة تصورية للتوقع وكذلك قيادة الأفراد وقبول الأفراد لهذه السلطة.

2. الكفاءات الجماعية: كفاءة الشركة أو قطاعاتها لا تقتصر فقط على مجموع كفاءات أعضائها بل هي نتيجة عمل تفاعلي جماعي قائم على الكفاءات الفردية مع أهداف مشتركة، فالكفاءات الجماعية تنتج عن التعبير الجماعي والتآزر بين المجموعة في حالات العمل¹.

يمكن تعريف الكفاءات الجماعية على أنها "مزيج من المعرفة المتباينة التي يتم تطبيقها من أجل تحقيق هدف مشترك" ويضيف Amheradt et al أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات².

الكفاءات الجماعية هي بالتالي ذات طبيعة اندماجية، ولكن كيف يتم المزج بين هذه الكفاءات المتباينة؟ كيف يمكن الانتقال من الكفاءات الفردية إلى الكفاءة الجماعية للفريق³؟ يمكن ذلك من خلال العوامل التالية⁴:

- المشاركة والتآزر: تتشكل من التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة.
- التضامن: يتجلى مفهوم التضامن في شبكة التعاون المشكلة فيما بين أطراف جماعة العمل.
- التعلم: حيث أنه يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعمول به.
- صورة العمليات الجماعية تدل على وجود أعمال ونشاطات جماعية بشكل فعلي.
- الرموز واللغة المشتركة: تشكل مرجعاً مهماً لأعضاء الجماعة، وبالتالي فهي تساهم في تشكيل

¹ Avelino, et al, Collective Competencies and Strategic People Management: A Study Carried Out in Federal Public Organizations. Revista de Administração Mackenzie, Vol. 18, No. 5, 2017, P.210.

² بويحيوي إبراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 02، العدد 06، 2016، ص.15.

³ Sabrina Loufrani-Fedida, les Quatre Niveaux du Management des Competences : Individuel, Collectif, Stratégique Et Environnemental, Guide du Management des Compétences, Afnor, 2008, p.07.

⁴ لعمري نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص.162.

جزء من الكفاءة الجماعية كالثقافة المشتركة داخل أعضاء المنظمة.

من خلال التماس واحتكاك الفرد مع زملائه ضمن المجموعة، سيكون للعامل اتصال بمصادر جديدة من المعرفة والخبرة والتجارب، فكلما كان المجتمع الذي انضم إليه يتطلب معرفة متقدمة في المجال العلمي والتكنولوجي، كلما تمكن الفرد من تطوير كفاءته، إذ يتم التعبير عن الكفاءة الفردية بقوة وبصورة أفضل مع الجماعة، لتحقيق ذلك يجب على الأفراد في المجموعة مشاركة مستودع مشترك، وهي لغة مهنية تسمح لهم بفهم بعضهم البعض بسهولة، هذه اللغة المهنية تسمح للفريق بتكوين مرجعية مشتركة تحتوي هذه اللغة على رموز محددة تتعلق بممارسات الفريق، على سبيل المثال، أوضحت دراسة أجريت في غرفة الاستشفاء في مركز كبير لمستشفى جامعي، أن اللغة المستخدمة من قبل فريق الرعاية الصحية تم تدوينها بدرجة عالية مما جعل الوصول إليها صعب جدا للمبتدئين، لكي تكون هناك كفاءة جماعية يجب أن يكون لكل فرد مستودع لكفاءته الفردية، تشكل إضافة المستودعات الفردية مستودعا مشتركا وهو تآزر بين وجهات النظر المختلفة، ينتج هذا التآزر مستودعا جديدا وأكثر تعقيدا وفي للتطور الدائم، مبني على التنمية المشتركة على أساس خبرة الفريق، والمواجهة مع الواقع والبحث الجماعي، يتم توضيح الإطار المرجعي المشترك للحالات، وبالتالي فهو مؤقت، يجب أن تتطور وفقا لأهداف العمل للحفاظ على أهميتها، لكن من الصعب فهم كيفية تطور الكفاءة الجماعية، رغم ذلك فيجب عند تكوين مجموعة التقييد بمبدأ الجودة من أجل الحصول على أحسن النتائج والحفاظ عليها، حيث تبرز الحاجة للتكامل لكي تكون المجموعة فعالة، ومن المفارقات أنه كلما زادت الكفاءة الجماعية أصبحت الكفاءات الفردية أكثر أهمية¹.

وحسب Guy Le Boterf فإنه رغم الاهتمام الكبير الذي تحظى به الكفاءات الفردية إلا أن هناك أسباب عديدة قد تجعل الشركات تغير منظورها نحو تطوير الكفاءات الجماعية، وعدد بعض الأسباب التي قد تساهم في ذلك وهي²:

- تعقيد المواقف التي تواجهها المؤسسات سيحتم عليها الاستعانة أكثر فأكثر بالمعرفة والإسهامات المتعددين لطرح المشكلة وحلها، ولتصميم المشاريع وإدارة عملية الابتكار، فلم تعد موارد الفرد الواحد كافية للتعامل مع كل هذا.
- لن تكمن الميزة التنافسية في الجودة فقط، ولكن أيضا في القدرة على التصميم والابتكار بشكل أسرع من المنافسين، إذ لن يبقى مفهوم عامل مميز سائدا بل ستزيد الحاجة إلى تعاون الكفاءات من أجل تقديم منتجات ابتكارية.
- تنظيم العمل في فرق متعددة الأغراض وإدارة المشاريع، وإدارة العمليات، والتواصل مع الأفراد المشاركين، تدعوا إلى شبكة حقيقية من الذكاء.
- يؤدي اقتصاد المعرفة والمعلومات إلى إنشاء إدارة حقيقة للمعرفة تهدف إلى الوصول لرأس مال من الدراية والمعرفة الجماعية.

¹ Terraneo, Fabienne, Nadia Avanzino, Le concept de compétence en regard de l'évolution du travail : Définitions et perspectives, Recherche en soins infirmiers, Vol. 87, No. 4, 2006, p-p.18-20.

² Guy Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, op cit, p.65.

-تؤكد أساليب تقييم المزايا التنافسية الحديثة على الجمع بين الأصول الملموسة وغير الملموسة (بما في ذلك الكفاءات)، لكن ليست الفردية، يمكن أن تكون الموارد قابلة للتحويل والاستبدال، غير أن دمجها الغير مرئي في جوهره والناشئ عن التاريخ والتعلم الجماعي أمر لا مفر منه.

3. الكفاءات الاستراتيجية: هي الكفاءات ذات الفائدة للمنظمة وموظفيها ككل، هذه الكفاءات التي تحدد استمرار وجود وتطوير المنظمة من خلال صلتها بمحيطها، يتم تحقيق الكفاءات التنظيمية عن طريق زيادة الكفاءة الداخلية للمؤسسة وتحديد استراتيجية ناجحة للبقاء في بيئة متغيرة¹.

تتمثل في جميع مهارات تحويل الأفكار إلى أعمال ونشاطات ملموسة لتحقيق الأهداف المطلوبة وفق رؤية وتخطيط استراتيجيتين، والقدرة على التشخيص الداخلي والخارجي وعلى التنسيق بين مختلف وظائف المنظمة بغية تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، ومعالجة نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة في البيئة الداخلية مقارنة مع المنافسين، وتشكيل الإستراتيجية وتنفيذها، وأيضا القدرة على تسيير واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق ميزة تنافسية، كما تتعلق بمهارات تحليل الأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة في الأداء والاطلاع على الأساليب التي تستعملها المنظمات المنافسة، وتتم بكيفية تجميع البيانات وتحديد وتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، كما ترتبط الكفاءات الإستراتيجية بمدى القدرة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة لزيادة قدرة المنظمة على البقاء، وهذا هو أساس الفكر الإستراتيجي الذي ينظر بشمولية إلى المتغيرات البيئية المحيطة، أساس الكفاءات الإستراتيجية هو مدى جعل المنظمة دائما في وضع المبادر في التعامل مع مستقبلها وليس التعامل بردود الأفعال لرفع مقدرة المنظمة على التحكم بمصيرها².

من أجل اعتبار الكفاءة استراتيجية يجب أن تفي الكفاءة بثلاث معايير هي³:

-جلب قيمة مضافة حقيقية للعملاء: العميل هو الذي يقرر ما إذا كانت الكفاءة أساسية أم لا، إذ يمكنه بناء آرائه من خلال ملاحظته لأداء المنتجات والخدمات، إذا كانت هذه الكفاءة تزيد القيمة في نظر العميل بشكل ملحوظ، يمكن اعتبار هذه الكفاءة استراتيجية.

-أن تكون الكفاءة مختلفة عن المنافسين: يجب أن تكون الكفاءة مميزة عن تلك الموجودة عند المنافسين، حيث تقدم هذه الكفاءة تفوقا على مختلف المؤسسات الموجودة في القطاع، ليس بالضرورة أن تكون الكفاءة حصرية لكن يجب أن تكون أعلى بكثير من البقية.

-تنوع العرض في الأسواق المختلفة: تمثل الكفاءات الإستراتيجية نقطة انطلاق لأسواق جديدة إذ يمكن نقلها، هذا هو السبب في أن الكفاءة الأساسية تقاس بمرونتها أي حسب عدد الجسور الممكنة في أسواق الغد، بمعنى آخر الكفاءات الإستراتيجية هي عرضية لمنتجات الشركة وخدماتها، يتم نشرها في عدة قطاعات استراتيجية في نفس

¹ Ganesh Shermon, op cit, p.60.

² علي عبد الله، تبرورت علال، دور كفاءات الموارد البشرية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، المجلد08، العدد16، 2014، ص.138،139.

³ Sabrina Loufrani-Fedida, op cit, p-p.11-12.

الوقت أو في العديد من أقسام الشركة، تقوم بعض الشركات بذلك بشكل أفضل من الشركات الأخرى وتعرف كيفية الاستفادة من كفاءتها الاستراتيجية لمجموعة واسعة من المنتجات، على سبيل المثال، تعتمد الكفاءة الأساسية لشركة Honda على إتقان مثالي لتقنية المحرك، سواء بالنسبة لسيارات Formula 1 أو ماكينات جز العشب. ويميز بين ثلاث مجالات رئيسية من الكفاءات الأساسية¹:

- العملية الإنتاجية (الجودة والمرونة والتكلفة وسرعة التنفيذ واحترام المواعيد النهائية).
- عملية الوصول إلى الأسواق (إدارة العلامات التجارية، التسويق، التوزيع، الخدمات اللوجستية).
- المساهمة الوظيفية المميزة للمنتج، وهي قدرة الشركة على التمييز بين منتجاتها من خلال وظيفة معينة.

رابعاً: تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية والمستقبلية

في ظل التغيير السريع الذي تشهده المؤسسات في العصر الحديث خاصة التغيير التكنولوجي وتقلب أذواق المستهلكين والمنافسة الحادة بين المؤسسات في كل القطاعات، مما ينعكس على دورة حياة المنتج والكفاءة، نميز من خلال هذا المعيار نوعين من الكفاءات هما²:

1. الكفاءات المتاحة: وهي تلك التي يجوزها الأفراد في زمن شغل الوظيفة، حيث تتناسب مع متطلبات العمل، ونوعية نشاطات المؤسسة والمستهلكين الحاليين، هذا النوع من الكفاءات يتعلق مباشرة بالتربط بين مؤهلات شاغل الوظيفة وبين متطلبات الوظيفة، بعبارة أخرى يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الانسجام بين دور الفاعل ومكانته التنظيمية Role and Status of The Actor، لأن التوافق بينهما يضمن أداء فعال، بينما أي خلل في الأدوار والمكانات يؤدي إلى اهتزاز البناء التنظيمي والثقة بين أفراد المنظمة.

2. الكفاءات اللازمة مستقبلاً: يؤدي أي تغيير في طرق الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (تبني تكنولوجيا جديدة، إنشاء فروع جديدة، خدمة قطاع سوقي جديد... الخ) إلى إعادة النظر في الكفاءات التي يمتلكها العمال لأنها لن تناسب هذه التغييرات المحدثة، حيث ستكون المؤسسة أمام عدة خيارات وهي إما القيام بدورات تدريب وتكوين لفائدة العمال الحاليين لتبني الكفاءات الجديدة، أو اللجوء إلى سوق العمل وتوظيف كفاءات جديدة.

المطلب الثالث: مكونات الكفاءة من خلال المقاربة الأنجلوسكسونية

الكفاءات هي مكونات وظيفية تنعكس في سلوك يمكن ملاحظته في مكان العمل، العناصر الشائعة التي يتم ذكرها بشكل متكرر وفقاً للباحثين الأمريكيين مثل (Richard Boyatzis و spenser and Spencer) والتي تعرف اختصاراً بـ (KSA'Os)، أي المعرفة والمهارات والقدرات، بالإضافة إلى بعض الخصائص الأخرى التي يمتلكها الأفراد، كالذواضع، والصورة الذاتية، والتي من خلالها يمكن التمييز بين الأداء العالي والأداء المتوسط، تظهر هذه الأبعاد من خلال نموذج جبل الجليد الشهير (Iceberg Model).

¹ Idem, p.12.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص.130.131.

أولاً: المعرفة (Knowledge)

هي مجموعة من المعلومات المنظمة التي يتم استيعابها ودمجها في الأطر التي تسمح للشركة بإجراء أنشطتها والعمل في سياق محدد، وحشد لذلك تفسيرات مختلفة جزئياً، لذلك تتضمن المعرفة الوصول إلى البيانات الخارجية، والقدرة على الاعتراف بها لتحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة وإدماجها في المخططات الموجودة مسبقاً، حتى لو كان ذلك لا يعني تغيير المحتوى فقط، ولكن أيضاً الهيكل¹.

والمعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته ومن خلالها يستطيع الفرد تشخيص المشاكل وتحديد البدائل لها والوصول إلى حلول جديدة².

وميز Earl المعرفة عن غيرها بشرط القبول الاجتماعي، وأشار إلى فكرة انبثاق المعرفة من خلال العلاقات الشخصية الموضوعية وأقترح Tirgg وجود قواعد وسياقات لكي تتحول البيانات إلى معلومات، لكنه أشار إلى أن الوصول إلى المعرفة ليس محكوماً بتلك القواعد والسياقات فقط بل يتوقف على تهيئة نوع خاص من الأفراد ذوي ميزات كالخبرة والمهارة والنظرة³.

1. أنواع المعرفة: ويحدد نوع المعرفة وتختلف أنواعها تبعاً لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلاً عن اختلاف وجهة نظر الباحثين الذين درسوها، حيث صنفها lundval إلى⁴:

معرفة-ماذا (know-what) وتعبر عن الحقائق التي يمكن ترميزها.

معرفة-لماذا (know-why) وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.

معرفة-كيف (know-how) وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهارات معينة.

معرفة-من (know-who) وهي المعرفة حول من يعرف ماذا، أو من يعرف كيفية الأداء.

أما أكثر تقسيم شائع ويتفق عليه الكثير من الباحثين فهو تقسيم الذي تم اعتماده من طرف Polanyi Michael سنة 1966، حيث قسم المعرفة إلى نوعين هما:

¹ Thomas Durand, Savoir, Savoir-Faire et Savoir-Etre Repenser les Compétences de l'entreprise, la Revue Française De Gestion, No. 127, 2000, p.287.

² بوران سمية بن عامر، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016، ص.22.

³ الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص.28.

⁴ القهيوي ليث عبد الله، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.18.

أ. **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية وتسمى المعرفة الملتصقة بالأفراد،¹ وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي تتواجد داخل عقل وقلب كل فرد ممن يعملون في المؤسسة والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، وهي معرفة شخصية إلى حد بعيد ومن الصعب الحصول على كل الخبرات والمعرفة الموجودة داخل كل شخص يعمل في المؤسسة لغرض تحويلها إلى معرفة صريحة²، يصعب أن تكون صريحة ولكن يمكن تمثيلها في صورة سلاسل متتالية مكتوبة ومقاييس كمية ويعبر عنها في خطوات تتضح في عدة إجراءات مثل استكمال بيانات استمارة ما أو صنع جزء ما آلياً ويمكن وضع مقاييس بسيطة للمطابقة أو التوافق مثل الكمية والسرعة والطول... وهكذا.³

أما إمكانية تقاسم وتناقل المعرفة الضمنية بين الأفراد فيعتمد إلى حد كبير على قدرة واستعداد الشخص الذي يمتلكها لنقلها للآخرين.⁴

ب. **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة التي يمكن أن يتقاسمها ويتشاركها الأفراد فيما بينهم، وتشمل كل من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية.⁵

ويتم اكتساب المعرفة الضمنية وتبادلها وفق مبدأ (شخص إلى شخص) بآليات الحوار وتبادل القصص، أما المعرفة الصريحة فيمكن اكتسابها من خلال الوثائق والتي تشمل معرفة -ماذا (know-what)، ومعرفة -حول (know-how) (about) ويمكن تبادلها وفق مدخل (الوثائق إلى الأشخاص)، بآليات التنقيب عن المعرفة في المطبوعات والمكتبة الإلكترونية.⁶

وقد ميز Polanyi بين هذين النوعين من المعرفة عندما قال "إننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول"⁷ وفي ذلك إشارة صريحة إلى صعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة واضحة للعيان يمكن الاستفادة منها، ومن هنا تعمل المؤسسات جاهدة على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ظاهرة بشتى الطرق من أجل الحصول على تلك المعرفة الكامنة في عقول موظفيها والاستفادة منها⁸، لكي تكون متاحة في كل وقت في قواعد البيانات أو في

¹ بدير جمال يوسف، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص.49.

² الصاوي ياسر، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص.27.

³ السيد أسامة أحمد، إدارة المعرفة، ط1، دار العلم والأيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص.47.

⁴ Filemon Uriarte, Introduction to Knowledge Management "A Brief Introduction to The Basic Elements of Knowledge Management for Non-Practitioner Interested in Understanding the Subject", ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia. 2008, p.05.

⁵ أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018، ص.31.

⁶ الكبيسي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص.17.

⁷ Polanyi Michael, The Tacit Dimension, The University of Chicago Press, 2009, p.04.

⁸ الصاوي ياسر، مرجع سبق ذكره، ص.28.

السجلات في حال مغادر مالكي هذه المعرفة لأي سبب من الأسباب، حيث أن المعرفة الضمنية والصريحة يمكن أن يتفاعلا، إذ أن المعرفة الإنسانية يتم إنشائها ونشرها من خلال التفاعل الاجتماعي بين كلا نوعي المعرفة، ويطلق على هذا الشكل من التفاعل بتحويل المعرفة داخل المجتمع من خلال أفراد، ويمكن التعبير عن تلك العلاقة التفاعلية كالاتي¹:

- النمط الاجتماعي: من ضمنية إلى ضمنية
- نمط الإخراج: من ضمنية إلى صريحة
- نمط الدمج: من صريحة إلى صريحة
- نمط الإدخال: من صريحة إلى ضمنية

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-5): أشكال التفاعل بين المعرفة الصريحة والضمنية

	معرفة ضمنية	معرفة صريحة
معرفة ضمنية	النمط الاجتماعي	نمط الإخراج
معرفة صريحة	نمط الإدخال	نمط الدمج

Source: Ikojuro Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, Vol. 5 No. 1, 1994, p.17.

يوضح الشكل (1-5) أنماط التفاعل بين المعرفتين الصريحة والضمنية، حيث ينتج عنها أربع أنماط جديدة، فدمج معرفتين ضمنتين ينتج عن نمط اجتماعي قائم على تبادل المعلومات بين الأفراد من خلال التفاعل الاجتماعي، بينما نمط الدمج ينتج عن معرفتين صريحتين ولذلك لسهولة الحصول على هذا النوع من المعرفة لأن الوصول لها متاح، حيث يتبادل الأفراد المعرفة وبمجموعتها من خلال آليات التبادل مثل الاجتماعات والمحادثات الهاتفية، يمكن أن تؤدي إعادة تكوين المعلومات الموجودة من خلال الفرز والإضافة وإعادة التصنيف وإعادة صياغة سياق المعرفة الواضحة إلى معرفة جديدة، بينما النمط الثالث والرابع فيتعلقان بتحويل المعرفة من نوعين مختلفين، فنمط الإدخال هو تحويل معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية، ونمط الإخراج هو تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، حيث يتم نقل معلومات من

¹ السيد أسامة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص.50.

طرف فرد إلى أنظمة المعلومات وإلى مستندات لدى المؤسسة وتكون متاحة للجميع حتى في حال خروج ذلك الفرد مستقبلاً.

2. خصائص المعرفة: لدى المعرفة عدة خصائص منها¹:

- أ. التراكمية: تضل المعرفة صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليس بالضرورة أن تبقى كذلك في المرحلة القادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- ب. التنظيم: إن المعرفة المتولدة ترتبط بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- ج. البحث عن الأسباب: يهدف التسبب والتعليل إلى إشباع رغبة الإنسان في البحث والفضول ومعرفة كل شيء وإلى معرفة الظواهر لأن ذلك يؤدي إلى فهمها، ومحاولة التحكم فيها مستقبلاً للحصول على نتائج أحسن.
- د. الشمولية واليقين: إن شمولية المعرفة لا تسري على الظاهرة التي تبحث فيها، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابل لأن تنقل لكل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تعلوا على التغيير.
- هـ. الدقة والتجريد: تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

ثانياً: المهارات (Skills)

مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد²، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية، وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية والاكتساب المدرسية، وأيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدًا³.

تتعلق المهارة بالقدرة على التصرف بطريقة ملموسة وفقاً لعملية أو أهداف محددة مسبقاً، لا تستبعد هذه المهارة المعرفة، ولكنها قد لا تتطلب فهماً أساسياً للأسباب التي تؤدي إلى استخدام التقنيات العملية والأساليب العملية. ومع ذلك، عند تنفيذها تتمتع هذه المهارات بميزة لا مثيل لها في العمل وتحقيق الأهداف المرجوة، وبهذا المعنى فإن المهارة تجريبية وضمنية جزئياً⁴.

وتعني كذلك القدرة على تعبئة وتطبيق المعارف السابقة، حيث تنتقل من المفهوم النظري المعرفي إلى المفهوم التطبيقي المهاري على أرض الواقع.

¹ مسلم عبد الله حسن، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص.ص. 27-28.

² قاسي ياسين، غردي محمد، دور رأس المال الفكري في تنمية الكفاءات البشرية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة بليدة 02، العدد 02، 2010، ص. 88.

³ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2012، ص. 06.

⁴ Thomas Durand, op cit, p.279.

ومثال ذلك مهارة السياقة التي يحتاجها السائق، فإذا قلنا إن هذا الأخير له مهارة في السياقة فذلك يدل على أن لديه معارف نظرية يقوم بتطبيقها وتجسيدها على أرض الواقع، مثل قوانين المرور، ميكانيكية السيارة، كيفية التشغيل وتغيير السرعة.. الخ، فهي ببساطة تجسيد للمعارف النظرية على أرض الواقع، غير أن هناك استثناء، لأن بعض العمال ذوي المهارات العالية قد يكتسبون هذه الأخيرة عن طريق التجربة والممارسة، ولكن ذلك لا يعدوا أن يكون استثناء عن القاعدة الأساسية التي تؤسس المهارة على الجانب المعرفي¹.

وتجمع المهارات ثلاث أبعاد²:

1. المهارات العملية: تكتسب هذه المهارات أساسا من الخبرة المهنية، لكن بإمكانها أن تكون موضع تعلم، يسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ إجراء العمليات الفعالة.

2. المهارات العلاقاتية: هي مجموع القدرات المجدية والتي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، فهي مكتسبة ليس فقط عن طريق السيرورة المهنية، وإنما عن طريق احتكاك الفرد مع المحيط بصفة عامة، ووظيفتها هي القدرة على خلق التعاون سواء بين مختلف أفراد المنظمة أو مع محيطها، وأمثلة تلك المهارات: إدارة حوار هاتفي مع زبون غاضب، العمل الجماعي ضمن فريق، التفاوض مع مسؤول.

3. المهارة الذهنية (التفكير الجيد): هي عبارة عن مجموعة من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق نشاطات بسيطة نسبيا، كالوصف، المقارنة، العدد.. الخ، أو في العمليات المعقدة كتشكيل فرضيات، استنتاج النتائج، البرهان، الاستنتاج الاستقرائي وغيرها، إن هذا النوع من المهارات ضروري لحل المشاكل وأخذ القرارات والاختراع، ويعتبر هذا النوع كمولدات بمعنى أنها تساهم في إنتاج وتوليد معلومات جديدة انطلاقا من معلومات أولية، وهي مطلوبة أكثر بالنسبة للنشاطات التي تعتمد على القدرات الفكرية أكثر من العضلية، كإنجاز تحليل لاجتماع ما، أو استخراج معطيات.. الخ.

ثالثا: القدرات (Abilities)

تعرف القدرة على أنها سمة عامة أو جودة اكتسبها فرد، وهو أمر مفيد في أداء مجموعة من المهام، على عكس المهارات تقل احتمالية تغيير القدرة بمرور الوقت لأنها قابلة للتطبيق في مختلف المهام ذات الوظائف المتنوعة³. وتعرف أيضا على أنها القدرات العقلية والبدنية لأداء المهام المختلفة⁴.

¹ حمدي أبو القاسم، إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بين مقاربتين: الأداء والسلوك، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة الأغواط، العدد 01، 2017، ص.126.

² مقدود وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص.34.35.

³ Khulida Kirana Yahya, et al, Profiles, Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics A Case of Malaysian Government Retirees, International Business Research, Vol. 1, No. 1, January 2008, p.149.

⁴ McShane Steven, Von Glinow Mary Ann, Organizational Behavior " Emerging Knowledge and Practice for The Real World", 5th Ed, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2010, p.35.

تعتبر القدرة خصائص فطرية ومع ذلك فإن الإمكانيات الوراثية لا تتحقق إلا عندما يتطور الفرد في بيئة توفر فرصا للتحفيز المناسب، على سبيل المثال فإن الفرد الذي يتمتع بقدرة موروثه للحصول على ذكاء أعلى من المتوسط سوف يظهر هذه القدرة فقط إذا حدثت طفولته ومراهقته في بيئات عائلية وتعليمية داعمة¹. وقد الباحثون وجود نوعين من القدرات هما².

1. القدرات الذهنية: هي القدرات اللازمة لأداء النشاطات العقلية، والتفكير المنطقي، وحل المشاكل، الأبعاد السبعة الأكثر ذكرا والتي تشكل القدرات الذهنية هي (كفاءة العد والحساب، الفهم اللفظي، السرعة الإدراكية، التفكير الاستقرائي، التفكير المنطقي، التصور المكاني، والذاكرة)، ترتبط أبعاد القدرات الذهنية ببعضها إيجابيا، حيث من الممكن إذا تحصلت على درجة عالية في الفهم اللفظي فمن الممكن كذلك أن تسجل درجات جيدة مثلا السرعة الإدراكية، أو التفكير المنطقي، ولا تختلف القدرات الذهنية بين الشعوب المختلفة، وبالتالي لا تتفوق مجموعة على مجموعة أخرى في الذكاء، رغم أن هناك بعض الأدلة على أن درجات الذكاء تختلف إلى حد ما عبر الثقافات، ولكن هذه الاختلافات تكون أصغر بكثير عندما نأخذ في الاعتبار الاختلافات التعليمية والاقتصادية.

2. القدرات البدنية: على الرغم من أن الطبيعة المتغيرة للعمل تشير إلى أن القدرات الفكرية تزداد أهمية للعديد من الوظائف، إلا أن القدرات البدنية كانت وستظل قيمة، إذ حدد الباحثون في مئات الوظائف تسع قدرات أساسية مطلوبة في أداء المهام البدنية، يختلف الأفراد في مدى امتلاكهم لكل من هذه القدرات، فالملاحظ أنه لا توجد علاقة قوية بين هذه القدرات، فالدرجة عالية في إحداها ليست ضمانا لدرجة عالية في باقي القدرات، حيث يتحقق الأداء الفعال من العمال عند التدقيق في مدى توافق القدرات المطلوبة في الوظيفة مع القدرات التي يمتلكها العمال أو المترشحون للوظيفة.

ثالثا: الدوافع (Motives)

هي الأشياء التي يفكر فيها الفرد أو يرغب فيها باستمرار، وتقوم باختيار السلوك وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة³، يحتاج معظم الموظفين إلى الحافز للشعور بالرضا تجاه وظائفهم والأداء الأمثل، فمثلا بعض الموظفين لديهم دوافع مالية بينما يجد آخرون التقدير والمكافآت أكثر تحفيز ودافعية، مستويات التحفيز داخل مكان العمل لها تأثير مباشر على إنتاجية الموظف، العمال الذين لديهم دوافع ومتحمسون لوظائفهم يضطلعون بمسؤولياتهم بأفضل ما في وسعهم، وينتج عن ذلك زيادة الإنتاج كما ونوعا.

هناك قول مأثور يقول "يمكنك أن تأخذ حصانا إلى الماء لكن لن تستطيع إجباره على الشرب" لن يشرب إلا إذا كان يشعر بالعطش، كذلك مع الأشخاص، سيفعلون ما يودون فعله فقط، وبمعنى آخر سيقوم بالفعل الذي يكون

¹ Sternberg Sternberg, Grigorenko Elena, The Psychology of Abilities, Competencies, and Expertise, Cambridge University Press, New York, 2003, p.215.

² Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational behavior, 15th Ed, Prentice Hall, New Jersey, p-p.52-55.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص.16.

لديه دافع للقيام به، سواء أكان العمل في ورشات العمل أو بشغل وظيفة في الإدارة، يجب أن يكون لديه دافع سواء دافع داخلي أو من خلال تحفيز خارجي¹.

وقد قسم البعض محركات الدوافع إلى أربعة أنواع هي²:

1. دافع الاكتساب (Drive to Acquire): وهو دافع يحررنا للاقتناء المزيد خاصة إذا كان الهدف هو المقارنة مع أشخاص آخرين، وهذا ما يوضح صعوبة فرض قيود على المرتبات، لأن العمال دائما ما يقارنون ما يتقاضونه مع ما يتقاضاه الآخرون سواء في نفس المؤسسة أو مؤسسة أخرى.

2. دافع الانتماء (Drive to Bond): وهو شعور الشخص بالفخر بانتمائه إلى مجموعة يحس بأنهم يشاركونه نفس التوجهات، هذا ما يؤدي بالعمال بالإحساس بالفخر والانتماء لبعض المنظمات وتزيد روحهم المعنوية ويقبلون على تقديم المزيد من المجهود من أجلها.

3. الدافع للفهم (Drives to Comprehend): وهو القيام بالبحث عن الإجابات وفهم ما حولنا، نشعر بالإحباط عندما تبدو الأمور بلا معنى، ونشعر بالتحفيز، عادة من خلال التحدي المتمثل في تحديد الإجابات، عادة ما يكون الدافع للفهم هو الرغبة في تقديم مساهمة ذات معنى، ويتم تحفيز الموظفين من خلال الوظائف التي تتحداهم وتمكنهم من النمو والتعلم، وقد يشعرون بالإحباط والرتابة في حالة عدم الفهم، غالبا ما يترك الموظفون المهووبون الذين يشعرون بالحصار شركاتهم للعثور على تحديات جديدة في أماكن أخرى.

4. دافع الدفاع (Drives to Defend): ندافع جميعا عن أنفسنا بطبيعة الحال وعن ممتلكاتنا وإنجازاتنا وعن عائلتنا وأصدقائنا وعن أفكارنا ومعتقداتنا ضد التهديدات الخارجية، لا يتجلى هذا فقط في السلوك العدواني أو الدفاعي، ولكن أيضا في السعي لإنشاء مؤسسات تعزز العدالة، ولها أهداف ونوايا واضحة، والتي تسمح للناس بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم، هذا الدافع نلاحظه في مقاومة الناس للتغيير، مثل عدم رغبة العمال في نهج جديد للمؤسسة بالاندماج أو الاستحواذ أو بيع المؤسسة، وهذا لعدم شعورهم بالأمان.

خامسا: القيم (Values)

تلعب القيم دورا حاسما في تحفيز النشاط الإنساني وتكون عنصرا أساسيا في بناء الهويات الشخصية والاجتماعية، ومن خلال الأدبيات السابقة التي حاولت تعريف القيم نلاحظ أن هناك خمس صفات مشتركة وهي (مفاهيم أو معتقدات، حالات نهائية مرغوبة أو سلوك، تلائم أوضاع محددة، دليل اختيار وتقييم سلوك وأحداث، مرتبة حسب الأهمية النسبية)³.

رغم ذلك من الصعب الوقوف على الدلالات الاصطلاحية لمفهوم القيمة وذلك بسبب اختلاف من يقومون باستعمالها، وهذا الاختلاف حول القيم وطبيعتها، ما بين مضييق لدلالاتها أو موسع لها، ففي الوقت الذي يرى

¹ Vinay Chaitanya Ganta, Motivation in The Workplace to Improve the Employee Performance, International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, Vol. 2, No. 6, 2014, p.223.

² Nitin Nohria, et al, Employee Motivation A Powerful New Model, July–August 2008, p.p.2.3.

³ Wolfgang Bilsky, Values and Personality, European Journal of Personality, Vol. 8, 1994, P.164.

بعضهم أن القيم "لا تعدو مجرد اهتمامات ورغبات غير ملزمة"، رآها آخرون أنها تتسع لتكون "معايير مرادفة للثقافة ككل"، وأنها "تلك الأشياء (نشاطات، خبرات، ... إلخ) التي بتوازنها يتحقق الوجود الإنساني"¹

1. تقسيم ماجد زكي للقيم: قسم ماجد زكي الجلاد مفهوم القيم إلى ثلاث اتجاهات رئيسية من أجل تفسير أفضل للقيم الإنسانية²

أ. الاتجاه الأول: القيم مجموعة المعايير والمقاييس التي يحكم بها على الأشياء من حيث الحسن والقبح، إذ يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه يمكن الحكم على الأشياء والتصرفات من خلال معايير محددة يمكن تمييز بين الحسن والقبح، ومن بين هذه التعاريف نجد تعريف Shaver and Strong "القيم هي المقاييس والمبادئ التي نستعملها للحكم على قيمة الشيء، وهي المعايير التي نحكم من خلالها على الأشياء (الناس، الأغراض، الأفكار، والأفعال، والمواقف)، بأنها جيدة، وقيمة، ومرغوبة، أو عكس ذلك، بأنها سيئة، ومن غير قيمة، أو قبيحة"

ب. الاتجاه الثاني: القيم تفضيلات يختارها الفرد، ويرى أصحاب هذا الاتجاه القيمة بطريقة أكثر عمومية فيعتبرون أن الأفراد حين تحديدهم للقيم من خلال تفضيلهم أنماط سلوكية على أخرى فإنهم يميلون إلى ما يجلب لهم اللذة ويعتبرونه إيجابياً بالنسبة لهم، ويتعدون عما يعتبرونه سلبياً، وعبر عن ذلك بقوله "إن القيم هي مجموعة من التفضيلات المبنية على شعور الناس باللذة أو الألم، وهذان يعدان المحكين الرئيسيين للحكم على القيم وتكونها"

ج. الاتجاه الثالث: القيم حاجات، ودوافع، واهتمامات، واتجاهات، ومعتقدات ترتبط بالفرد، ويمثل هذا الاتجاه نظرة علماء النفس الاجتماعي الذين يحددون نظرهم للقيم في سمات الفرد، واستعداداته، واستجاباته فيما يتصل بالآخرين، وهم بذلك يختلفون عن علماء الاجتماع اللذين يتعاملون مع القيم الجماعية، وهذا ما جعل نظرة هذا الاتجاه للقيم مرتبطة بالفرد فزاهم يربطون بين القيم، والحاجات، والدوافع، والاهتمامات، والمعتقدات، والسلوك، والسمات، والاتجاهات.

2. تقسيم Spranger للقيم: وقد قسمها عالم النفس الألماني Spranger في كتابه أنماط الرجال (Types of Men)

إلى ستة أنماط بناء على القيمة الأساسية التي يعتقدون بها، بناء على دراسته وملاحظته اليومية لسلوكهم وهي³:

أ. القيم النظرية: وتعني الاهتمام بالمعرفة واكتشاف الحقيقة، والسعي إلى التعرف على القوانين وحقائق الأشياء، وتمثل نمط العالم الفيلسوف.

ب. القيم الاقتصادية: وتتضمن الاهتمام بالمنفعة الاقتصادية والمادية، والسعي إلى المال والثروة وزيادتها، وهي تمثل نمط رجل الاقتصاد والأعمال.

ج. القيم الجمالية: تعبر عن الاهتمام بالجمال والشكل والتناسق، وتمثل الشخص ذو الاهتمامات الفنية والجمالية.

¹ ماجد زكي الجلاد، تعلم القيم وتعليمها "تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم"، دار المسيرة الأردن، 2005، ص.20.

² نفس المرجع، ص-ص.22-24.

³ ماجد زكي الجلاد، المرجع السابق، ص.48.

- د. القيم الاجتماعية: وتتضمن الاهتمام بالناس ومحبتهم ومساعدتهم وخدمتهم، والنظرة إليهم نظرة إيجابية لا كمجرد وسائل وأغراض للوصول لبعض الأهداف، وتجسد نمط الفرد الاجتماعي.
- هـ. القيم السياسية: تتضمن عناية الفرد بالقوة والسلطة والتحكم في الأشياء أو الأشخاص والسيطرة عليها.
- و. القيم الدينية: وتتضمن الاهتمام بالمعتقدات والقضايا الدينية والروحية.

سادسا: السمات (Traits)

تعتبر السمات خصائص ثابتة نسبيا تميز الفرد عن غيره وتحدد إطار سلوكه، إذ يشترك الفرد في مجموعة من الخصائص العامة، ويختلف ويتميز بمجموعة من الخصائص الأخرى التي تحدد ملامح شخصيته المستقلة.¹ وتنقسم السمات إلى عدة أنواع أهمها²:

1. السمات الجسدية (Physical Traits): وتعني الخصائص الجسدية المميزة للفرد كالطول، الوزن، حدة النظر، القدرة على التحمل، العمل في ظروف صعبة، السهر، القوة البدنية، العمل في أوقات وفي أماكن معينة،... الخ، ويتم عادة قياس هذه الخصائص من خلال الاختبارات الطبية.

2. السمات المعرفية (Cognitive Traits): وتتجسد في مختلف أنواع الذكاء، والتي تنفرع إلى عدة أنواع أهمها (الذكاء المنطقي الرياضي (وهو المشهور)، الذكاء البصري، الذكاء الابتكاري، الذكاء العاطفي، الذكاء الطبيعي، الذكاء الروحاني،... الخ، وقد اشتهر لدى البعض أن الذكاء المنطقي الرياضي هو شرط للنجاح في عالم الأعمال، وقد ثبت غير ذلك، حيث أثبتت الدراسات التي قام بها Daniel Goleman، أن أكثر من 70% من رجال الأعمال الناجحين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع، وأن ذلك النجاح لا علاقة له بالذكاء الرياضي المرتفع.

3. السمات الانفعالية (Emotional Traits): وتتركز أساسا في نمط الشخصية، ولذلك نجد أن العلماء في هذا المجال لم يتفقوا على مقياس موحد لقياس نمط الشخصية، فتجدهم يختلفون في ذلك، لدرجة أنك تجد المئات من اختبارات الشخصية والتي في بعض الأحيان تكون مختلفة جذريا عن بعضها البعض، وعلى ذلك يمكننا صياغة تعريف واحد ل Allport مفاده أن نمط الشخصية هو "تنظيم ديناميكي داخل الفرد لتلك الأنظمة النفسية الجسدية (Psycho-physical) التي تحدد سلوكه الخاص وأفكاره.

سابعا: المفهوم الذاتي (Self-Concept)

المفاهيم الذاتية عبارة عن هياكل معرفية يمكن أن تشمل المحتوى أو الاتجاه أو الأحكام التقييمية وتستخدم في فهم العالم وتركيز الانتباه على أهداف الفرد وحماية إحساس الفرد بالقيمة الأساسية³، يميل مفهوم الذات إلى أن يكون أكثر مرونة

¹ عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك عوامل التأثير النفسية، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص.171.

² حمدي أبو القاسم، إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بن مقاربتى السلوك والأداء، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص.ص.124.125.

³ Leary Mark, Tangney June Price, Handbook of Self and Identity, 2nd Ed, The Guilford Press, United Stat of America, 2012, p.72.

عندما يكون الشباب أصغر سنا ولا يزالون يمرون بعملية اكتشاف الذات وتكوين الهوية، مع تقدم الناس في العمر، تصبح التصورات الذاتية أكثر تفصيلا وتنظيما لأن الأشخاص يشكّلون فكرة أفضل عن هويتهم وما هو مهم بالنسبة لهم. يمثل المفهوم الذاتي اعتقاد الفرد نحو ذاته، ويكون ذلك الاعتقاد ناتجا عن تقدير ذاتي عن الجانب الجسماني (الطول، الوزن، ... الخ، أو عن سمات شخصيته (منغلق، حيوي، عاطفي، حساس، ... الخ) ويكون ذلك التقدير في الغالب ناتجا عن المقارنة مع الآخرين (أصدقاء، زملاء عمل)¹.

يعتقد Carl Rogers أن مفهوم الذات له ثلاث مكونات مختلفة هي²:

1. الصورة الذاتية (Self-image): هي مزيج من السمات المختلفة بما في ذلك خصائصنا الجسدية وسمات الشخصية والأدوار الاجتماعية، الصورة الذاتية لا تتوافق بالضرورة مع الواقع، قد يكون لدى بعض الأشخاص صورة ذاتية مضخمة لأنفسهم، بينما قد يرى آخرون أو يبالغون في العيوب والضعف التي لا يراها الآخرون.

2. تقدير الذات (Self-esteem): يمكن أن تؤثر عدة عوامل على تقدير الذات، بما في ذلك كيف نقارن أنفسنا بالآخرين وكيف يستجيب لنا الآخرون، عندما يستجيب الآخرون بشكل إيجابي لسلوكنا، فمن الأرجح أن نطور تقدير الذات الإيجابي، عندما نقارن أنفسنا بالآخرين ونحس بالنقص، يمكن أن يكون لذلك تأثير سلبي على تقديرنا لذاتنا.

3. الذات المثالية (Ideal self): أو كما يتمنى الفرد أن يكون، في كثير من الحالات لا تتوافق الطريقة التي نرى بها أنفسنا وكيف نود أن نرى أنفسنا.

المطلب الرابع: مكونات الكفاءة من خلال المقاربة الفرنكوفونية

رغم أن الفرق بين المقاربتين الأنجلوسكسونية والفرنكوفونية ليس كبير جدا إلا أن الكثير من الغموض يقع عند الكثير، فبينما تركز الأولى على التمييز بين المعرفة، والمهارة، والقدرة، والقيم، والسمات الشخصية، وكل الخصائص التي تميز الأداء الفعال، فالمقاربة الفرنكوفونية تميز بين المعرفة النظرية (Savoir)، المعرفة التطبيقية (Savoir-faire)، والمعرفة السلوكية (Savoir-etre)

والشكل التالي يلخص الفرق بين المقاربتين:

¹ حمدي أبو القاسم، دور التعلم الغير الرسمي في تنمية الكفاءات البشرية، مجلة دراسات، عدد43، جامعة الأغواط، 2016، ص.251.

² Sanjeev Kumar Mishra, Self- Concept- A Person's Concept of Self- Influence, International Journal of Recent Research Aspects, Special Issue: Conscientious and Unimpeachable Technologies, 2016, p.09.

الشكل (1-6): الفرق بين مكونات الكفاءة بالنسبة للمقاربتين الأنجلوسكسونية والفرنكوفونية

بعد الكفاءة		بعد الكفاءة
المعرفة النظرية (الكفاءات النظرية) (Savoir)	-----	الكفاءات الصلبة (الكفاءات الأساسية) (Threshold Competencies)
معرفة التصرف (الكفاءات التطبيقية) (Savoir-faire)	-----	الكفاءات المرنة (الكفاءات المميزة) (Differentiating Competencies)
معرفة الكينونة (الكفاءات الاجتماعية أو السلوكية) (Savoir-etre)	-----	
المقاربة الفرنكوفونية		المقاربة الأنجلوسكسونية

المصدر: حمدي أبو القاسم، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، 2012، ص.54.

تقسم المقاربة الأنجلوسكسونية الكفاءة إلى كفاءات صلبة وتسمى كذلك الكفاءات الأساسية والتي تعتبر مهمة لشغل الكثير من الأعمال، وكفاءات مرنة أو تمييزية وهي التي تتكون من خصائص مميزة لشاغل الوظيفة، أما المقاربة الفرنكوفونية فتقسم الكفاءة إلى ثلاث أنواع، كفاءة معرفية (Savoir)، وكفاءة تطبيقية (Savoir-faire)، وكفاءة سلوكية (Savoir-etre).

أولاً: المعرفة النظرية (Savoir)

لا تختلف المعرفة في المقاربتين الفرنكوفونية والأنجلوسكسونية، ويسمى أصحاب هذه المقاربة بالكفاءات التقنية (Les Compétences Techniques)، وهناك بعض المفكرين الفرنكوفونيين لا يميزون بين المعارف التصريحية وبين الكفاءات التصريحية (Compétences Déclaratives)، حيث يعتبرون المفهومين وجهان لعملة واحدة فلدى هؤلاء تعتبر المعرفة جانبا إدراكيا لطبيعة العمل من الناحية المعرفية، حيث يمكن القول بأن تلك المعارف تمثل اكتشافا للمعرفة الموجودة أصلا في الفضاء الواسع، ويكاد يكون تشكيل المعرفة أمرا يتعلق بالاكشاف وليس بالإيجاد أو الابتكار كما يظن الكثير¹.

ثانياً: المعرفة التطبيقية (Savoir-faire)

تتعلق المعرفة التطبيقية (المهارات في المقاربة الأنجلوسكسونية) بالقدرة على التصرف بطريقة ملموسة وفقا لعملية أو أهداف محددة مسبقا لا تستبعد هذه المعرفة (Savoir-faire) المعرفة (La Connaissance)، ولكنها قد

¹ حمدي أبو القاسم، إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.125.

لا تتطلب فهما أساسيا للأسباب التي تؤدي إلى استخدام التقنيات العملية والأساليب التجريبية، ومع ذلك عند تنفيذها تتمتع هذه المهارات بميزة لا تضاهي في العمل وتحقيق الأهداف المرجوة¹.
في بعض الأحيان تكون الممارسة هي المصدر الوحيد للحصول على المعرفة، من خلال الاتصال بالبيئة الداخلية والخارجية لزيادة قدراتهم وإدراكهم وحصولهم على المعارف التطبيقية المختلفة والمطلوبة لأداء العمل²، وبذلك تستطيع المؤسسات تطوير المعارف العملية من خلال التدريب المستمر، كذلك بتشكيل فرق العمل التي تساعد في الرفع من المهارات التي يملكها بعض أعضاء الفريق ومحاولة نقلها لباقي الأفراد من خلال المشاركة في تأدية الأعمال بالطرق المثلى، وهنا تظهر ميزة إمتلاك هذا النوع من الكفاءات في المؤسسة.

ثالثا: المعرفة السلوكية (Savoir-Être)

تقع المعرفة السلوكية في موقع بين المعرفة والعمل (Entre La Connaissance et L'action) فلا تعني التركيز على الفرد، بل على قدرته في استعمال المعرفة في حالات عمل محددة وبصورة صحيحة، مفهوم المعرفة السلوكية يأتي من خلال الممارسة الاجتماعية (La Pratique Sociale).

تجمع هذه الكلمة مفهومين رئيسين (المعرفة) الممثلة عن طريق اكتساب لنوع معرفي، و(التطبيق) والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ لخدمة هدف معين³.

تعرف المعرفة السلوكية على أنها "المعرفة العلاقاتية، والتي تصف عادة السلوكيات والمواقف المتوقعة في حالات محددة"⁴ تتمثل المعرفة السلوكية في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة لموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... الخ، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقاته بمؤسسة إيجابيا بالاتفاق مع توجهات المؤسسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها، أو سلبيا أي عكس توجهات المؤسسة، أو محايدا فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي⁵:
-السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان.
-السلوك الإنساني يتشكل بفضل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.

¹ Thomas Durand, L'alchimie de la Compétence, Revue Française de Gestion, No. 160, 2006, p.p.278.279.

² Roger Tessier, Le Savoir Pratique : Savoir et Pratique du Changement Planifié, Presses de l'Université du Québec, Canada, 1996, p.05.

³ بلال ريم، الكفاءات في ظل الاقتصاد الرقمي "دراسة استكشافية"، مجلة المواقف للبحوث والدراسات، مجلد 13، عدد 01، جامعة معسكر، 2018، ص.33.

⁴ Alain Labruffe, Le Savoir-Être " Un Référentiel Professionnel d'excellence", AFNOR, France, 2008, P.10.

⁵ عرابي مداح الحاج، بشير فاطمة زهرة، دور الكفاءات البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة حالة مؤسسة DISMAC"، الملتقى الدولي الثاني عشر حول " دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، جامعة الشلف، 2016، ص.05.

- السلوك الإنساني متجدد و متغير بحسب تغيير الأهداف و الظروف المحيطة.

إن بعض العاملين ورغم عدم معرفتهم الكبيرة بالموضوع الذي يتكلمون فيه، ومع ذلك فإذا كان هؤلاء العمال يتمتعون بجاذبية الشخصية ومهارات التواصل والتعامل مع الآخرين، فلا يزالون يستطيعون تقديم الأداء المتميز¹، يتضح من خلال هذه الفكرة أهمية الدراية السلوكية أو المعرفة السلوكية في كفاءة الأفراد إذ يمكن أن تساهم في التغطية على بعض النقائص في المكون المعرفي والتطبيقي للكفاءة، كما أن قدرة الفرد على التعامل مع الأفراد سواء مع زملائه أو فريق العمل، أو مع الزبائن تعطيه ميزة كبيرة قد يفتقر لها الكثيرون، في ظل البيئة التنافسية و الاهتمام المتزايد بالموارد غير المادية، حيث تشكل المعرفة السلوكية من المشاعر، والقيم، والمعتقدات، والدوافع، والصورة الذاتية، الخ... والتي يصعب تطويرها وتكييفها فهي تتسم بالثبات وتختلف من شخص إلى شخص.

أما على الصعيد التنظيمي تكتسي المعرفة عدة أشكال²:

1. معرفة لماذا/ savoir pourquoi: يتمثل في معرفة تفسيرية تجرد مرجعيتها في "المعارف النظرية أو المبادئ العلمية"
2. معرفة ماذا/ savoir quoi: يتعلق بالوقائع أي المعطيات التي تندرج ضمن معالجة المشاكل، هذه المعرفة قابلة للضبط والتقنين، ويجوزها مهنيون (أطباء، اقتصاديون، وفيزيائيون) يعرفون أساليب أداء عملهم واستعمال مناهج رسمية خاصة بمهنتهم، وهم مؤهلون للقيام بذلك.

3. معرفة من/ savoir qui: تفتح إشكالية الوصول إلى المعرفة، وتتولد عنها المعلومات المتعلقة بمن يعرف ماذا؟ ومن يعرف كيف يؤدي ماذا؟

كما أوضح Thomas Durand أن معرفة لماذا، أو معرفة السبب عنصر هام في الكفاءة، وقسمه إلى قسمين، القسم الأول هو خبرة الشخص وتفسيره أساليب العمل والمساهمة في تحسين الأداء، أما القسم الثاني فهو ذو علاقة بالبعد الاستراتيجي، لأن أساس الفكر الاستراتيجي هو معرفة لماذا، غير أن الكثيرين منهم يعرفون فقط ما يقومون به وليس لماذا يقومون به³.

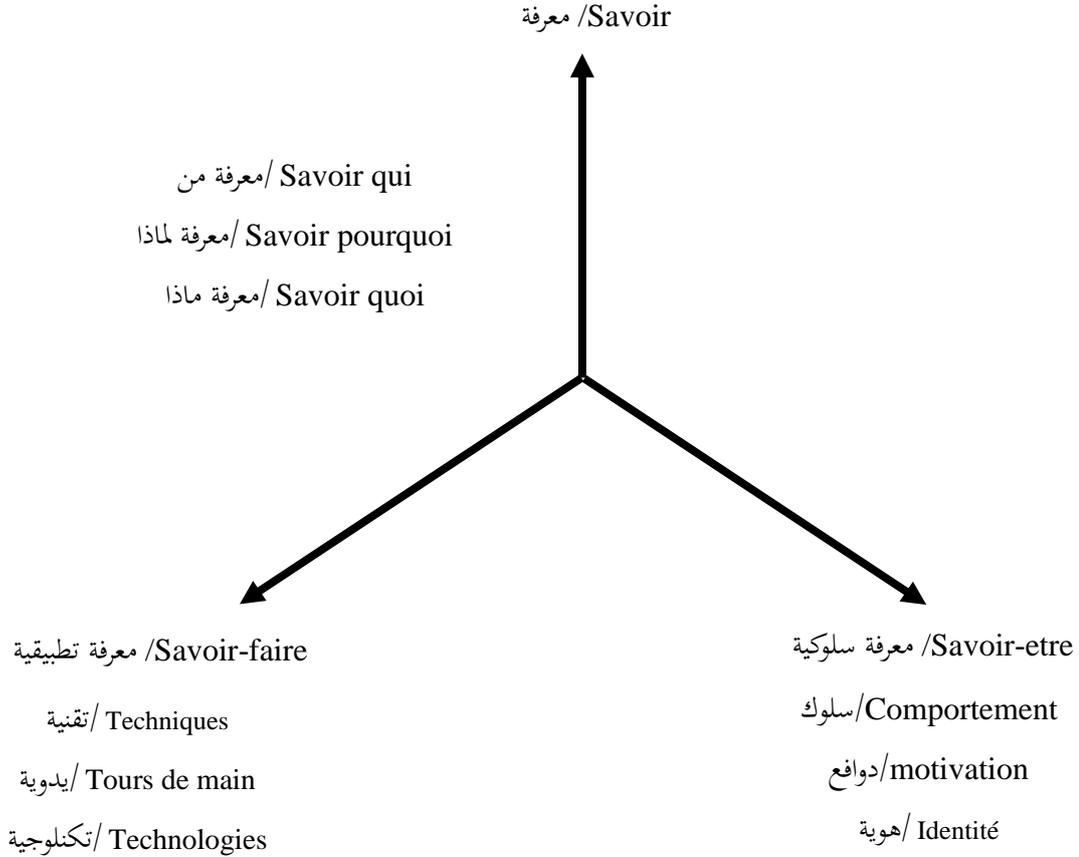
إضافة إلى ذلك فمعرفة من قد تعني التعرف على الموردين بصورة جيدة، أو فهم متطلبات العملاء، أو معرفة منافسيك، كل هذه التفاعلات الناتجة عن (savoir qui) تؤثر خصوصا في المعرفة السلوكية (savoir-etre)

¹ Danielle Riverin-Simard, Travail et personnalité, 5^e éd, Presses Université Laval, Canada, 2005, p.71.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص.120.

³ Thomas Durand, L'alchimie de la Compétence, op cit, p.282.

الشكل (1-7): تفسير الأبعاد الثلاثة للكفاءة بالنسبة للمقاربة الفرنكوفونية



Source: Thomas Durand, op cit, p.23.

تتكون الكفاءة وحسب المقاربة الفرنكوفونية من ثلاث أشكال للمعرفة تتفاعل مع بعضها لتعطي الشكل النهائي لكفاءة الفرد، فالمهارة بالنسبة لهذه المقاربة هي معرفة تطبيقية، أي معرفة كيفية تحويل المعارف النظرية إلى مهارات مختلفة كالتقنية واليدوية والتكنولوجية والتي يتطلبها إنجاز عمل ما في دور وظيفي محدد، غير أن قدرة الفرد على الإنجاز تتطلب وجود بعض الخصائص المميزة، مثل الدوافع والقيم والسمات، حيث تم تسميتها بالمعرفة السلوكية والتي تساهم بشكل كبير في الأداء الفعال والمتميز.

على ضوء ما سبق وكما هو موضح في الشكل السابق يمكن القول إن الكفاءة تفترض المعرفة، بل يعتبر M. Mack أن "الكفاءة هي المرحلة الأكثر تقدماً في سلسلة المعرفة" والمعرفة بدورها تشكل جزءاً لا يتجزأ عن الكفاءة.¹

المبحث الثالث: نماذج الكفاءة واستراتيجيات تطويرها

نماذج الكفاءة هي أدوات قياس فعالة تساعد الموظفين على الاتفاق على لغة مشتركة وفهم ما يميز الأداء المتفوق، علاوة على ذلك فإن إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة هي استراتيجية أساسية للمساعدة في موازنة السلوك الداخلي والمهارات مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ككل، نماذج الكفاءة تترجم الاستراتيجيات والأهداف

^{1 1} ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص.119.

والقيم التنظيمية إلى سلوكيات محددة، أدركت المؤسسات اليوم أنه إذا تم تصميمها بشكل صحيح ومعالجتها بمهارة، فإن نموذج الكفاءات يؤدي إلى تحسينات في الأداء الفردي والمؤسسي وبالتالي يساعد على دمج جميع ممارسات الموارد البشرية لتكون في خدمة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، نظرا لتزايد الاهتمام بقياس الأداء والتنبؤ به في مكان العمل بشكل كبير، يبدو أن مصطلح "الكفاءة" أصبح جزءا أساسيا من مفردات ممارس الموارد البشرية في المنظمات من أجل التمييز بين أصحاب المستوى العالي والمستوى المتوسط في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف نماذج الكفاءة

يعرفها كل من Lucia and Lepsinger على أنها "وسيلة وصفية تحدد المهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية"¹

وعرفها Draganidis and Mentzas على أنها "قائمة بالكفاءات المستمدة من مراقبة الأداء الوظيفي المرضي أو الاستثنائي لمهنة معينة، يوفر تحديد الكفاءات التي يحتاج الموظفون إلى تطويرها لتحسين الأداء في الوظيفة الحالية أو للتخصيص لوظائف أخرى"²

كذلك يعرف نموذج الكفاءة على أنه "أداة وصفية تحدد الكفاءات اللازمة للعمل في دور محدد ضمن وظيفة أو مهنة أو مؤسسة أو صناعة، ببساطة فإن نموذج الكفاءة هو وصف وظيفي للسلوك يجب أن يتم تحديده من خلال كل وظيفة وكل مهنة"³

كما عرفتها Mclagan على أنها "أداة القرار التي تصف القدرات الرئيسية المطلوبة لأداء مهنة تركز على تدخلات تنافسية، تبدأ بسلسلة من الأسئلة التي يجب على صانعي القرار في المنظمة بطرحها قبل الشروع في تطوير نموذج الكفاءة مثل:

ما هو التأثير الإيجابي لتطبيق نموذج الكفاءة في المؤسسة؟

ماهي المعلومات التي سيتم استخدامها في تطوير النموذج؟

ماهي مكونات النموذج؟

هل يجب تحديد كل الكفاءات؟

من يجب أن يشارك في تطوير النموذج؟"⁴

¹ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص.444.

² Abdul Hamid Abdullah, Ilham Sentosa, Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends, Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol. 1, Issue. 11, 2012, p.15.

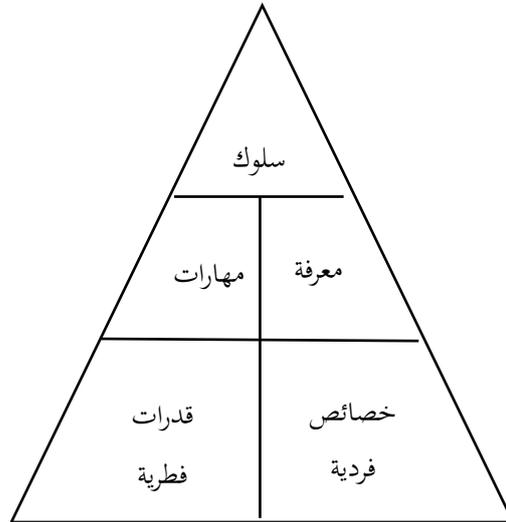
³ Michelle R. Ennis, Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA), Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, U.S. Department of Labor, 2008, p.05.

⁴ Rothwell William, Lindholm John, competency identification "modeling and assessment in the USA", international journal of training and development, Vol. 3, No. 2, USA, 1999, p.93.

وحسب Lucia and Lepsinger تساعد نماذج الكفاءة في حل المشاكل الخطيرة التي تصيب أنظمة الموارد البشرية وتؤدي إلى زيادة احتمال ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالعمال، والرضا الوظيفي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية¹. يتم تنظيم الكفاءات في النموذج بأشكال مختلفة، وذلك من خلال احتياجات كل مؤسسة وكل مهنة أو وظيفة، إذ لا يوجد منهج واحد يمكن من خلاله توحيد جميع أشكال الكفاءات لكافة الأفراد في مختلف الوظائف، يتمثل النهج الأكثر شيوعاً لبناء نماذج الكفاءة في تحديد الكفاءات الأساسية والتي يجب أن يتوفر عليها جميع الأفراد داخل المؤسسة، ثم تحديد فئات إضافية للكفاءات التي تنطبق على بعض المجموعات الفرعية، بعض نماذج الكفاءة يتم تشكيلها وفق نوع الكفاءة مثل (القيادة، الفعالية الشخصية، القدرة الفنية)، وبعض النماذج الأخرى تعتمد على مستوى الوظيفة من خلال مجموعة أساسية من الكفاءات لكل مجموعة وظيفية ثم تضاف الكفاءات اللازمة لكل وظيفة ذات مستوى أعلى².

الشكل التالي يوضح مكونات نموذج هرم الكفاءة:

الشكل (8-1): نموذج هرم الكفاءة



Source: Seema Sanghi, The Handbook of Competency Mapping Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations, Response Books, 2007, p.23.

يتضمن نموذج الكفاءة الجوانب الفطرية والمكتسبة، هو في الأساس هرم مبني على أساس المواهب الكامنة، ويشمل أنواع المهارات والمعرفة التي يمكن اكتسابها من خلال جهد التعلم والخبرة، في الجزء العلوي من الهرم مجموعة محددة من السلوكيات التي هي مظهر من مظاهر جميع القدرات الفطرية والمكتسبة التي تكون في أسفل الهرم أما في الوسط

¹ Katherine Tunheim, Gary N. McLean, Competency Model for the Role of President of Religion-affiliated Colleges, Paper presented at the meeting of the Academy of Human Resource Development, Columbus, OH, 2006, p.877.

² Anne F. Marrelli, et al, Strategies for Developing Competency Models, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, 2005, p.p.6.7.

ما بين القسمين العلوي والسفلي نجد المعرفة والمهارات التي تشكل الرابط بين المكونات الفطرية والشخصية وما بين السلوك الظاهر.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص النموذج الفعال

أولاً: أهمية نماذج الكفاءة:

تظهر أهمية نماذج الكفاءة بشكل كبير في منظمات الأعمال من خلال النقاط التالية¹:

الحفاظ على نفس مستوى الإنتاجية أو زيادتها: من الضروري أن يكون لدى الناس المهارات والمعرفة والخصائص المحددة اللازمة لتكون فعالة في أدائهم لمهامهم من خلال تحديد الثغرات في المهارات ذات الصلة، تساعد نماذج الكفاءة في ضمان إنفاق ميزانية التدريب والتطوير بحكمة، يسمح تبني الكفاءة أيضاً بتطوير أنظمة تقييم تقيّم الأشخاص حول استخدامهم للسلوكيات والممارسات التي تساهم بشكل مباشر في القدرة التنافسية، وتشجع كل من العمل والفرد على التركيز على ما سيكون له التأثير الأكبر.

مواءمة السلوك مع الاستراتيجيات والقيم التنظيمية: يمكن أن يكون نموذج الكفاءة وسيلة فعالة لإيصال القوى العاملة بقيم الإدارة العليا وما ينبغي أن يركز عليه الناس في سلوكهم، على سبيل المثال يساعد نظام التقييم القائم على الكفاءة على تمييز الأفراد بالخصائص المطلوبة للبناء والحفاظ على قيم المنظمة (العمل الجماعي، واحترام الابتكار الفردي أو المبادرة) من أولئك الذين لا يعرضون السلوكيات التي ستدعم هذه القيم، وبهذه الطريقة، يمكن لنماذج الكفاءة ترجمة الرسائل العامة حول الإستراتيجية المطلوبة وتغيير الثقافة إلى تفاصيل.

توظيف أفضل الأشخاص المتاحين: تزيد نماذج الكفاءة من احتمالية توظيف الأشخاص المناسبين في المناصب الملائمة، حيث يعتمد بناء هذه النماذج على تحديد مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات والخصائص الفردية، قد تكون بعض هذه الكفاءات مناسبة لأكثر من وظيفة في المؤسسة، أو قد تخص وظائف محددة، تعتمد الكثير من الشركات العالمية في توظيف العمال على نماذجها للكفاءات، منها شركة (Colgate) إذ اعتبر Robert Joy أن من أهم أسباب تفوق الشركة هو اعتماد معايير عالية محددة بدقة في الاختيار المبني على الكفاءة.

التكيف مع التغيير: توفر نماذج الكفاءة أداة لتحديد بالضبط المهارات المطلوبة لتلبية الاحتياجات المختلفة للحاضر والاحتياجات المحتملة للمستقبل، مع زيادة المنافسة تحول التركيز إلى الفكر الاستراتيجي وبناء فرق القيادة، إذ يؤدي التغيير السريع في بيئة الأعمال إلى ظهور بعض الكفاءات الجديدة والتي تحل محل كفاءات أخرى كانت مطلوبة من قبل، باستخدام نموذج الكفاءة يمكن أن تبدأ الشركة في تعديل معايير الاختيار الخاصة بها لتعكس المتطلبات المتغيرة للدور، ويمكنه أيضاً التحقق من الاحتياجات التدريبية للعاملين الحاليين عن طريق تحديد فجوات المهارات لديهم وتحديد أي من هذه الفجوات يجب معالجتها على الفور لضمان الأداء العالي.

تعزيز طريقة التغذية المرتدة 360 درجة (360-degree Feedback Process): تستخدم عملية التغذية المرتدة

360 درجة بشكل متزايد في المنظمات لأغراض التطوير والتقييم والتعويض، تتضمن مجموعة من التصورات حول

¹ Seema Sanghi, op. cit, p.p.26.27.

سلوك الفرد وتأثيره على الرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذلك العملاء الداخليين والخارجيين، تساعد نماذج الكفاءة في ضمان ارتباط هذه التغذية المرتدة بالتحديد بالكفاءات الأساسية للنجاح الفردي أو التنظيمي.

كما تعتبر نماذج الكفاءة أكبر من كونها فقط مجموعة من المعرفة والمهارة والسلوك نظرا للعوامل التالية:¹

- عادة ما يولي المسؤولون التنفيذيون مزيدا من الاهتمام لنماذج الكفاءات.
- تعمل نماذج الكفاءة على التمييز بين أفضل المؤدين وبين أصحاب الأداء المتوسط.
- تتضمن نماذج الكفاءة في كثير من الأحيان أوصاف لكيفية تغيير الكفاءات أو التقدم مع مستوى الموظف.
- عادة ما ترتبط نماذج الكفاءة مباشرة بأهداف واستراتيجيات الأعمال.
- عادة ما يتم تطوير نماذج الكفاءة من أعلى إلى أسفل (تبدأ مع المديرين التنفيذيين) بدلا من أسفل إلى أعلى (تبدأ مع موظفي الخط الأمامي).
- نماذج الكفاءة قد تنظر في متطلبات الوظيفة المستقبلية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- يمكن تقديم نماذج الكفاءة بطريقة تؤدي إلى سهولة الاستخدام (على سبيل المثال لغة أو صور أو مخططات خاصة بمؤسسة معينة تسهل الحفظ).
- عادة ما يتم وضع عدد محدود من الكفاءات وتطبيقها عبر وظائف متعددة أو أسر وظيفية.
- كثيرا ما تستخدم نماذج الكفاءة بنشاط لمواءمة أنظمة الموارد البشرية.
- غالبا ما تكون نماذج الكفاءة تدخل تنظيمي يسعى إلى تغيير تنظيمي واسع بدلا من جهد بسيط لجمع البيانات لتحليل الوظائف.

ثانيا. خصائص النموذج الفعال:

يقترح Madhavi Mishra and Hewitt الخصائص التالية من أجل فعالية نموذج الكفاءة²:

- يجب تأسيس النموذج عبر عملية تسمح بزيادة وتعظيم التواصل الفعال والمشاركة عبر كافة مستويات المنظمة.
- يجب أن يكون النموذج واضحا فيما يخص تمييز الأداء الفعال عن الأداءات الأخرى.
- يجب أن تدعم الكفاءات استراتيجية العمل من خلال ضمان تحديد جميع المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
- يجب ألا يكون النموذج مبهما، وذلك من خلال ترجمة المفاهيم المجردة إلى سلوك يمكن ملاحظته.
- يجب أن يكون النموذج ذو توجهات مستقبلية.

¹ Michael A. Campion Et Al, Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling, Personnel Psychology, Vol. 64, 2011, p.227.

² Farah Naqvi, Competency Mapping and Managing Talent, The IUP Journal of Management Research, Vo 08, No. 1, 2009, p.87.

المطلب الثالث: طرق تطوير نماذج الكفاءة

هناك ثلاث مقاربات من أجل بناء نموذج الكفاءة وهي¹:

أولاً: نهج الوظيفة الواحدة (The Single-Job Approach)

تم تطوير نماذج الكفاءة الأولى للوظائف الفردية وهي النهج الأكثر شيوعاً لنمذجة الكفاءة، يبدأ تطوير نموذج الكفاءة الوظيفية الفردية بوظيفة حرجة تم تحديدها والتي ترى الإدارة المباشرة أو أحد المتخصصين في الموارد البشرية أنها بحاجة لتحسين أداء العاملين فيها أو لعملية توظيف تقدر المؤسسة أنه يجب أن تتوفر فيه شروط محددة لشغل الوظيفة، يتضمن جمع البيانات عادة لوحة الموارد أو مجموعة التركيز من أصحاب الوظائف و / أو مديريهم والمقابلات مع أصحاب العمل، قد تشمل مرحلة جمع البيانات أيضاً على مقابلات مع العملاء وتقارير مباشرة واستطلاعات لأصحاب الوظائف الإضافية ومراقبة مباشرة لأصحاب الوظائف أثناء تأدية أعمالهم، بمجرد اكتمال ذلك، فإن الخطوة التالية هي تحليل البيانات لبناء نموذج الكفاءة الذي يشتمل عادة من (10-20 سمة أو مهارة)، ولكل منها تعريف وقائمة بالسلوكيات المحددة التي تصف ما يفعله المؤدون الذين يقدمون أداء فعال ويحصلون على احسن النتائج.

ثانياً: نهج مقياس واحد يناسب الجميع (The "One-Size-Fits-All" Approach)

يعتمد محترفي الموارد البشرية الذين يسعون للحصول على تأثير واسع وسريع ومتسق لتكنولوجيا الكفاءات، نموذج الكفاءات "مقياس واحد يناسب الجميع"، من خلال تحديد مجموعة واحدة من الكفاءات لمجموعة واسعة من الوظائف (على سبيل المثال جميع الوظائف الإدارية)، تتمثل الخطوة الأولى في تحديد أفراد المجتمع الذين سيتم تطبيق النموذج عليهم مثلاً جميع المديرين، بدلاً من جمع البيانات يقوم الفريق المكلف بتطوير نموذج الكفاءات عادة باختيار المفاهيم من نماذج الكفاءة الوظيفية المتاحة ومن الكتب والمقالات حول القيادة، والأعمال التجارية، والتطوير التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية.

ثالثاً: نهج متعدد الوظائف (A Multiple-Job Approach)

تقوم هذه الطريقة بإنشاء نماذج متعددة حسب الوظائف والمستويات، يتم استخدام هذه الطريقة عندما لا يكون لكل الوظائف أي شيء مشترك، للمضي قدماً في إنشاء نماذج قابلة للاستخدام، يجب أن تكون المؤسسة أكثر تحديداً بشأن الاستخدامات المحتملة للنموذج، ومنه تقرر المؤسسة أن هناك مطلب لمثل هذا النهج وذلك بسبب طبيعة الوظائف الموجودة على مستوى المؤسسة، ويفترض على سبيل المثال أن المنظمة تحتاج إلى نماذج كفاءة لـ 25 وظيفة مهنية وإدارية، بالإضافة إلى برامج وأدوات ثابتة لإدارة الأداء والتطوير المهني والاختيار لهذه الوظائف استناداً إلى نماذج الكفاءة.

¹ Vikram Singh Chouhan, Sandeep Srivastava, Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey, Journal of Business and Management, Vol. 16, Issue. 1, Ver. I, 2014, p, 19.

المطلب الرابع: تحديد الكفاءة

تحديد الكفاءة هو وسيلة لتوضيح المتطلبات الرئيسية لفئة أو قسم وظيفي ويجب ألا تكتمل إلا بعد تحديد أبعاد العمل على سبيل المثال (الأنشطة والمهام والإعداد والأدوات)

إن تحديد الكفاءات المطلوبة هو خطوة أساسية للقرارات والخطط المستقبلية المستندة على الكفاءات، لكن تحديد الكفاءات ليس بالمهمة السهلة نظرا للأسباب التالية¹:

- لا يوجد منصب وظيفي ثابت، حيث تتغير الكفاءات المطلوبة عبر الزمن، ومنه يجب عدم وضع تصورات وأوصاف للكفاءات تتسم بالجمود، وذلك لأن الواقع الاقتصادي والتكنولوجي الحالي يفرض الكثير من المرونة.

- نفس المنصب الوظيفي قد يشغل بطريقة مختلفة باختلاف الأفراد، خاصة عندما يتعلق الأمر بتسلسل الفرد السلم الهرمي، ولذلك من الضروري تجنب إنشاء قوائم تقلل من أهمية القدرة على التكيف وإمكانيات المبادرات الفردية.

- يجب الحذر عند وضع المسميات الوظيفية، نفس المسمى الوظيفي في نفس الشركة يمكن أن يتطلب كفاءات مختلفة حسب اختلاف البيئة واختلاف المواقف، فلا يمكن أن يعتبر نفس الأمر أن تكون رئيس الموظفين في مقر الشركة الرئيسي في دولة ما ورئيس الموظفين في شركة تابعة في دولة أخرى، كذلك أن تكون مهندسا تجاريا في منطقة صناعية في دولة متقدمة ودولة أخرى نامية.

هذه الصعوبات وغيرها تجعل من الضروري تحديد الطريقة المناسبة لجمع البيانات وترجمتها إلى قوائم كفاءات، من خلال تحديد أهداف تحليل الوظيفة بوضوح والإمكانيات اللازمة لذلك وخصوصا موارد المعلومات اللازمة وهم عادة الأشخاص الذين شغلوا هذا المنصب الذي يتم تحليله أو زالوا يشغلونه حاليا، من أجل وضع قائمة من المواصفات تحدد الشكل الذي ستخذه قائمة الكفاءات².

وضع الباحثون في مجال الكفاءات البشرية العديد من الطرق التي تمكن من تحديد الكفاءات اللازمة، تتسم بعضها بالسهولة وقلة التكاليف، وبعضها الآخر يحتاج إلى طرق معقدة وخبرات كبيرة في المجال، سنوضح أهم هذه الطرق، وكلا من مميزاتهما وعيوبهما.

أولا: تخمين الكفاءات (Guessing Competencies)

يحاول القائمون على برنامج تحديد الكفاءات العمل على تخمين ماهي هذه الكفاءات أو كيف يجب أن تكون، إذ تعتبر في غالب الأحيان أول الطرق المستعملة لتحديد الكفاءات، لهذه الطريقة عدة إيجابيات ومن جهة

¹ Claude Lévy-Leboyer, La Gestion Des Compétences Une Démarche Essentielle Pour La Compétitivité Des Entreprises, Deuxième Edition, 2ème Ed, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2009, P.46.

² Claude Lévy-Leboyer, ibid, p.47.

أخرى لديها عيوب أكثر، فرغم تكلفتها القليلة وسرعتها إلا أنها تتحصل على نتائج سريعة لكفاءات غير مهمة لأداء الوظيفة، ولن تكون النتائج ذات مصداقية ومقبولة من طرف الإدارة العليا، إلا إذا كان القائم ببرنامج الكفاءة لديه خبرة كبيرة في المجال.

ثانيا: الملاحظة (observation)

يعتمد هذا الأسلوب على قيام متخصصين بجمع المعلومات وتحليل الوظائف ووصفها بزيارات ميدانية لواقع تنفيذ الأعمال أثناء تأديتها لملاحظة هذا الأداء وجمع المعلومات المطلوبة لعملية التحليل، يتميز هذا الأسلوب بتوفير قدر كبير من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن ماهية الكفاءات اللازمة لتأدية الوظائف، ولكن تكمن سلبياته في الوقت الطويل الذي يستغرقه وكلفته المرتفعة نسبيا، إلى جانب أنه لا ينفع إلا مع الوظائف التي لا تتطلب مهارات عالية مثل المهارات الذهنية والفكرية والتي من المستحيل تحديدها من خلال الملاحظة¹.
أما مزايا وعيوب طريقة الملاحظة نوجزها كالتالي²:

المزايا:

- توفر الملاحظة عينة من الأداء الفعلي في بيئة العمل الحقيقية، لذلك فهي غالبا ما تستخدم في دراسات الكفاءات لتقديم معلومات أولية.
- تعتبر الملاحظات التي يتم التوصل لها بهذه الطريقة ذات صلاحية عالية لأنها نتجت عن سلوك فعلي تمت مشاهدته.
- تسمح هذه الطريقة بمشاهدات التفاعلات بين شاغلي الوظيفة وبين الزملاء والمديرين والعملاء.
- يمكن مشاهدة السلوكيات اللفظية وغير اللفظية من خلال الملاحظة.

العيوب:

- يعتبر العيب الرئيسي لهذه الطريقة هو طول المدة والتكلفة خاصة بالنسبة للوظائف المعقدة.
- يجب أن تتوفر فرق العمل التي تقوم بالملاحظة على خبرة كافية وقدرة على التحليل من أجل الحصول على أحسن النتائج.
- يعتبر التحيز من المراقبين عيبا آخر من عيوب الطريقة في توثيق سلوكيات العاملين.
- شعور العمال بالقلق بسبب مراقبتهم وقد يميلون إلى تغيير سلوكياتهم العادية، لكن لوحظ عودتهم إلى الحالة الطبيعية بعد مرور عدة ساعات على مراقبتهم.

¹ عقيلي وصفي عمر، إدارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي"، ط1، دار واقل، عمان، الأردن، 2005، ص.196.

² Anne F. Marrelli, et al, op cit, p.p.550.551.

ثالثا: مجموعات التركيز (focus groups)

هي مقابلات جماعية يديرها أحد المشرفين الذي يتمتع بخبرة جيدة في مجال ما مع مجموعة تتكون من ستة إلى ثمانية أفراد من عمال أو إدارة أو مشرفين أو حتى عملاء لتحديد محتوى الوظيفة أو تحديد الكفاءات التي يعتقدون أنها ضرورية للأداء، غالبا ما يتم إجراء سلسلة من مجموعات التركيز للسماح للعديد من الأشخاص في المنظمة بتقديم مداخلات¹.

هناك مزايا وعيوب عديدة لاستعمال مجموعات التركيز في تحديد الكفاءات منها²:

المزايا:

- تسهيل الدعم لدراسة الكفاءة وتطبيقاتها، لأن العديد من الناس يمكن أن يشاركوا في النقاش وتقديم المساهمات.
- جمع كمية كبيرة من البيانات بسرعة وبتكلفة منخفضة نسبيا.
- يعتمد المشاركون على أفكار بعضهم البعض لتقديم منظور عميق ودقيق وذلك غير ممكن في المقابلات الفردية.
- تسمح العلاقة التي يبنها الأعضاء بينهم، على تشجيع المشاركين بالإسهام بمزيد من المعلومات أكثر مما يفعلون عندما يقومون بالعمل بمفردهم.

العيوب:

- تعتمد جودة المعلومات المنتجة اعتمادا كبيرا على القدرة التحليلية وعمق تجربة أعضاء المجموعة.
 - مجموعات التركيز غالبا ما تحدد الكفاءات التي تعكس قيم وتقاليد المنظمة أو تلك المرغوبة اجتماعيا، ولكنها غير مطلوبة فعلا للوظيفة المستهدفة.
 - غالبا ما لا يكون أعضاء المجموعة صريحين فيما بينهم كما يكون الحال في المقابلات الفردية.
 - يمكن لأعضاء المجموعة الغير متعاونين بشكل جيد إحباط المجموعة وبطء تقدمها.
 - يمكن لأعضاء المجموعة الأكثر انفتاحا أن يهيمنوا على المحادثة.
 - يمكن أن تتأثر جودة البيانات بشكل سلبي من خلال "التفكير الجماعي"، مثل قصر التفكير على منظور معين.
 - الكمية الكبيرة من البيانات النوعية التي يتم جمعها عادة، يمكن أن تستغرق وقتا طويلا وصعبة التحليل.
 - يجب أن يمتلك مسير المجموعة المهارات اللازمة لتشجيع أعضائها على تقديم تدخلاتهم، وإلا أثر هذا على بعض الأعضاء خاصة الأعضاء الذين يتسمون بالخجل.
- هناك الكثير من الطرق التي تستعمل ضمن مجموعة التركيز من أكثرها استعمالا طريقة DACUM وهي اختصار

¹ David L. Morgan, The Focus Group Guidebook, kit1, sage publications, 1998, p.01.

² Anne F. Marrelli, et al, op cit, p.546.

(Developing a Curriculum) أي تطوير منهج، تم تصميم هذه الطريقة على أساس أن الموظفين الخبراء يمكن أن يصفوا بشكل أفضل الكفاءات التي ينطوي عليها الأداء المتفوق أكثر من أي شخص آخر، تبدأ هذه الطريقة بتحديد المهام الرئيسية التي ينطوي عليها العمل، ثم تحديد المعرفة والمهارات والسلوكيات للأداء المتفوق في الوظيفة، والسمات الشخصية اللازمة للنجاح في العمل، وفي الأخير تحديد الكفاءات القائمة على جميع الخطوات التي تم مناقشتها¹.

رابعاً: المقابلات المنظمة (Structured Interviews)

هي نوع من المقابلات الفردية حيث تكون الأسئلة معدة مسبقاً، يقوم فيها المسؤول عن المقابلة بتقديم نفس الأسئلة لكل فرد من المجموعة، بطريقة محددة ودقيقة، مقدماً لهم نفس خيارات الإجابة أيضاً، تستخدم في حالة الحاجة إلى أكثر اتساق في المعلومات المراد جمعها².
أما مزايا وعيوب طريقة المقابلات المنظمة كالتالي³:

المزايا:

- إذا كان المحاور يتمتع بمهارات اتصالية جيدة فإنه يستطيع إنشاء علاقة مع الفرد الذي يقيمه أو يحاوره لتشجيعه على التكلم بصراحة وحرية.
- عادة ما تتسم المقابلات المنظمة الفردية بالصراحة وأبداء الآراء أفضل من مقابلات مجموعات التركيز، وبالتالي توفر منظوراً أكثر دقة وشمولاً للكفاءات المطلوبة في الوظيفة.
- يستطيع المحاور الكفء استخراج المعلومات المناسبة التي يحتاجها وإزالة الغموض عن بعض الإجابات في هذا النوع من المقابلات.

العيوب:

- يتطلب الحصول على النتائج المرجوة من المقابلات محاورين مهرة، لذلك قد تلجأ المؤسسات إلى تطوير مهارات المحاورين من خلال التدريب، ينتج عن ذلك المزيد من التكاليف والوقت.
- قد تختلف معرفة الأشخاص الذين تمت مقابلتهم حول الوظيفة بشكل كبير، قد يكون من الصعب تقييم دقة المعلومات التي يقدمونها، لا سيما عندما يكون للأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات وجهات نظر متضاربة.

¹ Srinivas R. Kandula, "Competency-Based Human Resource Management" A Compete Text with Casa Studies on Competency Mapping, Modeling, Assessing and Applying", Phi Learning Private Limited, Delhi, India, 2013, p.78.

² Using Structured Interviewing Techniques, U.S. General Accounting Office, program evaluation and methodology division, 1991, p.11.

³ Anne F. Marrelli, et al, op cit, p..547

- تستغرق المقابلات الفردية وقتا طويلا جدا ومكلفة لإجرائها، وتتطلب العديد من المقابلات للحصول على معلومات كافية عن وظيفة ما، وعادة ما تتطلب كل مقابلة ثلاث ساعات (ساعة واحدة لإجراء المقابلة، وساعتين إضافيتين لتوثيق النتائج).
 - هناك احتمالية لوجود تحيز كبير في الطريقة التي يتم بها طرح الأسئلة من قبل المحاور، وكيف يتم سماعها والإجابة عليها من قبل الشخص الذي تمت مقابلته، يمكن أن تؤثر أيضا المتغيرات الظرفية مثل الوقت من اليوم والمواعيد النهائية ودرجة الخصوصية على البيانات.
- كذلك قد تصبح بعض المقابلات الفردية كإمتحان شفهي للعامل، فلا يشعر فيها بحرية للتعبير عن آرائه مما يقلل من انتباهه وحرصه على المقابلة، فبعض الأفراد لا يحبون بيئة العمل الفردية ويفضلون الإجابات وسط مجموعة أخرى من الأفراد كمجموعة التركيز¹.

خامسا: مقابلات الأحداث السلوكية (" BEI" Behavioral Event Interviews)

تم وضع هذه الطريقة من قبل David McClelland أستاذ علم النفس بجامعة هارفرد وزملائه من شركة McBer هذه الطريقة مستمدة من طريقة أخرى تسمى طريقة الأحداث الحرجة (Critical Incident Method) من طرف Flanagan.

تعتبر مقابلات الأحداث السلوكية طريقة يتم من خلالها التنبؤ بالسلوك المستقبلي من خلال الأحداث الحرجة التي جرت في الماضي، حيث يتم ذلك من خلال القصص القصيرة لمعرفة ما قام به الفرد في حادثة معينة في دور وظيفي محدد، في هذه الطريقة تكون الأسئلة أقل من طريقة الأحداث الحرجة لكن تكون أكثر عمقا والإجابات أكثر تفصيلا، ويتم الاستعلام عن المشاعر والأفكار التي تصاحب كل نشاط².

تحدد طريقة مقابلة الأحداث السلوكية الكفاءات اللازمة للقيام بالوظيفة بأفضل شكل ممكن من خلال مطالبتهم بالتركيز على أهم المواقف التي يواجهونها ينتج عن ذلك بيانات عن أهم الكفاءات³، يقوم المحاور بطرح أسئلة من الشكل التالي (ما الذي أدى لهذا الوضع؟ من المشترك؟ ما الذي فكرت به؟ ما الذي أردت القيام به للتعامل مع الوضع؟ ماهي نتائج التي ترتبت عن الحادث؟) يتم القيام بعدة لقاءات بمستويات مختلفة للحصول على البيانات اللازمة⁴.

أما مزايا وعيوب هذه الطريقة هي كالتالي⁵:

¹ Normand Pettersen, André Durivage, The Structured Interview: Enhancing Staff Selection, Presses De L' Université Du Quebec, Canada, 2008, p.11.

² Tereza Raisová, The Comparison Between the Effectiveness of The Competency Based Interview and The Behavioral Event Interview, Human Resources Management & Ergonomics, vol 6, 2012, p.54.

³ Spencer, L.M., & Spencer, S. M, op cit, p.p.98.99.

⁴ Darin E. Hartley, Job Analysis at the Speed of Reality, 1st ed, hrd press, Amherst, Massachusetts, 1999, p.22.

⁵ Anne F. Marrelli, et al, op cit, p.548

المزايا:

- عندما يتم إجراء مقابلات مع أصحاب الأداء المتوسط والأدنى، بالإضافة إلى أصحاب الأداء المرتفع، فإن مقابلات الأحداث السلوكية تميز بوضوح بين الكفاءات المطلوبة للأداء الأعلى والكفاءات الأساسية اللازمة للأداء المقبول.
- مقابلات الأحداث السلوكية من أحسن الطرق لتحديد الكفاءات الشخصية والإدارية التي غالبا ما يصعب تحديدها.
- تقدم مقابلات الأحداث السلوكية أوصاف دقيقة جدا للكفاءات الفعالة والكفاءات الغير مهمة في الوظائف، يمكن استعمالها في تطوير نماذج سلوكية، أو تمثيل الأدوار أو أنواع أخرى من المحاكاة للتدريب.

العيوب:

- تتطلب الطريقة وقتا وعملا مكثفا قد تصل إلى يوم كامل من أجل إجراء المقابلة وتحليل البيانات.
- تتطلب المقابلات محاور يتمتع بمهارات عالية للحصول على معلومات دقيقة، حيث يجب أن يكون لديه قدرة تحليلية قوية وخبرة في تحديد الكفاءة لاستنتاج الاختصاصات بدقة.
- تركز مقابلات الأحداث السلوكية على السلوكيات الحالية والسابقة والتي قد تختلف عن السلوكيات المطلوبة مستقبلا
- نظرا للتركيز على الحوادث الحرجة والحاسمة في العمل قد يترتب عن ذلك تفويت الكفاءات المطلوبة في الأعمال الروتينية
- قد لا تتمتع البيانات المجمعة بالقبول التام من أصحاب المصلحة لأنه تم جمعها من مجموعة محددة فقط. رغم هذه النقائص في الطريقة إلا أنها تعتبر من أفضل طرق تحديد الكفاءات لأنها تقوم بإبراز المشاعر والأفكار والسلوك من خلال عملية صارمة تدار بشكل منهجي، وذلك لأن حتى شاغلي الوظيفة قد لا يمتلكون فهما واضحا لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم وخاصة كفاءاتهم، أيضا قد لا يكون لديهم استعداد للكشف عن مواقفهم ودوافعهم وسلوكهم الحقيقي، حيث يساعد النهج المتبع من خلال القصة القصيرة إلى ميل الشخص الذي تجرى معه المقابلة إلى سرد تجاربه الفعلية في العمل وكيفية تعامله مع مختلف المهام وتنفيذها دون إصدار بيانات مبدئية، يبرز نمط السرد هذا جوهر سلوك الموظف، واستنادا على هذه الرواية يقوم المحرر بتدوين وتحليل ووصف الكفاءات المطلوبة¹.

سادسا: بطاقات فرز الكفاءات (Card Sort Activity)

يتم إجراء نشاط فرز بطاقات الكفاءات من خلال المشاركة كأفراد أو كمجموعات لفرز مجموعة من الكفاءات باستخدام مجموعة محددة مسبقا من معايير الفرز، يتم تجميعه الأشخاص الأساسيين للمنظمات الذين يشاركون منطقة عمل مشتركة أو وظيفة أو معرفة أو إدارة أو مصلحة أو مسؤولية أو سمة أخرى، وتوجيهها لتحديد الأولويات أو تصنيف الكفاءات أو مجموعة من العناصر ذات الصلة المشتركة، إذ تستطيع من خلالها الانتقال من

¹ Srinivas R. Kandula, op. cit, p.64.

عدد كبير من الكفاءات المتنوعة إلى عدد أقل من الكفاءات الدالة والمناسبة، على سبيل المثال قائمة من 100 كفاءة عامة إلى 25 كفاءة خاصة تستعمل في أداء فعال بناء على معيار محدد، (أي تحديد الحد الأدنى من الكفاءات الوظيفية المطلقة الأداء الناجح)¹.

أما مزايا وعيوب هذه الطريقة فهي كالتالي²:

المزايا:

- تعتبر طريقة مفيدة للانتقال من مجموعة كبيرة وعامة من الكفاءات إلى مجموعة محدودة من الكفاءات التي تصف بشكل أفضل الكفاءة الوظيفية.
- يمكن تعديل الطريقة بسهولة للسماح للمشاركين بتكملة القائمة بعناصر ربما لم يتم تضمينها في سطح البطاقة.
- تقدم العملية نتائج سريعة.
- طريقة مرنة من حيث الأعداد والإدارة.
- تستلزم طريقة الفرز الحد الأدنى من الوقت وتدار عادة خارج أوقات العمل.

العيوب:

- رغم أن عملية الفرز تتسم بالسرعة إلا أن التحضير لها يتطلب وقت طويل.
- يجب التأكد من أن البطاقات تحتوي على مجموعة شاملة من الكفاءات.
- يجب أن تتناسب لغة البطاقة مع الفهم الأدنى لكل أعضاء المجموعة حتى يتسنى الحصول على أفضل النتائج.

سابعاً: الاستقصاءات (Surveys)

هي أدوات يمكن استخدامها لجمع المعلومات في وقت واحد من شريحة كبيرة من الناس³، يقوم شاغلو الوظائف ومشرفوهم بملاً استبيان، ويعتمد الاستبيان على جهود سابقة لجمع المعلومات مثل المقابلات، مجموعات التركيز، أو مراجعة الدراسات السابقة، ويطلب من المشاركين تعيين تقييمات لكل عنصر أو كفاءة وظيفية مدرجة، على سبيل المثال ماهي أهمية الكفاءة بالنسبة للأداء الفعال، ومدى تكرار استخدام الكفاءة في الوظيفة، وما مدى تفريق الكفاءة بين الأداء العالي والأداء المتوسط، ويطلب عادة من المشاركين إضافة أي معلومات يشعرون أنها مهمة⁴.

أما مزايا وعيوب طريقة الاستقصاءات هي كالتالي⁵:

¹ Rothwell Wiliam, Dubois David, The Competency Toolkit Volume 1, HRD Press, Amherst, United Stat, 2000, p. (2).44.

²Rothwell Wiliam, Dubois David, ibid, p.p(2).44.45.

³ Darin E. Hartley, op cit, p.26.

⁴ Anne F. Marrelli, et al, op cit, p..549

⁵ Idem.

المزايا:

- جمع بيانات كبيرة بسرعة وبتكلفة قليلة.
- جمع المعلومات من خلال مجموعة كبيرة منتشرة جغرافيا
- إكمال الاستبيان في الوقت والمكان المناسب لهم.
- يمكن لأغلب الأفراد في المؤسسة الإجابة على الاستبيان وبالتالي تكون نتائج الكفاءة ذات مصداقية كبيرة.
- عدم الكشف عن إسم المشترك يشجع الأفراد على الإجابة.
- تؤدي عبارات الاستبيان إلى بيانات كمية يمكن تحليلها بسهولة.

العيوب:

- غالبا ما تقتصر البيانات التي يتم جمعها على محتوى الوظيفة أو الاختصاصات المضمنة في الاستبيان، على سبيل المثال قد يطلب من المشتركين إدراج قدرات مهنية إضافية يعتقدون بأهميتها، ولكن لا يوجد فرصة للتحقق من إجاباتهم كما تسمح بذلك بعض الطرق الأخرى مثل المقابلات ومجموعات التركيز.
- لا توجد آلية للتحقق من فهم المشاركين للأسئلة.
- من الصعب تلخيص وتحليل الإجابات على الأسئلة المفتوحة.

خلاصة:

أدى التطور الكبير في الفكر الإداري خصوصاً في مجال الموارد البشرية وطرق تنميتها إلى ظهور مفاهيم ومقاربات جديدة للتعامل مع الأفراد داخل المؤسسات والانتقال بهم من مجرد أدوات تساعد على التسيير والإنتاج إلى فاعلين أساسيين في نجاح المؤسسة أو إخفاقها، بل أصبحت تعتبر كأبرز الموجودات داخل المؤسسة، من أهم هذه التطورات التي شهدتها المؤسسة في نظرتها لموارد البشرية هو مفهوم كفاءة الموارد البشرية، إن المتتبع لمسار تطور مفهوم الكفاءة يلاحظ مروره بعدة خطوات مهمة كان أهمها على الإطلاق حسب الباحثين في هذا المجال هو مقال أكاديمي للباحث David McClelland من خلاله أوضح قصر نظرة المقاربات التقليدية للتعامل بالعامل الكفاء وبين أن الأداء الفعال كما سماه هو نتاج معارف ومهارات وسمات خاصة لهذا العامل بغض النظر عن المعارف المكتسبة في المشوار الدراسي والتي قد لا تكون كافية لشغل المناصب، كما أوضحنا في هذا الفصل المقاربتين الانجلوسكسونية والفرنكوفونية و بينا نقاط الاختلاف بينهما في النظر للكفاءة فبينما ترى المدرسة الانجلوسكسونية للكفاءة بشيء من التعمق وأبرزنا ذلك من خلال نموذج جبل الجليد الشهير (Iceberg Model)، فالمقاربة الفرنكوفونية تميز بين المعرفة النظرية (Savoir)، المعرفة التطبيقية (Savoir-faire)، والمعرفة السلوكية (Savoir-etre)

إن الأهمية التي أصبحت تلعبها كفاءة الموارد البشرية في حياة المؤسسة خصوصاً مع التنافس الكبير الذي يشهده مجال الاعمال فرض على المنظمات والباحثين المزيد من الدراسات للوصول للكفاءات المناسبة والتي تميزها عن باقي المؤسسات في مجال عملها، فتحديد الكفاءات المطلوبة هو خطوة أساسية للقرارات والخطط المستقبلية المستندة على الكفاءات، لكن مع تعدد الطرق والمناهج في تحديد الكفاءة وجب على المؤسسة اللجوء إلى أكثرها نجاعة والتي تتناسب مع امكانياتها المادية والبشرية والوقت المتاح لذلك، بينا في هذا الفصل أهم الطرق المعروفة لتحديد الكفاءة مع إظهار إيجابيات كل طريقة وأوجه النقص، إذ أن التحديد الجيد للكفاءات في المؤسسة يساهم في نجاح خططها على المدى القريب وفي استراتيجياتها المستقبلية، فالكفاءة تؤثر على المؤسسة على المستوى الفردي للعمال وعلى المستوى الجماعي كما أوضحنا ذلك من خلال إلقاء الضوء الكفاءات الجماعية وكيفية تشكيلها وعملها كذلك على المستوى التنظيمي والاستراتيجي.

الفصل الثاني

مفاهيم أساسية حول رضا العميل

تمهيد:

يعتمد نجاح كل منظمة أعمال على رضا العملاء، لذلك ستجد أغلب المنظمات الكبيرة تعتمد مقولة "العميل يأتي أولاً" فالشركات التي تنجح في إرضاء العملاء بالكامل ستبقى في المرتبة الأولى في السوق وستضمن تحقيق الربح، فرضا العملاء هو الضامن الأول لها للوقوف في وجه المنافسين وتحقيق حصة سوقية تسمح لها بالاستمرار وتحقيق أهدافها سواء على المدى القصير، أو المدى البعيد، لذلك فتحديد مشاكل العميل وتليبيتها بأفضل طريقة ممكنة من خلال كل الوسائل المتاحة، يمر حتما عبر بحوث وافية لسلوكه تتعرف من خلالها المنظمة على حاجاته ورغباته وأيضاً توقعاته، تساهم في تقديم أفضل قيمة وتحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا قد يفوق حتى المتوقع من العميل أحياناً، كما يجب على المنظمة أيضاً عدم الاقتصار على بحوث الرضا، لأن العميل قد لا يفضل المنتج أو الخدمة المقدمة ويمكن أن لا تتوافق مع توقعاته المسبقة فيحصل عدم الرضا الذي يسبب الخسارة للمؤسسة من خلال عدم الشراء مرة أخرى والانتقال للشركات المنافسة.

يعد قياس رضا العملاء أحد أهم القضايا المتعلقة بمنظمات الأعمال بمختلف أنواعها، والتي تبررها فلسفة التوجه نحو العميل والمبادئ الرئيسية للتحسين المستمر للمؤسسات الحديثة، يشكل القياس إحدى الوظائف الرئيسية التي تسمح بفهم رضا العميل والعمل على تحسينه وتدعيمه، من أجل الوصول إلى معرفة مدى رضا العملاء وماهي الجوانب التي لم تستطع المنظمة تليبيتها بطريقة مثلى، لهذه الأسباب ينبغي قياس رضا العميل وترجمته إلى عدد من المعلمات القابلة للقياس، وذلك باستخدام مختلف الطرق الكمية والكيفية التي اتفق عليها الباحثون والتي تطورت عبر الزمن لتصبح من أهم الإجراءات التي تتبناها المنظمات لفهم الرضا وزيادته.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول توضيح النقاط التالية:

- توضيح مفهوم رضا العميل الخارجي.
- الفرق بين العميل الداخلي والعميل الخارجي وتوضيح الأنواع المختلفة للعميل الخارجي.
- تفصيل نواتج الرضا ومؤشراته ونواتج عدم الرضا وسلوكياته.
- توضيح مختلف الطرق المستخدمة في قياس رضا العميل.
- تحديد العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية مع رضا العميل.

المبحث الأول: ماهية رضا العميل

تزداد أهمية رضا العميل يوماً بعد يوم في منظمات الأعمال، حيث يعنى بالكثير من البحوث لمعرفة كل جوانب سلوك الرضا وماهي مؤشرات ونواتجه وكيفية التعامل مع العميل في حالة عدم الرضا، زاد من أهميته المنافسة الكبيرة التي تشهدها كل القطاعات، فلم يعد تقديم منتجات جيدة هو المطلوب فقط، بل تقديمها بطريقة أفضل من المنافسين في السوق، فالعملاء الحاليين لديهم فرص أكبر لاختيار العرض المناسب والذي يقدم أكبر قيمة ممكنة تساهم في حل مشاكله وتزيد من رضاه عن الأداء المطلوب، كذلك تنوع المنتجات والخدمات وزيادة التنافس رفع أيضاً معايير التقييم لدى العملاء، فلن يشعروا بالرضا إلا إذا أدركوا أن المنتج أو الخدمة التي يحصلون عليها هي بالفعل أحسن من عروض المنافسين، لذا لن يتوانى العميل في التحول إلى شركة أخرى في هذه الحالة، هذا ما أدى إلى تنامي الاهتمام بشكل كبير لدى المنظمات برضا العميل، فهو تحد كبير يجب أن تنجح فيه للبقاء في هذا السوق التنافسي الشديد.

المطلب الأول: تعريف رضا العميل

"يعلم الجميع ماهية الرضا، حتى يطلب منهم تقديم تعريف له، يبدو هنا أنه لا أحد يعلم"¹، هذه المقولة تلخص صعوبة تقديم تعريف شامل لمفهوم الرضا، أعاد الباحث Richard Oliver صياغة هذه المقولة من أدبيات تعريف العاطفة (Emotion) حتى يوضح صعوبة إيجاد اتفاق بين الباحثين للرضا. الجوانب المختلفة للرضا تجعل من التعريف صعباً، ويرجع ذلك لارتباط رضا العميل بتجربة الاستهلاك كاملة وذلك للأسباب التالية²:

- الرضا عن الأحداث التي تحدث أثناء الاستهلاك.
- الرضا عن النتيجة النهائية.
- الرضا عن مستوى الرضا المستلم.

بينما يرى Youjiae Yi من خلال تجميعه لمختلف التعريفات المقدمة في الدراسات السابقة أنها تباينت بسبب مستوى خصوصيتها، تضمنت المستويات المختلفة التي حددها ما يلي³:

- الرضا عن المنتج
- الرضا عن تجربة الشراء
- الرضا عن أداء السمات المختلفة للمنتج

¹ Beverley Fehr and James Russell, Concept of Emotion Viewed from a Prototype Perspective, Journal of Experimental Psychology: General, Vol. 113, No. 3, 1984, p.464.

² Evangelos Grigoroudis, Yannis Siskos, Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality, Springer, New York, United States of America, 2010, p.04.

³ Youjiae Yi, A Critical Review of Consumer Satisfaction, Working paper (University of Michigan. School of Business Administration. Division of Research), No. 604, 1989, p.03., retrieved from: <https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/36290>, Accessed: 10 October 2019.

- الرضا عن تجربة الاستهلاك
- الرضا عن المتجر أو المؤسسة
- الرضا عن تجربة ما قبل الشراء

حاول الكثير من الباحثين في حقل التسويق وخصوصا سلوك المستهلك تعريف رضا العميل من أجل فهم أكبر لموضوع الرضا وذلك لتنامي وتزايد البحوث التي تتناول هذا الموضوع، غير أنه لا يوجد تعريف واحد شامل متفق عليه من كل الباحثين لكن الكثير من هذه التعريفات غطت ولو جزء من سلوك الرضا.

والتعريفات التالية هي تعريفات لبعض أشهر الباحثين في موضوع رضا العميل:

عرف Swan, et al رضا العميل على أنه "تقييم واعي، أو تقييم إدراكي، بأن المنتج كان أداءه جيد أو ضعيف نسبيا أو أن المنتج كان مناسب أو غير مناسب لاستعماله"¹.

كذلك عرفه Nigel Hill, et al بأنه "شعور أن العميل لديه معرفة من خلال خبراته مع المؤسسة بأنها قامت بتلبية احتياجاته"².

واعتبره Fornell أيضا بأنه "تقييم شامل بعد عملية الشراء"³.

من التعريفات أيضا التي تلقى قبولا بين الباحثين هو تعريف Richard Oliver الذي عرف الرضا على أنه "الاستجابة المحققة من العميل، إنها حكم بأن ميزة في المنتج أو الخدمة، أو المنتج أو الخدمة في حد ذاتها قدمت أو (توفر) مستوى مرضي من الوفاء بالمتطلبات المتعلقة بالاستهلاك، بما في ذلك مستويات النقص أو الإفراط في التنفيذ"⁴، هذا التعريف يعتبر أن الرضا هو درجة تحقيق بعض الحاجات والرغبات أو هدف أو حالة ارتياح أخرى تنتج عن صفقة تبادل بين العميل والشركة⁵.

على الرغم من إمكانية العثور على مناهج مختلفة لتحديد رضا العملاء في الأدبيات السابقة، إلا أن أكثرها شيوعا يعتمد على تحقيق توقعات العملاء، وذلك بناء على نموذج تأكيد أو إبطال التوقعات للباحث Richard Oliver⁶، مثل التعريف الذي قدمه Vavra Terry والذي مفاده أن الرضا "استجابة عاطفية للعميل لتقييمه للتناقض الملحوظ بين تجربته السابقة وتوقعاته للمنتج والأداء الفعلي، كما هو متصور بعد التواصل مع المؤسسة واستهلاك منتجاتها".

¹ Joan Giese, Joseph Cote, Defining Consumer Satisfaction, Academy of Marketing Science Review; Vol. 01, 2000, p.5.

² Nigel Hill et al, customer satisfaction" the customer experience through the customer's eyes", cogent publishing, London, 2007, p.32.

³ Fornell Claes, A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, Journal of Marketing, Vol. 56, No. 1, 1992, p.11.

⁴ Richard Oliver, Satisfaction A Behavioral Perspective on the Consumer, 2nd Ed, Routledge, 2015, p.8.

⁵ Vellore K. Sunder; Outsourcing and Customer Satisfaction: A Study of Pc Help Desk Services, Xlibris Corporation, 2009, P.43.

⁶ Bloemer Jose, Hans Kasper, The Complex Relationship Between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty. Journal of Economic Psychology, Vol.16, No. 2, 1995, p.315.

وهذا ما ذهب إليه أيضا Kotler and Keller في تعريفهما لرضا العميل حيث اعتبراه على أنه "الشعور الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك للمنتجات والتوقعات، إذا كان الأداء أقل من التوقعات فسيشعر العميل بعدم الرضا، وإذا تطابق الأداء مع التوقعات سيشعر بالرضا، أما في حالة تجاوز الأداء للتوقعات فسيكون العميل راض جدا أو في قمة السعادة والامتنان"¹

أما بالنسبة للتعريف الإجرائي لدراستنا هذه فنقصد برضا العميل "المقارنة التي يقوم بها الأفراد بين توقعاتهم للخدمة المقدمة وبين الخدمة الفعلية المقدمة، حيث يحدث الرضا في حالة مطابقة أو تجاوز التوقعات، بينما يحدث عدم الرضا في حال كانت الخدمة المقدمة أقل من التوقعات"، وعادة ما تعامل الدراسات التسويقية العميل الخارجي على أنهم الأفراد الذين تتعامل معهم المؤسسة، نظرا لأهميتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبناء استراتيجياتها، وهذا ما سنقوم به، حيث سنحاول معرفة مدى تأثير كفاءة الموارد البشرية ممثلة في مقدمي الخدمة على رضا العميل الخارجي في مؤسسة خدمية.

أولا: تعريف الرضا كعملية أو كنتيجة

يمكن تعريف رضا العملاء بنهجين أساسيين: إما كعملية وإما كنتيجة.

1. النهج الأول: يركز على العملية الإدراكية والتقييمية والنفسية التي تساهم في الرضا.

2. النهج الثاني: يعرف الرضا كحالة أخيرة أو كحالة نهائية ناتجة عن تجربة الاستهلاك

يعتبر وصف الرضا كعملية هو النهج الأكثر اعتمادا من الباحثين، من خلال هذه النظرة، تركز التعريفات على سوابق الرضا بدلا من الرضا نفسه، وبالتالي، تم توجيه الكثير من الجهد البحثي لفهم العمليات المعرفية التي تنطوي عليها تقييمات الرضا، إن الافتراضات الأولى لهذا النهج بدأت من خلال نظرية التباين (Contrast Theory) للباحثين Hovland, Harvey and Sherif التي افترضت أن المستهلكين يبالغون في أي تباين بين التوقعات وتقييم المنتجات، تم تطويرها هذه الفكرة إلى نظرية الاستيعاب والتباين (Assimilation, Contrast Theory) للباحث Anderson²، إن أشهر النظريات المنبثقة عن نظرية التباين، هي نظرية تأكيد أو إبطال التوقعات التي أقرتها Oliver (1980) التي تنص على أن الرضا هو نتيجة تصورات المستهلكين للفرق بين توقعاتهم للأداء والأداء الفعلي المدرك، يؤدي التأكيد الإيجابي إلى زيادة الرضا، بينما يكون للتأكيد السلبي تأثير معاكس. من خلال هذا النهج عرف Hunt الرضا على أنه "تقييم أن التجربة كانت على الأقل جيدة كما كان من المفترض أن تكون"³.

¹ Kotler, Keller, Marketing Management, Pearson Education, 14Ed, 2012, p.128.

² Cathy Parker Brian, Customer satisfaction: contrasting academic and consumers' interpretations, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 19, 2001, p.38.

³ Terry G. Vavra, Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs, ASQ Quality Press, Wisconsin, United Stat of America, 1997, p.04.

وعرفه كذلك Engel and Blackwell على أنه "تقييم أن البديل الذي تم اختياره يتوافق مع المعتقدات السابقة فيما يتعلق بهذا البديل"¹.

وعرفه أيضا Tse and Wilton على أنه "استجابة العميل لتقييم التباين الملحوظ بين التوقعات السابقة والأداء الفعلي للمنتج كما يتصور بعد استهلاكه"².

أما النهج الثاني الذي يعتبر رضا العميل كنتيجة وكحالة نهائية ناتجة عن تجربة الاستهلاك، فقد تبناه أيضا كثير من الباحثين، بداية بالباحثين Howard-Sheth اللذان عرفا رضا العميل على أنه "الحالة المعرفية للمشتري والتي تمثل المكافأة بشكل كاف أو غير كاف للتضحيات المقدمة"³.

كما عرفه Westbrook and Reilly على أنه "استجابة عاطفية للتجربة التي توفرها (أو ترتبط بها) منتجات أو خدمات معينة تم شراؤها، ومنافذ البيع بالتجزئة، وكذلك السوق ككل"⁴.
وعرفه أيضا Churchill and Surprenant على أنه "نتيجة الشراء والاستخدام الناتجة عن مقارنة المشتري للمكافآت وتكاليف الشراء فيما يتعلق بالعواقب المتوقعة"⁵.

يشير Youjae Yi إلى أن التقييم عنصر مهم يكمن وراء رضا العميل، هذا النهج الموجه نحو العملية يبدو مفيدا أكثر من النهج الموجه نحو تحقيق النتائج، لأنه يمتد إلى تجربة الاستهلاك بأكملها، ويشير إلى عملية مهمة قد تؤدي إلى رضا العميل، مع الحصول على مكونات في كل مرحلة يمكن أن تساهم في الرضا، يظهر أن هذا النهج يهتم بالعمليات الإدراكية والتقييمية والنفسية⁶.

ثانيا: الرضا الخاص بالمعاملة والرضا التراكمي

عند أخذ الأفق الزمني في الاعتبار، هناك تصورين مختلفين لرضا العملاء:

1. الرضا الخاص بالمعاملة

2. والرضا العام (التراكمي)

¹ Ka-Shing Woo & Henry K. Y. Fock, Customer Satisfaction in the Hong Kong Mobile Phone Industry, The Service Industries Journal, vol. 19, No. 03, 1999, p.163.

² TSE DAVID, WILTON PETER, Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension, Journal of Marketing Research, vol. 25, 1988, p.204.

³ Alok Kumar Rai, Customer Relationship Management: Concepts and Cases, 2ndEd, Phi Learning, Delhi, India, 2013, p.104.

⁴ Terry G. Vavra, op cit, p.04.

⁵ Churchill Gilbert, Surprenant Carol, An Investigation into The Determinants of Customer Satisfaction, Journal of Marketing Research, Vol. 19, 1982, p.493.

⁶ Youjae Yi, A Critical Review of Consumer Satisfaction, Working paper (University of Michigan. School of Business Administration. Division of Research), No. 604, p.02, retrieved from: <https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/36290>, Accessed: 10 October 2019.

يمكن تعريف الرضا الخاص بالمعاملة على أنه الحكم التقييمي لما بعد الشراء لعمليات شراء محددة، بينما الرضا العام أو التراكمي فهو تقييم شامل يعتمد على إجمالي تجربة الشراء والاستحواذ لسلمة أو خدمة مع مرور الوقت¹.

يشير الرضا الخاص بالمعاملات إلى تجارب محددة قد تختلف من تجربة إلى أخرى (من المحتمل أن تختلف جودة الخدمة من تجربة إلى أخرى)، في حين أن الرضا العام يكون مستقرا نسبيا بمرور الوقت ويشبه الموقف العام، على سبيل المثال، قد يكون لدى العميل تجربة غير مرضية في إحدى حلقات الخدمة ولكن لا يزال راضيا عن مزود الخدمة ككل، بسبب عدة لقاءات مرضية سابقة، فالرضا العام موقف شامل يستند إلى تجارب مصادفة تراكمية سابقة، وبالتالي يمكن اعتبار الرضا العام تجميعا لجميع حالات الرضا الخاصة بالمعاملات السابقة².

يعتبر Anderson, et al أن الرضا التراكمي يعد مؤشرا أفضل من الرضا الخاص بالمعاملة لأداء الشركة في الماضي والحاضر والمستقبل³، حيث أنه يمثل تقييما شاملا لأحد العملاء أو مزود الخدمة⁴، بينما يرى Rust, et al أن الرضا الخاص بالمعاملة يعكس تحسينات الجودة بشكل أفضل ويوفر صورة أكثر دقة عن الأداء الحالي للشركة⁵.

قد تكون قياسات الرضا الشاملة (التراكمي) مفيدة مثلا في تقييم ولاء العملاء عبر الزمن، ولكن لا تعطي مؤشرات كافية ومفصلة لقادة ومديري الشركات لتحسين إحدى الصناعات المعينة، تقدم القياسات الخاصة برضا المعاملة معلومات تشخيصية حول عوامل الخدمة المختلفة في معاملة محددة⁶.

وحسب Parasuraman, et al إن مكونات التقييمات الخاصة بالمعاملة التي تؤدي إلى الرضا المعاملاتي هي تقييمات جودة الخدمة وجودة المنتج والسعر، بينما تقييمات الرضا العام هي تجميع تجارب المعاملات⁷.

ثالثا: الرضا الاقتصادي والاجتماعي

نظرا لأن الرضا الاقتصادي والاجتماعي متمايزان من الناحية المفاهيمية، فمن الضروري التمييز بين هذين العنصرين المختلفين لزيادة تعزيز الفهم لدور الرضا في إدارة العلاقات الفعالة طويلة الأجل.

¹ Anderson, et al, Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, journal of marketing, Vol. 58, 1994, p.54.

² Veloutsou Cleopatra, et al, Measuring transaction-specific satisfaction in services, European Journal of Marketing, Vol. 39, 2005, p.610.

³ Anderson, et al, op cit. p.54.

⁴ John Davis, Mark Farrell, The Market Oriented University: Transforming Higher Education, Edward elgar publishing, United Kingdom, 2016, p.60.

⁵ Rust Roland, Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. Journal of Marketing, Vol. 59, 1995, p.64.

⁶ Vellore K. Sunder, Outsourcing and Customer Satisfaction, A Study of PC Help-Desk Services, xibris corporation, 2011, p.43.

⁷ Parasuraman, et al, Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, Journal of Marketing, Vol. 58, 1994, p.121.

يشير الرضا الاقتصادي إلى تقييم النتائج الاقتصادية التي تنبع من العلاقات مع شريك¹، وحسب Geyskens, et al يعتبر الفرد الراضي اقتصاديا أن العلاقة ناجحة عندما يتم تحقيق أهدافه، يؤكد الرضا الاقتصادي على إنتاجية وفعالية العلاقة مع الشركاء الآخرين، فضلا عن النتائج المالية².

كما اعتبرها الباحثون الذين اعتمدوا النظرة الاقتصادية في تعريفهم للرضا على أنه استجابة للتناقض الملحوظ بين التوقعات السابقة والأرباح، أي درجة تحقق التوقعات فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المالية والسلوكية في العلاقة بين الطرفين.

الرضا الاقتصادي أمر بالغ الأهمية لوجود علاقة بين طرفين لأنه يوفر معايير ملموسة لإجراء تشخيص للعلاقة، يمكن أن يكون تتبع مستوى الرضا الاقتصادي مع مرور الوقت أداة إدارة مهمة للحفاظ على علاقات الشركاء والمنفعة المتبادلة مع مرور الوقت³.

الرضا الاجتماعي من ناحية أخرى، يشير إلى تقييم الجوانب النفسية والاجتماعية لعلاقتها، بحيث تكون التفاعلات مع شريك التبادل مرضية ومبهجة، إذ عرفه الباحثون الذين يفسرون الرضا من وجهة نظر اجتماعية على أنه تقييم لخبرات التفاعل، ومدى إرضاء التفاعلات الاجتماعية، وانعكاسه على الرفاه النفسي الاجتماعي⁴.

على عكس الرضا الاقتصادي، فإن الرضا الاجتماعي مستمد من مستوى العلاقات الشخصية⁵، مع التشديد على التمتع بالتفاعل الشخصي لأن الشريك "مهم ومحترم ومستعد لتبادل الأفكار"⁶.

المطلب الثاني: تصنيفات العملاء بالنسبة المؤسسة

يلعب العملاء دورا مهما في أي عمل تجاري، لفهم سلوك العملاء وتخصيص الموارد بشكل أفضل لتحقيق أعلى ربح، فمن الضروري أن تكون المنظمة قادرة على تحديد أنواع العملاء المختلفة وتقسيمها، خصوصا مع التطور في الإدارة وطرق تسييرها الذي يعتبر حتى العمال كعملاء داخليين، لذلك فالفهم الجيد للعملاء وتقسيمهم، يسمح للمنظمة بتطوير استراتيجيات ناجحة.

¹ Geyskens INGE, Steenkamp JAN-BENEDICT, Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships. Journal of Retailing, 76, 1 2000, p.13.

² Geyskens, Inge, et al. A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships, Journal of Marketing Research, Vol 36, 1999, p.224.

³ Hong-Youl Ha Myung, Effects of economic and social satisfaction on partner trust: an investigation of temporal carryover effects, European Journal of Marketing, Vol. 50, 2016, p.06.

⁴ Gassenheimer Jule, et al, Models of Channel Maintenance: What Is the Weaker Party to Do? Journal of business research, Vol. 30, 1994, p.228.

⁵ Xiayu Chen, et al, Economic and Social Satisfaction of Buyers on Consumer-to-Consumer Platforms: The Role of Relational Capital, International Journal of Electronic Commerce, vol. 21, No. 2, 2017, p.223.

⁶ Qian Huang, Robert Davison, The Impact of Different Types of Satisfaction on C2C Platform Loyalty, Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai 2011, p.04.

أولاً: العميل الداخلي

غالباً ما يكون تحديد العملاء الداخليين للمؤسسة أكثر صعوبة، فالعميل الداخلي هو أحد العاملين الذي تتم تقديم له مجموعة من الخدمات من قبل عامل أو عاملين آخرين، أو قسم يقدم خدماته إلى قسم آخر، حيث يعتبر كل العاملين عملاء داخليين لهذا القسم، فمثلاً قسم المشتريات لديه قسم الإنتاج كعميل داخلي عندما يكون مسؤولاً عن الحصول على أجزاء ومواد لأداء مهامه، كما أن جميع الأقسام في المؤسسة تعتبر عميل داخلي بالنسبة لقسم الموارد البشرية¹، ومن هذا المنطلق فالعميل الداخلي لديه حاجات ومتطلبات يجب تلبيتها، لذا يصبح مقدم الخدمة للعميل الداخلي بأهمية مقدم الخدمة للعميل الخارجي².

إن النظر إلى العامل في المؤسسة كعميل داخلي شأنه شأن العميل الخارجي، يعظم قيمة الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها أصول ورؤوس أموال فكرية لا تقل أهمية عن رؤوس الأموال الأخرى، وبالتالي فهو أساس وجود العميل الخارجي، فهو الذي يسير كامل أعمال المؤسسة من إنتاج، وابتكار، وتسويق، وإدارة للموارد، وتقديم للخدمات والمنتجات للعملاء، وهذا من شأنه أن يساعد على نمو وتطور المؤسسة، والحصول على عملاء جدد تساهم في زيادة الحصة السوقية والربحية³.

ثانياً: العميل الخارجي

هم مستخدمون لا يمثلون جزءاً من المؤسسة التي توفر المنتج أو الخدمة⁴، العملاء الخارجيون هم الذين تقدم لهم المؤسسة منتجاتها وخدماتها، قد يتخذ العملاء الخارجيون أشكالاً متنوعة قد يكونون أفراداً مثل العميل الذين يريد خدمة إصلاح سيارته، أو المريض الذي يطلب معاينة الطبيب، أو قد يكون العميل الخارجي مؤسسة متعاقدت مع شركة التأمين، أو شركة تقني قطع غيار من أجل تسير أعمالها.

كذلك الوسطاء الذين يشترون المنتجات من المؤسسة من أجل إعادة بيعها للعملاء الأفراد (المستهلكون النهائيون)، مثل متاجر البيع بالتجزئة ومتاجر البيع بالجملة، يعتبرون عملاء خارجين، لكن يتطلب هؤلاء الوسطاء نشاطات تسويقية مختلفة عن الأفراد.

وعادة ما يرتبط مصطلح العميل الخارجي بالأفراد الذين يشترون المنتجات من مؤسسة ما، فهم النقطة المرجعية لكل أعمال المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالمزيج التسويقي الموجه للسوق، أو بدراسة سلوك المستهلك وتقسيم السوق،

¹ Gronfeldt Svafa, Strother Judith, Service Leadership: The Quest for Competitive Advantage, sage publications, United Stat of America, 2006, p.11.

² Salheiar joseph, timbrel greg, "what is shared service", Shared Services as a New Organizational Form, 1st Ed, Edited by Bondarouk Tanya, Emerald, United Kingdom, 2014, p.75.

³ جاد الرب سيد محمد، التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص.54.

⁴ Pamela Lewis, Et Al, Management: Challenges for Tomorrow's Leaders, 5th Ed, Thomson South-Western, United Stat of America, 2007, p.452.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول رضا العميل

لاستهداف القطاع السوقي المناسب، كما أن الدراسات الأكاديمية عادة ما تقصد هذه الفئة في دراستها لجدوى النشاطات التسويقية وتأثيرها في رضا أو ولاء العميل الخارجي.

وهنا يظهر الفرق بين مصطلح العميل والمستهلك، فالمستهلك هو أي فرد يبحث عن سلعة أو خدمة لاقتنائها، واستعمالها، والتخلص من الفائض منها، أما العميل فهو الفرد الذي يشتري سلعة معينة بصفة منتظمة من متجر معين أو علامة تجارية معينة، ونستطيع القول إن العميل هو مستهلك بالضرورة، بينما يمكن أن يكون المستهلك عميلاً إذا ما انتظم في الشراء من نفس العلامة أو المتجر ويمكن ألا يكون عميلاً إذا لم يحصل ذلك¹.

أنواع العميل الخارجي: يختلف البشر في تركيبته النفسية ويتنوعون في أنماطهم السلوكية، هذه الاختلافات تعتبر مصادر لتمييز العملاء عن بعضهم البعض²، يعتبر هذا الاختلاف والتمايز أساساً أيضاً لنجاح المؤسسات وتفوقها وذلك بمعرفتها للطرق المناسبة للتعامل والتفاعل مع كل عميل.

والجدول التالي يظهر أهم أنماط العميل من خلال صفاته الشخصية وكيفية التعامل معها:

الجدول (1-2): نمط العملاء وطرق التعامل معهم

نمط العميل	صفته الشخصية	طرق التعامل معه
العميل السلبي	<ul style="list-style-type: none"> • يتصف بالخشيل والمزاجية. • كثرة الأسئلة ورغبته في الأصغاء بانتباه ويقظة. • البطء في اتخاذ القرارات. • إعطاء الردود للأسئلة التي تعطى له. 	<ul style="list-style-type: none"> • الصبر ومحاولة الوصول للأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار. • مسابريته للوصول إلى ما يحقق رغبته. • ألا يجره الموظف للتصرف بالاتجاه الذي لا يرغب به. • تعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده.
العميل المتشكك	<ul style="list-style-type: none"> • يتصف بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة. • لهجته التهكمية التي تنطوي على سخرية لما يقوله لغير له. • صعوبة معرفة الشيء الذي يريد هذا الزبون. 	<ul style="list-style-type: none"> • معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته. • عدم مجادلته فيما يدعي وما يقول. • تكييف الحوار معه بطريقة تزيل شكه وعدم ثقته.
العميل الثرثار	<ul style="list-style-type: none"> • يتصف بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير. • يتصف بالفكاهة والدعابة. 	<ul style="list-style-type: none"> • معاملته بحرص وحذر. • الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه. • التعبير عن الامتنان والتقدير للاقتراحات التي يقدمها.

¹ الجريسي خالد بن عبد الرحمن، سلوك المستهلك: دراسة تحليلية للقرارات الشرائية للأسرة السعودية، ط3، الرياض، السعودية، 2006، ص.ص.43.42.

² الجبالي حمزة، مهارات وفن إدارة العلاقات العامة وخدمة الزبائن، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص.40.

	<ul style="list-style-type: none"> • لديه نزعة للاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره. 	
<ul style="list-style-type: none"> • محاولة إنهاء معاملته بسرعة. • معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم. • الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساس. 	<ul style="list-style-type: none"> • يبالغ في إدراكه لذاته وهذا ما يولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة. • الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة. • يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء. 	<p>العميل المغرور المندفع</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة. • إشعاره بأن الطريق إلى الحدود البديلة مغلق. • إشعاره بافتقار رأيه إلى المنطق من خلال تدعيم أقوالك بالسباب المنطقية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه. • يبدو مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه. • لا تتسم إجاباته بنعم أو لا وإنما يؤجل في قراره إلى وقت آخر. 	<p>العميل المتردد</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الأدب والتحلي بالصبر في التعامل معه. • استيعاب ثورة غضبه والتعرف على مشكله. • محاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتميز بالغضب وإمكانية الإثارة بسرعة. • يستمتع في الإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم. • صعوبة إرضائه فأراؤه دائما متشددة وفيها نوع من التهجم. 	<p>العميل الغضبان</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أن يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون إشعاره بذلك. • عدم محاولة استخدام أية أساليب تدريجية ضاغطة. • تقديم البراهين التي تثبت أن ما تقدمه المنظمة من خدمات هو الأفضل. 	<ul style="list-style-type: none"> • يميل إلى التمعن في لأشياء وتفحصها. • لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريد به يستمتع بالتسوق. • لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وإذا شعر بذلك فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمل. 	<p>العميل المشاهد المتسوق</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح. • محاولة مساعدته لتجنيبه الأخطاء. • الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ قراره. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتصف بالتفاخر الدائم وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة. • تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي. • يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن خدمة ما ويعد ذلك مضبعة للوقت. 	<p>العميل النزوي</p>
<ul style="list-style-type: none"> • محاولة مسأيرته فيما يقول والثناء على ذلك. • إظهار التقدير والاحترام لمعارفه وذكائه. • إشعاره بالاهتمام به وبالأشياء التي يقولها. 	<ul style="list-style-type: none"> • إيجابي النزعة نشيط ومبادر. • يفضل اتخاذ قراره بصورة منفردة بعيدا عن تأثير الآخرين. • محافظ يقاوم التغيير، وذو عقلية مغلقة. 	<p>العميل العنيد</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم. • استخدام الحقائق والمنطق التحليلي. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتسم بالهدوء وقلة الكلام، فهو يستمع أكثر مما يتكلم. • يمتاز بالانزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار. 	<p>العميل المفكر</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب. 	
--	--	--

المصدر: يوسف الطائي، هاشم العبادي، ص-ص. 63-65

يوضح الجدول السابق أنواع العميل الخارجي التي تصادفه الشركة يوميا في تقديمها للخدمات، وكذلك صفاتهم الشخصية والطرق المختلفة للتعامل معهم، قد تواجه الشركة أثناء محاولتها لتلبية حاجات ورغبات العملاء أنماط مختلفة خصوصا في المؤسسات الخدمية، لذا يجب عليها معرفة الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل فئة من الفئات، من خلال تدريب قوى البيع على ذلك، فالتعامل مع العميل الصامت لا يجب أن يكون هو نفس التعامل مع العميل الثرثار، كذلك الأمر بالنسبة للعميل المتردد والعميل المغرور المندفع، فقد تخسر المؤسسة الكثير من عملائها إذا لم تأخذ بالحسبان هذا الأمر، ومن هنا تأتي أهمية التمييز بين العملاء في تصنيفات تسهل من عمل قوى البيع وتساهم في الحفاظ على عملائها.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لرضا العميل

تم استخدام العديد من الأساليب النظرية لتفسير كيفية حصول الرضا وعدم الرضا، حيث ظهرت هذه النظريات كردة فعل على بعضها البعض، مستخدمة معايير مختلفة، سنقوم بتقديم أهم هذه النظريات التي ساهمت في وصول الرضا إلى ما هو عليه الآن من تطور:

أولاً: نظرية التنافر المعرفي (Cognitive Dissonance Theory)

تعد نظرية التنافر المعرفي واحدة من بين أهم نظريات علم النفس الاجتماعي والتي أثبتت حقيقة كيف أننا كبشر نميل لعقلنة اللامعقول للشعور بالرضا عند حدوث تنافر بين معتقداتنا وتصرفاتنا، بل أننا ننتهج هذا السلوك لا شعوريا في حياتنا اليومية، صاغ النظرية عالم النفس الاجتماعي ليون فستنغر (León Festinger) بخمسينيات القرن الماضي¹، ويعتبر عدم التناغم حالة نفسية تحدث عندما يدرك الفرد أن عنصريين من المعلومات التي يعتقد أنها صحيحة ولكن في الواقع هي متناقضة مع بعضها البعض وتؤدي هذه الحالة عند الفرد إلى خلق نوع من حالة التوتر وحتى الألم مما يدفعه إلى التقليل أو التقليل من هذه الحالة بمعنى تغيير محتوى المعتقدات إلى أن يزول هذا التناقض². ففي حالة قيام المستهلك بشراء منتج معين وبعد إتمام عملية الشراء يتلقى معلومات جديدة تمثل تعارضا واضحا مع آرائه واتجاهاته فإنه هنا يعيش حالة عدم انسجام معرفي Post-Purchase Dissonance ويسعى لإعادة نفسه إلى وضعية التوازن من خلال إقناع نفسه ببعض إيجابيات هذا المنتج³.

¹ Harmon Jones, Cognitive Dissonance Theory, The Encyclopedia of Human Behavior, Vol. 1, p.544.

² عناني بن عيسى، سلوك المستهلك "عوامل التأثير النفسية"، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص225.

³ مجاهدي فاتح، دراسة تأثير الاتجاهات نحو بلد منشأ المنتج وعلامته التجارية على تقييم المستهلك الجزائري للمنتجات المحلية والأجنبية دراسة ميدانية للمنتجات الإلكترونية والمشروبات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسويق، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، ص.ص. 16.15.

ولمعالجة هذا الصراع النفسي أو تخفيفه يلجأ المستهلك إلى إتباع الوسائل التالية¹:

- تجاهل المعلومات الجديدة (العكسية) تماما.
- إقناع نفسه بأنه اتخذ قرار الشراء الصحيح.
- تفسير المعلومات بطريقة انتقائية مثلا: أن أي علامة سوف تحتوي على بعض الوحدات الغير سليمة.
- تخفيض مستوى توقعاته عن المنتج قائلًا: أنه بالرغم من وجود بعض العيوب في المنتج فإنه مازال مقبولا.
- البحث عن الإعلانات التجارية ومصادر المعلومات الأخرى التي تدعم صحة اختياره مع تجنب الإعلانات المنافسة والمعلومات الأخرى التي تقوي من شعوره بالصراع النفسي.
- محاولة إقناع الأصدقاء والمعارف بميزات العلامة المشتراة وبشرائها بهدف إقناع نفسه بها.
- التحدث مع المستهلكين الذين اشتروا العلامة من قبل وشعروا بالرضا عنها بهدف تأكيد الرضا لنفسه.

ثانيا: نظرية الاستيعاب (Assimilation Theory)

تشكل نظرية التنافر المعرفي ل Festinger الأساس لنظرية الاستيعاب، من طرف Anderson سنة 1973، وفق النظرية يحاول المستهلكون تجنب التنافر من خلال تعديل تصوراتهم الخاصة بالمنتج، من أجل جعله أقرب إلى توقعاتهم. بطريقة مماثلة، يمكن للمستهلكين تقليل التوتر الناتج من التناقض بين التوقعات وأداء المنتج، سواءً عن طريق تشويه التوقعات بحيث يمكن أن يكونوا متففين مع الأداء المدرك للمنتج، وعن طريق زيادة مستوى الرضا من خلال تقليل الأهمية النسبية لعدم التأكد المدرك².

ثالثا: نظرية التباين (Contrast Theory)

قدمت هذه النظرية لأول مرة من طرف Hovland, Harvey and Sherif سنة 1957 وتفترض هذه النظرية عكس نظرية التنافر المعرفي، فحسب هذه النظرية إذا لم يتطابق الأداء الفعلي للمنتج مع توقعات المستهلك و كان الأداء المدرك أقل من التوقعات، هذا التباين الحاصل بين التوقعات والأداء يؤدي بالمستهلك إلى المبالغة والتعظيم في تقدير هذا التفاوت³، هذه النظرية تفترض بأن تقدير وتقييم المستهلك للمنتج الذي لم يتطابق مع التوقعات سيكون أسوأ من الأداء الفعلي للمنتج، بعبارة أخرى تفترض نظرية التباين أن "النتائج التي تنحرف عن التوقعات ستؤدي إلى رد فعل إيجابي أو سلبي، حيث أن عدم التأكد السلبي سيكون له تقييم أسوأ من الواقع أما عدم التأكد الإيجابي

¹ أحمد علي سليمان: سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة بالرياض، 1998، ص.ص. 69.70.

² Rolf E. Anderson, Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance, Journal of Marketing Research, Vol. 10, 1973, p.38.

³ Dawes, R., D. Singer & Lemons, P, An experimental Analysis of the Contrast Effect and its Implications for Intergroup Communication and Indirect Assessment of Attitude, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 21, 1972, p.281.

سيكون عليه تقييم أفضل من الواقع، مثلا في حالة تناول الطعام في مطعم ولم يكن الطعام مثل توقعات المستهلك فإنه سيقول بأن المطعم من أسوأ المطاعم التي تناول فيها الطعام وأن الأكل مثلا ليس صالح للاستهلاك البشري تماما، فلو قمنا بمقارنة بسيطة بين نظرية التنافر المعرفي ونظرية التباين سنلاحظ أن نظرية التباين تقييم الأداء في حال كان أقل بانه سيء جدا أما إذا كان الأداء أكبر ف يتم تقييم التجربة بأنها رائعة تماما عكس نظرية التنافر المعرفي، سواء أن كان الأداء المدرك أعلى أو أقل فإن المستهلك يحاول القيام بتحويل ذلك الأداء بعدة آليات من أجل تناسق وانسجام توقعاته المسبقة عن أداء المنتج مع الأداء الفعلي له¹.

رابعا: نظرية التباين والاستيعاب (Assimilation, Contrast Theory)

طبقا لهذه النظرية يوجد نطاق للأداء المقبول للمنتج وآخر للأداء الغير مقبول، تتوزع هذه النطاقات حول مستوى توقعات العميل، إذا كان الأداء ضمن نطاق القبول الخاص بالعميل، على الرغم من أنه قد لا يرقى إلى مستوى التوقعات، فسوف يتم تجاهل هذا التباين في مستوى الأداء وسيتم اعتبار الأداء مقبولا، أما إذا كان الأداء موجودا ضمن نطاق الرفض (مهما كان قريبا من التوقع) فسوف يسود التباين ويكون الفرق مبالغا فيه، وسيعتبر أداء المنتج غير مقبول².

خامسا: نظرية السلبية المعممة (Generalized Negativity Theory)

طورت هذه النظرية من طرف Carlsmith and Aronson سنة 1963، ويقترح الباحثان على أن أي تناقض بين التوقعات والأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة يؤدي إلى اضطراب الفرد وإنتاج طاقة سلبية، بعبارة أخرى أن تأثيرات التناقضات السلبية تفوق كثيرا تأثيرات التناقضات الإيجابية، (يتم الاحتفاظ بالتجربة السلبية لمدة أطول، ويكون الرد بعدم الرضا والرفض على أي معلومات قادمة من نفس الشركة)³.

سادسا: نظرية اختبار الفرضيات (Hypothesis Testing Theory)

اقترح Deighton سنة 1983 نموذج من خطوتين للحصول على الرضا، أولا، افترض أن معلومات ما قبل الشراء (الإعلان) تلعب دورا كبيرا في بناء التوقعات، يستخدم العملاء خبرتهم في المنتج أو الخدمة لاختبار توقعاتهم. ثانيا، أن العملاء سيميلون إلى محاولة تأكيد توقعاتهم بدلا من عدم تأكيدها، تقترح النظرية أن العملاء متحيزون للتأكيد إيجابا على تجاربهم في المنتجات أو الخدمات، حيث تعتبر وجهة نظر متفائلة⁴.

¹ Atila Yüksel, Fisun Yüksel, Consumer Satisfaction Theories: A Critical Review, Tourist Satisfaction and Complaining Behavior: Measurement, And Management Issues in The Tourism and Hospitality Industry, Nova Science Publishers, New York, 2008, P.98.

² Terry.g. vavra, op cit.45.

³ Florin Lucian Isac, Sergiu Rusu, Theories of Consumer's Satisfaction and The Operationalization of The Expectation Disconfirmation Paradigm, Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 2/2014, P.84.

⁴ Terry.g. vavra, Op cit, p.47.

الجدول (2-2): المقارنة بين النظريات المختلفة المفسرة لرضا العميل

النظرية	تجربة (المنتج-الخدمة)	الأداء المدرك (المنتج-الخدمة)	الأثر
التباين	تأكيد إيجابي عدم تأكيد سلبي	تحسين الأداء المدرك تخفيض الأداء المدرك	
التباين-تضاد	تأكيد أو عدم تأكيد بسيط تأكيد أو عدم تأكيد كبير	أداء مدرك يتناسب مع التوقعات أداء متناقض ضد التوقعات	فرق الأداء مبالغ فيه
التنافر المعرفي	عدم تأكيد سلبي	تعديل إدراك الأداء المدرك ليتناسب مع التوقعات	تعديل قليل
التعميم السلبي	تأكيد أو عدم تأكيد	إدراك أداء سلبي	تعديل كبير
اختبار الفرضيات	تأكيد أو عدم تأكيد	تعديل إدراك الأداء المدرك ليتناسب مع التوقعات	تعديل كبير

Source: Florin Lucian Isac, Sergiu Rusu, op cit, p.85.

لم يتم الوصول إلى المعرفة الحالية لسلوك رضا العميل إلا بالمرور بالكثير من النظريات المفسرة التي جاءت كما أسلفنا الذكر كرد فعل على بعضها البعض، تختلف هذه النظريات في الآثار المترتبة، من خلال المقارنة بين تجربة المنتج أو الخدمة وبين الأداء المدرك، فمثلا كانت نظرية التنافر المعرفي هي أساس لنظرية الاستيعاب وذلك من خلال تعديل تصوراتهم وتقريبها من أجل التقليل من التنافر، كما جاءت نظرية التباين كردة فعل على نظرية التنافر المعرفي وافترضت أن العميل يقوم بتعظيم التفاوت وليس محاولة التقليل منه، بينما تفترض نظرية التباين والاستيعاب وجود نطاق مقبول لأداء المنتج أو الخدمة، أما بالنسبة للنظرية السلبية فتفترض أن التباين السلبي يفوق كثيرا التباين الإيجابي، وجاءت نظرية اختبار الفرضيات كرد فعل عليها مؤكدة النظرة المتفائلة للعميل، ساهمت كل هذه المحاولات في تفسير الرضا، من أجل فهم أفضل لهذا السلوك من خلال النظر إليه من وجهات نظر مختلفة.

المطلب الرابع: البعد المعرفي والشعوري لرضا العميل

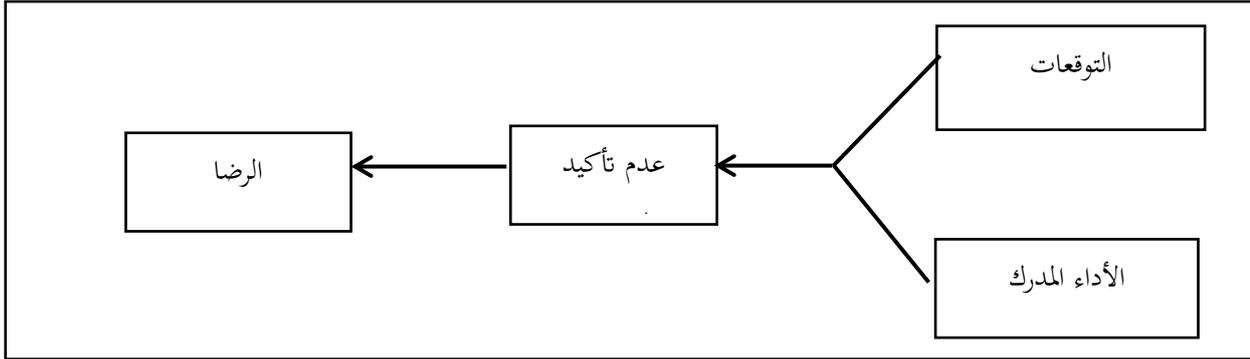
حاول الكثير من الباحثين وأساتذة التسويق معرفة مكونات الرضا، فرغم أن تفسير سلوك الرضا وتحديد مكوناته يبدو أمرا سهلا، إلا أن المختصين في هذا الموضوع والباحثين والدارسين لتطور مفهوم الرضا عبر الزمن يعرفون مدى أهمية التحديد الجيد لمكونات الرضا، خصوصا بالنسبة للمنظمات الأعمال.

أولا: النموذج المعرفي الأساسي

نجد أن النموذج المعرفي يتم التعبير عليه بنظرية تأكيد أو إبطال التوقعات الذي أقترحه Oliver (1980) حيث يفسر كيف يتأثر رضا العميل بأداء المنتج أو الخدمة ومستويات التوقع لدى العميل، تأكيد التوقعات يحدث

عندما تكون هناك مطابقة بين الأداء المدرك وتوقعات المستهلك¹، بينما إبطال التوقعات يحدث في حالة ما اعتبر الأداء المدرك أكبر من توقعات المستهلك حيث سيزيد الرضا، هذا يعرف بعدم التأكيد الإيجابي أو الانحراف الإيجابي وبنفس الطريقة إذا اعتبر الأداء المدرك أقل من توقعات المستهلك سينتج عن ذلك انخفاض الرضا، يعرف هذا بعدم التأكيد السلبي أو الانحراف السلبي، نموذج تأكيد أو إبطال التوقعات يشير إلى علاقة سلبية بين التوقعات والرضا، أي كلما زادت التوقعات عن السلعة أو الخدمة في ذهن العميل انخفض الرضا لديه².

الشكل (2-1): نموذج تأكيد أو إبطال التوقعات



Source Joëlle Vanhamme, La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et, modes, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 17, No. 55, 2000., p.61.

يظهر الجدول التالي النموذج المعرفي من خلال تجربة العميل، حيث يوضح حالات عدم التأكيد المختلفة التي تحصل للعميل سواء أكانت إيجابية أو سلبية، أو حالة عدم التأكيد (الصففر) والتي تحدث في حال حدوث أو عدم حدوث الأعمال كما هو متوقع.

الجدول (2-3): فئات عدم تأكيد التوقعات المتعلقة بتجارب العملاء

حالة عدم التأكيد	تجربة العميل
إيجابي	حصول أحداث مرغوبة ذات احتمالية ضعيفة و/أو عدم حصول أحداث غير مرغوبة ذات احتمالية كبيرة
صففر	أحداث مرتفعة أو منخفضة الاحتمال تحدث أو لا تحدث كما هو توقع
سلبي	الأحداث المرتفعة الاحتمالية مرغوب فيها لا تحدث و / أو أحداث منخفضة الاحتمال غير مرغوب فيها تحدث

Source: Richard.L. Oliver, Satisfaction A Behavioral Perspective on the Consumer, op cit, p.100.

يظهر الجدول (2-3) حالات عدم تأكيد التوقعات المتعلقة بتجارب العملاء، فحالة عدم التأكيد الصفري تحدث مثلاً في حال توقع أحداث مرتفعة وتم حدوثها بالفعل مثل حصول شخص على هدية في عيد ميلاده

¹ Atila Yüksel, Fisun Yüksel, The Expectancy-Disconfirmation Paradigm: A Critique, Journal of Hospitality & Tourism Research 2001, p.108.

² Gunning, J, Models of Customer Satisfaction and Service Quality as Research Instruments in Construction Management. in: Akintoye, A Glasgow Caledonian University. Association of Researchers in Construction Management, 16th Annual Arcom Conference, 6-8 September, 2000.p.24.

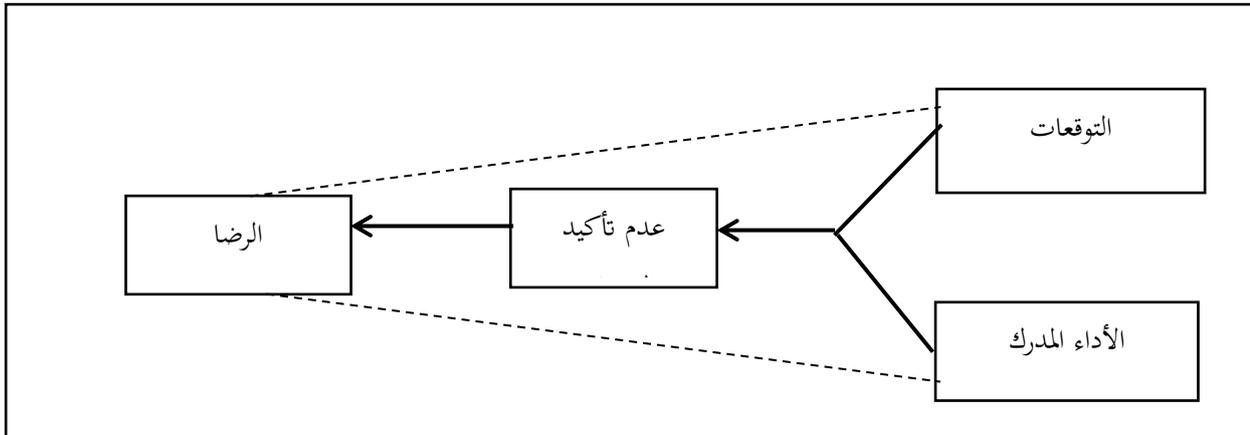
وهو المتوقع، أو عمل سيارة ذات جودة عالية بشكل ممتاز مثل سيارات مرسيدس بنز (Mercedes-Benz)، و تحدث حالة عدم التأكد الإيجابي من خلال حصول أحداث مرغوبة ذات احتمالية ضعيفة و/أو عدم حصول أحداث غير مرغوبة ذات احتمالية كبيرة، كمثال على ذلك شراء منتج بثمن قليل لكن الأداء فاق التوقعات، وتحدث حالة عدم التأكد السلبي من خلال حصول أحداث مرتفعة الاحتمالية مرغوب فيها لا تحدث و / أو أحداث منخفضة الاحتمال غير مرغوب فيها تحدث، مثل حصول مشاكل غير متوقعة في هاتف سامسونغ (Samsung) مثلاً.

النموذج المعرفي المعدل

في النموذج الأساسي تم اعتبار عدم التأكد وسيطا لتأثير الأداء والتوقعات على الرضا، وقد أظهرت الأعمال اللاحقة أنه بالإضافة إلى وجود ارتباط غير مباشر، هناك ارتباط مباشر بين التوقعات والأداء المدرك وبين رضا العميل.

يوضح الشكل التالي نموذج عدم تأكيد التوقعات المعدل الذي يظهر العلاقة المباشرة بين التوقعات والأداء المدرك وبين رضا العميل:

الشكل (2-2): نموذج عدم تأكيد التوقعات المعدل



Source : Joëlle Vanhamme, op cit, p.61.

جادل الكثير من الباحثين على هذه العلاقة الغير مباشرة في النموذج المعدل لعدم التأكد التوقعات، ومثال ذلك البحث الذي قام به Churchill and Surprenant، يبدو أن نموذج عدم تأكيد التوقعات يفسر رضا العملاء للمنتجات الغير معمرة وذلك من خلال المقارنة بين الأداء المدرك والتوقعات التي سبقته، لكن ليس هذا هو الحال بالنسبة للمنتجات المعمرة التي يفسر الرضا فيها أكثر بالأداء المدرك¹، على الرغم من الصعوبات العملية المعروفة المتمثلة في إجراء البحوث مع المنتجات المعمرة، يجب على الباحثين تمديد نتائجهم إلى أبعد من مجال السلع الاستهلاكية²، قام الباحثان بالدراسة على منتج معمر (Video Disc Player)، وقد أوضحوا أنه إذا كانت هذه

¹ Richard Ladwein, Op cit, p.333.

² Churchill Gilbert, Surprenant Carol, An Investigation into The Determinants of Customer Satisfaction, Journal of Marketing Research, Vol. 19, 1982, p.503.

النتيجة قابلة للتعميم على بعض المنتجات الأخرى، فستشير إلى أن كلا من الباحثين والمديرين يجب عليهم توجيه المزيد من الاهتمام للتأثير المباشر لمستويات الأداء، فمن غير الواقعي تجاهل تأثير الأداء على الرضا، وهذا ما يظهر في صناعة السيارات الأمريكية، غالبا ما يكون لدى المديرين اختيار مستوى الأداء الذي يجب تقديمه لإرضاء المستهلك¹.

كذلك أوضح Youjae Yi أنه عندما يكون من الصعب تقييم منتج أو خدمة ما (إذا لم يكن لدى المستهلك على سبيل المثال معايير موضوعية)، فمن المحتمل أن يكون للتوقعات تأثير مباشر على الرضا، وعندما يكون التقييم سهلا، فمن المرجح أن يكون للأداء تأثير مباشر على الرضا².

ثانيا: النموذج الشعوري

أشار Westbrook في عام 1980، إلى محدودية نموذج عدم تأكيد التوقعات (النموذج المعرفي)، لإهماله تأثير ردود الفعل العاطفية على الرضا، فقد تضمنت دراسته (حول السيارات والأحذية الرياضية)، بالإضافة إلى عدم تأكيد التوقعات، متغيرات مثل المزاج، والتفاؤل / التشاؤم، والرضا عن الحياة والاستياء.

أظهرت النتائج بشكل عام دعمها الافتراض القائل بأن الرضا عن المنتج هو جزء من وظيفة التأثيرات العاطفية الأوسع داخل عقل العميل، بالإضافة إلى العوامل المعرفية الخاصة بالشراء، مثل مدى تلبية المنتج التوقعات أو تجاوزها، ومع ذلك تشير النتائج أيضا إلى أن هذه الظاهرة قد تختلف حسب فئة المنتج، ففي حالة السيارات كان الرضا يتعلق بالتدابير العاطفية المفترضة، بينما في منتجات الأحذية فإن الرضا يتعلق فقط بالتوقعات التي يتم الوفاء بها أو تجاوزها³.

وفي دراسته أيضا سنة 1987 لأصحاب السيارات ومشتركي الكابل التلفزيوني (Automobile Owners and CATV Subscribers)، أكد Westbrook على أهمية الردود العاطفية في تفسير الرضا من خلال ثلاث نتائج رئيسية، أولا: المشاعر الإيجابية والسلبية المتعلقة (بتجارب الاستهلاك/ الشراء) زادت بشكل كبير من القوة التوضيحية للنموذج المعرفي، ثانيا: تتعلق تقارير هذه المشاعر ارتباطا مباشرا بالأحكام المتعلقة برضا المنتج ومدى سلوك الشكاوى وحجم الكلمة المنطوقة في فترة ما بعد الشراء، ثالثا: يبدو أن الاستجابات العاطفية تتسبب في تباين تدريجي كبير يتجاوز التفسيرات النظرية الموجودة لظواهر ما بعد الشراء⁴.

¹ Ibid.

² Youjae Yi, "The Determinants of Consumer Satisfaction: The Moderating Role of Ambiguity", in NA - Advances in Consumer Research Vol 20, 1993, retrieved from: <http://acrwebsite.org/volumes/7500/volumes/v20/NA-20>, Accessed: 09 November 2019.

³ Westbrook Robert, Intrapersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products, Journal of Consumer Research. Vol. 7, 1980, p.53.

⁴ Westbrook Robert, Product/ Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes, Journal of Marketing Research, Vol. 24, 1987, p.266.

كما أكد Cohen and Areni (1991) على أن المشاعر التي تظهر أثناء تجارب الاستهلاك تترك آثارا عاطفية قوية أو علامات في الذاكرة العرضية، تم تمييز عناصر الذاكرة هذه بشكل ملحوظ لتكون في متناول العمليات المعرفية الحالية، عندما يتطلب الأمر إجراء تقييم لتجربة الاستهلاك ذات الصلة (أو المنتج أو الخدمة المرتبطة به)، يتم استرداد الآثار العاطفية بسهولة وتتكامل قيمها في الحكم التقييمي إلى جانب الذكريات الدلالية الأخرى ذات الصلة، مثل التوقعات المسبقة ومعتقدات عدم التأكيد¹.

وتؤكد دراسة Vanhamme (2001) ليس فقط على أهمية تأثير المشاعر الإيجابية والسلبية على الرضا ولكن أيضا عن عاطفة المفاجأة حيث انتهت نتائج دراستها إلى تأثير المفاجأة على الرضا المباشر وغير المباشر².

يمكن ملاحظة أن الدراسات التي تهدف إلى دراسة تأثير العواطف على الرضا تتعلق أساسا بالمنتجات والخدمات التي تعرف بالنعمة (Utilities) على النقيض من المنتجات والخدمات التي تتعرف بالمتعة (Hedonic)، هذا هو السبب في أننا نجد بشكل عام تأثيرا إيجابيا على المشاعر الإيجابية وتأثيرا سلبيا على المشاعر السلبية على الرضا، وهذا ليس صحيحا بالضرورة عندما يكون المنتج / الخدمة التي يتم النظر فيها من النوع "المتع"³.

على سبيل المثال في دراسة Krishnan and Olshavsky (1995) أكدوا على أنه في حين أن الخوف يعتبر عموما مشاعر سلبية، فإنه يمكن من أن يزيد من مستوى الرضا إذا كان المستهلك يرغب في تجربة هذه المشاعر (مثال: عشاق أفلام الرعب أو القفز بالمظلات)، يتم وصف هذه المشاعر على أنها عواطف يتم اختبارها مباشرة أثناء حلقة الاستهلاك⁴.

المطلب الخامس: مستويات الرضا

أولا: المستوى الأفقي للرضا

يركز الاهتمام بالنسبة للمستوى الأفقي للتحليل على التسلسل السلوكي الذي يؤدي وينتج عن الرضا⁵، يمثل مرحلة تجربة الشراء / استهلاك التي تتعلق بحكم الرضا، ومن هذا المنطلق يمكن أن يرتبط رضا العميل بالنتيجة النهائية لتجربة الشراء / استهلاك (تسمى حالة الرضا الخاص بالمعاملة) التي ترتبط بالعناصر التي تنطوي عليها إنتاج أو توفير المنتج أو الخدمة.

¹ Westbrook Robert, Richard Oliver, The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, Vol. 18, No. 1, 1991, p.85.

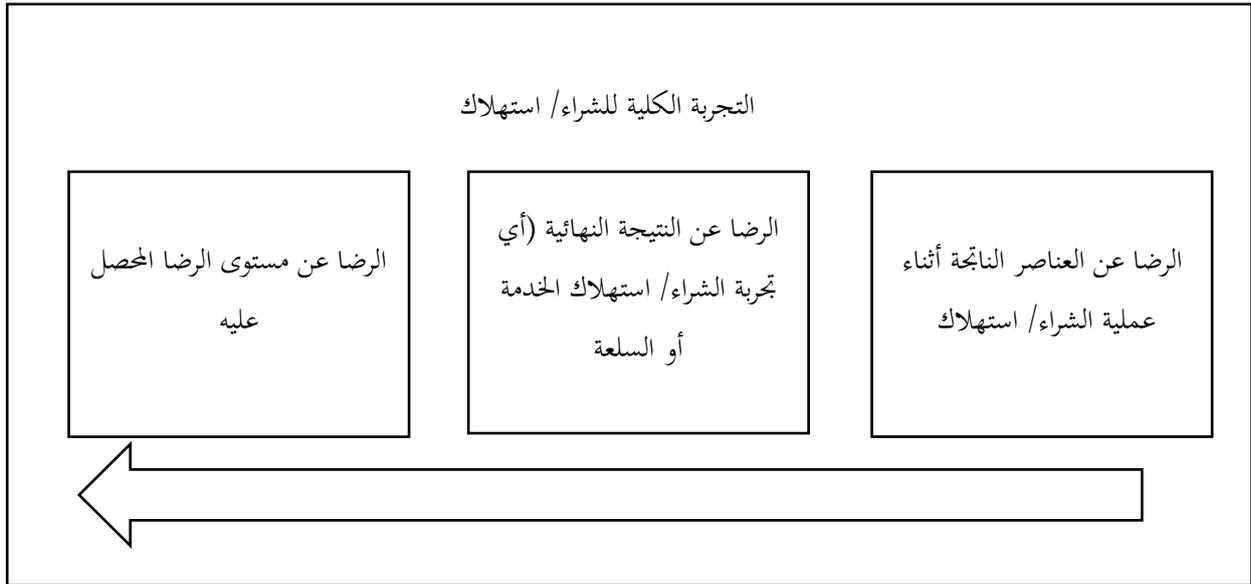
² Joëlle Vanhamme, L'influence de la surprise sur la satisfaction des consommateurs -étude exploratoire par journal de bord, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 16, No. 2, 2001, p.01.

³ Joëlle Vanhamme, La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et, modes op cit, p.68.

⁴ Krishnan Shanker, Olshavsky Richard, The Dual Role of Emotions in Consumer Satisfaction/Dissatisfaction, Advances in Consumer Research Vol. 22, Association for Consumer Research, retrieved from: <http://acrwebsite.org/volumes/7788/volumes/v22/NA-22>, Accessed: 14 November 2019.

⁵ Richard Oliver, op cit, p.10.

الشكل (2-3): المستوى الأفقي للرضا



Source: Joëlle Vanhamme, La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et, modes op cit, p.59.

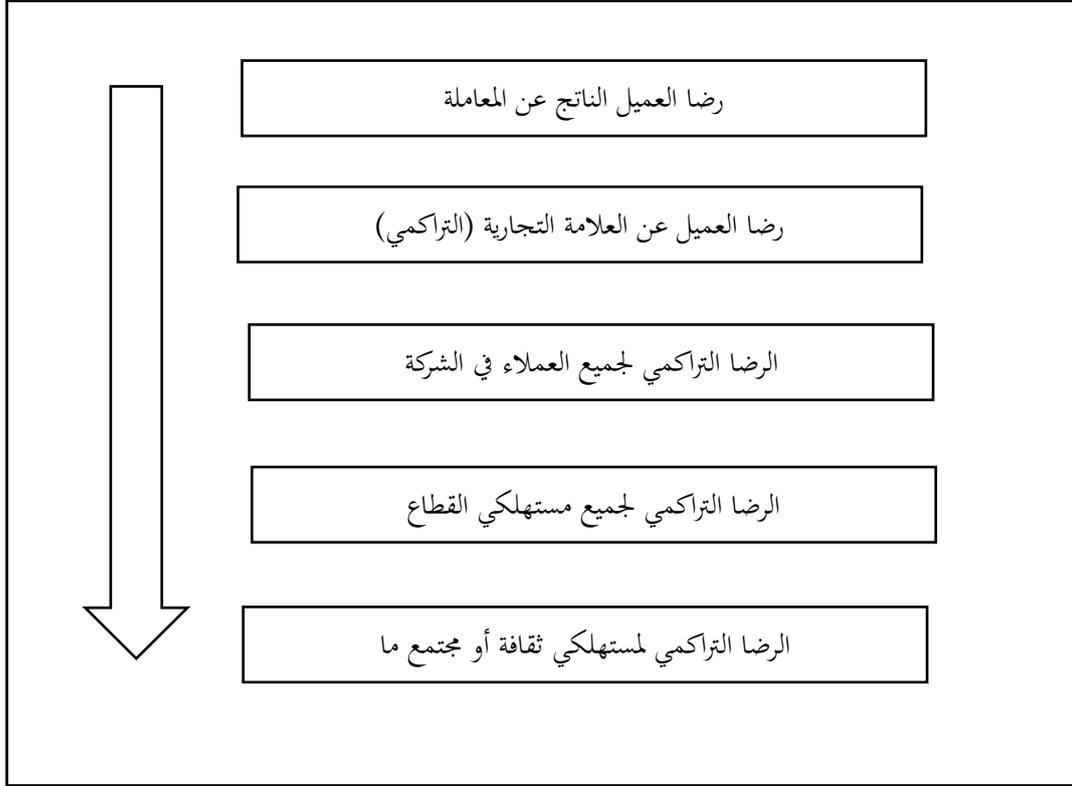
ثانيا: المستوى العمودي للرضا

على عكس مستوى الرضا الأفقي الذي ينصب التركيز فيه على حالة رضا المستهلك الفردي استنادا إلى ملاحظة واحدة أو معاملة واحدة تسمى أحيانا مواجهة أو رضا خاص بالمعاملة، فإن المستوى العمودي للرضا يركز فيه على درجة تجميع تجارب الشراء / استهلاك. ويمكن التمييز بين عدة أنواع في هذا المستوى¹:

1. الرضا الناتج عن معاملة: في هذه الحالة ينتج الرضا عن عدة معاملات أو أحداث من نفس التجربة (مثل الذهاب إلى نفس الفندق عدة مرات) أي تقييم الرضا حسب كل التجارب مجمعة.
2. الرضا عن العلامة التجارية: وتسمى أيضا بالرضا التراكمي أو الرضا الطويل الأجل أو الرضا العلائقي.
3. الاقتصاد الجزئي للرضا: والذي يشير إلى الرضا التراكمي لجميع العملاء في الشركة.
4. الرضا التراكمي لجميع مستهلكي القطاع أو الصناعة: وتعتبر أيضا مقاييس الرضا عن القطاع.
5. الاقتصاد الكلي للرضا: ويعرف أيضا بالرفاه النفسي الذي يمثل الرضا التراكمي لمستهلكي ثقافة أو مجتمع ما.

¹ ibid, p-p.57-59.

الشكل (2-4): المستوى العمودي للرضا



Source: Joëlle Vanhamme, ibid., p.59.

على المستوى الجزئي، ينصب التركيز على حالة رضا المستهلك الفردي بناءً على ملاحظة أو معاملة واحدة، تسمى الرضا المحدد للمعاملة، على مستوى أعلى قد يكون المرء مهتماً برضا العميل المتراكم عن العديد من المرات (التكرارات) لنفس التجربة، يعد الذهاب إلى مطعم مفضل مثلاً على هذا، في بعض الأحيان، يشار إلى الرضا المتراكم بالرضا "طويل الأجل"، على مستوى أعلى، قد يتحول الاهتمام إلى الخبرات المجمعّة لعملاء الشركة، على مستوى أعلى من التجميع، يمكن للمرء أن يبحث في التجارب الإجمالية للمستهلكين في صناعة أو قطاع معين على سبيل المثال (المنتجات، خدمات البيع بالتجزئة) حيث يمكن العثور على مستويات الرضا وكذلك الأسباب الإجمالية للرضا، أخيراً عند أعلى مستوى، يمكن دراسة الخبرات المتراكمة والمجمعة للمستهلكين في نظام اجتماعي معين (مجتمع أو ثقافة)، وهو السبب الرابع لدراسة الرضا، يتحدث هذا المستوى عن رفاة ثقافة أو مجتمع ما.

كما أوضح Richard Oliver الفرق بين المستويين الأفقي والعمودي وكذلك كل السلوكيات التي تؤدي إليها أنواع الرضا في الجدول التالي:

الجدول (2-4): وجهتي النظر الأفقي والعمودي للرضا

وجهة النظر	السوابق	المبدأ الأساسي	النتائج
فردية: معاملة واحدة	الأداء أو لقاء الخدمة	رضا المعاملة الخاصة	المدح، الشكوى، الكلمة المنطوقة
فردية: تراكمية	سجل الأداء المتراكم	ملخص الرضا	الاتجاه، الولاء، التحول
عملاء الشركة في المجموع	السمعة، جودة المنتج، الترويج	متوسط الرضا، معدلات إعادة الشراء، الترتيب التنافسي	الحصة السوقية، الأرباح
الصناعة أو القطاع التجاري	متوسط الجودة، قوة الاحتكار	ثقة المستهلك	التنظيم والضرائب
المجتمع	تنوع المنتجات والخدمات، متوسط الجودة	الراحة النفسية والرفاه	الهدوء، الإنتاجية، التقدم الاجتماعي، النزعة الاستهلاكية

Source: Richard Oliver, op cit, p.09.

يجب ملاحظة الفروق المفاهيمية على المستويين العمودي والأفقي، في هذا السياق يشير مستوى الرضا العمودي إلى درجة تجميع تجارب الشراء/ استهلاك، بينما يظهر مستوى الرضا الأفقي العملية التي تتسبب بها السوابق أو المحددات الرضا والتأثيرات اللاحقة للرضا على أفكار وأفعال المستهلك الأخرى.

المبحث الثاني: مؤشرات ونواتج رضا العميل واستجابات وأساليب التخلص من حالة عدم الرضا

أظهرت نتائج البحوث الكثيرة التي تم القيام بها في مجال التسويق الأهمية الكبيرة لرضا العميل في تحقيق أهداف المؤسسة على المستويين القصير المدى والطويل المدى، وتم القيام بذلك بالتفصيل لمعرفة ماهي النواحي التي يؤثر فيها الرضا على المؤسسة وتم التعرف على مؤشرات الرضا وكذلك نواتجه حيث يساهم الرضا في دعم المؤسسة لتستطيع البقاء في محيط تنافسي شديد من خلال زيادة حصتها السوقية ودعم مركزها التنافسي، كذلك يسبب عدم الرضا ضرر كبير على المؤسسة وقد يؤدي بها إلى توقف نشاطها على المدى الطويل إذا لم تتدارك الأمر.

المطلب الأول: مؤشرات ونواتج الرضا

الهدف الأساسي لكل منظمات الأعمال هو تحقيق الربح، لضمان استمرار نشاطها، لذلك فقد تم الربط بين الرضا وتحقيق الربح لأن العملاء الراضين يقومون بالشراء مرة أخرى، هذا السلوك يتطور إلى ولاء مع مرور الوقت، مما يضمن استمرار العلاقة بين المؤسسة والعميل لفترة طويلة تساهم في زيادة أرباح المؤسسة.

أولاً: مؤشرات الرضا

1. الاحتفاظ بالعملاء: منذ أن أعلنت الجمعية الأمريكية للمستهلكين في أواخر الثمانينات من القرن الماضي أن تكلفة اكتساب عملاء جدد يعد أعلى بخمسة أضعاف من الاحتفاظ بواحد من العملاء الحاليين، زاد اهتمام المنظمات بالاحتفاظ بهم، جعلت بعض الشركات قيمة الاحتفاظ بالعملاء أكثر ملموسية من خلال حساب قيمة مدى الحياة للعميل استناداً إلى مقدار ما ينفقه العميل طيلة مدة بقائه مع الشركة، وتقديمها للعمال لإدراك قيمة الاحتفاظ بالعميل، تم تقديم أشهر مثال لقيمة عمر العميل من قبل دومينو بيتزا (Domino Pizza) حيث توصل Phil Bressler إلى مبلغ 4000 دولار أمريكي كقيمة للعمر النموذجي للعميل، وشجع موظفيه على التفكير في العملاء بقيمة 4000 دولار عند تقديم البيتزا بسعر 8 دولارات¹، واكتشف أيضاً أن العملاء الجدد يكلفون الكثير من الجهد، إذ أنهم كانوا أكثر احتمالاً للقيام بالاتصال بالشركة في أوقات الذروة، وغالباً ما لم يفهموا ما قاموا بشراؤه بالضبط (خاصة في مجالات معينة مثل الخدمات المالية)، كما كانت تكاليف الدعم والخدمة لهؤلاء العملاء الجدد أعلى، وبالتالي ازدادت جاذبية الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بالنسبة للشركات²، إن أحسن طريقة لنمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، عدة دراسات في هذا المجال أكدت أهمية الاحتفاظ بالعملاء الحاليين للمنظمات إذ يمكن قياس درجة رضاهم وولائهم بطريقة دقيقة نتيجة لمعدل الاحتفاظ بهم قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة ويعبر عن العملاء الذين احتفظت المنظمة بعلاقات دائمة معهم³.

2. الحصة السوقية: يمثل المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي لشركات الأعمال الذي تتعرف من خلاله على ربحية الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها⁴، إذ يعبر عن حجم المبيعات التي يحققها المشروع في السوق المستهدف وما يشكله من نسبة مئوية بالنسبة لحجم السوق الأصلي⁵، تؤكد الكثير من الدراسات على دور رضا العميل في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة في القطاع التسويقي المستهدف، فالعملاء الراضون يميلون للكلام عن تجربتهم الإيجابية مع الخدمة أو المنتج للأخرين (الكلمة المنطوقة الإيجابية) وخصوصاً في عصر وسائل التواصل الاجتماعي، مما يدفع بعض المستهلكين للتجربة بناءً على هذه الإحالات الإيجابية، مما يزيد من الطلب على منتجات المؤسسة وخدماتها فتزيد الحصة السوقية للمؤسسة.

¹ Nigel Hill, et al, Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2002, p.02.

² Paul Szwarz, Researching Customer Satisfaction & Loyalty How to Find Out What People Really Think, Market Research in Practice, London, 2005, p.10.

³ Harkiranpal Singh, The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty and Retention, Asia Pacific University College of Technology & Innovation, Malaysia,

⁴ الطويل أكرم أحمد، العبادي علي وليد، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.123.

⁵ باش أحمد، تأسيس وإدارة المشروع الصغير: دليل عملي لأصحاب المشاريع، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص.85.

أشار Fornell أن العلاقة بين الرضا والحصة السوقية ليست دائما إيجابية، وبين أنه إذا كانت المنتجات المعروضة متجانسة وكذلك تفضيلات المستهلكين متجانسة فالعلاقة ستكون إيجابية، أما إذا كانت تفضيلات وأذواق المستهلكين متباينة والمنتجات متجانسة فالعلاقة ستكون سلبية¹، كذلك يجادل Griffin and Hauser بأنه في حال شركة صغيرة فإنها تستطيع أن تخدم عملائها بطريقة جيدة وتتناسب مع طبيعة الحصة السوقية غير الكبيرة، بينما الشركات الكبيرة فمن أهدافها التوسع وزيادة الحصة السوقية من خلال الرضا، لكن ذلك الرضا سيبدأ بالتناقص مع دخول الشركة إلى قطاعات سوقية جديدة تتباين فيها التفضيلات والأذواق²، لكن Anderson, et al يرى بأن زيادة الحصة السوقية قد يؤدي إلى وفورات الحجم، قد يسمح ذلك بتخفيض أسعار الشركة، وزيادة قيمة عرض الشركة، وبالتالي زيادة الرضا³.

الواقع أن إستراتيجية حصة السوق لها إشكالاتها، ويمكن أن تكون في بعض الحالات معوقا في استقطاب العملاء الدائمين، وذلك لأن التركيز على اجتذاب عملاء المؤسسات المنافسة بصرف النظر عن أذواقهم وخصوصياتهم يجعل تركيز المؤسسة مشتتا بين العديد من الأهواء والحاجات والرغبات المختلفة، حيث يؤدي إلى تدني الخدمات المقدمة⁴، وتزايد تكاليف الترويج وجوء العملاء في الأخير إلى من يقدم لهم أحسن خدمة بغض النظر عن الشركة التي تقدمها.

3. الربحية: تستند النظريات التقليدية حول التسويق إلى حد كبير إلى الاعتقاد بأن رضا العملاء له تأثير إيجابي على أداء الأعمال على المدى الطويل⁵، عادة ما يكون تفسير هذه النتيجة ببساطة هو أن المستويات الأعلى من الجودة ستؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم والاحتفاظ بهم وبالتالي تحسين الأرباح⁶.

أشار Reichheld إلى زيادة كبيرة في الأرباح يتم تحقيقها بسبب العملاء الراضين، لأنهم يشترون أكثر عندما يتقنون بالمؤسسة وكلما زادت المعرفة بين العملاء وعمال المؤسسة، تنخفض تكلفة خدمة العملاء، وسيوصون بالمؤسسة للآخرين، فالإحالة أسلوب مربح للغاية لأن المؤسسة لم تكن مضطرة لاستثمار ميزانية التسويق للحصول عليها، فالعملاء الجيدون الحاليون يميلون إلى التوصية لأشخاص مثلهم، فغالبا ما ينتهي بهم الأمر إلى أن يكونوا عملاء

¹ Fornell claes, A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, Journal of Marketing, vol 56, 1992, p.13.

² Griffin Abbie, Hauser John, The Voice of Customer, Marketing Science, Vol. 12, No. 1, 1993, P.23.

³ Anderson Eugene, et al, Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, Journal of Marketing, vol. 58, 1994, p.59.

⁴ جيل غريفين، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح: كيف تكسب ولاءهم وكيف تحافظ عليهم، ط1، تعريب أيمن الأرمنازي، العبيكان، الرياض، السعودية، 2001، ص، 19.

⁵ Yeung Matthew, Ennew Christine, From Customer Satisfaction to Profitability, Journal of Strategic Marketing, Vol 8, 2000, P.314.

⁶ Malcolm Smith, Performance Measurement and Management: A Strategic Approach to Management Accounting, sage publications, 1st ed, London, United Kingdom 2005, p.106.

جيدتين ومناسبين لمؤسستك،¹ على عكس العملاء الجدد الذين يحتاجون إلى مزيد من المساعدة، والتوضيح، والشرح لاستفساراتهم، وطلباتهم، كذلك يميلون لتقديم الشكوى وإعادة البضائع.

ثانياً: نواتج الرضا

1. إعادة الشراء: أظهرت الدراسات المبكرة في سلوك المستهلك العلاقة بين نية إعادة الشراء ومستوى الرضا²، يختلف سلوك تكرار الشراء عن سلوك الولاء، فسلوك تكرار الشراء لا يتطلب أن تكون الشراءات متتالية، بينما سلوك الولاء يتطلب ذلك³، يشير الشراء المتكرر إلى أن العميل يشعر بالرضا، مما يقلل من تكاليف الحصول على عملاء جدد ويزيد من ربحية المؤسسة، فالدراسات التسويقية تظهر الكلفة الكبيرة لمحاولة الحصول على عملاء جدد مقارنة بزيادة عمليات الشراء عن طريق عميل راضي، أو عميل وفي، وذلك بسبب ارتفاع تكلفة الإعلانات والعروض الترويجية.

يعد العملاء الراضون الشريحة الأكثر سهولة في الاستهداف من خلال الحملات التسويقية والعروض الترويجية، من السهل الاتصال بالعملاء الحاليين بسبب معلومات الاتصال والاتصال الذي تم إجراؤه بسبب عمليات الشراء السابقة، يشعر العملاء الحاليون بمشاركة إيجابية مع العلامة التجارية ويميلون إلى الاستجابة بشكل أكثر فعالية لحملات التسويق واتخاذ قرارات إعادة الشراء.

2. الكلمة المنطوقة الإيجابية: أظهرت الدراسات أن العملاء يرون أن الكلمة المنطوقة الإيجابية من المستهلكين الآخرين أكثر جدارة بالثقة من حملات الترويج وإعلانات المؤسسة، خصوصاً بعد ظهور الإنترنت، وعدم الكشف عن هوية المستهلك التي ساهمت بزيادة تقديمهم لتجارهم وملاحظاتهم علناً، وهي معلومات يرى المستهلكون الآخرون أنها مهمة في اتخاذ قرارات الشراء⁴.

فالكلمة المنطوقة (Word of Mouth) هي مجموعة من الاتصالات الشخصية التي يقوم بها العملاء والتي تعقب عملية الشراء وغالباً تتبع شعورهم بالرضا أو عدم الرضا، يشير Westbrook إلى أن المستهلكين عندما يخوضون خبرات عاطفية واضحة فإنهم يفضلون عادة الحديث عن المنتج وهذا يمكن أن يؤثر على الآخرين⁵.

¹ Reichheld Frederick, Teal Thomas, The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value, Harvard Business School Press, 1996, p.43.

² Tamilla Curtis, et al, Customer Loyalty, Repurchase and Satisfaction: A Meta-Analytical Review. Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 24, 2011, p.05.

³ عتيق خديجة، واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الجزائرية، ط1، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص.170.

⁴ Ying-Feng Kuo, et al, Effects of inertia and satisfaction in female online shoppers on repeat-purchase intention the moderating roles of word-of-mouth and alternative attraction, Managing Service Quality Vol 23, No 3, 2013, p.169.

⁵ هوارى معراج، وآخرون، العلامة التجارية: الماهية والأهمية، ط1، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013، ص.118.

تعد "الكلمة المنطوقة" مهمة بشكل خاص لمقدمي الخدمات الذين تكون عروضهم غير ملموسة إلى حد كبير وتستند إلى الخبرة أو المصدقية، ففي الخدمات، يعتمد العملاء اعتمادا كبيرا على نصائح واقتراحات الآخرين الذين جربوا هذه الخدمة، علاوة على ذلك غالبا ما يثق المستهلكون في بعضهم البعض أكثر من ثقتهم في التواصل مع الشركات¹.

يعتبر سلوك التحدث بكلام إيجابي عن المنتج من أهم السلوكيات الإيجابية الناجمة عن الرضا إذ يقوم العميل بتخزين الشعور والانطباع الإيجابي الناتج عن تجربته الاستهلاكية في ذاكرته لينقلها إلى الأفراد الذين من حوله، يشكل هذا النوع من الاتصال وسيلة إعلامية مجانية وذات فعالية كبيرة في جذب عملاء جدد للمؤسسة، كونه يؤدي إلى:

- إعطاء مصداقية أكبر للمعلومات الإيجابية التي يتحصل عليها.
- تعتبر خبرة العميل الراضي أحد العوامل التي تؤثر في بناء اعتقادات الآخرين.
- توجيه سلوكيات الآخرين في اتجاه إيجابي نحو المنتج أو العلامة.

3. الولاء: إن إنشاء اتصال قوي ومتواصل بين المؤسسة وعملائها هو حلم أي مسؤول تسويق، وغالبا ما يكون مفتاح النجاح في التسويق على المدى الطويل²، من أجل تحقيق ذلك تعول المؤسسات على ولاء العميل الذي يعتبر التزاما طويل المدى من المستهلك نحو المؤسسة وعلامتها التجارية.

يعتبر الولاء ظاهرة سلوكية ناتجة عن حالة الرضا العالي المتحققة من تجربة استخدام علامة معينة من السلعة تبني موقفا إيجابيا وتمسكا عاليا بالعلامة من قبل العميل، ينتج عنها تحقيق الاستجابة السلوكية المتمثلة بإعادة الشراء للعلامة نفسها، رغم التأثيرات الموقفية، والجهود التسويقية من المنافسين الهادفة إلى تحويله لمنتج آخر³.

ما يميز حالة الولاء عن سلوك تكرار الشراء انه إضافة إلى عمليات الشراء المتتالية لنفس المنتج أو العلامة هو وجود نوع من الارتباط والتعلق ينشأ بين العميل والعلامة، في حين يكون سلوك تكرار الشراء ناتج فقط عن العادة أو وفرة المنتج بالقرب منه، ميز Brown بين أربعة أنواع للشراء المتكرر من خلال شراء العلامات (F,E,D,C,B,A) على الشكل التالي⁴:

الولاء المثالي أو الكلي: AAAAAA

الولاء المنقسم: ABABAB

الولاء المتغير: AAABBB

عدم وجود ولاء: ABCDEF

¹ Taghizadeh Houshang, The Effect of Customer Satisfaction on Word-of-Mouth Communication, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, Vol. 5, No. 7, p.2570.

² Kotler Phillipe, Keller Kevin, op cit, 141.

³ أنيس احمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص.15.

⁴ Richard Ladwein, op cit, p.348.

غير أن بعض الباحثين ميزوا بين نوعين من الولاء، الولاء الحقيقي الذي ينتج عن التفضيل، ويتمثل في جاذبية قوية تجاه منتج، أو علامة تجارية، وولاء خاطئ يتمثل في جاذبية ضعيفة اتجاه منتج، أو علامة تجارية بحيث يقتصر على سلوك شراء متكرر دون وجود تفضيل فعلي.

يرجع Bawa سلوك الولاء الخاطئ إلى سببين¹:

- مستوى الرضا الناتج عن منتج مقبول بالنسبة للعميل، والذي لا يرى الحاجة في تغيير المنتج الحالي، وبالتالي يبقى محافظا على استهلاك نفس المنتج مرات متكررة.
- تقليل التكاليف المرتبطة بالبحث عن منتج جديد.

رضا العميل عادة ما يعتبر محددًا مهماً لتكرار الشراء والكلمة المنطوقة الإيجابية والولاء، فالعملاء الأوفياء يكونون على الأرجح أقل عرضة لعروض المنافسة في السوق²، أوضح Murray and Howat أن هناك أدلة تشير إلى أن مستوى رضا العملاء يلعب دورًا مهمًا في تحديد نواياهم وسلوكهم في المستقبل، وتأثيرًا أيضًا على ولائهم تجاه منتجات وخدمات المؤسسة³، وبالتالي يتعين على شركات الأعمال التي ترغب في بناء أعمالها وتوطيد علاقاتها مع العملاء أن تفهم القيمة الاستراتيجية للرضا من أجل تحقيق الولاء والاحتفاظ بهم⁴.

وفي دراسة لـ Richard Oliver حول العلاقة بين الرضا وبين الولاء، قام بالتحقيق في الأدبيات المتعلقة بالموضوع من أجل تحديد العلاقة بينهما بشكل جيد، وجد ست افتراضات يقدمها الباحثون.

والشكل التالي يوضح الافتراضات الستة للعلاقة ما بين رضا العميل والولاء:

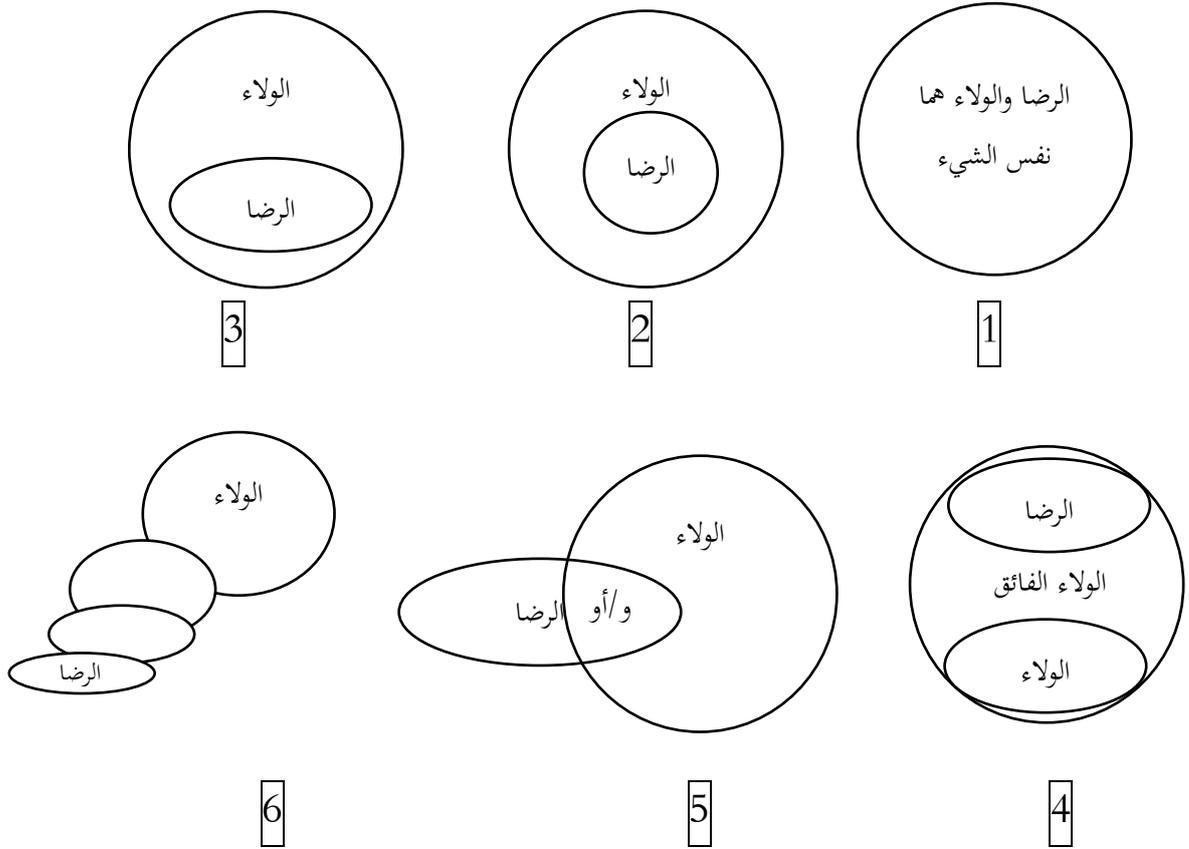
¹ هوارى معراج، وآخرون، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، ط1، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013، ص.60.

² Rai Aluk Kumar, Customer Loyalty: Concepts, Context and Character, McGraw Hill Education, New Delhi, India, 2014, p.167.

³ Murray, D., & Howat, G. (2002). The Relationships among Service Quality, Value, Satisfaction, and Future Intentions of Customers at an Australian Sports and Leisure Centre. Sport Management Review, Vol. 5, no. 1, 2002, p.37.

⁴ Hoffman Douglas, Bateson John, Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases, Cengage learning, United Stat of America, 2010, p.378.

الشكل (2-5): العلاقة بين الرضا والولاء



Source :Oliver Richard, Whence Consumer Loyalty, op cit, p.34

نلاحظ من خلال الشكل الافتراضات الستة للعلاقة ما بين رضا العميل والولاء (1- الرضا والولاء هما مظهران منفصلان لنفس المفهوم، 2-الرضا هو مفهوم أساسي للولاء وبدونه لا يوجد ولاء، 3- الرضا هو أحد مكونات الولاء، 4-الرضا والولاء البسيط هما مكونان للولاء الفائق الذي يتشكل في النهاية، 5-الرضا جزء من جوهر الولاء لكن ليس أساسا له، 6- الرضا هو بداية تسلسل انتقالي يبلغ ذروته في حالة ولاء منفصلة).

أثبت Richard Oliver من خلال دراسته أن الافتراض السادس هو الصحيح وأن الرضا يؤدي إلى الولاء، وأنهما حالتان منفصلتان عن بعضهما، وللوصول إلى الولاء يجب الاهتمام بالعميل الراضي من خلال إعداد برامج ولاء مناسبة تمكنه من الانتقال من الرضا إلى الولاء، وبدون هذا الاهتمام، سيضل العميل راضيا، لكن يمكن أن يتأثر بأي تجربة فاشلة قد تحصل¹، وبينت دراسات الولاء أن العميل الوفي لن يغير ولاءه حتى مع تعرضه لتجربة فاشلة.

¹ Oliver Richard, Whence Consumer Loyalty, Journal of Marketing, Vol. 63, 1999, p.42.

المطلب الثاني: استجابات عدم الرضا

يشبه عدم الرضا الجبل الجليدي، تستطيع أن ترى جزء صغير منه فقط، لكن أغلبيته تكون مغمورة في سطح البحر، هنالك الكثير من الأسباب التي تجعل العملاء لا يخبرونك بأي شيء ويمتنعون عن تقديم الشكوى، فغالبا ما تكون الكلمة المنطوقة السلبية هي سبيلهم للتعبير عن عدم الرضا.¹

يميز الباحثون في ميدان رضا العملاء بين نوعين من الاستجابات للعملاء غير الراضين عن سلعة أو خدمة ما، فبعض العملاء غير الراضين قد يقومون برد فعل خاص متمثل في مقاطعة الشركة نهائيا أو الكلمة المنطوقة السلبية والتي زاد تأثيرها في وقتنا الحالي خصوصا مع تطور وسائل الاتصال، وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي إذ يستطيع عميل واحد غير راضي إيصال سخطه عن الشركة إلى مئات بل آلاف الأشخاص، مما قد يضر كثيرا بسمعة الشركة، كما قد يستخدم العملاء غير الراضين الرد العام إما بالتوجه مباشرة إلى الشركة لإصلاح الخطأ، أو الاتصال بطرف ثالث يكون له خبرة وقدرة تأثير أكبر على الشركة مثل رفع دعوى قضائية في المحاكم، أو الاستعانة بجمعيات حماية المستهلك.

وفي كلا الحالتين للرد سواء العام والخاص فالمؤسسات تعمل على معرفة أسباب عدم الرضا والبحث عن سبل تجنبها، كما أن الكثير من البحوث تجرى لمعرفة الخصائص التي تميز أعضاء كل مجموعة من الردود والتي تسبب اختلافها من فرد إلى آخر.

يمكن تصنيف أصحاب الشكاوى حسب أسلوب استجابتهم بناءً على مسح عينة عشوائي كبير للأسر الأمريكية قام به Singh سنة (1990) من خلال نمودجه القائم على النية في الرد على عدم الرضا يميز بين الردود الخاصة، والاستعانة بطرف ثالث للدفاع على حقوق المستهلك، وبين الردود الموجهة مباشرة إلى الشركة التي قدمت المنتج أو الخدمة²، استطاع Singh الحصول على 4 مجموعات مختلفة لأنواع ردود العملاء نحو عدم الرضا، المجموعة الأولى توصف بأنها سلبية أو خاملة (Passives) قدرت نسبتها بـ 14 %، تميل هذه المجموعة لعدم الرد على أي نقص في الرضا من خلال تجربة الاستهلاك، المجموعة الثانية فهم المطالبون (Voicers) وتقدر بـ 37% من العملاء، يعبر أفراد هذه المجموعة على عدم رضاهم وذلك عن طريق طلب تعويضات من المؤسسة، أما المجموعة الثالثة فهم الغاضبون (Irates) فتقدر بـ 21% من العملاء، يميلون للتعبير عن عدم رضاهم وذلك عن طريق الكلمة السلبية المنطوقة وأيضا مقاطعة منتجات الشركة، أما المجموعة الأخيرة فهم النشطون (Activist) تقدر نسبتهم بـ 28% فيفضلون القيام بكل أنواع الردود وحتى الاستعانة بأطراف ثالثة عند اقتضاء الحاجة³.

¹ Christian Barbaray, Satisfaction, fidélité et expérience client : Être à L'écoute de ses clients pour une entreprise performante, Dunod, Paris, 2016, p.125.

² Badghish Saeed, et al, An Exploratory Study of Customer Complaint Behavior (CCB) in Saudi Arabia, Asian Journal of Business Research, Special Issue, 2015, p.52.

³ Singh Jagdip, A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Style, Journal of Retailing, Vol. 66, No. 1, 1990, p.p.80.81.

أيًا كانت الأنواع المستخدمة، نجد أن أنواع الردود على عدم الرضا تختلف باختلاف طبيعة العرض ووفقًا للأفراد، على سبيل المثال، نلاحظ أن الردود على عدم الرضا تختلف كما وكيفًا سواء أكانت سلع أو خدمات، كذلك نلاحظ بأن الأفراد الأكثر عدوانية هم أولئك الأفراد الذين يتمتعون بأكثر ثقة خلال العلاقات والتواصل الاجتماعي إذ يكونون أكثر عرضة لتطوير سلوك الاحتجاج¹.

ويلاحظ وجود أشكال مختلفة من الردود، والتي يمكن وصفها بأنها متدرجة من حيث الكثافة، يتطلب بعضها بأن يتساءل الفرد عن الطريقة التي يدير بها العميل الذي لم يحصل على الرضا من خلال تجربة الاستهلاك، استنادًا على دراسة تجريبية تأكد Feick من صحة الفرضية التي تقول وكقاعدة عامة بأن المستهلك يتبع وبالتسلسل استجابة لعدم الرضا، فيبدأ بالشكوى لدى المؤسسة أو الموزع، إذا لم يجد ما يريده ولم يتحقق له الرضا، سيتوقف عن شراء المنتجات من تلك المؤسسة وسيقاطع كل ما تعرضه في السوق نهائيًا، قبل أن يقوم بالتكلم مع من حوله من معارف من العائلة أو الأصدقاء من خلال الكلمة المنطوقة السلبية، فقط وكما لاذ أخير يلجأ إليه العميل في حال عدم نجاح كل الخطوات السابقة يذهب إلى جمعيات حماية المستهلك، قبل اتخاذ إجراء قانوني ضد الشركة التي لم تستطع الوفاء بوعودها أو قامت بغشه بطريقة ما، هذه هي الاستجابة المتسلسلة لردود العميل على عدم الرضا، ومع ذلك يعترف بوجود استثناءات لهذه القاعدة العامة، ف يمكن أن يكتفي العميل بعدم شراء المنتج مرة أخرى، وعدم الانخراط في أي سلوك من سلسلة الردود السابقة².

يوفر العملاء الذين يتقدمون بالشكاوى للمؤسسة فرصة لحل بعض الأعطال التشغيلية، والتعلم من المواقف السلبية وبالتالي إعادة رضاهم وثقتهم³، غير أن هذه ليست هي الحالة دائمًا، فالبعض يرى أنه بدلا من ملء استبيانات الرضا أو نماذج الشكاوى، فإن العديد من العملاء يتحولون ببساطة إلى منافس عندما يكونون غير راضين، ولا تدرك الشركات ذلك عادة إلا بعد طلب العملاء إغلاق حساباتهم أو ترك الشركة نهائيًا بدون إبلاغها⁴.

والشكل (2-6) يمثل نموذج Day and Landon والذي قدمه سنة 1977 والمعدل سنة 2004 من طرف Mattila and Wirtz

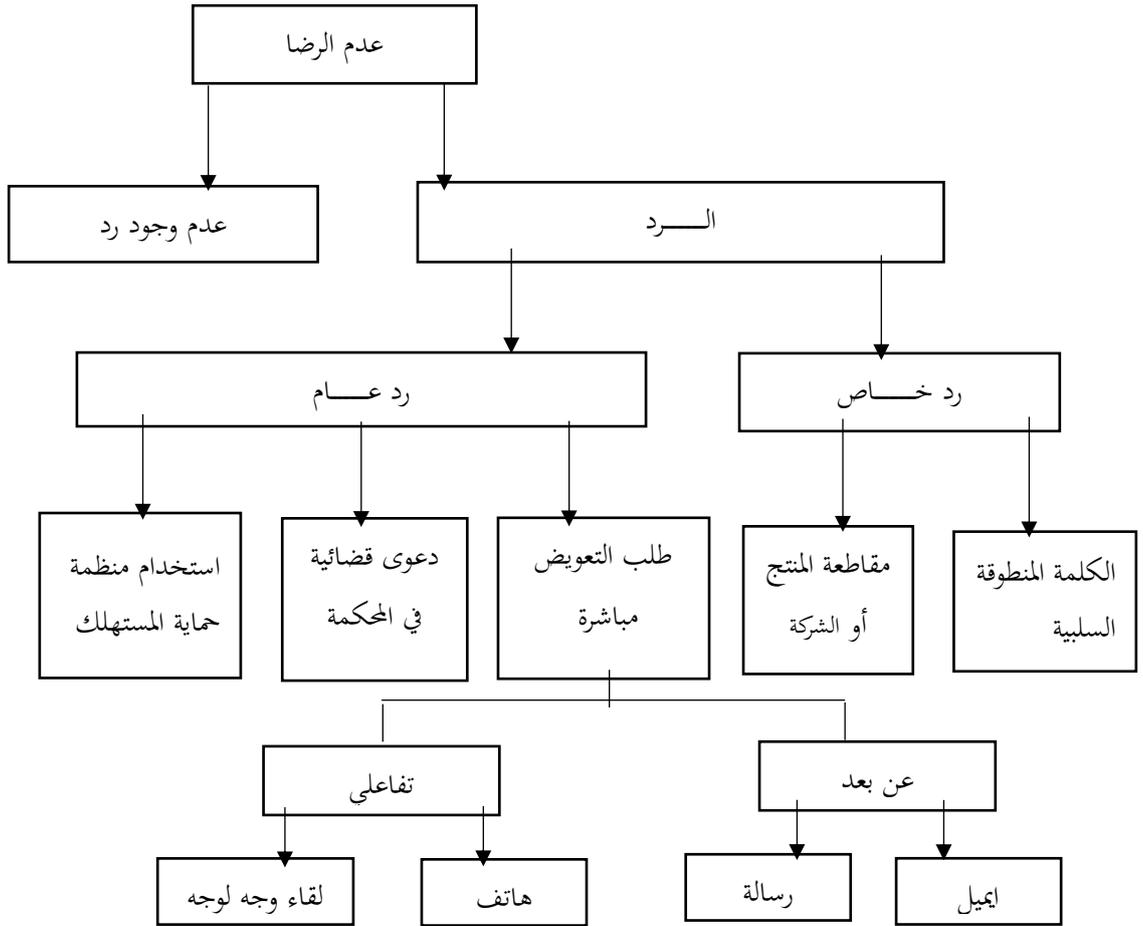
¹ Bearden William, Tee Jesse, Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports, Journal of Marketing Research, Vol 20 No 1, 1983, p.22.

² Richard Ladwein, op cit, p.344.

³ Alina Filip, Complaint management: A customer satisfaction learning process, 3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership (WCLTA-2012), p.272.

⁴ Hüseyin Güngör, Emotional Satisfaction of Customer Contacts, Amsterdam University Press, 2007, p.08.

الشكل (2-6): استجابات عدم الرضا



Source: Mattila Anna, Wirtz Jochen, Consumer Complaining to Firms: The Determinants of Channel Choice, Journal of Services Marketing Vo. 18, No. 2 · 2004, p.148.

يوضح الشكل (2-6) استجابات عدم الرضا، متمثلة كما أسلفنا الذكر في نوعين من الاستجابة (الرد، عدم وجود الرد) حيث سنقوم في الجزء التالي بشرحي كلتا الحالتين، خصوصا حالة وجود الإجابة التي تتطلب شيء من التوضيح. أولا. وجود إجابة:

1. الإجابات الخاصة: لا تظهر هذه الإجابات بسهولة للمؤسسة خاصة أنها لا تكون قابلة للتعريف من طرفها بمعنى أنه ليس من السهل على المؤسسة اكتشافها، من بينها:

المقاطعة: يستجيب العميل مبدئيا في حالة عدم الرضا بمقاطعة المنتج أو العلامة والتحول من التعامل مع المؤسسة إلى المنافسين وقد أظهرت الدراسات أن أغلبية المؤسسات تفقد من 10% إلى 30% من عملائها في كل سنة، وقليلة هي المؤسسات التي تتساءل عن طبيعة العميل الذي فقد، ومتى ولماذا فقد؟

الكلمة المنطوقة السلبية: من البديهي أن كل فرد منزج يعرب عن استيائه وانزعاجه للآخرين، كذلك هو الحال بالنسبة لعميل غير راضي، حيث سوف يعبر عن تجربته الفاشلة لأفراد العائلة وكل المحيطين به، ويرى بعض الباحثين أن عميل غير راضي ينقل تجربته ويعبر عن استيائه إلى ما لا يقل عن عشر أفراد من المحيطين به مما يتسبب في فقدان

المؤسسة لعملاء محتملين بسبب تأثرهم بهذه التجربة الفاشلة¹، أما اليوم في عصر الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي فالأضرار التي تنجم عن بعض العملاء غير الراضين قد تكون كبيرة جدا على الشركة بسبب سرعة ومدى انتشارها لكثرة الأفراد المشتركين والمتصلين في هذه المواقع.

2. الإجابات العامة: هي إجابات ذات رؤية اجتماعية، حيث يلجأ الأفراد لهذا النوع من الرد، وخصوصا الاستعانة بطرف ثالث (العدالة، جمعيات حماية المستهلك)، في حالة تعنت الشركات في الرد على طلبه للتعويض أو إصلاح الخلل، ومن بينها:

اللجوء إلى جهة الدفاع: من خلال التوجه إلى منظمات حقوق المستهلك في حالة عجزه أمام المؤسسة، لأن هذه الجمعيات لديها خبرة أكبر في التعامل مع الشركات والضغط عليها.

اللجوء إلى العدالة: ويعتبر آخر وأساء إجراء يمكن أن ينجم عن عدم الرضا، ويحدث عادة في حالة ضخامة الضرر الذي لحق بالعميل من استعمال المنتج مثل مواد فاسدة، أو استعمال مكونات تفسد بالصحة في منتجات غذائية أو عدم مراعاة بعض الشروط في عملية الإنتاج أو طرق تقديم الخدمة.

المطالبة بالتعويض مباشرة: وتعني التعبير عن استيائه وعدم رضاه أمام الموزع أو المنتج، من أجل إصلاح المنتج أو استبداله أو تعويض الضرر أو لتحسين التعامل في المرات القادمة.

كما أضاف Mattila and Wirtz على نموذج Day and Landon قنوات الاتصال لطلب التعويض المباشر والمتمثلة في الاتصال التفاعلي والاتصال عن بعد، الاتصال التفاعلي متمثل في طلب لقاء مباشر مع عامل أو طلب لقاء المدير، أو إجراء مكالمات هاتفية مع الشركة من خلال الرقم المخصص لذلك، بينما الاتصال عن بعد والمتمثل في كتابة رسالة شكوى للمؤسسة عن طريق رسالة عادية أو رسالة إلكترونية عبر إيميل الشركة².

أصبح الاتصال مع الشركات حاليا أكثر سهولة بكثير، إذ سمح التقدم التكنولوجي الكبير خصوصا التطور الكبير في شبكة الإنترنت، بتوفير وسائل كثيرة تسمح بتقديم هذه الشكاوى فموقع فيسبوك مثلا يوفر ملاذا كبيرا للعملاء غير الراضين والذين يقدمون شكاويهم عبر الموقع، كذلك المواقع الإلكترونية للمؤسسات التي توفر للعملاء مساحة للتقييم المنتجات والخدمات وتقديم شكاويهم.

ويقسم العملاء على أساس درجة تقديم الشكاوى إلى عدة أنواع هي:

- **العملاء دائمو الشكاوى:** تكون وجهة نظر هذا النوع من العملاء سلبية على الدوام تجاه جودة المنتج، فلا يشعر أبدا بالرضا مهما كان الأداء المقدم من المنتج، موقف المؤسسة في هذه الحالة هو عدم إهمال هذا النوع من العملاء والاستماع لهم ومحاولة حل مشاكلهم.

¹ Simon Gyasi Nimako, Customer Dissatisfaction and Complaining Responses Towards Mobile Telephony Services, The African Journal of Information Systems, Vol. 4, Issue. 3, July 2012, p.87.

² Ataul Karim, Hamimi Omar, An Overview of Consumer Complaining Behavior and the Choice of Complaint Channels in Service Industry, International Journal of Business and Technopreneurship Vol6, No 2, 2016, p.312.

- العملاء الموضوعيون: هنا يدخل جانب الموضوعية في عملية الشكاوى، فلا يقومون بالشكاوى إلا إذا كانت هناك مبررات لها.

- العملاء الاستغاليون: يهدفون من وراء الشكاوى إلى الحصول على مزايا إضافية، ولا يهدفون لحلها.

- العملاء الصامتون: يتصف هذا النوع من العملاء بالهدوء وقلة الكلام فهم يستمعون أكثر مما يتكلمون، ولا يشتكون بغض النظر عن معاناتهم من الأخطاء وينبغي العمل على تشجيعهم على الكلام وتقديم الشكاوى.

وجود كل هذه الأشكال من إجابات عدم الرضا يسمح لنا بترتيبها حسب الشدة أو الأهمية على أساس الدراسة التي قام بها Feick أعطى مصداقية للفرضية بقاعدة عامة لترتيب الإجابات المتسلسلة التي يبديها العميل في حالة عدم الرضا كما يلي¹:

1. الاستياء أمام الموزع أو المنتج.

2. مقاطعة المنتج أو العلامة وعدم تكرار الشراء.

3. التعبير عن عدم رضاه وتجربته الفاشلة أمام أفراد العائلة ومن حوله (الكلمة المنطوقة السلبية).

4. آخر ملجأ للعميل غير الراضي هو الجهات التي تدافع عن حقوق المستهلك أو العدالة.

إلا أن هذه الردود والإجابات ليست متسلسلة بهذه الطريقة على الدوام بل هناك استثناءات، حيث يمكن أن يمتنع العميل عن تكرار الشراء دون إبداء أي سلوك من السلوكيات السابقة.

نظريات تشكيل شكاوى العميل: هناك ثلاث نظريات نستطيع من خلالها فهم الطرق التي ينتهجها العميل غير الراضي من أجل الحصول على أكبر قدر من التعويض هي (نظرية الجدل أو الحجج، نظرية تقنية القدم عند الباب The Foot-in-the-Door Technique، تقنية الباب في الوجه The Door-in-the-Face Technique).

* **نظرية الحجج (Argumentation Theory):** تعتمد نظرية الحجج على ثلاث مبادئ أساسية وهي أولاً الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال الأفراد الذين سيستقبلون الحجج، ثانياً يجب أن تكون الحجج الفرعية التي تدعم الحجة الأولية مصممة بدقة مع مراعات قوتها في الدعم، ثالثاً يجب أن تكون الحجج قوية ومختصرة ذات صلة ومقنعة وأن تحذف أي حقائق أو تفاصيل أقل أهمية².

قبل تنفيذ هذه الخطوات الثلاث الخاصة، يجب أن يكون صاحب الشكاوى واثقاً من إمكانية اتخاذه مثل هذا الإجراء بشكل مريح، وبعبارة أخرى، يجب أن تكون الكفاءة الذاتية لصاحب الشكاوى كافية للشعور بالثقة، والاستعداد

¹ Singh Jagdip, Determinants of Consumers' Decisions to Seek Third Party Redress: An Empirical Study of Dissatisfied Patients, The Journal of Consumer Affairs, Vol. 23, No. 2, 1989, p.334.

² Jonathan Matusitz, Gerald-Mark Breen, Consumer Dissatisfaction, Complaints, and the Involvement of Human Resource Personnel in the Hospitality and Tourism Industry, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 2009, p.37.

والقوة عندما يريد أن يشتكي¹، ومن خلال أخذ هذه المبادئ الثلاث في الاعتبار، يمكن استنباط شكاوى العملاء الموجهة إلى ممثلي الشركة كحجج فعالة، والحصول على تعويض للعميل غير الراضي، من خلال فهم نظرية الحجج يمكن لموظفي خدمة العملاء تصور أفضل لكيفية تطوير العملاء لحججهم في الشكاوى من أجل التعامل الأفضل معهم وتفادي القيام بتعويضات كبيرة وكذلك تفادي خسارتهم مستقبلاً.

استناداً لهذه النظرية فإن العميل الذي يود تقديم شكوى عليه معرفة أولاً تصرفات الأفراد الذين سيقدم له شكواه، مثلاً خدمة العملاء، حيث يقوم بمراقبة تصرفاتهم قبل البدئ بتقديم الشكوى، (من هم، أي نوع من الشخصيات يمتلكون)، ليفهم طريقة العمل والتفاعل مع العملاء حيث ستقوم بمساعدته بمعرفة الطريقة الأمثل للحصول على التعويض الذي يوده.

العنصر الثاني من النظرية هو تقديم حجج مساعدة للحجة الأصلية أو الرئيسية وذلك من أجل زيادة قوة شكواه، فمثلاً إذا كانت المشكلة هنا هي تأخر وصول الطلبية يومياً فستكون الحجة الرئيسية هي عدم وصول الطرد في الوقت المناسب كما ينص عليه العقد، أما الحجة المساعدة فهي تعطل الأعمال في تلك الفترة بسبب عدم وصول الطلبية وذلك من أجل زيادة الضغط على المؤسسة.

النقطة الثالثة من النظرية هي تقديم الشكوى في شكل مختصر، وبتعبير أدق يجب أن تكون المعلومات ذات صلة ومقنعة وتجاهل الحقائق أو التفاصيل الأقل أهمية، ولا يكثر من المعاني والأفكار غير المفيدة لشكواه حتى لا تفقد قوتها.

***نظرية القدم عند الباب (التعويضات الصغيرة) (The Foot-in-the-Door Technique):** تقوم نظرية (FITD) على أساس أن يطلب المستهلك غير الراضي تعويضات بسيطة في البداية من أجل أن تقبلها المؤسسة وذلك حتى يؤكد بأنهم على خطأ وأنه يستحق تلك التعويضات رغم قلة، لكن ما إن تقبل شكواه حتى يطلب التعويض الكامل على الخطأ وذلك بسبب اعتراف الشركة بإهمالها²، كما يرى Burger على أن درجة التشابه بين الطلبين الأول والثاني هي التي تحدد درجة الامتثال بالنسبة للطلب الثاني الذي يكون دائماً أكبر

*** نظرية الباب في الوجه (التعويضات الكبيرة) The Door-in-the-Face Technique:** خلافاً للنظرية السابقة فإن هذه النظرية تعتمد على طلب تعويض كبير في البداية، حيث تكون احتمالية عدم قبوله كبيرة في البداية، بعد ذلك يتم إجراء المطالبة الثانية التي تكون أصغر من الأولى من أجل زيادة احتمالية قبولها، ولقد أظهرت الدراسات أن الأشخاص الذين رفضوا طلباً مبدئياً كبيراً كانوا عرضة للموافقة على طلب أصغر لاحقاً³، على الرغم من ذلك

¹ Jonathan Matusitz, Gerald-Mark Breen, Applying Communication Theories toward Designing Compliance-Gaining Techniques in Customer Dissatisfaction, PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Vol. 9, No.1, 2011, p.40.

² Vaidyanathan Rajiv, Aggarwal Praveen, Getting A Foot-In-The-Door: Enhancing the Effectiveness of Cause-Related Marketing, International Research Seminar in Marketing, 2003, p.512.

³ Feeley Thomas, et al, The Door-In-The-Face Persuasive Message Strategy: A Meta-Analysis of the First 35 Years, Communication Monographs Vol. 79, No. 3, September 2012, p.316.

فإن بعض الدراسات أوضحت إمكانية حدوث تأثير معاكس عند طلب قيمة تعويض كبيرة ومبالغة لأنها تزيد من تصورات نية التلاعب، لذلك قد ترفض المؤسسة جملة وتفصيلا تقديم أي تنازلات¹.

ثانيا. عدم وجود إجابة:

إذا لم تتلقى المؤسسة أي شكاوى من العملاء أو تلقت عددا قليلا فقط منها، فهذا لا يعتبر علامة على تقديم الشركة لمنتجاتها أو خدماتها بأفضل طريقة ممكنة، وليس دليلا أيضا على أنها تمتلك أفضل طاقم عمل ذو كفاءة عالية، فعلى الأرجح هذا العدد المحدود من الشكاوى هو فقط قمة الجبل الجليدي لمجموعة كبيرة من العملاء الغاضبين، هذا ما أكدته دراسة لمؤسسة A.C.Nielsen، حيث وجدت الدراسة أن واحد من خمسين عميل غاضب فقط قام بسلوك الشكوى، لذا من أجل معرفة عدد العملاء الغاضبين يجب ضرب عدد الشكاوى في خمسين ضعف، النتيجة ستعطي للشركة صورة شبه حقيقية عن المؤسسة²، لذلك فليس سلوك الشكوى هو ما يثير قلق الشركات بل من لا يقومون بأي سلوك أو إجابة رغم عدم رضاهم عن الأداء.

الوضع معقد عندما لا يقوم الفرد بتطوير أي نوع من أنواع الردود للتخلص من عدم الرضا، لأنه لن يقوم بإشعار الشركة بالسبب الذي أدى إلى عدم الرضا وبالتالي تخاطر الشركة بفقدان شريحة كبيرة من عملائها وتآكل قاعدتها من العملاء في آخر المطاف.

السبب الرئيسي الذي يقود العميل للامتناع عن التعبير متعلقة أساسا بكون السعي لإبداء الإجابة عن عدم الرضا أكبر تكلفة من الأرباح التي يمكن أن يحققها من رد المؤسسة، فتكاليف المعاملات بإمكانها أن تفسر بشكل كبير غياب الإجابة عن عدم الرضا، فالعلاقة التي تربط العميل بالبائع يمكن أن تكون على أساس اتفاقية مبرمة، في هذه الظروف قد يتساءل العميل غير الراضي عن الفرص التي قد يحصل عليها من تقديم شكوى، فهو ليس متأكدا من إمكانية قبول (شكواه)، والفائدة التي سيتحصل عليها مقارنة بالتكاليف التي يتحملها لإبداء الشكوى³.

قد يغيب سلوك الشكوى عن العملاء وذلك بسبب علاقتهم السابقة بالمؤسسة، أو بسبب ما قد سمعوه من تجربة سيئة من عميل آخر سواء أكان صديق، أو من التعليقات على شبكة الإنترنت.

بعض المعاملات التي قد تسبب ذلك هي: عدم اعتذار الشركة على الأخطاء المرتكبة وعدم أخذ الشكوى على محمل الجد، رفض الشكوى كليا، لوم العميل على هذا التصرف خاصة في حالة غياب ثقافة الرد في المؤسسة على

¹ Henderson Marlone, Burgoon Erin, Why the Door-in-the-Face Technique Can Sometimes Backfire: A Construal-Level Account, Social Psychological and Personality, Vol. 5, No. 4, 2013, p.02.

² Tschohl John, Achieving Excellence Through Customer Service, 5th ed, best sellers publishing, Minnesota, united stat of America, 2007, p.298.

³ Richard Ladwein, op cit, p.344.

شكوى العملاء وعدم غرسها في العمال، وعود للعميل بالتعويض لم يتم الوفاء بها، المعاملة الفظة، تجنب المسؤولية الشخصية أو الرفض غير اللفظي أو مقابلة العميل مع أسئلة مكررة أو جلسة مهينة تشبه الاستجواب¹.

المطلب الثالث: أساليب التخلص من حالة عدم الرضا

أولاً: فجوات رضا العميل:

طور Parasuraman, et al في الثمانينيات مقياساً لرضا العميل، أسموها نموذج جودة الخدمة، قيم نموذج الفجوات رضا العميل من خلال تحديد الاختلافات، أو الفجوات بين توقعات العميل وتصورات العميل عن الخدمة، ويتم في هذا النموذج تحديد توقعات العميل من قبل العميل نفسه، حيث يحدد الحد الأدنى المقبول والمرغوب من مستويات الخدمة².

في الأساس النموذج هو لقياس فجوات جودة الخدمة، حيث نظر الباحثون في المحددات التنظيمية لجودة الخدمة، لكن دراستهم مناسبة تماماً لفهم مسببات (رضا/عدم رضا العميل) بشكل عام، يتأسس النموذج على نظرية عدم تأكيد التوقعات مع دمج المحددات التنظيمية في كل من فترتي المقارنة، وتسليط الضوء بشكل خاص على الفجوات التي قد تسبب عدم الرضا³.

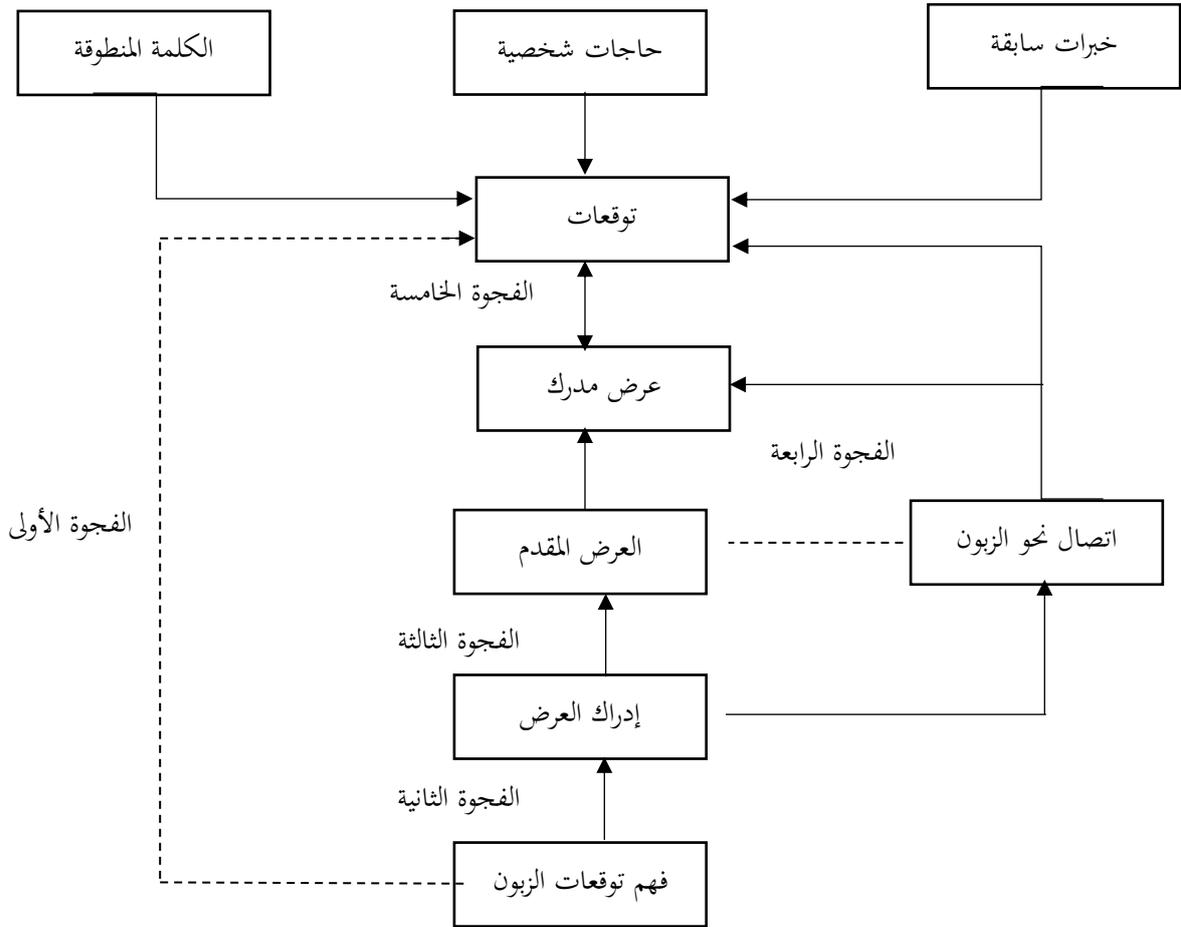
والشكل التالي يبين نموذج جودة الخدمة للباحثين الثلاثة:

¹ Barlow Janelle, Moller Claus, A Complaint Is a Gift: Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, united stat of America, 2008, p.77.

² ديباك كومار، الاعتماد الأكاديمي في المكتبات، ترجمة نديم عفاف محمد، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص.221.

³ Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Mercator, Tout Le Marketing A L'Ere Numérique, 11^e Ed, Dunod, Paris, France, 2014, p.528.

الشكل (2-7): فجوات الرضا



Source: Jacques Lendrevie, Julien Lévy, op cit, p.529.

احتوى النموذج على خمس فجوات، الأربعة فجوات الأولى تسمى فجوات المزود (Provider Gaps)، والفجوة الخامسة تسمى فجوة العميل/ فجوة الرضا (Customer Gap/ Satisfaction Gap)، تمثل الأربع فجوات الأولى مدى فهم وإدراك المؤسسة لتوقعات العملاء وكيف تعمل على تحقيقها وتسليمها وكذلك مدى جودة اتصالاتها الداخلية واتصالاتها نحو العملاء، بينما تعبر فجوة الرضا أو فجوة العميل على الفرق بين توقعات العميل والعرض المقدم فعلا.

1. الفجوة الأولى (فجوة الاستماع): هي الفرق بين توقعات العملاء، وفهم الشركة لتلك التوقعات، السبب الرئيسي وراء عدم تلبية العديد من الشركات لتوقعات العملاء هي أن الشركات تفتقر إلى فهم دقيق لماهية هذه التوقعات بالضبط، توجد العديد من الأسباب لعدم إدراك المديرين لتوقعات العملاء، فقد لا يتفاعلون مباشرة معهم، أو لا يرغبون في السؤال عن التوقعات، أو عدم استعدادهم لمعالجتها، قد يؤدي ذلك إلى سلسلة من القرارات السيئة وتخصيصات الموارد دون المستوى الأمثل التي تؤدي إلى إدراك سيئ للخدمة¹، لا يختصر هذا الخلل فقط على المديرين

¹ Zeithaml Valarie, et al, Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm, 7th Ed, McGraw-Hill Education, united states, 2018, p.36.

بل يتعداه إلى عمال الخطوط الأمامية (مقدمو الخدمة) الذين يعود عليهم جزء كبير من المسؤولية لأنهم عادة من يقوم بمقابلة العملاء، فمن خلال الاتصال الدائم يمكنهم معرفة كيف يبني العميل توقعاته.

تنشأ هذه الفجوة من¹:

- عدم كفاية البحوث الموجهة للسوق.
- قلة الاتصال الصاعد (Upward Communication) من مقدمي الخدمة إلى المدراء.
- عدم التركيز على التسويق بالعلاقات.
- نقص في خدمة الاسترداد (Service Recovery)

2. الفجوة الثانية (فجوة التصميم): وهي الترجمة الخاطئة لسياسة المنتج والتي تترجم إلى قواعد وإرشادات للموظفين من طرف المؤسسة، وهي فجوة بين إدراك المؤسسة لتوقعات العميل، وبين إجاباتها الفعلية بالأداء الذي تقدمه له²، تنشأ هذه الفجوة بسبب³:

- خطأ في ترجمة توقعات العميل في المنتج المقدم، وذلك كون المختصين في تصميم الجودة هم تقنيون فقط.
- عدم وجود اتصال بين إدارة الجودة وإدارة العملاء المكلفة بأجراء البحوث.

ولتقليل هذه الفجوة على المؤسسة زيادة الاتصال بين الإدارات المكلفة بالتصميم والبحث من أجل ترجمة توقعات العملاء بشكل أفضل.

3. الفجوة الثالثة (فجوة التسليم): تمثل تلك الفجوة الفارق بين المعايير الموضوعية للتسليم وبين الواقع الحقيقي للتسليم، فمن أجل إتمام عملية التسليم بالجودة المطلوبة، يجب أن يكون للشركة أنظمة وعمليات وأشخاص تعمل بتناسق، للتأكد من أن التسليم يتوافق فعلياً (أو حتى أفضل) من التصميمات والمعايير المعمول بها⁴.

وتنشأ هذه الفجوة بسبب⁵:

- وجود قصور في سياسة الموارد البشرية.
- تدني مستوى كفاءات مقدمي الخدمة
- مشاكل مع الوسطاء

¹ Zeithaml Valarie, et al, Ibid,

² Steve Baron, Kim Harris, Services Marketing Text and Cases, 2nd Ed, Palgrave Macmillan, New York, United State of America, 2003, P.139.

³ عتيق خديجة، مرجع سبق ذكره، ص.180.

⁴ المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2006، ص.100.

⁵ Zeithaml Valarie, et al, op cit, p.41.

4. الفجوة الرابعة (فجوة الاتصال): وتتمثل في الفرق بين ما تهدف إليه المنظمة من رسائلها الإعلامية وبين الفهم الذي وصل العملاء فعلا¹، قد تعمل الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة من خلال إعلاناتها والوعود التي يقدمها رجال البيع للعملاء لرفع توقعاتهم للقيمة التي سيحصلون عليها، هذا الأمر سيؤدي إلى زيادة اتساع الفجوة ونقص في رضا العملاء.

يرجع سبب ظهور هذه الفجوة إلى الأسباب التالية²:

- نقص في فعالية الاتصالات التسويقية المتكاملة.
- إدارة غير فعالة لتوقعات العملاء.
- المبالغة في تقديم الوعود للعملاء.
- عدم كفاية الاتصالات الأفقية.
- أسعار غير مناسبة قد لا تمثل القيمة الحقيقية أو ترفع توقعات العملاء.

5. الفجوة الخامسة (فجوة العميل أو فجوة الرضا): وهي الفجوة بين توقعات العميل للقيمة التي سيتحصل عليها مع القيمة المدركة والفعلية، من خلال النموذج فإن توقعات العميل تبني من خلال (الخبرات السابقة، الكلمة المنطوقة، والحاجة الشخصية للعميل)، بينما القيمة المدركة تبني من خلال ما تقدمه الشركة فعليا، لذلك فإن الباحثين يجذرون من الإفراط كثيرا في تقديم الوعود التي لا تستطيع المؤسسة الوفاء بها، فذلك يؤدي إلى عدم الرضا، كذلك فإن التخفيض من توقعات العميل رغم أنه يمكن أن يرفع من القيمة المدركة، إلا أن هناك مشكلة أخرى في عدم رغبة العميل في الحصول على الخدمة أصلا بسبب ذلك.

ومن أجل غلق الفجوة (فجوة العميل) الخامسة والحصول على رضا العملاء يقترح النموذج غلق كامل الفجوات الأربعة الأخرى (فجوات المزود).

ومن أجل ذلك يمكن للمؤسسة القيام بالأمر التالية³:

- معرفة وإدراك المحددات الرئيسية لجودة الخدمة: تلعب البحوث الميدانية دورا مهمة في معرفة وإدراك المحددات الحقيقية لجودة الخدمة كما يدركها العملاء، سواء بالنسبة لمنظمة الخدمة المعنية أو بالنسبة لمنظمات الخدمات المنافسة.

¹ Parasuraman, et al, Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model, Human Resource Management, Vol. 30, No. 3, 1991, p.336.

² Zeithaml Valarie, et al, op cit, p.44.

³ المحيوي قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص.ص.102.103.

- صياغة وتثبيت معايير الجودة وإبلاغها للعاملين وإفهامها لهم: من الضروري عند صياغة معايير الجودة أن تكون المعايير مدونة تحريريا، وأن يفهما جميع العاملين بالمنظمة، وأن يمارسوها ميدانيا في اتصالاتهم مع العملاء وأن تكون هذه المعايير ممثلة تمثيلا حقيقيا لتوقعاتهم.
- وضع معايير للأداء تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى صناعة الخدمة: جرت العادة في المنظمات بأن تتضمن مبادئ ممارسة العمل وعودا عامة بإخبار العملاء تحريرا بأنها شروط خاصة واستثنائية تتعلق بجوانب الخدمة المختلفة.
- عرض ضمانات محددة لأداء الخدمة: قد يتعلق الضمان بالفترة التي تستغرقها إجراءات الحصول على الخدمة وهذه الضمانات تعزز سمعة المنظمة في أذهان العملاء إذا ما تم الوفاء بها.
- العلاقة التفاعلية بين مفهوم الخدمة والعملاء: بما أن هذه العلاقات تعد حيوية في تحقيق الرضا لدى العملاء وهي إحدى محددات جودة الخدمة كما يدركها العميل نفسه، فإن الضرورة تقضي تدريب العاملين بشكل مستمر على الأساليب والطرق الإيجابية في التعامل مع العملاء.
- تحقيق التميز بالخدمة: بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية بالنسبة للعاملين بالمنظمة، يتولد عن الإشباع والرضا والحافز لدى العاملين، عندها لن يكون هناك فجوات حقيقية تفصل ما بين المنظمة وعملائها.

ثانيا: معالجة شكوى العميل

يرى Werner and Fornell أن العميل غير الراضي الذي يستفيد من تعويض ومعالجة الشكوى سيصبح عميلا راضيا ومستعدا لتطوير اتصال من الفم إلى الأذن إيجابي ويفكر في إعادة الشراء والولاء للمؤسسة أو العلامة، لذا فحسبهما يجب على المؤسسات تشجيع سلوك الشكاوى لدى العملاء والعمل على التعويض المقبول لأن ذلك سيؤدي إلى إرضائهم والعمل على الاحتفاظ بهم¹، فمع زيادة مستوى المنافسة، يكون العميل غير الراضي أكثر عرضة للخروج منه للتعبير عن الشكوى، نتيجة لذلك قد لا تكون الشركة على دراية بوجود عدم رضا محدد من العملاء أو أسبابه².

ويجب الأخذ بعين الاعتبار سلوك الشكوى ودراسته من طرف المؤسسة وجعله من الرهانات الكبرى لأن العملاء الذين يطورون حالة الرضا بعد الإجابة على شكواهم يبقون في غالب الأحيان أوفياء، خاصة إن لم يكن هناك ما يجبرهم على تغيير المنتج أو العلامة أو المؤسسة كون الإجابة التي قدمتها المؤسسة لمعالجة الشكوى أدركها العملاء على أنها اهتمام وإنصاف، يولد لديهم ارتياح نفسي ويخلق نوع من الثقة والتعلق بالمؤسسة أو العلامة، فيكون مستوى الرضا مرتفع مدعم بتعلق وثقة يقود بالضرورة إلى تنمية ولاء العميل.

¹ Fornell Claes., Wernerfelt Birger, A Model for Customer Complaint Management, Marketing Science, Vol. 7, No. 3, 1988, p.297.

² Fornell Claes, Didow Nicholas, Economic Constraints on Consumer Complaining Behavior, in NA - Advances in Consumer Research, Vol, 7, 1980, retrieved from: <http://acrwebsite.org/volumes/9690/volumes/v07/NA-07>, Accessed: 03 December 2019.

فمن خلال التأكد بأن العملاء ينقلون عدم رضاهم عن العوامل الثابتة التي تؤدي إلى استيائهم، يمكن تصوره والتخلص منه بحيث تتمكن الشركة من تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية¹.

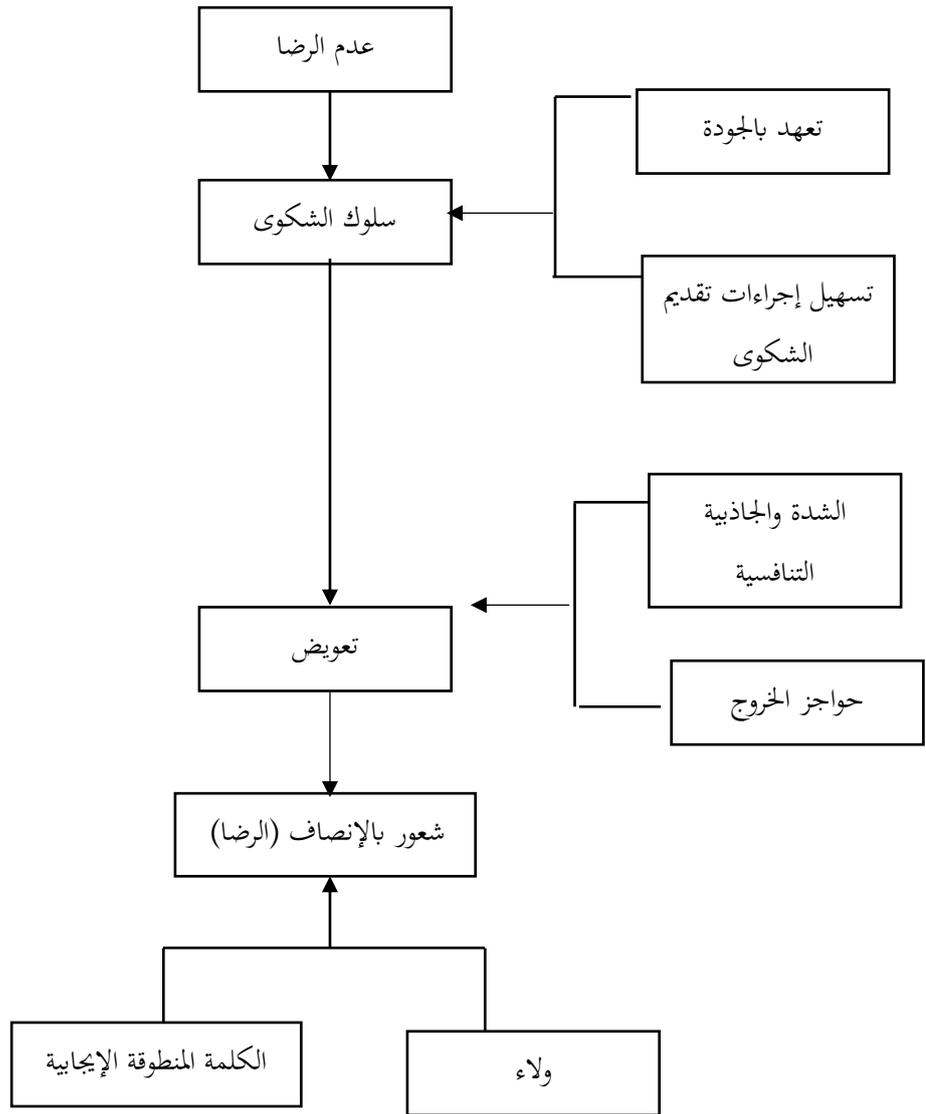
فبعد شعور العميل بعدم الرضا لأي سبب من الأسباب، يجب على المؤسسة تشجيعهم من خلال توفير كل السبل والطرق لحنه لتقديم شكواه للمؤسسة، من خلال تحديد الأسباب التي تجعل العميل لا يريد إرسال تعليقاته إلى المؤسسة، ومن ثم يمكن البحث عن حلول لتقليل هذه العقبات أو إزالتها²، والتعهد بتقديم الحلول المناسبة، قد يكون ذلك من خلال تصليح الأخطاء أو تعويضه عن الخسائر، أو تبديل المنتج، والالتزام بعدم تكرار هذا الخطأ في المرات القادمة، لأن العميل في البيئة الحالية التنافسية لديه أسباب كثيرة لتغيير المؤسسة التي لم تستطيع إرضاءه وإسعاده، فالشركات المنافسة تعمل جاهدة لاستقطاب العملاء، والعميل غير الراضي هو أحد أهم مصادر الحصول على عملاء جدد، لذلك يعد التعامل ومعالجة الشكاوى حاجز قوي لمنع العملاء من تغيير المؤسسة، حيث يشعر العميل بالأنصاف، ويحس بجدية المؤسسة والرضا عن كل التجربة، هذه المعاملة تؤدي إلى سلوك الولاء الذي يعد هدفا لجميع المؤسسات، كذلك الكلمة المنطوقة الإيجابية والتي تعد من أهم الوسائل التسويقية السريعة الانتشار والمجانبة للمؤسسة.

والشكل التالي يوضح مخطط معالجة شكوى العملاء:

¹ Abdur Rehman, et al, Determinants of Consumer Complaining Behavior: A study based on telecommunication firms of Pakistan, International Journal of Learning & Development, Vol. 3, No. 6, 2013, p.117.

² Alina Filip, op cit p.273.

الشكل رقم (2-8): مخطط معالجة سلوك الشكوى



Source: Richard Ladwein, Op cit, p.347.

نلاحظ من خلال مخطط معالجة سلوك شكوى العميل، أن هناك مسارا تتبعه الشركة بعد حصول سلوك الشكوى مباشرة حتى الوصول إلى حالة الرضا ونواتجه، الولاء والكلمة المنطوقة، تبدأ عادة هذه الخطوات بتسهيل عملية تقديم الشكوى من خلال التشجيع على هذه الخطوة وعدم تعقيدها، بالإضافة إلى التعهد بتقديم الجودة التي اقترحتها الشركة من خلال الاتصالات التسويقية مثلا، يتبع ذلك في بعض الحالات طلب العميل للتعويض، أو التعهد الذي قدمته الشركة عند البداية مثل مدة ضمان محددة لمنتج معين، إذا أحسنت الشركة التعامل في هذه الخطوة تصبح هذه النقطة حاجز من حواجز الخروج ودعمًا كبيرًا لرضا العميل.

المبحث الثالث: قياس رضا العميل

يدور قياس رضا العملاء حول الربح والميزة التنافسية، لتحقيق النجاح على المدى الطويل في السوق، يجب على الشركة مراقبة إشارات رضا العملاء فيما يتعلق بالمنتج والخدمة والعلاقة مع العملاء، يوفر قياس رضا

العملاء رؤية شاملة لسلوك العميل قبل الشراء وبعده، بدون هذا النهج، لا يمكن تحسين وتطوير خدمات عملاء أفضل¹.

قبل قياس رضا العميل، يجب معرفة ما الذي سيقاسه ولماذا، ويجب أن يجيب برنامج القياس على من، وماذا، ومتى، وأين، وكيف، ولماذا، الأسئلة الضرورية للنجاح هي²:

- من سيقاس رضا العملاء؟ الجواب هو الجميع.
- ما يجب قياسه؟ كل شيء وأي شيء يؤثر على العملاء.
- متى يجب القياس؟ طوال الوقت.
- أين يجب القياس؟ في جميع أنحاء الشركة بأكملها وكل عملية لها تأثير على رضا العملاء والجودة.
- كيف يجب القياس؟ من خلال وضع معيار للأداء ومعايير قابلة للقياس الكمي لتقييم الأداء مقارنة بالأرقام والبيانات.
- لماذا قياس الرضا؟ لمعرفة كيفية تحسين الجودة وزيادة رضا العملاء.

المطلب الأول: أهمية قياس رضا العميل

قد تختلف أسباب قياس رضا العملاء من منظمة إلى أخرى. ومع ذلك، اقترح Naumann الأهداف الخمسة التالية التي يرى أنها الأكثر شيوعاً³.

- الاقتراب أكثر من العميل: فهم السمات الأكثر أهمية بالنسبة للعملاء، والعثور على السمات التي تؤثر على عملية صنع القرار الخاصة بالعميل، والأهمية النسبية لها، والحصول على تقييم الأداء مدى جودة الشركة لتقديم كل سمة.
- تحقيق التحسين الذي يدفعه العميل: ليس جميع العملاء مصدرا مهما للابتكار والتحسين، حيث يتطلب ذلك إنشاء قاعدة بيانات شاملة لا تتعقب المبيعات فحسب، ولكن أيضا مصادر الابتكار.
- قياس التحسين المستمر: ترتبط السمات المهمة للعميل مباشرة بعمليات القيمة المضافة في الشركة وتوضع في شكل يتفق مع القياسات الداخلية المستخدمة لتقييم العملية.
- قياس نقاط القوة والضعف التنافسية: تحديد تصورات العملاء للخيارات التنافسية، يتم تحقيق ذلك من خلال مسح العملاء المحتملين والمستقبليين وكذلك العملاء الحاليين والسابقين.
- ربط بيانات قياس رضا العميل (CSM) بالأنظمة الداخلية.

¹ Emrah Cengiz, Measuring Customer Satisfaction: Must or Not, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6, No. 2, 2010, p.83.

² Op cit, p.p.83.84.

³ Abraham Pizam, Taylor Ellis, Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 11 No. 7, 1999, p.p.333.334.

المطلب الثاني: الطرق الكيفية في قياس رضا العميل

هي طريقة من طرق البحث التي تسمح بالحصول على الكثير من المعلومات من مجموعة صغيرة من العملاء، لأن هناك حاجة كبيرة للحصول على هذه المعلومات خصوصا في دراسات الرضا، تساعد البحوث الكيفية في وضع العبارات والأسئلة المناسبة عند إعداد الاستبيانات الموجهة للعملاء، من خلال هذا النوع من البحوث يمكن جمع الكثير من المعلومات واكتساب الكثير من الفهم.

تعتبر البحوث الكيفية مفيدة بشكل كبير في توليد أفكار حول ما يجب قياسه¹، هناك مجموعة كبيرة من الأساليب المتاحة في البحوث الكيفية اعتمادا على احتياجات المشروع، يمكن أن تشمل الطرق التالية:

أولا: المقابلات المعمقة (In-depth Interviews)

هي مقابلات شخصية مع العملاء، والتي لا تحتوي عموما على بنية رسمية، وبالتالي تكون الأسئلة عامة وغير توجيهية ولا يتم تقديم إجابات العملاء وفقا لمجموعة من الخيارات المحددة مسبقا، ولكن بدلا من ذلك يجب أن تسمح للعميل بتحديد أي أفكار تطرأ في ذهنه، وعلى الرغم من عدم استخدام استبيان منظم، إلا أنه يجب على القائم بإجراء المقابلة إعداد مخطط تفصيلي للمناقشة والتحكم في المقابلة من خلال توفير الترتيب والهيكل الضروريين، عادة ما تكون المقابلة طويلة، وهي مسجلة من أجل تجنب التحيز الذي ينشئه القائم بإجراء المقابلة، نظرا لأن محاولة المقابلات المعمقة تحديد المواقف والمعتقدات التي يصعب على المجهين توضيحها، من الضروري أن تتوفر لدى من يقوم بالمقابلة مهارات جيدة للتواصل وفهما جيدا لتقنيات المقابلة المناسبة.

لذا فالمقابلات المعمقة تأخذ عدة أشكال، هي²:

المقابلات الغير الرسمية (Informal Interviews): تكون الأسئلة فيها تلقائية وعفوية، دون تحديد مسبق للأسئلة المقدمة أثناء المقابلة.

المقابلات شبه المقتننة (Semi Structured Interviews): يتم إعداد دليل المقابلة مسبقا، لكن الباحث يقرر ترتيب الأسئلة أثناء المقابلة، مع وجود الأسئلة السابرة التي تزيد من الشمولية والفهم.

المقابلات المقتننة (Structured Interviews): يتم تحديد الأسئلة وترتيبها مسبقا، وتنفذ بنفس الترتيب.

¹ Gronfeldt Svafa, Strother Judith, Service Leadership: The Quest for Competitive Advantage, sage publication, United Stat of America, 2006, p.186.

² قنديلجي عامر، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص، 367.

ثانياً: مجموعات التركيز (Focus Group)

هي أسلوب بحثي يجمع البيانات من خلال تفاعل المجموعة حول موضوع يحدده الباحث، في جوهرها فإن الباحث هو الذي يوفر التركيز، في حين أن البيانات نفسها تأتي من تفاعل المجموعة¹، هي عبارة عن تجمع يتكون من ثمانية إلى عشرة أشخاص، يتم تعيينهم لمناقشة موضوع لديهم اهتمام به، قد تستمر مجموعات التركيز لمدة تصل إلى ساعتين، على الرغم من أنه من المعروف أن بعضها يستغرق وقتاً أطول (تعرف بالمجموعات "الممتدة" إذا كانت مصممة بحيث تدوم لفترة أطول)، وهي تقنية بحثية نوعية لأن النتائج الناشئة عن المجموعة لا يمكن افتراضها (بأي معنى إحصائي) من أجل تمثيل المجتمع التي تنتمي إليه².

يتم قبول المقابلات الجماعية المركزة على نطاق واسع في البحوث التسويقية لأنها تعطي نتائج مقبولة بتكلفة معقولة، تترك الشركات أهمية هذه المجموعات في تقديم منتجات مرغوب بها وتقديم هذا المنتج بأفضل طريقة ممكنة، بسبب نتائج مجموعات التركيز غالباً ما تركز الحملات الإعلانية على ما يعتبره المستهلك سمات إيجابية للمنتج، على سبيل المثال اكتشفت شركات المشروبات الغازية من خلال مجموعات التركيز، أن المستهلكين عادة ما يشربون هذه المشروبات بسبب ميزات التواصل الاجتماعي المرتبطة بالمنتج وليس بسبب الشعور بالعطش لذا ركزت في حملاتها على هذه الميزة³.

بالنسبة لمجموعات التركيز البحثية الخاصة بقياس رضا العميل، فهي تشبه المقابلات المعمقة باستثناء أنه بدلاً من التحدث مع عميل واحد فقط يتم إجراء مناقشة مع مجموعة تتكون من ستة إلى ثمانية عملاء، من الطبيعي أن يتم القيام بأكثر من مجموعة من مقابلات التركيز وذلك عندما تكون هناك شرائح من العملاء قد يحملون وجهات نظر مختلفة تماماً، على سبيل المثال من المرجح أن تختلف وجهات نظر الشباب وكبار السن تجاه الرعاية الصحية أو معاشات التقاعد بشكل كبير، لذلك فليس من المفيد خلطها في مجموعة التركيز نفسها ولكن من الأفضل تكوين مجموعات منفصلة للعملاء الأصغر والأكبر سناً⁴.

والجدول التالي يوضح الفرق بين المقابلات المعمقة

¹ Morgan David, Focus Groups as Qualitative Research, 2nd Ed, Sage Publication, United Stat of America, 1997, p.06.

² Paul Szwarc, op cit, p.42

³ Krueger Richard, Casey Marry Anne, Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research, 3rd Ed, Sage Publication, United Stat of America, 2000, p.p.06.07.

⁴ Nigel hill, et al, op cit, p.30.

الجدول (2-5): مقارنة بين إيجابيات وسلبيات المقابلات المعمقة ومقابلات مجموعات التركيز

نوع البحث	إيجابيات	سلبيات
المقابلات المعمقة	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن استكشاف المسائل المعقدة. - يتم الحصول على المزيد من الاستجابات المتعمقة. - من السهل الحصول على الردود التي قد يتم عرضها بشكل سلبي من قبل المجموعة. - استخدام الوسائل البصرية فعال جدا. - مطلوب مستوى مهارة متوسطة لإجراء للمقابلات. - يمكن ملاحظة ردود فعل العميل. - العملاء أكثر استجابة للمشاركة (مقارنة بمجموعات التركيز). 	<ul style="list-style-type: none"> - تكلفتها أكبر من الطرق الأخرى. - وقت إجرائها أطول. - عدد المقابلات المكتملة أصغر. - تجميع المعلومات من المقابلات الفردية أمر صعب إلى حد ما. - من الصعب تحديد التغيرات في مواقف العملاء مع مرور الوقت
مجموعات التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن استكشاف المسائل المعقدة. - تولد التفاعلات الجماعية معلومات لا يمكن الحصول عليها بطريقة أخرى. - يتم الحصول على المزيد من الاستجابات المتعمقة. - تعتبر طريقة ممتازة لتوليد الأفكار. - استخدام الوسائل البصرية فعال جدا. - عدم التجانس قد يزيد الإبداعية. - يمكن أن تكون المشاركة جذابة للعملاء. - يمكن ملاحظة ردود فعل العميل. 	<ul style="list-style-type: none"> - الردود قد تتأثر بالعملاء الآخرين. - من الصعب تحليل المواقف والتوقعات الجماعية بالتفصيل. - لا يمكن تعميم النتائج على عدد أكبر من العملاء. - مطلوب مسير ماهر لإجراء المقابلة. - إن تفسير وتحليل الردود صعب إلى حد ما. - التوليف الجماعي قد يثبط المشاركة.

Source: Evangelos Grigoroudis, Yannis Siskos, op cit, p.173.

يوضح الجدول (2-5) الفروق بين طريقتي المقابلة المعمقة ومجموعات التركيز، من خلال عرض إيجابيات وسلبيات الطريقتين، نلاحظ أن لكل من الطريقتين مجموعة من الإيجابيات والسلبيات، لا نستطيع الجزم بأفضلية طريقة على أخرى، حيث يتحكم في ذلك الغرض من البحث، وكمية الوقت المتاحة وكذلك الخبرة التي يمتلكها المحاور في إجراء المقابلة.

ثالثا: الملاحظة (Observation)

"الصورة تساوي ألف كلمة"، هذه الحكمة تعبر عن الكثير من أهمية الملاحظة في قياس رضا العميل، يدور بحث الرصد أو الملاحظة حول توفير صورة، وحتى وقت قريب تم ذلك دون استخدام الكلمات، الآن بعد أن أصبحت الكاميرات والتكنولوجيا البصرية أكثر تطورا يمكن توفير الكلمات جنبا إلى جنب مع الصور، حيث

أصبحت الأبحاث القائمة على الملاحظة أكثر شيوعاً في مواقف معينة، مثل مراقبة كيفية تسوق الناس في المتاجر أو كيفية تنقلهم في مراكز التسوق، تستخدم الملاحظة أيضاً للمساعدة في تفسير كيفية تفاعل الناس مع ما يقوله الآخرون (يشار إلى ذلك غالباً باسم "لغة الجسد" (Body Language)¹).

أنواع الملاحظة:

وتنقسم الملاحظة من حيث درجة الضبط إلى²:

الملاحظة البسيطة (Simple Observation): هي التي تستخدم عادة في البحوث والدراسات الاستكشافية، والتي لا يمتلك الباحث حولها معلومات كافية، وتستخدم هذه الملاحظة في الظروف العادية، دون إخضاع الظاهرة موضع البحث للضبط، ودون استخدام الأدوات الآلية مثل المسجلات والكاميرات.

الملاحظة المنتظمة (Systematic Observation): وهي التي يحدد فيها الباحثون نوع البيانات المراد جمعها حول الظاهرة المراد دراستها، وتمتاز هذه الملاحظة بتوافر شروط الضبط فيها، وتحدد فيها زمان ومكان الملاحظة بشكل مسبق، وتستخدم عادة في الدراسات الوصفية واختبار الفرضية، وتنقسم إلى:

- الملاحظة بدون مشاركة: يقوم خلالها الباحثون بدراسة الظاهرة موضع البحث عن كثب دون الاشتراك في أي نشاط، حيث يلاحظ طريقة تصرف العملاء داخل المتجر وطريقة تصرف العملاء معهم ومدى رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم.

- الملاحظة بالمشاركة: وهنا يقوم الباحثون بدور إيجابي وفعال في أحداث الملاحظة، تعتمد الملاحظة بالمشاركة على الخطوات التالية:

1. تحديد الهدف من الملاحظة.
2. تحديد مجتمع الدراسة.
3. دراسة الخصائص الاجتماعية العامة لمجتمع الدراسة.
4. محاولة الدخول إلى مجتمع الدراسة بدون شعور الآخرين.
5. إجراء الدراسة عن طريق مراقبة الأفراد وملاحظة تصرفاتهم وتدوين المعلومات اللازمة.
6. القدرة على حل المشاكل التي تطرأ أثناء الدراسة.
7. الخروج بحذر من المجتمع دون ملاحظة الآخرين.
8. تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها، ثم كتابة التقرير والنتائج النهائية.

¹ Paul Szwarz, op cit, 2005, p.39.

² الزعبي فلاح علي، الوادي حسين محمود، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص.ص.186.187.

رابعاً: المجموعات الاستشارية (Advisory Groups)

هي نوع آخر من البحوث النوعية وتتشابه كثيراً مع مجموعات التركيز، المجموعات الاستشارية هي مجموعات متطوعة من العملاء تجتمع على فترات منتظمة لتقديم اقتراحات وتوجيهات متعمقة لشركة، في بعض الأحيان يتم تضمين خبراء آخرين أيضاً (مثل قادة المجتمع أو الصناعة، والرؤساء التنفيذيين المتقاعدين)، الفرق الرئيسي مقارنة مع مجموعات التركيز هو أن المجموعات الاستشارية أكثر تجانساً وأنشئت لتوفير مدخلات بمرور الوقت، نظراً لأنها تدوم لفترة طويلة عادة (من سنة إلى سنتين)¹.

المطلب الثالث: الطرق الكمية في قياس رضا العميل

يتضمن البحث الكمي الحصول على كمية صغيرة من المعلومات من عدد كبير من العملاء، يتم استخدامه على سبيل المثال، لقياس حجم السوق أو القطاع²، يتلاءم هذا النوع مع البحوث الموجهة لرضا العملاء تستطيع المؤسسات من خلال تقديم استبيانات للعملاء معرفة مدى تأثير جهودها المبذولة في الرضا، يساهم ذلك في تحسين الجهود التسويقية، وعدم إهدار طاقات كبيرة في نشاطات لا تساهم في الرفع من رضا العملاء.

أولاً: الاستبيان (Survey)

هي طرق لجمع المعلومات تستخدم لوصف أو مقارنة أو شرح المعرفة الفردية والمجتمعية والمشاعر والقيم والتفضيلات والسلوك، يمكن أن يكون الاستبيان سؤالاً يتم إدارته ذاتياً، يقوم شخص ما بمملته بمفرده أو بمساعدة، أو يمكن أن يكون الاستبيان إجراءً مقابلة شخصية أو عبر الهاتف، بعض الاستبيانات موجودة على الورق، أو عبر الإنترنت، ويمكن للمجيب الإجابة عليه في منزله أو في مركز المؤسسة، يمكن أن تكون الاستبيانات تفاعلية وتساهم في توجيه المجيب من خلال الأسئلة، قد يحتوي هذا النوع أيضاً على إشارات سمعية وبصرية للمساعدة³.

1. تصميم الاستبيان: على الرغم من أن الكثيرين يعتقدون أن تطوير الاستبيان هو مهمة بسيطة نسبياً، إلا أن هذا غير صحيح، لأن إعداد استبيان فعال يتطلب كلا من الخبرة والصبر، هناك العديد من القرارات التي يجب اتخاذها في عملية تصميم الاستبيان، مثل محتويات الاستبيان (ما سيتم طرحه)، ونوع الأسئلة بما في ذلك مقاييس الصياغة والقياس (كيف سيتم طرحها)، بالإضافة إلى هيكل الاستبيان (ترتيب الأسئلة)⁴. ينبغي التأكيد على أن الاستبيان هو أداة اتصال بين المنظمة وعملائها، ومع ذلك، فهو ليس جهاز اتصال أحادي الاتجاه، حيث يتم جمع المعلومات من العملاء ولكنه أداة اتصال تفاعلية.

¹ Evangelos Grigoroudis, Yannis Siskos, op cit, p.p.170.171.

² O'Dwyer Laura, Bernauer James, Quantitative Research for the Qualitative Researcher, sage publications, 2014, United Stat of America, p.48.

³ Arlene Fink, How to Conduct Surveys: A Step-by-step Guide, 4th Ed, sage publishing, United States of America, 2009, p.01.

⁴ Evangelos Grigoroudis, Yannis Siskos, op cit, p.179.

يعرض الشكل (2-9) الخطوات المختلفة في عملية الاتصال ثنائية الاتجاه، حيث يوجد كما هو الحال في أي شكل من أشكال الاتصال، خطر تشفير أو فك تشفير غير صحيح للمعلومات المرسله. على الرغم من عدم وجود إطار منهجي تحليلي لتصميم الاستبيان في أبحاث المسح، فإن المبادئ الرئيسية التي ينبغي مراعاتها هي:

- يجب أن يبقى الاستبيان بسيطاً وشاملاً.
- يجب أن تكون الأسئلة محددة وذات نهج موحد.
- ينبغي أن يساعد هيكل الاستبيان المجيبين على إعطاء إجاباتهم.

هناك خمس تحديات من أجل أن يكون الاستبيان مناسب للاستعمال وهي¹:

1. توضيح الأهداف، وتحديد الإجابات اللازمة من أجل تحقيق الهدف.
2. التأكد أن جميع المشاركين لديهم نفس الفهم المشترك لمعنى السؤال، إذ يجب أن يكون لديهم فهم متقارب للمصطلحات الأساسية للسؤال أو العبارة، ويجب أن يكون فهم المجيبين على الاستبانة هو نفس الشيء الذي يقصده من صمم السؤال.
3. التأكد من تقديم السؤال إلى الناس الذين لديهم القدرة على الإجابة عليه، يمكن أن تتخذ العوائق التي تحول دون معرفة الإجابة ثلاثة أشكال هي:
 - عدم امتلاك المعلومات اللازمة للإجابة على السؤال.
 - امتلاك المعلومات في مرحلة ما، ولكن عدم القدرة على تذكر المعلومات بدقة، أو بالتفصيل المطلوب في السؤال.
 - صعوبة تحديد الأحداث في أوقاتها الصحيحة (تلك الأسئلة التي تسأل عن الأحداث أو التجارب خلال فترة زمنية معينة).
4. طرح الأسئلة التي يستطيع المجيبون الإجابة عليها بالشروط المطلوبة في السؤال، من الممكن أن يكون للمجيب المعرفة الجيدة بما يستفسر عليه السؤال لكن ليس لديه المقدرة على تقديم الإجابة، بسبب عدم وجود توافق بين رغبات المحقق والواقع الذي يقوم المشترك بالإجابة عليه.
5. طرح الأسئلة للمجيبين الذين لديهم استعداد للإجابة بدقة.

¹ Floyd Fowler, Improving Survey Questions: Design and Evaluation, Sage Publications, United Stat of America, 1995, p.09.

2. المقاييس المستعملة في قياس الرضا:

- أ. مقياس ليكرت (Likert scale): يعتبر مقياس Likert من المقاييس الأكثر استخداماً في أي بحث مسح، نظراً لسهولة تطبيقه وتصحيحه واستخراج نتائجه، وهو يتكون من عدد فردي من الأوزان المتدرجة لا يقل مجموعها عن ثلاثة أوزان ولا يزيد عن أحد عشر وزناً، بحيث تتدرج هذه الأوزان من الموافقة المطلقة إلى الاعتراض المطلق¹. هناك بعض الأشياء التي يجب مراعاتها عند استخدام Likert كمقياس لمسوحات رضا العملاء²:
- إذا تم ذكر بعض السمات بشكل سلبي وليس إيجابي على سبيل المثال، إذا كانت أحد عبارات الاستبيان هي "لن تضطر مطلقاً إلى الانتظار عند زيارة هذا المتجر"، فقد يشعر بعض المشاركين بالارتباك عند محاولة تطبيق مقياس ليكرت.
 - حتى لو لم يتم الخلط بين المشاركين، فقد يكون من الصعب تفسير النتائج على سبيل المثال إذا كان نصف المجيبين لا يوافقون بشدة على أنه "ليس عليك مطلقاً الانتظار"، فماذا يعني هذا حقاً؟ هل هناك بالفعل مشكلة في قائمة الانتظار؟

موافق جداً موافق محايد غير موافق غير موافق جداً

كذلك قدم Woodruff and Gardial مجموعة من المقاييس لاستبيانات رضا العملاء تشمل الفئات الرئيسية التالية³:

- ب. تصورات الأداء (Performance Perceptions): تشير هذه الفئة إلى قياس أداء سمات المنتج / الخدمة، في العادة يطلب من العملاء تقييم هذه السمات على نطاق من سيء إلى ممتاز، هذا هو النهج المعتاد عندما يكون الهدف هو تقييم دوافع الرضا (أي سمات معينة تحدد مشاعر الرضا بشكل عام).

ممتاز 1 2 3 4 5 6 7 سيء جداً

- ج. تصورات عدم التأكيد (Disconfirmation Perceptions): الهدف الرئيسي من هذه المقاييس هو تقييم ما إذا كان العميل يدرك أن أداء المنتج أو الخدمة بأبعاد رضا معينة يتجاوز (التأكيد الإيجابي)، يساوي (التأكيد)، أو يقع أقل (التأكيد السلبي)، يقوم العملاء بالتقييم من خلال مقياس يتراوح من "أسوأ بكثير" إلى "أفضل بكثير" وفقاً لمعيار المقارنة المحدد.

أفضل بكثير 1 2 3 4 5 6 7 أسوأ بكثير

¹ الزعيبي احمد محمد، أسس علم الاجتماع النفسي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 201، ص.218.

² Paul Szwarz, op cit, p..135.

³ Evangelos Grigoroudis, Yannis Siskos, op cit, p.p.188.189.

د. مشاعر الرضا (Satisfaction Feelings): تشير هذه الفئة إلى قياس رضا العميل وعموم مشاعر الرضا، هناك طريقتان رئيسيتان عند استخدام هذا المقياس: النهج المعرفي (التقييمي) والنهج (العاطفي)، يستخدم المقياس الأول عبارة "الرضا" و "عدم الرضا" كعبارات لتقييم في نهاية كل مقياس محدد، في حين يركز المقياس الآخر على المنظور العاطفي لتقييم العميل، والذي قد يتراوح من "مستاء" إلى "ممتن".

غير راضي	غير راضي	غير راضي	محايد	راضياً قليلاً	راضياً إلى حد ما	راضياً
جدا	الى حد ما	قليلاً	محايد	قليلاً	حد ما	جدا
1	2	3	4	5	6	7

مشاعر الرضا (تقييم)

مستاء	غير سعيد	غير سعيد قليلاً	محايد	مسرور قليلاً	مسرور	ممتن
1	2	3	4	5	6	7

مشاعر الرضا (عاطفة)

هـ. نتيجة الرضا (Satisfaction Outcome): هناك العديد من نتائج الرضا التي تقاس بشكل متكرر في استبيانات العملاء، تشمل هذه النتائج نية إعادة الشراء، والكلام الشفهي، والتزام العميل أو ولاءه، وإعادة الشراء، في العادة يطلب من العملاء الإجابة عن فرص شراء المنتج / الخدمة مرة أخرى، والتوصية به للعائلة أو الأصدقاء، وما إلى ذلك باستخدام مقياس يتراوح من "لا فرصة" إلى "بالتأكيد سأفعل"

بالتأكيد سأفعل	1	2	3	4	5	6	7	لا فرصة
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---------

كذلك تم تقديم تصنيف آخر لمقاييس رضا العملاء من قبل Vavra ويتضمن الفئات التالية:

أ. المقاييس اللفظية (Verbal Scales): تتعلق هذه الفئة بشكل رئيسي بالمقاييس الترتيبية وهي مفضلة في العديد من الحالات لأن العديد من الباحثين يعتقدون أن هذه هي الطريقة الأكثر ملاءمة لتقييم الحالة الذهنية للمستجيب، توفر هذه المقاييس سلسلة متصلة من الاستجابات اللفظية بترتيب متدرج كما سبق التأكيد عليه، العيب الرئيسي لهذا النهج هو القياس الكمي للمقياس، أي تقدير الفرق بين مستويات الجدول المختلفة، يعد اختيار المفردات المناسبة أيضاً مهمة صعبة في العديد من المواقف¹.

راضياً جداً	راضياً قليلاً	محايد	غير راضياً قليلاً	غير راضياً جداً
□	□	□	□	□

¹ Nigel Hill, jim alexander, Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement, 2nd ed, Gower Publishing, 2000, Hampshire, England, p.122.

سيء منصف جيد جيد جدا ممتاز

ب. المقاييس العددية (Numeric Scales): هي مقاييس شائعة الاستخدام في الاستبيان، يطلب من المجيبين إعطاء علامات على القياس أو الخدمة أو الحدث، قد يكون هذا التقييم (1-10، 1-100، 01-05) وما إلى ذلك، حيث تعد علامة الفحص مثالا نموذجيا عن مقياس التصنيف العددي المستخدم¹، غير أن هناك جدل علمي أيضا حول النطاق الأمثل للمقياس، ويتعلق بشكل رئيسي بالاختيار بين عدد صغير وعدد كبير، أو عدد زوجي أو فردي من الفئات².

سيء 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ممتاز

ج. مقاييس الدرجات المدرسية (School Grading Scales): تستخدم هذه المقاييس لقياس الأداء مع اعتماد "نظام التقدير المدرسي"، حيث يمثل A "ممتاز" و F يمثل "سيء" والميزة الرئيسية لهذا النهج هي أن المجيبين على دراية وقد يفهمون بسهولة المعنى ليس فقط نقاط النهاية، ولكن أيضا النقاط الموجودة بينهما، ومع ذلك فإن مقياس الدرجات المدرسية له شكل ترتيب، وبالتالي له عيوب مماثلة.

سيء F E D C B A ممتاز

د. المقاييس التصويرية (Pictorial Scales): هذه المقاييس قادرة على تقديم جو غير رسمي وإنساني إلى الاستبيان، تظهر كنهج مفيد عند إجراء استطلاعات وجهها لوجه أو إكمال ذاتي، تستخدم هذه المقاييس الصور أو الرسوم البيانية بدلا من الكلمات، لتصوير قيمة التدرج على مقياس الرضا، عادة تأخذ هذه الصور شكل الوجوه المبتسمة³.



هـ. المقياس التفاضلي الدلالي (Semantic Differential Scale): هو مقياس تصنيف ثنائي القطب، يتم وضع البيانات المعاكسة في طرفي المقياس ويطلب من المجيبين الإشارة إلى ما يتفقون معه أكثر من خلال وضع علامة على المقياس، تظهر نقاط قوة هذا المقياس في تجنب التحيز في الموافقة على أي عبارة من عبارات الاستبيان، وذلك بسبب نظر المجيب في طرفي الجدول قبل الإجابة⁴.

¹ Shamil G. Naoum, Dissertation Research and Writing for Construction Students, 3rd ed, Routledge, United Kingdom, 2013, p.74.

² Davino Cristina, Fabbris Luigi, Survey Data Collection and Integration, springer, berlin, Germany, 2013, p.47.

³ McDowell Ian, Measuring Health A Guide to Rating Scales and Questionnaires, 3rd Ed, Oxford University Press, New York, United Stat of America, 2006, p.579.

⁴ Brace Ian, Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for effective market research, 2nd ed, Kogan page, United Stat of America, 2008, p.76.

مثير للأعجاب ممل

المبحث الرابع: كفاءة الموارد البشرية ورضا العميل الخارجي في المؤسسات الخدمية

يعتمد نجاح أي مؤسسة على مدى قدرات ومهارات مواردها البشرية من خلال امتلاكها لكفاءات محددة للوظائف المختلفة في المؤسسة، تمنح الكفاءات الوظيفية العمال فكرة واضحة عما هو متوقع منهم من حيث أدائهم، إذ تمنحهم الكفاءات فهما للسلوكيات التي يجب عليهم تنميتها في مكان العمل، تزيد أهمية امتلاك مخزون كافي من الكفاءات في المؤسسة الخدمية، حيث يعتبر المورد البشري هو أساس أعمالها باختلاف النشاط المقدم من المؤسسة، وذلك بسبب التفاعل الكبير بين العميل وبين مقدم الخدمة، إذ يعتبر امتلاك المؤسسة كفاءات مميزة، عاملا جوهريا لنجاح المؤسسة في ظل المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة والمؤسسة الخدمية

يشهد قطاع الخدمات نمو شديدا في السنوات الأخيرة، حيث يعتبر في بعض الدول أهم مورد لديها لدعم اقتصاداتها، من خلال توفير اليد العاملة، وتوفير العملة الصعبة، يتميز هذا القطاع بالتنوع الكبير في العروض المقدمة، من سياحة، وصحة، وتعليم، ونقل، ومصارف... الخ، ورغم هذا التنوع إلا أن العامل المشترك الأساسي هو الاعتماد على المورد البشري كميزة أساسية من أجل النجاح والتطور.

أولا: تعريف الخدمة

عرف Kotler and Armstrong الخدمة على أنها "أي عمل أو أداء غير ملموس، يقدمه طرف إلى طرف آخر، من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما، فتقديم الخدمة قد يكون، أو لا يكون مرتبط بمنتج مادي"¹. وعرفها Adrain Palmer على أنها "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، أما بحد ذاتها، أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل، إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل المستفيد"² ويرى Stanton أن الخدمة هي عبارة عن "النشاطات الغير ملموسة، والتي تحقق منفعة للمستفيد، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة، أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية"³ وحسبه يجب التفريق بين عدة مفاهيم متعلقة بالخدمة من أجل توضيح أكبر لمفهومها، حيث فرق بين قطاع الخدمات، والخدمة كمنتج، والخدمة المشتقة⁴.

¹ عزام أحمد زكريا، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.259.

² الطائي حميد، العلاق بشير، تسويق الخدمات، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.34.

³ عزام أحمد زكريا، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.260.259.

⁴ Zeithmal Valerie, et al, op cit, p-p.4-6.

1. قطاع الخدمات: تشمل تلك الصناعات والشركات المصنفة عادة في قطاع الخدمات حيث المنتج الأساسي هو خدمة، يمكن اعتبار جميع الشركات التالية شركات خدمات خالصة مثل شركات الطيران (خدمات النقل)، البنوك (خدمات مالية)، المستشفيات والعيادات (خدمات طبية)، المدارس والجامعات (خدمات تعليمية).. الخ.

2. الخدمة كمنتج: يمثل مجموعة واسعة من عروض المنتجات غير الملموسة التي يقدرها العملاء ويدفعون ثمنها في السوق يتم بيع منتجات الخدمة من قبل شركات الخدمات وشركات غير الخدمات مثل الشركات المصنعة وشركات التكنولوجيا، على سبيل المثال تقدم IBM و Hewlett-Packard خدمات استشارية في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى السوق.

3. خدمة العملاء: هي الخدمة المقدمة لدعم المنتجات الأساسية للشركة، في العادة لا تفرض الشركات رسوما على خدمة العملاء إذ يمكن أن تحدث خدمة العملاء في الموقع (كما هو الحال عندما يساعد موظف البيع بالتجزئة العميل في العثور على العنصر المطلوب أو يجيب على سؤال)، أو يمكن أن يحدث عبر الهاتف أو عبر الإنترنت من خلال الدردشة، تدير العديد من الشركات مراكز خدمة العملاء، وغالبا ما تعمل على مدار الساعة، وفي حالات أخرى يتم تقديم خدمة العملاء عن بعد، من خلال الاتصال من جهاز إلى آخر دون أي تفاعل بشري، بغض النظر عن الطريقة، تعتبر خدمة العملاء عالية الجودة ضرورية لبناء علاقات مع العملاء، ومع ذلك لا ينبغي الخلط بينها وبين الخدمات المقدمة للبيع من قبل الشركة.

4. الخدمة المشتقة: طريقة أخرى للنظر في معنى الخدمة، في مقال حاصل على جائزة في مجلة التسويق، يجادل ستيف فارغو وبوب لوش إلى أن جميع المنتجات والسلع المادية يتم تقييمها مقابل الخدمات التي تقدمها ويقترحون أن القيمة المستمدة من السلع المادية هي حقا الخدمة التي تقدمها السلعة وليس السلعة نفسها، على سبيل المثال فأن دواء صيدلانيا يقدم خدمة طبية، وشفرة حلقة توفر خدمة الحلقة، وتوفر أجهزة الكمبيوتر خدمة المعلومات ومعالجة البيانات، على الرغم من أن هذه النظرة مجردة إلى حد ما، إلا أنها تقترح وجهة نظر أوسع وأشمل لمعنى الخدمة.

المطلب الثاني: خصائص الخدمة وعلاقتها بالعنصر البشري

إذا أرادت الشركات القائمة على الخدمات الاستمرار في الحصول على العائدات المناسبة التي تسمح لها بتحقيق الأرباح، فليس بإمكانها بعد الآن أن تعتبر مواردها البشرية الاستراتيجية مجرد خيار، ففوة العمل التي تعتمد على الكفاءة تعد مصدرا أساسيا، وفي حين أن التكنولوجيا والتجهيزات هي العناصر الجديدة المهمة في العديد من الخدمات، فإن الأفراد يستمرون بالاضطلاع بأدوار غالبا ما تكون مختلفة إلا أنها محورية مع ذلك، فهم أساسيون في تحليل وتفسير ما يجري في السوق، وثمة حاجة كبيرة إلى قدراتهم من أجل تصميم وتعديل عروض المنتجات ونظام

تسليم الخدمات، وقدراتهم على التقدير هي التي توفق ما بين عرض المنتج وحاجات العملاء، كما أنهم واجهة المؤسسة لحظة تقديم الخدمة¹.

تتطلب الخدمات قوة عمل قائمة بشكل كبير على الكفاءات وتتطلب قدرا من المعرفة كي تستجيب بفعالية للمتغيرات السريعة التي سيشهدها المستقبل.

أولا: اللاملموسية (Intangibility)

إن الخاصية الأساسية المميزة للخدمات هي عدم الملموسية (ليس لها وجود مادي)، فلا يمكن لمس الخدمة، أو رؤيتها أو شمها، أو تذوقها، كما في السلع المادية، إذ اعتبر Zeithaml and Bitner أن عدم الملموسية هو المفتاح لتحديد ما إذا كان العرض هو خدمة أو منتج².

فالخدمات الصحية مثلا أنشطة وإجراءات (عمليات جراحية، تشخيص، فحص، علاج) تؤدي من قبل مقدمي الخدمة (طبيب، ممرض) نحو المرضى، لا يمكن للمريض رؤية هذه الخدمات أو لمسها، على الرغم من أن المريض قد يكون قادرا على رؤية ولمس بعض المكونات الملموسة للخدمة (الأجهزة، أو المعدات، أو غرفة المستشفى)، وحتى أكثر من ذلك، ففي المثال المذكور أي الخدمات الصحية، قد لا يستطيع المريض فهم وتفسير الخدمة المقدمة بشكل كامل، بالرغم من وجود بعض الدلائل المادية مثلا (الجرح، والضمادة، الألم).

ثانيا: التلازمية (Inseparability)

معظم السلع تنتج أولا ثم يتم بيعها واستهلاكها فيما بعد، أما بالنسبة للخدمات فإن معظمها يباع أولا ثم يتم إنتاجها واستهلاكها، فإنتاج الخدمة واستهلاكها يتم في وقت واحد، وهناك درجة من الترابط بين الخدمة ذاتها والشخص الذي يتولى تقديمها³.

يعني هذا أن العملاء حاضرون أثناء إنتاج الخدمة وبالتالي يمكنهم مشاهدة وحتى المشاركة في عملية الإنتاج كمنتجين مشتركين أو منشئين للخدمة، تعني التلازمية أيضا أن العملاء سيتفاعلون بشكل متكرر مع بعضهم البعض أثناء عملية إنتاج الخدمة وبالتالي قد يؤثر على تجارب بعضهم البعض، على سبيل المثال قد يؤثر الغرباء الذين يجلسون بجانب بعضهم البعض في الطائرة بشكل جيد على طبيعة تجربة الخدمة، حيث إن فهم الركاب لهذه الحقيقة واضح في الطريقة التي يلح بها المسافرون من رجال الأعمال كثيرا للتأكد من أنهم ليسوا جالسين بجانب العائلات التي لديها أطفال صغار، النتيجة الأخرى للإنتاج والاستهلاك المتزامنين هي أن منتجي الخدمات يجدون أنفسهم يلعبون دورا كجزء من المنتج نفسه وكعنصر أساسي في تجربة الخدمة للمستهلك، ومن المثير للاهتمام أنه مع ظهور التكنولوجيا،

¹ ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات: الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، ط1، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية 2005، ص.160.

²Bebko Charlene Pleger, Service Intangibility and Its Impact on Consumer Expectations of Service Quality, JOURNAL OF SERVICES MARKETING, vol. 14 No. 1 2000, p.09.

³ أنيس احمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص.372.

يمكن الآن إنتاج العديد من الخدمات واستهلاكها في نقاط زمنية مختلفة، مما يؤدي إلى تحديات أقل تتعلق بهذه الخاصية لبعض مقدمي الخدمات، على سبيل المثال يسمح تطوير التعليم عبر الإنترنت بالتوصيل غير المتزامن لمحاضرات الفصل¹.

ثالثا: عدم التجانس (Heterogeneity):

نظرا لأن الخدمات عبارة عن عروض يتم إنتاجها بشكل متكرر من قبل البشر، فلن تكون هناك خدمتان متشابهتان بشكل كامل، الموظفون الذين يقدمون الخدمة بشكل متكرر هم الخدمة في نظر العميل، وقد يختلف الأشخاص في أدائهم من يوم لآخر أو حتى من ساعة إلى ساعة، ينتج عن عدم التجانس أيضا عدم وجود عميلين متشابهين، سيكون لكل عميل مطالب فريدة أو تجربة الخدمة بطريقة فريدة، وبالتالي فإن عدم التجانس المرتبط بالخدمات هو إلى حد كبير نتيجة للتفاعل البشري (بين الموظفين والعملاء) وبين جميع التقلبات المصاحبة لها. على عكس الشركات التي تنتج السلع والتي تستطيع تمييز منتجاتها بشكل كبير من خلال عمليات الإنتاج القائمة على استعمال آلات حديثة والتي تمكنها من ضمان جودة منتجاتها وتجانسها²، فإن المؤسسات الخدمية لم تستطع توحيد خدماتها بسبب الطابع البشري الكبير الذي يتطلبه تقديم الخدمة، على سبيل المثال قد لا يتحصل مريضان على نفس التجربة من قبل نفس الطبيب، كذلك فإن زيارة العميل إلى نفس المطعم في مناسبتين قد لا تكونان متماثلتين، وحتى خدمة المصرف التي قد يكون اللقاء فيها مع نفس مقدم الخدمة ونفس التجهيزات قد تكون إحداها مرضية والأخرى محبطة.

رابعا: الفئائية (Perishability):

تشير هذه الخاصية إلى حقيقة أنه لا يمكن حفظ الخدمات أو تخزينها أو إعادة بيعها أو إرجاعها، فعلى سبيل المثال يمكن المؤسسة تصنيع مكيف هواء تخزينه وبيعه بعد عدة أشهر واستعماله من طرف العميل لعدة سنوات فالمؤسسات الخدمية تتعرض لخسائر بسبب عدم قدرتها على تخزين أو حفظ خدماتها، فغرف الفنادق الشاغرة، والمقاعد الفارغة في المطاعم، وكذلك ساعة من وقت طبيب أو محامي بدون وجود عميل، كلها تعتبر خسارة لا يمكن تعويضها، لذلك فإن الكثير من المؤسسات الخدمية تقدم عروض تخفيضات لأسعارها في الأوقات التي لا تشهد إقبال كبير من أجل زيادة الأقبال على خدماتها.

المطلب الثالث: الكفاءات المطلوبة لمقدم الخدمة ودورها في رضا العميل الخارجي

يلعب الموظفون دورا مهما في تقديم الخدمات للعملاء، نتيجة لذلك، فإن وجهات نظرهم حول الشركة ومنتجاتها وخدماتها ومشاركتهم ومساهماتهم من خلال الأدوار المنوطة بهم وكفاءاتهم، تعتبر حيوية في نجاح المؤسسات، عبر عن ذلك Jack Mitchell الذي يدير شركة Mitchells/Richards في كتابه "Hug Your Customers" بقول

¹ Zeithaml Valarie, et al, op cit, p.p.21.22.

² Verma harsh, Services Marketing: Text and Cases, Dorling Kindersley, Delhi, India, 2009, p.36.

أن الخدمة الرائعة تأتي قبل المنتج الرائع، وأن الأشخاص العظماء الذين يقدمون الخدمة يأتون فوق كليهما، حيث أنه يمكن أن تمتلك فلسفة تقديم خدمة رائعة، لكن إذا لم يكن لديك العمال الذين يستطيعون تنفيذها، فقد خسرت كل الجهود¹.

يتطلب تقديم الخدمة في المؤسسات الخدمية كفاءات مختلفة تساهم في تسيير أعمالها أهمها (طريقة التعامل، التواصل الشخصي، سرعة التقديم، حل المشكلات) والتي تلعب دورا أساسيا في رضا عملائها، ووقوفها في وجه المنافسة.

أولا: طريقة التعامل (Way of Dealing) ودورها في رضا العميل الخارجي

طريقة التعامل هي الاستعداد أو الميل للاستجابة إيجابيا أو سلبيا اتجاه شخص آخر، حيث تعتبر طريقة التعامل الإيجابية مع الناس هي الطريقة المثلى والتي يستطيع من خلالها الفرد الحفاظ على الحدود المبنية على الاحترام والود والصدقة، من خلال هذه النظرة الإيجابية يمكن تفادي سوء الفهم والاختلاف في وجهات النظر التي تؤدي عادة إلى وقوع المشاكل، والخصومات، بالإضافة إلى محاولة تقبل الجميع على مختلف طبائعهم وشخصياتهم². كما تعرف طريقة التعامل أيضا على أنها مجموعات التصرفات الفعلية التي يمارسها الموظف من خلال منظومة الأخلاق التي يمتلكها، والتي تكون نابعة من قناعاته الدينية والوظيفية والاجتماعية التي تؤثر على طبيعة تعامله مع الآخرين³.

تساهم طريقة التعامل في خلق جو ودي بين مقدم الخدمة وبين العميل، فهذه النظرة الإيجابية تلعب دورا كبيرا في تقديم الخدمة، فالعلاقة التفاعلية بين المقدم والعميل تتطلب مهارات إنسانية ومعرفة بالشخص الذي يقابل المقدم، لذا من المهم على مقدم الخدمة امتلاك هذا النوع من الكفاءات.

ثانيا: التواصل الشخصي (Interpersonal Communication) ودورها في رضا العميل الخارجي

تعرف كفاءة التواصل الشخصي على أنها عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخصين أو أكثر من خلال أساليب لفظية أو غير لفظية⁴.

غالبا ما يتم تبادل المعلومات وجهها لوجه، في شكل صوت وتعبيرات وجه ولغة الجسد والإيماءات، يتم قياس مستوى مهارات الاتصال بين الأفراد من خلال فعالية نقل الرسائل إلى الآخرين.

تتضمن هذه المهارات القدرة على التواصل وبناء العلاقات مع الآخرين، غالبا ما يطلق عليها مهارات الأشخاص، فهي تميل إلى دمج سمات شخصيتك الفطرية وكيف تعلمت التعامل مع مواقف اجتماعية معينة، يمكن أن تساعدك

¹ Szwarc paul, op cit, p.p.13.14.

² دعاء الاسطبة، أثر كفايات موظفي الصفوف الأمامية على السلوك الشرائي من خلال رضا الزبائن" دراسة ميدانية على مطاعم الوجبات السريعة بمدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص.33.

³ نفس المرجع.

⁴ Hargie Owen, Dickson David, Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory, and Practice, Routledge, London, United Kingdom, 2004, p.13.

المهارات الشخصية الفعالة أثناء عملية مقابلة العمل ويمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على تقدمك الوظيفي، من خلال القدرة على التعامل مع الموظفين ومع العملاء بصورة خاصة.

تتضمن أنشطة تقديم الخدمة في المؤسسات الخدمية تفاعلا عاليا بين الموظفين والعملاء كل يوم حيث تكون مهارات التواصل الفعال لموظفي الخطوط الأمامية أمرا بالغ الأهمية، لا يكفي معرفة سياسات الخدمات أو مسؤوليات الوظيفة لتقديم خدمات عالية الجودة، لكن من الضروري أيضا التواصل بصراحة وصدق مع زملاء العمل والعملاء، إلى جانب ذلك يجب أن يعاملوا بعضهم البعض باحترام وأن يحلوا أي نزاع بطريقة إيجابية لخلق الانسجام في بيئة العمل، يفترض العملاء أن جميع العناصر في العمليات قد تصيب بالإحباط عند تعطل النظام بسبب عدم تواصل الموظفين مع بعضهم البعض حول مشاكل العملاء وعدم القدرة على تقديم عملية كاملة.

ثالثا: سرعة التقديم (Speed of Service Delivery) ودورها في رضا العميل الخارجي

سرعة التقديم هي المدة الزمنية التي تفصل بين طلب العميل للخدمة حتى الحصول عليها، حيث تأخذ أي مؤسسة خدمية بعين الاعتبار هذه الكفاءة في توظيفها للعمال، من خلال تحديد المهارات اللازمة لتقديم الخدمة المطلوبة بأكبر سرعة ممكنة مع الحفاظ على الجودة المطلوبة.

تتطلب هذه الكفاءة من مقدم الخدمة في قطاع الاتصالات الذي نحن بصدد دراسته عدة مهارات ومعارف خصوصا المعرفة الجيدة بالتكنولوجيا المستعملة في هذه الخدمة، لأن أن كل خطأ يحصل بسبب قلة المهارات والمعرفة بالتكنولوجيا يجعل من مقدم الخدمة يظهر بصورة سلبية لدى العميل، كذلك مهارة العمل الجماعي، إذا استدعى الأمر أكثر من فرد لتقديم الخدمة يتجلى ذلك في روح العمل الجماعي لدى الفريق.

تعد كفاءة سرعة التقديم من أهم الكفاءات المطلوبة لدى مقدم الخدمة من وجهة نظر العميل، حيث يعتبر وقت العميل المخصص للحصول على خدمة ما محدود، لذا فهو يني توقعاته على ذلك فكلما زاد وقت تقديم الخدمة عن التوقعات التي بناها العميل وفق تجارب سابقة، أو مقارنة بخدمات مشابهة، سيقبل رضاه عن الخدمة، وكلما كانت سرعة التقديم أقل عن توقعات زاد رضاه.

رابعا: القدرة على حل المشاكل (problem-solving) ودورها في رضا العميل الخارجي

تعرف حل المشكلات على أنها عملية فهم التحدي والعمل على إيجاد حل فعال له، اعتمادا على نوع المشكلة ودرجة تعقيدها، قد تتضمن استخدام مهارات تقنية وفنية أو تختبر مهارات التفكير النقدي لديك. تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة في كل يوم من حياتها، الشرط الأساسي لأي موظف هو قدرته على إيجاد حل فعال ومناسب لمثل هذه المشاكل، لا تقتصر المهارة على إيجاد حل فحسب، بل على أن يكون لدى المرء القدرة على التعرف على المشكلة لتحليل تأثيرها على الأعمال التجارية وتحديد أولوياتها والتوصل إلى طريقة حل مثلى.

أدركت المؤسسات الخدمية، أهمية القدرة على حل المشكلات لدى موظفيها، فالقدرة على تحليل الوضعيات التي يتطلبها تقديم الخدمة، وإيجاد حلول ابتكارية لها، تساهم بشدة في تخفيف الضغط عن المؤسسة، حيث تتوقع المؤسسة

عدم رجوع الموظف للمسؤولين عنه في العمل في كل مشكل جديد يواجهه مع العميل، تسمح هذه الكفاءة بتحسين علاقة العميل مع المقدم أكبر وارتباط أكبر مع المؤسسة، فالعميل يأتي للمؤسسة في المقام الأول لحل مشكل يواجهه، سواء أن كانت هذه المشاكل عادية أو جديدة، فهذه الحلول المقدمة هي أساس الرضا.

خلاصة:

سنختتم هذا الفصل بنفس المقولة التي بدأنا بها للباحث المعروف في مجال سلوك الرضا Richard Oliver "يعلم الجميع ماهية الرضا، حتى يطلب منهم تقديم تعريف له، يبدو هنا أنه لا أحد يعلم" تبرز هذه المقولة صعوبة وضع تعريف شامل ومتفق عليه من الجميع، قد يتهياً للكثير سهولة تفسير مفهوم رضا العميل لكن ما إن تبدأ في دراسة الموضوع وتتبع كم الدراسات السابقة حتى يتضح لك ماذا يقصد Oliver بذلك، حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم أهم التعريفات التي قدمها الباحثون في هذا المجال حيث عرجنا في البداية على مفهوم الرضا كعملية أو كنتيجة نهائية، فالرضا كعملية هو النهج الأكثر اعتماداً من الباحثين، إذ تم توجيه الكثير من الجهد البحثي لفهم العمليات المعرفية التي تنطوي عليها تقييمات الرضا، كما بينا النظريات التي ساهمت في تطور هذا النهج بداية من نظرية التباين وصولاً لنظرية تأكيد أو إبطال التوقعات المقترحة من طرف Oliver التي تنص على أن الرضا هو نتيجة تصورات المستهلكين للفرق بين توقعاتهم للأداء والأداء الفعلي المدرك، يؤدي التأكيد الإيجابي إلى زيادة الرضا، بينما يكون للتأكيد السلبي تأثير معاكس، كما تم التطرق أيضاً إلى الرضا الخاص بالمعاملة والرضا التراكمي، الرضا الخاص بالمعاملة هو عملية تقييمية لما بعد الشراء بينما التراكمي هو نتاج تقييم شامل لعملية الشراء، وفي الأخير تطرقنا للرضا الاقتصادي والاجتماعي.

إن البحث في موضوع الرضا يدعونا للحديث عن النظريات التي أدت إلى تطوير هذا المفهوم، ومدى مساهمة كل منها في تفسير سلوك الرضا، حيث جاءت هذه النظريات كرد فعل على بعضها البعض، بداية من نظرية التنافر المعرفي وصولاً إلى نظرية تأكيد أو إبطال التوقعات التي تلقى قبولاً واسعاً من الباحثين، هذه النظرية التي تؤكد البعد المعرفي لرضا العميل، حيث تفسر كيف يتأثر رضا العميل بأداء المنتج أو الخدمة ومستويات التوقع لدى العميل، من خلال مقارنات منطقية يقوم بها العميل للوصول إلى النتيجة، بينما أشار بعض الباحثين إلى محدودية النموذج المعرفي، لإهماله ردود الفعل العاطفية التي قد تلعب دوراً كبيراً في الرضا من خلال النموذج الشعوري، إن الأهمية التي يلعبها الرضا في نجاح المؤسسة أجبرها على دعم كل هذه البحوث والدراسات من أجل الخروج بفهم أفضل له، لذلك وضعنا في الأخير طرق قياس رضا العميل المختلفة مع ذكر إيجابياتها وسلبياتها.

وتم التطرق في المبحث الأخير إلى علاقة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية برضا العميل، حيث أوضحنا أهم الكفاءات المطلوبة لمقدمي الخدمة والتي تساعد العميل في الحصول الخدمة المتوقعة، أو حتى تجاوزها لإيصال القيمة المطلوبة وزيادة الرضا لعملاء المنظمة.

الفصل الثالث

دراسة مدى مساهمة كفاءة الموارد البشرية في تحقيق رضا
العميل الخارجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني للجانب النظري للدراسة، والمتمثل في كفاءة الموارد البشرية ورضا العميل الخارجي، سنحاول إسقاط ذلك على الواقع من خلال الفصل الثالث الذي سنعمل فيه من أجل الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة مدى مساهمة كفاءة الموارد البشرية في تحقيق رضا العميل الخارجي في المؤسسات الخدمية، حيث وقع الاختيار على مؤسسة اتصالات الجزائر لتكون مقرا للدراسة الميدانية وذلك لاعتبارها من أهم المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخدمي العاملة في قطاع الاتصالات.

ومن أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على الشكل التالي:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وتوضيح أهدافها على المستوى الوطني وكذلك على مستوى فرع الجلفة مع تقديم هيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني: تم التطرق فيه لتصميم الدراسة الميدانية من خلال عرض الإطار النظري للدراسة وتبيان متغيراتها، كذلك عرض مجتمع الدراسة والمتمثل في عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الجلفة من خلال توزيع استبيان إلكتروني على عينة منهم، وكذلك عرضنا أساليب قياس المتغيرات وجمع وتحليل البيانات

المبحث الثالث: سيتم فيه عرض النتائج واختبار مدى صحة الفرضيات، وذلك بعد معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان بالطرق الإحصائية المناسبة.

المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر شركة اتصالات الجزائر من أهم الشركات الوطنية ذات الطابع الخدمي، حيث أوكلت لها مهمة تقديم خدمة الإنترنت والهاتف الثابت لملايين العملاء موزعين عبر كامل التراب الوطني، وكذلك للشركات والمؤسسات، مرت شركة اتصالات الجزائر بتطورات كبيرة عبر السنوات الأخيرة محاولة منها لتقديم خدمة جيدة لعملائها، فكانت البداية من خلال قانون استقلال قطاع البريد والمواصلات، والذي بموجبه تأسست الشركة، حاليا تمتلك المؤسسة فروع لها في كل ولايات الوطن ممثلة بالوحدات العملية الولائية والتي تشرف على كل أعمال المؤسسة التجارية والتقنية.

المطلب الأول: نشأة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكسر الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبح سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

في نهاية سنة 2006 استقل فرع شبكة الهاتف النقال موبيليس الذي أنشأ في 31 ديسمبر 2002 عن الوكالة المركزية لاتصالات الجزائر ومن ثم أصبحت تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية المجال بالجزائر.

أولا: ميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، وتم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت

على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة¹.

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت مند الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في بيئة تنافسية لا ترحم، والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة².

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين بعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

ثانيا: الإطار القانوني

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية للمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 والمقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري تحت رقم 02B0018083³.

ثالثا: هياكل اتصالات الجزائر

بالإضافة إلى كونها المتعامل التاريخي والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها، فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من البلاد، فالمؤسسة يقوم على تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه

¹ الموقع الإلكتروني: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2> ، تاريخ الاطلاع 07 جانفي 2021 م.

² معلومات مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة (جانفي 2021)

³ Notice d'information d'Algérie Telecom, 17/10/2005, P.13.

المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية

رابعاً: أهداف ونشاطات اتصالات الجزائر

لدى مؤسسة اتصالات الجزائر نشاطات متعددة وثلاث أهداف رئيسية نوضحها كالتالي:

1. أهدافها: سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة.

2. نشاطاتها: وتتمحور نشاطات المجمع حول¹:

1. تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
2. تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
3. إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثاني: اتصالات الجزائر بولاية الجلفة

ككل ولايات الوطن، فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك فرعاً في ولاية الجلفة متمثلاً في المديرية العملية التي تعمل على تسيير أعمال المؤسسة من توفير خدمات تقنية وتجارية، لأزيد من مليون ساكن بالولاية، كما تتولى تطوير شبكة الإنترنت من خلال الاستثمارات الموجهة لهذا الجانب.

أولاً: تعريفها ونشأتها

تم إنشاء المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالجلفة سنة 2003 وذلك بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى قسمين، بريد الجزائر، واتصالات الجزائر، فقد كانت تسمى في بداية سنة 2003 بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر إلى غاية جوان 2010 حين تم تغيير الاسم إلى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة وهو الذي ما يزال العمل به إلى يومنا هذا، وتتبع المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

ثانياً: مهامها وخدماتها

ككل الفروع الموجودة على مستوى الوطن، فإن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، لديها مهام وخدمات، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة على المستوى الوطني، كما أن هناك مهام أخرى موكلة

¹ الموقع الإلكتروني: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2> ، تاريخ الاطلاع 07 جانفي 2021 م.

لها، تتناسب وطبيعة المنطقة التي تعمل بها، أي ولاية الجلفة من إنجاز مشاريع جديدة واستثمارات في قطاع الاتصالات لتحياكي الأهداف الكلية للشركة ورؤيتها المستقبلية.

1. مهماتها: تتلخص مهام اتصالات الجزائر بالجلفة في النقاط التالية¹:

- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية للثابت عبر كامل تراب الولاية.
- رفع نسبة تحصيل ديون الاستحقاقات الهاتفية إلى 52%.
- القيام بالحملات الإعلانية والإشهارية لزيادة عدد المشتركين في خدمات الهاتف والإنترنت.
- إصلاح الأعطال التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية.
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بخدمات الاتصالات والتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وإرسال).
- تزويد المديرية العامة بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية والمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

2. خدماتها: تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الجلفة مجموعة من الخدمات المتنوعة أهمها²:

- خدمة الهاتف الثابت.
- "ADSL" خدمات الإنترنت ذات التدفق العالي.
- خدمات الاتصالات وتشكيل الشبكات المحلية (الإنترنت).
- "liaison spécialisée" خدمة الخطوط الخاصة.
- خدمات ما بعد البيع للعملاء الذين تعطل أجهزتهم.
- خدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها³.
- الخدمات والمزايا المجانية التي يستفيد منها كل عميل أو مشترك مثل: ميزة النداء الثاني، تحويل النداء، الفاتورة المفصلة....
- "KMS" التعاقد مع الأكشاك المتعددة الخدمات والمخادع الهاتفية وغيرها.

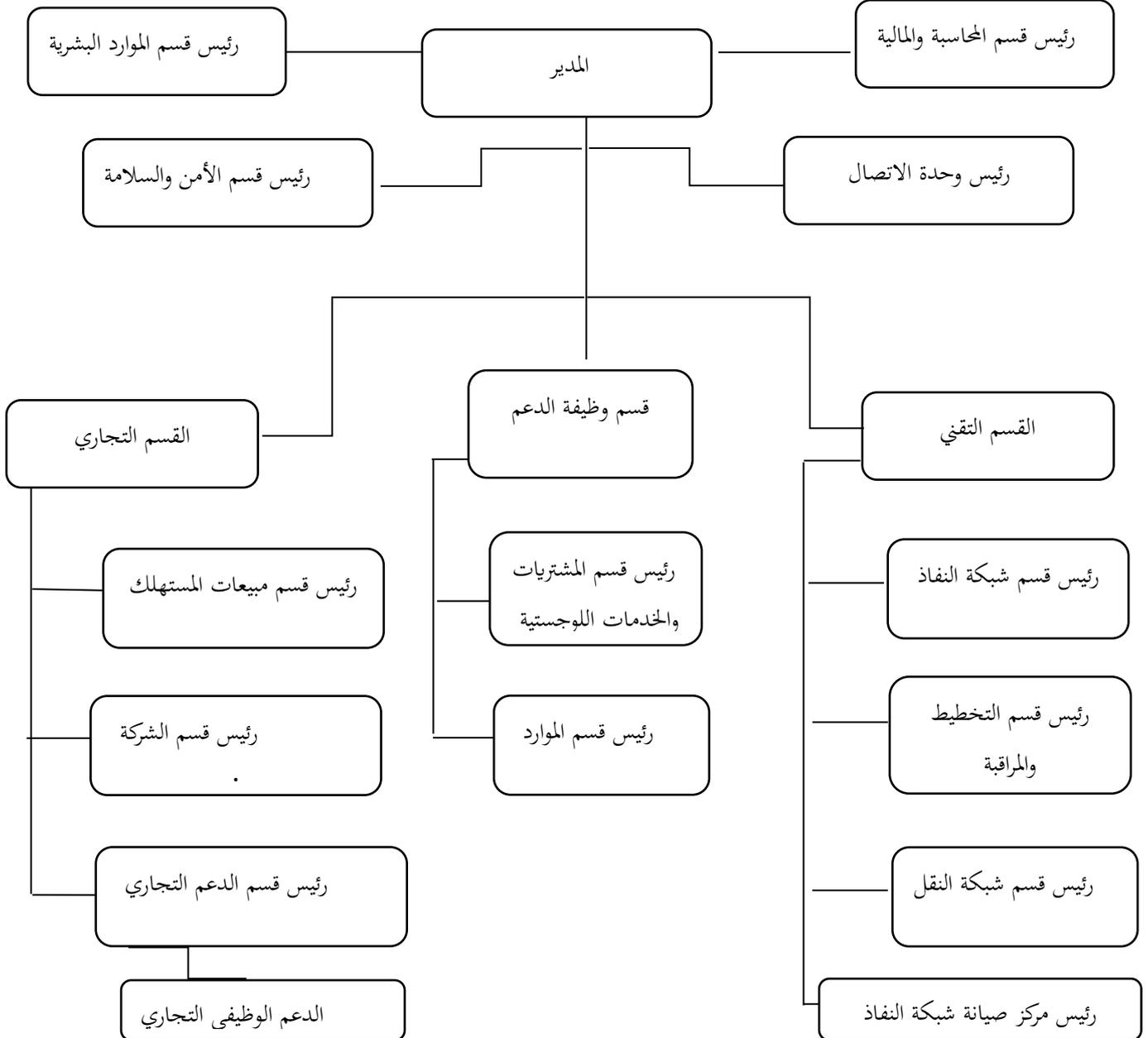
¹ هواري فاطمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل التطوير التنظيمي في منظمات العمال دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية للاتصالات بالجلفة، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، اختصاص إدارة المنظمات، جامعة الجلفة، 2019، ص.190.

² نفس المرجع.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الجلفة

سعت مؤسسة اتصالات الجزائر منذ نشأتها إلى التحسن الدائم من أجل تلبية رغبات عملائها بشكل أمثل، فمنذ التقسيم الذي حصل في قطاع البريد والمواصلات وهي تعمل على إدخال التعديلات بشكل مستمر في خدماتها وهيكلها، هذه التعديلات مست أيضا الهياكل التنظيمية للمؤسسة، إذ يساهم في السير الحسن لأعمالها، ليصبح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة على الشكل التالي:

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الوثائق المسلمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة

يوضح الشكل أعلاه، الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، والذي يحتوي على عدة أقسام تتفاعل فيما بينها من أجل السير الحسن لأعمال ونشاطات المؤسسة، سنقوم بتوضيح أجزاء تلك الدوائر، والأعمال الموكلة إليها في العرض التالي:

1. الدائرة التجارية:

مصلحة العلاقة مع العميل:

- السهر على رضا العميل، من خلال تحسين الخدمات المقدمة من طرف الوحدات التجارية والتقنية.
- العمل على حل المشاكل التي تواجه العملاء ومعالجة الشكاوى والطعون.
- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية المحددة.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

مصلحة قوى البيع وشبكة الوكالات التجارية:

- دراسة وتحليل سلوك المستهلك ومعرفة مدى رضاهم عن العملية البيعية.
- العمل على تحقيق الأهداف البيعية من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك.
- وضع البرامج والخطط وتحديد الأهداف البيعية في كل وحدة تجارية (وكالة، قسم).

مصلحة الفواتير والتحصيل والمنازعات:

- متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية لمستحقات العملاء.
- التحديد الدقيق لميزانية الفواتير وصحة المعلومات الموجودة بها لتفادي المشاكل مع العملاء.

2. الدائرة التقنية:

مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية: ويتمثل دورها الأساسي في تحقيق أمثل استغلال للشبكة والصيانة الدورية لها.

مصلحة الهياكل القاعدية: وتهتم بدراسة وتطوير شبكة المشتركين، وتهيئة المواقع الخاصة بالتجهيزات في المؤسسة.

مصلحة شبكة المعطيات: ومهمتها الأساسية، صيانة شبكة المعطيات.

3. دائرة الموارد البشرية:

مصلحة تسيير المستخدمين والأجور:

- التسيير الإداري للعمال وتوجيههم ومتابعة أجورهم.
- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور.

- العمل على تسوية النزاعات وتصحيح الأخطاء

مصلحة التكوين:

- إعداد برامج الخطط والتكوين، وفق احتياجات المؤسسة.
- المتابعة المستمرة لحركة التكوين بالمؤسسة وتقييم مدى مساهمتها في تحسن أداء العمال المستفيدين.
- متابعة الاتفاقيات المبرمة مع مؤسسات التكوين المختلفة.
- تقييم ميزانية التكوين ومدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف المسطرة.

مصلحة الوسائل: وتهتم هذه المصلحة أساسا بتسيير المخزون ومراقبة عملية توزيعه على المصالح المختلفة للمؤسسة.

مصلحة المعدات والممتلكات: تعمل على القيام بعملية الجرد لكل ما تتوفر عليه المؤسسة من معدات وتجهيزات ومركبات والمحافظة عليها.

4. دائرة المالية والمحاسبة: وتتكون هذه الدائرة من مصلحة المحاسبة، ومصلحة الميزانية والخزينة، وتلعب هذه المصالح دورا مشتركا، متمثلا في إعداد الميزانية، التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة، بالإضافة لمصلحة التأمينات والقضايا القانونية التي تتكفل بالمنازعات والقضايا بين المؤسسة وأطراف أخرى لاسيما الخارجية منها.

5. الوكالات التجارية:

- تقديم الخدمات المختلفة للمؤسسة للعملاء.
- الترويج لخدمات المؤسسة.
- استقبال العملاء والسهر على تقديم أفضل خدمة.
- توجيه وحل مشاكل العملاء.
- توزيع الفواتير وتحصيل المبالغ.

6. المراكز التقنية: ويتمثل دورها في الاستغلال الأمثل للتجهيزات التي تتوفر عليها المؤسسة، والصيانة الدورية لها لحمايتها من التلف، وتصليح الأعطال بأسرع ما يمكن من أجل تفادي شكاوى العملاء، إضافة إلى دراسة مشاريع توسيع الشبكة من خلال ربط مناطق جديدة بها.

7. الخلايا: وهي خلية الأمن والوقاية، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، خلية التفيتش، خلية التسيير والنوعية، وتتبع هذه الخلايا مباشرة للمدير العملي.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية:

يهتم هذا المبحث بخطوات تصميم الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الجلفة)، حيث سنوضح الكيفية التي تم من خلالها جمع البيانات، كذلك مكونات الاستبيان، والإطار النظري، مع عرض متغيرات الدراسة، كذلك توضيح الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان، بناءً على البيانات المراد جمعها، نجد أن الأداة المثلى لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان (أنظر الملحق رقم 01)، وبعد الوقوف على مختلف جوانب البحث النظرية والاطلاع على الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، قمنا بتصميم الاستبيان من خلال الأسس العلمية الواجبة لذلك، تم اللجوء للاستبيان الإلكتروني من أجل الوصول إلى العينة التي تلبي متطلبات الدراسة، إذ يمتاز الاستبيان الإلكتروني بسهولة نشره ووصوله إلى أكبر عدد ممكن من المحييين، خصوصا وأنا واجهنا خلال دراستنا إجراءات التباعد الاجتماعي التي تفرضها المؤسسات، بسبب مرض كوفيد 19 والتي تمنع الاتصال الشخصي مع المحييين، لذا فالاستبيان الإلكتروني كان الخيار الأفضل في هذه الحالة، ومن أجل ذلك انظم الباحث إلى مجموعة كبيرة من مجموعات الفيسبوك المختلفة التي تهتم بشؤون الجلفة، وقد راعينا أن تكون تلك المجموعات مشتملة على مختلف الشرائح من أجل تمثيل أفضل للخصائص الديمغرافية التي قمنا باختيارها في الاستبيان، كما أن الاستبيان الإلكتروني يوفر على الباحث الكثير من الوقت والجهد في تحديد القوائم السليمة للتحليل الإحصائي وذلك لامتلاكه ميزة عدم إمكانية إعادته من طرف المحييب إلا بعد إتمام الإجابة على كل عبارات الاستبيان.

أولا: مكونات الاستبيان

الجزء الأول: تم تخصيص هذا الجزء للخصائص الديمغرافية لمفردات العينة والمتمثلة في (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الدخل، مدة التعامل)، من أجل وصف مفردات العينة وصفا شاملا، وذلك لإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة حسب خصائصهم الديمغرافية.

الجزء الثاني: وقد اشتمل الجزء الثاني على أبعاد المتغير المستقل كفاءة الموارد البشرية والمتمثلة في (طريقة التعامل، التواصل الشخصي، سرعة التقديم، القدرة على حل المشاكل)، متضمنا 26 عبارة مقسمة بين الأبعاد الأربعة موضحة في الجدول (3-1)

الجزء الثالث: تم تخصيص الجزء الثالث للمتغير التابع رضا العميل، من خلال 13 عبارة لمعرفة مدى رضا عملاء المؤسسة.

الجدول (1-3): تركيبة القائمة الاستقصائية

أرقام الفقرات	عدد العبارات	البعد	الجزء
		الخصائص الديمغرافية: - السن - الجنس - المستوى التعليمي - الدخل - مدة التعامل	الأول
07-01	07	طريقة التعامل	الثاني
13-08	06	التواصل الشخصي	
19-14	06	سرعة التقديم	
26-20	07	القدرة على حل المشاكل	
39-27	13	رضا العميل	الثالث
39		إجمالي عدد العبارات	

المصدر: من إعداد الطالب

وقد تم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج تنازليا في مقياس من خمس قيم من الموافق بشدة والتي تعطى قيمة 5 حتى عدم الموافقة بشدة والتي تعطى قيمة 1

الدرجة	5	4	3	2	1
الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

ولحساب المتوسط المرجح لكل مستوى من مستويات مقياس ليكرت الخماسي، تم قياس المدى كالتالي (5-1=4)، ثم قسمة المدى على عدد قيم مقياس ليكرت الخماسي (0.8=4/5) لنتحصل في الأخير على الجدول التالي:

الجدول (2-3) المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي ودرجة القبول التي تقابله

الموافقة	المستوى	المتوسط المرجح
موافقة ضعيفة	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,80
	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60

موافقة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40
	موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافقة مرتفعة	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول (3-2) نلاحظ بأنه يمكن الحكم على عبارات كل إجابة كالتالي:

- من 1 إلى 2.60 موافقة ضعيفة.

- من 2.61 إلى 3.40 موافقة متوسطة.

- من 3.41 إلى 5 موافقة مرتفعة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

هو مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، وبمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وقد يكون مجتمع الدراسة طلاب جامعة معينة، أو سكان إقليم معين¹، مجتمع الدراسة في بحثنا هذا هو عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الجلفة والتي كانت لهم فرصة التواصل مع مقدمي الخدمة في المؤسسة وذلك من أجل معرفة آرائهم حول كفاءات مقدمي الخدمة ومدى التأثير في رضا العميل.

ثانياً: عينة الدراسة

هي نموذج يعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل مفردات ووحدات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل وحدات المجتمع المعني بالبحث²، وعلى الباحث حين اختياره للطريقة المناسبة لعينة الدراسة الأخذ بالحسبان بعض الأمور منها (الغرض من الدراسة، تكلفة الدراسة وقيمة نتائجها، القيود الزمنية، ونظراً للعوامل السابقة فهذا البحث يعتمد على العينة الميسرة أو الملائمة (convenient sample)، هذا النوع من العينات يخدم أهداف الدراسة ويساهم في الإجابة عن على أسئلتها واختبار فرضياتها، وقد تم الاعتماد على العينة

¹ متولي النقيب، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2008، ص.106.

² عامر قنديلجي، منهجية البحث العلمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.186.

الميسرة لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات المجتمع وذلك بسبب كثرة المتعاملين مع شركة اتصالات الجزائر، دون نسيان عاملي الوقت والميزانية.

بالنسبة لحجم العينة فحسب جدول krejcie and morgan فإن أقل عدد يمكنه استعماله لمجتمع كبير يقدر ب 100 ألف مفردة أو أكثر هو 384 مفردة³، كما أقرت rosco بعض القواعد من أجل تحديد حجم العينة منها أن العينة الأكبر من 30 والأقل من 500 هي مناسبة لكثير من البحوث، وأنه في بحوث المتغيرات المتعددة multivariate (مثل تحليل الانحدار المتعدد) يجب أن يكون حجم العينة عدة أضعاف عدد متغيرات الدراسة (يفضل عشرة أضعاف)، كما يتحكم في حجم العينة عدة عوامل أخرى نذكر منها: الغرض من البحث، حجم المجتمع الأصلي، درجة الدقة المطلوبة، الإمكانيات المادية والوقت المتاحين لإجراء البحث، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة والذي يتشكل من عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الجلفة، وحسب القواعد التي قدمها الباحثون في علم الإحصاء لتحديد حجم العينة، يجب أن يتجاوز حجم العينة 384 مفردة حسب جدول krejcie and morgan، لذا استخدمنا في هذه الدراسة عينة مكونة من 545 مفردة.

المطلب الثالث: أساليب جمع وتحليل البيانات

أولاً: أساليب جمع البيانات

يعتمد كل بحث على مجموعة من البيانات التي يقوم الباحث بالحصول عليها بأساليب مختلفة يفرضها عليه موضوع البحث في حد ذاته، وكذلك الإمكانيات المتوفرة والوقت المتاح لذلك، ومن أجل جمع البيانات اللازمة لإنجاز هذا البحث قمنا باللجوء إلى أساليب جمع البيانات التالية:

1. البيانات الثانوية: بالنسبة للبيانات الثانوية اعتمد الباحث على مجموعة من الأدبيات السابقة التي تناولت موضوعي رضا العميل، وكفاءة الموارد البشرية، وقد تم الحصول على هذه البيانات من خلال مصادرها المختلفة والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية من كتب ومقالات علمية وملتقيات، وذلك من خلال مسح مكتبي افتراضي على شبكة الإنترنت، وغير افتراضي من خلال المصادر الورقية، من أجل الفهم الجيد لحثيات الدراسة، والمساعدة على صياغة مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات واختبارها.

2. البيانات الأولية: بالرغم من أهمية البيانات الثانوية لأي باحث، إلا أن العديد من المشاكل التي تتم دراستها تتطلب جمع بيانات أولية محددة تخص موضوع البحث، يتم جمعها بغرض تحليلها للوصول إلى الإجابة على الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث، في هذا البحث اعتمدنا على أحد وسائل جمع البيانات الأولية المتمثلة في الاستبيان، حيث يعتبر من الوسائل الأكثر شيوعاً في البحث العلمي، فهو تقنية مباشرة لمعرفة آراء وتوجهات الأفراد

³ Robin Hill, What Sample Size Is "Enough" In Internet Survey Research? Interpersonal Computing and Technology: An Electronic Journal for the 21st Century, Vol, 06, No, 3-4, 1998, P.06.

بطريقة موجهة، لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً، إن هدف الاستبيان الذي تقوم عليه هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير المتغير المستقل (كفاءة الموارد البشرية) على المتغير التابع (رضا العميل)، واستعملنا في ذلك الاستبيان الإلكتروني الذي ساهم بشكل كبير في إتمام الدراسة من خلال الوصول إلى أفراد العينة بشكل أسرع مع مراعاة تباين أفراد العينة بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية مثل الجنس (ذكر، أنثى)

ثانياً: أساليب تحليل البيانات

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، ومعالجة البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان، واختبار فرضيات الدراسة، تم اللجوء إلى الأساليب الإحصائية التالية:

1. اختبار ثبات المقياس بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ.
2. اختبار صدق المقياس وذلك بحساب معامل الارتباط بين عبارات كل بعد والدرجة الكلية للبعد.
3. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي لمعرفة مدى موافقة عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة، وكل بعد من أبعاد الدراسة.
5. الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت قيم كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة، وكل بعد من أبعاد الدراسة عن متوسطها الحسابي.
6. اختبار t لعينة واحدة (one sample t test) لمقارنة متوسطات إجابات العينة على عبارات الاستبيان مع المتوسط الفرضي للدراسة (3.00)، وما إذا كانت النتائج معنوية أي ($\alpha \leq 0.05$).
7. تحليل التباين الأحادي (one way anova) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية لرضا العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى إلى العوامل الديمغرافية (السن، المستوى التعليمي، الدخل، مدة التعامل مع المؤسسة).
8. إجراء اختبار المقارنة البعدية (LSD) من أجل معرفة الفروق ذات الدلالة التي تعزى للعوامل الديمغرافية المعنوية لصالح من الفئات.
9. الانحدار الخطي المتعدد (multiple regression) وذلك من أجل اختبار أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (طريقة التعامل، التواصل الشخصي، سرعة التقديم، القدرة على حل المشاكل) في المتغير التابع (رضا العميل).
10. الانحدار المتعدد المتدرج نحو الأمام (forward stepwise regression)، من خلال إدخال أولاً المتغير المستقل الذي لديه أكبر ارتباط مع المتغير التابع، ثم القيام كل مرة بإضافة متغير مستقل جديد

إلى النموذج، ويتم التوقف عن اختبار المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار عند ما لا تنتج المتغيرات المستقلة المضافة أثراً هاماً في قيمة الارتباط.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً: ثبات أداة الدراسة

إن ثبات الاختبار يعني أن يعطي الاختبار نفس النتائج، إذا ما أعيد على نفس الأفراد في نفس الظروف⁴، يجدر الإشارة إلى أنه يوجد شبه اتفاق على أن قيمة معامل الثبات الفاكرونباخ تكون كافية إذا تجاوزت 0.6، وقد اقترح Hinton, et al أربع نقاط فاصلة لقيم معامل الثبات، والتي تشمل قيمة ثبات ممتازة (0.90 وما فوق)، قيمة ثبات عالية (0.70-0.90)، قيمة ثبات معتدلة (0.50-0.70)، قيمة ثبات متدنية (0.50 وما دون)⁵. ومن أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) الإجمالي للاستبيان، ثم حساب الفاكرونباخ لكل بعد على حدة، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (3-3): معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
طريقة التعامل	07	0.893
التواصل الشخصي	06	0.885
سرعة تقديم الخدمة	06	0.878
القدرة على حل المشاكل	07	0.879
رضا العميل	13	0.922

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات لمحاور الدراسة مرتفع حيث تراوح معامل ثبات المحاور ما بين 0.878 كحد أدنى، و 9.22 كحد أعلى وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ثانياً: صدق أداة الدراسة

إن المقياس الذي يفتقر إلى دلالات مقبولة عن صدقه يعطينا عند استخدامه بيانات فيها نسبة كبيرة من الخطأ تؤثر في صدق النتائج المحصلة، وبالتالي لا يمكن أن تبني عليها استنتاجات صحيحة، وبغرض التأكد من

⁴ Abu-Bader Soleman, Using Statistical Methods in Social Science Research: With a Complete SPSS Guide, 3rd ed, oxford university press, united stat of America, 2011, p.13.

⁵ Taherdoost Hamed, Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research, International Journal of Academic Research in Management, Vol.5, No.3, 2016, p.33.

درجة صدق المقياس المستخدم ينبغي أن يتم ذلك على مستويين أولهما يتمثل في مستوى الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحتوى وثانيهما يشير إلى مستوى صدق البناء، وبالرجوع إلى الدراسة الحالية تم التأكد من ذلك على النحو التالي⁶:

1. **الصدق الظاهري:** وهو الإشارة إلى مدى قياس الاختبار للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين على درجة قياس الاختبار للسمّة، والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاختبار من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها، وكذلك يتناول تعليمات الاختبار ودقتها ودرجة وضوحها وموضوعيتها ومدى مناسبة الاختبار للغرض الذي وضع من أجله⁷.

تم تقديم الاستبيان إلى مجموعة من المحكمين من جامعة الشلف، ومن جامعة الجلفة، وتم اللجوء أيضا إلى أساتذة من خارج الوطن من جامعات الأردن (أنظر الملحق رقم 02)، وذلك من أجل الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم فيما يخص تناسب عبارات الاستبيان مع موضوع الدراسة، وتم الوصول إلى الاستبيان بصيغته النهائية بناء على ذلك.

2. **صدق البناء:** يقصد بصدق البناء الدرجة التي يقيس فيها المقياس بناءً نظريا أو سمّة معينة دون غيرها أو مفهوما دون غيره⁸، ويسمى أحيانا بصدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي، إذ يشير إلى مدى قياس المقياس النفسي لتكوين فرضي أو مفهوم نفسي معين من خلال التحقق التجريبي من مدى تطابق درجاته مع المفاهيم أو الافتراضات التي استند إليها الباحث في بناء المقياس⁹.

وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أنظر الملحق (03)، والجداول التالية توضح نتائج الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

⁶ مجاهدي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص.158.

⁷ العزاوي رحيم، المنهل في العملية التربوية، القياس والتقويم في العملية الدراسية، دار دجلة، عمان، الأردن، 2007، ص.94.

⁸ Taherdoost Hamed, op cit, p.31.

⁹ رسول خليل، صدق البناء، مجلة العلوم النفسية، العدد 14، 2009، ص.02.

الجدول (3-4): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (طريقة التعامل)

رقم العبارة	01	02	03	04	05	06	07
معامل الارتباط	**0.768	**0.773	**0.785	**0.768	**0.831	**0.789	**0.769
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.01							
* دال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال نتائج الجدول (3-4) نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا عند درجة معنوية (0.01) حيث تراوحت القيم بين 0.768 كحد أدنى، و 0.831 كحد أعلى.

ومنه نستنتج أن جميع عبارات البعد الأول (طريقة التعامل) متسقة داخليا مع المحور التي تنتمي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول.

الجدول (3-5): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (التواصل الشخصي)

رقم العبارة	01	02	03	04	05	06
معامل الارتباط	**0.800	**0.791	**0.771	**0.822	**0.812	**0.789
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.01						
* دال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

توضح نتائج الجدول أعلاه أن كل معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني (التواصل الشخصي) والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا عند درجة معنوية (0.01) حيث كانت العبارة الرابعة هي الأعلى بمعامل ارتباط 0.822، بينما العبارة الثالثة هي الأدنى بمعامل ارتباط 0.771.

ومنه نستنتج أن جميع عبارات البعد الثاني متسقة داخليا مع المحور التي تنتمي إليه، وهذا يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني.

الجدول (3-6): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (سرعة التقديم)

رقم العبارة	01	02	03	04	05	06
معامل الارتباط	**0.778	**0.848	**0.791	**0.773	**0.717	**0.819
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.01						
* دال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تظهر نتائج الجدول (3-6) أن معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (سرعة التقديم) والدرجة الكلية للبعد كانت دالة إحصائيا عند درجة معنوية (0.01)، حيث كانت قيم معامل الارتباط بيرسون محصورة بين 0.717 كأدنى قيمة و0.848 كأعلى قيمة.

ومنه نستنتج أن جميع عبارات البعد الثالث متسقة داخليا مع المحور التي تنتمي إليه، وهذا يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث.

الجدول (3-7): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (القدرة على حل المشاكل)

رقم العبارة	01	02	03	04	05	06	07
معامل الارتباط	**0.775	**0.733	**0.763	**0.803	**0.694	**0.758	**0.803
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.01							
* دال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح أن معاملات الارتباط لعبارات بعد (القدرة على حل المشاكل) والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا عند درجة معنوية (0.01)، كانت العبارة الخامسة هي الأدنى قيمة ب 0.694، والعبارة الرابعة والسابعة هي الأعلى قيمة ب 0.803

ومنه نستنتج أن جميع عبارات البعد متسقة داخليا مع المحور التي تنتمي إليه، وهذا يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع.

الجدول (3-8): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (رضا العميل)

رقم العبارة	01	02	03	04	05	06	07
معامل الارتباط	**0.535	**0.738	**0.746	**0.705	**0.724	**0.489	**0.569
رقم العبارة	08	09	10	11	12	13	
معامل الارتباط	**0.803	**0.791	**0.824	**0.802	**0.799	**0.819	
** دال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.01							
* دال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تظهر نتائج الجدول (3-8) أن كل معاملات ارتباط بيرسون للعبارات الثلاثة عشر المكونة لبعده (رضا العميل) والدرجة الكلية للبعده دالة إحصائيا، عند درجة معنوية (0.01)، حيث كانت العبارة السادسة هي الأدنى قيمة ب 0.489 والعبارة الثالثة عشر والأخيرة هي الأعلى قيمة ب 0.819

نستنتج من ذلك أن جميع عبارات البعده متسقة داخليا مع المحور التي تنتمي إليه، وهذا يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعده (رضا العميل).

المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بعرض النتائج التي تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات المجمعة عبر الاستبيان، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك من أجل الإجابة على السؤال الجوهرى للدراسة، من خلال اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الإلكتروني، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على 545 مفردة من مجتمع الدراسة، تمثلت هذه العينة في عملاء اتصالات الجزائر بولاية الجلفة، وتم الوصول إليهم بالاعتماد خصوصا على مواقع التواصل الاجتماعي، وفيما يلي التوصيف الدقيق لعينة الدراسة:

1. الجنس: يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول (3-9) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
62.9%	343	ذكر
37.1%	202	أنثى
100%	545	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس، أن عدد الذكور في العينة يفوق عدد الإناث، حيث قدر عددهم ب 343 مفردة أي ما نسبته 62.9% وهو ما يشكل ثلثي عدد أفراد العينة، كما قدر عدد الإناث ب 202 مفردة أي ما نسبته 37.1%، ما يشكل ثلث عدد أفراد العينة، وهذا يظهر أن الذكور يشكلون الغالبية في مفردات العينة.

2. السن: تم تقسيم الشرائح العمرية لمفردات العينة إلى ثلاث شرائح كالتالي: من 18 سنة إلى 30 سنة، من 31 سنة إلى 40 سنة، أكثر من 40 سنة، ونتائج الجدول التالي، توضح توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير السن.

الجدول (3-10): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

النسبة	العدد	السن
45.1%	246	من 18 سنة إلى أقل 30 سنة
50.6%	276	من 30 سنة إلى 45 سنة
4.3%	23	أكثر من 45 سنة
100%	545	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يظهر من خلال نتائج التحليل الوصفي لمفردات الدراسة وفق لمتغير السن أن الفئة العمرية من 30 سنة إلى 45 سنة، هي الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة حيث قدرت ب 276 مفردة أي بنسبة 50.6% وهو ما يشكل نصف عدد مفردات العينة المدروسة، كما تليها في الترتيب الفئة العمرية من 18 سنة إلى أقل من 30 سنة، ب 246 مفردة، وبنسبة تقدر ب 45.1%، أما الفئة أكثر من 45 سنة جاءت في آخر الترتيب ب 23 مفردة فقط، وبنسبة تقدر ب 4.2%، وهي أقل بكثير من الفئتين العمريتين الأخريين، ومنه نلاحظ أن فئة الشباب هي الغالبة في مفردات العينة المدروسة، يمكن تفسير ذلك هو طبيعة الخدمات المقدمة من المؤسسة محل الدراسة، وهي خدمة الإنترنت، وبطبيعة الحال يعتبر العملاء من فئة الشباب هم الأكثر استعمالا لها.

3. المستوى التعليمي: تم تقسيم المستوى التعليمي لعينة الدراسة إلى ثلاث فئات كالتالي: ثانوي، جامعي، دراسات عليا، ونتائج الجدول التالي، توضح توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.

الجدول (3-11): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
7.0%	38	ثانوي
59.2%	323	جامعي
33.8%	184	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال نتائج التحليل الوصفي لمفردات الدراسة وفق لمتغير المستوى التعليمي، أن فئة الجامعيين كانت هي الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة ب 323 مفردة بنسبة 59.2% أي أكثر من نصف مفردات العينة هي من فئة المستوى الجامعي، وجاءت فئة الدراسات العليا ب 184 مفردة أي بنسبة 33.8%، ثم تلتها بعد ذلك فئة المستوى الثانوي ب 38 مفردة بنسبة تقدر ب 7%، تظهر النتائج أن عينة الدراسة غلب عليها الطبقة المتعلمة، يمكن تفسير ذلك بأنه نسبة كبيرة من الشباب الجزائري أصبحت تتاح لهم فرصة الولوج إلى الجامعة وهذا ما يظهر جليا من خلال فئة المستوى الجامعي وفئة الدراسات العليا في عينة الدراسة.

4. الدخل: تم تقسيم هذا المتغير إلى ثلاث شرائح كالتالي: الفئة الأولى هي الأفراد أصحاب الدخل الأقل من 18000 دج، الفئة الثانية وهي الأفراد الذين يتقاضون دخل من 18000 دج إلى 40000 دج، والفئة الثالثة هي الأفراد أصحاب الدخل الأكثر من 40000 دج، ونتائج الجدول التالي، توضح توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الدخل.

الجدول (3-12): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الدخل

النسبة	العدد	الدخل
37.1%	202	أقل من 18000 دج
30.6%	167	من 18000 دج إلى 40000 دج
32.3%	176	أكثر من 40000 دج

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج التحليل الوصفي لمفردات الدراسة وفق لمتغير الدخل، أنه لم يكن هناك تباين كبير في تمثيل الفئات الثلاث في عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الدخل، حيث جاء في المرتبة الأولى فئة أقل من 18000 دج ب 202

مفردة أي بنسبة 37.1%، ثم تلتها فئة أكثر من 40000 دج ب 176 مفردة أي بنسبة 32.2%، ثم فئة من 18000 دج إلى 40000 دج ب 167 مفردة بنسبة 30.6%، هذه النتائج تظهر أهمية خدمة الإنترنت بالنسبة لمختلف الأفراد باختلاف مستويات الدخل لديهم.

5. مدة التعامل: تم قسيم متغير مدة التعامل إلى ثلاث فئات كالتالي: أقل من 1 سنة، من 1 سنة إلى 4 سنوات، أكثر من 4 سنوات، ونتائج الجدول التالي، توضح توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير مدة التعامل مع الشركة.

الجدول (3-13): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير مدة التعامل

النسبة	العدد	مدة التعامل
20.9%	114	أقل من 1 سنة
19.3%	105	من 1 سنة إلى 4 سنوات
59.8%	326	أكثر من 4 سنوات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من نتائج التحليل الوصفي لمفردات الدراسة وفق لمتغير مدة التعامل، أن الفئة الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة هي فئة أكثر من 4 سنوات ب 326 مفردة بنسبة 59.8% أي أكثر من نصف مفردات العينة، ثم تلتها فئة الأقل من 1 سنة ب 114 مفردة بنسبة تقدر ب 20.9%، أما فئة من 1 سنة إلى 4 سنوات فجاءت في المرتبة الأخيرة ب 105 أي بنسبة 19.3%.

والجدول (3-14) يوضح نتائج توزيع مفردات العينة وفقا للخصائص الديمغرافية كافة، أنظر الملحق (03)

الجدول (3-14): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية

النسبة	العدد		
62.9%	343	ذكر	الجنس
37.1%	202	أنثى	
45.1%	246	من 18 سنة الى أقل 30 سنة	السن
50.6%	276	من 30 سنة الى 45 سنة	
4.3%	23	أكثر من 45	
7.0	38	ثانوي	المستوى الدراسي
59.3	323	جامعي	
33.8	184	دراسات عليا	

الدخل	أقل من 18000 دج	202	37.1%
	من 18000 دج الى 40000 دج	167	30.6%
	أكثر من 40000 دج	176	32.3%
مدة التعامل	أقل من 1 سنة	114	20.9%
	من 1 سنة إلى 4 سنوات	105	19.3%
	أكثر من 4 سنوات	326	59.8%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

المطلب الثاني: اختبار t لعينة واحدة (one sample t test)

إن الهدف من هذا الاختبار هو معرفة مدى توفر الكفاءات البشرية المطلوبة والمتمثلة في (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) من وجهة نظر العميل الخارجي للمؤسسة كذلك مدى (رضا العميل الخارجي)، حيث سيتم مقارنة المتوسطات الحسابية للعبارات، بالمتوسط الفرضي (3.00)، كذلك سيتم التأكد من معنوية النتيجة من خلال قيم sig، وقيمة t أنظر الملحق (03).

1. اختبار t لعينة واحدة (طريقة التعامل): بغية الوقوف على مدى امتلاك مقدمي الخدمة في اتصالات الجزائر للمهارات اللازمة لطريقة التعامل من وجهة نظر العميل، تم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار t لعينة واحدة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (3-15): نتائج اختبار t لعينة واحدة (طريقة التعامل)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
01	3.66	0.907	0.665	16.867	0.000
02	3.00	1.116	0.002	0.38	0.969
03	3.54	0.949	0.536	13.185	0.000
04	3.68	0.853	0.683	18.675	0.000
05	3.39	0.955	0.394	9.643	0.000
06	3.13	1.036	0.127	2.857	0.003
07	3.31	0.989	0.306	7.235	0.000
طريقة التعامل	3.39	0.761	0.386	11.843	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول (3-15) أن الفقرة الرابعة والتي تنص على (يحافظ مقدم الخدمة على الآداب العامة في تعامله مع العملاء) حصلت على المرتبة الأولى من بين فقرات البعد الأول (طريقة التعامل)، بمتوسط حسابي قدر

ب 3.68 وانحراف معياري 0.853، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو 0.683، أما قيمة t فبلغت 18.675 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة الثانية التي تنص على (يتعامل مقدم الخدمة بدون تمييز مع العملاء)، بمتوسط حسابي قدر ب 3.00 وانحراف معياري 1.116، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو 0.002، أما قيمة t فبلغت 0.38، وقيمة (sig) 0.969 أي أكبر من 0.05، وهي بذلك غير دالة إحصائياً، مما يدل على عدم وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة، وهذا يظهر أن العملاء يلاحظون وجود تمييز في طريقة تقديم الخدمة من عميل لآخر.

فيما يخص باقي الفقرات فقد جاءت متوسطاتها الحسابية محصورة بين الفقرتين الثانية والرابعة، أي كلها أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3.00)، وكل العبارات دالة إحصائياً، أي قيمة (sig) أقل من 0.05، وقيم t المحسوبة أكبر من قيم الجدولية t، وهذا يدل على موافقة مفردات العينة على عبارات البعد الأول (طريقة التعامل)، وذلك ما تؤكده النتائج المبينة في الجدول أعلاه للبعد ككل، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.39، وانحراف معياري 0.761، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو 0.386، أما قيمة t فبلغت 11.843 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 ومنه فإن مفردات العينة يرون بأن طريقة تعامل العمال كانت ملائمة وتناسب مع توقعاتهم.

2. اختبار t لعينة واحدة (التواصل الشخصي): بغية الوقوف على مدى امتلاك مقدمي الخدمة في اتصالات الجزائر لمهارات التواصل الشخصي من وجهة نظر العميل، تم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار t لعينة واحدة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (3-16): نتائج اختبار t لعينة واحدة (التواصل الشخصي)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
01	3.40	1.012	0.404	9.312	0.000
02	2.94	1.064	-0.062	-1.369	0.172
03	3.58	0.954	0.576	14.099	0.000
04	3.21	1.033	0.211	4.768	0.000
05	3.14	1.078	0.136	2.941	0.003
06	2.99	1.056	-0.009	-0.0203	0.839

0.000	5.926	0.210	0.824	3.21	التواصل الشخصي
-------	-------	-------	-------	------	-------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال النتائج المبينة في الجدول (3-16)، يتضح أن الفقرة الثالثة التي تنص على (يتحدث مقدم الخدمة بكلام واضح ومفهوم) احتلت المرتبة الأولى بين فقرات بعد التواصل الشخصي، بمتوسط حسابي 3.58، وانحراف معياري قدره 0.954، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو 0.576، أما قيمة t فبلغت 14.099 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة.

جاءت الفقرة الثانية التي تنص على (تعرض الخدمات من قبل مقدم الخدمة بشكل جذاب) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.94، وانحراف معياري مقدر ب 1.064، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو -0.062، أما قيمة t فبلغت -1.369، وقيمة (sig) 0.172 أي أكبر من 0.05، وهي بذلك غير دالة إحصائية، مما يدل على عدم وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة، ومنه فأفراد العينة لم يكونوا راضين عن طريقة عرض الخدمات من طرف مقدمي الخدمات أي أنها لم تكن جذابة بالنسبة لهم.

فيما يخص باقي فقرات هذا البعد، فقد جاءت الفقرة السادسة أيضا غير دالة إحصائية حيث كانت قيمة (sig)، 0.839، أما الفقرات (1،4،5) فقد كانت كلها أكبر من المتوسط الفرضي (3.00) وجميع الفقرات كانت دالة إحصائية أي (sig) أقل من 0.05.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لبعد (التواصل الشخصي) ككل قدر ب 3.21، وانحراف معياري 0.824، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو 0.210، أما قيمة t فبلغت 5.926 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000 ومنه فإن مفردات العينة أبدوا موافقتهم على فقرات هذا البعد حيث كانت كفاءات التواصل الشخصي التي يمتلكها مقدمو الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر محل رضا من أفراد العينة.

3. اختبار t لعينة واحدة (سرعة التقديم): من أجل الوقوف على مدى امتلاك مقدمي الخدمة في اتصالات الجزائر لمهارات سرعة التقديم، من وجهة نظر العميل، تم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار t لعينة واحدة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (3-17): نتائج اختبار t لعينة واحدة (سرعة التقديم)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
01	2.62	1.160	-0.378	-7.606	0.000
02	2.70	1.147	-0.295	-6.014	0.000
03	3.09	1.077	0.090	1.949	0.052
04	3.18	1.147	0.176	3.587	0.000
05	3.44	1.113	0.440	9.234	0.000
06	2.80	1.095	-0.202	-4.305	0.000
سرعة التقديم	2.97	0.884	-0.028	-0.742	0.458

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يظهر من خلال النتائج المبينة في الجدول (3-17) أن الفقرة الخامسة التي تنص على (يساهم العمل الجماعي بين العمال على تقليل مدة الخدمة) جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.113، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو 0.440، أما قيمة t فقدت ب 9.234 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000، وهذا يعني أن مفردات العينة تتفق على أن كل ما زاد العمل الجماعي بين مقدمي الخدمة زادت سرعة تقديمهم للخدمة.

جاءت الفقرة رقم واحد في المرتبة الأخيرة والتي تنص على (لا أنتظر كثيرا حتى أتحصل على الخدمة) بمتوسط حسابي قدر ب 2.62، وانحراف معياري 1.160، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو -0.378، وقيمة t -7.606، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000، وهو ما يعني رفض مفردات العينة لما جاء في الفقرة.

أما فيما يخص البعد ككل فقد كان المتوسط الحسابي أقل من المتوسط النظري (3.00)، وجاءت قيمة t المحسوبة أقل من الجدولية وقيمة (sig) $0.05 \leq 0.557$ وهذا يعني أنها غير دالة إحصائية، مما يعني عدم موافقة الباحثين على عبارات هذا البعد.

4. اختبار t لعينة واحدة (حل المشاكل): من أجل الوقوف على مدى امتلاك مقدمي الخدمة في اتصالات الجزائر لمهارات حل المشاكل، من وجهة نظر العميل، تم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار t لعينة واحدة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (3-18): نتائج اختبار t لعينة واحدة (حل المشاكل)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
01	3.22	1.014	0.218	5.028	0.000
02	3.21	1.022	0.209	4.778	0.000
03	3.37	1.014	0.361	8.319	0.000
04	3.19	1.071	0.180	3.918	0.000
05	2.72	1.108	-0.284	-5.996	0.000
06	3.25	1.010	0.251	5.812	0.000
07	3.27	1.051	0.268	5.951	0.000
حل المشاكل	3.17	0.792	0.17	5.065	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول (3-18) أن الفقرة الثالثة والتي تنص على (يعمل مقدمو الخدمة على تقديم النصائح عند اللزوم) جاءت في المرتبة الأولى من بين فقرات البعد الرابع (حل المشاكل)، بمتوسط حسابي قدر ب 3.37 وانحراف معياري 1.014، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو 0.361، أما قيمة t فبلغت 8.319 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة.

جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة الخامسة التي تنص على (يستفسر مقدم الخدمة دائما عن مشاكلنا كعملاء)، بمتوسط حسابي قدر ب 2.72 وانحراف معياري 1.108، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو -0.284، أما قيمة t فبلغت -5.996، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على عدم وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة، أي عدم وجود روح المبادرة لدى مقدمي الخدمة لتقديم النصائح للعملاء.

أما باقي الفقرات فقد جاءت متوسطاتها الحسابية كلها أكبر من المتوسط النظري (3.00)، وكل العبارات دالة إحصائية، أي قيمة (sig) أقل من 0.05، وقيم t المحسوبة أكبر من قيم الجدولية t، وهذا يدل على موافقة مفردات العينة على فقرات البعد الرابع (القدرة على حل المشاكل)، هذا ما تؤكدته النتائج المبينة في الجدول أعلاه للبعد ككل، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.17، وانحراف معياري 0.792، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو 0.17، أما قيمة t فبلغت 5.065 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000

ومنه فإن مفردات العينة يرون بأن مقدمي الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر كانت لديهم القدرة على حل المشاكل التي يواجهونها.

5. اختبار t لعينة واحدة (رضا العميل الخارجي): من أجل معرفة مدى رضا العميل الخارجي على كفاءات مقدمي الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر تم اللجوء إلى اختبار t لعينة واحدة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-19): نتائج اختبار t لعينة واحدة (رضا العميل)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
01	2.91	1.123	-0.090	-1.868	0.000
02	3.22	1.050	0.220	4.896	0.000
03	3.12	1.083	0.117	2.530	0.000
04	3.20	1.127	0.198	4.106	0.000
05	3.15	1.079	0.154	3.335	0.000
06	3.44	1.133	0.444	9.148	0.000
07	3.58	1.033	0.582	13.144	0.000
08	2.91	1.145	-0.086	-1.759	0.000
09	3.18	1.111	0.178	3.799	0.000
10	3.08	1.100	0.084	1.791	0.000
11	2.82	1.141	-0.183	-3.756	0.000
12	2.72	1.192	-0.284	-5.570	0.000
13	2.91	1.200	-0.088	-1.713	0.000
رضا العميل	3.10	0.804	0.10	2.782	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول (3-19) أن الفقرة السابعة من بعد المتغير التابع (رضا العميل) والتي تنص على (التصميم الداخلي للمؤسسة يسهل من سير العمل) تحصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 3.58، وانحراف معياري قدر ب 1.033، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو 0.582، أما قيمة t فبلغت 13.144 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة، ومنه التصميم الداخلي للمؤسسة اتصالات الجزائر ساعد على السير الحسن لتقديم الخدمة، وساهم في رضا العملاء.

حل في المرتبة الثانية الفقرة السادسة التي تنص على (مكان تواجد المؤسسة مناسب للعملاء)، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.44، وانحراف معياري 1.133، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو 0.444، أما قيمة t فبلغت 9.148 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود قبول لدى أفراد العينة لهذه الفقرة، وهذا يدل على مساهمة مكان تواجد المؤسسة في موقع مناسب أدى إلى زيادة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من المؤسسة.

حلت الفقرة الحادية عشر في المرتبة ما قبل الأخيرة، والتي تنص على (تعتبر الخدمات المقدمة للعملاء موافقة لتوقعاتك) بمتوسط حسابي 2.82، وانحراف معياري 1.141، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو -0.183، أما قيمة t فبلغت -3.756 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على عدم وجود قبول لدى أفراد العينة لما جاء في هذه الفقرة.

بينما حلت الفقرة الثانية عشر في المرتبة الأخيرة، والتي تنص على (أنا راض عن جودة الخدمات المقدمة)، بمتوسط حسابي 2.72، وانحراف معياري 1.192، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو -0.284، أما قيمة t فبلغت -5.570، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على عدم وجود قبول أيضا لدى أفراد العينة لما جاء في هذه الفقرة.

بينما جاءت الفقرات (2، 3، 4، 5، 9، 10)، أكبر من المتوسط النظري (3.00)، وكل العبارات دالة إحصائية، أي قيمة (sig) أقل من 0.05، وقيم t المحسوبة أكبر من قيم الجدولية t، وهذا يدل على موافقة مفردات العينة على ما جاء في هذه الفقرات، أما بالنسبة للفقرات (1، 8، 13)، فقد جاءت أقل من المتوسط الفرضي المقدر ب (3.00)، مما يدل على عدم موافقة مفردات العينة على ما جاء فيها.

وقدر المتوسط الحسابي لبعد (رضا العميل) ككل، ب 3.10، وانحراف معياري 0.804، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المقدر هو 0.10، أما قيمة t فبلغت 2.782 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000 وهذا يدل على أن مفردات العينة بشكل عام عبروا عن رضاهم عن تعاملهم مع مؤسسة اتصالات الجزائر رغم عدم موافقتهم على كل عبارات هذا البعد.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

تم طرح ثلاث فرضيات رئيسية من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، حيث تمثلت الفرضية الأولى في مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العميل الخارجي ترجع إلى المتغيرات الديمغرافية، أما الفرضية الثانية فخصصناها لمعرفة هل هناك علاقة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، والفرضية الثالثة خصصت لمعرفة

تأثير كفاءة الموارد البشرية في اتصالات الجزائر من خلال أربع متغيرات فرعية هي (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) على رضا العميل الخارجي، حيث سنقوم في هذا المطلب وعبر استعمال الأساليب الإحصائية المناسبة، باختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

قبل الخوض في عرض النتائج وتفسيرها سنقوم أولاً بعرض متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: (X)

المتغيرات المستقلة: وتمثلت في أبعاد كفاءة الموارد البشرية، حل المشاكل (X_1)، سرعة التقديم (X_2)، التواصل الشخصي (X_3)، طريقة التعامل (X_4)

المتغير التابع: رضا العميل الخارجي (Y)

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من أجل اختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار التباين الأحادي (one way anova) لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا العميل الخارجي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى للمتغيرات الديمغرافية

يعرض الجدول (3-20) تحليل التباين الأحادي (one way anova)، أنظر الملحق (03).

الجدول (3-20): تحليل التباين الأحادي (one way anova)

متغير الدراسة	المتغيرات الديمغرافية	مصادر الاختلاف	متوسط مجموع المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية
	الجنس	بين المجموعات	0.011	0.017	0.897
		داخل المجموعات	351.889		
	السن	بين المجموعات	1.107	0.856	0.426
		داخل المجموعات	350.792		
رضا العميل الخارجي	المستوى التعليمي	بين المجموعات	3.477	2.705	0.068
		داخل المجموعات	384.422		

0.180	1.720	2.219	بين المجموعات	الدخل
		349.681	داخل المجموعات	
0.026	3.683	4.718	بين المجموعات	مدة التعامل
		347.182	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الفرضية الفرعية الأولى: يظهر من خلال الجدول (3-20) أن قيمة F كانت 0.017 ومستوى المعنوية 0.897 أي ($\alpha > 0.05$)، ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: يتضح من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3-20) أن قيمة F قدرت ب 0.856 وهي أقل من قيمة F الجدولية، ومستوى المعنوية 0.426 أي ($\alpha > 0.05$)، ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى لمتغير السن.

الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) أن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.068، أي ($\alpha > 0.05$)، ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة F قدرت ب 1.720 وهي أقل من قيمة F الحسائية، كما كانت قيمة الدلالة المعنوية 0.180، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha > 0.05$)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى لمتغير الدخل.

الفرضية الفرعية الخامسة: نلاحظ من خلال نتائج الجدول (3-20) أن قيمة F قدرت ب 3.683، ومستوى المعنوية 0.026 أي ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى لمتغير مدة التعامل.

ولمعرفة سبب الفروقات تم إجراء اختبار المقارنة البعدية (LSD)، أنظر الملحق (03).

الجدول (3-21) نتائج اختبار (LSD) للفروق البعدية لمتغير مدة التعامل

مستوى المعنوية	الفرق بين المتوسطات		
0.032	-0.187	أقل من 1 سنة	أكثر من 4 سنوات
0.033	-0.192	من 1 سنة إلى 4 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال النتائج الموضحة في جدول اختبار (LSD)، نلاحظ أن السبب في الفروق الدالة إحصائيا لرضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر تعود لفئة (أكثر من 4 سنوات) وفئة (أقل من 1 سنة)، لصالح فئة (أقل من 1 سنة) حيث قدر متوسطها الحسابي ب 3.207، بينما فئة (أكثر من 4 سنوات) قدر متوسطها ب 3.01، وهذه الفروق دالة إحصائيا لأنه القيمة المعنوية كانت 0.032، أي ($\alpha \leq 0.05$).

كذلك هناك فروق دالة إحصائيا في رضا العميل في مؤسسة اتصالات الجزائر تعود لفئة (أكثر من 4 سنوات) وفئة (من 1 سنة إلى 4 سنوات)، لصالح فئة (من 1 سنة إلى 4 سنوات)، حيث قدر متوسطها الحسابي ب 3.21، بينما فئة (أكثر من 4 سنوات) قدر متوسطها ب 3.01، وهذه الفروق دالة إحصائيا لأنه قيمتها المعنوية 0.033، أي ($\alpha \leq 0.05$).

ترجع هذه الفروق لزيادة تطلب العميل نحو المؤسسة التي تقدم الخدمة كلما زادت مدة التعامل حيث ترتفع التوقعات، بينما قد تكون توقعات العملاء الجدد منخفضة في البداية ويهتمون بالحصول على خدمة الإنترنت فقط ولا يهتمون بالجوانب الأخرى لتقديم الخدمة من جودة وكفاءة عمال.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد كفاءة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) على رضا العميل.

سنقوم من خلال هذا الاختبار بالتعرف على علاقة الارتباط الموجودة بين أبعاد المتغير المستقل كفاءة الموارد البشرية وبين المتغير التابع رضا العميل.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط بطريقة بيرسون أنظر الملحق (03)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (3-22) معاملات الارتباط بين أبعاد كفاءة الموارد البشرية ورضا العميل الخارجي

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
طريقة التعامل	0.601	0.000
التواصل الشخصي	0.713	0.000
سرعة تقديم الخدمة	0.717	0.000
القدرة على حل المشاكل	0.717	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يوضح الجدول (3-22) معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل الأربعة وبين المتغير التابع رضا العميل.

جاءت جميع العلاقات طردية قوية، حيث كان أعلى معامل ارتباط لبعدي (سرعة التقديم والقدرة على حل المشاكل) بقيمة 0.717 لكليهما، يليهما بعد لتواصل الشخصي بقيمة 0.713، وجاء في الأخير بعد طريقة التعامل بمعامل ارتباط 0.601، وجميع المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد كفاءة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) على رضا العميل.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لأبعاد كفاءة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) على رضا العميل.

سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لأبعاد كفاءة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر مجتمعة (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) على رضا العميل الخارجي.

والجدول (3-23) يمثل نتائج اختبار معنوية النموذج الكلي بين متغيرات كفاءة الموارد البشرية ورضا العميل، بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل التباين، أنظر الملحق (03).

الجدول (3-23) نتائج تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

اختبار F للنموذج		معامل الارتباط بيرسون R	معامل التحديد المعدل (R^2_{adj})	
مستوى المعنوية	قيمة معامل التباين F			
0.000	226.510	0.792	0.624	كفاءة الموارد البشرية / رضا العميل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول (3-23) نلاحظ أن هناك أن هناك علاقة ارتباط تعتبر قوية حيث قدرت ب (0.792) وبمعامل تحديد معدل قدر ب (0.624)، والذي يدل على أن أبعاد كفاءة الموارد البشرية للمؤسسة اتصالات الجزائر مجتمعة والمتمثلة في (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) تفسر ما نسبته 62.4% من التغير الذي يطرأ على رضا العميل، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

كما كانت الدلالة الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) أي ($\alpha \leq 0.05$)، وقيمة F الحسابية 226.510، أي أكبر من قيمة F الجدولية وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة الموارد البشرية على رضا العميل، ومنه رفض الفرضية الصفرية نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد كفاءة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) على رضا العميل.

ولمعرفة هل هناك تأثير لكل متغير مستقل من المتغيرات المستقلة الفرعية على المتغير التابع، نستخدم اختبار (T test) لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أنظر الملحق (03).

الجدول (3-24): معنوية معاملات معادلة خط الانحدار لاختبار أثر كفاءة الموارد البشرية (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) في رضا العميل الخارجي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت (CONSTANT)	0.467		4.621	0.000
طريقة التعامل	0.003	0.002	0.056	0.955
التواصل الشخصي	0.244	0.250	4.663	0.000
سرعة تقديم	0.298	0.328	8.113	0.000
حل المشاكل	0.301	0.296	6.826	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول (3-24) نستطيع أن نستنتج النقاط التالية:

1. بالنسبة لطريقة التعامل فإن قيمة معامل الانحدار بلغت 0.003، كما أن قيمة t المحسوبة 0.056 وهي أقل من قيمة t الجدولية، عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.955$) أي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، وهذا يعني أن طريقة التعامل لا تؤثر في رضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الجلفة).

2. نلاحظ من الجدول إن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير التواصل الشخصي بلغت 0.244، كما أن قيمة t المحسوبة 4.663 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) أي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، وهذا يعني أن التواصل الشخصي يؤثر في رضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الجلفة)، ومنه كلما زاد التواصل الشخصي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى زيادة رضا العميل الخارجي ب 0.244.

3. قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير سرعة التقديم قدرت ب 0.298، كما أن قيمة t المحسوبة 8.113 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) أي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد

في الدراسة، وهذا يعني أن سرعة التقديم تؤثر في رضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الجلفة)، ومنه كلما زادت سرعة التقديم بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى زيادة رضا العميل الخارجي ب 0.298

4. أما فيما يخص متغير القدرة على حل المشاكل، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.301، كما أن قيمة t المحسوبة 6.826 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، عند مستوى معنوية (sig=0.000) أي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة، وهذا يعني أن سرعة التقديم تؤثر في رضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الجلفة)، ومنه كلما زادت قدرة حل المشاكل بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى زيادة رضا العميل الخارجي ب 0.301

ومن أجل معرفة ماهي أكثر محددات كفاءة الموارد البشرية إسهاما في رضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الجلفة) فقد قمنا باستعمال الانحدار المتدرج نحو الأمام (forward stepwise regression)، أنظر الملحق (03)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (3-25): نتائج التحليل الانحدار المتدرج نحو الأمام (forward stepwise regression) لأبعاد كفاءة الموارد البشرية وأثرها على رضا العميل الخارجي

اختبار F للنموذج	اختبار t		الجزء الثابت a	معامل المتغير المستقل B	معامل التحديد المعدل (R^2_{adj})	معامل ارتباط بيرسون R	كفاءة الموارد البشرية / رضا العميل	
	قيمة معامل F التباين المعنوية	مستوى المعنوية						قيمة t
0.000	575.899	0.000	23.998	0.786	0.728	0.514	0.717	حل المشاكل
0.000	413.743	0.000	11.144	0.601	0.429	0.603	0.777	حل المشاكل
		0.000	11.073		0.382			سرعة التقديم
0.000	302.570	0.000	6.891	0.469	0.301	0.624	0.792	حل المشاكل
		0.000	8.131		0.298			سرعة التقديم
		0.000	5.688		0.245			التواصل الشخصي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يمثل الجدول (3-25) نتائج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (forward stepwise regression)، إذ سيتم استبعاد المتغيرات التي لا تدخل في المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، حيث تم حذف طريقة التعامل من النموذج.

تظهر النتائج المبينة في الجدول (3-25) أن ثلاث متغيرات كانت لها الأثر على رضا العميل في مؤسسة اتصالات الجزائر (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي) وتم استبعاد طريقة التعامل، وقد تم التحليل عبر ثلاث خطوات كما يوضح الجدول (3-25):

الخطوة الأولى: يعتبر بعد حل المشاكل البعد الأكثر تأثيراً على رضا العميل حيث بلغ معامل الارتباط ب 0.717 بمعامل تحديد معدل 0.514، وهذا يعني أن بعد حل المشاكل استطاع تفسير ما قيمته 51.4% من رضا العميل والباقي يعزى إلى عوامل أخرى، كما قدرت قيمة F ب 575.899 وهي دالة إحصائية، ويمكن التنبؤ برضا العميل الخارجي من خلال حل المشاكل حسب المعادلة التالية:

$$Y=0.786+0.728X_1$$

الخطوة الثانية: تم إضافة سرعة التقديم إلى النموذج حيث ارتفع معامل الارتباط ليلغ 0.777، بمعامل تحديد معدل قدره 0.603 أي أن النموذج الثاني الذي يتكون من بعدي حل المشاكل وسرعة التقديم استطاع تفسير ما نسبته 60.3% من رضا العميل والباقي يعزى إلى عوامل أخرى، كما كانت قيمة F تقدر ب 413.743 وهي دالة إحصائية، ويمكن التنبؤ برضا العميل الخارجي من خلال حل المشاكل وسرعة التقديم حسب المعادلة التالية:

$$Y=0.601+0.429X_1+0.382X_2$$

الخطوة الثالثة: في النموذج الثالث تم إضافة بعد التواصل الشخصي للبعدين السابقين مما أدى إلى ارتفاع في معامل الارتباط حيث بلغ 0.792 بمعامل تحديد معدل 0.624، أي أن النموذج الثالث الذي يتكون من الأبعاد الثلاثة حل المشاكل وسرعة التقديم والتواصل الشخصي استطاع تفسير ما نسبته 62.4% من رضا العميل والباقي يعزى إلى عوامل أخرى، كما قدرت قيمة F ب 302.570 وهي دالة إحصائية، ويمكن التنبؤ برضا العميل الخارجي من خلال حل المشاكل وسرعة التقديم والتواصل الشخصي حسب المعادلة التالية:

$$Y=0.469+0.301X_1+0.298X_2+0.245X_3$$

تم التوقف عند هذه المرحلة باعتبار أن النموذج الثالث هو أفضل نموذج يمكن الحصول عليه لتمثيل العلاقة بين المتغيرات المستقلة الفرعية وبين المتغير التابع، بينما استبعاد طريقة التعامل، لأن إضافته إلى النموذج لم ينتج عنها ارتفاع في معامل الارتباط، حيث النتيجة لم تكن دالة إحصائية.

ومنه هناك أثر لأبعاد كفاءة الموارد البشرية المتمثلة في (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي) باحترام ترتيبها، على رضا العميل الخارجي، في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

خاتمة

عرف العصر الحديث نموا كبيرا لأهمية الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها أحد أهم الموجودات غير الملموسة في منظمات الأعمال، وبرز ذلك جليا من خلال ظهور اتجاهات في الفكر الإداري التي تبين الدور الكبير للمورد البشري كداعم أساسي لنجاح المؤسسة، أظهر هذا الاتجاه خصوصا أن المورد البشري في المؤسسة لا يقل أهمية عن الموارد المالية بل أكدت النظرية المرتكزة على الموارد أن هذا العصر هو عصر المورد البشري، وان القيمة الحقيقية للمؤسسة تقاس بمدى امتلاكها لموارد بشرية مؤهلة، وأن الفرق في أداء المؤسسات يرجع أساسا لكيفية تسيير هذه الموارد لنشاطات المؤسسة وليس فقط لمواردها المادية، فقد تمتلك مؤسستين نفس الموارد المالية ونفس المنشآت لكن تتفوق أحد الشركتين على الأخرى في الأداء السوقي، هذا التطور الكبير والمتسارع أدى إلى ظهور مفهوم كفاءة الموارد البشرية الذي يشير إلى الأفراد الذين يملكون معارف ومهارات تسمح للمؤسسة بتقديم الأداء المتوقع منها خصوصا من عملائها وهذا ما جعل المنظمات تسعى جاهدة في محاولتها للمنافسة في الأسواق أن تمتلك الموارد ذات الكفاءة من خلال عملية التوظيف المبنية على الكفاءة والاستفادة من معارفها ومهارتها في النشاطات الحالية والمستقبلية للمؤسسة حتى في حال تركهم المؤسسة في المستقبل، فمفهوم كفاءة الموارد البشرية هو من المفاهيم المهمة في الإدارة الحديثة التي أخذ طريقه إلى الانتشار بعد التطورات الحاصلة في الإدارة وتغير النظرة البسيطة للمورد البشري من مجرد أداة لإنجاز المهمات المطلوبة، إلى كيان فاعل يؤثر بالسلب أو الإيجاب حسب نسبة الاهتمام التي توليها المؤسسة له، فلم تعد الكفاءة بتلك البساطة التي تعتمد على مهارات ومعارف الفرد فقط في تنفيذ المهام بشكل أفضل، بل هي أكثر تعقدا وشمولية بالنسبة للمؤسسة على المستوى الجماعي والتنظيمي والاستراتيجي، فعلى المستوى الجماعي يكون مجموع الكل أعلى من مجموع الأجزاء وهذا بفضل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للأفراد مجتمعين، تترتب مع بعضها مشكلة تنظيما تدريجيا للكفاءات في المؤسسة مساهمة في ذلك في تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات.

تزيد أهمية كفاءة الموارد البشرية خصوصا في قطاع الخدمات، هذا القطاع الذي يعرف نموا كبيرا يوما بعد يوم، إذ يشكل جزءا كبيرا من اقتصاديات الدول فهو يقدم خدمات متنوعة مثل الصحة، والسياحة، والتعليم والنقل... الخ، فالخدمات في مضمونها تعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري، ففي أغلب الأحيان يتم اللقاء بين مقدم الخدمة وبين العميل، باستثناء الخدمات الإلكترونية والتي تعتمد على التقنية مثل سحب الأموال أو الخدمات المقدمة عبر الأنترنت، لذلك فالمؤسسات الخدمية مطالبة بشكل أكبر بالاهتمام بكفاءة مواردها البشرية، وأن يمتلك موظفوها كفاءات تمكنهم من التعامل مع العميل بالشكل المطلوب، وذلك من خلال تحديد أهم الكفاءات التي يتطلبها العمل مع العملاء، للاختلافات الكثيرة الموجودة بينهم، من حيث السن، والجنس، والطبقة الاجتماعية... الخ، وهذا يؤدي لطريقة مختلفة للتعامل معهم، لذلك اتجهت المؤسسات ذات الطابع الخدمي إلى اللجوء للكفاءة في توظيفها لمواردها البشرية، سعيا منها لرضا عملائها الذي يعتبر النقطة الأساسية التي تسعى لها، من أجل تحقيق الربحية والبقاء في السوق، فالعميل الراضي هو عميل يقدم أيضا خدمة إضافية مجانية للمؤسسة من خلال الترويج

للمؤسسة بالكلمة المنطوقة (Word of Mouth) خصوصا في عصر الإنترنت وانتشار مواقع التواصل الاجتماعي التي تسمح بتمرير الرسالة إلى الآلاف من الأشخاص الآخرين.

حاولنا في دراستنا هذه معرفة مدى تبني المؤسسات الجزائرية لأسلوب الكفاءات وخاصة وأن البلاد تشهد انفتاح كبير على العالم الخارجي من خلال توجه الدولة لاقتصاد السوق، وفتح المجال للمتعاملين الخارجيين الذين يدخلون الأسواق بالكثير من الخبرة والنجاح السابق في أماكن أخرى، مستعملين في ذلك الكثير من النظريات والتطبيقات الحديثة في الإدارة مثل إدارة المعرفة، إدارة الإبداع، التسويق الداخلي، والتي تعتبر مناخا خصبا لعمل الكفاءات البشرية وتطويرها، مما يحتم على المؤسسات الجزائرية تطوير أساليبها في التعامل مع السوق ومع العملاء والاستفادة منها لمواكبة هذا التغيير، ومن أجل ذلك اخترنا أحد أكبر الشركات الوطنية في مجال تقديم الخدمات (اتصالات الجزائر) التي تعمل بأحد أهم القطاعات نموًا في السنوات الأخيرة (قطاع الاتصالات) حيث عرف تغييرات كثيرة في السنوات الأخيرة لتكييفه مع آخر المستجدات، وأولها استقلالية قطاع الاتصالات من خلال تقسيم مؤسسة البريد والمواصلات إلى مؤسستين، مؤسسة بريد الجزائر، ومؤسسة اتصالات الجزائر، التي أصبحت شيئا فشيئا تقدم خدمات الإنترنت إلى الملايين من الجزائريين بالإضافة إلى المؤسسات العمومية منها أو الخاصة.

ومن أجل معرفة الدور الذي تلعبه الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق رضا العميل الخارجي، قمنا باستخدام أداة الاستبيان للوصول لأكبر شريحة ممكنة من العملاء، حيث المتغير المستقل هو كفاءة الموارد البشري والذي احتوى على أربع متغيرات فرعية (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل)، بينما المتغير التابع هو (رضا العميل الخارجي)، وهذا من أجل اختبار الفرضيات المقترحة في الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية لبحثنا هذا، ثم تقديم التوصيات اللازمة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة، وكذا المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الأخرى بالأخص ذات الطابع الخدمي، كما سنقترح آفاق الدراسة المتعلقة بمجال هذا البحث من أجل إلقاء الضوء عليها مستقبلا من قبل الباحثين.

النتائج النظرية:

على ضوء ما تم تناوله في الجانب النظري للدراسة، استنتج الباحث ما يلي:

- انتقل الاهتمام في الفكر الإداري الحديث من اعتبار العنصري البشري مجرد عامل من عوامل الإنتاج إلى أهم موجودات المؤسسة وهو الذي يحدد نجاح المؤسسة من فشلها من خلال كفاءته وتفانيه في أداء عمله، هذا التغيير في النظرة إلى الموارد البشرية مرده إلى بروز الذكاء الاقتصادي كعامل استراتيجي جعل من الإنسان المحور الأساسي لنشاطات المؤسسة وتنفيذ الاستراتيجيات، فالفرد هو الميزة الأساسية والذي يمنحها الميزة التنافسية.
- أظهرت الدراسات التي قام بها الباحثون أهمية الكفاءة بالنسبة للفرد والمؤسسة، وأوضحوا قصور اختبارات التوظيف المبنية على الذكاء ونتائج المسار الدراسي في التنبؤ بمن سيقدم الأداء المتميز، من هنا بدأ التوجه نحو مفهوم الكفاءة

كبدل عن هذه الاختبارات إذ تم التركيز على خصائص في الأفراد تمنحهم الأداء المتميز، من معارف ومهارات وسلوك، وميزات شخصية... الخ.

- ينظر إلى الكفاءة من خلال مدخلين (مدخل العامل، مدخل العمل)، تبنت المدرسة الأمريكية مدخل العامل، إذ اعتبروا الكفاءة هي الصفات المميزة لشاغل الوظيفة، أما بالنسبة لمدخل العمل، فقد تبنته المدرسة البريطانية، حيث يتم التركيز فيه على النتائج المتوقعة من العمل، إلا أنه ظهر بعد ذلك مدخل آخر يجمع بين المدخلين من أجل التغلب على النقائص الموجودة في المقاربتين السابقتين تم تسميته بالمدخل المتعدد.

- تبرز أهمية الكفاءات الفردية في المؤسسة باعتبارها الداعم الأساسي لنجاحها، إذ تعبر عن مزيج من الخصائص الظاهرية والباطنية للفرد، غير أنه يبرز في المؤسسات مفهوم الكفاءات الجماعية، التي تعبر عن تفاعل جماعي قائم على الكفاءات الفردية، وهي ليست مجرد تركيبة للكفاءات الفردية بل تفوق نتيجتها المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وفق مبدأ التآزر.

- تساهم كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة على تحقيق النجاح على المستوى الشخصي بالنسبة للأفراد، وعلى مستوى المؤسسة ككل، فعلى المستوى الشخصي فالكفاءة تمكن الفرد من التميز والاستقرار الوظيفي وتحقيقه أهدافه الشخصية كالترقية الوصول إلى مراكز أعلى، بينما بالنسبة للمؤسسة فإنه حسب النظرية المبنية على الموارد فإن مواردها البشرية تعتبر أهم موجودات المؤسسة، لذا فإن محزونها من الكفاءات البشرية يعتبر أهم ميزة تنافسية للمؤسسة في بيئة شديدة التنافس على عكس المزايا الأخرى.

- يعتبر رضا العميل الهدف الرئيسي الذي تصبوا له المؤسسة، لأنه يمكنها من تحقيق الأرباح والاستقرار المالي والتخطيط للمستقبل بصورة أفضل.

- العميل الراضي هو أعلى ما تمتلكه المؤسسة، إذ يعد أداة ترويجية مجانية، فالتجربة الجيدة المبنية على ثقة العميل في المؤسسة تؤدي عادة إلى الكلمة المنطوقة الإيجابية (positive Word of Mouth) وتزيد أهميتها في عصر الإنترنت، لسهولة انتشارها عبر مئات أو آلاف الأشخاص الذين قد يفكرون بتجربة الخدمة أو المنتج بناء على هذه الإحالة، كذلك يؤدي الرضا إلى الولاء ومنه تنقص تكلفة هذا العميل بالنسبة للمؤسسة خصوصاً الترويجية، لأنه هو من سيبحث عن المؤسسة مستقبلاً.

- تزيد أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الخدمية، نظراً لوجود خاصية من خصائص الخدمات وهي التلازمية، التي تعبر عن ارتباط الخدمة بمقدمها، لذلك في حالات كثيرة تنشأ روابط بين مقدم الخدمة والعميل، ولذلك تلجأ المؤسسات إلى موارد بشرية تمتلك الكفاءة لاعتبارهم جبهتها الأمامية، فكلما زادت الكفاءات المطلوبة لتقديم الخدمة كلما زاد رضا العميل عن التجربة.

النتائج التطبيقية:

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

يملك مقدمو الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة الكفاءات اللازمة والمتمثلة في (حل المشاكل، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) التي تمكنهم من أداء المهمات المنوطة بهم، فمن خلال اختبارات لعينة واحدة (t test) one sample جاءت متوسطات هاته الأبعاد الثلاث أكبر من المتوسط الفرضي للدراسة (3.00)، على الرغم من ذلك فإن قيمة المتوسطات أظهرت موافقة متوسطة لعينة الدراسة على امتلاك الموارد البشرية للكفاءات، مما يوضح أن المؤسسة تتبنى الحصول على الكفاءات البشرية، لكن يجب عليها مرافقتها وتطويرها حتى ترقى لتطلعات وتوقعات العملاء من أجل تقديم أفضل أداء ممكن يساعد في زيادة رضا العميل ونمو وتطور الشركة، بينما جاءت قيمة المتوسط الحسابي لسرعة التقديم أقل من المتوسط الفرضي، وهذا يدل على عدم موافقة العينة على هذا البعد، ومنه وجب على المؤسسة أكثر الاهتمام بالمهارات والسلوكات التي تسمح بتقديم خدمة أسرع لعملائها.

الفرضية الرئيسية الأولى: اختبرنا من خلال هذه الفرضية وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في رضا العميل الخارجي لمؤسسة اتصالات الجزائر ترجع للعوامل التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل، مدة التعامل مع المؤسسة)، واتضح بعد المعالجة الإحصائية، بأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في رضا العميل الخارجي ترجع إلى العوامل الأربعة التالية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الدخل)، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ترجع إلى عامل (مدة التعامل مع المؤسسة)، فبعد استعمال اختبار الفروق البعدية وجدنا أن هذه الفروق ترجع أساسا لفئة (أكثر من 4 سنوات) وفئة (أقل من 1 سنة)، لصالح فئة (أقل من 1 سنة)، كذلك وجدنا أن هناك فروق دالة إحصائية في رضا العميل في مؤسسة اتصالات الجزائر تعود لفئة (أكثر من 4 سنوات) وفئة (من 1 سنة إلى 4 سنوات)، لصالح فئة (من 1 سنة إلى 4 سنوات).

يتم تفسير ذلك بزيادة تطلب العملاء مع استمرار تعاملهم مع المؤسسة حيث يرغب العميل بخدمة أفضل كل مرة، فلا تكون للعميل في بداية تعامله مع المؤسسة الخبرة اللازمة في تصوره لكيفية الحصول على الخدمة وقد لا تكون لديه أيضا توقعات كبيرة، لكن باكتساب الخبرة عبر الوقت ترتفع توقعاته من خلال التكلفة التي يدفعها للحصول على الخدمة سواء التكلفة المادية أو الزمنية، لذلك فعلى الشركة معرفة العوامل التي سببت هذه الفروق والعمل على زيادة الرضا مع الوقت وليس العكس وذلك ببرامج تعد خصيصا للعملاء الأكثر استمرارا معها.

الفرضية الرئيسية الثانية: تم من خلالها اختبار علاقة الارتباط الموجودة بين أبعاد المتغير المستقل كفاءة الموارد البشرية (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) وبين المتغير التابع رضا العميل، حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط تعتبر قوية بين كل الأبعاد وبين رضا العميل، إذ كان أعلى معامل ارتباط

لبعدي (سرعة التقديم والقدرة على حل المشاكل) بقيمة 0.717 لكليهما، يليهما بعد لتواصل الشخصي بقيمة 0.713، وجاء في الأخير بعد طريقة التعامل بمعامل ارتباط 0.601

الفرضية الرئيسية الثالثة: من خلال المعالجة الإحصائية، وعبر استعمال الانحدار الخطي المتعدد توصلنا إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل كفاءة الموارد البشرية والمتمثلة في (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) مجتمعة على المتغير التابع (رضا العميل الخارجي)، حيث قدر معامل الارتباط R^2 ب 0.792 وهو ارتباط قوي، وقيمة R^2_{adj} هي 0.624، أي أن أبعاد كفاءة الموارد البشرية (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي، طريقة التعامل) مجتمعة تفسر ما نسبته 62.4% في المتغير التابع، و 37.6% المتبقية ترجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، ومنه نستنتج أنه كلما امتلك مقدمو الخدمة في اتصالات الجزائر للكفاءات اللازمة كلما زاد رضا عملاء المؤسسة.

و من خلال استعمال الانحدار الخطي المتعدد المتدرج نحو الأمام، أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لثلاث متغيرات مستقلة فرعية هي (حل المشاكل، سرعة التقديم، التواصل الشخصي)، حيث يتم إدخال المتغير ذو التأثير الأكبر للنموذج ثم المتغير الذي يليه، ويتم التوقف عند المتغير الذي لا يزيد من أثر النموذج على رضا العميل، أثبتت النتائج أن حل المشاكل هو الأكثر تأثيرا يليه سرعة التقديم، ثم التواصل الشخصي، ونستطيع تفسير ذلك لأهميتها بالنسبة لرضا العميل الخارجي، إذ يسعى العميل أساسا في سعيه لنيل الخدمة إلى حل المشاكل المترتبة عن سوء فهم أو عن أخطاء وقعت أثناء استفادته من الخدمة، بينما تعد سرعة التقديم من أهم الكفاءات المطلوبة إذ يعتبر وقت العميل محدود ولا يود إهداره كله في الجلوس للانتظار تقديم الخدمة له، كذلك بالنسبة لتأثير كفاءة التواصل الشخصي لمقدم الخدمة في الرضا، وذلك لأنه الفهم الجيد لما يسعى له العميل وطريقة إيضاح الأمور له تسهل كثيرا من عملية تقديم الخدمة، بينما تم استبعاد طريقة التعامل أي أن هذا المتغير غير دال إحصائيا، أو أن تأثيره سيكون ضعيفا على رضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الجلفة)

التوصيات والاقتراحات:

-تعتبر كفاءة الموارد البشرية عاملا مهما في زيادة رضا العميل الخارجي في المؤسسات الخدمية لذا ينبغي على مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الجلفة) زيادة الاهتمام بها والعمل على تطوير كفاءات مقدمي الخدمة لأنهم جبهتها الأمامية الذين يستطيعون نقل صورة جيدة عن المؤسسة لما لها من آثار إيجابية نحو عملائها تؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة.

- الاهتمام أكثر بسرعة تقديم الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الجلفة، لما لها من أثر على رضا العميل الخارجي من خلال زيادة مقدمي الخدمة لتوزيع العمل بينهم، وتحسين أداء مقدمي الخدمات في استعمال التكنولوجيا المطلوبة لإنجاز العمل وذلك بمنحهم دورات تكوينية دورية لكل ما يجد من تكنولوجيا حديثة في تقديم الخدمة، كذلك

تشجيع العمل الجماعي بينهم، ونقل الخبرات بينهم من خلال تآزر الكفاءات الفردية لتصبح أكثر فعالية للاستفادة من الكفاءة الجماعية.

- تعتبر كفاءة التواصل الشخصي من أهم الكفاءات التي يحتاجها مقدم الخدمة في اتصاله مع العميل، لذلك يعتبر الرفع من مستوى مقدمي الخدمة في الإصغاء للعميل بشكل جيد عاملا مهما لزيادة الثقة بين العميل ومقدم الخدمة، أيضا التكلم بشكل واضح وتقديم الخدمات بشكل جذاب، كل ذلك يساهم في زيادة إحساس الرضا لدى العميل.

- أظهرت نتائج الدراسة أن لكفاءة حل المشاكل الأثر الأكبر على رضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات لذلك فتنمية هذه الكفاءة تساهم في تسريع مدة الخدمة، فلا يرجع كل مرة مقدم الخدمة إلى رئيس المصلحة أو المدير، لتقديم الحلول للعميل، هذا الأمر يبطئ كثيرا سير العمل ويفقد العميل الثقة في مقدم الخدمة ويزيد من عدم ارتياحه وقد يؤدي تكرر هذا الأمر إلى عدم رضاه كليا عن الخدمة المقدمة.

- تقييم الكفاءات اللازمة لدى موظفي الخطوط الأمامية بشكل مستمر لتحديد فجوة المهارات الموجودة لديهم، خصوصا تلك التي تساهم في تجربة أفضل للعميل.

- تعتبر نماذج الكفاءة أداة مهمة لزيادة مستوى الإنتاجية وتوظيف أفضل الأفراد المتاحين كذلك للتكيف مع التغيير السريع في بيئة الأعمال الحالية، لذا فمن المهم أن يكون للمؤسسة نماذج كفاءة خاصة بها لتحديد الكفاءات المطلوبة والأشخاص المناسبين للنجاح والاستقرار، والتكيف مع المتغيرات التي تطرأ في المستقبل.

- يعتبر التوظيف المبني على الكفاءات (Competency-based recruitment) الحل الأمثل للحصول على موارد بشرية مؤهلة تمتلك الكفاءات اللازمة لتقديم الخدمة، لذلك يفترض على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الجلفة استعمال أساليب ناجعة تستطيع من خلالها توظيف الكفاءات المطلوبة، والابتعاد عن الأساليب التقليدية المعتمدة في التوظيف في الجزائر لأنها لا تتناسب مع الواقع الحالي، ولا تضمن حصول المؤسسة على الكفاءات المطلوبة لتقديم الخدمة.

آفاق الدراسة:

لقد قامت هذه الدراسة بقياس أثر كفاءة الموارد البشرية في رضا العميل الخارجي وذلك بالتطبيق على مؤسسة خدمية تعمل بقطاع الاتصالات، كذلك يمكن توسيع الدراسة في الموضوعات التالية:

- إجراء المزيد من الدراسات على قطاعات أخرى مثل القطاع السياحي كالفنادق، والوكالات السياحية، كذلك المستشفيات والجامعات... الخ، والتي تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية في تقديم خدماتها.
- اختصرت دراستنا على أربع أبعاد رأينا أن لها التأثير الأكبر في تقديم الخدمة، لذلك يمكن إجراء البحوث على أبعاد أخرى.
- دراسة مقارنة لتأثير كفاءة الموارد البشرية على رضا العميل في المؤسسات الخدمية بين القطاع الخاص والعام.
- دور الكفاءات البشرية في تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية.
- أثر كفاءة الموارد البشرية في ولاء العميل ورضا العميل كمتغير وسيط.

قائمة المراجع

I. باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أحمد علي سليمان، سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة بالرياض، 1998.
2. أنيس احمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
3. باش أحمد، تأسيس وإدارة المشروع الصغير: دليل عملي لأصحاب المشاريع، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
4. بدير جمال يوسف، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
5. بوران سميرة بن عامر، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016.
6. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية "دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، ط01 مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2009.
7. جاد الرب سيد محمد، التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.
8. الجبالي حمزة، مهارات وفن إدارة العلاقات العامة وخدمة الزبائن، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
9. الجريسي خالد بن عبد الرحمان، سلوك المستهلك: دراسة تحليلية للقرارات الشرائية للأسرة السعودية، ط3، الرياض، السعودية، 2006.
10. جيل غريفيين، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح: كيف تكسب ولاءهم وكيف تحافظ عليهم، ط1، تعريب أيمن الأرمنازي، العبيكان، الرياض، السعودية، 2001.
11. ديباك كومار، الاعتماد الأكاديمي في المكتبات، ترجمة نديم عفاف محمد، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
12. ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات: الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، ط1، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية 2005.
13. الزعبي احمد محمد، أسس علم الاجتماع النفسي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
14. الزعبي فلاح علي، الوادي حسين محمود، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
15. السيد أسامة أحمد، إدارة المعرفة، ط1، دار العلم والأيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
16. الصاوي ياسر، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

17. الطائي حميد، العلاق بشير، تسويق الخدمات، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. الطويل أكرم أحمد، العبادي علي وليد، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
19. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، موجود على الموقع التالي: www.kotobarabia.com
20. عامر قنديلجي، منهجية البحث العلمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
21. عتيق خديجة، واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الجزائرية، ط1، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
22. عزام أحمد زكريا، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
23. العزاوي رحيم، المنهل في العملية التربوية، القياس والتقويم في العملية الدراسية، دار دجلة، عمان، الأردن، 2007.
24. عقيلي وصفي عمر، إدارة الموارد البشرية " بعد استراتيجي"، ط1، دار واقل، عمان، الأردن، 2005.
25. عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك " عوامل التأثير النفسية"، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
26. القهيوي ليث عبد الله، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
27. الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
28. كمال عبد الحميد زيتون، التدريس نماذجه ومهاراته، ط1، عالم الكتاب، مصر، 2003.
29. ماجد زكي الجلاد، تعلم القيم وتعليمها "تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم"، دار المسيرة الأردن، 2005.
30. متولي النقيب، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2008.
31. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
32. المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
33. مسلم عبد الله حسن، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
34. هوارى معراج، وآخرون، العلامة التجارية: الماهية والأهمية، ط1، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013.
35. هوارى معراج، وآخرون، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، ط1، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013.

ثانيا: الرسائل العلمية

1. دعاء الأسطة، أثر كفايات موظفي الصفوف الأمامية على السلوك الشرائي من خلال رضا الزبائن " دراسة ميدانية على مطاعم الوجبات السريعة بمدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

2. مجاهدي فاتح، دراسة تأثير الاتجاهات نحو بلد منشأ المنتج وعلامته التجارية على تقييم المستهلك الجزائري للمنتجات المحلية والأجنبية. " دراسة ميدانية للمنتجات الإلكترونية والمشروبات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2010.
3. مقدود وهيبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة" دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص: تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2015.
4. هوارى فاطمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل التطوير التنظيمي في منظمات العمال دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية للاتصالات بالجللفة، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، اختصاص إدارة المنظمات، جامعة الجللفة، 2019.

ثالثا: المجلات والدوريات

1. بلال ريم، الكفاءات في ظل الاقتصاد الرقمي "دراسة استكشافية"، مجلة المواقف للبحوث والدراسات، مجلد 13، عدد 01، جامعة معسكر، 2018.
2. بويجاوي إبراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 02، العدد 06، 2016.
3. حمدي أبو القاسم، إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بن مقارنتي السلوك والأداء، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 01، 2017.
4. حمدي أبو القاسم، إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بين مقارنتي: الأداء والسلوك، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة الأغواط، العدد 01، 2017.
5. حمدي أبو القاسم، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، 2012.
6. حمدي أبو القاسم، دور التعلم الغير الرسمي في تنمية الكفاءات البشرية، مجلة دراسات، عدد 43، جامعة الأغواط، 2016.
7. رسول خليل، صدق البناء، مجلة العلوم النفسية، العدد 14، 2009.
8. علي عبد الله، تبرورت علال، دور كفاءات الموارد البشرية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، المجلد 08، العدد 16، 2014.
9. قاسي ياسين، غردي محمد، دور رأس المال الفكري في تنمية الكفاءات البشرية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة بليدة 02، العدد 02، 2010.
10. كشاط أنيس، برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف، المجلد 08، العدد 02، 2017.
11. لعمراني نسيم، تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية "بحوث ودراسات"، جامعة سطيف 2، المجلد 09، العدد 01، 2018.

رابعاً: الندوات والمؤتمرات

1. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول"، جامعة حسية بن بوعلي بالشلف، 2012.
2. عرابي مداح الحاج، بشير فاطمة زهرة، دور الكفاءات البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة حالة مؤسسة DISMAC"، الملتقى الدولي الثاني عشر حول " دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، جامعة الشلف، 2016

خامساً: المواقع الإلكترونية

الموقع الإلكتروني: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2> ، تاريخ الاطلاع 07 جانفي 2021 م.

II. باللغة الأجنبية :

أولاً: الكتب

1. Abu-Bader Soleman, Using Statistical Methods in Social Science Research: With a Complete SPSS Guide, 3rd Ed, oxford university press, united stat of America, 2011.
2. Alain Labruffe, *Le Savoir-Etre " Un Référentiel Professionnel d'excellence "*, AFNOR, France, 2008.
3. Alok Kumar Rai, *Customer Relationship Management: Concepts and Cases*, 2nd Ed, Phi Learning, Delhi, India, 2013.
4. Anne Dietrich et al, *Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives*, 3^{ème} Ed, Dunod, Paris, France, 2010.
5. Arlene Fink, *How to Conduct Surveys: A Step-by-step Guide*, 4th Ed, sage publishing, United States of America, 2009.
6. Badrilal Gupta, *Competency Framework for Human Resources Management*, Concept Publishing Company Pvt. Ltd, New Delhi, India, 2011.
7. Barlow Janelle, Moller Claus, *A Complaint Is a Gift: Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, united stat of America, 2008.
8. Brace Ian, *Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for effective market research*, 2nd Ed, Kogan page, United Stat of America, 2008.
9. Christian Barbaray, *Satisfaction, fidélité et expérience client : Être à L'écoute de ses clients pour une entreprise performante*, Dunod, Paris, 2016.
10. Claude Lévy-Leboyer, *La Gestion Des Compétences Une Démarche Essentielle Pour La Compétitivité Des Entreprises*, 2^e éd, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2009.
11. Danielle Riverin-Simard, *Travail et personnalité*, 5^e éd, Presses Université Laval, canada, 2005.
12. Darin E. Hartley, *Job Analysis at the Speed of Reality*, 1st Ed, hrd press, Amherst, Massachusetts, 1999.
13. David L. Morgan, *The Focus Group Guidebook, kit1*, sage publications, 1998.
14. Davino Cristina, Fabbris Luigi, *Survey Data Collection and Integration*, springer, berlin, Germany, 2013.
15. Dilum Jirasinghe, Geoffrey Lyons, *The Competent Head: A Job Analysis of Heads' Tasks and Personality Factors*, the Falmer press, United Kingdom, 1996.
16. Dubois, Et Al, *Competency-Based Human Resource Management*, Davies-Black Publishing, California, United Stat, 2004.
17. Evangelos Grigoroudis, Yannis Siskos, *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, springer, New York, united states of America, 2010.
18. Filemon Uriarte, *Introduction to Knowledge Management "A Brief Introduction to The Basic Elements of Knowledge Management for Non-Practitioner Interested in Understanding the Subject"*, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia. 2008.

19. Floyed Fowler, *Improving Survey Questions: Design and Evaluation*, Sage Publications, United Stat of America, 1995.
20. Ganesh Shermom, *Competency Based Hrm: A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment, And Development Centres*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi, India, 2004.
21. Gronfeldt Svafa, Strother Judith, *Service Leadership: The Quest for Competitive Advantage*, sage publications, United Stat of America, 2006.
22. Gronfeldt Svafa, Strother Judith, *Service Leadership: The Quest for Competitive Advantage*, sage publication, United Stat of America, 2006.
23. Guy Le Boterf, *Construire les compétences individuelles et collectives" La compétence n'est plus ce qu'elle était"*, 3^{eme} Ed, Éditions d'Organisation, 2004.
24. Guy Le Boterf, *Repenser La Compétence Pour Dépasser Les Idées Reçues : Quinze Propositions*, Editions D'organisation Groupe Eyrolles, Paris, France, 2008.
25. Hargie Owen, Dickson David, *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory, and Practice*, Routledge, London, United Kingdom, 2004.
26. Hoffman Douglas, Bateson John, *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*, Cengage learning, United Stat of America, 2010.
27. Hüseyin Güngör, *Emotional Satisfaction of Customer Contacts*, Amsterdam University Press, 2007.
28. Jacques Lendrevie, Julien Lévy, *Mercator, Tout Le Marketing A L'Ere Numérique*, 11^e Ed, Dunod, Paris, France, 2014.
29. John Davis, Mark Farrell, *The Market Oriented University: Transforming Higher Education*, Edward Elgar publishing, United Kingdom, 2016.
30. Kotler, Keller, *Marketing Management*, Pearson Education, 14th Ed, 2012.
31. Krueger Richard, Casey Marry Anne, *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, 3rd Ed, Sage Publication, United Stat of America, 2000.
32. Leary Mark, Tangney June Price, *Handbook of Self and Identity*, 2nd Ed, The Guilford Press, United Stat of America, 2012.
33. Malcolm Smith, *Performance Measurement and Management: A Strategic Approach to Management Accounting*, sage publications, 1st Ed, London, United Kingdom 2005.
34. Marion G. Anema, Jan McCoy, *Competency-Based Nursing Education "Guide to Achieving Outstanding Learner Outcomes"*, Springer Publishing Company, New York, 2010.
35. Mcdowell Ian, *Measuring Health A Guide to Rating Scales and Questionnaires*, 3rd Ed, Oxford University Press, New York, United Stat of America, 2006.
36. Michael Eraut, *Developing Professional Knowledge and Competence*, Falmer Press, Taylor & Francis Inc, 2003.
37. Morgan David, *Focus Groups as Qualitative Research*, 2nd Ed, Sage Publication, United Stat of America.
38. Nigel Hill et al, *customer satisfaction" the costumer experience through the customer's eyes"*, cogent publishing, London, 2007.
39. Nigel Hill, et al, *Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000*, Butterworth-Heinemann, Great Britain, 2002.
40. Nigel Hill, jim alexander, *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*, 2nd Ed, Gower Publishing, Hampshire, England, 2000.
41. Normand Pettersen, Andre' Durivage, *The Structured Interview: Enhancing Staff Selection*, Presses De L' Université Du Quebeq, Canada, 2008.
42. O'Dwyer Laura, Bernauer James, *Quantitative Research for the Qualitative Researcher*, sage publications, United Stat of America, 2014
43. Pamela Lewis, Et Al, *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*, 5th Ed, Thomson South-Western, United Stat of America, 2007.
44. Paul Szwarc, *Researching Customer Satisfaction & Loyalty How to Find Out What People Really Think*, Market Research in Practice, London, 2005.
45. Polanyi Michael, *The Tacit Dimension*, The University of Chicago Press, 2009.
46. Rai Aluk Kumar, *Customer Loyalty: Concepts, Context and Character*, McGraw Hill Education, New Delhi, India, 2014.
47. Reichheld Frederick, Teal Thomas, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, 1996.
48. Richard E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, A Wily Interscience Publication, United States, 1982,

49. Richard Ladwein, *le Comportement du Consommateur*, 2^{ème} Ed, Economica, Paris, 2003.
50. Richard Oliver, *Satisfaction A Behavioral Perspective on the Consumer*, 2nd Ed, Routledge, 2015.
51. Roger Tessier, *Le Savoir Pratiqué : Savoir et Pratique du Changement Planifié*, Presses de l'Université du Québec, Canada, 1996.
52. Rothwell Wiliam, Dubois David, *The Competency Toolkit Volume 1*, HRD Press, Amherst, United Stat, 2000.
53. Salheiar joseph, timbrel greg, "what is shared service", *Shared Services as a New Organizational Form*, 1st Ed, Edited by Bondarouk Tanya, Emerald, United Kingdom, 2014.
54. Shamil G. Naoum, *Dissertation Research and Writing for Construction Students*, 3rd Ed, Routledge, United Kingdom, 2013.
55. Spencer, L.M., & Spencer, S. M, *Competence at work, models for superior performance*, john Wiley & sons Inc., United Stat, 1993.
56. Srinivas R. Kandula, *Competency-Based Human Resource Management" A Compete Text with Casa Studies on Competency Mapping, Modeling, Assessing and Applying "*, Phi Learning Private Limited, Delhi, India, 2013.
57. Steve Baron, Kim Harris, *Services Marketing Text and Cases*, 2nd Ed, Palgrave Macmillan, New York, United State of America, 2003.
58. Sylvia Horton, et al, *Competency Management in the Public Sector" European Variations on a Theme "*, IOS Press, Ohmsha, Amsterdam, Netherlands, 2002.
59. Terry G. Vavra, *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs*, ASQ Quality Press, Wisconsin, United Stat of America, 1997.
60. Tschohl John, *Achieving Excellence Through Customer Service*, 5th Ed, best sellers publishing, Minnesota, united stat of America, 2007.
61. Vellore K. Sunder; *Outsourcing and Customer Satisfaction: A Study of Pc Help Desk Services*, Xlibris Corporation, 2009.
62. Verma harsh, *Services Marketing: Text and Cases*, Dorling Kindersley, Delhi, India, 2009.
63. Zeithaml Valarie, et al, *Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm*, 7th Ed, McGraw-Hill Education, united states, 2018.

ثانيا: الرسائل العلمية

1. Abdelhadi Naji, *Identification des Compétences Requises par les Dirigeants des Pme Pour la Gestion du Changement Organisationnel*, Thèse Présentée comme Exigence Partielle du Doctorat en Administration, Université du Québec à Montréal.
- 2.

ثالثا: المجلات والدوريات

1. Abdur Rehman, et al, Determinants of Consumer Complaining Behavior: A study based on telecommunication firms of Pakistan, *International Journal of Learning & Development*, Vol. 3, No. 6, 2013.
2. Abraham Pizam, Taylor Ellis, Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No.7, 1999.
3. Alain Klarsfeld, La Compétence, Ses Définitions, Ses Enjeux, *Revue Gestion*, No. 2, Mars-Avril 2000.
4. Anderson Eugene, et al, Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, vol. 58, 1994.
5. Anderson, et al, Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *journal of marketing*, vol. 58, 1994.
6. Anne F. Marrelli, et all, Strategies for Developing Competency Models, *Administration and Policy in Mental Health*, Vol. 32, 2005.
7. Ataul Karim, Hamimi Omar, An Overview of Consumer Complaining Behavior and the Choice of Complaint Channels in Service Industry, *International Journal of Business and Technopreneurship* Vol. 6, No. 2, 2016.

8. Atila Yüksel, Fisun Yüksel, Consumer Satisfaction Theories: A Critical Review, in *Tourist Satisfaction and Complaining Behavior: Measurement, And Management Issues in The Tourism and Hospitality Industry*, Nova Science Publishers, New York, 2008.
9. Atila Yüksel, Fisun Yüksel, The Expectancy-Disconfirmation Paradigm: A Critique, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 25, No. 2, 2001.
10. Avelino, et al, Collective Competencies and Strategic People Management: A Study Carried Out in Federal Public Organizations, *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 17, No. 5, 2017.
11. Badghish Saeed, et al, An Exploratory Study of Customer Complaint Behavior (CCB) in Saudi Arabia, *Asian Journal of Business Research*, Special Issue, 2015.
12. Bearden William, Tee Jesse, Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports, *Journal of Marketing Research*, Vol 20 No 1, 1983.
13. Bebeko Charlene Pleger, Service Intangibility and Its Impact on Consumer Expectations of Service Quality, *Journal of Services Marketing*, vol. 14 No. 1, 2000.
14. Beverley Fehr and James Russell, Concept of Emotion Viewed from a Prototype Perspective, *Journal of Experimental Psychology General*, Vol 113, N 3, 1984.
15. Bloemer Jose, Hans Kasper, The Complex Relationship Between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 16 No. 2, 1995.
16. Burger Jerry, The Foot-in-the-Door Compliance Procedure: A Multiple-Process Analysis and Review, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 3, No. 4, 1999.
17. Cathy Parker Brian, Customer satisfaction: contrasting academic and consumers' interpretations, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, 2001.
18. Chan Donna, Core competencies and performance management in Canadian public libraries, *Management in Canadian public libraries*, Vol. 27, No. 3, 2006
19. Charles Woodruffe, What Is Meant by A Competency, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14 No. 1, 1993.
20. Churchill Gilbert, Surprenant Carol, An Investigation into The Determinants of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, Vol 19, 1982.
21. Daniel Held, Jean-Marc Riss, Le Développement Des Compétences Au Service De L'organisation Apprenante, *Employeur Suisse*, No. 13, 1998,
22. David C. McClelland, Testing for Competence Rather Than for Intelligence, *American Psychologist*, Vol. 28, No. 1, 1973;
23. Dawes, R., D. Singer & Lemons, P, An experimental Analysis of the Contrast Effect and its Implications for Intergroup Communication and Indirect Assessment of Attitude, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 2, No. 1, 1972.
24. Draganidis Fotis, Mentzas Gregoris, Competency based management: a review of systems and approaches, *Information Management & Computer Security*, Vol. 14 No. 1, 2006.
25. Emrah Cengiz, Measuring Customer Satisfaction: Must or Not, *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6, No. 2, 2010.
26. Farah Naqvi, Competency Mapping and Managing Talent, *The IUP Journal of Management Research*, Vol. 08, No. 1, 2009.
27. Feeley Thomas, et al, The Door-In-The-Face Persuasive Message Strategy: A Meta-Analysis of The First 35 Years, *Communication Monographs* Vol. 79, No. 3, September 2012.
28. Florin Lucian Isac, Sergiu Rusu, Theories of Consumer's Satisfaction and The Operationalization of The Expectation Disconfirmation Paradigm, *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*, Issue 2, 2014.
29. Fornell Claes, A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, 1992.
30. Fornell Claes, Didow Nicholas, Economic Constraints on Consumer Complaining Behavior, in *NA - Advances in Consumer Research*, Vol. 7, 1980, retrieved from: <http://acrwebsite.org/volumes/9690/volumes/v07/NA-07>, Accessed: 03 December 2019.
31. Fornell Claes., Wernerfelt Birger, A Model for Customer Complaint Management, *Marketing Science*, Vol. 7, No. 3, 1988.
32. Franc, Oise Delamare, Jonathan Winterton, what is Competence, *Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 1, 2005.
33. Gassenheimer Jule, et al, Models of Channel Maintenance: What Is the Weaker Party to Do?, *Journal of business research*, vol. 30, 1994.

34. Geyskens Inge, Steenkamp JAN-BENEDICT, Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 1, 2000.
35. Geyskens, Inge, et al. A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, vol. 36, 1999.
36. Griffin Abbie, Hauser John, The Voice of Customer, *Marketing Science*, Vol. 12, No 1, 1993.
37. Guy Le Boterf, Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable, *EDUCATION PERMANENTE*, No. 188, 2011
38. Harkiranpal Singh, The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty and Retention, *Asia Pacific University College of Technology & Innovation*, Malaysia, 2006.
39. Harmon Jones, Cognitive Dissonance Theory, *The Encyclopedia of Human Behavior*, Vo. 11, 2012
40. Henderson Marlone, Burgoon Erin, Why the Door-in-the-Face Technique Can Sometimes Backfire: A Construal-Level Account, *Social Psychological and Personality*, Vol. 5, No. 4, 2013.
41. Hong-Youl Ha Myung, Effects of economic and social satisfaction on partner trust: an investigation of temporal carryover effects, *European Journal of Marketing*, Vol. 50, 2016.
42. Ikojuro Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol. 5 Issue. 1, 1994.
43. Joan Giese, Joseph Cote, Defining Consumer Satisfaction, *Academy of Marketing Science Review*; Volume01, 2000.
44. Joëlle Vanhamme, La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et, modes, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 17, No. 55, 2000.
45. Joëlle Vanhamme, L'influence de la surprise sur la satisfaction des consommateurs -étude exploratoire par journal de bord, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 16, No. 2, 2001.
46. Jonathan Matusitz, Gerald-Mark Breen, Applying Communication Theories toward Designing Compliance-Gaining Techniques in Customer Dissatisfaction, *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 9, No. 1, 2011.
47. Jonathan Matusitz, Gerald-Mark Breen, Consumer Dissatisfaction, Complaints, and the Involvement of Human Resource Personnel in the Hospitality and Tourism Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 8, No. 2 2009.
48. Jörgen Sandberg, Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 1, 2000.
49. Ka-Shing Woo & HENRY K. Y. FOCK, Customer Satisfaction in the Hong Kong Mobile Phone Industry, *The Service Industries Journal*, Vol. 19 No 03, 1999.
50. Krishnan Shanker, Olshavsky Richard, The Dual Role of Emotions in Consumer Satisfaction/Dissatisfaction, *Advances in Consumer Research* Vol. 22, *Association for Consumer Research*, retrieved from: <http://acrwebsite.org/volumes/7788/volumes/v22/NA-22>, Accessed: 14 November 2019.
51. Małgorzata Baran, Monika Kłos, Competency Models and the Generational Diversity of a Company Workforce, *Economics & Sociology*, Vol. 7, No. 2, 2014.
52. Michael A. Campion Et Al, Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling, *Personnel Psychology*, Vol. 64, 2011.
53. Michelle R. Ennis, Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA), *Office of Policy Development and Research*, Employment and Training Administration, U.S. Department of Labor, 2008.
54. Murray, D., & Howat, G. (2002). The Relationships among Service Quality, Value, Satisfaction, and Future Intentions of Customers at an Australian Sports and Leisure Centre, *Sport Management Review*, Vol 5, No 1, 2002.
55. Nitin Nohria, Et Al, Employee Motivation A Powerful New Model, *Harvard Business Review* July–August ISSUE, 2008.
56. Oliver Richard, Whence Consumer Loyalty, *Journal of Marketing*, Vol. 63, 1999.
57. Pablo de Freitas, Catarina Cecília Odelius, Managerial competencies: an analysis of classifications in empirical studies, *Cad. Ebape.Br*, v. 16, No. 1, Rio de Janeiro, 2018.
58. Parasuraman, et al, Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service *Quality Model*, *Human Resource Management*, Vol. 30, No. 3, 1991.
59. Parasuraman, et al, Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further, *Research, Journal of Marketing*, vol. 58, 1994.

60. Remi Samuel, Assessment of Methods and Applications of Competency Frameworks in the Nigerian Private Sector Organizations, *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, Vol. 3, No. 6, 2015.
61. Rolph E. Anderson, Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, 1973.
62. Rothwell William, Lindholm John, competency identification "modeling and assessment in the USA", *international journal of training and development*, Vol. 3, No. 2, USA, 1999.
63. Rust Roland, Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, vol. 59, 1995.
64. Sabrina Loufrani-Fedida, les Quatre Niveaux du Management des Compétences : Individuel, Collectif, Stratégique Et Environnemental, Chaminade B. *Guide du management des compétences*, Editions AFNOR, Afnor, 2008.
65. Sanjeev Kumar Mishra, Self- Concept- A Person's Concept of Self- Influence, *International Journal of Recent Research Aspects*, Special Issue: Conscientious and Unimpeachable Technologies, 2016.
66. Simon Gyasi Nimako, Customer Dissatisfaction and Complaining Responses Towards Mobile Telephony Services, *The African Journal of Information Systems*, Vol. 4, No. 3, July 2012.
67. Singh Jagdip, A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Style, *Journal of Retailing*, Vol. 66, no. 1, 1990.
68. Singh Jagdip, Determinants of Consumers' Decisions to Seek Third Party Redress: An Empirical Study of Dissatisfied Patients, *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 23, No. 2, 1989.
69. Supardi.A, Demographic Perspective of Teacher Competence: A Comparative Study of The Teachers at Senior High Schools in Tangerang, Banten, Indonesia, *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, Vol. 4, No. 2, 2015.
70. Taghizadeh Houshang, et al, The Effect of Customer Satisfaction on Word-of-Mouth Communication, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, Vol 5, No, 7, 2013.
71. Taherdoost Hamed, Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research, *International Journal of Academic Research in Management*, Vol. 5, No. 3, 2016.
72. Tamilla Curtis, et al, Customer Loyalty, Repurchase and Satisfaction: A Meta-Analytical Review, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 24, 2011.
73. Terraneo, Fabienne, et Nadia Avanzino. « Le concept de compétence en regard de l'évolution du travail : Définitions et perspectives », *Recherche en soins infirmiers*, Vol. 87, No. 4, 2006.
74. Thomas Durand, L'alchimie de la Compétence, *Revue Française de Gestion*, N° 160, 2006.
75. Thomas Durand, Savoir, Savoir-Faire Et Savoir-Etre Repenser Les Compétences De L'entreprise, *La Revue Française De Gestion*, No. 127, 2000.
76. Thomas N. Garavan, David McGuire, Competencies and workplace learning "some reflections on the rhetoric and the reality", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13 Iss. 4, 2000.
77. Tim O. Peterson, David D. Van Fleet, The ongoing legacy of R.L. Katz an updated typology of management skills, *Management Decision*, Vol. 42, No. 10, 2004.
78. Tse David, Wilton Peter, Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension, *Journal of Marketing Research*, vol, 25, 1988.
79. Veloutsou Cleopatra, et al, "Measuring transaction-specific satisfaction in services", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, 2005.
80. Vichita Vathanophas, Jintawee Thai-ngam, Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector, *Contemporary Management Research*, Vol. 3, No. 1, 2007.
81. Vikram Singh Chouhan, Sandeep Srivastava, Understanding Competencies and Competency Modeling " A Literature Survey", *Journal of Business and Management*, Vol. 16, Issue. 1, Ver. I, 2014
82. Vinay Chaitanya Ganta, Motivation in The Workplace to Improve the Employee Performance, *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, Vol. 2, Issue. 6, 2014.
83. Westbrook Robert, Intrapersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products, *Journal of Consumer Research*. Vol. 7, 1980.
84. Westbrook Robert, Product/ Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes, *Journal of Marketing Research*, vol 24, 1987.
85. Westbrook Robert, Richard Oliver, The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, *journal of cunsomer research*, Vol. 18, No. 1, 1991.
86. Wolfgang Bilsky, Values and Personality, *European Journal of Personality*, Vol. 8, 1994.

87. Xiayu Chen, et al, Economic and Social Satisfaction of Buyers on Consumer-to-Consumer Platforms: The Role of Relational Capital, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 21 No. 2, 2017.
88. Yeung Matthew, Ennew Christine, From Customer Satisfaction to Profitability, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8, 2000.
89. Ying-Feng Kuo, et al, Effects of inertia and satisfaction in female online shoppers on repeat-purchase intention the moderating roles of word-of-mouth and alternative attraction, *Managing Service Quality* Vol. 23, No/ 3, 2013.
90. Youjae Yi, The Determinants of Consumer Satisfaction: The Moderating Role of Ambiguity", in *NA - Advances in Consumer Research* Vol. 20, 1993, retrieved from: <http://acrwebsite.org/volumes/7500/volumes/v20/NA-20>, Accessed: 09 November 2019.
91. Youjae Yi, A Critical Review of Consumer Satisfaction, *Working paper (University of Michigan. School of Business Administration. Division of Research)*, No. 604, retrieved from: <https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/36290>, Accessed: 10 October 2019.

رابعاً: الندوات والمؤتمرات

1. Alina Filip, Complaint management: A customer satisfaction learning process, *3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership (WCLTA-2012)*.
2. Gunning, J, Models of Customer Satisfaction and Service Quality as Research Instruments in Construction Management. in: Akintoye, A (Ed.), Glasgow Caledonian University. Association of Researchers in Construction Management, *16th Annual Arcom Conference, 6-8 September, 2000*.
3. Jeong Rian Jeon, Et All, Effect of Competency at Work on Job Satisfaction and Organizational Commitment in The Restaurant Industry, *13th Asia Pacific Forum for Graduate Students Research in Tourism*, Taiwan, 2014.
4. Katherine Tunheim, Gary N. McLean, Competency Model for the Role of President of Religion-affiliated Colleges, *Paper presented at the meeting of the Academy of Human Resource Development, Columbus, OH, 2006*.
5. Naoufal Sefiani, et al, Démarche d'identification des compétences requises basée sur une approche fonctionnelle, *9ème congrès international de Génie Industriel, Saint Sauveur, Canada, 2011*.
6. Qian Huang, Robert Davison, The Impact of Different Types of Satisfaction on C2C Platform Loyalty, *Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai 2011*.
7. Vaidyanathan Rajiv, Aggarwal Praveen, Getting A Foot-In-The-Door: Enhancing the Effectiveness of Cause-Related Marketing, *International Research Seminar in Marketing, 2003*.

خامساً: التقارير

1. Notice d'information d'Algérie Telecom, 17/10/2005

الملاحق

الملاحق (01): قائمة الاستبيان

تعد الاستثمار التي بين أيديكم جزء من متطلبات إعداد رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية اختصاص إدارة تسويقية بعنوان: تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية " دراسة حالة اتصالات الجزائر"، إن تفضلكم بالإجابة الصريحة والصادقة على أسئلة هذه الاستثمار سوف يساهم في الحصول على نتائج مهمة ودقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، ونعدكم بأن المعلومات الواردة فيها ستبقى سرية، ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

نشكر لكم حسن تعاونكم

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

الجنس	ذكر ()
	أنثى ()

السن	من 18 سنة - أقل من 30 سنة ()
	من 30 سنة - 45 سنة ()
	أكثر من 45 سنة ()

المستوى الدراسي	ثانوي ()
	جامعي ()
	دراسات عليا ()

الدخل	أقل من 18000 دج ()
	من 18000 إلى 40000 دج ()
	أكثر من 40000 ()

مدة التعامل	أقل من 1 سنة ()
	من 1 سنة إلى 4 سنوات ()
	أكثر من 4 سنوات ()

الجزء الثاني: يتضمن هذا القسم عبارات حول كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، الرجاء وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	كفاءة الموارد البشرية
					طريقة التعامل
					1 يعاملني مقدم الخدمة بأدب واحترام
					2 يتعامل مقدم الخدمة بدون تمييز مع العملاء
					3 يتصف مقدم الخدمة بالهدوء أثناء تأدية عمله
					4 يحافظ مقدم الخدمة على الآداب العامة في تعامله مع العملاء
					5 يحسن مقدم الخدمة التعامل مع طلبات العملاء
					6 يبدي العمال اهتماما ملحوظا بالعملاء
					7 لمقدم الخدمة القدرة على الاستقبال الجيد للعملاء
					التواصل الشخصي
					8 يصغي مقدم الخدمة لي باهتمام
					9 تعرض الخدمات من قبل مقدم الخدمة بشكل جذاب
					10 يتحدث مقدم الخدمة بكلام واضح ومفهوم
					11 يستمع مقدم الخدمة لشكوى العملاء بشكل جيد
					12 يستطيع مقدم الخدمة كسب ثقة العميل
					13 يتقبل مقدم الخدمة وجهات نظر العملاء بشكل إيجابي
					سرعة التقديم
					14 لا أنتظر كثيرا حتى أحصل على الخدمة
					15 يتم تقديم الخدمة لي من طرف مقدم الخدمة في الوقت المناسب
					16 يلبي مقدم الخدمة الطلب بشكل صحيح من أول مرة
					17 تحكم مقدم الخدمة في تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة ساهم في تقليل مدة الخدمة
					18 يساهم العمل الجماعي بين العمال على تقليل مدة الخدمة

					يوفر مقدم الخدمة بشكل سريع في كل مرة.	19
					حل المشاكل	
					أجد التعاون اللازم من طرف مقدم الخدمة.	20
					كان مقدم الخدمة على دراية تامة بحاجتي	21
					يعمل مقدم الخدمة على تقديم النصائح عند اللزوم	22
					يملك مقدم الخدمة الإجابات الكافية على تساؤلاتي.	23
					يستفسر مقدم الخدمة دائما عن مشاكلنا كعملاء	24
					لمقدم الخدمة القدرة على حل مشكلتي.	25
					تم توجيهي للمصدر الصحيح الذي يستطيع حل مشكلتي.	26

الجزء الثالث: يتضمن هذا القسم عبارات رضا العميل الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر الرجاء وضع إشارة (x) داخل

مربع الإجابة الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رضا العميل الخارجي	
					عدد مقدمي الخدمة كافي لأداء المهام	27
					أنا راضٍ عن الطريقة التي يتعامل بها العمال معي	28
					سلوك مقدم الخدمة يدفعك للوثوق بهم	29
					إجراءات تقديم الخدمة واضحة وتخلو من التعقيدات	30
					توفر المؤسسة معلومات كافية حول نشاطها للعملاء.	31
					مكان تواجد المؤسسة مناسب للعملاء	32
					التصميم الداخلي للمؤسسة يسهل من سير العمل	33
					تستجيب المؤسسة لتطلعاتي واحتياجاتي	34
					أتكلم بصورة جيدة عن المؤسسة	35
					تعتبر المؤسسة أهلاً للثقة	36
					تعتبر الخدمات المقدمة للعملاء موافقة لتوقعاتك	37
					أنا راضٍ عن جودة الخدمات المقدمة	38
					أنا راضٍ عن تجربتي مع المؤسسة	39

الملحق (02):

أسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان والجامعات التي يعملون بها

الجامعة	اسم الأستاذ
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	دكتور رضوان أنساعد
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	دكتور عبد الله قلش
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	دكتور محمد طرشي
جامعة زيان عاشور الجلفة	الأستاذ الدكتور هبة طوال
جامعة زيان عاشور الجلفة	الدكتور محمد سعيد جوال
جامعة الزرقاء الأردن	الأستاذ الدكتور ردينة عثمان يوسف
جامعة عجلون الوطنية الأردن	الأستاذ الدكتور علي فلاح الزعبي

الملاحق (03):

مخرجات spss25

النبات

طريقة التعامل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	7

التواصل الشخصي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	6

سرعة التقديم

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	6

حل المشاكل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	7

رضا العامل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	13

الصدق

طريقة التعامل

طريقة_التعامل مل	Pearson	1	.768**	.773**	.785**	.768**	.831**	.789**	.769**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	545	545	545	545	545	545	544	545

التواصل الشخصي

التواصل_الشخصي صي	Pearson	1	.800**	.791**	.771**	.822**	.812**	.789**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	545	545	545	545	545	545	545

سرعة التقديم

سرعة_التقديم	Pearson	1	.778**	.848**	.791**	.773**	.717**	.819**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	545	545	545	545	545	545	545

حل المشاكل

حل_المشاكل ل	Pearson	1	.775**	.733**	.763**	.803**	.694**	.758**	.803**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	545	545	545	545	545	545	545	545

رضا العامل

رضا_العامل	Pearson	1	.535**	.738**	.746**	.705**	.724**	.489**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	545	545	545	545	545	545	545

.569**	.803**	.791**	.824**	.802**	.799**	.819**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
545	545	545	545	545	545	545

اختبارات لعينة واحدة (one sample t test)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
طريقة_التعامل	545	3.3861	.76112	.03260
التواصل_الشخصي	545	3.2092	.82401	.03530
سرعة_التقديم	545	2.9719	.88482	.03790
حل_المشاكل	545	3.1720	.79247	.03395
رضا_العميل	545	3.0958	.80429	.03445

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
طريقة_التعامل	11.843	544	.000	.38611	.3221	.4502
التواصل_الشخصي	5.926	544	.000	.20917	.1398	.2785
سرعة_التقديم	-.742	544	.458	-.02813	-.1026	.0463
حل_المشاكل	5.065	544	.000	.17195	.1053	.2386
رضا_العميل	2.782	544	.000	.09584	.0282	.1635

اختبارات الفروق المعنوية

الجنس one way anova

ANOVA

رضا_العميل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.011	1	.011	.017	.897
Within Groups	351.889	543	.648		
Total	351.900	544			

one way anova السن

ANOVA

رضا_العميل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.107	2	.554	.856	.426
Within Groups	350.792	542	.647		
Total	351.900	544			

one way anova المستوى التعليمي

ANOVA

رضا_العميل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.477	2	1.739	2.705	.068
Within Groups	348.422	542	.643		
Total	351.900	544			

one way anova الدخل

ANOVA

رضا_العميل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.219	2	1.110	1.720	.180
Within Groups	349.681	542	.645		
Total	351.900	544			

one way anova مدة التعامل

ANOVA

رضا_العميل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.718	2	2.359	3.683	.026
Within Groups	347.182	542	.641		
Total	351.900	544			

نتائج اختبار LSD للفروق البعدية لمتغير مدة التعامل

Multiple Comparisons

Dependent Variable: رضا_العميل

LSD

مدة التعامل (I)	مدة التعامل (J)	Mean Difference			95% Confidence Interval	
		(I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
اقل من سنة	من 1 سنة الى 4سنوات	-.00457	.10826	.966	-.2172	.2081
	اكثر من 4 سنوات	.18757*	.08709	.032	.0165	.3586
من 1 سنة الى 4سنوات	اقل من سنة	.00457	.10826	.966	-.2081	.2172
	اكثر من 4 سنوات	.19214*	.08981	.033	.0157	.3686
اكثر من 4 سنوات	اقل من سنة	-.18757*	.08709	.032	-.3586	-.0165
	من 1 سنة الى 4سنوات	-.19214*	.08981	.033	-.3686	-.0157

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

اختبار الارتباط

	طريقة التعامل	التواصل الشخصي	سرعة التقديم	حل المشاكل	
رضا_العميل	Pearson Correlation	.601**	.713**	.717**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	545	545	545	545

اختبار الاثر

الانحدار المتعدد القياسي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 ^a	.627	.624	.49331

a. Predictors: (Constant), حل_المشاكل, طريقة_التعامل, سرعة_التقديم, التواصل_الشخصي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	220.489	4	55.122	226.510	.000 ^b
	Residual	131.411	540	.243		
	Total	351.900	544			

a. Dependent Variable: رضا_العميل

b. Predictors: (Constant), حل_المشاكل, طريقة_التعامل, سرعة_التقديم, التواصل_الشخصي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.467	.101		4.621	.000
	طريقة_التعامل	.003	.047	.002	.056	.955
	التواصل_الشخصي	.244	.052	.250	4.663	.000
	سرعة_التقديم	.298	.037	.328	8.113	.000
	حل_المشاكل	.301	.044	.296	6.826	.000

a. Dependent Variable: رضا_العميل

الانحدار المتعدد المتدرج نحو الأمام

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.717 ^a	.515	.514	.56081
2	.777 ^b	.604	.603	.50691
3	.792 ^c	.627	.624	.49285

a. Predictors: (Constant), حل_المشاكل

b. Predictors: (Constant), حل_المشاكل, سرعة_التقديم

c. Predictors: (Constant), حل_المشاكل, سرعة_التقديم, التواصل_الشخصي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	181.123	1	181.123	575.899	.000 ^b
	Residual	170.776	543	.315		
	Total	351.900	544			
2	Regression	212.629	2	106.314	413.743	.000 ^c
	Residual	139.271	542	.257		
	Total	351.900	544			
3	Regression	220.488	3	73.496	302.570	.000 ^d
	Residual	131.412	541	.243		
	Total	351.900	544			

a. Dependent Variable: رضا_العميل

b. Predictors: (Constant), حل_المشاكل

c. Predictors: (Constant), حل_المشاكل, سرعة_التقديم

d. Predictors: (Constant), حل_المشاكل, سرعة_التقديم, التواصل_الشخصي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.786	.099		7.927	.000
	حل_المشاكل	.728	.030	.717	23.998	.000
2	(Constant)	.601	.091		6.584	.000
	حل_المشاكل	.429	.038	.423	11.144	.000
	سرعة_التقديم	.382	.034	.420	11.073	.000
3	(Constant)	.469	.092		5.119	.000
	حل_المشاكل	.301	.044	.297	6.891	.000
	سرعة_التقديم	.298	.037	.328	8.131	.000
	التواصل_الشخصي	.245	.043	.251	5.688	.000

a. Dependent Variable: رضا_العميل