

جودة الخدمات الفندقية وتحدي التغيير التنظيمي: مقارنة باستخدام SEM-PLS لعينة من فنادق مدينة مغنية

The Quality of Hotel Services and the Challenge of Organisational Change: an Approach Using Sem-Pls for a Sample of Hotels in the City of Maghnia

مصطفى رديف¹

جامعة سيدي بلعباس - الجزائر

redif.cur@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/06/ 24

عيماد داتو سعيد

جامعة سيدي بلعباس - الجزائر

datou_imad@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/06/ 07

رشيد حمدوني

جامعة سيدي بلعباس - الجزائر

rachidhamdouni85@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/03/04

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تشخيص وقياس أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام، التغيير الثقافي) السائد في عينة من فنادق مدينة مغنية (ولاية تلمسان، الجزائر) على جودة الخدمات الفندقية بتوزيع استبيان على عينة من العاملين فيها مكونة من 30 عامل بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM-PLS) وبرنامج (SPSS 26). أظهرت النتائج الإحصائية وجود أثر موجب عالي للتغيير التنظيمي على جودة الخدمة الفندقية، وإدراك جيد لأبعاد التغيير التنظيمي من طرف العاملين باعتباره أولوية لرفع مستوى جودة الخدمات.

الكلمات المفتاحية: السياحة، جودة الخدمة الفندقية، التغيير التنظيمي، فنادق مدينة مغنية، النمذجة بالمعادلات البنائية.

Abstract:

This research paper aims to diagnose and measure the dimensions of organizational change (structural change, technological change, change in tasks, cultural change) prevailing in a sample of Maghnia' hotels (Tlemcen- Algeria) on the quality of hotel services, by distributing a questionnaire to a sample of employees consisting of 30 workers based on modelling structural equations (SEM-PLS) and (SPSS 26). The statistical results indicate that there is a high positive effect of organizational change on the quality of the hotel service, and a good awareness of the dimensions of organizational change by workers as a priority to raise the level of services.

Key words: Tourism, Hotel Service Quality, Organizational Change, Maghnia' hotels, PLS-SEM

مقدمة:

يشهد العالم مجموعة من التغييرات والتحويلات في شتى المجالات، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والتي حتمت على المنظمات الإلمام باتباع أساليب التنبؤ والاستقراء الجيد للمتغيرات البيئية الخارجية للنهوض باقتصادها، والجزائر أحد الدول المعنية بمواكبة هذه التغييرات التي تقوم على أساس الإبداع والابتكار من جهة، ومن جهة أخرى ترسيخ ثقافة التغيير والاهتمام بالجمال الخدمي باعتباره بديل ممتاز للمحروقات من أجل زيادة النقد الأجنبي وتنشيط الحركة الاقتصادية، وعليه يعد تسويق الخدمة الفندقية في الجزائر نشاط يعاني مشاكل خاصة في الجودة الفندقية وإشباع رغبات النزلاء باعتبارهم محور العملية التسويقية في ظل التغيرات التكنولوجية، الثقافية، وحتى الإدارية التي تعد أحد عوامل جذب السياحة والنهوض بها وتسويق الخدمة الفندقية في ظل إدراك العميل ومفاضلته، فرض على المؤسسات الفندقية

سرعة التغيير وتلبية الاحتياجات لأنها من أهم التوجهات التي تحكم اختيار الأفراد للفنادق والاستجابة لمتطلباتهم ومتطلبات التغيير لتحقيق السبق التنافسي في هذا المجال وتحسين الجودة الفندقية بمرونة عالية.

ومن خلال ما سبق قمنا باختيار عينة من فنادق مدينة مغنية (ولاية تلمسان) لدراسة أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمة الفندقية المقدمة من وجهة نظر العاملين.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا تهدف دراستنا إلى تحديد الأثر بين التغيير التنظيمي وجودة الخدمة الفندقية وكيف يساهم في تحسينها من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التغيير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر العاملين لفنادق مدينة مغنية؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى اهتمام الفنادق قيد الدراسة بعملية التغيير؟
- ما مستوى تبنى ثقافة الجودة للمؤسسات المبحوثة؟
- ما هي الانعكاسات المترتبة عن عملية التغيير التنظيمي على مستوى جودة الخدمات للفنادق المبحوثة؟
- هل هناك أثر إيجابي بين التغيير التنظيمي وتحسين جودة الخدمات الفندقية؟

فرضيات البحث: استندت الدراسة على الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على جودة الخدمة الفندقية بالفنادق قيد الدراسة
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي على جودة الخدمة الفندقية بالفنادق قيد الدراسة
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الثقافي على جودة الخدمة الفندقية بالفنادق قيد الدراسة
- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في مهام الأفراد على جودة الخدمة الفندقية بالفنادق قيد الدراسة

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في اعتبار المتغيرين في غاية الأهمية لأن التغيير يعتبر سمة من سمات العصر الملازمة لجميع المنظمات، وجودة الخدمة الفندقية التي تتيح للدول إنعاش الاقتصاد وزيادة حركته ومنه تطوير المجال السياحي.

أهداف البحث: تتمثل فيما يلي:

- التعرف على واقع المنظمات المبحوثة من خلال التعريف بالدور الذي يلعبه التغيير في نجاح المنظمات؛
- إبراز أثر التغيير التنظيمي بأبعاده على جودة الخدمات عامة والخدمات الفندقية خاصة؛
- معرفة البعد الأكثر تأثيراً بالفنادق المبحوثة.

المحور الأول: الإطار النظري:

أولاً: الدراسات السابقة:

1- دراسة (عاتي ولفنته، 2016): بعنوان قياس وتقييم مستوى جودة الخدمات الفندقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والزبائن في فندق مناوى باشا في محافظة البصرة، هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى جودة الخدمات الفندقية متمثلة بأبعادها على عينة من فنادق الدرجة الأولى في محافظة البصرة بالعراق، حيث أسفرت الدراسة عن وجود علاقة بين مستوى جودة الخدمات

الفندقية وبين أبعاد الجودة ، كما أوصت الدراسة إلى الاهتمام بصورة شخصية بالزبائن لتوفير احتياجاتهم والارتقاء بمستوى جودة الخدمات.

2- دراسة (شارف ولعلا، 2017): بعنوان أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيبة -الأغواط-، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة اعتماد المؤسسة الصحية على إدارة التغيير لتحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد بن عجلة" بالأغواط من وجهة نظر العاملين و الأطباء و مختلف الأعوان، وقد خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتغيير النوعي للأفراد الذي يرفع من كفاءة ومهارة العاملين.

3- دراسة (قاسم سعيد، 2018): بعنوان تعزيز ثقافة الجودة وتأثيرها في السلوك الإبداعي- بحث استطلاعي لعينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ثقافة الجودة في السلوك الإبداعي لدى مسؤولي شركة زين للاتصالات بالعراق وأبرزت النتائج على أن المؤسسة تمتلك مقومات التغيير لمواكبة تطبيق ثقافة الجودة والاستفادة من الفرص الإبداعية، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين ثقافة الجودة والسلوك الإبداعي، كما أوصت الدراسة على تطوير قدرات الأفراد والإدارة بالمشاركة للتقييم الجيد.

4- دراسة (Dimitrios Hatjidis & Andrew Parker, 2018) بعنوان: The role of relationship quality in raising organizational change acceptance: The case of the Greek hotel industry

، هدفت هذه الدراسة إلى تبين دور العلاقات بين الموظفين ووجودتها، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في تحديد سلوكياتهم ومدى تأثيره في التغيير التنظيمي، وشمل مجتمع الدراسة ستة فنادق في مدينة سالونيكيا باليونان، من عينة شملت 100 موظف شملهم الاستبيان من مديريين، مدراء الموارد البشرية في جميع الأقسام الخاصة بالفنادق، وخلصت الدراسة أن جودة العلاقات بين الموظفين لها تأثير إيجابي اتجاه التغيير التنظيمي، وأنها رأس مال اجتماعي في النتائج التنظيمية يتطلب من متخذي القرار مراعاتها وزيادة التفاعل بين الموظفين، كما أن للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي دور وسيط في تحسين العلاقة بين جودة العلاقة والنوايا السلوكية التي تسهل عليهم فهم أدوارهم ويصبحوا اجتماعيين في البيئة التنظيمية وبالتالي زيادة تواصلهم وفاعليتهم نحو عملية التغيير التنظيمي.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أن هذه الأخيرة ركزت على المؤسسات الخدمية الصحية والمصرفية، بينما تركز الدراسة الحالية على جودة الخدمة الفندقية وتسلط الضوء على هذا القطاع الحساس بتحليل جودة الخدمة الفندقية في ضوء التغيير من وجهة نظر العاملين.

ثانيا: التغيير التنظيمي:

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير واقع مفروض على المنظمات الحديثة بمختلف أنواعها لأنه جزء من الإبداع والابتكار يتوجب إحداثه تماشياً مع أحداث العصر ولقد تعددت التعاريف الخاصة بالتغيير التنظيمي، وقبل ذلك نشير إلى الفرق بين التغيير والتغير، فالتغيير يحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة، أما التغير يحدث طوعاً وتلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة (بودبزة و يوب، 2019، صفحة 26)

– التغيير التنظيمي: "هو العملية التي تنتقل بها المنظمات من حالتها الحالية إلى حالة المستقبل المرغوب فيه لزيادة فعاليتها لإيجاد طرق جديدة أو محسنة لاستخدام الموارد والقدرات لزيادة قدرة المنظمة على خلق قيمة وتحسين العوائد لأصحاب المصلحة" (Jones, 2013, p. 295)

– التغيير التنظيمي: "هو أي تغيير يمس الأفراد أو التكنولوجيا أو بنية المنظمة (Robbins & Coulter, 2014, p. 191)، من خلال ما تقدم نستنتج أن التغيير التنظيمي هو عملية هادفة تتطلب من المنظمات التقييم الجيد لمختلف العوامل البيئية الداخلية والخارجية، ومواكبتها بالاستغلال الأمثل لمواردها وقدراتها الداخلية للتوافق مع بيئتها.

الهدف الرئيسي من التغيير التنظيمي هو توسيع مجال عمل المنظمة لتكون لديها القدرة على الاستجابة السريعة للعمليات الظرفية التي تواجهها ومنه زيادة مرونتها وقدرتها على التكيف (حمدوني و داتوسعيد، 2019، صفحة 15).

2- أبعاد التغيير:

قسمت مجالات التغيير إلى عديد التصنيفات نذكرها فيما يلي:

– التغيير التكنولوجي: يتميز التغيير التكنولوجي في تحديث الآلات والتجهيزات والمعدات التي تساهم في خفض التكاليف، تحسين الجودة النهائية للمنتجات، من خلال ترشيد الاستهلاك للطاقة الإنتاجية وعدم هدرها، وتبني المسؤولية البيئية في تقليل التلوث باستخدام أجهزة وتقنيات ذات خصائص معينة تحافظ على البيئة. (ضيايف، 2015، صفحة 183)

– التغيير الهيكلي: يكون بالتغيير في تقسيم الوحدات الإدارية، إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات من خلال حذف أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة، لزيادة مرونة تفويض السلطة أو تقليص درجة الرسمية ومنه الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، كما يعتبر الأكثر حدوثا في ظل البيئة الشديدة التي تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار. (برباش، 2015)

– التغيير في الثقافة: التغيير في الثقافة يشير إلى القيم، المعتقدات، القدرات وسلوكيات العاملين وطريقة تفكيرهم (Daft, 2010)، أو هي القيم، الشعارات، العادات، التي تسود المنظمة وأفرادها والتي يتم التغيير فيها من أجل إنجاح عملية التغيير من خلال تعديل السلوكيات والتصرفات وتوجيه ذهنياتهم للتكيف مع التغيرات. (السكرانة، 2009)

– التغيير في مهام الأفراد: يعتبر الفرد عنصر حيوي في إنجاح عملية التغيير من خلال تغيير سلوكياتهم وإكسابهم مقومات التكيف مع المستجدات التي تحدث في البيئة من خلال: (خيري، 2014)

– التغيير المادي للأفراد: عن طريق التخلي عن العاملين الحاليين أو تغييرهم؛

– التغيير النوعي للأفراد: تعزيز سلوكهم وأدائهم بتنمية مواهبهم وقدراتهم وتطبيق منهجية التحفيز

ثالثا: جودة الخدمة الفندقية:

1- مفهوم جودة الخدمة الفندقية:

احتلت السياحة موقع متميز لاقتصاديات البلدان التي تعاني من تنوع مدخلاتها خاصة الطاقوية، وتعد المنظمات السياحية الفندقية منبع لتحقيق الأرباح، من خلال جذب أكبر عدد ممكن من السياح بتحسين والارتقاء بجودة خدماتها.

– مفهوم الجودة:

تعرف الجودة بأنها: "قدرة المنتج أو الخدمة على الاستجابة لتوقعات العميل بصفة مستمرة". (بن عيشي، 2013، صفحة 85)، ويرجع مفهومها للكلمة اللاتينية (Qualits) أي طبيعة الشيء ودرجة صلابته كما تعبر عن التفاعل الذي يحدث بين المؤسسة الخدمية والمستفيد منها (كوسرت و مظفر، 2017).

— مفهوم الخدمة:

عرفها **kotler** وآخرون أنها: "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف لآخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج منها أي ملكية وأن إنتاجها وتقديمها لا يرتبط بالضرورة بمنتج مادي" (شارف و لعلا، 2017، صفحة 437)

— مفهوم الخدمة الفندقية:

الخدمة الفندقية هي "الأنشطة غير المادية التي يمكن تقديمها بشكل منفصل وتوفر إشباع لرغبات وحاجات الضيوف، وليست بالضرورة مرتبطة ببيع منتج آخر وعند تقديم الخدمة لا يتطلب نقل الملكية" (العايب، 2008، صفحة 4)

الخدمات الفندقية هي "مجموعة من الأعمال التي تؤمن للضيف الراحة والتسهيلات من شراء واستهلاك الخدمات والسلع الفندقية خلال إقامته في الفندق" (الغنيمة، 2016، صفحة 16)

— جودة الخدمة الفندقية:

تعاد الخدمة الفندقية جوهر استقطاب الزبائن، وتتطلب مقومات متمثلة في تحسن الجودة والإتقان في تقديم الخدمة خاصة في ظل الإدراك الجيد وتعدد رغبات العملاء، ومن التعاريف الخاصة بجودة الخدمة الفندقية:

جودة الخدمات الفندقية هي: "مجموعة من الصفات والخصائص والمنافع القيمة التي تتمتع بها الخدمة، بحيث تكون قادرة على تلبية مطالب الزبائن الحالية والمستقبلية وبسعر مناسب لتحقيق رضاهم وإسعادهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس مسبقة لتقييم الخدمة وتحقيق صفة التميز فيها" (بوحديد و يحيياوي، صفحة 230)

2- أبعاد جودة الخدمة:

هناك إجماع على أن أبعاد جودة الخدمة تتمثل في خمسة أبعاد (عبده محمد علي، 2016، صفحة 2150)، وكذلك بحسب (Russel&Taylor,1998 و Chase, et all,2001)، وهي: الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان، التعاطف.

— الاعتمادية (Reliability): تعني مدى القيام بإنجاز الخدمة بالدقة والوقت المطلوب، وتقديمها بشكل صحيح منذ البداية، واعتماد مستفيد الخدمة وثقته من الحصول عليها بدرجة كفاءة عالية (شارف و لعلا، 2017)

— الاستجابة (Responsiveness): وتتمثل في التفاعل بين الزبائن ومقدم الخدمة وتوفير الخدمة فور الطلب عليها مع الاستعداد الدائم لتلبية الطلبات لإشباع رغبات الزبائن في الوقت المحدد (كوسرت و مظفر، 2017)

— الملموسية (Tangibility): تمثل جميع المعدات الحديثة، المرافق الجذابة، الموظفون ذوي المظهر الأنيق (Kotler & Keller, 2015)، والتسهيلات المرتبطة بالمنتج كالإقامة، الإطعام، وتسهيلات إشباع رغبات العملاء (كوسرت و مظفر، 2017).

— الأمان (Security): تتمثل في قدرة الإدارة والعاملين على خلق الثقة والأمان من أي تهديدات أو اعتداءات لدى النزلاء من خلال التهذيب وحسن المعاملة (Kotler & Keller, 2015).

– **التعاطف (Empathy):** نقصد بها رعاية المستفيد من الخدمة والمعاملة المبنية على الاحترام والألفة والتهذيب، خاصة في اللحظات الأولى التي يبني عليها العميل انطباعه من مقدمي الخدمات. (حمادي، 2017)

المحور الثاني: منهجية الدراسة

اتبنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على محاكاة دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والتركيز على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات والمعلومات من مصادرها الرئيسية بالاعتماد على منهجية المعادلات الهيكلية (SEM)، ومدى قدرة النموذج النظري المقترح في الدراسة على تقدير مصفوفة التباين لمجموعة بيانات العينة.

أولاً: نموذج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم العمل بالنموذج الافتراضي التالي:

– فيما يخص التغيير التنظيمي وأبعاده: اعتمدنا نموذج (Daft, 2010), (Gibson, Ivancevich, & Konopask, 2012) و (Griffin & Moorhead, 2014)

– أما فيما يخص جودة الخدمة: اعتمدنا أبعاد (ريزان و نور، 2016) و (شارف و لعلا، 2017)

شكل رقم: 1 نموذج الدراسة

التغيير التنظيمي				
التغيير في مهام الأفراد	التغيير الثقافي	التغيير الهيكلي	التغيير التكنولوجي	
جودة الخدمة				
التعاطف	الأمان	الاستجابة	الاعتمادية	الملموسية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ما سبق

ثانياً: الطريقة والأدوات المستخدمة:

يرتكز تقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلي في نمذجة (SEM-PLS) تقييم نموذج القياس (الموثوقية، والمصدقية التقاربية، والمصدقية التمازبية)، أما بالنسبة للنموذج الهيكلي فإن أهم المقاييس التقييم هي التباين المفسر R^2 وحجم التأثير F^2 والملائمة التنبؤية Q^2 ودلالة الإحصائية لمعاملات المسار الهيكلي.

– مبررات استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرة الجزئية (SEM-PLS): لقد تم الاعتماد على منهجية (SEM-PLS) لموائمتها خصائص الدراسة الحالية ومن مبررات استخدام الباحثين لنمذجة (SEM-PLS) صغر حجم عينة الدراسة (30 فرد) وعدم تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي.

ثالثاً: البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم استخدام برنامج SPSS .V26 لوصف البيانات الشخصية للعينة من خلال حساب التكرار والنسبة المئوية وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واستخدام برنامج SmartPLS 3.2.8

– مجتمع وعينة الدراسة: تمت الدراسة على عينة من فنادق مدينة مغنية بولاية تلمسان بالجزائر (فندق العزة وفندق تافنة) بتوزيع استبيانات على العاملين مقدرة بـ 42 استمارة، تم استرجاع 30 استمارة منها.

رابعاً: استكشاف البيانات (تحديد نوع توزيع البيانات):

لتحديد نوع توزيع بيانات متغيرات الدراسة نلجأ إلى طريقة اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk)

جدول رقم: 1 نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة
	Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
لا يتبع التوزيع الطبيعي	0.028	30	0.921	0.069	30	0.153	المتغير المستقل: التغيير التنظيمي
لا يتبع التوزيع الطبيعي	0.011	30	0.905	0.116	30	0.144	المتغير التابع: جودة الخدمة الفندقية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

تظهر نتائج اختبار (Shapiro-Wilk) أن مستوى المعنوية sig المتعلق ببيانات إجابات العينة على إجمالي عبارات المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) بلغت sig=0.028 وهي أقل من (0.05)، وأيضاً بالنسبة لبيانات المتغير التابع (جودة الخدمة الفندقية) قيمة sig=0.011 وهي أقل من 0.05 ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) على أن بيانات إجابات أفراد العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

خامساً: تحليل آراء المستجوبين لمعرفة مستوى التغيير التنظيمي ومستوى جودة الخدمة الفندقية:

جدول رقم: 2 اتجاه آراء المستجوبين نحو تقييم مستويات المغيرات الأساسية للدراسة بأبعادها

ترتيب	درجة التوفر	Std. Deviation	Mean	N	
02	عالية	0.73771	3.8056	30	أولاً: التغيير في التكنولوجيا
01	عالية	0.75339	3.9417	30	ثانياً: التغيير في الهيكل التنظيمي
04	عالية	1.13251	3.4533	30	ثالثاً: التغيير في مهام الأفراد
03	عالية	1.22735	3.4917	30	رابعاً: التغيير في الثقافة
	عالية	0.86847	3.6754	30	المتغير المستقل: التغيير التنظيمي
05	عالية	0.53909	4.1800	30	أولاً-الملموسية
02	عالية	0.58483	4.0250	30	ثانياً-الاعتمادية
04	عالية	0.56914	4.1750	30	ثالثاً-الاستجابة
01	عالية	0.81931	4.1333	30	رابعاً-الأمان
03	عالية	0.58329	4.2333	30	خامساً-التعاطف
	عالية	0.52511	4.1500	30	المتغير التابع: جودة الخدمة الفندقية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

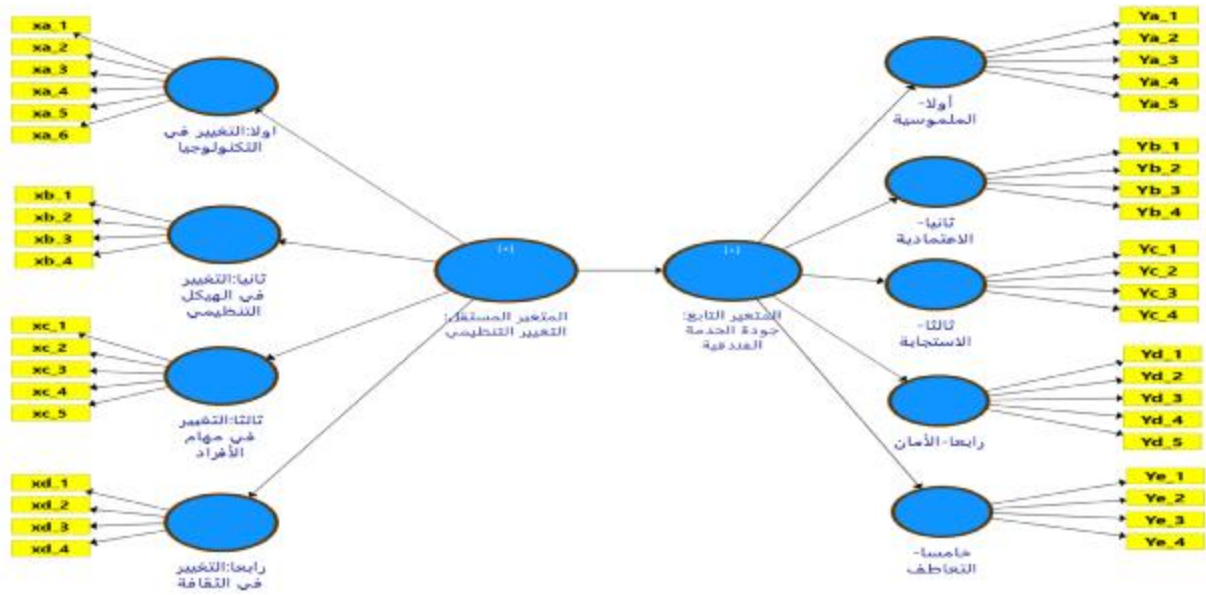
تبين نتائج الجدول أعلاه: أن مستويات تطبيق التغيير التنظيمي عالية بمتوسط حسابي (3.67) كما وجدنا أن بعد التغيير في الهيكل التنظيمي أعلى درجة تطبيق، وفيما يخص مستوى جودة الخدمة الفندقية فهي ترقى إلى درجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (4.15) ومن حيث ترتيب أبعاد الجودة فقد احتل مؤشر جودة التعاطف المرتبة الأولى.

سادسا: نموذج الدراسة الميدانية ضمن برنامج (SmartPLS3.2.8)

سنحاول فيما يلي عرض لنموذج الدراسة يليه عرض النتائج ومناقشتها حيث يتكون من:

- نموذج قياس عاكس يهدف إلى تقييم مدى الموثوقية والمصدقية بين المتغيرات الكامنة، ومؤشراتها.
- النموذج الهيكلي يهدف إلى تقدير القدرات التنبؤية للنموذج (تأثير التغيير التنظيمي في جودة الخدمات الفندقية).

شكل رقم: 2 عرض نموذج الدراسة الميدانية ضمن برنامج (Smart PLS 3.2.8)



المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS 3.2.8)

1- تقييم نموذج الدراسة:

- تقييم نموذج القياس:

لتقييم نموذج القياس نستخدم مقاييس الموثوقية (الموثوقية المركبة (CR)، وألفا كرونباخ) والمصدقية التقاربية (موثوقية المؤشرات (التحميلات الخارجية) OuterLoadings، ومتوسط التباين المستخلص (AVE) والمصدقية التمايزية (معياري فورنيل لاركر والتحميلات المتقاطعة) ومنه نعرض تحليل نتائج النموذج القياسي العاكس:

- موثوقية الاتساق الداخلي:

جدول رقم: 3 موثوقية الاتساق الداخلي (الثبات) لمتغيرات الدراسة

الثبات المركب (CR) Composite Reliability	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	متغيرات الدراسة
0.961	0.955	المتغير المستقل: التغيير التنظيمي
0.949	0.942	المتغير التابع: جودة الخدمة الفندقية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 3.2.8)

نلاحظ ان أغلب المعاملات ذات قيم جيدة إذ تجاوزت قيمة ألفا كرونباخ' في معظمها 70%، كما تجاوزت قيم الموثوقية المركبة في معظمها 80% وعليه فجميع المتغيرات تتمتع بمستويات عالية من موثوقية الاتساق الداخلي (الثبات) ويمكن اعتمادها في الدراسة.

- المصدقية التقاربية:

بالنسبة للمصدقية التقاربية للمتغيرات الكامنة أبعاد التغيير التنظيمي، ومؤشراتها:

جدول رقم: 4 المصدقية التقاربية لمؤشرات متغيرات (أبعاد التغيير التنظيمي)

(AVE) بعد حذف العبارات	قرار الباحثين نحو كل مؤشر	متوسط التباين المستخرج (AVE)	التحميلات الخارجية (Outer Loadings)				R ² متغير	أبعاد المتغير المستقل
			x4	x3	x2	x1		
0.551	عدم حذف	0.469				0.797	xa_1	x1 أولا: التغيير في التكنولوجيا
	عدم حذف					0.877	xa_2	
	عدم حذف					0.662	xa_3	
	عدم حذف					0.531	xa_4	
	عدم حذف					0.675	xa_5	
	حذف					0.483	xa_6	
0.620	عدم حذف	0.620			0.819		xb_1	X2 ثانيا: التغيير في الهيكل التنظيمي
	عدم حذف				0.938		xb_2	
	عدم حذف				0.779		xb_3	
	عدم حذف				0.570		xb_4	
0.813	عدم حذف	0.813		0.871			xc_1	ثالثا: التغيير في مهام الأفراد X3
	عدم حذف			0.832			xc_2	
	عدم حذف			0.890			xc_3	
	عدم حذف			0.956			xc_4	
	عدم حذف			0.954			xc_5	
0.872	عدم حذف	0.872	0.769				xd_1	رابعا: التغيير في الثقافة X4
	عدم حذف		0.963				xd_2	
	عدم حذف		0.888				xd_3	
	عدم حذف		0.945				xd_4	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 3.2.8)

للوصول إلى مستويات عالية من المصدقية التقاربية للمتغيرات الكامنة (أبعاد التغيير التنظيمي) في نموذج القياس نجد قيمة $AVE=0.469$ لدى متغير (التغيير في الهيكل التنظيمي) قيمة منخفضة عن العتبة ولذا نحذف المؤشر الأقل قيمة وهي لدى المؤشر (xa_6) $0.483=$ ونعيد التقييم لتصل إلى $AVE=0.551$ لنلاحظ أن كل المتغيرات الكامنة (أبعاد التغيير التنظيمي) ومؤشراتها تتمتع بمستويات عالية من الصدق التقاربي أي أن كل متغير يتضمن أكثر من 50% من تباين المؤشر.

- بالنسبة للمصدقية التقاربية للمتغيرات الكامنة لأبعاد جودة الخدمة الفندقية، ومؤشراتها:

جدول رقم: 5 المصدقية التقاربية لمؤشرات متغيرات (أبعاد جودة الخدمة)

قرار الباحثين نحو كل مؤشر	متوسط التباين المستخرج (AVE)	التحميلات الخارجية (OuterLoadings)					R ² المؤشر	أبعاد المتغير التابع	
		Y5	Y4	Y3	Y2	Y1			
عدم حذف	0.584					0.581	Ya_1	أولاً- الملموسية Y1	
عدم حذف						0.786	Ya_2		
عدم حذف						0.737	Ya_3		
عدم حذف						0.824	Ya_4		
عدم حذف						0.861	Ya_5		
عدم حذف	0.556				0.675		Yb_1	ثانياً- الاعتمادية Y2	
عدم حذف					0.654		Yb_2		
عدم حذف					0.888		Yb_3		
عدم حذف					0.741		Yb_4		
عدم حذف	0.693			0.646			Yc_1	ثالثاً- الاستجابة Y3	أبعاد جودة الخدمة الفندقية
عدم حذف				0.867			Yc_2		
عدم حذف				0.881			Yc_3		
عدم حذف				0.910			Yc_4		
عدم حذف	0.644		0.892				Yd_1	رابعاً- الأمان Y4	
عدم حذف			0.851				Yd_2		
عدم حذف			0.71				Yd_3		
عدم حذف			0.785				Yd_4		
عدم حذف			0.762				Yd_5		
عدم حذف	0.639	0.687					Ye_1	خامساً- التعاطف Y5	
عدم حذف		0.648					Ye_2		
عدم حذف		0.956					Ye_3		
عدم حذف		0.867					Ye_4		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 3.2.8)

نجد المتغيرات الكامنة لأبعاد جودة الخدمة الفندقية ومؤشراتها تتمتع بمستويات عالية من الصدق التقاربي أي كل متغير يتضمن أكثر من 50% من تباين المؤشر.

- المصدقية التمايزية: بالنسبة للمصدقية التمايزية للمتغيرات الكامنة لأبعاد التغيير التنظيمي، ومؤشراتها:

جدول رقم: 6 لمصدقية التقاربية من خلال معيار التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings) وأبعاد التغيير التنظيمي ومؤشراتها

أولاً: التغيير في التكنولوجيا	ثانياً: التغيير في الهيكل التنظيمي	ثالثاً: التغيير في مهام الأفراد	رابعاً: التغيير في الثقافة	
0.820	0.682	0.632	0.664	xa_1
0.880	0.675	0.699	0.753	xa_2
0.728	0.179	0.369	0.259	xa_3
0.577	0.092	0.269	-0.011	xa_4
0.669	0.526	0.643	0.449	xa_5
0.535	0.820	0.703	0.803	xb_1
0.697	0.938	0.921	0.908	xb_2
0.392	0.777	0.605	0.474	xb_3
0.479	0.569	0.528	0.272	xb_4
0.728	0.763	0.871	0.644	xc_1
0.537	0.810	0.832	0.735	xc_2
0.688	0.837	0.890	0.858	xc_3
0.785	0.906	0.956	0.877	xc_4
0.817	0.836	0.954	0.769	xc_5
0.617	0.716	0.725	0.938	xd_1
0.565	0.784	0.751	0.963	xd_2
0.692	0.839	0.805	0.888	xd_3
0.676	0.764	0.831	0.945	xd_4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 3.2.8)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع المؤشرات تتحمل على متغيراتها بقيم أعلى من تحملها على باقي المتغيرات الكامنة الأخرى فعلى سبيل المثال تظهر قيمة التحميل (0.820) للمؤشر (xa_1) أعلى للمتغير (التغيير في التكنولوجيا) المتعلق به لكن بأقل بكثير من قيمة تحميله على متغير (التغيير في الهيكل التنظيمي) (0.682)، مما يشير إلى أن تحليل التحميلات المتقاطعة يثبت وجود المصدقية التمايزية بين مؤشرات المتغيرات الكامنة أي عدم تداخل عبارات الاستبيان.

جدول رقم: 7 المصدقية التقاربية للمتغيرات الكامنة (أبعاد التغيير التنظيمي) بمعيار (Fornell-Larcker)

أولاً: التغيير في التكنولوجيا	ثالثاً: التغيير في مهام الأفراد	ثانياً: التغيير في الهيكل التنظيمي	رابعاً: التغيير في الثقافة
0.840			
0.793	0.922		
0.682	0.787	0.902	
0.685	0.864	0.834	0.934

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 3.2.8)

نلاحظ أن قيم الجذر التربيعي لقيم AVE لكل متغير يكون قطريا والعناصر اللاقطرية تمثل الارتباطات بين المتغيرات الكامنة مما يشير إلى صحة التمايز بين المتغيرات واختلاف بين المتغيرات الكامنة لأبعاد التغيير ومنه كل متغير يمثل نفسه.

- بالنسبة للمصدقية التمايزية للمتغيرات الكامنة أبعاد جودة الخدمة الفندقية ومؤشراتها:

جدول رقم: 8 المصدقية التقاربية من خلال معيار التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings) وأبعاد جودة الخدمة الفندقية ومؤشراتها

أولاً-الملموسية	ثانياً-الاعتمادية	ثالثاً-الاستجابة	رابعاً-الأمان	خامساً-التعاطف
0.581	0.271	0.315	0.399	0.200
0.786	0.525	0.627	0.438	0.467
0.737	0.404	0.380	0.407	0.129
0.824	0.589	0.649	0.651	0.608
0.861	0.385	0.314	0.644	0.442
0.267	0.675	0.570	0.467	0.637
0.654	0.654	0.504	0.656	0.459
0.432	0.888	0.801	0.730	0.711
0.390	0.741	0.692	0.340	0.394
0.293	0.503	0.646	0.258	0.397
0.610	0.801	0.867	0.666	0.609
0.561	0.695	0.881	0.480	0.551
0.551	0.836	0.910	0.657	0.652
0.555	0.807	0.748	0.892	0.927
0.554	0.433	0.282	0.851	0.690
0.397	0.665	0.620	0.710	0.659
0.730	0.594	0.498	0.785	0.492
0.490	0.469	0.361	0.762	0.628
0.301	0.435	0.433	0.468	0.687
0.421	0.548	0.592	0.528	0.648
0.472	0.748	0.679	0.798	0.956
0.463	0.621	0.444	0.885	0.867

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 3.2.8)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع المؤشرات تتحمل على متغيراتها بقيم أعلى من تحملها على باقي المتغيرات الكامنة الأخرى مما يشير إلى أن تحليل التجميعات المتقاطعة يثبت وجود المصدقية التمايزية

جدول رقم: 9 المصدقية التقاربية لمتغيرات الكامنة (أبعاد جودة الخدمة الفندقية) من خلال معيار (Fornell-Larcker)

أولاً-الملموسية	ثالثاً-الاستجابة	ثانياً-الاعتمادية	خامساً-التعاطف	رابعاً-الأمان
0.764				
0.623	0.833			
0.590	0.745	0.868		
0.525	0.675	0.750	0.861	
0.680	0.647	0.758	0.800	0.803

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 3.2.8)

تبين النتائج أن الجذر التربيعي لـ **AVE** لكل متغير أكبر من ارتباطاته بالمتغيرات الكامنة الأخرى وهذا يشير إلى صحة التمايز بين المتغيرات أي اختلاف بين المتغيرات الكامنة وعدم تشابهاً ومنه كل متغير يمثل نفسه، وكخلاصة لتقييم نموذج القياس تم التأكد أن النموذج القياسي للمتغيرات الكامنة ومؤشراتها تتمتع بالموثوقية والمصدقية.

2- اختبار الفرضيات

- تقييم النموذج الهيكلي:

نحدد القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين المتغيرات التابعة والمستقلة على التنبؤ بالمتغيرات التابعة من خلال: مستوى التباين المفسر (**R2**) وحجم التأثير (**F2**) والملائمة التنبؤية (**Q2**) والدلالة الإحصائية لمعاملات المسار الهيكلي باختبار الفرضيات:

- اختبار الفرضية الأولى:

- تفسير قيم معامل المسار ومدى الدلالة المعنوية له:

جدول رقم: 10 دلالة معامل المسار لتأثير التغيير التكنولوجي على جودة الخدمة الفندقية بالفنادق قيد الدراسة

الدلالة الإحصائية P(<0.05)	مستوى المعنوية P Values	قيمة T T Statistics (O/STDEV)	معامل المسار Beta Original Sample (O)	العلاقة السببية		
				المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
نعم	0.012	2.509	0.634	جودة الخدمة الفندقية	<-	التغيير في التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 3.2.8)

أظهرت النتائج أن قيمة معامل المسار لتأثير التغيير التكنولوجي على جودة الخدمة الفندقية قدرها (0.634) ومعامل (**Beta**) موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية موجبة كما أن قيمة $P\text{ Values}=0.012 < 0.05$ ، بمعنى لو كررت العينة أكثر من 500 مرة فإن قيمة الخطأ لا تزيد عن 5% مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي تقبل الفرضية (**H1**) البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على جودة الخدمة الفندقية بالفنادق.

- تفسير قيم معامل التحديد (**R2**):

تبين قيمة ($R2=0.402$) مقدار التباين الموضح في متغير جودة الخدمة الفندقية بواسطة متغير التغيير في التكنولوجيا حيث نجد أن التغيير في تكنولوجيا المعلومات قام بشرح 40.20% من جودة الخدمة بالفنادق تفسير قيم حجم التأثير (**F2**) تبين قيمة ($F2=0.673$) حجم تأثير التغيير في تكنولوجيا على جودة الخدمة بالفنادق قيد الدراسة حيث نعتبر هذا تأثير مرتفع لأنها ضمن مجال ($F2 \geq 0.35$).

- تفسير قيم الملائمة التنبؤية (Q2):

جدول رقم: 11 قيم الملائمة التنبؤية (Q2)

Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
0.118	582.377	660	المتغير التابع: جودة الخدمة الفندقية
	150	150	التغيير في التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 3.2.8)

تشير قيمة (Q2=0.118) للحكم على الملائمة التنبؤية أي قدرة المتغير المستقل على التنبؤ بالمتغير التابع، يتبين أن قيمة (Q2=0.118) هي <0، أي مقبولة إحصائياً أي تقدم قدرة ملائمة تنبؤية فيما يتعلق بالمتغير (التغيير في تكنولوجيا).

- اختبار الفرضية الثانية:

- تفسير قيم معامل المسار ومدى الدلالة المعنوية له:

جدول رقم: 12 دلالة معامل المسار لتأثير التغيير الهيكلي على جودة الخدمة الفندقية

الدلالة الإحصائية P(<0.05)	مستوى المعنوية	قيمة T	معامل المسار Beta	العلاقة السببية		
	P Values	T Statistics (O/STDEV)	Original Sample (O)	المتغير التابع	الاتجاه التأثير	المتغير المستقل
نعم	0.000	12.733	0.756	جودة الخدمة الفندقية	<-	التغيير في الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 3.2.8)

معامل (Beta) = (0.756) موجب وبالتالي نقبل الفرضية (H1) البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي على جودة الخدمة الفندقية.

- تفسير قيم معامل التحديد (R2):

تبين قيمة (R2=0.572) أن التغيير في الهيكل التنظيمي قام بشرح 57.20% من جودة الخدمة بالفنادق قيد الدراسة وهي قيمة متوسطة لأنها ضمن مجال (0.33-0.67).

- تفسير قيم حجم التأثير (F2) (Effect size):

تبين قيمة (F2=1.335) حجم تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على جودة الخدمة بالفنادق قيد الدراسة حيث نعتبر هذا التأثير مرتفع جداً لأنها ضمن مجال (F2 ≥ 0.35).

- تفسير قيم الملائمة التنبؤية (Q2):

جدول رقم: 13 قيم الملائمة التنبؤية (Q2)

Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
0.200	527.999	660	المتغير التابع: جودة الخدمة الفندقية
	120	120	التغيير في الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 3.2.8)

تشير قيمة (Q2=0.200) على الملائمة التنبؤية أي قدرة المتغير المستقل على التنبؤ بالمتغير التابع وكما يتبين أن قيمة (Q2=0.200) <0 أي مقبولة إحصائياً ومنه تقدم دعماً واضحاً للملائمة التنبؤية.

فيما يخص الفرضية الثالثة والرابعة سوف نوجزها في نتائج الدراسة مباشرة ملخصة في الجدول رقم 14.

خاتمة:

قمنا في هذه الورقة البحثية بدراسة الأثر الناجم عن تطبيق التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمة الفندقية وقد بينت نتائج التحليل عن وجود قوة تفسيرية مقبولة للنموذج المدروس، و قدرة المتغير المستقل على التنبؤ وشرح المتغير التابع بنسبة عالية ومنه تبرز أهمية التغيير التنظيمي في تحسين جودة الخدمة الفندقية التي أسفرت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التغيير التنظيمي وجودة الخدمة الفندقية، كما لمسنا اهتمام الباحثين وإدراكهم بمدى أهمية التغيير في مهام الأفراد والتغيير الثقافي وضرورة مواكبة أحدث الطرق سواء التنظيمية أو التكنولوجية أو الثقافية في تحسين الجودة الفندقية الممنوحة للعملاء لكسب رضاهم، مما يؤدي إلى رفع الميزة التنافسية لهذه الفنادق وبالتالي تدعيم السياحة الوطنية ورفع كفاءة تسويقها.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج النهائية لاختبار الفرضيات الأربعة على قدرة المتغير المستقل المتمثل في التغيير التنظيمي على التنبؤ بالمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة الفندقية بالفنادق محل الدراسة بنسب مقبولة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم: 14 ملخص نتائج الدراسة الميدانية

العلاقات الافتراضية	نتيجة اختبار الفرضية		تقييم مستوى (R ²)	تقييم حجم التأثير (F ²)	تقييم الملائمة التنبؤية (Q ²)
	H ₀ الصفريّة	H ₁ البديلة			
تأثير التغيير التكنولوجي على جودة الخدمة الفندقية	-	نعم	40.20%	0.673	0.118
تأثير التغيير الهيكلي على جودة الخدمة الفندقية	-	نعم	57.20%	1.335	0.200
تأثير التغيير الثقافي على جودة الخدمة الفندقية	-	نعم	58.90%	1.432	0.197
تأثير التغيير في مهام الأفراد على جودة الخدمة الفندقية	-	نعم	60.50%	1.531	0.181

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 3.2.8)

ومنه فنتائج جميع الفرضيات مثبتة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده على جودة الخدمة الفندقية بالفنادق محل الدراسة ومنه نقبل جميع الفرضيات البديلة للدراسة.

التوصيات:

- استنادا لنتائج الدراسة نقترح التوصيات التالية التي من شأنها إعطاء نظرة على نوعية المتغيرين المدروسين:
- ضرورة مواكبة التغييرات الحاصلة على مستوى تقديم الخدمات والتي تترجم إلى رفع مستوى الجودة الممنوحة للعملاء؛
- الرفع من مستوى الحوافز والمكافآت الممنوحة للعاملين؛
- تشجيع ثقافة التغيير باعتبارها سمة من سمات العصر وأنها ليست مجرد حدث عابر؛
- العمل على تنظيم دورات تدريبية من طرف مختصين في مجال تقديم الخدمة لاكتساب مناهج وأساليب حديثة تجعل الخدمات المقدمة ترقى للمطلوب مثل التواصل والمشاركة؛
- على الرؤساء والمديرين تبني أدوار تشجيعية، فالقائد التحويلي دوره التعلم وإكساب أحسن الممارسات والسلوكيات.

قائمة المراجع:

- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design* (11 ed.). USA: South-Western, Cengage Learning.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopask, R. (2012). *Organizations - Behavior, Structure, processes* (14 ed.). McGraw-Hil .
- Griffin, R. w., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior- Managing people and organizations* (11 ed.). USA: South Western.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7 ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing MANAGEMENT* (15 ed.). PEARSON.
- Stephen P Robbins و Mary A Coulter. (2014) *MANAGEMENT*. (الإصدار 12). PEARSON.
- أحسن العايب. (2008). دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية -دراسة حالة فندق السيوس الدولي-عنابة- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الجزائر: سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955.
- أسامة خيري. (2014). التميز التنظيمي (الإصدار 1). عمان: دار الراية للنشر و التوزيع.
- إكرام بودبزة، و أمال يوب. (2019). أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، I(12)، 181-196.
- أمل عبده محمد علي. (2016). تأثير الخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية، بحث ميداني في فنادق محافظة بابل. مجلة جامعة بابل، 8(24)، 2140-2171.
- بلال خلف السكارنة. (2009). التطوير التنظيمي والإداري (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- توفيق برباش. (2015). التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية والخيار الاستراتيجي -دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات - سطيف- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف 1.
- رشيد حمدوني، و عيماد داتو سعيد. (2019). التغيير التنظيمي و تنافسية المؤسسات في ظل النظام الروتيني -حالة الجزائر. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي: فعالية إدارة التغيير بين حتمية التطوير ودهنية المدير في تسيير المنظمة. الحمامات، تونس.
- زين الدين ضياف. (2015). القيادة السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بمطاحن الحروش (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية: جامعة منتوري - قسنطينة -.
- سعد فرج حمادي. (2017). تأثير توقعات الزبائن وإدراكاتهم في جودة الخدمة (دراسة ميدانية). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 86(22)، 248-232.
- عبد القادر شارف، و رمضان لعللا. (2017). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيل بالاعواط. مجلة الباحث(17)، 443-433.
- عبد الله جاد الله عبد الله الغنيمات. (2016). تسويق الخدمات الفندقية في فلسطين: الواقع و المأمول،(رسالة ماجستير).. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي: جامعة الخليل. فلسطين.
- عمار بن عيشي. (2013). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق الجزائرية دراسة ميدانية على مجموعة من الفنادق بولاية بسكرة -الجزائر. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 7(14)، 81-110.
- محمد أبو بكر كوسرت، و حمد علي مظفر. (2017). العلاقة بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرها في النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الخمسة نجوم في مدينة أربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19(9)، 356-324.
- نصور ريزان، و محمود إبراهيم نور. (2016). قياس مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة في فنادق محافظة اللاذقية من وجهة نظر النزلاء(دراسة حالة فندق أفاميا). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العملية، 38(5).
- يحي بوحميد، و الهام يحيوي. (بلا تاريخ). تقييم جودة الخدمات الفندقية ومستوى رضا الزبائن عنها: دراسة حالة. مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية(4)، 248-224.