

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2018

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعلة: 2018/2017

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

تأثير أبعاد جودة الخدمات على الأداء في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر* وكالة تبسة

إشراف الأستاذة:

د. عروف راضية

إعداد الطالبان:

سامي فريد

حاجي أحمد

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد "أ"	درار يحي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "ب"	عروف راضية
عضوا ومناقشا	أستاذ مساعد "أ"	بن قيراط ووداد

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ^١ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ^٢
مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ^٣ إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ^٤
اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ^٥ صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ
عَلَيْهِمْ^٦ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ^٧

ورو أن المزني كاتب الإمام الشافعي، رحمهما الله، قال: «قرأت كتاب الرسالة على الشافعي ثمانين مرة، فما من مرة إلا وكان يقف على خطأ»، فقال الشافعي: «هيه. أباي الله أن يكون كتابا صحيحا غير كتابه».

وذكر ابن قيم الجوزية في مقرمة كتابه «طريق الهجرتين»: «فيا أيها القارئ له والناظر فيه، هذه بضاعة صاحبها المنزجة مسوقة إليك، وهذا فهمه وعقله معروض عليك، لك غنمه، وعلى مؤلف غرمه، ولك ثمرته، وعليه عائلته. فإن عرم منك سمرا وشكرا، فلا يعرم منك مغفرة وعذرا».

شكرًا وتقديرًا

خير من نشكر وخير من ندعو ونسأل ملك الملوك وواهب النعم الكريم الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم القائل في محكم التنزيل: " وَ إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ " إبراهيم .7 فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى والصلاة والسلام على من لا نبي بعده معلم الناس الخير سيد الأولين والآخرين ورحمة الله للعالمين نبينا محمد بن عبد الله القائل: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) الجامع الصغير . وبعد :

فإن هذه الدراسة ما كان لها أن تتم إلا بعد توفيق الله عز وجل ثم بتظافر جهود المخلصين ، لذا نتقدم بجزيل الشكر وخالص الدعاء وعظيم الامتنان لأصحاب البذل والعطاء و نخص بالذكر :

- الأستاذة المؤطرة " د . عروف راضية " التي غمرتنا بتوجيهاتها ونصائحها فوجدنا منها كل دعم ومساندة طيلة فترة الدراسة فجزاها الله عنا خير الجزاء .
- أعضاء لجنة المناقشة لفضلهم بقبول مناقشة عملنا هذا.
- جميع أساتذتنا الأفاضل بالكلية عامة وبالقسم خصوصاً.
- كل أفراد عينة الدراسة على اجابتهم بدقة في استبيان الدراسة.

و في الأخير نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل.

فجزاهم الله خير جزاء

القرآن

إلى من كفلتني رعايتها وأحاطتني دعواتها فكانت تنير دربي وتضيء سبيلي حتى بلغت إلى ما أنا فيه، إلى التي غادرت دون أن تشاركني فرحتي و ثمرة نجاحي أمي رحمها الله.

إلى: قبس من نور... تلاً في سماء أيامي... إلى من امتلأ ثغره بالدعاء لي... إلى الذي لا نظير له من الرجال وتحمل ما يهد الجبال... إلى من علمني معنى الحياة معنى التضحية والأمل... إلى أحق الناس برفقتي أبي الغالي .

" إلى كل قريب من القلب أهدي هذا العمل "

سامي فريد

الفهارس

1. الفهرس العام

الصفحة	العنوان
.	شكر وتقدير
.	إهداء
.	الفهارس
I	- الفهرس العام
VI	- فهرس الجداول
VII	- فهرس الأشكال
VIII	- فهرس الملاحق
أ - ح	المقدمة العامة
01	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الجودة وإدارة الجودة
03	المطلب الأول : مفهوم الجودة وتطورها.
07	المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة ، مبادئها ومعوقاتها
10	المطلب الثالث: الأيزو و إدارة الجودة الشاملة
15	المبحث الثاني : مفاهيم حول الخدمات
15	المطلب الأول : تعريف الخدمات وخصائصها
21	المطلب الثاني : تصنيف الخدمات وعناصر إنتاجها
23	المطلب الثالث : أهمية الخدمات ، دورة حياتها وطرق تقييمها
27	المبحث الثالث : ماهية جودة الخدمات
27	المطلب الأول : تعريف جودة الخدمة وأهميتها
29	المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة و إطارها التشريعي
34	المطلب الثالث : أساليب تحقيق جودة الخدمة
39	خلاصة الفصل الأول

40	الفصل الثاني : الأداء في المؤسسات الاقتصادية
41	تمهيد
42	المبحث الأول : فعالية الأداء
42	المطلب الأول : أساسيات حول الأداء
44	المطلب الثاني : خطوات تحديد معدلات الأداء و العوامل المؤثرة فيه
46	المطلب الثالث : تقييم الأداء
51	المبحث الثاني : المعايير والشروط الواجب توفرها في مقاييس الأداء الفعالة
51	المطلب الأول : معايير التقييم
52	المطلب الثاني : الشروط الواجب توفرها في مقاييس الأداء الفعالة
52	المطلب الثالث : المشكلات التي تواجه عملية تقييم العاملين
54	المبحث الثالث : تقنيات إدارة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز
54	المطلب الأول : قياس المقارن لأفضل أداء
57	المطلب الثاني : تمكين الأفراد
61	المطلب الثالث : إعادة الهندسة
64	خلاصة الفصل الثاني
65	الفصل الثالث : دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة
66	تمهيد
67	المبحث الأول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة ونشاطها
67	المطلب الأول :نشأة المؤسسة وتطورها
67	المطلب الثاني : التعرف على خدمات اتصالات الجزائر - وحدة تبسة
69	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
73	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
74	المطلب الأول : عينة و أدوات الدراسة
75	المطلب الثاني : أداة الدراسة

77	المطلب الثالث : الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
78	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
78	المطلب الأول : الوصف الاحصائي لعينة الدراسة
80	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الأساسية
91	المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضية العلائقية
97	خلاصة الفصل الثالث
98	خاتمة عامة
102	المراجع
108	الملاحق

11. فهرس الجداول

الصفحة	البيان	الرقم	الفصل
13	جدول يوضح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000.	01	الأول
16	تصنيف درجة الملموسية لخدمات المنتج والمستهلك	02	
19	بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها	03	
20	الفروق الأساسية بين السلع والخدمات	04	
36	نوايا إعادة الشراء عند وجود شكوى	05	
43	الفرق بين كفاءة أداء العاملين وفعالية أداء العاملين	06	الثاني
74	عينة الدراسة لووكالة اتصالات الجزائر تبسة	07	الثالث
76	مقياس الإستبيان	08	
78	طول خلايا مقياس لكارث الخماسي	09	
78	خصائص العينة من حيث الجنس	10	
79	خصائص العينة من حيث السن	11	
79	خصائص العينة من حيث المؤهلات العلمية	12	
80	خصائص العينة من حيث الوظيفة	13	
80	خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية	14	
81	جول يوضح المتوسط الحسابي واتجاه العينة تجاه بعد الملموسية	15	
82	جول يوضح المتوسط الحسابي واتجاه العينة تجاه بعد الاعتمادية	16	
83	جول يوضح المتوسط الحسابي واتجاه العينة تجاه بعد الاستجابة	17	
84	جول يوضح المتوسط الحسابي واتجاه العينة تجاه بعد التعاطف	18	
85	جول يوضح المتوسط الحسابي واتجاه العينة تجاه بعد الأمان	19	
87	جول يوضح المتوسط الحسابي واتجاه العينة تجاه الفرضية أ أولى	20	
87	جول يوضح المتوسط الحسابي واتجاه العينة تجاه الفرضية الثانية	21	
91	خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأساسية الثالثة	22	
92	خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأساسية الثالثة	23	
93	خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الأساسية الثالثة	24	
94	خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الأساسية الثالثة	25	
95	خط الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الأساسية الثالثة	26	
95	خط الانحدار للفرضية الأساسية الثالثة	27	

١١١. فهرس الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم	الفصل
ز	النموذج العام للدراسة	01	مقدمة
09	معوقات إدارة الجودة الشاملة	02	الأول
28	جودة الخدمة	03	
31	أبعاد جودة الخدمة	04	
69	الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة	05	الثالث

IV. فهرس الملاحق

الصفحة	البيان	الرقم
109	وثيقة التربص	01
110	استمارة الاستبيان	02
114	قائمة المحكمين	03
115	النتائج الاحصائية لبرنامج SPSS V 25	04

مقدمة عامة

أفرزت الأحداث المتلاحقة التي شهدها العالم منذ نهاية القرن العشرين العديد من التغيرات التي كان لها تأثير مباشر وغير مباشر على كافة جوانب الحياة في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، حيث أصبح النظام العالمي يتميز بحركة سريعة ومعقدة بالاتجاه نحو العولمة وتحرير الاسواق العالمية، فضلا عن التطورات التكنولوجية وظهور التكتلات الاقتصادية وما صاحبه من تغيير في سلوك الزبون في ظل محيط متنافس يحتم على الجميع مواكبتها من أجل البقاء والتفوق الدائم.

هذه التغيرات التي حدثت تجاوزت قدرات المنظمات على التكيف معها، وهو ما سمح لها بإعادة النظر في المبادئ والمفاهيم التي تأسست عليها، واتخاذ كافة التدابير والأساليب لمواجهة هذه التحديات حتى تكون قادرة على تحقيق مستويات عالية في الأداء، وتضمن النجاح بالدرجة الأولى. ولن يتحقق ذلك إلا بتبني أحد المداخل الهامة التي من أبرزها نظام إدارة الجودة الشاملة الذي أصبح ينظر إليه كمعيار أساسي لتقييم واختيار حاجات ورغبات العميل من سلع وخدمات، وكأسلوب إداري يهدف إلى تطوير أداء المنظمات وتحديث إدارتها وهيكلها لتتماشى والتطورات الحاصلة على الصعيد المحلي والدولي خاصة وأن العصر الحالي أصبح يعرف بعصر الجودة، والبقاء يكون للأكثر جودة.

ويعتبر النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية في الخمسينيات في مجال تحسين منتجاتها وخدماتها الدافع لانتشار الجودة في المنظمات الأمريكية والغربية، ثم على مستوى العالم عند التسعينات، وأصبحت بذلك الجودة تجربة رائدة من أجل معالجة القصور في مختلف الإدارات والأقسام وفي جميع المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية. إذ لم يعد يقتصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على صناعة السلع فقط، بل استطاعت الجودة أن تدخل قطاع الخدمات خاصة مع تزايد حجم المنظمات الخدمية وتنامي شدة المنافسة بينها فاتجهت معظمها إلى الإهتمام بجودة خدماتها وتميزها والبحث عن النموذج الأمثل في الإدارة لتقديم الخدمات المطابقة لتوقعات المستفيدين منها.

والمنظمات الجزائرية كغيرها من المنظمات التي لا يمكن أن تعزل نشاطها عن التطورات التي تتميز بسرعة التغيير، فلا بد أن تتفتح أمام منافسة المنتجات والخدمات الأجنبية وذلك بالتركيز على الجودة خاصة في مجال الخدمات نظرا للتحديات التي يواجهها هذا القطاع. وزاد الإهتمام به باعتبار أنه أصبح يمثل ثلاث أرباع الناتج الوطني الإجمالي وتم اللجوء الى التحسين المستمر للخدمات خاصة في مؤسسات الاتصال التي تهدف إلى تقديم أفضل الخدمات من أجل تعزيز مكانتها في السوق بالنظر للمنافسة الشديدة التي يشهدها هذا المجال وذلك من خلال رفع أداء المورد البشري. وهذا ما يعكس أهمية فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق

الأداء المتميز للمنظمات وعلى جميع المستويات، فهذا المصطلح الذي يمثل شعار ترفعه المنظمات وتتخذها رسالة أساسية لها مرتبط بشكل مباشر بإدارة الجودة الشاملة.

أولاً. إشكالية البحث

سننظر في دراستنا لموضوع أبعاد جودة الخدمات وعلاقتها بالأداء داخل المنظمات الاقتصادية وهذا من خلال تطبيقه على وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة، مرتكزين في ذلك على الإشكالية التالية: ما مدى تأثير أبعاد جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة؟

ثانياً. التساؤلات الفرعية

ضمن الإشكالية الرئيسية للبحث تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تتبنى وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة أبعاد جودة الخدمات؟
2. ماهي طرق تقييم الأداء التي تعتمد عليها وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة؟
3. هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الخدمات وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة؟

ثالثاً. فرضيات البحث

لدراسة الإشكالية السابقة الذكر قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:
توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد جودة الخدمات وأداء العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.
وحتى نتمكن من اختبار هذه الفرضية والتوصل إلى مدى تأكيدها أو نفيها ،قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية :

1. تتبنى وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة أبعاد جودة الخدمات.
 - ✓ يوجد فروق فردية لبعدها الملموسية بوكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة.
 - ✓ يوجد فروق فردية لبعدها الاعتمادية بوكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة.
 - ✓ يوجد فروق فردية لبعدها الاستجابية بوكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة.
 - ✓ يوجد فروق فردية لبعدها التعاطف بوكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة.
 - ✓ يوجد فروق فردية لبعدها الأمان بوكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة.
2. تعتمد وكالة اتصالات الجزائر تبسة على تقييم أداء أفرادها.
 - ✓ توجد فروق فردية بين أداء العاملين داخل وكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.

3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد جودة الخدمات وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الملموسية وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاعتمادية وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاستجابة وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعاطف وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الأمان وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

رابعا. أهمية الموضوع

تبرز أهمية البحث في تعبيره عن مستوى الخدمات المقدمة، ومدى توافقها مع رغبات وحاجات الزبائن، انطلاقا من تبني أسلوب وفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعد موضوع يتسم بالحدثة ويتمشى مع التغيرات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها بما فيها مؤسسات تقديم الخدمة التي تقوم بتشخيص مستوى جودة خدماتها للوصول إلى مستوى الأداء المتميز، خاصة بعد أن عرف هذا الأخير تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة ليناكس القطاع الصناعي في الجهود، ويمكن من خلال هذه الدراسة إلقاء المزيد من الضوء على هذا الموضوع والتعمق في جوانبه.

خامسا. أسباب اختيار الموضوع

إن الأسباب الدافعة لاختيارنا للموضوع محل البحث من غيره تتمثل في:

1. الميولات الشخصية لدراسة الموضوع.
2. أهمية المنظمات الخدمية في المجتمع، لما لها من تأثير على العنصر البشري، باعتباره أساس التفوق والتميز.
3. تحسيس المنظمات الخدمية الجزائرية بأهمية إدارة الجودة الشاملة والتعرف على المستوى المعرفي لدى العاملين بهذا المفهوم ومدى التزامهم به.

سادسا. أهداف البحث

- إن التوسع في مشروع البحث ومحاولة الإلمام بجميع جوانبه ما هو إلا للتوصل لجملة من الأهداف:
1. عرض وتقديم الإطار النظري لأسلوب إدارة الجودة في الخدمات.
 2. قياس الأداء على مستوى منظمات الخدمة في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 3. معرفة مدى استعمال المنظمات الجزائرية لمصطلح الأداء المتميز.
 4. الإجابة على الإشكالية المطروحة مع التوسع في الموضوع بطريقة عملية موضوعية.
 5. الوصول إلى بعض الاقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها والتي من شأنها توضيح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات وعلاقتها بالأداء المتميز.

سابعا. منهج الدراسة

من أجل معالجة حيثيات الموضوع تخلل بحثنا استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجل إظهار تأثير جودة الخدمات على الأداء المتميز داخل المنظمات. أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة حالة لمعرفة واقع الجودة في المنظمة المختارة.

ثامنا. أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على مختلف المصادر المكتبية من أجل تكوين الإطار النظري للبحث والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الدوريات، الملتقيات، وغيرها كما تم الاعتماد على الاستبيان، الملاحظة والمقابلة في الجانب التطبيقي لجمع البيانات من عينة البحث المختارة بهدف كشف العلاقة بين متغيري الدراسة.

تاسعا. حدود البحث

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة، حددنا مجال دراستنا بما يلي:

1. الحدود الموضوعية:

ركزنا في دراستنا على توضيح ماهية جودة الخدمات من حيث التعريف بها وخصائصها ومختلف جوانبها وأبعادها، كما تطرقنا إلى مفهوم الأداء المتميز وإبراز العلاقة بين جودة الخدمات والأداء المتميز في المنظمات.

2. الحدود المكانية:

تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة باعتبارها منظمة خدماتية.

3. الحدود الزمنية

بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المقترحة، فضلنا دراسة وتحليل الفترة الزمنية انلاطقا من 18 مارس إلى غاية 18 أبريل 2018.

عاشرا. الدراسات السابقة

نسعى من خلال هذا العنصر إلى مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت دور وأثر أبعاد جودة الخدمات على العديد من المتغيرات داخل المنظمة ، والتي يمكن ايجازها فيما يلي :

❖ دراسة نوال إبراهيمي، تحت عنوان الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدمية، مذكرة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة لسنة 2006، إذ تناولت الباحثة بالتفصيل أهمية إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات وكيفية تطبيق الفلسفة في المؤسسات العامة الخدمية مع ذكر المعوقات التي تواجهها هذه الأخيرة.

❖ دراسة عدنان مريزق، واقع جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، دراسة حالة المؤسسات الصحية

بالجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، نوقشت سنة 2008، حيث تطرق فيها الباحث إلى جودة الخدمات الصحية وركز على مفهوم الجودة من منظور المستفيد، كما وقف على معوقات تقديم خدمات ذات جودة من طرف كل من الطاقم شبه الطبي والطاقم الطبي بهدف محاولة معرفة أسبابها وسبل علاجها مع ضرورة قياس التكاليف المترتبة عن غياب الجودة.

❖ دراسة بلهادي سعيدة، تحت عنوان تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين،

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، نوقشت سنة 2008، والتي توصلت من خلالها الباحثة إلى أثر ثقافة الإبداع كنمط للتسيير الابتكاري لدى القادة على مردودية وفعالية المؤسسة وذلك أن الأداء المتميز يستدعي مشاركة القادة والمرؤوسين وفتح مجال العمل الإجتماعي.

❖ دراسة أحمد عبد الله الرشدي، تحت عنوان إستخدام الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة،

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة اليمينية، نوقشت سنة 2009، تمحورت إشكالياتها حول انخفاض مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات اليمينية، مما أدى إلى تدهور مستوى جودة الخريجين بصفة عامة، واستنتج الباحث أن قطاع التعليم في اليمن ما يزال يفتقر

إلى المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية ولذلك يجب تهيئة المناخ المناسب مع خلق ثقافة تنظيمية تتفق ومتطلبات نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.

❖ دراسة زييسيس بانديليس وآخرون، تحت عنوان تطبيق قياس الأداء في مفهوم جودة الخدمة، حالة منظمة خدمية يونانية، اليونان، 2009، تناولت هذه الدراسة قياس الأداء في مؤسسة بريدية في اليونان. استخدم الباحثون المقابلة شبه المهيكلة مع المسيرين في المناصب المعنية بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى دراسة وثائق المؤسسة لمعرفة نقاط الضعف والقوة في نظام قياس الأداء. بالإضافة لذلك تم استجواب الزبائن الرئيسيين لمعرفة أثر قياس الأداء في المؤسسة على جودة الخدمة من وجهة نظرهم.

❖ دراسة راجسوري وسونميستا، جاءت الدراسة بعنوان إدراكات المستهلكين عن جودة الخدمة في مكاتب البريد، دراسة مقارنة، الهند، 2011، هذه الدراسة الهندية هي دراسة مقارنة على مكاتب بريد مقاطعتين هندية. الدراسة استخدمت الاستبيان لجمع البيانات، حيث حصلت على 300 استمارة مقبولة، نصف من كل مقاطعة. في هذا الاستبيان أستخدمت الأبعاد الخمسة للمقياس المعروف SERVPERF مع تخفيف عدد البنود من 22 إلى 16، وإضافة أربعة أبعاد أخرى هي: الرفاه (حالة المقاعد، حالة سدة الكتابة والازدحام)، العمليات، والأمان (الأمن عند حمل النقود، سرعة الإجابة على الشكاوى، سرعة البريد والحوالات)، حالة المرافق (نظافة المكتب وحالة الآلات والحواسيب)، وسهولة استخدام الخدمات (العلم بالخدمات المتوفرة، توفر المعلومات في المكتب وسهولة الحصول على المعلومات من العاملين).

استنادا إلى الدراسات السابقة الذكر ارتأينا في دراستنا هذه الربط بين متغيران لهما تأثير كبير على المنظمة، وهذا نظرا لتأثيرهم المباشر على العملاء، ألا وهما أبعاد جودة الخدمات وأداء العمال من وجهة نظر المسيرين.

احدى عشر. تقسيم البحث

وحتى نتمكن من الإجابة على الاشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها، تم الاعتماد على الطريقة الأنجلو سكسونية والقائمة على الفصول وهذا نظرا لسهولةها ووضوحها.

وتبعاً لطبيعة البحث تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين، وفصل مخصص لدراسة حالة .

❖ الفصل الأول: يهتم هذا الفصل بدراسة الإطار المفاهيمي للجودة في الخدمات ، إذ تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث متصلة فيما بينها، المبحث الأول يتعلق بمفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة كتمهيد

للموضوع من خلال التعريف، التطور والخصائص، إضافة إلى المبادئ والمعوقات، أما المبحث الثاني فيتناول مفاهيم حول الخدمات انطلاقاً من التعريف، الخصائص، التصنيف وطرق تقديمها ودورة حياتها، في حين يتعلق المبحث الثالث بماهية جودة الخدمات وفيه تعرضنا إلى مفهومها وأهميتها، أبعادها وأساليب تحقيقها.

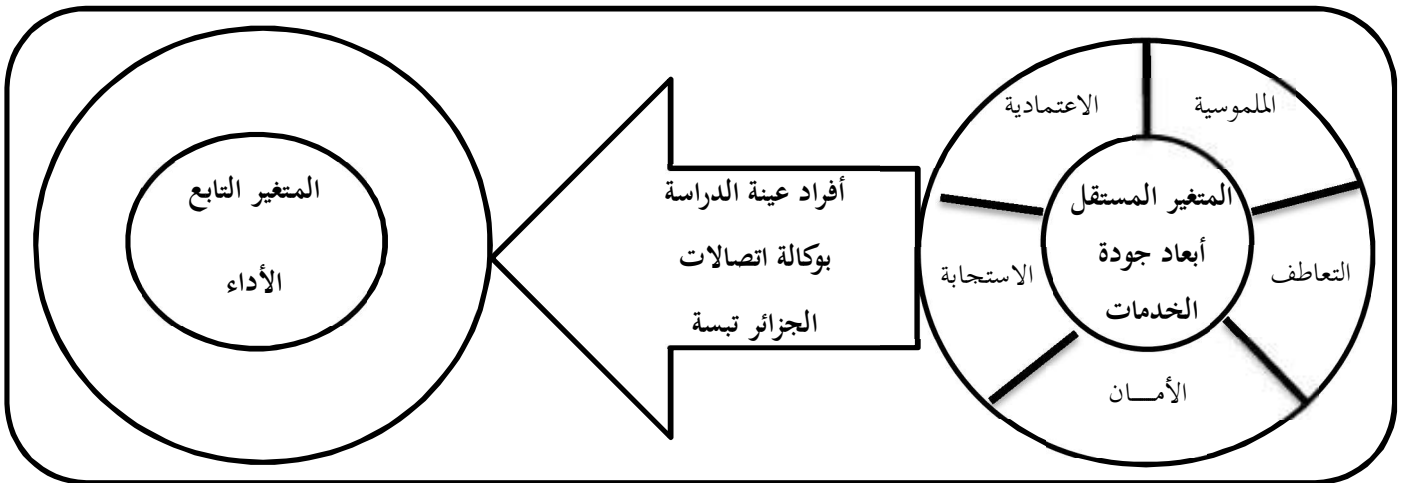
❖ **الفصل الثاني:** عالج الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية ومدى تأثيره بأبعاد جودة الخدمات، إذ احتوى الفصل ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول الأداء المتميز انطلاقاً من التعريف وصولاً إلى تحديد أساليب التقييم التقليدية والحديثة للأداء، وتطرقنا في المبحث الثاني لمختلف المعايير الواجب توفرها في مقاييس الأداء الفعالة، فيما عالج المبحث الثالث تقنيات إدارة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز.

❖ **الفصل التطبيقي:** من أجل اسقاط الجانب النظري خصصنا الفصل الثالث لدراسة حالة على وكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة وذلك لمعرفة واقع جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتأثيرها على الأداء المتميز، حيث يتناول المبحث الأول تقديم شامل للمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني يعالج عرض وتحليل نتائج الإستبيان الموزع. وفي الأخير خاتمة البحث والمتمثلة في عرض حصيلة البحث والتي هي عبارة عن مجموعة النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها بعد إجراء الدراسة.

اثني عشر. نموذج الدراسة

اعتماداً على مختلف العناصر السابقة الذكر تم تصميم الشكل التالي والذي يبين النموذج العام لدراستنا.

الشكل (01): النموذج العام للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

ثلاثة عشر. صعوبات البحث

لا يتجرد أي عمل نقوم به من صعوبات وعوائق، ومن بين أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا في فترة

إنجاز هذا البحث هي:

1. كثرة الإجراءات المتخذة للحصول على المعلومات في الجانب التطبيقي من قبل المسؤولين.
2. عدم استعمال معظم المنظمات الجزائرية لمصطلح الأداء المتميز.

□ الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات

" الجودة ثقافة سلوك، فممارسة وتطبيق الجودة أمر ثابت ومطلب دائم، فجودة المنتج أو الخدمة تتحدد بجودة العملية التي أدت إلى إنتاجها..."

تمهيد:

تواجه المؤسسة الاقتصادية تحديا كبيرا في الارتقاء بجودة منتجاتها من سلع وخدمات وأيضا في ضبط تكلفة هذه الأخيرة، فالمنافسة في عالم اليوم تفرض على المؤسسات الاقتصادية الأخذ بنظم متكاملة لتحسين جودة وتكلفة منتوجاتها وخدماتها وتقوية تواجدتها بالأسواق الإقليمية والعالمية.

ولقد نشأت الجودة كفلسفة إدارية في اليابان مع بداية القرن العشرين، وتم تطبيق مبادئها على المؤسسات الصناعية، حيث بدأت بعض المؤسسات في تهيئة أوضاعها الإدارية والفنية لمواجهة المنافسة العالمية، و إكساب منتوجاتها مصداقية أكبر وقبولا أوسع في الأسواق العالمية، ويمثل التوافق مع متطلبات المنظمة العالمية للمواصفات "الإيزو" واحدا من الأدوات التي تؤكد وجود نظام فعال للجودة، كما أنه يرسى اتجاهها استراتيجيا لتحسين أداء المؤسسة وخفض التكلفة في كافة المجالات إضافة إلى مساهمته في فتح أسواق جديدة وكسب ثقة الزبائن فيما تقدمه المؤسسة من منتوجات.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة الأسلوب الحديث للإدارة في عالم اليوم، وهذا في جميع مجالات الأعمال، والحقيقة أن الجودة في كل شيء أصبحت ضرورة هامة جدا لمنافسات عالمية قوية، في السعر و في الجودة. ولقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجاحا كبيرا في كثير من دول العالم المتقدم خاصة في اليابان وأمريكا. لا شك أن التغيرات التي مست جميع دول العالم قد فرضت نفسها بالاتجاه نحو التحسين المستمر والتفوق الدائم خاصة مع تزايد حجم المنظمات وتنامي حدة المنافسة بينها ، فاتجهت معظمها خاصة الخدمية إلى الاهتمام بجودة خدماتها باعتبار أن قطاع الخدمات أصبح يمثل ثلاثة أرباع الناتج الوطني الإجمالي ، وتوفر الخدمات فرص أكبر للعمل إذا ما قورنت بالصناعات المنتجة للسلع المادية وهذا بعد تطور مستوى معيشة الأفراد وازدياد متطلبات الحياة العصرية ، فبدأ الاقتصاديون يدركون أهمية الخدمات وازدياد الحاجة إليها يوما بعد يوم وتم اللجوء الدائم نحو التحسين المستمر للخدمات وتطوير أداء المنظمات الخدمية والبحث عن سبيل تنمية هذا القطاع خاصة في مجال التحديات التي يواجهها ، لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على ماهية الخدمات وجودة الخدمات انطلاقا من تحديد مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة وصولا لتحديد مفهوم الخدمة وتحديد مختلف أبعادها. تطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: مفاهيم حول الخدمات.

المبحث الثالث: ماهية جودة الخدمات.

المبحث الأول : الجودة وإدارة الجودة الشاملة

تعتبر الجودة الشاملة الأسلوب الحديث للإدارة المعاصرة ، وهذا في جميع المجالات باعتبار الجودة في كل شيء أصبحت ضرورة هامة لجميع المنظمات من أجل البقاء والاستمرار ، ولهذا الغرض نتناول في هذا المطلب بشكل من التفصيل مفهوم كلا من الجودة وإدارة الجودة الشاملة انطلاقا من التعريف، الأهمية، التطور والخصائص.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها

سننتظر في هذا المطلب إلى مفهوم الجودة ومراحل تطورها.

أولا. مفهوم الجودة

1. تعريف الجودة

تعرف الجودة لغة بأنها "من الجود، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيدا"¹.

أما اصطلاحا فالجودة "Quality" هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualitas" التي يقصد بها ما يبيعه الشخص أو الشيء ودرجة صلاحه وكانت تعني قديما الدقة والاتقان.²

ومن أشهر التعاريف التي قدمها العديد من الكتاب والرواد المهتمين بموضوع الجودة نقدم ما يلي:

التعريف 01: تعريف الجمعية الأمريكية للجودة*، أشار إليه الباحثان (Heizer et Render) ووفقا لهذا التعريف فالجودة هي "الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرته على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية"³.

التعريف 02: يشير ديمينج** (Deming) " أنه عندما تصبح القوى العاملة في المؤسسة ملتزمة بكامل إدارتها في اتقان عملها على أحسن وجه ويكون لديها عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل ، فإن الجودة ستكون محصلة طبيعية لذلك"⁴.

¹ مهدي السمراني ، إدارة الجود الشاملة ، دار جدير للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 27.

² بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، العدد 2007/05 ، ص 28 . على الموقع :

[http : www.mmsec.com/m3.files/3brs-boumadian-Ar.PDF](http://www.mmsec.com/m3.files/3brs-boumadian-Ar.PDF) (vu le 08/03/2018 à 11h :03)

* تأسست الجمعية الأمريكية للجودة سنة 1946 والتي تمنح شهادة لأعضائها الذين يملكون مواصفات الحصول على الجودة.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون . إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، الوراق للنشر والتوزيع. عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 26.

** ويليام ديمينج أمريكي ن عمل مستشارا ولقب بأب ثورة إدارة الجودة الشاملة ، ساهم في تطوير الجودة في اليابان ، وأهم ماقدمه هو مايعرف بدائرة ديمينج.

⁴ عبد الرزاق خليل ، تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، التواصل، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 17، 2006، ص111.

التعريف 03: ويرى فيليب كروسبي* (Ph.crosby) "أن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم"¹.

التعريف 04: أما جوزيف جوران (Joseph. Juran) فيعرف الجودة بأنها "الملائمة للاستخدام"²

التعريف 05: وتعرف الجودة أيضا "بأنها الخصائص العامة لمنتج أو لخدمة التي تمنح لتلبية الحاجات الصريحة أو الضمنية"³.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الجودة تمثل مجموعة من الخصائص للمنتج التي تقابل متطلبات وتوقعات العميل وذلك بالدقة والضبط في العمل ودرجة من التميز والتفوق مع تقليص التكاليف.

2. أهمية الجودة

مع تزايد المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية ، وتعد الجودة ذات أهمية استراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الكلي، يمكن ابراز هذه الأهمية فيما يلي⁴ :

✓ **سمعة المنظمة :** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات

التي تربط المنظمة مع عملائها ومحاولة تقديم منتجات وخدمات تلبي رغباتهم وحاجاتهم.

✓ **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا

منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها، لذا فإن كل منظمة

صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا على كل ضرر يصيب الزبون جراء استخدامه لهذه

المنتجات.

✓ **المنافسة العالمية:** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وثوقيت تبادل المنتجات إلى

درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي في عصر المعلومات والعولمة، وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذ

تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية و تحسين

الاقتصاد بشكل عام والحصول على مكان في السوق العالمية.

✓ **حماية الزبون:** "إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية لحماية الزبون من

الغش التجاري يعزز الثقة في منتجات المنظمة، وعندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى

* يعتبر فيليب كروسبي من أهم رواد الجودة الذي جاء بمفهوم صفر عيب.

¹ Phillippe crosby . La qualité est gratuite , ECONOMICA . Paris , 1986 . P19.

² Kauru Ishikawa , la gestion de la qualité , 1^{ère} édition , Paris , 1984 , P2.

³ BARUCHE Jean.Pierre , la qualité du service . 1^{ère} édition , Paris , 1984 , P2.

⁴ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 127.

إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة، إذ عدم رضا الزبون هو فشل للمنتج الذي يقوم بشرائه وسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية أدى إلى ظهور جماعات حماية الزبون وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمان¹.

✓ **التكاليف وحصة السوق:** "تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب كلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن الماكينات والآلات عن طريق تقليص الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة"².

ثانياً. تطور إدارة الجودة:

لقد تطورت إدارة الجودة بمعدل كبير وسريع في السنوات الماضية، وإذا نظرنا إلى المراحل التي مرت بها الجودة سنجد أنها بدأت بالتفتيش ثم انتقلت إلى مراقبة الجودة في ميدان الإنتاج أو الضبط الإحصائي للجودة ثم ضمان الجودة وحلقات الجودة وأخيراً وصلت إلى إدارة الجودة الشاملة.

1. مرحلة الفحص والتفتيش: لقد ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية، وبروز حالات الإنتاج الكبيرة، وتهدف إلى منع وصول المنتج المعيب "فالتفتيش هو طريقة للتحقق من أن المنتج يطابق المتطلبات المحددة"³، وقد كانت الضرورة قائمة حينما بدأت حالات الإنتاج الكبير واستدعى الأمر وجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية لتلك السلع"، واقتترنت هذه المرحلة بمرحلة الإدارة العلمية "لتاييلور" الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص والفحص وتبسيط العمل، إذ انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من العيوب وفصلها عن المنتج النهائي"⁴.

2. مرحلة مراقبة الجودة: بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم شيوارت الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة، حيث أن إدخال الأساليب الإحصائية للسيطرة على المنتجات شاع استخدامه في الحرب العالمية الثانية وقد استمر حتى مرحلة الخمسينيات من القرن الماضي ولا زالت سبل استخدامه قائمة للوقت الحاضر ولكنها بصورة أكثر تطوراً من ذي قبل"⁵.

¹ محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، بدون سنة للنشر، ص 30.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، القاهرة، 1999، ص 19.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 271.

⁴ http : www.mmsec.com , op .cit.

⁵ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص 31.

ومن الأساليب الإحصائية التي جرى استخدامها ما يلي:

✓ خرائط المراقبة الإحصائية.

✓ عينات القبول.

✓ العينات الإحصائية.

وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص، إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر فظهرت بذلك مرحلة تأكيد الجودة.

3. مرحلة تأكيد الجودة (ضمان الجودة): يقصد بضمان الجودة أو تأكيد وتصميم الجودة تنفيذ نظام يتضمن سياسات و إجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة ليس فقط على نطاق ومراحل عملية الإنتاج بل على نطاق أشمل يضم مراقبة الجودة على مستوى وظائف المؤسسة ككل، ومنه "ضمان الجودة يشمل الأفعال المخططة أو النظامية الضرورية لتوفير الثقة بأن المنتج أو الخدمة سيشبع حاجات معينة ويمثل أيضاً تطبيق مجموعة من الإجراءات المقدمة مسبقاً ، هذه الإجراءات المنسقة والموجهة لإعطاء الثقة حول الحصول بشكل منتظم على الجودة الشاملة"¹.

4. مرحلة تكوين حلقات السيطرة النوعية: وتعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة من تطورات ملحوظة في حقل العمليات الإنتاجية والخدمية والأبعاد الشاملة لإسهام الأفراد العاملين، واعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد في داخل المنظمة وكل من خلال موقعه في التعامل مع الجودة المراد إنجازها، ومن الجدير بالذكر أن حلقات الجودة لازالت تلعب الدور الأساسي في بلورة آفاق التطورات التي تسير بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة وخصوصاً في المجتمعات اليابانية، إذ أنها تسهم إسهاماً فاعلاً في هذا الخصوص، "تمثل حلقات الجودة مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون عملاً متشابهاً يتقابلون بشكل دوري بهدف تحديد وتحليل مشكلات الجودة والإنتاج وتحسين الأداء"².

5. مرحلة إدارة الجودة الشاملة: "تعتبر إدارة الجودة طريقة حديثة لإدارة المنظمة وهي مبنية على تعاون كل أقسام المنظمة لتحسين الجودة والحفاظ عليها لإرضاء الزبون، ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير وممارسات تتلاءم مع

¹ Gilbert stora , **la qualité totale dans l'entreprise** , édition d'organisation, Paris, 1986 , P24.

² فريد عبد الفتاح زين الدين، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، دار الكتب، مصر، 1998، ص 560.

البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر"¹، وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة، مبادئها ومعوقاتها

حتى يتحقق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجدر بنا التعريف بهذا المفهوم ومعرفة الأسس التي يرتكز عليها وكذا معوقاتها:

أولاً. تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل معاني كثيرة، إذ تعددت تعاريفه بتعدد الكتاب والباحثين ويمكن استعراض هذه التعاريف على النحو التالي:

التعريف 01: عرفت إدارة الجودة بأنها " خلق ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين و الموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت"².

التعريف 02: كما عرفها المعهد الفيدرالي الأمريكي للجودة على أنها " تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقسيم العمل لمعرفة مدى التحسن في الأداء"³.

التعريف 03: أما "ديمنج" فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "عملية تتكون من ثلاث عمليات إدارية هي تخطيط الجودة والرقابة على الجودة وتحسين الجودة"⁴.

التعريف 04: إدارة الجودة الشاملة حسب عبد الفتاح محمود سليمان هي " عبارة عن طريقة لإدارة المنظمة تركز على الجودة وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل بما يعود بالنفع على الجميع والمجتمع"⁵.

بناء على التعاريف السابقة لإدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها بأنها نظام إداري يقوم على الإلتزام بالمعايير من أجل تحسين الجودة على مستوى العمليات وفي جميع المستويات بمشاركة كل الأفراد داخل المنظمة لإحداث نوع من التكامل والتفاعل وتحقيق الرضا الكامل للعملاء.

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1995، ص18.

² محمد عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص31.

³ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص23.

⁴ Francois CABY . *la qualité dans les services* ; 2 éme édition, ECONOMICA, Paris, 2002, P20.

⁵ عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، أكتوبر 2008، ص 10.

ثانياً. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي¹:

✓ يمكن للجودة أن تدار أي يمكن التخطيط لها من خلال وضع سياسات وخطط وقواعد لها، كما يمكن تنظيمها من خلال لجان واجتماعات ومسؤوليات وتوزع على كافة المستويات كما يمكن توجيه الأشخاص والمرتبطين بها من خلال وجود القيادة وجماعات العمل والاتصال والتحفيز و أيضا يمكن متابعة الجودة والرقابة عليها من خلال جهود المقارنة والتحليلات الإحصائية للتباين بين الأداء الفعلي والمعايير.

✓ العميل هو محور الجودة وهذا يعني أن على المديرين أن يحددوا مواصفات السلع والخدمات من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظر المنظمة، وبناء على ذلك يتم تحديد معايير ومعدلات الأداء والمواصفات التي تشبع احتياجات العملاء.

✓ المعايير والمعدلات والمواصفات هي لب الجودة، يمكن ترجمة احتياجات ورغبات العملاء في شكل مواصفات للسلعة أو الخدمة، أو معايير تحدد ما هو سليم ومعدلات للأداء البشري والعمليات، وهناك أنظمة عالية تساعد على ذلك مثل الإيزو وتساعد في التنظيم، ومن أهم المعايير ممنوع الخطأ (أو الخطأ يساوي الصفر) والإنجاز الصحيح من أول مرة.

✓ الاستمرارية: نظام إدارة الجودة الشاملة يوضع لكي يبقى وهو ليس نظام يطبق مرة واحدة، بل هو نظام يومي دائم يستمر وعلى كافة العاملين الإلتزام به.

✓ الأفراد هم السبب في تحقيق الجودة: المعايير توضح العمليات وقد يلتزم بها أو لا يلتزم بها الأفراد إلا أنه يمكن دفعهم إلى الإنضباط والالتزام من خلال التدريب والحوافز، ومنح الصلاحيات وتكوين جماعات العمل والاتصال.

✓ القياس أداة هامة للجودة: يتم قياس أداء العمليات بمدى سرعتها وتكلفتها والالتزام بمواصفاتها، ثم بعد ذلك يتم مقارنة ما تم تنفيذه بالمعايير ويتم تحليل الفروق والتباين إحصائياً لتحديد مدى الالتزام بالمعايير.

✓ الإلتزام بمبدأ التحسين المستمر²: تعتمد الجودة الشاملة على التحسين المستمر الذي يتضمن تحديد العملية وقياسها، ومعرفة المشاكل في العمليات وأسبابها وإدخال التحسينات والتعديلات في المعايير

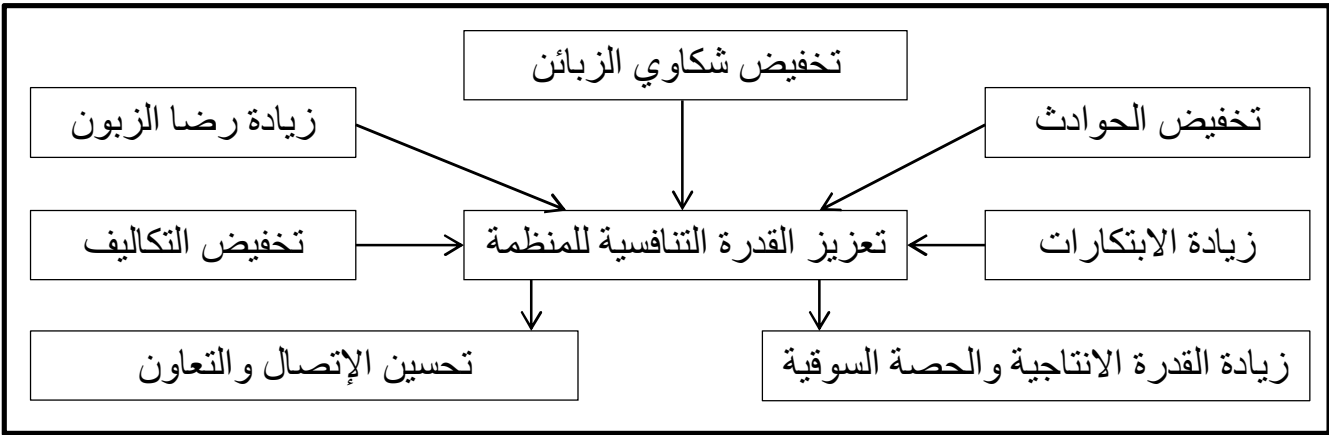
¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص ص 581- 582.
² سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 16.

ثم قياس الأداء بعد التعديلات والاتصال بالعملاء لقياس رضاهم وبالعاملين وتدريبهم على التعديلات الجديدة.

ثالثا. معوقات إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق إلى معوقات إدارة الجودة الشاملة نشير إلى الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي نوجزها في الشكل التالي:

الشكل (02): معوقات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، دون بلد النشر، ص 61.

يمكن القول أن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹:

- ✓ عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولا خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلا تنظيميا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
- ✓ التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأفراد المختلفة المترابطة معا وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوب فقط.
- ✓ عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المنظمة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه.

¹ محمد عوض الترتوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-51.

✓ تركيز المنظمة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، عندما تقوم المنظمة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة لنظام إدارة الجودة الشاملة كله.

✓ مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، كذلك تخوف بعض العاملين في المنظمة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم.

إن التغلب على هذه العوائق يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لتحسين عملية الجودة وأن نجاح أو فشل المنظمة في مرحلة تحسين الجودة يعتمد على مدى تفهم والتزام ومشاركة المديرين في المنظمة من كل المستويات، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات وأساليب تكنولوجية حديثة لنجاح تطبيق هذه العملية من أجل الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية باعتبارها مرحلة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

المطلب الثالث: الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

قبل أن نشير إلى العلاقة بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة يجب إبراز مفهوم الإيزو وإجراءات الحصول على شهادة الإيزو وسلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 .

أولا: تعريف الإيزو

الإيزو كلمة إغريقية (ISOS) تعني التساوي وقد انشقت من الحروف الثلاثة الأولى لإسم المنظمة الدولية للمواصفات والتقييس¹، وقد أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وجود 25 دولة في لندن عام 1947 وهي تتخذ من مدينة جنيف السويسرية مقرا لها وهي تدل على ما يلي :

أولا: تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات.

ثانيا: تنمية وتطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة والتجارة والاتصالات.

ثالثا: وضع المعايير والأسس اللازمة لمنح شهادة الجودة وتشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

¹ يوسف جسيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 270.

ثانيا. تعريف المنظمة الدولية للتقييس ISO 9000

هي "عبارة عن فدرالية عالمية للمنظمات الدولية للتقييس تضم حوالي 130 دولة تأسست رسميا عام 1974 في لندن"¹، ظهرت هذه المنظمة من أجل أهداف مسطرة:

- ✓ إنشاء تطبيقات جودة ثابتة لكافة الدول.
- ✓ توفير لغة ومصطلحات مشتركة.
- ✓ تقادي أسباب الخلل والانحراف عن الجودة في كل مجالات العمل.
- ✓ السماح لكل منظمة تسيير الجودة التي تتحقق لمنتجاتها بالإعتماد على أحد النماذج (إيزو 9001، 9002، 9003) تسييرا فعالا يمكنها من برهنة تفوقها للزبائن والمساهمين.

ثالثا. إجراءات الحصول على شهادة الإيزو

تتم عملية التسجيل في الإيزو عادة وفق المراحل والخطوات التالية²:

- ✓ تقدم المنظمة الراغبة في التسجيل في ISO 9000 طلبا لدى إحدى المنظمات المخولة بالتسجيل مرفقا بالرسم المالي المتعارف عليه، ويقوم المسجل بإجراء زيارة تقييم أولى للتعرف على طبيعة العمليات والحصول على فكرة عامة عن نظام الجودة في المنظمة وفي حالة وجود نواقص فإنه يطلب من المنظمة أن تسد هذه الثغرات أما إذا تبين عدم وجود نواقص فإن المسجل يطلب من المنظمة أن تزوده بصيغ الوثائق ومن ثم يقوم المسجل بمراجعتها وفق المتطلبات القياسية وعلى ضوءها يطالب من المنظمة تصويب أي قصور وتسمى هذه العملية "بتدقيق العملية".
- ✓ وبعد إتمام تدقيق الملاءمة يتم إجراء تقييم ميداني من قبل المسجل حيث يزور المنظمة فريق من المدققين لإجراء هذا التقييم ويشترط أن يكون واحدا من أعضاء الفريق على الأقل خبيرا في تكنولوجيا المنتج الذي تنتجه المنظمة ويكون ممثل الإدارة حلقة الوصل مع الفريق ويزودهم بجميع المعلومات التي يطلبونها ويقوم كل عضو من أعضاء الفريق بتقييم جانب محدد من العمليات ويطبق على هذه العملية "تدقيق المطابقة" وفي هذه المرحلة تحدد الثغرات الرئيسية والفرعية وتعطي المنظمة مهلة لتصويبها وبعدها تجري إعادة تقييم شامل أو جزئي حسب حجم الثغرات أو الأخطاء التي ظهرت.

¹ سليمان مأمون الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 242.
² محمد عبد الوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص ص 76-77.

✓ عند افتتاح المسجل بنظام إدارة الجودة المتبع لدى المنظمة فإنه يمنحها شهادة المطابقة للمنظمة لأحد مقاييس ISO 9000 وبعد ذلك يقوم المسجل بمراجعة مسحية للمنظمة كل ستة أشهر لمعرفة ما إذا كانت الممارسة فيها تحققت والإجراءات المكتوبة أم لا، وتجري كل ثلاث سنوات عمليات تقييم شاملة وإذا شعر المسجل في أي مرحلة أن المنظمة لا تطبق الإجراءات المكتوبة فإنه يتم سحب الشهادة منها وتوضع هذه المنظمة في القائمة السوداء.

✓ إذا غيرت المنظمة مجال عملياتها جذريا عليها أن تعلم المسجل الذي يقوم عندها بالتأكد مما إذا كان الأمر يستدعي عمليات تقييم شاملة أو جزئية . وفي حالة كون التغيير في العمليات فرعيا فعلى المنظمة أن تقوم بتحديثها وتكتفي بإعلام المسجل.

وتجدر الإشارة بأن شهادة المطابقة للمواصفات الدولية يتم الحصول عليها عن طريق إجراءات تثبت بأن نظام الجودة مطابق لمعايير ISO 9000 إذ أنها تمنح من منظمات معتمدة ومستقلة تسمح بإعطاء ضمان كتابي بأن المنتج أو العمليات مطابقة للمتطلبات المحددة، وقد تم تعديل هذه المواصفات في طبعة ثانية سنة 1994 ثم طبعة ثالثة سنة 2000.

رابعا. سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000

إن سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 تتألف من خمسة مواصفات أساسية هي¹:

1. المواصفة ذات الرقم ISO 9000 : تتضمن إرشادات للاختبار والاستخدام وتتناول جميع الصناعات بما فيها المنتجات الجاهزة.
2. المواصفة ذات الرقم ISO 9001 : تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج أو الخدمات ما بعد البيع.
3. المواصفة ذات الرقم ISO 9002 : تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز و تشمل 18 عنصرا أي أن هذه المواصفة تغطي كل المجالات السابقة عدا التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع مثل الصناعات الكيماوية.
4. المواصفة ذات الرقم ISO 9003 : تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في عمليات الفحص والاختبار النهائي وتشتمل على 16 عنصرا وتتاسب هذه المواصفة الورشات الصغيرة أو الموزعين للأجهزة والمعدات التي يتم من خلالها الاكتفاء بالفحص والاختبار النهائي للمنتجات وتعد هذه المواصفة من المواصفات محدودة الاستخدام.

¹ سليمان مومن الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص ص 243، 249.

5. المواصفة ذات الرقم ISO 9004 : تتضمن نموذج لتوكيد الجودة من خلال توفير التوجيهات والارشادات اللازمة للجودة وبيان عناصرها وتستخدم هذه الارشادات لكافة الصناعات والخدمات أي أنها توضح تطبيق نظام إدارة الجودة والإرشادات الواجب على الشركات إتباعها للحصول على شهادة الإيزو 9001، 9002، 9003.

خامساً. العلاقة بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

قد يتبادر إلى ذهن القارئ تحليلات فكرية عن أوجه العلاقة بين كل من الجودة بإطارها الواسع وسلسلة مقاييس (ISO 9000) ، وللجوء في بحث هذه العلاقة يمكن أن نبين أن أغلب الباحثين في إدارة الجودة و (ISO 9000) ينظرون إلى العلاقة بين الجانبين بالتكامل والانسجام على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة من منظور شامل في حين أن (ISO 9000) يمثل نظاماً أيضاً لإدارة الجودة يقوم على مواصفات موثقة وبذلك فهما غير متعارضين بل متكاملين ومن نسج واحد.

"إن مواصفة (ISO 9000) تعتمد بشكل أساسي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبذلك فإن المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية إذا ما حصلت على شهادة الـ ISO فإن ذلك يعني أن لديها منظمة إدارية قوية تتطابق أركانها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وبذلك فكون إدارة الجودة الشاملة مكملة لـ ISO ولكنها ليست بديلاً عنه وهذا ما تم التركيز عليه بشكل واسع في الإصدار الجديد (ISO 9000:2000) ¹."

ومن هذا المنطلق يتضح أن إدارة الجودة هي أعم وأشمل من المواصفة الدولية (ISO 9000) ولكن اعتبار المواصفة الدولية مرحلة الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً وحجر الزاوية لبنائها.

الجدول (01): يوضح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000.

إدارة الجودة الشاملة	(ISO 9000)
نظام شامل لجميع نشاطات المنظمة في مجال التحسين المستمر التي تتضمن سياسة الإدارة وحلقات الجودة والعاملين بنظام إدارة الجودة.	نظام لتأكيد الجودة والمنتج ملزم به أمام الزبون طبقاً لمواصفات عالمية.
تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام.	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات والأقسام.

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 345.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات

تركز على طرائق التشغيل وإجراءاته.	تهتم بالبعد الانساني والاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني، فلسفة ومفاهيم أشمل.
ترتبط بسياسة الجودة.	ترتبط باستراتيجية موحدة للمنظمة.
مسؤولية قسم أو إدارة الجودة ومراقبتها.	مسؤولية كل القطاعات والأقسام.

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم دارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009، ص 356.

من الجدول أعلاه يتضح أن متطلبات الإيزو تشمل جزء من متطلبات وأهداف وفعاليات إدارة الجودة الشاملة باعتبار هذه الأخيرة نظام شامل لجميع نشاطات المنظمة التي تتضمن التحسين المستمر لحلقات الجودة والعمل الجماعي بينما نظام الجودة (ISO 9000) هو نظام لتأكيد الجودة يمكن تطبيقه على بعض القطاعات والأقسام يرتبط بسياسة الجودة على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر استراتيجية موحدة للمنظمة ومسؤولية كل القطاعات والأقسام.

وبما أننا بصدد دراسة موضوع الجودة في الخدمات لا بد من الإشارة إلى الإيزو في الخدمات.

سادسا. الإيزو في الخدمات

يعد شمول عائلة مواصفات الإيزو للمنظمات الخدمية امتدادا هاما لمواصفات الإيزو ولمجال لم يكن معتادا خضوعه لأية مواصفات رسمية كما يمثل تحولا رئيسيا في الاتجاهات العالمية تجاه قياس الجودة في المنظمات الخدمية حيث سيؤدي انتشار تطبيق المواصفة للإفادة من خدمات مؤكدة الجودة حيث يمكن وصف وتوثيق نظام الجودة الذي يفرزها، وتوضيح صيغة مقدمة وثيقة الإيزو الأصلية أن أهمية جودة وفاعلية النظام التي تقيس وتراقب جودة الخدمات تلقى اهتماما متزايدا على النطاق العالمي.

ويمكن قياس جودة الخدمات من خلال تحديد العملاء وحاجياتهم ورغباتهم التي يمكن فهمها و الوفاء بها، وعلى ضوء ذلك توضع مجموعة عناصر نظام جودة خاص بمنظمة الخدمة ويمكن تطبيقه في كافة أنواع الخدمات، وتطبق مواصفة الإيزو على كل عملية خدمية، رغم أن الملف الخاص بالمواصفة الأصلية يقدم قائمة بمجالات الخدمة الرئيسية المقصودة في هذا الصدد وهي¹:

الضيافة، الاتصالات، الصحة، الصيانة، المرافق، التجارة العامة، العمليات المالية، العمليات المهنية، فنية وقانونية وهندسية وأمنية وإدارية وفي مجال إدارة الجودة، الاستشارات الإدارية والفنية، العمليات الفنية

¹ أحمد السيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص ص 188-190.

كاستشارية فنية واختبارات محلية، الشراء، البحوث والتطوير، إدارة الموارد البشرية والحاسبات وخدمات المكاتب.

ويمكن مراقبة كل من الخدمة وعملية تقديمها من خلال مراقبة العملية التي تقدم بها الخدمة، وقد تؤدي عمليات الخدمة باستخدام ميكنة جزئية أو كاملة وقد يكون أدائها شخصيا تماما أو إلى حد كبير وهنا قد نقارن عملية مكاملة هاتفية مع عملية استشارة قانونية وكلما زادت امكانية وصف العملية وتحديد خصائصها ازدادت القدرة على تطبيق نظام لمراقبتها.

وللتفصيل أكثر في مجال الخدمات نأتي في المطالب الموالي على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالخدمات.

المبحث الثاني: مفاهيم حول الخدمات

يحتل قطاع الخدمات أهمية خاصة وموقعا متميزا بحكم المنافع التي يقدمها وطبيعة الخصائص التي يمتاز بها لذا تزداد الحاجة يوما بعد يوم للخدمات، وعليه سنتطرق في هذا المبحث لدراسة ماهية الخدمات من حيث المفهوم والخصائص، تصنيفها وطرق تقديمها وعناصر انتاجها.

المطلب الأول: تعريف الخدمة وخصائصها

سنخصص هذا المطلب لعرض تعريف الخدمة والخصائص المميزة لها.

أولا. تعريف الخدمات

لقد اتفقت الدراسات الحديثة على أن الخدمات من المفاهيم التي يصعب تعريفها بدقة وذلك بسبب الخصائص التي تنفرد بها مقارنة بالسلع المادية وهذا ما أدى إلى تعدد التعاريف بتعدد الكتاب المهتمين بهذا المفهوم والتي من أشهرها:

التعريف 01: عرفت الخدمات بأنها " إحدى أشكال المنتجات التي تقوم بإنتاجها منظمات الأعمال مثل الفنادق والسياحة والبنوك والمؤسسات والهيئات مثل مؤسسات التأمين وهيئات البريد والوزارات والمصالح الحكومية مثل الاتصالات والمرور والتعليم"¹.

التعريف 02: عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"².

¹ جمال الدين محمد المرسي، أساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديثة، القاهرة، 1998، ص 465.
² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص 18.

التعريف 03: وتعرف الخدمة بأنها "نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية وأن انتاجها أو تقديمها يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"¹.

التعريف 04: أما Eric Vogler فيعرف الخدمة على أنها " أكثر من انتاج أشياء غير ملموسة فهي تفاعل اجتماعي بين المنتج والزبون والذي يشبع احتياجاته ورغباته أثناء عملية الإنتاج"².

من التعاريف السابقة نستخلص أن الخدمة هي مجموعة من المنافع ذات طبيعة غير ملموسة قد ترتبط بمنتج ملموس أو لا ترتبط به، تستهلك عند وقت انتاجها وتهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

ثانيا. خصائص الخدمات

إن تحديد مفهوم الخدمة يعود إلى جملة من الخصائص التي تتميز بها عن السلع المادية و هي:

1. عدم القابلية للمس (غير ملموسة): "أي لا يستطيع المشتري استخدام حواسه الخمسة لإدراك الخدمة قبل شرائها، بمعنى صعوبة معاينة أو فحص الخدمة قبل شرائها، كما أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادرا على إصدار قرارات أو إبداء الرأي بالخدمة استنادا إلى تقييم محسوس من خلال حواسه قبل شرائه الخدمة مثلما يحصل لو أنه اشترى سلعة مادية"³.

الجدول (02): تصنيف درجة الملموسية لخدمات المنتج والمستهلك.

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم وخدمات النقل والسفر والمزادات العلنية.	الأمن والحماية وأنظمة الاتصالات، التمويل ن اندماج المؤسسات.	الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي.
خدمات التنظيف، التصليح، التأمين والعناية الصحية.	التأمين، عقود الصيانة، الاستثمارات الهندسية والإعلانات وتصميم العبوات والأغلفة.	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة.
متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات والتبرعات الخيرية.	متاجر الجملة وكلاء النقل، المستودعات والبنوك.	الخدمات التي توفر منتجات ملموسة.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2006، ص 25.

¹ محمد عبد لعظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجمعية، الاسكندرية، 2008، ص 18.
² Eric vogler, **Management stratégique des services**, édition Dunod, Paris, 2004, P 10.
³ حميد الطائي، محمود الصميدعي وآخرون، الاسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 199.

2. التلازمية أو عدم الانفصالية: ونعني بها الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الخدمات الطبية ويترتب عن هذه الخاصية ما يلي:

- ✓ يكون تقديم الخدمة في الوقت الذي تطلب فيه،
- ✓ التوزيع المباشر هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن استخدامه في توصيل هذا النوع من الخدمات إلى طالبيها.
- ✓ تكون العلاقة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها قوية ووطيدة وقد تتطور المعرفة بينها لمعرفة الشخصية لتصل في بعض الأحيان إلى صداقات وعلاقات عائلية.
- ✓ عرض هذا النوع من الخدمات غير مرن بمعنى أن الطبيب لا يستطيع أن يزيد كمية الخدمات المقدمة إلى زبائنه إذا ما زاد الطلب عليها، وبالتالي فهو وأمثاله يعملون تحت شعار "من لم يستطع الحصول على الخدمة اليوم فليأت في وقت آخر".

3. عدم التجانس أو عدم التماثل: تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التماثل أو عدم التجانس طالما أنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها، كما نجد أنه من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات فكل نوع من أنواع الخدمات له طرق مختلفة في كيفية قياسه، بل ونجد صعوبة في قياس الانتاجية الخاصة بكل منها كما أن مزود الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحيانا¹.

إن ظاهرة عدم التأكد في نتائج الخدمات هي في الحقيقة المحصلة النهائية للعديد من الأسباب²:

- ✓ تدخل المستفيد من الخدمة في انتاج وتقديم الخدمة ذاتها، ويعتبر هذا مستلزما أساسيا في أداء بعض الخدمات، ولا يمكن الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة إلا بتوافره وكمثال على ذلك نجد دقة تشخيص الطبيب للحالة المرضية يتوقف ولو جزئيا على دقة إجابات المريض على أسئلته و استفساراته كما أن دقة الاستشارات الإدارية والقانونية تتوقف كثيرا على دقة البيانات التي يدلي بها الزبون، كما أن الطالب يتدخل في المحاضرة ويكون تدخله هذا ايجابيا في بعض الأحيان وسلبيا في أحيان أخرى.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 28، 30.
² محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص ص 226، 227.

- ✓ ما يؤثر على جودة الخدمة ويجعل منها متباينة الجودة ومختلفة الصفات هو العبء الذي يؤديه الشخص، والذي أصبح يؤثر بشكل كبير على جودة الخدمة وبالتالي عدم تجانسها أو تماثلها لما يصيب مقدم الخدمة من إرهاق وتعب وملل وكذلك من اعتلال في حالته النفسية وانخفاض في روحه المعنوية أثناء تأديته لها، فالعملية الجراحية الخامسة مثلا لن تكون بجودة العملية الأولى أو الثانية.
- ✓ وقت تقديم الخدمة ربما يكون سببا آخر من أسباب عدم تجانس الخدمات المقدمة وتماثلها فالمحاضرة التي تقدم الساعة التاسعة صباحا تختلف في جودتها عن المحاضرة التي يقدمها الشخص ذاته الساعة الثانية بعد الظهر أو الساعة مساء.

4. متزامنة أو الفنائية: تتعرض الخدمات للزوال والفاء عند استخدامها فهي غير قابلة للتخزين، هذا ما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية وهذا يمكن النظر إليه كنتيجة إيجابية لخاصية الفنائية.

لذا فإن المؤسسات الخدمية تمنى بخسائر كبيرة في حالة عدم الاستفادة من الخدمة، فوجود غرف شاغرة في الفندق مثلا أو مقاعد غير مشغولة على متن طائرة في رحلة معينة فإنه لا يمكن تخزينها لوقت آخر فهذا كله يشكل خسارة باعتبارها طاقات معطلة، ولا تشكل هذه الخاصية أية مشكلة طالما أن الطلب مستمر، إلا أن التباين أو التذبذب في الطلب وعدم استمراره بوتيرة واحدة يجعل مؤسسات الخدمة تواجه بعض الصعوبات كما في شركات النقل التي تواجه ازدحاما في فترات بداية ساعات العمل ونهايته، ورغم ذلك يمكن التخفيف من آثار هذه الخاصية عن طريق بعض الإجراءات¹:

- ✓ استخدام أنظمة الحجز المسبق وذلك بهدف إدارة مواجهة التغيير في مستوى الطلب.
 - ✓ تشكيل قوة عمل لمواجهة حالة التزايد على طلب الخدمة.
 - ✓ تطوير أساليب الخدمات المشتركة بمعنى تقديم الخدمة للأسر والمجموعات.
- 5. الملكية:** "إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة وخاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية، فبالنسبة لهذه الأخيرة فإن لمستخدميها حق التصرف بها، وامتلاكها واستخدامها واستهلاكها بشكل كامل وبإمكانية تخزينها أو بيعها في وقت لاحق، وعندما يدفع ثمنها فإن المستهلك يمتلك السلعة"².

أما بالنسبة للخدمة فإن المستفيد له فقط الحق باستعمال أو استخدام الخدمة لفترة معينة و الوقت محدد في كثير من الأحيان (مثل تأجير غرفة في فندق أو مقعد في طائرة) وأن ما يدفعه ما يكون إلقاء

¹ برنجي أمين، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع الإدارة التسويقية، جامعة بومرداس، 2009، ص 28.
² حميد الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 202.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات

الاستعمال أو الحصول على منفعة مباشرة من الخدمة المقدمة إليه فهو لا يمتلكها كما في السلع المادية ، مما يسبب مشكلة تسويقية لأن المستهلك يشعر بالسعادة عند تملكه للسلعة مما يلقي بعبء كبير على رجل تسويق الخدمة حتى يشعره بهذه الخدمة.

وفي الجدول التالي عرض لمخلص خصائص الخدمات وما تتضمنه من مشكلات وطرق علاجها:
الجدول (03): بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها.

الخصائص	بعض التطبيقات	بعض طرق المعالجة
عدم الملموسية	-صعوبة توفير عينات. -وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج في المزيج التسويقي. -صعوبة وجود تحديد السعر والنوعية مسبقاً. -استخدام السعر كمؤشر للجودة. -صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة.	-التركيز على الفائدة. -زيادة الملموسية للخدمة. -استخدام الأسماء التجارية. -استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة. تطوير الشهرة. -تخفيض تعقيدات الخدمة.
التلازم	-تتطلب تواجد مقدم الخدمة. -البيع المباشر. -محدودية نطاق العمليات.	-تعلم الكل في مجموعات كبيرة. -العمل بسرعة. تحسين أنظمة تسليم الخدمات.
الاختلاف وعدم التجانس	-تعتمد العايبير على من هو مقدمها. -صعوبة التأكد من النوعية.	-تدريب عدد أكبر من الموظفين الأكفاء. -الحرص على اختبار وتدريب الموظفين. -توفير رقابة مستمرة ومؤسسية.
الزوال والفاء	-لا يمكن تخزينها. -مشاكل التذبذب.	-إتمام العمليات قدر المستطاع. -المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض والطلب.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص33.
 ولتوضيح أكثر لطبيعة الخدمات يمكن تلخيص الفروق الأساسية بين السلع والخدمات في الجدول التالي:

الجدول (04): الفروق الأساسية بين السلع والخدمات.

السلع	الخدمات
السلع أشياء ملموسة وقيمة السلع أو المنتجات تكمن في إمكانية تملكها أي نقل الملكية للمشتري.	الخدمات تكون غالبا غير ملموسة، لأنها عبارة عن أنشطة وتكمن قيمة الخدمة في التجربة التي يعيشها العميل ولا تتضمن الخدمة عادة نقل أو تحويل للملكية.
السلع يمكن تخزينها إذا يمكن تخزين الفائض من السلع في وقت ما حتى يكون عليها طلب في وقت آخر.	الخدمات غالبا غير قابلة للتخزين، فالمقاعد الشاغرة بالطائرة تتلاشى فرص الاستفادة منها بمجرد اقلاع الطائرة.
السلع تخضع لمواصفات معينة، وهناك انفصال بين المنتج والمستهلك ويتم الاتصال بينهما عن طريق الوسطاء بوجود فاصل زمني بين انتاج السلع واستهلاكها.	الخدمات لا يمكن فصلها عن الشخص مقدم الخدمة، إذ لا يمكن فصل الطبيب عن الخدمة التي يقدمها للمريض إذ مقدم الخدمة ينتج ويقدم الخدمة في نفس الوقت.

المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيانات للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، دون بلد النشر، 1999، ص ص 49-50.

ويمكن تصنيف ما يتم تقديمه بالسوق من سلع وخدمات أو مزيجا منها إلى أربع فئات أساسية¹:

✓ سلع مادية ملموسة بحتة: ومن أمثلة ذلك معجون الأسنان والصابون وغيرها من السلع التي لا يصاحبها أي نوع من الخدمات.

✓ سلع مادية ملموسة مصحوبة بخدمات: ومن أمثلة ذلك السيارات والثلاجات وخدمات الصيانة والضمان المرافقة لها.

✓ خدمات مصحوبة بسلع أخرى مكتملة: فمثلا خدمة الطيران التي يشتري فيها العملاء خدمة النقل بالدرجة الأولى إضافة إلى بعض السلع والمنتجات الملموسة كالوجبات الغذائية والصحف مثلا.

✓ الخدمات البحتة: مثل مساعدة المحامي، علاج الطبيب النفسي ورعاية الأطفال وغير ذلك من الخدمات التي لا يصاحبها تقديم أي نوع من السلع.

إضافة لهذا التصنيف للخدمات تصنف الخدمات حسب معايير أخرى نتطرق إليها في العنصر الموالي.

¹ عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

المطلب الثاني: تصنيف الخدمات وعناصر إنتاجها

سنعرض في هذا المطلب إلى تصنيف الخدمات وعناصر إنتاجها كالتالي:

أولاً. تصنيف الخدمات

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

1. من حيث الاعتمادية: "حيث تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات أو على الأفراد، كما تتنوع حسب أدائها من قبل عمال ماهرين أو غير ماهرين، وهنا أصبح طلب الخدمة يتأثر بالشخص الذي يتولى تقديمها وكذلك الحال في الخدمات التي تعتمد على المعدات، إذ هي الأخرى تختلف إذا ما كانت المعدات ذات تسيير ذاتي أم أنه ليس كذلك"¹.

2. حسب الزبون: حيث يمكن تصنيفها إلى² :

✓ خدمات المستهلكين: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة والتأمين على الحياة وسميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.

✓ خدمات المنشآت: هي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات منظمات الأعمال كما هو الحال في الاستثمارات الإدارية والمالية وصيانة المعدات والآلات.

3. حسب مشاركة الزبون أو المستفيد: "حيث يتطلب بعض الخدمات حضور الزبون و مشاركته للحصول على الخدمة مثل العلاج الطبي، السياحة والإطعام، بينما لا تتطلب خدمات أخرى مشاركة الزبون أو حضوره طوال الوقت مثل خدمة إصلاح أو صيانة السيارات"³.

4. حسب دوافع مقدم الخدمة: حيث يمكن تصنيفها إلى⁴:

✓ خدمات غير ربحية: وهي خدمات تقدم من طرف مجموعة من الأفراد أو منظمات أو جمعيات إلى مختلف الأفراد وليس بدوافع الربح مثل الخدمات المقدمة من طرف الدولة كالتعليم والعلاج الطبي والجمعيات الخيرية .

✓ الخدمات الربحية: تقدم بدافع الربح مثل المنظمات الخاصة كالمستشفيات والمدارس والجامعات الخاصة.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

³ حميد الطائي ومحمود الصميدعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 193.

⁴ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

5. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة: وهي كالتالي:

✓ خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والماليين.

✓ خدمات غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات ومواقف السيارات.

6. الخدمات طبقا لدرجة كثافة العمالة: وتنقسم إلى¹:

✓ الخدمات الكثيفة العمالة: والتي تعتمد على العمالة بدرجة أكبر في تقديمها مثل الخدمة الفندقية،

خدمات التدريس وغيرها.

✓ كثيفة الآلة: وهي التي تعتمد على الآلة بدرجة أكبر في تقديمها مثل خدمة النقل والمواصلات

وغیرها.

7. الخدمات حسب درجة الاتصال بالمستفيد: وتنقسم إلى:

✓ خدمات ذات اتصال شخصي عائلي: مثل خدمات المحامي وخدمات السكن وخدمات النقل الجوي

وهنا وجود العميل أثناء تقديم الخدمة ضروريا.

✓ خدمات ذات اتصال منخفض: مثل إصلاح السيارات، التسوق عبر الأنترنت، وهي بذلك لا تتطلب

وجود العميل أثناء تقديمها.

8. الخدمات حسب وجهة النظر التسويقية: حيث يمكن تصنيفها إلى:

✓ خدمات سهلة المنال: يحصل عليها الزبون بشكل سهل مثل النقل والحلاقة.

✓ خدمات خاصة: مثل خدمة استئجار بعض الأشخاص لحماية وحراسة بعض الشخصيات الهامة.

9. الخدمات حسب طبيعة الخدمة: وتصنف إلى:

✓ خدمات ضرورية: مثل الخدمات الصحية، التعليم.

✓ خدمات كمالية: مثل التسلية والترفيه.

مما سبق يمكن القول بشأن تقسيم الخدمات هو أنه ليس دائما تقسيما قاطعا ومحددا بل ربما تكون الأنواع

متداخلة مع بعضها، وذلك حسب طبيعة العمل والشخص الذي يقوم على تأديته.

ثانيا. عناصر إنتاج الخدمة

تتكون المنظمة الخدماتية من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها لإنتاج وتقديم الخدمة والتي تتمثل في:

✓ نظام عمليات تشغيل الخدمة.

¹ محمد علي بركات علي، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001، ص 59.

- ✓ الدعم المادي.
- ✓ العمال المباشرين.
- ✓ الزبون.
- ✓ عرض الخدمات.

1. **نظام عمليات تشغيل الخدمة:** "يتمثل نظام عمليات تشغيل الخدمة في الإدارة العليا للمنظمة والتي تعتبر مصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات توظيف وتسيير الموارد البشرية وتحديد أشكال الإتصال بين المنظمة والزبائن، وبذلك يكون لهذا الجزء من عملية الإنتاج تأثيرا مباشرا على عملية تقديم الخدمة وجودتها"¹.

2. **الدعم المادي:** يظهر الدعم المادي في التصميم الداخلي للمنظمة التجهيزات والمعدات الضرورية لإنتاج الخدمة في موقع المنظمة، وهو يؤثر على عملية إنتاج الخدمة وتقديمها.

3. **العمال المباشرين:** ويقصد بالعمال المباشرين مقدمي الخدمات الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن ويمثلون المنظمة في نظرهم ويؤدي هؤلاء الموظفين دورا بالغا في عملية تقديم الخدمة وجودتها مما يتطلب توافرهم على مهارات وكفاءات عالية.

4. **الزبائن:** إن كل من يتعامل مع المنظمة ويتلقى سلع وخدمات منها يعتبر زبونا لها.

5. **عرض الخدمات:** تتمثل النتيجة المتولدة من مجموعة التفاعلات الحاصلة بين مختلف عناصر إنتاج الخدمة والتي يعتمد تقديمها في الغالب وجود مقدم الخدمة والزبون في آن واحد.

المطلب الثالث: أهمية الخدمات، دورة حياتها وطرق تقديمها

في هذا العنصر سنحاول التطرق إلى الدور البالغ للخدمات، دورة حياتها وكيف يتم تقديم الخدمات:

أولا. أهمية الخدمات

إن التطورات والتحولات الهامة في المنظمات في الفترة الحالية الراهنة أدت إلى زيادة الإهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بصناعة السلع، فلفترة طويلة من الزمن كان الإهتمام منصبا على القطاع الصناعي ودوره في تخطيط التنمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى المنظمات. ولكن في الآونة الأخيرة انخفض الدور والأهمية النسبية للقطاع وزاد الإهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل لقطاعات الاقتصادية كمحور هام لدخل الدولة.

¹ صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص ص 9-10.

وقد نما قطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية ، ويعود هذا التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات، هذه الظاهرة التي كان لها مسبباتها نذكر منها:

- ✓ "ازدياد أوقات الفراغ وازدياد ضغط العمل وارتفاع دخل الفرد مما زاد معه الدخل القابل للإنفاق على الخدمات الترفيهية واتساع دائرة عمل المرأة وأنها أصبحت قوة عمل مؤثرة"¹.
- ✓ ازدياد تعقيد المنتجات تقنيا مما يستدعي الحاجة إلى خدمات الصيانة مثل الكمبيوتر والأنترنيت وأنظمة الأمان فهي تتطلب خدمات متخصصة سواء كان ذلك قبل استعماله أم أثناءه أم بعد الاستخدام.
- ✓ زيادة نسبة العاملين في المجال الخدماتي².
- ✓ "الفوائد الناجمة عن التخصص ومن أمثلة ذلك قيام المنظمات الصحية والتعليمية بإحالة مسؤولية التزود بالغذاء والسكن إلى منظمات خدمية متخصصة وتقوم المنظمة الخاصة بالأعمال بوضع عمليات الإعلان في تصرف وكالة متخصصة في نشاط الإعلان"³.

ثانيا. دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة وهي التقديم، النمو، النضوج والانحدار، كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة، ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة فليس كل استراتيجيات دورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات فالتطبيقات ينبغي تعديلها لتناسب الخدمة، ويمكن تناول هذه المراحل كما يأتي:

1. **مرحلة التقديم:** يقال أن الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى، أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، " وتتركز استراتيجية المنظمة في هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها، وذلك لأن نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة الجديدة، وهنا تظهر ميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لاقى القبول من المستهدفين"⁴.

¹ عبد العزيزي أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 26.

² محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 215.

³ زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁴ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79.

2. مرحلة النمو: في مرحلة النمو يزداد نمو الخدمة حيث تظهر التدفقات النقدية الايجابية، وبسبب نمو واتساع الطلب على الخدمة وما ينتج عن ذلك من زيادة أو ارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى مبيعات وأرباح كبيرة، إلا أن هذه الزيادة في المبيعات والأرباح تجذب المنافسين، "والمنافسة تأتي بتغييرات مهمة في استراتيجية التسويق لمنظمة الخدمة وبدلاً من البحث عن طرق لجعل الزبائن يجربون الخدمة الجديدة فإن مسوق الخدمة الآن يوجه مهمة أكثر تعقيداً لإقناعهم بالعلامة التجارية"¹.

3. مرحلة النضوج: في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة، فقد يظهر المبتكر للخدمة للزبائن على أساس السعر أو الخصائص الهامشية المتميزة، وبالتالي يبدأ مسوق الخدمات بالبحث عن طرق مريحة لامتداد دورة حياة الخدمة في مرحلة النضوج وفي هذه المرحلة أيضاً لا يرى الزبائن أية فروقات بين ما تقدمه المنظمات المختلفة للخدمة، تمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية²:

✓ استمرار مستوى ما تقدمه المنظمات من خدمات.

✓ امتداد المنافسة وخروج المنظمات ذات المستوى المنخفض.

ففي هذه المرحلة المتأخرة لنضوج الخدمة تصبح الفاعلية لعملية التسليم الداخلية والخارجية للخدمة أكثر أهمية، حيث لا تزال القدرة موجودة لدى المنظمة لإضافة خدمات إضافية، وفي الوقت نفسه فإن القدرة تصبح متاحة للزبائن الآخرين الذين لأسباب أخرى يفضلون استخدام الخدمة الجوهرية فقط مثال ذلك خدمة الطيران دون خدمات الشحن أو التحميل.

4. مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل فالطلب على خدمة السفر من خلال السكك الحديدية مثلاً بدأ بالإنخفاض عندما أصبح الطيران الجوي أكثر أمناً وذو جودة اقتصادية.

في هذه المرحلة تقدم الخدمة فقط إذا طلبها الزبون صراحة، وإذا انخفض الطلب عليها فسيجبر مقدم الخدمات على إيقاف الإنتاج كلياً لأن الخدمات ماعادت مريحة بالنسبة له ويجب التخلص منها، وبالتالي يجب أن تكون هناك خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة وتتصف هذه المرحلة بالخصائص التالية³:

✓ انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات.

✓ انخفاض حدة المنافسة وتناقص الأرباح وانخفاض رأس المال.

¹ نفس المرجع السابق، ص 80.

² جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 476.

³ عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 36.

مما سبق نلاحظ أن مرحلة التقديم هي المرحلة المتميزة بالبطء أو النمو البطيء، بينما مرحلة النمو هي مرحلة قبول السوق الواسع للخدمة، مرحلة النضوج هي المرحلة التي يقل فيها النمو لأن المنتج حقق القبول لدى جميع الزبائن، مرحلة الانحدار هي الفترة التي يبدأ فيها الأداء بالانخفاض والتراجع.

ثالثاً. طرق تقديم الخدمة

تأخذ طرق تقديم الخدمة أشكالاً مختلفة ولعل أكثرها اتساعاً وانتشاراً الأنواع التالية¹:

1. طريقة الخدمة الباردة: تتسم هذه الخدمة بأنها تعتمد أساليب وإجراءات سيئة لتقديم الخدمة للعملاء، إضافة إلى تعاملات غير جيدة وتواجه مواقف وسلوك غير مناسب من العملاء أنفسهم جراء السلوكيات غير المقبولة من قبل مقدمي الخدمات لذلك تكون الخدمة غير مريحة وغير متناسقة، في الجانب الإجرائي²، أما الجانب الشخصي³، فتمتاز بأنها غير واضحة وعادة ما تكون باردة وغير شفافة وتتسم بعدم الإكتراث للعملاء إذ يمقتون هذه الخدمة ولا يرغبون فيها.

2. طريقة المصنع للخدمة: إن هذه الطريقة تمتاز عادة بإرتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي فيتسم بانخفاض أهميته. أما فيما يخص الجانب الإجرائي فإنها تأتي في الوقت المناسب وتكون منتظمة ومناسبة وتقدم صورة موحدة لجميع العملاء ومن الجانب الشخصي تمتاز بعدم الشفافية وتقدم صورة باردة وغير مرغوبة من قبل العملاء.

3. طريقة الحديقة الوردية للخدمة: إن هذه الطريقة في تقديم الخدمة للعملاء تتميز بالاهتمام الكبير بالجانب الشخصي مع انخفاض المستوى الإجرائي الذي تكون فيه الخدمة بطيئة عادة وغير متناسقة، أما في الجانب الشخصي فتتميز بأنها جذابة وملفتة للنظر وبارعة وسليمة في سبل تقديمها ومرغوبة من قبل العملاء.

4. طريقة جودة وخدمة العميل: إن هذه الطريقة تتميز عادة بارتفاع الجوانب المتعلقة بكل من الاتجاهين الإجرائي والشخصي، وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة، تتسم هذه الطريقة من الناحية الاجرائية بأنها منتظمة ومتناسقة عادة، وتقدم صورة موحدة للعملاء أما على المستوى الشخصي فتكون سبل تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر.

ولكن رغم اختلاف طرق تقديم الخدمة فإن الهدف الأساسي هو تحقيق رغبات العملاء و الوصول

إلى جودة الخدمات من أجل تحقيق أهداف المنظمة الخدمية، وهو ما سنتطرق إليه في المطلب الثالث.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 209-211.

² الجانب الإجرائي العملي: يمثل النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة.

³ الجانب الشخصي: طرق التفاعل والتعامل مع الزبون عند تقديم الخدمة من قبل مقدمي الخدمات.

المبحث الثالث: ماهية جودة الخدمات.

يعتبر تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى أي منظمة خدمية للوصول إليها، بإعتبار أن الخدمات أصبحت تمثل قطاعا هاما ومكملا لباقي القطاعات رغم كونها من المفاهيم التي يصعب الحكم عليها وتقييمها، لذا سنتعرض في هذا المطلب إلى دراسة كافية حول مفهوم جودة الخدمة، أهميتها، أبعادها وأساليب تحقيقها.

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة وأهميتها

سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى مفهوم الخدمة وذكر أهميتها على النحو التالي:

أولا. تعريف جودة الخدمة

"إن جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة، فكل فرد يحاول الكتابة عنها أو ممارستها يجد أنه من الصعب عليه أن يصل إلى تعبير عملي عنها يتفق مع الآخرين، وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية"¹، ولقد تعددت تعاريفها بتعدد المهتمين بمفهوم الخدمة لذلك سيتم عرض أهم هذه التعاريف بهدف الوصول إلى مفهوم عام لها على النحو التالي:

التعريف 01: يعرف باديرو "Badiro" جودة الخدمات على أنها " مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية واحتياجات العملاء، ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة"².

التعريف 02: "جودة الخدمة طريقة مشتقة بشكل تجريبي قد تكون مستعملة من قبل المنظمة لتحسين نوعية الخدمة"³.

التعريف 03: "جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء، والارتقاء إليها بشكل مستمر وتتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة"⁴.

التعريف 04: ويرى Lewis and Booms "أن جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملاءمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات وعليه الذي يحكم جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها"⁵.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2006، ص 40.

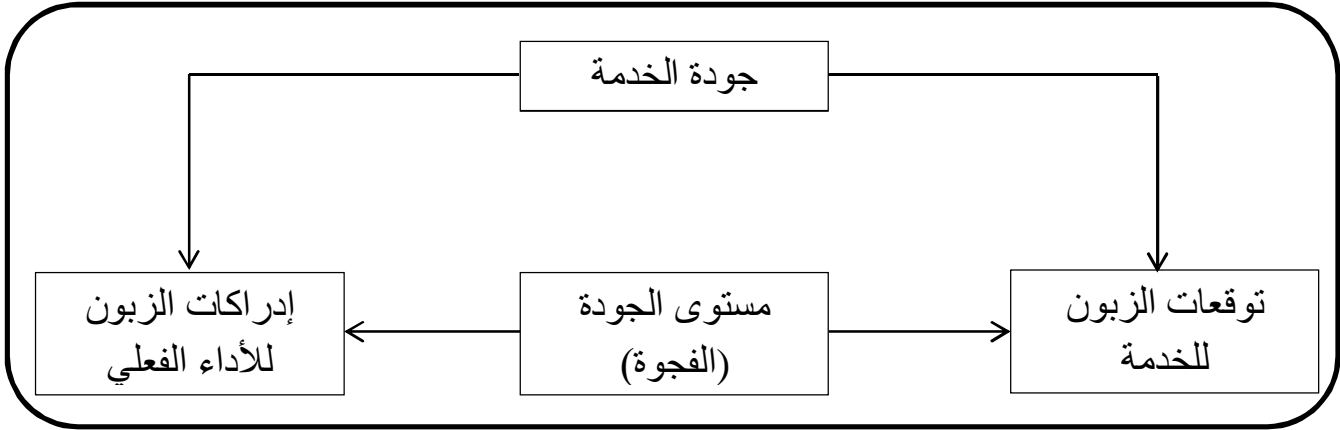
³ <http://www.12manage.com>, (Vu le 14-02-2018 à 15h :30).

⁴ <http://marketer.1talk.net>, (Vu le 18-02-2018 à 11h :20).

⁵ ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 291.

من خلال استعراض التعاريف السابقة نستخلص أن جودة الخدمة تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستخدمين، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية بالنسبة للآخرين، وهذا انطلاقاً من الخصائص المستمدة من هذه الخدمة، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل (01).

الشكل (03): جودة الخدمة.



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص 337.

ويمكن التعبير عن ذلك رياضياً كالتالي:

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

وفي ضوء المعادلة السابقة يمكن تصور ثلاثة مستويات للخدمة هي:

✓ **الخدمة العادية:** وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.

✓ **الخدمة الرديئة:** وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.

✓ **الخدمة المتميزة:** وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبون بالنسبة لها.

ثانياً. أهمية جودة الخدمة

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة¹:

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

1. نمو مجال الخدمة: لقد تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.
2. ازدياد المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.
3. الفهم الأكبر للعملاء: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جود وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.
4. المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب أن لا تسعى فقط إلى جذب زبائن وعملاء جدد، ولكنه يجب عليها أن تحافظ على العملاء الحاليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة وإطارها التشريعي

سنعرض في هذا العنصر إلى كل من أبعاد جودة الخدمات والإطار التشريعي لها.

أولاً. أبعاد جودة الخدمات

تعتبر الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد الاستراتيجية، فلقد أشار Water بأن "الجودة تبدأ من معرفة ما يحتاجه المستهلك وتحديد الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم المنتج (السلعة، الخدمة) الذي يرضيه"¹، وبذلك ظهرت الحاجة إلى طرائق جديدة في التفكير من أجل خدمة المستهلكين، وتشير الدراسات والأبحاث التي تم إجراؤها في مجال جودة الخدمات إلى تقييم جودة الخدمة من خلال الأبعاد التالية²:

1. الوثوق بها والثبات: ويشير هذا المكون إلى القدرة على أداء الخدمة، بشكل موثوق فيه، وكذلك أدائها بدرجة من الدقة والثبات أو التماثل، ويعبر ذلك المعيار على أداء الخدمة بشكل سليم من أول مرة، وقد لوحظ أن ذلك المكون كان واحد من أكثر مكونات جودة الخدمة أهمية بالنسبة للعملاء.
2. الثقة: ويشير هذا إلى إمتلاك الموظفين المعرفة وحسن المعاملة، وكذلك قدرتهم على بعث الثقة في نفوس المستفيدين من الخدمة ويؤكد هذا المكون على ضرورة وجود موظفين ماهرين يمكنهم معاملة العملاء بشكل متميز، ويكون لديهم القدرة على جعل هؤلاء العملاء يشعرون بالثقة في المنظمة التي يمثلونها.

¹ Water CDJ, *Introduction to operations management*, Britain, 1991, p 36.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 111.

3. **التعاطف:** ويعني هذا العناية بالعملاء، وإعطاء كل منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية وينطوي ذلك على ضرورة أن يعرف موظفو المنظمة كل عميل باسمه، وأن يقوموا بإجراء اتصالات دائمة معهم، وأن يكون لديهم معرفة تفصيلية بحاجاتهم ومتطلباتهم الخاصة بالشكل الذي يظهر مدى تعاطف الموظف مع عميله وعمق علاقته به.
4. **الجوانب الملموسة:** ويشير ذلك على الدليل المادي للخدمة حيث تنطوي الخدمة على بعض المكونات أو الأجزاء الملموسة مثل التسهيلات المادية، التجهيزات والأدوات المستخدمة في أدائها وتقديمها للعميل، ويمكنك أن تلاحظ ذلك في الأدوات والتجهيزات التي تتوفر في عيادة الطبيب.
5. **كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة:** والتي تعني امتلاك الأفراد مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء.
6. **الأمان:** "يعني إمام العاملين بمهام وظائفهم بشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من المخاطر"¹.
7. **الاعتمادية:** "يقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمات المتفق عليها بشكل دقيق و يعتمد عليه"².
8. **إمكانية الوصول:** والتي تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة والإتصال بهم عند اللزوم.
9. **المصداقية:** وتعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء.
10. **الاستجابة:** "وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، فمثلا ما هو مدى استعداد ورغبة المنظمة في تقديم المساعدة للزبائن أو حل مشاكله المحددة؟"³.

من ناحية أخرى يميز البعض الآخر بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة:

- الجودة الفنية (**Technicel qualité**) والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: مالذي يتم تقديمه؟
- الجودة الوظيفية (**Fonctionnel qualité**) والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟
- أما الجانب الثالث من أبعاد الجودة فيطلق عليه الصورة الذهنية للمنظمة (**corporal image**) والذي يعكس انطباعات الزبائن عن منظمة الخدمة.

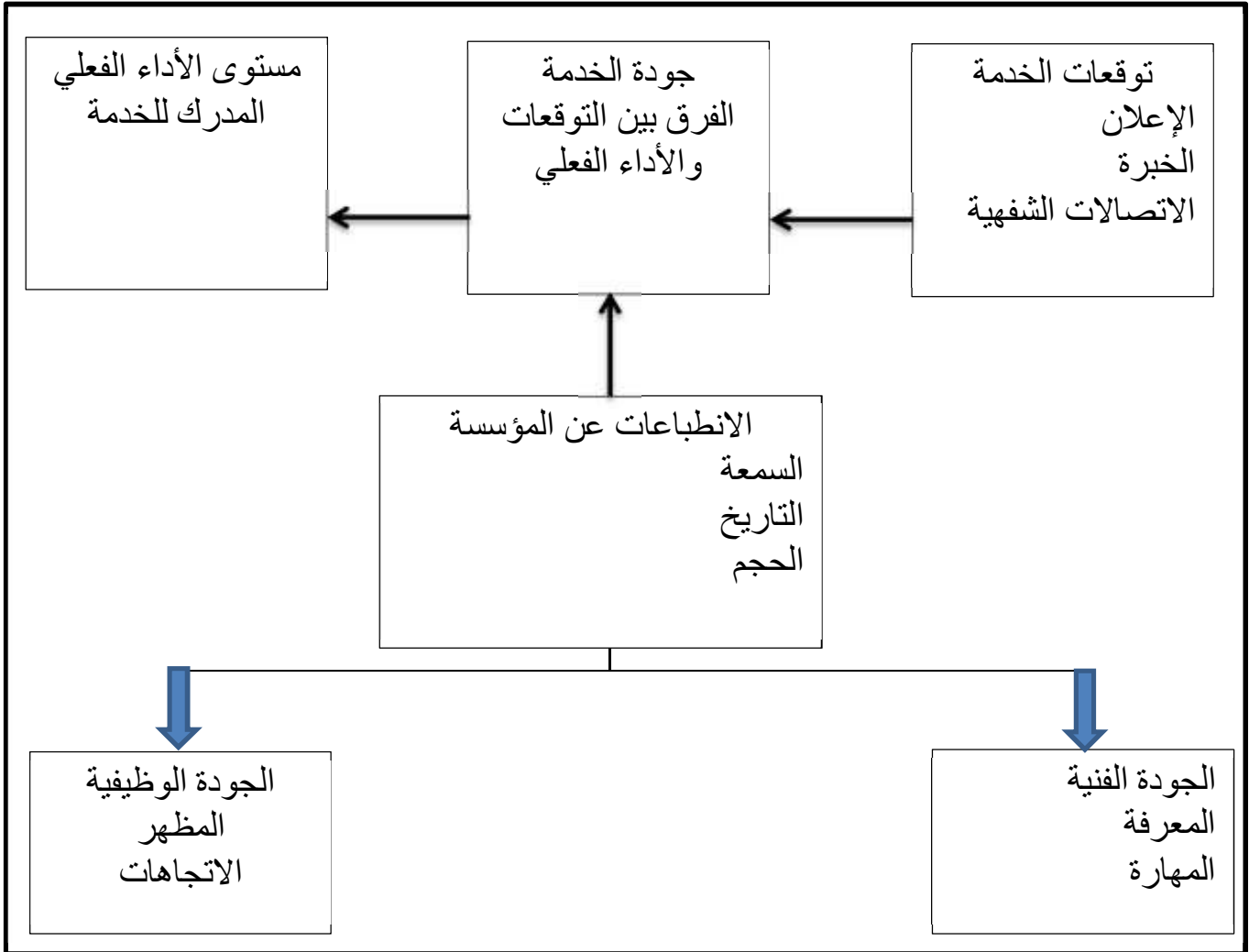
¹ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² <http://www.bishaedu.gov> (Vu le 20-01-2018 à 10h30). الجودة الشاملة في التربية والتعليم مفاهيم

³ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

يعرض الشكل التالي الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة.

الشكل (04): أبعاد جودة الخدمة.



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص 343.

كما حدد Berry and parasuraman خمسة أبعاد أساسية من بين العشرة المذكورة سابقاً، حيث أثبتت كفاءة عالية في المجال العملي، لذلك سوف يتم الاعتماد على تلك الأبعاد الخمسة في الجانب الميداني لهذه الدراسة وهذه الأبعاد هي¹:

الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، 2004، ص 38.

ثانيا. الإطار التشريعي والتنظيمي الخاص بجودة المنتجات والخدمات

1. الاتفاقية العامة حول تجارة الخدمات (AGCS) برعاية المنظمة العالمية للتجارة:

الاتفاق العام حول تجارة الخدمات (AGCS) الذي دخل حيز التطبيق ابتداء من 01 جانفي 1995، يعتبر أول اتفاق متعدد الاطراف يضمن تجارة الخدمات حيث أن أمانة المنظمة العالمية للتجارة، رتبت الخدمات في اثنا عشر (12) قطاعا تظهر كما يلي¹:

- ✓ خدمات موجهة للمنظمات.
- ✓ خدمات البناء وخدمات الهندسة الملحق.
- ✓ خدمات التوزيع.
- ✓ خدمات التعليم.
- ✓ خدمات متعلقة بالبيئة.
- ✓ خدمات مالية (التأمينات والبنوك).
- ✓ خدمات الصحة.
- ✓ خدمات متعلقة بالسياحة والأسفار.
- ✓ خدمات التسلية، الثقافة والرياضة.
- ✓ خدمات النقل.
- ✓ خدمات أخرى.

تتضمن هذه الاتفاقية ما يلي:

✓ اتفاقية تمثل المفاهيم العامة والمبادئ والقواعد التي تطبق على تجارة الخدمات.

✓ الملاحق التي تضع مبادئ وقواعد لبعض القطاعات الخاصة.

هذه الإتفاقية تطبق بمتابعة حكومية خاصة ذات أساس تجاري تشمل أيضا القطاع الخاص.

فيما يخص جودة الخدمات، حسب المنظمة العالمية للتجارة، فهي تشمل جميع الخصائص، والميزات القادرة على إشباع حاجات الزبائن. واليوم منتجي المواد الصناعية يقدمون إلى جانب منتجاتهم قيمة مضافة تحت شكل خدمات، والتي فيها المنتج لا يظهر إلا كعنصر فقط، أخيرا يتعين على الأعضاء طلب المعلومات والقوانين الصادرة من مجلس تجارة الخدمات، التابعة للمنظمة على الأقل مرة في السنة.

¹ جيلالي قالوف، تسيير جودة الخدمات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة الجزائر، 2003، ص ص 18-20.

أما فيما يخص الإطار التشريعي والتنظيمي الخاص بجودة الخدمات فيمكننا القول أنه حتى سنة 1989 كان تأطير ميدان الجودة مسيرا أساسا ببعض أحكام قانون العقوبات، وعلى الخصوص في الباب الرابع المعنون بالغش في بيع السلع والتركيب في المواد الغذائية والطبية.

بقي هذا غير عملي في غياب النصوص الخاصة بميدان الجودة ومراقبة الجودة وقمع الغش.

2. ميلاد القانون رقم 89-02 بتاريخ 07 فيفري 1989 والمتعلق بالقواعد لحماية المستهلك:

يهدف هذا القانون الأساسي إلى تحديد القواعد العامة المتعلقة بحماية المستهلك باستهلاكه لمنتوج أو خدمة بالنظر لجودته، ومهما كانت الطبيعة القانونية للمتدخل (مستورد، منتج، بائع بالجملة، بائع بالتجزئة). نذكر باختصار أهم مبادئه¹:

✓ كل منتوج سواء كان ماديا أو خدمة مهما كانت طبيعته، يجب أن يتوفر على ضمانات ضد المخاطر التي من شأنها أن تمس صحة المستهلك أو تضر بمصالحه المادية.

✓ كذلك ضرورة استجابة المنتوج أو الخدمة للطلبات المشروعة لاستهلاكه، لاسيما في ما يتعلق بطبيعته ووصفه ومنتشأه ومميزاته الأساسية، وتركيبية ونسبة المقومات اللازمة له، وهويته وكمياته.

✓ نجد كذلك إشارات الضمان، حيث أنه بإمكان كل من يملك جهاز أو آلة، أن يستفيد بحكم القانون من ضمان قدم مدة صلاحيته بحسب طبيعة المنتوج، ويمكن توسيع الضمان إلى الخدمات مثل تصليح السيارات.

✓ نجد أن هناك إجراءات إدارية ووقائية تضمن السير والتطبيق الحسن لهاته القوانين، كإمكانية السلطة الإدارية المختصة أن تقوم بالتدخل في أي مرحلة من مراحل عرض المنتوج أو الخدمة للقيام بتحريات قصد تفادي المخاطر.

كما نجد أحكام جزئية صارمة تسلط من خلالها عقوبات.

مثال:

إذا لم يستجب المنتوج أو الخدمة للطلبات المشروعة للاستهلاك، لاسيما بما يتعلق بطبيعته وصفته ومنتشأه ومميزاته الأساسية وتركيبه، ونسبة المقومات اللازمة له وهويته وكمياته، فإن كل منتوج أو وسيط أو موزع خالف ذلك سيتعرض إلى عقوبة الحبس من 10 أيام إلى شهرين وبغرامة مالية من 100 دج إلى 1000 دج أو بإحدى هاتين العقوبتين.

¹ المرجع السابق، ص 19.

3. المجلس الوطني لحماية المستهلك:

إن المجلس الوطني لحماية المستهلك، يمكن تشبيهه ببرلمان لحماية المستهلك، جاء للوجود بعد نشر المرسوم التنفيذي رقم 92- 272 المؤرخ في 06 جويلية 1992 المحدد لتركيبية وصلاحيات المجلس الوطني لحماية المستهلكين.

يتكون هذا المجلس من ممثلين من مجموع الدوائر الوزارية المعنية ومن جمعيات حماية المستهلكين، ومن جمعيات المهنيين، ومن الهيئات المختصة يقوم هذا المجلس بإعطاء رأيه، لاسيما فيما يخص:

- ✓ البرامج السرية لمراقبة الجودة وقمع الغش.
- ✓ كل إجراء من شأنه المساهمة في تحسين الرقابة على مصالح المستهلكين المادية والمعنوية، وتجدر الإشارة إلى أن المجلس الوطني لحماية المستهلك تم ذكره في المادة 24 من الباب الثاني لخاص بالإجراءات الإدارية والوقائية، في القانون رقم 89- 02 المؤرخ في 07 فبراير المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك التي جاءت بنص صريح هذا محتواه: "ينشأ مجلس وطني لحماية المستهلك، يقوم بإبداء الرأي واقتراح الترتيبات التي تساهم في تحسين الوقاية من المخاطر في مجال سلامة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين ويحدد تشكيله واختصاصه عن طريق التنظيم"¹.

المطلب الثالث: أساليب تحقيق جودة الخدمة

تحرص العديد من المنظمات الخدمية على تطوير وتحقيق مستوى جودة خدماتها باستخدام مجموعة من الطرق والأساليب التالية:

أولاً. الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث

إن الفشل في الوصول إلى خدمات ذات جودة عالية من قبل المنظمات أدى إلى اللجوء إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء الفعلي لها. ومن هذا المنظور فإن منظمة الخدمة يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية التالية²:

- ✓ ما الذي يعتبره العملاء هاما في ملامح أو خصائص الخدمة؟
- ✓ ما هو المستوى الذي يتوقعه العميل بالنسبة لهذه الملامح؟

¹ المرجع السابق، ص 20.

² المرجع السابق، ص 20.

✓ كيف يتم إدراك وتقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي؟

إن التعرف على دور الخدمة وأبعادها والتعرف على توقعات العملاء وادراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها، يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة. كذلك فإن قرارات وضع معايير الخدمة للعاملين وتدريبهم وقياس أدائهم وتحفيزهم يتوقف على ناتج هذه الأبحاث، وتساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية لمنظمة الخدمة من خلال:

✓ التعرف على معايير جودة الخدمة، ومساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة.

✓ معرفة الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة.

✓ تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياسا على المنافسين.

ثانيا. تحليل شكاوى العملاء

تعتبر شكاوى العملاء مؤشرا خطيرا لمستوى جودة الخدمة المقدمة وبالنسبة لبعض المنظمات فإن هذه الوسيلة تعتبر الأداة الرئيسية للتعرف على أداء العمال ومدى رضاهم على مستويات الخدمة المقدمة. كما تقوم بها مؤسسة بحثية متخصصة.

وعادة ما يكشف هذا التحليل بعض الجوانب الهامة مثل المعايير التي يستخدمها العملاء للحكم على جودة الخدمة ونواحي الضعف في الأداء وتوقعات التحسن ومن ثم توفير قاعدة من المعلومات والتي تفيد في رسم السياسات التي تساعد على تحسين الجودة.

ثالثا. العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات

إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة لا تعتبر ذات قيمة ما لم يتوافر لدى المنظمة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير. و تشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقارهم للرغبة في العمل وتدني نظرتهم للعميل. ولذا فإن المنظمة يجب أن تكون حريصة على انتقاء و توظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للمنظمة.

رابعا. الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي

إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن المنظمة من تحقيق الأداء المتميز ولكن يجب أن يتوافر لدى هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو تحسين جودة الخدمة. والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين و إلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية.

وأن المنظمة يجب أن تبذل جهوداً معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين وإقناعهم بها كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع العملاء الخارجيين، ويعني ذلك أن العاملين يجب النظر إليهم كسوق أول من وجهة نظر المنظمة وأن الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة ادراكاته بأهمية العميل وتحقيق العناية به.

بصفة عامة فإنه إذا ما استطاعت المنظمة أن تحقق العناية للعملاء، فإن الناتج النهائي سوف يتمثل في زيادة درجة التحفيز والرضا بين العاملين ومن ثم تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة وهو ما يؤدي في النهاية إلى مقابلة توقعات العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم للمنظمة.

خامساً. سرعة التصدي لمشكلات العملاء

في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا عملاء بعض المنظمات الخدمية عن أسلوب تلك المنظمات في مواجهة المشكلات والتصدي لها والتعامل معها، وجاءت النتائج كما يلي:

✓ تختلف نسبة رضا العملاء عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة، فقد بلغت هذه النسبة 76% بالنسبة للاتصالات الهاتفية، 46% بالنسبة لشركات التأمين، 35% بالنسبة للبنوك.

✓ يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء، وبصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى كلما زاد احتمال إعادة الشراء والعكس صحيح.

يعرض الجدول (05) النتائج الدراسية فيما يتعلق بالعلاقة بين أسلوب التعامل مع الشكوى واحتمالات إعادة الشراء.

الجدول (05): نوايا إعادة الشراء عند وجود الشكوى.

مستويات التعامل مع الشكوى	احتمال إعادة الشراء
وجود شكوى لم يتم الإفصاح عنها	9%
تقديم شكوى لكنها لم تحل	19%
حل شكوى بالأساليب العادية	54%
حل الشكوى بسرعة	83%

المصدر: عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 28.

حيث يؤثر سلوك حل الشكوى في فرص قيام العملاء بالتوصية لدى عملاء آخرين بالتعامل مع منظمة خدمية.

سادسا. تعليم العميل عن الخدمة

يمكن للمنظمة تعزيز مصدر قيمتها لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة. ولا شك أن زيادة إلمام العميل بالخدمات يزيد من قدرته على اتخاذ قرار أفضل. ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات. وتأخذ عملية التعلم عدة أشكال أبرزها¹:

- ✓ تعريف العميل بكيفية انجاز بعض الخدمات بنفسه.
- ✓ تعريف العميل متى يستخدم الخدمة.
- ✓ تعريف العميل كيف يستخدم الخدمة، مثال ذلك وسائل تقليل معدلات التأخير في صفوف الانتظار للحصول الخدمة.
- ✓ شرح مبررات إتباع المنظمة سياسات معينة قد لا تلقى قبولا لدى العميل أو تحظى برضاه.

سابعا. تنمية ثقافية تنظيمية تدعم الجودة

يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين ويسعون إلى التطبيق العملي له بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عليها الإشباع والرضا بل والتحفيز لدى العاملين، ولإيجاد هذه الثقافة فإن الأمر يتطلب²:

- ✓ وجود معايير متفق عليها للجودة.
- ✓ استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير.
- ✓ تشجيع إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين الجودة.

بصفة عامة فإنه يرتبط بالثقافة التنظيمية ضرورة توافر درجة عالية من الاعتمادية وخلق الممارسات من الأخطاء وتوليد الاتجاه نحو شعار "أداء الخدمة على الوجه الصحيح من أول مرة".

ثامنا. تأكيد دور فرق الجودة

يتمثل أحد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود ما يسمى بفرق الجودة ويقصد بفرق الجودة "مجتمع العاملين الذين يتوافر لديهم المقدرة على التنسيق والعمل المشترك والرغبة في تحقيق الأداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى العملاء"³.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 185.

² مصطفى أحمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 192.

³ المرجع السابق، ص 193.

وتعتبر هذه الفرق أداة للتحفيز كما تستمد أهميتها من كون أن انجاز الخدمة يتطلب في الغالب تضافر جهود أكثر من موظف في أكثر من موقع. فهذا الإعتماد المتبادل يجعل من العمل كفريق أحد محددات نجاحه في أداء الخدمة. وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن العاملين في الوحدات التي تنجح في تحقيق مستويات متميزة من الخدمة يتوفر لديهم الخصائص التالية¹:

- ✓ الشعور بأن كل فرد هو جزء من فريق يسعى إلى تحقيق هدف مشترك.
 - ✓ الشعور بالمسؤولية تجاه مساعدة الزملاء من أجل القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.
 - ✓ سيطرة روح التعاون بدلا من التنافس في العلاقة بين الزملاء.
 - ✓ الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.
 - ✓ الإدراك بأن الهدف النهائي هو نجاح الفريق في تحقيق التميز وخدمة العملاء.
- وتجدر الإشارة إلى أن بناء فريق الخدمة لا يجب أن يترك عرضة للصدفة، إذ يحتاج إلى بذل جهود مميزة من أجل تحديد المهام والأدوار والتنسيق بين الأعضاء سواء داخل الوحدة أو بين الوحدات وبعضها الآخر.

تاسعا. وجود تعهد أو التزام إداري نحو جودة الخدمة

يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح لبرامج جودة الخدمة أو العناية بالعملاء بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة ككل بدءا من الإدارة العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية، ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادية فعالة يتوافر لديها²:

- ✓ رؤية واضحة لأهداف النشاط ورسالته.
 - ✓ المقدرة على إيصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف.
 - ✓ القدرة في التصرفات والعمل.
 - ✓ الإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه.
 - ✓ الحماس والولاء.
- ولا شك أن القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل الأساس في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة.

¹ Isabelle Blum. **Qualité de service dans les réseaux locaux**, thèse de Doctorat, spécialité informatique industrielle, l'université Paul SABATIER, 2000, P12.

² <http://www.UQU.edu.sa/files2/timy-mce/plugins.doc>, (vu le 21-02-2018 à 15h05).

خلاصة الفصل:

بعد عرضنا لمحتويات الفصل الأول نأتي فيما يلي لعرض أهم النقاط التي تضمنها:

❖ تعتبر إدارة الجودة الشاملة المنهج الحديث لجميع المنظمات، باعتبارها أصبحت ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار واكتساب ميزة تنافسية، إذ أدركت جميع المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية من أجل خدمة الزبون وزيادة حصتها السوقية. وتقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبادئ وأسس يجب أن تتبناها أي منظمة للوصول إلى أفضل أداء ممكن باعتبارها تمثل تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة، رغم وقوعها في جملة من المعوقات. وللوصول إلى إدارة جودة شاملة يتطلب الأمر الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية باعتبارها القاعدة الأساسية لها وتمثل نظاما لإدارة الجودة تقوم على مواصفات موثقة، فهما متكاملين وغير متعارضين.

❖ يحتل قطاع الخدمات أهمية خاصة وموقعا متميزا بحكم المنافع التي يقدمها وطبيعة الخصائص التي يمتاز بها مقارنة بالقطاعات الأخرى، إذ تمثل الخدمات النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع وهي نتيجة تفاعل اجتماعي بين المنتج والزبون يشبع حاجاته ورغباته وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وتشتد أن يكون هناك ترابط وثيق بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها، وهذا ماينجم عنه مشاكل يتطلب معالجتها بطرق تلائم طبيعة هذه الخصائص وحسب نوع الخدمة التي تصنف حسب أسس ومعايير متعددة، تتكون المنظمة الخدمائية من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها لإنتاج الخدمة وتقديمها بطرق مختلفة للعملاء وتعتبر طريقة جودة وخدمة العميل من أفضل الطرق باعتبارها منظمة وموحدة لجميع العملاء.

❖ إن تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى أي منظمة خدمائية إلى الوصول إليها، وهي تمثل معيار درجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للعملاء. تعتبر جودة الخدمة كمحصلة من الأبعاد المتصلة فيما بينها وتخضع لإطار تشريعي وتنظيمي يضمن القواعد التي تطبق على تجار الخدمات حماية المستهلك، لذا تحرص المنظمات الخدمائية على تطوير خدماتها باستخدام مجموعة من الأساليب كالاستخدام المستمر للدراسات والبحوث، تحليل شكاوي العملاء، تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة، وجود تعهد أو التزام إداري نحو جودة الخدمة وغيرها من الأساليب التي تساهم بشكل كبير في الوصول إلى جودة الخدمة وقياسها لتحقيق التميز في الأداء وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

□ الفصل الثاني

الأداء في المؤسسات الاقتصادية

"الناس تحكم عليك من خلال أدائك لذلك
ركز على مخرجاتك أجعل الجودة والإتقان هي
مقاييس أعمالك ولا تنظر إلى الكم ولكن إلى
الكيف."

تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله ، فبقاء المؤسسات واستمرارها مرهون بمدى كفاءة وفعالية أداء عملها، ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار وتعتبر سياسة دراسة " الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المؤسسات لكونها تدرس أداء العمال دراسة شاملة وكاملة بالإضافة الى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ الاجراءات وحلول لبعض المشاكل التي تحول دون تحقيق أداء العمل بالشكل المطلوب، وهذا من خلال تحديد البرنامج التدريبي الذي يخدمه ويخدم فعالية أدائه للعمل.

كما تجدر الإشارة إلى أن التميز في الأداء يستند ويعتمد على مبادئ فلسفة الجودة، باعتبار أن هذه الأخيرة التزام بتحقيق التحسين المستمر والتطوير الدائم للأداء وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد من أجل ضمان بقاء المنظمات واكتسابها ميزة تنافسية في مختلف المجالات، وهذا بدوره مرتبط بشكل مباشر بما تقدمه من منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتحقيق معدلات الأداء المرتفع من أجل التميز والتفوق الدائم، خاصة وأن الجودة والأداء المتميز أصبحتا عبارتين لصيقتين ببعضهما البعض.

قسمنا هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: فعالية الأداء.

المبحث الثاني: الشروط والمعايير الواجب توفرها في مقاييس الأداء الفعالة.

المبحث الثالث: تقنيات إدارة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز.

المبحث الأول: فعالية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات العامة والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية خاصة نظرا لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة وكل ما يتعلق بعملية تقييم الأداء.

المطلب الأول : أساسيات حول الأداء

أولا. مفهوم الأداء:

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها:

التعريف الذي قدمه تومس جلبرت في هذا الصدد إلا أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء. "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر ونتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو إنتاج أو نتائج، كتقديم خدمة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون النتائج قابلة للقياس".¹

كما يعرف السلوك على أنه: السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.² الأستاذ لمين علفي، وقد عرف الأداء على أنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستحقة لتحقيق تلك الأهداف، ويشمل على مفهومي الفعالية التي هي الوصول إلى الأهداف المرجوة والنجاعة وهي تخفيض الموارد المستخدمة³.

الأداء هو الناتج المحدد لسلوك الفرد وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو الناتج المرغوب فيه والمحدد للسلوك وبالمقابل فإن الأداء السلبي هو الناتج غير المرغوب والمحدد للسلوك.⁴

ثانيا. تحديد مفهوم فعالية الأداء للعاملين

1. مفهوم الفعالية:

تعرف من الناحية اللغوية بأنها القوة والقدرة على التأثير والشيء الفعال أو الشيء المؤثر الذي يترك

أثرا.⁵

¹ عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية المعاصرة ، منشورات المنظمة العربية، 2003، ص 15.

² أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 2009، ص 31.

³ لمين علفي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على تحسين الأداء الاقتصادي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص

⁴ خالد بن فيحان المنديل، العلوم الإدارية، رسالة ماجستير، الرياض، 2003، ص 46.

⁵ الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 3 و 4 ماي 2005، من اعداد د. عثمان حبيب عثمان، د. عبد الحميد بورحومة، ص 06.

2. الفعالية:

هي الوصول الى تحقيق النتائج المطلوبة طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا.¹

3. فعالية أداء العامل:

هي قدرة العامل على أداء عمله وتحقيق الأهداف المنتظرة منه بأقل تكلفة (الجهد، الوقت، المواد المستعملة) وذلك في إطار الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

4. الفرق بين الكفاءة وفعالية أداء العاملين:

الجدول (06): الفرق بين كفاءة أداء العاملين وفعالية أداء العاملين

كفاءة أداء العاملين	فعالية أداء العاملين
تشير الكفاءة الى كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح باتباع افضل الوسائل والخيارات والمواصلة الى الاهداف	هي الوصول وفق ما كان مخطط مسبقا تفسر مدى وصولنا الى الاهداف المخططة والقدرة على تحقيق ذلك

المصدر: من عداد الطالبين

تشير الكفاءة الى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح باتباع افضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف، أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق مع الأداء المطلوب.

ثالثا. محددات الأداء:

لكي يمكن تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإنه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما والتي منها:

1. الدافعية: تعبر على مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد التي يمكن أن تظهر في حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل ميوله واتجاهاته.

القدرة لدى الفرد على أداء العمل: حيث يكتسب القدرات من الخصائص الفردية والعمليات التدريبية والتعليم لاكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المخصصة.

2. مناخ العمل: ويشمل إدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

⁶ المرجع السابق، ص 08.

بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة يكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن هذا العمل لن يكون موجهًا في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا الفرد يبذل الجهد ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرة على ذلك، وأيضًا بالنسبة للذي يكون كسولًا ولا يبذل جهدًا كبيرًا في العمل وله القدرة اللازمة بالرغم من فهمه الدور اللازم الذي يقوم به ولكن يبقى أدائه منخفض.

الأداء = الدافعية X القدرة X الإدراك.

المطلب الثاني: خطوات تحديد معدلات الاداء والعوامل المؤثرة فيه.

أولًا. خطوات تحديد معدلات الأداء

يمكن حصر أهم الخطوات الواجب اتباعها لتحديد الاداء فيما يلي¹:

- ✓ أهداف إستراتيجية: تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع.
- ✓ أهداف إدارية: تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقية.
- ✓ أهداف تنموية: تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وامكانياته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.

❖ تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة: تعني بذلك تقييم وتصنيف الأفراد الى مجموعات ليتم تقييم ادائهم وفق معايير محدد مثلًا: جودة العمل، السرعة في العمل، الاتقان، التعاون.

❖ تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.

❖ تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الاعمال وأهمية كل منها.

❖ بيان منهجية التطبيق: من أجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو أبجدي.

ثانيًا. العوامل المؤثرة في الأداء²

يتأثر الأفراد بعدد من العوامل والمختلفة والمتشابكة اذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول " باجت ": " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية أو الحياة عموما لا تأثر في الأداء".

¹ راوية حسن، ادارة الموارد البشرية والمستقبلية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2005، ص6
² كمال طاطاي، دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسات، رسالة الماجستير، الجزائر، تحت اشراف عبد الحميد زعايط، 2003، ص 104.

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد، إذا ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصرها فيما يلي:

1. العوامل السياسية والقانونية

- ✓ طبيعة النظام السياسي.
- ✓ مدى الاستقرار السياسي.
- ✓ مرونة القوانين والتشريعات.
- ✓ السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- ✓ العلاقات الدولية ونوعيتها.

2. العوامل الاجتماعية والثقافية

- ✓ العادات والتقاليد الموروثة.
- ✓ العرف وأмор الدين.
- ✓ المستوى التعليمي.
- ✓ النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.
- ✓ التدريب وأنواع برنامج التعلم الفني والمهني.

3. العوامل البيئية المؤثرة في الأداء

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقية وموجود بالفعل منها:

- ✓ عدم الكفاية في تسهيلات العمل والترتيبات والتجهيزات المحدد التي تؤثر على الوظيفة.
 - ✓ نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف، الحرارة، الضوضاء، ترتيب الآلات.
 - ✓ كما يجب أن نشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، ان عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.
 - ✓ السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف الذي يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود.
 - ✓ النقص في التكوين والتدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الافراد.
- كل هذه العوامل تؤثر على الجهد والقدرة واتجاه العامل وأدائه ووظيفته.

المطلب الثالث: تقييم الأداء

أولاً: مفهوم وأهداف تقييم الاداء

قبل التطرق الى مفهوم تقييم الأداء يتم أولاً تحديد معنى المصطلحات الثلاثة: قياس، تقييم، تقويم بغية تفادي الإلتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير على عملية تقييم الأداء.

1. تحديد معنى المصطلحات, تقييم, قياس, تقويم:¹

نتيجة لإنتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح: تقييم أو تقويم أو قياس، وهذه للدلالة على نفس عملية تقييم الأداء، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية الى اللغة العربية.

ويقوم التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة الى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:

✓ قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة ويطلق على هذه العملية بالقياس

✓ تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم.

✓ تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية التقويم.

✓ إذا فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه.

2. مفهوم تقييم الأداء

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف:

التعريف 01: تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون فيه ².

التعريف 02: عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه حيث يتم تقييم واستعراض النتائج المحققة، إضافة الى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة ³.

التعريف 03: ⁴ عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة والضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها.

¹ - خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والطباعة، عمان، الاردن، 2003، ص198.

² - نظمي شحادة وآخرون، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، 2000، ص75.

³ - des hortés. Gerer les ressources humaines dans l'entreprise ; concept et outil , editoin d organisation baris, 1992,p102

⁴ حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003، ص36.

ثانيا: أهداف عملية تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية في المؤسسة والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

1. الأهداف على مستوى المنظمة:¹ من بين الأهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها ما يلي:
 1. يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على اعداد استراتيجيه جيدة للرقابة, لكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم.
 2. تحديد تكاليف العامل الانساني وامكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
 3. وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

2. الأهداف على مستوى العاملين

- 1- تسيير وتطوير قدراتهم ومهارتهم, حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل.
- 2- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.
- 3- مقياس لأدائهم.

3. الأهداف على مستوى المديرين:²

- 1- تنمية قدرات المديرين في مجال الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعاملين .
- 2- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت اشرافهم وتحسين الإتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم للرفع من القدرات الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية اخرى.
- 3- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

عموما يمكن القول أن عملية التقييم العملية التي بموجبها الحصول على معدلات من كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الادارية، إضافة الى أنها تعتبر أداة

¹ - مؤيد سعيد سالم، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث، الأردن، عمان، 2002، ص65.
² - بن سلطان السكاني، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص295.

رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى وحتى على أداء المنظمة.

ثالثاً: طرق تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء هي الأدوات التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم، أدائه وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين تقليدية وحديثة.

1. الطرق التقليدية:

تضم عدة طرق أهمها:

- أ. **طريقة التدرج البياني:**¹ تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف حسب الطريقة وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون والحضور في المواعيد.... الخ حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، يبدأ هذا المقياس مثلاً بقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة.
- ب. **طريقة الترتيب:**² تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم ببعضهم البعض وفي الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنزلياً حسب أحسنهم أو أقلهم كفاءة وهي نوعان:
- ج. **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازلياً وفق درجة وجودة الدرجة المقاسة لديهم حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل تقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة الأول ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.
- د. **طريقة المقارنة الثنائية:** يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، والعامل الذي يحصل على تفضيل أقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:

$$\frac{N(n-1)}{2} = \text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة}$$

والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر الأفراد المراد تقييمهم.

¹ - المرجع السابق، ص 306.

² - مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003، ص 202.

هـ. طريقة قوائم المراجعة: تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة لأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات دون علم القائم بالتقييم لأهمية كل عبارة أو سؤال.

2. الطرق الحديثة: أهم هذه الطرق ما يلي:

أ. طريقة التوزيع الاجباري:¹ تهدف هذه الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك بعض المنظمات لرؤساء المباشرين توزع تقديراتهم على الافراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي.

ب. طريقة الإختبار الإجباري:² جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية، لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ولم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الجمل الأربعة جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم الرئيس بإختيار عبارتين فقط، واحد عن الصفة المرغوبة والاخرى تمثل الصفات غير المرغوبة لأدائها.

ج. طريقة الأحداث الحرجة: تتضمن هذه الطريقة قياس الرئيس المباشر لتدوين الأعمال والأحداث الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل خلال فترة هذا التقييم على درجة من السرية ومن ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استخدام الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.

د. طريقة التقرير المكتوب: وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة أو نقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة الى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا، وكذا امكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف. ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن التقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ويحتاج الى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

هـ. طريقة قوائم المراجعة:³ تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل، وبافتراض إن هذا السلوك سوف يؤدي على الأداء الفعال في

¹ - مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص120.

² - بن سلطان السكني، مرجع سبق ذكره، ص316.

³ - راوية حسن ، مرجع سبق ذكره، ص221.

الوظيفة، هذه القوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم وذلك من خلال عملية تحليل الوظائف بغية تحديد أبعادها والمسؤوليات والواجبات التي تكونها مع تحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل من أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها، ومن ثم إعطاء تقدير ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً لكل نموذج من نماذج السلوك المحدد من منظور فاعليته وعدم فاعليته، في إنجاز المسؤولية المقررة وبعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلاً بالوظيفة.

و. طريقة الإدارة بالأهداف: ¹ طورت من طرف العالم الإداري peter drucker في أواسط الخمسينيات وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

✓ تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

✓ إشراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.

✓ وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

✓ تحديد المعايير بناء على قياس نتائج الأداء.

إذن وفقاً لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى مع مجموعة الاساليب يستطيع عن طريقها تحسين أدائه.

ولقد استحوذت الإدارة بالأهداف على عدد من بعض الدراسات، من بينها دراسة بارتون ودراسة روجر وهانتر، والتي برهنت على نجاح هذا الأسلوب في زيادة إنتاجية وأداء الأفراد في المؤسسات التي استعانة به، ووفرت له الشروط اللازمة لنجاحه.²

ز. طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء: تعتبر هذه الطريقة المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسات اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الانساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على المزيج.

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 38.

✓ تقيس الأداء في صورة جودة عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.

✓ تولي أهمية قصوى لاشتراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساعي العاملين في تحقيقها.

✓ تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط ، من خلال التحسين المستمر في الاجراءات والأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساعلة العاملين على نتائج أعمالهم، وغالبا ما تحاسبهم.

✓ معلومات موضوعية تستند الى عمليات الوظيفة ذاتها، وباستخدام الأساليب الاحصائية للرقابة على الجودة.¹

المبحث الثاني: المعايير والشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة:

المطلب الأول: معايير التقييم

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند اليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين نوعان:

أولا. العناصر: وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص والمواظبة في العمل، التعاون.....الخ

ثانيا. معدلات أداء النتائج: تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل : الكمية، النوعية، الوقت، التكلفة.

وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، ومن الممكن أن تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية على مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

¹ جمال الدين محمد المرسي، ادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظم القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة للطباعة، مصر، 2003، ص 440 .

المطلب الثاني: الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة

يشترط في معايير الاداء مهما كانت نوعيتها أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتقييمه، وعلى هذا يتوجب على القائم بتصميم مقاييس الأداء أن يولي اهتماما لمجموعة من الاعتبارات والشروط التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير وهذه الاعتبارات هي كالتالي:

أولا. التوافق الاستراتيجي

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.

ثانيا. الصلاحية

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الاداء تقييم كافة الابعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار الى ذلك عادة "بصلاحية المحتوى" وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فانه لا يجب أن يكون معيبا أو فاسدا.

المطلب الثالث: المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء:

أولا. المشكلات التي تواجه عملية التقييم:¹

تسعى الإدارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيس الأفراد العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لأي عوامل شخصية مؤثرة سلبيا على نتائج التقييم وهناك عوامل كثيرة تؤدي الى وقوع أخطاء أو ضعف عملية التقييم ومنها:

1. المعايير المعتمدة : قد يتبع معايير مختلفة يطبقونها على موظفين يؤدون نفس الأعمال مما يثير حفيظة الموظفين بسبب عدم المساواة في المعاملة أو تمثل المعايير المعتمدة في التقييم مصدر تحيز، لذلك يجب أن يتم تحديد معايير التقييم بطريقة دقيقة تراعي هذا المصدر المهم في التأثير على العاملين، وأن من بين الأخطاء التي قد يمارسها المقيم هو عدم مقدرته مثلا على الفرز الدقيق بين معايير التقويم.

2. تحيز المقيم: ان هذا العنصر له آثار سلبية على عملية التقييم، فقد يقيم المشرف الفرد العامل جيدا على أدائه لأسباب دينية، سياسية..... الخ والتحيز هو مشكلة أساسية في تصميم أي نظام لتقييم الأداء ومصادر التحيز متعددة مثل القرابة الصداقة، الجنس والمواطن وغيرها من المصادر التي تجعل عملية القياس والتقييم بعيدة عن الموضوعية.

¹ يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دون دار نشر، 2006، ص ص 262-261

3. التساهل أو التشدد: يميل بعض القائمون بعملية التقييم إلى التساهل مع الأفراد العاملين مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي، وقد يتبع المشرف أسلوب متشدد في التقييم بحيث يتغاضى على بعض مروضيه بينما يحاسب على كل صغيرة وكبيرة بالنسبة للبعض الآخر.

4. حداثة التقييم: قد يعطي المقيم وزنا أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة على حساب إنجاز الموظف في بداية السنة التي قد لا يتذكرها بسبب عدم استخدامه سجل للعاملين لتدوين أهم الإنجازات، فمثلا قد يكون أداء الموظف مثاليا خلال السنة ولكن يصدر عنه في أسبوع واحد من عملية التقييم خطأ في الإنجاز في عمله، لذلك يترك الخطأ تأثير يزيد وزنه الفعلي على تقييم المدير لعمل الفرد والعكس صحيح.

5. تأثير العمالة: يقصد بتأثير العمالة الميل من قبل المقيم في تحديد أداء الفرد اعتمادا على صفة واحدة ايجابية أو سلبية تؤثر على بقية الصفات الأخرى للأفراد العاملين ويحدث ذلك عندما يقيم المشرف مروضيه عن طريق اعطائهم تقدير مرتفع أو متدني بسبب تمتعه بخاصية معينة تغلب على نقاط ضعفه، فإذا تكونت لديه القناعة بأن الفرد من العاملين هو موظف جيد فهو يقيمه كذلك بدون التمعن الدقيق في أدائه الفعلي خلال السنة التي يقيمها على أساسها والعكس صحيح.

6. أخطاء التشابه: في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين انطلاقا من تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يدل من صفات على غيره من الأفراد العاملين فمثلا لو كان المقيم عدوانيا فإنه ينظر إلى الآخرين بأنهم مثله، وأيضا لا تظهر هذه الأخطاء بدرجة كبيرة في حالة وجود مقيم واحد حيث سوف يخضع كافة الأفراد في المنظمة إلى نفس الإتجاه في التقييم.

7. أخطاء المقارنة : عند تقييم الموظف بحيث يجب أن يكون ذلك بناء على معايير معتمدة سلفا وليس على أساس مقارنته بأخرين على سبيل المثال زميل له، أو بتقسيم العاملين إلى فئات أو مجموعات والحكم على كامل أعضاء كل فئة بشكل عام عن طريق مقارنة فئة بأخرى وتصنيف الفئات من العاملين بفئات ذات أداء مرتفع أو متدني، ذلك يكون على حساب العدالة في التمييز بين الافراد وإتباع الأسلوب الشمولي من الناحية العملية للمقيم في إجراء التقييم المطلوب منه.

ثانيا. أسباب ضعف أداء العاملين: قد يؤدي العاملون أداء ضعيفا، إن بعض أسباب ضعف الأداء من قبل العاملين هي:

1. أنهم لا يعرفون كيفية أداء العمل، لأنهم لم يتعلموا المهارات المطلوبة.

2. أنهم يعتقدون بأن أدائهم جيد لأنه لا أحد أثار خلاف ذلك.

3. لا يعرف العاملون ماذا يفعلون، لأنه لا أحد أعلمهم حول مسؤوليات عملهم، وقد يفترض المدير أن العاملين يعرفون أو يجب أن يعرفوا ما يتوقع منهم.

4. لا يرى العاملون أن وظائفهم وأدائهم يؤثر بشكل أساسي على أداء المنظمة.

5. للعاملين موقف ضعيف تجاه مسؤوليات ووظائفهم ويفتقرون إلى الحماية الوظيفية.

المبحث الثالث: تقنيات إدارة جودة الخدمات في تحقيق الاداء المتميز

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

✓ القياس المقارن (القياس المرجعي).

✓ تمكين الافراد.

✓ إعادة هندسة العمليات.

المطلب الأول: القياس المقارن لأفضل أداء (Benchmarking)

يعتبر القياس المقارن لأفضل أداء من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام الباحثين والمديرين بها، باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء ويعمل على اكتشاف أوجه القصور قياساً بالأداء المميز. ويرى العديد من الدارسين أن أسلوب القياس المقارن يصلح للتطبيق في المنظمات الخدمية بنفس قدر صلاحيته للمنظمات الإنتاجية، بل يذهب البعض إلى أبعد من ذلك بالقول أن القياس المقارن (Benchmarking) يعتبر أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الخدمية في قياس وتحسين جودة خدماتها، وبعد دراسة للقياس المقارن في قطاع الخدمات اتضح أنه من الصعب إجراء أي تحسين في جودة الخدمات دون الاعتماد على أسلوب القياس المقارن في تحسين الأداء.

وتؤكد دراسات أخرى في قطاع الخدمات أن تحسين الجودة يمكن قياسه بسهولة من خلال إجراء مقارنات كمية يمكن الحصول عليها من نظام المعلومات بالمستشفى مثل وقت انتظار المرضى للتسجيل، عدد الشكاوي، معدل الأخطاء في تسوية الفواتير، فلا شك أن معالجة هذه القضايا تؤدي إلى زيادة رضا العملاء وزيادة إيرادات المستشفى فضلاً عن تدعيم العلاقة مع المستفيدين من خدماتها.

أولاً: تعريف القياس المقارن بأفضل أداء (Benchmarking)

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

1. تعريفه لغة

إن القياس المقارن هو "طريقة للتصنيف أو الترتيب من أجل تحديد التطبيقات والممارسات الأكثر نجاعة في نشاط، سيرورة أو وظيفة ما واتخاذ كهدف ترقى إليه"¹. والكلمة مأخوذة من (Benchmarking) وهي "كلمة مستعملة في الهندسة وتعني نقطة ارتكاز أو نقطة مركزية، وتستخدم لمقارنة الإرتفاع والإتجاه بالنسبة لهذه النقطة"².

2. تعريفها إصطلاحاً

يعرف قاموس ويبستر Webster القياس المقارن "بأنه مقياس مميز لأداء محدد مسبقاً واستخدمه كنقطة مرجعية"³.

وتعرفه سونيا البكري بأنه "قياس أداء المنظمة ومقارنته بأفضل أداء لهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق"⁴.

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

ثانياً: أهمية القياس المقارن بالمنظمات الخدمية

إن القياس المقارن أصبح وسيلة لا يمكن الإستغناء عنها في قياس جودة المنتجات والخدمات وتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، ويؤكد "CAMP Robert" عن إمكانية التطبيق العملي لأسلوب القياس المقارن في صناعة الخدمات، بإعتباره وسيلة فعالة لقياس جودة الخدمات، فتبني هذا الأسلوب يساعد المؤسسات الخدمية في رسم استراتيجياتها وزيادة الكفاءة والفعالية، تحسين العملية التدريبية، تخفيض

¹ Jean – claude TARMONDEAU, Christine HUTIN, dictionnaire de stratégie d'entreprise, Paris, 2001, p 22.

² Jean – claude TARMONDEAU, Christine HUTIN, op, cit, p 23.

³ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 194.

⁴ سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 281.

التكاليف، سهولة تصميم الخدمة، تعليم الأفراد أساليب جديدة لتحسين العمل إضافة إلى تحسين الاتصالات الداخلية وتحقيق رضا العاملين والمتعاملين.

وتتمثل مراحل عملية القياس المقارن فيما يلي:

- ✓ اختيار الوظائف المطلوبة قياسها ومقارنتها بأفضل أداء.
- ✓ اختيار المنظمة الأفضل أداء.
- ✓ تجميع البيانات وتحليلها وتحديد الفجوة في الأداء والممارسات والعمليات.
- ✓ وضع أهداف الاداء للتحسين والتفوق على أحسن منظمة في المجال.
- ✓ تطبيق الخطة للقضاء على الفجوة في الأداء.

ثالثا: عوامل نجاح التطبيق الفعال للقياس المقارن بمنظمات الخدمة

تدل نتائج العديد من الدراسات أهمية أخذ العوامل التالية في الحسبان بهدف التوصل إلى نجاح تطبيق أسلوب القياس المقارن في الواقع العملي بالمؤسسات الخدمية. وتتمثل هذه العوامل في:¹

- ✓ التعهد والالتزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق القياس المقارن Benchmarking .
- ✓ تحديد معنى القياس المقارن بدقة مع توفير الموارد البشرية والمادية لتنفيذه في الواقع العملي.
- ✓ تحديد المجالات الرئيسية ذات التأثير الهام على أداء المنظمة وتدعيم قدراتها التنافسية.
- ✓ يجب أن يكون لدى المؤسسة فهم كامل عن واقع أداء الأنشطة المختلفة قبل اتخاذ قرار بتحديد النموذج الأفضل.
- ✓ يجب أن يكون هناك استمرارية في الجهود المبذولة تجاه القياس المقارن حتى تصبح جزء أساسي من العمليات الإدارية في المنظمة.
- ✓ يجب أن يلم جميع المديرين ومتخذي القرار على الأقل بالمراحل المختلفة لعملية القياس المقارن كما يجب أن ينعكس هذا الفهم على زيادة وعي العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم بأهمية القياس المقارن.
- ✓ اعتبار التغيير من حياة المنظمة، وإحداث التحسينات المستقبلية.
- ✓ يجب على الإدارة تحري الدقة في اختيار فريق القياس المقارن بحيث يكون لديهم الرغبة والقدرة على تطبيق نتائج القياس المقارن بنجاح في الواقع العملي.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 193.

✓ ينبغي استخدام القياس المقارن كمدخل لتحسين جودة أداء الخدمات ووصولها للأفضل وليس كوسيلة لحل المشكلات أو مساعدة التنظيم حال مواجهتها.

نستنتج مما سبق أن القياس المقارن يعتبر أداة قوية وواحدة من أسرع التقنيات التي يمكن استخدامها لقياس جودة الخدمات والمنتجات وتحسينها، فاستخدامه لم يعد قاصراً على المؤسسات الإنتاجية، ولكن حتى المؤسسات الخدمية أصبحت تلجأ إلى هذه التقنية من أجل تحقيق الأداء المتميز.

المطلب الثاني: تمكين العاملين

ترجع جذور النظرية المرتبطة بهذه التقنية إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تتبناها مدرسة الإدارة العلمية لفرديريك تايلور، وهي تقوم على مبدأ تعويض السلطة التنفيذية للعمال وإشراكهم في صنع قرارات العمل، ولذلك أصبح التمكين الإداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش من أجل ترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل، وتطوير دوافع العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة التي تخلق الاهتمام بالأفراد حتى يشعر بالثقة والأمان داخل المنظمة.

أولاً: مفهوم تمكين العاملين

التمكين هو أحد الأسس والمبادئ التي يقف عليها تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة فعرّفه قاموس مريام ويسترن بأنه "تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما"¹.

يقصد به أيضاً "دفع الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة"².

ويمكن أن نحدد مفهوم التمكين كذلك بأنه "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج"³.

ومن هذه التعاريف نستخلص بأن مفهوم تمكين العاملين يقوم على توفير الظروف الملائمة للسماح للعاملين بأن يشاركوا في إدارة المنظمة وصنع القرارات مما يزرع فيهم الثقة في النفس والشعور بامتلاك المنظمة والمساهمة في رسم رسالتها وفي تحقيق أهدافها.

¹ مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08،09 مارس 2005، ص 252.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 138.

³ بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 145.

ويمثل التطور التنظيمي طريقا لتمكين الإداري، حيث يعتقد بأن التطوير التنظيمي أو الإداري مصطلح يتضمن مزيجا من النشاطات مثل التغيير المخطط، والتدخل بقصد التجديد والتحديث، وبناء القيم الإدارية والإنسانية بقصد تطوير الفعاليات الإدارية وأحوال العاملين. ويعرف بأنه "عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها"¹.

ثانيا: فوائد ومبادئ التمكين

1. فوائد التمكين

يضمن التمكين فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل قيمة ومعنى أكثر تحفيزا. ومن أهم فوائد التمكين ما يلي:²

- ✓ تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
- ✓ ضمان فعالية المنظمة.
- ✓ الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
- ✓ زيادة فعالية الاتصالات مما يؤثر إيجابيا على الزبائن.
- ✓ السرعة في إنجاز المهام والإجابة على التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- ✓ تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

إضافة إلى هذه الفوائد، فإن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشمل على فوائد لكافة الأطراف:³

فبالنسبة للموظفين فإن هذه السياسة توجد أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقتهم الموظف وتسلط الضوء على مواهب وإبداع الموظفين، وبالنسبة للإدارة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدو أن الموظفين أكثر نشاطا وحماسا مما يؤثر في نتائج أعمال الإدارة، وينعكس الأمر كله على المنظمة فالعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحها.

مع ملاحظة أن سياسة التمكين تبدأ من الإدارة العليا. فلا يتوقع من الموظفين أن يبدؤوا بحل المشاكل وإجراء التحسينات اللازمة من تلقاء أنفسهم، فلا بد من دعم الإدارة العليا لهم وإعطائهم الضوء الأخضر بذلك.

¹ بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² المرجع السابق، ص 148.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 139.

ويقول أحمد ماهر " أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات"¹.

2. مبادئ التمكين

إن أساسيات التمكين تتكون مما يلي:

أ. تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها. والتعليم يتضمن عدة مجالات مثل مهارات صنع القرار، ومهارات التحليل، ورفض النزاعات والتدريب ومهارات تسهيل إجراءات العمل والاتصالات... الخ، وبعكس ذلك فانعدام كفاية التعليم تؤدي إلى غموض المهام والإجراءات والأدوار وتقليل الالتزام لدى العاملين. ويمكن أن نعرف التعليم بأنه " التغيير الدائم نسبيا في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج عنه الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة"².

إذ نقول أن المنظمة تتعلم إذ تعلم المورد البشري بسرعة وبدون مشاكل، وإذا تم تبادل المعلومات والمهارات بكفاءة عالية، كما تمثل معاونة العاملين على التعلم من أخطائهم عنصرا هاما في أسلوب إدارة الجودة الشاملة مما يساعدهم على التعلم بتطبيق نظام (خطط، نفذ، راجع، صحح).

ب. الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، ويمثل التحفيز والدافعية من المبادئ التي تؤمن بها إدارة الجودة الشاملة عموما، وإدارة الجودة في الخدمات خصوصا من أجل احتواء العاملين و إدماجهم في المؤسسة كأعضاء نافعين منفعين، ويذكر البعض بأن هناك سببين لنجاح إدارة الجودة الشاملة في اليابان هما: الأول الدافعية لدى العاملين، أما الثاني فهو كسب ولائهم للمؤسسة، لذا يعرف الدافع بأنه " عامل داخلي في الإنسان يوجهه إلى تصرف معين والاستمرار في هذا العمل مدة تقصر أو تطول حتى يشبع هذا الدافع"³.

ج. وضوح الهدف: إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة. لأن هناك بعض المدراء من يخلط بين التمكين والتفويض أو التخلي عن الصلاحيات، إن التمكين لا يعني تكليف الفرد بعمل ما، بل إن صلب عملية التمكين الإداري هي استخدام المخطط الموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة ولغايات التمكين فإن كل فرد يجب أن يعرف ويقبل ويلتزم بأهداف المنظمة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² مهدي السمراني، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ المرجع السابق، ص 280.

د. بناء روح الفريق وروح التعاون: باعتبار أن الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إشراك العاملين في المؤسسة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات، ونقصد بمشاركة العاملين في المؤسسة حسب إدارة الجودة الشاملة هو " اندماج العاملين في المؤسسة وتشجيعهم على ممارس الأعمال حتى يكونوا أكثر قربا بأهداف المنظمة"¹، ويعتبر اندماج وتمكين العاملين إحدى الأساليب لتحفيز العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث كلما زادت درجة مشاركة العاملين في الإدارة كلما ساهمت في رفع مستوى الأداء لتحقيق التميز.

تقوم إدارة الجودة الشاملة بجمع الموارد البشرية في فرق منظمة تعي وتقدر قيمة التعاون والاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق، و تظهر معالم التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي الذي يقوم به أعضاء المنظمة تحت إشراف مدير يمتلك مهارة تعليم أعضاء الفريق كيفية العمل في مجموعات متجانسة قادرين على الاتصال فيما بينهم². لأن أساس نجاح فرق العمل هي الاتصالات الفعالة بين أعضاء الفريق، وتعتبر فرق العمل وحلقات الجودة من الوسائل المستخدمة في الاتصالات.

ثالثا: العوامل المساعدة على نجاح التمكين في المنظمات

إن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل من أهمها:

- ✓ اعتبار التعلم استثمارا ضروريا إذ حتى يكون التعلم فاعلا في تسهيل الانتقال إلى الجودة الشاملة لا بد أن يتصف المدير بالمرونة والرغبة في العمل مع النظر إلى الموارد البشرية كأصول يمكن تجديد قيمتها باستمرار.
- ✓ مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين إذ لا يجب أن يحتفظ الرؤساء بالسلطة والقدرات بل عليهم منحها للمرؤوسين من أجل العمل بكل ثقة من أجل تقليل الدورة الزمنية للعمل وتبادل الأفكار والاتصال فيما بينهم من أجل التعاون واتخاذ القرارات الرشيدة.
- ✓ وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء من أجل تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين وهذا ما يجعلهم يعملون بشكل منضبط وبيدون ولائهم للمنظمة.
- ✓ ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية باعتبار أن التحفيز والمكافآت تمثل أحد المبادئ من أجل احتواء العاملين واندماجهم كأعضاء في المنظمة وزيادة فاعليتهم لتحسين الجودة وتحقيق أفضل أداء.

¹ محفوظ جودة ، مرجع سبق ذكره، ص 135.

² الاتصال هو عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر، ويمثل أحد مرتكزاته إدارة الجودة الشاملة باعتبار أنه من العوامل الحيوية لأي منظمة وبدونه يعجز أي رئيس أن يتعامل مع مرؤوسيه وبذلك فله دور في تحقيق التمكين الإداري وفي الوصول إلى الأداء المتميز.

✓ تدريب المسؤولين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم، وكذا جميع العاملين باعتبار أن التدريب يمثل عنصراً رئيسياً لنجاح أي إدارة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: إعادة الهندسة

أولاً: تعريف أسلوب إعادة الهندسة

يركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها بهدف رضا العملاء سواء بتقديم سلع أو خدمات ذات جودة عالية، ويعود ظهور هذا الأسلوب إلى عام 1990 على يد "مايكل هامر" والذي يعرف إعادة الهندسة رفقة "جيمس شامبي" عام 1995 بأنها "البدء من جديد أي البدء من نقطة الصفر والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رضا العملاء"¹.

وهو يمثل إعادة التفكير الأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري مما يؤدي إلى تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة. كما تعرف إعادة الهندسة بأنها "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تطوير جوهرية وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتحقيق التكلفة وجودة المنتج"².

ثانياً: مضامين أسلوب إعادة الهندسة

ومن خلال هذه التعاريف نرى أن إعادة الهندسة تتضمن أربع نقاط رئيسية على النحو التالي:

✓ أساسية: وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وكل عامل بها في أسلوب العمل المتيح ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم، لماذا يقومون به؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة؟ وهل يمكن أدائه بطريقة أفضل؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ "إعادة الهندسة" بأسلوب ومفهوم علمي يساعد المنظمات في الوصول إلى إجابات لهذه الأسئلة الهامة.

✓ جذرية: تتضمن إعادة الهندسة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمر يتميز به أسلوب إعادة الهندسة عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلول عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور

¹ سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 310.

² فهد سلطان، إعادة الهندسة نظم العمل، النظرية والتطبيق، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 43.

وليس مجرد تغييرات سطحية، ومن هذا المنطق فإنها تعني التجديد والإبتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

✓ **هائلة:** إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية الشكلية ، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، ولقد حققت الشركات التي طبقت مفهوم إعادة الهندسة نجاح ونتائج هائلة في نسبة الأرباح وزيادة الإنتاجية وتقديم أفضل خدمات للعملاء، وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وما أدى بها إلى الوصول بما يعرف الأداء المتميز.

✓ **العمليات:** يتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمؤسسات المختلفة وليس الإدارات، إذ يتم دراسة وإعادة هندسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. وبذلك فإعادة الهندسة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعرقل العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة.

لذا يعتبر هذا الأسلوب وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق¹: سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، جودة المنتج والخدمة، تركيز على العمليات الإدارية، تبدأ من نقطة الصفر، تهتم بالنتائج وترتكز على حاجات العميل، تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل.

ثالثاً: العوامل التي تؤدي إلى إعادة الهندسة في منظمات الخدمة

يتطلب تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المنظمات الخدماتية ما يلي:

✓ البداية من الإدارة العليا، ومدى إيمانها بالحاجة للتميز وإدارة عملية التغيير بكفاءة وفعالية،

✓ تحديد العمليات الأساسية ذات الأولوية في إعادة البناء وتحديد عناصرها.

✓ تصميم معايير الأداء لتقييم وقياس التحسين في نظم و إجراءات البناء بعد تطبيق إعادة الهندسة.

✓ إن الإهتمام المتزايد بإعادة الهندسة يأتي من ثلاث تصورات بيئية هي:

➤ **دورة حياة الخدمة قصيرة:** أصبحت دورة حياة الخدمة في أغلب المنظمات قصيرة وهذا

الاختصار يدفع إلى الإبداع والتطور بشكل أسرع والشيء المهم هو إيصال الخدمة إلى

الزبون أسرع، فالتطور السريع أصبح مصدر ضروري للتنافس.

¹ مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، مرجع سبق ذكره، ص 254.

➤ **الكثافة المعلوماتية:** إن الاستخدام المتزايد للحسابات وقواعد المعلومات يسمح بتخزين مقادير هائلة من المعلومات مما زاد حدة التنافس بين المنظمات الخدمائية فقد أصبحت المعلومات وسيلة لجذب زبائن جدد.

➤ **التكاليف الخفية لعدم الكفاءة:** التي تعاني منها المؤسسات التي تتنافس في الصناعات بطيئة التغيير والتي تزداد نتيجة الأخطاء في الإنجاز مما يتسبب في خسارة المنظمة لزبائنها وفقدانها لسمعتها بين المنظمات، إذ تتبع التكاليف الخفية من عادات سيئة بإمكانها أن تقلل من الربح.

إضافة إلى التقنيات السابقة التي تستخدمها منظمات الخدمة لتحقيق الأداء المتميز هناك جوائز الأداء الحكومي التي تمثل مسابقات تتنافس فيها الأجهزة الحكومية استنادا إلى تميزها في جودة الخدمات التي تقدمها والارتقاء بالنظم وأساليب العمل والعلاقات التنظيمية السائدة بها، والتي تتيح فرص التحسين والتطور المستمر، ويعتمد أسلوب الجوائز الحكومية على استخدام قوائم رصد عن طريق مقارنة أعمال وخدمات الجهاز الحكومي بخدمات أخرى منافسة في هذا المجال، أو بوضع جداول يتم بواسطتها مقارنة النجاح الذي تحقق لكل جهة من الجهات المتسابقة في ضوء معايير ومؤشرات مصممة لهذا الغرض. ومن أشهر هذه الجوائز على المستوى العالمي: جائزة ديمنج، الجائزة الكندية، جائزة بالدريج، وعلى المستوى العربي جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز. هذا الأخير الذي يمثل مبادرة لتطوير الأداء وتحسين الخدمات والارتقاء بها بالممارسات في القطاع الحكومي، ويتضمن البرنامج 15 فئة ولكل فئة جائزة، وبها معايير وعناصر تقييم منهجية متكاملة تحدد متطلبات التميز والتفوق في جميع مجالات العمل الحكومي على المستويين الفردي والمؤسستي.

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا لمحتويات الفصل الأول استخلصنا النقاط التالية:

- ❖ تعتبر جودة المنتجات والخدمات العامل الأساسي لتقدم أي منظمة، وذلك بتحسين المستمر للجودة الذي يؤدي إلى رفع الأداء، ويمثل قياس الجودة خاصة في المنظمات الخدماتية أمراً ضرورياً وأكثر صعوبة لأن وجود مقياس يتسم بالموضوعية والدقة ليس بالأمر السهل نظراً للخصائص العامة للخدمات، ورغم ذلك فإن عملية قياس جودة الخدمات لها مزايا متعددة من أجل معرفة احتياجات العملاء وتحسين الخدمات وأداء العاملين، وهذا بالاعتماد على معايير وطرق مختلفة التي من أكثرها استعمالاً مقياس الفجوة، ومقياس الأداء الفعلي.
- ❖ يعد الأداء المتميز شعار ترفعه المنظمات الحديثة وتتخذ رسالة لها، فهو يمثل مستوى مرتفع من الإتقان والانضباط بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة وأفراد ذوي مهارات قادرة على إنجاز نتائج لا تعرف الخطأ أو الإنحراف. وللأداء المتميز نماذج تمثل الأسلوب الذي تستفيد منه المنظمات لتحسين الأداء بكفاءة وفعالية وأهم هذه النماذج: النموذج الياباني، الأمريكي، الأوروبي، ولن يتحقق هذا الأداء إلا بتوافر مجموعة من المقومات التي تشكل متطلبات الأداء المتميز وهي تساهم في بناء إستراتيجية المنظمة ورسالتها.
- ❖ إن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤدي نتائج جيدة بالنسبة للأداء في العمل، من خلال وجود تقنيات تنتهجها المنظمات الخدماتية لتحقيق الأداء المتميز مثل القياس المقارن، تمكين العاملين، إعادة الهندسة وغيرها من الأساليب التي تؤدي دوراً حيوياً في دفع مستوى الأداء المتميز لتحقيق التميز، فمشاركة العاملين والإتصال فيما بينهم إضافة إلى قياس الأداء كلها عوامل تعتمد عليها إدارة جودة الخدمات كمبادئ أساسية وشروط ضرورية لنجاح المنظمات التي لم تعد تكتفي بتحسين الأداء وإنما التميز في الأداء.

□ الفصل الثالث

دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوحدات اتصالات الجزائر لولاية تبسة

"من المفاهيم الخاطئة أن مراجعة الأداء
الفردي كفيل بتحقيق الجودة"

تمهيد :

بعد تحديد الإطار النظري لهذه الدراسة في الفصلين الأول والثاني، سنحاول في الفصل الثالث إبراز مدى تأثير أبعاد جودة الخدمات على تحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة ، حيث تأتي أهمية هذا الفصل في الربط بين ال جانب النظري والواقع العملي في مؤسسات الاتصال الجزائرية. ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة إلى المعلومات المقدمة من خلال القيام بمقابلات شخصية مع مجموعة من المسؤولين خاصة فيما يخص الاقتراحات التي يجب اتخاذها، كما قمنا بتوزيع استبيان على المسؤولين بالمؤسسة لمعرفة آرائهم حول موضوع جودة خدمة الاتصالات و الأداء.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضية العلائقية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ونشاطها

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال.

المطلب الأول : نشأة المؤسسة و تطورها

أولا. نشأة المؤسسة

لقد نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد و المواصلات و التي أدت إلى تقسيم البريد و المواصلات إلى قسمين هما : بريد الجزائر و اتصالات الجزائر و تعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأس مال قدره : 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02 و تشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي .

ثانيا. تطور المؤسسة

يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100% للدولة، تم انشاؤها عبر تقسيم وزارة البريد و المواصلات سابقا و بدأت ببيع الهاتف الثابت و ثم توفير شبكة الانترنت للزبائن و توفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة .

المطلب الثاني: التعرف على خدمات اتصالات الجزائر وحدة تبسه

أولا.الهاتف الثابت

اذ تعمل المؤسسة على تقديم مجموعة من العروض والخدمات التنافسية لمعاملتها.

1. خدمة المنبه

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه، نداء أو نداءات (التنبيه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة بالاضافة إلى تذكيركم وتنبيهكم لمواعيدكم المهمة.

2. المحاضرة الثلاثية

هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما.

3. تحويل النداء

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة .

4. ترقيم مختصر

هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد .

5. تعريف برقم طالب المكالمة:

هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم.

6. الفاتورة المفصلة

هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة.

7. الهاتف النقال

اتصالات الجزائر " موبليس " فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدمائية الأنجع في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS)

• شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبليس.

• أزيد من 10 ملايين مشترك.

• أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة.

8. الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات " لاتصالات الجزائر" لكافة التقنيات والمعروف " بالدائرة المحلية راديو، نظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية.

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة

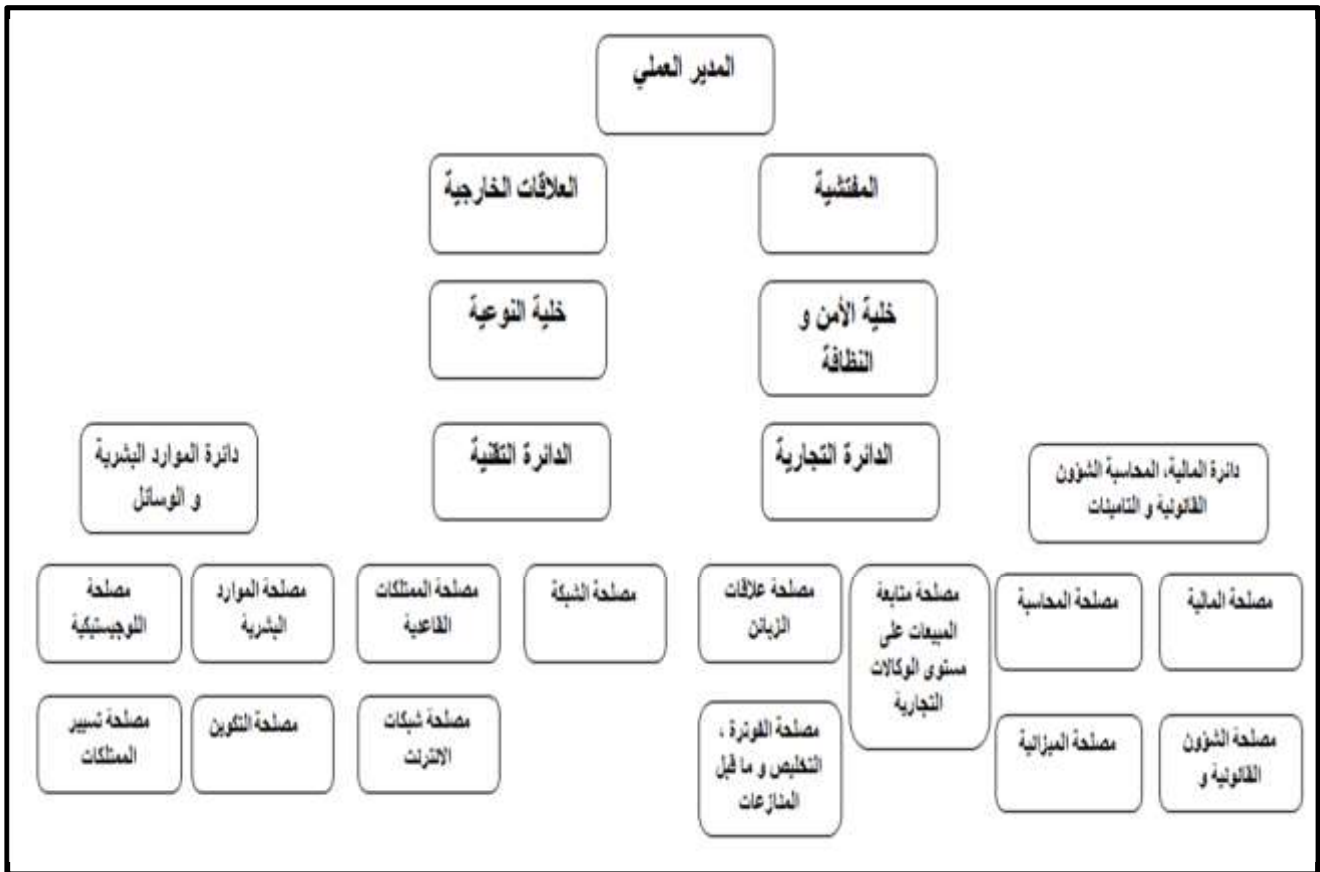
ثانيا. خدمة الأنترنت

اتصالات الجزائر " جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها ، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد ، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحات زبائننا من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولا. الهيكل التنظيمي.

الشكل (05): الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة



المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا. توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر الى اربعة خلايا وأربعة دوائر و كل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح.

وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تتسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف و يشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .

أ. الخلايا : توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من المدير العملي وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل في ما يلي :

1. الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية

- ✓ فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل.
- ✓ تطبيق القانون.

2. خلية العلاقات الخارجية : وتقوم بالوظائف التالية

- ✓ تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن او المستثمرين.
- ✓ تمثيل المؤسسة.

3. خلية امن الداخلي للمؤسسة : وتقوم بالوظائف التالية

- ✓ توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب.
- ✓ تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة و جميع هياكلها.
- 4. خلية النوعية : وتقوم بالوظائف التالية :
- ✓ مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج.
- ✓ السعي وراء الأهداف المسطرة .

ب- الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الاوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل في ما يلي :

1. دائرة المالية و المحاسبة الشؤون القانونية و التأمينات

مصلحة المالية : تقوم هذه المصلحة بتسديد الفواتير الخاصة بالمشاريع و الضرائب المختلفة.

مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية - جدول حسابات النتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات و دفع الالتزامات على مستوى الولاية و الإدارة المركزية بالعاصمة.

مصلحة الشؤون القانونية و التأمينات : وتضم :

▲ **مصلحة التامين :** تقوم هذه المصلحة بتامين ممتلكات و العقارات و الاعلان اي نوع من اضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الاضرار.

▲ **مصلحة الشؤون القانونية :** تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الامن او الدرك الوطني و اعطاء اوامر لمصالح الامن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.

مصلحة الميزانية: من وظائفها ما يلي :

لل استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح و الأقسام.

لل فحص و مراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة و التأكد من صحة العمليات المحاسبية.

لل إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات و إرسالها إلى كل من المديرية المركزية بالعاصمة.

2. دائرة الموارد البشرية :

وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف و يشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة او من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

مصلحة الموارد البشرية

وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي :

مكتب تسيير المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح او القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتامين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال و تدرس إمكانية التوظيف و التسريع و تعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين , مكتب التسيير ومكتب الأجور.

مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية :

لل القيام بعمليات دفع المنح الجغرافية ذات المنفعة العامة.

لل معالجة المنازعات و الشكاوي.

للقيام بتسوية الأجور و العلاوات ذات الطابع الاجتماعي.

للقيام بمطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا.

للقيام بالعمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال و المتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.

مكتب تسيير: ويقوم بالوظائف التالية :

للقيام بتسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها.

للقيام بتسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين.

للقيام بمتابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال.

للقيام بتسيير ملفات الترقية المختلفة.

للقيام بتسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.

مصلحة تسيير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية :

للقيام بتسيير المخزن.

للقيام بتعداد و إحصاء ممتلكات المؤسسة.

مصلحة الإمداد :

تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز و الصيانة و هي تنقسم الى

ثلاثة مكاتب :

مكتب النقل : ويقوم بالوظائف التالية :

للقيام بنقل الأجهزة و العتاد.

للقيام بصيانة و تجهيز الأجهزة الإدارية.

مكتب البناء : ويقوم بالوظائف التالية :

للقيام بتجهيز كل المكاتب بالوسائل و الأدوات لتسيير المصالح.

للقيام بإرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية.

للقيام بأمين الأجهزة و خاصة تجهيزات الإدارة.

مكتب الإمداد : ويقوم بالوظائف التالية :

للقيام بشراء احتياجات المؤسسة.

للقيام بتسيير وسائل المؤسسة.

3. الدائرة التقنية :

مصلحة الشبكة

تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال و تنقسم الى ثلاث مكاتب :

➤ تركيب الخطوط.

➤ مكتب دراسة المراجع.

➤ مكتب مراقبة الانتاج.

مصلحة الممتلكات القاعدية

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات و المخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة و استغلال و بناء كل

المراكز الهاتفية و نظم هذه المصلحة ما يلي :

➤ مكتب الإرسال و الاستبدال

➤ مكتب دراسة المحيط و معطيات الشبكة

مصلحة شبكات الانترنت

تقوم هذه المصلحة بمتابعة و الصيانة للاتصالات و التكنولوجيا.

4. الدائرة التجارية:

مصلحة علاقات الزبائن

تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن.

مصلحة الفوترة و ما قبل المنازعات

تقوم هذه المصلحة باعداد الفواتير للزبائن و تدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات

مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية

تقوم هذه المصلحة باحصائيات اسبوعية و الشهرية و السنوية لكل انواع الممتلكات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث الخطوط العريضة للدراسة حيث بدأنا بمناقشة صلاحية الأداة المعتمدة في

ذلك ثم توضيح المنهج المعتمد للدراسة حدود الدراسة موضحين الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة مع

تحديد المجال المكاني لها ، الأدوات المستخدمة ، وإجراءات أخرى بوسعها مساعدتنا في الحصول على

المعلومات اللازمة.

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة.

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

أولاً. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مسؤولي وإطارات وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة والمقدر عددهم بـ باعتبار أن هذه الوظائف على صلة مباشرة بتحسين أداء المؤسسة.

وقد تم اختيار عينة عشوائية من إطارات المؤسسة والبالغ عددهم 30 إطار ومسؤول مصلحة بالوكالة، أي بنسبة 63.82 % من مجتمع عينة الدراسة، ويمكن توضيح أفراد عينة الدراسة في الجدول الآتي:

الجدول (07): عينة الدراسة لوكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة

عدد أفراد مجتمع الدراسة	عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
47	30	30	30	30

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانياً. طرق جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظراً لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

1. الإستبيان

قصد توضيح دور تبني المؤسسة لأبعاد جودة الخدمات ومدى تأثير ذلك على تحسين أداء العمال داخل المؤسسة محل الدراسة تم إعداد استبيان ليساعدنا في جمع المعلومات، ويعرف الاستبيان على أنه: "أداة معدة مسبقاً وفق قواعد منهجية تتضمن مجموعة من الأسئلة المختبرة التي توجه لمجموعة من المستجيبين المرتقبين، بهدف توفير بيانات أساسية تفيد في تحقيق أهداف البحث"¹

2. المقابلة

استخدمت المقابلة تدعيماً للاستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

¹ محمود أحمد الخطيب، أصول المنهجية العلمية في البحوث الإدارية، القاهرة، 2010، ص 206.

3. الوثائق والسجلات

تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها، موقعها وإمكاناتها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ويمكن توضيح محتويات الإستبيان واختبارنا لقياس وثبات وصدق هذا الأخير من خلال العناصر التالية:

أولا. محتويات الاستبيان

قمنا بتصميم استبيانين أوليين بالاعتماد على أدبيات موضوعنا ، وضعنا المحور الأول منه لقياس أبعاد جودة الخدمات بالوكالة وهي خمسة أبعاد كالتالي (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، التعاطف، الأمان) حيث احتوى الاستبيان 15 عبارة موزعة بالتساوي بين مختلف الأبعاد الخمسة لاستراتيجية حل المشكلات 3 عبارات لكل بعد ، أما المحور الثاني من الاستبيان فصممناه لقياس تقييم أداء العاملين بالوكالة من قبل المسؤولين إذ احتوى هذا الأخير على 12 عبارة.

كما تم تطوير الاستبيان الخاص بالدراسة الحالية وبنائه لقياس مدى تبني الوكالة محل الدراسة لأبعاد جودة الخدمات وتأثير ذلك على أداء عمالها وذلك استنادا إلى الدراسات السابقة في مجال البحث وبما يتناسب مع البيئة الخدماتية الجزائرية ، حيث قمنا بتجزئته إلى جزأين ، أين شمل المعلومات التالية :

الجزء الأول : تم فيه تحديد خصائص عينة الدراسة من متغيرات ديمغرافية شملت الجنس، المؤهلات العلمية، الوظيفة، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني : يتضمن عدة أسئلة تم صياغتها وفق مقياس لكارث ذو الأوزان الخمسة (تنطبق بدرجة كبيرة جدا ،تنطبق بدرجة كبيرة ، تنطبق بدرجة متوسطة ، تنطبق بدرجة ضعيفة ، تنطبق بدرجة ضعيفة جدا) لقياس متغير الدراسة الأول "أبعاد جودة الخدمات" .

حيث شمل المحور الأول 15 عبارة ذات مؤشرات إيجابية ، موزعة على خمس أبعاد وهي كالتالي :

- الملموسية عباراته : (1، 2، 3)
- الإعتمادية استعملنا العبارات التالية (4، 5، 6).
- الإستجابة تمثله العبارات الآتية (7، 8، 9)
- التعاطف خصصت له العبارات المذكورة (10، 11، 12).

- الأمان يظهر في العبارات المتبقية (14، 13، 15)

فيما خصصت المجموع الثانية (المحور الثاني) من الأسئلة (12 سؤال) لقياس متغير الدراسة الثاني "الأداء".

ثانيا. مقياس الإستبيان

لتحويل إجابات عينة الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس لكارتر الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الآتي:

الجدول (08): مقياس الاستبيان

الإجابات	تتطبق بدرجة كبيرة جدا	تتطبق بدرجة كبيرة	تتطبق بدرجة متوسطة	تتطبق بدرجة ضعيفة	تتطبق بدرجة ضعيفة جدا
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: عبد السلام طيب، الإدارة بالمشاريع كأسلوب حديث لتطوير إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2012، ص 161.

ثالثا. صدق الأداة وثباتها

1. المحور الأول من الاستبيان الموجه لقياس أبعاد جودة الخدمات بالوكالة :

احتوى على عدة عبارات وزعت على خمسة أبعاد ، قمنا بقياس صدق وثبات هذه الأبعاد حيث كانت نتيجة الصدق 0.83 عن طريق معامل ألفا كروم باخ ، وهي قيمة عالية تشير إلى درجة صدق كبيرة . وبلغت نتيجة الثبات 0.91 كقيمة للجذر التربيعي لنتيجة معامل " ألفا كروم باخ " وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تعكس مدى ثبات الأداة ، وبذلك أصبح الاستبيان قابل للتطبيق في الدراسة الأساسية.

2. المحور الثاني من الاستبيان الموجه لقياس وتقييم أداء العاملين بالوكالة :

تضمن مجموعة من العبارات ، قمنا بقياس صدقها وثباتها ، فوجدنا نتيجة الصدق 0.81 عن طريق تطبيقنا لمعامل " ألفا كروم باخ " وهي قيمة عالية تشير إلى درجة صدق كبيرة ، وبلغت نتيجة الثبات 0.90 كقيمة للجذر التربيعي لمعامل " ألفا كروم باخ " وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تعكس مدى ثبات الأداة. وبذلك أصبح الاستبيان قابل للتطبيق في الدراسة الأساسية .

كما نشير إلى أنه قد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة لتحكيمه وإبداء مختلف ملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها سيتم اعتماد طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينهما، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS V 25)، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً. التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، لتحديد الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة.

ثانياً. معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة

ثالثاً. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابهما لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات.

رابعاً. معامل التحديد R^2 والانحدار البسيط

يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، حيث يمكن صياغة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل باعتماد الانحدار البسيط في شكل معادلة رياضية تم حسابهما إنطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية (SPSS V 25).

خامساً. معامل فيشر F

يستخدم لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في اجابات أفراد العينة.

سادساً. معامل الارتباط R

يستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس لكارث للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (4=1-5)، ومن ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8= 5/4)، وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة انصالات الجزائر بولاية نيسة

الجدول (09): طول خلايا مقياس لكارث الخماسي.

منخفض جدا	تتطبق بدرجة ضعيفة جدا	من 1 إلى أقل من 1.80	الفئة الأولى
منخفض	تتطبق بدرجة ضعيفة	من 1.80 إلى أقل من 2.60	الفئة الثانية
متوسط	تتطبق بدرجة متوسطة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	الفئة الثالثة
مرتفع	تتطبق بدرجة كبيرة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	الفئة الرابعة
مرتفع جدا	تتطبق بدرجة كبيرة جدا	من 4.20 إلى 5.00	الفئة الخامسة

المصدر: من إعداد الطالبين.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

بعد وضع الاستبيان والتأكد من صدقه وبعد توزيعه واسترجاع الإجابات الصالحة سيتم تحليل هذه

النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS V 25).

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لعينة الدراسة من حيث متغير

الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

أولا . من حيث الجنس :

الجدول (10): خصائص العينة من حيث الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
30.00%	09	ذكر
70.00%	21	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين.

يتبين من الجدول توزع النسبة المئوية لعينة الدراسة وفقا للجنس ، وقد جاءت نسبة الذكور (30 %) ونسبة

الإناث (70%) ، ويتفق توزيع عينة البحث وفقا للجنس (إلى حد ما) مع توزيعها في المجتمع الأصلي

للبحث .

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة انصالات الجزائر بولاية نيسة

ثانيا. من حيث السن :

الجدول (11) :خصائص العينة من حيث السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	12	40.00 %
30-40 سنة	14	46.67 %
40-50 سنة	04	13.33 %
أكثر من 50 سنة	00	00.00 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالبين.

يتبين لنا اعتمادا على الجدول أن نسب المستجوبين بالنسبة للفئة الأخيرة منعدمة، بينما كانت نسبة الفئتين الأولى والثانية مرتفعة أين قدرت نسبتهما بـ 40.00 و 46.67 % على التوالي وهو ما يعطينا نظرة مبدئية على أن نسبة معتبرة من العمال حيثي العهد بالمهنة.

ثالثا. من حيث المؤهلات العلمية :

الجدول (12) : خصائص العينة من حيث المؤهلات العلمية

الشهادة	التكرار	النسبة
شهادة الدراسات التطبيقية	04	13.33 %
ليسانس	13	43.33 %
ماستر	11	36.67 %
شهادة أخرى	02	6.67 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالبين

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلب المستجوبين متحصلين على شهادتي ليسانس و ماستر فيما قدر عدد حاملي شهادة الدراسات التطبيقية بـ 4 أفراد، وكان عدد حاملي الشهادات الأخرى 02 فقط هم من حاملي شهادة مهندس دولة.

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية نسبة

رابعاً. من حيث الوظيفة

الجدول (13): خصائص العينة من حيث الوظيفة

النسبة	التكرار	المستوى الإداري
3.33 %	01	مدير
3.33 %	01	رئيس خلية
13.33 %	04	رئيس دائرة
80.00 %	24	رئيس مصلحة أو اطار
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين.

حرصنا على توزيع الاستبيان على نسبة معتبرة من مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة على اختلاف مستوياتهم ورتبهم. خامساً. من حيث الخبرة المهنية

الجدول (14): خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	المستوى الإداري
33.33 %	10	أقل من 5 سنوات
40.00 %	12	من 6 إلى 10 سنوات
20.00 %	6	من 11 إلى 20 سنة
6.67 %	2	أكبر من 20 سنة
100 %	30	المجموع

حاولنا استهداف مختلف الفئات، نسب الفئات في عينة الدراسة يتقارب كثيرا مع نسبها في المجتمع الأصلي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الأساسية :

على ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية التي مكنتنا من ضبط الإجراءات المنهجية قمنا بالدراسة الأساسية التي كانت نتائجها كإجابات عن أسئلة الدراسة والتي سيتم عرضها ومناقشتها وتحليلها على أساس الفرضيات المطروحة.

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة

أولا. استجابات أفراد العينة نحو أبعاد جودة الخدمات :

الفرضية الأولى : تتبنى وكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة أبعاد جودة الخدمات.

➤ يوجد فروق فردية لبعد الملموسية.

➤ يوجد فروق فردية لبعد تعريف الإعتمادية.

➤ يوجد فروق فردية لبعد الإستجابة.

➤ يوجد فروق فردية لبعد التعاطف.

➤ يوجد فروق فردية لبعد الأمان.

سنقوم بإثبات أو نفي الفرضية الأولى من خلال اختبار فرضياتها الفرعية باستعمال مقاييس النزعة المركزية حيث اتخذنا الرقم 1 كقيمة دنيا للإجابة و الرقم 5 قيمة قصوى أما القيمة الوسطى فتمثل الرقم 3 أي متوسط الدرجات لسلم لكارتر .

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد فروق فردية في نظر أفراد عينة الدراسة لبعد الملموسية لدى مسيري وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

الجدول (15) : جدول يوضح المتوسط الحسابي واتجاه العينة تجاه بعد الملموسية.

الرقم	العبرة	استجابات عينة الدراسة					المتوسط	الاتجاه	
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا			
01	للمؤسسة مظهرا لائقا	العدد	14	12	4	0	0	4.33	مرتفع جدا
02	تمتلك المؤسسة تجهيزات إلكترونية ومكتبية متطورة	العدد	8	14	8	0	0	4.00	مرتفع
03	تمتلك المؤسسة وسائل استقبال (ديكورا وأثاثا أخاذا) يوفر الراحة للزبائن	العدد	9	12	9	0	0	4.00	مرتفع
	إجمالي العنصر							4.11	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين.

يتضح من الجدول السابق ارتفاع تبني أفراد عينة الدراسة لبعد الملموسية إذ قدر المتوسط الحسابي ب

4.11 وهو أكبر من المتوسط النظري (3.00).

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة

العبارة 01: "للمؤسسة مظهر لائق" بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.33 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.71، جاءت العبارة في المرتبة الأولى في بعد الملموسية بدرجة قبول مرتفع جدا، وهو ما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أم المظهر الخارجي للمؤسسة لا يعييبها أبدا بل عكس ذلك يقدر صورة حسنة عنها لدة عملاتها.

العبارة 02: "تمتلك المؤسسة تجهيزات إلكترونية ومكتبية متطورة" بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.00 في حين قدر الانحراف المعياري بـ 0.74، جاءت العبارة في المرتبة الثانية متساوية مع العبارة 03 بدرجة قبول مرتفعة، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تمتلك عتاد وتجهيزات الكترونية مساهمة لمختلف التطورات الحاصلة، وأنها تسعى من خلال ذلك إلى تقديم أفضل خدمة لعملائها.

العبارة 03: "تمتلك المؤسسة وسائل استقبال (ديكورا وأثاثا أخادا) يوفر الراحة للزبائن" بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.00 في حين قدرت قيمة الانحراف المعياري لهذا السؤال بـ 0.78، أتت العبارة في المرتبة الثانية بالنسبة لبعد الملموسية متساوية مع العبارة 02 بدرجة قبول مرتفعة، وهو ما يدل على أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى توفير مختلف الامكانيات اللازمة لاستقبال الزبون أحسن استقبال وتقديم صورة حسنة عن المؤسسة منذ الوهلة الأولى إلى غاية استفادة الزبون من الخدمة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد فروق فردية في نظر أفراد عينة الدراسة لبعد الإعتمادية في وكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.

الجدول (16) : يوضح المتوسط الحسابي واتجاه العينة تجاه بعد الاعتمادية

الرقم	العبارة	استجابات عينة الدراسة					المتوسط	الاتجاه
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
04	يبدل موظفو المؤسسة قصارى جهدهم لحل مختلف المشاكل التي يواجهها الزبائن	0	1	8	14	7	3.90	مرتفع
05	تتطابق خدمات المؤسسة مع ما روجت له	0	0	0	12	18	4.60	مرتفع جدا
06	لدى موظفي المؤسسة القدرة على التعامل بشكل سلس مع الزبائن	0	0	8	14	8	4.00	مرتفع
	إجمالي العنصر						4.16	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين.

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة

يتضح من الجدول السابق ارتفاع تبني أفراد عينة الدراسة لبعد الاعتمادية إذ قدر المتوسط الحسابي ب 4.16 وهو أكبر من المتوسط النظري (3.00).

العبارة 04: " يبذل موظفو المؤسسة قصارى جهدهم لحل مختلف المشاكل التي يواجهها الزبائن" بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.90 في حين قدر الانحراف المعياري لها ب 0.80، جاءت العبارة في المرتبة الثالثة في بعد الاعتمادية بدرجة قبول مرتفعة ، وهو ما يدل على أن موظفي المؤسسة يدركون مدى أهمية الزبائن باعتباره رأس المال الأساسي للمؤسسة.

العبارة 05: " تتطابق خدمات المؤسسة مع ما روجت له" بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.60 في حين قدر الانحراف المعياري لها ب 0.49، جاءت العبارة في المرتبة الأولى في بعد الاعتمادية بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهو ما يدل على أن المؤسسة تحرص كثيرا على الحفاظ على مصداقيتها لدى عملائها.

العبارة 06: " لدى موظفي المؤسسة القدرة على التعامل بشكل سلس مع الزبائن" بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.00 في حين قدر الانحراف المعياري لها ب 0.74، جاءت العبارة في المرتبة الثانية في بعد الاعتمادية بدرجة قبول مرتفعة، وهو ما يدل على أن مختلف موظفي المؤسسة يحرصون على التعامل بشكل جيد مع مختلف عملاء المؤسسة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد فروق فردية في نظر أفراد عينة الدراسة لبعد الإستجابة في وكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.

الجدول (17) : يوضح المتوسط الحسابي واتجاه العينة تجاه بعد الإستجابة

الرقم	العبارة	استجابات عينة الدراسة					المتوسط	الاتجاه
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا		
07	لدى موظفي المؤسسة الاستعداد الدائم لتلبية متطلبات الزبائن	9	12	9	0	0	4.00	مرتفع
08	يتم تقديم الخدمات في وقتها المحدد	10	8	12	0	0	3.93	مرتفع
09	يتكفل موظفي المؤسسة مشاكل الزبائن بشكل سريع وسليم	12	10	8	0	0	4.13	مرتفع
	إجمالي العنصر						4.02	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين.

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة

يتضح من الجدول السابق ارتفاع تبني أفراد عينة الدراسة لبعد الاستجابة إذ قدر المتوسط الحسابي بـ 4.02 وهو أكبر من المتوسط النظري (3.00).

العبارة 07: " لدى موظفي المؤسسة الاستعداد الدائم لتلبية متطلبات الزبائن" بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.00 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.78، جاءت العبارة في المرتبة الثانية في بعد الاستجابة بدرجة قبول مرتفع، وهو ما يدل على أن موظفي المؤسسة يحرصون على تقديم أفضل خدمة ممكنة للزبون.

العبارة 08: " يتم تقديم الخدمات في وقتها المحدد" بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.93 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.86، جاءت العبارة في المرتبة الثالثة في بعد الاستجابة بدرجة قبول مرتفع جدا، وهو ما يدل على أن المؤسسة تحرص على تقديم الخدمة المناسبة وفي الوقت المناسب لزبائنها وهو ما يتوافق مع فلسفة المكان والزمان.

العبارة 09: " يتكفل موظفي المؤسسة مشاكل الزبائن بشكل سريع وسليم" بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.13 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.81، جاءت العبارة في المرتبة الأولى في بعد الاستجابة بدرجة قبول مرتفع، وهو ما يدل على أن المؤسسة تحرص على تقديم الخدمة في الوقت المناسب وأيضا بالشكل السليم والصحيح.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد فروق فردية في نظر أفراد عينة الدراسة لبعد التعاطف في وكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.

الجدول (18) : يوضح المتوسط الحسابي واتجاه العينة تجاه بعد التعاطف

الرقم	العبارة	استجابات عينة الدراسة					المتوسط	الاتجاه
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا		
10	يتحلى موظفي المؤسسة بالمحاذة الرفيعة والمهذبة	7	12	11	0	0	3.86	مرتفع
11	يغلب على ممارسة الموظفين الألفة والاحترام تجاه مختلف الزبائن	8	13	9	0	0	3.96	مرتفع
12	يتحلى موظفي المؤسسة بالشفافية التامة اتجاه الزبائن لدى تقديمهم مختلف الخدمات المطلوبة من طرفهم	14	11	4	1	0	4.26	مرتفع جدا
	إجمالي العنصر						4.03	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين.

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة

يتضح من الجدول السابق ارتفاع تبني أفراد عينة الدراسة لبعد الملموسية إذ قدر المتوسط الحسابي بـ 4.03 وهو أكبر من المتوسط النظري (3.00).

العبارة 10: " يتحلى موظفي المؤسسة بالمحادثة الرفيعة والمهذبة" بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.86 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.77، جاءت العبارة في المرتبة الثالثة في بعد التعاطف بدرجة قبول مرتفع ، وهو ما يدل على أن موظفي المؤسسة يحرصون على التعامل بشكل لائق ومميز مع مختلف عملاء المنظمة.

العبارة 11: " يغلب على ممارسة الموظفين الألفة والاحترام تجاه مختلف الزبائن " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.96 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.76، جاءت العبارة في المرتبة الثانية في بعد التعاطف بدرجة قبول مرتفع ، وهو ما يدل على أن التعامل بين موظفي المؤسسة وزبائنها يكون بشكل سهل دون وجود أية عراقيل.

العبارة 12: " يتحلى موظفي المؤسسة بالشفافية التامة اتجاه الزبائن لدى تقديمهم مختلف الخدمات المطلوبة من طرفهم " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.26 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.82، جاءت العبارة في المرتبة الأولى في بعد التعاطف بدرجة قبول مرتفع ، وهو ما يدل على أن المؤسسة تحرص على توفير المعلومة السليمة الصحيحة لزبائنها.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

يوجد فروق فردية في نظر أفراد عينة الدراسة لبعد الأمان في وكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.

الجدول (19) : يوضح المتوسط الحسابي واتجاه العينة تجاه بعد الأمان

الرقم	العبارة	استجابات عينة الدراسة					المتوسط	الاتجاه
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا		
13	تعمل المؤسسة قصارى جهدها على تأمين الخطوط والاتصالات من مختلف مظاهر القرصنة والتطفل	22	8	0	0	0	4.73	مرتفع جدا
14	تعمل المؤسسة على صون معلومات الزبائن وحفظها في ظل ما يسمح به القانون	24	6	0	0	0	4.80	مرتفع جدا

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية نيسة

مرتفع جدا	4.67	0	0	0	10	20	العدد	يشعر الزبائن بالراحة والاطمئنان عند التعامل مع مختلف الموظفين	15
مرتفع جدا	4.73	إجمالي العنصر							

المصدر : من إعداد الطالبين.

يتضح من الجدول السابق ارتفاع تبني أفراد عينة الدراسة لبعد الملموسية إذ قدر المتوسط الحسابي بـ

4.73 وهو أكبر من المتوسط النظري (3.00).

العبارة 13: " تعمل المؤسسة قصارى جهدها على تأمين الخطوط والاتصالات من مختلف مظاهر القرصنة والتطفل " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.73 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.44، جاءت العبارة في المرتبة الأولى في بعد الأمان بدرجة قبول مرتفع جدا، وهو ما يدل على أن مختلف خطوط المؤسسة مؤمنة من مختلف مظاهر القرصنة والاستعمال غير المشروع.

العبارة 14: " تعمل المؤسسة على صون معلومات الزبائن وحفظها في ظل ما يسمح به القانون " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.80 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.40، جاءت العبارة في المرتبة الأولى في بعد الملموسية بدرجة قبول مرتفع جدا، وهو ما يدل على أن معلومات زبائن وعملاء المؤسسة سرية ولا يمكن الاطلاع عليها من طرف أي كان.

العبارة 15: " يشعر الزبائن بالراحة والاطمئنان عند التعامل مع مختلف الموظفين " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.67 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.47، جاءت العبارة في المرتبة الأولى في بعد الأمان بدرجة قبول مرتفع جدا، وهو ما يدل على أن الثقة أساس التعامل بين العملاء وموظفي المؤسسة.

✓ تحليل أبعاد جودة الخدمات مجتمعة:

حتى تبدو الصورة أكثر وضوحا حول مختلف أبعاد جودة الخدمات في وكالة اتصالات الجزائر بولاية نيسة يوضح الجدول رقم 20 مدركات عينة الدراسة لأبعاد جودة الخدمات وعناصرها مجتمعة ، وبالنظر إلى هذه الأبعاد والعناصر يتبين أنها تمثل خليطا من الأبعاد والعناصر الهيكلية والسلوكية المترابطة والمتداخلة ، الذي يمكن من خلال تقييمها وتحليل طبيعة العلاقة فيما بينها معرفة الشعور المشترك لدى عينة الدراسة حول المؤسسة محل الدراسة من حيث التوجه العام للعينة ، مما يعبر في نهاية المطاف عن مدى تبني أفراد العينة محل الدراسة لأبعاد جودة الخدمات.

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية نيسة

الجدول (20) : يوضح المتوسط الحسابي واتجاه العينة تجاه الفرضية الأساسية الأولى

الرقم	البعد	المتوسط	النسبة	الاتجاه
01	الملموسية	4.11	82.20 %	مرتفع
02	الإعتمادية	4.16	83.20 %	مرتفع
03	الإستجابة	4.02	80.40 %	مرتفع
04	التعاطف	4.03	80.60 %	مرتفع
05	الأمان	4.73	94.60 %	مرتفع جدا
الدرجة الكلية للبعد				مرتفع جدا

المصدر : من إعداد الطالبين

الملاحظ من خلال الجدول أن الدرجة الكلية لمتغير أبعاد جودة الخدمات كانت 4.21 بنسبة قدرت بـ

84.26 % .

2.1. استجابات أفراد العينة نحو الأداء

الفرضية الثانية : تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية نيسة على تقييم أداء عمالها.

سنقوم بإثبات أو نفي الفرضية الثانية من خلال اختبار فرضياتها الفرعية باستعمال مقاييس النزعة

المركزية حيث اتخذنا الرقم 1 كقيمة دنيا للإجابة و الرقم 5 قيمة قصوى أما القيمة الوسطى فتمثل الرقم 3

أي متوسط الدرجات لسلم لكارتر .

الجدول (21): يوضح المتوسط الحسابي واتجاه العينة للفرضية الثانية.

الرقم	العبرة	استجابات عينة الدراسة					المتوسط	الاتجاه
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا		
16	الأداء العام للإدارة يتمتع بمستوى رفيع	9	12	8	1	0	3.96	مرتفع
17	يرجع حسن أداء المرؤوسين لكفاءتهم و إخلاصهم	7	10	13	0	0	3.80	مرتفع
18	لديك القدرة في التأثير على الآخرين	8	18	4	0	0	4.13	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة انصالات الجزائر بولاية نيسة

19	لديك القدرة على إدارة الصعاب	العدد	11	11	8	0	0	4.10	مرتفع
20	يكون تقدير السلوك بالنقاط على الأداء الجيد	العدد	16	13	1	0	0	4.50	مرتفع
21	يتم توزيع المهام على العمال بشكل واضح	العدد	21	9	0	0	0	4.70	مرتفع
22	تعتمد على أساليب حديثة في تقييم أداء العاملين	العدد	7	11	10	2	0	3.76	مرتفع
23	تقوم بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة	العدد	4	8	16	2	0	3.46	مرتفع
24	تقيم مرؤوسيك بهدف تحسين أدائهم	العدد	15	13	2	0	0	4.43	مرتفع جدا
25	لديك القدرة على مواجهة الآخرين بهدوء	العدد	7	19	4	0	0	4.10	مرتفع
26	تعتمد على معايير علمية لقياس أداء العمال	العدد	5	18	7	0	0	3.93	مرتفع
27	تقوم بتوجيه مرؤوسيك	العدد	10	12	8	0	0	4.06	مرتفع
	إجمالي العنصر							4.08	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين

- ✓ اعتمادا على بيانات الجدول يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية للعبارات المستخدمة في متغير تقييم الأداء متقاربة تقريبا وهو ما يشير إلى الأهمية الكبيرة التي يوليها المسؤولين بهذه المؤسسة لعملية تقييم أداء العمال لما لها من انعكاس مباشر على ناتج المؤسسة.
- ✓ كما يتضح لنا وجود فروق فردية في نظر أفراد عينة الدراسة لعنصر تقييم الأداء.
- ✓ وبما أن إجمالي المتوسط الحسابي بلغ 4.08 وهي قيمة تفوق القيمة الوسطى 3 وهو ما يعبر على اعتماد أفراد عينة الدراسة على تقييم أداء العمال. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

العبارة 16: " الأداء العام للإدارة يتمتع بمستوى رفيع " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.96 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.85، جاءت العبارة في المرتبة الثامنة في متغير الأداء بدرجة قبول مرتفع ، وهو ما يدل على أن أغلب مسؤولي المؤسسة ينظر بنظرة ايجابية تجاه أداء الادارة العليا للمؤسسة خصوصا وبالتالي أداء مختلف العاملين بالمؤسسة بشكل عام.

العبارة 17: " يرجع حسن أداء المرؤوسين لكفاءتهم و إخلاصهم " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.80 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.80، جاءت العبارة في المرتبة العاشرة في متغير الأداء بدرجة قبول مرتفع ، وهو ما يدل على أن كفاءة موظفي المؤسسة تلعب دورا أساسيا وهاما في نجاحهم في أداء مهامهم وكسب رضا العملاء.

العبارة 18: " لديك القدرة في التأثير على الآخرين " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.13 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.62، جاءت العبارة في المرتبة الرابعة في متغير الأداء بدرجة قبول مرتفع ، وهو ما يدل على أن أغلبية المسيرين في المؤسسة يرى أن شخصيته تتمتع بمختلف السمات التي تمكنه من التأثير في الآخرين وتوجيههم بشكل سليم بما يخدم مصلحة المؤسسة.

العبارة 19: " لديك القدرة على إدارة الصعاب " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.67 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.47، جاءت العبارة في المرتبة الخامسة في متغير الأداء بدرجة قبول مرتفع جدا، وهو ما يدل على أن أغلبية مسيري المؤسسة يمتلكون خبرة لا بأس بها في تسيير الأزمات وإدارة المخاطر.

العبارة 20: " يكون تقدير السلوك بالنقاط على الأداء الجيد " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.10 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.80، جاءت العبارة في المرتبة الثانية في متغير الأداء بدرجة قبول مرتفع وهو ما يدل على أن نظام المكافآت والجوائز مرتبط ارتباط وثيق بأداء الموظف ونجاحه في مهمته الأساسية ألا وهي تقديم أفضل خدمة للزبون.

العبارة 21: " يتم توزيع المهام على العمال بشكل واضح " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.70 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.46، جاءت العبارة في المرتبة الأولى في متغير الأداء بدرجة قبول مرتفع جدا، وهو ما يدل على أن المهام موزعة بشكل واضح ومفهوم للجميع وهو ما يسهل على كل عامل أداء مهامه والقيام بها على أحسن وجه.

العبارة 22: " تعتمد على أساليب حديثة في تقييم أداء العاملين " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.76 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.89، جاءت العبارة في المرتبة الحادية عشر في متغير الأداء بدرجة قبول

مرتفع ، وهو ما يدل على أن المؤسسة تسعى جاهدة لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في هذا الميدان، ولكن رغم ذلك تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة في غالبية الأحيان تعتمد على طريقة وأسلوب التقارير المكتوبة في تقييم موظفيها، وبالرغم من أنها تصنف من ضمن الاساليب الحديثة ولكنها تعتبر الأقل استعمالا في وقتنا الحالي خاصة في الدول المتقدمة، وبالتالي هنا على المؤسسة اعتماد أساليب أكثر حداثة.

العبارة 23: " نقوم بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.46 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.81، جاءت العبارة في المرتبة الثانية عشر في متغير الأداء بدرجة قبول مرتفع ، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد أحيانا أسلوب التقييم السنوي وأحيانا أخرى تعتمد أسلوب التقييم الدوري لفترات سداسية أو ثلاثية حسب خصوصية كل دائرة أو مصلحة.

العبارة 24: " تقيم مرؤوسيك بهدف تحسين أدائهم " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.43 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.62، جاءت العبارة في المرتبة الثالثة في متغير الأداء بدرجة قبول مرتفع جدا، وهو ما يدل على أن الهدف الاساسي من التقييم هو تطوير وتحسين الأداء وليس العقاب، إذ أن المؤسسة تعتمد مبدأ التحفيز الإيجابي.

العبارة 25: " لديك القدرة على مواجهة الآخرين بهدوء " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.10 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.60، جاءت العبارة في المرتبة الأولى في متغير الأداء بدرجة قبول مرتفع جدا، وهو ما يدل على أن

العبارة 26: " تعتمد على معايير علمية لقياس أداء العمال " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.93 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.63، جاءت العبارة في المرتبة الخامسة في متغير الأداء بدرجة قبول مرتفع ، وهو ما يدل على قدرة مسيري المؤسسة على التعامل مع مختلف المشاكل والصراعات التي تحدث بين الموظفين أنفسهم وبينهم وبين الموظفين بشكل مرن وسلس.

العبارة 27: " نقوم بتوجيه مرؤوسيك " بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.06 في حين قدر الانحراف المعياري لها بـ 0.78، جاءت العبارة في المرتبة السابعة في متغير الأداء بدرجة قبول مرتفع ، وهو ما يدل على أن للمسيرين قدرة التوجيه وللموظفين قدرة وكفاءة عالية في التنفيذ.

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضية العلائقية.

الفرضية الثالثة : توجد علاقة بين أبعاد جودة الخدمات والأداء بوكالة اتصالات الجزائر تبسة

➤ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الملموسية وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

➤ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاعتمادية وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

➤ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاستجابة وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

➤ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعاطف وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

➤ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الأمان وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

أولاً. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الملموسية وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

الجدول (22) : تحليل تبين خط الإنحدار للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الملموسية	الأداء	12.29	-35.47	0.484	0.234	8.554	0.007

المصدر: من إعداد الطالبين.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات الملموسية والأداء، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %، حيث بلغ معامل الارتباط 0.484، وكان معامل التحديد 0.234 وأظهر اختبار F بأنه لا توجد فروق معنوية لتأثير بعد الملموسية على فعالية أداء العمال حسب وجهة نظر المسيرين وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة احصائية، كما قدر مستوى الدلالة بـ : sig = 0.007 وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة

ووفقا للنتائج السابقة فإن الفرضية الفرعية الأولى صحيحة.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الملموسية وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

ويمكن كتابة العلاقة بين بعد الملموسية وفعالية الأداء في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = -35.47 + 12.29 * \log(X).$$

حيث يمثل كل من :

X : الملموسية.

Y : الأداء.

ثانيا. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الاعتمادية وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

الجدول (23) : تحليل تبين خط الإنحدار للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.006	8.957	0.242	0.492	-37.94	12.96	الأداء	الاعتمادية

المصدر: من إعداد الطالبين.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات الملموسية والأداء، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %، حيث بلغ معامل الارتباط 0.492، وكان معامل التحديد 0.242 وأظهر اختبار F بأنه لا توجد فروق معنوية لتأثير بعد الاعتمادية على فعالية أداء العمال حسب وجهة نظر المسيرين وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة احصائية، كما قدر مستوى الدلالة بـ : $\text{sig} = 0.006$ وهو أقل من مستوى الثقة $(\alpha \leq 0.05)$.

ووفقا للنتائج السابقة فإن الفرضية الفرعية الثانية صحيحة.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ بين بعد الاعتمادية وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية نيسة

ويمكن كتابة العلاقة بين بعد الملموسية وفعالية الأداء في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = -37.94 + 12.96 * \log(X).$$

حيث يمثل كل من :

X : الاعتمادية.

Y : الأداء.

ثالثا. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاستجابة وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

الجدول (24) : تحليل تبين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الاستجابة	الأداء	21.10	-70.02	0.603	0.364	16.03	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات الملموسية والأداء، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %، حيث بلغ معامل الارتباط 0.603، وكان معامل التحديد 0.364 وأظهر اختبار F بأنه لا توجد فروق معنوية لتأثير بعد الاستجابة على فعالية أداء العمال حسب وجهة نظر المسيرين وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة احصائية، كما قدر مستوى الدلالة بـ : sig = 0.000 وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$). ووفقا للنتائج السابقة فإن الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الاستجابة وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

ويمكن كتابة العلاقة بين بعد الملموسية وفعالية الأداء في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = -70.02 + 21.10 * \log(X).$$

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية نيسة

حيث يمثل كل من :

X : الاستجابة

Y : الأداء.

رابعاً. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعاطف وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

الجدول (25) : تحليل تبين خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.002	11.238	0.286	0.535	-66.29	20.15	الأداء	التعاطف

المصدر: من إعداد الطالبين.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات الملموسية والأداء، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %، حيث بلغ معامل الارتباط 0.535، وكان معامل التحديد 0.286 وأظهر اختبار F بأنه لا توجد فروق معنوية لتأثير بعد التعاطف على فعالية أداء العمال حسب وجهة نظر المسيرين وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة احصائية، كما قدر مستوى الدلالة بـ : sig = 0.002 وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$).

ووفقاً للنتائج السابقة فإن الفرضية الفرعية الرابعة صحيحة.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعاطف وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

ويمكن كتابة العلاقة بين بعد الملموسية وفعالية الأداء في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = -66.29 + 20.15 * \log(X).$$

حيث يمثل كل من :

X : التعاطف.

Y : الأداء.

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة

خامسا. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الأمان وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

الجدول (26) : تحليل تبين خط الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الأمان	الأداء	6.30	-10.33	0.298	0.089	2.737	0.109

المصدر: من إعداد الطالبين.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات الملموسية والأداء، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %، حيث بلغ معامل الارتباط 0.492، وكان معامل التحديد 42 وأظهر اختبار F بأنه توجد فروق معنوية لتأثير بعد الأمان على فعالية أداء العمال حسب وجهة نظر المسيرين وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة احصائية، كما قدر مستوى الدلالة بـ : $\text{sig} = 0.109$ وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$).

ووفقا للنتائج السابقة فإن الفرضية الفرعية الخامسة خاطئة.

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الأمان وتحقيق الأداء المتميز داخل وكالة اتصالات الجزائر تبسة.

اختبار الفرضية الثالثة

توجد علاقة بين أبعاد جودة الخدمات والأداء بوكالة اتصالات الجزائر تبسة

الجدول (27) : تحليل تبين خط الانحدار للفرضية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الملموسية	الأداء	72.82	-220.06	0.847	0.718	71.29	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين.

الفصل الثالث: دراسة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء بوكالة اتصالات الجزائر بولاية نيسة

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات الملموسية والأداء، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %، حيث بلغ معامل الارتباط 0.847، وكان معامل التحديد 0.718 وأظهر اختبار F بأنه لا توجد فروق معنوية لتأثير أبعاد جودة الخدمات على فعالية أداء العمال حسب وجهة نظر المسيرين وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، كما قدر مستوى الدلالة بـ : $\text{sig} = 0.000$ وهو أقل من مستوى الثقة $(\alpha \leq 0.05)$.
ووفقا للنتائج السابقة فإن الفرضية الفرعية الأولى صحيحة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد جودة الخدمات والأداء بوكالة اتصالات الجزائر تبسة

ويمكن كتابة العلاقة بين بعد الملموسية وفعالية الأداء في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = -220.06 + 72.82 * \log(X).$$

حيث يمثل كل من :

X : أبعاد جودة الخدمات.

Y : الأداء.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية للموضوع والتي اقتصت بدراسة مدى تأثير أبعاد جودة الخدمات على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة، التي تم تعريفها ومعرفة أهم نشاطاتها وأهدافها وكيفية تقسيم السلطة والمسؤولية داخلها من خلال هيكلها التنظيمي.

ولمعرفة أثر أبعاد جودة الخدمات على الأداء في المؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في الإطارات من مدير عملي، رؤساء دوائر، رؤساء مصالح، وتم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V 25).

وقد تم التوصل من خلال تحليل نتائج الدراسة إلى أن اعتماد المؤسسة وتبنيها أبعاد جودة الخدمات يؤثر بشكل مباشر على أداء موظفيها، من خلال زيادة فعاليتها وذلك بتحقيق أهدافها المرجوة واستخدامها لمواردها البشرية بطريقة مثلى.

خاتمة

1. الملخص

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة حديثة تنتهجها جميع المنظمات في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة، باعتبارها تقوم على مبادئ وأسس تلتزم بها كافة الأطراف للوصول لأفضل أداء ممكن، لأن جودة المنتجات والخدمات هو العامل الأساسي لتقييم أي منظمة خاصة الخدماتية التي استطاعت أن تحتل أهمية خاصة وموقعا متميزا بحكم المنافع التي تقدمها وطبيعة الخصائص التي تمتاز بها مقارنة بالمنظمات والقطاعات الأخرى، ويهدف معرفة واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، قمنا بدراسة تناولت ثلاث فصول.

الفصل الأول تمثل في الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات من خلال التطرق إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة، والتعريف بها وذكر خصائصها، مبادئها ومعوقاتها مع الإشارة إلى شهادة المطابقة للمواصفات الدولية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة وبعدها تطرقنا إلى مفاهيم حول الخدمات من خلال التعريف بالخدمات وذكر خصائصها وأنواعها وبعدها تطرقنا إلى ماهية جودة الخدمات بالتعريف بها، أبعادها وإطارها التشريعي وأساليب تحقيقها.

الفصل الثاني تمثل في الأداء وفيه تطرقنا لمفهوم الأداء من حيث التعريف، الدوافع، النماذج والمقومات، وفي الأخير تطرقنا إلى تقنيات إدارة الجودة في الخدمات لتحقيق الأداء المتميز.

وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى دراسة حالة بوكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة لمعرفة جودة الخدمات وأثرها على الأداء وذلك انطلاقا من تقديم شامل للمؤسسة محل الدراسة، وبعدها قمنا بعرض وتحليل بيانات الاستبيانات لمعرفة آراء مسؤولي المؤسسة لمدى تأثير أبعاد جودة الخدمات في تحسين أداء الموظفين ومن ثم تحسين أداء المؤسسة ككل.

2. نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية والإجابة على مختلف التساؤلات التي تتعلق بهذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج الآتية:

❖ نتائج الدراسة النظرية

تم الوقوف على جملة من النتائج في الدراسة النظرية يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- إن تحقيق الجودة أصبح هدفا يراود جميع المنظمات سواء تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام ومهما كان نوعها إنتاجية أو خدمية، وهذا من أجل تخفيض التكاليف واكتسابها ميزة تنافسية وهذا عن طريق تقديم سلع وخدمات تتميز بالجودة العالية لترضي حاجيات ورغبات الزبائن.
- الزبون هو محور الجودة، وهذا يعني أن على المنظمة أن تحدد السلع والخدمات من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظرنا، وبناء على ذلك يتم تحديد معايير ومعدلات الأداء والمواصفات التي تشبع احتياجات الزبائن.
- جودة الخدمة هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستخدمين، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية لأن التعرف على توقعات العملاء وإدراكهم للخدمة يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين الجودة وهذا بالاعتماد على الاستخدام المستمر للبحوث، توظيف أفضل الكفاءات، تنمية ثقافة تدعم الجودة وغيرها من الأساليب التي تقوم بها المنظمة من أجل تطوير وتحقيق مستوى جودة خدماتها.
- تحقيق الاداء المتميز يتطلب توافر مجموعة من المقومات في مقدمتها وجود نظام لتأكيد الجودة الشاملة نظام معلومات متكامل ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية من خلال قيادة فعالة تتولى وضع الاسس والمعايير التي تؤكد على ضرورة تحقيق الأداء المتميز.

❖ نتائج الدراسة التطبيقية

- من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى وكالة اتصالات الجزائر لولاية تبسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيح أهمها فيما يلي:
- يساهم تبني المؤسسة لنظام الجودة في تقديم خدماتها في زيادة كفاءة المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المتاحة.
- يظهر تثير ابعاد جودة الخدمات على تنمية أداء المؤسسة من خلال تأثيرها على المباشر على العامل الذي يتبنى هذه الأبعاد، مما يساهم في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة وبالتالي زيادة وتحسين أداء المنظمة ككل.
- يعتمد مسؤولو المؤسسة على نموذج التقرير كاسلوب حديث في تقييم وتقويم أداء الموظفين وتحسينه.
- تسعى المؤسسة الى تبني وسائل اتصال حديثة في تعاملها الزبائن لتسهيل تقديم الخدمة لهم.

3. التوصيات

من خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة يمكن اقتراح جملة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في المضي قدما بالمؤسسات الجزائرية لتبني أبعاد جودة الخدمات وتحسين الأداء حيث يمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

➤ القيام ببرنامج يخص جودة الخدمة يكون جو من التشاور والتواصل والتفاعل بين المشاركين وتفعيل فرق العمل من خلال وضع مجلس يتضمن عددا من المحاور التي تركز عليها المؤسسة مع ضرورة تطبيقه والاتفاق على سياسة الجودة من أجل احداث نقلة نوعية في الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

➤ استقطاب الكفاءات من مؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين المهني والحفاظ عليها من التسرب، مع نشر قيم الأداء المتميز وتحقيقه في جميع التعاملات وتوفير بيئة تنظيمية عادلة مبنية على الشفافية والوضوح.

4. آفاق البحث

أثار انتباهنا، ونحن نختم هذا البحث، عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال، وتتمثل هذه الإشكاليات المقترحة في:

- ما مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق الأداء المتميز؟
- ما هو وقع جودة الخدمات في قطاع (التأمين ، الصحة ...)، وهل تساهم في تحقيق الأداء المتميز؟
- هل للقيادة الفعالة دور في تحقيق الأداء المتميز؟

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

ا. الكتب

1. أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت، لبنان، 2009.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، القاهرة، 1999.
3. أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
4. بن سلطان السكني، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
5. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2006.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
7. جمال الدين محمد المرسي، أساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديثة، القاهرة، 1998.
8. جمال الدين محمد المرسي، ادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظم القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة للطباعة ،مصر 2003.
9. حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003.
10. حميد الطائي، محمود الصميدعي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.
11. خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والطباعة، عمان، الاردن، 2003
12. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2007.
13. راوية حسن، ادارة الموارد البشرية والمستقبلية،كلية التجارة، جامعة الاسكندرية،2005.
14. ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، دون بلد النشر.
15. سليمان مأمون الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
16. سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2000.
17. عبد البارى إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية، 2003.
18. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.

19. عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
20. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1995.
21. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيانات للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، دون بلد النشر، 1999.
22. فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، دار الكتب، مصر، 1998.
23. فهد بن صالح السلطان، إعادة الهندسة نظم العمل، النظرية والتطبيق، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
24. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
25. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، 2004.
26. محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، بدون سنة للنشر.
27. محمد عبد الوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- 28.
29. محمد عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
30. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
31. محمود أحمد الخطيب، أصول المنهجية العلمية في البحوث الإدارية، القاهرة، 2010.
32. مهدي السمراني، إدارة الجود الشاملة، دار جدير للنشر، عمان، الأردن، 2007.
33. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003.
34. مؤيد سعيد سالم، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث، الاردن، عمان، 2002.
35. نظمي شحادة وآخرون، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، 2000.
36. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005.

37. يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دون دار نشر، 2006.

38. يوسف حجيم الطائي وآخرون . إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2008.

39. يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

II. الأطروحات والمذكرات

1. برنجي أيمن، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع الإدارة التسويقية، جامعة بومرداس، 2009 .

2. صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

3. عبد السلام طيب، الإدارة بالمشاريع كأسلوب حديث لتطوير إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2012.

4. كمال طاطاي، دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسات، رسالة الماجستير، الجزائر، تحت اشراف عبد الحميد زعايط، 2003.

5. محمد علي بركات علي، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001.

III. الملتقيات والمنتديات

1. عثمان حبيب عثمان، عبد الحميد بورحومة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الانتاج والتصنيع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 3 و 4 ماي 2005.

2. مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08،09 مارس 2005.

IV. المقالات

1. بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، العدد 2007/05.
2. جيلالي قالوف، تسيير جودة الخدمات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع التسويق ، جامعة الجزائر، 2003.
3. خالد بن فيحان المنديل، العلوم الإدارية، رسالة ماجستير، الرياض، 2003.
4. عبد الرزاق خليل ، تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، التواصل، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 17، 2006.
5. عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، أكتوبر 2008.
6. لمين علوفي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.

V. مواقع أنترنت

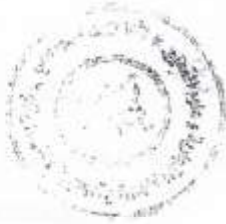
1. <http://www.bishaedu.gov> (Vu le 20-01-2018 à 10h30).
2. [http : www.mmsec.com](http://www.mmsec.com).
3. <http://www.UQU.edu.sa/files2/timy-mce/plugins.doc>, (vu le 21-02-2018 à 15h05).

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية.

1. BARUCHE Jean.Pierre , **la qualité du service** . 1^{ère} édition , Paris , 1984.
2. des hortos. **Gerer les ressources humains dans l'entreprise** ; concept et outil , editoin d organisation paris, 1992.
3. Eric vogler, **Management stratégique des services**, édition Dunod, Paris, 2004.
4. Francois CABY . **la qualité dans les services** ; 2^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2002.
5. Jean – claude TARMONDEAU, Christine HUTIN, **dictionnaire de stratégie d'entreprise**, Paris, 2001.

6. Isabelle Blum. **Qualité de service dans les réseaux locaux**, thèse de Doctorat, spécialité informatique industrielle, l'université Paul SABATIER, 2000.
7. Gilbert stora , **la qualité totale dans l'entreprise** , édition d'organisation, Paris, 1986
8. Kauru Ishikawa , **la gestion de la qualité** , 1^{ère} édition , Paris , 1984.
9. Phillipe crosby . **La qualité est gratuite** , ECONOMICA . Paris , 1986 .
10. Water CDJ, **Introduction to opérations management**, Britain, 1991.

الملاحق □



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة

كا
بادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

لرقم: اف.ع.ت / ا.ع.ت / ا.ق.ت.ع.ت / ج.ع.ت.ت / 2017 / 2018

إتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : ات.ج.س.ا.ب.ت.الجزائريه ك.ا.ل.ت.ب.ت.ت

مقرها في : تبسة

ممثلة من طرف :

الرتبة :

هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- حاجي احمد

2- يسا الحوي خورنو

3-

4-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 الفرار الوراري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: ا.ج.س.ا.ب.ت.الجزائريه ك.ا.ل.ت.ب.ت.ت

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجرى في : مصلحة

الفترة من : 18 ماي إلى : 18 أيلول 18

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Universite Larbi Tébessi

Tébessa

جامعة العربي التبسي

تبسة

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله لدراسة مدى " تأثير أبعاد جودة الخدمات على الأداء داخل مؤسساتكم " يتألف الاستبيان الذي بين يديكم من عدد من العبارات التي تهدف إلى التعرف على آرائكم حول بعض المواقف التي تتعرضون لها يوميا خلال فترة العمل وأثناء حياتكم اليومية بالمؤسسة، وباعتباركم موظفا في المؤسسة وعلى دراية تامة بمختلف التعاملات التي تربط المؤسسة بزيائنا ومختلف الخدمات التي تقدمها ، الرجاء قراءة كل عبارة باهتمام والاجابة عليها بكل صراحة ، علما أن اجابتم ستحاط بالسرية التامة ، المطلوب منك وضع علامة (x) في المربع الذي تعبر فيه عن اجابتم.

تحت إشراف الأستاذة:

د. عروف راضية

الطالبان :

سالمي فريد

حاجي أحمد

إستبيان الدراسة الأساسية :

القسم 1 : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

السن : أقل من 30 سنة من 30-40 سنة من 40-50 سنة أكثر من 50 سنة

المؤهلات العلمية :

شهادة الدراسات التطبيقية

ليسانس

ماستر

شهادات أخرى

أذكرها :

الوظيفة :

مدير

نائب مدير

رئيس دائرة

رئيس مصلحة

إطار

الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات

ما بين 6 إلى 10 سنوات

ما بين 11 إلى 20 سنة

أكبر من 20 سنة

أسئلة الاستبيان :

الرقم	العـــــــــبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أبعاد جودة الخدمات						
البعد 01: الملموسية						
1	للمؤسسة مظهراً لائقاً					
2	تمتلك المؤسسة تجهيزات إلكترونية ومكتبية متطورة					
3	تمتلك المؤسسة وسائل استقبال (ديكورا وأثاثاً أخذاً) يوفر الراحة للزبائن					
البعد 02: الاعتمادية						
4	يبذل موظفو المؤسسة قصارى جهدهم لحل مختلف المشاكل التي يواجهها الزبائن					
5	تتطابق خدمات المؤسسة مع ما روجت له					
6	لدى موظفي المؤسسة القدرة على التعامل بشكل سلس مع الزبائن					
البعد 03: الإستجابة						
7	لدى موظفي المؤسسة الاستعداد الدائم لتلبية متطلبات الزبائن					
8	يتم تقديم الخدمات في وقتها المحدد					
9	يتكفل موظفي المؤسسة مشاكل الزبائن بشكل سريع وسليم					
البعد 04: التعاطف						
10	يتحلى موظفي المؤسسة بالمحاذثة الرفيعة والمهذبة					
11	يغلب على ممارسة الموظفين الألفة والاحترام تجاه مختلف الزبائن					
12	يتحلى موظفي المؤسسة بالشفافية التامة اتجاه الزبائن لدى تقديمهم مختلف الخدمات المطلوبة من طرفهم					
البعد 05: الأمان						
13	تعمل المؤسسة قصارى جهدها على تأمين الخطوط والاتصالات من مختلف مظاهر القرصنة والتطفل					
14	تعمل المؤسسة على صون معلومات الزبائن وحفظها في ظل ما يسمح به القانون					
15	يشعر الزبائن بالراحة والأطمئنان عند التعامل مع مختلف الموظفين					

تقييم الأداء						
					الأداء العام للإدارة يتمتع بمستوى رفيع	16
					يرجع حسن أداء المرؤوسين لكفاءتهم وإخلاصهم	17
					لديك القدرة في التأثير على الآخرين	18
					لديك القدرة على إدارة الصعاب	19
					يكون تقدير السلوك بالنقاط على الأداء الجيد	20
					يتم توزيع المهام على العمال بشكل واضح	21
					تعتمد على أساليب حديثة في تقييم أداء العاملين	22
					تقوم بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة	23
					تقيم مرؤوسيك بهدف تحسين أدائهم	24
					لديك القدرة على مواجهة الآخرين بهدوء	25
					تعتمد على معايير علمية لقياس أداء العمال	26
					تقوم بتوجيه مرؤوسيك	27

قائمة المحكمين

مقر العمل	الرتبة	الأستاذ	الرقم
المدرسة الوطنية متعددة التقنيات مورييس أودان بوهران	أستاذ تعليم عالي	رحماني سعاد	01
	أستاذ محاضر "أ"	بوتيفور الزهرة	02
	أستاذ محاضر "أ"	محمودي الهواري	03
	أستاذ محاضر "أ"	ربيب نادية	04
	أستاذ محاضر "ب"	عماري سفيان	05
	أستاذ محاضر "ب"	طهراوي محمد	06

الملحق 04 : النتائج الإحصائية لبرنامج SPSS V 25 :

نتيجة التأكد من توزيع البيانات إن كان طبيعياً أو لا ؟

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
المشوسية	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%
الاعتمادية	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%
الاستجابة	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%
التعاطف	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%
الأمان	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%
أبعاد جودة الخدمات	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%
الأداء	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%

نتيجة اختبار شوبيرو والتي تثبت أن بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي :

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المشوسية	,167	30	,032	,946	30	,135
الاعتمادية	,177	30	,017	,944	30	,113
الاستجابة	,187	30	,009	,904	30	,010
التعاطف	,157	30	,058	,912	30	,017
الأمان	,367	30	,000	,717	30	,000
أبعاد جودة الخدمات	,108	30	,200*	,947	30	,145
الأداء	,154	30	,068	,950	30	,167

a. Correction de signification de Lilliefors

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

ذكر أو أنثى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	9	30,0	30,0	30,0
أنثى	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

خصائص عينة الدراسة من حيث السن:

		السن			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	12	40,0	40,0	40,0
	من 30 إلى 40 سنة	14	46,7	46,7	86,7
	من 40 إلى 50 سنة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهلات العلمية:

		مؤهل علمي			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	شهادة الدراسات التطبيقية	4	13,3	13,3	13,3
	ليسانس	13	43,3	43,3	56,7
	ماستر	11	36,7	36,7	93,3
	شهادات أخرى	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

خصائص عينة الدراسة من حيث الوظيفة

		مستوى اداري			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	3,3	3,3	3,3
	نائب مدير	1	3,3	3,3	6,7
	رئيس دائرة	4	13,3	13,3	20,0
	رئيس مصلحة	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

خصائص عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية

		خبرة مهنية			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	33,3	33,3	33,3
	ما بين 6 و 10 سنوات	12	40,0	40,0	73,3
	من 11 إلى 20 سنة	6	20,0	20,0	93,3
	أكثر من 20 سنة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة الاستبيان:

	ذكر أو أنثى	السن	مؤهل علمي	مستوى اداري	خبرة مهنية	سؤال 1	سؤال 2
N Valide	30	30	30	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,7000	1,7333	2,3667	3,7000	2,0000	4,3333	4,0000
Médiane	2,0000	2,0000	2,0000	4,0000	2,0000	4,0000	4,0000
Ecart-type	,46609	,69149	,80872	,70221	,90972	,71116	,74278
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00
Maximum	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00
Somme	51,00	52,00	71,00	111,00	60,00	130,00	120,00

سؤال 3	سؤال 4	سؤال 5	سؤال 6	سؤال 7	سؤال 8	سؤال 9	سؤال 10
30	30	30	30	30	30	30	30
0	0	0	0	0	0	0	0
4,0000	3,9000	4,6000	4,0000	4,0000	3,9333	4,1333	3,8667
4,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
,78784	,80301	,49827	,74278	,78784	,86834	,81931	,77608
3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
120,00	117,00	138,00	120,00	120,00	118,00	124,00	116,00

Statistiques

سؤال 11	سؤال 12	سؤال 13	سؤال 14	سؤال 15	سؤال 16	سؤال 17	سؤال 18
30	30	30	30	30	30	30	30
0	0	0	0	0	0	0	0
3,9667	4,2667	4,7333	4,8000	4,6667	3,9667	3,8000	4,1333
4,0000	4,0000	5,0000	5,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000
,76489	,82768	,44978	,40684	,47946	,85029	,80516	,62881
3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00
5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
119,00	128,00	142,00	144,00	140,00	119,00	114,00	124,00

سؤال 19	سؤال 20	سؤال 21	سؤال 22	سؤال 23	سؤال 24	سؤال 25	سؤال 26
30	30	30	30	30	30	30	30
0	0	0	0	0	0	0	0
4,1000	4,5000	4,7000	3,7667	3,4667	4,4333	4,1000	3,9333
4,0000	5,0000	5,0000	4,0000	3,0000	4,5000	4,0000	4,0000
,80301	,57235	,46609	,89763	,81931	,62606	,60743	,63968
3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
123,00	135,00	141,00	113,00	104,00	133,00	123,00	118,00

سؤال 27	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الحماسية	الأمان	أبعاد جودة الخدمات	الأداء
30	30	30	30	30	30	30	30
0	0	0	0	0	0	0	0
4,0667	12,3333	12,5000	12,0667	12,1000	14,2000	63,2000	48,9667
4,0000	12,0000	13,0000	12,0000	12,0000	15,0000	62,5000	48,5000
,78492	1,32179	1,35824	1,83704	1,97135	1,09545	4,48292	2,55266
3,00	9,00	9,00	9,00	9,00	12,00	50,00	43,00
5,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	71,00	54,00
122,00	370,00	375,00	362,00	363,00	426,00	1896,00	1469,00

نتائج العلاقة الارتباطية فيما بين بعد الملموسية والأداء.

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
,484	,234	,207	1,177

La variable indépendante est الأداء.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	11,856	1	11,856	8,554	,007
Résidu	38,810	28	1,386		
Total	50,667	29			

La variable indépendante est الأداء.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur std.	Bêta		
الأداء	,250	,086	,484	2,925	,007
(Constante)	,068	4,199		,016	,987

Logarithmique

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
,484	,234	,207	1,177

La variable indépendante est الأداء.

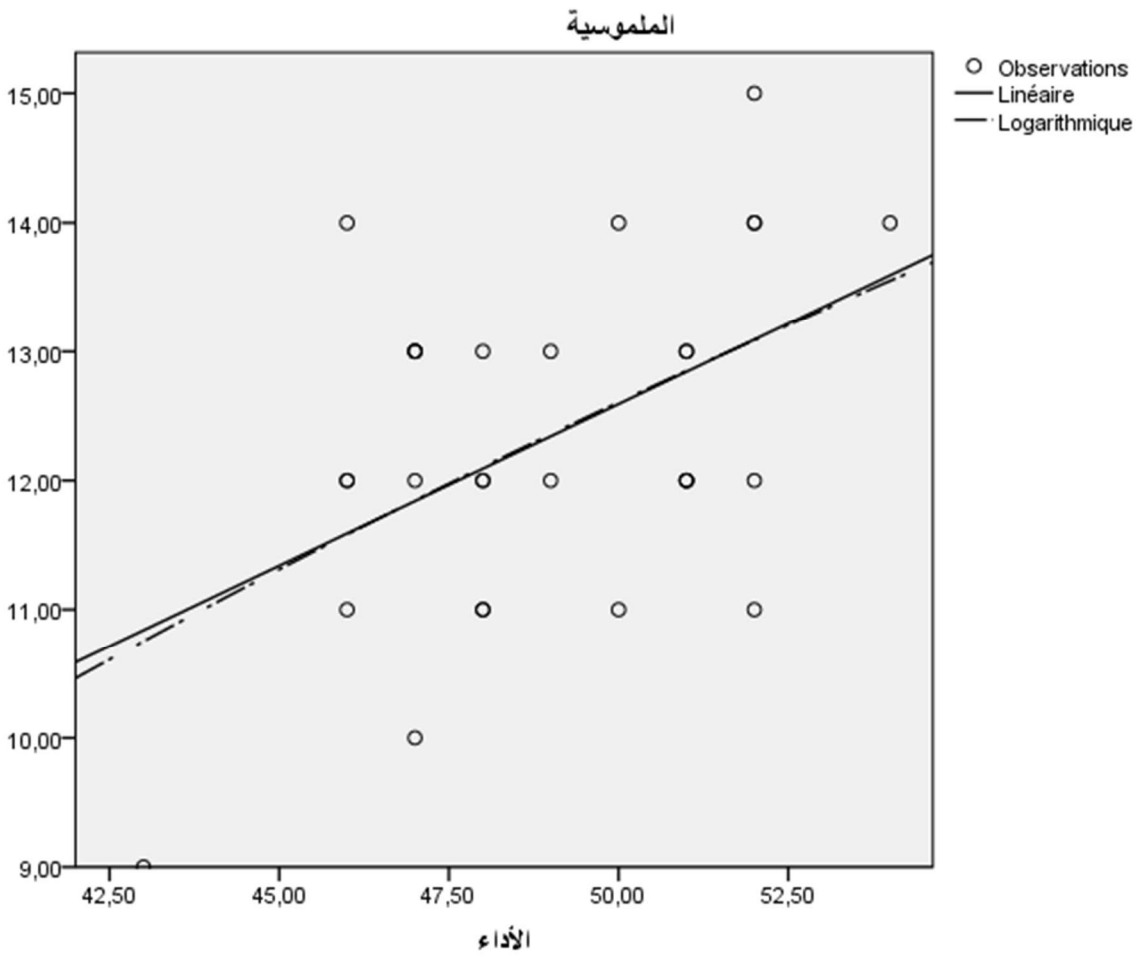
ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	11,856	1	11,856	8,554	,007
Résidu	38,810	28	1,386		
Total	50,667	29			

La variable indépendante est الأداء.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur std.	Bêta		
الأداء	,250	,086	,484	2,925	,007
(Constante)	,068	4,199		,016	,987



نتائج العلاقة الارتباطية فيما بين بعد الاعتمادية والأداء.

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
,492	,242	,215	1,203

La variable indépendante est الأداء.

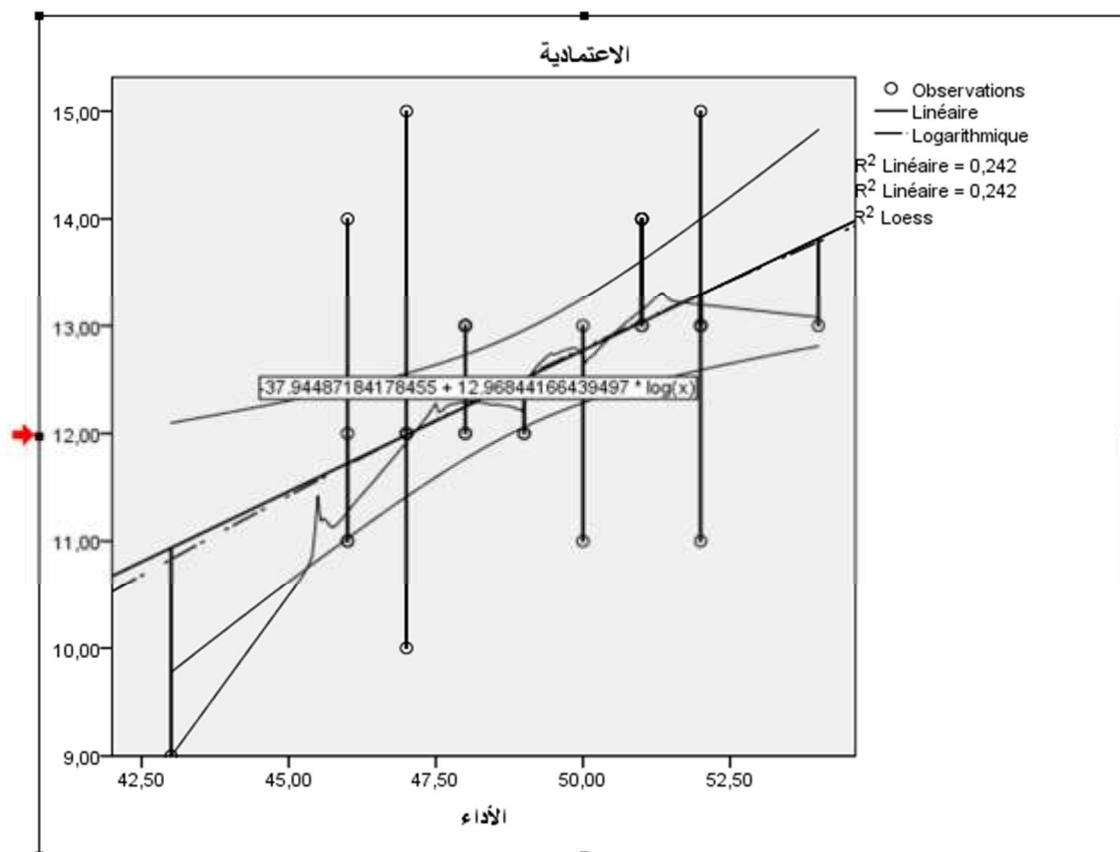
ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	12,967	1	12,967	8,957	,006
Résidu	40,533	28	1,448		
Total	53,500	29			

La variable indépendante est الأداء.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur std.	Bêta		
الأداء	,262	,088	,492	2,993	,006
(Constante)	-,327	4,291		-,076	,940



نتائج العلاقة الارتباطية فيما بين بعد الاستجابة والأداء.

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
,603	,364	,341	1,491

La variable indépendante est الأداء.

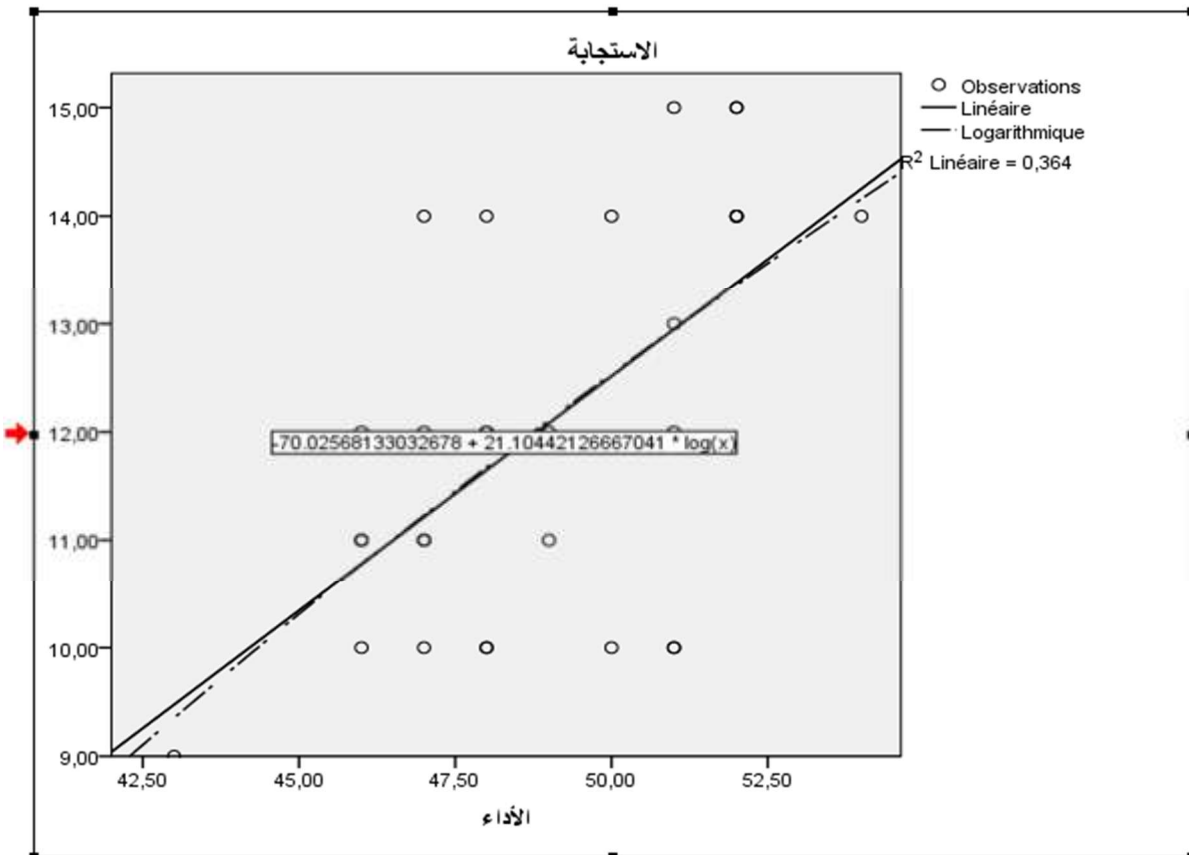
ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	35,641	1	35,641	16,037	,000
Résidu	62,226	28	2,222		
Total	97,867	29			

La variable indépendante est الأداء.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur std.	Bêta		
الأداء	,434	,108	,603	4,005	,000
(Constante)	-9,199	5,317		-1,730	,095



نتائج العلاقة الارتباطية فيما بين بعد التعاطف والأداء.

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
,535	,286	,261	1,695

La variable indépendante est الأداء.

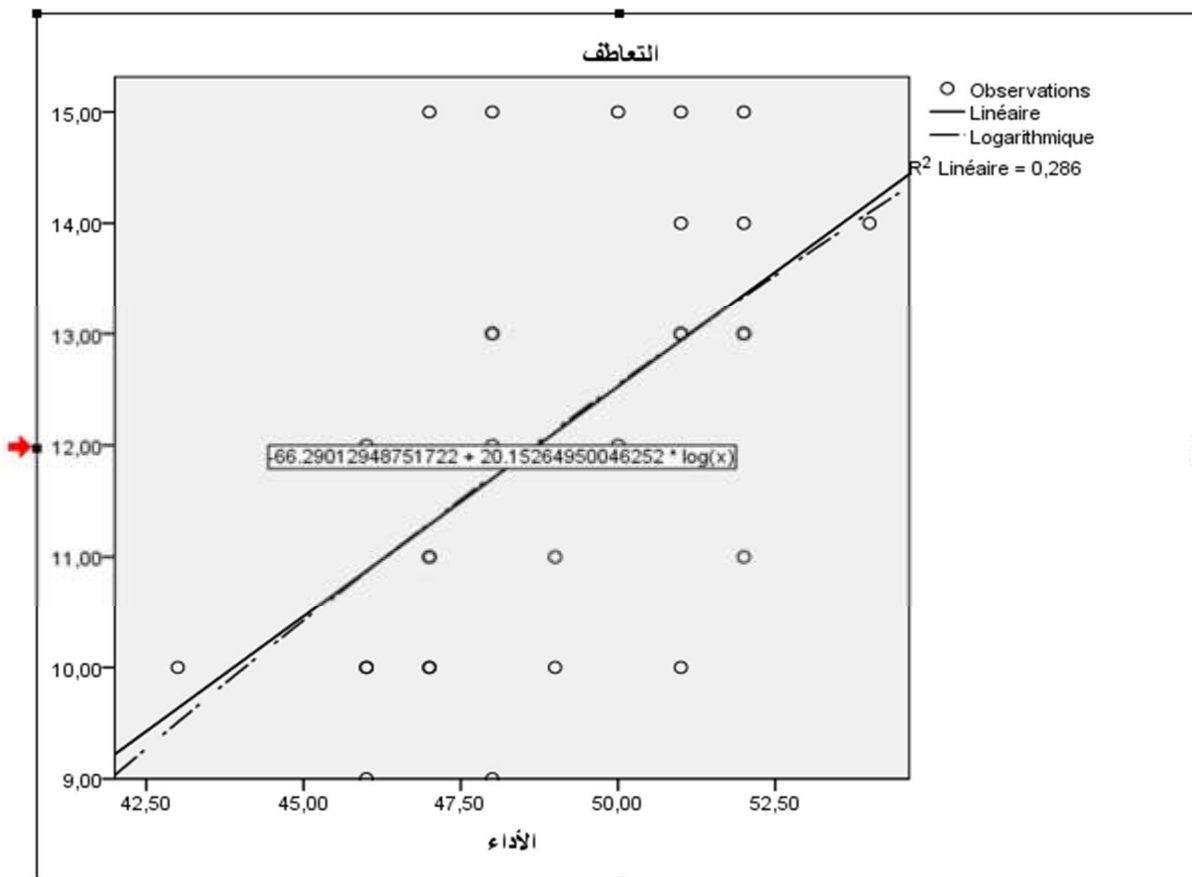
ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	32,279	1	32,279	11,238	,002
Résidu	80,421	28	2,872		
Total	112,700	29			

La variable indépendante est الأداء.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur std.	Bêta		
الأداء	,413	,123	,535	3,352	,002
(Constante)	-8,138	6,045		-1,346	,189



نتائج العلاقة الارتباطية فيما بين بعد الأمان والأداء.

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
,298	,089	,057	1,064

La variable indépendante est الأداء.

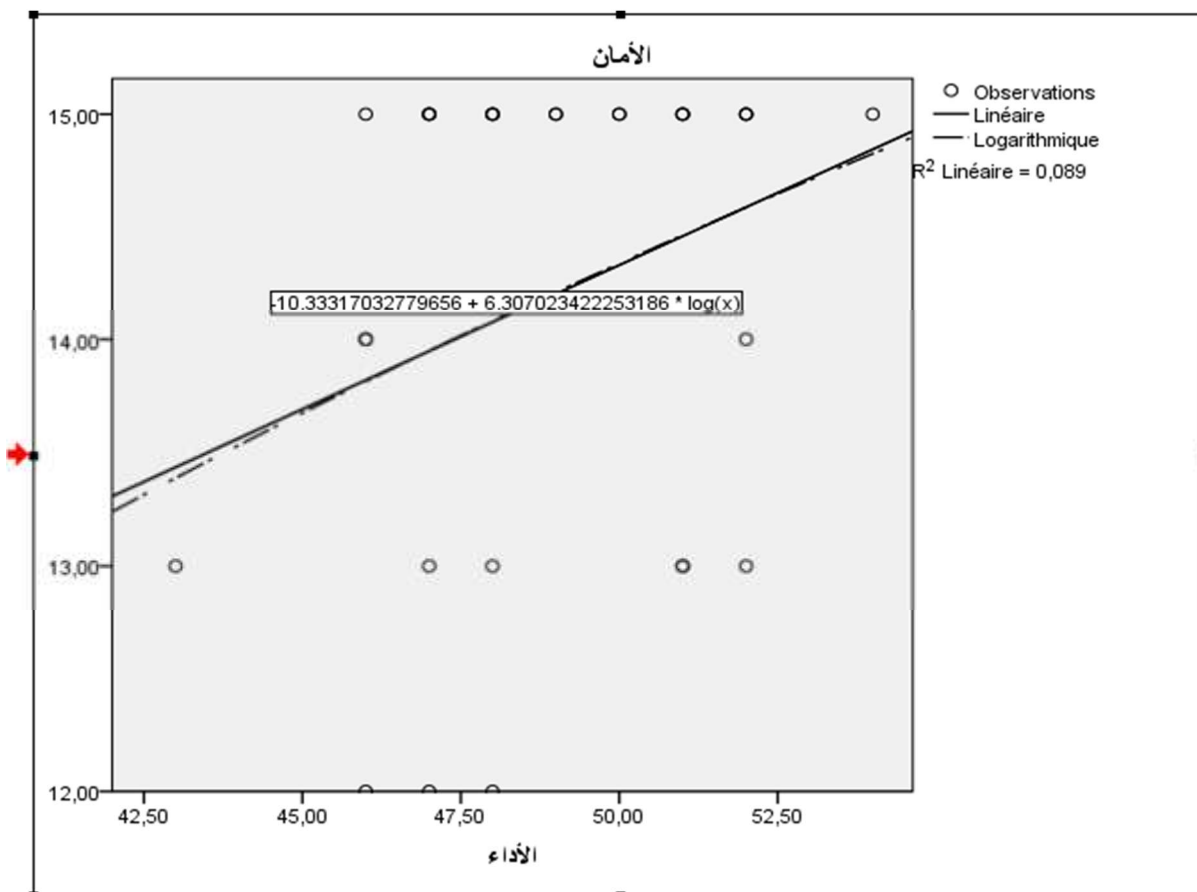
ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	3,099	1	3,099	2,737	,109
Résidu	31,701	28	1,132		
Total	34,800	29			

La variable indépendante est الأداء.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur std.	Bêta		
الأداء	,128	,077	,298	1,654	,109
(Constante)	7,929	3,795		2,089	,046



نتائج العلاقة الارتباطية فيما بين بعد أبعاد جودة الخدمات والأداء.

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
,847	,718	,708	2,423

La variable indépendante est الأداء.

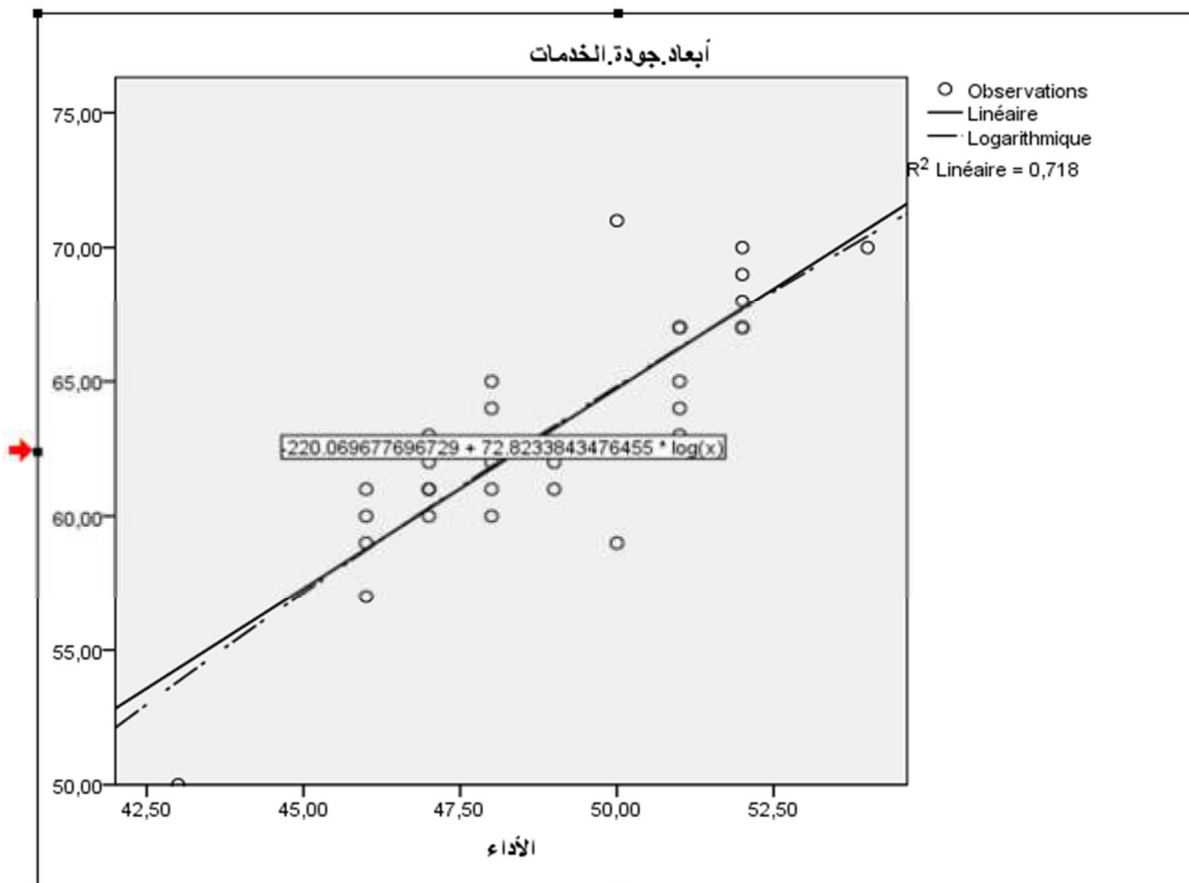
ANOVA

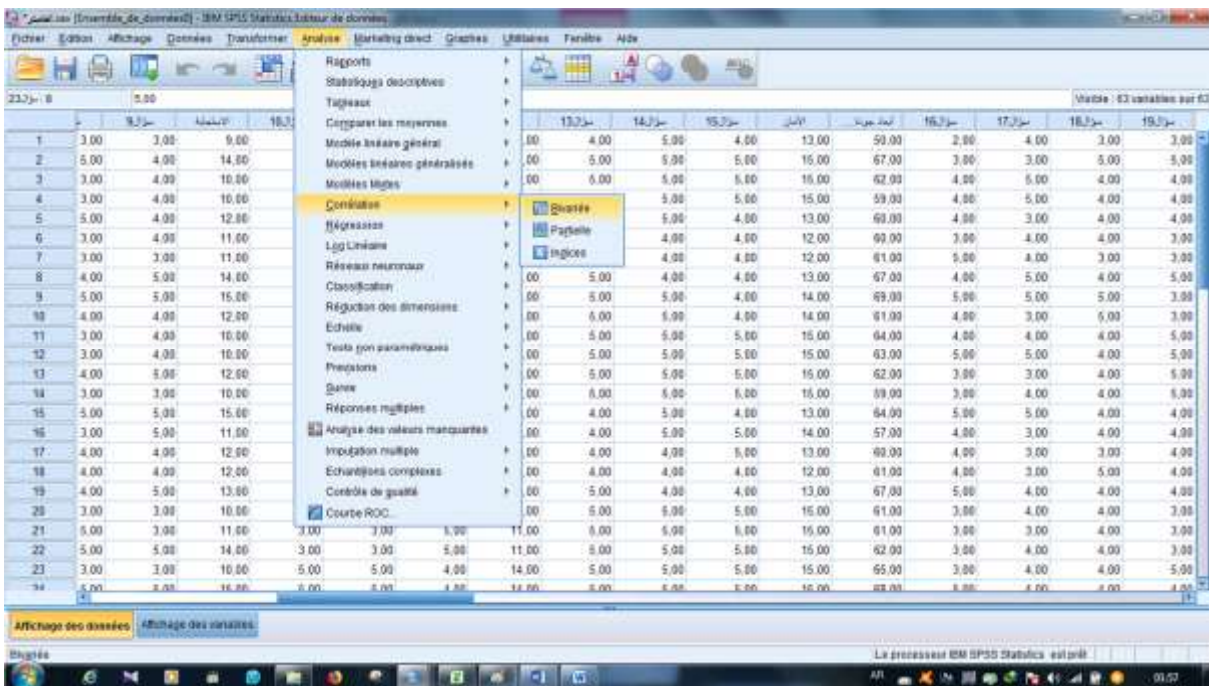
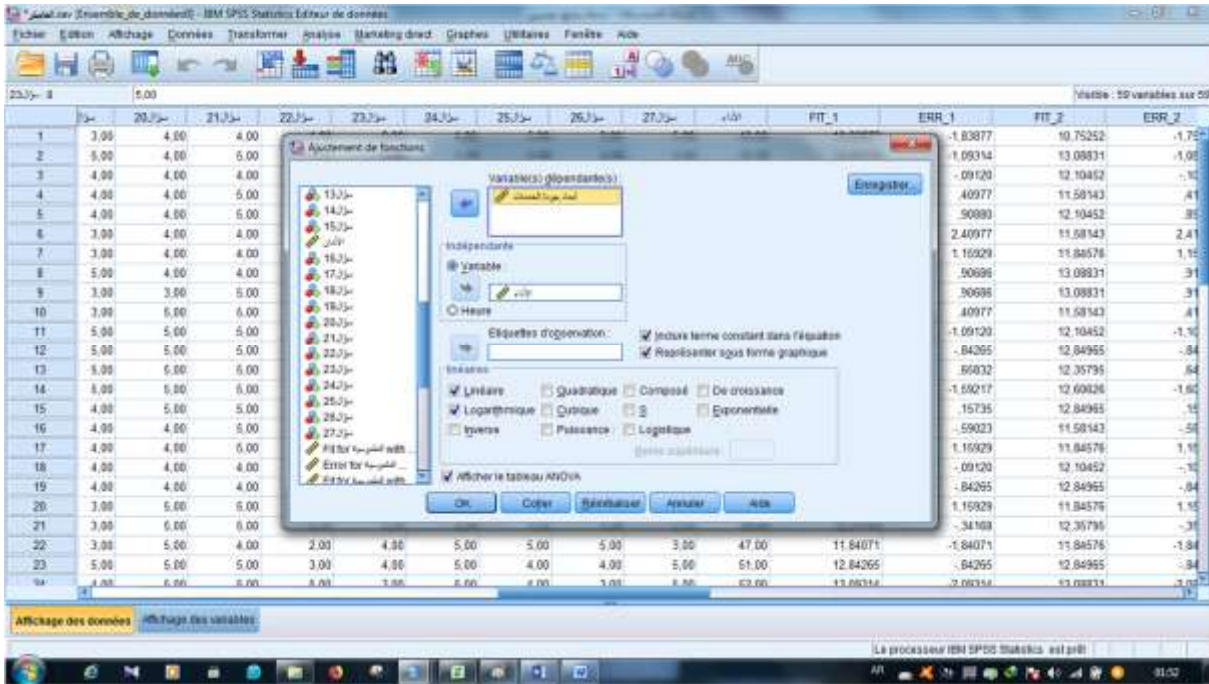
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	418,452	1	418,452	71,292	,000
Résidu	164,348	28	5,870		
Total	582,800	29			

La variable indépendante est الأداء.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur std.	Bêta		
الأداء	1,488	,176	,847	8,443	,000
(Constante)	-9,667	8,641		-1,119	,273





الملخص:

شهد العالم خلال القرن الأخير العديد من التغيرات والتحويلات التي كان لها تأثير مباشر أو غير مباشر على كافة المستويات، وشملت جميع المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وهذا ما دفع بها إلى ضرورة انتهاج أسلوب حديث من أجل مواكبة هذه التطورات، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل لذلك، لأنها تساهم بشكل كبير في اكتساب المنظمات لميزة تنافسية وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لتحقيق الرضا الكامل للزبون الذي أصبح يمثل معيار أساسي لتقييم المنظمات وتفوقها، خاصة في قطاع الخدمات لذا من الضروري الاهتمام بالجودة في هذا القطاع الذي يحتل اليوم مكانة عالية ويمثل نسبة هائلة من الاقتصاد الوطني، رغم وجود صعوبة في قياس جودة الخدمات نظراً للخصائص العامة لها مع عدم وجود معيار ثابت يعمم على جميع المنظمات الخدمية من أجل الوصول إلى الأداء المتميز. هذا الأخير يمثل مستوى عال من الإتقان والانضباط بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف بالاعتماد على مجموعة من التقنيات من بينها القياس المقارن وإعادة الهندسة التي تلجأ إليها المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة التي تساعد في تحقيق الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الجودة الشاملة، الخدمات، جودة الخدمات، الأداء، الأداء المتميز.

Résumé

Le monde a observé au cour du siècle dernier de nombreux changements et transformation qui ont influencé directement ou indirectement l'ensemble des organisations tant industrielles que servicielles.

Pour apprécier ces changements, le management de qualité apparait comme l'outil par excellence .De plus, il contribue à donner un avantage concurrentiel aux organisations en offrant des produits et des services de qualité totale pour satisfaire les besoins de client.

Ce dernier est devenu la référence pour évaluer les organisations notamment dans le secteur des services qui occupe une place prépondérante dans l'économie nationale.

Il faut noter que la mesure de la qualité de service pose un problème crucial au regard des caractéristiques du service.

L'absence d'un référentiel pour les organisations de service rend difficile la réalisation de l'excellence .Ce dernier exige des compétences de haut niveau et des techniques récentes comme le benchmarking et le re-engineering.

Abstract :

The world noticed in courtyard of last century of numerous changes and transformations which influenced directly or indirectly in both industrial and services' organizations

To appreciate these changes, quality management is found as the better and ideal tool , it contributes to give a competitive advantage to organizations by giving products and services of complete quality to satisfy customer's needs.

This latter became reference to assess organizations notably in the area of services which occupies a preponderant place in national economy.

It is necessary to note that the measure of the quality of service poses a critical problem with regard to the characteristics of service.