

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة و اقتصاد مؤسسة

تحت عنوان:

واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيقي الأداء المتميز

"دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم 2014 - 2015"

إشراف الأستاذة:

قبايلي حورية

إعداد الطالبة:

رمضان باي حسبية

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذة محاضرة "ب"	❖ أستاذة بن حراث حياة
مقررا	أستاذة محاضرة "ب"	❖ أستاذة قبايلي حورية
مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	❖ أستاذ ودان بو عبد الله

السنة الجامعية 2015\_ 2014



## شكر و تقدير

من لم يشكر الناس لم يشكر الله

في بادئ الأمر نشكر الله عزّ وجل ونحمده على نعمه التي أنعم بها علينا حمدا كثيرا  
مباركا فيه ومعافاته لنا وتنويره لنا بفضيلة العلم فأعانا بقدرته

على إتمام هذا العمل المتواضع

نتوجه بجزيل الشكر إلى:

الأستاذة المؤطرة " قبايلي حورية " التي مدّت لي يد العون ولم تبخل

علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة.

عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة سيدي علي - مستغانم.

كل من ساهم في هذا العمل ولو بالقليل

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة الأساتذة الذين كانوا لي خير معين

## شكرا

## الإهداء

" قل لن يصيبنا إلا ما كتب الله لنا "

أهدي ثمرة جهدي هذه على من نزلت طاعتها مقرونة بعبادته عز وجل

وهما الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى الإخوة الأعزاء و كل أفراد عائلة " رمضان باي "

إلى كل الأصدقاء وكل من يعرفني

إلى أغلى و أعز الناس على قلبي

حسبية رمضان باي

I.....	شكر و تقدير.....
II.....	الإهداء.....
III.....	قائمة الأشكال و الجداول.....
VI.....	الفهرس.....
أ.....	المقدمة العامة.....
01.....	الفصل الأول: جودة الخدمات في المنظمات.....
02.....	تمهيد.....
03.....	المبحث الأول: مدخل للجودة.....
03.....	المطلب الأول: عموميات حول الجودة.....
06.....	المطلب الثاني: إدارة الجودة.....
09.....	المطلب الثالث: أهداف الجودة.....
11.....	المبحث الثاني: مدخل للخدمة.....
11.....	المطلب الأول: ماهية الخدمة.....
12.....	المطلب الثاني: سمات وأنواع الخدمة.....
16.....	المطلب الثالث: إنتاج الخدمة.....
18.....	المبحث الثالث: جودة الخدمة.....
18.....	المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة.....

19.....	المطلب الثاني: نماذج جودة الخدمة.....
23.....	المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمة.....
24.....	خلاصة.....
25.....	الفصل الثاني: الأداء المتميز وعلاقته بجودة الخدمات.....
26.....	تمهيد.....
27.....	المبحث الأول: قياس جودة الخدمات.....
27.....	المطلب الأول: ماهية قياس جودة الخدمات ومراحله.....
28.....	المطلب الثاني: أساليب قياس جودة الخدمات.....
31.....	المطلب الثالث: صعوبة قياس جودة الخدمات.....
33.....	المبحث الثاني: مدخل للأداء المتميز.....
33.....	المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز.....
35.....	المطلب الثاني: العوامل الدافعة للأداء المتميز.....
37.....	المطلب الثالث: مقومات الأداء المتميز.....
39.....	المبحث الثالث: تقنيات إدارة جودة الخدمات وعلاقتها بتحقيق الأداء المتميز.....
39.....	المطلب الأول: القياس المقارن لأفضل أداء.....
42.....	المطلب الثاني: تمكين العاملين وإعادة الهندسة.....
48.....	المطلب الثالث: علاقة جودة الخدمات بالأداء المتميز.....
49.....	خلاصة.....

50	الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
51	تمهيد.....
52	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.....
52	المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.....
53	المطلب الثاني: أهداف ونشاطات المؤسسة.....
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
55	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان المرتبطة بجودة الخدمة.....
55	المطلب الأول: عرض المعلومات الشخصية لعينة الدراسة.....
59	المطلب الثاني: معرفة واقع جودة الخدمات بالاعتماد على نتائج الاستبيان.....
68	المبحث الثالث: معرفة جودة الخدمات وعلاقتها بالأداء المتميز من خلال نتائج الاستبيان.....
68	المطلب الأول: قياس جودة الخدمة.....
71	المطلب الثاني: الأداء المتميز.....
75	المطلب الثالث: تقنيات إدارة جودة الخدمة في تحقيق الأداء المتميز.....
79	خلاصة.....
81	خاتمة عامة.....
84	قائمة المراجع.....

الملاحق

## قائمة الأشكال والجداول

### قائمة الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
07	إدارة الجودة كنظام مفتوح	1-1
10	أهداف الجودة	2-1
13	خصائص الخدمة	3-1
17	إنتاج الخدمة في مؤسسة خدمية	4-1
20	نموذج الفجوات التقليدي	5-1
22	نموذج الفجوات لجودة الخدمة المطور	6-1
35	العوامل الدافعة للأداء المتميز	1-2
47	مراحل و مهام إعادة الهندسة	2-2
55	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	1-3
56	نوع الشهادة لأفراد العينة	2-3
57	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	3-3
58	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	4-3
59	الجودة تعبر عن درجة الإتقان و المتانة	5-3
60	مراعاة عامل الجودة في تقديم الخدمة	6-3
61	التزام الإدارة بتغيير سلوك الأفراد لمفهوم الجودة	7-3
62	نظام إدارة الجودة بالمؤسسة	8-3
63	مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات و تخفيض التكاليف	9-3
64	مساهمة إدارة الجودة الشاملة في الحد من الأخطاء	10-3
65	معنى جودة الخدمة داخل المؤسسة	11-3
66	مكونات جودة الخدمة	12-3
67	مدى احتياج المؤسسة لأداة تحكم بها على فعالية عملياتها	13-3
68	قياس جودة الخدمة	14-3
69	تنوع المؤسسة في أساليب القياس	15-3
70	معنى الأداء المتميز	16-3

71	دوافع الأداء المتميز	17-3
72	مقومات الأداء المتميز	18-3
73	تطبيق المؤسسة لتقنيات إدارة جودة الخدمات	19-3
73	مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز	20-3
75	مساهمة تقنيات إدارة جودة الخدمات لتحقيق الأداء المتميز	21-3

قائمة الجداول.

الصفحة	العنوان	رقم
54	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	1-3
55	نزع الشهادة لأفراد العينة	2-3
56	مهنة أفراد العينة	3-3
57	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	4-3
58	الجودة تعبر عن درجة الإتقان والمتانة	5-3
59	مراعاة عامل الجودة في تقديم الخدمة	6-3
60	التزام الإدارة بتغيير سلوك الأفراد لمفهوم الجودة	7-3
61	نظام إدارة الجودة بالمؤسسة	8-3
62	مساهمة إدارة الجودة في تطوير الخدمات وتخفيض التكاليف	9-3
63	مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة على الحد من الأخطاء	10-3
64	معنى جودة الخدمة في المؤسسة	11-3
65	مكونات جودة الخدمة	12-3
66	مدى احتياج المؤسسة لأداة تحكم بها على فعالية عملياتها	13-3
67	قياس جودة الخدمة من قبل المؤسسة	14-3
68	تنوع المؤسسة في أساليب القياس	15-3
69	معنى الأداء المتميز	16-3
70	دوافع الأداء المتميز	17-3
71	مقومات الأداء المتميز	18-3
73	تطبيق المؤسسة لتقنيات إدارة جودة الخدمات	19-3
74	مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز	20-3
75	مساهمة تطبيق تقنيات إدارة جودة الخدمات في تحقيق التميز.	21-3

## مقدمة

أصبحت الجودة تشغل اهتمام العديد من المنظمات والحكومات بحيث صارت تعد الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة، وذلك لأجل تمكينها من الوصول إلى الأداء العالي وذلك من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، بحيث أصبحت الجودة في ظل المتغيرات الراهنة تعد سلاحاً إستراتيجياً للتميز في الأداء.

لقد شهدت العقود الأخيرة تطورا هاما في مجال الخدمات والتي أصبحت تشكل أهمية في اقتصاديات الدول، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات المقدمة للخدمات والتي تعود إلى جودة الخدمات المقدمة ، وكذا التزايد الكبير في عدد المنظمات المقدمة للخدمات وكذلك التغيرات العالمية.

ومن أجل مسايرة هذه المنظمات للتغيرات الحاصلة والتكيف معها أوجب عليها الاهتمام بعامل الجودة في خدماتها كأهم معيار من معايير الأداء التي تمكنها من بلوغ التميز في أدائها، وتحتوي جودة الخدمات على مجموعة من التقنيات والأساليب والطرق التي بإمكانها إيصال المنظمات المقدمة للخدمات الى التميز في الأداء " الأداء المتميز " .

مما سبق الذكر نجد أنفسنا أمام حتمية الإجابة على التساؤل التالي:

**فيما يكمن دور جودة الخدمات لتحقيق الأداء المتميز؟**

ويتفرع من هذه الإشكالية عدد من التساؤلات تساعدنا في تحليل هذا الموضوع:

- ماذا نقصد بجودة الخدمات؟
- ما المقصود بالأداء المتميز؟
- ما هو دور جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز؟

## الفرضيات:

- جودة الخدمات تعني التركيز على إجمالي المنافع والقيمة التي تقدمها الخدمة للمستخدم.
- الأداء المتميز هو تأدية العمل أو القيام بالشيء بجودة عالية وإتقان أو بكفاءة وفعالية.
- يظهر أثر جودة الخدمات على الأداء المتميز من خلال التحسين والتطوير المستمرين وكذا المهارات والقدرات ذو مستوى مرتفع مما يسمح بتحقيق التميز.

## مبررات اختيار الموضوع:

يرجع اختيار الموضوع إلى دوافع موضوعية و أخرى ذاتية تتمثل في:

- أن المؤسسات الخدمائية أصبحت تحتل مكانة جد هامة في تطوير اقتصاد الدولة والارتقاء به.
- الموضوع يتلاءم مع المتغيرات الحاصلة.
- توفر امكانيات لإنجاز هذا العمل.
- إضافة علمية للمكتبة.

## أهداف البحث:

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى معرفة ما يلي:

- فهم جودة الخدمات وجميع ما يرتبط بها.
- إبراز معنى الأداء المتميز.
- تحديد وتوضيح كل ما يتعلق بالجودة، الخدمة، جودة الخدمة، الأداء المتميز.
- محاولة إبراز العلاقة بين جودة الخدمة والأداء المتميز.

## أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في التزود بالمعلومات حول جودة الخدمات، الأداء المتميز، وكذا العلاقة فيما بينهما.

## حدود الدراسة:

الإطار المكاني: حاولنا اسقاط الدراسة النظرية المتوصل إليها على مؤسسة اتصالات الجزائر.

الإطار الزمني: كانت دراستنا لمدة ثلاثة أشهر .

## منهج البحث المستخدم:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى أهداف الدراسة سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

## أدوات جمع المعلومات:

اعتمدنا في جمع المعلومات على:

- الكتب التي صدرت في هذا المجال.

- مذكرات علمية.

- مجلات علمية.

- ملتقيات علمية.

- مقابلات شخصية.

## تقسيمات البحث:

لدراسة هذا الموضوع سوف نعتمد على تقسيم من ثلاثة فصول وخاتمة تلخص النتائج المتوصل إليها، بحيث سوف نتناول في الفصل الأول جودة الخدمات في المنظمات، أما الفصل الثاني فقد تم فيه إبراز الأداء المتميز وعلاقته بجودة الخدمات، وفيما يخص الفصل الثالث فقد كان عبارة عن دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر سيدي علي - مستغام.

## الدراسات السابقة:

- حمزة محمد جبوري، جودة الخدمة و دورها في تحقيق الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية، الكلية التقنية الإدارية، العدد 34، 2013.

- بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمؤوسين، مذكرة ماجستير،

العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر.

## صعوبات البحث:

كان هناك صعوبة في الجانب التطبيقي، بحيث لم يكن فيه تقديم معلومات كافية.

الفصل الأول

جودة الخدمات في

المنظمات

## تمهيد

إن الاهتمام بجودة الخدمات يعتبر في الوقت الحاضر من المهام التي تركز عليها المنظمات المنتجة للخدمات وذلك بسبب التغيرات الحاصلة في العالم وكذا ارتفاع مستوى الأداء للمنظمات، الأمر الذي يفرض على المنظمات المنتجة للخدمات الاهتمام بجودة خدماتها المقدمة لضمان بقائها واستمراريتها.

نظرا للأهمية المتزايدة للخدمات و اكتسابها موقعا مهما في انتصارات الدول المتطورة أردنا تسليط الضوء على هذه الأهمية و كذا فهم هذا المفهوم من خلال دراسة جميع جوانبه.

## المبحث الأول: مدخل للجودة .

إن اهتمام المؤسسات الخدمية بجودة خدماتها أصبح واقعا لا مفر منه، بحيث أصبح أمرا حاسما بالنسبة لها من أجل تحقيق الأداء المرجو.

### المطلب الأول: عموميات حول الجودة.

مصطلح الجودة يشمل مجموعة من العناصر، لمعرفتها سوف نحاول التطرق إلى التعريف، المراحل التي مرتبها، وإلى أبعادها.

#### أولا: تعريف الجودة.

لغة أصلها من الجودة والجيد نقيض الرديء، أما اصطلاحا فهي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه. كما للجودة عدّة تعاريف نذكر منها:

- عرفها معهد الجودة الفيديراي الأمريكي: "عرف الجودة بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد Customer في معرفة مدى تحسين الأداء".<sup>1</sup>
- وعرفت أيضا بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج.
- كما عرفت أيضا بأنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم.<sup>2</sup>
- الجودة تعني حصول المستهلك على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع.<sup>3</sup>

#### ثانيا: مراحل الجودة في العصر الحديث .

لقد درج أغلب الكتاب والباحثون وأصحاب الاختصاص على تقسيم مراحل الجودة تبعا للتقسيم الآتي:

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص: 27 -

<sup>2</sup> مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، طبعة أولى، 2002، ص: 17.

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 14 .

- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: هي مرحلة ضبط جودة أداء العامل المنفذ للجودة، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز والفخر موجود لدى العامل الذي يخلق حافزا للعمل لديه.
- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: ضبط رئيس العمال للجودة وبدأت هذه المرحلة منذ بداية القرن العشرين حتى أواخر القرن الثاني منه، نتيجة لتوسع المصانع والتخصص في العمل وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها فقد أدى إلى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل، بحيث تطلب ذلك إلى أن يكلف رئيس عمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج.<sup>1</sup>
- مرحلة الإدارة العلمية: مرحلة ضبط الجودة و التفتيش ظهرت مطلع القرن 20 بقيادة فريدريك ونسلو تايلور، الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها، بقصد زيادة الإنتاج، وأصبح رئيس العمال آنذاك مسؤولا عن أعداد كبيرة من العمال فأدى إلى ظهور المفتش، وقد وضعت مواصفات قياسية في التصنيع، ومورست عمليات تفتيش صارمة وسميت بالرقابة البوليسية.
- مرحلة ضبط الجودة إحصائيا، Statistical Quality: أو مرحلة الفحص، يؤرخ لهذه المرحلة من 1430 إلى 1970، تتميز بزيادة في الإنتاج بشكل كبير الذي نتج عنه صعوبة ضبط وفحص المنتج الكلي جميعه، مما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط. يعد العالم " ولتر شيوارت walter " من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائيا حيث أن نمطية المنتج على وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، يراد من عملية الفحص منع وصول المنتجات أو تقديم خدمات معينة للعملاء تشوبها العيوب ولكن لا يمنع هذا من حدوث عيوب أو أخطاء، لذا فهم مفهوم عد قاصراً.
- مرحلة ضمان الجودة، Quality Assurance : 1970-1985 وتدعى أيضا مرحلة مراقبة الجودة، جاءت بعد تحقيق اليابانيون لنتائج ملموسة بتطبيقهم لفكرة حلقات الجودة Q.circle التي ضمنت لهم نتائج خالية من العيوب فالإنتاج من دون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة، وهو الجسر الذي تعبر المؤسسة من خلاله إلى تحقيق رضا المستفيد، بحيث أدى البحث عن التطوير والتحسين إلى توكيد الجودة الذي يهدف إلى تحسين المنتج، وزيادة الإنتاج، والمشاركة وتحفيز الأفراد. إن توكيد الجودة هو نظام يقوم على تحسين المنتج أو بعارة أخرى هو جميع الأفعال المخططة داخل نظام ما واللازمة لإعطاء الثقة في أن الكيان سوف يحقق متطلبات الجودة.
- مرحلة إدارة الجودة\_الإستراتيجية، Stratigicquality Management : كانت بدايتها في بداية التسعينات حين دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق،

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص45.

ولاسيما الشركات اليابانية، وقد اعتمدت شركة (IBM) إدارة الجودة الإستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير الآتية:

أ. إرضاء المستفيد وتلبية ما يريده.

ب. الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

ت. المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل).

تركز إدارة الجودة الاستراتيجية على أن الجودة وإرضاء المستهلك هي الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات العلمية في الوقت الحاضر.<sup>1</sup>

- مرحلة إدارة الجودة الشاملة، Total quality Managment: لقد تطورت مفاهيم الجودة أو النوعية على مر العصور من مفهوم نوعية المنتج النهائي إلى مفهوم نظام الجودة الشاملة التي يرمز لها **TQM** وتسمى أيضا إدارة الجودة الكلية، نظام الجودة الشاملة، إدارة النوعية الشاملة، إدارة النوعية الكلية.<sup>2</sup>

### ثالثا: أبعاد الجودة

هناك مجموعة من الأبعاد متعلقة برضاء المستهلك، من بينها:

- الأداء Performance: يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل: التشطيب النهائي، السرعة، التنافسية.
- الاعتمادية Reliability: يشير إلى الاتساق والثبات في الأداء. يجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية و الثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقا للطلب).
- الصلاحية " الفترة الزمنية " Durability : يشير هذا البعد إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة (مدة بقاء أو الصلاحية ممتدة في عدد الأميال- المقاومة للصدأ- مدة العمل خلال فترة حياة المنتج).
- الخصائص الخاصة: Special FEATURES يشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان أو سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.
- التوافق Conformance: يشير هذا البعد إلى المدى الذي تستجيب فيه أو كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك. والأداء الصحيح من أول مرة وما له من أثر على تحسين وفاعلية العملية التسويقية.

<sup>1</sup> عقيلي عمر الوصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر، عمان، الأردن، طبعة أول 2001، ص ص: 26-27.

<sup>2</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي مرجع سبق ذكره، ص: 47.

- خدمات ما بعد البيع Service After Sale: يشير هذا البعد إلى بعض أنواع خدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوى المستهلكين أو التأكد من رضاء المستهلك.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: إدارة الجودة.

أولاً: إدارة الجودة.

تعرف إدارة الجودة Qualitymanagment: بأنها جميع أنشطة وظيفة الإدارة الشاملة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبقها بوسائل مثل: تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة، تحسين الجودة، ضمن نظام الجودة.<sup>2</sup>

ويوضح الشكل التالي عملية تطبيق فكرة النظام المفتوح على إدارة الجودة في المؤسسات.

---

<sup>1</sup>سونيا محمد البكري إدارة الجودة الكاية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص: 15-16.

<sup>2</sup> مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثةدار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، طبعة أولى 2002، ص: 42.

الشكل (1-1): إدارة الجودة كنظام مفتوح.



المصدر: مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص:44.

وهناك تعريف آخر لإدارة الجودة ينص على إنها شكل تعاوني لأداء العمل، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.<sup>1</sup>

### ثانياً: عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة.

هي الأنشطة التي تتم باستخدام المدخلات (المعلومات) كي تتحقق مستويات الجودة المستهدفة في جميع أنحاء وفعاليات المنظمة، وتشمل تلك العمليات مايلي:

- تحديد أهداف ومستويات الجودة.
- تحديد سياسات الجودة.
- تخطيط الجودة.
- تنظيم وتنسيق عمليات تحقيق الجودة.
- قيادة وتوجيه العاملين للالتزام بفكر وأهداف الجودة.
- رقابة وتقويم مستويات الجودة.
- تأكيد الجودة.
- تحسين الجودة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: أهمية إدارة الجودة وأهدافها.

إن إدارة الجودة الشاملة لها أهمية كبيرة في الرقي بالمؤسسات، كما لها أهداف تسعى لتحقيقها.

### الأهمية: تتلخص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- أنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات.
- التزام الشركة يعني قابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة.
- تطبيقه يعني أن الشركة تهتم لأنشطتها ككل وليس بالمستهلكين فقط.
- متكامل وبالتالي فالجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين.

<sup>1</sup>سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2004، ص:47.

<sup>2</sup>علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص:140.

– أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتجين فحسب، وإنما تحسين سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق.

**الأهداف:** تهدف TQM إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم، وتتخلص أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- خفض التكاليف، بتقليل الأخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الإضافي.
- تحقيق الجودة.
- زيادة العوائد والأرباح.
- رضا وسرور العملاء.
- تمكين الموظفين ومنحهم السلطة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف الجودة.

هناك أهداف تخدم ضبط الجودة وأهداف تحسين الجودة.

1. **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترب المؤسسة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة، مثل: الأمان ورضا العملاء.
2. **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي العملاء بفاعلية كبيرة، ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات وهي:
  - أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة: ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
  - أهداف أداء المنتج: وتتناول حاجات العملاء والمنافسة.
  - أهداف العمليات: وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
  - أهداف الأداء الداخلي: وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
  - أهداف الأداء للعاملين: وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.<sup>2</sup>

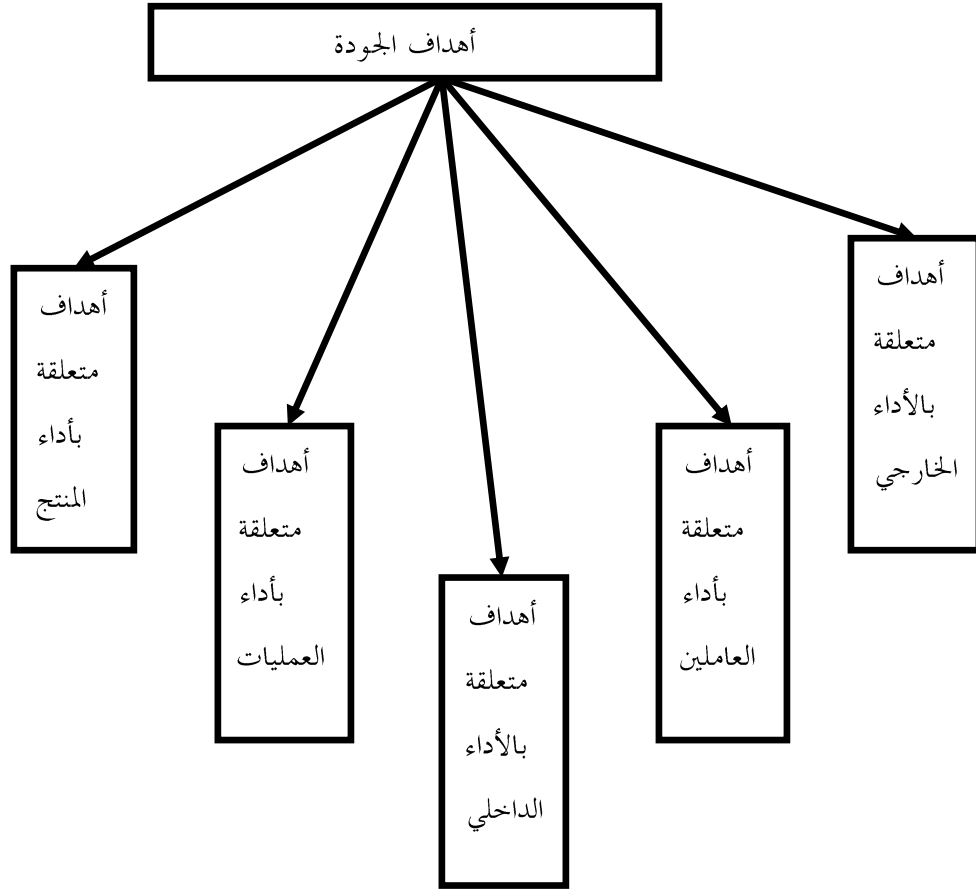
والشكل التالي يوضح أهداف الجودة.

---

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل الصويص، الب جليل الصويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص: 5.

<sup>2</sup> عبد الستار محمد العلي إدارة الإنتاج و العمليات دار المناهج، عمان، الأردن، 2001، ص: 207.

الشكل (1-2): أهداف الجودة.



المصدر: عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات دار المناهج، الأردن، 2001، ص: 207.

## المبحث الثاني: مدخل للخدمة.

لقد تطورت الخدمة كثيرا منذ القدم، وأصبحت جد ضرورية في المجال الاقتصادي سواء على مستوى القطاع الصناعي أو القطاع الخدمي، وهي وظيفة مستعملة من قبل الجميع لذا وجب الاهتمام بها وتسهيل الضوء عليها.

### المطلب الأول: ماهية الخدمة .

ليس من السهل تقديم تعريف لكلمة الخدمة، وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها:

1. من الصعب وصف الخدمة بسبب طبيعتها، وأكثرها تجردا من المنتج. ولهذا نستعمل مصطلح منتج للدلالة على الخدمة، كأن نقول منتجات بنكية، منتجات سياحية.
2. كلمة الخدمة لا تقتصر على نشاط قطاع واحد معين.
3. الخدمة تعتبر دائما كنشاط إنساني ذاتي، يقوم به الفرد لحساب آخر.

وقد أعطى بعض الباحثين بعض التعريفات نذكر منها:

- عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق للخدمة بأنها: " تقدم الخدمة على شكل نشاط، امتياز أو نوع من الرضا معروضا بتلك الصفة أو تابعا للمنتج المباع " <sup>1</sup>.
- أما Kotler & Armstrong فقد عرفا الخدمة بأنها " نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية. فقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون " <sup>2</sup>.
- ويمكن تعريفها على أنها: " منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له منفعة " <sup>3</sup>.
- كما أن الخدمة تشير إلى أي نشاط أو منفعة يقدمه طرف لآخر في صورة غير قابلة للمس. <sup>4</sup>

### المطلب الثاني: سمات و أنواع الخدمة .

<sup>1</sup> معراج هواري، التسويق المصرفي مدخل تحليلي إستراتيجي دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص: 63-64.

<sup>2</sup> بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر و التوزيع، 2007، ص: 36.

<sup>3</sup> زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقات، دار المناهج للنشر و التوزيع، طبعة 1، 2006، ص: 35.

<sup>4</sup> محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الانترنت، دار الجامعة الجديدة، 2007، ص: 421.

تنفرد الخدمة بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن السلعة، كما لها عدة أنواع.

### أولاً: سمات و خصائص الخدمة.

تتسم الخدمات بأربع مميزات تميزها عن المنتجات المادية وهي:

- **عدم ملموسية الخدمة:** تعتبر هذه الميزة من أهم العناصر التي نستعملها للتقريب بين المنتج المادي والخدمة، فالخدمات ليس لها تجسيد مادي وبالتالي لا يمكن إدراكها بالحواس كالمس أو الشم أو التذوق... إلخ، وبناءً على ذلك فإنه لا يمكن نقلها أو تخزينها أو تعبئتها أو فحصها قبل الشراء. فمن الناحية العلمية إن إنتاج واستهلاك الخدمة يحدث في نفس الآونة.

- **عدم قابلية التجزئة:** إن الخدمة كما أشرنا سابقاً تنتج وتستهلك في نفس الوقت وهذا عكس المنتجات الملموسة، وعليه فالخدمة لا يمكن فصلها عن الشخص الذي يقدمها. فهي تتلازم مع مقدمها على عكس ذلك إنتاج السلعة المادية منفصل عن من يقوم بتوزيعها.

- **عدم تماثل الخدمة:** من الصفات الأساسية للخدمة هو تنوعها، إذ أن أي خدمة تتغير حسب الأوقات والظروف، وبتنوع الزبائن، لأن كل أداء يختلف عن غيره، وبالتالي لا نستطيع توحيد نمط الخدمات، وهذا للأسباب التالية:

أ. للمستهلك تأثير على نوعية الخدمة، فهو يشارك في الإنتاج والشراء وتحديد النوعية.

ب. للمبالغ المدفوعة أيضاً تأثير على نوعية الخدمة.

ت. كما أن البائع له تأثير على نوعية الخدمة.

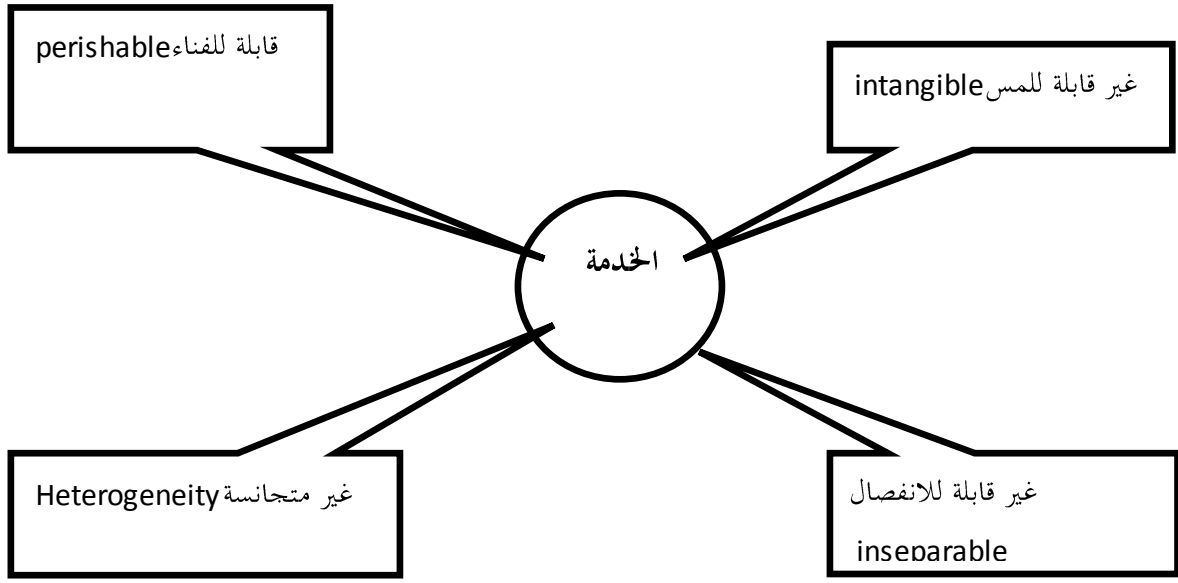
- **قابلية التلف:** بما أن إنتاج الخدمة غير منفصل عن استهلاكها، وبالتالي فإن الكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض والتي يتم بيعها تختفي للأبد وتشكل خسارة للمؤسسة.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح ذلك:

---

<sup>1</sup> معراج هواري، أحمد المجدل، التسويق المصرفي مدخل تحليلي إستراتيجي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص: 68-70.

الشكل (1-3): خصائص الخدمة.



المصدر : محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والإنترنت الجامعة الجديدة، 2007، ص: 423.

### ثانياً: أنواع الخدمة.

يمكن الإشارة إلى أربعة أنواع أساسية وهي.

1. طريقة الخدمة الباردة: تتسم هذه الطريقة بأنها تعتمد أساليب واجراءات سيئة في تقديم الخدمة، وكذلك

هناك تعاملات غير جيدة مع العملاء، إضافة إلى سلوكيات ومواقف غير مناسبة من قبل مقدمي الخدمات.

وهي تتميز بما يلي.

أ. يأخذ الجانب الإجرائي (العملي) في تقديم الخدمة ما يلي:

- خدمة بطيئة.

- الخدمة غير متناسقة.

- تكون الخدمة غير منظمة عادة.

- تتميز الخدمة المقدمة بالفوضى.

- غير مريحة.

ب. أما في الإطار الإنساني فتمتاز الخدمة ب:

- الإجراءات غالبا ما تكون غير واضحة أو محددة أي تكون غير شفافة.

- الخدمة عادة تكون باردة (أوفاترة).

- الخدمة غير جدية ومتحفظة وبعيدة عن أجواء الانفتاح والانبساط.

- أن العملاء غالبا يمتنون هذه الخدمة ولا يرغبون بها.

- إنها تتسم بعدم الاكتراث للعملاء وعدم الاهتمام بهم ومتطلباتهم عموما.<sup>1</sup>

2. طريقة المصنع للخدمة: تتميز بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة، وانخفاض أهمية الجانب

الشخصي، لذا فهي:

أ. تمتاز هذه الطريقة من الناحية الإجرائية بما يلي:

- تأتي في الوقت المناسب.

- تكون منتظمة ومناسبة وتقدم بصورة موحدة لجميع العملاء.

- بعيدة عن الفوضى وعدم التناسق.

ب. أما الجانب الإنساني فإنها تتسم ب:

- بعدم الشفافية.

- تكون باردة ( فاترة).

- متحفظة.

- غير مرغوبة.

---

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة ( مفاهيم و تطبيقات )، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، طبعة 2، 2006، ص: 190.

- أن العملاء يشككون مجرد أرقام بالنسبة لمجهزي الخدمة و هم يسعون لمعالجتهم.

3. طريقة الحديقة الوردية للخدمة : تتميز باهتمام كبير على مستوى الجانب الشخصي، وانخفاض على المستوى الإجرائي.

أ. يأخذ الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة بما يلي:

- بطيئة.

- غير متناسقة.

- غير منتظمة

ب. و يأخذ الجانب الشخصي بتقديم الخدمة ما يلي:

- تتسم بالود و المحبة.

- جذابة و ملفتة للنظر.

- مرغوبة.

- بارعة وسليمة.

- مجهزي الخدمة يبذلون أقصى ما يوسعهم من جهود لكنهم يجهلون السبل المثلى في الإجراءات

التي ينبغي أن يتم بها تقديم الخدمة.<sup>1</sup>

4. طريقة جودة و خدمة العميل : تمتاز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بكلا الاتجاهين الإجرائي والشخصي.

أ. من الناحية الإجرائية يتسم ب:

- تأتي في الوقت المناسب.

- منتظمة و متناسقة.

- الخدمة موحدة.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، طبعة 2، 2007، ص ص:210-211.

ب. أمّا من الناحية الشخصية فهي تتميز بما يلي:

- المعاملة الشخصية تتسم بالود والمحبة في التقديم.

- تكون سبل تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر.

- بارعة وسليمة.

- مرغوبة.

- هنا مجهزي الخدمة غالبا ما يشعرون العملاء بالاعتناء بهم والسعي لخدمتهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: إنتاج الخدمة.

تعتبر المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات الصناعية، إذ تحتوي على نظام إنتاج الخدمات ويقصد به نظام التنظيم والإنتاج والتنسيق لجميع العناصر المادية والبشرية للتداخل، والضروري لتحقيق تقدم خدمة تحتوي خصائص تجارية و مستويات جودة محددة مسبقا.

يتكون نظام إنتاج الخدمة من العناصر التالية:

1. الزبون: وهو نفسه المستهلك، ويعتبر عنصرا ضروريا لوجود الخدمة، لأن من دونه لا يكون هناك مبرر

لوجودها. لذلك يجب على المؤسسة الخدمية بناء علاقات ذات جودة عالية مع زبائنها.

2. الدعم المادي: ويشمل اللوازم الضرورية لإنتاج الخدمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

3. ممثلين مباشرين: وهم الأفراد الذين لهم اتصال مباشر بالزبون.

4. الخدمة: وهي نتيجة تفاعل العناصر سابقة الذكر، وتهدف إلى تلبية حاجة المستهلك مع تحقيق ربح

المؤسسة.

5. نظام التنظيم الداخلي: وهو الجزء ير المرئي من المؤسسة والذي يساهم في التسيير الكامل للمؤسسة.

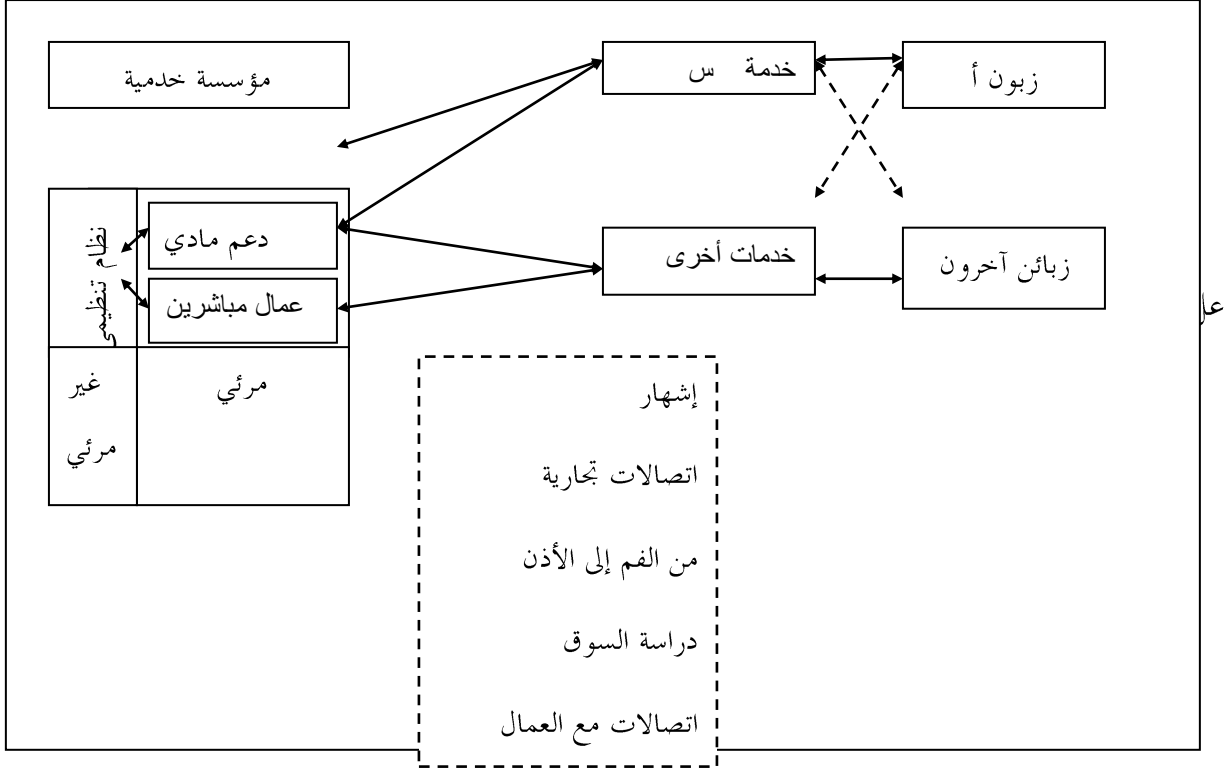
6. باقي الزبائن: إن الخدمة لا تقتصر على فرد واحد، وإنما توجه إلى عدد كبير من الزبائن، مما يؤدي إلى

ظهور تأثير بين الزبائن والخدمات المقدمة لهم،<sup>2</sup> ولتوضيح أكثر نورد الشكل التالي لتمثيل نظام إنتاج الخدمة.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 192.

<sup>2</sup> معراج هواري، التسويق المصرفي مدخل تحليلي إستراتيجي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص: 77.

الشكل (1-4): إنتاج الخدمة في المؤسسة الخدمية.



← علاقات مباشرة

←----- علاقات غير مباشرة

المصدر: معراج هوارى، أحمد اجمل، التسويق المصرفي مدخل تحليلي إستراتيجي دار الحمدي العامة،

الجزائر، 2008، ص: 78.

## المبحث الثالث: جودة الخدمة.

ازدادت أهمية جودة الخدمات كأساس لمواجهة المنافسين و المفاضلة بين المنظمات، و بالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات أحد الأسلحة الهامة و القوية لتأمين الاستمرارية و النمو في منظمة الخدمات.

### المطلب الأول: ماهية جودة الخدمات.

كون أن الخدمات غير ملموسة تنتج و تقدم من خلال التفاعل بين مقدميها و متلقيها من أجل حل مشاكل المستفيد، فإن جودة الخدمة تقع في قلب عمليات تقديم الخدمات و تنفيذها.

### أولاً: تعريف جودة الخدمة.

لجودة الخدمات عدّة تعاريف، من بينها:

1. تعرف جودة الخدمات على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، وأنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وادراكهم للأداء الفعلي لها.<sup>1</sup>
2. كما تعرف على أنها: جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه و تعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها.<sup>2</sup>
3. وكذلك تعرف على أنها: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة.<sup>3</sup>
4. ويعرفها Kotler على أنها إحدى الاستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجال الخدمات من أجل ضمان مستوى أفضل.<sup>4</sup>

### ثانياً: أبعاد جودة الخدمات .

لجودة الخدمة أبعاد وهي:

1. الأشياء الملموسة: هي تشتمل على المستلزمات المادية الداعمة لتقديم الخدمة.

<sup>1</sup> سامي أحمد مراد، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية Gatt في رفع كفاءة الخدمات المصرفية، المكتب العربي، مصر، طبعة 1، 2005، ص: 167.

<sup>2</sup> مأمون سليمان الداركة، طارق الشبلي، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة 1، 2008، الأردن، ص: 181.

<sup>3</sup> بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، طبعة 1، 2007، ص: 36.

<sup>4</sup> PH Kotler et Bernard Dublois , Marketing publicit , édition France, Paris, 9eme édition :451 :

2. **الاعتمادية:** تشير على دقة انجاز مقدم الخدمة للخدمة بكل دقة وفقا لما هو مطلوب، ودرجة الاعتماد على هذا الأداء أو الانجاز من قبل المستفيد.
3. **الاستجابة:** استعداد مورد الخدمة و قدرته على تقديم الخدمة بالسرعة الممكنة و بإنجاز عالي و إضافة مستوى المساعدة التي يقدمها للمستفيد.
4. **الضمان:** تشير إلى إمكانية و قدرات و معلومات مقدم الخدمة و التي توزع الثقة و الأمان في ذهن المستفيد.
5. **العناية:** تعود إلى الرعاية و التركيز من قبل مقدم الخدمة على أساس فردي من خلال تلبية حاجيات المستفيدين و المتعاملين مع المنظمة الخدمية.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: نماذج جودة الخدمات .

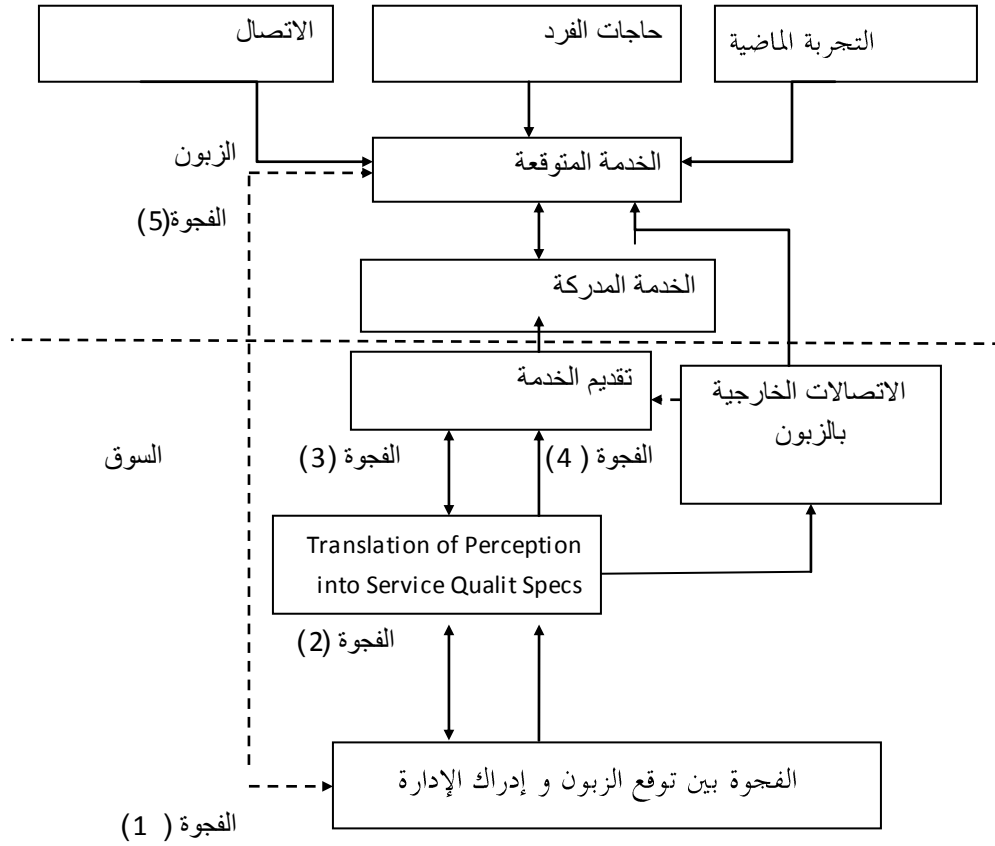
هناك نموذجين لقياس جودة الخدمة المقدمة، و يستند كلا النموذجين على مقدار الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة و الخدمة المدركة.

- نموذج الفجوات التقليدي: يتضمن خمسة فجوات كما هو موضح بالشكل التالي:

---

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، طبعة 1، 2010، ص

الشكل ( 5-1 ) : نموذج الفجوات التقليدي .



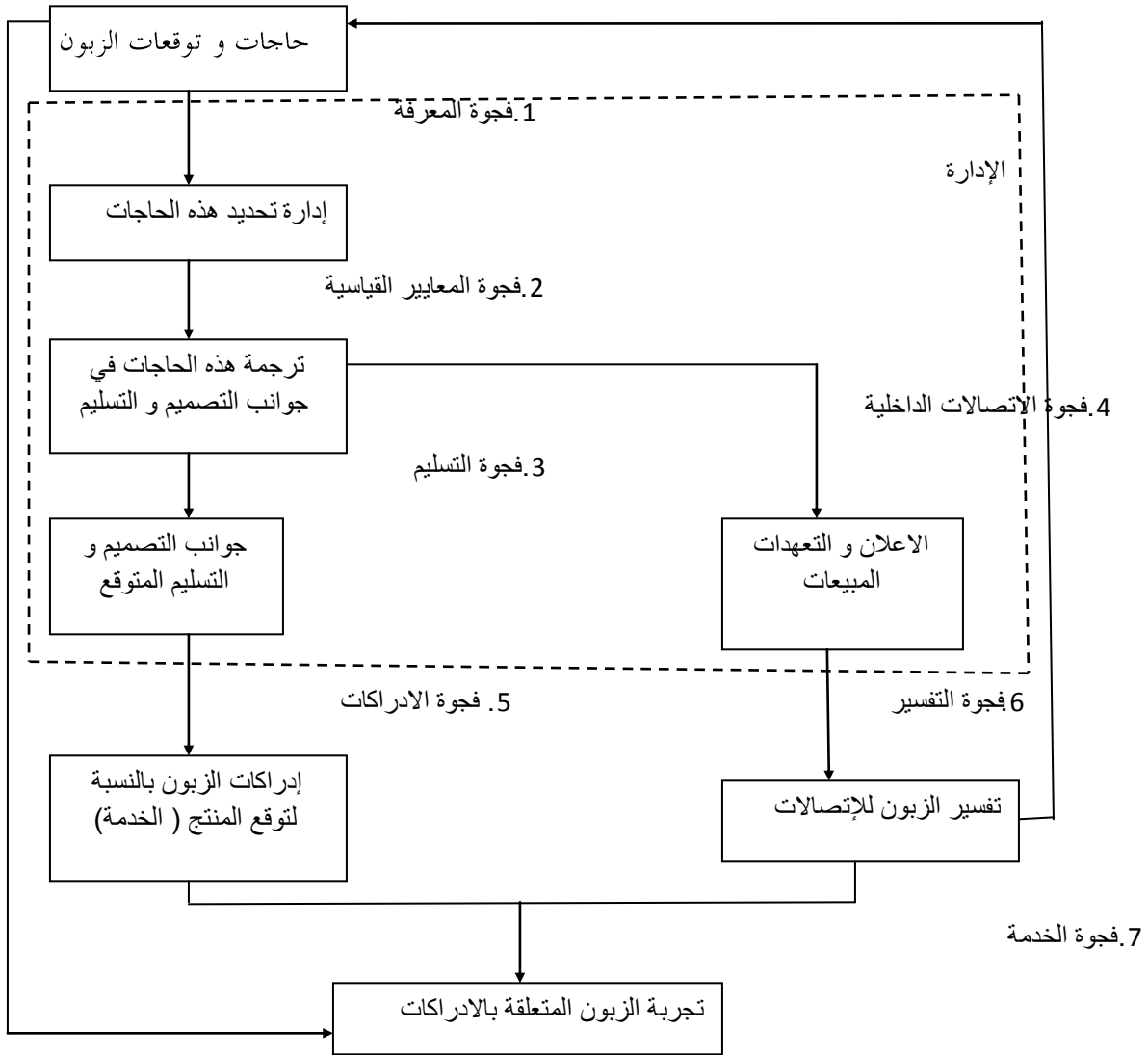
المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف تسويق الخدمات دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، طبعة 1، 2010، ص: 101 .

1. الفجوة ما بين توقعات الزبون و تصور الإدارة : الإدارة لا تمتلك التصور الصحيح عما يريده الزبائن.
2. الفجوة بين تصور الإدارة و ميزان جودة الخدمة : الإدارة تمتلك تصور صحيح لرغبات الزبائن إلا أنها لا تضع قياسا لأداء معين فقط.
3. الفجوة بين خصائص جودة الخدمة و تقديمها: يمكن للعاملين أن يتلقوا تدريباً محدداً أو أن يقوموا بأعمال تفوق طاقاتهم أو أنهم غير قادرين أو غير راغبين في تحقيق ما مطلوب منهم، أو قد يعترضون على قياسات معينة كالاستماع للزبائن بشكل مطول مما يضعف من تقديم الخدمة بالشكل المطلوب والنوعية المطلوبة.
4. الفجوة بين القيام بالخدمة و الاتصالات الخارجية : حيث تتأثر توقعات الزبائن بالتصريحات التي يبدي بها ممثلوا الشركات وإعلانها.
5. الفجوة بين الخدمة المتصورة و الخدمة المتوقعة : تظهر الفجوة عندما يقيس الزبون أداء بطريقة مختلفة ولا تكون نوعية الخدمة كما كان يتصور.

- نموذج الفجوات المطور: يعتبر هذا النموذج أكثر تفصيلاً من النموذج السابق و ذلك لاحتوائه على مؤشرات لم تكن موجودة سابقاً.

و الشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل (1-6): نموذج الفجوات لجودة الخدمة المطور.



المصدر: محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف تسويق الخدمات دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، طبعاً، 2010، ص:103.

1. فجوة المعرفة: تمثل الاختلاف بين ما يعتقد تجهزوا الخدمات حول ما يتوقع أن يحصل عليه المستفيد من الخدمات وحاجاته وتوقعاته الفعلية.
2. فجوة المعايير القياسية: تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة.
3. فجوة التسليم: تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لمجهز الخدمة ضمن هذه المعايير.
4. فجوة الاتصالات الداخلية: تمثل الاختلاف بين ما تعلن المنظمة الخدمة عن جدارة خدماتها وتميزها وبين ما يعتقد المجهزون حول جدارة الخدمة ومستوى الجودة وماذا تستطيع المنظمة فعلا أن تقدمه.
5. فجوة الإدراك: الاختلاف بين ما يسلم فعلا وما يدركون الزبائن بأنهم استلموا.
6. فجوة التفسير: الاختلاف بين جهود الاتصال من قبل تجهزين الخدمة والوعود التي تقطع، وما يعتقد الزبائن بأنهم وعدوا بأن يحصلوا عليه.
7. فجوة الخدمة: الاختلاف بين ما يتوقعون الزبائن أن يحصلوا عليه وادراكهم للخدمة المستلمة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمة .

لجودة الخدمات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، وتكمن هذه الأهمية في:<sup>2</sup>

- أ. نمو الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات مفصلا، نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك المؤسسات الخدمائية في نمو متزايد مستمر.
- ب. فهم العملاء: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- ت. المعاملة: إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر منخفض دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعميل.
- ث. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين ولتحقيق ذلك لابد الاهتمام أكثر بجودة الخدمة.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، صص 100-104.

<sup>2</sup> مأمون الدراركة، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، طبعة 1، 2001، ص:151.

## خلاصة

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل يمكن أن نستنتج أن جودة الخدمة تختلف عن جودة السلعة، حيث أن للخدمة مجموعة خصائص تجعلها مختلفة كما أنهما بحاجة إلى الجودة لرفع قدرة المؤسسات على تلبية حاجيات و ربات العملاء حسب توقعاتهم.

وعليه فجودة الخدمات تتركز على مجموعة من العوامل المرتبطة بالخدمات، والتي يعتبرها العميل محددة لها، وذلك من خلا توقعاته المستقبلية واحتياجاته الشخصية و تجاربه السابقة، وكذا إدراكه للأداء الفعلي للخدمة فإن جودة الخدمات تقيم من طرف العميل وليس من وجهة نظر المؤسسة.

الفصل الثاني

الأداء المتميز وعلاقته بجودة

الخدمات

## تمهيد

يعد التميز في الأداء من مبادئ و فلسفة الجودة، باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل التزام بتحقيق التحسين المستمر والتطور الدائم للأداء وفق المواصفات والمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد من اجل ضمان بقاء المؤسسات و المنظمات و اكتسابها ميزة تنافسية في مختلف المجالات, وهذا بدوره مرتبط بشكل مباشر بما تقدمه من منتجات و خدمات ذات التميز و التفوق الدائم, خاصة و أن الأداء المتميز أصبح عبارة مرتبطة بالجودة لان هذه الأخيرة تعتبر ركيزة لإدارة أداء متميز ، لذا فهي تحتاج إلى تقنيات وأساليب تمثل المؤسسات الخدمائية التي تبنت فلسفة التميز كغيرها من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التحسن المستمر في خدماتها بالاعتماد على القياس و باستخدام تقنيات تهدف من خلالها إلى الوصول إلى التميز في الأداء .

## المبحث الأول: قياس جودة الخدمات.

تتعامل المؤسسات الخدمائية في الوقت الحاضر في ظروف تتسم بالسرعة و التغيير، و في ظل هذه الظروف تحتاج المؤسسات الخدمية إلى أداة تستطيع بموجبها الحكم على فعالية الأنشطة و العمليات الضرورية للوصول إلى أهدافها المنشودة، و التوصل إلى ما قد يكون من اختلافات بين النتائج المرجوة و النتائج المتوصل إليها فعلا، وهذه الأداة تعتبر مقياس.

### المطلب الأول: ماهية قياس جودة الخدمات و مراحلها .

تحتاج المؤسسات الخدمية إلى أداة تستطيع على أساسها الحكم على فعالية الأنشطة و العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة و التوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة و بين النتائج التي تحققت فعلا. وهذه الأداة هي المعيار، و مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقا هي عملية القياس. فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة.

ولذا فإن توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة و الموضوعية يعتبر أمرا ضروريا لتقييم الأداء و تحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية و من ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الجودة في الأجل القصير و الطويل على حد سواء.<sup>1</sup>

### مراحل القياس:

لقد مرّ الاهتمام بقياس مستوى جودة الخدمات بأربع مراحل جاءت كما يلي:

1. مرحلة إهمال قياس مستوى جودة الخدمة : تتمثل هذه المرحلة، مرحلة إهمال قياس مستوى جودة الخدمات عندما كانت الحكومات هي التي يقع على عاتقها المسؤولية الكاملة في تقديم جميع الخدمات التي تلزم مواطنها.
2. مرحلة قياس مستوى جودة الخدمة اعتمادا على العدد و الكم : ركزت معايير القياس في هذه المرحلة على إظهار مدى توسع دور الدولة في تقديم الخدمة من خلال التطور في عدد الأجهزة الحكومية التي أنشئت أو الجمهور الذي يتردد على تلك الأجهزة.<sup>2</sup>
3. مرحلة القياس اعتمادا على مستوى الجودة : بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بقياس مستوى جودة الخدمات التي تقدم للجمهور من خلال معايير تهدف إلى إظهار مدى التطور الذي حدث في مستوى الجودة.

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن "أساليب حديثة في المعايرة و القياس"، دار النهضة العربية، 2004، ص: 48-

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، تقييم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، طبعة 1، 2011، ص: 55.

4. مرحلة القياس المزدوج لمستوى جودة الخدمة : في هذه المرحلة أجهت الدولة عند قياس مستوى جودة الخدمات إلى ربطها بمعيار آخر يأخذ البديلين التاليين:

- في حالة الخدمات الاقتصادية تم الاهتمام بعنصري الجودة و التكلفة عند قياس مستوى الخدمة.
- في حالة الخدمات غير الاقتصادية تم الاهتمام بدرجة رضا الجمهور المتلقي للخدمة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: أساليب قياس جودة الخدمات.

تنقسم طرق قياس جودة الخدمات إلى أساليب مباشرة و أخرى غير مباشرة:

##### 1. طرق القياس المباشرة: تنقسم بدورها إلى قسمين وهما:

- مناهج الاستقصاء: على أساس هذه الطريقة تؤخذ عينة محددة تمثل جميع أفراد المجتمع، بحيث يتم اختيارها بطريقة عشوائية أو منتظمة حيث توزع عليها استمارة استقصاء، و تمثل هذه الاستمارة مجموعة من الأسئلة و تكون هذه الأسئلة حول الموضوع المراد معرفة أداء هذه الفئة فيه، و تعد هذه الأسئلة بطريقة واضحة حتى يسهل على الأفراد الإجابة عليها، و من ثم تقوم أجهزة متخصصة بتبويب الإجابات و تحليل المعلومات للحصول على النتائج و تسييرها و عليها تأخذ الإجراءات المناسبة.
  - الملاحظة المباشرة: ويعتمد هذا الأسلوب على الإدارة بحيث أنها تتولى بنفسها عملية قياس جودة خدماتها بطريقة الملاحظة للإجراءات الإدارية المختلفة في ميدان العمل ذو الاحتكاك المباشر بالعملاء وملاحظة ردود أعمالهم، وأيضا ملاحظة أداء مقدمي الخدمات أثناء عملهم، ومن أمثلة أسلوب الملاحظة المباشرة حساب الوقت الفعلي لتقديم الخدمة، وملاحظة حسن و فن التعامل مع العملاء من طرف مقدمي الخدمة، مع توجيه أسئلة مباشرة للعملاء عن مدى رضائهم عن مستوى الخدمة عموما.<sup>2</sup>
2. طرق قياس غير المباشرة: هناك الكثير من الوسائل والطرق أما الأكثر استعمالا في الدراسات هي:

- مقياس الفجوة.

- مقياس الأداء الفعلي.

##### أ. مقياس الفجوة SERVQUAL:

يعتمد هذا المقياس على تحديد توقعات الزبائن لمستوى الخدمة و إدراكا لهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، و بعدها تحديد الفجوة بين التوقعات و الإدراكات. و منه فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى تطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن و بين ما يتوقعه الزبائن بشأنها.

<sup>1</sup> سوسن شاكر، مرجع سابق، ص: 55-56.

<sup>2</sup> فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في علوم اقتصادية "تسيير منظمات"، كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص: 63.

يقوم هذا المقياس على معادلة أساسية ذات طرفين هما التوقعات والادراكات، ويمكننا توضيحها بما يلي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الادراكات}$$

كما أنه ينجم عن هذا المقياس خمس فجوات يمكن تلخيصها فيما يلي:

**الفجوة 1:** الفجوة بين ما يرغب العملاء و بين ما تعتقده الإدارة عن ما يرغب فيه هؤلاء العملاء، وتنتج هذه الفجوة من النقص في فهمهم، أو سوء تفسير حاجات و رغبات العملاء، و تزداد هذه الحالة في تلك المنظمات التي لا تقوم باستكشاف رضا العملاء، و لذلك فإنهم أهم خطوة تتمثل في البقاء عن قرب من العملاء و ليس مدى رضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها.

**الفجوة 2:** هي تلك الفجوة بين ما تعتقده الإدارة عن رغبات العملاء و بين المواصفات أو شروط الجودة التي تم تحديدها لتقديم الخدمة، و يلاحظ أن هذه الفجوة ما هي إلا نتائج لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات العملاء إلى نظم جيدة لتقديم الخدمة.

**الفجوة 3:** و هي الفجوة بين المواصفات و الشروط الموضوعية لجودة الخدمة و بين المواصفات الفعلية التي تحققت أثناء تقديم الخدمة و تجدر الإشارة بأنه إذا تم القضاء على الفجوة رقم 1 و 2 فإن هذا يسهل على الإدارة و الموظفين من سد هذه الفجوة التي سببها التدريب غير الفعال و عدم توافر الحماس والدافعية لدى الموظفين و العاملين.<sup>1</sup>

**الفجوة 4:** تنتج عن الاختلافات بين الخدمة المؤداة و ما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة، و يطلق على هذه الفجوة " بفجوة الاتصال" و يكون سببها استخدام حملات علانية مضللة تعمل على إعطاء العملاء وعود أكبر، مما يمكن للمنظمة تقديمه من خدمات و سد هذه الفجوة، تحتاج المنظمات إلى خلق توقعات واقية لدى العميل.

**الفجوة 5:** تمثل الفرق بين الخدمة المدركة و الخدمة الفعلية، و تكون هذه الفجوة إيجابية أو سلبية حسب انطباعات الزبائن عن مدى رضاهم عن الخدمة المقدمة أم لا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيليسي ليندة، مرجع سابق، ص: 64-66.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار النشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص: 100.

وعلى أي حال، فإن جودة الخدمة تبدأ في التحسين عندما يحدث تقلص و انكماش لتلك الفجوات التي تحدثنا عنها سابقا.

ب. مقياس الأداء الفعلي للخدمة : نتيجة للانتقادات التي وجهت سابقا لمقياس الفجوة لجأت بعض الدراسات الأخرى إلى استخدام مقياس الأداء الفعلي، و الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات العملاء. و يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء}$$

ويعتبر هذا المقياس ابسط و أسهل في التطبيق من مقياس الفجوة نظرا لأن هذا الأخير يحتوي على عمليات حسابية معقدة فضلا عن صعوبة تعريف توقعات العملاء وقياسها في الواقع العملي، وأن قياس الأداء الفعلي يعتبر كافيا للحكم على جودة الخدمة المقدمة، و اعتبار أن الرضا أحد الجوانب المؤثرة في الحكم على الجودة، لذا تم اختيار مقياس الأداء الفعلي من حيث درجة الاعتماد عليه و مصداقيته وإمكانية تطبيقه في تفسير الجودة الشاملة المدركة للخدمة موضوع القياس و التقييم، إلا أنه لم يسلم من الانتقادات والتي تتمثل في:

- إهماله لقياس توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمة المراد الحصول عليها.
- قصور منهجية القياس و الطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباتها ومصداقيتها.
- لا يتضمن الأبعاد التنظيمية و الإدارية و أداء العاملين في القياس و التي تعتبر بمثابة المحددات الهامة و المؤثرة في مستوى جودة الخدمة المقدمة.
- يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن نقاط القوة و الضعف في مستوى جودة الخدمة المقدمة، و ليست فقط إدراكات المستفيد من الخدمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: صعوبة قياس جودة الخدمات .

إلى وقت قريب كانت المؤسسات الخدمائية تعتمد على المقاييس المستخدمة في مجال الإنتاج، إلا أنه خلال السنوات القليلة الماضية بدأت هذه المؤسسات في تطوير بعض طرق القياس الأكثر مناسبة لظروفهما، و ذلك

<sup>1</sup> فليسي ليندة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 68-69.

استرشادا بالمبادئ الأساسية التي حققت نجاحا ملموس في مجال الإنتاج، و على الرغم من ذلك فما زالت عملية القياس في قطاع الخدمات غاية في الصعوبة قياسا بما هو سائد في مؤسسات الإنتاج و ربما يرجع ذلك في جانب منه إلى أن الخدمات في مضمونها غير ملموسة فعند اتخاذ قرار شراء منتج بسيط من أحد المحلات يستطيع المشتري بسهولة من خلال النظر إليه. أما في الخدمات لا يستطيع الشخص طالب الخدمة أن يعرف طبيعة هذه الخدمة قبل اتخاذ قرار الشراء. علاوة على أن هناك العديد من الخدمات تتسم ببعض الجوانب المهنية و الإجرائية التي لا يصعب على الشخص العادي فقط تقييمها بل على الشخص المتخصص في الوقت نفسه.<sup>1</sup>

في الخدمات أيضا يلعب العنصر البشري دور هام في نتاج الخدمة، وهنا تعتمد جودة الخدمة على أفراد موجهين بالمهام أكثر من توجههم باحتياجات العملاء. كما أن جودة الخدمة أيضا تعتمد على درجة مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة في بعض المجالات كخدمات التعليم و الصحة. و هنا نجد أن جميع الخدمات غالبا ما تكون في أمس الحاجة إلى معلومات دقيقة من العملاء للتعرف على احتياجات كل فرد منهم محاولة الوفاء بها، و لكن عدم وعي بعض العملاء قد يحول دون ذلك.

وهنا يتطلب الأمر توافر مهارات محددة في مقدمي الخدمة تمكنهم من التعرف على احتياجات المستفيدين من الخدمة بدقة علاوة على ضرورة تنوع أساليب القياس و بما يتلاءم مع ظروف كل فرد على حده و هذا من شأنه أن يجعل توافر مقياس ثابت لجودة الخدمة أمرا صعبا.

إضافة إلى ما سبق الذكر هناك بعض الخدمات يكون الطلب عليها لفترة محدودة و خدمات أخرى يكون عليها الطلب مدى الحياة، و هنا تظهر أهمية القياس في أوقات مختلفة طبقا لتتابع المراحل الخاصة بكل خدمة على حدى، مما يجعل الاعتماد على مقياس ثابت لقياس جودة الخدمة خلال هذه المراحل أمرا صعبا في الوقت نفسه. كما أن هناك مشتري في العديد من الحالات قد لا يتخذ قرار الشراء بمفرده بل من خلال طرف آخر، فبعض العملاء يتخذون القرار الشرائي بشكل اضطراري و البعض الآخر لا يقومون باختيار مقدم الخدمة بل يتم اختياره من خلال طرف ثالث قد لا يكون على دراية بمتطلبات المستخدم النهائي، و مثل هذه الأمور تحتاج إلى معالجات و مقاييس مختلفة في الوقت نفسه.

وإذا كان قياس جودة الخدمات يعد عملية صعبة نتيجة للعوامل التي ذكرت أعلاه فإن هناك بعض الخدمات التي يعد قياس جودتها أكثر صعوبة. و لقد أكد Drucker في إبراز هذه الصعوبة على أنه في بعض المجالات الخدمائية كمختبرات البحث العلمي تصعب عملية القياس لذا يعول على التخمين و التقدير الشخصي.

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، مرجع سبق ذكره، ص49.

كما تشير دراسات أخرى إلى صعوبة قياس أداء الجودة ببعض المؤسسات الخدمية لصعوبة تحديد مكونات المدخلات و المخرجات في مثل هذه المنظمات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص ص: 50-51.

## المبحث الثاني: مدخل للأداء المتميز.

إن ازدياد عدد المنظمات و اتساع نطاق عملها ونموها، أدى إلى ضرورة التطوير و التحديد، بحيث وجدت المنظمات نفسها مطالبة بتحقيق التميز في الأداء، و ليس الأداء فقط. و يعتبر الأداء قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها، و ذلك بأقصى درجة من التميز.

### المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز.

قبل التطرق إلى مفهوم التميز سوف نتطرق إلى مفهوم كل من الأداء و التميز.

#### أولاً: تعريف الأداء.

يمكن تعريفه على أنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما...، أما في إطار المؤسسات أو التنظيم يمكن تعريفه على أنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع و خدمات.<sup>1</sup>

#### ثانياً: تعريف التميز.

- يشير مفهوم التميز على مستوى الفرد - كما يشرح علي السلمي - إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه و على الآخرين، و أن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، و تحديد الأهداف، و التخطيط السليم، و التنفيذ السليم، و التقويم المستمر.<sup>2</sup>
- كما يعرفه "ميراثيل" على أنه مجموعة من المعارف و المهارات و القدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز.<sup>3</sup>
- ويعرف " ماكس ويل" التميز على أنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة.<sup>4</sup>
- أما بالنسبة لمفهوم التميز على مستوى المنظمة فإنه يشير إلى بعدين هامين في الإدارة الحديثة، كما يحددهما علي السلمي في كتابه " إدارة التميز " كالتالي:

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، طبعة 1، 2012، ص:65.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار ريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص:11.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص: 67.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، مرجع سابق، ص:112.

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

- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال و قرارات و ما تعتمد من نظم و فعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً و تاماً من أول مرة.

والبعدان متكاملان و يعتبران وجهين لعملة واحدة و لا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر ، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً و تاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد باستمرار و تسيير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على ارض الواقع.

كما أن السلمي يؤكد بأن مفهوم التميز على مستوى الإدارة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية و العولمة و المعرفة، عصر الانترنت و سيادة تقنيات الاتصالات و المعلومات.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الأداء المتميز .

يمكن تعريف الأداء المتميز على أنه قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان و الانضباط و الجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق و الريادة، و مهارات قادرة على إنجاز نتائج مسبوقه.<sup>2</sup>

- كما يعرف بأنه تلك الخبرة التي تعكس الأداء الناجح و الكفاء لمهمة معقدة من المهام غير الهيكلية بطريقة متميزة.<sup>3</sup>

- و يعرف أيضاً بأنه مجموعة سلوكيات و قدرات، و مهارات فكرية و معرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات و المعرفة و السلوك في مجال عملهم و تخصصهم. بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة و تتفوق على ما يقدمه الآخرون كما و نوعاً و تقديم أفكار و منتجات تتسم بالحدثة و الأصالة و الإبداع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، مرجع سابق، ص: 68.

<sup>2</sup> فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في علوم اقتصادية " تسيير منظمات"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2011-2012، ص: 71.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، 2009، ص: 6.

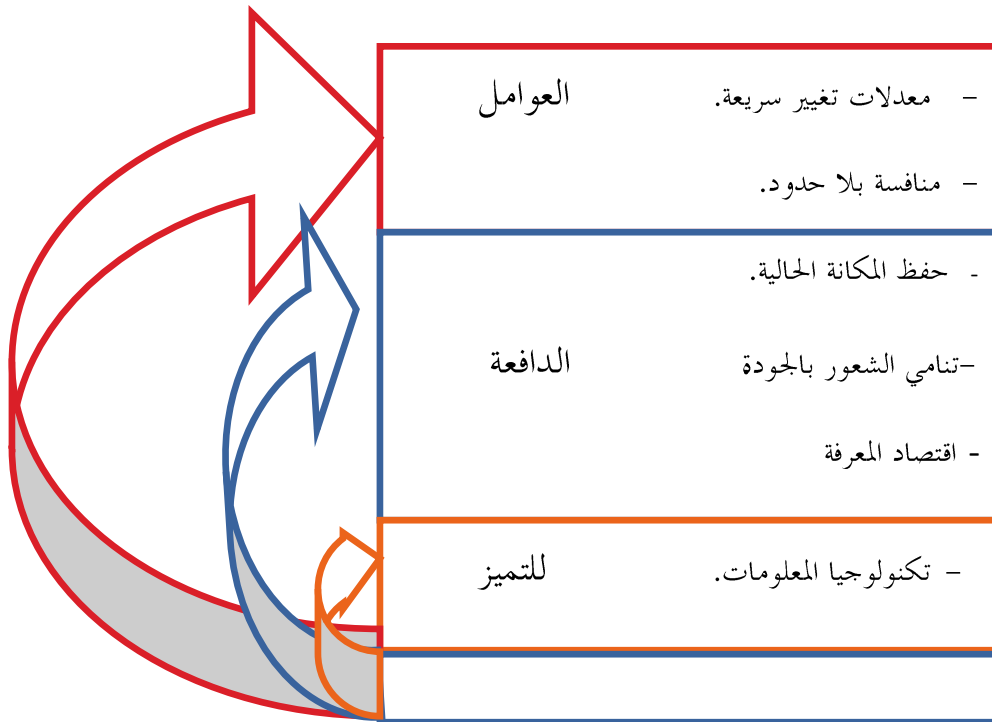
<sup>4</sup> حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة و دورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 34، 2013، ص: 179.

## المطلب الثاني: العوامل الدافعة للأداء المتميز.

لقد شهد النصف الثاني من القرن 20 تغير العديد من المفاهيم الإدارية، فظهر ما يسمى بالتوجه إلى التسويق، و التركيز على الزبون الداخلي و الخارجي معا، التركيز على رأس المال الفكري...، و لجأت معظم المنظمات الى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز، و لذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز.

و الشكل التالي يوضح أهم القوى الداعمة للأداء المتميز:

### الشكل (2-1): العوامل الدافعة للتميز.



المصدر: حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة و دورها في الأداء المتميز مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الكلية

التقنية الإدارية، العدد 34، 2013، ص: 179.

1. **التغير سريع وثابت:** التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير "فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغير هو تغير ظروف البيئة الخارجية"<sup>1</sup>. وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة بما. فان الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية

<sup>1</sup>. عادل زايد. الأداء التنظيمي المتميز " طريق إلى منظمة المستقبل "، المنظمة العربية، مصر، ص: 7.

مثل: مواد الخام، رؤوس الأموال واليد العاملة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية فان بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة"<sup>1</sup>

لقد شهدت الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسات منذ النصف الثاني من القرن العشرين العديد من المتغيرات التي أثرت بشكل مباشر على فكر وأداء المؤسسات، ولعل من أهم العوامل التي ساعدت على حدة التغير البيئي و انتهاء الصراع الدائم بين القوتين العظمتين و انهيار القوى الشيوعية وعودة ألمانيا الموحدة وتكوين الاتحاد الأوروبي وسيطرة القوى الرأسمالية على مجريات الأمور في العالم وظهور ما يسمى بالنظام العالمي الجديد

**2. المنافسة بلا حدود:** عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية سعت العديد من الدول إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي للدولة خلال فترات قصيرة، ولقد لقي الفكر الإداري رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق، وقد مثلت حماية الأسواق ميزة تنافسية هامة من الدول والمؤسسات لفترات طويلة، غير أن تغيير موازين القوى العالمية العظمى عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المقترح وآليات السوق، وظهر خلال تلك الفترة العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر، وكان من الطبيعي أن تطفو تلك الفترة على السطح فكرة المنافسة المفتوحة هو الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم بلاد العالم، فما نشاهده الآن هو تنافس بلا حدود.

**3. تنامي الشعور بالجودة:** تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة لأن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها، ويؤكد هذه الحقيقة كل من Wheeln و huger 1998 بقولهما " أن المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة ماجستير، العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة

<sup>2</sup> wheeln and huger, strategic management and business policy, entering the 21,centur global society.

#### 4. طفرة تكنولوجيا المعلومات: يمكن النظر إلى تكنولوجيا على أنها "عملية تحويل المدخلات إلى المخرجات" <sup>1</sup>

وبتعريف أكثر دقة تعرف التكنولوجيا على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري و المعرفة ورأس المال و المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات، ويظهر هذا التعريف حقيقة غير مدركة وهي أن كل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها مؤسسة إنتاجية أو خدمية، وغير أن المؤسسات الحديثة لم تشهد تطورا تكنولوجيا مؤثرا اكبر من التطور الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات، إذا أن مقدار التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظرا لاستمرار تدفقه بمعدلات يصعب معها حساب تأثيره الحالي أو المتوقع، فمن منا ينكر أن النظم الالكترونية و الرقمية غيرت العديد من المفاهيم الدارجة التي كانت سائدة من قبل، فالمؤسسة التي لا تستطيع أن تعظم الاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات سوف تصبح في خطر دائم.

لقد طالت التكنولوجيا كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، فممارسات إدارات التسويق والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات أصبحت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات وأصبحت المؤسسات الالكترونية في عالم الكتروني، وبصفة عامة فان لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على تكوين فرق العمل وحجمها و أنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء و يمكن تحديد أهمية التكنولوجيا بالنسبة للمؤسسات الحديثة كما يلي <sup>2</sup>:

- زيادة قدرة المؤسسة على السيطرة على الوقت والمنافس.
- زيادة القدرة على توليد و نقل وتوزيع الطاقة.
- زيادة قدرة المؤسسة على تصميم مواد جديدة و تغيير خواصها .
- زيادة قدرة المؤسسة على توفير الجهد البشري.
- زيادة القدرة على فهم الإنسان وسلوك الجماعات في المؤسسة.

#### المطلب الثالث: مقومات الأداء المتميز.

يستند الأداء المتميز في تحقيقه إلى عدة مقومات والتمثلة فيما يلي:

- أ. بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:
  - الرؤيا المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي والتي تمثل المبرر من وجودها في السوق، أي القرض الرئيسي على خريطة الصناعة ومركزها التنفسي وطبيعة المؤسسة والمنتجات التي تتميز في توفيرها من المنافسين.

<sup>1</sup>.فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مرجع سبق ذكره، ص.75.

<sup>2</sup> بالهادي سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص.118.

- الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسيات في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.
- ب. منظمة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتوجب القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس لاتخاذ القرارات.
- ت. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلية للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، وتتضمن هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلا على عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.
- ث. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح انحرافات الجودة.<sup>1</sup>
- ج. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- ح. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها كما يتضمن قواعد وآليات تقويم وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> فليسي لينادة، مرجع سبق ذكره،

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره،

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

يعتبر توافر أساليب مناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أمراً ضرورياً وذلك للتصدي لمختلف المشاكل والأضرار التي تلحق بالمنظمات.

### المطلب الأول: القياس المقارن لأفضل أداء.

لقد اختلفت التسميات لمفهوم القياس المقارن فبعضهم أطلق عليه "المقارنة المرجعية" والبعض الآخر أسماه "القياس إلى نمط" وفريق ثالث أطلق عليه "إقامة مثل أعلى" وآخرون أسماه "المعايير القياسية المقارنة"، وسميت أيضاً "المقارنة بمنافس نموذجي" وأطلق عليها كذلك "قواعد المقارنة" لكن التسمية الأكثر شيوعاً هي "المقارنة المرجعية" أو "القياس المقارن بالأفضل".<sup>1</sup>

### أولاً: المفهوم.

لقد تعددت تعاريف القياس المقارن بالأفضل "المقارنة المرجعية"، من بينها:

- القياس المقارن هو عملية قياس مستمرة و مقارنة بين منظمات ما و منظمات أخرى رائدة ( في نفس مجال النشاط) في أي مكان من العالم و ذلك للحصول على معلومات تساعد المنظمة في تحسين أدائها.<sup>2</sup>
- كما أن المركز الأمريكي للجودة و الإنتاجية عرف القياس المقارن بأنه عملية قياس منظمة و مستمرة، إنها عملية مستمرة لمقارنة و قياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان، في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها.<sup>3</sup>
- كما أن الباحثين أعطوا أهمية بالغة له، فكان شغلهم الشاغل، فعرفه كل من Weller و عبد الهادي على أنه "المقارنة المرجعية هي قياس أداء المنظمة بالمقارنة مع المنظمات الأفضل من خلال تحديد كيفية إنجاز تلك المنظمات لمستويات الأداء فيها، و استخدام المعلومات كقاعدة أساسية للأهداف و الاستراتيجيات و التطبيقات.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البراوري، لحسن عبد الله باشبوة، إدارة الجودة مدخل للتنميز و الريادة" مفاهيم و أسس و تطبيقات"، الوراق للنشر و التوزيع، ط1، 2011، ص:301.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص:67.

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن" أساليب حديثة في المعايرة و القياس"، دار النهضة العربية، 2003-2004، ص:196.

- ويعرف krajewski & Ritz man المقارنة المرجعية " القياس المقارن بالأفضل" على أنها السعي للفهم الأفضل لكيفية انجاز المنظمات الرائدة لأنشطتها و المقارنة معها بنية تحسين الأداء الحالي للمنظمة.<sup>1</sup>

### ثاني: أنواعه.

يمكن تصنيف أنواع القياس المقارن بالأفضل إلى صنفين رئيسيين:

- أ. المقارنة المرجعية الداخلية: تتضمن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المنظمة واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المنظمة، كما يدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في المنظمة التي لها فروع أو مصانع... ، فيتم مقارنة أداء أحد الفروع (أو وحدات تنظيمية فيه) مع فرع آخر أو أقسام محددة في ذلك الفرع أو المصنع.
- ب. المقارنة المرجعية الخارجية: وتتضمن إجراء مقارنة مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر وتشمل:
  - المقارنة المرجعية التنافسية: تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء... ، ولذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء، وهي تستخدم في جميع المجالات التي تنعكس على الأداء.
  - المقارنة المرجعية الوظيفية: تسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية، وتتضمن مقارنة وظيفة معينة، أو عملية معينة بمثيلاتها في المنظمات الأخرى.<sup>2</sup>

### ثالثا: مراحلها.

ليس هناك اتفاق على الخطوات التي تمر بها عملية القياس المقارن بالأفضل، حيث يحدد كل من Andersen & Petters on 1996 الخطوات الست التالية لتنفيذ القياس المقارن في الواقع العملي:

#### 1. التخطيط: ويتضمن

- اختيار العملية التي ستكون محلا لدراسات القياس المقارن والتي تتضمنها إستراتيجية المنظمة.
- تشكيل فريق القياس المقارن.
- فهم وتوثيق العملية.

- وضع معايير لقياس الأداء ( جودة، وقت، تكلفة...إلخ.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البراوري، مرجع سابق، ص: 304.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص ص: 306-307.

## 2. البحث: ويتضمن

- قائمة بمعايير النموذج الأفضل.
- البحث عن النموذج الأفضل.
- مقارنة و اختيار النموذج الأفضل لعمل القياس المقارن.
- إقامة اتصال مع النموذج الأفضل و الحصول على قبول الاشتراك في دراسة القياس المقارن.

## 3. الملاحظة: و تتضمن

- تقييم الاحتياجات من المعلومات.
- اختيار الطرق و الأدوات لجمع البيانات و المعلومات.
- الملاحظة.
- تجميع البيانات.

## 4. التحليل: وتتضمن

- تحديد الفجوة في الأداء بين المنظمة و النموذج الأفضل محل القياس المقارن الأسباب الجذرية للفجوات، بمعنى تحديد الطرق و الممارسات التي تجعل النموذج الأفضل يصل إلى هذا الأداء المتميز.
- الإمكانيات التي أدت إلى هذه الفجوة أو الفجوات.

## 5. التكيف: ويتضمن

- تحديد مواطن التحسين التي تم التوصل إليها في مرحلة التحليل و محاولة تطويعها بما يتلاءم مع ظروف التطبيق العملي بالمنشأة.

## 6. التكرار:

- إعادة المعايرة بمعنى تعديل أهداف القياس المقارن ( الوصول إلى ممارسات أفضل، تغييرات، تحسينات) و يعتبر الاستبيان الداخلي الموجه إلى أولئك الذين يشاركون ويتأثرون بالقياس المقارن هو أكثر الطرق للحصول على معلومات مرجعية عن واقع الممارسات الحالية لعملية القياس المقارن ووسائل تحسينها على أسس علمية سليمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، دار النهضة العربية، 2003-2004، ص ص: 202-203.

## المطلب الثاني: تمكين العاملين و إعادة الهندسة.

### أولاً: تمكين العاملين.

#### 1. المفهوم.

التمكين هو أحد الأسس و المبادئ التي يقف عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد عرفه ويليام ويستر بأنه "تفويض أو منح السلطة القانونية لشخص ما"<sup>1</sup>، ويقصد به أيضا "دفع الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة"<sup>2</sup>

ويمكن أن نحدد مفهوم التمكين كذلك بأنه "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها و حل مشاكلها و التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج"<sup>3</sup>

ومن هذه التعاريف نستخلص بأن مفهوم تمكين العاملين يقوم على توفير الظروف الملائمة لسماح للعاملين بأن يشاركوا في إدارة المؤسسة ووضع القرارات ، مما يزرع فيهم الثقة في النفس والشعور بامتلاك المؤسسة والمساهمة في رسم رسالتها وتحقيق أهدافها.

و يمثل التطوير التنظيمي طريق للتمكين الإداري، حيث يعتقد بأن التطوير التنظيمي أو الإداري مصطلح يتضمن مزيجا من النشاطات مثل: التغيير المخطط، والتداخل يقصد به التعديل 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 المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها"<sup>4</sup>

#### 2. الفوائد .

يضمن التمكين فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، ومن أهم فوائد التمكين ما يلي:<sup>5</sup>

- تحسين نوعية الأداء والخدمة وجودتها .

- ضمان فعالية المؤسسة .

<sup>1</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز، جامعة ورقلة، 2005، ص: 252 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 13 .

<sup>3</sup> بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 5، 2007، ص: 145 .

<sup>4</sup> بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 14، 139 .

<sup>5</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 139 .

- الانفتاح المباشر و الثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وأرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة .
  - زيادة فعالية الاتصالات مما يؤثر إيجابا على الزبائن .
  - السرعة في إنجاز المهام و الإجابة على التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية .
  - تحسين دافعية و التزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- إضافة إلى هذه الفوائد، فإن تنفيذ سياسة التمكين في المؤسسة يشمل على فوائد لكافة الأطراف ، فبالنسبة للموظفين، فإن هذه السياسة تمنح لهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقت الموظف وتسلط الضوء على مواهب وإبداع الموظفين، وبالنسبة للإدارات فإن هذه السياسة تسهل أعمال الإدارة، وينعكس الأمر كله على المؤسسة ككل ، فالعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة، مما يزيد من الحصنة السوقية للمؤسسة ويؤثر في نجاحها.

و الجدير بالذكر 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 وإعطاؤهم الضوء الأخضر بذلك، ويقول أحمد ماهر: "أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المؤسسة ، حيث يتبع النظام اللامركزية في اتخاذ القرارات."<sup>1</sup>

### 3. مبادئ .

إن أساسيات التمكين تتكون مما يلي:

- **تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر يؤدي بدوره إلى التحليل، ورفض التزايدات والتدريب ومهارات وتسهيل إجراءات العمل والاتصالات، وبعكس ذلك فانعدام كفاية التعليم تؤدي إلى غموض المهام و الإجراءات والأدوار وتقليل الالتزام لدى العاملين، ويمكن أن نعرف التعليم بأنه "التغيير الدائم ونسبيا في السلوك الحالي أو المحتمل والذي ينتج عنه الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة."<sup>2</sup>
- **الدافعية:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين و لبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، ويمثل التحفيز والدافعية من المبادئ التي تؤمن بها إدارة الجودة الشاملة عموما فيعرف الدافع بأنه " عامل داخلي في الإنسان يوجهه إلى تصرف معين و الاستمرار في هذا العمل مدة تقصر أو تطول حتى يتسع هذا الدافع"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 139 .

<sup>2</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 27.

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص: 16.

- **وضوح الهدف:** إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة، لأن هناك بعض المدراء من يخلط بين التمكين والتفويض أو السخلي عن الصلاحيات أن التمكين لا يعني تكليف الفرد بعمل ما، بل إن صلب عملية التمكين الإداري هي استخدام المخطط الموجه لإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة ولغايات التمكين، فان كل فرد يجب أن يعرف ويقبل ويلتزم بأهداف المؤسسة.
- **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 و تشجيعهم على ممارسة الأعمال حتى يكونوا أكثر قربا بأهداف المؤسسة<sup>1</sup> ويعتبر اندماج وتمكين العاملين إحدى الأساليب لحفز العاملين، مما يؤدي إلى رفع روح المعنوية للعاملين، حيث كلما زادت درجة مشاركة العاملين في الإدارة كلما ساهمت في رفع مستوى الأداء لتحقيق التميز.

## ثانياً: إعادة الهندسة

### 1. المفهوم.

يركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها بهدف إرضاء العملاء سواء بتقديم سلع أو خدمات ذات جودة عالية، ويعود ظهور هذا الأسلوب إلى عام 1990 على يد مايكل ماهر والذي يعرف إعادة الهندسة رفقة "جيمس شامي" 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 .

وهو يمثل إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري، مما يؤدي إلى تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالكلفة والجودة.<sup>2</sup>

كما تعرف إعادة الهندسة بأنها: "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة و تصميم العمليات الأساسية بهدف تطوير جوهرية و طموح فأداء المؤسسات يكفل سرعة الأداء وتحقيق التكلفة وجودة المنتج"<sup>3</sup>

ومن خلال هذه التعاريف نرى أن إعادة الهندسة تتضمن أربع نقاط أساسية هي:

**أساسية:** وتعني أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة و كل فرد أسلوب العمل ومراجعة ما يقومون به من عمل.

<sup>1</sup> أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم و الإدارة دار المعرفة الجامعية، الجزء الأول، طبعة 3، 2001، ص: 321.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 310.

<sup>3</sup> فهد سلطان، إعادة الهندسة نظم العمل (النظرية و التطبيق)، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 43.

**جذرية:** تتضمن إعادة الهندسة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تميز به أسلوب إعادة الهندسة من غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلول عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقات ، وبالتالي إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية.

ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة. **هائلة:** إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية الشكلية، بل يهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفقه في معدلات الأداء، ولقد حققت الشركات التي طبقت مفهوم إعادة الهندسة نجاح و نتائج هائلة في نسبة الأرباح وزيادة الإنتاجية وتقديم أفضل خدمات للعملاء، وتقليص الزمن اللازم من الانجاز العمل وما أدى بها إلى الوصول بما يعرف بالأداء المتميز

**ث. العمليات:** يتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمؤسسات المختلفة وليس الإدارات، إذ يتم دراسة وإعادة هندسة العمليات بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة، وبذلك إعادة الهندسة تساعد رؤية الصور الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات .

## 2. منهجية إعادة الهندسة:

يحتاج مدخل إعادة الهندسة إلى رؤية واضحة ومنهجية منظمة لتحقيق الأهداف المحددة، ولهذا المنهجية خصائص محددة تتلخص فيما يأتي:<sup>1</sup>

- تحديد أهداف واستراتيجيات المنظمة في الأجل القصير والطويل مع اعتبار العميل هو نقطة البداية والنهاية في تحديد هذه الأهداف والإستراتيجيات .
- التركيز على العمليات بشكل أكثر من التركيز على الوظائف.
- الاهتمام بالعمليات ذات القيمة المضافة والمردود المتميز والعمليات المساعدة.
- وضع رؤية واضحة لتحسين الأداء هدفها إحداث التغيير اللازم بشكل جذري وليس تدريجي.
- إعداد خطة عمل تحدّد فيها المهام والموارد والجدول الزمني المناسب لتنفيذها .

## 3. مراحل إعادة الهندسة :

تتكون إعادة الهندسة من أربعة مراحل:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد المرسي جمال الدين، مرجع سابق، ص:69.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات ( الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري وإدارة التغيير) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014،

- التحضير: وهي تعني تعبئة المنظمة و العاملين لما سيبدأ من جهود ودراسته و تبدأ بتدخل من المستشارين أو فريق الدراسة و تنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة وهي تشتمل على مجموعة من المهام، تتمثل في الإحساس بالمشكلة، الحصول على موافقة الإدارة العليا، تدريب الفريق، إعداد خطة العمل.

- دراسة العملاء و العمليات: يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء و العمليات و ما يرتبط من العاملين، و أدوات و معلومات لمعرفة الوضع الراهن بكل مشاكله، و بدورها تحتوي على مجموعة من المهام، وهي: دراسة العملاء، دراسة العمليات، تحليل الأنشطة التابعة للعمليات، دراسة العاملين و الأدوات و المعلومات، دراسة العوامل المؤثرة، تحديد التنظيم المناسب.

- إعادة التصميم: تهم بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات و المهام بحيث يتسم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ و جذري و مؤد إلى نتائج ايجابية للغاية، و تحتوي هذه المرحلة على المهام التالية: تحليل و فهم العمليات، تحليل و فهم التدفق، تحديد أنشطة القيمة المضافة، المعايرة بمنظمات أخرى، تحديد مشاكل العمليات، تحديد بدائل التحسين، إعادة التصميم الفني و الاجتماعي.

- التحول: هي المرحلة الأخيرة التي تعني بتنفيذ و تطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه و ينقسم إلى المهام التالية: وضع إعادة الهندسة في شكل مصور، تصميم النماذج، تصميم الأدوات و التكنولوجيا، وضع النظام على برامج، تدريب و تحفيز العاملين، تجربة النظام، التعديل النهائي.

والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

## الشكل (2-2): مراحل و مهام إعادة الهندسة ( الهندرة).

### التحضير:

- الإحساس بالمشكلة. - الحصول على
- موافقة الإدارة. - تدريب الفريق.
- إعداد خطة العمل.

### دراسة العملاء و العمليات

- العملاء. - دراسة العملية.
- دراسة العاملين والأدوات و المعلومات.
- دراسة العوامل المؤثرة. - تحليل الأنشطة التابعة
- للعملية. - تحديد التنظيم المناسب.

### إعداد التصميم

- تحليل وفهم العمليات. - تحليل وفهم التدفق
- تحديد أنشطة القيمة المضافة. - المعايرة بمنظمات
- أخرى. - تحديد مشاكل العمليات.
- تحديد بدائل التحسين. - إعادة التصميم الفني و
- الاجتماعي.

### التحول:

- وضع إعادة الهندسة في شكل مصور. - تصميم
- النماذج. - تصميم الأدوات و التكنولوجيا.
- وضع النظام على برامج. - تدريب و تحفيز العاملين.
- تجربة النظام. - التعديل النهائي على النظام.

المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات ( الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري وإدارة التشغيل)هار

الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص:553.

### المطلب الثالث: علاقة جودة الخدمة بالأداء المتميز.

إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العمال الذي يقوم بخدمتهم فقط و لكن الجودة التي يؤدي عمله و كذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه في بداية الثمانينات من القرن الماضي، فهناك العديد من العوامل يجب أن تجتمع حتى يمكن وصف الداء المتميز.

فالمنظمات ذات الداء المتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية، و الالتزام على جميع مستويات القيادة للتطوير و التحسين المستمرين، إن التميز رهينة توفر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة و لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق و التميز في الأداء.

و يعد الأداء من المصطلحات الجذابة و من المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية و لكافة أنواع المنظمات ، لأن المخرجات من هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها و تعزيز قدرتها التنافسية.

إن المدخل التنظيمي يعتبر المنظمة هي أكثر الأنظمة تعقيدا، و الخاصية الرئيسية لهذا النظام المعقد هو القدرة على القيام بنشاط يحقق من خلاله الأهداف و إذا اختلفت أهداف المنظمات و تطورت عبر الزمن فإن هناك حقيقة أساسية تنطبق على كل المنظمات و مرتبطة بتسييرها ألا وهي الأداء. لذا يجب أن يكون تحليل الأداء ساكنا فدراسة الأداء عبر الزمن يكون أيضا ديناميكيا و الذي يعني قدرة المنظمة على البقاء في المدى الطويل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمزة محمد جبوري، جودة الخدمة ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، 2013، ص ص:

## خلاصة

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل توصلنا إلى أن جودة الخدمات تعتبر عامل أساسي لتقييم أي منظمة، و ذلك راجع إلى التحسين المستمر للجودة و الذي بدوره يؤدي إلى رفع الأداء.

كما أنه يعد الأداء المتميز شعار ترفعه المنظمات و تتخذه رسالة لها، إضافة إلى ذلك إن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤدي نتائج جيدة بالنسبة للأداء الفعلي ، و ذلك راجع إلى وجود تقنيات تنتهجها المنظمات الخدمائية للوصول إلى الأداء المتميز و التي تؤدي دورا حيويا في مستوى الأداء لبلوغ التميز.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر

## تمهيد

بعد تطرقنا في الجانب النظري لمختلف المعالم والمضامين المتعلقة بالخدمة والجودة وجودة الخدمة، وكذا الأداء المتميز ومدى تأثير جودة الخدمة على الأداء المتميز من خلال مجموعة من التقنيات.

وكي لا تنحصر دراستنا على الجانب النظري، ارتأينا تدعيم دراستنا النظرية بدراسة تطبيقية نحاول فيها إسقاط ما تطرقنا له في الجانب النظري في الواقع العملي فكانت وجهتنا إلى مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم، فرع سيدي علي.

## المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

إن المؤسسات الخدمائية تلعب دورا هاما في التطور الاجتماعي والاقتصادي للبلد، وبما أن مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة خدمية من بين هذه المؤسسات التي تساهم في التطور الاقتصادي وكذا تساهم في ربط مختلف المناطق ومختلف الأشخاص، وذلك بفضل خدماتها، فكان لنا التوجه إليها لتدعيم جانبنا النظري.

### المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر .

إن مؤسسة اتصالات الجزائر حديثة النشأة إذ في السابق كانت مؤسسة مندمجة فكان يطلق عليها البريد والمواصلات، انفصلتا عن بعضهما البعض ليصبح البريد لوحده وتغيرت تسمية المواصلات إلى اتصالات الجزائر،

وتعد مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، ملك للدولة تنشط في سوق الهاتف الثابت والانترنت، استطاعت أن تفرض تواجدها في السوق الجزائرية، كما استطاعت كسب ثقة المتعاملين رغم التطور التكنولوجي الحاصل في شبكات الهاتف النقال المتنوعة وخدماتها (جازي، نجمة)، أما موبليس فهي إحدى فروع المؤسسة. البداية الفعلية لنشاط المؤسسة في شكلها القانوني الجديد كانت بتاريخ 31-12-2002.

### 1. فروع مجمع اتصالات الجزائر .

يشمل مجمع اتصالات الجزائر على مجموعة من الفروع، والتي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، نذكر هذه الفروع فيما يلي:

1.1 فرع اتصالات الجزائر موبليس: مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبليس أهم متعاملي النقال في الجزائر.

2.1 اتصالات الجزائر للإنترنت " جواب " : مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة. وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد مربوطة حاليا بشبكات الإنترنت.

3.1 اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

## المطلب الثاني: أهداف ونشاطات اتصالات الجزائر .

### أولاً: الأهداف

تسعى الوكالة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات هي أهداف أساسية للوكالة.
- كما تهدف إلى المشاركة في التقدم الاجتماعي والاقتصادي للدولة، من خلال تقديم خدمات خاصة بالإعلام والاتصال.
- تنمية عرض خدمة الهاتف النقال وتمكين أكبر عدد من الزبائن للحصول على الخدمات الاتصالية.
- فك عزلة المناطق المحرومة في ميدان الاتصالات.
- تحسين جودة الخدمات من أجل رفع تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة.
- تطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصلة بمختلف قنوات تدفق المعلومات.

### ثانياً: نشاطاتها.

تتمحور نشاطاتها حول ما يلي:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي .

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان المرتبطة بجودة الخدمة.

لأجل معرفة واقع جودة الخدمات في المؤسسات الخدمائية، ارتأينا أن نخصص هذا المبحث لتحليل البيانات المتعلقة بنتائج الاستبيان المقدم للعمال، من خلال آرائهم.

وقبل عرض وتحليل النتائج سوف نقوم بتقديم عينة الدراسة، حيث قمنا باختيار عينة تتكون من 15 عامل، ولكن بعد عملية جمع القوائم الموزعة ومراجعة هذه القوائم، والقيام بعملية الفرز للإجابات المقدمة من طرف العمال المستقصي منهم ، فقد تم الاعتماد في تحليل النتائج على 10 عمال من أصل 15 عامل، أي بنسبة 66,66%، وذلك لعدم رد بعضهم.

### المطلب الأول: عرض المعلومات الشخصية لعينة الدراسة.

إن العينة التي وقع اختيارنا عليها يتميز أعضاؤها بما يلي:

1. الجنس: ظهرت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-1): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس.

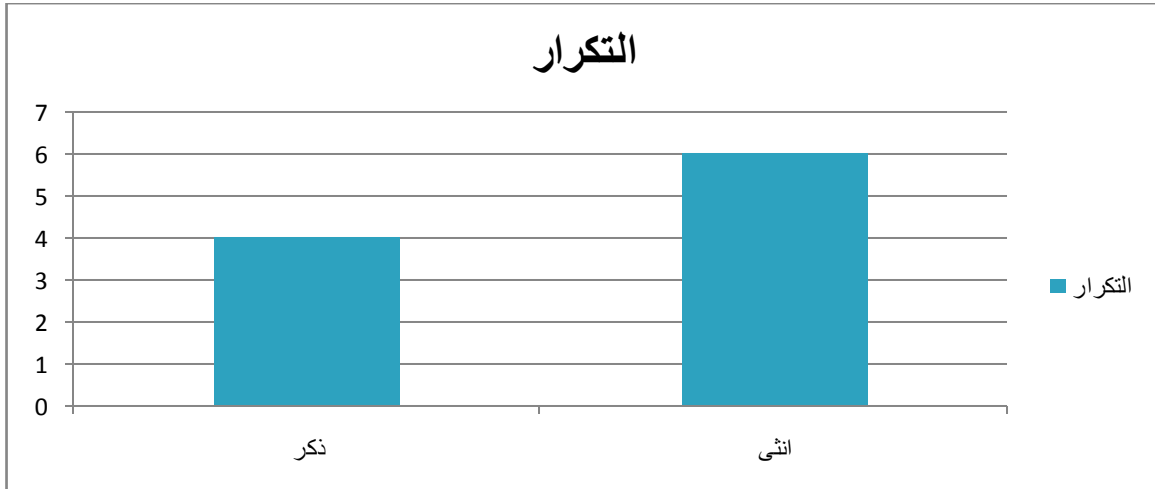
الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	04	%40
أنثى	06	%60
المجموع	10	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال توزيعنا لأفراد العينة حسب الجنس، وجدنا ان نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الذكور 40%، ونسبة الإناث بلغت 60%.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-01): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

2. الشهادة: ظهرت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-2): نوع الشهادة لأفراد العينة.

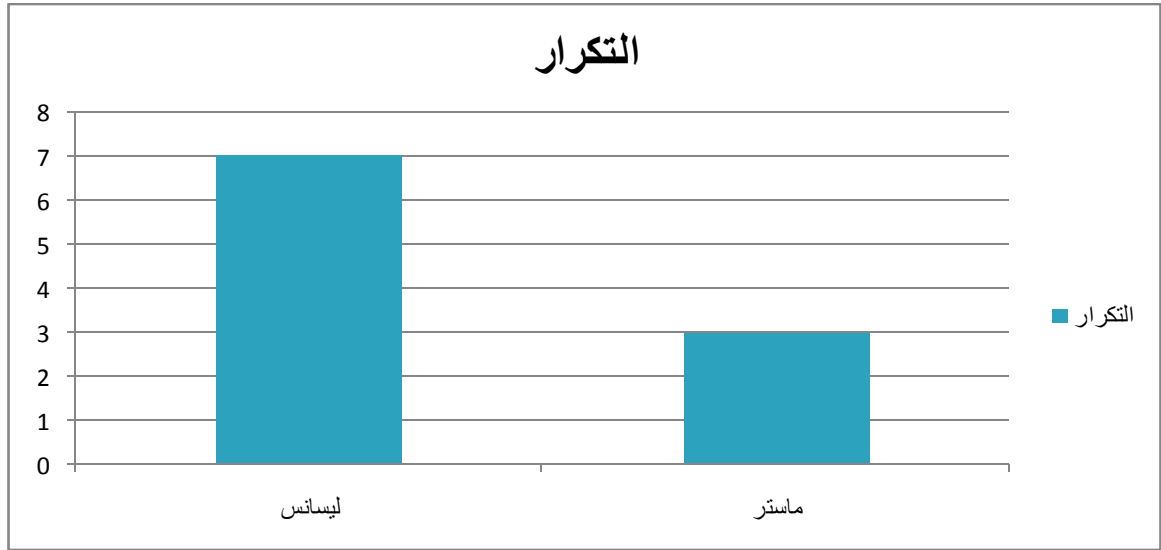
النسبة	التكرار	الشهادة
%70	07	ليسانس
%30	03	ماستر
%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن أغلبية العمال المتكونة منهم العينة متحصلين على شهادة الليسانس، حيث بلغت نسبتهم 70%، أما بقية أفراد العينة فمتحصلين على شهادة الماستر، حيث بلغت نسبتهم 30%.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم ( 03-02): نوع الشهادة لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

3. المهنة: ظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(03-03):توزيع أفراد العينة حسب نوع المهنة.

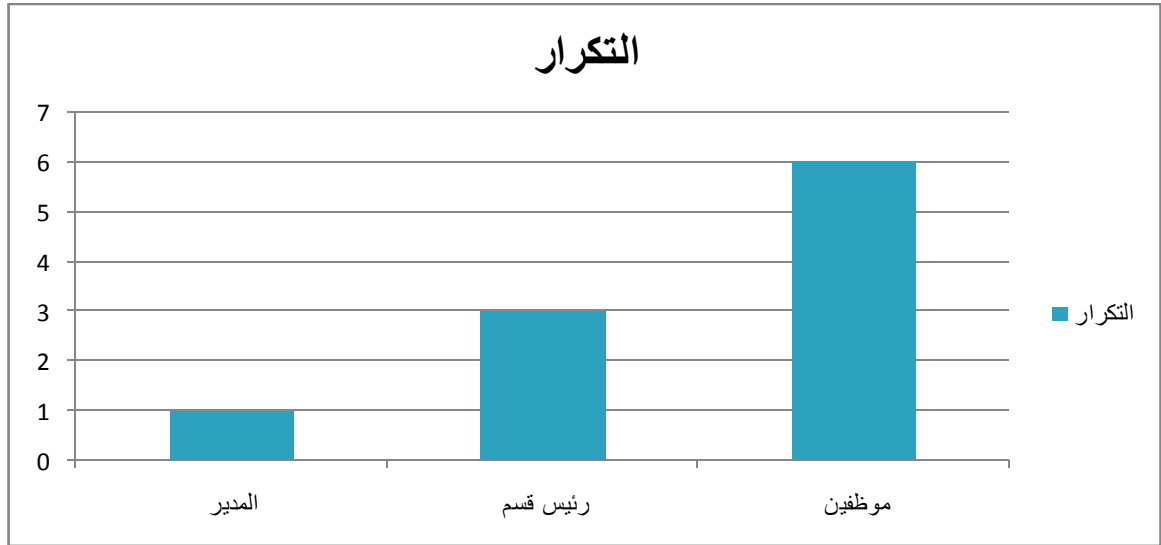
النسبة المئوية %	التكرار	المهنة
10%	01	مدير
30%	03	رئيس قسم
60%	06	موظفين
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أنه هناك تنوع في افراد العينة، حيث انها تضم 10%مدير، و30%متمهون مهنة رئيس قسم، و60%موظفين.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

4. الخبرة: ظهرت النتائج كما يلي.

الجدول رقم (03-04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

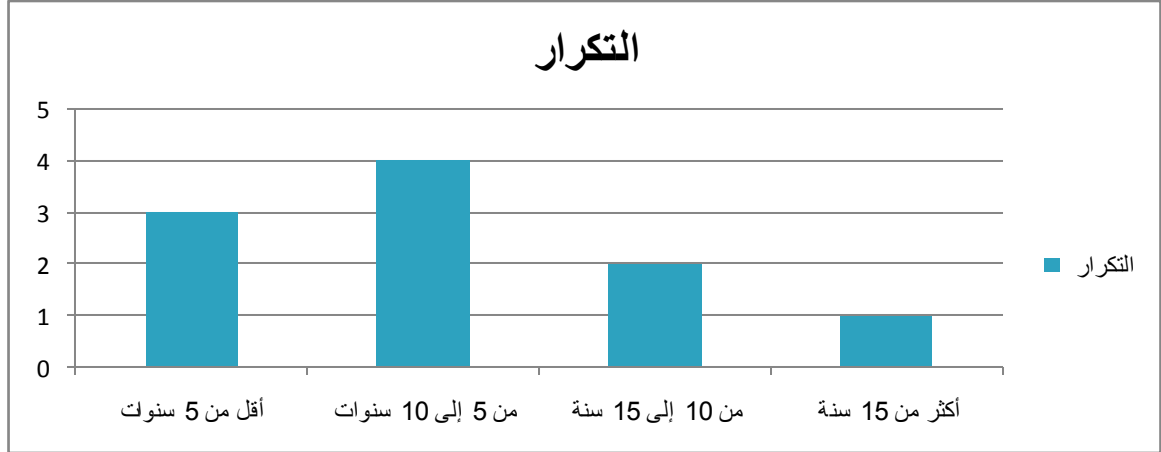
النسبة المئوية %	التكرار	السنوات
30%	03	أقل من 05 سنوات
40%	04	من 05 إلى 10 سنوات
20%	02	من 10 إلى 15 سنة
10%	01	أكثر من 15 سنة
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تباين في خبرات أفراد العينة، بحيث نجد أن العمال الذين لهم خبرة أقل من 05 سنوات بلغت نسبتهم 30%، و 40% لهم خبرة ما بين 05 و 10 سنوات، و 20% لهم خبرة تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة، و نسبة 10% لهم خبرة أكثر من 15 سنة.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم ( 03-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المطلب الثاني: معرفة واقع جودة الخدمات بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

سوف نحاول في هذا المطلب معرفة واقع جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة.

1. معرفة معنى الجودة داخل المؤسسة .

لأجل معرفة معنى الجودة داخل المؤسسة ارتأينا طرح بعض الأسئلة، وفيما يلي عرض وتحليل هذه الأسئلة، والأجوبة المتحصل عليها.

1.1 الجودة تعبر عن درجة الإتقان و المتانة :

الجدول رقم ( 03-05): الجودة تعبر عن درجة الإتقان والمتانة.

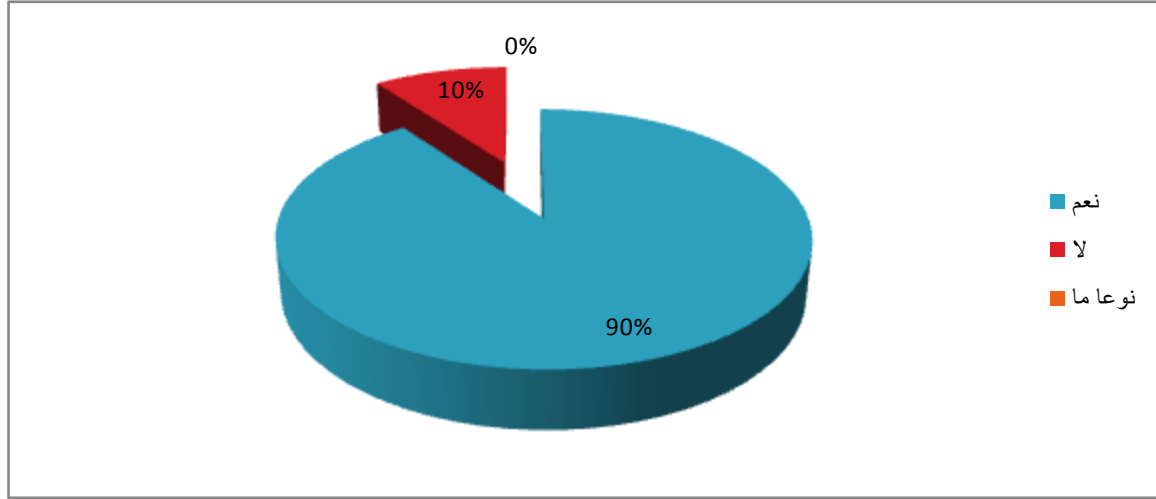
النسبة المئوية%	التكرار	الاقتراحات
90%	09	نعم
10%	01	لا
-	-	نوعا ما
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نلاحظ، أن اغلب الإجابات كانت "نعم" بنسبة 90%، أما 10% فكانت إجاباتهم "لا". مما يوضح لنا أن أغلب العمال يرون أن الجودة تعبر عن درجة الإتقان والمتانة.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-05): الجودة تعبر عن درجة الإتقان و المتانة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

## 2.1 مراعاة عامل الجودة في تقديم الخدمة :

الجدول رقم ( 03-06):مراعاة عامل الجودة في تقديم الخدمة.

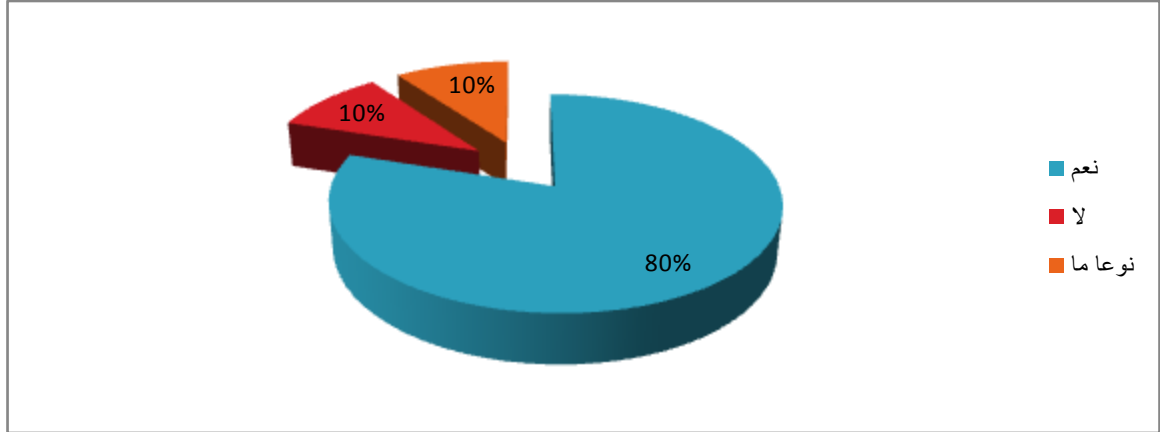
النسبة المئوية %	التكرار	الاقتراحات
80%	08	نعم
10%	01	لا
10%	01	نوعا ما
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه، يتبين لنا أن المؤسسة تهتم بعامل الجودة في تقديم الخدمة، بحيث أن نسبة 80% من أفراد العينة أجابوا بنعم، والبقية منهم كانت إجاباتهم ب "لا" بنسبة 10%، و"نوعا ما" بنسبة 10%.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-06): يوضح مراعاة عامل الجودة في تقديم الخدمة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

### 1.1 التزام الإدارة بتغيير سلوك الأفراد لمفهوم الجودة.

الجدول رقم (03-07): التزام الإدارة بتغيير سلوك الأفراد لمفهوم الجودة.

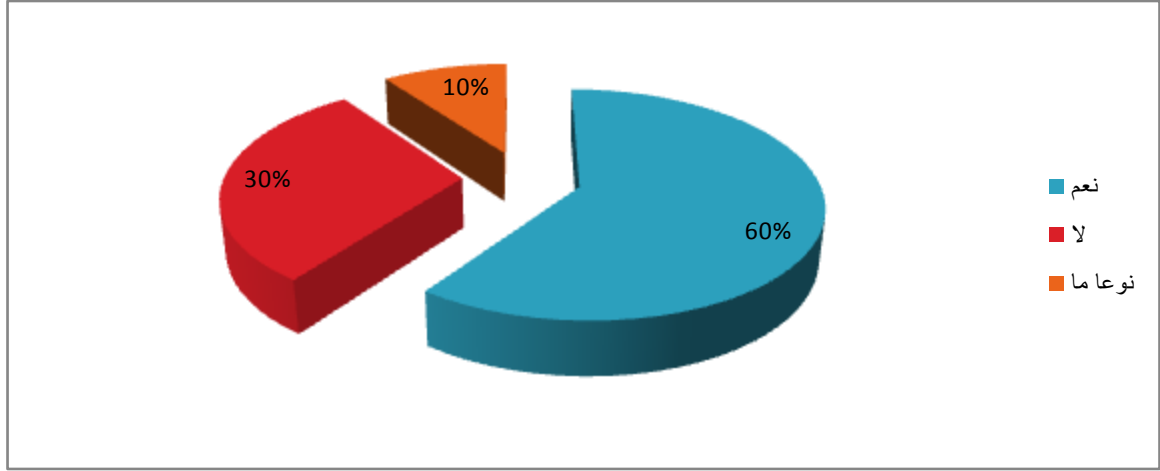
النسبة المئوية %	التكرار	الاقتراحات
60%	06	نعم
30%	03	لا
10%	01	نوعا ما
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نلاحظ، أن الإدارة بالمؤسسة تهتم بتغيير سلوك الأفراد العاملين لديها لمفهوم الجودة، بحيث أن معظم الإجابات كانت "نعم" بما يوافق 60%، ونسبة 30% أجابوا "لا"، والباقي أجابوا "نوعا ما".

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-07): يوضح التزام الإدارة بتغيير سلوك الأفراد لمفهوم الجودة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

## 2. تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة .

لأجل معرفة إن كانت المؤسسة تطبق إدارة الجودة أو لا، ارتأينا طرح بعض الأسئلة تساعدنا على الحكم فيما يخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### 1.2 نظام إدارة الجودة بالمؤسسة:

الجدول رقم (03-08): نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

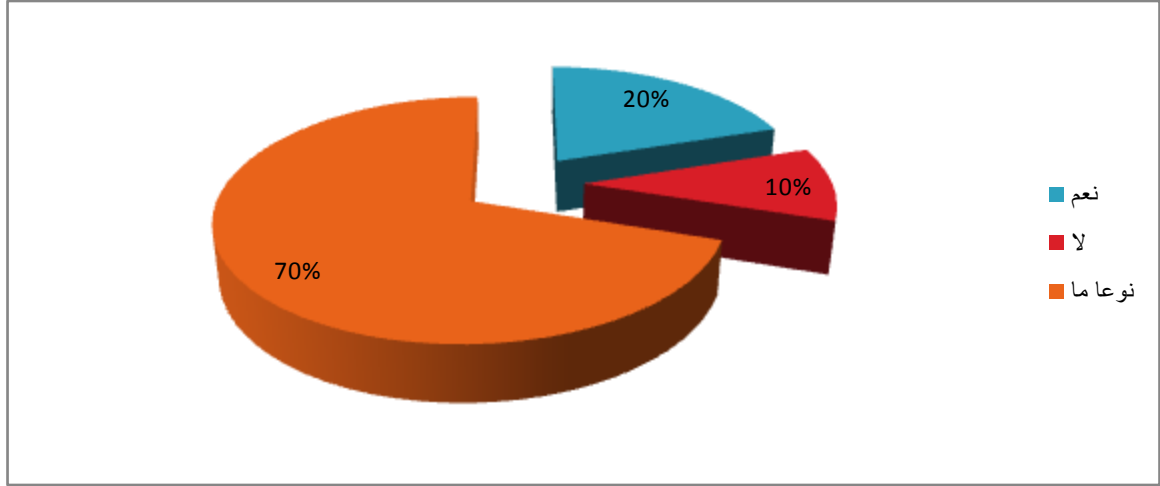
الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	02	20%
لا	01	10%
نوعا ما	07	70%
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نلاحظ، أنه المؤسسة ليس بها إدارة الجودة وإنما شبه إدارة جودة، حيث كانت الإجابات المتحصل عليها كالتالي: 20% أجابوا نعم، 10% أجابوا لا، و 70% أجابوا نوعا ما.

و يوضح ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم ( 03-08): يوضح نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

2.2 مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات وتخفيض التكاليف:

الجدول رقم(03-09): مساهمة إدارة الجودة في تطوير الخدمات وتخفيض التكاليف.

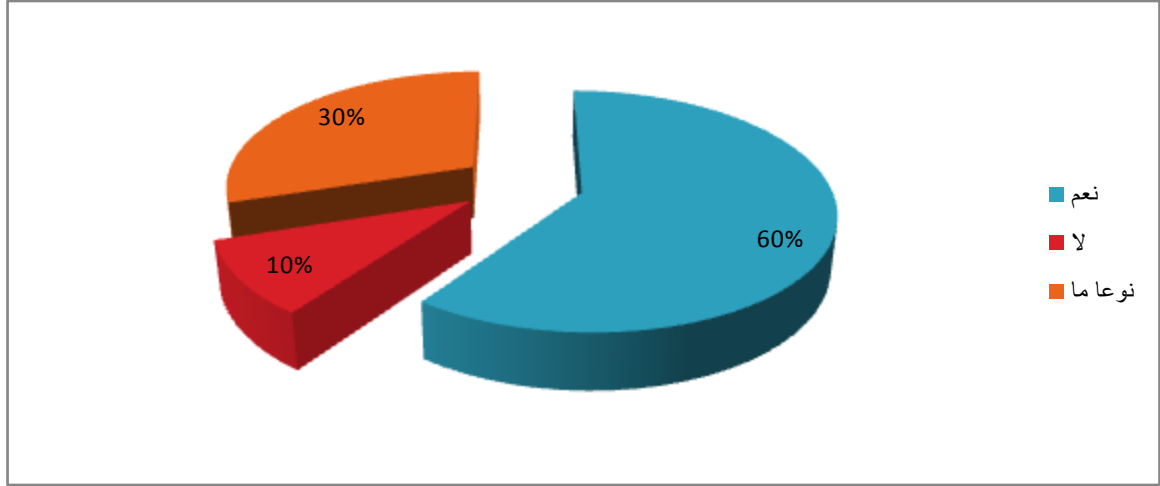
النسبة المئوية %	التكرار	الاقتراحات
60%	06	نعم
10%	01	لا
30%	03	نوعا ما
100%	10	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه، يتضح لنا أن إدارة الجودة تساعد على تخفيض التكاليف وتطوير الخدمات، وذلك وفقا للإجابات المتحصل عليها من قبل أفراد العينة، حيث أن نسبة 60% من الإجابات كانت "نعم"، 10% كانت "لا"، ونسبة 30% كانت إجاباتهم "نوعا ما".

ويوضح ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم (03-09): يوضح مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات و تخفيض التكاليف.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

1.2 مساهمة إدارة الجودة الشاملة في الحد من الأخطاء:

الجدول ( 03-10): مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة على الحد من الأخطاء.

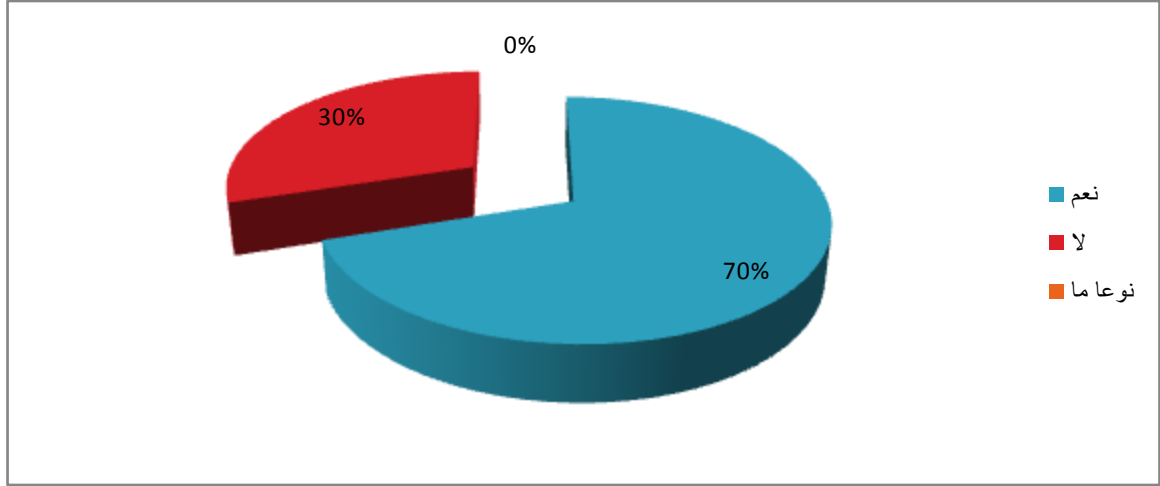
الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	07	70%
لا	03	30%
نوعا ما	-	-
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

بناء على ما هو مدون في الجدول أعلاه، نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في التقليل من الأخطاء، وهو ما جاءت به الإجابات المحصل عليها من أفراد العينة، حيث نجد أنه نسبة 70% من الإجابات كانت "نعم"، و 30% كانت "لا".

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-10): يوضح مساهمة إدارة الجودة الشاملة في الحد من الأخطاء.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

### 3. معنى جودة الخدمة في المؤسسة .

لأجل معرفة معنى جودة الخدمة داخل المؤسسة ارتأينا معالجة العديد من النقاط ، وتحليلها.

1.3 الجودة عبارة عن معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة:

الجدول رقم (03-11): معنى جودة الخدمة داخل المؤسسة .

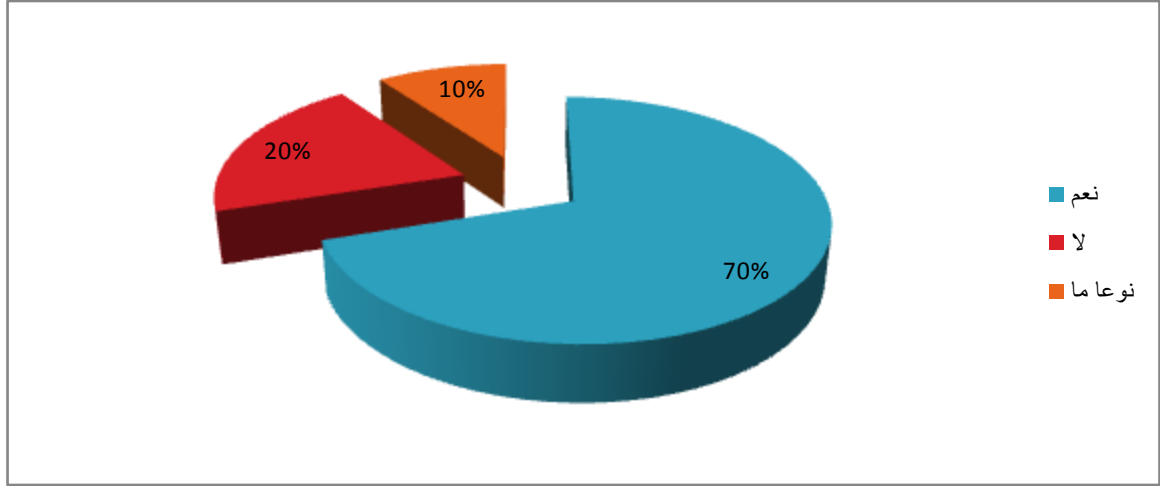
الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	07	70%
لا	02	20%
نوعا ما	01	10%
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا " نعم" حيث بلغت نسبتهم 70%، مما يبين لنا أن جودة الخدمة بالمؤسسة تعني التوافق ما بين الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، كما كانت هناك نسبة أجابوا "لا"، حيث بلغت 20%، ونسبة أخرى أجابت " نوعا ما" بلغت 10%.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-11): معنى جودة الخدمة داخل المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

### 2.3 مكونات جودة الخدمة :

الجدول رقم (03-12): توفر جودة الخدمة بالمؤسسة على المستلزمات المادية لتقديم الخدمة.

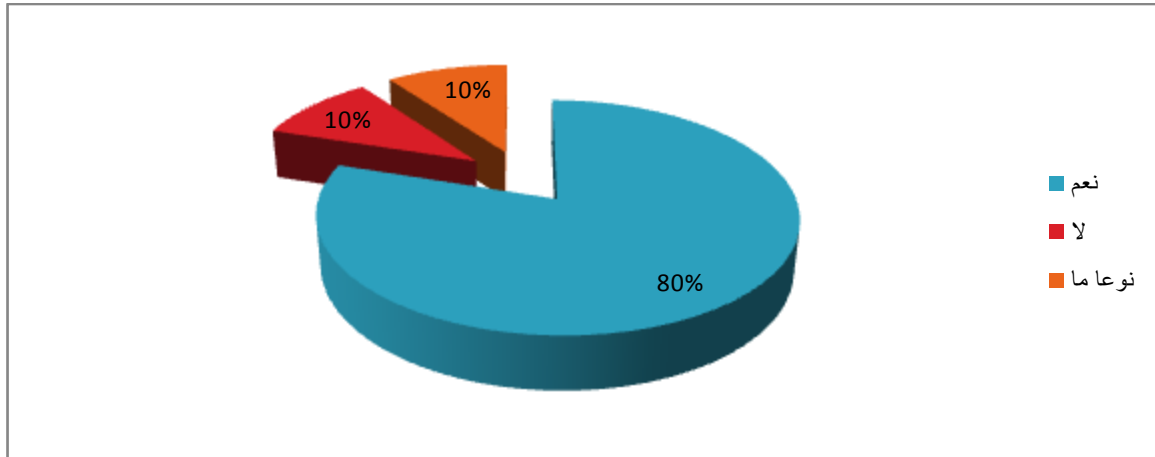
الاقترحات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	08	80%
لا	01	10%
نوعا ما	01	10%
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نلاحظ أنه ومن خلال الإجابات المتحصل عليها من أفراد العينة، المؤسسة تشمل على المستلزمات المادية لتقديم الخدمة، حيث بلغت نسبة الإجابة " نعم " 80%، بينما بلغت نسبة كل من الإجابة "لا" و"نوعا ما" 10%.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-12): يوضح مكونات جودة الخدمة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نستخلص من النتائج المتحصل عليها مما سبق أن المؤسسة تراعي عامل الجودة، و تهتم إلى حد ما بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، كما أنها تسعى إلى تحسين جودة خدماتها لتوافق توقعات الزبون.

المبحث الثالث: معرفة جودة الخدمات وعلاقتها بالأداء المتميز من خلال نتائج الاستبيان.

سوف نحاول في هذا المطلب معرفة العلاقة ما بين جودة الخدمة والأداء المتميز.

المطلب الأول: قياس جودة الخدمة.

لأجل معرفة إن كانت المؤسسة تهتم بقياس جودة الخدمة، ارتأينا طرح مجموعة من الأسئلة والمتمثلة فيما يلي:

1. مدى احتياج المؤسسة إلى أداة تساعد على الحكم على فعالية عملياتها.

الجدول رقم(03-13): مدى احتياج المؤسسة لأداة تحكم بها على فعالية عملياتها.

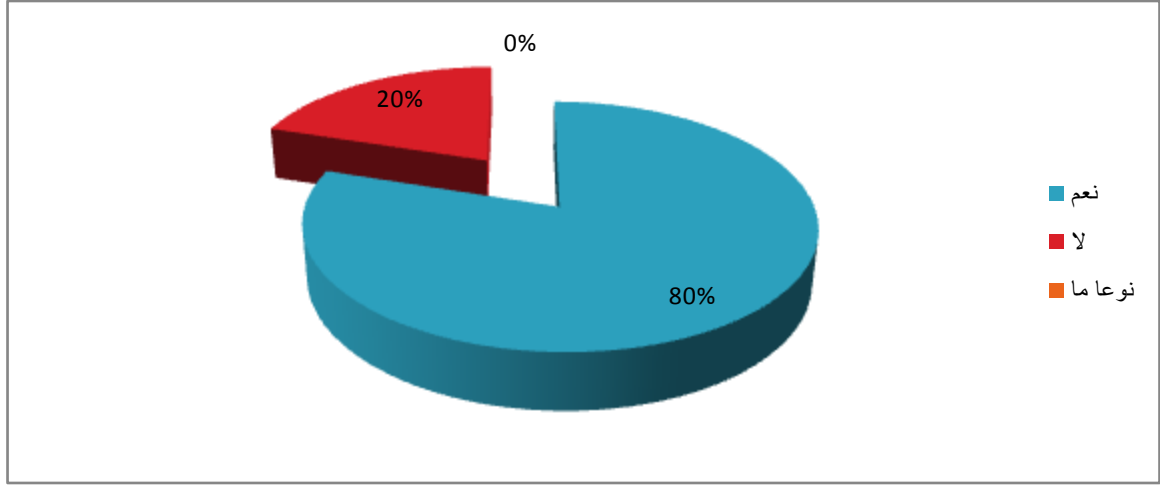
النسبة المئوية %	التكرار	الاقتراحات
80%	08	نعم
20%	02	لا
-	-	نوعا ما
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة بحاجة إلى أداة تساعد على الحكم على فعالية عملياتها، حيث كانت نسب كالاتي: 80% أجابوا " نعم"، و 20% أجابوا "لا".

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-13): يوضح مدى احتياج المؤسسة لأداة تحكم بها على فعالية عملياتها.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

## 2. قياس جودة الخدمة:

الجدول رقم (03-14): قياس جودة الخدمة من قبل المؤسسة .

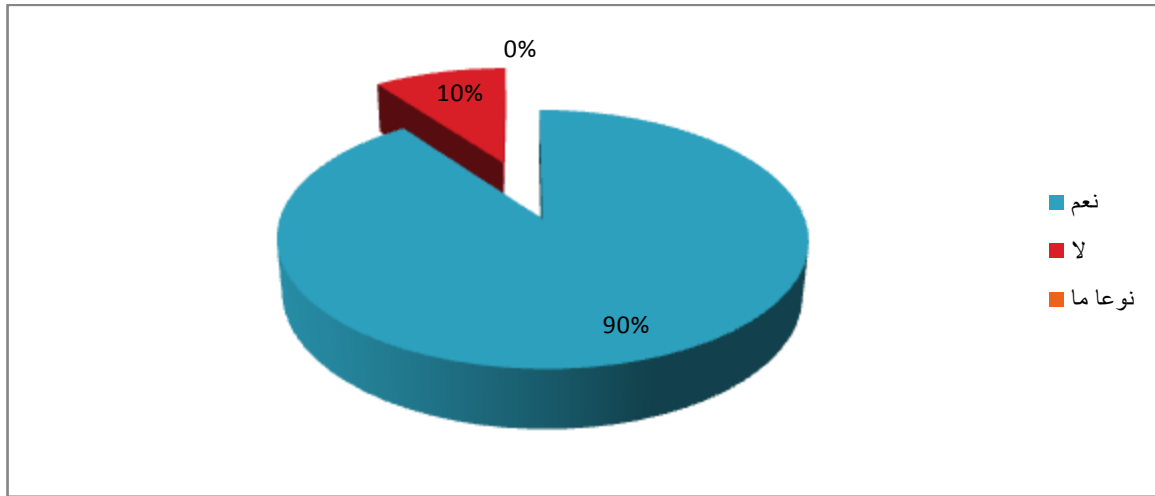
الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	09	90%
لا	01	10%
نوعا ما	-	-
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة تهتم لقياس جودة خدماتها، حيث أن الإجابات كانت تقريبا مجملها "نعم" بنسبة 90%، و10% أجابوا "لا".

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-14): قياس جودة الخدمة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

3. تنوع المؤسسة في أساليب القياس :

الجدول رقم (03-15): تنوع المؤسسة في أساليب القياس.

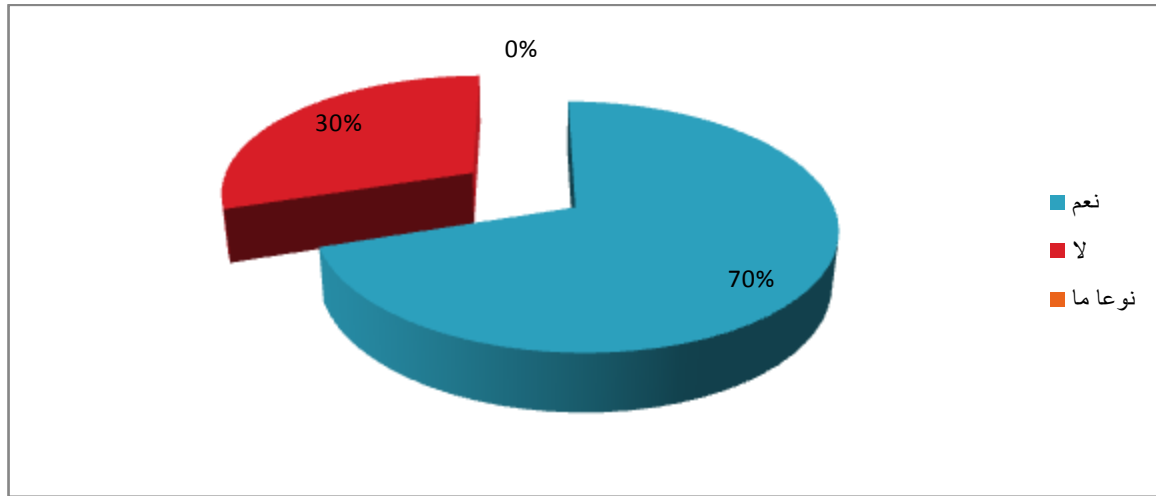
النسبة المئوية %	التكرار	الاقتراحات
70%	07	نعم
30%	03	لا
-	-	نوعا ما
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة تستخدم عدة أساليب لقياس جودة خدماتها، حيث كانت الإجابات المتحصل عليها أغلبها "نعم" بنسبة 70%، و30% كانت إجاباتهم "لا".

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-15): يوضح تنوع المؤسسة في أساليب القياس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

### المطلب الثاني: الأداء المتميز.

لغرض معرفة معنى الأداء المتميز طرحنا بعض الأسئلة على أفراد العينة، وفيما يلي عرض هذه الأسئلة، توضيحها وتحليلها.

#### 1. معنى الأداء المتميز:

الجدول رقم (03-16): معنى الأداء المتميز.

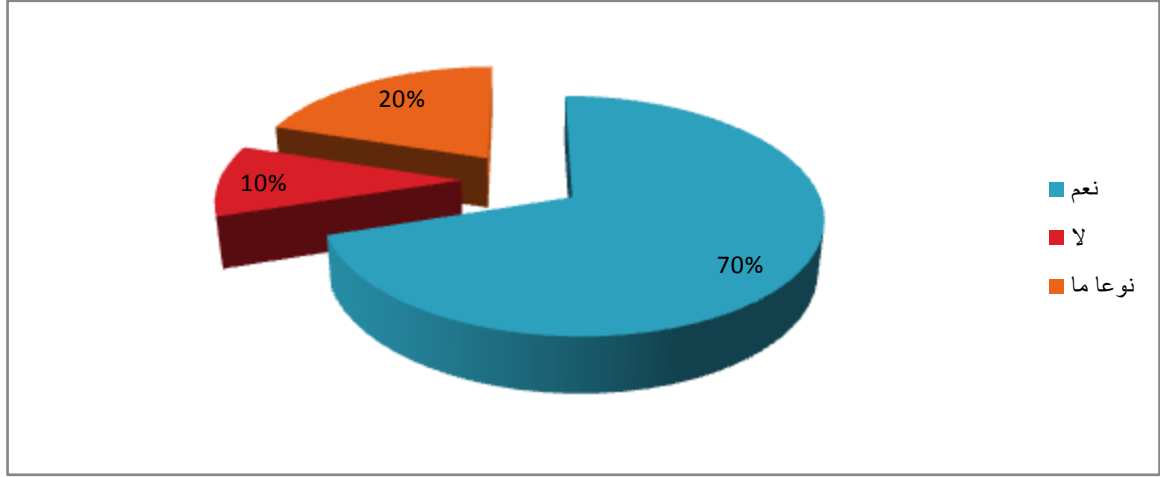
النسبة المئوية %	التكرار	الاقتراحات
70%	07	نعم
10%	01	لا
20%	02	نوعا ما
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الأجوبة المتحصل عليها نستنتج أن الأداء المتميز يعني قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة بدرجة من الاتقان، الانضباط والجودة، حيث بلغت النسبة الموافقة 70%، بينما الرفضة بلغت 10%، أما الباقية فكانت إجاباتهم "نوعا ما" بنسبة 20%.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-16): يوضح معنى الأداء المتميز.



المصدر: من إعداد الطالبة.

2. دوافع الأداء المتميز:

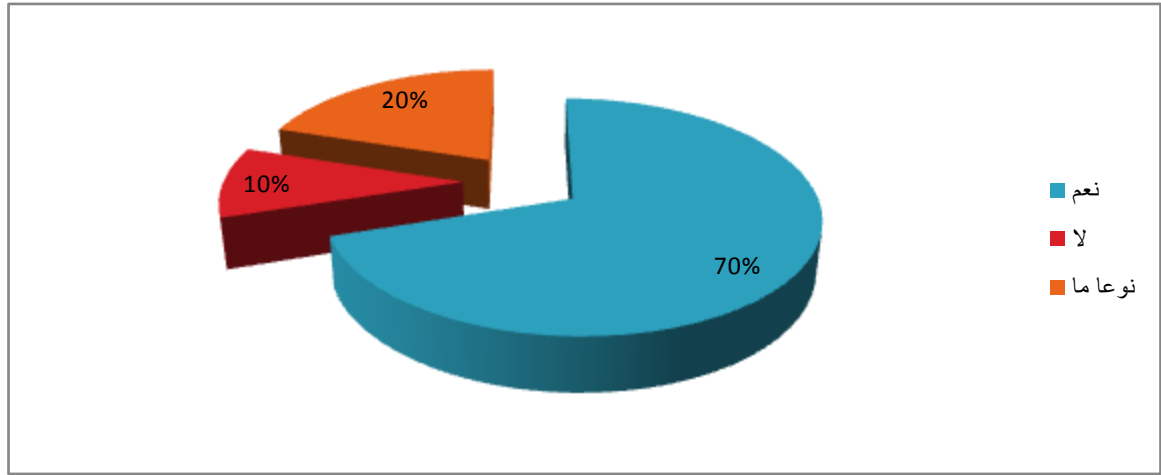
الجدول رقم (03-17): دوافع الأداء المتميز.

النسبة المئوية %	التكرار	الاقتراحات
70%	07	نعم
10%	01	لا
20%	02	نوعا ما
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من ملاحظتنا للجدول أعلاه، والنسب المتحصل عليها من الاستبيان والتي بلغت 70% للإجابة " نعم " و10% للإجابة " لا"، و20% أجابوا " نوعا ما"، نستنتج أن كل من العناصر المذكورة أعلاه تعد دافع لتحقيق الأداء المتميز.

و الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (03-17): يوضح دوافع الأداء المتميز.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

### 3. مقومات الأداء المتميز :

الجدول رقم (03-18): مقومات الأداء المتميز.

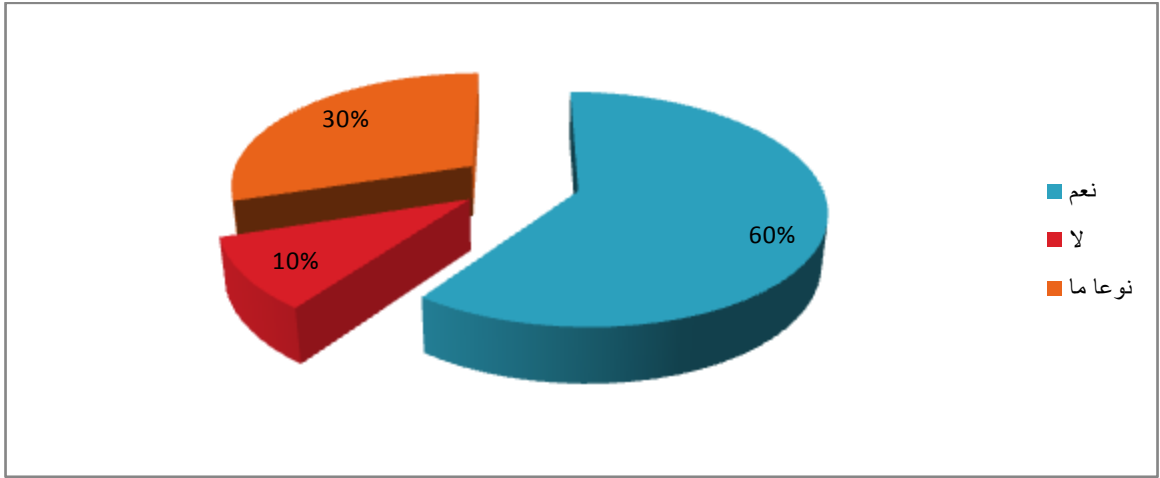
الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	06	60%
لا	01	10%
نوعا ما	03	30%
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نستنتج أن بناء مقومات التميز يساهم في تحقيق الأداء المتميز، حيث نجد أن أغلب الإجابات كانت "نعم" بنسبة 60%، والاجابة "لا" بلغت نسبتها 10%، وكانت هناك إجابات "نوعا ما" بلغت نسبتها 30%.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-18): يوضح مقومات الأداء المتميز.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

### المطلب الثالث: تقنيات إدارة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز .

لغرض معرفة إن كانت المؤسسة تعتمد على تقنيات إدارة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز ارتأينا طرح بعض الأسئلة، وفيما يلي عرض هذه الأسئلة وتحليلها.

#### 1. تقنيات إدارة جودة الخدمات لبلوغ التميز في الأداء :

الجدول رقم ( 03-19): تطبيق المؤسسة لتقنيات إدارة جودة الخدمات .

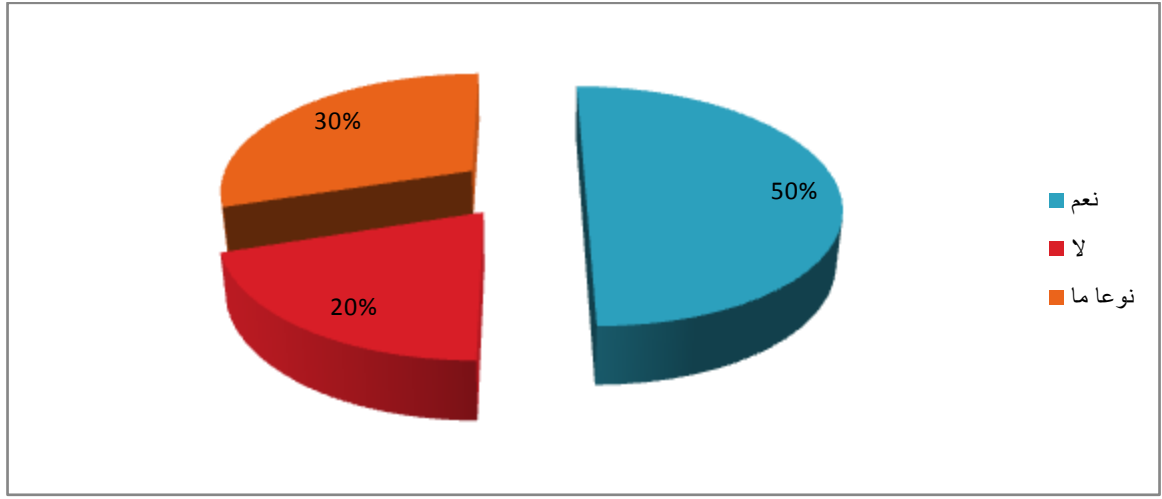
النسبة المئوية %	التكرار	الاقتراحات
50%	05	نعم
20%	02	لا
30%	03	نوعا ما
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة تسعى لتطبيق تقنيات إدارة جودة الخدمات لأجل تحقيق التميز في الأداء، حيث نجد أن النسب كانت متفاوتة، فنسبة الإجابة " نعم" بلغت 50%، أما نسبة الإجابة "لا" بلغت 20%، ونسبة 30% كانت " نوعا ما".

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-19): تطبيق المؤسسة لتقنيات إدارة جودة الخدمات.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

2. مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز:

الجدول رقم (03-20): مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز.

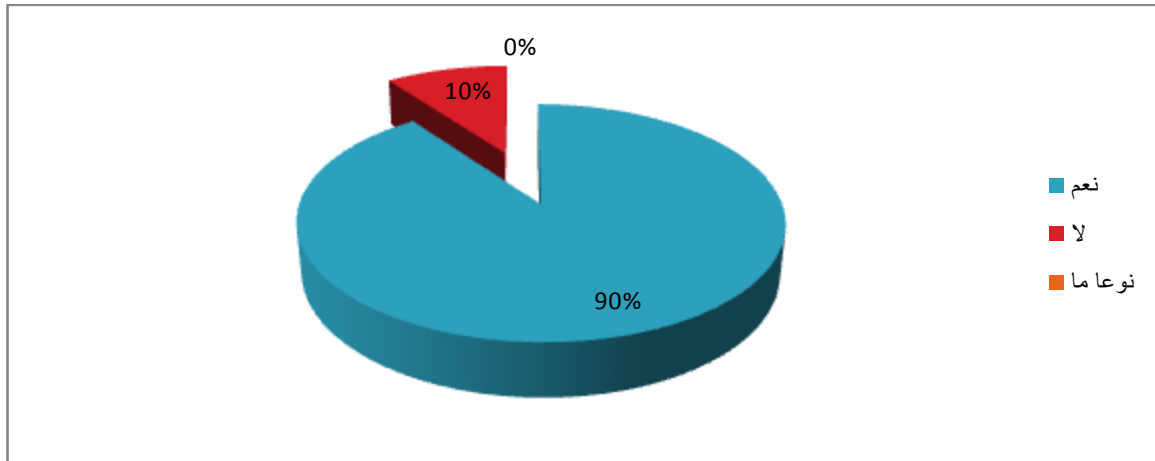
الاقترحات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	09	90%
لا	01	10%
نوعا ما	-	-
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب الإجابات كانت "نعم" حيث بلغت النسبة 90%، مما يوضح لنا أن جودة الخدمات تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز في الأداء، إضافة إلى ذلك فإن الإجابات "لا" بلغت 10%.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(03-20): مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

3. مساهمة تقنيات إدارة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز :

الجدول رقم (03-21): نسبة مساهمة تطبيق تقنيات إدارة جودة الخدمات في تحقيق التميز.

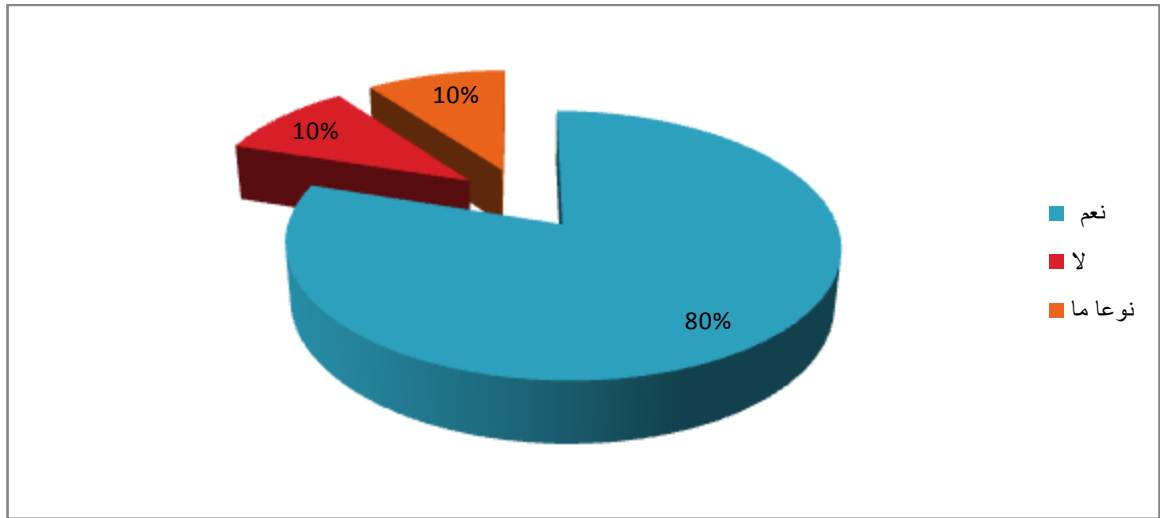
الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	08	%80
لا	01	%10
نوعا ما	01	%10
المجموع	10	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه، نستنتج أن الاهتمام بجودة الخدمات وكذا انتهاج تقنيات إدارة جودة الخدمات يساعد في رفع الأداء لدرجة التميز، حيث كانت النسب المتحصل عليها من الاستبيان كالتالي: 80% أجابوا "نعم"، 10% أجابوا "لا"، و 10% أجابوا "نوعا ما".

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-21): يوضح نسبة مساهمة تطبيق تقنيات إدارة جودة الخدمات في تحقيق التميز.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نستخلص مما سبق أن المؤسسة لها معرفة بجودة الخدمات وكذا علاقتها بتطوير الأداء وتحسينه، كما أنها تنتهج أساليب من خلالها تستطيع الحكم على فعالية عملياتها لأجل تحسينها وتطويرها، كما أنها تتبع تقنيات إدارة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز.

## خلاصة.

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل من معلومات حول المؤسسة محل الدراسة والبيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، وكذا عرض وتحليل هذه البيانات، توصلنا إلى أن جودة الخدمات لها دور فعال في تحقيق الأداء المتميز، كون أن الجودة تتطلب التحسين والتطوير المستمرين، وهذا ما يساعد في تحسين جودة الخدمات، وكل هذا يساعد على الرفع من الأداء وتطويره والرقى به إلى ما يسمى الأداء المتميز.

الخاتمة

## الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة، توصلنا إلى أن المكانة التي تحتلها المؤسسات الخدمانية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الناتجة عن دورها الفعال الذي تقدمه من خلال عملياتها ومهامها وكذا طبيعة الخصائص التي تتميز بها. وكون أنها بحاجة دائما إلى التقدم في أدائها والرقى به إلى ما يسمى بالأداء المتميز، أمر يلزمها بالاهتمام بالجودة في خدماتها.

كما أنه كون أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تساعد المؤسسات على الوصول إلى هدفها وغاياتها، وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والأسس التي تلزم بها المؤسسة لغرض الوصول إلى ما تصبوا إليه، بحيث نجد أنها تساهم بشكل كبير في تحسين الجودة في مختلف المؤسسات لاسيما الخدمانية.

إضافة إلى أن المؤسسات الخدمانية بسعيها إلى رفع أدائها وبلوغها التميز، عليها بناء مقومات التميز بداخلها، والعمل على تحسين والتطوير المستمرين للجودة، وكذا استخدام أدوات تساعد على الحكم على فعالية عملياتها والأنشطة الضرورية بها، لأجل بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك بواسطة مجموعة من التقنيات.

وفي نهاية هذه الدراسة التي شملت ثلاث فصول، الأول عالج جودة الخدمات من خلال التطرق إلى مفاهيم حول الجودة وكذا إدارة الجودة وذكر عملياتها وأهميتها وكذا أهدافها، كما تم فيه أيضا إبراز تعريف الخدمة، سماتها، خصائصها وأنواعها، بالإضافة إلى التطرق إلى جودة الخدمات من خلال معالجة مفهومها، أبعادها، نماذجها وأهميتها. أما الثاني فتم فيه إبراز عموميات حول الأداء المتميز وعلاقة جودة الخدمات به، وذلك بالتطرق إلى أساليب قياس جودة الخدمات وكذا صعوبة قياس جودة الخدمات، كما تم فيه عرض مفاهيم حول الأداء المتميز، كما أنه من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مجموعة من تقنيات إدارة جودة الخدمات. وفيما يخص الفصل الثالث، فكان عبارة عن دراسة تطبيقية تمت في مؤسسة اتصالات الجزائر سيدي علي - مستغانم. وذلك بغرض معرفة جودة الخدمات وعلاقتها بالأداء المتميز، فكان لنا فيه تقديم عام للمؤسسة، وتحليل استبيان خاص بالعمال في المؤسسة.

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية والتطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج، والمتمثلة فيما يلي:

- سعي المؤسسات إلى خفض من التكاليف واكتساب ميزة تنافسية أصبح هدف يراودها، وتحقيقه يركز على تحقيق الجودة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على التحسين المستمر للجودة وكذا يعني اهتمام المؤسسة بأنشطتها.
- تمثل جودة الخدمات معيار لدرجة التطابق الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة، بمعنى التركيز على إجمالي المنافع التي تقدمها الخدمة للمستفيد.

- توجد العديد من الطرق لقياس جودة الخدمات من خلالها يتم الحكم على فعالية العمليات والأنشطة بالمؤسسات، منها ما هي مباشرة وأخرى غير مباشرة.

- المؤسسات تقيم أدائها بواسطة طرق مباشرة وأخرى غير مباشرة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- يعد الأداء القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد، أو إنجاز مهمة أو نشاط معين أما التميز في الأداء فهو القيام أو تأدية هذا العمل بدرجة عالية من الاتقان وكذلك بكفاءة وفعالية في ظل وجود إدارة تتميز بالتفوق.

- وجود العديد من القوى الداعمة للتميز التي يجب على المؤسسة الاستجابة لها.

- الوصول إلى التميز في الأداء يتطلب مجموعة من المقومات، التي يجب بناءها والعمل عليها.

- التميز في الأداء يستند إلى التحسين و التطوير المستمرين للجودة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- وجود مؤسسات ذات أداء متميز يعود إلى وضوح الرؤية المستقبلية وكذا الالتزام بالتطوير والحسين المستمرين من قبل كافة المستويات.

- تعتمد المؤسسات الخدمائية في تحسين أدائها على مجموعة من التقنيات و المتمثلة في القياس المقارن، إعادة الهندسة و تمكين العاملين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية :

#### الكتب:

1. أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، الجزء الأول، الطبعة الثالثة، 2001.
2. أحمد ماهر، تطوير المنظمات ( الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير )، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
3. بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر و التوزيع، 2007.
4. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن ( أساليب حديثة في المعايرة و القياس )، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2003-2004.
5. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، 2007.
6. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
7. سامي أحمد مراد، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية GATT في رفع كفاءة الخدمات المصرفية، المكتب العربي، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
8. سوسن شاكر مجيد، تقويم الأداء في المؤسسات التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
9. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
10. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2001.
11. عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
12. علي السلمي، إدارة التميز ( نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة )، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
13. علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
14. فهد سلطان، إعادة هندسة نظم العمل ( النظرية والتطبيق )، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
15. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.

16. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
17. مأمون الدراركة، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
18. مأمون سليمان الدراركة، طارق الشبلي، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
19. محمد الصيرفي، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009.
20. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
21. محمد فريد الصحن، طارق طه احمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، 2007.
22. محمود أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة ( مفاهيم وتطبيقات )، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
23. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
24. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى، 2012.
25. معراج الهواري، احمد مجدل، التسويق المصرفي مدخل تحليلي إستراتيجي، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2008.
26. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
27. نزار عبد المجيد الراوري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة ( مفاهيم وأسس وتطبيقات )، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
28. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (طريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية، مصر.

#### الرسائل العلمية:

1. بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة ماجستير، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر،

2. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011-2012.

#### ملتقيات علمية:

مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز، جامعة ورقلة، 2005.

#### مجلات علمية:

1. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 05، 2007.
2. حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الكلية التقنية الإدارية، العدد، 34، 2013.

#### باللغة الفرنسية:

1. PH Kotler et Bernard Dubois, Marketing publicit, édition France paris, 9<sup>eme</sup> édition.

#### المواقع:

1. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 05، 2007. على الموقع: [http ; // www . mmsec.com](http://www.mmsec.com)

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة

تقدم هذه الاستمارة في إطار التحضير لمذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، حول موضوع " واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز ".  
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والموجه إلى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر سيدي علي - مستغانم، من أجل إمداد يد العون لنا في جمع البيانات والتأكد من صحتها.

الطالبة: رمضان باي حسيبة.

الأستاذة: قبايلي حورية.

أولاً: معلومات شخصية.

الجنس:

ذكر  أنثى

الشهادة:

ليسانس  ماستر  شهادات أخرى

المهنة: .....

الخبرة:

أقل من 5 سنوات  ما بين 5 إلى 10 سنوات  ما بين 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

ثانياً: أسئلة حول واقع جودة الخدمات في المنظمات.

هذه الأسئلة طرحت لغرض معرفة واقع جودة الخدمات في المؤسسة.

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	نوعاً ما
I.	معرفة معنى الجودة داخل المؤسسة			
01	هل تعبر لكم الجودة عن درجة الإتقان والمتانة؟			
02	هل تراعون عامل الجودة في تقديم الخدمة؟			
03	هل تلتزم الإدارة بتغيير سلوك الأفراد لمفهوم الجودة؟			
II.	تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة .			
01	هل المؤسسة بما نظام إدارة الجودة؟			
02	هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير الخدمات و تخفيض التكاليف؟			
03	هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في الحد من الأخطاء؟			
III.	معنى جودة الخدمة في المؤسسة.			
01	هل تعبر لكم جودة الخدمة عن معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة؟			
02	هل تشمل جودة الخدمة على المستلزمات المادية لتقديم الخدمة؟			

ثالثاً: أسئلة حول قياس جودة الخدمات و علاقتها بالأداء المتميز.

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	نوعا ما
.IV	قياس جودة الخدمات			
01	هل تحتاج المؤسسة إلى أداة تحكم بها على فعالية عملياتها؟			
02	هل تسعى المؤسسة إلى قياس جودة خدماتها؟			
03	هل تنوع المؤسسة في أساليب القياس؟			
.V	الأداء المتميز			
01	هل يعنى الأداء المتميز قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال بدرجة عالية من الإتقان و الانضباط و الجودة؟			
02	هل كل من معدلات التغيير السريعة، المنافسة، حفظ المكانة، تنامي الشعور بالجودة، و كذا المعرفة تعتبر دافع للتميز؟			
03	هل بناء مقومات الأداء المتميز يساهم في تحقيقه؟			
.VI	تقنيات إدارة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز			
01	هل المؤسسة تنتهج تقنيات إدارة جودة الخدمات؟			
02	هل جودة الخدمات المتوصل إليها تساهم في تحقيق الأداء المتميز؟			
03	هل تساهم تقنيات إدارة جودة الخدمات في الوصول؟			

و في الأخير تقبلوا مني فائق الشكر و الاحترام .