

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية علوم والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

بن يوسف صالح

غشي عبد الرزاق

بعنوان :

دور فرق العمل في تحسين الخدمة العمومية  
دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بجامعة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
د. شرقي مهدي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. قطيب عبد القادر	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. لعمور رملية	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2018 / 2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية علوم والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

بن يوسف صالح

غشي عبد الرزاق

بعنوان :

دور فرق العمل في تحسين الخدمة العمومية  
دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بجامعة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
د. شرقي مهدي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. قطيب عبد القادر	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. لعمور رملية	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

أهدي ثمار جهدي وعملي بفضل الله عزو جل

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل أفراد عائلتي وأحبابي

إلى كل أصدقائي كل باسمه

إلى كل من ساندني ودعمني من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة

إلى مكتبة الجامعة الجزائرية

بن يوسف صالح

غشي عبد الرزاق

# شكراً واحترافاً للسيد الأستاذ الدكتور عبد القادر عبد القادر

الحمد والشكر لله الذي بتوفيقه تتم الأعمال حمداً وشكراً خالصاً يليق بجلاله وعظيم  
سلطانه

نتقدم بجزيل شكرنا وخالص إمتناننا إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل سواء من  
قريب أو من بعيد ونخص بالذكر:

الدكتور قطيب عبد القادر على إشرافه علينا ومساعدتنا في إعداد هذه المذكرة.

والذي لم يبخل علينا بإرشاداته وتوجيهاته طوال فترة إنجاز المذكرة.

كما لا يفوتنا تقديم كامل الامتنان والتقدير إلى كافة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية  
وعلوم التجارية وعلوم التسيير.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع عمال مديرية الخدمات الجامعية بجامعة غرداية الذين  
قدموا لنا يد العون وأخص بالذكر مدير المؤسسة.

ونشكر كذلك لجنة المناقشة لتفضلهم على قراءة وتقييم هذه المذكرة.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور فرق العمل في تحسين الخدمات العمومية، وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، وإبراز أهمية فرق العمل في تحسين وتطوير الكفاءات الفردية للموظفين من أجل ضمان جودة الخدمات العمومية. من أهم الوسائل المستخدمة في الإجابة على إشكالية دراستنا، إستخدامنا المنهج الوصفي، لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم من (34) فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسية بغرض جمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على (60) موظف وموظفة من الإداريين في مؤسسة محل الدراسة، وتم استرجاع (50) استبيان، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نذكر من بينها: أن لقيادة فريق العمل دور كبير وهام والذي ينعكس في تحسين جودة الخدمات بمديرية الجامعة بغيرداية، فضلا عن أن قدرة على الإتصال داخل المؤسسة مساهمة كبيرة هامة في تحسين خدمات العمومية في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: فرق عمل، جودة، خدمة عمومية، القيادة، الاتصال، التمكين، الرقابة

## Summary:

improving public services, as well as to clarify the relationship between the two variables, and to highlight the importance of the teams in improving and developing the individual competencies of the employees in order to ensure the quality of public services.

The most important means used to answer the problem of our study, we used the descriptive approach, as it fits the subject of the study and to achieve the objectives of the study, was designed from (34) paragraphs distributed in five main axes for the purpose of data collection. The questionnaire was distributed to (60) (50) questionnaires, and data were analyzed using the statistical program (SPSS)

The results of this study include: The leadership of the work team has a significant role which is reflected in improving the quality of services in the university administration in Ghardaia. Moreover, the ability to communicate within the institution is a significant contribution to improving the public services in the institution under study.

**Keywords:** teams, quality, public service, leadership, communication, empowerment, censorship

		آية
		إهداء
		شكر وعرفان
VII		الملخص
IX- VIII		قائمة المحتويات
X		قائمة الجداول
XI		قائمة الاشكال
XI		قائمة الملاحق
أ-د		مقدمة عامة
33-7	الأدبيات النظرية لفرق العمل وجودة الخدمات العمومية والدراسات السابقة	الفصل الأول
24-7	الإطار النظري لفرق العمل وجودة الخدمات العمومية	المبحث الأول
18-8	مدخل إلى فرق العمل	المطلب الأول
11-8	مفهوم وأهمية وأهداف فرق العمل	الفرع الأول
14-11	أنواع ومراحل فرق العمل	الفرع الثاني
16-15	الحاجة لفرق العمل وأسباب نجاحها وفشلها ومسئولياتها	الفرع الثالث
18-17	أسس فرق العمل	الفرع الرابع
24-18	المفاهيم الأساسية حول جودة الخدمة العمومية	المطلب الثاني
20-18	مفهوم جودة	الفرع الأول
21-20	تعريف جودة الخدمة ومستوياتها	الفرع الثاني
22-21	تعريف جودة الخدمة العمومية	الفرع الثالث
23-22	مستويات ومعايير جودة الخدمة العمومية	الفرع الرابع
24-23	أنواع الخدمات العمومية ونماذج قياس جودتها	الفرع الخامس
26-25	أسس فرق العمل وعلاقته بتحسين جودة الخدمات العمومية	المطلب الثالث
32-27	الدراسات السابقة	المبحث الثاني

## قائمة المحتويات

28-27	الدراسات المتعلقة بفرق العمل	المطلب الأول
30-29	الدراسات الخاصة بتحسين خدمات في المؤسسات العمومية	المطلب الثاني
32-31	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	المطلب الثالث
33	خلاصة الفصل	
92-34	دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بغرداية	الفصل الثاني
48-35	الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	المبحث الأول
41-36	التعريف بمجتمع الدراسة	المطلب الأول
45-42	منهجية الدراسة وأساليبها	المطلب الثاني
48-45	إختبار ثبات الإستبيان	المطلب الثالث
92-49	عرض وتحليل نتائج الدراسة	المبحث الثاني
56-49	دراسة وتحليل نتائج المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة	المطلب الأول
61-57	دراسة النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة وأهدافها	المطلب الثاني
65-62	عرض ومناقشة النتائج	المطلب الثالث
66	خلاصة الفصل	
70-67	خاتمة	
75-70	قائمة المراجع	
92-76	الملاحق	



قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	الفرق بين الجماعة وفرق العمل	الجدول 01
16	أسباب نجاح وفشل فرق العمل	الجدول 02
27	دراسة بدير وآخرون	الجدول 03
28-27	دراسة أحمد صالح إبراهيم حميد	الجدول 04
28	دراسة b.balohopak	الجدول 05
29	دراسة جباري خضرة	الجدول 06
29	دراسة سويسي دلال	الجدول 07
30	دراسة Taraneh Enayat and others	الجدول 08
31	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات المتعلقة بفرق العمل	الجدول 09
32	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الخاصة بخدمات المؤسسات العمومية	الجدول 10
43	الإستثمارات الموزعة والمستردة	الجدول 11
44	مجالات الإجابة على أسئلة الإستبيان وأوزانها	الجدول 12
46	إختبار ثبات صدق الإستبيان	الجدول 13
46	تحليل معامل الارتباط (بيرسون) لمخاور الإستبيان	الجدول 14
48	إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	الجدول 15
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجيب	الجدول 16
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سن المستجيب	الجدول 17
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الجدول 18
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	الجدول 19
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	الجدول 20
57	نتائج آراء عينة الدراسة حول قيادة فريق العمل	الجدول 21
58	نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بالإتصال في المؤسسة	الجدول 22
59	نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بالتمكين داخل المؤسسة	الجدول 23
60	نتائج آراء عينة الدراسة الخاصة بالرقابة	الجدول 24
61	نتائج آراء عينة الدراسة الخاصة بجودة خدمات بالمؤسسة	الجدول 25
63	تحليل معامل التفسير للمحور الأول مع المحور الخامس	الجدول 26

63	تحليل معامل التفسير بين المحور الثاني والمحور الخامس	الجدول 27
64	تحليل معامل التفسير بين المحور الثالث والمحور الخامس	الجدول 28
65	تحليل معامل التفسير للمحور الرابع مع المحور الخامس	الجدول 29

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
41	الهيكل التنظيمي لديرية الخدمات الجامعية بغرداية	الشكل 01
50	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجيب	الشكل 02
51	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سن المستجيب	الشكل 03
53	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الشكل 04
54	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل	الشكل 05
56	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	الشكل 06

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
79-77	إستمارة الإستبيان	الملحق 01
80	تحكيم الاستبيان	الملحق 02
81	الهيكل التنظيمي لمصالح الإقامة الجامعية	الملحق 03
83-82	توزيع التكراري للمعلومات الشخصية	الملحق 04
84	معامل الثبات	الملحق 05
85	إختبار التوزيع الطبيعي	الملحق 06
86	معامل إرتباط بيرسون	الملحق 07
89-87	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	الملحق 08
92-90	إختبار الفرضيات	الملحق 09

## 1. توطئة:

يشهد العالم اليوم ونحن في أوائل القرن الحادي والعشرين العديد من التغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات بصفة عامة، وفي مجال الإدارة بصفة خاصة، فضلا عن ظهور مفاهيم حديثة في مجال التسيير، الأمر الذي يفرض على المنظمات ضرورة مواكبة تلك التغيرات والتعامل معها وخلق قدرات تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار ليس فقط على الساحة المحلية وإنما أيضا على الساحة الدولية، ومن هنا تعد المؤسسات العمومية من أهم الأسس في بناء الدول، ومن أهميتها تتمثل في العلاقة المباشرة بينها وبين جميع أفراد المجتمع ككل، وهذا من خلال توفير الخدمات الأساسية الضرورية لحياة الفرد، مما يجعلها في مواجهة التحديات والانتقادات من حيث جودة الخدمات المقدمة

ولهذا تسعى المؤسسات العمومية إلى ترقية وتحسين جودة خدماتها لتحقيق رضا طلي الخدمة وللوصول إلى غيتها و يجب عليها تطبيق كل الإجراءات والقوانين والأساليب الضرورية التي تركز كل طاقتها ومجهوداتها على المورد البشري الذي يمثل المورد المهم والفعال في كل المؤسسات، ولذلك على المدراء الاهتمام به وتوفير له كل الوسائل المادية والمعنوية والمناخ المناسب الذي يساعده على تقديم كل ما لديه من قدرات ومهارات إبداعية التي تساهم في تحقيق أداء أفضل.

ولجعل المورد البشري أكثر فاعلية في الأداء، يجب على المؤسسات تبني أسلوب فرق العمل الذي يعتبر من أساليب الإدارة الحديثة، الذي يعتمد على العمل الجماعي والمشاركة في تحسين الأداء وحل المشاكل التي يوجهها عن طريق الحوار، وتوزيع الأدوار بين أعضاء فريق العمل حسب الكفاءات والمهارات التي تميز كل عضو عن آخر، مما يكسبهم الثقة والشعور بروح المسؤولية وأن لهم دور مهم وفعال في المؤسسة. ويسمح تبني أسلوب فرق العمل بالتواصل الجيد والمباشر بين أعضاء الفريق والمدراء في كل جوانب ومجالات العمل، وذلك لاتخاذ القرارات التي تضمن ترقية جودة الخدمات المقدمة لأنها تعتبر جوهر مهامه الرئيسية .

## 1. إشكالية الدراسة:

نظرا لأهمية العنصر البشري في مختلف المؤسسات العامة، أدى إلى تنامي الاهتمام بتنمية الموارد البشرية للمنظمة، قد إرتبط بأمرين أساسيين: يتعلق الأول بتغير النظرة إلى البشري داخل المؤسسة كونه موردا كبقية الموارد المادية الأخرى، وإعتبار المورد الأهم وجوهر المؤسسة ككل، والأمر الآخر هو أن العمل الجماعي أضحي الخاصية

الأبرز لمؤسسات العمل الحديثة، مما جعل الكثير من المؤسسات تسعى إلى القيام ببرامج تطوير بواسطة برامج تدريب، ودراسات، وإستشارات في مجال بناء فرق عمل تتصف بالفعالية، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية من خلال السؤال الرئيسي التالي:

## ما مدى مساهمة بناء وتكوين فرق العمل في تحسين جودة الخدمات العمومية لمديرية الخدمات الجامعية بجامعة غرداية من وجهة نظر العاملين؟

### 2. الأسئلة الفرعية:

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية الموضوعية مسبقا يمكن وضع التساؤلات الفرعية التالية:

- أ- هل لقيادة فريق العمل دور في تحسين جودة خدمات العمومية في المؤسسة محل الدراسة؟
  - ب- كيف تساهم القدرة على الإتصال في فريق العمل في تحسين جودة الخدمات المقدمة بمديرية خدمات الجامعية بغرداية؟
  - ج- ما هو دور التمكين لفريق العمل في تحسين جودة الخدمات العمومية في المؤسسة محل الدراسة؟
  - د- ما مدى مساهمة الرقابة على طريق العمل في تحسين جودة خدمات المقدمة بمديرية خدمات الجامعية بغرداية؟
- ### 3. الفرضيات:

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- أ- تملك قيادة فريق العمل دور هام في تحسين جودة الخدمات العمومية في المؤسسة محل الدراسة؛
  - ب- تساهم القدرة على الإتصال في فريق العمل في تحسين جودة خدمات المقدمة بمديرية خدمات الجامعية بغرداية؛
  - ج- يساهم التمكين لفريق العمل في تحسين جودة الخدمات العمومية في المؤسسة محل الدراسة؛
  - د- تمكن الرقابة على فريق العمل في تحسين جودة الخدمات المقدمة بمديرية الخدمات الجامعية بغرداية؛
- ### 4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:

- التعرف على أهمية فرق العمل في المؤسسة محل المؤسسة.
- إبراز أهمية تحسين جودة الخدمات العمومية في المؤسسة محل الدراسة.
- إيضاح مفهوم فاعلية فرق العمل وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات مما يجعلها ذات أهمية كبيرة للأكاديميين.
- التعرف على أنواع فرق العمل وكيفية بناء فريق عمل فعال.
- التوصل إلى الطرق الفعالة في بناء فرق العمل من خلال القيادة في المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في زيادة فاعلية فرق العمل في تحسين جودة الخدمة.

5. أهمية الدراسة: يمكن تقديم أهمية الدراسة كما يلي:

تكمن الحاجة الملحة للمؤسسات العمومية الجزائرية إلى تبني مفاهيم الإدارة الحديثة كفرق العمل من أجل رفع جودة خدماتها، والعمل على تحسين مستمر لها، وذلك في إطار تطور الدائم والمستمر الذي يشهده العالم في مجال الإدارة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات الجزائرية مواكبة هذا التطور من خلال العمل على الاهتمام بالموارد البشري، نظرا لطبيعة العنصر البشري التي تمتاز بالتعقيد، والعمل على وضع إستراتيجيات لتحسين كفاءة موظفين لضمان تحقيق الريادة.

6. أسباب إختيار الموضوع:

للإلمام بجوانب البحث ومعالجة الإشكالية، يمكن تقديم الأسباب الذاتية والموضوعية كما يلي:

● الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميول الشخصي للإهتمام بهذا الموضوع والإلمام ببعض جوانبه وتوسيع المعارف في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- الرغبة في اكتشاف هذا الموضوع والإلمام ببعض جوانبه وتوسيع المعارف في مجال إدارة الأعمال؛
- محاولة ربط وإسقاط الجانب العلمي الأكاديمي مع الجانب العملي المهني.

● الأسباب الموضوعية:

- تزايد أهمية وضرورة تبني المفاهيم الإدارية الحديثة كفرق العمل في المؤسسات العمومية الجزائرية، بسبب إنتشار الظواهر الفساد الإداري وتماطل الموظفين في أداء واجباتهم؛
- كون موضوع البحث من أهم المواضيع المطروحة على الساحة الإقتصادية والمهنية في السنوات الأخيرة؛
- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص؛

7. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الزمانية:** من أجل الإلمام بمختلف الجوانب العلمية والعملية للبحث، قمنا بإختيار المدة الزمنية للدراسة والتي تمثلت في سنة 2019.
- **الحدود المكانية:** ترتبط هذه الدراسة من الناحية المكانية بدراسة المؤسسة العمومية والمتمثلة في: مديرية الخدمات الجامعية بجامعة غرداية.
- **الحدود البشرية:** لقد تم إجراء الدراسة على (50) موظف وموظفة وشملة العينة مدراء ورؤساء مصالح وإداريين من مديرية الخدمات الجامعية بجامعة غرداية.
- **الحدود الموضوعية:** كركزنا في دراستنا على توضيح ماهية فرق العمل من حيث التعريف و أنواعه و مراحل تشكيله و أسس عمله، كما تطرقنا في مفاهيم في جودة الخدمة العمومية وابعادها والعلاقة بين فرق العمل جودة الخدمة العمومية

## 8. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

للإجابة على إشكالية البحث الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة من خلال بحثنا، سوف نستخدم المنهج الوصفي المعتمدة في البحث العلمي وفق ما تقتضيه طبيعة وعناصر الدراسة، حيث إعتدنا على المنهج الوصفي في الجوانب النظرية للموضوع من خلال تقديم مختلف المفاهيم والتعاريف، أما الجانب التطبيقي المتعلق بالدراسة التطبيقية فقد تضمن دراسة حالة إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي والإجابة على إشكالية الدراسة، وقد تم استخدام الأدوات التالية لجمع المعلومات الضرورية وهي:

- البرامج الإحصائية المتخصصة مثل: **SPSS**،
- المسح المكتبي بهدف التعرف على مختلف المراجع والكتب المتداولة لموضوع الدراسة، إضافة إلى الكتب والبحوث والمجلات العلمية،
- الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة ذات صلة بموضوع الدراسة،

## 9. صعوبات الدراسة:

- لقد مرت فترة الدراسة وإعداد هذه المذكرة بجملة من الصعوبات والعراقيل، تمثلت في:
- وجود كم الهائل من المراجع والدراسات الأكاديمية المتعلقة بفرق العمل وجودة الخدمات في الجانب النظري، مما جعل حصر وتلخيص أهم المعلومات التي تخص هذا الموضوع صعب نوعاً ما؛
  - صعوبة في فهم موضوع فرق العمل وجود خدمات بالنسبة للموظفين (المستجوبين)؛
  - صعوبة الحصول على بعض الوثائق الداخلية المتعلقة بموضوع الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة.

## 10. تقسيم الدراسة:

تبعاً للأهداف المتوخاة من الدراسة، ولمعالجة الإشكالية والتساؤلات الفرعية، وبغية إختبار الفرضيات، تم تقسيم البحث إلى فصلين.

تطرقنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية لفرق العمل وجودة الخدمات العمومية والدراسات السابقة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتناول الإطار النظري لفرق العمل وجودة الخدمات العمومية، أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الدراسات السابقة تم التطرق فيه للدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا، مع ذكر أوجه التشابه والاختلاف.

أما الفصل الثاني فيتناول دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بغرداية، وفي الأخير نجد الخاتمة التي تضمنت تلخيص عام وإختبار الفرضيات التي جاءت في مقدمة البحث، ثم عرض النتائج المتوصل إليها، ليتم بعدها تقديم بعض الإقتراحات التي رأينا بأنها ضرورية بناء على النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى آفاق البحث.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية لفرق العمل

وجودة الخدمات العمومية

والدراسات السابقة

## تمهيد:

قد ركزت المؤسسات العمومية في الفترة الأخير على الاهتمام بفرق العمل لدوره الفعال في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وأصبح الاعتماد على فرق العمل إستراتيجية مهمة وأولية لذا المؤسسات، لتوضيح مختلف المسؤوليات والتزامات الأفراد وواجباتهم لتطوير أدائهم وتحفيزهم، وهذا من أجل تحقيق الأهداف الداخلية والخارجية التي تساهم في تطوير وتحسين جودة الخدمة العمومية.

هذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث يعالج الفصل الأول من خلال المبحث الأول الإطار النظري لفرق العمل وجودة الخدمات في المؤسسة العمومية، بالإضافة إلى علاقة بين فرق العمل وتحسين جودة خدمات المؤسسة العمومية، أما المبحث الثاني من الفصل فقد تم عرض أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.



### المبحث الأول: الإطار النظري لفرق العمل وجودة الخدمة العمومية:

لقد أصبح استخدام فرق العمل في المؤسسات من الضروريات الحتمية وإستراتيجية منتهجة من قبل المنظمات من أجل تحسين الخدمات المقدمة، في ظل بيئة عمل متسعة باستمرار وكذلك من أجل تحقيق مستوى أعلى من الجودة، حيث تعتبر فرق العمل من الآليات التي تعتمد عليها المنظمة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

#### المطلب الأول: مدخل إلى فرق العمل:

لقد ازدادت الحاجة إلى إنشاء فرق العمل في المؤسسات من أجل تطوير وتحسين الخدمة وتحقيق الأهداف، مما جعل المؤسسات تدعم وتحفز فرق العمل التي لها دور كبير في تطبيق وتنفيذ الخطط المسطرة من طرف الإدارة، وستتطرق في هذا المطلب إلى جوانب مهم إلى تطور ومفهوم وفوائد والحاجة لإنشاء فرق العمل.

#### الفرع الأول: مفهوم فرق العمل:

لقد تطورت المفاهيم الإدارية في عصر الحديث وظهرت مفاهيم جديدة، ونظراً لإختلاف في وجهة نظر الباحثين لمفهوم فرق العمل، ويعود السبب عدم الإتفاق على مفهوم واحد إلى إختلاف في تخصصات وأوجه النظر بين الباحثين، وسنحاول من خلال هذا الطرح التعرف على مفهومه.

#### أولاً: تعريف فرق العمل:

لقد تعددت تعاريف الخاصة بفرق العمل، حيث قدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة ومتباينة حول هذا المصطلح لفرق العمل، وذلك حسب نظرتهم وتحليلاتهم لهذا الموضوع، سنقدم بعض التعريفات التي جاءت لتوضح تعريف فرق العمل.

**التعريف الأول:** فرق العمل هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم ليه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، ويجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة والمطلوبة من الفريق.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** تعتبر فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم كما إن هناك قدر كبير من التمكين للفريق من اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة واحدة متجانسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رامز بدير وآخرون، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 1، فلسطين، 2015، ص 312

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010، ص 161.

التعريف الثالث: هي نوع من أنواع الجماعات يعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة، وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتتلاشي.<sup>1</sup>

التعريف الرابع: أشار "Mackall" أن مفهوم فرق العمل هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم وقدراتهم، ويعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك<sup>2</sup>، أما "grondon" فيعرف فرق العمل بأنه مجموعة يعملون معا بشكل تعاوني لإنجاز أهداف الجماعة أو أهداف المنظمة لتحقيق النتائج المرغوب فيها.<sup>3</sup>

وعليه يمكننا تعريف فرق العمل أنها مجموعة من الأفراد المتميزين بالمهارات والقدرات والكفاءات المتكاملة فيما بينهم، ولديهم أهداف مشتركة وغرض واحد، ويتم إنشاء فريق العمل داخل المنظمة لتحقيق هدف محدد أو مهمة معينة ويلتزم كل فرد منهم بمسؤولياته في هذا العمل، ويسود الفريق جو من التفاهم والتعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والشعور برضا وظهور روح الفريق.

ثانيا: تعريف الجماعة:

يمكن تلخيص أهم تعاريف فيما يلي:

1- لقد عرفت الجماعة على أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقة صريحة، ويتحدد للأفراد فيها أدورهم الاجتماعية ومكانتهم الاجتماعية، ولهذه الوحدة الاجتماعية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك أفرادها على الأقل في الأمور التي تخص الجماعة سعيا لتحقيق هدف مشترك وبصورة وجود فيها الأفراد مشبعا لبعض حاجات كل منهم.<sup>4</sup>

2- تعرف مجموعة العمل بأنها شخصان أو أكثر يعمل كل منهم بأسلوب يؤدي إلى توحيد الجهود لتحقيق الأهداف، أي هي تجمع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة عشرون فردا يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة، ويمكن أن نلخص أهم فروق بين الجماعة وفرق العمل فيما يلي:

<sup>1</sup> محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 179.

<sup>2</sup> Mackall, joe: **team work skills**, third Edition, Ferguson Publishing. USA , 2009 P 14

<sup>3</sup> Gordon. Judith: **diagnostics approach to organizational behavior**, 4 Ed .MA: Allyn and bacon, 1993, P 175.

<sup>4</sup> عبد الحليم عباس فشة، الجماعات والقيادة، مجلة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق 1981، ص 12.

الجدول رقم (01): الفرق بين الجماعة وفرق العمل

الخصائص	جماعة العمل	فريق العمل
وحدة الهدف	الهدف مشترك لكل الأعضاء	الهدف مشترك لكل الأعضاء
الجهد	تنافسي	تعاوي
الدور	أدوار قيادة منفردة	أدوار قيادة مشتركة
الأداء	الاهتمام بكفاءة أداء الفرد	مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل
الاستخدام	الاستخدام الاختياري للإنجاز الشخصي	استخدام الخبرات باتجاه مصلحة كفاءة أداء الفريق
الأساس	الفرد أو لا	الفريق أو لا
رغبات الفرد	تحقيق رغبات الأشخاص الفردية	تحقيق متطلبات أهداف الفريق ورغبات الأشخاص الفردية
المسؤولية	(فردية) غاية الفرد	(متبادلة، جماعية) غاية الفريق
النتائج	فردية	جماعية
الفاعلية	الفاعلية على أساس العمل الفردي	الفاعلية على أساس العمل الجماعي
تحديد الهدف	تحده الإدارة	مشاركة الأعضاء في تحديد الهدف
أهداف الأعضاء	اتفاق وتعارض مع الأهداف الكلية للعمل	اتفاق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء

المصدر: ليث سعد الله حسين وريم الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، مجلة الرافين، 2009، ص 31.

ثالثا: أهمية فرق العمل:

إن بناء فرق العمل يساعد على فهم توجهات العاملين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل واحد منهم وما يتطلبه من حوافر واستعدادات وقدرات تساعد على التعامل بفعالية مع الآخرين، كما تمكن عملية بناء الفرق العمل من تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل حل الخلافات والتناقضات أو سوء الفهم ودفع العاملين لتعزيز العمل والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف، كما تبرز أهمية فرق العمل في القدرة على تجميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المنظمة وذلك عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات والتخطيط وهذا يؤدي إلى زيادة مساهمة العاملين ورفع درجة الرضا لديهم.<sup>1</sup>

تكمن أهمية فرق العمل في تجميع للموارد البشري لا غنى عنه في مجالات متعددة منها: حل المشكلات وتحقيق الإبداع والابتكار، وتحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضا العاملين فيما توضح الفوائد المتاحة للفرق من خلال الجهود الشخصية والرضا الشخصي والتكامل والتنوع في الإمكانيات والمهارات وتكاملها وزيادة المرونة للمنظمة، إذ يعد

<sup>1</sup> الخطيب والمعايعة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 220.

التحول إلى أسلوب الفرق عاملا مهما في المنظمة، إذ تقوم المنظمات بتحطيم حواجزها وتدع موظفيها وتشجعهم على استخدام أدمغتهم وطاقتهم الخلاقة.

### رابعاً: أهداف فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل إلى تحقيق التعاون بين أعضاء جماعة العمل وإيجاد بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل، حيث يرغب الجميع في العمل معا ومساندة بعضهم البعض، وتقل المنافسة الفردية في مقابل المنافسة مع مجموعات العمل الأخرى، كما ينتج هذا الأسلوب فرصة تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة أكثر انسيابية وفاعلية بين أعضاء الفريق.<sup>1</sup>

ومن أهداف التي ترجوها المنظمة في تبنيها لفرق العمل وتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- بناء روح الثقة والتعاون بين أفراد الفريق،
- حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات،
- تنمية المهارات الأفراد وزيادة مدركاتهم،
- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على التقييم السائد،
- الإحساس المشتركة بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب إنجازها،
- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل استجابة وأسرع للتغيرات التكنولوجية،
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.

### الفرع الثاني: أنواع ومراحل فرق العمل:

**أولاً: أنواع فرق العمل:** لقد تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها ولكنها تخدم هدفا محدد لا تأخذ فرق العمل مسمي واحد ولكن تتنوع أشكالها وأنواعها، فهناك أنواع كثيرة من فرق العمل التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل أداء أعمالها ومن هذه الأنواع نذكر منها ما يلي:

**1- فرق الإدارة العليا:** ويعتبر هذا النوع من الفرق والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، حيث يرى الأعضاء في هذه الفرق أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في فريق، ومن المهام المناطة بهذه الفرق اتخاذ القرارات الرئيسية، ووضع الاستراتيجيات وتحديد أهداف وواجبات الوحدات الإدارية، وتوزيع المورد بينها، وتطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة، ومعالجة التداخل بين الوحدات الإدارية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الخطيب ليث سعد الله حسين وريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، تنمية الرافدين، العدد 93، جامعة الموصل، العراق، ص 192.

<sup>2</sup> احمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، ماجستير في إدارة الأعمال، أكاديمية البريطانية للتعليم، المملكة المتحدة، 2010، ص 13.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، مروان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 164.

**2- فرق العمل الوظيفية:** إن الأعضاء في هذا نوع من الفريق يكونون من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويزودون الرئيس بتقارير مباشرة، ويكون القائد معين بشكل رسمي في المنظمة كرئيس للفريق، وتمتاز السلطة والعلاقات في اتخاذ القرارات والقيادة وحدود الإدارة لهذا الفريق بوضوحها وبساطتها.<sup>1</sup>

وفي هذا النوع من التنظيم تعمل فرق العمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائها بين مختلف المجالات.<sup>2</sup>

**3- فرق العمل متعددة الوظائف:** هي فرق مخصص لجميع الموقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد احدهم على الآخر بإنجاز العمل، ويمتلكون المهارات والقدرات ويساهم كل عضو في خبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، المالية، المورد البشرية، وغالبا تستعمل هذه الفرق لرعاية الإبداع، ويعملون تحت إشراف مدير واحد، وتوجه جهود الأعضاء لتحقيق الأهداف الرئيسية بالسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبائن، وتقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات.<sup>3</sup>

**4- فرق العمل المدارة ذاتيا:** غالبا ما تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء الذين يوظفون بالأعباء والمهام التي كان يقوم بها رؤسائهم، وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف، وتقرير سرعة الأداء وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق<sup>4</sup>، وهي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتحصينات متنوعة، وتتمتع هذه الفرق بدرجة كبيرة من التمكين وبحرية في اتخاذ القرارات في مجالات عدة منها تحديد مستويات الأداء، إلخ... والهدف الأساسي من إنشاء هذه النوع من الفرق وهو لتحقيق الابتكار والسرعة والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين.<sup>5</sup>

**5- فرق العمل الموجهة ذاتيا:** هي مجموعة من الأفراد يتشكل من وحدة وظيفية واحدة، ولديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف بالاعتماد على قدراتهم لإنجاز كامل الأعمال وتحمل المسؤولية كاملة عما يتحقق من نتائج، نظرا لتوفر المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والموارد اللازمة لنجاحهم، وتوفر الاستقلالية في اتخاذ القرارات<sup>6</sup>، أن أهم ما يميز هذه الفرق هو أنها ليس لها قائد رسمي أو دائم، حيث يقوم أعضاء هذا الفريق بإنجاز أعمالهم بطريقة جماعية، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق، فيتم اختيار القائد منهم لقيادة المشروع المطلوب

<sup>1</sup> هداش سامر، نموذج مقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة بالتطبيق على الشركات السعودية المنتجة في جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة مصر، 2010، ص 45.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، مصر، 2012، ص 67.

<sup>3</sup> محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2012، ص 40.

<sup>4</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 66.

<sup>5</sup> كويك توماس، بناء فريق عمل ناجح، ترجمة سرور سرور، مكتبة جرير، السعودية، 2004، ص 253.

<sup>6</sup> Parker, Glenn Cross, **Function Teams**, 2 Edition, Jossey Bass Publisher san Francisco, 2003, P2

## الفصل الأول ..... الأدبيات النظرية لفرق العمل وجودة الخدمات العمومية والدراسات السابقة

تنفيذه، ويتخذ القرارات بمشاركة الجميع ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى أداء والتنسيق بين الإدارات الأخرى<sup>1</sup>

**6- فرق دوائر الجودة:** هي مجموعة من العاملين تشكل من وحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها سلطة تنفيذية، حيث يقع العبء التنفيذ على الإدارة التي تلعب دوراً محدد في توجيهها، وإن هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها، وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها، وتقوم بالإضافة لذلك بمتابعة التقدم وقياسه وكتابة التقرير المتعلقة بالأداء، ويجب أن يكون أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة، وتحتاج هذه الفرق إلى اجتماعات دورية ومنظمة لمناقشة المشكلات وإيجاد حلول وتقديم توصيات لتحسين الجودة المنتج أو الخدمة المقدمة.<sup>2</sup>

**7- فرق العمل الافتراضية:** وهي من الفرق الناجمة على تأثير واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات الأعمال ويتكون أفرادها من عدة دول مختلفة يتوصلون فيما بينهم من خلال وسائل المتاحة والمختلفة وبذلك يتخطون الحدود بين الدول، ويكون الاتصال بين أعضاء الفريق عبر البريد الإلكتروني، ووسائل الاتصال الحديثة كالشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت)، وبالرغم من الأهمية هذا النوع من الفرق في الوقت الراهن لما يتميز به من السرعة في حل المشكلات، وقلة الصراعات بين الأعضاء إلا أنه لا يتحقق بعض السمات العمل كفريق والتي تساهم في فاعلية الفريق مثل انعدام التفاعل الشخصي بين الأعضاء الذي يعتبر مهماً جداً لنجاح عملية الاتصال بالإضافة إلى ضعف الانسجام والشعور بالانتماء.<sup>3</sup>

**ثانياً: مراحل تشكل فرق العمل:** يتشكل فرق العمل عادة من أعضاء مختلفين قد لا يعرفون بعضهم البعض، وربما من دوائر وأقسام وهيئات مختلفة، وبالتالي قد يحتاج أعضاء الفريق إلى بعض الوقت للبدء بالمهمة الموكلة لهم، وتشير العديد من الدراسات التي تابعت تطور الكثير من فرق العمل أنها تمر عادة بعدة مراحل هي كالتالي:

**1- مرحلة التشكيل:** تتميز المرحلة الأولية بالكثير من الغموض حول تشكيل فرق، ومن هم أعضاءه، وتتم في هذه المرحلة المحاولات الأولى لاختيار الأعضاء لبعضهم البعض ومحاولة التعرف عن كثب عن بعضهم البعض، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة جس النبض والتعرف إلى تشكيلة الفريق والتعرف إلى الهدف م تكوين الفريق وغاية الإدارة من وراء جمع هؤلاء الناس في فريق واحد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أم الخير عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2010، ص 19.

<sup>2</sup> صالح الزهراني، واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية، شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية، 2011، ص 38.

<sup>3</sup> بيد كمال، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 19.

<sup>4</sup> West Michael, *the essentials of team working*, Johan Wiley Publication, New delhi , india, 2008, p18

**2- مرحلة النزاع:** تقوم بمحاولة فرض أعراف معينة للفريق وطريقة عمله، وفي هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق أو بعضهم إثبات أنفسهم، وربما حاول بعضهم فرض أعراف معينة، وقد يختلف الأعضاء حول تلك الأعراف والقوانين، كما قد يتنازعون حول قيادة الفريق في حال لم تقوم الإدارة بعين القائد، أو بتحديد القواعد والنظم والأعراف التي على أساسها يجتمع الفريق، ويجدر بذكر هنا أن الإدارة قد تختار في ظروف معينة تحديد النظم إلى أعضاء الفريق نفسه، كما قد تختار تحديد ذلك بنفسها منذ البداية، ولكل وجهة نظر إيجابيتها وسلبيتها.<sup>1</sup>

**3- مرحلة الاستقرار:** في هذه المرحلة يتم الاتفاق على الأعراف والقوانين المتعلقة بالفريق، كالاتجاهات، وطرق اتخاذ القرارات، وتقسيم المهام والجدول الزمنية، ويتصف الفريق بتحسين العلاقات بين أعضائه وكذلك والتماسك والتآلف فيما بينهم وتشكل في هذه المرحلة هوية الفريق وتسود بين أعضائه علاقة حميمة وتعاونية وتصبح الاتصالات أكثر انفتاحاً ويزداد التركيز على المهمة أكثر من التركيز على المكانة والقوة والتأثير، وترسخ فيها علاقة العمل بين الأعضاء، وبالتالي قد يختار القائد الأمثل للفريق، وأحياناً أخرى يتم فرض الأعراف والقيادة عبر الأشخاص الأكثر نفوذاً في الفريق.<sup>2</sup>

**4- مرحلة الأداء:** هذه المرحلة الأهم، إذا تعني حسن إنجاز المهمة الموكلة على عاتق الفريق، فبعد الاستقرار يتفرق أعضاء الفريق للمهمة الموكلة لهم، ويتم تبادل الأفكار والخبرات حول السبيل الأمثل للإنجاز، وفي هذه المرحلة تبدأ نتائج الفريق بظهور من ناحية سرد الوقائع المكتشفة، أو اتخاذ القرارات، حيث يكون تركيز الفريق تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، وتعد هذه المرحلة هي المرحلة النهائية من مراحل تشكيل فرق العمل الدائمة.<sup>3</sup>

**5- مرحلة التفكك:** تحدث مرحلة تفكك أو الانتهاء في فريق العمل التي تكون محددة بتأدية المهام المعينة ثم بعد ذلك يتفرق أعضاء الفريق من خلال هذه المرحلة فإن أداء المهمة لا يكون على قمة أولويات الفريق، ولكن قد يتجه الأعضاء نحو تعميق الجوانب العاطفية والانفعالية أيضاً تقوي تماسك ولكن قد يسود الإحباط والندم مما يؤدي إلى التمزق والتشتت وفقد العلاقة الصادقة والتعاون وعند هذه النقاط فإن القادة يعلنون نهاية عمل الفريق بعد أداء مهمته كاملة وبنجاح.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> العلي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 45.

<sup>2</sup> البشاشة والحراشنة، أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 51، سوريا، 2006، ص 2.

<sup>3</sup> بلال زياني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 51.

<sup>4</sup> سالم بن بركة براك الفايدى، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة أمير نايف، السعودية، 2008، ص 20.

### الفرع الثالث: الحاجة لفرق العمل وأسباب فشلها ونجاحها ومسئولياتها

إن الحاجة لفرق العمل تكمن في تطوير أداء الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، في المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة، ويلعب القائد دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد.

#### أولاً: الحاجة لفرق العمل:

إن المنظمة تحتاج لفرق العمل نظر للأهداف التي تريد تحقيقها وكذلك المشاكل التي توجهها، مما جعلها تتبنى فكرة إنشاء فرق العمل لعدة أسباب نذكر منها:<sup>1</sup>

- تزايد حجم التحديات التي توجهها المنظمة،
- الحاجة للأفكار الإبداعية من خلال فرق العمل،
- أهمية تكامل الخبرات والأدوار بين أفراد المنظمة،
- تعزيز مشاركة الأفراد في معالجة المشكلات التي تظهر في المنظمة،
- التركيز الدائم وبشكل مباشر على تحقيق وتطوير وتحسين مستوى الجودة والإنتاج،
- تخفيض مستوي الصراع بين الإدارة والعاملين،
- توفير المعلومات الدقيقة في كافة النواحي المتعلقة بالعمل،
- إعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في مناقشة مشاكل العمل،
- إيجاد فرصة لتطوير المهارات القيادية.

#### ثانياً: أسباب نجاح وفشل فرق العمل ومسئولياتها

إن نجاح وفشل فرق العمل يعود لعدة أسباب خاصة بالمؤسسة، وبالبيئة التي تتنافس فيها المؤسسة، ويمكن تحديد أسباب النجاح والفشل فيما يلي

<sup>1</sup> بيد كمال، مرجع سابق، ص 15.



الجدول رقم (02): أسباب نجاح وفشل فرق العمل

أسباب نجاح فرق العمل	أسباب فشل فرق العمل	أدوار فرق العمل ومسؤولياتها
<p>- تفهم الأعضاء الفريق لأهداف والالتزام بها،</p> <p>- مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق، وتشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة وقبول الآراء والمتبادلة،</p> <p>- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو، اتخاذ القرارات بالأغلبية وبتأييد من الجميع، وتوفير الإمكانيات لعمل الفريق،</p> <p>- سيادة الاحترام والتعاون، وتحسين الأداء باستمرار ومرجعة النتائج فضلا عن توفير الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لفرق العمل.<sup>1</sup></p>	<p>- مجموعة الأخطاء التي يرتكب من قبل الإدارة: وهي عدم القدرة على تجاوز الاستراتيجيات الضعيفة وسياسات الأعمال الغير صحيحة، الواجبات الغير الواضحة، مستوى تدريب غير مناسب، اختيار قائد الفريق الغير مناسب.</p> <p>- مجموعة الأسباب التي تعود إلى الفريق نفسه: وهي محاولة فعل الكثير في بوقت قصير جدا، الصراعات الشخصية، التركيز على النتائج وليس على عمليات الفريق، العوائق الغير المتوقعة التي تحول دون استمرار الفريق، العمل على تنفيذ المهام بنشاط اقل عندما تجتمع الجهود وهذا يطلق عليه التكاثر الإجتماعي.<sup>2</sup></p>	<p>تساعد عملية توزيع الأدوار على الأعضاء، بما يتناسب مع كفاءات كل عضو، في إنجاز العمل لمشروع بمهارة، ويتمثل هذه الأدوار كما يلي:<sup>3</sup></p> <p>- قائد الفريق: هو الذي يحدد مهام الفريق، وينسق الجهود ويستغل المواهب التي يتمتع بها الفريق،</p> <p>- واضع أفكار العمل والمخطط: هو مصدر الإبداع والابتكار وواضع الحلول للمشكلات، وهو الذي يقوم بوضع تصور مستقبلي للمهمة التي يتم تنفيذها،</p> <p>- محلل الأداء ومحلل الوقت: دوره تحليل إسهامات كل عضو من الأعضاء بشكل موضوعي وتقييمها ونقدها، ودراسة الأفكار الإبداعية، وتأكيد من مدى صلاحيتها للتنفيذ،</p> <p>- المحفز على الأداء: وهو الذي يحاول إضفاء نوع من الوحدة والتجانس بين الأعضاء، والقضاء على الانقسام والنزاع الداخلي والعداء وبناء روح الفريق بين الأعضاء</p> <p>- منفذ العمل: هو الذي يساعد في إنجاز المهام عن طريق توجيه جهود الأفراد، ويعد القوة المحركة التي تساعد في الوصول إلى النتائج المرجوة،</p> <p>- مقرر الاجتماعات: مسجل الفريق يختاره القائد أو الفريق وهو عضو من الفريق ودوره توثيق عمل الفريق من المناقشات والقرارات المتخذة.</p>

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المراجع المذكورة

<sup>1</sup> سلطان عابدة، دليل المدير في المهارات الإدارية والإشرافية تكوين فرق العمل، معهد الإدارة والتكنولوجيا، القاهرة، مصر، 2002، ص 12.

<sup>2</sup> جلاب إحسان، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 354.

<sup>3</sup> احمد صالح إبراهيم حميد، دور ممارسة إدارة فرق العمل في تحسين مستوي الأداء واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 33.

## الفرع الرابع: أسس عمل فرق العمل:

من أجل فريق عمل ناجح وفعال يجب أن يكون هناك أسس تنظم عمله وطريقة التفاعل والتوصل بين الأعضاء، مما يتيح له الاستقلالية في اتخاذ القرارات، التي تساهم في تحقيق الأهداف، ومنه سنتطرق لبعض الأسس التي تساعد في نجاح فرق العمل وهي:

**أولاً: الاتصال داخل فرق العمل:** إن وجود علاقة اتصال قوية داخل فرق العمل يعد من الأمور الحيوية التي تضمن التفاعل والانسجام، في هذا الصدد لا بد من مراعاة ما يتفق مع طبيعة الفريق، وأنه من أجل الحصول على اتصال فعال ونجاح في فريق العمل يجب مراعاة العوامل التالية<sup>1</sup>:

1. أن يكون موضوع الاتصال ومضمون الرسالة واضح وعند فهم المرسل إليه،
2. أن تكون المعلومات مهمة بالنسبة للشخص المرسل إليه وجديدة،
3. أن تتم عملية الاسترجاع وأن يتأكد المرسل بأن الرسل إليه قد أدرك الرسالة وإنفعال معها،
4. أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة، وشرح المعلومات الفنية وتبسيطها،
5. وجود قناة لدى الدارة العليا بأهمية الاتصال ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات المؤسسة.

**ثانياً: القيادة في فرق العمل:** تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف نشاطات المنظمات وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز<sup>2</sup>، وتعتمد فاعلية فرق العمل على الإمكانيات الفردية القيادية، وأن المهمة الأساسية لقائد الفريق تنحصر في تحقيق الأهداف التي يسعى نحو تحقيقها، ومن الوظائف التي يقوم بها:

1. تحقيق الأدوار التي يجب أدائها، وتخصيص الأفراد الملائمين لها،
2. قيادة الفريق في الاجتماعات، مع البدء في مناقشة أهداف الفريق وتقييمه،
3. التأكد من أن الأهداف قد تحققت وان التقييم قد تم أخذه بعين الاعتبار عند التنفيذ،
4. تقييم مدى ولاء الفريق للآخرين سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها.

**ثالثاً: التمكين في فرق العمل:** يعرف التمكين على انه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية فدايرهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة، إن من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، وشعور

<sup>1</sup> رضون محمود، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، القاهرة، 2013

<sup>2</sup> احمد صالح إبراهيم حميد، مرجع سابق، ص 33-34

ككل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتدليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي.<sup>1</sup>

**رابعا: الرقابة على فرق العمل:** تعرف الرقابة على أنها وظيفة تتمثل في متابعة أداء وأنشطة التنظيم لتأكد من إنجاز النتائج المستهدفة، واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، والقيام بتصريفات الصحيحة حال ظهور تلك الانحرافات، أي أنها عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح وهي وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المؤسسة، وتعتبر الرقابة على فرق العمل في الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل الفريق وذلك لتأكد من حسن سير العمل ومدى تحقيق الأهداف وكشف عن الأخطاء أو التقصير أو الانحراف والعمل على إصلاحه ووضع إجراءات الوقاية اللازمة للقضاء على أسبابه، وتعتمد الرقابة على فرق العمل على التوجيه والإشراف والإصلاح وأكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، وعلى ذلك يمكن النظر للرقابة على فرق العمل إحدى الوظائف المهمة والتي تعمل على التحقيق من الاستخدام الأمثل للموارد وسلوك أعضاء الفريق إزاء تحقيق أهداف المؤسسة وتثبيت قواعدها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية حول جودة الخدمة العمومية

تعتبر المؤسسات العمومية من أهم أسس الدولة لما تقدمه من خدمات إلزامية ومهمة للمواطنين كخدمات، الأمن، الصحة...، من أجل تسيير شؤون حياتهم اليومية، وتسعى الإدارة العمومية إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة، من خلال اتخاذ عدة إجراءات التي تساهم في تطويرها الوصول إلى تحقيق مستوى من جودة الخدمة التي تطلع إلى رضا المواطنين وكسب ثقتهم في الخدمة المقدمة.

### الفرع الأول: مفهوم جودة .

تسعى كل المؤسسات إلى تحقيق جودة في الخدمات والسلع لضمان توسيع حصة السوقية وبقاء في السوق، وذلك نظرا لزيادة حدة التنافسية، وقد أصدرت المنظمة الدولية المهتمة بالجودة **ISO** مجموعة من معايير التي تختص بالجودة، من بين هذه المعايير: معيار جودة الخدمات.

<sup>1</sup> رامز عزمي وآخرون، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات، العدد الأول، 2015، ص 312.

<sup>2</sup> جبباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016، ص 37.

**أولاً: تعريف الخدمة:** تعددت تعريفات الخدمة حيث من الصعب وضع تعريف محدد لها، ولذلك سيتم تقديم بعض تعاريف الخدمة من بينها:

**1-** الخدمة على أنها أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس ضرورياً أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك ومقدم الخدمة.<sup>1</sup>

**2-** تعتبر الخدمة كذلك أنها منتجات غير ملموسة، تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقيق له المنفعة.<sup>2</sup>

**3-** هي منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة، والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها مادياً.<sup>3</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الخدمة على أنها نشاطات أو منافع غير ملموسة قد ترتبط بسلعة مادية ملموسة، يقدمها طرف ما إلى طرف آخر من خلال عملية التبادل بينهما، لإشباع حاجات ورغبات المستهلك، كما لا ينتج عنها نقل الملكية وغالباً ما تستهلك وقت إنتاجها.

**ثانياً: خصائص الخدمة:** تميز الخدمات بجملة من الخصائص التي تميزها على السلع المادية وهي:

- 1. عدم الملموسية:** تعتبر عدم الملموسية من أهم الخصائص التي تفرق بين السلعة المادية والخدمة وتوضح هذه الخاصية أن الخدمة ليس لها كيان مادي، كما أنها تفقد متلقي الخدمة القدرة على إصدار قرارات بناء على تقييم محسوس.<sup>4</sup>
- 2. التلازمية:** تعني الترابط الوثيق بين الخدمة وبين الشخص التي يتولى تقديمها، مما يؤدي إلى ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئياً أو كلياً، فالخدمات تباع ومن ثم تنتج وتستهلك وعدم القدرة على فصلها يؤدي إلى تزامن الإنتاج والتقديم والاستفادة وهذا يخالف ما عليه المنتجات الملموسة.<sup>5</sup>
- 3. التأبين:** تتصف الخدمة بعدم التجانس وصعوبة التنميط، وتعني هذه الخاصية عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات، خاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح فببساطة يصعب على مورد الخدمة ضمان مستوى جودة معين لها، ويصعب على طرفي التعامل التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات المقدمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 32.

<sup>2</sup> زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 35.

<sup>3</sup> اسعد حامد أورمان وأبي سعد الديوهجي، التسويق السياحي والفندق، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2000، ص 4.

<sup>4</sup> صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمات من وجهة نظر الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة لحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 4.

<sup>5</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط 2، الأردن، 2006، ص 24.

<sup>6</sup> عائشة واله، أهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010، ص

4. **عدم الملكية:** لا يمكن امتلاك الخدمة وبالتالي لا يمكن نقل ملكيتها من المقدم إلى المستهلك أو المرتفق باعتبار أن هذا الأخير يحق له استعمال الخدمة لفترة زمنية معينة كاستئجار غرفة في فندق، أما ما يقابله في حالة شراء السلعة ما فإن المستهلك له الحق في استعمالها وامتلاكها والتصرف بها<sup>1</sup>

5. **عدم قابلية لتخزين:** تكون الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، فلا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون، فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها<sup>2</sup>، أي الخدمات لا يمكن تخزينها أو إكسابها منفعة زمنية، فالمقاعد التي لا يمكن حجزها في الطائرة مجدولة زمنيا لا يمكن تحويلها أو تخزينها، فهكذا الخدمات تستمد من الوقت الذي تؤدي فيه فقط حيث لا يمكن تخزينها لاستخدام في وقت لاحق<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: تعريف جودة الخدمة ومستوياتها:

تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم جودة الخدمة ومنها:

**أولاً: تعريف الجودة:** يرجع مفهوم الجودة (**Quality**) إلى الكلمة اللاتينية (**Qualitas**)، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقد كانت قديماً تعني الدقة والإتقان، أما حديثاً فقد تغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة، وظهور الإنتاج الكبير، والثورة الصناعية، والشركات الكبرى، وازدياد حدة المنافسة، حيث أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة، وتعددت التعريف التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة، ونذكر أهمها فيما يلي:

- 1- تعرف الجودة على أنها إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها بشكل يتفق مع توقعاتهم وتحقيق رضاهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً للإنتاج سلعة أو خدمة.<sup>4</sup>
- 2- عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة أنها: مجموعة الخصائص والصفات الخاصة بالمنتج التي تؤثر قابليتها على رضا المستهلك والواضحة والضمنية، تشير الحاجات الضمنية إلى رضا المستهلك.<sup>5</sup>
- 3- عرف الجودة أيضاً على أنها الناتج الكلي للخدمة أو المنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> حواس عبد الرزاق، دور التحفيز في جودة الخدمات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2005، ص 190.

<sup>2</sup> سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على رضا الزبون، مذكرة الماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 8

<sup>3</sup> عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة الماجستير غير منشورة، تخصص تسويق دولي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص 18.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة للإدارة الجودة الشاملة، دار وائل لنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2009، ص 17.

<sup>5</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي والخدمي، دار جرير، ط 1، الأردن، 2007، ص 28.

<sup>6</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005، ص 15.

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

**ثانياً: تعريف جودة الخدمة:** تلعب جودة الخدمة دوراً مهماً في تصميم الخدمة، وقد ازداد إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية تطبيق الجودة في الخدمات المقدمة لتحقيق الميزة التنافسية، ونلخص بعض تعاريفها فيما يلي:

1- تعرف جودة الخدمة على أنها مستوي متعادل لصفات تتميز بها الخدمة المبنية على قدرة المؤسسة الخدمية واحتياجات الزبائن بالإضافة إلى صفات تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وهي مسؤولية كل عامل داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

1- عرفت بأنها: التفوق على توقعات الزبون<sup>2</sup>، جودة الخدمات بأنها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها بها وهي تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين.<sup>3</sup>

**ثالثاً: مستويات جودة الخدمة:**

يمكن تقسيم جودة الخدمة إلى ثلاثة مستويات وهي:

1. **الخدمة العادية:** وهي الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك المستهلك لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.

2. **الخدمة الرديئة:** وهي الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات المستهلكين بالنسبة لها.

3. **الخدمة المتميزة:** وهي الخدمة التي تتحقق عندما يفوق الأداء الفعلي للخدمة عن توقعات المستهلكين بالنسبة لها.

**رابعاً: أبعاد جودة الخدمة:**

تتمثل أبعاد جودة الخدمة في عدة تصنيفات نذكر منها فيما يلي:

1. **البعد الفني:** والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لحل مشكلة معينة.

2. **البعد الوظيفي:** ويشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستهلكين، وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والمستهلك.

3. **الإمكانيات المادية:** وهو المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.<sup>4</sup>

**الفرع الثالث: تعريف جودة الخدمة العمومية:**

مصطلح لخدمة العمومية يوحي التي تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين، وتمثل

الخدمة العمومية النشاط، التي يتم وفق قوانين وتشريعات من أجل تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد وتحقيق

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة وقياس المقارن، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 24.

<sup>2</sup> ريشارد وليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، ط 1، الرياض 1999، ص 35.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمات العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، 2002، ص 21.

<sup>4</sup> رعد حسن الصرن، عوامة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2007، ص 56

المنفعة العامة في جميع المجالات، ومن هذا المنطلق ونظر لأهمية جودة الخدمات العمومية سنحاول التطرق لعرض مفهومها ومستويات الجودة، وأنواع والمعايير المميزة لها وطرق قياس جودة الخدمة العمومية المقدمة.

**أولاً: تعريف الخدمة العمومية:** لقد تعددت تعاريفها حيث نذكر أهمها:

**تعريف 01:** تعرف الخدمة العمومية بأنها الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على إن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين.<sup>1</sup>

**تعريف 02:** إن مفهوم الخدمة العامة أو الخدمة المدنية هي تلك الروابط التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومة، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، ويمكن تعريف الخدمة العمومية على محورين.

**تعريف 03:** وتعرف أيضا أنها جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي، تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها، من حيث أدائها ومراقبتها.

**تعريف 04:** نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على المداخلات الخدمة ولإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

**تعريف 05:** حيث يمكن اعتبار أن الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، أو العمومية على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مداخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمداخلات فان هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة.<sup>2</sup>

**الفرع الرابع: مستويات ومعايير جودة الخدمة العمومية:**

**أولاً: مستويات جودة الخدمة العمومية:** هناك خمسة مستويات لجودة الخدمة وهي:<sup>3</sup>

**1- الجودة المتوقعة:** وتمثل توقعات متلقي الخدمة لمستوي جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات هذا الأخير وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

**2- الجودة المدركة من قبل الإدارة:** وتمثل مدى إدراك مؤسسة الخدمة لاحتياجات وتوقعات متلقي الخدمة وتقديم الخدمة المواصفات التي أدركتها لتكون في المستوى الذي يرضي هذا الأخير.

<sup>1</sup> العربي بوعمامة، رقاد خليمة، الإتصال العمومي والإدارة الالكترونية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 9، جامعة الوادي، 2014، ص 40.

<sup>2</sup> عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، تخصص الديمقراطية والرشاد، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 40-41.

<sup>3</sup> عثمانى فؤاد، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2016، ص 61.

3- **الجودة المروجة:** وهي المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهدت مؤسسة الخدمة بتقديمه، والتي يتم نقلها، إلى متلقيها من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي.

4- **الجودة الفعلية:** وتعني أداء العاملين بالمؤسسة للخدمة وتقديمها طبقا لموصفات التي حددتها المؤسسة، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم.

5- **الجودة المدركة:** هي حكم الزبون بدرجة التميز والتفوق المنسوبة إلى جوهره وخاصية الشيء، أي الجودة المدركة عبارة عن اتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه.

**ثانيا: معايير الخدمة العمومية:** أكدوا أن كل عملية التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها ان تستخدم قواعد مشتركة تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفقتها، والمتمثلة في المعايير التالية: <sup>1</sup>

1. **معيار المساواة:** ويعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي، فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة.

2. **معيار التطور أو التكيف:** هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى.

3. **معيار المجانية النسبية:** امتداد لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة اختلاف وضعياتهم المادية، يتم اعتماد سلم بين هذا الاختلاف في أعلاه تدرج الخدمات العمومية التي يكون الوصول لها مجانيا كالصحة والأمن

4. **معيار الشمولية:** انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل مواطن لأنها تعتبر ضرورية ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

5. **معيار الفعالية:** الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي يثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في الحالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفير بعض الخدمات العمومية الحوارية في النقل أو الكهرباء... الخ.

6. **معيار التضامن:** الخدمة العمومية ما هي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادة وتجيده ميدانيا، بالمساهمة بتقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية، ومحاربة الفقر والحرمان.

**الفرع الخامس: أنواع الخدمات العمومية ونماذج قياس جودتها:**

**أولا: أنواع الخدمات العمومية:**

تضم الخدمات العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة ويمكن حصرها في مجموعة من الخدمات التالية: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> سميحة بلحسن، مرجع سابق، ص 14

<sup>2</sup> بن سباع صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر السنة الأولى تسيير وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف، 2016/2017، دون ذكر الصفحة.



**1- من حيث طبيعة نشاط الخدمة:**

- الخدمات الإدارية: هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على مستوى المحلي أو المستوى المركزي مثل خدمات مرفق الحالة المدنية.
- الخدمات الصناعية والتجارية: تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية مثلا: خدمة مؤسسة المياه والغاز والكهرباء.
- الخدمات الاجتماعية والثقافية: تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية ذات طابع اجتماعي وثقافي.

**2- من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:**

- خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة حيث يقوم بطالبها أو يعمل للحصول عليها.
  - خدمات جماعية: هي الخدمات التي يحصل عليها الفرد في إطار جماعة دون أن يقوم بطلب توفيرها بنفسه.
- ثانيا: نماذج المباشرة لقياس جودة الخدمة العمومية:

ان عملية قياس جودة الخدمات تعرضت في السنوات الأخيرة إلى وجود جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات وذلك لصعوبة قياسها والمتمثلة فيما يلي: <sup>1</sup>

**1: طرق قياس المباشرة لجودة الخدمة: وهي تنقسم إلى قسمين:**

- 1- 1: منهج الاستقصاء:** ويكون بأخذ عينة من أفراد المجتمع ويتم اختيارهم عشوائيا أو بانتظام وتوزيع على أفرادها استمارة الاستقصاء وهي مجموعة من الأسئلة حول موضوع المراد معرفته ويجب أن تكون سهلة وواضحة الفهم ومن ثم يجب تبويب الإجابة وتحليل المعلومات من طرف الجهة المختصة بذلك .
- 1- 2: الملاحظة المباشرة:** وذلك أن تتولى الإدارة نفسها عملية قياس وذلك بالملاحظة في ميدان العمل والاحتكاك المباشر مع الزبائن وملاحظة ردود أعمالهم وأيضا مقدمي الخدمة أثناء تقديم عملهم .

<sup>1</sup> فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012، ص 63.

المطلب الثالث: أسس فرق العمل وعلاقته بتحسين جودة الخدمات العمومية:

أولاً: دور قائد فرق العمل في تحسين جودة الخدمة العمومية:

- إن وجود ونجاح فرق العمل يتوقف على وجود القائد المؤيد لهذا التوجه، والذي يقوم بدوره في الفريق على الوجه الصحيح، ويوضح دور قائد الفريق العمل في تحسين جودة الخدمة العمومية في العديد من الجوانب منها: <sup>1</sup>
- 1- صنع القرار:** وهو ذو صلة مباشرة بسلوك قائد فريق العمل، وعمله إذ يعد المرآة التي تنعكس عليها أعماله، وهو يؤثر تأثيراً سلبياً وإيجابياً في تماسك الفريق، ونشاط موظفيها، لذلك إهتم علم الإدارة بهذا الأمر اهتماماً بارزاً.
  - 2- تقييم الأداء:** وهو يعد أسلوباً رشيداً لقياس تدرج وجدوى التنمية الإدارية، ووضع القائد الملائم لمفاصل وصنع القرار، فهو عبارة عن وسيلة إدارية تتضمن معنى السيطرة على العلاقات الوظيفية داخل فريق العمل، لمقارنة جودة العمل لأفراد الفريق، ومن ثم يستعمل كوسيلة لاكتشاف الإمكانيات التي تؤهل فرداً معيناً من الفريق لأن يرتقي على السلم الإداري عمودياً لأشغال ووظيفة أعلى في المستقبل.
  - 3- مواجهة ضغوط العمل:** حيث إن مواجهة قائد الفريق للضغوط الداخلية والخارجية تتطلب قدراً جبارة من أهمها القدرة على الصمود، الشجاعة، والتثبت من مواقع الأمور، والتعمق في بواطن الحوادث، ودرء الشك، وعدم الهروب لمجرد الإشاعات التي غير ذلك من الصفات التي يجب توافرها.
- ثانياً: دور الاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية:

إن القدرة على الاتصال الجيد بين الأفراد فرق العمل تمثل أساساً للقيادة الإدارية الفعالة فالإتصال ليس مجرد عملية نقل معلومات للآخرين، ولكنه تفاعل معهم لفهم كل منهم موقف الآخر لذلك يجب على الإدارة العليا للمؤسسات العمومية أن تعمل على خلق مناخ سليم للاتصال الفعال داخل فرق العمل وذلك بغية الارتقاء بجودة الخدمات العمومية وحتى يستطيع قائد الفريق أن يقود مرؤوسيه بشكل فعال من خلال الأداء الجيد للمهام المطلوبة منهم، حيث إن كفاءة الأفراد في أدائهم للمهام الموكلة إليهم تعتمد بدرجة كبيرة على قدرتهم على الاتصال، فالإتصال بين فرق العمل سواء كان مكتوباً أو شفويًا، رسمياً أو غير رسمي يكون موجه نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة لضمان نجاحها والذي يحسن من جودة الخدمات المقدمة وبصورة عامة فإن قدرة أفراد الفريق على الاتصال تضمن تحقيق الأداء المطلوب على كافة مستويات المؤسسة وبناءً على معايير الجودة لتحقيق الأهداف المسطرة. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> جباري خضرة، مرجع سابق، ص 70

<sup>2</sup> إحسان دهاش، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، 95.

### ثالثا: دور تمكين فرق العمل في تحسين جودة الخدمة العمومية:

إن تمكين فرق العمل يؤثر على جودة الخدمة بشكل فعال حيث أن هذه الإستراتيجية تجعل المؤسسات أكثر مرونة لأي تحسينات على المستوى الفردي للأعضاء الفريق، ويؤدي كذلك الأمر إلى التقريب بين صناع القرار وفرق العمل مما يشعرهم بالكفاءة الذاتية، وذلك سيشحهم على إن يكونوا أكثر نشاط في المؤسسة، وسيتخذون المبادرات لتحسين سير العمل وسيعززون مشاركتهم في أنشطة المؤسسة واقترح أفكار وابتكارات من الممكن أن تؤدي إلى تحسين جودة الخدمة، وإن الاهتمام بتمكين الفريق من خلال منحه السلطة في اتخاذ القرارات لتحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري، إذا تم تمكين فرق العمل بطريقة جيدة، فإن ذلك يضمن نجاح جميع المعنيين وسيضمن تعزيز القيم المؤسسية داخل المؤسسة وضمان تطورها وهو طريقة فعالة وعملية لتعزيز أداءها أي أن تمكين فرق العمل يؤدي إلى تحسين أداء الفريق و تحسين جودة الخدمة المقدمة<sup>1</sup>.

### رابعا: دور الرقابة على فرق العمل في تحسين جودة الخدمة العمومية:

فقد أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدونها المختلف فلم يعد الهدف من الرقابة التأكد من أن النتائج تعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعة فحسب، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعلم وأشمل من ذلك فإن دور الرقابة في المؤسسات يكمن في رقابة فرق العمل ودورها في تحسين جودة الخدمة المقدمة، حيث يكون ذلك من خلال:

- فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها إما فرق العمل أو الإدارة.
- تتبع العوامل والمتغيرات التي تؤثر في تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج في الفريق بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.
- قياس الكفاءة والفعالية بالنسبة للبرامج المختلفة بالنسبة لكل فريق وبالنسبة للمؤسسة كذلك.
- تقييم الأداء والأنشطة والبرامج كل فريق للحكم على مستوى أداء كل فريق ومدى قدراته على تحقيق الأهداف.
- تساعد الرقابة على فرق العمل على اتخاذ وترشيدها القرارات التي تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة وذلك لتصحيح الأوضاع السلبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منار الزبيق، أثر تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمات المصرفية، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، دراسة حالة، الجامعة الافتراضية السورية، 2017، ص 39

<sup>2</sup> إيمان عسكر حاوي، ورقة عمل: بناء فرق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، البصرة، 2009، دون ذكر الصفحة.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث من خلال دراسة الجوانب أو المتغيرات ذات علاقة بالموضوع الحالي، حيث تم تباين هذه الدراسات من خلال معالجة مواضيعها والوصول إلى النتائج المرجوة، لذا فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة أو التطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم الوصول إليها من خلال الدراسات السابقة.

#### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بفرق العمل

حيث يركز هذا المطلب على أهم الدراسات باللغة العربية والتي لها بفرق العمل أو ترتبط به بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تلخص في الجداول التالية:

الجدول رقم (03): دراسة بدير وآخرون (2015)

الدراسة / السنة	دراسة بدير وآخرون (سنة 2015)
عنوان الدراسة	"التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة".
إشكالية الدراسة	ما هو دور التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة؟
نوع/مكان الدراسة	مذكرة الماجستير، جامعة غزة، فلسطين.
أهداف الدراسة	التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الإتصال، مشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما.
منهج الدراسة	تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.
نتائج الدراسة	من خلال معالجة الباحث لموضوع الدراسة فقد توصل إلى جملة من التوصيات والتي من أهمها: مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الدولية يعادل (81%)، ومستوى فاعلية فرق العمل يعادل (80%)، ومن أهم توصياتها: إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، زيادة سرعة وسهولة إنسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على دراسة بدير وآخرون

الجدول رقم (04): دراسة أحمد صالح إبراهيم حميد (2016)

الدراسة / السنة	أحمد صالح إبراهيم حميد (سنة 2016).
عنوان الدراسة	"دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء وإتخاذ القرارات".
إشكالية الدراسة	ما دور فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي؟
نوع /مكان الدراسة	مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء وإتخاذ القرارات بوزارة الداخلية.

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة.	منهج الدراسة
تمثلت أهم النتائج المتوصل إليها: إهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل، ممارسة أسلوب فرق العمل بالوزارة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات المبحوثين حول دور فرق العمل وتحسين مستوى الأداء وإتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية، ومن أهم التوصيات: العمل على زيادة ممارسة أسلوب فرق العمل في جميع مجالات الوزارة، العمل على إعداد دورات وورش عمل تبين أهمية فرق العمل.	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء دراسة أحمد صالح إبراهيم حميد

الجدول رقم (05): دراسة b.balohopak et la (2001)

دراسة b.balohopak (2001)	الدراسة / السنة
"التطبيق الناجع لفرق العمل المتميز الأداء".	عنوان الدراسة
ما مدى التطبيق الناجع لفرق العمل المتميز الأداء؟.	إشكالية الدراسة
مقالة، المملكة المتحدة البريطانية	نوع/مكان الدراسة
تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق الناجح لفرق العمل المتميز الأداء، بلورة نموذج للتطبيق الناجح لفرق العمل المتميز الأداء.	أهداف الدراسة
تم إستخدام المنهج الوصفي في الإطار النظري، أما الجانب التطبيقي فقد تم إستخدام أسلوب دراسة حالة.	منهج الدراسة
في ظل تخفيض هوامش الربح والطلبات المتزايدة من قبل العملاء لتقديم كميات صغيرة لكن بسرعة أكبر، ولوحظ أنه على الرغم من أن المهارات الفنية كانت متطابقة للغاية إلا أنها اختلفت كثيرا، علما أنهم جميعا مهندسون ماهرون ويتمتعون بمهارات إدارية وشخصية واجتماعية.	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على دراسة b.balohopak et la

**المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بخدمات في المؤسسات العمومية**

يركز هذا المطلب على بعض الدراسات الأجنبية ذات الصلة بتحسين خدمات في المؤسسات العمومية، والتي يمكن أن نلخصها في الجداول التالية:

**الجدول رقم (06): دراسة جباري خضرة (2016)**

الدراسة / السنة	دراسة جباري خضرة (سنة 2016)
عنوان الدراسة	دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية
إشكالية الدراسة	كيف تساهم فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية؟
نوع /مكان الدراسة	مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، قسنطينة.
أهداف الدراسة	معرفة دور فرق العمل في تحقيق جودة الخدمات الصحية العمومية، وتوضيح العلاقة بين المتغيرين.
منهج /أدوات الدراسة	تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي تم إستخدامه في الإطار النظري، أما الجانب التطبيقي فقد تم إستخدام المنهج التحليلي.
نتائج الدراسة	من بين أهم هذه النتائج: تساعد الرقابة على أفراد فريق العمل على التنسيق بين مختلف أفراد الفريق في المؤسسة الصحية في المؤسسة محل الدراسة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين جودة خدمات في المؤسسة العمومية.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على دراسة جباري خضرة (2016)

**الجدول رقم (07): دراسة سويسي دلال (2012)**

الدراسة / السنة	دراسة سويسي دلال (سنة 2012)
عنوان الدراسة	نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية
إشكالية الدراسة	دور نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية؟
نوع الدراسة	مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
أهداف الدراسة	محاولة الوقوف على أهم نقائص المؤسسات الصحية الجزائرية قصد التمكن من تقديم توصيات، وإقتراحات تساعد في تحسين جودة الخدمة الصحية من خلال تعزيز نظام المعلومات بالمؤسسات الإستشفائية.
منهج /أدوات الدراسة	تم إستخدام المنهج الوصفي لعرض الجانب النظري من الدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم إستخدام أسلوب دراسة حالة.
نتائج الدراسة	لديهم غياب تام لإدراك قيمة المعلومة وإعتبارها موردا ثانويا لا يؤدي إستغلاله إلى نتائج سلبية معتبرا، في هذه الدراسة الاهتمام كان منصبا حول أهمية نظام المعلومات في تحسين جودة الخدمة الصحية.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على دراسة سويسي دلال

الجدول رقم (08): دراسة (Taraneh Enayat and others (2011)

الدراسة / السنة	دراسة (Taraneh Enayat and others (2011)
عنوان الدراسة	" Service Quality In Highre Education ; Case Study :Measuring Service Quality of islamic Azad University "
إشكالية الدراسة	جودة الخدمة في التعليم العالي دراسة حالة قياس جودة الخدمة في جامعة آزاد الإسلامية في إيران
نوع/مكان الدراسة	مقالة لطالبة دكتوراه في الإدارة التربوية جامعة آزاد الإسلامية في إيران .
أهداف الدراسة	هدفة الدراسة الى قياس جودة الخدمة في مجال التعليم من خلال تحديد العوامل التي تساهم أكثر من غيرها في جودة الخدمة ، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من الطلبة لمعرفة الفجوة بين الخدمة المقدمة والخدمة المتوقعة ،وشملت الدراسة على قياس ابعاد الجودة ( الموثوقية ،الملموسية، الاسجابه و الضمان والتعاطف )
منهج /أدوات الدراسة	تم إستخدام المنهج الوصفي لعرض الجانب النظري من الدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم إستخدام أسلوب دراسة حالة.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود فرق ذو دلالة بين توقعات الطلاب والتصورات في جميع الأبعاد الخمسة للجودة والخدمة المتوقعة ، كذلك أوصت الدراسة بضرورة التعامل المناسب واللائق للموظفين لتقديم خدمات بشكل مناسب ومنحهم التمكين من اجل حل مشاكل الطلاب وأيضاً تعزيز السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية واحترام الطلاب، وأن هناك فجوة بين توقعات الطلاب وبين ما يتلقونه من خدمة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على دراسة Taraneh Enayat and others

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، من خلال ذكر بعض أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات التي تم ذكرها سابقا.

أولا: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات المتعلقة بفرق العمل

يمكن تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات باللغة العربية في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات المتعلقة بفرق العمل

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة بدر وآخرون	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة فيما يخص منهج وأدوات الدراسة وأدوات جمع البيانات، بالإضافة على تضمنها لأحد متغيرات الدراسة الحالية.	إهتمت الدراسة الحالية بدراسة دور فرق العمل في تحسين خدمات في المؤسسة العمومية، بينما الدراسة المقارنة إقتصرت على دراسة التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، فضلا عن إختلاف في مجتمع وعينة الدراسة.
الدراسة الحالية مع دراسة أحمد صالح إبراهيم حميد	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة في استخدام كلا الدراستين إلى نفس منهج وأدوات الدراسة، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم التعاريف والمفاهيم النظرية.	تتمثل أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة المقارنة بحيث أن هذه الأخيرة تطرقت بشكل مفصل عن أسلوب فرق العمل في تحسين الأداء وإتخاذ القرار، أما الدراسة الحالية فقد تطرقت إلى فرق العمل ودورها في تحسين الخدمات المؤسسة العمومية.
الدراسة الحالية مع دراسة b.balohopak et la	تطرقت كلا الدراستين جوانب تخص فرق العمل ودور في تحسين الخدمات في المؤسسة.	إقتصرت الدراسة الحالية فقد عالجت موضوعها عن طريق المعاينة بإستخدام أداة الإستبانة، أما الدراسة المقارنة على معالجة الموضوع بأسلوب دراسة الحالة، كما ركزت الدراسة الحالية فرق العمل وأثرها في تحسين خدمات المؤسسة العمومية، في حين أن الدراسة المقارنة تناولت تطبيق الناجح لفرق العمل المتميز الأداء.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الدراسات المقارنة



ثانيا: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الخاصة بتحسين خدمات المؤسسات العمومية

يمكن تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات الخاصة بتحسين خدمات المؤسسة العمومية في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الخاصة بتحسين خدمات المؤسسات العمومية

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة جباري خضرة	تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من خلال التطرق كلا من الدراستين إلى دور فرق العمل في تحسين خدمات المؤسسة العمومية، كما أن كلا الدراستين عالجت الموضوع بنفس المنهج والأسلوب.	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من خلال تطرق الدراسة المقارنة إلى دراسة فرق العمل في تحسين خدمات المؤسسة الصحية العمومية، بينما تجاوزت الدراسة الحالية ذلك إلى دراسة دور فرق العمل في تحسين خدمات المؤسسة العمومية التعليمية، كما أن الدراسة الحالية عالجت الموضوع من خلال تقسيم الدراسة إلى فصلين إثنين، أما الدراسة المقارنة فقد قسمت إلى ثلاثة (03) فصول لمعالجة موضوع الدراسة.
الدراسة الحالية مع دراسة سويسسي دلال	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من حيث المنهج وأدوات الدراسة، كما أن كلا الدراستين إستخدمت أسلوب دراسة الحالة لمعالجة الجانب التطبيقي من الدراسة.	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة بحيث أن هذه الأخيرة إقتصرت على دراسة نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الصحية، بينما الدراسة الحالية فقد تناولت فرق العمل وتحسين خدمات المؤسسة العمومية، بالإضافة إلى الإختلاف في عينة ومجتمع الدراسة، فضلا عن أفراد عينة التي وجه إليها الإستبيان.
الدراسة الحالية مع دراسة Taraneh Enayat and others	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال معالجة كلا الدراستين جودة الخدمة ، ودورها في تحسين أداء المؤسسات الخدمانية العمومية كما أن كلا الدراستين عولجت بنفس المنهج وأسلوب دراسة الحالة، كذا تقسيم كلا الدراستين إلى فصلين.	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من خلال تركيز الدراسة المقارنة على قياس جودة الخدمات الجامعية من حيث أبعادها ( الموثوقية ،الملموسية، الاسجابه و الضمان والتعاطف ) ، أما الدراسة الحالية إهتمت بدراسة فرق العمل ودورها في تحسين الخدمات العمومية.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الدراسات المقارنة

## خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل الإطار النظري لدور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة العمومية، حيث إن تبني أسلوب فرق العمل في المؤسسات العمومية بشكل تقليدي لتحسين جودة الخدمة المقدمة، لن يكون له دور مهم في ذلك، بل يجب على الإدارات العمومية، بناء فرق عمل فعالة مؤثرة، وتوفير لها البيئة المناسبة للعمل وتقديم كل التسهيلات والضمان والإمكانات، التي تساهم في إنشاء فرق عمل لها دور مهم وكبير في تحقيق الأهداف المسطر وتمكينها من أداء عملها بشكل مرن ومنظم، ولهذا فإن التخطيط الاستراتيجي لمهام وأهمية فرق العمل له مساهمة كبيرة جدا في تحسين مستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين.

ويتصف الفريق في هذه المرحلة بتحسين العلاقات بين أعضائه وكذلك والتماسك والتآلف فيما بينهم وتشكل في هذه المرحلة هوية الفريق وتسود بين أعضائه علاقة حميمة وتعاونية وتصبح الاتصالات أكثر انفتاحا ويزداد التركيز على المهمة أكثر من التركيز على المكانة والقوة والتأثير، وترسخ فيها علاقة العمل بين الأعضاء.

وسنقوم في الفصل الثاني بمعرفة مدى تطبيق أسلوب العمل ومساهمته في تحسين مستوى جودة الخدمات الجامعية وكذلك معرفة دور كل من القيادة، والاتصال، والتمكين، في فرق العمل والرقابة على فرق العمل في تحسين جودة الخدمات الجامعية في مؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني

دراسة حالة مديرية الخدمات

الجامعية بغرداية

## تمهيد:

عرجنا في الدراسة النظرية إلى مفهوم فرق العمل وماهية جودة الخدمات العمومية بصفة عامة، من خلال تطرقنا إلى التعاريف والمفاهيم العامة، إضافة إلى محاولة التوصل إلى العلاقة بين فرق العمل وجودة الخدمات العمومية، وكذا الدراسات السابقة للموضوع.

ومحاولة منا لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، قمنا بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية والمتمثلة في مديرية الخدمات الجامعية بغرداية، وهي مؤسسة عمومية مختصة في قطاع التعليم العالي.

حيث حاولنا في هذا الفصل إثراء موضوع الدراسة وإستكمالا لتحقيق الأهداف المرجوة، يتوجب علينا دعم الجانب التطبيقي والوقوف على أهم النتائج الميدانية، من خلال توزيع إستبيان على أفراد العينة المستهدفة من موظفين مديرية خدمات الجامعة وإختبار جملة من الفرضيات المرتبطة بموضوع الدراسة، وإلمام أكثر بالجانب التطبيقي للدراسة ارتأينا أن نتناول من خلال هذا الفصل كل من مجتمع وعينة الدراسة، وطريقة جمع وتلخيص المعطيات، التعريف بمتغيرات الدراسة، وكيفية قياسها، كما سيتم عرض، وتحليل، ومناقشة نتائج الدراسة.

لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة**

**المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية**

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

لكل ظاهرة منهج يرتبط بها بقصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها، أما الأدوات المستخدمة فهي تلك المتعلقة بجمع المعلومات من أجل الاستعانة بها في التحليل لتساعدنا إلى الوصول لتحقيق الفرضيات أو نفيها.

### المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركة بالأسهم واحات الجبس غرداية، مختصة في الإنتاج الصناعي للجبص ومشتقاته وستناولها فيما يلي<sup>1</sup>:

**1) نبذة تاريخية لمديرية الخدمات الجامعية:** أنشئت مديرية الخدمات الجامعية غرداية بموجب القرار الوزاري المشترك الصادر في 24 ديسمبر 2006 المتمم بالقرار الوزاري المشترك الصادر في 22 ديسمبر 2004 والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتعيين مقرها والإقامات التابعة لها ولواحقها. وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع باستقلالية مالية وإدارية.

**2) الموقع:** تقع مديرية الخدمات الجامعية غرداية بالمنطقة العلمية بنورة، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 01 وحوالي 15 كلم من عاصمة الولاية، تشمل إقامتين جامعتين، مطعمين جامعيين ومطعم مركزي تولى مراقبتهم ومتابعة سيرهم وكذا تنسيق نشاطهم، وهي موزعة وفق تعداد الطلبة تعمل على تقديم عدة خدمات جامعية لفائدة الطلبة.

**3) الخدمات التي تقدمها:** تقوم بمجموعة من الخدمات من بينها:

أ- الإيواء: تقوم بتقديم خدمة الإيواء أو السكن في الإقامة الجامعية للطلبة الذين يبعد مكان إقامتهم أكثر من 50 كيلومتر عن مكان الجامعة، حيث تقوم بإستقبال الطلبة ووضعهم في غرف جماعية يكون فيها عدد الطلبة متماشيا مع مساحة هذه الغرف، وليستفيد الطالب من خدمة الإيواء، وخدمة الإيواء تتواجد داخل الإقامة الجامعية التي تتوفر على مجموعة من مصالح (الملحق) يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- أن يكون مسجلا في إحدى فروع مؤسسات التعليم العالي وأن تستوفي الشروط الجغرافية المحددة في بداية كل سنة جامعية عن طريق منشور وزاري يتضمن مقاييس وطرق التسجيل في مختلف الإقامات الجامعية عبر الوطن ويحدد الدوائر الجغرافية للتسجيل،

<sup>1</sup> المقدمة من مسؤول مصلحة المالية والمحاسبة.

- ألا يتعدى السن 28 سنة،

- لا يستفيد من الإيواء بالإقامات الجامعية إلا الطلبة القاطنين على بعد 50 كلم بالنسبة للذكور و30 كلم بالنسبة للإناث.

حيث يقوم الطلبة المقيمين بتقديم ملف الإيواء الذي يتكون من مجموعة من الوثائق والمتمثلة في:

#### ب- تكوين ملف الإيواء:

إن ملف طلب الإيواء الذي يجب إيداعه في الآجال المحددة للحصول على غرفة يتضمن ما يلي:

- استمارة طلب الإيواء تسلم من طرف مصالح الإدارة أو يمكن تحميلها من موقع المديرية،

- شهادة التسجيل (الخاصة بالسكن) تسلم من طرف الجامعة،

- نسخة من شهادة البكالوريا،

- استمارة الأنشطة: تسحب من موقع مديرية الخدمات الجامعية،

- شهادة إقامة،

- شهادة ميلاد،

- شهادتان طبيتان عامة وصدريّة،

- 3 صور شمسية.

#### ج- تجديد ملف الإيواء:

إن مقرر الإستفادة من الغرفة صالح لمدة سنة جامعية فقط، ومن أجل الإستفادة من الغرفة في السنوات الموالية يجب

تجديد الملف في نهاية كل موسم جامعي وذلك بتقديم الوثائق التالية:

- نسخة من شهادة مدرسية،

- تبرئة الذمة تطلب على مستوى مصالح الإيواء بالإقامات الجامعية،

- شهادة طبية مسلمة من طرف طبيب الإقامة الجامعية،

- صورتان شمسيّتان.

د- المنحة الجامعية: تقدم المنحة لكل الطلبة التي تتوفر فيهم الشروط اللازمة ويقدم مبلغها ب 4000 دج كل 03

أشهر، ومن أهم شروط نذكر ما يلي:

- يجب أن يكون الطالب مسجلا في إحدى شعب مؤسسات التعليم العالي،

- يستفيد كل طالب من المنحة الجامعية طيلة فترة الدراسة إبتداء من سنة الحصول على البكالوريا،

- يتم توقيف الإستفادة في حالة رسوب الطالب للمرة الثانية حتى وان كان ليس في نفس السنة ولا يمدد ليستفيد منها إلا بعد الإنتقال إلى السنة الموالية،
- الإستفادة من المنحة تخضع للمداخل السنوية للأبوين.
- ويلتزم الطلبة الراغبين في الحصول على منحة تقديم الوثائق التالية:
  - إستمارة معلومات تقدم من طرف الإدارة.
  - نسخة من شهادة البكالوريا،
  - نسخة من شهادة التسجيل الجامعي،
  - نسخة من بطاقة التعريف الوطنية،
- خ- كشف دخل الأبوين: يحوي كشف الراتب السنوي الصافي للوالدين، كشف التقاعد للوالدين، تصريح بعدم ممارسة أي نشاط للوالدين،
  - شهادة طلاق أو وفاة أو كفالة لأحد الوالدين،
  - مستخرج من جدول الضرائب حديث ومصفى للوالدين والطالب (تجارة أو مهن أخرى)،
  - شهادة عدم الإنتساب للطلبة الذين يفوق سنهم 28 سنة (CNAS + CASNOS)،
  - صورتان شمسيتان،
  - صك بريدي مشطوب بإسم الطالب.
- و- النقل الجامعي: توفر مديرية الخدمات الجامعية غرداية خدمة النقل لكل الطلبة المقيمين وغير المقيمين عبر جميع المسارات بما يصل إلى 50 حافلة نقل، يجب أن يتحصل الطالب المسجل بإحدى مؤسسات التعليم العالي على بطاقة النقل حتى يتمكن من الإستفادة من هذه الخدمة، حيث يتكون ملف النقل الجامعي من:
  - نسخة من بطاقة التسجيل الجامعي للسنة الجامعية الجارية.
  - صورتين شمسيتين.
  - حقوق التسجيل
- ملاحظة: بطاقة النقل وثيقة شخصية ولا يجوز إستعمالها من غير صاحبها.
- م - الإطعام الجامعي: من أهم المصالح في مديرية الخدمات الجامعية غرداية مصلحة الإطعام، فهي توفر لجميع الطلبة المقيمين وغير المقيمين وجبات على مستوى جميع إقاماتها حتى يستفيد الطالب المسجل بإحدى مؤسسات التعليم العالي فعليه أن يتحصل على بطاقة الإطعام، يتكون ملفه من:

- نسخة من شهادة التسجيل في السنة الجامعية الجارية.
  - صورتين شمسيتين.
  - هـ - **الوقاية الصحية:** توفر خدمة صحية طيلة أيام الأسبوع والتغطية الصحية عن مجموعة من الأنشطة الوقائية والعلاجية التي تجرى للطلاب في الجامعات وكذلك:
    - تطبيق المبادئ التوجيهية للصحة الأكاديمية.
    - إنشاء توقعات الأدوية والمستحضرات الصيدلانية والمعدات التقنية.
    - إنشاء بطاقة الصحة الجامعية لكل طالب مقيم.
    - تقييم أنشطة المراكز العلمية الجامعية.
    - تنظيم وتطوير التعليم من أجل القضايا الصحية.
    - تحديد المشاكل القائمة حالياً في الأوساط الجامعية الصحية واتخاذ الإجراءات المناسبة.
    - متابعة المصابين بأمراض مزمنة أو المسعفين.
  - ك - **النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية:** في إطار تفعيل النشاط الثقافي والعلمي والرياضي في الوسط الجامعي تضع مديرية الخدمات الجامعية غرداية تحت تصرف الطلبة هياكل ومرافق رياضية وثقافية تسعى من خلالها إلى توفير الوسط الملائم وفق الإمكانيات المتاحة لممارسة النشاطات الثقافية، العلمية والرياضية المكمل للدراسات الجامعية بهدف خلق فضاء إجتماعي وثقافي لممارسة وتطوير هوايات وصقل مواهب الطلبة وتنمية أفكارهم العلمية والثقافية وقدراتهم البدنية، حيث تسعى المديرية بالتنسيق مع الإقامات الجامعية جاهدة إلى:
    - تنسيق ومتابعة البرامج الثقافية والعلمية.
    - التنظيم والإشراف على الدورات الرياضية المحلية والولائية والوطنية.
    - إبراز المواهب على المستوى المحلي والوطني وحتى الدولي.
    - السهر على توفير وتطوير المنشآت الثقافية والعلمية.
    - توفير القاعات والملاعب الرياضية
- توجد على مستوى كل إقامة جامعية مصلحة النشاطات الثقافية، العلمية والرياضية والتي تعتبر همزة وصل بين الطلبة والإدارة تسعى إلى توفير أحسن الظروف لمزاولة النشاطات.



#### 4) الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بغرداية

لضمان السير الحسن لمصالح المديرية، حيث تشمل المديرية في هيكلها التنظيمي أربعة أقسام تتكفل بتسيير الوسائل المادية والمالية ومراقبة الإقامات الجامعية والتنسيق معه، دراسة وتسديد مستحقات منحة الطلبة بالإضافة إلى تسيير المستخدمين التابعين للمديرية وهي كالآتي:

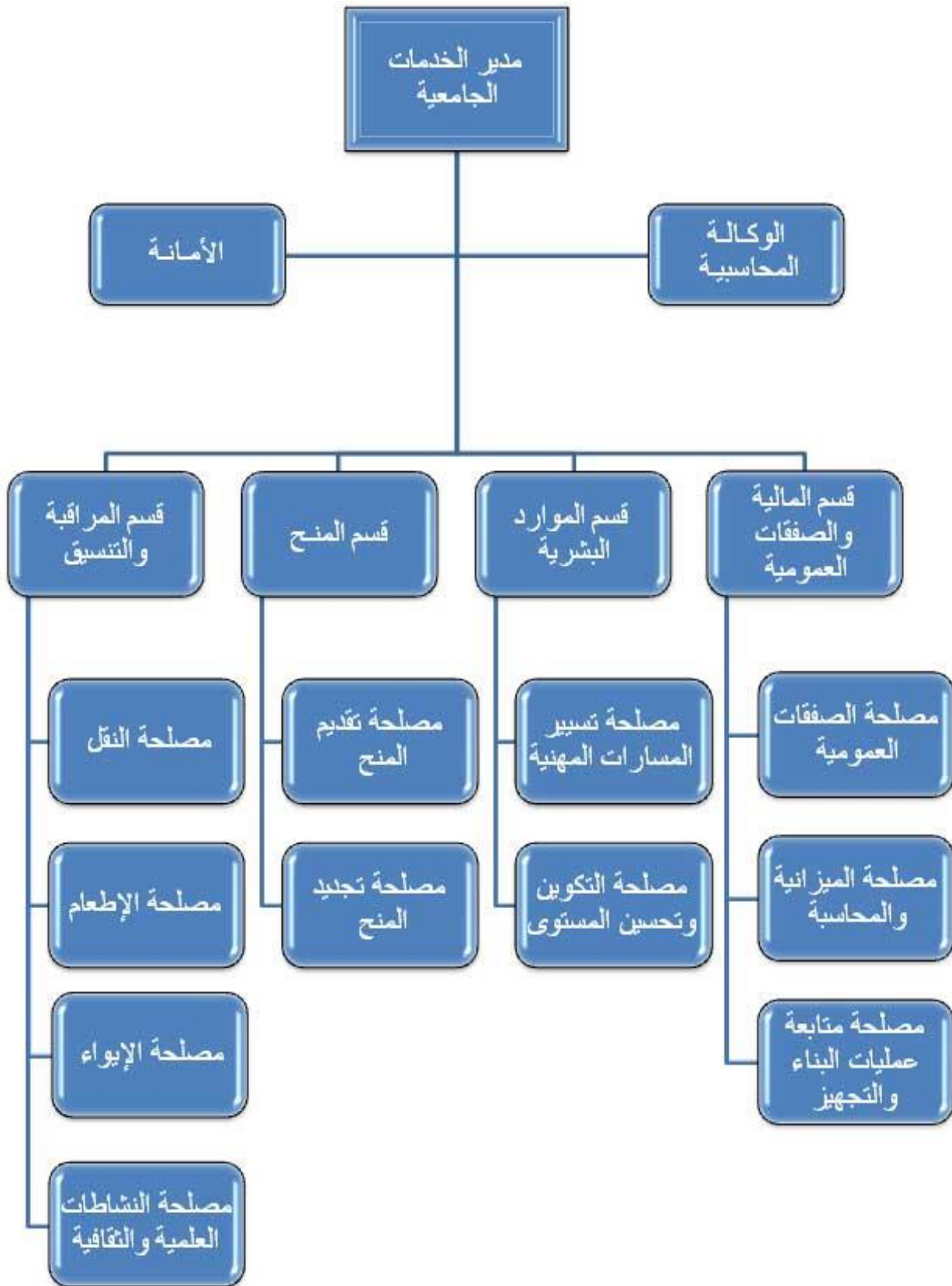
**1- قسم المراقبة والتنسيق:** والذي بدوره إلى أربعة (04) مصالح وهي: مصلحة النقل ومصلحة الإطعام ومصلحة الإيواء، مصلحة النشاطات العلمية والثقافية،

**2- قسم المالية والصفقات المالية:** حيث تنقسم إلى ثلاث (03) مصالح والتي تتمثل في: مصلحة الصفقات العمومية، مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز،

**3- قسم الموارد البشرية:** يتكون من مصلحتين وهما: مصلحة تسيير المسارات المهنية ومصلحة التكوين وتحسين المستوى،

**4- قسم المنح:** يتشكل هذا القسم من مصلحتين وهما: مصلحة تقديم المنح ومصلحة تجديد المنح، ويمكن تلخيص هيكلها التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بغرداية.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مسؤول مصلحة المالية والمحاسبة.

### المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأساليبها

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة تم استخدام مجموعة من أدوات وأساليب، حيث تم إستعمال أداة الإستبيان في جمع المعلومات والتي وجهت لعينة الدراسة، وتحليل هذه البيانات استخدام الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج SPSS وإستخلاص النتائج.

#### أولاً: أدوات الدراسة:

تم استخدام الإستبيان من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة (الملحق 01)، مع التركيز على العينة لتحليل العينة المستهدفة والتوصل إلى أفضل النتائج، حيث يعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصاغة من قبل الطالبين، إذ يقوم المستجوب بتسجيل إجابته عليها.

وقد تم صياغة مجموعة من الأسئلة حول مدى مساهمة بناء وتكوين فرق العمل في تحسين جودة خدمات العمومية وذلك بالإعتماد على الجانب النظري وفرضيات الدراسة، وقد تقسيمها إلى جزئين كالآتي:

الجزء الأول: حيث تضمن من الإستبيان مجموعة من البيانات العامة أو الشخصية التي يملؤها كل مستجوب حسبما يتطابق معه.

الجزء الثاني: يضم المعلومات تخص إشكالية الدراسة، والذي يشمل خمس (05) محاور وهي كالآتي:

- المحور الأول: يتكون من 5 عبارة تتعلق قيادة فريق العمل،
- المحور الثاني: يضم 07 عبارات تخص الإتصال،
- المحور الثالث: يتضمن 07 عبارات تخص التمكين،
- المحور الرابع: فهو يحتوي على 05 عبارة تتعلق بالرقابة،
- المحور الخامس: الذي يحوي على 10 عبارات تهتم بجودة الخدمات بالمؤسسة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

إن إختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية، والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناء على أهداف الدراسة تم تحديد عينة عشوائية من المؤسسة محل الدراسة، وقد إشتمل مجتمع الدراسة على موظفي الخدمات الجامعية بجامعة غرداية.

ثالثا: عينة الدراسة:

تم توزيع الإستبانة على 60 موظف من موظفي الخدمات الجامعية بجامعة غرداية، وقد تم إسترجاع 50 إستبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن نسبة الإستجابة بلغت 83.3 %، وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، وكان سبب عدم تمكننا من إسترداد النسبة المتبقية البالغة 16.7 % هو إعتذار المسؤولين عن تعبئتها نتيجة للإهتمام بمتطلبات العمل أو لتحفظ بعضهم، وفيما يلي جدول يوضح عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة منها:

الجدول رقم (11): الإستثمارات الموزعة والمستردة

إسم المؤسسة	الإستثمارات الموزعة	نسبة التوزيع	الإستثمارات المستردة	نسبة الإسترداد
جامعة غرداية	60	100 %	50	83.3 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

بالنظر إلى الجدول رقم (11) يتبين أن نسبة الإستثمارات الصالحة للإستعمال 83.3 %، وهي نسبة جيدة ومقبولة على العموم ويمكن الإعتماد عليها.

رابعا: جمع إستثمارات الإستبيان:

- من خلال الدراسة الميدانية تم إستعمال الإستبيان وتم إعداده كما يلي:
- إعداد إستبيان أولي من اجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبيان للتحكيم.
- تعديل الإستبيان حسب ما يناسب.
- توزيع الإستبيان على بقية أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، كونها أهم وأصعب الخطوات كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إثراء موضوع البحث،
- جمع هذا الإستبيان عن طريق الإستلام المباشر.
- 

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الإستبيان

بعد إسترجاع الإستبيان وفرزه وترميز البيانات، تم تفرغ وتحليل الإستبانة وإختبار فرضياتها بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تم إستخدام مقياس رينسيس ليكارت وفق تدرج خماسي، والذي يحتل خمس إجابات (05)، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء عينة الدراسة لفقرات الإستبيان وتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (12): مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها

محاو الدراسة	الترميز	الرأي	المتوسط المرجح
	1	غير موافق بشدة	1 إلى 1.80
	2	غير موافق	1.81 إلى 2.60
	3	محايد	2.61 إلى 3.40
	4	موافق	3.41 إلى 4.20
	5	موافق بشدة	4.21 إلى 5.0

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

بغية تحليل بيانات الاستبيان تم وضع مقاييس الإجابات لقياس آراء أفراد العينة المدروسة عن طريق إستمارة الأسئلة من خلال مقياس ليكرت الخماسي وكما هي ممثلة في الجدول رقم (12) ، وبعد إدخال الترميز لكل عبارة من مقياس ليكرت الخماسي، بإستعمال أوزان الحسابات يمكن حساب وتحديد الوسط الحسابي المفترض والذي سيعتمد عليه، وكذلك حساب الإتجاه، وفقا للعلاقة التالية:

- الوسط الحسابي: مجموع الأوزان / عددها

$$\text{الوسط الحسابي: } (1+2+3+4+5) / 5 = 03.$$

- المدى = أعلى قيمة - أقل قيمة للفئة

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4.$$

- طول الفئة: المدى / عدد الفئات

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 1.25 \quad \text{أي: طول الفئة} = 0.8.$$

- الإتجاه = طول الفئة + الحد الأدنى لكل فئة.

$$\text{الإتجاه: } 1 + 0.8 = 1.8 \quad \text{أي: الإتجاه} = 1.$$

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- درجة القبول المتوسط هي الدرجة الثالثة (03)،

- الدرجتين (1،2) يعبران عن الرفض وعدم الموافقة،

- الدرجتين (4،5) فيعبران عن درجة الموافقة.

بما أن في هذه الدراسة تم استخدام مقياس ريتسيز ليكارت والذي يعتبر كمقياس ترتيبي، ومن بين الأدوات الإحصائية التي استعملت للوصول لهدف الدراسة، وتم استخدام الإختبارات التالية عن طريق برنامج التحليل الإحصائي spss v 24.0:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، إستخدمت لمعرفة إجابات المبحوثين،
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة إتجاه العينة،
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة،
- إختبار (K-S) للتأكد من مدى التوزيع الطبيعي للبيانات،
- إختبار معامل الإرتباط بيرسون.

### المطلب الثالث: إختبار ثبات الإستبيان

حتى يكون الإستبيان في شكله العلمي من حيث البساطة والمضمون ومقياس مدى ثباته، وسيتم إختبار مدى صدقه الظاهري ثم الإتساق الداخلي له ومن ثم للتأكد من القدرة على توزيعه.

#### أولاً: الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية والذي يقدر عددهم ثلاثة محكمين (الملحق رقم 02)، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية

#### ثانياً: الإتساق الداخلي:

#### أ- إختبار (معامل) الثبات:

ويقصد به مدى ثبات أسئلة الإستبيان وتناسقها، ويتم ذلك بإستخدام مقياس ألفا كرومباخ، فكلما كانت ألفا كرومباخ مرتفعة وتزيد عن 0.6 كلما دل ذلك على ثبات الإستبيان وإمكانية الإعتماد عليه، ويمكن تلخيص معامل الثبات (ألفا كرومباخ) فيما يلي:

جدول رقم (13): إختبار ثبات صدق الإستبيان:

عدد العبارات Nombre d'éléments	قيمة معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach
34	0.962

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أنه تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة  $\alpha = 96.2\%$  وهي نسبة ممتازة، وهذا يعد كافياً لأغراض الدراسة، كونها أعلى من النسبة المقبولة  $60\%$ ، مما يدل على صدق وثبات الإستبيان وتناسق عباراته، وبالتالي يمكن الإعتماد على نتائج البحث والإطمئنان على مصداقيتها، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ب- معاملات الارتباط:

يدرس معامل الارتباط بيرسون علاقة بين كل محور من محاور الإستبيان والمحور الكلي، ومن خلال نتيجة هذا إختبار (بيرسون) يمكن تحديد ما إذا كانت محاور صادقة ومنسقة، وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه، والذي نلخص هذه النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (14) : تحليل معامل الارتباط (بيرسون) لمحاور الإستبيان

مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط (R)	عدد العبارات	محاور الإستبيان	
0.05	0.00	0.843	05	المحور الأول	المحور الكلي
0.05	0.00	0.903	07	المحور الثاني	
0.05	0.000	0.917	08	المحور الثالث	
0.05	0.00	0.798	05	المحور الرابع	
0.05	0.00	0.896	10	المحور الخامس	
-	-	-	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS.

تفسير النتائج: من خلال الجدول رقم (14) نجد أن معاملات الارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان مع المحور الكلي لعباراته، ترتبط فيما بينه ارتباطا موجبا وقويا فهي تتراوح ما بين (0.798 و 0.896) وهي نسبة جيدة ممتازة لإقتراحها من الواحد الصحيح، بالنسبة للمحور الأول فإن  $R = 0.843$  أي أن العلاقة الارتباطية بين المحور الأول (قيادة الفريق العمل) مع المحور الكلي للإستبيان علاقة قوية جدا، أما ارتباط بين المحور الثاني (الإتصال) مع المحور الكلي للدراسة  $R = 0.903$  فهو يمثل علاقة ارتباطية قوية جدا، وبخصوص المحور الثالث (التمكين) فهو يرتبط مع المحور الكلي للدراسة ارتباطا موجبا إحصائيا قويا جدا ذلك أن قيمته  $R = 0.917$ ، وبالنسبة للمحور الرابع فهو يرتبط مع المحور الكلي للدراسة بعلاقة ارتباطية قوية وذلك أن  $R = 0.798$ ، وبخصوص المحور الخامس فهو يرتبط مع المحور الكلي للدراسة ارتباطا موجبا قوي جدا بقيمة  $R = 0.896$ ، ومن خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من اختبار معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان وجدنا ان هناك علاقة ارتباطية قوية لكل محور من محاور الاستبيان مع المحور الكلي للاستبيان، ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### ج- إختبار التوزيع الطبيعي:

يتم إستخدام هذا إختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الإستبيان تتبع للتوزيع الطبيعي، حيث يتم إتباع الخطوات التالية:

- تحديد الفرضيات: وتتمثل فيما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين الخدمات الجامعية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

الفرضية البديلة  $H_1$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحسين الخدمات الجامعية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

- إجراء الإختبار: ويتم تلخيص نتائج هذا الإختبار في الجدول التالي:



جدول رقم (15) إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistiques	Ddl	Sig.
دور فريق العمل في تحسين جودة الخدمات الجامعية	0.108	50	0.200

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التعليق: لقد تم استخدام اختبار "Kolmogorov-Smirnov" (K-S) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث كانت قيمة  $\text{sig} = 0.200$  أكبر من  $\alpha = 0.05$  هذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية ، مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث دراسة وتحليل الإستهبان، وإستعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الإستهبان عن طريق برنامج SPSS -v. 24 وهذا بإستخدام مختلف الأساليب والأدوات الإحصائية وإختبارها على الإستهبان. وذلك وفق ثلاثة مطالب، إذ أنه في المطلب الأول سيتم دراسة نتائج المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة، في حين المطلب الثاني سيتم التطرق إلى النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة وأهدافها بينما في المطلب الثالث سيتم إختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: دراسة وتحليل نتائج المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى دراسة وتحليل نتائج المعلومات العامة أو الشخصية لأفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل المعلومات التي تخص موظفين في مديرية الخدمات الجامعية.

1- الجنس: تم جمع إستمارات الإستهبان وتصنيفها على أساس جنس المستجوب ذكر أم أنثى، وتم الحصول على النتائج التالية:

#### الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجيب

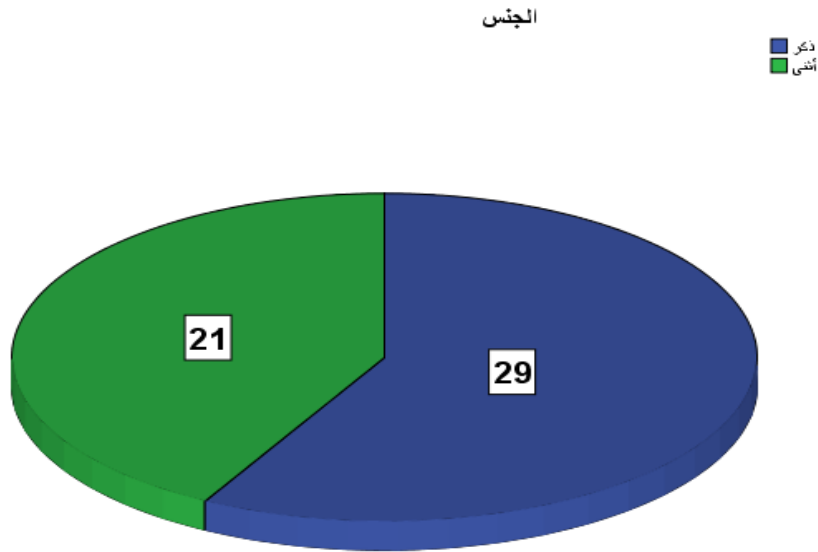
الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	29	58
أنثى	21	42
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

#### التعليق:

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ بأن عينة الدراسة حسب متغير الجنس تتكون من 29 ذكر و 21 أنثى، وهو ما يوضح لنا بأن نسبة ذكور كانت مرتفعة نسبيا مقارنة مع نسبة الإناث، حيث أنها بلغت 58 % في حين قدرت نسبة الإناث ب 42%، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجيب



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول السابق

2- السن: من خلال الإجابة على إستمارة الإستبيان تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سن المستجيب

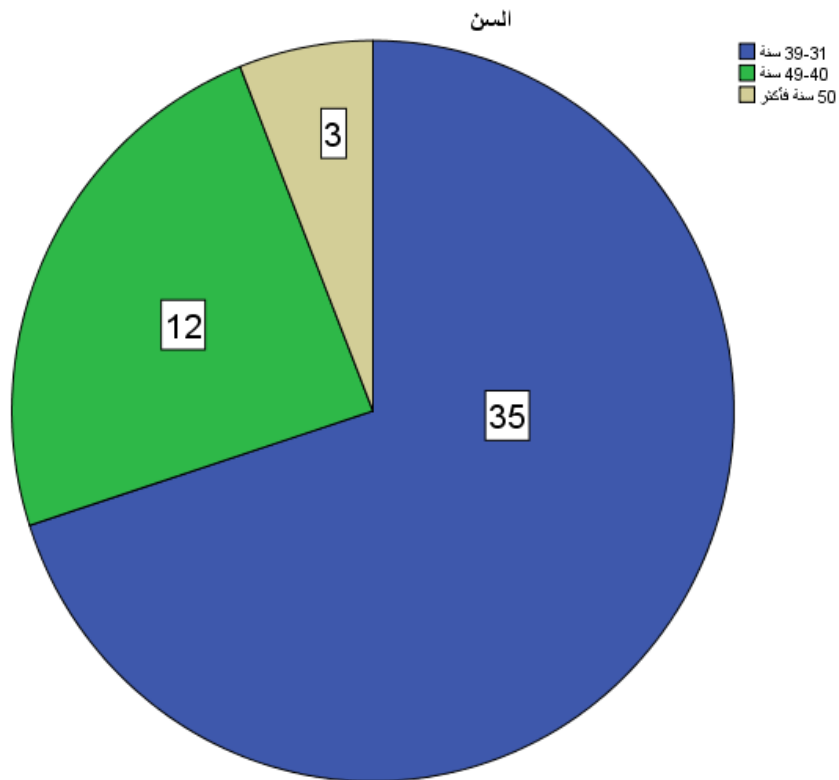
السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي
من 31 إلى 39	35	70
من 40 إلى 49 سنة	12	24
من 50 سنة فأكثر	3	6
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

التعليق:

من خلال الجدول رقم (17) يتضح لنا أن العدد الأكبر من عينة الدراسة كان من نصيب الفئة الثانية أي الموظفين من 31 إلى 39 سنة بنسبة تقدر بـ 70 % ثم تليها الفئة الثالثة أي فئة الأقل من 40 إلى 49 سنة حيث شكلت نسبتهم 24 %، وبعدها نجد أن الفئة التي تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر حظيت بأقل نسبة ممثلة بـ 6 % من عينة الدراسة، أما الفئة المتبقية فلم تشهدا مشاركة ضمن عينة الدراسة، وما يمكن قوله بأن الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 31-39 ضمن عينة الدراسة تمثل غالبية موظفي خدمات الجامعة، ويمكن توضيح ذلك بالإستعانة بالشكل التالي:

الشكل رقم (03): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سن المستجيب



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول رقم (17)

3- المؤهل العلمي: من خلال الإجابة على إستمارة الإستبيان تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

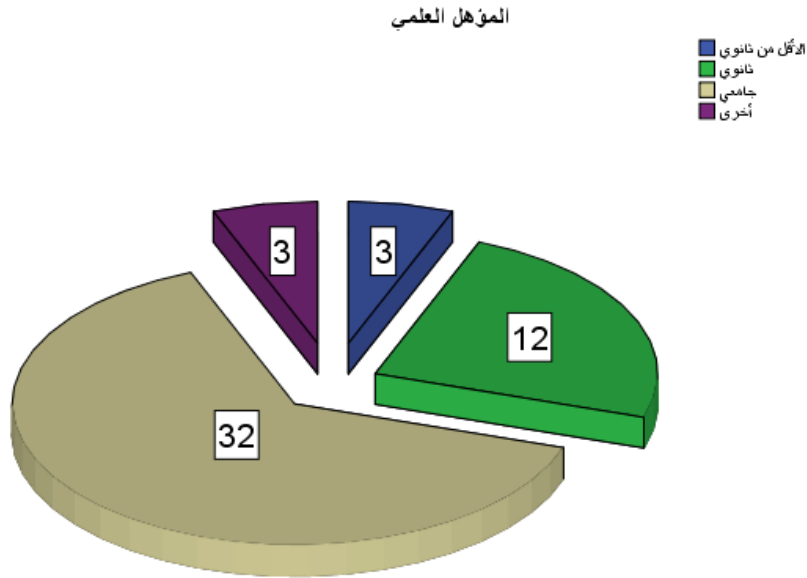
المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
الأقل من ثانوي	3	6
ثانوي	12	24
جامعي	32	64
أخرى	3	6
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

التعليق:

من خلال الجدول رقم (18) والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي لموظفي خدمات الجامعية، حيث نلاحظ أن العدد الأكبر من المستجيبين على الإستبانة هم من حملة الشهادة الجامعية حيث شكلت نسبتهم 64 % من عينة الدراسة أي ما يعادل 32 موظفا ثم يليها المستوى الثاني وهم ذوي المستوى الثانوي بنسبة 12 % وهو ما يمثل 24 أفراد من عينة الدراسة، أما المستوى الأول وهو الأقل من ثانوي والمستوى الرابع والممثل بالمستويات الأخرى تعادلت من حيث عدد موظفين ونسبة، إذ حظيت بأقل مشاركة بنسبة تقدر بـ 6 % أي ما يمثل ثلاثة (03) موظفين، وما يتم إستخلاصه أن عينة الدراسة أغلب أفرادها (موظفي خدمات الجامعية) لهم مستوى دراسي جامعي وهو مؤشر جيد، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول رقم(18)

4- عدد سنوات الخبرة: من خلال الإجابة على إستمارة الإستبيان تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

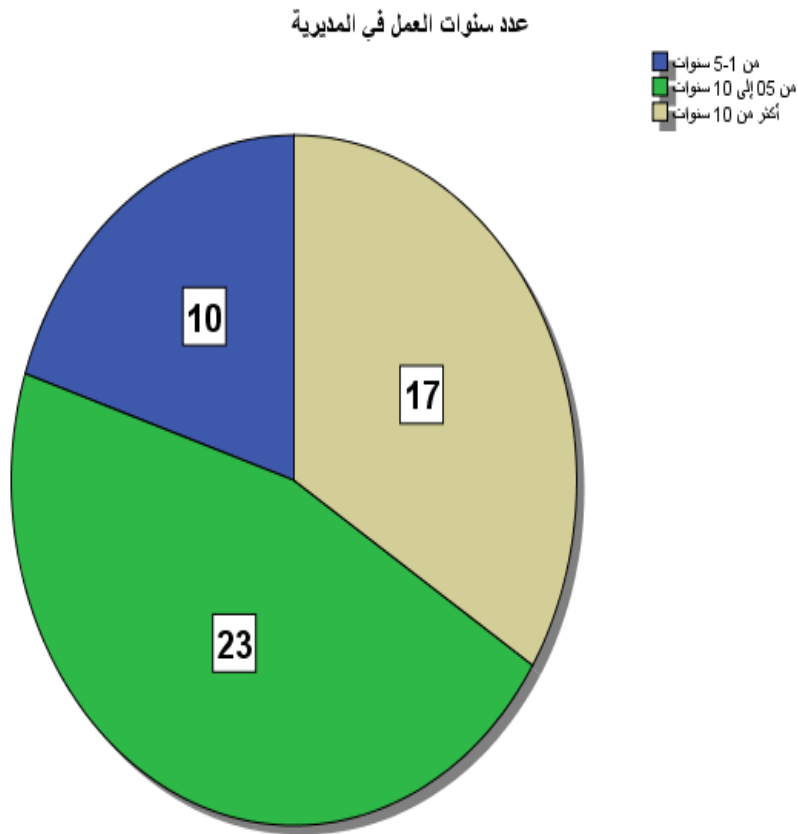
عدد سنوات العمل	التكرار المطلق	التكرار النسبي
من 01 إلى 05 سنوات	10	20
من 05 إلى 10 سنوات	23	46
أكثر من 10 سنوات	17	34
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

التعليق:

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين لهم خبرة ما بين 05 إلى 10 سنوات هو 23 فرد (موظف) أي ما يمثل 46 % من إجمالي العينة وهي الفئة الأكبر المثلة لعينة الدراسة، بينما عدد الأفراد للفئة الموالية الممثلة لسنوات العمل أكثر من 10 سنوات هو 17 فرد (موظف) أي بنسبة 34 %، ثم تليها الفئة الثالثة وهي من 01 إلى 05 سنوات، أما فئة الموظفين أقل من سنة فهي معدومة، وهو ما يفسر وجود موظفين يتمتعون بخبرة وأقدمية مهنية لهؤلاء الموظفين، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول رقم (19)

5- الوظيفة: من خلال الإجابة على إستمارة الإستبيان تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مدير	3	6
نائب مدير	8	16
رئيس مصلحة	10	20
موظف	29	58
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

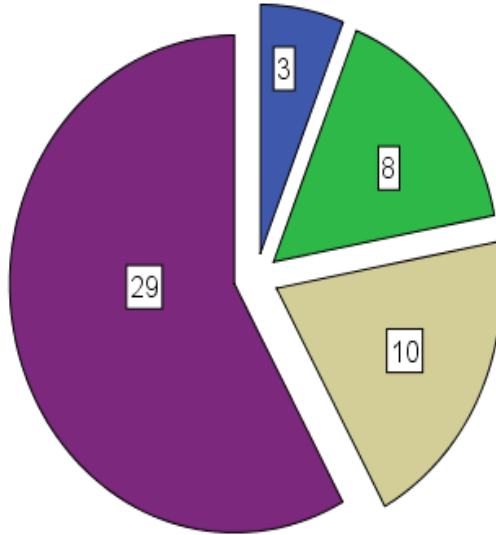
التعليق:

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين يحتلون منصب موظف هو 29 فرد (موظف) أي ما يمثل 58% من إجمالي العينة وهي الفئة الأكبر المثلة لعينة الدراسة، بينما عدد الأفراد للفئة الموالية الممثلة لموظفين الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة وعددهم 10 موظفين، أي ما يمثل نسبة 20%، ثم تليها الفئة الثالثة وهي موظفين الذين يشغلون منصب نائب المدير وعددهم 8 موظفين، أي بنسبة 16%، والفئة الأخيرة هي موظفين الذين لهم منصب مدير الذي يبلغ عددهم 3 موظفين، والذين يشكلون بنسبة 6% من عدد إجمالي للعينة، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من هؤلاء الأفراد يشغلون أدنى منصب في السلم الإداري وهو منصب الموظف، أما أقل نسبة من هؤلاء موظفين يحتلون منصب مدراء، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (06): التمثيل البياني توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول رقم (20)

### المطلب الثاني: دراسة النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة وأهدافها

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى دراسة وتحليل نتائج المحور الأول المتمثل في قيادة فريق العمل، والمحور الثاني المتمثل في الإتصال، والمحور الثالث يتمثل في التمكين، والمحور الرابع حول الرقابة، والمحور الخامس يخص جودة خدمات بالمؤسسة.

#### أولاً: تحليل آراء عينة الدراسة حول قيادة فريق العمل في المؤسسة محل الدراسة

لتحليل آراء عينة الدراسة (موظفي مديرية الخدمات الجامعية) نستعرض النتائج في الجدول التالي:

#### جدول رقم (21): نتائج آراء عينة الدراسة حول قيادة فريق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	النظم والقوانين التي يحددها القائد كافية لتنظيم العمل بين أفراد الفريق	3,64	1,08	موافق
2	عادة ما يقوم القائد الفريق في مديريتكم بنقل خيارته لقائد ينوب عنه في أداء مهامه	3,68	0,93	موافق
3	يكافئ القائد أفراد الفريق على الجهد الذين يقومون به	3,70	1,11	موافق
4	يشجع القائد أعضاء الفريق على الإبداع	3,30	1,21	محايد
5	يؤمن قائد الفريق بأن المشاركة أساس لأخذ القرار السليم	3,58	1,10	موافق
المجموع العام		3,58	0.61	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

**التعليق:** يظهر لنا الجدول رقم (21) المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور الأول المتعلق بقيادة فريق العمل بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها مع إتجاه العينة لها، حيث نجد أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ (3,58) أي في المجال الرابع (من 3,41 إلى 4,20) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا المحور كانت ضمن المجال الجيد وهو: موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي.

حيث أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول تتراوح ما بين (3,30-3,70)، و أما العبارة الرابعة كان قيمة متوسطها الحسابي (3,30) والتي تنتمي إلى المجال الثالث (2.61-3.40) من مقياس ليكارت الخماسي وهو

محايد، وهذا يدل على ضعف وتشنت آراء موظفين، أما العبارة الأولى والثانية والثالثة والخامسة تراوحت متوسطاتها بين (3,70-3,58) والتي تنتمي إلى المجال الرابع أي موافق، أي أن آراء أفراد العينة يوافقون على هذه العبارات.

ثانيا: تحليل آراء عينة الدراسة المتعلقة الإتصال في المؤسسة محل الدراسة

لتحليل فقرات المحور الثاني حول الإتصال في المؤسسة، والذي يدرج في الجدول التالي:

جدول رقم (22): نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بالإتصال في المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	يوجد التنسيق والتعاون بين أفراد الفريق	3,60	1,14	موافق
2	أدوار أعضاء الفريق واضحة ومعلومة	3,42	1,12	موافق
3	يعتمد أعضاء الفريق على بعضهم البعض في حل المشكلات	3,54	1,09	موافق
4	يتمتع أعضاء الفريق بالمهارة والكفاءة في الحوار والنقاش	3,36	1,20	محايد
5	يوجد إتصال دائم بين أفراد الفريق	3,68	1,13	موافق
6	يقوم أعضاء الفريق بمساندة بعضهم البعض في إنجاز المهام والأعمال	3,68	1,07	موافق
7	مهارات الإتصال لدى أعضاء الفريق عالية وتساهم في تسهيل إنجاز المهام	3,16	1,18	محايد
المجموع العام				موافق
		3,49	0,84	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

التعليق: بعد دراسة الجدول رقم (22) لنتائج المحور الثاني (الاتصال) نجد أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ (3,49) أي في المجال الرابع من (3,41 إلى 4,20) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا المحور كانت ضمن المجال الجيد وهو: موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي.

نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لعبارة المحور الثاني تتراوح ما بين (3,16-3,68)، حيث أن العبارات (7,4) تتراوح متوسطاتها بين (3,16-3,38) والتي تدخل ضمن المجال الثالث وهو محايد وأما العبارات (1، 2، 3، 5، 6) تتراوح متوسطاتها الحسابية بين (3,42-3,68) والتي تندرج ضمن المجال الرابع (3,41 إلى 4,20) وهو موافق، أما العبارات ، أي أن آراء أفراد العينة يوافقون على هذه العبارات.

ثالثا: تحليل آراء عينة الدراسة المتعلقة بالتمكين داخل المؤسسة

لتحليل فقرات المحور الثالث ندرج الجدول الموالي:

جدول رقم (23): نتائج آراء عينة الدراسة المتعلقة بالتمكين داخل المؤسسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	تأخذ الإدارة بعين الإعتبار إقتراحات الفريق	3,40	1,24	محايد
2	الحرية في إتخاذ القرارات	2,82	1,27	محايد
3	إمتلاك الصلاحية والمسؤولية في إتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى القائد	2,66	1,20	محايد
4	تشجع الإدارة فريق العمل على أخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية	2,68	1,17	محايد
5	تؤمن الإدارة بأن تمكين الفريق تمكينا حقيقيا يساهم في تحسين الأداء.	3,34	1,09	محايد
6	يملك أعضاء الفريق رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق.	3,60	1,04	موافق
7	يشارك الفريق في إعداد الخطط والإستراتيجيات والأهداف.	3,48	1,28	موافق
المجموع العام		3,16	0,88	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

**التعليق:** بعد دراسة الجدول رقم (23) لنتائج المحور الثالث (التمكين) نجد أنه حصل على (3,16) وهو أصغر متوسط حسابي عام مقارنة بمتوسطات المحاور السابقة، وهو يقع في المجال الثالث (من 2.61 إلى 3.40) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا المحور كانت ضمن المجال المتوسط (حسب مقياس ليكارت الخماسي) وهو محايد.

نلاحظ أن قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثالث تتراوح ما بين (2,68-3,60)، إذ بلغت قيمة متوسطات الحسابية لعبارة (6,7) ما بين (3,48-3,60)، والتي تندرج ضمن المجال الرابع (3,41 إلى 4,20) أي موافق، أما باقي العبارات تراوحت قيمة متوسطاتها ما بين (2.66-3.40) أي في المجال الثالث بدرجة محايد، أي تشتت وتباين آراء العينة.

رابعاً: تحليل آراء عينة الدراسة الخاصة بالرقابة:

لتحليل فقرات المحور الرابع ندرج الجدول الموالي:

جدول رقم (24): نتائج آراء عينة الدراسة الخاصة بالرقابة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	يوجد رقابة مستمرة على الفريق للتأكد بالإلتزام بالتعليمات والقرارات	3,64	1,13	موافق
2	تتم الرقابة على الفريق على سلوك الفرد وليس تقييم الأداء	3,46	1,09	موافق
3	تساعد الرقابة على الفريق في معرفة مستوى الأداء.	3,68	1,07	موافق
4	تساعد الرقابة على الفريق على التنسيق بين مختلف الأفراد	3,72	1,05	موافق
5	تشجع الرقابة في مديرتكم على تحقيق الأهداف المسطرة	3,38	1,15	محايد
المجموع العام		3,57	0,89	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

**التعليق:** بعد دراسة الجدول رقم (24) لنتائج المحور الرابع (الرقابة) نجد أنه حصل على (3,57) وهو متوسط حسابي عام والذي يقع في المجال الرابع (3,41 إلى 4,20) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا المحور كانت ضمن المجال الجيد (حسب مقياس ليكارت الخماسي) وهو موافق.

من خلال الجدول رقم (24) يظهر أن قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الرابع تتراوح ما بين (3,38-3,68)، إذ بلغت قيمة متوسطات الحسابية لعبارة (1,2,3,4) ما بين (3,46-3,72)، والتي تندرج ضمن المجال الرابع (3,41 إلى 4,20) أي موافق، أما العبارة (5) بلغت قيمة متوسطها (3,38) أي في المجال الثالث بدرجة محايد، أي تشتت وتباين آراء العينة.

خامسا: تحليل آراء عينة الدراسة الخاصة بجودة الخدمات بالمؤسسة

لتحليل فقرات المحور الخامس ندرج الجدول التالي:

جدول رقم (25): نتائج آراء عينة الدراسة الخاصة بجودة خدمات المؤسسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	يتم إشراك فرق العمل في كل المستويات التنظيمية في عملية تحسين الجودة	3,24	1,23	محايد
2	الجودة تعتبر هدف أسمى تسعى كل الفرق لتحقيقه	3,66	1,09	موافق
3	يتحلى أعضاء الفريق بثقافة الجودة في تقديم مختلف الخدمات	3,40	1,10	محايد
4	الإستجابة الفورية لحاجات الطلبة والرد الفوري على إستفساراتهم وشكاواهم مهما كانت درجة إنشغال	3,52	1,19	موافق
5	تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات جودة الخدمات المقدمة	3,22	1,31	محايد
6	تعمل المديرية على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة	3,62	1,08	موافق
7	تدعم الإدارة مبادرات فرق العمل كوسيلة لتحسين جودة الخدمات الجامعية	3,60	1,22	موافق
8	يقدم أعضاء الفريق إقتراحات تساهم في تحسين مستوى الخدمات	3,80	1,02	موافق
9	يلتزم الفريق بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة	3,70	0,98	موافق
10	تساهم فرق العمل في تحسين أساليب الإتصال داخل المديرية	3,60	1,26	موافق
	المجموع العام	3,53	0,85	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

**التعليق:** يظهر لنا الجدول رقم (25) المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور الخامس المتعلق بجودة الخدمات بالمؤسسة بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها مع إتجاه العينة لها، حيث نجد أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ (3,53) أي في المجال الرابع (من 3,41 إلى 4,20) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا المحور كانت ضمن المجال الجيد وهو: موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي.

يظهر من خلال الجدول رقم (25) أن قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الخامس تتراوح ما بين (3,22-3,80)، إذ تراوحت قيمة متوسطات الحسابية لعبارات (2,4,6,7,8,9,10) ما بين (3,80-3,52)،

والتي تندرج ضمن المجال الرابع (من 3,41 إلى 4,20) أي موافق، أما باقي العبارة (5,3,1) بلغت قيمة متوسطها (3,22-3,40) أي في المجال الثالث بدرجة محايد، أي تشتت وتباين آراء العينة.

الخلاصة: بعد التحليل للمحاور الخامسة تم التوصل إلى أن لفرق العمل دورا في تحسين جودة خدمات الجامعة وهذا ما يعتمد بحد كبير على قيادة فرق العمل والإتصال بينهم والتمكين والرقابة عليهم وذلك لضمان نجاح عملية تحسين خدمات الجامعة وتحقيق النتائج المرجوة بكل كفاءة وفعالية بين الموظفين، وهو ما ينعكس على تحسين مختلف خدمات الجامعة.

### المطلب الثالث: عرض ومناقشة النتائج

بعد تحليل النتائج السابق، وللتأكد من صحتها يتم إستخدام إختبار الإنحدار الخطي وإختبار ANOVA و **Coefficients** عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها، حيث:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، ومستوى الدلالة المحسوب (Sig) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، ومستوى الدلالة المحسوب (Sig) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

أولا: إختبار الفرضية الأولى:

بعد تحليل نتائج المحور الأول والمحور الخامس وتفسيرها، وللتأكد من صحة النتيجة تم إستخدام نموذج الإنحدار وإختبار ANOVA و **Coefficients** عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد لقيادة فريق العمل دور تحسين جودة الخدمات الجامعية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد لقيادة فريق العمل دور تحسين جودة الخدمات الجامعية.

جدول رقم (26): تحليل معامل التفسير للمحور الأول مع المحور الخامس

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار		
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة
0.723	0.522	0.00	0.05	52.490

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

التفسير: من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الخطي للمحور الأول (قيادة الفريق العمل) مع المحور الخامس (جودة خدمات الجامعة)  $R = 0.723$  وهي علاقة إرتباطية موجبة قوية إحصائيا، وهذا ما يفسره معامل التحديد بقيمته  $R^2 = 0.522$  الذي يبين قوة ملائمة البيانات لنموذج الإنحدار الخطي بين المحور الأول مع المحور الخامس.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة  $sig = 0.00$  أصغر من مستوى المعنوية 0.05  $\alpha =$  وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه يوجد لقيادة فريق العمل دور تحسين جودة الخدمات الجامعية.

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية:

بعد تحليل نتائج المحور الأول والمحور الخامس وتفسيرها، وللتأكد من صحة النتيجة تم إستخدام نموذج الإنحدار وإختبار ANOVA وCoefficients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها. الفرضية الصفرية (H0): لا تساهم القدرة على الإتصال في فريق العمل في تحسين جودة الخدمات الجامعية. الفرضية البديلة (H1): تساهم القدرة على الإتصال في فريق العمل في تحسين جودة الخدمات الجامعية.

جدول رقم (27) تحليل معامل التفسير بين المحور الثاني والمحور الخامس

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار		
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة
0.749	0.561	0.00	0.05	61.353

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS



التفسير: من خلال الجدول رقم (27) نجد أن معامل الارتباط الخطي بين المحور الثاني (الإتصال) والمحور الخامس (جودة الخدمات الجامعية) لها إرتباط خطي موجب  $R = 0.749$  فهو إرتباط قوي إحصائيا، وهذا ما يوضحه معامل التحديد  $R^2 = 0.561$  ما يحدد العلاقة بين المتغيران بأنها تتلائم مع طبيعة نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.00$  أصغر من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن القدرة على الإتصال تساهم في فريق العمل في تحسين جودة الخدمات الجامعية.

### ثالثا: إختبار الفرضية الثالثة:

بعد تحليل نتائج المحور الأول والمحور الخامس وتفسيرها، وللتأكد من صحة النتيجة تم إستخدام نموذج الإنحدار وإختبار ANOVA و Coeffients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها. الفرضية الصفرية (H0): من الطبيعي أن لا يساهم التمكين لفريق العمل في تحسين جودة الخدمات الجامعية. الفرضية البديلة (H1): من الطبيعي أن يساهم التمكين لفريق العمل في تحسين جودة الخدمات الجامعية.

### الجدول رقم (28) تحليل معامل التفسير بين المحور الثالث والمحور الخامس

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار		
معامل الإرتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة
0.776	0.602	0.00	0.05	72.675

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

التفسير: من خلال الجدول رقم (28) نجد أن معامل الارتباط الخطي بين المحور الثالث (التمكين) والمحور الخامس (جودة الخدمات الجامعية) لها إرتباط خطي موجب  $R = 0.776$  فهو إرتباط قوي إحصائيا، وهذا ما يوضحه معامل التحديد  $R^2 = 0.602$  ما يحدد العلاقة بين المتغيران بأنها تتلائم مع طبيعة نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.00$  أصغر من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه من الطبيعي أن يساهم التمكين لفريق العمل في تحسين جودة الخدمات الجامعية.

رابعاً: إختبار الفرضية الرابعة:

بعد تحليل نتائج المحور الأول والمحور الخامس وتفسيرها، وللتأكد من صحة النتيجة تم إستخدام نموذج الإنحدار وإختبار ANOVA وCoefficients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها.

الفرضية الصفرية (H0): لا يمكن للرقابة على فريق العمل تحسين جودة خدمات الجامعة.

الفرضية البديلة (H1): يمكن للرقابة على فريق العمل تحسين جودة خدمات الجامعة.

الجدول رقم (29) تحليل معامل التفسير للمحور الرابع مع المحور الخامس

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار		
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة
0.666	0.443	0.00	0.05	38.197

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

التفسير: من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الخطي للمحور الرابع (الرقابة) مع المحور الخامس (جودة خدمات الجامعة) قيمة  $R = 0.666$  وهي علاقة إرتباطية موجبة قوية إحصائياً، وهذا ما يفسره معامل التحديد بقيمته  $R^2 = 0.443$  الذي يبين قوة ملائمة البيانات لنموذج الإنحدار الخطي نسبياً بين المحور الأول مع المحور الخامس.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة  $sig = 0.00$  أصغر من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه يمكن للرقابة على فريق العمل تحسين جودة خدمات الجامعة.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تمكننا من دراسة الجانب التطبيقي لمساهمة فرق العمل في تحسين جودة خدمات العمومية لمديرية خدمات الجامعية بغرداية، وذلك بالقيام بإستمارة إستبيان مع دراسة وتحليل نتائجها بالإعتماد على أدوات إحصائية بالإضافة إلى إختبار فرضياتها، في نهاية هذه الدراسة تم التوصل إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

- الجنس الغالب على عينة الدراسة يتمثل في الذكور مقارنة بالإناث والذي يرتبط بالوظائف الإدارية.
- إن مؤهل العلمي لأغلب الموظفين هو مستوى جامعي، وعدد سنوات العمل (الخبرة) تتراوح من سنة إلى أكثر من 10 سنوات، حيث أن غالبية الموظفين الذين يشغلون مناصب عليا كمنصب مدير أو نائب مدير لديهم مستوى جامعي، وعدد سنوات عملهم تفوق 10 سنوات، وهذا الأمر يساهم في تحسين الخدمات.
- إن الإستخدام الأحسن لأساليب قيادة فريق العمل والإتصال بين الموظفين قد يؤدي إلى تحسين كفاءتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتحسين خدمات الجامعية.
- يعتمد تطوير وتحسين خدمات جامعية إلى حد ما على مدى تمكين ورقابة على الموظفين الذين يعملون بالجهة التي يعملون بها.

الخاتمة

## الخاتمة:

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على المتطلبات والأسس الضرورية لتفعيل دور فرق العمل في تحسين وتحسين خدمات المؤسسة العمومية الجزائرية، بحيث يعتبر موضوع فرق العمل وجودة الخدمات خاصة في المؤسسات العمومية من أهم المواضيع الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام كبير، خاصة لما تشهده السوق الجزائرية في الآونة الأخيرة من تدني مستوى الخدمات في المؤسسات الجزائرية، حيث يعد العنصر البشري من أهم أسباب الذي أدت إلى تدني مستوى الخدمات، وذلك نظر لطبيعة العنصر البشري، بالإضافة إلى ضعف تكوين وتدريب هذا العنصر، وعدم الإستغلال الأمثل له، وهذا ما جعل حتمية تفعيل فرق العمل داخل المؤسسة الجزائرية، وذلك من أجل تحفيز ودفع العنصر البشري للعمل على تطوير قدراته وخبراته المعرفية والعملية، فضلا عن خلق جو يساعده على العمل والإبداع، بعيدا عن الروتين اليومي، وجعله يسعى إلى تطوير كفاءته الفردية وذلك بمساعدة زملائه في العمل وهذا ينعكس على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات جهة، ومن أجل الإجابة على إشكالية دراستنا قمنا بإختيار مؤسسة الخدمية العمومية تعمل في مجال التعليم العالي، والمتمثلة في مديرية الخدمات الجامعية بغرداية الوحدة التجارية لتفرت من خلال إسقاط هذا الموضوع على الواقع العملي، لإعطاء صورة واضحة عن درجة تأثير فرق العمل في تحسين جودة خدمات في المؤسسة محل الدراسة.

لقد حاولنا من خلال إستعراضنا ودراستنا للفصلين السابقين إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بالمؤسسة محل الدراسة لغرض التوصل إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة.

## أولا: النتائج:

وهذا ما تم تأكيده من خلال نتائج الفرضيات التالية:

**بالنسبة للفرضية الأولى:** إن لقيادة فريق العمل دور كبير وهام والذي ينعكس في تحسين جودة الخدمات المقدمة بمديرية الجامعية بغرداية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛

**بالنسبة للفرضية الثانية:** لاحظنا من خلال النتائج السابقة أن قدرة على الإتصال داخل المؤسسة مساهمة كبيرة هامة في تحسين خدمات العمومية في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

**بالنسبة للفرضية الثالثة:** تستند المؤسسة محل الدراسة في تحسين جودة خدمات الجامعية المقدمة على التمكين داخل المؤسسة، بمستوى جيد مما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

**بالنسبة للفرضية الرابعة:** تمكن الرقابة على فريق العمل من تحسين جودة خدمات الجامعية المقدمة بجامعة غرداية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة

## ثانيا: النتائج العامة للدراسة

وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- نجاح تفعيل فرق العمل في المؤسسة يعتمد على وجود أرضية ملائمة تحتوي على قوانين وتشريعات يحتكم إليها عند الحاجة؛
- تعتمد نجاح دور فرق العمل بدرجة الأولى على طبيعة يد العاملة الموجودة في المؤسسة؛
- تعتبر فرق العمل أداة وإستراتيجية من إستراتيجيات المؤسسة، هدفه الأساسي تحفيز وتفعيل العنصر البشري داخل المؤسسة؛
- تهدف فرق العمل إلى تنظيم العنصر البشري، وتنمية روح الأخوة والانتماء للجماعة داخل المؤسسة، وتعلم ثقافة العمل الجماعية وتحمل المسؤولية الجماعية؛
- إن تحسين جودة الخدمات ترجع إلى مدى كفاءة وفاعلية المورد البشري، فضلا عن ثقافة المؤسسة التي تزرعها فيه؛
- يعتمد تحسين جودة الخدمات الجامعية على توفير الوسائل المادية والمعنوية للموظفين والحرية في اتخاذ القرارات.

## ثالثا: الإقتراحات

- من خلال النتائج المتوصل، يمكن تقديم الإقتراحات التالية:
- ضرورة توفر مؤهل علمي عالي للموظفين داخل المؤسسة مهما كان منصب الوظيفي سواء كانوا مدراء أو موظفين، فضلا عن تطوير مستوى الثقافي والعلمي وإكتساب مهارات الأخرى في جوانب مختلفة كجوانب المالية والتسويقية وكذا القانونية؛
  - ضرورة إحترام المؤسسة للقوانين المنظمة للقواعد العمل الفردي والجماعي؛
  - يجب على الموظفين تطوير كفاءتهم الفردية والجماعية، فضلا عن العمل على تحسين التواصل الاجتماعي بينهم؛
  - يجب على المؤسسة تطبيق المعايير المحدد لجودة الخدمات العمومية
  - يجب على المؤسسة ترقية مستوى جودة الخدمات المقدمة؛
  - على الهيئات الحكومية إلزام الموظفين داخل المؤسسات العمومية على تحسين كفاءاتهم الفردية والجماعية عن طريق دورات التدريبية والملتقيات والندوات العلمية وتحسيس بأهمية العمل الجماعي في تحسين الخدمات العمومية؛

#### رابعاً: آفاق الدراسة (نظرة مستقبلية):

من أجل مواصلة البحث في موضوع التدقيق التجاري نقترح بعض المواضيع كآفاق مستقبلية للدراسة والتي من أهمها:

- فعالية فرق العمل في التصدي للممارسات الإدارية البيروقراطية.
- جودة أداء الموظفين وإنعكاسه على جودة الخدمات في المؤسسات ذات الطابع الإداري،
- دور فرق العمل وأثرها في الحد من الروتين اليومي للموظفين؛
- أهمية فرق العمل في تشخيص وتقييم أداء الموظفين ورقابة عليهم،
- دور فرق العمل في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الاقتصادية،
- دور تحسين جودة الخدمات الجامعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي للطلبة،
- واقع جودة الخدمات في المؤسسات العمومية والاقتصادية،

قائمة

المراجع



قائمة المراجع

أ- الكتب:

- العلى عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
- الخطيب والمعايعة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- أسعد حامد أورمان وأبي سعد الديوهجي، التسويق السياحي والفندق، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2000.
- إحسان دهاش، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة وقياس المقارن، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمات العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، 2002.
- جلاب إحسان، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- ريتشارد وليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، ط 1، الرياض 1999.
- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2007.
- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- كويك توماس، بناء فريق عمل ناجح، ترجمة سرور سرور، مكتبة جرير، السعودية، 2004.
- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة للإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2009.
- مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، مصر، 2012.
- محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
- محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2012.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005.
- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي والخدمي، دار جرير، ط 1، الأردن، 2007.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط 2، الأردن، 2006.

ب- المذكرات الجامعية:

- أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، ماجستير في إدارة الأعمال، أكاديمية البريطانية للتعليم، المملكة المتحدة، 2010.
- أحمد صالح إبراهيم حميد، دور ممارسة إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
- أم الخير عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، مذكرة الماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2010.
- أحمد صالح إبراهيم حميد، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية، مذكرة الماجستير غير منشورة، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016.
- بلال زياني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- بيد كمال، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
- حواس عبد الرزاق، دور التحفيز في جودة الخدمات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2005.
- سالم بن بركة براك الفايدى، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة أمير نايف، السعودية، 2008.
- سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على رضا الزبون، مذكرة الماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
- صالح الزهراني، واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية، شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية، 2011.
- صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمات من وجهة نظر الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة لحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
- عائشة واله، أهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010.
- عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة الماجستير غير منشورة، تخصص تسويق دولي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.

- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، تخصص الديمقراطية والرشاد، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- عثمانى فؤاد، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2016.
- هداش سامر، نموذج مقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة بالتطبيق على الشركات السعودية المنتجة في جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة مصر، 2010.
- فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012.
- ج-المجلات العلمية:**
- الخطيب ليث سعد الله حسين وريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، تنمية الرافدين، العدد 93، جامعة الموصل، العراق، دون ذكر سنة.
- البشاشة والحراشنة، أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 51، سوريا، 2006.
- العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الإتصال العمومي والإدارة الالكترونية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 9، جامعة الوادي، 2014.
- إيمان عسكر حاوي، ورقة عمل: بناء فرق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، البصرة، 2009، دون ذكر الصفحة.
- سلطان عايده، دليل المدير في المهارات الإدارية والإشرافية تكوين فرق العمل، معهد الإدارة والتكنولوجيا، القاهرة، مصر، 2002.
- عبد الحليم عباس فشطة، الجماعات والقيادة، مجلة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق 1981
- رامز بدير، محمد جودت، حسن عفاتة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 1، فلسطين،
- منار الزبيق، أثر تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمات المصرفية، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، دراسة حالة، الجامعة الافتراضية السورية، 2017،
- جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016، ص 72.

### د- المحاضرات الجامعية:

- بن سباع صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر السنة الأولى تسيير وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017/2016.

### ه- المراجع الأجنبية:

- Mackall joe, **team work skills**, third Edition, Ferguson Publishing. USA, 2009 P 14
- Gordon. Judith: **diagnostics approach to organizational behavior**, 4 Ed .MA: Allyn and bacon, 1993.
- Parker ,Glenn Cross, **Function Teams**, 2 Edition, Jossey Bass Publisher san Francisco, .2003.
- West Michael, **the essentials of team working**, Johan Wiley Publication, New delhi, India, 2008.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

ماجستير إدارة أعمال

تخصص إدارة الأعمال

قسم: علوم التسيير



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

يهدف الباحثان من خلال الإستبيان المرفق إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة حول دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة العمومية، دراسة تطبيقية لمديرية الخدمات الجامعية جامعة غرداية، حيث يعد هذا البحث كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر.

وباعتباركم أحد الموظفين في هذه الشركة نرجوا منكم التفضل بالإجابة بدقة على فقرات الإستبيان المرفق وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، و نؤكد على أنّ المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة و لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطلبة: غشي عبد الرزاق، بن يوسف صالح

أولا: المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر  أنثى

السن: 20 سنة فأقل  31-39 سنة  40-49 سنة  50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي : الأقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  أخرى

4- عدد سنوات العمل في المديرية: أقل من سنة  1-5 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

4- المسمى الوظيفي : مدير  نائب مدير  رئيس مصلحة  موظف

## الملاحق

ثانياً: يضمن هذا الجزء أسئلة حول "دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة العمومية مديرية الخدمات الجامعية لجامعة غرداية.

العبارات					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>أولاً - قيادة الفريق العمل</b>					
					1 النظم والقوانين التي يحددها القائد كافية لتنظيم العمل بين أفراد الفريق
					2 عادة ما يقوم القائد الفريق في مديريتكم بنقل خبرته لقائد ينوب عنه في أداء مهامه
					3 يكافئ القائد أفراد الفريق على الجهد الذي يقومون به
					4 يشجع القائد أعضاء الفريق علي الابداع
					5 يؤمن قائد الفريق بأن المشاركة أساس لأخذ القرار السليم
<b>ثانياً - الاتصال</b>					
					6 يوجد التنسيق والتعاون بين أفراد الفريق
					7 أدوار أعضاء الفريق واضحة ومعلومة
					8 . يعتمد أعضاء الفريق اعلى بعضهم البعض في حل المشكلات
					9 يتمتع أعضاء الفريق بالمهارة والكفاءة في الحوار والنقاش
					10 يوجد اتصال دائم بين أفراد الفريق
					11 يقوم أعضاء الفريق بمساندة بعضهم البعض في إنجاز المهام والأعمال
					12 مهارات الاتصال لدى أعضاء الفريق عاليا وتساهم في تسهيل إنجاز المهام
<b>ثالثاً - التمكين</b>					
					1 . تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات الفريق
					2 الحرية في اتخاذ القرارات
					3 امتلاك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء الى القائد
					4 تشجع الإدارة فريق العمل على أخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية
					5 تؤمن الإدارة بأن تمكين الفريق تمكينا حقيقيا يساهم في تحسين الأداء.
					6 يمتلك أعضاء الفريق رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق
					7 يشارك الفريق في إعداد الخطط والاستراتيجيات والأهداف

رابعاً: الرقابة

					1 يوجد رقابة مستمرة على الفريق للتأكد بالالتزام بالتعليمات والقرارات
					2 تهتم الرقابة على الفريق على سلوك الفرد وليس على تقييم الأداء
					3 تساعد الرقابة على الفريق في معرفة مستوي الأداء
					3 تساعد الرقابة على الفريق على التنسيق بين مختلف الأفراد
					3 تشجع الرقابة في مديريتك على تحقيق الأهداف المسطرة

خاصة بالجودة الخدمات العمومية:

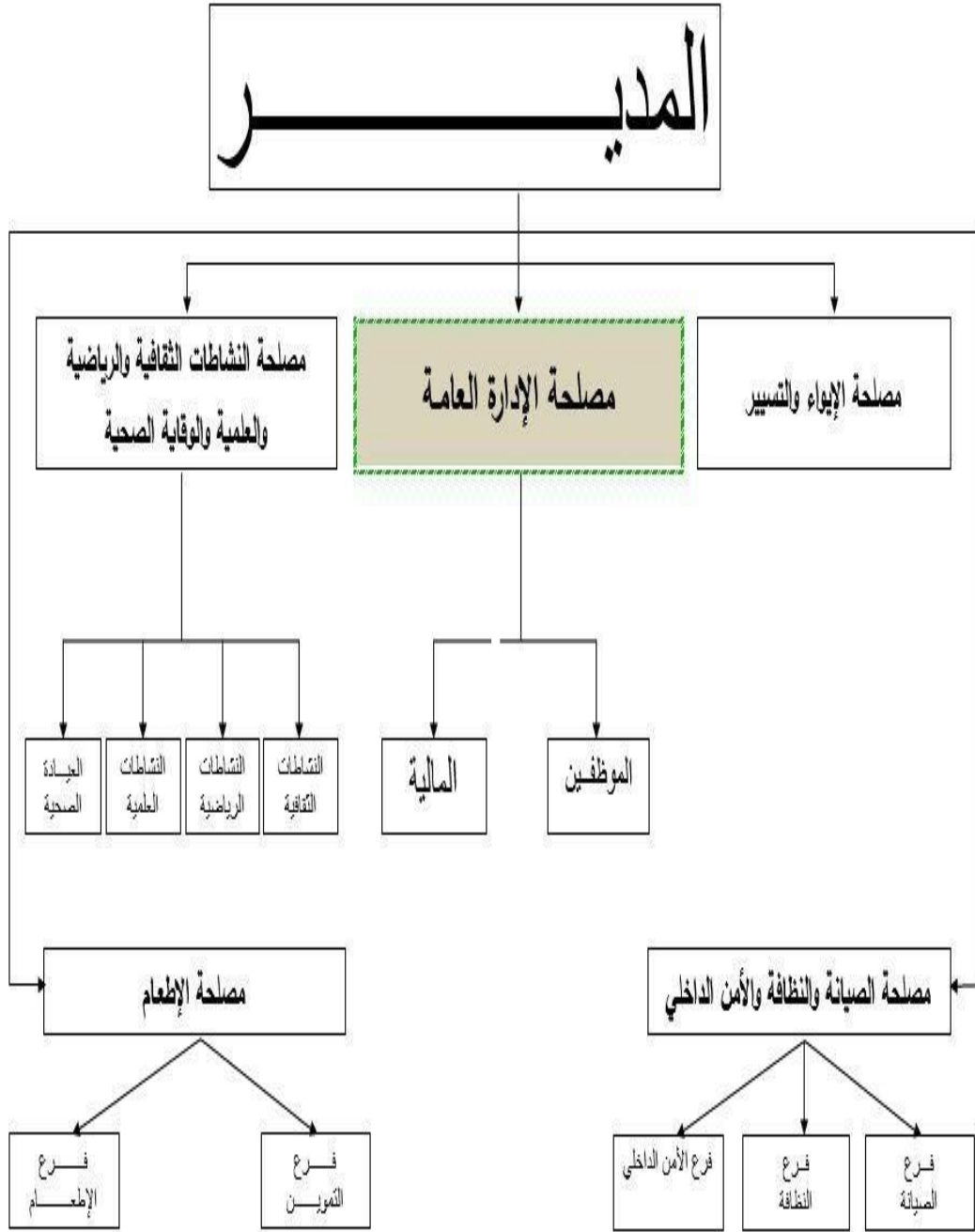
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					1 يتم إشراك فرق العمل في كل المستويات التنظيمية في عملية تحسين الجودة	
					2 الجودة تعتبر هدف اسمي تسعى كل الفرق لتحقيقه.	
					3 يتحلى أعضاء الفريق بثقافة الجودة في تقديم مختلف الخدمات	
					4 الاستجابة الفورية لحاجات الطلبة والرد الفوري على استفساراتهم وشكاواهم مهما كانت درجة انشغال	
					5 تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات جودة الخدمات المقدمة	
					6 تعمل المديرية على رفع مستوي جودة الخدمات المقدمة	
					7 تدعم الإدارة مبادرات فرق العمل كوسيلة لتحسين جودة الخدمات الجامعية	
					8 يقدم أعضاء الفريق اقتراحات تساهم في تحسين مستوى الخدمات	
					9 يلتزم الفريق بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة	
					10 تساهم فرق العمل في تحسين أساليب الاتصال داخل المديرية	



الملحق رقم (02):

إسم المحكم	جامعة
شرفي_المهدي	جامعة غرداية
رحماني_يوسف	جامعة غرداية
خنيش_يوسف	جامعة غرداية

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمصالح الإقامة الجامعية



الهيكل التنظيمي لمصالح الإقامة الجامعية

الملحق رقم (04): توزيع التكراري للمعلومات الشخصية

Statistics						
		الجنس	السن	المؤهل العلمي	عدد سنوات العمل في المديرية	المسمى الوظيفي
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,4200	2,3600	2,7000	3,1400	3,3000

Frequency Table

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	29	58,0	58,0	58,0
	أثني	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	39-31 سنة	35	70,0	70,0	70,0
	49-40 سنة	12	24,0	24,0	94,0
	50 سنة فأكثر	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الأقل من ثانوي	3	6,0	6,0	6,0
	ثانوي	12	24,0	24,0	30,0
	جامعي	32	64,0	64,0	94,0
	أخرى	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

عدد سنوات العمل في المديرية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 1-5 سنوات	10	20,0	20,0	20,0
	من 05 إلى 10 سنوات	23	46,0	46,0	66,0
	أكثر من 10 سنوات	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	3	6,0	6,0	6,0
	نائب مدير	8	16,0	16,0	22,0
	رئيس مصلحة	10	20,0	20,0	42,0
	موظف	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,962	34

## Explore

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمات	,108	50	,200	,965	50	,145
a. Lilliefors Significance Correction						

## Correlations

Correlations							
		قيادة الفريق العمل	الإتصال	التمكين	الرقابة	جودة الخدمات المؤسسة	المحورا لسادس
قيادة الفريق العمل	Pearson Correlation	1	,783**	,736**	,464**	,723**	,843**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
الإتصال	Pearson Correlation	,783**	1	,775**	,618**	,749**	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
التمكين	Pearson Correlation	,736**	,775**	1	,706**	,776**	,917**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
الرقابة	Pearson Correlation	,464**	,618**	,706**	1	,666**	,798**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
جودة الخدمات المؤسسة	Pearson Correlation	,723**	,749**	,776**	,666**	1	,896**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50
المحور السادس	Pearson Correlation	,843**	,903**	,917**	,798**	,896**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
النظم والقوانين التي يحددها القائد كافية لتنظيم العمل بين أفراد الفريق	50	1,00	5,00	3,6400	1,08346
عادة ما يقوم القائد الفريق في مديريتك بنقل خبراته لقائد ينوب عنه في أداء مهامه	50	1,00	5,00	3,6800	,93547
يكافئ القائد أفراد الفريق على الجهد الذي يقومون به	50	1,00	5,00	3,7000	1,11117
يشجع القائد أعضاء الفريق على الإبداع	50	1,00	5,00	3,3000	1,21638
يؤمن قائد الفريق بأن المشاركة أساس لأخذ القرار السليم	50	1,00	5,00	3,5800	1,10823
قيادة الفريق العمل	50	2,40	4,80	3,5800	,61445
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يوجد التنسيق والتعاون بين أفراد الفريق	50	1,00	5,00	3,6000	1,14286
ومعلومة واضحة أعضاء أدوار	50	1,00	5,00	3,4200	1,12649
يعتمد أعضاء الفريق أعلى بعضهم البعض في حل المشكلات	50	1,00	5,00	3,5400	1,09190
يتمتع أعضاء الفريق بالمهارة والكفاءة في الحوار والنقاش	50	1,00	5,00	3,6000	1,20814
يوجد إتصال دائم بين أفراد الفريق	50	1,00	5,00	3,6800	1,13281
يقوم أعضاء الفريق بمساندة بعضهم البعض في إنجاز المهام والأعمال	50	1,00	5,00	3,6800	1,07741
مهارات الإتصال لدى أعضاء الفريق عالية وتساهم في تسهيل إنجاز المهام	50	1,00	5,00	3,1600	1,18425
الإتصال	50	1,00	4,86	3,4914	,84400
Valid N (listwise)	50				



Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تأخذ الإدارة بعين الإعتبار إقتراحات الفريق	50	1,00	5,00	3,40	1,24540
الحرية في إتخاذ القرارات	50	1,00	5,00	2,8200	1,27279
إمتلاك الصلاحيه والمسؤولية في إتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى القائد	50	1,00	5,00	2,6600	1,20560
تشجع الإدارة فريق العمل على أخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية	50	1,00	5,00	2,8600	1,17820
تؤمن الإدارة بأن تمكين الفريق تمكينا حقيقيا يساهم في تحسين الأداء	50	1,00	5,00	3,3400	1,09935
يملك أعضاء الفريق رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق	50	1,00	5,00	3,6000	1,04978
يشارك الفريق في إعداد الخطط والإستراتيجيات والأهداف	50	1,00	5,00	03,4800	1,28158
التمكين	50	1,29	5,00	3,1657	,88363
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يوجد رقابة مستمرة على الفريق للتأكد بالالتزام التعليمات والقرارات	50	1,00	5,00	3,6400	1,13856
تهتم الرقابة على الفريق على سلوك الفرد وليس على تقييم الأداء	50	1,00	5,00	3,4600	1,09190
تساعد الرقابة على الفريق في معرفة مستوى الأداء	50	1,00	5,00	3,6800	1,07741
تساعد الرقابة على الفريق على التنسيق بين مختلف الأفراد	50	1,00	5,00	3,7200	1,05056
تشجع الرقابة في مديريكم على تحقيق الأهداف المسطرة	50	1,00	5,00	3,3800	1,15864
الرقابة	50	1,00	4,80	3,5760	,89956
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم إشراك فرق العمل في كل المستويات التنظيمية في عملية تحسين الجودة	50	1,00	5,00	3,2400	1,23817
الجودة تعتبر هدف إسمي تسعى كل الفرق لتحقيقه	50	1,00	5,00	3,6600	1,09935
يتجلى أعضاء الفريق بثقافة الجودة في تقديم مختلف الخدمات	50	1,00	5,00	3,4000	1,10657
الإستجابة الفورية لحاجات الطلبة والرد الفوري على إستفساراتهم وشكاواهم مهما كانت درجة إنشغال	50	1,00	5,00	3,5200	1,19932
تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات جودة الخدمات المقدمة	50	1,00	5,00	3,2200	1,31382
تعمل المديرية على رفع مستوى جودة الخدمات الجامعية	50	1,00	5,00	3,6200	1,08590
تدعم الإدارة مبادرات فرق العمل كوسيلة لتحسين جودة الخدمات الجامعية	50	1,00	5,00	3,6000	1,22890
يقدم أعضاء الفريق إقتراحات تساهم في تحسين مستوى الخدمات	50	1,00	5,00	3,8000	1,02140
يلتزم الفريق بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة	50	1,00	5,00	3,7000	1,23305
تساهم فرق العمل في تحسين أساليب الإتصال داخل المديرية	50	1,00	5,00	3,6000	1,22708
جودة الخدمات بالمؤسسة	50	1,50	5,00	3,5360	,85681
Valid N (listwise)	50				

الملحق رقم (09): إختبار الفرضيات

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,723 <sup>a</sup>	,522	,512	,55302	,522	52,490	1	48	,000

a. Predictors: (Constant), جودة الخدمات بالمؤسسة

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,053	1	16,053	52,490	,000 <sup>b</sup>
	Residual	14,680	48	,306		
	Total	30,733	49			

a. Dependent Variable: القيادة الفريق العمل  
b. Predictors: (Constant), جودة الخدمات بالمؤسسة

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,865	,240		3,596	,001
	الخدمات جودة بالمؤسسة	,668	,092	,723	7,245	,000

a. Dependent Variable: العمل الفريق قيادة

## Regression

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,749 <sup>a</sup>	,561	,552	,63226	,561	61,353	1	48	,000

a. Predictors: (Constant), المؤسسة الخدمات جودة

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,526	1	24,526	61,353	,000 <sup>b</sup>
	Residual	19,188	48	,400		
	Total	43,714	49			
a. Dependent Variable: الإتصال						
b. Predictors: (Constant), جودة الخدمات بالمؤسسة						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,478	,275		1,739	,088
	جودة الخدمات بالمؤسسة	,826	,105	,749	7,833	,000
a. Dependent Variable: الإتصال						

## Regression

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,776 <sup>a</sup>	,602	,594	,56307	,602	72,675	1	48	,000
a. Predictors: (Constant), جودة الخدمات بالمؤسسة									

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,041	1	23,041	72,675	,000 <sup>b</sup>
	Residual	15,218	48	,317		
	Total	38,260	49			
a. Dependent Variable: التمكين						
b. Predictors: (Constant), المؤسسة الخدمات جودة						

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

## الملاحق

1	(Constant)	,861	,245		3,515	,001
	الخدمات جودة بالمؤسسة	,800	,094	,776	8,525	,000

a. Dependent Variable: التمكن

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,666 <sup>a</sup>	,443	,432	,67824	,443	38,197	1	48	,000

a. Predictors: (Constant), المؤسسة الخدمات جودة

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,571	1	17,571	38,197	,000 <sup>b</sup>
	Residual	22,080	48	,460		
	Total	39,651	49			

a. Dependent Variable: الرقابة

b. Predictors: (Constant), المؤسسة الخدمات جودة

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,701	,295		2,375	,022
	الخدمات جودة بالمؤسسة	,699	,113	,666	6,180	,000

a. Dependent Variable: الرقابة