

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية  
شعبة : تسيير  
تخصص ادارة اعمال  
بعنوان :

دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية "صندوق  
الضمان الاجتماعي-غرداية -

من إعداد الطالبتين : مشطن نور الهدى / بن بادة رجاء

نوقشت و أجزت بتاريخ: 14/ 06/ 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/ بن الزين حمزة مساعد مشرف

أ/ بلعور سليمان مشرفا

د/ طالب احمد نور الدين مناقشا

د/كسنة محمد رئيسا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل لي و إلى والدي والديتي أدامهما الله لي

فخرا و إلى من يساندني في هذه الحياة من إخوتي

وصديقاتي مؤسسات الدرب حفظهم

الله تعالى .

إلى أهلي وأقاربي إلى الأصدقاء والزلاء بالدراسة و إلى

الأساتذة الكرام من الأساتذ المشرفه و الأستاذ مساعد

المشرفه و إلى المبدئين من

طلاب العلم.

مشطن نور الهدى



# إهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع

والذي أهديه إلی من قال فیهما الله عز وجل " وانخفض لهما جناح الذل

من الرحمة وقتل ربهما كما ربهما كما رباني صغيرا " أمي وأبي الكريمين حفظها الله وأطال

في عمرها وقدرني على رد جزء من جميلها.

إلی من أتقاسم معهم أجواء المحبة الأسرية إخي وأخواتي وكل أفراد العائلة

صغيرها وكبيرها كما لا أنسى صديقاتي .

إلی جميع من علمني وساعدني خلال دربي الدراسي وساهم في

وصولي إلی ما وصلت إلیه.

كما أهدي هذا العمل إلی كل طالب علم وإلى جميع الزملاء.

الأصدقاء

بن بادة رجاء

## شكر و تقدير

### الحمد والشكر لله على توفيقه لنا

ففي إتمام هذا العمل. كل الشكر والاحترام للأستاذة الدكتورة بلعور سليمان على تفضله بقبول الإشراف على هذا العمل وإنجازه بشكله النهائي. كما أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور بن زين على توجيهاته المستمرة والمثمرة. كل الشكر

للأستاذ مصباح اسماعيل على مساعدته لنا كل الشكر والاحترام لجميع

أعضاء اللجنة المناقشة. وكل موظفي صندوق الضمان

الاجتماعي لتعاونهم معنا شكرا لكل من ساندنا للوصول

الى ما نحن عليه اليوم.

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة التي اجريناها إلى معرفة دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية لدى عينة من موظفيها و اشتملت العينة على 70 موظف في المؤسسة من أصل 100 موظف من مختلف الرتب الادارية و تم تصميم استبانة كاداة لمعرفة دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة و تم فيها استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبيان و معالجته الاحصائية عن طريق برنامج spss 22 و المقابلة لمحاولة الاجابة على أسئلة البحث حيث توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية :

1. يوجد مستوى عال من التميز التنظيمي وجودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بولاية غرداية.
2. هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية بين التميز التنظيمي وتحسين جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بولاية غرداية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمغير التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمة على مستوى مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي "غرداية".
4. وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

## الكلمات المفتاحية :

التميز التنظيمي - تميز القيادة - تميز المرؤوسن - تميز الثقافة التنظيمية - تميز الاستراتيجية - تميز الهيكل التنظيمي - جودة الخدمة

### **Abstract :**

This study , which we conducted . aims to know the role of organizational excellence in improving the quality of services in the social security fund corporation in Ghardia for a sample included 70 employees in the institution out of 100 employees of various administrative ranks, the quality of services in the institution , in which the analytical descriptive approach was used through the distribution of the questionnaire and its statistical processing through a program and the interview to try to answer the research questions,through which we reached the following results :

- 1- There is a high level of organizational excellence and services quality in the social security fund of Ghardaia province
- 2- There is a strong positive correlation between organizational excellence and improving service quality in the social security fund of Ghardaia state .
- 3- There is statistically significant effect of changing the organizational excellence in improving the quality of service at the level of the Ghardaia social security fund institution .
- 4- There are statistically significant differences between the respondent's answers about the quality of services due to personal and functional characteristics .

key words :

Organizational Excellence - Leadership Excellence - Follower Excellence -

Organizational Culture Excellence - Strategy Excellence - Organizational Structure

Excellence - Service Quality



# قائمة المحتويات



## قائمة المحتويات

I	شكر و تقدير
II	إهداء
IV	الملخص
VII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الاشكال
XIII	قائمة الملاحق
ب - ج	مقدمة
2	الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للتميز التنظيمي وجودة الخدمة والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الاول : الاطار التنظيمي للدراسة
3	المطلب الاول : مدخل مفاهيمي لجودة الخدمة
3	الفرع الاول : مفهوم جودة الخدمة
12	الفرع الثاني : ابعاد جودة الخدمة :
15	الفرع الثالث : نماذج قياس جودة الخدمة
23	المطلب الثاني : ماهية التميز التنظيمي
23	تمهيد
23	الفرع الاول : تعريف التميز التنظيمي
27	الفرع الثاني : اهمية و اهداف التميز التنظيمي
32	الفرع الثالث : ابعاد التميز التنظيمي
37	الفرع الرابع : متطلبات التميز التنظيمي
39	المبحث الثاني : الدراسات السابقة حول دورالتميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات
39	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية
45	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الاجنبية
49	المطلب الثالث : علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
52	خلاصة الفصل الاول
53	الفصل الثاني :دراسة ميدانية بمؤسسة خدمية "صندوق الضمان الاجتماعي

53	تمهيد
54	المبحث الاول : الطريقة والاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
54	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر المعلومات
54	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها
55	المطلب الثالث : طريقة ومجتمع وعينة الدراسة
55	الفرع الأول : طريقة إجراء الدراسة
56	الفرع ثاني: مجتمع الدراسة
60	الفرع الثالث : عينة الدراسة
57	المطلب الرابع : أدوات الدراسة
57	الفرع الاول :خطوات إعداد الاستبيان
58	الفرع الثاني : محتوى الإستبيان
60	الفرع الثالث : قياس ثبات أداة الدراسة ( الاستبيان )
60	المطلب الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة واختبار التوزيع الطبيعي
60	الفرع الاول :الأساليب الإحصائية المستخدمة
61	الفرع الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي
62	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة
62	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
66	المطلب الثاني: دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول محاور الاستبيان
76	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة
88	قائمة المراجع
95	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
22	جدول رقم (01) : نماذج قياس اداة مميزة
39-41	الجدول رقم (02) : بطاقة قراءة للدراسة باللغة العربية الاولى
41-42	الجدول رقم (03) : بطاقة قراءة للدراسة باللغة العربية الثانية
42-43	الجدول رقم (04) : بطاقة قراءة للدراسة باللغة العربية الثالثة
43-44	الجدول رقم (05) : بطاقة قراءة للدراسة باللغة العربية الرابعة
44	الجدول رقم (06) : دراسة تحمل كلا المتغيرين
45-46	الجدول رقم (07) : بطاقة قراءة للدراسة باللغة الاجنبية الاولى
46	الجدول رقم (08) : بطاقة قراءة للدراسة باللغة الاجنبية الثانية
49-48	الجدول رقم (09) : بطاقة قراءة للدراسة باللغة الاجنبية الثالثة
48-49	الجدول رقم (10) : بطاقة قراءة للدراسة باللغة الاجنبية الرابعة
49-50	الجدول رقم (11) : علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
58	الجدول رقم (12) : معطيات توزيع الاستبيان
59	الجدول رقم (13) : قائمة التقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي
59	الجدول رقم (14) : مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات
60	الجدول رقم (15) : معامل ثبات الاستبيان
61	جدول رقم (16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
62	الجدول رقم (17): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس
63	جدول رقم (18) : توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر
64	الجدول رقم (19): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي
65	الجدول رقم (20) : تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة
67-66	الجدول رقم (21) : الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ " بعد تميز القيادة "
68	الجدول رقم (22) : الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ " بعد تميز المرؤوسين "
69	الجدول رقم (23) : لإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ " بعد تميز الهيكل التنظيمي "
70-71	الجدول رقم (24) : لإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ " بعد تميز الاستراتيجية . "
72-71	الجدول رقم (25) : لإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ " بعد تميز الثقافة التنظيمية "

75-73	الجدول رقم (26) : الإحصاءات الوصفية للعبارة المتعلقة بجودة الخدمة
76-75	جدول رقم (27) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس التميز التنظيمي و جودة الخدمة
76	الجدول رقم (28) : معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع
77	الجدول رقم (29) : مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير التميز التنظيمي على تحسين جودة الخدمة
79	الجدول رقم (30) : نتائج إختبار لفرضية الأثر (تحليل ANOVA)
79	جدول رقم (31) : معاملات خط الإنحدار البسيط
80	الجدول (32) : : قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول تنفيذ الخطة الإستراتيجية حسب الخصائص الشخصية للمتغير التابع: جودة الخدمة

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الاشكال
09	شكل رقم (01) : مفهوم جودة الخدمة
14	شكل رقم (02): يمثل ابعاد جودة الخدمة
18	شكل رقم (03) : يوضح النموذج المفاهيمي لجودة الخدمة
55	الشكل رقم(04) : نموذج الدراسة
57	الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي للصندوق الضمان الاجتماعي
62	الشكل رقم(06) : تكرارات أفراد العينة حسب الجنس
63	الشكل رقم (07) : تكرارات أفراد العينة حسب السن
64	الشكل رقم (08) : تكرارات أفراد العينة حسب المستوى الدراسي
65	الشكل رقم (09) : تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق
49	الملحق 01 : قائمة محكمين
99-94	الملحق 02: استمارة الاستبيان
99	الملحق 03 :الثبات الفا
99-101	الملحق : 04 : التوزيعات التكرارية للمعلومات الشخصية
102-101	الملحق 05 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
102-104	الملحق 06 : يوضح العلاقة و الاثر بين التميز التنظيمي و ابعاده مع جودة الخدمة
105-104	الملحق 07 : فروقات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى للخصائص الشخصية

# مقدمة

## مقدمة:

تسعى المنظمات جاهدة في البحث عن أنظمة وسياسات للتمييز التنظيمي بعد قوة المنافسة واشتدادها لذلك أصبح مصير المنظمات رهن باستمرارها كهدف استراتيجي رئيسي. والبحث عن تلك السياسات قد تخطى حدود المنظمات داخلياً وخارجياً، فسعت المنظمات إلى إيجاد أبعاد داخلية وأخرى خارجية للتمييز التنظيمي، فكان التركيز بصورة أساسية على جودة الخدمات المقدمة باعتبار هذه الخدمات بعداً داخلياً واستراتيجياً جداً. فالتمييز التنظيمي يعني امتلاك المنظمات لسمات ومزايا لا توجد في منظمات أخرى منافسة لها وبالتالي معرفة الدور الذي تؤديه سياسات التميز التنظيمي الذي يخصص الموارد البشرية بأبعاده ولذلك فإن خصوصية المنظمات الخدمية جعلت للتمييز التنظيمي خصوصية في هذه المنظمات .

تسعى هذه المنظمات إلى السعي نحو المزيد من العمل والعطاء من قبل العاملين بما يفوق أداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية للعمل، والتي تتمثل بالحد الأدنى للأداء، لذلك بدأت هذه المنظمات على تحفيز روح المبادرة والابتكار تاركة للعاملين حرية التصرف والحركة، باعتبار أن هذا النوع من السلوكيات يؤثر في كفاءة وفاعلية الأداء في المنظمات مما ينعكس بصورة إيجابية على جودة الخدمات، وقد تبين أن هذه السلوكيات لا ترد ضمن الوصف التنظيمي والوظيفي للدور الوظيفي الذي يعمل على تأديته العامل ضمن المؤسسة ، حيث تبين للمنظمات أن المتطلبات الوظيفية الرسمية للفرد وحدها لا تكفي للوصول إلى التميز، لذلك كان لابد من وجود أنشطة يمارسها العاملون بصورة طوعية إلى جانب الأنشطة الرسمية وصولاً إلى غايات أكبر وهي تطوير أداء الأفراد وتحسين مستويات التزامهم التنظيمي ومواجهة كافة التحديات المستقبلية الدائمة والمتغيرة.

يعتبر صندوق الضمان الاجتماعي على أنه أي برنامج حماية اجتماعية تم وضعه بموجب التشريع ، أو أي ترتيب إلزامي آخر ، يوفر للأفراد درجة من أمن الدخل عندما يواجهون حالات طارئة تتعلق بالشيخوخة أو النجاة أو العجز أو الإعاقة أو البطالة أو تربية الأطفال. قد يوفر أيضاً الوصول إلى الرعاية الطبية العلاجية أو الوقائية.



## أولاً - إشكالية البحث :

إن خصوصية المنظمات الخدمية عموماً والخدمية خصوصاً، تبحث دائماً عن أهمية خاصة مقارنة مع غيرها ، فسياسات التميز التنظيمي في النشاط الخدمي له خصوصية، كما للخدمات في هذه المنظمات خصوصية أيضاً، مما جعل العديد من المنظمات تسعى لمضاعفة الجهود في كافة المجالات، والعمل بشكل جاد من أجل تطوير خدماتها لضمان تميزها والمحافظة على بقائها واستمراريتها.

إن كل ما سبق ذكره يدفعا لطرح السؤال الجوهرى التالى:

ما هي طبيعة العلاقة بين التميز التنظيمي وتحسين جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعى بولاية غرداية؟

وعلى هذا الأساس هناك جملة من الأسئلة تطرح نفسها، والتي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة وهي كالتالى:

☒ ما هو واقع التميز التنظيمي وجودة الخدمات في صندوق الضمان الاجتماعى بولاية غرداية ؟

☒ هل يؤثر التميز التنظيمي في جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعى بولاية غرداية ؟

☒ هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية؟

## ثانياً فرضيات الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية منها والفرعية المقترحة، وللإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع يمكن صياغة الفرضية الأساسية التالفة مع بعض الفرضيات الثانوية لتوجيه مسار البحث واختيار مدى صحتها وهي ممثلة في :

الفرضية الأساسية :

1. يوجد مستوى عال من التميز التنظيمي وجودة الخدمة في صندوق الضمان بالاجتماعي بولاية غرداية.

الفرضية الأساسية الثانية :

2. هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية بين التميز التنظيمي وتحسين جودة الخدمة في صندوق الضمان

الاجتماعي بولاية غرداية

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1) توجد علاقة ارتباطية بين تميز القيادة و جودة الخدمة لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي - غرداية .
- 2) توجد علاقة ارتباطية بين تميز المرؤوسين و جودة الخدمة لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي - غرداية .
- 3) توجد علاقة ارتباطية بين تميز الهيكل التنظيمي و جودة الخدمة لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي - غرداية .
- 4) توجد علاقة ارتباطية بين تميز الاستراتيجية و جودة الخدمة لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي - غرداية .
- 5) توجد علاقة ارتباطية بين تميز الثقافة التنظيمية و جودة الخدمة لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي - غرداية .

3. هناك أثر ذو دلالة احصائية للتميز التنظيمي على تحسين جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي

بولاية غرداية

4. هناك فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية

## ثالثا : أهداف الدراسة :

إن الأهداف المراد الوصول إليها من خلال دراسة التميز التنظيمي و دوره في تحسين جودة الخدمات كثيرة ومتنوعة فالمنظمة التي تعمل على إيجاد التميز في نظامها هي في الاغلب تطمح الى الخدمة المثلى لعملائها ، وبناءا على هذا يتبين أن أهداف هذا البحث يمكن حصرها فيما يلي :

- ✘ محاولة تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين أبعاد التميز التنظيمي و جودة الخدمات
- ✘ التعرف على واقع التميز التنظيمي و جودة الخدمة في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي .
- ✘ معرفة طبيعة العلاقة بين التميز التنظيمي وجودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي .
- ✘ التعرف على مدى تأثير التميز التنظيمي على جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي .

## رابعا: أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة في تناولها دور بالغ الأهمية وهو طبيعة العلاقة بين التميز التنظيمي و جودة الخدمات لدى عينة من موظفي صندوق الضمان الاجتماعي ، فموضوع التميز التنظيمي ودره في تحسين جودة الخدمة أصبح حاجة في يومنا الحالي ومن غير الممكن بناء اقتصاد قوي دون قيادة فعالة مبنية على أسس و قرارات تنظيمية تخدم المؤسسة ، وبالتالي فإن موضوع مثل هذا يعد من أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية في الفكر والحياة الإدارية .

## خامسا: اسباب اختيار الموضوع :

انطلاقا من أهمية التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات . يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي :

## اولا : اسباب ذاتية

- ✘ الموضوع شيق وجدير بالبحث والدراسة

☒ رغبة الباحث في معالجة الموضوع

ثانيا : اسباب موضوعية

☒ تأتي هذه الدراسة استجابة للعديد من الدراسات والتي أوصت بضرورة دراسة "التميز التنظيمي كمدخل

لتحقيق متطلبات تحسين الجودة في المؤسسات الخدمية

☒ تلقي الدراسة الحالية الضوء على مفهوم التميز التنظيمي ومتطلبات جودة الخدمة والعلاقة بينهما.

☒ ندرة الدراسات المحلية في هذا المجال حيث لم تتطرق الدراسات السابقة إلى "التميز التنظيمي كأداة لتحسن

جودة الخدمات في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية .

☒ تزويد المكتبة العربية والمكتبة التربوية بمواضيع وأدبيات حول "التميز التنظيمي و جودة الخدمات "

سادسا: صعوبات الدراسة:

من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والإرادة والعزيمة، وأن يتحدى الصعاب والمشاكل وتجاوز العقبات، فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحثه أو دراسته في موضوع ما أو قضية ما دون مشاكل وعراقيل تواجهه . ومن بين وأهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا ووقفت أمامنا في هذا البحث هي :

☒ صعوبات إيجاد مكان للتربص ؛ اي صعوبة في قبول توزيع الاستبيان في بعض المؤسسات الخدمية .

☒ معظم الكتب قديمة لم تتناول الموضوع بالتفصيل ؛ و مبعثرة .

☒ تحفظ بعض العمال من الاجابة على الاسئلة المطروحة في الاستبيان .

سابعا : منهج وأدوات البحث :

إن المنهج المتبع لدراسة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي نصف من خلاله متغيرات الدراسة في الجانب النظري، و دراسة الحالة لإسقاط ما تم التطرق إليه نظريا على واقع مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة غرداية ، من خلال أداة الاستبيان التي تتضمن عدة محاور و ابعاد ، لمعرفة آراء واتجاهات أفراد العينة

لكافة الإطارات والعاملين بصندوق الضمان الاجتماعي ، و توزيع الاستبيان على أفراد العينة بغرض جمع البيانات التي تفيد في حل إشكالية البحث، ومن ثم تحليل المعلومات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي spss 22.

#### ثامنا: حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي بغداية
- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة الميدانية في صندوق الضمان الاجتماعي بغداية من بداية شهر مارس الى منتصف افريل .
- الحدود البشرية : طبقت الدراسة على عينة من الموظفين بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وبالبالغ عددهم 100 موظفا .

#### تاسعا: هيكل الدراسة :

حيث تنقسم دراستنا إلى فصلين :

✘ الفصل الأول: يضم هذا الفصل الإطار النظري للتميز التنظيمي وجودة الخدمة من المدخل مفاهيمي لجودة

الخدمة و ابعاده وصولا الى التميز التنظيمي و ابعاده.

✘ الفصل الثاني: الإطار التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية بالمؤسسة الخدمية 'صندوق الضمان الاجتماعي

بولاية غرداية . حيث سنقدم تعريفا شاملا للمؤسسة محل الدراسة، و عرض الأساليب المنهجية للدراسة

للوصول إلى النتائج وعرضها في شكل يسهل على القارئ فهمها وإدراك أهميتها

الفصل الاول: الادبيات  
النظرية و التطبيقية للتميز  
التنظيمي وجودة الخدمة  
والدراسات السابقة

**تمهيد:**

لقد زاد الاهتمام بالمؤسسات الخدمية لكونها أصبحت تواجه العديد من التحديات وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات التي تمر عبر التاريخ، وفي ظل هذه التحديات على المؤسسة إتباع أساليب حديثة لمواجهة الظروف الغامضة والمعقدة، وذلك بالاعتماد على أهمية الجودة لتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات لضمان البقاء والاستمرار في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة. كما أصبح العميل أكثر اهتمام بجودة الخدمات نظرا للدور الذي تلعبه الجودة في اداء الخدمة و تقديمها و تعد توقعات وحاجات الزبون عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة إلا أن تقييمها وقياسها يعتبر أمر صعبا بالنسبة المؤسسة خدمية إذ توجد تحديات لا بد عليها التعامل معها. و هذا ما يسمى بالتميز التنظيمي، والذي لجأت إليه الكثير من الدول لتطبيق برامجها التي تتسم بالتميز والإبداع بهدف تطوير جودة الخدمات وضمانها، وتحسين ادائها.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى تحديد بعض المفاهيم حول مفهوم جودة الخدمة و أهميتها و ابعادها، و سنتناول ايضا نماذج عملية قياس جودة الخدمة وكذا التمييز التنظيمي و الدراسات السابقة و هذا انطلاقا من المباحث التالية:

**المبحث الاول : الاطار التنظيمي للدراسة****المبحث الثاني : مراجعة الابحاث و الدراسات السابقة**

## المبحث الاول : الاطار التنظيمي للدراسة

يحتل موضوع الجودة الان باهتمام متزايد في كل المؤسسات و في كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي على السواء بعد أن انتبعت هذه المؤسسات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساس لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلا عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة و الاتجاه نحو العولة و الاهتمام بالقضايا البيئية و التغيير الحاصل في سلوك العميل و الذي بدا ينظر للجودة كمييار اساسي لتقييم و اختبار ما يشبع حاجاته و رغباته .

كما انه لجودة الخدمة دورا أساسيا في تصميم وإنتاج الخدمة وتسويقها ولها أهمية بالغة لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها، بحيث زادا إدراك مؤسسات الخدمية لأهمية تطبيقها لمتطلبات الجودة وذلك من أجل تحقيق التميز في أدائها ومنه اكتساب الميزة التنافسية.

### المطلب الاول : مدخل مفاهيمي لجودة الخدمة

لقد اصبح لموضوع جودة الخدمة أهمية كبير حيث اصبح العميل أكثر ادراك و اهتمام بجودة الخدمات نظرا للدور الذي تلعبه الجودة في اداء الخدمة و تقديمها ، لارضاء و تلبية حاجات الزبون .

#### الفرع الاول : مفهوم جودة الخدمة

ان لجودة الخدمة دور اساسي في تصميم و انتاج الخدمة و تسويقها و لها أهمية بالغة لكل من مقدم الخدمة و المستفيد منها ، بحيث زادا ادراك المؤسسات الخدمية لاهمية تطبيقها لمتطلبات الجودة و ذلك من اجل تحقيق التميز في أدائها و منه اكتساب الميزة التنافسية .



## 1- مفهوم الجودة :

➤ لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة و ذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ و لما كان مفهوم الجودة متعدد الابعاد لم يتفق المفكرون و الباحثون على اعطائه مفهوما موحدا و دقيقا حيث عرفه الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها : 1

➤ تعني الجودة في اللغة اللاتينية : اي *Qualité* الى "طبيعة الشخص او طبيعة الشيء و درجة الصلابة و عليه فالجودة اولا هي مسالة وصف ولا يبدو انها تتضمن حكما قيما على الاقل في اصلها "

➤ كما عرف قاموس اكسفورد *Oxford*: "الجودة بانها درجة التميز و الافضلية "

➤ اما قاموس *Petit Robert*: فانه يعرف الجودة على انها : " ما يجعل الشيء مفضلا الى حد ما ،" كما يعرفها بانها : الدرجة العليا الى حد ما في سلم القيم العملية . لذلك فان مفهوم الجودة بهذا المعنى يتضمن مسالة النسبية ازاء معايير للاستخدام و تدرجا للقيم " .

➤ عرفها ديمينغ ( *W E Deming* ) : "درجة التميز الذي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير اكثر ملاءمة و اقل تكلفة و هذه المعايير تشتق من المستهلك ، و ينطبق ذلك المبدأ على عملية الانتاج ، و المنتج النهائي في نفس الوقت ."

➤ و الجودة حسب راي فيشر (*Fisher*): " تعبر عن درجة التالق و التميز و كون الاداء ممتازا او كون خصائص او بعض خصائص المنتج (خدمة او السلعة ) ممتاز عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة او من منظور الزبون . كما انها تعني تحقيق اهداف و رغبات الزبائن باستمرار (*David* ) . وقد صنف كوان مفهوم الجودة في خمس اتجاهات :

<sup>1</sup> بلية لحبيب ، ادارة الجودة الشاملة المفهوم-الاساسيات- شروط التطبيق ،الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، 2018.16922، 82 شارع وادي النيل المهندسين ، القاهرة ، مصر ، 2019م، ص8-9

- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على انتاج و تقديم خدمة استثنائية مميزة عن المنظمات الاخرى .
- ب- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على انتاج و تقديم خدمة تقترب من الكمال .
- ج- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الاهداف المنشودة.
- د- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على اجراء التغيير في خدماتها او انتاجها و بما يتناسب مع حالة العوض و الطلب في السوق .
- هـ- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق ارباح مالية اكثر (Kwan).

➤ كما تعرفها الجامعة الامريكية : " بانها الهيئة و الخصائص الكلية للمنتج التي تظهر قدرة هذا المنتج على اشباع حاجات صريحة و اخرى ضمنية.

➤ نلاحظ مما سبق ان مصطلح الجودة يعني مفهومين ، كلاهما مرتبط ارتباطا و ثقيا بالآخر ، المفهوم الاول يرتبط بالخدمة او المنتج نفسه ، و المفهوم الثاني يرتبط بالعلاقة بين الزبون و الخدمة او المنتج ، و بناء على هذا الارتباط فان المفهوم الاول ينظر الى الجودة من حيث مطابقة الخدمة او المنتج للمواصفات المحددة له ، مما يدل على انه يمكن تحديد مواقع الخطا بسهولة و اصلاحه او تفاديه قبل تقديمه للزبون . اما الثاني فيرى ان الجودة هي مدى ملاءمة المنتج او الخدمة للغرض الذي انتجت من اجله .

## 2- مفهوم الخدمة :

لا يوجد تعريف واضح و دقيق لمصطلح الخدمة ، على الرغم من تداوله منذ فترة ليست بالقصيرة ، من اهم ما يمكن ذكره لهذه التعاريف ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشير الغلاق ، ثقافة الخدمة ، طبعة 1، مجلد 1 ، دار البازوري العلمية ، ص 37-38

عرفها لستانتون (Stanton): على ان الخدمة هي “النشاطات غير الملموسة و التي تحقق منفعة للزبون او العميل ، و التي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة او خدمة اخرى . اي ان انتاج او تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية “.

اما كوتلر و ارمسترونغ (Kotler\Armstrog) فقد عرفا الخدمة بانها “ نشاط او منفعة يقدمها طرف الى طرف اخر و تكون في الاساس غير ملموسة ولا يترتب عليها اية ملكية . فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي او لا يكون ”.

و عرف ادريان بالمر (Adrain Palmer) الخدمة بالقول “ ان الخدمة هي عملية انتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الاساس ، اما بحد ذاتها او كعنصر جوهري من منتج ملموس ، حيث يتم من خلال اي شكل من اشكال التبادل اشباع حاجة او رغبة شخصية لدى العميل او المستفيد ”.

وقد حدد فيه مجموعة من خصائص و تتمثل في :<sup>1</sup>

- الخدمات غير ملموسة وغير محسوسة، ولا يمكن إدراكها ماديا.
- يساهم العميل بشكل كبير في إنتاج الخدمة فالحاجات التي يبيدها طالب الخدمة من اية منظمة يتوقف عليها نجاح مقدم الخدمة في تأدية الخدمة بالكفاءة المطلوبة، فمقدم الخدمة يصنع ويقدم الخدمة وفقا لحاجات ورغبات وتوقعات وتفضيلات العميل، والحكم على ما قدمه سيرتبط بما طلبه وتوقعه العميل .
- كلما زادت جودة الخدمات كلما زادت الثقة في مقدم الخدمة وزاد رضاء العملاء .

<sup>1</sup> جويير محمدم ياسين وعمير إلياس ، سلوكيات القيادة التحويلية و دورها في تعزيز جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية قضي بكير ولاية غرداية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص ادارة الاعمال ، العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، السنة الجامعية 2021/2022 م، ص 11-12

- عملية تسويق الخدمات عملية مرنة، فطالما أن حاجات ورغبات العملاء طالبي الخدمة في تغير مستمر، فإنه يمكن ابتكار وتطوير خدمات جديدة أو تطوير وتبسيط الإجراءات لإشباع حاجات العملاء وتلبية رغباتهم.

- تتغير نوعية الخدمات وفقا لاحتياجات والعوامل الموسمية وغيرها.

### 3- مفهوم جودة الخدمة : تعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة و ذلك لاختلاف حاجات و توقعات العملاء

عند البحث عن الجودة ، الخدمة المطلوبة ، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب و تختلف بالنسبة لرجال الاعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين و منه يمكن اعطاء التعاريف التالية :

تعرف جودة الخدمة بانها: مقياس لمدرجة التي يرقى إلى مستوى الخدمة، لتقابل توقعات العمال، إذن هي مدى تطابق توقعات المستفيدين مع الخدمة المقدمة بالفعل من قبل مقدم الخدمة.<sup>1</sup>

و عرفها اخرون بانها : المجموع الكلي للخصائص والمزايا التي تؤثر في قدرة السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة على تلبية حاجات معينة، وهي أشزياء مختلفة تنفق مع محيط الأفراد والتي تتمحور حول خلو المنتج من العيوب والأخطاء بما يطابق توقعات الزبون، اذ ان مفتاح النجاح ألي مؤسسة مهما كان مجال عملها أو طبيعة النشاط التي تؤديه هو تقديم منتجات ذات جودة عالية سواء كانت سلعة أو خدمة وما ويرتبط بهما من إرضاء للعملاء.<sup>2</sup>

و تعرف بانها جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة او المدركة اي التي يتوقعها العملاء او يدركونها في الواقع الفعلي و هي المحدد الرئيسي لرضا العميل او عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدمتها .

<sup>1</sup> امل محمد حسن البدوي و ابتهاج سعيد علي الفحطاني ،استخدام نموذج الادراكات و التوقعات servqual في قياس جودة الخدمات التعليمية بمدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية ، العدد (1ط83، الجزء الثاني )، جامعة الازهر ، 05 لسنة 2019 ، ص 17

<sup>2</sup> ايوب محمود محمد، " اثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون" دراسة تطبيقية على عينة من مشركي شركة ايرث لينك لخدمات الأنترنت في محافظة اربيل ،ماجستير ادارة اعمال جمهورية العراق / اقليم كوردستان / جامعة زاخو / كلية ادارة الأعمال ، العدد الثامن عشر ، تاريخ الإصدار: 2- نيسان -2020 م، ص 76

• كما يمكن تعريف الجودة من خلال الابعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات:1

1- البعد التقني المعين الذي يتمثل في تطبيق العلم و التكنولوجيا لمشكلة .

2- البعد الوظيفي اي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية الى العميل الذي يستخدم الخدمة

3- الامكانيات المادية و هي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة .

• اما (Be dira) فيعرفها على انها مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة المبنية على قدرة المؤسسة الخدمية

واحتياجات الزبائن بالاضافة إلى صفات تحدد قدرة بالخدمة على اشباع حاجاتهم ورغباتهم وهي مسؤولية

كل عامل داخل المؤسسة. 2

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل و مقدم الخدمة حيث

يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه و الاداء الفعلي للخدمة.

مما سبق يتبين لنا بأن جودة الخدمة ماهي إلا تطابق بين الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات وتطلعات الزبائن

لهذه الخدمة كما هو موضح في الشكل التالي :

1 بو بكر زكرياء ادم محمد و احمد ابو القاسم احمد و حازم موسى علي حامد واخرون ، جودة الخدمات و اثرها على رضا العميل دراسة حالة مؤسسة

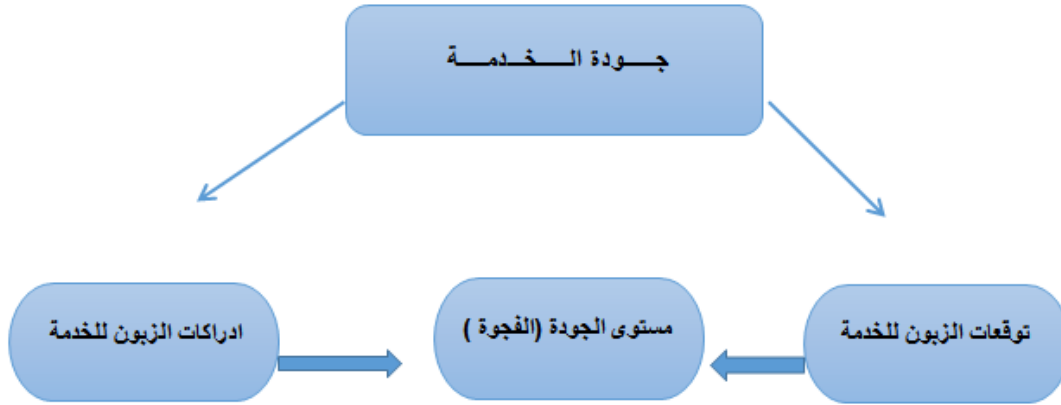
اتصالات الجزائر (مازونة) ، قسم التسويق، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ،السنة الجامعية 2016م-1437هـ ، ص 19-20

2 نور محي الدين محمد سعد الله، جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن دراسة ميدانية : البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية

الاجتماعية، دراسة تكاملية لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال ،، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ،جامعة شندي ، 1439هـ-

2017م ، ص 29

## الشكل (1) : مفهوم جودة الخدمة



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية ، الطبعة 1، القاهرة : دار

البيان للنشر و التوزيع، 1999م ، ص 337

كما يوجد ثلاثة مستويات لجودة الخدمة و تتمثل في :

- الخدمة العادية : ادراكات الزبون للأداء الفعلي يساوي توقعاته لها .

- الخدمة الرديئة : ادراكات الزبون للأداء الفعلي أقل توقعاته لها .

- الخدمة المتميزة : ادراكات الزبون للأداء الفعلي للخدمة اكبر توقعاته له .

لجودة الخدمة اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات و ذلك من اجل تحقيق النجاح و الاستقرار فان على الزبون و الموظفين

ان يتعاملون معا من اجل خلق الخدمة و تقديمها على اعلى مستوى ، و على المؤسسات الاهتمام بالموظفين و

الزبائن معا لذلك تكمن اهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي :

### 1- بالنسبة للشركة :

لجودة الخدمة اهمية كبيرة بالنسبة للشركات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار ففي مجال الخدمات السلعية

يمكن استخدام التخطيط في الانتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار المستفيدين لكن في مجال الخدمات فإن المستفيدين

والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى ، فعلى الشركات الاهتمام بالموظفين والمستفيدين معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي :

- -نحو مجال الخدمة : مع مرور الوقت ارتفع عدد المؤسسات الخدمائية ، و بالتالي ارتفع معها مجال الخدمة ، حيث اصبح أكثر انتشارا .1
- ازدياد حدة المنافسة : تعد جودة الخدمة من بين أبرز المؤشرات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تدعيم مركزها التنافسي من أجل ضمان البقاء و الاستمرارية في بيئتها التنافسية. 2
- الفهم الأكبر للزبائن : أن تتم معاملتهم بصورة جيدة ، ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة ، فال يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن .

- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل : اصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار

التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها ، وهذا يعني أن المنظمات يجب أن تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن وعملاء جدد ، ولكنه يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين ومن هنا تظهر

الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك .<sup>3</sup>

1 حرز الله قشوش، ملين شرع ، تحسين جودة الخدمات دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط -بنك (وكالة غرداية) استحداث الهيكل التنظيمي في الوكالات التجارية، مذكرة ضمن متطلبات لاستكمال نيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة غرداية ،الموسم الجامعي 2019-2020 ، ص 25

2 بلال بن زكري، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة حالة فندق الإخوة بوعلي - عين مليلة ، تخصص: تسويق الخدمات ، كلية علوم الاقتصاد و علوم التجارة و علوم التسيير ، جامعة ام البواقي ،سنة الجامعية 2013-2014 ، ص 27

<sup>3</sup> - نور محي الدين محمد سعد ، مرجع سابق ، ص 18-19

## 2 - بالنسبة للخدمة :

يعتبر عنصر الجودة أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة التي تؤثر على رقم مبيعات المشروع، بالإضافة إلى السعر، والترويج، وهنالك قدرة الخدمة على أداء وتحقيق الهدف من اقتنائها، وتتوقف هذه الجودة على جودة الخدمة المقدمة ومستوى التكنولوجيا والإدارة المستخدمة في تصنيفها بالإضافة إلى نظام الرقابة على الجودة. تظهر أهمية الجودة في حالة وجود المنافسة بين أكثر من مقدم للخدمة سواء كان مقدا منافسا في السوق المحلية أو مقدا خارجيا يقوم بتوزيع سلعته في السوق المحلية، مما يعني الضغط الكبير على شركاتنا بضرورة الاهتمام بالجودة وتحسين مستواها. يترتب على عدم تطابق المنتج للمواصفات أو وجود وحدات معينة، أن تتحمل المنشأة تكلفة إضافية يؤدي ذلك إلى تقليل الأرباح وربما تحقيق خسائر كبيرة يصعب معها الاستمرارية في السوق .

## 3 - بالنسبة للمستهلك:

تشكل أهمية جودة خدمة الزبائن اهتماما كبير في المنظمات الاقتصادية الهادفة الى تحقيق النجاح وهذا ما هو حاصل ايضا في مجال الخدمات حيث ان المؤسسة والعاملين والمعتمدين يشكلوا سلسلة العالقة بين الخدمة والمستفيدين منها حيث ان هناك خمس عالقات تنظم عمل المؤسسة الناجحة متمثلة بما يلي :

- نوعية الخدمات الداخلية: ونقصد هنا عملية استقطاب الكفاءات واعتماد طرق علمية لاختيار العاملين وفق ما تحتاجه المؤسسة لتحقيق الرؤيا والرسالة وألهداف، اضافة الى تدريب وتأهيل العاملين فيها بما يتلاءم مع متطلبات ادارة الجودة الشاملة وخلق الثقة بين العاملين والجمهور المستفيد من الخدمة حيث يؤدي ذلك الى رضا لدى العاملين وتقديم خدمات ذات جودة عالية وجمهور راضي عن هذه الخدمات وبالتالي تحقيق نجاح المؤسسة وفق اهدافها ورسالتها.

- جودة (نوعية) الخدمة :لقد اصبحت مؤسسات الخدمات تهتم بالمعايير والمقاييس الدولية والتي تجعل منها جزء من عالم الجودة الشاملة مواكبة التطور الحاصل في المجال الصناعي والتجاري وذلك من خلال تدعيم



سبل التحسن المستمر في الاداء الخدمي لها من اعطاء حرية التصرف في موقع العمل بما يسمح لمجهزي الخدمات من تقديم خدمات مميزة تقنع الجمهور بهذه الخدمات، وكذلك وضع معايير قياسية عالية لمستوى الخدمة معتمداً بذلك على المعايير والمقاييس الدولية لإدارة الجودة الشاملة هذا كله بحاجة ايضاً الى المتابعة والمراقبة لمدى تطبيق المؤسسة لهذه المعايير والمقاييس لضمان الاستمرارية في تقديم خدمات تتمتع بجودة عالية

- ادارة الإنتاجية في مجال الخدمات : بات مؤخراً تقديم خدمات بجودة عالية يتطلب تكاليف عالية مع ازدياد في المنافسة في تقديم نفس الخدمات التي تقوم بها المؤسسة وذلك مع تطور سبل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لذلك استوجب على المؤسسة الخدمائية القيام بتدريب العاملين الحاليين وزيادة كفاءتهم ومهارتهم والاستغناء عن البعض بهدف استبداله بعاملين جدد أكثر معرفة بالعمل ، وكذلك تركيز المؤسسة على خدمات معينة وعدم التوسع أَل ضمن نطاق السيطرة على مبادي الجودة الشاملة في تقديم الخدمات، وهذا ل يكون دون الاعتماد على وسائل الاثمة والتقنيات العالية في تقديم الخدمات، نعم ان هذه السبل من شأنها ان تحقق الجودة الملائمة لرغبات الجمهور.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني : ابعاد جودة الخدمة :

- تطرقت العديد من الأبحاث للأبعاد التي تشمل عليها جودة الخدمة ،تميز أنها لم تتفق حول ماهية تلك الأبعاد ونذكر منها:

– الملموسية/ المادية: وتتضمن التسهيلات المادية، والمعدات، و مظهر العاملين، وتصميم المباني، ومستوى التقنية، والتصميم العام.

1 نايسة الدويك، مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركات المصاعد الفلسطينية و سبل تطويرها ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، التخصص مجهول، 1440هـ-2018م، ص (11-13)

- **الاعتمادية:** وتعبّر عن قدرة المؤسسة متمثلة في موظفيها عمى أداء الخدمة بكفاءة ودقة؛ لذلك يعد هذا المجال هو الأهم من بين مجالات الخدمة و هو الذي يحدد بدرجة كبيرة درجة الرضا لدى المستفيد، وتحدد كفاءة المؤسسة في أدائها للخدمات بمدى وفائها والتزامها بوعودها للعملاء سواءً في الوقت أم في دقة الأداء وجودته.

- **الاستجابة:** أي أن يكون موظفو المؤسسة عمى قدرٍ كبيرٍ من الالتزام والتدريب سواء لنداء المستفيد أم لإكمال الخدمة في الوقت المناسب؛ إذ إن أداء الخدمة بشكلٍ خطأ أو في وقتٍ طويل سوف يؤدي إلى شعور المستفيد بعدم الرضا.

- **الأمن والسلامة:** ويعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدّمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو تقديمها أو كليهما.

- **التعاطف/المجاملة:** وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدرٍ كبيرٍ من الاحترام ومراعاة مشاعر المستفيدين والتعامل معهم بود في أثناء الاتصال بهم.<sup>1</sup>

- **الكفاءة والقدرة :** وهي المهارة والقدرة على اداء الخدمة والتي تستمد من توافر المعلومات الكافية من قبل القائمين على تقديم الخدمة والمأمهم بكافة

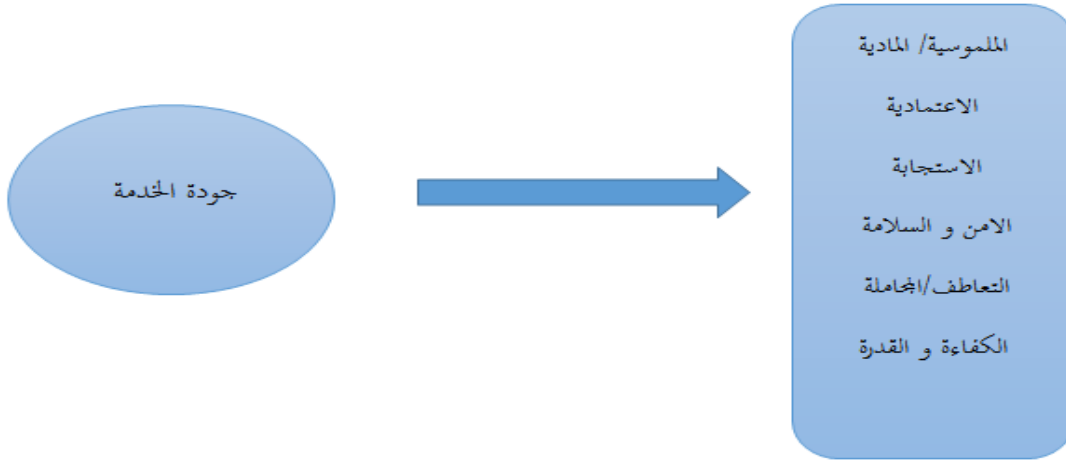
الظروف المحيطة بالعمل وطبيعته و امتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق افضل خدمة للزبون، وهو ما يبينه الشكل

التالي : 2

<sup>1</sup> امل محمد حسن البدوي و ابتهاج سعيد علي القحطاني ، نفس مرجع سابق ، ص 18-19

<sup>2</sup> ايوب محمود محمد ، نفس مرجع سابق ، ص 79

## الشكل (2): يمثل ابعاد جودة الخدمة



المصدر : من اعداد الطالبتين اثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون ، ايوب محمود محمد ، ص 79

و يوجد ايضا :

- الفورية: مدى سهولة الحصول على الخدمة في الوقت و المكان المناسبين من حيث:

☒ ملائمة موقع مكان الخدمة.

☒ كفاية أماكن الانتظار.

☒ سهولة الوصول إلى المسؤولين على الخدمة.

☒ سهولة الحصول على الخدمة عن بعد.

- اللباقة : ويقصد به أيضا الود، المعاملة، التعاطف، التعاون؛ و هي توفير الاحترام والتقدير لطالب الخدمة واللفظ

في التعامل واحترام عادات وتقاليد العميل.

- الاتصال: يستدعي هذا المؤشر وصف الخدمة و المعلومات المتعلقة بها بلغة بسيطة، سهلة وواضحة يفهمها

العميل، من خلال المهارات الاتصالية لمقدمي الخدمات مع العملاء، والقدرة على الإنصات و المخاطبة .

- **المصدقية:** أو الائتمان و الثقة، وهي السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة، الأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن، ومدى التزام مقدم الخدمة بوعوده، و هذا من شأنه توليد الثقة بين المنظمة و عملائها.

- **الفهم والمعرفة:** يشير هذا المعيار إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد، وتفهم احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية، العناية، النصح و الاستشارة.<sup>1</sup>

➤ في حين يرى ( Gronroos ) أن جودة الخدمة بعدين اثنتين هما: 2

✓ الجودة الفنية.

✓ الجودة الوظيفية.

➤ وكلاهما مهم بالنسبة للمستفيد من الخدمة، فالجودة الفنية تشير الى جوانب الخدمة الكمية، بمعنى الجوانب التي

يمكن التعبير عنها بشكل كمي، أما سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم و طريقة تعاملهم مع المستفيد

وهي أمور يصعب قياسها بدقة القياس إلى العناصر المكونة للجودة

#### الفرع الثالث : نماذج قياس جودة الخدمة

يرى ( Sliwa ) أن الغرض من قياس الجودة كان مدار نقاش داخل أدبيات الجودة ويدل على ذلك بالقول

أن ( Parasuraman et al ) مثلاً يعتبر الحاج إلى قياس جودة الخدمات هو مساعدة المنظمات على الكشف

عن الأسباب المحددة التي تقف وراء القصور في جودة خدماتها، بينما يرى اخرون انه ينبغي قياس جودة الخدمة

من أجل تحديد أوجه الاختلافات والتنبؤ بمقدار جودة الخدمة الشاملة، وأما Jensen and Markland,

فينظر إلى أهمية قياس الجودة لمساعدة الإدارة في الكشف عن المشاكل الكامنة وأماكن التحسين المطلوب في

1 - بسنوسي حنان ، جودة لخدمات و اثرها على رضا العميل دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ( مازونة ) ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة ماستر أكاديمي ، كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، ص 14-15

2 عدون فوزي، غازي محمد عبد اللطيف ، اثر جودة الخدمة المقدمة للزبون على مداخل الصندوق دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

لغير الأجراء، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص مالية المؤسسة ، كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة

غرداية ، سنة الجامعية 2020 / 2019 ، ص 25-26

الخدمة حيث تبرز أهمية القياس تحديداً من خلال توفير المعلومات خاصة المتعلقة بالتدابير الطويلة من جودة الخدمات والعلاقات بين المتغيرات المتعددة بالإضافة إلى مستويات رضا العملاء والسلوكيات الشاذة في أنظم الخدمة، ويمكن النظر إلى الهدف من قياس الجودة لا يقتصر على تقييم الوضع الحالي للعناصر المختلف في الخدمة بل يساهم في تحديد اتجاه التغيير في مستوى جودة الخدمة المقدمة. و تركز النماذج على واحدة أو أكثر من العوامل التي تتجسد في رغبة المؤسسات في الكشف عن أوجه القصور في الخدمات والتنبؤ بها في المستقبل، وفيما يلي بيان للنموذج الشهير لقياس جودة الخدمات (Servqual) ثم يليه شرح عن النسخة المعدلة لنفس النموذج والذي تم تسميته بـ ServPerf والذي يركز على الجوانب المدركة للجودة دون التطرق للمتوقع.

### نموذج الفجوة :

وقد ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها، إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وادراكهم للأداء الفعلي لها، أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الإدراك} - \text{التوقع}$$

ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة، وقد حدد نموذج الفجوة، الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس فجوات يمكن توضيحها في ما يلي :

<sup>1</sup> انيسة الدويك ، نفس مرجع سابق ، ص24

- الفجوة رقم 1: وتنتج عن الاختلافات بين ما يرغب العملاء و ما هو معتقد من طرف المؤسسة الخدمية انه رغبة العملاء، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فان هذا يشير إلى عجز المؤسسة عن معرفة و تفهم الحاجيات و رغبات العملاء من خلال توقعاتهم و العكس صحيح.

- الفجوة رقم 2: و تنتج عن الاختلافات بين ما هو معتقد من طرف المؤسسة أنها رغبة العميل وبين ما تقوم المؤسسة بأدائه فعليا، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يعني انه بالرغم من إدراك المؤسسة لتوقعات العملاء، فانه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للعملاء.

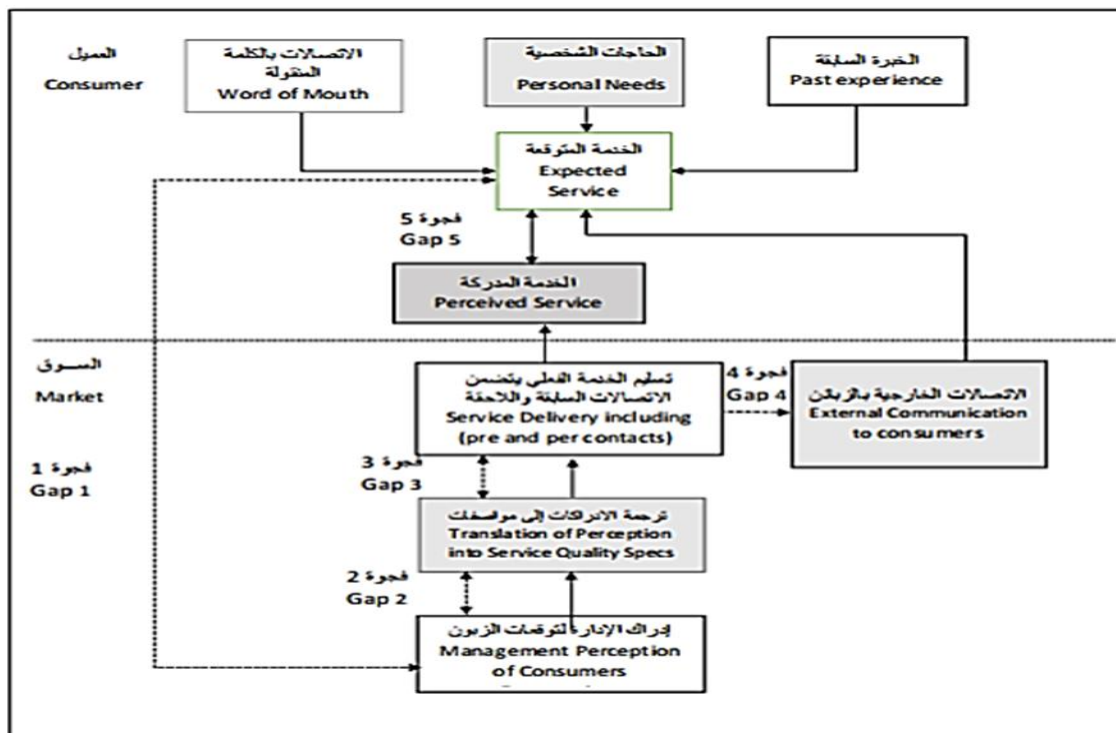
- الفجوة رقم 3: تظهر بسبب الاختلافات بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يعني أن هناك اختلافات بين مواصفات الخدمة المقدمة للعملاء، وبين ما تدركه المؤسسة، وذلك بسبب تدني مستوى الأداء و المهارات. بمقدمي الخدمات أو عدم وجود الدافعية عندهم لتقديم الخدمات وفق المواصفات المخططة، الخاصة و العكس صحيح.

- الفجوة رقم 4: وتنتج عن الاختلاف بين الخدمات الفعلية وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمات، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية و الثقة في المؤسسة، والعكس صحيح.<sup>1</sup>

- الفجوة رقم 5: تعتمد هذه الفجوة على حجم واتجاه الفجوات الأربع السابق التي تقع من طرف إدارة الخدمة، و تؤدي هذه الفجوة إلى إدراك العميل لسوء جودة الخدمة وأن المنظم غير راغب في تقديم خدم تناسب توقعاته.

1 بلال بن زكري، نفس مرجع سابق ، ص 34

شكل رقم (3) : يوضح النموذج المفاهيمي لجودة الخدمة



المصدر: فوزي فايز عود ابو بكر ، دور جودة الخدمات و الصورة الذهنية و المنافع غير الملموسة في جودة العالقة مع الاعضاء

المستفيدين ، ص 23

وعلى الرغم من شهرة نموذج SERVQUAL الواسع في الأوساط الأكاديمي فقد تلقى عدد كبير من الانتقادات حول القصور في جوانب النموذج Grigoroudis و قد انتقد كثير من باحثين النموذج باعتباره يفتقر إلى الدق وال يتمتع بالبساطة والسهولة في التطبيق كونه يوجد به العديد من المشكلات النظرية والمنهجية المتعلقة بقياس رضی العملاء حول الأداء الفعلي ومقارنته مع التوقعات المسبق ينتج عنه العديد من المشكلات كالتحيز من العملاء والمبالغة في توقعاتهم<sup>1</sup>.

1 فوزي فايز عود أبو بكر ، نفس مرجع سابق ، ص 23-24

الاستراتيجية الأساسية لتقليص الفجوات لجودة الخدمات: لقد اقترح الباحث PARASURAMAN و EITHAM مجموعة من القياسات و الأساليب الأساسية لتقليص حجم الفجوات في تقديم الخدمة كما اعتبر الفجوة 1 2 3 4 هي الأساسية و تتلخص فيما يلي :

#### - الفجوة الأولى :

- اكتساب فهم أفضل من توقعات العملاء من خلال البحوث وتحليل المتطلبات لوحات الدراسة، دراسة الشكاوي وما إلى ذلك.
- زيادة الاتصالات بين الزبائن و الإدارة من أجل تحسين التفاهم المتبادل.
- تحسين الاتصال بين الموظفين و الإدارة.
- المعلومات إلى العمل.

#### - الفجوة الثانية:

- تكوين العميل الداخلي لإرضاء العميل الخارجي في المؤسسة من خلال تكوين الموظفين وتفهمهم الأهداف وأساليب التحسين لوصول إلى إرضاء العملاء.
- تأكد من أن التسيير الإدارة العليا يأتي بما يتوافق مع وجهة نظر العملاء.
- تدريب موظفي إدارة لمعرفة كيفية تقديم خدمات عالية الجودة.
- توحيد المهام المتكررة لضمان الاتساق والموثوقية في وضع أساليب العمل.
- تحديد الموظفين لمهامهم وتأثيرها على الجودة.
- تأكد من أن الموظفين فهموا و قبول الأهداف و الأولويات.
- قياس الأداء و تقديم تكوين للموظفين بانتظام.
- مكافأة المديرين و الموظفين الذين حققوا أهداف الجودة.



## -الفجوة الثالثة:

- التأكد من مستوى الأداء في المؤسسة يتناسب مع أهداف الإدارة العليا توضيح دور الموظف .
- التأكد من أن جميع الموظفين فهموا طريقة العمل التي تساهم في الرضا للجميع.
- اختيار الموظفين على أساس قدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق النجاح في عملهم .
- تزويد الموظفين بالتكوين التقني الازم لأداء أفضل مهمتهم .
- تطوير طرق مبتكرة للتوظيف على اجتذاب و استقطاب اليد العاملة المؤهلة .
- تحسين أداء الموظفين من خلال تحديد وتوفير المعدات التكنولوجية الأكثر ملائمة وأكثر كفاءة.

## -الفجوة الرابعة:

- التأكد من أن الترويج للخدمات يتناسب مع وعود المؤسسة.
- جمع الانطباعات من الموظفين عندما يتم إطلاق حملة إعلانية جديدة.
- وضع الإعلانات التي تمثل العاملين في العمل.
- عرض الإعلانات لأولئك الذين سوف يقدمون الخدمة قبل أن يتعرض العملاء للخدمة.
- ضمان أن تشمل عمليات فرق المبيعات في الاجتماعات مع العملاء.
- تطوير الحملات في تدريب داخلي ، و الدافع والدعاية لتعزيز الروابط بين التسويق والعمليات و الموارد

البشرية.1

1 - نفس مرجع سابق ، بسنوسي حنان ، ص 21-22

النموذج الثاني:

نموذج قياس الأداء الفعلي للخدمة SERVPERF ظهر النموذج عام 1992، وجاء هذا النموذج في إطار الجهود المبذولة للوصول إلى نموذج دقيق وقادر على قياس جودة الخدمات، ويعتبر نموذج متطور عن نموذج الفجوات التقليدي. وركز مقياس ServPerf على اتجاهات العملاء المرتبط بإدراكهم للأداء الفعلي للخدم و قد تبناه الباحثان Cronin & Taylor ودافعا عنه بشدة باعتباره مقياس ذو مصداقي عالٍ ويمكن الاعتماد عليه في تقييم اتجاهات الزبائن وقد تم اختبار هذا النموذج في أربع قطاعات خدمية ( المطاعم، المصارف، الصح، وخدمات تنظيف الملابس وأثبت هذا النموذج فاعليته عند التطبيق.

وقد انتقد الباحثان مقياس ServQual Model الذي اكتسب شهرةً واسعاً لكنه لم يستطع كما يقول الباحثون أن يكون أداة ناجحة في قياس جودة الخدمات ورضا الزبائن وهذا ما أيدته أيضا دراسات Hill وButtle من عدم فاعليّة نموذج الفجوات، واحتج Cronin على نموذج الفجوات بأنه مدعوم بعدد قليل جداً من الدراسات التطبيقية و النظرية التي ال تدل على فاعليّة هذا النموذج .

و شكك الباحثان في الأساس المفاهيم لنموذج الجودة واعتباره مربكاً بالنسبة لقياس الإشباع عن الخدمات واقترحوا أن عنصر التوقعات في نموذج الفجوات ينبغي التخلص منها، ويجب أن تعتمد جودة الخدم على الأداء المدرك فقط. ويرى إدريس أن فكرة ServPerf لا تختلف عن قياس الاتجاهات Attitudes مما يعني التركيز على قياس اتجاهات المستفيدين نحو مستوى الأداء الفعلي للخدم فقط، وقد اعتبر أن الباحثان استخدمتا في نموذجهما الجديد نفس الأبعاد الخمسة.

والعناصر التي تتكون نموذج الفجوات (22 عبارة) كما أن أسلوب القياس لم يتغير والذي يتمثل باستخدام مقياس ليكرت للموافقة وعدم الموافقة على العبارات الواردة في النموذج .

وبالرغم أن نموذجي ServQual & ServPerf يتناول نفس الأبعاد الخمسة في تقييم جودة الخدمات لكن نموذج ServPerf تتمتع بكفاءة في تفسير الجودة الشاملة المدرك كونه يتميز بالبساطة والبعد عن التعقيدات لكنه أيضاً في المقابل تعرض لبعض الانتقادات لتجاهله توقعات العملاء وتحديد نقاط الضعف والقوة في مستويات الخدمة المقدمة ومع ذلك يبقى هذا المقياس يلقي قبولا كبيرا بين الباحثين و بناء على ذلك ولأغراض هذا البحث فقد تبني الباحث في دراسته استخدام مقياس الاداء الفعلي ServPerf وذلك لقدرته على تحقيق أهداف البحث.

لابد من الإشارة إلى أن شهرة نموذجي ServQual & ServPerf في الدوائر الأكاديمية لم يمنع من ظهور نماذج أخرى تركز على جوانب مختلف من الخدمة (تصورات العملاء، ورضا العملاء وجودة الخدمة ، والعالق فيما بينها) ومن هذه النماذج المميزة كما أشار إليها<sup>1</sup> (Grigoroudis)

1 فوزي فايز عودة أبو عكر، نفس مرجع سابق ، ص 24-25

## جدول رقم (1) : نماذج قياس اداة مميزة

#	اسم النموذج	مؤلف النموذج
.1	نموذج الجودة الفنية والوظيفية The technical and functional quality model	Grönroos, 1984
.2	نموذج تحسين جودة الخدمة التنظيمية Organizational service quality improvement model	Moore, 1987
.3	المفاضلة في جودة الخدمة المتصلة Service quality trade-off continuum	Haywood-Farmer, 1988
.4	نموذج توليفة من جودة الخدمة Synthesized model of service quality	Brogowicz et al., 1990
.5	نموذج جودة الخدمة المعدل Modified service journey model	Nash, 1988
.6	السمعة ونموذج الاثر الكلي Attribute and overall affect model	Dabholkar, 1996
.7	نموذج الرضا والجودة المدركة Perceived quality and satisfaction model	Spreng and Mckoy, 1996
.8	نموذج السمعة PCP (Pivotal, Core, and Peripheral) attribute model	Philip and Hazlett, 1997
.9	نموذج القيمة المدركة وجودة الخدمة المجزئة Retailled service quality and perceived value model	Sweeney et al., 1997
.10	نموذج جودة الخدمة الداخلية Internal service quality model	Frost and Kumar, 2000
.11	نموذج جودة الخدمة السلوكية Behavioral service quality model	Beddowes et al., 1987

المصدر : اعداد الطالبتين بالاعتماد على مذكرة دور جودة الخدمات و الصورة الذهنية و المنافع غير الملموسة في جودة العالقة مع

الاعضاء المستفيدين ، فوزي فايز عود ابو بكر ص 25

## المطلب الثاني : ماهية التميز التنظيمي

تمهيد :

ان المنظمات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى واقع ملموس؛ من أجل تحقيق طموحاتها، والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها؛ حيث أصبح التميز حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية؛ ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء، وإنما التميز فيه كضرورة البقاء والاستمرارية والتنافس.<sup>1</sup>

وقد أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات أصبح يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز، وتعدد المعارف وتنوعها؛ إذ إن تحقيق المنظمة للتميز يتطلب تبنيها لنظم حيوية وفعالة. والتميز التنظيمي يركز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة المشكلات والعقبات؛ حيث يعتبر التطوير المستمر من مقومات التميز التنظيمي .

وفي هذا المطلب سيتم تناول التميز التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه و مبادئه ، وكذلك عرض متطلبات تحقيقه، وأبعاده، حيث تم الاقتصار على اربعة أبعاد؛ وهي: تميز القيادة، وتميز الاستراتيجية، وتميز الموارد البشرية و تميز العمليات .

## الفرع الاول : تعريف التميز التنظيمي

إن التميز التنظيمي يعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت كنتيجة للتحديات التي فرضتها التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلوما والاتصالات، فبالرغم من حداثة و أهمية هذا المصطلح إلا أنه لم يحظى بتعريف يلقي إجماع الباحثين والكتاب ويرجع ذلك إلى اختلاف المنطلقات الفكرية وزوايا النظر.

<sup>1</sup>ابراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة ، جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحقيق التميز التنظيمي في ادارات التعليم في المملكة العربية السعودية ، مجلة البحث العلمي ، العدد العشرون لسنة 2016، ص432

## 1) : مفهوم التميز (Excellence):

يقصد بالتميز لغويا الفصل والعزل والفرز ، وهناك كلمات أخرى في التراث اللغوي تفيد معنى التميز مثل العلياء، والعلا، والمعالي ويعرفه أبو النصر بأنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز.

وعلى هذا يكون معنى التميز بلوغ الفرد أعلى مستويات الأداء فيما يؤديه من عمل وعلى كل المستويات<sup>1</sup>

في اللغة الانجليزية : وردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق ، تفوق أو امتياز ، وإتقان ، و إبداع : شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الأخرى . هناك أكثر من مصطلح للتميز في الفكر الإداري ، حيث يوجد<sup>2</sup> :

2) Business Excellence ويمكن ترجمته بالتميز المؤسسي .

3) Excellent Organization ويمكن ترجمته بالمنظمات أو المؤسسات المتميزة .

4) Total Organizational Excellence ويمكن ترجمته بالتميز التنظيمي الشامل

جدير بالذكر أن التميز لا يعني فقط مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والنمو .

## 5) مفهوم التميز التنظيمي :

بالنظر إلى مفهوم التميز التنظيمي من خلال الاطلاع على آراء الكتاب والمتخصصين في مجال الإدارة، نجد أن هناك اختلافًا بينهم في التوصل إلى مفهوم موحد للتميز التنظيمي، ويمكن إرجاع ذلك إلى اختلاف توجهات الكتاب والباحثين والمجالات التي تجرى فيها البحوث. سيتم استعراض بعض المفاهيم التي قدمها عدد من الباحثين والكتاب للتوصل إلى مفهوم التميز التنظيمي يرى (Martensen et al) أن التميز التنظيمي هو التنظيم الرائع

1 ابراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة ، جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحقيق التميز التنظيمي في ادارات التعليم في المملكة العربية السعودية ، مجلة البحث العلمي ، العدد العشرون لسنة 2016، ص432

2 عبد المعطي محمود البحصير، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، مذكر ماجستيري ادار اعمال ،جامعة الازهر، غزة ،2014، ص 28

القادر على جمع وإدارة واستخدام المعلومات المتوافرة في المنظمة لضمان إنجاز الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية. كما عرفه السعودي بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات». وأخيراً عرفه البحيصي بأنه يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع، سواء من المنظمة نفسها أو أن يتفوق على مثيلاتها في السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة».<sup>1</sup>

يعرف التميز التنظيمي (Burkhart) بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال و الالتزام لادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص عمى الاداء. وعرف (Gilgeous) المنظمات المتميزة بأنها المنظمات التي تتفوق باستمرار على افضل الممارسات العالمية في أداء مهامها ، وترتبط مع زبائنها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة.<sup>2</sup>

كما يعتبر هو تطوير ودعم العمليات واللنظمة لتحسين أداء المنظمة وخلق قيمة لاصحاب المصلحة، وهو أكثر بكثير من مجرد نظام للوجود ، ما يعين تحقيق التميز في كل ما تقوم به المنظمة.<sup>3</sup>

**Meyer** : وصف التميز التنظيمي بأنه تميز إداري ووظيفي يأتي من خلال الاستثمار في الامكانيات الغير مستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء ، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قو تتمثل في القيادة ، التمكين والنمو، لزيادة الرضا الوظيفي<sup>1</sup>

1 محمد بن سعيد العمري ، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي المجلة العربية للإدارة، مجلد 37 ، العدد 4 ، كلية إدارة الاعمال - جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية ص117

2 خديجه محمود زكي ، روزا عبد الرزاق كشميري ، جودة العلاقات التبادلية بين القادة ومرؤوسيهم وأثرها على التميز التنظيمي ، المجلد الخامس والثلاثون - العدد التاسع - جزء ثانى - سبتمبر 2019 ص265-266

3 Wageeh A.Nafei, Organisational Success as a Mediating Variable of the Relationshi between Organisational Learning and Organisational excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt, International journal of business and Management , vol 13, no1, 2018 , P 247.

و يعرف (Mcgregor) التميّز التنظيمي بأنه: "كل" فعل أو نشاط لكل شخص يعزز و يقوّي الإنجاز داخل المنظمة و يتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة".<sup>2</sup>

كما يعرفه (Eskild & Anders) بأنه "الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة الموظفين، المجتمع، و بالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل الأمد في العمل".

و يعرفه (علي السلمي) بأنه حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية و غيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون و يرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة".

و تتمثل باكورة الاهتمام بالتمييز في أطروحات (William Ouchi) و التي من ضمنها النظرية المعروفة "نظرية Z"، التي حاولت أن تجعل التميّز مرتبطا بثقافة تدعو إلى الاهتمام بالعاملين و مجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالتنوع و تحسينها باستمرار من خلال الاهتمام بالعاملين بشكل شامل و التعاقد معهم مدى الحياة و تطوير جوانب الرقابة الذاتية و المسؤولية الجماعية. أما المساهمة البارزة الأخرى فقد جاءت من (Thomas Peters) و (Robert Waterman) في كتابهما المعروف " البحث عن التميز"، والذي حدّد فيه مجموعة من خصائص مشتركة لأفضل منظمات الأعمال أداء ومنها:<sup>3</sup>

✓ قربها من المستهلك .

✓ نزعة و توجه نحو الفعل الدقيق و المبادرة .

✓ ارتباط الانتاجية بالافراد و راس المال المعرفي .

1 بوبرجة رضا ، أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ، دراسة حالة \_ بشركة توزيع الكهرباء و الغاز غرداية، تخصص ادارة اعمال ، جامعة غرداية 2021-2022 ،ص15

2 خليفة محمد بلخير ، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة ، مجلة مجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة ، العدد : 14 ، المجلد 01-2 ص167-168

3 صالح المهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الادارة و الاعمال ، مكتبتنا العربية ، الطبعة الثانية 2008 ص 70



- ✓ الاستقلالية و الإبداع و المغامرة المحسوبة.
- ✓ التمسك بقيم و ثقافة تنظيمية تدعو إلى الإبداع.
- ✓ هيكل تنظيمي بسيط و قادة إداريين محنكين.
- ✓ نمو محسوب و عدم الدخول في أنشطة أعمال دون معرفة مسبقة و عميقة لها.
- ✓ حرية المبادرة و الرقابة الذكية و المحكمة.

ومن خلال التعاريف السابقة للتميز التنظيمي نستطيع القول إن مفهوم التميز التنظيمي هو الوصول إلى الأداء الذي يفوق أداء المؤسسات الأخرى المنافسة، ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة.

الفرع الثاني : أهمية و اهداف التميز التنظيمي

### 1) أهمية التميز التنظيمي

ينطلق تعريف التميز المؤسسي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز التنظيمي مصطلحات مثل العمل الجماعي وفرق العمل وجودة الحياة والمناخ والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة.<sup>1</sup>

وقد تطرق (Lillian) إلى ثلاثة عناصر ضرورية لتمييز لمهام في المنظمة وهي:

- 2) نوعية المهمة: حيث يتطلب العمل المتميز تنوع المهارات المختلفة والقيام بمزيد من السلوكيات غير الموصوفة.
- 3) - هوية المهمة: حيث تتطلب السلوكيات المتميزة القيام بالمهمة من البداية إلى النهاية بشكل كامل.

1 محمد داوود، كتاب إدارة التميز و الابداع الاداري ، الطبعة الاولى ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، ص28

4) أهمية المهمة: حيث أن التميز يتحقق من خلال الشعور بأهمية المهمات التي يقوم بها العاملون في تحقيق الأهداف الكلية.

إن أهمية التميز التنظيمي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال، تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية- الثقافة التنظيمية- الهيكل التنظيمي)، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات.

وهكذا نجد ان التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراته يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملك له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من اجل تميز المنظمات ونجاحها.<sup>1</sup> وتكمن أهمية التميز التنظيمي في:

- ✓ المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- ✓ المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ و من الموظف الذي يتسم بروح المبادرة و التميز في الأداء. 2
- ✓ المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
- ✓ المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة، و التمعن في حساسية الدور الذي يقوم به و أهميته في تحقيق الإبداع و التميز في المنظمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موسى أحمد السعودي ، البنوك التجارية العاملة في الأردن ، المجلة الاردنية ، فب ادارة الاعمال ، 2008، ص263-264

2 محمد داوود، مرجع سبق ذكره ، ص28

و منه، فإن التميز التنظيمي ضرورة حتمية للتطوير و رفع مستوى الأداء من خلال تطوير قدرات و مهارات العاملين في المؤسسة، حيث أن تطوير هذه المهارات و القدرات يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق و الإبداع و المبادأة، و يشعر كل فرد عامل فيه بأن المنظمة ملك له، هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم من أجل تميز المنظمات و نجاحها.<sup>2</sup>

## (2) اهداف التميز التنظيمي

سعت العديد من المنظمات العالمية والعربية إلى تبني منهج التميز التنظيمي رغبة منها في الاستجابة لمتطلبات العصر الحالي، وتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة واستخدامها في إدارة التميز التنظيمي.
- ✓ إرساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لدى كافة العاملين في دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة.<sup>3</sup>
- ✓ دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة.
- ✓ متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة<sup>4</sup>
- ✓ تحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود.
- ✓ نشر أفضل الممارسات، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية.

1 ابراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 433

2 خليدة محمد بلخير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة ، مجلة الاقتصاد الجديدة ، بالعدد14 – المجلد 01- 2016 ، جامعة الجبالي بونعامة - خميس مليانة ص 168

3 بن سالم ، سليمان ، أثر أساليب التميز التنظيمي على الاداء السياقي دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء فرع بشار، مجلة اقتصاديات المال و الاعمال، العدد 6، بشار، جوان 2018 ، ص 595

4 الاء عبد الرحمان محمد بلحمر ، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة " دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الاداريين " رسالة ماجستير ، 2012 ص 31 )

✓ تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات وبين كل المستويات والعناصر، مما يحقق التوافق التنظيمي، ويسهم في تحسين مستويات الأداء.

✓ تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية؛ كمعالجة المشكلات الفنية والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.

✓ تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والاجتماعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد<sup>1</sup>

(3) مبادئ التميز التنظيمي وركائزه:

يتطلب التميز التنظيمي باعتباره ضرورة من ضرورات التطوير الإداري رفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المؤسسة، وهذا بدوره يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفرق والابتكار والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من العاملين بأن المؤسسة ملك له، حيث يدفع هذا الشعور العاملين إلى بذل أقصى طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل نجاح المؤسسات وتميزها.

وهناك مجموعة من المبادئ التي تحكم التميز التنظيمي، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

أ - القيادة: سلوك القادة يخلق وحدة التوجه، ووضوحه في المؤسسة، ويهيئ بيئة تشجع على التميز.

ب - تطوير العاملين ومشاركتهم حيث إن التميز هو مضاعفة مساهمة العاملين من خلال تطويرهم ومشاركتهم

ح - التوجه نحو تحقيق النتائج: فالتميز يعني بتحقيق النتائج التي تسعد : أصحاب المصلحة.

د - التوجه المتصل بالعميل (الطالب): التميز هو إيجاد قيمة مستدامة للعملاء بحيث يمثل العميل (الطالب)

الحكم الأول والأخير على جودة المخرجات والخدمات

1 نورة عبد الله حزام الشهري، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة لاستكمال الماجستير، بجامعة الملك خالد، كلية التربية قسم الإدارة والإشراف التربوي 2018 م ص 38

2 ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، دار إضافة ص 156-157

هـ . الإدارة بالعمليات: التميز هو إدارة المؤسسة من خلال مجموعة من الأنظمة المترابطة والمشاركة، إضافة إلى الإدارة على أساس العمليات.

و . التعلم المستمر، والتحسين، والابتكار: التميز هو تحدي للوضع الراهن، وإحداث التغيير باستخدام عملية التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.<sup>1</sup>

ز - صنع القرارات بالاعتماد على الحقائق: يتم صنع القرارات بمشاركة العاملين داخل المؤسسة، ومن ثم يتم اتخاذ القرار بناءً على جميع الحقائق أو البيانات الرسمية المؤكدة.

### الفرع الثالث : ابعاد التميز التنظيمي

يشير (Porter) بورتير إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتميز في كل المجالات، وهو ما يعني أنه يجب عليه تحديد مجال الميزة التنافسية ومن بين مجالات التميز نجد كل من مجال القيادة، مجال الموارد البشرية مجال العمليات مجال المعرفة والمجال المالي ، واتفق معظم الباحثين في شؤون الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي، ومن أبرزها تميز الهيكل التنظيمي تميز الاستراتيجية تميز تقديم الخدمة، تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز المعرفة تميز الثقافة ، وفيما يلي سيتم عرض هذه الأبعاد<sup>2</sup>

### ○ الأول: التميز القيادي:

أن القيادة لا تتساوى مع المفهوم التقليدي للسلطة، كونها تتمحور حول القدرة على إحداث التأثير على الآخرين العاملين باستخدام وامتلاك بعض القدرات والسمات، إذ تم وصف القيادة بأنها "كيفية العمل في الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المجموعة والأفراد في آن واحد من خلال استراتيجية وقيادة لها قوة فاعلة"<sup>3</sup>

1 Samson; Danny, and David Challis, Patterns of business excellence, Measuring Business Excellence, UK: Emerald Group Publishing Ltd, Vol. (6), No (2), 2002 PP. 15 – 21

2 عثمانى زين العابدين، غنتوي ياسين، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الاعمال دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، مذكرة تخرج استكمال ماستر 2019-2020 ص12

3 البارودي، منا الاحمد، القائد المتميز وأسرارالابداع الاداري، الموعة العربية للتدريب والنشر، ط0، القاهر ، 2015 ، ص27

ونقصد بها أيضا قدرة القياد على التأثيري في سلوك الاخرين لتحقيق أهداف تحترم حريتهم ووجهات نظرهم احترامام كاملا ، وتمكن المجموعة من المشاركة في عملية التنمية والتبادل والانتقال إلى رؤية النجاح المستدامة، وتمثل درجة قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الاعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والازمات المتعددة .

ومن المعلوم أن القياد لم تكن بمعزل عن المستجدات البيئية والتكنولوجية التي عاشتها المنظمات الحديثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين، والتحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، حيث تحول دورها من كونها قياد ة تسعى إلى تعظيم الاستفاد من الاصول المادية باستخدام البشر إلى تركيزها على رعاية وتنمية المورد البشري أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري، وتشجيع الاداع والابتكار.

والقائد الاداري على وجه الخصوص لا بد أن يتصف ببعض المهارات من أهمها: القدر على تكوين علاقات عمل فعالة، الاتصاف بالتفكري المتجدد المبتعد عن التقليد، والقدرة على بث روح المنافسة الايجابية بين الافراد لتحفيزهم على طرح الافكار الابداعية، فضلا عن ضرورة اعتماد سياسة الباب المفتوح الداعمة لالتصال المباشر بالعاملين، ما يسهل تبادل المعلومات بفاعلية.<sup>1</sup>

#### ○ الثاني : التميز الاستراتيجي :

تعتبرالاستراتيجية عن خطة عريضة عامة يتم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الاجل، وهي النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي بأنه "خطة عمل شاملة طويلة المدى، تحدد أسلوب ومسار بلوغ أهداف طويلة الاجل باستخدام الموارد المتاحة، وتشكل هذه الخطة منهجا تسترشد به الادار في صنع القرارات الرئيسية."<sup>2</sup>

1 بوبيجة رضا ،مرجع سبق ذكره ص 20

2 أبو النصر، مدحت محمد، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الموعة العربية للتدريب والنشر، القاير ، 2012 ، ص80.

يقوم على الطرق والكيفية التي تضعها المؤسسة فيما يتعلق بالتوجهات الاستراتيجية، وتحديد اجتهاد الاداء، وأيضا ما يتصل بالقرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسات لاجراء التغيير، وذلك من أجل مصلحة العمل وتحقيق التميز في الاداء.<sup>1</sup>

والتميز الاستراتيجي الذي تطبقه عامة المنظمات فهو مختلف لديها، إذ تعمل على تنفيذ رؤيتها من خلال وضع استراتيجية تركز على كافة العاملين، وتأخذ بعين الاعتبار الخدمات التي تقدمها للمنظمة، ومن ثم يتم تطوير السياسات والخطط والاهداف والعمليات في ضوء ذلك، ومن المتعارف عليه أن تبني الاسلوب الاستراتيجي يحقق العديد من الفوائد أهمها: : أنه يساعد المنظمة على تحديد خارطة طريق، تحدد من خلالها موقعها ضمن جغرافية الاعمال في المستقبل، ويساهم في زياد قدرات وإمكانية تحقيق الميز التنافسية المستمر . وأخيرا يوفر التميز الاستراتيجي فرص مشاركة جميع المستويات الادارية فيها، الامر الذي يؤدي إلى تقليل مقاومة حدوث التغيير ، ويزيد من فرص التكامل والتجانس بين عمليات المنظمة<sup>2</sup>

### ○ الثالث: تميز الموارد البشرية :

وتعتبر تسمية الموارد البشرية عن الأصول غير الملموسة التي تمكن المنظمة من أداء مهامها، وتحقيق أهدافها. وتواجه المنظمات تحديات متعددة ومتغيرة ، تتطلب من الادارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع التحديات لتحقيق اهداف المنظمة بأسلوب ناجح ونظرا للتغيير السريع والمتجدد في بيئة العمل توجب اللجوء إلى اسلوب التفويض ، وفسح الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية ، لاتخاذ القرارات اللامركزية والمشاركة الجماعية والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل ليحقق التميز التنظيمي للمنظمة . ويهتم هذا البعد ايضا في

1 العمري، محمد، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للادار ، 37-4 السعودية، 2017، ص113

2 عبد الناصر علك حافظ، نسرین جاسم محمد، سؤدد سعيد حمد ، دور استراتيجیة التکامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير ص 214

تحديد وتطوير معارف وقدرات العاملين والتخطيط لتلك الأنشطة بصورة تدعم الاستراتيجية والسياسية ، وبناءً على ذلك يمكن اعتبار أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة هو الاستخدام الذكي لهذا المورد <sup>1</sup>.

ويمكن أن يتلخص هذا البعد بأن تحقيق التميز التنظيمي من خلال مواردها البشرية يتمحور حول فكرة أساسية وهي السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في ذات الوقت. ويتحقق ذلك عندما تكون الإدارة مرتكزة على المشاركة والتفويض والتقدير والتنمية البشرية <sup>2</sup>.

#### ○ الرابع تميز العمليات:

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها انتاجية كانت ام خدمية لتحقيق التفوق في منتجاتها للتنافس في كسب رضا المستفيدين ولا يتم ذلك الا من خلال اعتمادها اسلوبا يوضح الكيفية التي تتحول مدخلاتها إلى سلع أو خدمات تحقق المنافع المطلوبة من قبل الزبائن المستفيدين وتستخدم الفاعلية إلى درجة تحقيق الاهداف المعبرة عن رسالة المنظمة التي توضح سبب وجودها والاعمال الواجب تنفيذها .

إذ أن فئات المتعاملين مع المنظمة كافة يعدون بمثابة مستهلكين للخدمات ،وعندما يتم الحصول على خدمة لاتبلي حاجات المتعاملين أو تحبط من توقعاتهم، فإن هؤلاء يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل التميز التنظيمي فإن ذلك يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت إلى تلك الخدمات مما يتطلب خطة عمل لتصحيح هذه الاخطاء أو نواحي القصور لحل المشاكل والتحرك المستمر نحو التحسين المستمر.

الأساس في التميز التنظيمي هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي "سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال إنتاجها للمخرجات المطلوبة (بيانات، قرارات، خدمات داخلية أو خارجية) من مجموعة متنوعة من المدخلات التي هي بدورها مخرجات لعمليات أخرى .وتصف الباحثة

1 بو سامل أبو بكر، دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية -جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2015 ص 70

2 عبد الوهاب، حمود أسامة، الشفافية الادارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 53، 2016، ص 146



العمليات بأنها جميع الأنشطة الداخلية المهمة التي تتميز بها المنظمة تبعاً لمجال عملها وخدماتها، ويتم من خلال هذه العمليات مقابلة توقعات واحتياجات جميع الأطراف المعنية.

وقد اقترح الموقع الرسمي للمؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) بعض المسائل المعينة على تحديد العمليات الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة وهي مناقشة العمليات والأنشطة مع الموظفين، وإجراء مقابلات مع الأفراد المتأثرين والمؤثرين في العمليات الإدارية أو الاستعانة بخدمات مستشار خارجي.

وقام كل من ( Willcocks and Smith ) بتقسيم عمليات المنظمة إلى أربع أنواع هي :

✓ عمليات جوهرية هي العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة.

✓ عمليات مساعدة وهي العمليات المساعدة والمدعمة للعمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل ولكنها تساعد في خلقها.

✓ عمليات إدارية هي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

✓ عمليات بين المنظمات وهي العمليات التي تتم بين المنظمة وبين الأطراف الخارجية كعمليات الشراء بين الموردين.

وإدارة العمليات تعتبر إحدى حقول المعرفة التي نالت اهتمام العديد من العلماء والباحثين، وأهم ما يركز عليه هذا الحقل العلمي هو إدارة وتنظيم كل من :

تدقيق الموارد (المدخلات) إلى الوحدات الإنتاجية، وكذلك العمليات الإنتاجية (التحويل) لخلق قيمة مضافة ومنفعة جديدة، وتدقيق الإنتاج (المخرجات) إلى البيئة المحيطة .

وتحقيق التميز في إدارة المنظمة لعملياتها الإدارية يحتاج إلى بعض العناصر المعينة من أهمها ما يلي :<sup>1</sup>

- ✓ تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية.
- ✓ إدارة فعالة لإدارة عمليات المنظمة ، وتحديثها وتبسيطها، وتحسينها باستمرار.
- ✓ تصميم العمليات الضرورية لتلبيتها أو تقديم ما يفوقها والحرص على إدارة وتنمية العلاقات الجيدة معهم والاحذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات المستفيدين.
- ✓ الاستعانة بالأبحاث واستطلاعات الرأي والتغذية المرتدة من المتعاملين. مع المنظمة.
- ✓ الثقة والشفافية مع جميع المتعاملين مع المنظمة والحفاظ على سياسة الحوار المبنية عليه .

#### الفرع الرابع : متطلبات التميز التنظيمي

يحتاج تحقيق التميز التنظيمي إلى عدة أمور، يتطلب توفرها في المنظمات؛ ومن أهمها:<sup>2</sup>

- ✓ بناء استراتيجي متكامل يعرب عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ويتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، بحيث تكون منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظمه.
- ✓ توفير هياكل تنظيمية مرنة تؤكد على اللامركزية في الإدارة ، وضرورة أن تكون هذه الهياكل متناسبة مع متطلبات الاداء وقابلة للتعديل، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

وهناك متطلبات اخرى تتمثل فيما يلي :<sup>3</sup>

- ✓ هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
- ✓ توفر نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات، وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها.

1 عبد الناصر علك حافظ، نسرين جاسم محمد، سؤدد سعيد حمد ، ، مرجع سبق ذكره ص215-217

2 الاء عبد الرحمان محمد بلحمر ، مرجع سبق ذكره ص20

3 نورة عبد الله حزام الشهراني ، ، مرجع سبق ذكره ص 39

- ✓ نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن استقطابهم، وتوظيفهم، وتحفيزهم، وتمكينهم، وإنجاح مساهمهم الوظيفي.
- ✓ الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية في المنظمة؛ لتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى
- ✓ التعلم والتحسين المستمر؛ حيث يسهم ذلك في توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة.
- ✓ القيادة الداعمة للتميز؛ حيث يكون سلوك القادة هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة؛ حيث إن القيادة الفعال تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي.
- ✓ الموازنة والانسجام في التخطيط والتنظيم، وذلك من خلال توافق سلوكيات وأفكار واتجاهات كافة العاملين فيكافة المستويات الإدارية في المنظمة.
- ✓ التكامل بين سلوكيات واتجاهات العاملين بالمنظمة، والأهداف المحددة، ومستويات الأداء المطلوبة.
- ✓ التقدم على المستوى الخارجي للمنظمة، وذلك من خلال قيادة وتوجيه كل من متطلبات العملاء، والسياسات، والممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، عن طريق التغيير التنظيمي الفعال؛ لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.
- ✓ الاستعداد بالوسائل والطرق التي تساعد المنظمة على التعرف على العقبات التي قد تواجهها للتعامل معها بشكل صحيح.
- ✓ إدار الاداء وتوفير نظام متكامل يشمل قواعد وآليات تحديد الاعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الاداء المستهدف، وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعته وتقويمه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوبرجة رضا، مرجع سبق ذكره ص215-217ص19

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة حول دورالتميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات

في المبحث الثاني لهاته الدراسة سوف نتطرق إلى الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث، وقد تم تقسيمها إلى دراسات عربية في المطلب الأول ، أما في المطلب الثاني دراسات أجنبية، والمطلب الثالث فتم التطرق فيه الى ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلاله تقييم الدراسات السابقة وعلاقتها مع الدراسة الحالية

المطلب الأول : الدراسات العربية

أولا : الدراسة باللغة العربية الأولى

الجدول رقم (2) : الدراسة العربية الاولى

صاحب الدراسة	عبد الله إبراهيم أبكرعبد الله ، محمد حسن الطيب عدلان
عنوان الدراسة	دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على مجموعة جيااد الصناعية2019م)
نوع الدراسة	مجلة العلوم الانسانية والطبيعية مجلة علمية محكمة (التصنيف: NSP ) جامعة الجنية، السودان.
إشكالية الدراسة	ماهو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جيااد الصناعية؟
منهج الدراسة	المنهج الوصفي والتحليلي لغرض توضيح المفاهيم النظرية كما تم استخدام المصادر والمراجع المعتمدة، المكتبات والمواقع الالكترونية المتخصصة، الدراسات العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، الدوريات والمجالت العلمية المحكمة.
اداة الدراسة	الاستبانة كانت الاداة الرئيسية في الدراسة حيث وزعت (91) استبانة للعاملين بوحداث المختلفة ، تم استخدام برامج الحزم الاحصائية لتحليل البيانات ( SPSS )
أهداف الدراسة	1 معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي 2 وضع مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جيااد الصناعية. 3 معرفة دور التدريب و تنمية القدرات في تحقيق التمييز المؤسسي في مجموعة جيااد الصناعية.

4 كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في مجموعة جيااد الصناعية.	
<p>النتائج :</p> <p>1- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي .</p> <p>2- ان الاختيار والتعين يتم وفق تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه مجموعة جيااد الصناعي</p> <p>3- ان الاختيار والتعين يتم وفق تحديد مستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية بوضوح.</p> <p>4- ان الاختيار والتعين يتم وفق احتياجات إدارة عمليات التوظيف بالشركة اعتمادا على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.</p> <p>5- تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الاهداف الاستراتيجية.</p> <p>6- التوصيات :</p> <p>7- ضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الاداء.</p> <p>8- يوصي الباحث باختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعد على التكيف مع المتغيرات.</p> <p>9- العمل على تطوير نظام قياس الاداء لكي يساعد الشركة على التعرف على مستوى أدائها</p> <p>10- ضرورة اهتمام الشركة محل البحث بتوفير فرص متساوية وعادلة لكل العاملين في الترقية والتدريب.</p>	<p>نتائج الدراسة و التوصيات</p>

المصدر : من اعداد الطالبتين

## ثانيا : الدراسة باللغة العربية الثانية

الجدول رقم (3) : الدراسة العربية الثانية

صاحب الدراسة	امل محمد حسن البدوي ، ابتهاج سعيد علي القحطاني
عنوان الدراسة	استخدام نموذج الادراكات و التوقعات Servqual في قياس جودة الخدمات التعليمية بمدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية
نوع الدراسة	مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر ، العدد، (184، الجزء الثاني ) اكتوبر لسنة 2019م
اشكالية الدراسة	ما درجة رضا معلمين و معلمات مدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية عن جودة خدمة بعد العناصر الملموسة ( الأجهزة ، و المرافق ، و الاشياء المادية ) وفقا لقياس Servqual من وجهة نظر افراد عينة البحث ؟
منهج الدراسة	اعتمد البحث على المنهج الوصفي .
اداة الدراسة	استخدمت الاستبانة لجمع بيانات العينة . تم تطبيق اداة دراسة على عينة من معلمين و معلمات مدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية بلغت (275).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع جودة الخدمة المقدمة للمعلمين و المعلمات بمدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية ووضع عدد الاليات المقترحة لتطويره .
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة الى النتائج التالية : 1 ان المتوسط لدرجة رضا معلمين و معلمات مدارس التعليم العام عن جودة الخدمة بعد الاعتمادية و المصداقية في التعامل وفقا لمقياس Servqual كان (2,73) بدرجة متوسطة . 2 و ان نتائج المتوسط العام لدرجة رضا معلمين و معلمات مدارس التعليم العام عن جودة الخدمة بعد سرعة الاستجابة كان (2,79). 3 و ان نتائج المتوسط العام لدرجة رضا معلمين و معلمات مدارس التعليم العام عن جودة الخدمة بعد الاهتمام بالعملاء كان (2,83).

المصدر : من اعداد الطالبتين

## ثالثا : الدراسة باللغة العربية الثالثة

الجدول رقم (4) : الدراسة العربية الثالثة

صاحب الدراسة	طيار عبلة
عنوان الدراسة	القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح - الطاهير
نوع الدراسة	مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: العمل و التنظيم
اشكالية الدراسة	كيف تساهم القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائري
منهج الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب المسح السامل الذي يساعد على تحليل الظاهرة و تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات يمكن تعميمها، و ذلك بالإعتماد على الإستمارة كأداة رئيسية للبحث
اداة الدراسة	الإعتماد على الإستمارة كأداة رئيسية للبحث ، حيث تم توزيع استمارتين كانت الأولى موجهة للقيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج و التي بلغ عددها ب 37 قائد من المجموع الكلي المقدر ب 43، قائد أما الثانية و كانت موجهة لعمال التنفيذ في المؤسسة باختيار نسبة % 5 من المجموع الكلي و المقدر ب 181 عامل ، إضافة إلى مختلف أدوات البحث الأخرى من ملاحظة مقابلة ، سجلات ووثائق و مختلف أساليب التحليل الكمي و الكيفي للبيانات
أهداف الدراسة	يسعى الباحث من خلال دراسته الى معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية والدور الذي تقوم به من أجل تحقيق التميز التنظيمي . و محاولة معرفة معايير التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ومدى مطابقتها للمعايير العالمية.
نتائج الدراسة	توجد علاقة ارتباطية قوية بين تقبل القائد الإداري التغييرات التي يقترحها العمال على أساليب العمل وتلقي الشكاوي من العمال تسعى القيادة الإدارية في الشركة الإفريقية للزجاج إلى إرضاء الأطراف المحاورة لها

<p>أغلب القادة الإداريين في الشركة الإفريقية للزجاج يحرصون على تطبيق قواعد العمل بمرونة من أجل إعطاء العمال الحرية في القيام بالأعمال، ولمساعدتهم على التكيف مع بيئة المؤسسة وثقافتها</p> <p>هناك علاقة ارتباطية قوية بين سلوك القائد الإداري وتصرفه عند التعرض لمختلف المواقف والعمل على تحسين العمل باستمرار</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

المصدر : من اعداد الطالبتين

#### رابعاً : الدراسة باللغة العربية الرابعة

الجدول رقم (5) : الدراسة العربية الرابعة

صاحب الدراسة	نور محي الدين محمد سعد الله
عنوان الدراسة	جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن دراسة ميدانية : البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية
نوع الدراسة	دراسة تكاملية لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، جامعة شندي كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، 1439هـ، 2017م.
اشكالية الدراسة	ما هو أثر جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبائن؟
منهج الدراسة	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي والمنهج الإحصائي
اداة الدراسة	استخدم أسلوب Spss في تحليل البيانات ، و وزعت عينة الدراسة على موظفي البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية - فرع شندي
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم جودة الخدمات وأبعادها ورضا الزبائن،و التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم، كما هدفت إلى توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد إدارة المنظمة في قياس جودة ما تقدمه من خدمات وتحديد أهم لبعاد التي يوليها الزبائن أهمية نسبية عالية وذلك لمعرفة أولويات التطوير عند الحاجة إليها.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها :



1	المعدات و الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة .
2	يتم الرد الفوري على استفسارات و شكاوي الزبون بالبنك.
3	يضع البنك مصلحة الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا.

المصدر : من اعداد الطالبتين

الجدول رقم (6) : دراسة تحمل كلا المتغيرين

صاحب الدراسة	Osama Kanaker
عنوان الدراسة	دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المنظمات الخدمية العاملة بمحافظة ظفار سلطنة عمان: دراسة في شركة الاتصالات العمانية ( عمانتل )
نوع الدراسة	مجلة أصول الشريعة لأبحاث التخصصية المجلد 5 ، العدد 4 ، تشرين أول ، أكتوبر 2019
اداة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من الشركة العمانية ( عاملا، وعددا الاتصالات )عمانتل(، البالغ عددهم 478 .) وقام الباحث باختيار عينة عشوائية متاحه قوامها (245) من الزبائن المتعاملين مع مؤسسة الاتصالات قوامها (100) زبون. طبق المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة مكونة من (61) عبارة توزعت في (4) محاور
اهداف الدراسة	تهدف الدراسة الى كشف دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المنظمة من خلال الكشف عن أثر التدريب، التمكين و التحفيز في تحسين جودة الخدمات
نتائج الدراسة	كان أثر متغيري التدريب و التمكيني في تحسين جودة الخدمات؛ بدرجة وسط. لكن أثر التحفيز؛ كان بدرجة كبيرة في تحسين الجودة. أما عناصر محور جودة الخدمات فقد جاء معدل عناصر المقياس ككل بدرجة كبيرة ، تقدمت فيها عناصر: الامان ، الملموسية، و الاستجابة على بقية العناصر

المصدر : من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية

اولاً: الدراسة باللغة الاجنبية الاولى

الجدول رقم (7) : الدراسة الاجنبية الاولى

<b>Mustafa Jwaifell - Dima Waswas</b>	صاحب الدراسة
<b>The Role of Universities' Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University</b>	عنوان الدراسة
مقال في المجلة العالمية للتعليم، يونيو 2019، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية العلوم التربوية، جامعة الحسين بن طلال، الأردن	نوع الدراسة
	اشكالية الدراسة
تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة.	منهج الدراسة
تكونت عينة الدراسة من (249) عضواً إدارياً (مدراء أكاديميون، مدراء) في جامعة العين. وقد اشتملت أداة الدراسة على قسمين: الأول يتعلق بقياس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث الأبعاد الثلاثة (الإدارية والمادية والفنية). والثاني يتعلق بتحديد مستوى التميز المؤسسي من حيث الأبعاد الثلاثة (التميز القيادي في الإدارة الجامعية، والتميز البشري، والتميز في الخدمات)	اداة الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي في جامعة الحسين بن طلال. كما حاولت التنبؤ بمستوى التميز التنظيمي من خلال درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية	أهداف الدراسة
اوضحت هذه الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وحدة العناية المركزة متوسط من حيث الأبعاد الإدارية والفنية، بينما هو ضعيف من حيث البعد المادي. كما كشفت أن مستوى التميز المؤسسي متوسط في بُعد التميز القيادي، لكنه ضعيف في أبعاد تميز الموظفين البشريين والتميز في الخدمات. تضمنت الدراسة تحليلاً	نتائج الدراسة

مفصلاً للمتغيرات المصنفة (الوظيفة ، سنوات الخبرة ، مكان العمل). كما أظهر تحليل الانحدار الخطي أنه يمكن التنبؤ بمستوى درجة التميز المؤسسي من خلال تحديد مستوى درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في AHU.

المصدر : من اعداد الطالبتين

ثانياً : الدراسة باللغة الاجنبية الثانية

الجدول رقم (8) : الدراسة الاجنبية الثانية

<b>Ehigie C. Johnson – Jesse S. Karlay</b>	صاحب الدراسة
Impact of service Quality on customer satisfaction	عنوان الدراسة
Ehigie Clifford Johnson, Jesse ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، S. Karlay, May 2018	نوع الدراسة
ماهو تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء ؟	اشكالية الدراسة
تم استخدام أسلوب البحث النوعي الاستقرائي	منهج الدراسة
الهدف الاساسي من هذه الدراسة هو تحليل كيفية تأثير جودة الخدمة على العميل .	أهداف الدراسة
توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها : 1 الاستجابة والتعاطف والتأمين لها تأثير على رضا العملاء . 2 سعر الخدمة هو المتغير الأكثر تأثيراً على اشباع العميل . 3 إن رقمنة الخدمات الضريبية تزيد من احتمالية أن يقوم دافعو الضرائب بدفع ضرائبهم في الوقت المحدد وبشكل منتظم .	نتائج الدراسة

المصدر : من اعداد الطالبتين

## ثالثاً: الدراسة الاجنبية الثالثة

الجدول رقم (9) : بطاقة قراءة للدراسة الاجنبية الثالثة

JENNIFFER GACHAU	صاحب الدراسة
CUSTOMER SATISFACTION AND INSURANCE SERVICE DELIVERY QUALITY IN KENYA	عنوان الدراسة
مذكرة تخرج حول رضا العملاء وجودة تقديم خدمات التأمين في كينيا، J Gachau, Nairobi , 2016 ، جامعة	نوع الدراسة
ما هو مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين وجودة تقديم خدمات التأمين في كينيا ؟	اشكالية الدراسة
اتبعت الدراسة تصميم المسح الوصفي في دراسة مشكلة البحث.	منهج الدراسة
تم إجراء تقنية بسيطة لأخذ العينات العشوائية الطبقيّة تعتمد على مقياس 30% لإعطاء عينة تركيز من 16 شركة تأمين. باستخدام 64 مشاركاً. قامت الباحثة بجمع البيانات الأولية الكمية والنوعية باستخدام أسئلة مفتوحة ومغلقة في استبيانات خضعت لمعايير المسح والاختيار وذلك ببرنامج ال (SPSS) والمزيد من التحسين في Microsoft Excel .	اداة الدراسة
تهدف الدراسة على وجه التحديد إلى تحديد تأثير جودة تقديم الخدمة على رضا العملاء في كينيا ، وكذلك تحديد جودة الخدمة المتصورة التي تساهم في إرضاء العملاء في كينيا.	أهداف الدراسة
توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها : اشار ان 96.7% من العملاء الداخليين الصالحين إلى أنهم يرحبون بالمعاملة التي يتلقونها في إطار واجبهم ن الأمن الوظيفي والثقافة التيسيرية وتقدير صاحب العمل تعتبر من العوامل الرئيسية المساهمة في زيادة تحسين رضا العملاء الداخليين. أشار 76.67% من العملاء الخارجيين الصالحين إلى أنهم يرحبون بمعاملة الشركة برضا تام.	نتائج الدراسة

ان الخدمات ذات الجودة المنخفضة والموظفين غير الودودين والأقساط المرتفعة وضعف الاتصال هي الأسباب الرئيسية لعدم الرضا.

المصدر : من اعداد الطالبتين

#### رابعاً : الدراسة باللغة الاجنبية الرابعة

الجدول رقم (10) : للدراسة الاجنبية الرابعة

<b>Muna Kalyani</b>	صاحب الدراسة
Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence	عنوان الدراسة
المجلة الدولية للأعمال والإدارة المجلد. 6 ، رقم 8 ؛ أغسطس 2011	نوع الدراسة
تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى مواءمة استراتيجية الموارد البشرية الخاصة بها مع أهداف أعمال المؤسسة من أجل مواجهة البيئة التنافسية المتزايدة.. يعتمد نجاح المؤسسة بشكل متزايد على معرفة ومهارات وقدرات الموظفين ، خاصةً لأنها تساعد في إنشاء مجموعة من الكفاءات الأساسية التي تميز المؤسسة عن منافسيها. عندما تكون مواهب الموظفين قيمة ونادرة ويصعب تقليدها وتنظيمها ، يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الأشخاص.	أهداف الدراسة
تمثل النتائج والآثار الرئيسية لهذه المقالة في استخدام التخطيط الاستراتيجي للأعمال (SBP) ونموذج استراتيجية الموارد البشرية لأخذ المزايا التنافسية في سيناريو العمل المتغير أثناء إدارة التغيير. هذه كالتالي:	نتائج الدراسة
1 تعتبر خطط العمل الاستراتيجية مهمة ليس فقط في مناسبة معينة ، ولكن على أساس مستمر. يجب أن تكون عملية وليست حدثاً.	
2 يتطلب إنشاء النوع الصحيح من الوضع في السوق عملية مستمرة لتطوير الخيارات الاستراتيجية ، والاستفادة الكاملة من إمكانات الموارد البشرية ، وتقييم الخيارات وإعادة تقييمها بانتظام ، ثم اختيار الفشل في النهاية.	
3 من غير المجدي الحديث بشكل كبير عن قضايا الموارد البشرية دون ربطها بـ	

SBPs. أثناء صياغة SBPs لمجموعات الأعمال ، من الضروري تشخيص وتعريف وتوحيد جميع قضايا الموارد البشرية ودمج النتائج في استراتيجية الموارد البشرية الرئيسية.

المصدر : من اعداد الطالبين

### المطلب الثالث : علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب التوصل إلى القيمة التي أضافتها هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة وذلك من خلال إيجاد العلاقة التي تربط الدراسة الحالية بمختلف الدراسات السابقة .

الجدول رقم ( 11 ) : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

اوجه المقارنة	اوجه التشابه	اوجه الاختلاف
الهدف	بناء على الهدف الموجود في الدراسات اتضح أن الدراسات السابقة تشابهت مع الدراسة الحالية في معرفة دور التميز التنظيمي في التأثير على بعض من الجوانب التي تآثر على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة ومدى تأثيرها على العملاء	اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الهدف الجوهرى للدراسة الحالية التحسين الفعال في جودة الخدمة جراء التنظيم المتميز بشكل أدق.
متغيرات الدراسة	من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أن أغلبها تناولت متغير من متغيرات الدراسة الحالية على الأقل، وتم التركيز على كلا المتغيرين	اختلفت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في وجود عدد قليل جدا من الدراسات التي تحمل كلا المتغيرين معا بصفة شاملة ( التميز التنظيمي و جودة الخدمة ) وهذا ما يشير الى وجود قلة المراجع الموجودة حيث تطرقت معظم الدراسات السابقة إلى التميز التنظيمي و دوره في تحسين جودة الخدمة بمتغيرات التالية : التدريب و التمكين في تحسين جودة الخدمات
مكان الدراسة	لا يوجد تشابه في مكان الدراسة بين	تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في

<p>اختلاف لبلد و محل الدراسة حيث طبقت خارج الولاية و يوجد ايضا من طبقت خارج البلد الذي طبقت في الدراسة الحالية</p>	<p>الدراسات السابقة حيث كانت لكل دراسة مكان و زمان خاص بها</p>	
<p>لا يوجد اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يخص المنهج المتبع</p>	<p>تشابهت الدراسات الحالية والدراسات السابقة في اختيار نفس المنهج من الجانب النظري وهو المنهج الوصفي التحليلي وأيضا بالنسبة للجانب التطبيقي حيث اعتمدت كلها على أسلوب دراسة الحالة للوصول إلى النتائج</p>	<p><b>منهج الدراسة</b></p>
<p>اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حجم المجتمع والعينة المدروسة حيث كانت في بعض الدراسات السابقة ذات نسبة أعلى من الدراسة الحالية وهذا راجع لسبب نوعية البحث والظروف التي أجريت فيها الدراسة الحالية</p>	<p>تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيارها العينة العشوائية للوصول إلى هدف الدراسة .</p>	<p><b>مجتمع و عينة الدراسة</b></p>
<p>اختلفت الدراسة السابقة ل طيار عبة على الدراسة الحالية و مع الدراسات الأخرى في استخدامها لأداة الاستبيان إضافة إلى المقابلة لتدعيم نتائج الدراسة .</p>	<p>تشابهت مجمل الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدامها لأداة الاستبيان في الوصول الى نتائج الدراسة . و بتحليل برنامج ال SPSS</p>	<p><b>الأداة المستخدمة</b></p>

المصدر : من اعداد الطالبتين

## خلاصة الفصل الاول :

في هذا الفصل حاولنا الإلمام بالجانب النظري للدراسة حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتميز التنظيمي و جودة الخدمات والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما . اما المبحث الثاني فتطرقنا الى

الدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول ان للتميزالتنظيمي و ابعاده تأثير كبير على تحسين جودة الخدمات و خصوصا بوجود القيادة المتميزة و و وجود التعاون الجيد بين الرؤساء و المرؤوسين و العاملين و التنفيذ الجيد لخططها الاستراتيجية و تميز هيكلها التنظيمي بصفة عامة. فهذه العوامل لها دور بارز في تحسين جودة الخدمة و محاولت ارضاء عملائها من خلال التميز الذي يظهر في المؤسسة . و هذا ما يسمح على للمؤسسة من مواكبة جميع التحديات وانتهاز الفرص في ظل بيئة الأعمال المتغيرة .

إن كل ما تطرقنا إليه يعبر عن الإطار النظري للدراسة لكل من متغيري التميز التنظيمي و جودة الخدمات ومدى ترابطهما مع بعض . لكن ما مدى مساهمة التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمة و العلاقة الفعلية بينهما سيتم تناولها في الفصل الموالي والذي هو عبارة عن الدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى صندوق الضمان الاجتماعي غرداية، لدراسة ما إذا كانت توجد علاقة بين التميز التنظيمي و جودة الخدمة أم لا؟



الفصل الثاني :دراسة ميدانية

ب"صندوق الضمان

الاجتماعي"

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي

### تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية حول متغيري الدراسة: التميز التنظيمي و جودة الخدمة و التترق إلى أثر أبعاد التميز التنظيمي و أهميته بالمنظمة من خلال الإطار النظري بالفصل السابق، بالاضافة إلى استعراض الدراسة السابقة للموضوع وتحليل جوانب الاتفاق والاختلاف معها. يأتي هذا الفصل الذي نحاول فيه معرفة مساهمة التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمة لدى العاملين بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي :

المبحث الاول : الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة

### المبحث الأول : الطريقة والاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

تهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق إلى طريقة واجراءات الدراسة، بدءاً بمنهج الدراسة وأدواتها، مروراً بمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة، إلى نموذج الدراسة، وسنقوم في الأخير باختبار صدق وثبات الأداة المستخدمة.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر المعلومات

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعينا لتحقيقها، استخدمنا المنهج الوصفي واسلوب التحليل الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة، موضوع الدراسة كما يوجد في الواقع وتحليل بياناته، والعلاقة بين مكوناته، والآراء التي تطرح حوله والعمليات التي تتضمنه والآثار التي تحدثه.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه ينطلق البحث الوصفي من دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً أو كيفياً، ويكتسب هذا المنهج أهمية خاصة في الدراسات التربوية، لأن أغلبية هذه الدراسات تنتمي إلى هذا النوع من البحث<sup>52</sup>.

#### المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها

تركز الدراسة على معرفة مدى تأثير التميز التنظيمي على جودة الخدمة، وبناء عليه تحدد متغيرات الدراسة كالتالي:

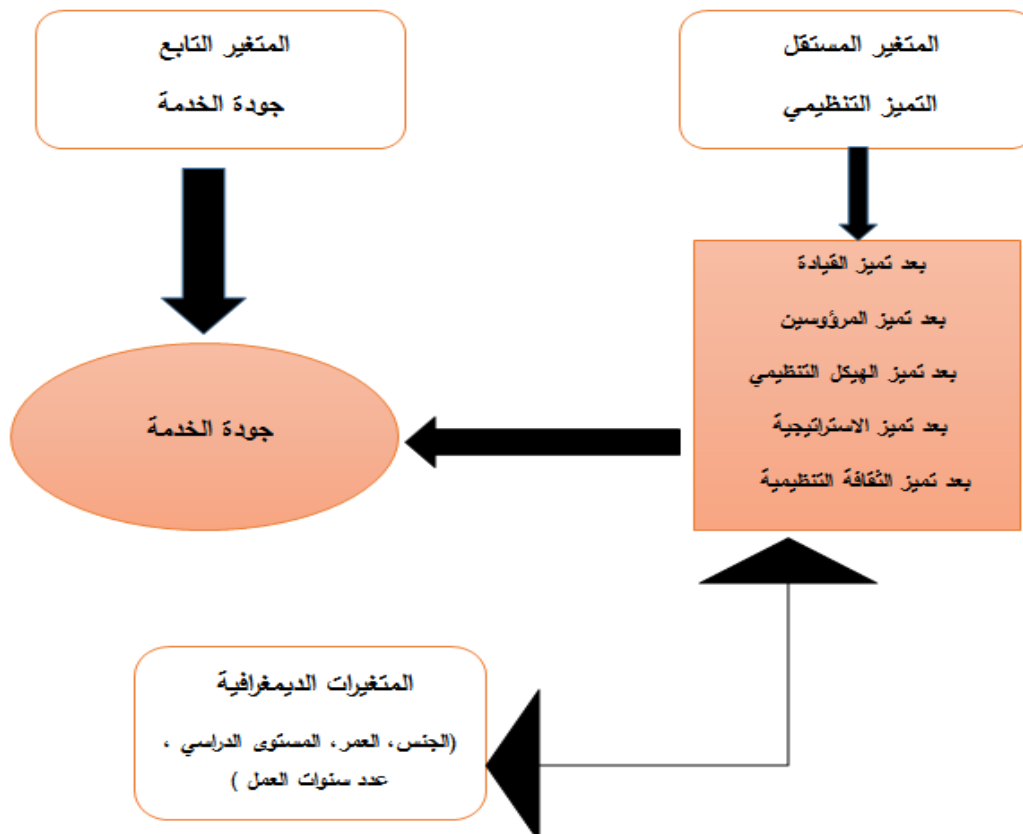
المتغير المستقل: التميز التنظيمي بأبعاده الخمسة: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية.

المتغير التابع: جودة الخدمات.

وسنختبر في هذه الدراسة علاقة وتأثير كل بعد للتميز التنظيمي على الجودة وفق النموذج التالي:

<sup>52</sup> صالح بلعيد، في المناهج اللغوية وإعداد الأبحاث ، دار هومة، الجزائر، دط، 2005م، ص55.

## الشكل رقم 04 نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## المطلب الثالث : طريقة ومجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول : طريقة إجراء الدراسة :

أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022-2023 استغرقت 05 أشهر موزعة بين الدراسة النظرية والميدانية، وهذا بعد اختيار الموضوع وعرضه على اللجنة العلمية للقسم والموافقة عليه، حيث كان التركيز على الجانب النظري من خلال جمع المراجع من كتب ومقالات ودراسات سابقة إضافة إلى إعداد بيانات الاستبانة و المقابلة، ثم جاءت الدراسة الميدانية في بداية شهر مارس بعرض استمارة الاستبيان الأولية التي أعدت بناء على الدراسات السابقة وعرضها على أساتذة في التخصص لتحكيمها وتصويبها، ليتم بعدها إعداد استمارة الاستبيان النهائية التي وزعت على الباحثين بصندوق الضمان الاجتماعي -غرداية - واسترجعت في الفترة من 15 افريل 2023 إلى 01 ماي 2023.

الفرع ثاني: مجتمع الدراسة:

كانت الدراسة بصندوق الضمان الاجتماعي بولاية غرداية ، حيث قصدت الدراسة جميع عمال المؤسسة بشكل عشوائي، وسنستعرض في الآتي تقديمًا عامًا للصندوق وهيكله التنظيمي.

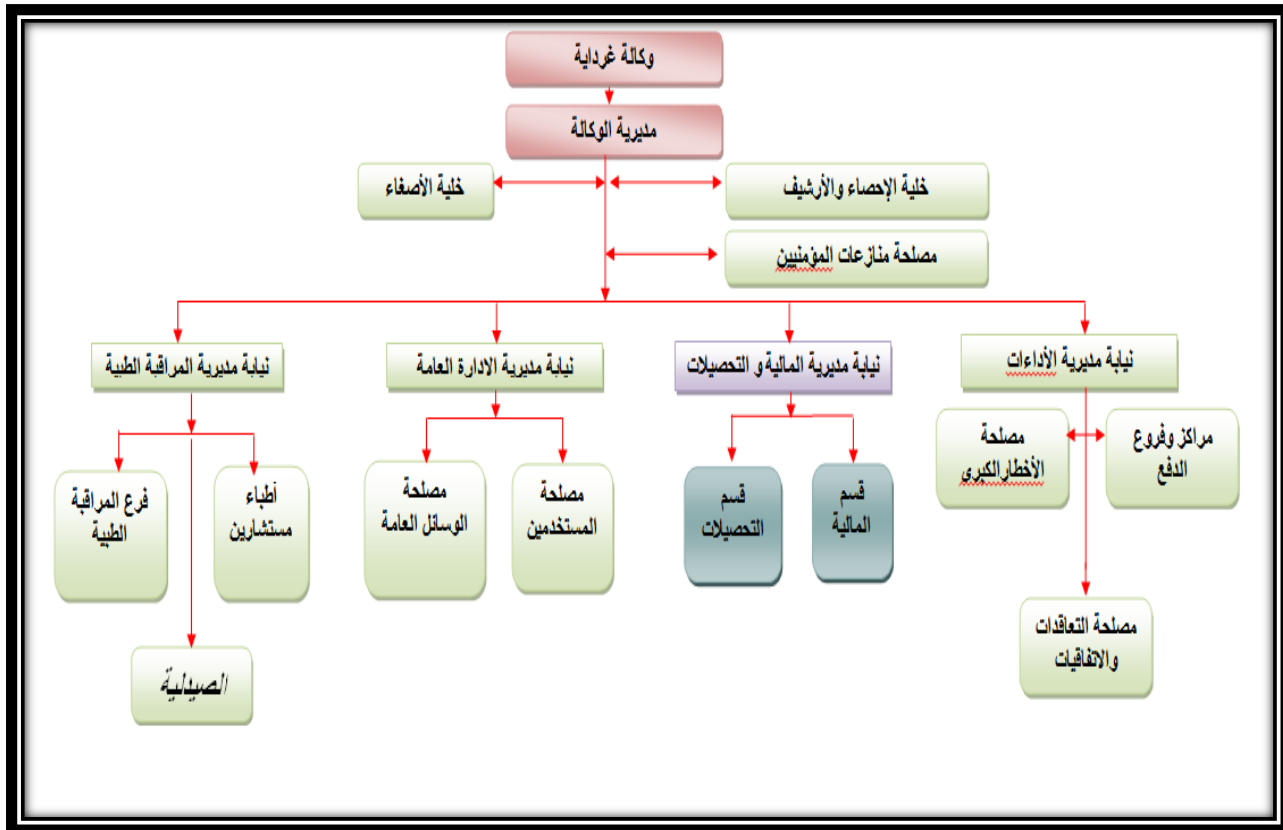
### 1- تقديم الصندوق الوطني للعمال الأجراء وكالة غرداية.

إن صندوق الضمان الإجتماعي CNAS هو عبارة عن مؤسسة خدمتية، تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين والمؤسسات، وذلك من خلال تحقيق الأمن والطمأنينة للنفس، لما ينتج عن الحوادث والأخطار التي تصيب الشخص أثناء العمل أو خارج العمل، حيث يتم ذلك من خلال دفع الإشتراكات (cotisation) إلى خزانة الصندوق من طرف أرباب العمل، أو عن طريق الخصم المباشر من الراتب الشهري للعامل حسب المادة 11 من القانون 90/06 الذي ينص على إجبارية تأمين العامل ضد الأخطار، حيث تعمل وكالة غرداية بهذا القانون وتطبقه على عمال تراب الولاية بما فيهم الخاص والعام.

حسب هذا فإن مؤسسة الضمان الإجتماعي تتميز بتسيير ذاتي عن غيرها من المؤسسات الخدمتية، وباعتبار أن الوحدة هي هيئة عمومية فهي تقوم على فكرة تعاونية مقتضاها أنه من الصعب أن يتحمل الشخص وحدة الآثار ( الأضرار)، التي لحقت به فإنه من السهل أن يتحمل تلك الآثار إذا ساهم معه غيره فيها.

ونسعرضه من خلال الشكل التالي:

## الشكل 05: الهيكل التنظيمي للصندوق الضمان الاجتماعي



المصدر : من وثائق المؤسسة

الفرع الثالث : عينة الدراسة:

بهدف دراسة التميز التنظيمي وعلاقته جودة الخدمات ، تم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي صندوق الضمان الاجتماعي ب - غرداية - حيث شملت العينة على (70) موظفا تم اختيارهم عشوائيا من أصل 100 موظفا.

المطلب الرابع : أدوات الدراسة

الفرع الاول :خطوات إعداد الاستبيان :

تم الاعتماد على الإستبيان في هذه الدراسة للحصول على البيانات، وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الإستبيان:

- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.

- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
  - تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
  - تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق .
  - مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
  - عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية .
- وقد تم توزيع الاستبيان بعد ذلك على العينة المستهدفة وفق المعطيات التالية.

الجدول رقم 12 : معطيات توزيع الاستبيان

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة	لغير صالحة للتحليل	النهائي
العدد%	70	70	0	6	64
النسبة %	%100	%100	%0	%7.5	92.5

المصدر : من اعداد الطالبتين من مخرجات الspss

#### الفرع الثاني : محتوى الإستبيان:

اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على الأقسام والمحاور التالية:

**المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة متمثلة في ( : الجنس، السن، المستوى التعليمي ،

عدد سنوات العمل.

**المحور الثاني :** يشتمل على فقرات الاستبيان، ويتضمن :

•/أولا ابعاد التميز التنظيمي: و المتمثلة في بعد القيادة والذي يحتوي على 5 عبارات ، اما بعد تميز

المرؤوسين فيحتوي على 4 عبارات ، و بعد تميز الهيكل التنظيمي يحتوي على 4 عبارات ، بعد تميز

الاستراتيجية يحتوي على 4 عبارات ، اما البعد الاخير هو بعد تميز الثقافة التنظيمية يحتوي على 5 عبارات.

• **ثانياً** : يحتوي هذا الجزء على ابعاد جودة الخدمات و التي تمثل 25 عبارة .

وللإجابة على العبارات بالجزء الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس " ليكارت" ذو 5

درجات . كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (13) : قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبتين

وقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) : مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

الاتجاه العام	المجال
منخفض جدا	] 1.8 - 01]
منخفض	] 2.6 - 1.8]
متوسط	] 3.4 - 2.6]
مرتفع	] 4.2 - 3.4]
مرتفع جدا	[05 - 4.2]

المصدر: من اعداد الطالبتين



الفرع الثالث : قياس ثبات أداة الدراسة ( الاستبيان )

✓ صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة عبارات الاستبيان لمعالجة الموضوع، تم تحكيم الاستبيان من

طرف اساتذة في التخصص. وذلك قصد الحصول على تقييم الاستبيان من قبلهم وبغية الاستفادة من

آرائهم، وبعد أن تمت عملية التحكيم، والقيام بإجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبيان ظهر في

شكله النهائي في الملحق رقم (01)

✓ ثبات الاستبيان: قبل إجراء البحوث واختبار الفرضيات فإنه لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس

المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس. ويمكن في هذا الصدد استعمال اختبار

" ألفا كرونباخ " وقد قمنا بتطبيق ذلك على متغيرات الدراسة (من Q1 إلى Q47 )، وكانت

النتائج كالتالي: الجدول(15): معامل ثبات الاستبيان

عدد العبارات	معامل الثبات
47	0.938

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات ال SPSS

وقد تحققنا من ثبات الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول السابق حيث

بلغت 0.93، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع

العينة.

بالإضافة إلى الإستبيان تم الإعتماد على المقابلة التي سنستعرض تفاصيلها في المبحث الموالي

المطلب الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة واختبار التوزيع الطبيعي

الفرع الاول: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام عديد الاساليب الاحصائية لمعالجة بيانات الاستبيان وهي:

النسب المئوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة و المتوسط الحسابي و المتوسط الحسابي النسبي و الانحراف المعياري واختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار Kolmogorov-Smirnova لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه . كذا اختبار T-test في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة و اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي :

بما أن حجم العينة المدرسة هو 64، قمنا بإستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnova لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (sig)
X	0.200	0.065
Y	0.65	0.107

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الإحتمالية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤدي بنا إلى إستخدام الإختبارات المعملية لتحليل البيانات وإختبار الفرضيات

## المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة

## المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

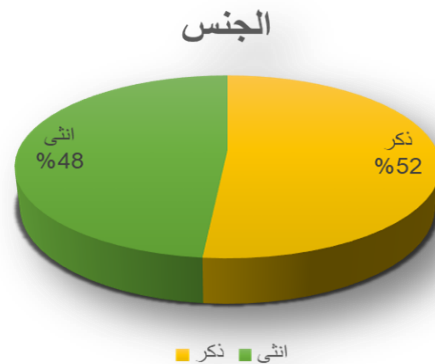
- الجنس: من مجموع 64 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي :

الجدول رقم (17): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة
ذكر	33	%51.6
انثى	31	%48.4
المجموع	64	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss

الشكل رقم 06 : تكرارات أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : المصدر: من اعداد الطالبتين مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (9) والشكل أعلاه أن نسبته (%51.6) من مجتمع الدراسة من الذكور و (%48.4) من الإناث ومنه نلاحظ أنه لا يوجد فرق كبير بين النسبتين، ويعود ذلك الى طبيعة و مجال عمل المؤسسة الإداري ومكانها الاستراتيجي و المناسب لكلا الجنسين .

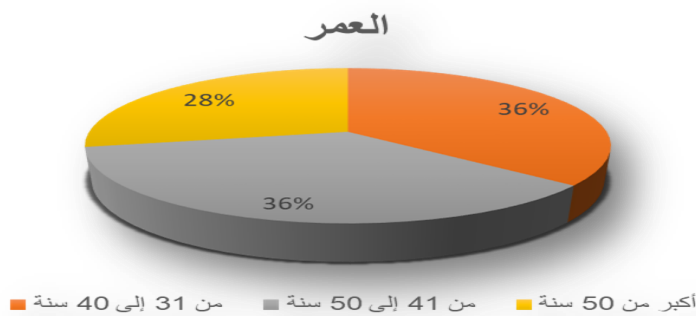
• السن: من مجموع 64 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي :

جدول 18 :توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	السن (سنة)
0%	0	أقل من 30 سنة
35.9%	23	من 31 إلى 40 سنة
35.9%	23	من 41 إلى 50 سنة
28.1%	18	أكبر من 50 سنة
100%	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطاليتين على ضوء مخرجات spss

الشكل 07 : تكرارات أفراد العينة حسب السن



المصدر : مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، وجود نسبة 0% تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة ونسبة 35.9% من تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة ونسبة 35.9% تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة كما بلغت نسبة 28.1% تتراوح أعمارهم أكبر من 50 سنة. ويعود ذلك للسياسة المتبعة من طرف المؤسسة بهدف الحفاظ على الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة .

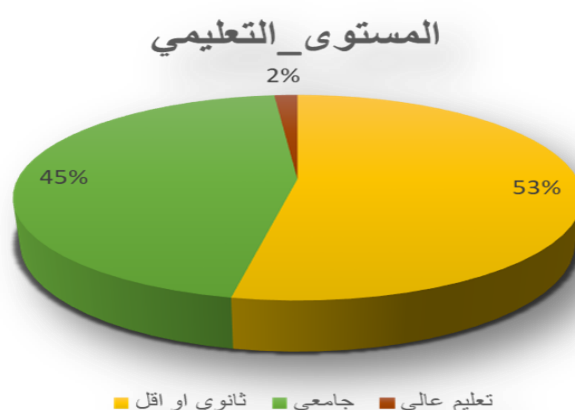
- المستوى الدراسي : من مجموع 64 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي :

الجدول (19): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	السن (سنة)
53.1%	34	ثانوي او اقل
45.3%	29	جامعي
1.6%	1	تعليم عالي
100%	64	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين من مخرجات ال spss

الشكل 08 : تكرارات أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر : مخرجات برنامج spss

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الاحصائية هو المستوى الثانوي بنسبة 53.1% فاقت نسبة ذوي المستوى الجامعي 45.3% أما النسبة الأقل فتمثلت في المستويات الأخرى والمتمثلة في ذوي التعليم العالي بنسبة 1.6% ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تستقطب نسبة كبيرة من الأفراد الذين مستواهم التعليمي عالي، وهذا طبيعي جدا بما يتناسب مع طبيعة النشاط السائد، وعلى حسب المناصب المطلوبة في

صندوق الضمان الاجتماعي ، كما تجدر الإشارة أن نسبة من العمال أتموا دراستهم الجامعية أو في المركز الوطني للتسيير والتكوين من أجل الاستفادة من عقود التشغيل في صندوق الضمان الاجتماعي . في انتظار ترسيمهم .

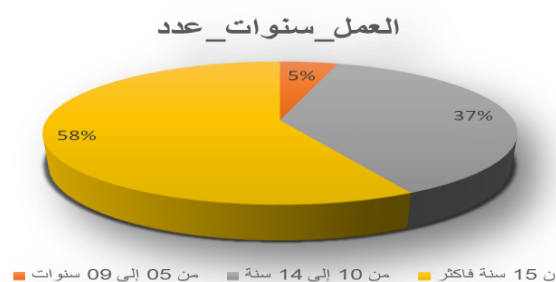
- عدد سنوات العمل : من مجموع 64 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي :

الجدول رقم (20): تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	السن (سنة)
0%	0	أقل من 5 سنوات
4.7%	3	من 05 إلى 09 سنوات
37.5%	24	من 10 إلى 14 سنة
57.8%	37	من 15 سنة فأكثر
100%	64	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين من مخرجات ال spss

الشكل رقم (09): تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر : مخرجات برنامج spss

من الشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الاحصائية تتراوح مدة خبرتهم من 15 سنة فأكثر، إذ تمثل نسبة 57.8% من مجموع الأفراد، في حين نجد الذين تتراوح مدة خبرتهم من 10 إلى 14 سنة تمثل نسبة 37.5% بينما الفئة التي تمثلت مدة خبرتها عن من 05 إلى 09 سنوات جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة

بنسبة 4.7% اما النسبة الاخيرة فتمثلت في الفئة من أقل من 5 سنوات حيث كانت نسبتها معدومة وبالتالي نستنتج أن معظم العاملين ذوي خبرة تفوق من 15 سنة فاكثراً، وهي نتيجة منطقية تشمل من لديهم خبرة طويلة لتعميم التجربة والاستفادة من مهاراتهم وكفاءاتهم. إن مايمكن التوصل إليه من البيانات الإحصائية أن أغلب العمال هم أصحاب خبرة.

### المطلب الثاني: دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول محاور الاستبيان

#### اولا : دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول محور التميز التنظيمي

نستعرض آراء اتجاه أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتكون هذا المحور من خمسة أبعاد بعد تميز القيادة، بعد تميز المرؤوسين بعد تميز الهيكل التنظيمي ، بعد تميز الاستراتيجية ، بعد تميز الثقافة التنظيمية. -دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول بعد تميز القيادة.

الجدول رقم (21) : الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ " بعد تميز القيادة "

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
Q1	يتمتع القائد بالصفات الشخصية القيادية	1	3.92	0.84	درجة عالية
Q2	القائد قادر على استغلال الفرص التنظيمية	4	3.70	0.77	درجة عالية
Q3	يمكن للقائد خلق فرص تنظيمية من شأنها تطوير صندوق الضمان الاجتماعي	3	3.86	0.83	درجة عالية
Q4	امكانية القائد لمواجهة العمليات المضطربة و الازمات التي تواجه صندوق الضمان الاجتماعي	3	3.86	0.79	درجة عالية

درجة عالية	0.67	3.88	2	يتميز القائد بالمرونة في عملية التحسين المستمر في العملية التنظيمية ل صندوق الضمان الاجتماعي	Q5
درجة عالية	0.78	3.84			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الانحراف المعياري كان 0.78 و الذي حصر ما بين (0.67-0.84) ، حيث العبارة 1 هي الاقل تجانسا بقيمة 0.84 جاءت بعبارة : يتمتع القائد بالصفات الشخصية القيادية، وكانت العبارة 5 الاكثر تجانسا بقيمة 0.67 جاءت بعبارة: يتميز القائد بالمرونة في عملية التحسين المستمر في العملية التنظيمية ل صندوق الضمان الاجتماعي. اما بالنسبة للمتوسطات الحسابية المقدرة بـ 3.84 فكانت أغلب المتوسطات الحسابية للعبارات بهذا العنصر كانت تعكس مستوى مرتفع (حول آراء العينة المبحوثة حول اهتمام المؤسسة بتميز القيادة ، حيث حظيت العبارة رقم ( 1 ) ( يتمتع القائد بالصفات الشخصية القيادية) بأعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.92) تليها العبارة رقم (5) ( يتميز القائد بالمرونة في عملية التحسين المستمر في العملية التنظيمية ل صندوق الضمان الاجتماعي) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.88) ثم العبارة رقم ( 3 و 4 ) ( يمكن للقائد خلق فرص تنظيمية من شأنها تطوير صندوق الضمان الاجتماعي ) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.86) و (امكانية القائد لمواجهة العمليات المضطربة و الازمات التي تواجه صندوق الضمان الاجتماعي )، وحلت بالمرتبة الرابعة العبارة رقم ( 2) (القائد قادر على استغلال الفرص التنظيمية) ما دل على وجود اهتمام مقبول غير مرتفع بهذه القيم قد يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة خدمتية تهتم بالزبائن والمتعاملين أكثر. مما يدل على ان للقائد له دورهم في تسيير شؤون المؤسسة .

- دراسة اتجاه آراء المستجوبين حول بعد تميز المرؤوسين

يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة "بعد تميز المرؤوسين"



الجدول رقم (22) الإحصاءات الوصفية للعبارة المتعلقة بـ " بعد تميز المرؤوسين "

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
Q6	تمتع المرؤوسين بالحماس المتميز في تأدية مهام صندوق الضمان الاجتماعي	3	3.48	0.97	درجة عالية
Q7	امتلاك المرؤوسين قدرات ابداعية تساعد في تخطي العقبات	1	3.66	1.27	درجة عالية
Q8	يتم تشجيع المرؤوسين على المشاركة بفعالية من اجل تحقيق اهداف صندوق الضمان الاجتماعي	2	3.53	0.92	درجة عالية
Q9	يتم تقديم التحفيزات للعمال المبدعين و دعمهم لتقديم المزيد	4	2.73	1.68	درجة متوسطة
المجموع			3.35	1.21	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الانحراف المعياري قدر بـ 1.21 و الذي حصر ما بين (0.92- 1.68) . حيث العبارة 8 هي الأكثر تجانسا بقيمة 0.92 جاءت بعبارة : يتم تشجيع المرؤوسين على المشاركة بفعالية من اجل تحقيق اهداف صندوق الضمان الاجتماعي . و كانت العبارة 9 هي الاقل تجانسا بقيمة 1.68 و التي جاءت بعبارة : يتم تقديم التحفيزات للعمال المبدعين و دعمهم لتقديم المزيد كانت الاجابة عليها غير بموافق بشدة اما المتوسطات الحسابية قدرت بـ 3.35 و كانت أغلب المتوسطات الحسابية للعبارة بهذا العنصر كانت موجبة وتعكس مستوى مرتفع (حول آراء العينة المبحوثة حول اهتمام المؤسسة بتميز المرؤوسين ، حيث حظيت العبارة رقم (7) (امتلاك المرؤوسين قدرات ابداعية تساعد في تخطي العقبات) بأعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.66) تليها العبارة رقم (8) (يتم تشجيع المرؤوسين على المشاركة بفعالية من اجل تحقيق اهداف صندوق الضمان الاجتماعي)

بمتوسط حسابي قدر ب (3.53) ثم العبارة رقم ( 6 ) ( تمتع المرؤوسين بالحماس المتميز في تأدية مهام صندوق الضمان الاجتماعي ) بمتوسط حسابي قدر ب ( 3.48 ). وحلت بالمرتبة الرابعة العبارة رقم ( 9 ) ( يتم تقديم التحفيزات للعمال المبدعين و دعمهم لتقديم المزيد) مما يدل على ان المؤسسة تقدم حوافز تشجع المرؤوسين على اتمام مسؤولياتهم بروح ابداعية .

- دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول بعد تميز الهيكل التنظيمي

يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارة المتعلقة ببعد تميز الهيكل التنظيمي

الجدول رقم ( 23 ) لإحصاءات الوصفية للعبارة المتعلقة بـ " بعد تميز الهيكل التنظيمي "

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة عالية
Q10	يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات بين الاقسام	1	4.09	0.66	درجة عالية
Q11	يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق التعاون المنظم بين افراد صندوق الضمان الاجتماعي	2	3.81	0.61	درجة عالية
Q12	يقسم الهيكل التنظيمي المهام جيدا	4	3.56	0.81	درجة عالية
Q13	يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة و المسؤولية بشكل يساعد في تحقيق اهداف صندوق الضمان الاجتماعي	3	3.72	0.80	درجة عالية
المجموع			3.79	0.72	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الانحراف المعياري قدر ب 0.72 و الذي حصر ما بين ( 0.61-0.81 ) . حيث العبارة 11 هي الأكثر تجانسا بقيمة 0.61 جاءت بعبارة : يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق التعاون

المنظم بين افراد صندوق الضمان الاجتماعي . و كانت العبارة 12 هي الاقل تجانسا بقيمة 0.81 لتي جاءت بعبارة : يقسم الهيكل التنظيمي المهام جيدا . اما بالنسبة للمتوسط الحسابي قدر ب 3.79 فان أغلب المتوسطات الحسابية للعبارة بهذا العنصر كانت موجبة وتعكس مستوى مرتفع (حول آراء العينة المبحوثة حول اهتمام المؤسسة بتميز الهيكل التنظيمي ، حيث حظيت العبارة رقم ( 10 ) ( يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات بين الاقسام) بأعلى متوسط حسابي قدر ب (4.09) تليها العبارة رقم (11) (يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق التعاون المنظم بين افراد صندوق الضمان الاجتماعي) بمتوسط حسابي قدر ب (3.81) ثم العبارة رقم ( 13 ) (يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة و المسؤولية بشكل يساعد في تحقيق اهداف صندوق الضمان الاجتماعي) بمتوسط حسابي قدر ب (3.72) . وحلت بالمرتبة الرابعة العبارة رقم ( 12 ) (يقسم الهيكل التنظيمي المهام جيدا ) بمتوسط حسابي قدر(3.52) مما يدل على ان المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي جيد يساهم في تنظيم العلاقات مما يؤدي الى تقديم افضل الخدمات .

- دراسة اتجاه آراء المستجوبين حول بعد تميز الاستراتيجية

الجدول رقم (24) لإحصاءات الوصفية للعبارة المتعلقة ببعد تميز الاستراتيجية .

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة عالية
Q14	تميز المؤسسة يؤدي الى تحقيق رؤيتها و رسالتها	1	4.17	0.60	درجة عالية
Q15	يسعى صندوق الضمان الاجتماعي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستغلال الامثل لمواردها المالية والمادية.	2	3.94	0.73	درجة عالية
Q16	تنسجم الخطط البعيدة المدى مع الاهداف التي يسعى إليها صندوق الضمان الاجتماعي	3	3.70	0.97	درجة عالية

درجة عالية	1.00	3.59	4	ترتبط المؤسسة استراتيجياتها مع المتغيرات البيئية الحاصلة	Q17
درجة عالية	0.82	3.85			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الانحرافات المعيارية قيمته 0.82 و الذي حصر ما بين (0.60-1.00) فيما يدل على ان ب الإجابة على العبارات متجانسة فيما بينها و كانت الاجابات عليها كلها بموافق .و كانت أغلب المتوسطات الحسابية للعبارات بهذا العنصر كانت موجبة مقدرة ب 3.85 وتعكس مستوى مرتفع (حول آراء العينة المبحوثة حول اهتمام المؤسسة بتميز الاستراتيجية ، حيث حظيت العبارة رقم ( 14 ) (تميز المؤسسة يؤدي الى تحقيق رؤيتها و رسالتها) بأعلى متوسط حسابي قدر ب (4.17) تليها العبارة رقم (15) (يسعى صندوق الضمان الاجتماعي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستغلال الامثل لمواردها المالية والمادية.) بمتوسط حسابي قدر ب (3.94) ثم العبارة رقم ( 16 ) (تنسجم الخطط البعيدة المدى مع الاهداف التي يسعى إليها صندوق الضمان الاجتماعي) بمتوسط حسابي قدر ب (3.70) . وحلت بالمرتبة الرابعة و الاخيرة العبارة رقم ( 17 ) (ترتبط المؤسسة استراتيجياتها مع المتغيرات البيئية الحاصلة) بمتوسط حسابي قدر(3.59) مما يدل على ان المؤسسة تتميز بخطط استراتيجية تفيد مستقبلها

- دراسة اتجاه آراء المستجوبين حول بعد تميز الثقافة التنظيمية

يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة " ببعدها تميز الثقافة التنظيمية "

الجدول رقم (25) : الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة ببعدها تميز الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
-------------	---------	--------	-----------------	-------------------	------

درجة عالية	0.86	3.42	5	تنسجم ثقافة صندوق الضمان الاجتماعي مع القيم التي لدى موظفيها	Q18
درجة عالية	0.81	3.77	3	تعكس ثقافة المؤسسة الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين	Q19
درجة عالية	0.72	3.78	2	توجد قيم مشتركة بين موظفي صندوق الضمان الاجتماعي تلتزم بها مختلف المستويات الادارية	Q20
درجة عالية	0.86	3.60	4	يشعر موظفي المؤسسة بالانتماء للمؤسسة من خلال المناخ التنظيمي السائد.	Q21
درجة عالية	0.58	3.85	1	يساهم التعاون و الانفتاح و الثقة على تعزيز فعالية الاداء البشري في صندوق الضمان الاجتماعي	Q22
درجة عالية	0.76	3.75			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الانحرافات المعيارية و المقدر ب 0.76 و الذي تراوح بين ( 0.86-0.58 ) . حيث العبارة 22 هي الأكثر تجانسا بقيمة 0.58 جاءت بعبارة : يساهم التعاون و الانفتاح و الثقة على تعزيز فعالية الاداء البشري في صندوق الضمان الاجتماعي ، وكانت العبارة 18 و 21 الاقل تجانسا بقيمة 0.86 بعبارتين هما: تنسجم ثقافة صندوق الضمان الاجتماعي مع القيم التي لدى موظفيها . يشعر موظفي المؤسسة بالانتماء للمؤسسة من خلال المناخ التنظيمي السائد. . مما يدل على ان الثقافة التنظيمية لصندوق الضمان الاجتماعي تنسجم مع القيم التي لدى موظفيها اما بالنسبة للمتوسطات الحسابية المقدر ب 3.75 للعبارة بهذا العنصر كانت موجبة وتعكس مستوى مرتفع (حول آراء العينة المبحوثة حول اهتمام المؤسسة تميز الثقافة التنظيمية ، حيث حظيت العبارة رقم ( 22 ) (يساهم التعاون و الانفتاح و الثقة على تعزيز فعالية الاداء البشري في صندوق الضمان الاجتماعي) بأعلى متوسط حسابي قدر ب (3.85) تليها العبارة رقم (20) (توجد قيم مشتركة

بين موظفي صندوق الضمان الاجتماعي تلتزم بها مختلف المستويات الادارية. بمتوسط حسابي قدر بـ (3.78) ثم العبارة رقم ( 19 ) ( تعكس ثقافة المؤسسة الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.77). وحلت بالمرتبة الرابعة و الاخيرة العبارة رقم ( 21 ) (يشعر موظفي المؤسسة بالانتماء للمؤسسة من خلال المناخ التنظيمي السائد). بمتوسط حسابي قدر(3.60). مما يدل على ان الثقافة التنظيمية لصندوق الضمان الاجتماعي تنسجم مع القيم التي لدى موظفيها وينعكس في الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين مما يشعر موظفي المؤسسة بالانتماء لها من خلال المناخ التنظيمي السائد ، كما ان التعاون و الانفتاح و الثقة تساهم في تعزيز فعالية الاداء البشري في صندوق الضمان الاجتماعي .

#### ثانيا : دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول محور جودة الخدمة

يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بجودة الخدمة

الجدول (26) : الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بجودة الخدمة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
Q23	يتوفر في صندوق الضمان الاجتماعي تجهيزات متطورة تساهم في التكنولوجيا الحديثة	3.82	0.95	درجة عالية
Q24	تمتاز المؤسسة بالنظافة والاضاءة الجيدة	3.56	0.88	درجة عالية
Q25	يتوفر لدى صندوق الضمان الاجتماعي أماكن انتظار	3.75	0.79	درجة عالية
Q26	التنظيم الداخلي ل صندوق الضمان الاجتماعي جيد	3.50	0.69	درجة عالية
Q27	تمتلك المؤسسة مرافق جذابه ومرتبة وذات طابع تنظيمي رائع	2.89	1.26	درجة متوسطة
Q28	يقدم صندوق الضمان الاجتماعي الخدمات بالشكل المطلوب	3.96	0.56	درجة عالية

درجة عالية	0.52	3.90	توفر المؤسسة الخدمات للعملاء في الوقت المحدد	Q29
درجة عالية	0.65	3.71	يهتم صندوق الضمان الاجتماعي بعدم تكرار الأخطاء عند تقديم الخدمات للعملاء	Q30
درجة عالية	0.62	3.89	يقدم صندوق الضمان الاجتماعي خدماته بفاعلية وبدرجة عالية من الاعتمادية	Q31
درجة عالية	0.59	3.84	عندما يواجه العميل مشكلة ما فإن صندوق الضمان الاجتماعي يبدي اهتماما صادقا لحلها	Q32
درجة عالية	0.54	4.04	يدرك العميل أن معلوماته وخدماته مؤمنة	Q33
درجة عالية	0.53	4.00	يوفر الشعور بالأمان من قبل العملاء من خلال التعامل مع المؤسسة	Q34
درجة عالية	0.63	3.85	يشق العملاء أن المؤسسة تحافظ على سرية المعلومات الخاصة بالعملاء	Q35
درجة عالية	0.50	4.03	يسعى صندوق الضمان الاجتماعي لبناء درجة من الثقة فيما تقدمه من خدمات	Q36
درجة عالية	0.67	3.92	تقوم المؤسسة بتوفير التجهيزات الخاصة بالسلامة	Q37
درجة عالية	0.51	3.92	يقوم صندوق الضمان الاجتماعي بطمأنة الزبائن بأن الخدمة المقدمة لهم تخلو من الخطأ أو الخطر	Q38
درجة عالية	0.61	3.76	صندوق الضمان الاجتماعي مستعدة لتقديم الخدمات للعملاء بشكل فوري	Q39
درجة عالية	0.73	3.56	تستجيب المؤسسة لخدمات الزبائن بسرعة	Q40
درجة عالية	0.69	3.79	يقوم صندوق الضمان الاجتماعي بإبلاغ العملاء بشكل محدد عن الوقت المطلوب لإنجاز خدمة معينة	Q41
درجة عالية	0.61	3.76	تتميز المؤسسة بالمرونة في تقديم الخدمة	Q42
درجة عالية	0.67	3.82	المؤسسة تضع مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامها	Q43
درجة عالية	0.67	3.84	يعرف الموظفون في صندوق الضمان الاجتماعي	Q44

			حاجات و مصلحة كل عميل	
درجة عالية	0.65	3.87	يتم الاهتمام من طرف الموظفين بكل عميل	Q45
درجة عالية	0.64	3.89	تميز الموظفين باللباقة و الاحترام للع-ملاء	Q46
درجة متوسطة	0.96	3.28	ساعات عمل المؤسسة ملائمة لجميع فئات العملاء	Q47
درجة عالية	0.68	3.76		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح متوسط عبارات المتغير التابع هو 3.76 بإنحراف معياري قدره 0.68 والذي يتجه وفق مقاييس الدراسة إلى درجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.89- 4.04) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.50-1.26)، حيث 36 هي الأكثر تجانس بقيمة 0.50 جاءت بعبارة : يسعى صندوق الضمان الاجتماعي لبناء درجة من الثقة فيما تقدمه من خدمات، وكانت العبارة 27 الأقل تجانسا بقيمة 1.26 جاءت بعبارة: تمتلك المؤسسة مرافق جذابه ومرتبة وذات طابع تنظيمي رائع.

جدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس التميز التنظيمي و جودة الخدمة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	المكونات
درجة عالية	0.78	3.84	2	بعد تميز القيادة
درجة متوسطة	1.21	3.35	5	بعد تميز المرؤوسين
درجة عالية	0.72	3.79	3	بعد تميز الهيكل التنظيمي
درجة عالية	0.82	3.85	1	بعد تميز الاستراتيجية
درجة عالية	0.76	3.75	4	بعد تميز الثقافة



		التنظيمية	
درجة عالية	0.85	3.71	التميز التنظيمي
درجة عالية	0.68	3.76	جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول اعلاه نستطيع القول بأنه : يوجد مستوى عال من التميز التنظيمي وجودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بولاية غرداية. لصالح عينة الدراسة قدر متوسطها بـ (3.76) . وانحراف معياري قدره (0.68) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الاولى .

#### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

اولا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية " هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية بين التميز التنظيمي وتحسين جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بولاية غرداية"

ويكون ذلك من خلال معامل الارتباط ومعامل التحديد عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو التميز التنظيمي والمتغير التابع هو جودة الخدمة ، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

الجدول 28 : معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الخطأ المعياري للتحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط	نموذج
0.32347	0.516	0.718 <sup>a</sup>	المتغير المستقل : التميز التنظيمي المتغير التابع : جودة الخدمة

المصدر: من اعداد الطالبتين من مخرجات spss

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.718 a ويعني ذلك أن العلاقة قوية وإيجابية ، و يفسر التميز التنظيمي 51.6% من التحسين في جودة الخدمات ، أما خطأ التقدير فبلغ 0.32347. وعليه: " هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التميز التنظيمي وتحسين جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بولاية غرداية. وحسب مصفوفة الارتباطات بيرسون وجد بأنه: بالنسبة لابعاد التميز التنظيمي و علاقتهم بتحسين جودة الخدمة ، حيث نجد ان البعدين المتمثلين في بعد تميز القيادة و بعد تميز المرؤوسين ليس لهما تأثير طردي لأن قيم ثابت الدلالة Sig بها اكبر بكثير من قيمة الدلالة 0.05 ، اما بالنسبة للابعاد المتبقية و المتمثلة في بعد تميز الهيكل التنظيمي و بعد تميز الاستراتيجية و بعد تميز الثقافة التنظيمية لهم تأثير طردي على تحسين جودة الخدمة ، لأن قيم ثابت الدلالة Sig بها أقل بكثير من قيمة الدلالة 0.05 ، الجدول الموالي يمثل توزيع القيم حسب العناصر.

الجدول 29: مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير التميز التنظيمي على تحسين جودة الخدمة

عدد أفراد العينة (N)	قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)	معامل الارتباط مع المتغير التابع جودة الخدمة	المكونات
64	0.055	*0.241	بعد تميز القيادة
64	0.069	*0.229	بعد تميز المرؤوسين
64	0.000	*0.628	بعد تميز الهيكل التنظيمي
64	0.000	*0.655	بعد تميز الاستراتيجية
64	0.000	*0.667	بعد تميز الثقافة التنظيمية
64	0.000	*0.718	المتغير المستقل : التميز التنظيمي

المصدر : من اعداد الطالبتين من مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية لجودة الخدمة كانت مع بعد بعد تميز الثقافة التنظيمية بنسبة (66.7%) يليه بعد تميز الاستراتيجية بنسبة (65.5%) ثم بعد تميز الهيكل التنظيمي بنسبة (62.8%) ثم بعد تميز القيادة بنسبة (24.1%) و حل في الأخير بعد تميز المرؤوسين بنسبة (22.9%). وترتبط الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع لجودة الخدمة ( الفرضيات المتعلقة بعلاقة الابعاد للمتغير المستقل و علاقتهم بالمتغير التابع ) كما يلي :

- ✓ تميز القيادة : تربطه علاقة طردية ضعيفة مع جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية .
- ✓ تميز المرؤوسين: تربطه علاقة طردية ضعيفة مع جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية.
- ✓ تميز الهيكل التنظيمي: تربطه علاقة طردية قوية مع جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية.
- ✓ تميز الاستراتيجية: تربطه علاقة طردية قوية مع جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية.
- ✓ تميز الثقافة التنظيمية: تربطه علاقة طردية قوية مع جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية.

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة " يوجد أثر للتميز التنظيمي على جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية.

ونصيغ منها الفرضيات الاحصائية التالية:

$H_0$  : لا يوجد هناك أثر للتميز التنظيمي على جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بولاية غرداية

$H_1$  : هناك أثر للتميز التنظيمي على جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بولاية غرداية

الجدول رقم (30): نتائج اختبار لفرضية الأثر (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	6.905	1	6.905	65.990	0.000 <sup>a</sup>
الباقى	6.487	62	0.105		
المجموع	13.392	63			

المصدر: من اعداد الطالبتين من مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة فيشر بلغت 65.990 وهي أكبر من القيمة الجدولية وكانت القيمة الاحتمالية sig= a 0.000 وهي اقل من 0.05 وهو دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية .

جدول رقم (31): معاملات خط الانحدار البسيط

sig	اختبار قيمة T	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري B	
0.035	2.152		0.369	ثابت
0.000	8.123	0.718	0.099	علاقة التميز التنظيمي بجودة الخدمة

المصدر: من اعداد الطالبتين من مخرجات spss

نستنتج من الجدول أن نحو 80.2% من التغيرات في مستوى جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية يعود سببه للتميز التنظيمي بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى. كما أن حيث قيم t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 5% ، كما نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية ( sig= 0.035 ) أقل من

( $\alpha \leq 0.05$ ) و هذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي هناك أثر للتميز التنظيمي على جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بولاية غرداية.

$$Y = 0.793 + 0.802 X$$

☒ معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = \text{جودة الخدمة} \quad X = \text{التميز التنظيمي}$$

تدل المعادلة على أن هناك هناك أثر واضح للتميز التنظيمي على تحسين جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بولاية غرداية ، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار (0.802).

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة " توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية

الجدول (32) : قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول تنفيذ الخطة الإستراتيجية حسب الخصائص

الشخصية المتغير التابع: جودة الخدمة

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	إختبار T-test	0.331	غير دالة
العمر	إختبار (ANOVA)	0.062	غير دالة
المستوى الدراسي	إختبار (ANOVA)	0.123	غير دالة
عدد سنوات العمل	إختبار (ANOVA)	0.004	دالة

المصدر: من اعداد الطالبتين من مخرجات spss

اولا: بالنسبة للجنس

$H_0$  : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى لمتغير الجنس

$H_1$  : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى لمتغير الجنس

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة Sig قدرت بـ 0.331 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 وهو ما يثبت قبول فرضية العدم أي ما يثبت عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى لمتغير الجنس.

### ثانياً: بالنسبة للعمر :

$H_0$  : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى لمتغير العمر.

$H_1$  : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى لمتغير العمر.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.062 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى لمتغير العمر

### ثالثاً : المستوى الدراسي:

$H_0$  : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

$H_1$  : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.123 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

### رابعاً: عدد سنوات العمل:

$H_0$  : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.

$H_1$  : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.004 وهي أقل من قيمة الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية البديلة، مما يدل على وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة لمتغير عدد سنوات العمل.

## خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل دراسة علاقة وأثر التميز التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي -غرداية -، من خلال إستهداف عينة قدرت بـ 64 موظفاً، وزع عليهم إستبيان لمعرفة آرائهم وتوجهاتهم حول الموضوع. وقد توصلنا من بعد معالجة البيانات إلى أن هناك مستوى عال من التميز التنظيمي وجودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي ، كما توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التميز التنظيمي وتحسين جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بولاية غرداية ، كما نذكر الفرضيات المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل و علاقته بالمتغير التابع و هي

كالتالي :

- ✓ تميز القيادة : تربطه علاقة طردية ضعيفة مع جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية .
  - ✓ تميز الرؤوسين: تربطه علاقة طردية ضعيفة مع جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية.
  - ✓ تميز الهيكل التنظيمي: تربطه علاقة طردية قوية مع جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية.
  - ✓ تميز الاستراتيجية: تربطه علاقة طردية قوية مع جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية.
  - ✓ تميز الثقافة التنظيمية: تربطه علاقة طردية قوية مع جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية.
- كما يوجد أثر للتميز التنظيمي على جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية. وكذا وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية في صندوق الضمان الاجتماعي بغرداية.

خاتمة



## خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على مساهمة و دور التميز التنظيمي في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي بولاية غرداية في تحسين جودة الخدمة ، و ذلك عبر الاجابة عن التساؤلات التي مثلت اشكالية البحث ، حيث تم تقسيم الموضوع الى جانب نظري تناول الادبيات النظرية للتميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمة اضافة الى عرض بعض الدراسات التطبيقية السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة . اما في القسم الثاني فخصص للدراسة الميدانية للتعرف على دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمة بهذه المؤسسة من وجهة نظرهم مع مناقشة النتائج الاحصائية .

## أولا : نتائج الدراسة :

يمكن سرد النتائج التي توصلنا إليها الدراسة كما يلي :

- ✓ موضوع التميز التنظيمي لم ينشأ من فراغ وإنما لأهميته الواسعة في المؤسسات الخدمية .
- ✓ هناك ترابط قوي بين جودة الخدمة المقدمة وما يتوقعه العميل.
- ✓ يعمل الموظفون معا لتحقيق أهداف العمل و تحسين جودة الخدمة من اجل كسب ولاء العملاء و ارضائهم.
- ✓ يوجد مستوى عال من التميز التنظيمي وجودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بولاية غرداية.
- ✓ هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية بين التميز التنظيمي وتحسين جودة الخدمة في صندوق الضمان الاجتماعي بولاية غرداية .
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية بين تميز القيادة و جودة الخدمة لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي - غرداية عند مستوى الدلالة .
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية بين تميز المرؤوسين و جودة الخدمة لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي - غرداية عند مستوى الدلالة .

- ✓ توجد علاقة ارتباطية بين تميز الهيكل التنظيمي و جودة الخدمة لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي -  
غرداية عند مستوى الدلالة
- ✓ توجد علاقة ارتباطية بين تميز الاستراتيجية و جودة الخدمة لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي - غرداية  
عند مستوى الدلالة
- ✓ توجد علاقة ارتباطية بين تميز الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي -  
غرداية عند مستوى الدلالة
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمغير التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمة على مستوى مؤسسة صندوق  
الضمان الاجتماعي "غرداية"
- ✓ وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى للخصائص الشخصية  
والوظيفية تمثلت كالآتي :
- ✓ عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة لمغير الجنس.
- ✓ عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة لمغير العمر .
- ✓ عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة لمغير المستوى الدراسي .
- ✓ وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة لمغير عدد سنوات العمل.

#### ثانيا : الاقتراحات والتوصيات :

نقدم فيما يلي جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة المتعلقة بالتميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمة

وهذه التوصيات هي :

- ☒ إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ بخصوص توظيف موظفين في عمر الشباب .
- ☒ التخلي على النظام التقليدي في العمليات الادارية .

✘ ربط اهداف المؤسسة مع الاهداف الشخصية للموظفين لا تحسين نظام الحوافز والتشجيع على العملية الابداعية.

✘ محاولة تقديم الخدمة باقل وقت وجودة مميزة عن باقي المؤسسات

✘ ربط محتويات الوظيفة بمؤهلات شاغلها، حيث تكون المؤهلات متوافقة مع التصنيف الوظيفي، فمثلا نجد موظف ذو مؤهل علمي ماستر أو ليسانس يتم تصنيفه ( إطار).

✘ التوظيف يكون حسب الكفاءة و المستوى التعليمي للموظف.

✘ تقديم المؤسسة خدماتها بفاعلية وبدرجة عالية من الاعتمادية لكسب ولاء العملاء من خلال التنظيم الامثل لساعات العمل في المؤسسة لملائمة جميع فئات الموظفين و العملاء.

### ثالثا : آفاق البحث :

إن إنهاء الدراسة لا يعني الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بها، فهي لا تخلو من كثير من النقائص والقصور فيها بالنظر الى حداثة تناول والاهتمام بموضوع التميز التنظيمي وعلاقته بتحسين جودة الخدمة ، حيث أن هذه الدراسة وبما اشتملت عليه من نتائج، الا أنها تبقى غير متوفاة نظرا لأنها كانت في فترة محدودة و تقترح الطالبتين بعض المواضيع التي تتناول وتهتم بموضوع التميز التنظيمي وعلاقته بتحسين جودة الخدمة ، التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال :

✘ دراسة مدى توافر ابعاد التميز التنظيمي في المؤسسات الخدماتية .

✘ دراسة ابعاد التميز التنظيمي مع جودة الخدمة و المسمثلة في :

✘ دور التمكين في تحسين جودة الخدمة

✘ دور التحفيز في تحسين جودة الخدمة

✘ دور التدريب في تحسين جودة الخدمة



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## المراجع العربية :

- 1- بلية لحبيب ، ادارة الجودة الشاملة المفهوم-الاساسيات- شروط التطبيق ،الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، 2018.16922، 82 شارع وادي النيل المهندسين ، القاهرة ، مصر ، 2019م .
- 2- قاسم نايف علوان المحيوي ،إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات، دار الشروق للنشر، 2006 .
- 3- بشير الغلاق ، ثقافة الخدمة ، طبعة 1، مجلد 1 ،دار اليازوري العلمية .
- 4- ويبر محزمند ياسين وعمير إلياس ، سلوكيات القيادة التحويلية و دورها في تعزيز جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية قضي بكير ولاية غرداية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ،تخصص ادارة الاعمال ،العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،السنة الجامعية 2021/2022 م
- 5- امل محمد حسن البدوي و ابتهاج سعيد علي القحطاني ،استخدام نموذج الادراكات و التوقعات في قياس جودة الخدمات التعليمية بمدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية ، العدد (1ط 83، الجزء الثاني )، جامعة الازهر ، أكتوبر لسنة 2019 .
- 6- ايوب محمود محمد، " اثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون" دراسة تطبيقية على عينة من مشتركى شركة ايرث لينك لخدمات الأنترنت في محافظة اربيل ،ماجستير ادارة اعمال جمهورية العراق / اقليم كردستان / جامعة زاخو / كلية ادارة الأعمال ، ،العدد الثامن عشر ، تاريخ الإصدار: 2- نيسان -2020 م .
- 7- و بكر زكرياء ادم محمد و احمد ابو القاسم احمد و حازم موسى علي حامد و زكريا فضل الله علي و عمر حسين علي الامين و عمر عثمان الامين جريان ، جودة الخدمات و اثرها على رضا العميل دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (مازونة) ، قسم التسويق، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ،السنة الجامعية 2016م-1437هـ .

- 8- نور محي الدين محمد سعد الله، جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن دراسة ميدانية : البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية، دراسة تكميلية لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال ،، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ،جامعة شندي ، 1439هـ - 2017م .
- 9- حرز الله قشوش، لمين شرع ، تحسين جودة الخدمات دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط -بنك (وكالة غرداية) استحداث الهيكل التنظيمي في الوكالات التجارية، مذكرة ضمن متطلبات لاستكمال نيل شهادة ماستر اكاديمي ، ،تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة غرداية ،الموسم الجامعي 2019-2020 .
- 10- بلال بن زكري، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة حالة فندق الإخوة بوعلي - عين مليلة ، تخصص: تسويق الخدمات ، كلية علوم الاقتصاد و علوم التجارة و علوم التسيير ، جامعة ام البواقي ،سنة الجامعية 2013-2014 .
- 11- نايسة الدويك ،مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركات المصاعد الفلسطينية و سبل تطويرها ،كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، التخصص مجهول، 1440هـ-2018م.
- 12- عدون فوزي، غازي محمد عبد اللطيف ، اثر جودة الخدمة المقدمة للزبون على مداخل الصندوق دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي ، تخصص مالية المؤسسة ، كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة غرداية ، سنة الجامعية 2020/ 2019 .
- 13- ابراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة ، جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحقيق التميز التنظيمي في ادارات التعليم في المملكة العربية السعودية ، مجلة البحث العلمي ، العدد العشرون لسنة 2016 .

- 14- عبد المعطي محمود البحيصير، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، مذكر ماجستير ادار اعمال ،جامعة الازهر، غزة ،2014 .
- 15- محمد بن سعيد العمري ، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي المجلة العربية للإدارة، مجلد 37 ،العدد 4 ،، كلية إدارة الاعمال - جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية .
- 16- دجيه محمود زكي ، روزا عبد الرزاق كشميري ، جودة العلاقات التبادلية بين القادة ومرؤوسيهم وأثرها على التميز التنظيمي ، المجلد الخامس والثلاثون - العدد التاسع - جزء ثاني- سبتمبر2019 .
- 17- بوبريحه رضا ، أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ، دراسة حالة \_ بشركة توزيع الكهرباء و الغاز غرداية، تخصص ادارة اعمال ، جامعة غرداية 2021-2022.
- 18- خليدة محمد بلكبير ، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة ، مجلة مجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة الجيالي بونعاملة خميس مليانة ، العدد : 14 ، المجلد 01-2 .
- 19- صالح المهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الادارة و الاعمال ، مكتبتنا العربية ،الطبعة الثانية 2008 .
- 20- محمد داوود ، كتاب ادارة التميز و الابداع الاداري ، الطبعة الاولى ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع موسى أحمد السعودي ، البنوك التجارية العاملة في الأردن ، المجلة الاردنية ، فب ادارة الاعمال ،2008 .
- 21- خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة ، مجلة الاقتصاد الجديدة ، بالعدد14 - المجلد 01- 2016 ، جامعة الجيالي بونعامة - خميس مليانة .

- 22- بسنوسي حنان ، جودة لخدمات و اثرها على رضا العميل دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ( مازونة ) ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي ، كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم .
- 23- بن سالم ، سليمان ، أثر أساليب التميز التنظيمي على الاداء السياقي دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء فرع بشار، مجلة اقتصاديات المال و الاعمال، العدد 6، بشار، جوان 2018 .
- 24- الاء عبد الرحمان محمد بلحمر ، مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة " دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الاداريين " رسالة ماجستير ، 2012.
- 25- نورة عبد الله حزام الشهراني ، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي ، رسالة لاستكمال الماجستير ، بجامعة الملك خالد، كلية التربية قسم الإدارة والإشراف التربوي 2018 م.
- 26- ياسر محمد خليل ، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، دار اضافة .
- 27- عثمانى زين العابدين، غنتيوي ياسين، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الاعمال دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، مذكرة تخرج استكمال ماستر 2019-2020 .
- 28- البارودي، منا الاحمد، القائد المتميز وأسرار الابداع الاداري، الموعة العربية للتدريب والنشر، ط0، القاهرة ، 2015 .
- 29- بو النصر، مدحت محمد، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، 2012 .



30- لعمرى، محمد، أثر التغيير التنظيمى على التميز التنظيمى، دراسة تطبيقية فى القطاع الخاص السعودى. المجلة

العربية للإدار ، 37-4 السعودية، 2017

31- عبد الناصر علك حافظ، نسرین جاسم محمد ،سؤدد سعيد حمد ، دور استراتيجية التكامل وأثرها فى تحقيق

التميز التنظيمى: دراسة تطبيقية فى دائرة البحث والتطوير .

32- بو سامل أبو بكر، دور التمكين الإدارى فى التميز التنظيمى، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية -جامعة

أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2015 .

33- عبد الوهاب، محمود أسامة، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمى، مجلة المستنصرية للدراسات العربية

والدولية، العدد 53، 2016.

المراجع الأجنبية :

-34- Wageeh A.Nafei, Organisational Success as a Mediating Variable of the Relationshi between Organisational Learning and Organisational excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt, International journal of business and Management , vol 13, no1, 2018.

-35- Samson; Danny, and David Challis, Patterns of business excellence, Measuring Business Excellence, UK: Emerald Group Publishing Ltd, Vol. (6No (2), 2002.

الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق 01 : قائمة محكمين

الرتبة	اسماء المحكمين
استاذ محاضرة - ب-	مخنان عقبة
استاذ محاضرة - ب-	قرونقة وليد

الملحق 02: استمارة الاستبيان

جامعة غردايةكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير-إدارة الأعمال-

الاستبيان حول موضوع: "دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية"  
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي "بغرداية" دراسة حالة

تحت اشراف:

ا.د/ بلعور سليمان

من اعداد الطالبتين:

مشطن نور الهدى / بن بادة رجا

المحور الاول: البيانات الشخصية**1 الجنس:**
 أنثى

 ذكر

**2. العمر:**أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة **3. المستوى الدراسي:**ثانوي او اقل جامعي تعليم عالي **4. عدد سنوات العمل:**أقل من 5 سنوات من 05 إلى 09 سنوات من 10 إلى 14 سنة من 15 سنة فاكتر **المحور الثاني: التميز التنظيمي و جودة الخدمات**

التميز التنظيمي هو إنجاز الاعمال بطريقة صحيحة، وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالتميز التنظيمي.

جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه.

الرقم	اولا :	موافق	موافق	محايد	غير	غير
	ابعاد التميز التنظيمي	جدا	موافق	محايد	غير	غير
<b>1- بعد تميز القيادة</b>						
01	يتمتع القائد بالصفات الشخصية القيادية					
02	القائد قادر على استغلال الفرص التنظيمية					
03	يمكن للقائد خلق فرص تنظيمية من شأنها تطوير					

					صندوق الضمان الاجتماعي	
					امكانية القائد لمواجهة العمليات المضطربة و الازمات التي تواجه صندوق الضمان الاجتماعي	04
					يتميز القائد بالمرونة في عملية التحسين المستمر في العملية التنظيمية ل صندوق الضمان الاجتماعي	05
<u>2- بعد تميز المرؤوسين</u>						
					تمتع المرؤوسين بالحماس المتميز في تأدية مهام صندوق الضمان الاجتماعي	06
					امتلاك المرؤوسين قدرات ابداعية تساعد في تخطي العقبات	07
					يتم تشجيع المرؤوسين على المشاركة بفعالية من اجل تحقيق اهداف صندوق الضمان الاجتماعي	08
					يتم تقديم التحفيزات للعمال المبدعين و دعمهم لتقديم المزيد	09
<u>3- بعد تميز الهيكل التنظيمي</u>						
					يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات بين الاقسام	10
					يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق التعاون المنظم بين افراد صندوق الضمان الاجتماعي	11
					يقسم ال هيكل التنظيمي المهام جيدا	12
					يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة و المسؤولية بشكل يساعد في تحقيق اهداف صندوق الضمان الاجتماعي	13
<u>4- بعد تميز الاستراتيجية</u>						
					تميز المؤسسة يؤدي الى تحقيق رؤيتها و رسالتها	14
					يسعى صندوق الضمان الاجتماعي إلى تحقيق أهدافها	15

					الاستراتيجية من خلال الاستغلال الامثل لمواردها المالية والمادية.	
					16 تنسجم الخطط البعيدة المدى مع الاهداف التي يسعى إليها صندوق الضمان الاجتماعي	
					17 تربط المؤسسة استراتيجياتها مع المتغيرات البيئية الحاصلة	
<u>5- بعد تميز الثقافة التنظيمية</u>						
					18 تنسجم ثقافة صندوق الضمان الاجتماعي مع القيم التي لدى موظفيها	
					19 تعكس ثقافة المؤسسة الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين	
					20 توجد قيم مشتركة بين موظفي صندوق الضمان الاجتماعي تلتزم بها مختلف المستويات الادارية	
					21 يشعر موظفي المؤسسة بالانتماء للمؤسسة من خلال المناخ التنظيمي السائد.	
					22 يساهم التعاون و الانفتاح و الثقة على تعزيز فعالية الاداء البشري في صندوق الضمان الاجتماعي	
غير	غير	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم : ابعاد جودة الخدمات	ثانيا : موافق بشدة
موافق بشدة	موافق					
<u>1- بعد الملموسية</u>						
					01 يتوفر في صندوق الضمان الاجتماعي تجهيزات متطورة تساهم التكنولوجيا الحديثة	

					02	تمتاز المؤسسة بالنظافة والاضاءة الجيدة
					03	يتوفر لدى صندوق الضمان الاجتماعي أماكن انتظار
					04	التنظيم الداخلي ل صندوق الضمان الاجتماعي جيد
					05	تمتلك المؤسسة مرافق جذابه ومرتبة وذات طابع تنظيمي رائع
<b>2- بعد عنصر الاعتمادية</b>						
					06	يقدم صندوق الضمان الاجتماعي الخدمات بالشكل المطلوب
					07	توفر المؤسسة الخدمات للعملاء في الوقت المحدد
					08	يهتم صندوق الضمان الاجتماعي بعدم تكرار الاخطاء عند تقديم الخدمات للعملاء
					09	يقدم صندوق الضمان الاجتماعي خدماته بفاعلية وبدرجة عالية من الاعتمادية
					10	عندما يواجه العميل مشكلة ما فان صندوق الضمان الاجتماعي يبدي اهتماما صادقا لحلها
					11	يدرك العميل أن معلوماته وخدماته مؤمنة
<b>3- عنصر الامان</b>						
					12	يوفر الشعور بالامان من قبل العملاء من خلال التعامل مع المؤسسة
					13	يتثق العملاء أن المؤسسة تحافظ على سرية المعلومات الخاصة بالعملاء
					14	يسعى صندوق الضمان الاجتماعي لبناء درجة من الثقة فيما تقدمه من خدمات
					15	تقوم المؤسسة بتوفير التجهيزات الخاصة بالسلامة
					16	يقوم صندوق الضمان الاجتماعي بطمانة الزبائن بأن

					الخدمة المقدمة لهم تخلو من الخطأ أو الخطر
<b>4- عنصر الاستجابة</b>					
					17 صندوق الضمان الاجتماعي مستعدة لتقديم الخدمات للعملاء بشكل فوري
					18 تستجيب المؤسسة لخدمات الزبائن بسرعة
					19 يقوم صندوق الضمان الاجتماعي بإبلاغ العملاء بشكل محدد عن الوقت المطلوب لانجاز خدمة معينة
					20 تتميز المؤسسة بالمرونة في تقديم الخدمة
<b>5- بعد التعاطف</b>					
					21 المؤسسة تضع مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامها
					22 يعرف الموظفين في صندوق الضمان الاجتماعي حاجات و مصلحة كل عميل
					23 يتم الاهتمام من طرف الموظفين بكل عميل
					24 تميز الموظفين باللباقة و الاحترام للعملاء
					25 ساعات عمل المؤسسة ملائمة لجميع فئات العملاء

الملحق 03: الثبات الفيا

Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	47

الملحق : 04 : التوزيعات التكرارية للمعلومات الشخصية



Statistics

الجنس

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		1.4844
Median		1.0000
Mode		1.00
Std. Deviation		.50371
Variance		.254
Minimum		1.00
Maximum		2.00

+

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	33	51.6	51.6	51.6
انثى	31	48.4	48.4	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Statistics

العمر

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		2.9219
Median		3.0000
Std. Deviation		.80287
Variance		.645
Minimum		2.00
Maximum		4.00

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 31 إلى 40 سنة	23	35.9	35.9	35.9
من 41 إلى 50 سنة	23	35.9	35.9	71.9
أكبر من 50 سنة	18	28.1	28.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Statistics

المستوى\_التعليمي

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		1.4844
Median		1.0000
Std. Deviation		.53429
Variance		.285
Minimum		1.00
Maximum		3.00

+

المستوى\_التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي او اقل	34	53.1	53.1	53.1
جامعي	29	45.3	45.3	98.4
تعليم عالي	1	1.6	1.6	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Statistics

عدد سنوات العمل

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.5313
Median		4.0000
Std. Deviation		.59010
Variance		.348
Minimum		2.00
Maximum		4.00

+

عدد سنوات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 05 إلى 09 سنوات	3	4.7	4.7	4.7
من 10 إلى 14 سنة	24	37.5	37.5	42.2
ن 15 سنة فأكثر	37	57.8	57.8	100.0
Total	64	100.0	100.0	

الملحق 05 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

		Statistics						
		Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
N	Valid	64	64	64	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.53	2.73	4.09	3.81	3.56	3.72	4.17
Median		4.00	2.00	4.00	4.00	3.50	4.00	4.00
Mode		4	1	4	4	3	4	4
Std. Deviation		.925	1.683	.660	.614	.814	.806	.606
Variance		.856	2.833	.436	.377	.663	.650	.367
Minimum		1	1	1	2	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5

		Statistics						
		Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
N	Valid	64	64	64	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.94	3.70	3.69	3.42	3.77	3.7813	3.6094
Median		4.00	4.00	4.00	3.50	4.00	4.0000	4.0000
Mode		4	4	4	4	4	4.00	4.00
Std. Deviation		.732	.971	1.003	.869	.811	.72306	.86588
Variance		.536	.942	1.007	.766	.658	.523	.750
Minimum		1	1	1	1	1	1.00	1.00
Maximum		5	5	5	5	5	5.00	5.00

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
N	Valid	64	64	64	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.92	3.70	3.86	3.86	3.88	3.48	3.66
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4	4	4	4
Std. Deviation		.841	.770	.833	.794	.678	.976	1.275
Variance		.708	.593	.694	.631	.460	.952	1.626
Minimum		2	2	2	2	3	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	11

Statistics

		Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
N	Valid	64	64	64	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.8594	3.8281	3.5625	3.7500	3.5000	2.8906	3.9688
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Std. Deviation		.58736	.95210	.88864	.79682	.69007	1.26136	.56256
Variance		.345	.906	.790	.635	.476	1.591	.316
Minimum		3.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00

Statistics

		Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
N	Valid	64	64	64	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.9063	3.7188	3.8906	3.8438	4.0469	4.0000	3.8594
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.52610	.65390	.62022	.59678	.54713	.53452	.63913
Variance		.277	.428	.385	.356	.299	.286	.408
Minimum		3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42
N Valid	64	64	64	64	64	64	64
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.0313	3.9219	3.9219	3.7656	3.5625	3.7969	3.7656
Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation	.50297	.67388	.51346	.61065	.73193	.69419	.61065
Variance	.253	.464	.264	.373	.536	.482	.373
Minimum	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

		Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	x1	x2
N Valid		64	64	64	64	64	0	0
Missing		0	0	0	0	0	64	64
Mean		3.8281	3.8438	3.8750	3.8906	3.2813		
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000		
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	3.00		
Std. Deviation		.67975	.67185	.65465	.64531	.96722		
Variance		.462	.461	.429	.416	.936		
Minimum		2.00	3.00	3.00	3.00	1.00		
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00		

		x3	x4	x5	x	y
N Valid		0	0	0	0	10
Missing		64	64	64	64	54
Mean						3.9087
Median						3.8696
Mode						3.87
Std. Deviation						.50098
Variance						.251
Minimum						2.91
Maximum						4.65

الملحق 06 : يوضح العلاقة و الاثر بين التميز التنظيمي و ابعاده مع جودة الخدمة

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x1 <sup>a</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: y  
b. All requested variables entered.



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.241 <sup>a</sup>	.058	.043	.45103

- a. Predictors: (Constant), x1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.780	1	.780	3.833	.055 <sup>b</sup>
	Residual	12.612	62	.203		
	Total	13.392	63			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.094	.350		8.850	.000
	x1	.176	.090	.241	1.958	.055

### Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2 <sup>b</sup>		Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.229 <sup>a</sup>	.052	.037	.45245



ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.700	1	.700	3.418	.069 <sup>b</sup>
	Residual	12.692	62	.205		
	Total	13.392	63			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.338	.240		13.902	.000
	x2	.129	.070	.229	1.849	.069

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3 <sup>b</sup>		. Enter

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.628 <sup>a</sup>	.394	.384	.36186

+

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.274	1	5.274	40.275	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.118	62	.131		
	Total	13.392	63			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.107	.247		8.516	.000
	x4	.432	.063	.655	6.829	.000

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x5 <sup>b</sup>		. Enter

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.545	.353		4.371	.000
	x3	.586	.092	.628	6.346	.000

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x4 <sup>b</sup>		. Enter

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.655 <sup>a</sup>	.429	.420	.35111

+

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.749	1	5.749	46.632	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.643	62	.123		
	Total	13.392	63			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677 <sup>a</sup>	.458	.449	.34218

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.133	1	6.133	52.378	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.259	62	.117		
	Total	13.392	63			

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.759	.281		6.260	.000
	x5	.545	.075	.677	7.237	.000

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x <sup>b</sup>		Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718 <sup>a</sup>	.516	.508	.32347

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.905	1	6.905	65.990	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.487	62	.105		
	Total	13.392	63			

الملحق 07 : فروقات أفراد العينة حول جودة الخدمة تعزى للخصائص الشخصية

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	ذكر	33	3.6212	.38764	.06748
	انثى	31	3.8079	.42311	.07599
y	ذكر	33	3.6424	.45431	.07908
	انثى	31	3.9058	.43507	.07814

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
x	Equal variances assumed	3.404	.070	-1.842-	62
	Equal variances not assumed			-1.837-	60.625
y	Equal variances assumed	.962	.331	-2.366-	62
	Equal variances not assumed			-2.369-	61.975

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
x	Equal variances assumed	.070	-.18671-	.10135	-.38930-
	Equal variances not assumed	.071	-.18671-	.10163	-.38995-
y	Equal variances assumed	.021	-.26338-	.11133	-.48593-
	Equal variances not assumed	.021	-.26338-	.11118	-.48562-



**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference Upper	Lower
x	Equal variances assumed	.01589	
	Equal variances not assumed	.01654	
y	Equal variances assumed	-.04084-	
	Equal variances not assumed	-.04114-	

ONEWAY x y BY العمر  
/MISSING ANALYSIS.



**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x	Between Groups	.032	2	.016	.092	.912
	Within Groups	10.704	61	.175		
	Total	10.736	63			
y	Between Groups	1.167	2	.584	2.912	.062
	Within Groups	12.225	61	.200		
	Total	13.392	63			

المستوى الدراسي

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x	Between Groups	.115	2	.057	.330	.720
	Within Groups	10.621	61	.174		
	Total	10.736	63			
y	Between Groups	.889	2	.444	2.168	.123
	Within Groups	12.503	61	.205		
	Total	13.392	63			

ONEWAY x y BY عدد\_سنوات\_العمل  
/MISSING ANALYSIS



**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x	Between Groups	.722	2	.361	2.198	.120
	Within Groups	10.015	61	.164		
	Total	10.736	63			
y	Between Groups	2.229	2	1.115	6.091	.004
	Within Groups	11.163	61	.183		
	Total	13.392	63			