

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



عنوان المذكرة

دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - وكالة جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

شربال مصطفى

إعداد الطالبتين:

- زيغة شهيناز

- زعيمين أمينة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
	جامعة جيجل	رئيسا
أ. شربال مصطفى	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرا واحترافا

قبل كل شيء، نحمد الله عز وجل الذي أنعمنا بنعمة العلم ووقفنا إلى بلوغ هذه الدرجة، وأقول "اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا".

نتوجه بالشكر الجزيل وأطيب التقدير والعرفان الجميل إلى الأستاذ المشرف: **شربال مصطفى** لتفضله قبول الإشراف على هذه المذكرة، والذي منحنا من وقته وصبره الكثير ولم ييخل علينا مما اتاه الله من علم بتوجيهاته ومدخلاته البناءة، وملاحظاته القيمة، فجزاك الله عنا خير الجزاء، ندعو لك بدوام الصحة والعافية.

والشكر موصول بالثناء والتقدير لأساتذتي الكرام، أعضاء لجنة المناقشة، ذلك لتفضلهم قبول مناقشة هذا الجهد المتواضع وتقييمه، وكلي ثقة في أن مناقشتهم ستضيف إلى هذه الرسالة قيم في أمس الحاجة إليها.

فشكرا لكم سيدي فقد شرفتم الباحث والبحث منحكم الله الصحة ودوام العمر لرفعة شأن العلم بكم. كما نشكر كل أساتذة الكلية خاصة منهم أساتذة قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل على ما منحوه لنا طيلة سنوات التكوين الأكاديمي في التخصص، ولا ننسى أن نشكر أيضا كل الطاقم الإداري وجميع عمال الكلية.

وندين بالشكر أيضا إلى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة جيجل الذين ساعدونا من خلال تقديم التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا العمل. وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع، حتى ولو بكلمة طيبة أو دعوة بالتوفيق والسداد فيه، نقول شكرا—————را.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصل اللهم وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

شربال مصطفى



فهرس المحتويات



شكر و عرفان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

مقدمة أ-ج

الجانب النظري للدراسة

6 الفصل الأول: موضوع الدراسة

7 تمهيد

8 أولا: إشكالية الدراسة

11 ثانيا: مبررات إختيار موضوع الدراسة

11 ثالثا: أهداف الدراسة

12 رابعا: أهمية الدراسة

13 خامسا: صعوبات الدراسة

13 سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

30 خلاصة الفصل

31 الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة

32 تمهيد

33 أولا: النظريات المفسرة للرقابة الإدارية

33 1. النظريات الكلاسيكية

33 1.1. نظرية الإدارة العلمية لـ " فريديريك تايلور "

35	2.1. النظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر"
38	3.1. نظرية التكوين الإداري لـ "هنري فايول"
40	2. النظريات النيو-كلاسيكية
41	1.2. نظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو"
42	2.2. نظرية الفلسفة الإدارية لـ "دوجلاس ماكريجور"
44	3. النظريات الحديثة
45	1.3. النظرية البنائية الوظيفية
48	2.3. نظرية الإدارة اليابانية لـ "وليام أوتشي"
50	3.3. نظرية الإدارة بالأهداف لـ "بيتر داركر"
51	ثانيا: الإتجاهات الحديثة المفسرة للجودة.
51	1. الأفكار المرتبطة بإدوارد ديمينج
57	2. الأفكار الأساسية المرتبطة بجوزيف جوران
60	3. الأفكار الأساسية المرتبطة بفيليب كروسبي
62	4. الأفكار الأساسية المرتبطة بأرماند فيغناوم
63	ثالثا: الدراسات السابقة
63	1. الدراسات المتعلقة بالرقابة الإدارية
70	2. دراسات متعلقة بجودة الخدمة
75	3. دراسات متعلقة بالمتغيرين
80	خلاصة الفصل
81	الفصل الثالث: الرقابة الإدارية
82	تمهيد
83	أولا: تطور الرقابة الإدارية
84	ثانيا: خصائص الرقابة الإدارية الفعالة
85	ثالثا: أهداف الرقابة الإدارية
86	رابعا: أهمية الرقابة الإدارية
87	خامسا: مراحل الرقابة الإدارية

88	سادسا: وسائل وأساليب الرقابة الإدارية
90	سابعا: أنواع الرقابة الإدارية
92	ثامنا: مجالات الرقابة الإدارية
94	تاسعا: معوقات الرقابة الإدارية
96	خلاصة الفصل

97 الفصل الرابع: أساسيات في جودة الخدمة

98	تمهيد
99	أولا: الجودة
99	1. نشأة وتطور الجودة
102	2. العوامل المؤثرة في الجودة
102	3. أهداف الجودة
104	4. أهمية الجودة
105	5. أبعاد الجودة
106	ثانيا: الخدمة
106	1. سمات وخصائص الخدمة
107	2. أهمية الخدمة
108	3. تصنيف الخدمات
111	4. طرق تقديم الخدمة
112	5. دورة حياة الخدمة
114	ثالثا: جودة الخدمة
114	1. أهمية جودة الخدمة
115	2. عوامل الإهتمام بجودة الخدمة
116	3. خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة
117	4. أبعاد ومعايير جودة الخدمة
121	5. المداخل النظرية لقياس جودة الخدمة
124	6. مبادئ تحسين جودة الخدمة

125	7. مشكلات تحقيق جودة الخدمة
125	رابعا: الرقابة على جودة الخدمة
125	1. مفهوم الرقابة على الجودة
126	2. أهداف الرقابة على الجودة
127	3. أهمية الرقابة على الجودة
128	4. أساليب الرقابة الحديثة على جودة الخدمة
130	خلاصة الفصل

الجانب الميداني للدراسة

132	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
133	تمهيد
134	أولاً: مجالات الدراسة
141	ثانياً: فروض الدراسة
144	ثالثاً: مجتمع الدراسة
144	رابعا: عينة الدراسة
146	خامساً: منهج الدراسة
147	سادساً: أدوات جمع البيانات
147	1. الملاحظة
148	2. الاستمارة
150	3. المقابلة
151	4. الوثائق والسجلات
151	سابعاً: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة
151	1. أسلوب التفسير الكمي
151	2. أسلوب التحليل الكيفي
152	خلاصة الفصل

153..... الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

154..... تمهيد

155..... عرض وتفسير وتحليل البيانات

186..... خلاصة الفصل

187..... الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

188..... تمهيد

189..... أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

194..... ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

197..... ثالثاً: موقع الدراسة في ضوء البناء النظري

200..... رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة

201..... خلاصة الفصل

202..... خاتمة

204..... قائمة المراجع

214..... الملاحق

224..... ملخص الدراسة

225..... 1. باللغة العربية

227..... 2. باللغة الإنجليزية



فهرس الجداول



الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع عينة البحث	145
02	جنس المبحوثين	155
03	سن المبحوثين	156
04	المستوى التعليمي للمبحوثين	157
05	المستوى المهني للمبحوثين	158
06	أقدمية المبحوثين في العمل	158
07	متابعة المشرف للعمل	159
08	للمشرف دور في تنظيم سير العمل	160
09	وجود المشرف أثناء العمل	161
10	تحديد المهام يزيد من التحكم في العمل	162
11	يزيد تقسيم العمل من الرقابة الإدارية	163
12	وضوح إجراءات سير المعاملات في المؤسسة يؤدي إلى زيادة التحكم في العمال	164
13	إعلام الزبائن بموعد تقديم الخدمة	164
14	فترة انتظار الزبائن لأدوارهم في تلقي الخدمة	165
15	أنواع أساليب الاتصال المتبعة في المؤسسة	166
16	أساليب الاتصال الأكثر فعالية	167
17	عملية تبادل المعلومات تتم في الوقت المحدد	168
18	تبادل الخبرات مع الزملاء يؤدي إلى أداء جيد	168
19	وجود تنافس بين العمال أثناء تنفيذ المهام الموكلة لهم	169
20	تبرز المنافسة بين العمال	170
21	تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى	171
22	تعديل المؤسسة أداء العاملين ليصبح أكثر نجاعة مع الزبائن	171
23	توفر المؤسسة خطوط مجانية للرد على استفسارات الزبائن عن الخدمات المقدمة	172
24	اهتمام المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن	173

174	منح المدير للعمال فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة	25
175	إتاحة الرئيس للعمال فرصة لتحمل المسؤولية	26
176	إهتمام المسؤول المباشر بمشاكل العمال	27
177	تسامح المسؤول مع العمال في حال ارتكاب خطأ في العمل	28
178	شعور العمال بحرية التصرف في أداء العمل	29
179	طبيعة العلاقة بين العمال والرئيس	30
180	الأسس التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	31
181	معايير تقييم الأداء عادلة	32
181	تقييم الأداء يدفع إلى تنمية المهارة	33
182	ملائمة مظهر المؤسسة لنوعية الخدمات التي تقدمها	34
183	تتوفر في المؤسسة تجهيزات ومعدات متطورة لتقديم الخدمات	35
183	مدى ملائمة ساعات العمل بالمؤسسة كافة الزبائن	36
184	تحرص إدارة المؤسسة على تحسين صورتها في السوق	37



فهرس الأشكال



الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	مفهوم جودة الخدمة	01
55	مثلث ديمينج	02
56	خط دائرة ديمينج	03
58	سلسلة الجودة	04
59	ثلاثية جوران لإدارة الجودة الشاملة	05
103	أهداف الجودة	06
105	أبعاد الجودة	07
108	أنواع الخدمات حسب إتماديتها	08
114	مراحل دورة حياة الخدمة	09
120	أبعاد جودة الخدمة	10
123	نموذج الفجوات الخمس لجودة الخدمات	11
129	أساليب الرقابة الحديثة على الجودة	12
139	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة جيجل	13



فهرس الملاحق



الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
215	طلب تسهيلات	01
216	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة جيجل	02
217	استمارة الدراسة	03
223	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	04



مقدمة



تعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسات المتميزة نظرا لإرتباطها بجميع أوجه النشاطات الخدمية التي شهدت تطورا باهرا، حيث أصبحت المؤسسات الخدمية تسعى إلى تقديم خدمات ومنتجات تضاها في جودتها ومواصفاتها ما تقدمه المؤسسات الأخرى، وجعلها لا تتوقف عند حد معين وإنما تكون حركتها دائمة ومستمرة، كما يستحسن أن تتبع عملية تحقيق رضا الزبون الخارجي للتعرف على درجته والمتغيرات التي تتحكم فيه لإجراء التحسينات المستمرة لمواكبة التطور المستمر الحاصل في حاجات ورغبات الزبائن.

لذلك فالمؤسسات اليوم أصبحت مضطرة إلى البحث على مختلف الأساليب والطرق التي تؤدي إلى تحسين الجودة لضمان التكيف مع البيئة وتحقيق البقاء والاستمرار وتقديم خدمة أفضل لزبائنهم بما يضمن تحقيق رضاهم، ومن هذه الأساليب اهتمام إدارة المؤسسة بوظيفة الرقابة الإدارية لكشف الانحرافات في الأداء بما يساعد على التقييم الجيد ومن ثمة اتخاذ التدابير اللازمة للتقويم، فالرقابة تزيد من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال تقديمها لخدمات سليمة خالية من الأخطاء الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وتقوية وضعها التنافسي وتحسين سمعتها في السوق، ومن أجل بلوغ هذه الأهداف ينبغي على المؤسسة تحديد كفاءة الموارد البشرية والرفع من مستوى فعاليتها من خلال الدورات التدريبية التطويرية لطرق التعامل مع الخدمات وإدخال التقنيات المتطورة في الأداء ، وتعزيز الدعم المتواصل للعاملين في المؤسسة بما يضمن تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة جاءت لتطرح إشكالية في سؤال عن دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة، وضمن هذا الإطار قسمت هذه الدراسة إلى جانبين:

الجانب الأول نظري يتكون من أربعة فصول:

❖ حيث كان الفصل الأول: موضوع الدراسة أين تم طرح إشكالية الدراسة، وعرض مبررات اختيار الموضوع، وتوضيح أهداف الدراسة وأهميتها وصعوباتها، مع تحديد مفاهيم الدراسة الأساسية منها وذات الصلة.

❖ أما الفصل الثاني: فقد تم التطرق فيه إلى الخلفية النظرية من خلال عرض النظريات المفسرة لموضوع الدراسة والمتمثلة في:

✓ نظريات الرقابة الإدارية: المتمثلة في النظريات الكلاسيكية كنظرية الإدارة العلمية، ونظرية التكوين الإداري، والنظرية البيروقراطية، وأيضا النظريات النيو-كلاسيكية كنظرية العلاقات

الإنسانية، ونظرية الفلسفة الإدارية، بالإضافة إلى النظريات الحديثة كما النظرية البنائية الوظيفية، ونظرية Z، ونظرية الإدارة بالأهداف.

✓ الإتجاهات الحديثة المفسرة للجودة: المتمثلة في أفكار كل من إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسي، أرماند فيغمناوم.

❖ في حين تضمن الفصل الثالث المعنون: بالرقابة الإدارية، تطور الرقابة الإدارية، خصائصها، أهدافها وأهميتها، خطواتها وأساليبها، بالإضافة إلى أنواع الرقابة الإدارية، ومجالات استخدامها، وأخيرا معوقاتهما.

❖ أما الفصل الرابع فكان تحت عنوان: أساسيات في جودة الخدمة والذي تم التطرق فيه إلى ماهية الجودة من حيث (تطورها، وأهم العوامل التي تؤثر في الجودة، أهدافها وأهميتها، وأبعادها). ثم التطرق إلى ماهية الخدمة، (خصائصها، أهميتها، تصنيفاتها، وطرق تقديم الخدمة، ودورة حياتها). كذلك تم التطرق إلى ماهية جودة الخدمة (أهميتها وعوامل الإهتمام بها، خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة، وأبعادها ومداخل قياسها، كذلك مبادئ تحسين جودة الخدمة وبعض مشكلات تحقيق جودة الخدمة). وأخيرا تم التطرق إلى ماهية الرقابة على الجودة (مفهومها، أهدافها، أهميتها، وأساليب الرقابة على جودة الخدمة).

وفيما يخص الجانب الثاني للدراسة فهو ميداني تضمن ثلاث (03) فصول هي:

❖ الفصل الخامس: ويتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة، وعرض فروضها وتحديد مجتمعها واختيار العينة المناسبة وحصر حجمها وتبيان خصائصها مع تحديد المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات من الميدان والمتمثلة في الإستمارة كأداة أساسية، والملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات كأدوات داعمة لها، كما تم أيضا تحديد أساليب معالجة البيانات.

❖ الفصل السادس: تم فيه عرض وتفسير وتحليل البيانات بعد تكميمها إلى تكرارات ونسب مئوية في جداول إحصائية مرتبة حسب أسئلة محاور الإستمارة، وتقديم قراءة سوسولوجية لهذه الجداول بهدف التأكد من صدق الفرضيات، وللإجابة عن التساؤلات التي طرحت في إشكالية الدراسة.

❖ أما الفص السابع: فقد تمت فيه مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة ذلك في ضوء الفرضيات الفرعية الثلاث تم الفرضية العامة للدراسة، وبعد ذلك تمت مناقشة نتائجها في ضوء الدراسات السابقة، وتحديد موقع الدراسة في البناء النظري، مع إبراز القضايا التي أثارها دراسة الموضوع.

وانتهت هذه الدراسة بخاتمة تليها قائمة المراجع، ثم قائمة الملاحق، ليتم في الأخير عرض ملخص
الدراسة باللغة العربية وباللغة الإنجليزية.



الجانب النظري للدراسة





الفصل الأول: موضوع الدراسة



تمهيد:

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: مبررات إختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: صعوبات الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر تحديد موضوع الدراسة خطوة أساسية ومهمة في البحث الإجماعي، فهو يعد بمثابة القاعدة الصلبة التي تبنى عليها الدراسة ككل، حيث يمكن الباحث بالإحاطة بأهم جوانب دراسته وخصوصا الجوانب المنهجية والمفاهيمية التي تمكنه من تقديم فهم واضح عن الموضوع المراد دراسته، بما يسمح من تبني وجهة نظر معينة، وتمكين الباحث من إبراز حدود بحثه، ويكون ذلك من خلال طرحه لإشكالية الدراسة، ومبررات اختيار الموضوع، وإبراز أهداف وأهمية الدراسة، مع الإشارة إلى الصعوبات التي واجهها في دراسته، ثم استعراض مفاهيم الدراسة لتبيان المعنى الذي يقصده منها.

أولاً: إشكالية الدراسة

شهد العالم نهاية القرن العشرين العديد من المتغيرات التي كانت لها تأثيرات على كافة جوانب الحياة في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، هذه التغيرات تجاوزت قدرات المؤسسات على التكيف معها وهو ما سمح لها بإعادة النظر في المبادئ والمفاهيم التي تأسست عليها واتخاذ كافة التدابير والآليات لمواجهة هذه التحديات حتى تكون قادرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء والنجاعة وبالدرجة الأولى الجودة، التي ينظر إليها كمعيار أساسي لتقييم واختيار حاجات المستفيدين من السلع والخدمات، وكأسلوب إداري يهدف إلى تطوير أداء المؤسسات وتحديث إدارتها وهيكلها لتتماشى والتطورات الحاصلة خاصة وأن العصر الحالي عصر المنافسة والبقاء فيه يكون للأجود.

لقد أصبح موضوع الجودة يحتل موقع الصدارة من قبل العديد من الممارسين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، لما له من أهمية بارزة في مجال إدارة الأعمال ومستقبل المؤسسة ومختلف علاقاتها مع المحيط.

ولقد تطور هذا الاهتمام من مجرد التركيز على جودة المنتجات إلى البحث عن جودة خدمات المؤسسة وفق منظور شامل للأداء المؤسسي. مما أدى إلى ظهور مفاهيم مثل: جودة المورد البشري، جودة العلاقة مع المورد، جودة التعامل مع المورد، الجودة في بيئة العمل، الجودة في علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية... وذلك للدلالة على أهمية الجودة نظراً لارتباطها بجميع أوجه النشاطات الخدمية التي شهدت تطوراً باهراً، حيث أصبحت المؤسسات الخدمية تسعى لتقديم خدمات ذات جودة عالية وهذا سعياً لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة التحديات المتعلقة بتعدد البيئة التي تنشط ضمنها المؤسسة، وكذا تزايد شدة المنافسة.

لذلك تعتبر الجودة مطلباً ضرورياً لكل مؤسسة تطمح لتحقيق أهدافها نظراً لما تتيحه من مكاسب في مجال المحافظة على مكانة المؤسسة واكسابها حصصاً في الأسواق الخارجية وضمان ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات يعتد بها وبمواصفات جيدة وعالمية تلبى احتياجات زبائنها وترضيهم، فقد أصبح رضا الزبون هدفاً من بين الأهداف التي تنتشده المؤسسات، فهو الذي يعزز من مكانة المؤسسة ويحقق لها التميز بين المؤسسات مما يخلق صورة حسنة عنها وعن الخدمات التي تقدمها.

وتعد جودة الخدمة من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا زبائنها وولائهم، ولذلك فإن إرضاء الزبون من شأنه أن يحقق للمؤسسة الزيادة في الربح، تعزيزاً لوضعها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق، واحتلال مراكز ذات شأن مقارنة بمنافسيها. فلا يمكن

الحكم عن أية مؤسسة على أنها استطاعت تحقيق أهدافها دون تحديد درجة فعالية خدماتها وإمكاناتها الفنية والمادية والبشرية، ذلك أن معيار الجودة من المحددات الأساسية التي تساهم في نجاح أو فشل المؤسسة.

إن هذه الجودة المطلوبة في تقديم الخدمات لن تتحقق إلا من خلال توفر مدخلات عدة منها الرقابة الإدارية كوظيفة ذات أهمية في المؤسسة لما لها من دور في اكتشاف الأخطاء والانحرافات الموجودة في مختلف المستويات الإدارية وذلك بتصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية وصولاً إلى تحقيق الجودة المطلوبة في المؤسسة، كما تساهم وتقوم بالتوجيه وضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنظيم سير العمل، وزيادة الأداء باتباع قوانين وإجراءات المؤسسة، بالإضافة إلى متابعة وتقييم أداء الأفراد باعتبار ما هو محدد سلفاً، فهي بذلك تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين، والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له، ومن ثمة تتمكن المؤسسة من تحقيق الربح والرفع من الإنتاجية بأحسن كفاءة وبأقل التكاليف، وتعزيز مركزها التنافسي وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق الخارجية.

ويعتبر النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية في مجال تحسين منتجاتها وخدماتها الدافع لانتشار الجودة في المؤسسات الغربية ثم على مستوى العالم، وبذلك أصبح السعي لتحقيق الجودة تجربة رائدة لمعالجة النقائص في مختلف إدارات وأقسام المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، حيث لم يعد يقتصر تطبيق الجودة على السلع فقط بل استطاعت أن تدخل قطاع الخدمات خاصة مع تزايد حجم المؤسسات الخدمية وتزايد شدة المنافسة بينها والنظر إلى السمعة والصورة الذهنية للمتعاملين، فاتجهت معظمها إلى الاهتمام بجودة خدماتها وتمييزها والبحث عن النموذج الأمثل في الإدارة لتقديم الخدمات المطابقة لتوقعات المستفيدين منها، وهو ما يتطلب وجود نظام يراقب المنتج (الخدمة) ويضمن مستوى الجودة الملائم لهذا النظام وهو مراقبة الجودة، الذي يقوم بالمحافظة على الجودة عند مستوى معين حتى تبقى مقبولة لدى الزبون وهذا بالالتزام بالموصفات القياسية للمنتج (الخدمة)، وللرقابة أيضاً دور مهم في التأثير على سلوك الموظفين وأدائهم، فمن خلال السلوك تساعد الرقابة الفعالة في معرفة طرق التعامل مع الزبائن، والاهتمام بهم والمعاملة اللطيفة معهم، وتلبية احتياجاتهم والرد على استفساراتهم، أما من ناحية الأداء فهي تؤثر على التزام العمال بتأدية المهام بالشكل الصحيح وكشف أي انحرافات غير مقبولة في التعامل مع الزبائن ومعرفة أسبابها وذلك من خلال تفعيل أدوات الرقابة الإدارية مثل الرقابة الدورية أو المباشرة للتأكد من سير العمل كما هو مخطط، واستخدام الأجهزة الإلكترونية الرقابية وتوزيعها في كل

الأقسام لمعرفة الإنجازات المحققة من الأنشطة، إضافة إلى فحص صناديق الشكاوي والاقتراحات لمعرفة مستويات الخدمة المقدمة وبالتالي إجراء ما يلزم لتحسين جودتها.

والجزائر باعتبارها إحدى الدول السائرة في طريق النمو فقد بات في السنوات الأخيرة إحساس متنامي من طرف المؤسسة الخدمية الجزائرية بأهمية جودة الخدمة خصوصا مع التطور المجتمعي وارتفاع تطلعات أفراد المجتمع بالنسبة إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسات، فقد بدأت تسعى نحو بناء استراتيجياتها التي تمكنها من تجسيد الجودة في خدماتها، وكسب ولاء زبائنها والاحتفاظ بهم كمتعاملين حقيقيين ومنه تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، وهذا ما أدى بالمؤسسات اليوم إلى النظر للرقابة الإدارية نظرة عناية واهتمام وتعدّها وسيلة فاعلة ومهمة لتقديم خدمات تلبي احتياجات الزبائن المتغيرة والمتزايدة. ونظرا لأهمية موضوع الرقابة الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمة حاول العديد من المختصين تشكيل نظريات تساعد على تفسير هذا الموضوع، إضافة إلى القيام بعدد الدراسات التي حاولت الوصول إلى فهم الموضوع من زوايا مختلفة وتقديم اقتراحات ناجعة لها.

وبناء على كل ما تم إيراد، تتبلور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

هل للرقابة الإدارية دور في تحسين جودة الخدمة؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تساهم في تحديد مسار الدراسة، والتي ستتم الإجابة عليها في الجانبين النظري و التطبيقي:

- 1- ماهي أهمية الجودة بالنسبة لكل من المؤسسة، العملاء، والعمال؟
- 2- ماهي الأبعاد والمعايير التي يتم من خلالها تحديد مستويات جودة الخدمة؟
- 3- هل الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة تمكنها من امتلاك قاعدة من الزبائن الدائمين؟
- 4- هل ضبط أساليب المتابعة الدورية يضمن سرعة الانجاز؟
- 5- هل الاتصال الفعال يزيد من الميزة التنافسية في خدمة الزبائن؟
- 6- هل الحضور الإداري أثناء تقديم الخدمة يبني سمعة المؤسسة؟

وبالطبع سيتم صياغة فرضيات تقوم على مؤشرات تؤسس لبحث علمي متكامل، وسيتضمن الفصل الخامس تجانس بين الجانب النظري والميداني للدراسة.

ثانيا: مبررات اختيار الموضوع

تعد عملية اختيار الموضوع من اهم مراحل البحث العلمي واكثرها صعوبة كونها تشكل وتتبلور من العوامل الذاتية والاجتماعية والعوامل الموضوعية التي لها علاقة بموضوع البحث وأن اختيار الباحث للموضوع لا يتم اعتباطيا أو عشوائيا بقدر ما هو مبني على محددات ودوافع تدفعه لتناول موضوع دون غيره، ولها فإن اختيار هذا الموضوع جاء نتيجة جملة من المبررات تتمثل في:

1- المبررات الذاتية:

- ❖ رغبة الباحث في دراسة هذا الموضوع.
- ❖ الرغبة في الحصول على درجة علمية في التخصص.
- ❖ محاولة الباحث توظيف المعارف النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي، والكشف عن مدى قدرته على التعامل مع المعلومات وتوظيفها منهجيا، بما يخدم مراحل البحث العلمي.
- ❖ محاولة الباحث اثراء معارفه حول الموضوع محل الدراسة.

2- المبررات الموضوعية:

- ❖ أن البحث يتناول أحد مواضيع علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- ❖ محاولة معرفة أبعاد هذا الموضوع لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية.
- ❖ السعي الى الحصول على المعلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة.
- ❖ تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع.
- ❖ قابلية الموضوع للتحقق الامبريقي.

ثالثا: أهداف الدراسة

لكل دراسة هدف حتى تكون ذات قيمة علمية، فالهدف من الدراسة يفهم عادة على أنه الناتج الذي من أجله قام الباحث بإعداد دراسته، فالبحث الجيد هو الذي يتجه إلى تحقيق أهداف ذات قيمة علمية.

وعليه يجب على الباحث أن يحدد أهدافه من الدراسة ليتحكم في مشكلتها، ويمكن عرض الأهداف من دراسة موضوع "دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة" فيما يلي:

1- الأهداف العلمية:

- ❖ معرفة الدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة.
- ❖ إثراء المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي.
- ❖ كسب المزيد من المعارف وكسب المزيد من التجربة في مجال البحث العلمي.
- ❖ إثراء التراث العلمي المتعلق بموضوع الدراسة.
- ❖ محاولة التمرس في استخدام أدوات البحث ذات نجاعة ومصداقية.

2- الأهداف العملية :

- ❖ التعرف على دور أساليب المتابعة الدورية في تحقيق الإنجاز المطلوب في تقديم الخدمات.
- ❖ الكشف على مدى فعالية الإتصال التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في خدمة الزبائن.
- ❖ محاولة التعرف على دور الحضور الإداري أثناء تقديم الخدمة في بناء سمعة المؤسسة.

رابعاً : أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسي جودة الخدمة، حيث أن لكل دراسة أو بحث من الضروري أن تكون له أهمية تحري للموضوعية والمصداقية وهي كالاتي:

1- الأهمية العلمية:

- ❖ إبراز أهمية الرقابة الادارية ودورها في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة.
- ❖ تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع من الناحية السوسولوجية.
- ❖ نتائج هذه الدراسة تمكننا من معرفة اذا كان هناك رقابة فعالة في المؤسسة ورد فعل العمال اتجاه نتائجها المحققة خاصة تلك التي تبرز في جودة الخدمة في المؤسسة.

2- الأهمية العملية:

- ❖ تقديم نتائج واقعية تساعد في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة.
- ❖ إدراك مدى خضوع العمال في المؤسسة للرقابة الادارية ومدى فعاليتها في المؤسسة.
- ❖ إن هذه الدراسة تساهم في ابراز الدور للرقابة الادارية في تطوير وتحسين جودة الخدمة في المؤسسة.

خامسا: صعوبات الدراسة:

مثلما هو معلوم لا يخلو أي عمل من صعوبات والعراقيل التي تواجهه، ولعل أهم الصعوبات التي صادفت الباحث في إنجاز هذا العمل نجد:

- ❖ عدم تعاون مدير الموارد البشرية في منح وثائق ومعلومات كافية تخص المؤسسة محل الدراسة وهذا راجع لغياب ثقافة البحث العلمي.
- ❖ صعوبة الحصول على بعض الأرقام والمعطيات عن نسبة الشكاوي المقدمة للمؤسسة، وذلك تقاديا لفهمها بشكل خاطئ يمس سمعة ومكانة المؤسسة.
- ❖ مواجهة بعض الصعوبات في توزيع الإستمارة وعدم قبول إدارة المؤسسة إجراء الدراسة الميدانية نظرا للظروف الصحية والاجتماعية التي تمر بها الجزائر في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19).
- ❖ ندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة المتعلق بالرقابة الإدارية وجودة الخدمة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

إن عملية تحديد المفاهيم تعتبر من الخطوات الهامة في البحوث العلمية خاصة في البحث السوسيولوجي، نظرا لتميز المصطلحات في مجال العلوم الاجتماعية بالمرونة والتجدد الإقتراحات التي ينتجها المفكرون حول المفاهيم. والمفهوم "عبارة عن رمز أو فكرة تعبر عن أشياء في الواقع أو ذهن"⁽¹⁾. فالمفاهيم تستخدم للتعرف على العناصر أو الأبعاد التي لها علاقة بالمشكلة العامة للظاهرة المدروسة وكذلك لضبط العلاقة القائمة بين هذه العناصر. لذلك على الباحث منذ البداية تحديد أطره المفاهيمية في ضوء التراث النظري المتوفر وتضييق دائرة إشارتها بالنظر إلى الحقائق المراد الإنطلاق منها أو الوصول إليها.

وتتضمن هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم الأساسية والمفاهيم ذات الصلة والتي تدور حول "دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة".

(1) - عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، دار الكتاب الوطنية، بنغازي، 2002، ص14.

1- المفاهيم الأساسية:

1- الدور:

1-1- لغة: هو عود الشيء إلى ما كان عليه، ودور الممثل هو أحد المواقف التي يظهر فيها على المسرح والتي يكون منها المسرحية⁽¹⁾.

بمعنى أن الدور هو مكانة الفرد الذي يعبر عنها بالمواقف الذي تواجهه.

1-2- إصطلاحا:

مفهوم الدور ينسب في معناه السوسيولوجي إلى لينتون LINTON، إنه مفهوم أولي في علم إجتماع التنظيم حيث "يتضمن كل تنظيم مجموعة من الأدوار متميزة تقريبا... هذه الأدوار يمكن تعريفها بصفتها أنظمة إلتزامات معيارية يفترض بالفاعلين الذين يقومون بها الخضوع لها وحقوق مرتبطة بهذه الإلتزامات، وهكذا يحدد الدور منطقة موجبات والإلتزامات مرتبطة خاصة بمنطقة استقلال مشروطة"⁽²⁾.

بمعنى أن كل مؤسسة فيها مجموعة أدوار، هذه الأخيرة تتضمن مجموعة من الواجبات التي يلتزم بها الأفراد داخل المؤسسة من خلال موقعه وحتى طبيعة السلطة والمسؤولية والمساءلة.

كما أن الدور يركز على بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمثانة داخل الجماعة أو موقف إجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق توقعات يعنتقها الآخرون كما يعنتقها الشخص نفسه⁽³⁾.

يلاحظ من خلال هذا التعريف أن الدور يمكن اعتباره مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الفرد في موقف معين، ويتحدد دور الفرد عن طريق التوقعات التي يكونها الآخرون والتي لا تضم كيف يؤدي الفرد الدور وإنما تضم كيف يجب أن يعامل الفرد الآخرين أثناء تأدية دوره.

(1) - المنار: قاموس لغوي (مصطلحات علمية، تقنية، أدبية)، دار العلوم، الجزائر، 2008، ص235.

(2) - ريمون بودون، فرانسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الإجتماع، ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986، ص288.

(3) - محمد عاطف غيث: قاموس علم الإجتماع، الهيئة العصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1979، ص390.

التعريف الإجرائي:

الدور هو مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها الموظف من خلال أساليب معينة داخل المؤسسة وأداء المهام الموكلة إليه قصد إثبات الذات وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- مفهوم الرقابة:

2-1- لغة: الرقابة من فعل رقب بمعنى رصد وانتظر، وارتقب بمعنى أشرف على الشيء، والرقابة والمراقبة تعني التدقيق بالنظر⁽¹⁾.

أي أن الرقابة تعني الحفظ والرصد والحراسة والإشراف على الشيء.

2-2- إصطلاحاً:

عرفها سمير الشويكي بأنها: "مصطلح إداري يطلق على الوظيفة الإدارية التي تهتم بمراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا"⁽²⁾.

يتبين من خلال هذا التعريف أنه ركز الرقابة في المؤسسة من حيث تحقيق أهدافها وأهم الرقابة على العمال والتي تعتبر مهمة في تحديد أداء المؤسسة.

ويعرفها هنري فايول بأنها: "عملية التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة، وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف والأخطاء وتحديد ما من أجل تصحيحها ومنع تكرارها، وتشمل عملية الرقابة هذه كل شيء الأشخاص والتصرفات والأشياء"⁽³⁾.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن الرقابة تعمل على تصحيح الأخطاء والإنحرافات والتأكد من أن الخطة الموضوعية قد حققت الأهداف المحددة مسبقاً، كما أن الرقابة لا تشمل العمل فحسب بل تشمل كل الأشياء والمواقف التي تحدد بالمؤسسة.

(1) - يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب (عربي-عربي)، ط2، دار الكتب العلمية، لبنان، 2001، ص227.

(2) - سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص179.

(3) - خيري كنانة: مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات العملية الإدارية)، دار جريز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص149.

وتعرف كذلك: "بأنها الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستويات والخطط المحددة سلفاً وأساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين أيدي المدراء، وهي الوظيفة التي تهدف إلى تأكد كل رئيس أو قائد أن ما يتم إنجازه من أعمال هو ما قصد إنجازه"⁽¹⁾.

يلاحظ من خلال هذا التعريف أن الرقابة هي وظيفة إدارية أساسها هو توفر المعلومات لدى المديرين وذلك بهدف تأكد كل رئيس أن ما تم إنجازه يتطابق مع ما تم توقعه من طرف الإدارة.

التعريف الإجرائي:

الرقابة هي عملية متابعة ومراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بما هو متوقع حسب الخطة الموضوعية من قبل، وذلك للتأكد من قيام كل موظف بواجباته ومنع حدوث الأخطاء في العمل وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- مفهوم الإدارة:

3-1- لغة: تعود كلمة إدارة في الأصل اللغوي إلى الفعل دار، دوران أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو ما كان عليه وعندهم أن مدار الأمر هو ما يجري عليه في الغالب⁽²⁾.

ترجع كلمة الإدارة إلى الأصل اللاتيني administration وتتكون من شطرين (ad) ومعناها اللفظي (to) وتعني لكي، و Ministration وتعني خدمة وبهذا يصبح المعنى اللفظي لكلمة الإدارة القيام على خدمة الآخرين، أو بمعنى آخر يتم أداء الخدمة عن طريق جهاز معين.

3-2- إصطلاحاً:

عرفها فريديريك تايلور بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يريد أن يقوم الأفراد به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص تكاليف"⁽³⁾.

فهو يركز في تعريفه للإدارة على المهام والوظائف الإدارية في تحديد الأفراد لعملهم بدقة وحرصهم على تنفيذ مهامهم بأحسن الطرق وأكفئها وذلك بأقل تكلفة ممكنة.

(1) - علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص341.

(2) - عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، ط1، منشورات جبيلي الحقوقية، لبنان، 2007، ص11.

(3) - ماجد محمد الفرا وآخرون: الإدارة المفاهيم والممارسات، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2002، ص21.

وعرفها أبلبي بأنها: "عملية تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الأشخاص الآخرين، وهذا يتضمن نشاطين أساسيين هما: التخطيط والرقابة"⁽¹⁾.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على طبيعة الإدارة التي يرى أنها تنظم للقوى البشرية وتسخيرها لتحقيق الأهداف التي حددتها والتي تتحقق بالتخطيط والرقابة.

وعرفها أيضا **طلعت إبراهيم لظفي** أنها: "عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري والإستعانة بالموارد المادية المتاحة"⁽²⁾.

وهو يضيف في تعريف للإدارة على ضرورة توفر الموارد المالية إلى جانب الموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف.

التعريف الإجرائي:

الإدارة هي عملية تسيير مختلف الأنشطة والمهام والوظائف الموجودة في المؤسسة من خلال تنظيم جهود الموظفين بها قصد تحقيق الأهداف المسطرة بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

4- مفهوم الرقابة الإدارية:

تعرف الرقابة الإدارية بأنها: "وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير بهدف التقييم والتصحيح"⁽³⁾.

من خلال هذا التعريف نجد أن الرقابة الإدارية وظيفة من وظائف الإدارة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يسير وفق الأهداف المسطرة والخطط الموضوعة مسبقا وتصحيح الإنحرافات وتوجيهها من أجل تحقيق الأهداف.

ويعرفها **كونتر وأدونيل** بأنها: "قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت"⁽⁴⁾.

(1) - ماجد محمد الفراء وآخرون: الإدارة المفاهيم والممارسات، مرجع سابق، ص12.

(2) - طلعت إبراهيم لظفي: علم إجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص58.

(3) - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص119.

(4) - حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص326.

يلاحظ من خلال هذا التعريف أن الرقابة الإدارية تقوم بقياس أعمال المرؤوسين بهدف التأكد من أن الأهداف المسطرة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها.

وتعرف كذلك بأنها: "عملية الإتصال اليومي الذي يقوم به الرؤساء من أجل متابعة الإنجاز وتقييم الأداء لمعرفة نوعية ومستوى ضغوط العمل ومشكلات التسيير والتقنية والإجتماعية الداخلية والخارجية"⁽¹⁾. يتبين من خلال هذا التعريف أن الرقابة الإدارية عملية للإتصال يقوم به الرؤساء من أجل متابعة ما تم إنجازه من أعمال وتقييم أداء المرؤوسين وذلك لمعرفة مستوى الضغوط والمشكلات التي تواجههم في عملية التسيير.

وعرفها الشهبواني بأنها: "وظيفة إدارية تتطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت"⁽²⁾.

بمعنى أنه لا يمكن أن نقوم بعملية الرقابة مالم يوجد هناك أهداف وخطط واضحة تسعى إلى تحقيقها ولا نستطيع مراقبة المرؤوسين أيضا في غياب الخطط مهما كانت أهميتها فالرقابة الجيدة تعتمد على التخطيط السليم.

ويرى الإداريون المحدثون أن: "وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبيين: يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقييم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع، وتصحيح الإختلافات أو الإنحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة"⁽³⁾.

حسب هذا التعريف الرقابة ذات جانبيين: منها ما يتعلق بمراقبة وتصحيح نتائج الأداء وتصحيح الأخطاء والإنحرافات عند حدوثها، ومنها ما يتعلق بمراقبة إنجازات الأفراد في ظل الوظائف الإدارية الأخرى وليس بمعزل عنها.

(1) - ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص71.

(2) - حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص326.

(3) - بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص130.

ويعرفها أستاذ الإدارة العامة الأمريكي مارشال ديموك بأنها: "الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تحدد هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية في الوقت المناسب والمحدد"⁽¹⁾.

يرى مارشال أن دور الرقابة يركز أساسا في متابعة العمل للتحقق من أن الأهداف قد أنجزت وفق المعايير المرغوبة.

التعريف الإجرائي:

الرقابة الإدارية هي الوظيفة التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى متابعة أداء المرؤوسين والتحقق من إنجاز الأعمال وفق الخطة الموضوعة مع كشف الأخطاء الموجودة ومحاولة تصحيحها، لضمان سير العمل وفق الأهداف المسطرة بغرض تحقيق الجودة المطلوبة في أداء الخدمة.

5- مفهوم الجودة:

5-1- لغة: كلمة جودة في أصل اللغة تعني الجيد والجيد نقيض الرديء ويقال أجاد فلان في عمله وأجود، واستجاده، عده جيدا. وأجاد الشيء يجوده (جودة) أي صار جيدا⁽²⁾.
بمعنى أن الجودة تعني الشيء الجيد أو بلوغ شيء ما درجة عالية من النوعية الجيدة والقيمة الجيدة.

5-2- اصطلاحا:

الجودة هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualitas" ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان، أما حديثا وقد تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وإزدياد المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة⁽³⁾.

(1) - محمد رفعت عبد الوهاب: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص314.

(2) - يوسف حبيب الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار الناشر العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص55.

(3) - مأمون سليمان الداركة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص15، 16.

وقد عرفت الجودة بأنها: "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات"⁽¹⁾.

يلاحظ على هذا التعريف عدم ربط الجودة بالمنتج أو الخدمة فقط، وإنما ربط الجودة بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة حسب التغيرات المتوقعة.

وعرف جوزيف جوران الجودة على أنها: "مدى ملائمة المنتج للإستخدام"⁽²⁾.

والمقصود بالجودة في هذا التعريف مدى قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده الزبون منه.

وقد بين "جوران" أن الملائمة للإستخدام تعتمد على توفر خمس (05) أبعاد أساسية هي⁽³⁾:

❖ جودة التصميم.

❖ جودة المطابقة للمواصفات.

❖ أن تكون السلعة متاحة.

❖ سلامة الحصول على السلعة.

❖ صلاحية أداء المنتج في ميدان الإستعمال.

عرفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة الجودة على أنها: "مجموعة من المزايا والخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"⁽⁴⁾.

إستنادا إلى هذا التعريف فإن الجودة هي الملائمة بين خصائص الخدمة وإحتياجات الزبائن أي مدى تلبية خصائص الخدمة لإحتياجات الزبائن.

وقد عرفت المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة ISO 8402 الجودة على أنها: "مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع الرغبات المعلنة أو الكامنة"⁽⁵⁾.

(1) - مأمون سليمان الداركة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص16.

(2) - محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص15.

(3) - مأمون سليمان الداركة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص30.

(4) - مأمون سليمان الداركة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، المرجع السابق، ص16.

(5) - André payer et Autres, les foun damentaux de l'entreprise d'organization, 3^{eme} edition, paris, 1997, p117.

وفي هذا التعريف قسمت رغبات المستعملين إلى رغبات معلنة ورغبات كامنة، أي رغبات يعلنها الزبون قبل عملية الشراء، وأخرى تتكون لديه بعد عملية الشراء، وهذا سوف يساعده في تحديد رغباته في المرة الموالية.

وفي التعريف الحديث للجودة وفقا للمواصفة ISO 900 إصدار 2000، فقد عرفت على أنها "عبارة عن قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتج لإرضاء المتطلبات"⁽¹⁾.

ويشير هذا التعريف إلى ضرورة مطابقة المواصفات الموضوعية للمنتج لمتطلبات الزبائن، فالسبب الرئيسي للإهتمام بالجودة هو إرضاء الزبون من خلال تلبية متطلباته.

وتعرف كذلك الجودة بأنها: "إنتاج مؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، ويكون قادرا من خلالها على الوفاء بإحتياجات ورغبات زبائنهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها"⁽²⁾.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن مفهوم الجودة ينحصر في مدى مطابقة منتج معين لمجموعة من المواصفات والمقاييس الموضوعية سلفا من طرف المؤسسة في شكل تصميمات معينة، ويفترض فيها أن تتفق مع إحتياجات ورغبات الزبائن، مما يمكنها من إكتساب صفة التميز عن باقي منتجات المؤسسة المنافسة.

التعريف الإجرائي:

الجودة هي مجموعة من المواصفات وخصائص الخدمة الموضوعية سلفا من طرف المؤسسة في شكل تصميمات ومخططات معينة، والتي يفترض أن تتفق مع حاجات ورغبات الزبائن، مما يمكن المؤسسة من إكتساب صفة التميز في تقديم الخدمة عن بقية منتجات المؤسسات المنافسة.

(1) - Abdallah seddiki, management de la Qualité, office des publications universitaire, alyer, 2003, p23.

(2) - عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص17.

6- مفهوم الخدمة:

6-1 لغة: من خدا يخدم، ويخدم خدمة أي عمل له وساعده في العمل، قام بحاجة، والخدمة تعني ما يقدم من مساعدة في القيام بعمل أو قضاء حاجة⁽¹⁾.

بمعنى أن الخدمة هي تقديم المساعدة أو توفير العناية لجهة محددة.

6-2- اصطلاحا:

تعرف الخدمة بأنها: "ذلك المنتج غير الملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للزبون كنتيجة لتطبيق أو إستخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة، والخدمة لا يمكن حيازتها أو إستهلاكها ماديا"⁽²⁾.

يتبين من خلال هذا التعريف أن الخدمة هي مختلف الأنشطة الغير ملموسة التي تختلف ويستفيد منها الزبون، ولا يترتب على تقديمها أي نوع من أنواع الملكية.

وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: "منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي تم شراءها وإستهلاكها فهي تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة (يتعذر فصلها عن مقدمها) وغالبا ما يتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها"⁽³⁾.

ويرى الباحث **kother** أن الخدمة عبارة عن: "أي نشاط أو إنجاز منفعة يقدمها طرف ما إلى طرف آخر ويكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية أو إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون مرتبطا به"⁽⁴⁾.

(1) - جبران مسعود: الرائد في معجم القباي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، بيروت، 2003، ص372.

(2) - إسعاد حامد أورمان، أبي سعد الديونجي: التسويق السياحي والفندقي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص4.

(3) - محمد عبده حافظ: تسويق الخدمات، ط1، المكتب العربي للمعارف، الإسكندرية، مصر، 2009، ص53.

(4) - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو: إدارة الجودة مدخل للتميز والزيادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط1، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص53.

يلاحظ من خلال هذا التعريف أن الخدمة هي نشاط أو منفعة غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل لإشباع حاجة غير مشبعة لديه دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية، وقد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بمنتج مادي ملموس.

وتعرف كذلك بأنها: "تلك النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والعملاء، وكذلك الأنشطة الداخلية لدى المؤسسة لتحقيق إحتياجات العملاء"⁽¹⁾.

يتبين من هذا التعريف أن الخدمة عبارة عن أنشطة متداخلة بين المؤسسة والزبائن، وكذلك الأنشطة داخل المؤسسة وذلك لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن.

وفي تعريف آخر تعرف الخدمات التي يحصل عليها الزبون بأنها عبارة عن: "أعمال أو نمط من الأداء الفعال إلا أنها تمتاز كونها غير ملموسة"⁽²⁾.

بمعنى أن الخدمة صفقة الأعمال التي تعقد بين مقدم الخدمة وبين متلقيها بهدف تقديم منتج يحقق الرضا لدى الزبون.

التعريف الإجرائي:

الخدمة هي نشاط أو منفعة غير ملموسة يتم الحصول عليها من خلال الإحتكاك مع المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن.

7- مفهوم جودة الخدمة:

ليس من السهل إعطاء تعريف واحد ودقيق لجودة الخدمة، فكل فرد يحاول الكتابة عنها أو ممارستها يجد أنه من الصعب أن يصل إلى تعبير عملي عنها متفق مع الآخرين وتستمد هذه الصعوبة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً إلى السلع المادية.

وتميل أغلب التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها: "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"⁽³⁾.

(1) - مأمون سليمان الداركة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 171.

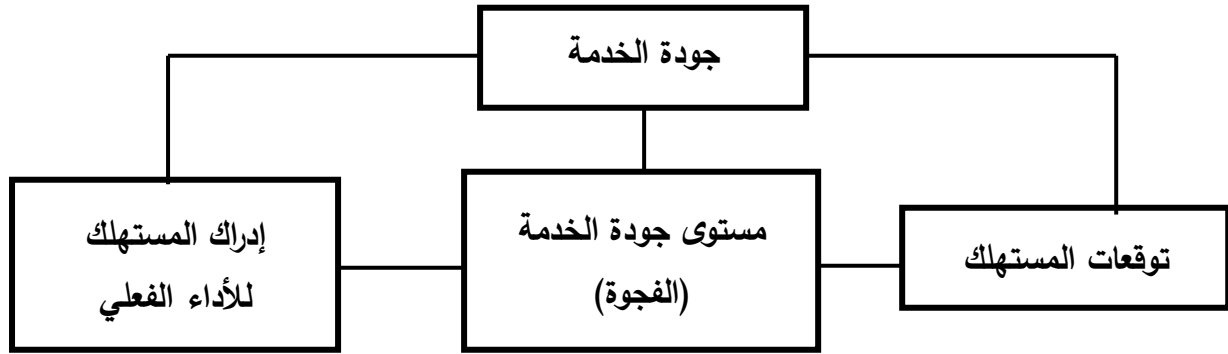
(2) - عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 277.

(3) - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 90.

وأيضاً تعرف على أنها: "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها الزبائن ويدركونها في الواقع الفعلي وهي المحدد لرضا الزبون أو عدم رضاه حيث يعتبر في نفس الوقت من الأولويات الرئيسية التي تزيد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها"⁽¹⁾.

يتضح من خلال هاذين التعريفين أن جودة الخدمة هي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه، وهي معيار لتطابق الأداء الفعلي للخدمة مع ما يتوقعه الزبون إتجاه هذا النوع من الخدمة.

الشكل رقم (1): مفهوم جودة الخدمة:



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص90.

يتضح من الشكل أن مفهوم جودة الخدمة هو الفرق بين توقعات المستهلك وإدراكه للأداء الفعلي وهو الذي يحدد مستوى جودة الخدمة أو ما يطلق عليه بالفجوة.

كما عرفت جودة الخدمة بأنها: "التفوق على توقعات العميل أي تفوق المنظمة في خدماتها التي تؤديها فعلياً على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون إتجاه هذه الخدمات"⁽²⁾.

يتبين من خلال هذا التعريف أن جودة الخدمة هي تميز المؤسسة في تقديم خدمات تفوق توقعات الزبون إتجاه هذه الخدمة المقدمة.

(1) - مأمون سليمان الداركة: إدارة الجودة الشاملة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص143.

(2) - ريتشارد وليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الكريم عقيل، مكتبة جرير، السعودية، 1999، ص39.

وفي تعريف آخر تعرف جودة الخدمة بأنها: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم خدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل مع العملاء"⁽¹⁾.

يشير التعريف إلى أن جودة الخدمة تنحصر في بعدين ألا وهما البعد الإجرائي ويمثل النظم والقوانين التي تحكم تقديم الخدمات، أما البعد الشخصي فيتمثل في طريقة أو أسلوب التفاعل مع الزبون.

التعريف الإجرائي:

جودة الخدمة هي درجة التميز والإتقان في تقديم الخدمات ومدى تطابقها مع توقعات الزبائن بما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين ويحقق للمؤسسة ميزة تنافسية بالنسبة للآخرين، ويتم تقييمها من خلال إمكانية الحصول على الخدمة في الوقت المحدد لها والكفاءة عند تقديمها والمعاملة الحسنة والشعور بالأمان.

2- المفاهيم ذات الصلة:

2-1- المشاركة في إتخاذ القرار:

2-1-1- مفهوم المشاركة: هي "توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار، حيث يتم الأخذ بالإقتراحات والتوصيات والأراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين، مما يمكن الوصول إلى القرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها"⁽²⁾.

هذا التعريف يركز على دور الفاعلين في العملية الإنتاجية بتقديمهم لأحسن السبل لأجل أداء فعال وسهل لتحقيق أهداف المؤسسة.

2-1-2- مفهوم القرار:

"هو الإختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة بين عدد من المقترحات البديلة المتاحة لهم"⁽³⁾.

(1) - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص1.

(2) - محمد أحمد إسماعيل: مفهوم المشاركة في إتخاذ القرارات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، أنظر الموقع:

<https://hrdiscussion.com> >...h:14:55.02/02/2020

(3) - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص181.

كما عرف على أنه: "عملية إختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة الذي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة"⁽¹⁾.

من خلال التعريفين السابقين يمكن ملاحظة أن التركيز على أسلوب المشاركة والدراسة التحليلية الموسعة من أجل الوصول إلى القرار المناسب.

2-1-3- مفهوم المشاركة في إتخاذ القرار:

تعرف على أنها: "إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ"⁽²⁾.

إذن المشاركة في إتخاذ القرار هي إعطاء كافة أعضاء المؤسسة فرصة المساهمة في القرارات، من خلال تبادل الآراء والإستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة والمؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى.

2-2- تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية للحكم على إمكانية النمو والتقدم للعامل في المستقبل وتحصله لمسؤولية أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى"⁽³⁾.

وبملاحظة هذا التعريف يمكن أن نستنتج خاصيتين مهمتين لعملية التقييم تتمثل الأولى بتركز التقييم على أداء العامل (الموظف) أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، بينما تتمثل الخاصية الثانية في أن التقييم يتضمن الحكم على نجاح العامل في وظيفة الحالية من ناحية، والحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى. وهذا لا يعني أن عملية تقييم الأداء للعامل معنية بتنمية قدرته لبلوغ المستوى المطلوب لإستمراره في عمله.

ويعرف كذلك بأنه: "عملية يتم بموجبها الحصول على المعلومات حول فعالية العاملين بها، وتؤدي بالعامل إلى مراجعة ومراقبة الأداء من خلال إستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير

(1) - نواف كنعان: إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2003، ص140.

(2) - سليمان حنفي محمود: السلوك الإداري، دار المعرفة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1978، ص368.

(3) - إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء والوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، البحرين، 2013، ص118.

من القرارات، وهو بذلك يعد محاولة للوصول إلى تقدير مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه. وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه وأيضا قدراته وإمكاناته الشخصية من خلال فترة زمنية محددة⁽¹⁾.

يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه إعتبر تقييم الأداء عملية يتم من خلالها الحكم على مدى فعالية العاملين في إنجاز الأعمال المسندة إليهم وذلك في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم الشخصية وكذلك سلوكياتهم وتصرفاتهم مع الآخرين خلال فترة زمنية معينة.

2-3- الإتيصال التنظيمي:

2-3-1- مفهوم الإتيصال:

يعرف الإتيصال بأنه: "العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه، سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين، عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين ومن خلال وسائل الإتيصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل، والذي قد يكون إخباريا أو إقناعيا أو إستعلاميا"⁽²⁾.

ينظر هذا التعريف إلى الإتيصال بإعتباره قيام المرسل بإرسال رسالة إلى المستقبل كما أن هذا التعريف ركز على الغاية أو الهدف الذي يقصده المرسل من وراء إرساله هذه الرسالة، وقد تكون هذه الغاية إيصال بعض الأخبار أو إقناع المستقبل برأي أو قضية معينة أو الإستعلام عن شيء معين.

أما ستانلي stanli فيؤكد بأن الإتيصال "عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة وليست عملا فرديا منعزلا حيث تقاس فعالية الإتيصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل، تناغم وإنسجام وفهم مشترك للرموز المتبادلة"⁽³⁾.

هذا التعريف يعبر على أن الإتيصال هو عملية تفاعل بين مجموعة من الأفراد عن طريق تبادل رموز تكون مشتركة بين أعضاء المؤسسة.

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص119.

(2) ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الإجتماع العمل والتنظيم، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص5،6.

(3) العلاق والطائي: أساسيات الإتيصال (نماذج ومهارات)، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص19.

2-3-2- مفهوم التنظيم:

يعرف التنظيم بأنه: "جماعة إجتماعية تعمل بصفة تعاقدية لتحقيق أهداف معينة من خلال إتباع مختلف الطرق العقلانية القائمة على التخطيط الإستراتيجي وتقسيم العمل والتخصص، وإحترام السلطة والرقابة وغيرها من القوانين واللوائح"⁽¹⁾.

يشير هذا التعريف إلى كون التنظيم عبارة عن قوة بشرية تقوم بإتباع بعض المبادئ التي تحكم العمل وتنظمه، وقد ركز هذا التعريف على مبادئ التخصص وتقسيم العمل والعمل بموجب القوانين ووجود منهجية أو آلية تضمن تحقيق الأهداف.

ويعرف كذلك بأنه: "نسق إجتماعي يقوم على أساس مجموعة من العناصر المتكاملة وهي النسق القيمي والثقافي، وقواعد النظام الرسمية وغير رسمية، وقواعد تحديد الأدوار والوظائف التي تتكامل من خلال إلترام الأفراد وتكاملهم من خلال أدوارهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"⁽²⁾.

حصر هذا التعريف مفهوم التنظيم في الأهداف المشتركة بين الأفراد على إعتبار أنه نسق مركب من عناصر تتفاعل فيما بينها في إطار خدمة النسق الكلي (المؤسسة)، كما ركز على الجانب القيمي والثقافي أي منظومة القيم والثقافة الخاصة بالمؤسسة.

2-3-3- مفهوم الإتصال التنظيمي:

يعرف الإتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي بأنه: "إتصال داخل المنظمات والإتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والإتصال التنظيمي معنى أيضا ينشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها"⁽³⁾.

حسب هذا التعريف الإتصال التنظيمي ينشر المعلومات بين أفراد الجماعة داخل المؤسسات أو بين تلك المؤسسات وبيئتها من أجل تحقيق أهدافها.

(1) - ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الإجتماع العمل والتنظيم، مرجع سابق، ص 47.

(2) - ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الإجتماع العمل والتنظيم، المرجع السابق، ص 6.

(3) - بن داود العري: المشاركة في إتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الإتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة - الجزائر، العدد 16، سبتمبر 2014، ص 169.

ويقصد كذلك بالإتصالات التنظيمية "تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين، أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى. وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة"⁽¹⁾.

هذا التعريف ينظر إلى الإتصال التنظيمي باعتباره وسائل معتمدة من طرف المؤسسة أو المدراء أو الموظفين، لنقل وتوفير المعلومات للأطراف المستهدفة مما يؤدي إلى تبسيط وتسهيل العمل، وضمان حسن الإستمرارية، بما يخدم مصالح المؤسسة.

وعليه فالإتصالات الإدارية مجموعة من الإتصالات التي يعتمدها المدير، أو أي مسؤول إداري لتطوير نظام الإتصالات، وليتم بموجبه إعطاء المعلومات وتبادل الأفكار والإتجاهات بين المجموعات والأفراد داخل المؤسسة وخارجها.

2-4- الزبون:

"وهو ذلك المشتري للخدمات الفعلية أو المتوقعة ولديه الرغبة والقدرة في شراء تلك الخدمة، كما أنه يشكل الهدف النهائي لأية عملية تسويقية لأنه هو مفتاح نجاح المؤسسة أو فشلها"⁽²⁾.
ونعني بالزبون في هذه الدراسة بأنه مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقات معينة بها.

2-5- إجراءات العمل:

تعرف بأنها الأعمال التكرارية التفصيلية المحددة مسبقا والتي تتسم بتتابع وإتساق في العملية الإدارية حتى يتم إنجازها.

كما تعرف بأنها عبارة عن سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبطة وفقا لتتابع حدوثها والتي تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد للعمل⁽³⁾.

إذن إجراءات العمل هي عبارة عن الخطوات المتتابعة لأداء العمل داخل المؤسسة.

(1) - أحمد ماهر: الإتصال، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص60.

(2) - محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص19.

(3) - الأساليب الحديثة في تطوير نظم العمل، أنظر للموقع:

www.tceg.caoa.gov.eg>.user. h : 15 :20. 02/02/2020.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل القيام بخطوات أساسية تعتبر كمنطلقات للبحث العلمي، حيث قام الباحث بطرح إشكالية دراسته والمبررات التي دفعته إلى اختيار موضوعها، ووضع أهدافها وصعوباتها إضافة إلى تحديد المفاهيم التي سوف يتبناها طيلة مسار الدراسة.



الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة



تمهيد:

أولاً: النظريات المفسرة للرقابة الإدارية

1. النظريات الكلاسيكية

2. النظريات النيو-كلاسيكية

3. النظريات الحديثة

ثانياً: الإتجاهات الحديثة المفسرة للجودة

1. الأفكار المرتبطة بإدوارد ديمينج

2. الأفكار المرتبطة بجوزيف جوران

3. الأفكار المرتبطة بفيليب كروسبي

4. الأفكار المرتبطة بأرماند فيغناوم

ثالثاً: الدراسات السابقة

1. دراسات متعلقة بالرقابة الإدارية

2. دراسات متعلقة بجودة الخدمة

3. دراسات متعلقة بالمتغيرين

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن خوض الباحث في موضوع محدد ومحاولة دراسته يحتم عليه أن يستند إلى بعض الأطر النظرية التي يعتبرها كخلفية نظرية ينطلق منها، لأن هذه الخلفية النظرية تعتبر إحدى الوسائل التي يستعملها الباحث في التعرف أكثر على الموضوع محل الدراسة، حيث يقدم رؤية واضحة له، وفي هذه الدراسة يتم الاستعانة بعرض بعض المقاربات النظرية المتعلقة بالرقابة الإدارية، ممثلة في النظريات الكلاسيكية، والنيو-كلاسيكية والنظريات الحديثة في التنظيم، إضافة إلى الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والتي قدمت تفسيرات مختلفة على اختلاف المفكرين. وكذلك الاستناد إلى بعض الدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الموضوع عن مختلف الجوانب، حيث تم اعتماد ستة (06) دراسات متعلقة بالرقابة الإدارية وستة (06) دراسات متعلقة بجودة الخدمة، ودراستين (02) متعلقة بكل المتغيرين، وتم تقسيمها إلى دراسات أجنبية، عربية وجزائرية.

أولاً: النظريات المفسرة الرقابة الإدارية

1- النظريات الكلاسيكية:

تمثل الإرهافات الأولى للتنظيم والعمل، وتشمل تلك النظريات "التي تركز اهتماماتها على العملية الانتاجية والفنية والتفكير الآلي في تميز وتحليل العلاقات بين مكونات التنظيم"⁽¹⁾. أي أنها مجموع النظريات التي اهتمت وركزت في دراسة التنظيم والمظاهر المتعلقة به على عناصر: العمل، الهيكل، التنظيم، تحديد السلطة، توزيع المسؤوليات، تعيين نطاق الاشراف، الرقابة... كما أنها تقوم على مبدأ الرشد والعقلانية في التنظيم وتعتبره نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية وليس له علاقات متبادلة معها.

1-1- نظرية الإدارة العلمية لـ " فريديريك تايلور":

ظهرت حركة الإدارة العلمية كاستجابة للمشاكل التي تعاني منها الصناعة الأمريكية في ذلك الوقت والمتمثلة أساساً في ضعف الانتاجية ووجود نزاع بين الإدارة والأفراد، كانت اسهاماتها موجهة لتحقيق أعلى مستوى من الكفاية الانتاجية عن طريق اتباع أساليب الإدارة الرشيدة التي تركز على أسس علمية في تحليل العمل ودراسته، بهدف التوصل إلى طريقة واحدة مثلى للأداء، وذلك من خلال استخدام الزمن والحركة لتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي، كما تركز كذلك على التخصص والتدريب.

ويعتبر المهندس الأمريكي "فريديريك تايلور" مؤسس نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900-1920، والذي نادى في كتابه الموسوم بـ " مبادئ الإدارة العلمية " سنة 1911، على ضرورة التركيز والاهتمام بالجوانب المادية في الإدارة، والمتعلقة بالعمل والانتاج واعتبرها الهدف الرئيسي الذي يجب أن تسعى إليه الإدارة.

وتتمثل مبادئ الإدارة العلمية حسب تايلور في⁽²⁾:

1- إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق التقليدية.

2- فصل العمل الفكري (التخطيط) عن التنفيذ، وتحمل المديرين مسؤولية التخطيط والتنظيم والرقابة وحل مشاكل الإدارة.

(1) - قيسي محمد العبيدي: التنظيم، المفهوم- النظريات- المبادئ، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص83.

(2) - فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، دار الشرق الأوسط للطباعة، عمان، الأردن، 1995، ص35.

- 3- اختيار العمال وتدريبهم حسب الأساليب العلمية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 4- ضرورة وضع رؤساء لمراقبة العمال أثناء العمل.
- 5- تعاون الإدارة مع العمال لإنجاز العمل.
- 6- العدل في تقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعمال.

"ومن وجهة نظر الإدارة العلمية يتم اتخاذ القرارات الهامة والتخطيط لكل ما يؤثر في العملية الإنتاجية بعيدا عن العمال، حيث تتخذ القرارات من طرف الإدارة ويتولى العمال تنفيذها، كما اهتمت الإدارة العلمية بالتنظيم الهرمي للسلطة والاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل، ولم تراعي الاتصال بين العمال أنفسهم"⁽¹⁾. فالاتصال النازل هو السائد حيث يتم من خلاله نقل الأوامر والتعليمات من الأعلى إلى الأسفل للعامل، ومن هنا نستنتج أن في ظل الإدارة العلمية الاتصال العمودي الرسمي ذو الاتجاه الواحد هو السائد في التنظيم.

وفي مجال الحوافز يعتمد فكر "تايلور" في هذا الصدد على أن العامل هو رجل اقتصادي رشيد، "ومن ثم فإن الأجر هو المتغير الوحيد الذي يدفع الفرد للعمل للحصول على المزيد من الأجر النقدي، فقد قسم "تايلور" طريقة جديدة للدفع وهي نظام "المعدل المتغير للقطعة"، وهذه الطريقة تعتمد على وضع معدل معياري ثم حسابه بدقة على أساس محاسبة العامل، فإذا أنتج عددا من الوحدات يزيد المعدل المعياري فيحصل على الراتب الأساسي، ولهذا فإن العامل سوف يحاول تحقيق زيادة في الانتاج للحصول على الأجر الزائد"⁽²⁾.

ومما ساهم به "تايلور" أيضا هو تأكيده على أهمية إعداد العمال عن طريق التكوين بحيث يستطيع العامل أداء العمل المكلف به بالطريقة المطلوبة وبالسعة والمعدل المطلوب.

وعليه وبحسب نظرية الإدارة العلمية يتضح أنها ركزت بشكل كبير على الرقابة وبالأخص الرقابة الصارمة واعتبرتها أداة ضرورية لتحقيق أعلى وأحسن معدلات الأداء وذلك من خلال تحديد نطاق الإشراف أي تحديد المرؤوسين للرئيس الواحد بعد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء إضافة إلى الإشراف التخصصي بمعنى لكل تخصص في العمل مشرف مختص، وبهذا الأساس يمكن تحسين واستغلال قدرات الفرد الفعلية بما يحقق الجودة في الأداء والتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص76.

(2) - محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص50.

أساسيات النظرية:

تقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المرتكزات أهمها:

- ✓ تقسيم العمل داخل البناءات التنظيمية.
- ✓ الرقابة المستمرة وتنفيذ الأوامر والتعليمات.
- ✓ التخصص في العمل وإخضاع العمال للتدريب وفق ما تتطلبه خطط العمل.
- ✓ اختيار العمال يكون وفقاً لمتطلبات ومستلزمات الوظائف⁽¹⁾.
- ✓ التركيز على الحوافز المادية كمحرك أساسي مبني على أساس الجهد المبذول.
- ✓ توحيد الإجراءات المتبعة من قبل الإدارة على جميع العمال⁽²⁾.
- ✓ الاعتماد على أسلوب الاتصال النازل من المستوى الأعلى للإدارة إلى المستوى الأدنى.

تقدير النظرية:

وقد تعرضت نظرية الإدارة العلمية إلى جملة من الانتقادات أهمها:

- ✓ الطريقة المثلى للعمل تميزت بالتخصص الشديد والروتين مما يؤدي إلى ضجر وملل العمال⁽³⁾.
- ✓ النظر إلى العمال كآلات لا يحركهم إلا الدافع المادي فقط.
- ✓ اعتماد الإدارة على أسلوب ديكتاتوري دون إشراف العمال في السلطة واتخاذ القرارات⁽⁴⁾.

1-2- النظرية بالبيروقراطية لـ "ماكس فيبر":

تعد البيروقراطية إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.

ويعتبر "ماكس فيبر" أول من استخدم هذا المصطلح، محددًا من خلاله مواصفاته المنظمة

المثالية أو النموذجية واعتبرها بمثابة المنظمة البيروقراطية.

(1) - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، مرجع سابق، ص70.

(2) - عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2003، ص25.

(3) - رابوية محمد الحسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص18.

(4) - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص28.

ويعني مفهوم البيروقراطية لدى "فيبر" آلية لبلوغ الأهداف المعروفة بأكثر عقلانية وفعالية وبعتماد نظام من الأفعال والقواعد والإجراءات غير الشخصية، والتي تركز على القانون وتحدد رسمياً في الهيكل التنظيمي والتقسيم الإداري المكتبي والميداني باعتماد التنظيم الوظيفي والرقابة على السلوك داخل المؤسسة" (1).

وقد افترض "فيبر" في المنظمة البيروقراطية صفات متعددة هي: الدقة، والسرعة، والوضوح، والإلمام الكامل بالمتطلبات، وانصياع المرؤوسين بشكل تام إلى المسؤول الإداري الأعلى، وتحليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية المختلفة، وقد أراد من خلال افتراضاته التوصل إلى نموذج عقلاني للمنظمة البيروقراطية، ينطلق أساساً من القيم الفكرية والنظريات التي سادت الوسط الإداري الذي تعمل فيه المنظمات بشكل عام (2).

وقد اعتمد النموذج البيروقراطي الذي جاء به "فيبر" على افتراضات وخصائص معينة هي (3):

- ✓ تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية قانونية.
- ✓ توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد (أو أعضاء) المنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة.
- ✓ تخويل السلطات (أو الصلاحيات) لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد محددة (4).

✓ الموضوعية في العمل واستبعاد العاطفة يجعل العلاقات قائمة بين الوظائف لا بين الأشخاص، مع الفصل بين وظيفة العامل وحياته الشخصية.

✓ اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الجدارة الفنية في العمل (5).

✓ اعتبار خدمة عملاء المنظمة (أي خدمة الجمهور) هو هدف تسعى إلى تحقيقه المؤسسة (6).

(1) - جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة والتنظيم، إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس، 1996، ص 41.

(2) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 34.

(3) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، المرجع السابق، ص 34.

(4) - حسين حريم: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 58.

(5) - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 43.

(6) - حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 43.

تشكل هذه المبادئ ضمانا للجهاز الإداري البيروقراطي وفعالية في سير موارد المؤسسة، حيث أنها تستند إلى الرشد والعقلانية فيما يخص تنظيم العمل وتخطيطه، والتحكم في العمال وفق إجراءات وقواعد قانونية محكمة تطبق على الجميع، وتستبعد كل ما هو غير قانوني وغير رسمي في مجال العمل. وكخلاصة يمكننا القول بحسب النظرية البيروقراطية أن إدارة المؤسسة يمكنها مراقبة العامل بسهولة لأنها رسمت ووضعت له خطوط عمله وحدوده من خلال تحديد المهام والمسؤوليات والتخصص الوظيفي كما زودته بالسلطة بحسب عمله، مما يجعله سهل المساءلة والمحاسبة وذلك لضمان سير العمل بكفاءته مع الأخذ بعين الاعتبار خدمة عملاء المؤسسة باعتباره الهدف الأساسي التي تسعى إلى تحقيق المؤسسة.

أساسيات النظرية:

- ✓ التخصص وتقسيم العمل لأجل تنفيذ جيد للأعمال.
- ✓ اختبار وترقية الموظفين على أساس الكفاءة والتأهيل وليس للاعتبارات غير الموضوعية، مما يكفل الأداء الممتاز.
- ✓ حق الموظف في الحصول على راتب معين.
- ✓ اتباع التسلسل الرئاسي للسلطة.

تقدير النظرية:

إن المبادئ السابقة الذكر ليس فيها ما يعيبها إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم تم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء، كما قد نجد البعض غير مستعد للمبادأة والابتكار بتصرف جديد لأن ذلك قد يتعارض أو يكسر قاعدة من القواعد المنظمة ولهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور ومن أهمها⁽¹⁾:

- ✓ تضخم الأعباء الروتينية.
- ✓ عدم اهتمام الأفراد بمصالح المؤسسة وإنما ينصب اهتمامهم على استيفاء الاجراءات.
- ✓ شعور العاملين كأنهم يعاملون كآلات وانتقال نفس الشعور لمن يتعاملون معهم.

(1) - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، مرجع سابق، ص44.

✓ الاعتماد الصارم على القواعد والاجراءات يقضي روح المبادرة والابتكار، مما يجعل التنظيمات البيروقراطية عاجزة عن التكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة الخارجية.

1-3- نظرية التكوين الإداري لـ "هنري فايول":

قامت هذه النظرية كمحاولة لتعديل بعض أفكار "تيلور"، فركزت على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي تعزز تطوير المؤسسات الانتاجية والصناعية والإدارية، وقد ارتبطت بمؤسسها "هنري فايول" الذي اعتبر رائد الفكر الإداري الكلاسيكي، لأنه كان أول من طور مدخل علم الإدارة وبلور عددا من المبادئ الجوهرية في مؤلفه الشهير "الإدارة العامة والصناعية"⁽¹⁾.

وقد ركزت هذه النظرية على المعطيات الداخلية للتنظيم، والاهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفيزيولوجي للعمال، ومن جهة أخرى فقد استكملت بعض النقائص التي جاءت بها "التايلورية"، حين اهتم "تيلور" واتباعه بترشيد سلوك العمال في الأقسام غير الانتاجية، لكن اهتمامهم هذا كان قاصرا فقط على المشكلات الفنية والاجرائية وأساليب المراقبة دون أن يتناول وظائف الإدارة العليا⁽²⁾.

وقد قسم "فايول" الأنشطة التي تمارسها المؤسسة إلى ستة (06) أنشطة يعتمد كل منها على الآخرين وهي: الأنشطة الفنية، الأنشطة التجارية، الأنشطة المالية، المحاسبية، الإدارية، وانصب تركيزه الأول على المجموعة الأخيرة من الأنشطة (الأنشطة الإدارية) لأنه كان يرى بأنها أكثر الجوانب اهمالا، وقد حدد للإدارة خمس (05) وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة⁽³⁾.

وقد صاغ "فايول" أربعة عشر (14) مبدأ في الإدارة وهي الأهم في نظره، حيث نادى بتطبيقها في أي منشأة أعمال بشيء من المرونة والتي تتلاءم مع كل منشأة، فهي ليست جامدة بل متغيرة بحسب ما تقتضيه شروط العمل ورأى بأن تطبيق هذه المبادئ يساهم بدرجة كبيرة في رفع الكفاءة الانتاجية⁽⁴⁾. وهذه المبادئ هي⁽⁵⁾:

1- تقسيم العمل بتحديد وتخصيص شديدين للعمل لضمان أعلى مستوى من التبسيط والفعالية.

(1)- سعد عبد مرسي بدر: الإيديولوجية ونظرية التنظيم : مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص136.
(2)- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، الإسكندرية، مصر، 2004، ص71.
(3)- محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1992، ص65.
(4)- بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص17.
(5)- محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص78.

- 2- وحدة الأوامر: ويعني ذلك أن يكون هناك مدير واحد مسؤول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفا واحدا.
- 3- الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
- 4- أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية.
- 5- ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
- 6- النظام (الترتيب والتنظيم): ويشمل كل الموارد المادية والبشرية في المؤسسة لتكون في مكانها المناسب في الوقت المناسب لضمان استخدامها دون تعطيل.
- 7- التسلسل الهرمي يكون واضحا ومحددا لحدود السلطة وطرف الاتصال داخل المؤسسة.
- 8- اتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- 9- تنمية روح الجماعة: بالسعي إلى تحقيق التوافق بين العمال عن طريق التنسيق وأهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل إنجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف.
- 10- السلطة والمسؤولية: الدقة في إصدار الأوامر مع الحقوق للمساءلة الناجحة عن هذا الحق.
- 11- العدالة والإنصاف: أي اعتماد نظام عادل في إدارة وتسيير العمال⁽¹⁾.
- 12- وحدة الهدف: توجيه كل الأجزاء والوحدات وموارد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- 13- ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة.
- 14- المبادرة: وذلك بتشجيع العاملين على الابتكار والتفكير وإعطائهم هامش من الحرية لإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات⁽²⁾.

وعليه فهذه النظرية أولت أهمية للرقابة الإدارية واعتبرتها وظيفة هامة من الوظائف الأربع لإدارة المؤسسة، ولكي تكون المؤسسة ناجحة لابد لكل إداري من مستويات الإدارة العليا أن يتقن ممارسة هذه الوظائف بما فيها الرقابة الإدارية من خلال مسائلة العمال ومحاسبتهم على تنفيذ القرارات، ويرى "فايول"

(1) - رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، ص 61.

(2) - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 28.

أن الرقابة عملية تفتيش وبحث الأخطاء وتهذيب الأفراد، وأن المسؤول عن العملية الرقابية يفرض سلطته في اعتبار العاملين على تنفيذ التعليمات والأوامر وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

أساسيات النظرية:

- ✓ تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- ✓ ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- ✓ وضوح قنوات الاتصال داخل المؤسسة.
- ✓ إعطاء الحرية للعمال في تقديم الاقتراحات.
- ✓ احترام العمال للقواعد والتعليمات والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة.
- ✓ الاهتمام بتحليل طبيعة وظيفة الإدارة داخل المؤسسة⁽¹⁾.

تقدير النظرية:

وقد تعرضت نظرية "هنري فايول" إلى انتقادات أهمها:

- ✓ تميز المبادئ الأربعة عشر بالجمود والروتين وإعطاء صلاحيات الأشخاص الأقوياء أصحاب السلطة، مما يمكنهم من فرض هيمنتهم على العمال في المستويات الأدنى والتحكم فيها داخل المؤسسة.

- ✓ انفراد الإدارة بإعداد برنامج العمل دون إشراك العمال (مبدأ المركزية)⁽²⁾.

- ✓ الاهتمام بالجوانب الإدارية للوصول إلى تنظيم مثالي، والتركيز على الجوانب الفيزيولوجية المؤثرة على أداء العمال لتعظيم أرباح أصحاب العمل على حساب العمال.

2- النظريات النيوكلاسيكية:

جاءت النظريات النيوكلاسيكية كرد فعل على قصور النظريات الكلاسيكية في تناولها العنصر الإنساني في المنظمات وعدم الاهتمام به، ولقد كان محور اهتمام النظريات النيوكلاسيكية هو دراسة

(1) - محمد بهجت، جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 60.

(2) - عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 74.

وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة باستخدام المنهجية العلمية، بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المؤسسة.

2-1- نظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو":

جاءت هذه النظرية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية، التي نظرت للتنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد واعتبار الفرد العامل كآلة، وتقوم هذه النظرية أساساً على أفكار "إلتون مايو" الذي قدم مساهمات كبيرة حيث استتجبت به شركة "ويسترن إلكترونيك" الأمريكية لدراسة ظاهرة تدني الإنتاجية التي كانت منتشرة بي عمالها، "وقد أكد إلتون مايو وزملائه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع "هاوثورن" على بعض الأفكار والمبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي"⁽¹⁾. وهذا من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل.

لهذا فقد ركز أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل المدراء من أجل تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي وكسر الروتين الناتج عن التخصص في العمل⁽²⁾.

كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تحفيز العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية، لأن الحوافز المعنوية لها دور في إثارة دوافع الأفراد كالحوافز المادية.

بالإضافة إلى هذا فقد ركزت أيضاً على ضرورة خلق اتصال مرن وفعال بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات، وهذا من خلال مشاركة العمال في اتباع الأسلوب الديمقراطي⁽³⁾.

وعلى هذا الأساس يبدو لنا جلياً أن جوهر الرقابة الإدارية لدى نظرية العلاقات الإنسانية يتضمن إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية، والاعتراف بسلطة التنظيم غير الرسمي وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين وتوسيع نطاق الإشراف، إضافة إلى أنها ركزت على الرجل الاجتماعي الذي تدفعه حاجاته الاجتماعية والتقنية، والذي يستجيب لضغوط الجماعة أكثر مما يستجيب لرقابة الإدارة، لهذا يتعين على الإدارة تهيئة الظروف المناسبة للعمل من الناحية المادية (كالمباني،

(1) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 90.

(2) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، المرجع السابق، ص 95.

(3) - حسين حريم: إدارة المنظمات، مكتب حامد، عمان، الأردن، 2003، ص 26.

الآلات... والاجتماعية (كالتقدير والاحترام...) وتشجيع روح الفريق في العمل قصد جعل العامل يستجيب لها.

أساسيات النظرية:

- ✓ أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة الجوانب الإنسانية، الاجتماعية، والنفسية للفرد العامل.
- ✓ أثر الحوافز المادية والمعنوية في زيادة الانتاجية الفرد والجماعة.
- ✓ أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في انتاجية العمل وفي تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.
- ✓ اهتمام الإدارة بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرار لما له من دور في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد الرسمية وغير الرسمية⁽¹⁾.

تقدير النظرية:

- على الرغم مما أضافته هذه النظرية إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات منها:
- ✓ الاهتمام بدراسة الجانب الإنساني في العمل (التنظيم غير الرسمي) وأغفلت الجانب الرسمي.
- ✓ أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة، ومن ثم اعتبرت التنظيم وحدة مستقلة ومنعزلة (نسق مغلق).
- ✓ ركزت على الحوافز غير المادية وأهملت الحوافز المادية، كما أنها أعطت أهمية للجانب الإنساني على حساب التنظيم⁽²⁾.

2-2- نظرية الفلسفة الإدارية لـ "دوجلاس ماكريجور":

يعتبر دوجلاس ماكريجور من أبرز أنصار هذه النظرية والتي قامت على أساس افتراض رئيسي هو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة، أي ان كلك مدير

(1) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 69.

(2) - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، مرجع سابق، ص45.

فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين، أي ان سلوك المشرف مع المرؤوسين يتحدد وفقا لتصور هذا الأخير.

وقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي فادت بها النظريات الكلاسيكية، التي نادى بوحدة الامر والتخصص الوظيفي، الهيكل الهرمي للتنظيم وتحديد نطاق الإشراف والسلطة واعتبرها مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش. واعتبرت هذه النظريات أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم، وهذا ما اعترض عليه "ماكريجور" الذي يرى أن السلطة واحدة هذه أنواع مختلفة من أساليب على السلوك الإنساني.

وبناء على هذا فإن "ماكريجور" قدم نموذجين في التسيير وإدارة الأفراد أطلق عليها نظرية "X" التي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم ونظرية "Y" والذي يؤمن بها والتي تصور تأثره بحركة العلاقات الإنسانية⁽¹⁾.

ولعل أهم ما ولدته أفكار "دوجلاس ماكريجور" في إطار الممارسات الإدارية هو أن المديرين يخلقون بيئة عمل تتماشى مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين وبالتالي فإن العاملون يمارسون عملهم بآليات وطرق تتسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مديروهم منهم، فالمديرون في إطار نظرية (X) يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملون مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم، فإن هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق ما يقال لهم ووفق المتطلبات، أما المديرون في إطار نظرية (Y) فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جواً من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية، وهذا يخلق مناخاً مفعماً بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقدير المبادرات⁽²⁾.

أساسيات النظرية:

قامت نظرية الفلسفة الإدارية على أساس وجود افتراضين حول الطبيعة الإنسانية في العمل.

(1) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، 1980، ص44.

(2) - ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص69.

أولاً: الافتراضات التي قامت عليها نظرية (X) (1):

- ✓ يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.
- ✓ يكره العاملون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.
- ✓ يعطى العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدني من الطموح.

ثانياً: الافتراضات التي قامت عليها نظرية (Y) (2):

- ✓ يحب العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.
 - ✓ تتوافر لدى العمال القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية.
 - ✓ يتصنع معظم العمال بقدرات إبداعية خلاقة، ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.
- وخلاصة القول أن نظرية (X) و (Y) هما تصوران ومختلفان بناءً على الافتراضات التي قامت عليها كل نظرية، فنظرية (X) تعتمد على أسلوب الرقابة والاشراف واستخدام السلطة للتأثير في سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف، أما نظرية (Y) فقد كانت أكثر إنسانية لأنها اعتمدت على أسلوب الرقابة الذاتية وإشراك العمال في اتخاذ القرارات، كما أتاحت لهم فرصة الإبداع والابتكار وهو ما يسمح للعمال بالالتزام بالقوانين وإجراءات المؤسسة والعمل بقيمتها والسعي لتحقيق أهدافه من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

3- النظريات الحديثة:

لقد أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة، شكلت مدارس علمية جديدة وتشارك هذه النظريات في كونها تطرح منظور الإدارة يختلف عن منظور كل من المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في دراسة التنظيم، وهذا بغية التحكم في مكونات التنظيم، لتحقيق الكفاءة وتوحيد جهود العاملين (3).

(1) - محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 86.

(2) - محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة، المرجع السابق، ص 87.

(3) - سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 161.

ومن بين النظريات الحديثة للمنظمة نجد:

3-1- النظرية البنائية الوظيفية:

"تستعين البنائية الوظيفية في دراستها للتنظيم والسلوك الإنساني بتصورات النظرية النسقية، ذلك أنها تعكس الجانب التطبيقي في علم الاجتماع، وتتنظر البنائية الوظيفية في ضوء نظرية النسق إلى التنظيمات بصفاتها أبنية اجتماعية تتكون من أبنية فرعية، تتشابك وتتفاعل فيما بينها وتهدف إلى تحقيق التكيف مع الكل الذي يعتبر جزء منه"⁽¹⁾. فهذه النظرية تنظر للمؤسسة بوصفها بناء كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية الفعالة التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف.

وقصد إعطاء نظرة حول جوهر البنائية الوظيفية سوف يتم عرض بعض الأعمال التي ساهمت في تطور هذه النظرية والمتمثلة في:

❖ تالكوت بارسونز:

يعتبر رائد البنائية الوظيفية ومن الرواد الأوائل هذه النظرية حيث طبق نظريته الشهيرة المتمثلة في النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم، حيث انطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... إلخ، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا، يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع. ثم حلل التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية، مؤكدا التوجهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة، ولقد أوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح لأهداف هذا الأخير طابعا شيوعيا لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر لتحقيقها⁽²⁾.

ولهذا ناد بضرورة توفر القيم في الأنساق الثقافية، فتناول التغيير الاجتماعي، حيث أجرى مقارنة بين المجتمع والمؤسسة والظواهر الثقافية الأخرى، إذ يرى أن للتغيرات التكنولوجية أثر سلبي على المؤسسات. وهنا يتدخل نسق القيمة ضروريا لتحقيق الاستقرار والتوازن والتكيف⁽³⁾.

كما ركز أيضا على اتخاذ القرار واعتبرها أداة لتحقيق أهداف المؤسسة، لضمان توازنها واستقرارها وقسمها إلى قرارات سياسية ترتبط بالوظائف الأساسية للمؤسسة، وقرارات توزيعية توزع المسؤوليات بين

(1) - علي عبد الرزاق جليبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص246.

(2) - فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000، ص20.

(3) - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 19945، ص134.

الأشخاص والأنساق الفرعية، في حين تحافظ قرارات التنسيق على تكامل المؤسسة من خلال المحافظة على التعاون الذي يتحقق عن طريق تقديم الحوافز والمكافآت⁽¹⁾.

❖ روبرت ميرتون:

إن الإسهام الذي قدمه "ميرتون" في دراسة التنظيم جاء كرد فعل للنظرية البيروقراطية الذي اهتمت وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من إشراف دقيق، ورقابة صارمة على سلوكيات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفياً، ولقد أثار ميرتون فكرة أساسية، مفادها أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة ثم يعممون هذه الاستجابة وهذا ما يؤدي إلى حدوث نتائج غير متوقعة، أو غير مرغوب فيها، ثم أكد على أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي⁽²⁾.

ركز "ميرتون" على أثر فرض القواعد والتعليمات باعتبارها وسيلة مهمة، لتحقيق أكبر قدر ممكن من الرقابة على سلوك أعضاء التنظيم وما يترتب على ذلك من "تجسيد السلوك الوظيفي" حيث تصبح العلاقات في التنظيم أساساً بين الوظائف، وبين الأفراد تصبح القواعد والاجراءات الرسمية جزءاً من التكوين الذاتي لأفراد التنظيم يتمسكون بها لتجنب الخطأ أو المساءلة، كما تختزل عملية اتخاذ القرارات إلى تصميم صيغة حل معين يناسب فئة من الموضوعات، ويكون القرار روتينياً لا يعتمد على التفكير أو الخلق أو الإبداع من جانب الأفراد⁽³⁾.

❖ فيليب سلزنيك:

يركز "سلزنيك" على تفويض السلطة في التنظيم مثل "ميرتون" الذي ركز على القواعد والتعليمات كنتيجة لطلب الإدارة العليا وتحقيق أكبر قدر من الرقابة، فكلاهما يسعى إلى إظهار كيف أن الرغبة في الرقابة واستخدام أساليب رقابية حازمة تؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم، ويتفق "سلزنيك" مع "ميرتون" في أن تلك النتائج غير المتوقعة تنشأ من النتائج المتعاقبة بوجود علاقات إنسانية متداخلة التنظيم البيروقراطي⁽⁴⁾.

(1) - سعد عبد مرسي بدر: الإيديولوجية ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، مرجع سابق، ص 231.

(2) - السيد محمد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، ص 76.

(3) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 73.

(4) - علي عبد الرزاق جليبي: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 164.

ويسير نموذج "سلزنك" على النسق الآتي⁽¹⁾:

- هناك طلب متزايد من قبل الإدارة العليا لأحكام الرقابة في التنظيم.
- نتيجة لهذا الطلب يتم تفويض السلطة، مما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة عن أعمال متخصصة، فالتفويض يجعلهم يركزون على عدد أقل من المشاكل، وبالتالي يكسبون خبرة أعلى في مجالات العمل.
- ومن ناحية أخرى تفويض السلطة يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء وبالتالي يزيد في إقليمية الإهتمامات حيث تغطي المصلحة المباشرة للجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم ككل.
- كذلك المزيد من التفويض يؤدي إلى زيادة التخصص وكفاءة الأفراد.
- ومن ذلك توصل "سلزنك" إلى أن تفويض السلطة والذي قصد به أن يكون أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم عامة، ويترتب على بعض النتائج المقصودة مثل: زيادة خبرة وتدريب الأفراد على موضوعات عمل محددة إلا أنه يؤدي إلى حدوث نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة تؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة.

أساسيات النظرية:

- من خلال ما سبق نستنتج أن النظرية البنائية الوظيفية تقوم على مجموعة من الأسس تتمثل في:
- ✓ أن المؤسسة تتكون منها وظائفها الأساسية وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة بنائياً ووظيفياً مع بعضها البعض وأن أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء.
- ✓ الوظائف التي تؤديها المؤسسة، تعمل على إشباع حاجات الأفراد المنتمين إليها وحاجات المؤسسات الأخرى.
- ✓ وجود نظام قيمي يقسم العمل على الأفراد ويحدد واجبات كل فرد، كما يحدد أساليب اتصاله وتفاعله مع الآخرين.

تقدير النظرية:

- ✓ انصب تركيز هذه النظرية على الجوانب الثابتة من النسق الاجتماعي أكثر من الاهتمام بالابتعاد الديناميكية المتغيرة.

(1) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 45.

✓ كما يؤخذ على هذه النظرية إهمالها لفكرة الصراع الاجتماعي، مع أن هذا المتغير أساسي في فهم تغير وتطور المجتمعات الإنسانية⁽¹⁾.

3-2- نظرية الإدارة اليابانية z لـ "وليام أوتشي":

وضع "وليام أوتشي" نظرية z اليابانية في بداية الثمانينات 1981، وقد لاحظ في دراسته أن إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا تفوق إنتاجية المؤسسات الأمريكية ويرجع أوتشي هذا التفوق إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسة الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري، فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في العمل.

وتستمد هذه النظرية مقوماتها من خصائص المجتمع الياباني وثقافته وتتمثل في⁽²⁾:

- الثقة: وتكون باعتماد نظام إدارة يخلق ثقة متبادلة مع العمال يمكن من تحقيق أهداف كل منهما.
- المهارة: وهي الخاصية المطلوبة في شخص كل رئيس حتى يتمكن من إدارة مرؤوسيه وبناء علاقات إيجابية معهم.
- الألفة والمودة: من خلال الإبتعاد عن الأنانية والسعي لتحقيق التقارب بين العمال بتحسين علاقات العمل.

وقد أقام "أوتشي" نظريته على جملة من المبادئ جمعت بين الأسلوبين الياباني والأمريكي في إدارة المؤسسات، وتتمثل هذه المبادئ في⁽³⁾:

- 1- الوظيفة طويلة الأمد: والذي يضمن بقاء العامل في وظيفته حتى سن التقاعد، ويشكل هذا أمام روح الإبداع والمبادرة مما يحقق له الإكتفاء الإجتماعي والإقتصادي.
- 2- البطيء في الترقية: اكتساب العامل للمهارة والكفاءة في العمل يعزز لديه الترقية في المناصب العليا، حيث تسهم الترقية في جعل المنظمة اليابانية أكثر قدرة على تحقيق أهدافها.

(1) - فهمي سليم الغزوي وآخرون: المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004، ص 310.

(2) - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 157.

(3) - طارق بوريب: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتنظيم، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 46.

3- **عدم التخصص في العمل:** ذلك لأن الدوران الوظيفي المستمر للأفراد العاملين طوال حياتهم الوظيفية يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام، إضافة إلى توسيع وتنمية الآفاق والمدارك والقدرات الإبداعية لدى العامل.

4- **وسائل الرقابة الضمنية:** وتتسم بطابع مميز من خلال الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين حيث تعد أساساً مركزياً في الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأفراد وعاملاً رئيسياً في تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

5- **اتخاذ القرارات جماعياً:** وهي طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن كل فرد عامل في المؤسسة مسؤول عن اتخاذ القرار عن سبل تنفيذ النشاط المراد أدائه.

6- **المسؤولية الجماعية:** وذلك من خلال التزام العامل في المؤسسة بالقيم الجماعية المشتركة، فتحقيق الأهداف يتجلى من خلال إنجاز الأعمال كفريق واحد وبجهود مشتركة.

7- **الإهتمام الشمولي بالعاملين:** من خلال بناء علاقات إيجابية بين الإدارة وعمال المؤسسة حيث تتم عملية الرقابة بطريقة غير مباشرة وعدم تحسيس العامل بأنه مراقب⁽²⁾.

وعليه يمكن القول أن نظرية z اليابانية تمنح العامل مجال من الحرية والتصرف في أداء العمل بالشكل الذي يلائمه، مع التركيز على الرقابة غير الرسمية والمسؤولية الجماعية واعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، وبالتالي فهي تعمل على القضاء على المعوقات والمشاكل التي يتعرض لها العامل في المؤسسة.

أساسيات النظرية:

- ✓ الأسلوب المميز لإدارة العنصر البشري من خلال تدريبه والمحافظة عليه في المؤسسة.
- ✓ توفير المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ الشعور الجماعي بالمسؤولية اتجاه العمل والعمل كفريق واحد.
- ✓ اعتماد أسلوب الرقابة الذاتية.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص46.

(2) طارق بوريب: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 48.

تقدير النظرية:

وقد تعرضت نظرية Z اليابانية لعديد من الانتقادات، والتي تمحورت في مضمونها حول التأكيد على أن فشل العديد من المؤسسات في تطبيق نظرية Z ونجاحها في المؤسسات العاملة خارج اليابان، وإنما يشير إلى أن هذه النظرية صالحة في البيئة اليابانية فقط، كونها مبنية على أساس خصائص المجتمع الياباني، الأمر الذي يصعب من تطبيقها خارج اليابان⁽¹⁾.

3-3- نظرية الإدارة بالأهداف لـ "بيتر داركر":

تعود فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم الإداري "بيتر داركر" في عام 1954، وهي تعني "أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس وبشكل مشترك بتحديد الأهداف، وتقوم على مبدأ الإدارة بالاشتراك، وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة، حيث تقوم الإدارة على منطق استشارة وإشراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضا في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم⁽²⁾.

وتهتم الإدارة بالأهداف بالدرجة الأساس بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعية مسبقا، بمعنى أن هذه النظرية تؤكد وتركز على تحديد الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية وأن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقق، وذلك من أجل تقييم النتائج المتحققة والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت⁽³⁾.

وعليه فإن نظرية الإدارة بالأهداف اعتمدت على أسلوب الرقابة الذاتية والديموقراطية وذلك من خلال إشراك العمال في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف كل من الفرد والمؤسسة.

أساسيات النظرية:

- ✓ أن يتم الإتفاق بين الرئيس والمرؤوس على الأهداف المطلوب تحقيقها والموارد البشرية والمادية الواجب توفرها والوقت اللازم لتنفيذها والطرق المتبعة لتقييمها.
- ✓ على المرؤوس أن ينسق مع الرئيس أثناء التنفيذ والعمل على تزويده بما تم إنجازه لتبيان ما يواجهه من مشاكل للعمل على تجاوزها، وضمان بلوغ الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.

(1) - علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 73.

(2) - بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 64.

(3) - صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 55.

- ✓ على الرئيس والمرؤوس أن يجتمعا في نهاية المدة التي تم الاتفاق عليها لإنجاز العمل لمقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة وحصر الانحرافات ومحاولة الاستعادة منها في المستقبل.
- ✓ على الرئيس المباشر أن يقوم بتقييم أداء المرؤوسين وفقا للنتائج الفعلية⁽¹⁾.

تقدير النظرية: يعاب على هذه النظرية ما يلي⁽²⁾:

- ✓ هدر الوقت من خلال عملية وضع الأهداف.
- ✓ زيادة الأعمال الكتابية لانتهاجها التفصيل.
- ✓ إن تطبيق الإدارة بالأهداف يتطلب توافر بيانات كاملة لوضع الأهداف.

ثانيا: الإتجاهات الحديثة المفسرة للجودة:

لقد ساهمت الأفكار الأساسية لعدد من العلماء البارزين في دفع عجلة تطور مفاهيم ومعالم الجودة والسيطرة عليها، ويعود لهم الفضل في تطوير فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وقد استمدوا هذه الأفكار من خلال دراساتهم المستفيضة وتجاربهم العلمية في عدد من الشركات والمؤسسات العاملة في أمريكا واليابان. ومن بين هؤلاء العلماء البارزين هم إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كرويسي، أرموند فيغنباوم... وغيرهم من المساهمين البارزين الذين قدموا الكثير من الأعمال في المراحل المبكرة لظهور وتطوير إدارة الجودة، حيث أن الكثير منهم تناول الجودة بالطرق الكمية الإحصائية، وأما الآخر فتناولها بالطرق التحليلية التشخيصية، والبعض الآخر بالطرق المعلوماتية ونظم المعلومات والتكنولوجيا، أو من الطرق الإستراتيجية، وغير ذلك من الطرق المتعددة التي أصبحت تشكل الفلسفة الأساسية لإدارة الجودة ونظمها ومنهجياتها في التطبيق العلمي لكثير من المؤسسات التي اتخذت إدارة الجودة منهاجا لها في مجال التميز والمنافسة في ميدان الأعمال. ومن هذه الأفكار:

1- الأفكار المرتبطة بـ "إدوارد ديمينج": (Edwards Deming):

يعد "ديمينج" من الأخصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة، وهو أمريكي أستاذ في جامعة نيويورك وقد أصبح يلقب بأبو ثورة إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه قدم العديد من المساهمات

(1) - فيصل محمود الشواورة: مبادئ دار الأعمال - مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 74.

(2) - حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 57.

الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة Statistical process control. وقد ركز "ديمينج" على ضرورة قيام المؤسسة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل.

وقد أشار لذلك في كتاباته عن فلسفته التي تقوم على وضع مفهوم الجودة في إطار إنساني، وكانت الفكرة البسيطة والقوية -في الوقت نفسه- خلق كل أفكاره، أنه عندما تصبح القوى العاملة في المصنع ملتزمة بكامل إرادتها في إتقان عملها على أحسن وجه ويكون لديها عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل فإن الجودة ستكون نتيجة طبيعية، ووضع تعريفها للجودة مؤداه: "الجودة هي درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة وأقل تكلفة وهذه المعايير تشتق من المستهلك وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج والمنتج النهائي في نفس الوقت"⁽¹⁾.

لقد وضع "ديمينج" سلسلة من الأعمال ركزت في مجالات عديدة منها⁽²⁾:

✓ النقاط الأربع عشر لإدارة الجودة Fourteen points for managing quality

✓ الأمراض السبع القاتلة The seven deadly diseases

✓ المعوقات الستة عشر The sixteen obstacles

✓ المناخ الجديد The new climate

✓ نظام المعرفة العميقة System of profound knowledge

1- نقاط ديمينج الأربعة عشر: ويمكن تناول النقاط الأربعة عشر (14) التي اقترحها لتنفيذ برنامج لتحسين إدارة الجودة وهي⁽³⁾:

1- تحديد هدف مستقر للمؤسسة وخلق التجانس بين الأهداف وذلك من أجل تحسين منتجاتها وخدماتها بهدف خلق المنافسة والفرص لعمل المؤسسة.

2- تبين فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبار أن المؤسسة تحقق اهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترفة بالهدر والضياع في العادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخير في إنجاز العمل ... تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة.

(1) - سوسن شاكر مجيد، محمد غواد الزبادات: إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 56.

(2) - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 117.

(3) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 91.

- 3- على إدارة المؤسسة أن تعي تغير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء ومحاسبة المتسبب إلى منع وقوع الأخطاء أصلا من خلال الرقابة الوقائية⁽¹⁾.
- 4- إيجاد علاقة طيبة بين المؤسسة والأطراف أو الجهات المتعاملة معها أساسها التفوق والتميز في الأداء لكي يتم إسعادهم وإرضاءهم، إذ أن من المهم أن لا يكون أساس هذه العلاقات السعر فقط، بل على بناء الجودة وخلقها في تصميم المنتج والعملية الإنتاجية⁽²⁾.
- 5- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات: وتعين متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والإهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
- 6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: وتعين اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة.
- 7- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة: وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مستمر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وتعميق توجيهات المشرفين أو ملاحظي العمل نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وجعل آفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو نفس الأهداف⁽³⁾.
- 8- الابتعاد عن الخوف، وذلك سوف يتوفر المناخ المناسب لتوضيح المشاكل وطلب المعلومات.
- 9- استخدام طرق إحصائيات للتحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة المتصلة بعمليات ضبط الجودة.
- 10- إزالة الحواجز بين الإدارات والموردين والمستهلكين والتشجيع بحل المشاكل من خلال فرق العمل والاتصالات المفتوحة الفعالة⁽⁴⁾.
- 11- التخلي عن الشعارات والخطب وأن يكون الهدف هو حث العاملين إلى الوصول إلى العيوب الصفرية ويجب التوصل إلى الأساليب والطرق العلمية الذي تؤدي إلى تحقيق ذلك.

(1) - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سابق، ص 27.

(2) - مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 54.

(3) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 92.

(4) - قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 84.

12- إزالة العوائق في الاتصالات: وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين وتجنب الأنظمة السنوية في التقويم.

13- التشجيع المستمر للعاملين والتحسين المستمر لأسلوب وطريقة أدائهم.

14- الإلتزام الدائم والجاد من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بالجودة والإنتاجية⁽¹⁾.

وتأسيساً على ما جاء أعلاه، بالإمكان تركيز النقاط أعلاه لديمينج بثلاثة أبعاد فلسفية للجودة هي⁽²⁾:

أ- **هدف الولاء أو الثبات**: يعتقد ديمينج بأن أية مؤسسة لا يتوقع منها أن تساهم في برامج التحسينات إذا لم تعتمد الإدارة العليا للمؤسسة إلى تغيير أسلوبها في العمل أي لابد أن تكون علاقات جيدة مع الموردين وتطوير علاقات تعاون متبادلة.

ب- **التحسين المستمر**: أي على الإدارة العليا بإجراء التحسينات المستمرة وليس قبول معدلات الخطأ القائمة فقط، بل تحديد المسببات باستخدام الأساليب الإحصائية، وقد ميز "ديمينج" هذه المسببات إلى عامة وخاصة، فالمقصود بالمسببات العامة هي التي تظهر في الكثير من العمليات داخل المؤسسة، والتي تنتج بسبب ضعف كفاءة الموارد المستخدمة في إنتاج المنتج.

أما المسببات الخاصة التي ترجع إلى حالة خاصة، مثل ضعف التدريب لأداء وظيفة معينة.

ج- **التنسيق بين الوظائف**: يؤكد "ديمينج" بأن أول خطوة لتحقيق التنسيق بين وظائف أقسام المؤسسة هو أنه كل فرد عامل من العاملين لابد أن يعرف ما هو العمل المطلوب منه لأدائه، وما يحتاج إليه لإنجاز عمله⁽³⁾.

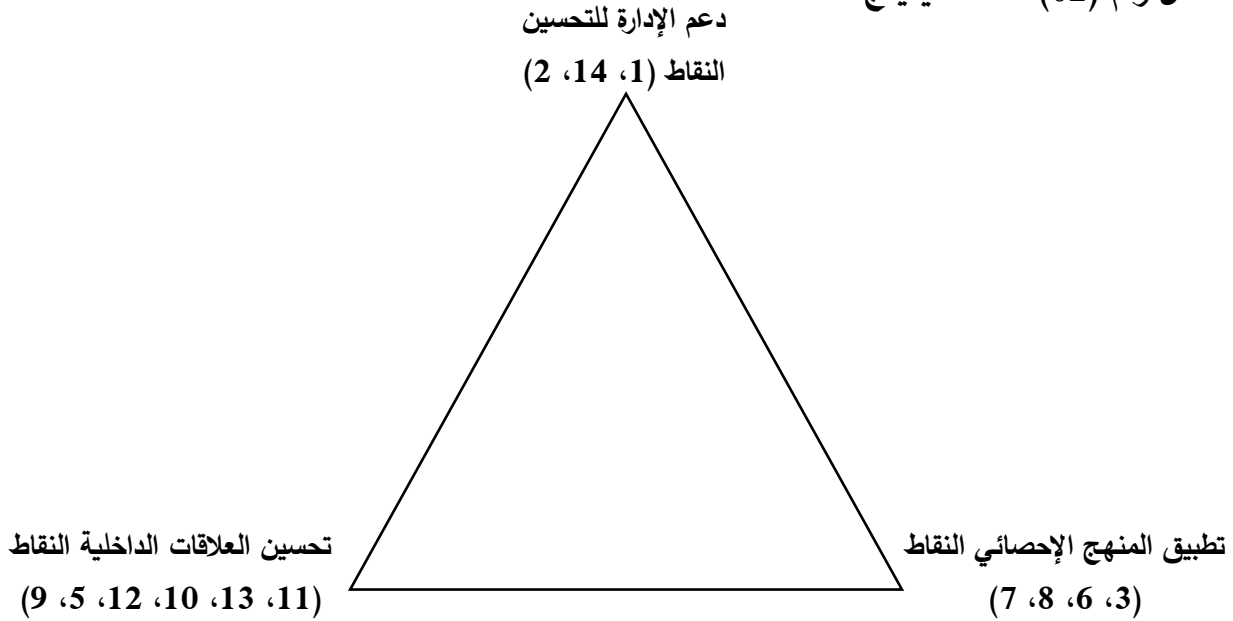
لقد وضع ديمينج نقاطه الأربعة عشر بشكل مثلث أطلق عليه إسم مثلث ديمينج ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمينج في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة، كما موضح ذلك في الشكل الموالي:

(1) مامون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 55.

(2) قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 119.

(3) قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، المرجع السابق، ص 119.

الشكل رقم (02): مثلث ديمينج



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 120.

2- دائرة ديمينج المعروفة بـ (PDCA): خطط Plan، نفذ DO، فحص Check، ومن ثم حسن Act، والموضحة في الشكل رقم (03)، والتي تهدف إلى حل المشاكل المتعلقة في تحسين العمل المستمر، ويمكن تناول خطوات تحسين العمل وفق الآتي⁽¹⁾:

- **خطط:** إن عملية التخطيط تبدأ باكتشاف المشكلة وتحديد الأسباب الجوهرية من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة لها، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لها.

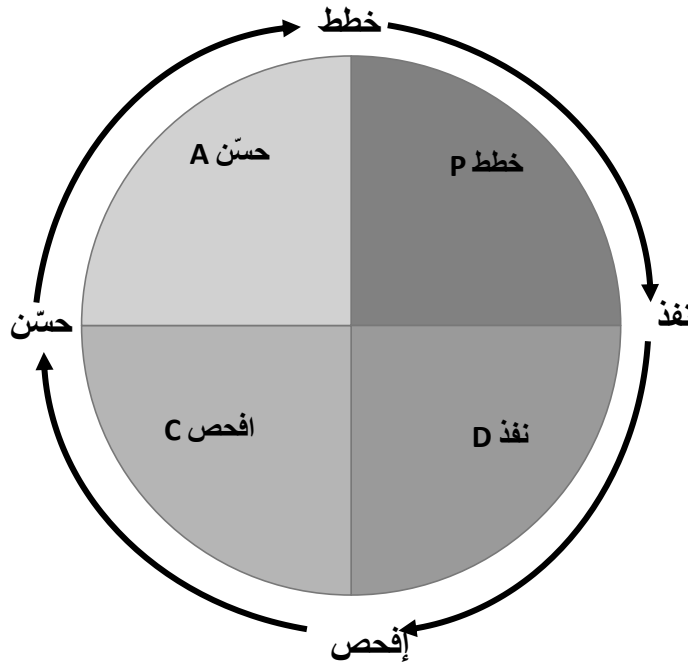
- **نفذ:** وتشير هذه الخطوة إلى عملية إدراك كل فرد عامل للمشكلة ومن ثم معرفة الخطوات التي يتخذها بهدف التحسين.

- **افحص:** وتتضمن اختبار لما جاء في الخطوتين السابقتين التخطيط والتنفيذ ومعرفة نقاط القوة والضعف ومدى الإجراءات التي تم اتخاذها وساهمت في إجراء التحسينات.

- **حسن:** وهي معرفة النتائج التي تم التوصل إليها لمعرفة فاعلية تطبيق برنامج التحسين.

(1)- قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 120، 121.

الشكل رقم (03): خط دائرة ديمينج



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 121.

د- الأمراض القاتلة: ركز ديمينج على العوامل القاتلة التي تصيب الإدارة الأمريكية والتي تمنع من جدوى تحسين الجودة وهي⁽¹⁾:

1- عدم ثبات أهداف المؤسسة من شأنه أن يخلق من عدم رضا العاملين بالمؤسسة وذلك لشعورهم بعدم الاستقرار نتيجة التغيرات المستمرة في الأهداف .

2- التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والمتمثلة بتحقيق الأرباح السريعة وإهمال العاملين والموردين والمستهلكين.

3- اعتماد تقييم الأداء والتقارير السنوية عن الملاحظات والأحكام الشخصية.

4- اعتماد الإدارة على الأرقام التي تشاهدها فقط وإغفال الأرقام التي لا تشاهدها، فقد تأخذ المؤسسة أرقام مبيعات المستهلكين الذين يشعرون بالرضا عن سلعهم، في حين قد تغفل مبيعات المستهلكين الذين يشعرون بعدم الرضا عن السلع التي اشتروها.

(1) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 94.

إن بعض أمراض "ديمينج" ما هي إلا سلبيات واضحة لنقاطه الأربعة عشر (14)، وقد اعتقد "ديمينج" أن جودة الاداء هي المسؤولة الأساسية لإدارة المؤسسة، ودلل على ذلك بأنها تمثل الطرف الرئيسي الذي له من السلطة والقوة ما يمكنها من إحداث التغيير المطلوب في مختلف النظم التي يسير العمل وفقا لها.

وعليه يمكن القول أن الجودة حسب "ديمينج" هي نقطة محورية لأية مؤسسة ذلك من خلال الإلتزام الجماعي بإدارة إتقان العمل ينتج عنه التحسين المستمر للجودة، كما أن نجاح الجودة يتطلب القضاء على الأساليب المؤدية لفشل تحسين الجودة، كالفشل في تطوير الموارد البشرية، تحقيق الأهداف قصيرة الأجل وتقييم الأداء السنوي.

2- الأفكار الأساسية المرتبطة بـ "جوزيف جوران": Jouzif Juran

يعد جوزيف جوران المعلم الأول للجودة في العالم، حيث اهتم بعملية تدريب مبادئ الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينات الأمر الذي كان له الأثر الأكبر في نجاح فلسفة "جوران" نفسها قد اعتمدت على التدريب على المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة مستندا إلى التجربة اليابانية التي تضمن تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.

وقد ركز "جوران" على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة مباشرة بالجودة ذاتها، كما أنه قد ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا فهو يرى أن الجودة تعني "مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النقائص"⁽¹⁾.

ومن الأفكار الأساسية التي أسهم فيها في هذا المجال⁽²⁾:

1- أن مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا الزبون، فيحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج (سلعة، خدمة) وأدائه عاليا المستوى والعكس صحيح.

2- أن موضوع إرضاء الزبون من خلال الجودة له بعدين هما:

أ- تحديد احتياجات ومتطلبات الزبون التي في ضوءها يتم تحديد مستوى الجودة المطلوبة.

(1) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 94.

(2) - عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 95.

ب- مراعاة وتوفير هذه المتطلبات عند تقديم الخدمة بشكل يحقق الرضا لدى الزبون وفق متطلباته.

3- تتألف الجودة من شقين⁽¹⁾:

أ- **الجودة الداخلية:** وتتعلق بمفهوم الزبون الداخلي أي العاملين داخل المؤسسة.

ب- **الجودة الخارجية:** وتتعلق بالمستهلك أو الزبون الخارجي أي الذي يشتري السلع ولا يكون ضمن أعضاء المؤسسة أو أحد عاملها.

وكلا الشقين يشكلان سلسلة تدعى بسلسلة الجودة، حيث تبدأ بمرحلة تصميم السلعة وتنتهي بمستخدمها الزبون، حيث أن كل مرحلة من مراحل هذه السلسلة عليها توفير مستوى الجودة المطلوب الذي ترضي الزبون وبالتالي يقوم مفهوم السلسلة على نموذج الأدوار الثلاثة في كل مراحل العملية الواحدة على النحو التالي:

الشكل رقم (04): سلسلة الجودة

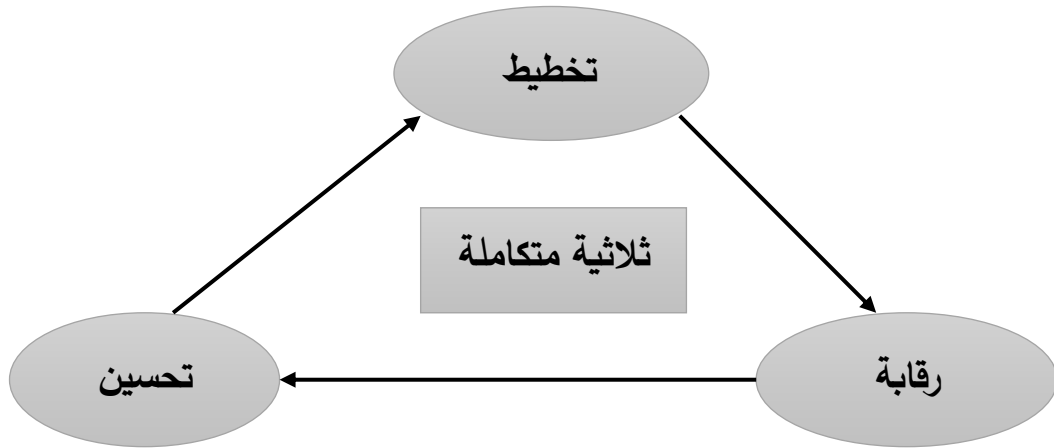


المصدر: عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 179.

4- ركز "جوران" على أهمية وضرة التحسين المستمر للجودة، وربط مسألة تحسين الجودة بمدى كفاءة الإدارة في تحقيق ثلاثية إدارة الجودة من تخطيط وتحسين مستمر ورقابة فعالة، وفيما يلي شكل يوضح هذه الثلاثية:

(1) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 95.

الشكل رقم (05): ثلاثية جوران لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 180.

قام جوران بتوضيح مضمون كل عملية فيما يلي⁽¹⁾:

أ- **تخطيط الجودة:** ويشمل على ما يلي:

- ✓ تحديد من هم عملاء المؤسسة.
- ✓ تحديد حاجات ومطالب وتوقعات العملاء.
- ✓ تصميم السلفة أو الخدمة بمواصفات وجودة تلي حاجات ومطالب وتوقعات العملاء.
- ✓ تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات المطلوبة.
- ✓ وضع خطة تحقيق الجودة موضوع التنفيذ.

ب- **الرقابة الفعالة على الجودة:** أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فهو يرى بأن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية وكذلك الحد من العيوب وكذلك المشاكل الأخرى التي يتم الرقابة عنها وتجنبها قبل حدوثها.

ولذا فإن الرقابة على الجودة تتضمن خطوات أوردها على الشكل التالي⁽²⁾:

- ✓ تقييم الأداء الفعلي للعمل.
- ✓ مقارنة الأداء المحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعية.
- ✓ معالجة الاختلافات أو الإحتراقات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

(1) - فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص 52.

(2) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 95.

ج- التحسين المستمر للجودة: ويشمل على ما يلي⁽¹⁾:

- ✓ تحديد أهداف عملية التحسين المستمر.
- ✓ تنمية وعي جميع العاملين في المؤسسة حول أهمية التحسين المستمر.
- ✓ تنظيم عمل الأفراد بشكل يساعد على تحقيق عمليات التحسين.
- ✓ تدريب العاملين وتنمية قدرتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات.
- ✓ التحسين الفعال هو الذي يقوم على أساس المشاركة.
- ✓ التحسين هو جوهر لإدارة الجودة الشاملة.

5- أكد "جوران" على ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة، والإبداع.

وعليه يمكن القول أن الأفكار التي قدمها "جوران" لعبت دورا بارزا في تنمية وتطوير مداخل الجودة خاصة عند الوفاء باحتياجات الزبون الذي يعتبر مؤشر لنجاح المؤسسة واستمرارها، وجاءت أبرز إسهاماته للتركيز على الأخطاء التي تظهر أثناء القيام بالعمليات والوقت الضائع من خلال هذه الأخطاء من أجل التقليل منها من خلال الاهتمام بالتدريب والتحسين المستمر للعمليات وتنظيم الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة ومراقبة درجة التقدم في أداء العمل كما أكد على ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة والإبداع وكل هذا من أجل تحسين مستوى الجودة.

3- الأفكار الأساسية المرتبطة بـ "فيليب كروسبي": Philip Crosby

بدأ "كروسبي" حياته المهنية بوظيفة مشرف بخطوط الإنتاج في شركة أمريكية، بعد ذلك شغل عدة مناصب فيها إلى أن وصل إلى منصب نائب المدير وقد ساعدته هذه الخبرة على إصدار كتابين في مجال الجودة: الأول بعنوان **الجودة الحرة Quality Free** وهذا المفهوم يستند على أن الجودة ليست هدية وإنما هي مجانية. والثاني بعنوان: **الجودة بدون ندم Quality without tears**. وتقوم فكرته بتحسين الجودة على مفهومين هما: مسلمات إدارة الجودة والعناصر الأساسية للتطوير⁽²⁾.

ويرى أن مسلمات إدارة الجودة هي⁽³⁾ :

(1) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 95.

(2) - فواز التميمي، أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2008، ص36.

(3) - حميد عبد النبي الطائي: إدارة الجودة الشاملة TQM و الإيزو ISO، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 37.

- يرى "كروسبي" أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات، بمعنى أن على الجهاز الإداري وجميع العاملين في المؤسسة الإلتزام بمطابقة المنتج للمعايير الأساسية التي تم وضعها كأحد المتطلبات الجوهرية لتحسين مستوى الجودة.

- أن منع حدوث الأخطاء هو السبيل الوحيد لتحقيق الجودة.

- لقد نادى "كروسبي" بمستوى الأداء الجيد الذي في نظره هو الذي يحقق مستوى صفر من العيوب والأخطاء، وحث المؤسسات على جعله هدفا نهائيا.

- أن مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المؤسسة نتيجة عدم مطابقة منتجاتها للمواصفات الموضوعية، فكلما زاد مقدار هذا الثمن دل على وجود جودة منخفضة، وكلما انخفض ذلك دل ذلك على وجود جودة مرتفعة في هذه المؤسسة.

كما وضع "كروسبي" مجموعة من العناصر يعتبرها من الأمور الضرورية الواجب توفرها في أي مؤسسة لتحسين وتطوير الجودة وتتمثل هذه العناصر في (1) :

✓ جدية الإدارة العليا والتزامها بالعمل على التحسين والتطوير.

✓ الإهتمام بعملية تعليم وتدريب جميع العاملين على المسلمات الأساسية لإدارة الجودة.

✓ تطبيق مسلمات الجودة في الواقع على شكل خطوات وإجراءات وما يلزم ذلك من ضرورة تغيير اتجاهات الأفراد العاملين وثقافة العمل في المؤسسة.

من خلال أفكار "كروسبي" نخلص إلى أن المؤسسة إذا أرادت تحقيق الجودة في خدماتها لابد أن تهتم بالمعايير التي تعمل بها الإدارة العليا والتي تعتبر العنصر الفعال لتحقيق متطلبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها واتخاذ القرارات اللازمة للعمل والإنتاج بدون أخطاء، كهدف رئيسي لوصول المؤسسة إلى مستوى عالي من الجودة في تقديم خدماتها، ويتم ذلك من خلال توفير التعليم والتدريب المستمرين للعاملين داخل المؤسسة والعمل على توفير النقائص الموجودة للعاملين في العمل سواء على مستوى الموارد المالية (أموال، هياكل) أو على مستوى المورد البشري الكفاء القادر على الإنتاج المستمر، وذلك بالإعتماد على الرقابة الوقائية التي تساعد في تحديد مصادر الأخطاء واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنعها. كل هذا يكون في شكل جماعي متكامل على اعتبار أن الجودة حسب "كروسبي" مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، وأن يعرف كل فرد الدور القائم على عاتقه بالإعتماد على الإتصال المتبادل خاصة

(1) - فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 53.

مع المستفيد (الزبون) لمعرفة احتياجاتهم، بالإضافة إلى العمال في الخط التنفيذي (الموظفين) فهم لديهم علاقة مباشرة بتطبيق الخطط والقرارات وبالتالي قدرتهم على تحديد الإحتياجات المتغيرة للزبائن وتحديد الأخطاء المرتكبة أثناء تقديم الخدمة وهذا يساعد في وضع سياسات عمل واضحة والتجديد المستمر فيها.

4- الأفكار الأساسية المرتبطة بـ"أرموند فيغنباوم": Armond Feigenbaun

عمل "فيغنباوم" لعدة سنوات في برامج الجودة في شركة جنرال إلكتريك عام 1944، وبعدها عمل أستاذا في جامعة ماساشوتس التكنولوجية (MIT)، حيث استطاع في عمله هذا تطوير مفهوم السيطرة الشاملة للجودة عام 1950⁽¹⁾.

وهو ما أمكنه من استخدام نظاما شاملا للرقابة على الجودة من أجل بقاء واستمرارية الجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة، وقد تبنت الشركات اليابانية مبادئه في رقابة الجودة الشاملة باعتبارها هدفا أساسيا عندها، حيث يركز هذا المبدأ على جعل الجودة هي الهدف الأكثر أهمية في المؤسسة، وضرورة عمل جميع الأقسام في المؤسسة على تحقيقه دوماً وحيث يشار لهذا المفهوم بـ "الجودة في المنبع" ويعني أن كل عامل أو موظف يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله وبجودة متميزة. كما يركز هذا المبدأ على ضرورة التعرف على مشكلة الجودة عندما تحدث في أي مستوى من مستويات عملية الإنتاج والعمل على حلها⁽²⁾.

كما أكد فيغنباوم على ضرورة أن تكون جودة المنتج على أهمية من معدلات وأحجام الإنتاج ويجب أن يكون للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث أية مشاكل في جودة السلع التي يتم إنتاجها⁽³⁾.

من خلال استعراض أفكار "فيغنباوم" حول الجودة نخلص إلى أنه قدم مدخل شامل للسيطرة على الجودة، بالتأكيد على العملية الإدارية ووضع نظام رقابي يعتمد على التصميم المبتكرة والجديدة مع التأكد على رقابة المواد الأولية، إضافة إلى الإهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية والعمل على ترويج فكرة مشاركة جميع العاملين وتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف داخل المؤسسة، والتي تتولى تطوير

(1) - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 128.

(2) - محمد عوض الثرثوري، أغادير عرفات جويحات: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 47، 48.

(3) - مأمون سليمان الداركة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 58.

الجودة وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بتقديم الخدمة بأكثر الأساليب اقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، وذلك بالنظر إلى العملية الإنتاجية كنظام متكامل يبدأ وينتهي بالزبون.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

تعد عملية استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي ذات أهمية، فهي تؤدي كثيراً من المهام للباحث أثناء تنفيذه لهذه العملية وللقارئ عند قراءته لما كتب الباحث حول هذه الدراسة، وتتمثل أولى هذه المهام بالنسبة للباحث في التأكد من أن الدراسات السابقة لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية ولا بالمنهج نفسه، وتمكنه من معرفة جوانب النقص بها من حيث المضمون يعني وجود جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث والتعديل، ويؤدي ذلك إلى البرهنة على أهمية البحث المفتوح وجدوى تنفيذه.

1- الدراسات المتعلقة بالرقابة الإدارية:

1-1- الدراسات الأجنبية

1-1-1- الدراسة الأولى:

دراسة "جون" سنة 2005 بعنوان:

"Management Control System and Strategy and organization effectiveness in USA⁽¹⁾"

"نظم الرقابة الإدارية واستراتيجيات الأعمال وفاعلية المنظمة".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين نظم الرقابة الإدارية واستراتيجيات الأعمال وفاعلية المنظمة.

وأظهرت نتائج الدراسة بأهمية وجود نظام رقابي عند اتخاذ القرارات الإدارية للتأكد من أن المهام اليومية قامت بشكل صحيح، وشملت هذه الدراسة جوانب متعددة منها مراقبة التكاليف ونظم تقييم الأداء والحوافز ودور الرقابة الإدارية في التأثير على التغيير الإستراتيجي، كما أظهرت الدراسة أن المنظمات التي لا توجد بها رقابة على الخطط الإستراتيجية قد يؤدي إلى فشلها.

(1) - نقلاً عن: نسرين محمد عمر: أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية (دراسة ميدانية في مستشفى البشير)، بإشراف من: علي عباس، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون ثاني، 2014، ص 44.

1-1-2- الدراسة الثانية:

دراسة "جاكلين" سنة 2006 بعنوان:

"Effect of organization control system on organization direct deviance in USA"⁽¹⁾

"تأثير نظام الرقابة التنظيمية لتنظيم الانحراف المباشر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنظمة الرقابة في التحكم في منع الانحرافات التي تحدث بالمنظمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة دور كبير في ضبط سلوك وأداء العاملين وهذا يؤدي إلى نتائج إيجابية في العمل، كما يساعد في منع الانحرافات في الأداء وحل المشكلات التي تعدت في العمل وأن شعور العاملين بالرقابة المستمرة يساعد بالتزامهم وتحملهم المسؤولية بشكل كبير، وللرقابة دور كبير في التأكد من التزام العاملين بمعايير العمل وأدائهم لواجباتهم المطلوبة.

تكمن أهم نقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في أن دراسة "جون" تبحث على تبيان العلاقة بين نظم الرقابة الإدارية واستراتيجيات الأعمال وفعالية المنظمة، أما دراسة "جاكلين" فيتمحور موضوع دراستها في دور أنظمة الرقابة التنظيمية في منع الانحرافات التي تحدث في المنظمة، بينما تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة الدور الذي تلعبه الرقابية في تحسين جودة الخدمة أما أهم نقاط التشابه بين الدراستين السابقتين والدراسة الحالية فتتجلى في كون الدراستين اعتمدنا على موضوع الرقابة الإدارية كمتغير مستقل.

1-2- الدراسات العربية:

1-2-1- الدراسة الأولى:

دراسة عبد الله ابن عبد الرحمن النميان، بعنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"، وبإشراف من: عامر الكبيسي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

وقد انطلق الباحث في دراسته في تساؤل رئيسي مفاده:

(1) - نقلا عن: نسرين محمد عمر: أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية، مرجع سابق، ص 44.

ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية؟

وقد اعتمد على أربع تساؤلات فرعية تتمثل في:

1- ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وما مدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟

2- ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟

3- ما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟

4- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية؟

أهداف الدراسة: وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل.

- إجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول إلى تحديد نقاط الاختلاف والضعف تمهيدا لوضع المقترحات المناسبة للتخلص أو على الأقل الحد منها.

- نقص الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.

منهج وأدوات الدراسة: ولكون هذه الدراسة تطبيقية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخر اعتمد على المنهج الميداني وعلى الأساليب الإحصائية كون الدراسة كشفية مسحية.

وقد استخدم الباحث استمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة.

أما مجتمع البحث فيتمثل في الضباط وضباط الصف من رتبة (رقيب، رئيس) في شرطة منطقة حائل والمقدر عددهم بـ 363 مجوئا، وفي المعالجة الإحصائية تم استخدام برنامج الرزنامة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

نتائج الدراسة: وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج تتمثل في:

- وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة.

- الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والإتصالات السرية.

- أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية هي العلاقة الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

- أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.
- وجود علاقات إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وبعض المحاور.

1-2-2- الدراسة الثانية:

دراسة سمير محمد راغب شاهين بعنوان: واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وبإشراف من: عبد السلام الفراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

فرضيات الدراسة: انطلقت هذه الدراسة من عدة فرضيات تتمثل في:

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين توفر مقومات البناء التنظيمي ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام تقييم الأداء كأداة رقابية، ودرجة تحقيق أهداف نظم غزة.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام الأساليب الرقابية، ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين توفر مقومات البناء التنظيمي ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية والداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- 5- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ودرجة تحقيق أهدافها.

منهج وأدوات الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها.

واعتمدت الباحثة على الإستبيان كأداة رئيسية في الدراسة، وذلك لما لها من أهمية في توفير الجهد والوقت. واستخدمت مقياس ليكرت الخماسي في قياس واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتم تحليل البيانات والنتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

عينة الدراسة: استخدمت طريقة المسح الشامل حيث بلغ عدد المنظمات التي ينطبق عليها المعيار المستخدم (129) منظمة أهلية في قطاع غزة، وقد تم توزيع الإستبانات بالكامل على تلك المؤسسات.

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة في دراستها إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجدت أن الرقابة ليست وظيفة تمارس صلاحياتها عن طريق التعسف في استخدام السلطة وتبني الوسائل الإجبارية لضمان أداء الأعمال وفق الطرق التي تحددها الإدارة بل الرقابة نمط من أنماط السلوك الإنساني، والهدف منها هو مساعدة المنفذ على تصحيح أخطائه في الوقت المناسب وإرشاده إلى وسائل تلافيها.

- وقد أظهرت الدراسة نتائج إيجابية فيما يتعلق بواقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، حيث كانت غالبية العينة تتوفر لديها أهم مقومات الرقابة الداخلية، مما يدل على مدى اهتمام تلك المنظمات بتطبيق النظم الرقابية الفاعلة مما يحقق نجاح أعمالها.

- توفر مقومات الهيكل التنظيمي بدرجة عالية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة وذلك يعود إلى تناسب المسؤوليات الموكلة للعاملين مع صلاحياتهم ووضوح مستويات السلطات والمسؤوليات بين العاملين.

- أظهرت نتائج الدراسة أن عملية تقييم الأداء تتم بطريقة سليمة وفعالة، مما يعني أن قياس وتقييم الأداء يقوم على أسس صحيحة.

- أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن عملية الإتصال في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تتم وفق أسس علمية، ويتوفر فيها أهم مقومات الإتصال الناجح.

- كشفت الدراسة أن نظم الرقابة الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تحقق أهدافها، وأهم ما أظهرته النتائج أن نظم الرقابة الداخلية تقوم بتحسين أساليب العمل وتطوير الأداء وزيادة الخدمات وتلزم العاملين بالإجراءات والسياسات الإدارية.

من خلال استعراضنا للدرستين السابقتين تبين أن أوجه الإختلاف بينهما وبين الدراسة الحالية تكمن في أن دراسة الأولى هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرقابة والأداء الوظيفي، أما الدراسة الثانية فهدف إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية الداخلية بينما هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور الرقابة

الإدارية في تحسين جودة الخدمة، أما عن نقاط التشابه فتتجلى في اعتماد كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على نفس التغير المستقل وهو الرقابة الإدارية.

1-3-1- الدراسة الجزائرية:

1-3-1- الدراسة الأولى:

دراسة بريش ريمة، بعنوان: "الرقابة الإدارية على المرافق العامة" بإشراف من: مزياني فريدة، رسالة ماجستير في قانون الإدارة العامة، جامعة بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2012.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة الرقابة الإدارية لحماية المرافق العامة من خلال اكتشاف الأخطاء وعلاجها وتقديم الإقتراحات اللازمة لها، والتركيز على مدى فعالية الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف المنشودة لأعمال هذه المرافق.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بوصف وصفا دقيقا من خلال شرح دور هذا الجهاز الرقابي وطبيعة عمله وإجراءات تطبيقه وتنفيذ بنود اختصاصه بالرجوع إلى النصوص القانونية والتنظيمية.

نتائج الدراسة: لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الرقابة الإدارية المستخدمة في المرافق العمومية الجزائرية يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط كالإشراف والمتابعة والتفتيش والتحريرات والمراجعة التقنية للعمال، وتعتمد على أنواع التقارير البسيطة ولا تعتمد على المعايير التكنولوجية المتطورة.

- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي الإداري، فهو لا يتماشى مع طبيعة العمل والموظفين حيث يركز على تصعيد الأخطاء أكثر من الإهتمام بتقويمها.

- جمود حركات الترقية وتدني مراقب غالبية العاملين والإعتماد على الأسلوب التسلطي في ممارسة الرقابة الإدارية.

- كثرة المهام الملقاة على عاتق المراقبين، وقلة الإهتمام باللقاءات الدورية مع وجود الكثير من الظواهر السلبية في بيئة العمل من بينها قلة الإهتمام بالأمن وسلامة العاملين مع محدودية الحوافز والإعتماد على التقارير الشخصية للتقييم وانعدام الإهتمام بشكاوي الموظفين.

-تأثير النظام الرقابي، وعدم مواكبة الدولة لتطورات القطاع الإداري وعدم الإعتماد على خبرات مختصين إلى جانب قلة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية.

1-3-2- الدراسة الثانية:

دراسة بوعبد الله إدريس، بعنوان: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الموظف داخل المؤسسة"، دراسة ميدانية على موظفي بلدية المرارة ولاية الوادي، مذكرة لنيل ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل، جامعة قاصي مرياح، ورقلة، 2017/2018.

حيث انطلقت الدراسة من:

الفرضية العامة: الإلتزام التنظيمي من طرف الموظف داخل البلدية وعلاقته مباشرة بالرقابة الإدارية من خلال أنماط الإشراف والتوجيه والمتابعة.

الفرضيات الفرعية:

1- يؤدي الإشراف على الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الرغبة في العمل.

2- يؤدي توجيه الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق المسؤولية في العمل.

3- يؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الإنضباط التنظيمي في العمل.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الرقابة الإدارية والإلتزام التنظيمي والتعرف على مدى التزام الموظفين بالعملية الرقابية ودور كل من الإشراف والتوجيه والمتابعة في تحقيق الإنضباط والمسؤولية داخل المؤسسة.

منهج وأدوات الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وذلك بمسح شامل لكل مفردات مجتمع البحث الذين يمثلون الموظفين والحراس والعمال المهنيين. حيث تعددت أدوات جمع البيانات من ملاحظة واستبيان بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية، معامل الارتباط...

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية (البلدية) إلى نظام يعمل على مسايرة الأهدام من معاينة المشرف لطريقة العمل وكذلك شعور الموظفين بالإرتياح لملاحظاته فهذا ما يزيد في الرغبة على العمل والولاء والإلتزام للمؤسسة.

- تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية إلى وضع ضوابط تحدد عملية الإشراف على الموظف وهذا لعدم تطبيق اللوائح والقوانين.
- تساهم عملية اتصال المشرف بالموظفين في زيادة الرغبة في العمل.
- تقوم المؤسسة الخدماتية بعملية التوجيه قبل اكتشاف الأخطاء ما تعكس على الموظف بالمسؤولية والإلتزام في العمل.
- تؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الإنضباط التنظيمي في العمل.
- المتابعة الصارمة من طرف السلطة الرسمية تزيد من انضباط الموظف وعليه فإن المتابعة المستمرة تؤدي إلى الإنضباط التنظيمي.

تكمن أهم نقاط الإختلاف بين الدراستين السابقتين والدراسة الحالية في كون الدراسة الأولى ركزت على فعالية الرقابة الإدارية لحماية المرافق العامة، أما الدراسة الثانية فقد هدفت إلى كشف العلاقة بين الرقابة الإدارية والإلتزام التنظيمي، في حين أن الدراسة الحالية ربطت موضوع الرقابة الإدارية بجودة الخدمة، أما نقاط التشابه فتتجلى في اعتمادهما على نفس المتغير المستقل وهو الرقابة الإدارية وكذلك نفس المنهج والمتمثل في المنهج الوصفي.

2- الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة

2-1- الدراسات الأجنبية

2-1-1- الدراسة الأولى:

دراسة C.CRONROOS سنة (1984)⁽¹⁾:

تعتمد هذه الدراسة على بناء نموذج لجودة الخدمة انطلاقاً من ثلاث معايير الجودة الفنية والجودة الوظيفية، وهذان المعيارين يعكسان الفرضية الثانية للدراسة التي تدور حول الجوانب التفاعلية في تقديم الخدمة، في حين يعكس المعيار الثالث للدراسة الذي يتعلق بسمعة المؤسسة الفرضية الثالثة والتي تدور حول سمعة المؤسسة وكيفية تأثير على اتجاهات العملاء.

نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك معايير للحكم على جودة الخدمة وهي:

(1) - نقلاً عن: أوغيدني هدى: اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، رسالة ماجستير في العلاقات العامة للمؤسسة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008/2009، ص 47.

- ✓ يمكن تقويم الجودة الفنية عن طريق العميل نتيجة تفاعله مع مقدمي الخدمة.
- ✓ أن الكيفية الذي يتم بها تقديم الخدمة ناتجة عن التفاعل القائم بين بأداء الخدمة والمستفيد منها.
- ✓ أن الكيفية التي يدرك بها العميل جودة الخدمة محل التعامل سوف تؤثر في النهاية على إدراك العملاء للمؤسسة ومدى تميزها عن المؤسسات الأخرى.

2-1-2- الدراسة الثانية:

دراسة C.MOSS ET RICHARD سنة 1985⁽¹⁾:

استهدفت هذه الدراسة أوجه التعامل بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، أي دراسة جودة الخدمة المقدمة ومدى تفاعلها مع العملاء لأنها تعتبر من العوامل الحاسمة في رضا العميل.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ دراسة رغبات العميل وما يتوقعه البنك.
 - ✓ تطبيق نظام مراقبة الجودة الفعال وتكييفه وفقاً لرغبات العملاء.
 - ✓ ضرورة إيصال المعلومات للعميل في وقته.
 - ✓ التوجه المنفتح والعقلاني على العملاء.
 - ✓ وجود نظام فعال للتجاوب مع اقتراحات العمال.
- لقد تم توظيف هاتين الدراستين في صياغة الفرضيات وحصر مؤشرات الدراسة الحالية.

2-2- الدراسات العربية

2-2-1- الدراسة الأولى:

دراسة عوض بدير الحداد سنة (1991):

أجريت هذه على البنوك التجارية العصرية، بهدف تحديد المهارات والكفاءات الضرورية المطلوب توفرها فيمن يشغل وظيفة تتعلق بخدمة العملاء في البنوك من وجهة نظر عملاء البنك وموظفي الخدمة المتفاعلين مباشرة مع العملاء.

(1) - نقلا عن: أوغيدني هدى: اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، مرجع سابق، ص 48.

كما استهدفت أيضا تقويم درجة مستوى أداء تلك المهارات والكفاءات عند اللقاء الفعلي مع العملاء، بالإضافة إلى دراسة تأثير الخدمة المقدمة على السلوك الإستهلاكي للعميل في استعداده للتعامل مع البنك مستقبلا، ورضاه التام بمستوى الخدمة وأساليب تقديمها له.

نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد فجوة بين المهارات المطلوبة توفرها فيمن يشغل وظيفة تتعلق بخدمة العملاء وبين أداء المهارات والقدرات عند التعامل في مكان أداء الخدمة.
- أظهرت الدراسة أن الطريقة التي يتعامل بها البنك لها تأثير واضح على قرار العملاء بتكرار التعامل مع البنك، فالخدمة الجيدة تؤدي إلى تكرار التعامل والخدمة الرديئة تفقد البنك عملائه.
- هناك اختلافات جوهرية بين إدراك وموظفي البنوك لأهمية المهارات والقدرات في من يشغل وظيفة تتعلق بخدمة العملاء بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص.
- كما أوصت الدراسة بأهمية العميل في رسم سياسة البنك وأن هناك متغيرات يجب أخذها في الاعتبار تتمثل في:

- ✓ حسن مظهر العاملين بالبنك.
- ✓ الإهتمام بالعميل عند تقديم الخدمة.
- ✓ الإهتمام باقتراحات وانشغالات العملاء وتقديم المساعدة للتغلب على المشاكل التي تواجه العميل.
- ✓ التأكد من رضا العملاء عن مستوى الخدمات المقدمة.
- ✓ قرب البنك من مقر الإقامة أو مكان العمل.
- ✓ مدى اهتمام البنك بعملية الإتصال بالعملاء.
- ✓ مدى اهتمام البنوك في استخدام الوسائل الإبداعية لإعلام الأفراد بالخدمات.
- ✓ القدرة على الإستماع للعميل وإقناعه.

2-2- الدراسة الثانية:

دراسة أبو معمر مخلوف، بعنوان: "قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثالث عشر، العدد (1)، ص 77-105، يونيو 2005.

<http://www.iuagaza.edu/ara/research/ISSN1726-6807>

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك العاملة في قطاع غزة ومعرفة الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لوجود الخدمة المصرفية بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية وكل من الرضا ونسبة الشراء.

أدوات الدراسة: تم اعتماد أسلوب الاستقصاء من خلال المقابلة الشخصية حيث قام الباحث باستجواب العملاء بأسلوب عشوائي وقد شرح الهدف من الدراسة وكيفية ملئ الاستبانة.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة الحالية العديد من المجالات التي تقيد منفذي القرارات في البنوك المتعلقة بإدارة جودة الخدمة وقياسها وهي:

- أن تعهم توقعات العميل يعتبر مطلباً أساسياً نحو تقديم خدمة مصرفية أفضل للعملاء وتحقيق الرضا لديهم فعلى المصارف العاملة في فلسطين أن تتعرف على طبيعة توقعات العملاء في البيئة الفلسطينية حيث يتسنى تقديم خدمة أفضل لتشجيع هذه التوقعات وذلك من خلال تصميم أفضل للخدمات وطرق أفضل لتقديمها.
 - أن عملية قياس جودة الخدمة وإدراك العملاء لهذه الخدمة هو المدخل الرئيسي لتطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وتحسينها.
 - ضرورة تقديم الخدمة المصرفية بشكلها الصحيح ومن أول مرة حيث يعين القيام بذلك من خلال معرفة توقعات العملاء، حيث أن بعد الاعتمادية احتل قائمة اهتمام العملاء كأهم بعد من أبعاد الجودة، فالعملاء يحكمون على الخدمة من خلال تأديتها بالطرق الصحيحة بالإضافة إلى التفاعل بين مقدم الخدمة والعملاء.
 - أوضح البحث أن هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية المقدمة إليهم.
- سيتم الاستفادة من الدراستين في بناء الفرضيات، وحصراً مؤشرات الدراسة الحالية وتحديد أهدافها.

2-3- الدراسة الجزائرية:

2-3-1- الدراسة الأولى:

دراسة كشيده حبيبة بعنوان: "استراتيجيات رضا العميل" مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، سنة 2005.

ركزت الباحثة في هذه الدراسة على استراتيجيات المطبقة على رضا العميل حيث أصبحت المؤسسة تهدف إلى الوصول إلى العميل على انه وسيلة للرضا وليس كهدف، فيعتبر السلوك الناتج عن الرضا أو عدم الرضا مصدر العميل.

فالمؤسسة لا تكفي بتحقيقه وإنما معرفة طرق قياسه وأساليب تحسينه ومدى مساهمته في سعادة الزبون.

نتائج الدراسة: ومن النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- أن الزبون له دور أساسي لإنجاح المؤسسة واستمرارها.
- اعتبار الجودة ميزة تنافسية المؤسسة وذلك لأنها استراتيجية من استراتيجيات رضا الزبون.

2-3-2- الدراسة الثانية:

دراسة ناصر الدين، بعنوان: "مكانة جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية" دراسة حالة مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قالمة.⁽¹⁾

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تقسيم مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لعملائها من وجهة نظر عملائها من خلال أبعاد الجودة (الملموسية والاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف). وكذلك هدفت إلى التعرف على تأثير المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي على تقييم أفراد عينة الدراسة.

منهج وأدوات الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة وتحليل نتائجها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات.

(1) - نقلا عن: فوزي فايز عودة أبو بكر: وجود الخدمات والصورة الذهنية والمنافع الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص60.

عينة الدراسة: اعتمد الباحث في تقييم جودة الخدمات على عينة زبائن الوكالة التجارية تقدر بـ (130) زبون من الأفراد فقط، تم اختيارهم بطريقة عرضية.

نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى:

✓ وجود نوع من الاهتمام من قبل الوكالة بأبعاد الجودة الخمس وهو ما يعكس حالة من الرضا المتوسط عن خدمات المؤسسة.

✓ أن تقييم أبعاد الملموسية والاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف كان متوسطا.

✓ وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فوارق واضحة بين آراء وانطباعات أفراد عينة الدراسة نحو الجودة الفعلية للخدمة المقدمة باختلاف الجنس، السن، المستوى التعليمي.

وأوصى الباحث بضرورة التعرف على حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم ورفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة واستثمار العلاقات التفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون، حيث يتم تعزيز ولاء الزبون ورفع من مستويات الرضا لديه.

لقد تم توظيف هاتين الدراستين في حصر أبعاد ومؤثرات الراسة الحالية، مما يسهل لنا قياس جودة الخدمة في ميدان الدراسة.

3- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

3-1- الدراسة الأولى:

دراسة نسرين محمد عمر، بعنوان: "أثر نظر الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية" (دراسة ميدانية في مستشفى البشير)، بإشراف من: علي عباس، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون ثاني، 2014.

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فحص صحة البيانات وتحديد درتها دقتها وزيادة الكفاءة الانتاجية للعمليات المختلفة والتمسك بالسياسات الإدارية والالتزام لها.

عينة الدراسة: استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية في الدراسة مكونة من 136 فرد من العاملين في الوحدات الإدارية والطبية والتمريض.

نتائج الدراسة: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أشارت نتائج المتوسطات الحسابية على نظام إدارة المستشفى في منح الحوافز أن هذا النظام أحدث أخطاء، حيث تعطى أحيانا إلى غير مستحقها على حساب الآخرين من ذوي الكفاءات المتميزة في الأداء ويرغب معظم أفراد العينة بضرورة وضع نظام رقابي جيد على منح الحوافز المادية والمعنوية.
- يستدل من إجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالرقابة على نظام الرواتب، وجود تطلعات وشكاوي تعكس الانحرافات السلبية للممارسات في هذا الجانب، ومما يؤكد هدف نظام الرقابة الحالي على رواتب العاملين في مستشفى البشير، وذلك بسبب الفروقات الواضحة في بعض رواتب العاملين شاغلي نفس الوظيفة والتي في كثير من الحالات يصعب فهمها أو تبريرها.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الإضافة الخاصة بنظام الرقابة على تقييم أداء العاملين أن الممارسات الحالية في تقييم أداء العاملين لا تكشف عن الأداء الجيد أو الأداء الضعيف، وبسبب وجود تحيز ومزاجية في صنع تقديرات معايير الأداء، ولأن العامل الشخصي في العلاقة مع الموظف هو الأساس في التقييم وليس مقدار ما يبذله الموظف من جهد في عمله.
- أضف إلى ذلك أنه لا يتم تقييم الأداء وفق المعايير الموجودة والتي يجب القياس عليها.
- كشفت الدراسة أن إدارة المستشفى تعمل على قدر استطاعتها في تقليل الأخطاء والشكاوي للمحافظة على جودة الصحة كوسيلة للحفاظ على مواصفات جودة الخدمة الصحية فهي مثلا تقوم بالاحتفاظ على مواصفات جودة الخدمة الصحية، وكشفت أن مقدار تفويض الصلاحيات للموظفين قليل إلى الحد الذي لا يمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، وهو ما يعكس وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من عدم اهتمام إدارة المستشفى بالمبادرات الفردية لتحسين جودة الخدمات الصحية.
- وقد خلصت الدراسة إلى أن جميع أبعاد نظم الرقابة الإدارية (الحوافز، الرواتب، تقييم الأداء، خدمة المرضى) لها تأثير إيجابي في تحسين جودة الخدمات الصحية وخدمات الرعاية الصحية.

الدراسة الثانية:

دراسة عثمانى فؤاد، بعنوان: "دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة عينة من مصالح الاستعجالات بالقطاع العمومي الاستشفائي في ولاية الجزائر، بإشراف من: بن عمر خالد، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2016/2015.

تساؤلات الدراسة: انطلاق الباحث من تساؤل إشكالي رئيسي هو:

كيف يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية وماذا عن حالة الجزائر؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم اعتماد الباحث الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما هي العناصر التي يتم على أساسها تقييم درجة فعالية نظام الرقابة الداخلية؟

2- ما هي الأبعاد التي يمكن من خلال تقييم مستوى جودة الخدمة؟

3- هل هناك تأثير إيجابي لأنشطة الرقابة على جودة الخدمة العمومية في مؤسسات القطاع العمومي الاستشفائي؟

4- هل هناك تأثير إيجابي لأنشطة الرقابة على جودة الخدمة العمومية في مؤسسات القطاع العمومي الاستشفائي الجزائري؟

5- هل هناك تأثير إيجابي للمعلومات والاتصالات على جودة الخدمة العمومية في مؤسسات القطاع العمومي الاستشفائي الجزائري؟

أهداف الدراسة: يمكن إجمال أهداف الدراسة فيما يلي:

- تقييم درجة فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات المدروسة على الخصوص ودرجة فعاليته في الإدارات العمومية التي تقدمها المؤسسات المدروسة على الخصوص ومستوى جودة الخدمات العمومية التي تقدمها المؤسسات المدروسة على الخصوص ومستوى جودة الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارات العمومية الجزائرية بشكل عام.

- محاولة معرفة الآثار الإيجابية لنظام رقابة داخلية فعال، على عملية تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسات المذكورة على الخصوص، وعلى عملية تحسينها في الإدارات العمومية الجزائرية بشكل عام.

منهج وأدوات الدراسة: استعمل الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك من أجل فهم وتحليل المتغيرات الخاصة بالدراسة، كما استعمل أداة الإستبانة، وذلك بعد اختيار عينة من مصالح الاستعجال بالمرسسة العمومية الصحية التابعة للقطاع العمومي الاستشفائي بولاية الجزائر.

عينة الدراسة: تم الاعتماد في عملية الاختيار للعينة على المعينة الميسرة، حيث كانت هناك عينة أولى خاصة بالموظفين، وعينة ثانية خاصة بالمرضى، أما العينة الأولى فكانت بغرض جمع المعلومات عن واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات العمومية الصحية محل الدراسة، أما العينة الثانية فكانت بغرض معرفة مستوى جودة الخدمة العمومية الصحية في المؤسسات المذكورة.

وقد كان العدد الكلي لأفراد العينة الأولى (الموظفين) 20 موظفاً، أما العينة الثانية (المرضى) فكان العدد 48 مريضاً.

نتائج الدراسة: يمكن إجمال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هاته الدراسة فيما يلي:

1- النتائج المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية:

لا يوجد اهتمام كاف بنظام الرقابة الداخلية من طرف إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية فيما يخص مصالح الاستجالات الخاصة بها، وذلك تم لمسه من خلال ما أفرزته عملية تحليل بيانات مكونات هذا النظام في عينة البحث الأولى (الموظفين):

- تبيين أن إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية فيما يخص مصالح الاستجالات الخاصة بها، لا تصنع بما يكفي بمكون بيئة الرقابة، وبتقييم المخاطر وأنشطة الرقابة.
- كذلك المعلومات والاتصالات لا يلقى الاهتمام المناسب من طرف إدارة المستشفيات الجزائرية، فيما يخص مصالح الاستجالات الخاصة بها.

2- النتائج المتعلقة بجودة الخدمة العمومية الصحية:

لا ترقى جودة الخدمة العمومية الصحية، لدى مصالح استجالات المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، للمستوى المطلوب، وذلك استنتجه الباحث من خلال بيانات أبعاد الجودة في عينة البحث الثانية (المرضى):

- الكثير من الأمكنة التي تتواجد فيها مصالح الاستجالات الخاصة بالمؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية غير مناسبة.
- هناك نقص لابس به فيما يخص توفير هذه المصالح على مرافق مادية وتسهيلات ملائمة.
- لا تتوفر مصالح الاستجالات في المؤسسات المذكورة على قدر كاف من المعدات والأجهزة الطبية والتقنية المتطورة كما أنه لا يتم توفير ما يكفي من مختلف أنواع الأدوية للمرضى.
- لا يلتزم العديد من موظفي مصالح الاستجالات في المؤسسات المذكورة بدرجة عالية من النظافة وحسن المظهر.

- ليس هناك التزام كاف من طرف مصالح الاستعجال بالوعود التي تقطعها على نفسها اتجاه المرضى ومتابعتهم في الأوقات المحددة.

3- النتائج المتعلقة بالعلاقة بين مكونات نظام الرقابة الداخلية وأبعاد جودة الخدمة الصحية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين كل مكونات الرقابة الداخلية، وبين كل أبعاد جودة الخدمة العمومية الصحية.

- أي أن هناك تأثير إيجابي قوي لنظام الرقابة الداخلية على جودة الخدمة العمومية الصحية.

- أظهرت الدراسة أيضا أن كل مكون من مكونات نظام الرقابة الداخلية له تأثير إيجابي قوي على كل بعد من أبعاد جودة الخدمة الصحية.

وستساعد هتان الدراستان الباحثان في بناء الفرضيات، وحصص مؤشرات الدراسة الحالية، وتحديد أهدافها، إضافة إلى كيفية اختيار المنهج والأدوات المناسبة لها، كما سيستفاد منهما في إختيار العينة المناسبة للدراسة.

وإلى جانب كون الدراسات السابقة تشكل خلفية وتراثا معرفيا للدراسة الحالية، فإن الباحث قد وظفها أيضا لما تتيح له امكانية للاستفادة منها في حصر مؤشرات الدراسة، وتحديد أهدافها، وبناء الفرضيات وصياغتها بشكل صحيح وواضح ومفهوم بالاعتماد على المؤشرات المحددة، كما يمكن للباحث أن يستفيد من الدراسات السابقة في اختيار الأدوات المناسبة وطريقة استخدامها لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، كما يستفيد منها في اختيار العينة المناسبة لدراسته.

خلاصة الفصل:

ومجمل القول أن النظريات المفسرة للرقابة الإدارية والإتجاهات الحديثة لإدارة الجودة رغم اختلاف تفسيراتها للموضوع إلا أنها كانت مكملة لبعضها البعض، كما أن الدراسات السابقة كشفت عن مدى أهميتها بالنسبة لهذه الدراسة وأيضاً بالنسبة للموضوع ككل، فمن غير الممكن تجاوز هذه المرحلة المهمة من مراحل البحث العلمي، وبما أن هذه الدراسة عالجت جوانب من الموضوع وليس كل الموضوع فإنها تسمح بالتكامل بين النتائج المتوصل إليها، وما يمكن التوصل إليه من خلال هذه الدراسة يساهم في إثراء التراث النظري بتقديم نتائج حول دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة.



الفصل الثالث: الرقابة الإدارية



تمهيد:

أولاً: تطور الرقابة الإدارية

ثانياً: خصائص الرقابة الإدارية الفعالة

ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية

رابعاً: أهمية الرقابة الإدارية

خامساً: مراحل الرقابة الإدارية

سادساً: وسائل وأساليب الرقابة الإدارية

سابعاً: أنواع الرقابة الإدارية

ثامناً: مجالات الرقابة الإدارية

تاسعاً: معوقات الرقابة الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، والتي تتضمن الأعمال والقرارات التي يقوم بها المديرون للتأكد من أن نتائج الأعمال التي تم إنجازها مطابقة تماما لما تم تحديده داخل المؤسسة.

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات، فهي ليست مقتصرة فقط على الإدارة العليا بل تختلف من مستوى لأخر حسب اختلاف الصلاحيات المخولة للمدراء في المؤسسة. كما أن الرقابة لا يمكن ان تؤدي بمعزل عن الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه، وفي نفس الوقت الرقابة أيضا بحاجة إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على أفضل حال، إضافة إلى ذلك يجب أن تأخذ الرقابة بعين الاعتبار العوامل المختلفة المؤثرة على العمل فهي تتأثر بفلسفة الإدارة وتوفر الموارد اللازمة لتحقيق النتائج وكذلك بعوامل البيئة الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية...

ولذلك سنتعرف في هذا الفصل على الرقابة الإدارية من خلال التطرق إلى أهداف الرقابة الإدارية، أهميتها، خصائص الرقابة الإدارية الفعالة، خطواتها، أنواعها، أساليبها، وأخيرا مجالات الرقابة الإدارية ومعوقاتهما.

أولاً: تطور الرقابة الإدارية:

الرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور كبير في تنظيم المجتمعات ومؤسسات عبر مختلف مراحل التاريخ، حيث أصبحت اليوم ظاهرة ضرورية في أي مجتمع لأنها تمثل الضوابط التي تحكم تصرفات الأفراد.

وقد مارس العرب الرقابة الإدارية منذ نشوء الحضارة الإسلامية وفي العصور الوسطى تطورت الرقابة أكثر فأكثر فظهرت الحاجة إلى وجود السلطات الثلاث: التشريعية والقضائية والتنفيذية في نظام الدولة في أوروبا، ففي عام 1256 تأسست غرفة محاسبة باريس وكان مهامها الرقابة على الحسابات وإصدار الأوامر.

وفي عام 1789 إبان الثورة الفرنسية ظهرت الحاجة إلى وجود أحكام وضوابط على أداء التخطيط الإقتصادي لتحقيق التنمية لمجتمعاتها.

وفي العصر الحديث زاد الإهتمام بالرقابة الإدارية والمالية معا وخاصة خلال الأزمة الإقتصادية العالمية 1929 وما بعدها، فبعد أن كانت الرقابة الإدارية على الأعمال تتم خارج المؤسسات، أي من كل السلطات الحكومية، أصبحت الآن هناك حاجة ملحة لتطبيق الرقابة الإدارية الداخلية على ممارسات المديرين ورؤساء الأقسام وكذلك على أداء الموظفين والعمال⁽¹⁾.

فنتيجة لهذه التطورات والتغيرات التي مست مفهوم الرقابة الإدارية بدأت هذه الوظيفة تؤدي دورها بوضوح وبفعالية خاصة مع كبر حجم المؤسسات والتقدم التكنولوجي وزيادة أعداد العاملين وتعدد أنشطتها، فقد أصبح الإختيار الحقيقي لأي مدير هو ما يحققه من نتائج، فإذا إستطاع المدير القيام بهذه الوظيفة وحقق الأهداف المخططة فإن ذلك يصبح معيارا للحكم على مدى كفاءته ومقدرته في أداء مهامه.

(1) - علي عباس: الرقابة في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص19، 20، 21.

ثانياً: خصائص الرقابة الإدارية الفعالة:

- يعبر وجود أي نظام رقابي في أي مؤسسة أمر في غاية الأهمية ذلك لضمان التنسيق بين الأفراد المعنيين فيها، ولا يعتبر أي نظام للرقابة جيداً وفعالاً إلا إذا احتوى على مجموعة من الخصائص⁽¹⁾:
- 1- **المرونة:** وهذا يعين أن تكون وسائل الرقابة الإدارية وخطواتها وأساليبها قابلة للتكيف مع تغيرات التي تطرأ على المؤسسة وفي البيئة الخارجية.
 - 2- **الوضوح:** يجب أن تكون كل المعلومات والاتصالات الخاصة بالرقابة واضحة ومفهومة لجميع العاملين في المؤسسة بشكل يمكن تطبيقها.
 - 3- **الدقة:** يجب أن يكون الجهاز الرقابي في المؤسسة سريع في تحديد الأخطاء قبل وقوعها لأنه يساعد على إيجاد الحلول بالشكل المناسب، دون أن يكون هناك عوائق تعيق حركة المؤسسة بالشكل المناسب.
 - 4- **الملائمة:** حيث من الضروري أن يتلائم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها وأهدافها، ونوع العملاء، وطبيعة الخدمات التي تقدمها⁽²⁾. بمعنى أن المؤسسة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج إلى نظام رقابي معقد وشامل بينما قد لا تحتاج المؤسسة الصغيرة الحجم والمحدودة النشاط إلى نظام رقابي مبسط.
 - 5- **فعالة:** تنطبق هذه الخاصية على الجهاز الرقابي الذي يكون قائم بجميع أعماله من اكتشاف الخطأ قبل وقوعه مع معالجة الخطأ والانحراف إلى الصواب فيكون الجهاز الرقابي فعال يحقق الأهداف التي وضع من أجلها⁽³⁾.
 - 6- **الموضوعية:** أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية "فإن شخصية المدير أو المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكماً غير سليم، ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية، وقد تكون المعايير الموضوعية كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل أو

(1) - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 77، 78.

(2) - بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 347.

(3) - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سابق، ص 78.

تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل للتدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد⁽¹⁾.

7- توازن التكاليف مع المردود: يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيق هذا النظام، فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن تطبيقه واستخدامه⁽²⁾.

8- المشاركة: ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولاً من طرف جميع الموظفين في المؤسسة، وحتى يكون مقبولاً فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية⁽³⁾.

فكلما كان هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك التزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية:

لكل وظيفة من وظائف الإدارة هدف وضعت من أجله وتأتي أهداف الرقابة الإدارية في إعطاء قدرة كبيرة للمؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتقليل تراكم الأخطاء والانحرافات والحد منها في كل المجالات، كما تتضمن هذه الوظيفة من إعداد ومتابعة وتقييم، إلى تنمية روح الإبداع والإبتكار.

ومن أهم الأهداف المركزية لوظيفة الرقابة الإدارية ما يلي⁽⁴⁾:

- ✓ إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.
- ✓ مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات ومدى التقيد بالموصفات الكمية والنوعية التي يجب توفرها في الخدمة التي تنتجها المؤسسة.
- ✓ التأكد من حسن استخدام الموارد المحدودة، من أموال وموارد وأجهزة ضرورية، والموارد البشرية والتصرف فيها وفقاً للخطة المقررة في الحدود المرسومة لها.

(1) - هاني خلف الطراونة: نظرية الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 137.

(2) - بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 347.

(3) - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سابق، ص 78.

(4) - علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 34.

- ✓ تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد.
- ✓ تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.
- ✓ قيام إتصال موثق بين مختلف المستويات الإدارية.

رابعاً: أهمية الرقابة الإدارية

تكمن أهمية الرقابة الإدارية في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية، إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمؤسسة فهي وظيفة مراجعة ومتابعة سير الإنجاز لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم. وتتلخص أهمية الرقابة الإدارية من الناحية النظرية والعلمية فيما يلي:

1- الأهمية النظرية⁽¹⁾:

- ✓ الرقابة عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المدير في دورة العمل الكاملة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ثم تنفيذ والمتابعة والتقييم)، فهي أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية التي يقوم بها المدير في أي مستوى إداري.
- ✓ الرقابة الإدارية عملية مستمرة وملازمة ومكاملة ولا يمكن أن تؤدي بشكل منفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى.
- ✓ تمكن من اكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عن الانحراف وتعمل على خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقاً للخطة الموضوعة.

2- الأهمية العلمية⁽²⁾:

- ✓ تساعد على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة (بشرية، مادية وأموال) والتصرف فيها وفق الخطط المحددة.
- ✓ تحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الإشراف فالإمكانات حين تخصص لأغراض الأداء تكون قد تحددت على أساس الخطة المقررة.
- ✓ تعمل الرقابة على رفع مستوى فاعلية وكفاءة الأعمال من خلال التأكد من أن أنظمة العمل تؤدي إلى أكبر نفع بأقل التكاليف.
- ✓ الكشف عن تميز وتفوق وإبداع الأفراد ومكافأتهم وتحفيزهم.

(1) - ديري زاهد محمد: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 15.

(2) - محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 20، 21.

✓ ضمان إتخاذ القرارات السليمة وتنفيذها واحترامها.

خامسا: خطوات الرقابة الإدارية:

إن الرقابة الإدارية لا تتم في فراغ إذ أن هناك مراحل وخطوات تقوم عليها الرقابة الإدارية وأن أي عمل أو منهج يجب أن يكون ذا أسس يقوم عليها وهذه الأسس تراكمية لا يمكن الاستغناء عن أي جزء منها وبالتالي فهي عبارة عن سلسلة من الحلقات المتصلة مع بعضها البعض، ولكي تنجح المؤسسة في عملها الرقابي على تنفيذ الخطة لابد من تحديد وفهم خطوات الرقابة الإدارية. وهذه الخطوات هي:

1- تحديد الأهداف والمعايير: من المعلوم أن لكل مؤسسة أهداف خاصة بها نطلق عليها بالأهداف التنظيمية أو الغابات التي يتم بموجبها توجيه نظام الإدارة نحوها ثم وضع الطرق المثلى لتنفيذها.

"حيث أن تحديد الأهداف هو الأساس لموضوع وضع وتحديد المعايير لأن المعايير أو المقاييس هدفها تبيان تحقيق الأهداف أو الدرجة التي تم تحقيقها حيث ذكر "بيتر داركر" أن للأهداف أهمية كبيرة في كل المجالات التي يكون فيها الأداء والنتائج تأثيرا على بقاء واستمرار المؤسسة⁽¹⁾.

ومما تجدر الإشارة إليه أن تحديد الأهداف كمؤشرات لأي خطة تنظيمية فإنها تستخدم كمعيار أو مقياس رقابي يتم تقييم الأداء الفعلي عليه وبالتالي يجب أن يعبر عنه بصورة كمية أو رقمية وضمن حد أعلى وحد أدنى خلال فترة زمنية محددة.

إذن فإن تحديد الأهداف للمؤسسات يعتبر ضرورة قصوى لتطبيق إجراءات الرقابة الإدارية حيث أنها وبدون وجود الأهداف تصبح عديمة الجدوى.

2- قياس الأداء الفعلي: هي الخطوة الثانية في العملية الرقابية "وتعني تقييم الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعة سلفا، ومقارنته بالهدف الذي كان مطلوب تحقيقه، وتكون عملية القياس سهلة وبسيطة إذا كانت المعايير محددة بطريقة سليمة، وتكون صعبة بالنسبة للأعمال التي يكون معها وضع معايير وطرق قياس لها وبالتالي يصعب قياسها، وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع المعايير يمكن تنفيذها بسهولة"⁽²⁾.

(1) - هاني خلف الطراونة: نظرية الإدارة الحديثة ووظائفها، مرجع سابق، ص 47، 48.

(2) - ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 247.

ومعنى ذلك أنه كلما إنتقلت المهام من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإدارية الأعلى كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة وتعقيدا وأكثر أهمية.

3- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف: حيث أن هذه العملية توضح الانحرافات الإيجابية والسلبية التي وقعت خلال تنفيذ العمل من المكلفين به، "وعملية المقارنة هي عملية تقييم الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له وتتوقف نجاحها على مدى الموضوعية في عملية المقارنة إضافة إلى دقة المعايير المستخدمة ووفرة المعلومات التي جمعها عن طريق القياس"⁽¹⁾.

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهذه الخطوة تأتي أثناء اكتشاف الأخطاء ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إليها، ثم تصحيح هذه الأخطاء ومعالجة أسباب القصور في أداء الأعمال. فإذا كان الأداء الفعلي يفي بمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه تستمر عملية الرقابة، أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيرا ينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت وضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب⁽²⁾.

ومما سبق يتضح أن العملية الرقابية تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بتحقيق هذه الأهداف مما يجعل وظيفة الرقابة تتطلب تحديد معايير لتقييم الأداء الفعلي كي نتأكد من أن هذه النتائج الفعلية تطابق أهداف الخطة. فإذا كانت النتائج الفعلية مطابقة للمعايير الموضوعية فتكون الأهداف قد تحققت أما إذا كان العكس فمعنى ذلك أن هناك أخطاء تحتاج إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها كي تتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة.

سادسا: أساليب الرقابة الإدارية:

من الواجب أن تقوم المؤسسة باختيار الأسلوب الرقابي الملائم لطبيعة عملها وطبيعة العاملين وظروف المؤسسة، حيث يصعب وجود أسلوب واحد يلائم كافة جوانب العمل في المؤسسة ويمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين:

(1) - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص158.

(2) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص310.

1- الأساليب التقليدية: وتتضمن ما يلي:

أ- التقارير الإدارية: وهو وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا مما يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط وتوجه هذه التقارير إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية، أي تعد بانتظام أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل ما، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على معلومات دقيقة، وتعد بطريقة جيدة وواضحة⁽¹⁾.

ب- الملاحظة: ويتم أسلوب الملاحظة أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها، وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية⁽²⁾.

ج- الميزانية التقديرية: وهي عبارة عن قائمة رسمية تحتوي على النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية تعدها المؤسسة لمختلف أنواع الأنشطة التي تنفذها في مدة مستقبلية تستخدمها المؤسسة في إجراء القياس والمقارنة بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم، وتحديد مدى الأخطاء قبل إنتهاء مدة الميزانية وتعديل فيها⁽³⁾.

2- الأساليب المتخصصة: هناك العديد من الأساليب المتخصصة ويمكن حصرها فيما يلي⁽⁴⁾:

أ- خرائط مراقبة الجودة: إن أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، التركيبة...

ب- خريطة جانت: نسبة إلى العالم "هنري جانت" أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في القرن 19، وهو أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن، كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي.

(1) زيد منير عبوي، سامي هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص179.

(2) عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص481.

(3) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص334.

(4) سعيد السيد علي: العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والاتصالات، الرقابة)، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص439.

ج- أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات: يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة، فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات.

سابعاً: أنواع الرقابة الإدارية:

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية ويمكن التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، مثلاً حسب معيار الزمن، النوعية، المصدر... إلخ، وسوف نستعرض بعض هذه الأنواع باستخدام المعايير السابقة الذكر على النحو التالي:

1- الرقابة من حيث توقيت حدوثها: وتصنف إلى نوعين هما (1):

1-1- الرقابة الوقائية: ويقصد بهذا النوع من الرقابة اكتشاف الخطأ أو الانحراف قبل وقوعه أو محاولة منع حدوثه والاستعداد لمواجهته وإيقافه والتخفيف من آثاره، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على الجولات الميدانية الدورية والمفاجئة والحملات التفتيشية، بالإضافة إلى استخدام أسلوب المتابعة للأعمال والإشراف المستمر.

1-2- الرقابة المتزامنة: ويقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع تفاقم حجم الخسارة.

2- الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاث أنواع وهي (2):

1-2- الرقابة من حيث مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2-2- الرقابة على مستوى الوحدات الإدارية: يهدف هذا النوع من الرقابة إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

(1) - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، مرجع سابق، ص196.

(2) - علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 28، 227.

2-3- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، والرقابة هنا لا تقتصر على موظفين معينين أو وحدة تنظيمية محددة بل تتضمن كل ماله تأثير على أداء ونتائج أعمال المؤسسة ككل فالرقابة هنا تتصف بالشمولية والعمومية.

3- الرقابة من حيث مصدرها: حيث تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين داخلية وخارجية⁽¹⁾:

3-1- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية، والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام، وفي بعض المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدات إدارية متخصصة بهذا العمل.

3-2- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة، وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة مثل: ديوان الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات وإنهاء الخدمة...

4- الرقابة من حيث الانحراف: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين: رقابة إيجابية ورقابة سلبية⁽²⁾:

4-1- الرقابة الإيجابية: "تهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن كافة الإجراءات يتم العمل بها طبقاً للوائح والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة بما يكفل تحقيق أهدافها من جهة، والتنبؤ بالأخطاء المحتمل حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوث هذه الأخطاء، أي العمل على ضمان حسن سير العمل في المؤسسة".

أي أن الرقابة الإيجابية هي تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل، وهذه الرقابة تعتبر أحد الأساليب الناجحة في حفز الموظفين وتنميتهم وبالتالي تطوير وتحسين المؤسسة.

4-2- الرقابة السلبية: وتعمل هذه الرقابة على البحث عن الأخطاء والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء لهذا تسمى بالرقابة البوليسية.

(1) - محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، مرجع سابق، ص 28.

(2) - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سابق، ص 85.

5- الرقابة من حيث تنظيمها: تصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاث أنواع⁽¹⁾:

5-1- رقابة مفاجئة: وهو ذلك النوع الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

5-2- الرقابة الدورية: ويقصد بها الإشراف الدوري على الأعمال والنتائج أو مراحل تنفيذ العمل وذلك باستخدام الجولات الميدانية التفتيشية، أو التقارير الدورية من أسبوعية أو شهرية أو فصلية.

5-3- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

ثامناً: مجالات استخدام الرقابة الإدارية:

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة، فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة الإدارية وهذه المجالات هي:

1- الرقابة على الأهداف: "وتهدف الرقابة على الأهداف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع والعمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها، والتأكد كذلك أن الأنشطة والأعمال في المؤسسة تسير بالإنجاز الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف"⁽²⁾.

فالرقابة على الأهداف تقتضي بالضرورة توضيح الأهداف العامة للمؤسسة من خلال فهم الأعمال التي تدرج في المؤسسة، بمراعاة السير الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.

2- الرقابة على السياسات: "وتهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقاً للسياسات المقررة ووفقاً لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية، ودراسة الانحرافات إن وجدت وتصحيحها بسرعة أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك"⁽³⁾.

بمعنى أن الرقابة على السياسات تسعى إلى الالتزام بمختلف التعليمات والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة، من أجل تفادي الوقوع في الأخطاء مستقبلاً.

(1) - علي عباس: الرقابة في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 29.

(2) - ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط 1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 202.

(3) - ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، المرجع السابق، ص 202.

3- الرقابة على الإجراءات: "تهدف إلى التأكد من إلتزام جميع العاملين في المؤسسة بإجراءات العمل المقررة، كما تحدد متى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول عنه، بالإضافة إلى دراسة مدى الحاجة لتعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال"⁽¹⁾.

وفي هذا المجال يتم التأكد من التزام العمال بالإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة إضافة إلى توفير الأساليب للتنفيذ الأمثل للأعمال.

4- الرقابة على التنظيم: "وذلك بمراقبة مدى الإلتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقات السلطة والخراطم التنظيمية، ومواصفات الوظائف وخراطم العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك من أمور التنظيم. وكذلك التأكد من توافر الانسجام والتعاون بين كافة المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً بحيث متى تطلب الأمر تعديلاً في بعض هذه الجوانب التنظيمية"⁽²⁾.

وعليه فالرقابة على التنظيم تعمل على تحديد التقسيمات الإدارية على مستوى المؤسسة في ضوء تحديد الوظائف والأنشطة وإجراءات العمل، مع ضرورة التنسيق بين كافة المستويات الإدارية مما يقلل من حدوث الأخطاء في العمل.

5- الرقابة على المستفيدين: وهو نوع من الرقابة غير المباشرة، يقوم بمراقبة طريقة تعامل المستفيدين مع الخدمات ومع موظفي المؤسسة وطبيعة العلاقة بينهم، أو ما يسمى بدراسة المستفيدين بالمؤسسة من جميع النواحي والتمثلة في⁽³⁾:

- ✓ عدد المستفيدين خلال فترة زمنية معينة ومقارنته بفترات أخرى.
- ✓ نوع المستفيدين (أطفال، شباب، كبار، ذكور، إناث).
- ✓ عدد شكاوي المستفيدين.
- ✓ عدد شكاوي الموظفين من المستفيدين.
- ✓ درجة رضا المستفيدين عن المؤسسة وتفاعلهم مع أنشطتها.

(1)- بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص364.

(2)- بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، المرجع السابق، ص365.

(3)- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص207.

6- الرقابة على الإنتاج: وذلك للتأكد من أن المنتج (أو الخدمة) مطابق لأذواق المستفيدين ويشبع حاجاتهم ورغباتهم، وأنه يدعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وتهدف كذلك إلى بحث مدى الحاجة إلى تغيير المنتج كلياً، أو إضافة منتج جديد⁽¹⁾.

7- الرقابة على تطوير القوى العاملة: وذلك بمراقبة مدى الإلتزام بسياسات الإختبار وبرامج التدريب وتقييم الوظائف ومراقبة مدى كفاءة وفاعلية هذه السياسات والبرامج، والتحقق من أن كل فرد في المشروع له صلاحية مستمرة لتأدية العمل وفق المعايير في برنامج العمل⁽²⁾.

8- الرقابة على المالية: وتعني الرقابة المالية متابعة الخطط المالية وذلك للتعرف على المشكلات الحاصلة في مجال العمل، والعمل على معالجتها في الوقت المناسب، "وتهدف الرقابة المالية إلى تأمين سلامة المركز المالي لهذه المؤسسات والتأكد من توفر السيولة المناسبة لها التي تمكنها من الوفاء بالتزاماتها المالية المحددة وأن الأموال المخصصة قد صرفت على النحو الأمثل، وتهدف أيضاً إلى اكتشاف قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج بأقل التكاليف وإلى اكتشاف عناصر التكاليف الزائدة غير الضرورية التي تؤدي إلى الضغط على الميزانية تمهيدا للتخلص منها"⁽³⁾.

9- الرقابة في مجال التسويق: إدارة التسويق هي المسؤولة عن التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلية، وهي المسؤولة أيضاً عن فعالية قنوات التوزيع وإيصال المنتجات إلى المستهلكين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والسعر المناسب، بالإضافة إلى مسؤوليتها في تحديد البرامج الترويجية المناسبة التي تضمن لها إقناع المستهلكين بمنتجات المؤسسة كما أنها مسؤولة عن إمكانية تطوير المنتجات بشكل جديد يضمن لها المنافسة في السوق"⁽⁴⁾.

تاسعا: معوقات الرقابة الإدارية:

تلقى العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المرؤوسين وآخرين يعملون وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية، وترجع هذه المقاومة إلى عوامل كثيرة أهمها⁽⁵⁾:

✓ الرقابة الزائدة: أي مبالغة المسؤولين عن الرقابة خاصة عند تطبيق ذلك على العاملين.

(1)- ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، مرجع سابق، ص 262.

(2)- بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 365.

(3)- ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، مرجع سابق، ص 266.

(4)- حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص 337، 339.

(5)- عبد الوهاب بن بركة، علي فلاح الزعبي: مبادئ الإدارة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 36.

- ✓ التركيز في غير محله: حيث تركز بعض النظم الرقابية على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين مما يؤدي إلى رفض العاملين لهذه الرقابة.
- ✓ عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: فأحيانا يشعر العاملون بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات مما يؤدي إلى صعوبة تجاوز العاملين مع النظم الرقابية.
- ✓ عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون.
- ✓ عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد يؤدي إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية المهمة والضرورية في تحقيق الغاية التنظيمية كونها تسهر على عمل وأداء جميع الموارد والعمليات المؤسسية المختلفة، وهي التي تعزز من الإنتاجية والجودة وتوزع الموارد المتاحة بكفاية على النشاطات والمهام وتقلل من الهدر، كما أن الرقابة الجيدة تعد رأسمال المؤسسة كونها تعزز من مكانة وسمعة المؤسسة وتزيد من شهرتها ومن حجم أعمالها ومواردها.



الفصل الرابع: أساسيات في جودة الخدمة



تمهيد:

أولاً: الجودة:

- 1- نشأة وتطور الجودة
- 2- العوامل المؤثرة في الجودة
- 3- أهداف الجودة
- 4- أهمية الجودة
- 5- أبعاد الجودة

ثانياً: الخدمة:

- 1- سمات وخصائص الخدمة
- 2- أهمية الخدمة
- 3- تصنيف الخدمات
- 4- طرق تقديم الخدمة
- 5- دورة حياة الخدمة

ثالثاً: جودة الخدمة:

- 1- عوامل الاهتمام بجودة الخدمة
- 2- أهمية جودة الخدمة
- 3- خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة
- 4- أبعاد ومعايير جودة الخدمة
- 5- المداخل النظرية لقياس جودة الخدمة
- 6- مبادئ تحسين جودة الخدمة
- 7- مشكلات تحقيق جودة الخدمة

رابعاً: الرقابة على جودة الخدمة:

- 1- مفهوم الرقابة على الجودة
- 2- أهداف الرقابة على الجودة
- 3- أهمية الرقابة على الجودة
- 4- أساليب الرقابة الحديثة على جودة الخدمة

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد أصبح للجودة اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة على جميع الأصعدة والقطاعات الاقتصادية منها القطاع الخدمي الذي بدوره يمثل مكانة كبيرة بالنسبة للمورد البشري (الزبون)، وهذا بعد تطور مستوى معيشة الأفراد وازدياد الحاجة إليها يوما بعد يوم، فقد بات من الواجب البحث عن أسس موضوعية في استخدام معايير جديدة تعزز قيمة الخدمات التي يقدمها هذا القطاع على اعتبار أن الجودة في الخدمات أصبحت حاجة ملحة لدى أية مؤسسة خدمية لما لها من أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو الزبون أو كليهما، فهي تعتبر أداة فعالة لتحقيق التحسين لجميع أوجه عمليات الخدمة حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء، وذلك بقصد توفير الخدمات التي تشبع رغبات واحتياجات زبائنها سواء الداخليين (العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية) أو الخارجيين (الزبائن باختلاف طلباتهم ورغباتهم).

أولاً: الجودة

1- نشأة وتطور الجودة:

يمكن إرجاع أصول التفكير في الجودة إلى حقبة زمنية بعيدة حيث كانت الدقة والإتقان هما المرادف الأساسي للجودة، حيث ظهرت في حضارات متعددة في مقدمتها الحضارة الفرعونية (في بناء الأهرامات) والحضارة الصينية (بناء صور الصين العظيم) وفي الإسلام كان "رسول الله صلى الله عليه وسلم" يحث على الاهتمام بالجودة في العمل من خلال الأحاديث حيث يقول صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

ومنذ القرن العشرين وانطلاق الثورة العلمية والتكنولوجية أعيد تشكيل مفهوم الجودة بأبعاد جديدة، حيث أصبح ينظر إليها في الفكر في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة أساسية تماثل باقي الوظائف الإستراتيجية في المؤسسة وقد اتفق معظم الباحثين على المراحل التاريخية التالية لتطوير مفهوم الجودة⁽¹⁾:

المرحلة الأولى: مرحلة مسؤولية العامل (الحرفي) عن الجودة (قبل عام 1900):

في هذه المرحلة كان التحكم في الجودة يتم برقابة العامل على عمله إعتقاداً على مهارته ودقة أدائه، حيث كان الإنتاج يعتمد على اليدوية كما كان بمعدلات قليلة يسهل السيطرة عليها وتحديد نطاق المسؤولية فيها.

المرحلة الثانية: مرحلة مسؤولية الملاحظ (رئيس العمال) عن الجودة (1900 إلى 1920):

مع بداية القرن العشرين ظهر مفهوم التصنيع الحديث وزادت معدلات الإنتاج وظهرت الحاجة إلى تنميط بعض الأعمال والمنتجات المستخدمة، واعتمد أسلوب العمل في هذه المرحلة على تقسيم العمالة إلى مجموعة مسؤولة من أحد الأشخاص كملاحظ لها ويتحدد عمله في مراجعة الأعمال، والتأكد من جودة الإنتاج⁽²⁾.

ففي هذه المرحلة تأسست وظيفة الجودة في المؤسسة للقيام بالرقابة البعدية على المنتجات الجاهزة.

(1) - قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سابق، ص 24.

(2) - يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سابق، ص 271.

المرحلة الثالثة: مرحلة التفتيش (1920 - 1940):

أفرزت الثورة الصناعية ما يسمى بمفهوم الإنتاج الواسع، نتيجة لزيادة الطلب وتوسع المعاملات التجارية، مما اقتضى فحص جودة المنتجات والتأكد من خلوها من العيوب عن طريق الاستعانة ببعض الأفراد الذين أطلق عليهم اسم "المشرفين" الذين أوكلت إليهم مسؤولية مطابقة الجودة كل حسب عمله، ومع تعقيد عملية الإنتاج وزيادة الاعتماد على الآلة في العملية الصناعية، وتنامي الوعي بأهمية إنتاج سلع وخدمات متميزة، تحولت وظيفة التفتيش إلى وظيفة متخصصة تتمثل في اختيار وفحص لواحد أو مجموعة من المنتجات⁽¹⁾.

وكان التركيز في هذه المرحلة على التحديد الواضح لمواصفات المنتج، بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، والجدير بالذكر أن النظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة كانت تذهب إلى أنها مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات⁽²⁾.

المرحلة الرابعة: رقابة الجودة (1940 إلى 1960):

في هذه المرحلة ظهرت وظيفة جديدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات تهتم بالوفاء باحتياجات الجودة من خلال مراقبة العملية الإنتاجية وتحديد مدى مطابقتها مع المواصفات والمعايير الموضوعية سلفاً، حيث خصص "شيوارت" جهوده في الرقابة الإحصائية للجودة ثم جاء "ديمينج" لتطوير فلسفة "شيوارت" حيث أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج.

وخلال السبعينات زادت حدة المنافسة في الأسواق وبدأ العملاء يطالبون بتقديم صفات على جودة المنتجات النهائية، أي تأكد من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة⁽³⁾.

فوظيفة الجودة في هذه المرحلة تتركز على كشف الأخطاء بعد حدوثها.

(1) - علي ياسر: تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 84.

(2) - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 29.

(3) - العيهار فلة: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص 8.

المرحلة الخامسة: تأكيد وضمان الجودة (1960 إلى 1980):

تأكيد الجودة هو نظام متكامل من السياسات والإجراءات والإرشادات التي توفرها المؤسسة للوصول والحفاظ على الجودة، ويتضمن هذا المفهوم ثلاث وظائف أساسية هي⁽¹⁾:

✓ مبدأ المعيب الصفري "لا أخطاء".

✓ ضمان الجودة.

✓ تحقيق الجودة للزبون.

ففي هذه المرحلة لا يتم الاهتمام فقط بالمنتج، بل تهتم بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية كالمواد الأولية والتجهيزات، حيث تهدف إلى اكتشاف الأخطاء ودعم التوافق الذي يؤثر على جودة المنتج أو الخدمة، ووضع الإجراءات التصحيحية لها لمنع حدوثها مستقبلاً وهذا كله، بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات الزبون.

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة TQM (1980 حتى الآن):

في هذه المرحلة زاد الاهتمام برغبات العملاء داخل المؤسسة مع السعي لتحقيقها، "فالجودة الشاملة هي أسلوب عمل يهدف إلى التحسين المستمر لعمليات المؤسسة من أجل زيادة قدرتها على تحقيق توقعات العملاء بأقل تكلفة ممكنة"⁽²⁾.

وقد أصبح من الضروري البحث عن فلسفة تنظيمية تحكم العمل بالمؤسسة وفق ما أطلق عليه "إدارة الجودة الشاملة" كمدخل إداري حديث أدى إلى التغيير الجذري في مفاهيم الجودة، وقد تميزت هذه المرحلة بما يلي⁽³⁾:

❖ إعطاء الجودة الشاملة إهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا.

❖ إيجاد ربط بين الجودة الشاملة وزيادة تحقيق الأرباح.

❖ إعطاء الجودة الشاملة تعريفاً خاصاً من وجهة نظر الزبائن.

❖ إدراج الجودة الشاملة ضمن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.

(1) - بن أحسن ناصر الدين: مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة خدمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2008 / 2009، ص18.

(2) - فريد كورتل، أمال كحيلية: الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص24.

(3) - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سابق، ص33.

❖ استخدام الجودة الشاملة كميزة تنافسية.

2- العوامل المؤثرة في الجودة:

تشتمل العوامل المؤثرة في الجودة على ستة (06) عناصر أساسية وهي⁽¹⁾:

◀ **الأسواق:** حيث أنه ما لم تكن هناك أسواق لن يكن هناك اهتمام بالجودة، فلكي يمكن لمنتج من أن يحتل مكان مناسباً في الأسواق فلا بد من أن يكون ذو جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم.

◀ **العامل:** فقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإتقان والسرعة والجودة في الأداء.

◀ **رأس المال:** لكي يتم الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب ذلك الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج.

◀ **الإدارة:** على اعتبار أن الإدارة أصبحت مسؤولة ومسؤولة تامة عن متابعة ومراقبة الجودة.

◀ **المواد الأولية:** نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية، فإنه قد أمكن الوصول إلى كثير من المواد الصناعية التي بقي بالاحتياجات المطلوبة، كما أنه أصبح من الممكن الآن اختيار المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي⁽²⁾.

◀ **الآلات والوسائل الفنية الحديثة:** لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات بهدف الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة.

3- أهداف الجودة: هناك نوعان من أهداف الجودة هما⁽³⁾:

أ- أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل.

ب- أهداف تحسين الجودة وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات ترضي الزبائن بفاعلية أكبر.

(1) - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 43، 44.

(2) - عطيات محمد الحسن: جودة الإنتاج، جامعة الأزهر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 24.

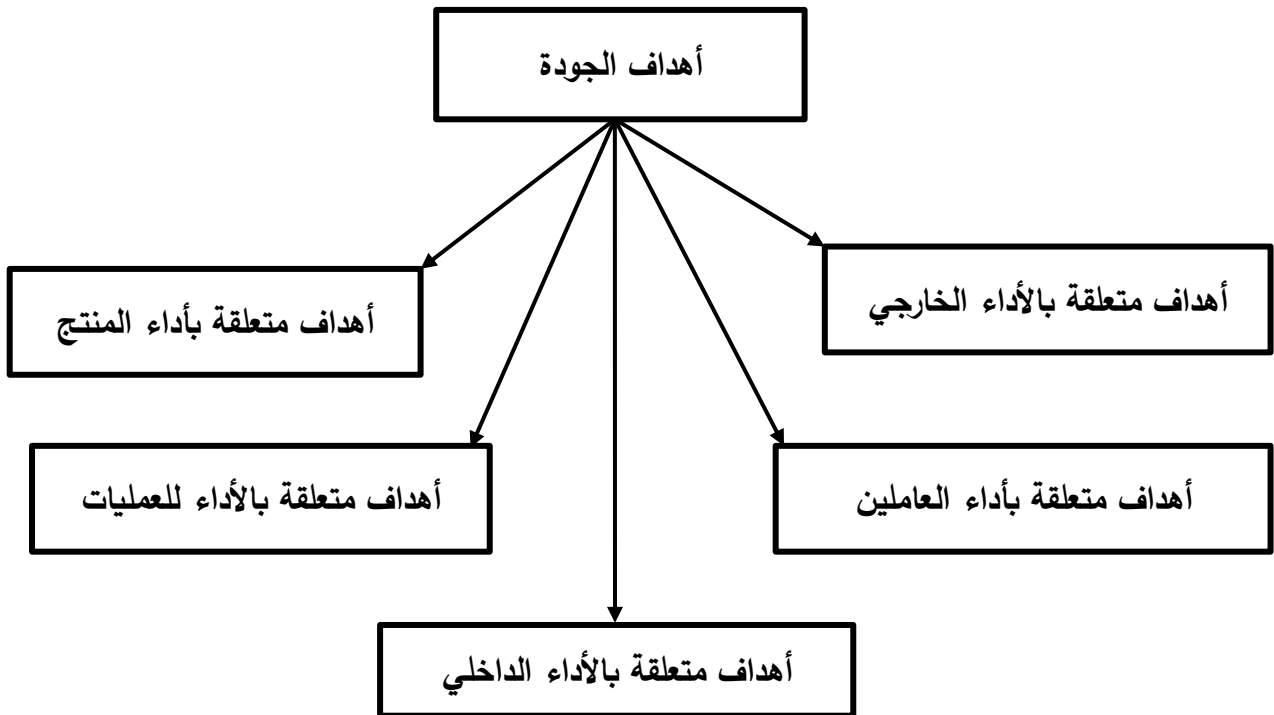
(3) - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 38.

إضافة إلى هاذين الهدفين فإن الجودة تعمل على تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية مهارات العمل الجماعي، والتأهيل الجيد، مع ترسيخ مفاهيم الجودة القائمة على الفاعلية وتركيزها على جميع أنشطة المؤسسة، ورفع درجة الثقة في العاملين ومستوى الجودة التي تقدمها المؤسسة.

هذا وتصنف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي (1):

- ✓ أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- ✓ أهداف أداء المنتج، وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- ✓ أهداف العمليات وتتناول فاعليتها وقابليتها للضبط.
- ✓ أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- ✓ أهداف الأداء للعاملين، وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

الشكل رقم (06): أهداف الجودة.



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص207.

(1) - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 38.

4- أهمية الجودة:

إن الاهتمام بتحقيق الجودة أصبح حلم يراود جميع المؤسسات خاصة في ظل تزايد حدة المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن حيث أدركت المؤسسات أن الجودة لم تعد اختيار يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له لتحقيق الميزة التنافسية، لذلك تعد الجودة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لثلاث أطراف رئيسية هم:

1- المؤسسة: وتظهر أهمية جودة الخدمات أو المنتجات بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية⁽¹⁾:

- ❖ تحسن سمعة المؤسسة: من خلال ما تقدمه من منتجات جيدة لعملائها أو في علاقتها مع الموردين.
- ❖ تحسين القدرة التنافسية: وذلك من خلال خفض التكاليف والعمل على زيادة الأداء مع الإلتزام بوقت تسليم الخدمة للزبون.
- ❖ المسؤولية القانونية عن المنتجات: بحيث تجعل كل فرد مسؤولاً عما تسببه هذه المنتجات أو الخدمات من إصابات أثناء إستخدامها.
- ❖ زيادة الأرباح والحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها.

2- العملاء: وتتنضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال⁽²⁾:

- ❖ الرضا عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.
- ❖ ضمان وفاء الزبائن من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبى احتياجاتهم ورغباتهم.

3- العمال: وتكمن أهمية الجودة بالنسبة للعمال في النقاط التالية:⁽³⁾

- ❖ تحسين أداء كل فرد داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، وبالتالي تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الجودة.
- ❖ إشراك كافة الأفراد وأقسام المؤسسة في عملية التسيير بهدف تحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة ومستمرة.

(1) - فريد كورتل، أمال كحيلة: الجودة وأنظمة الإيزو، مرجع سابق، ص ص30، 31.

(2) - مصطفى كمال السيد الطايل: معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص52.

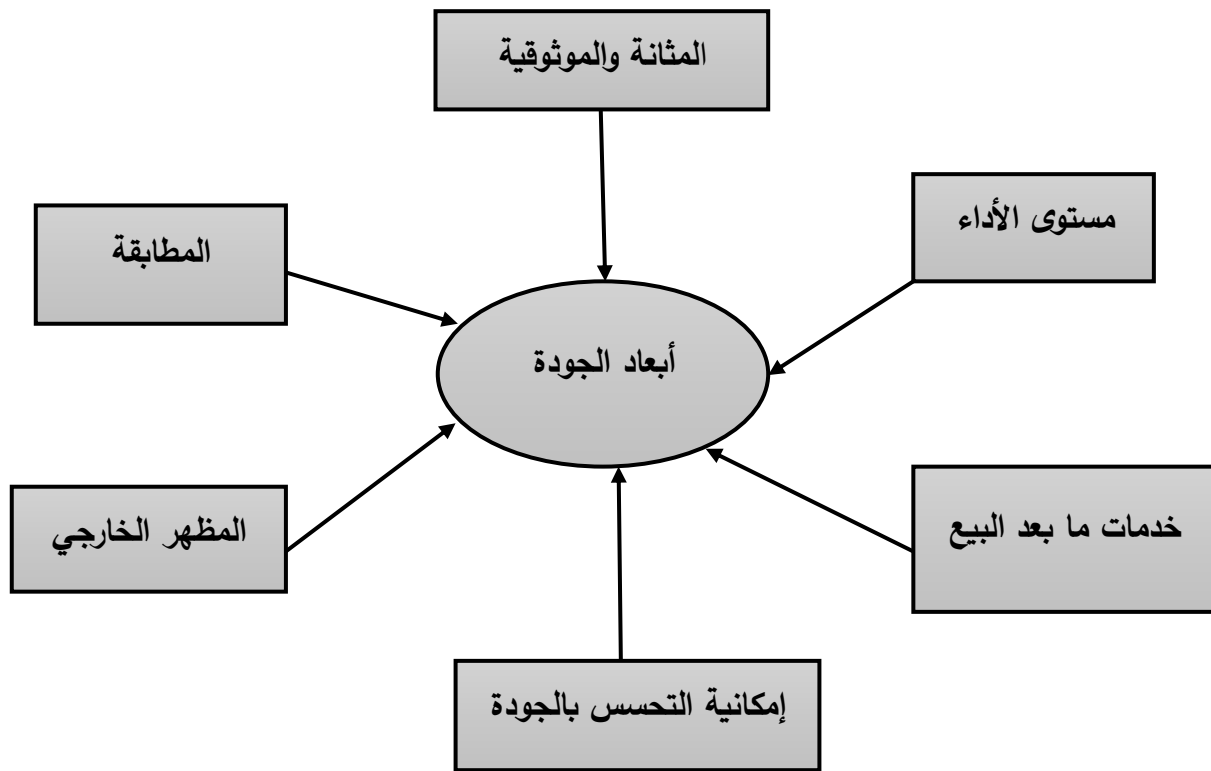
(3) - مصطفى كمال السيد الطايل: معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)، المرجع السابق، ص52.

❖ تطوير الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة (المورد، العميل) داخلي، والمشاركة في حل مشاكل العمل.

5- أبعاد الجودة:

توجد أبعاد (أو خصائص) متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، وعلى الرغم من اختلاف تلك الأبعاد من منتج لآخر ومن خدمة لأخرى إلا أنه يمكن القول بشكل عام بوجود ستة أبعاد للجودة يوضحها الشكل التالي والمأخوذ بتصريف:

شكل رقم (07): أبعاد الجودة



المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على: محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص220.

وفيما يلي شرح لكل بعد⁽¹⁾:

< مستوى الأداء: حيث يهتم الأفراد بمستوى أداء المنتج خلال فترة استعماله والعمر المتوقع لها وتكلفة الصيانة وإمكانية إصلاحه، أو بمعنى آخر مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.

(1) - فريد كورتل، أمال كحيلة: الجودة وأنظمة الإيزو، مرجع سابق، ص 28.

◀ **المطابقة:** بمعنى التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.

◀ **المظهر الخارجي:** وهو إمكانية اقتناع الزبون بجودة المنتج انطلاقاً من مظهره الخارجي، وذلك لأنه يعكس مدى شعور الأفراد برضاهم اتجاه منتج معين.

◀ **الموثوقية والمثانة:** يعكس هذا البعد احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي للمنتج، ويحقق بذلك الاستفادة الشاملة والدائمة منه، مثال ذلك طول مدة البقاء.

◀ **خدمات ما بعد البيع:** يشير هذا البعد إلى معالجة شكاوي العملاء أو التأكد من رضاهم عن الخدمات. بالإضافة الى هذا فإن هذا البعد يعكس أيضاً مدى السرعة والدقة والمعاملة الطيبة عند تقديم خدمات ما بعد البيع فهي تشكل المعيار الأكثر أهمية في إمكانية التحسس بالجودة للتأثير على جودة المنتجات.

ثانياً: الخدمة:

1- سمات وخصائص الخدمة:

تتفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من الخصائص والسمات المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين ومن أبرز هذه السمات والخصائص ما يلي:

◀ **عدم الملموسية:** بمعنى أن الخدمة ليس لها جانب مادي يمكن رؤيته أو معاينته أو لمسها أو تذوقه قبل اتخاذ قرار الشراء، "لذلك نجد أن المستفيد يقوم بجمع المعلومات بهدف الحصول على مؤشرات جيدة عن نوعية وجود الخدمة من المعلومات، بالإضافة فإن ما تقدمه المؤسسات من خدمات من خلال اختيار الموقع، البناء الخارجي، استخدام الأجهزة، المعدات المتطورة والتي تساهم في تحسين الخدمات"⁽¹⁾.

◀ **التلازمية (عدم الانفصال):** وتعني درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، "أي من الصعب فصل الخدمات عن مقدمها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها"⁽²⁾.

◀ **عدم التماثل أو عدم التجانس في تقديم الخدمة:** تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التجانس طالما أنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها، كما أن مقدم الخدمة يقدم

(1) - محمود جاسم المهدي، ردينة عثمان يوسف: تسويق الخدمات، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص38.

(2) - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو: إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مرجع سابق، 2010، ص541.

خدماته بطرق مختلفة إعتقادا على ظروف معينة إذ أن كل وحدة من الخدمة تختلف عن باقي الوحدات في نفس الخدمة وهذا ما يدفع المستفيد من الخدمة إلى التحدث مع الآخرين قبل إختبار الجهة التي سيتعامل معها للحصول على الخدمة المطلوبة⁽¹⁾.

« تلاشي الخدمة (هلاكية الخدمة المقدمة): بما أن الخدمة غير ملموسة وذات خاصية تلازمية فلا يمكن تخزينها وتتلاشى سواء أن تم الاستفاد منها أو عدم الاستفاد منها "وذلك لعدم إمكانية تخزينها والاستفاد منها لحين وقوع الطلب عليها، وهذا بطبيعة الحال سوف يثير مشكلة أمام المؤسسة، لذلك على المؤسسة أن تحدد أسباب عدم وقع الطلب فإن الخدمة المقدمة لكي تتمكن من وضع المعالجة المناسبة، أما في حالة وجود طلب مستمر فإن هذه الخاصية سوف لا تشكل مشكلة لمقدمتها"⁽²⁾.

« الملكية: "وتشير هذه الخاصية أن الخدمة لا تمتلك، أو تنقل ملكيتها من المنتج إلى الزبون عند الإتفاق عليها"⁽³⁾. أي أن غالبا ما لا يكون هناك إمتلاك لشيء غير ملموس لكونه يستهلك مباشرة.

2- أهمية الخدمة:

إن للخدمة أهمية بالغة في الحياة المعاصرة، وقد لا تختلف الخدمة في مفهومها عن السلعة ولكن هناك مجالات متعددة تمثل الخدمة فيها أهمية كبيرة تتكامل اصلا مع السلعة في تحقيق المنفعة المطلوبة. وتتضح أهمية الخدمات من خلال ما شهدته من تطور، حيث نمت الخدمات خلال السنوات الماضية نمو هائلا في ظل إقتصاد المعرفة وعصر العولمة، وهذا من خلال خلق فرص العمل، زيادة الدخل القومي وخلق قطاعات متعددة⁽⁴⁾.

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية الخدمات في الأونة الأخيرة تتمثل في⁽⁵⁾:

- ❖ ارتفاع مستويات دخول الأفراد وزيادة نسبة عدد العاملين في قطاع الخدمات.
- ❖ ازدياد أوقات الفراغ والخلو من العمل وذلك بسبب زيادة استخدام ظاهرة التشغيل الآلي لكثير من المصانع الأمر الذي يقلل من ساعات العمل في اليوم الواحد.

(1) - فريد كورتل: تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص93.

(2) - محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف: تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص40.

(3) - سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص168.

(4) - فريد كورتل: تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص76.

(5) - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص55، 56.

- ❖ ازدياد تعقيد المنتجات تقنيا مما يستدعي الحاجة إلى خدمات الصيانة مثل الكمبيوتر والأنترنترنت...
- ❖ التغيرات التكنولوجية في منظمات الأعمال فالتسويق الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات المدعمة لهذه الأنشطة.

3- تصنيف الخدمات:

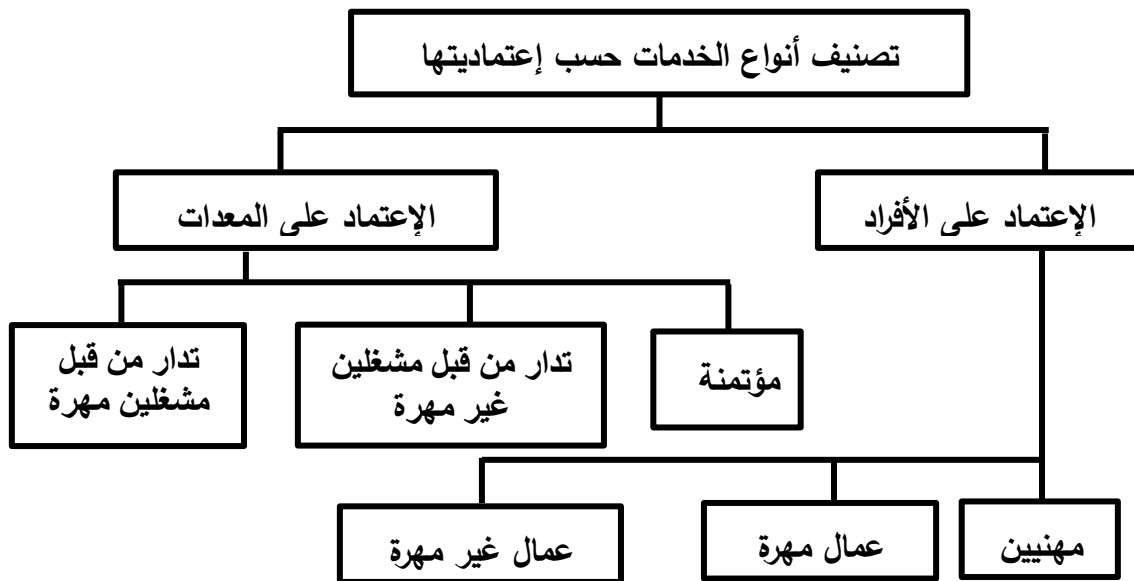
بسبب التداخل والتنوع فيما بين الخدمة والسلعة فإن مزيدا من الفهم لطبيعة الخدمة يمكن أن يتحقق من خلال استعراض تصنيفات الخدمة حسب العديد من الأسس كما يلي:

1- من حيث الإعتمادية: حيث تنتوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات (مثل الغسالات والسيارات الآلية) أو اعتمادها على الأفراد (مثل تنظيف الشبابتك) كما تنتوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد أدائها من قبل عمال ماهرين أو غير ماهرين أو من مثل محترفين أو مهنيين⁽¹⁾.

وعليه فقد أصبح طلب الخدمة يتأثر بالشخص الذي يتولى تقديمها، وكذلك الحال في الخدمات التي تعتمد على المعدات، إذ هي الأخرى تختلف إذا ما كانت المعدات ذات تسيير ذاتي يتم تشغيلها من قبل الفرد وما إذا كان هذا الذي يتولى تشغيلها وإدارتها من ذوي المؤهلات والخبرات أم أنه ليس كذلك.

وفي الشكل رقم (08) مخطط يوضح ما تقدم ذكره من أفكار:

شكل رقم (08): أنواع الخدمات حسب إعتماديتها



المصدر: محمد صالح المؤذن: مبادئ التسويق، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص112.

(1) - محمد عبده حافظ: تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص60.

2- حسب دوافع مقدم الخدمة: حيث يمكن تصنيفها إلى⁽¹⁾:

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

ب- الخدمات الربحية: تقدم بدوافع الربح مثل المنظمات الخاصة كالمستشفيات والمدارس والجامعات الخاصة.

3- حسب مشاركة الزبون أو المستفيد: حيث تتطلب بعض الخدمات حضور الزبون ومشاركته للحصول على الخدمة، بينما توجد خدمات لا تتطلب إلا مشاركة بسيطة من قبل الزبون فيها، فخدمات الرعاية الصحية تحتاج ليس فقط إلى الوجود المادي للزبون من الخدمة وإنما أيضا إلى مشاركته الفعالة في عملية إنتاج وتقديم الخدمة، وهناك خدمات لا تحتاج إلى أية مشاركة من قبل المستفيد للحصول عليها⁽²⁾.

4- حسب الزبون: حيث يمكن تصنيفها إلى⁽³⁾:

أ- خدمات المستهلكين: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل: الخدمات السياحية والصحية وخدمات النقل والاتصالات، ولهذا سمي هذا النوع من الخدمة بالخدمة الشخصية.

ب- خدمات المنشآت: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منظمات الأعمال كما هو الحال في الاستثمارات الإدارية والمالية وصيانة المعدات والآلات.

وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين ومنشآت الأعمال، ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة، وهذا الأسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن.

5- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة: حيث يمكن تصنيفها إلى⁽⁴⁾:

أ- خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والمالين والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية.

(1) - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 76.

(2) - حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق: تسويق الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 45.

(3) - محمد صالح المؤذن: مبادئ التسويق، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 210.

(4) - حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق: تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 45.

ب- خدمات غير مهنية: مثل خدمات دراسة العمارات ومواقف السيارات.

6- من حيث صفات منتج الخدمة: في أغلب الخدمات هناك نوعان من الصفات في منتجها⁽¹⁾:

أ- إما أن تكون متماثلة تماما كما هو الحال في الخدمات العامة.

ب- أو أن تنتج كل خدمة بما يتناسب وحاجة كل زيون وبالمقارنة بمنتجات القطاع الخاص فهناك خدمات قليلة تتميز بخطوط إنتاجية يمكن الاختيار منها مثل: التأمين على الحياة أما الحالة الأخرى فهي تشكيلة الاختبارات التي تقدمها الفنادق والمستشفيات.

7- حسب طبيعة الخدمة: يمكن تصنيفها إلى⁽²⁾:

أ- خدمات ضرورية مثل: الخدمات الصحية، التعليم.

ب- خدمات كمالية مثل: التسلية والترفيه.

8- حسب درجة كثافة قوة العمل: ويمكن تصنيفها إلى⁽³⁾:

أ- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة ومن أمثلتها: خدمات التدريس والخدمة الفندقية وغيرها.

ب- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية ومن أمثلتها: خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات النقل العام وغيرها.

9- حسب درجة الاتصال بالمستفيد: حيث يمكن تصنيفها إلى⁽⁴⁾:

أ- خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات التأمين وخدمات الطبيب والمحامي وخدمات النقل الجوي وغيرها.

ب- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل إصلاح السيارات، التسوق عبر الأنترنت وهي بذلك لا تتطلب وجود العميل أثناء تقديمها.

10- حسب وجهة النظر التسويقية: حيث يمكن تصنيفها إلى⁽⁵⁾:

(1)- قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 76.

(2)- قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، المرجع السابق، ص 76.

(3)- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق: تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 44.

(4)- قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 77.

(5)- قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، المرجع السابق، ص 77.

أ- خدمات سهلة المنال: مثل الخدمات التي يحصل عليها الزبون بشكل سهل مثل النقل والحلاقة.

ب- خدمات خاصة: مثل خدمات استئجار الأشخاص لحماية بعض الشخصيات الهامة والثرية.

ومما سبق يمكن القول بشأن تقسيم الخدمات هو أنه ليس دائماً تقسيماً محددًا بل ربما تكون الأنواع متداخلة مع بعضها، وذلك حسب طبيعة العمل والشخص الذي يقوم على تأديته.

4- طرق تقديم الخدمة:

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة، وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فإن تكوينه الشخصي أو حاته النفسية هي التي تحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة لذلك يمكن التمييز بين أربع أنواع أساسية عند تقديم الخدمة:

1- **طريقة الخدمة الباردة:** وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد أساليب وإجراءات سيئة في تقديم الخدمة للعملاء، أي وجود تعاملات غير محددة مع الزبون مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف وسلوكيات غير مناسبة من طرف الزبون جراء السلوكيات غير المقبولة من قبل مقدم الخدمات، لذلك تكون الخدمة غير مريحة وغير متناسقة في الجانب الإجرائي الذي يمثل النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي الذي يمثل طرق التفاعل والتعامل مع الزبون عند تقديم الخدمة من قبل مقدمي الخدمات فتمتاز فيه الخدمة بأنها غير واضحة وعادة ما تكون باردة وغير شفافة وتتسم بعدم الاكتراث للزبائن إذ لا يرغبون بها⁽¹⁾.

2- **طريقة المصنع للخدمة:** وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وانخفاض أهمية الجانب الشخصي، أما فيما يخص الجانب الإجرائي فإنها تأتي في الوقت المناسب وتكون منتظمة ومناسبة وتقدم صورة موحدة لجميع الزبائن، ومن الجانب الشخصي تمتاز بعدم الشفافية وتقدم صورة غير مرغوبة من طرف الزبون⁽²⁾.

ج- **طريقة الحديقة الوردية للخدمة:** وتتميز هذه الطريقة باهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وانخفاض مستوى الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة الذي تكون فيه الخدمة عادة بطيئة وغير منتظمة وغير متناسقة، أما الجانب الشخصي فتتميز الخدمة بانها جذابة وملفتة للنظر وبارعة وسليمة في سبيل تقديمها ومرغوبة من طرف الزبون⁽³⁾.

(1) - مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 190.

(2) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 210.

(3) - مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 191.

د- طريقة جودة خدمة الزبون: إن هذه الطريقة تتميز عادة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة، فتنتم هذه الطريقة من الناحية الإجرائية بأنها منتظمة ومتناسقة عادة، وتقدم صورة موحدة لجميع الزبائن، أما على المستوى الشخصي فتكون سبل تقديمها الخدمة جذابة وملفتة للنظر⁽¹⁾.

ولكن رغم اختلاف طرق تقديم الخدمة فإن الهدف الأساسي هو تحقيق رغبات الزبائن والوصول إلى جودة الخدمات المقدمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الخدمية.

5- دورة حياة الخدمة:

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة وهي التقديم، النمو، النضوج والانحدار، كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة، ولكن الاختلاف يكمن في الإستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة، فليس كل إستراتيجيات دورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات فالتطبيقات ينبغي تعديلها لتناسب الخدمة، ويمكن تناول هذه المراحل كما يأتي⁽²⁾:

1- مرحلة التقديم: يقال أن الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى، أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، حيث لا تحصل الكثير من الخدمات الجديدة على درجة القبول من قبل المستهلكين ولا تظهر إلى أبعد من ذلك في دورة الحياة، وهنا تظهر ميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق جيد ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستخدمين.

وتتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالي⁽³⁾:

- ✓ قلة المنافسين أو انعدامهم.
- ✓ انخفاض هامش الربح.
- ✓ انخفاض المبيعات.
- ✓ صعوبة تحديد القطاعات السوقية.

2- مرحلة النمو: في هذه المرحلة يزداد نمو الخدمة بسبب نمو واتساع الطلب على الخدمة وما ينتج عن ذلك من ارتفاع في مبيعات الخدمة، مما يؤدي إلى أرباح كبيرة، إلا أن هذه الزيادة في المبيعات والأرباح

(1)- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 211.

(2)- قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 78.

(3)- محمد عبده حافظ: تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 67.

تجذب المنافسين، والمنافسة تأتي بتغيرات مهمة في إستراتيجية التسويق لمؤسسة وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالي (1):

- ✓ نمو سريع في الأعمال.
- ✓ ازدياد المنافسة.
- ✓ ازدياد عدد الفروع الجديدة التي تقدم فيها الخدمة.
- ✓ ارتفاع الأرباح وتطوير الحصة السوقية.
- ✓ البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمة.

3- مرحلة النضوج: وفي هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمة المقدمة من قبل المؤسسات بالهبوط بالبطيء وتزداد حدة المنافسة، لذلك تعمل المؤسسة على إبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها السوقية أو زيادة أرباحها، وتكون نتيجة هذا التنافس انخفاض أرباح معظم المؤسسات ذات مستوى المنخفض مما يضطرها إلى إتباع إستراتيجية أخرى وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية (2):

- ✓ استمرار مستوى ما تقدمه المؤسسات من خدمات.
- ✓ امتداد المنافسة وخروج المنظمات ذات المستوى المنخفض.

ففي هذه المرحلة المتأخرة لنضوج الخدمة تصبح الفاعلية لعملية التسليم الداخلية والخارجية للخدمة أكثر أهمية، حيث لا تزال لدى المؤسسة القدرة على تقديم خدمات إضافية، بالإضافة إلى استخدامها لأسلوب الإعلان الإقناعي.

4- مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المؤسسات، ويعزى سبب انخفاضه إلى ظهور خدمات بديلة ذات تقنية جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل، ففي هذه المرحلة الخدمة سوف تقدم فقط إذا طلبها الزبون بصراحة، وإذا انخفض الطلب عليها فسيجبر مقدم الخدمات على إيقاف الإنتاج كلياً، وتتصف هذه المرحلة بالخصائص التالية (3):

- ✓ انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات.
- ✓ انخفاض حدة المنافسة وتناقص الأرباح وانخفاض رأس المال.

(1)- محمد عبده حافظ: تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 68.

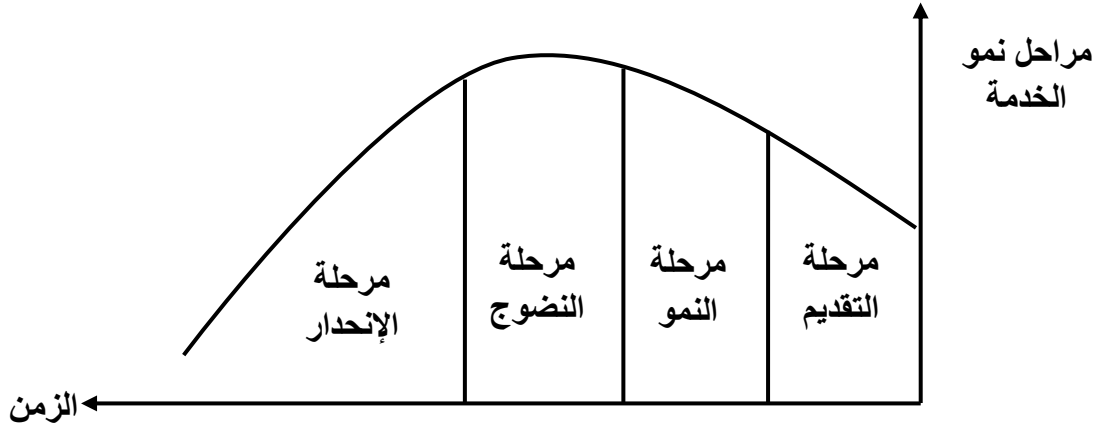
(2)- جمال الدين محمد المرسي: أساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 476.

(3)- محمد عبد العظيم أبو النجا: التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 36.

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

والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

شكل رقم (09): مراحل دورة حياة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص78.

ثالثاً: جودة الخدمة:

1- أهمية جودة الخدمة:

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، فعلى المؤسسة أن تهتم بالموظفين والعملاء معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى من الجودة، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي⁽¹⁾:

◀ نمو مجال الخدمة: إذ تزايدت أعداد المؤسسات التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى إضافة إلى نمو المؤسسات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.

◀ ازدياد المنافسة: إذ تعد جودة الخدمة من بيم أهم المؤشرات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي من أجل ضمان الاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه.

(1) - مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص194.

« الفهم الأكبر للعملاء: أي أن تتم معاملتهم بصورة جيدة فهم يكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء⁽¹⁾ .

« المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: فقد أصبحت المؤسسات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المؤسسات يجب أن لا تسعى فقط إلى جذب زبائن وعملاء جدد، ولكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين. ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.

وتتجاوز أهمية جودة الخدمة المستهلك الخارجي (الزبون) لتنعكس على العميل الداخلي (الموظف) وتظهر أهمية جودة الخدمات بالبيئة الداخلية للمؤسسة فيما يلي⁽²⁾:

« نوعية الخدمات الداخلية: ويقصد من ذلك القيام باختيار الموظفين والعاملين من ذوي المهارات والكفاءات العالية وتوفير الدورات التدريبية لتدعيم أهمية الكفاءة الشخصية للعاملين، وكذلك توفير بيئة عمل داخلية تتسم بالجودة العالية.

« الرضا الوظيفي: حيث أن توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية تحقق الرضا والولاء للموظفين في المؤسسة التي يعملون بها.

2- عوامل الاهتمام بجودة الخدمة:

وقد ساهمت عدة عوامل في زيادة الاهتمام بالجودة في مجال الخدمات من أبرزها⁽³⁾:

- ❖ تميز الخدمات بعدد من الخصائص التي تزيد من صعوبة إدارة عمليات الجودة في المنظمات الخدمية.
- ❖ تزايد دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم للمؤسسة.
- ❖ تعاظم أهمية تسليم مستويات عالية من الجودة باعتبارها أحد الإستراتيجية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية والتمركز السوقي بكفاءة وفعالية.

(1) - محمد حسن محمود الغريايوي: دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة (دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص34.

(2) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص214.

(3) - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية: إدارة الجودة مدخل للتميز والزيادة وأسس وتطبيقات، مرجع سابق، ص547.

3- خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة:

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية⁽¹⁾:

1- إثارة الاهتمام بالعملاء: وذلك من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة مثل: الاستعداد النفسي والذهني لملاقاة الزبائن وحسن المظهر، والابتسامة، والرقّة في التعامل مع الزبائن، بالإضافة إلى الدقة في إعطائهم المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة.

2- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم: إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات الزبائن يعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة. ومن المتطلبات الأساسية لذلك ما يلي⁽²⁾:

❖ العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها.

❖ التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتقادي القصور.

❖ التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

❖ ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر على كافة الأمور الذي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة.

3- إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه: إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليس الأمر السهل، وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبذلها العميل عند الشراء.

وهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كما يلي⁽³⁾:

❖ أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائماً على حق).

❖ يجب أن يكون مقدم الخدمة مستمعا جيدا للعميل وأن يظهر الاهتمام به.

(1) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 217.

(2) - بوعنان نور الدين: جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 / 2007، ص 67.

(3) - بوعنان نور الدين: جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، المرجع السابق، ص 68.

ومن هنا يتضح أن تقديم الخدمة الجيدة للزبائن تستدعي درجة عالية من المهارات والكفاءات واللباقة في مقابلة متطلبات الزبائن وتحقيق حاجاتهم.

4- **التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة:** ويأتي ذلك من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضماناً لولاء العملاء للمؤسسة ومنها⁽¹⁾:

❖ الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك.

❖ توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد كخدمات التركيب، الصيانة...

ومما لا شك فيه أن تقديم الخدمات للزبائن بكفاءة وفعالية ستساهم في الاستمرار بالتعامل مع المؤسسة وهذا ما سيؤدي إلى استمرارية وجود المؤسسة واستقرارها وزيادة الطلب عليها وعلى خدماتها مما سيسمح لها بزيادة فروعها وتعدد خدماتها.

4- أبعاد معايير جودة الخدمة:

هناك ثلاث أبعاد أساسية لجودة الخدمة، تشمل على البعد الوظيفي والبعد الفني والصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبون، هذه الأبعاد والمعايير تختلف من نشاط خدمي لآخر، ومن وقت لآخر داخل نفس النشاط الخدمي، بل من زبون لآخر، مما يضيف صعوبات أكبر في إدارة جودة الخدمات⁽²⁾. وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

البعد الأول: البعد الوظيفي (الجودة الوظيفية): تتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة لمتلقيها، والتي ترتبط أساساً بالتفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة ومنتلقيها⁽³⁾.

وتتمثل أهم معايير هذا البعد فيما يلي⁽⁴⁾:

◀ **فهم ومعرفة العميل:** وتعني مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدتها، مع منحه الاهتمام الشخصي الكافي.

(1) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 218.

(2) - محمد عبده حافظ: تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 73.

(3) - رعد حسن الصرن: عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر والتوزيع، سوريا، 2007، ص 56.

(4) - محمد عبده حافظ: تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 74.

◀ **الكفاءة:** وتعني امتلاك مقدم الخدمة للكفاءات القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء الخدمة بمستوى ثابت من الجودة.

◀ **التعامل:** ويتضمن أسلوب بناء وتوطيد العلاقة الطيبة مع الزبائن وتقادي خسارة الزبون غير الراضي، وتوفير مناخ إيجابي للعمل يشجع الاهتمام بالزبون، والتزام الإدارة برضاه وربط الزبون بالمنظمة، وأخيرا تحقيق ولائه لها.

◀ **الثقة:** وتعني مدى اقتناع الزبون بمهارة وخبرة مقدم الخدمة وبمدى مصداقية كافة المعلومات المتحصل عليها.

◀ **الإستجابة:** وتعكس استعداد العاملين بمؤسسة الخدمة لمعاونة الزبائن وتقديم الخدمة بسرعة⁽¹⁾.

البعد الثاني: البعد الفني (الجودة الفنية): وهذا البعد يركز على النتائج النهائية الذي يتلقاها متلقي الخدمة من مقدم الخدمة والذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق متلقي الخدمة نفسه⁽²⁾.
وتتمثل أهم معايير هذا البعد فيما يلي⁽³⁾:

◀ **الفورية:** وتعني سهولة حصول الزبون على الخدمة في الوقت والمكان المناسب.

◀ **القيمة:** وتعني أن تكون مجموع المنافع الذي يحصل عليها الزبون أكبر من السعر المدفوع للحصول على الخدمة.

◀ **الأمان:** أي الشعور بالأمان في الحصول على خدمة جيدة، المحافظة على سرية وخصوصيات المستفيدين من الخدمة.

◀ **الاعتمادية:** وهي القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها وبدقة (خالية من الأخطاء)⁽⁴⁾.

البعد الثالث: الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبون: وهي الصورة التي تعكس انطباعات المتلقين للخدمة وأرائهم حول المؤسسة وتتكون هذه الصورة الذهنية لديهم انطلاقا من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات

(1) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 296.

(2) - سامي أحمد مراد: تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجاتس، ط1، المكتب العربي للمعارف، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 233.

(3) - محمد عبده حافظ: تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 75.

(4) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 296.

المقدمة من طرف المؤسسة والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في ذهن متلقي الخدمة حول المؤسسة والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في ذهن متلقي الخدمة حول المؤسسة المتعامل معها⁽¹⁾.
وتتمثل في⁽²⁾:

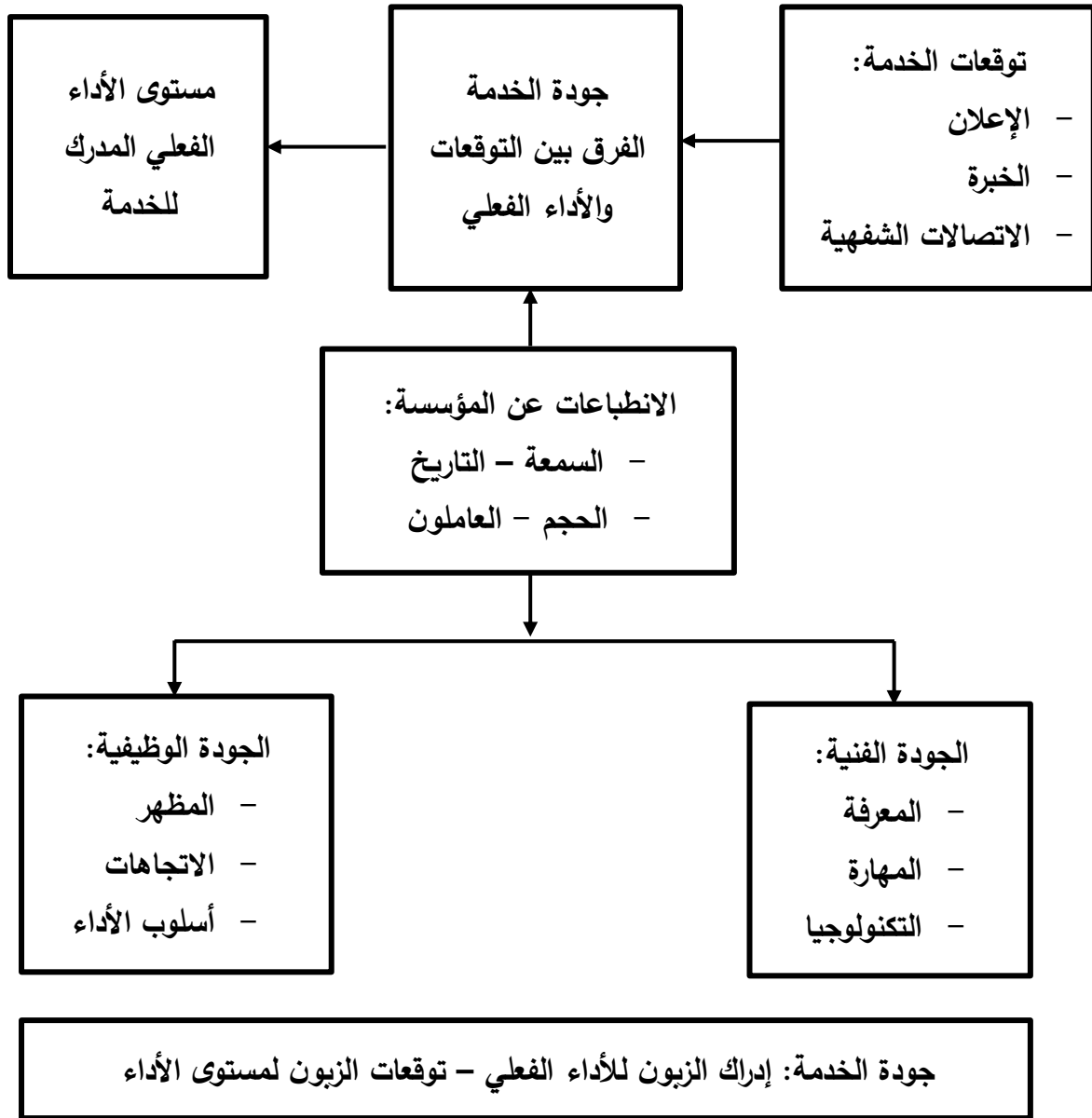
◀ **الاتصال:** ويشمل نوعين من الاتصال أولهما بين المؤسسة وزبائنها وذلك لتعريفهم بالخدمات المقدمة وأسعارها ومواصفاتها، وزمن أداء الخدمة كذلك الاستماع لشكاوي الزبائن وذلك للعمل على حلها، وثانيهما بين الزبائن وبعضهم البعض لتبادل الخبرات فيما بينهم.

◀ **الإعلان:** فالإعلان يساهم في رسم صورة ذهنية عن المؤسسة لدى العاملين، وذلك من خلال التأكيد على بعض القيم كالوفاء بالتزام مواعيد تقديم الخدمة، وحماية الزبائن والأمان وغيرها.

◀ **الجوانب الملموسة:** وتضم التسهيلات المادية والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة والمظهر الخارجي للعاملين في مؤسسة الخدمة.

(1) - فريدة معارفي: جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007 / 2008، ص34.
(2) - محمد عبده حافظ: تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص75.

شكل رقم (10): أبعاد جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد: تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر،

1999، ص 343.

5- المداخل النظرية لقياس جودة الخدمة:

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات بغرض البحث عن نموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة، ومن أبرز نماذج ومداخل قياس جودة الخدمة نجد ما يلي:

1- قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن: ومن طرق قياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي⁽¹⁾:

أ- **مقياس عدد الشكاوي:** تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة لهم لا تتناسب مع إدراكهم لها، والمستوى الذي يسعون للحصول عليه، وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمائية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل، وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.

غير أن هناك بعض الانتقادات التي وجهت إلى هذه الطريقة أهمها⁽²⁾:

- ❖ أن عدد الشكاوي يعتمد في جزء منه على مدى سهولة تقدم الزبائن بشكاوهم فعدم وجود شكاوي ربما يعني أن الزبائن لا يعرفون كيفية التقدم بشكاوهم أو ليس لديهم الشجاعة للقيام بذلك.
- ❖ إن هذه الطريقة لا تعكس الأسباب الحقيقية وراء شكوى الزبائن.
- ❖ إن عدم التقدم بالشكوى لا يعني أن الخدمة تؤدي بمستوى مرتفع.

وعلى الرغم من الانتقادات السابقة يمكن القول أن عدد الشكاوي يعتبر مقياسا هاما للخدمة التي تقدم دون المستوى والذي يمكن أن يساهم إلى حد كبير في تحسينها، فعلى المؤسسات أن تعمل على توفير الملائم لترحيب وتقدير العاملين لشكاوي وتعليقات الزبائن.

ب- مقياس الرضا: وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمؤسسات الخدمة طبيعة

(1) - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 97.

(2) - توفيق محمد الحسن: قياس الجودة والقياس المقارن، ط1، دار الفكر العربي ودار النهضة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 54، 56.

شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، وهذا ما يمكن المؤسسة من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحسين جهودهم لمقابلة احتياجات الزبائن بشكل أفضل⁽¹⁾.

ج- مقياس الفجوة: يوضح هذا المقياس بداية كيف تنشأ جودة الخدمة وما هي الفجوات التي يمكن أن تسبب مشاكل في تسليم الخدمة على النحو المتوقع، ويحدد هذا المقياس خمس فجوات يمكن أن تسبب مشاكل في تقديم الخدمة وتتلخص هذه الفجوات فيما يلي⁽²⁾:

❖ الفجوة 1: وتظهر هذه الفجوة نتيجة لاختلاف بين توقعات الزبائن وإدراك وتقهم الإدارة لهذه التوقعات، وتنتج هذه الفجوة من سوء تفسير الإدارة لرغبات ومحددات الزبائن للخدمة.

❖ الفجوة 2: تنشأ هذه الفجوة نتيجة لاختلاف بين إدراك الإدارة لما يتوقعه الزبائن والمواصفات المحددة للجودة ويطلق عليها "فجوة التصميم".

❖ الفجوة 3: يرجع ظهور هذه الفجوة إلى الاختلاف بين الخدمة المصممة وما تم تسليمه فعلا إلى الزبائن ويطلق عليها "فجوة التسليم".

❖ الفجوة 4: تشير إلى الفرق بين الخدمة المقدمة بالفعل، وبين الوعود التي تم تقديمها من قبل المؤسسة الخدمية من خلال الاتصالات الخارجية مع الزبائن، ويطلق عليها "فجوة الاتصالات".

❖ الفجوة 5: وهي الفجوة بين إدراك العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاتهم إتجاه جودة الخدمة ويطلق عليها "فجوة الواقع".

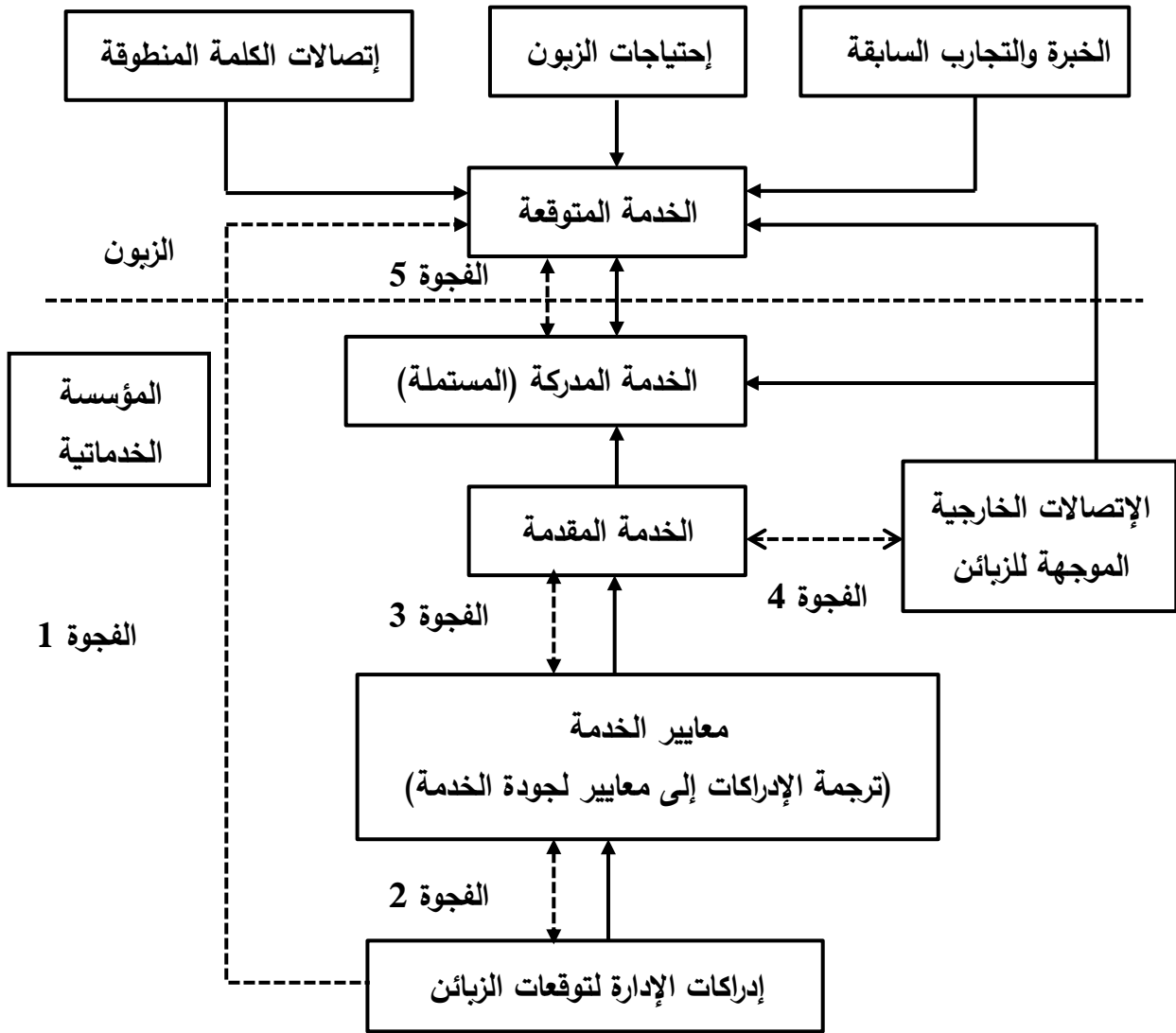
ومن خلال هذه الفجوات فإن جودة الخدمة غالبا ما يتم إدراكها على أنها جودة رديئة أو منخفضة وعلى العكس من ذلك فإن جودة الخدمة تبدأ في التحسين عندما يحدث تقلص للفجوات الخمس.

الشكل الموالي يبين نموذج الفجوات:

(1) توفيق محمد الحسن: قياس الجودة والقياس المقارن، مرجع سابق، ص 57.

(2) نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية: إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مرجع سابق، ص 559، 560.

الشكل رقم (11): نموذج الفجوات الخمس لجودة الخدمات



المصدر: توفيق محمد الحسن: قياس الجودة والقياس المقارن، ط1، دار الفكر العربي ودار النهضة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 59.

2- مقياس الجودة المهنية: وهو يمثل قياس الجودة من منظور مقدميها، ويكون ذلك بدلالة المدخلات أو الموارد (مثل البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والعاملون الأكفاء)، والعمليات المطلوبة لإنجاز الخدمة، والنتائج المتمثلة بالخدمة في صورتها النهائية المقدمة للزبون، وهذا يتم من خلال الأداء المقارن أو الاسئلة الموجهة للعاملين في المؤسسة، وذلك للوقوف على كافة المشاكل والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود⁽¹⁾.

(1) - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 105.

بمعنى ان هذا المقياس يعكس مدى الكفاءة والمعرفة والمهارة التي يتمتع بها العاملون للقيام بإنجاز الخدمة على أحسن وجه ممكن.

3- قياس الجودة من المنظور الشامل أو الكلي: أي من وجهة نظر الزبون، ومقدمي الخدمة (أي المؤسسة) لكي يتسنى للمؤسسة من تقويمها وإجراء برامج تحسين مستمر لجودة الخدمة (1).

من خلال المداخل الثلاث لقياس جودة الخدمة نجد أن المدخل الأول ركز في قياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون وخاصة بعد حصوله على الخدمة، في حين ركز المدخل الثاني على قياس جودة الخدمة من منظور مقدميها بدلالة المدخلات والعمليات المطلوبة لإنجاز الخدمة ونتائجها (الصورة النهائية للزبون). في حين أن مدخل الثالث قد دمج بين المدخلين الذي راح يقوم بقياس جودة الخدمة من منظور كلي من وجهة نظر الزبون ومقدم الخدمة معا وهذا لتمكين المؤسسة من تحسين برامجها، وهذا ما يتطلب الكثير من الوقت والجهد والتكاليف لدراسة وجهتي نظر كل من الزبون ومقدم الخدمة معا.

6- مبادئ تحسين جودة الخدمة:

هناك مجموعة من المبادئ التي يمكن الأخذ بها لتحسين جودة الخدمة منها ما يلي (2):

- ❖ وضع خطط التحسين بناء على معايير تقييم العملاء لجودة الخدمة في ضوء توقعاتهم السابق تحديدها.
- ❖ توسيع نطاق المشاركة بحيث تشمل جميع الأطراف المعنية خاصة الموردين ومصممي ومقدمي الخدمة للعملاء.
- ❖ وضع نظم موضوعية لتقييم الأداء تقوم على قياس الجودة ووقت وتكلفة الأداء.
- ❖ تدعيم العلاقات وروابط الثقة بين المؤسسة وعملائها في الداخل والخارج.
- ❖ التنسيق بين كافة الإدارات والأقسام المعنية بالخدمة مع إعتبار الجودة مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة.

هذا بالإضافة إلى أن تحسين جودة الخدمة يكون من خلال إعتقاد المؤسسة على تكنولوجيا متطورة، وتصميم نظم فعالة للتحفيز تسعى لتخفيض الأخطاء في الأداء مع العمل على تنمية مهارات ومعارف العاملين من خلال التدريب المستمر وتشجيعهم على خلق الأفكار الجديدة الجريئة.

(1) - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 107.

(2) - محمد عبده حافظ: تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 76، 77.

7- مشكلات تحقيق جودة الخدمة:

هناك العديد من المشكلات قد تواجه تحقيق جودة الخدمة أهمها⁽¹⁾:

- ❖ عدم رضا العميل الداخلي (مقدم الخدمة).
- ❖ ضعف كفاءة مقدم الخدمة.
- ❖ قصور وضعف التدريب على تقديم الخدمات الإضافية.
- ❖ عدم إعطاء العميل الإهتمام الكافي وإشعاره بالتفرد والخصوصية.
- ❖ الإهتمام بالربحية في الأجل القصير مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة إنتاج وتسويق الخدمة بالجودة.
- ❖ الفشل في تحديد توقعات الزبائن نحو الخدمة.
- ❖ قصور وضعف إتصال المؤسسة بعملائها وعدم الإنصات لشكاوي زبائنها.

وبهذا يمكن القول بأنه على المؤسسة الإهتمام أكثر بتدريب موظفيها على أساليب التعامل مع الزبائن وطرق الإقناع لشراء المنتج (خدمة أو سلعة)، ويكون ذلك من خلال إقناع الموظفين بالخدمة المقدمة وتحفيزهم لكسب ثقتهم وولائهم للمؤسسة.

رابعاً: الرقابة على جودة الخدمة:

يعتبر موضوع الرقابة على الجودة من الميادين الفكرية والتطبيقية البناءة والهادفة، فقد سعت كافة المؤسسات الاقتصادية إلى استثمار كافة المجالات القادرة على إرساء قواعد التطوير والتحسين المرحلي لمنتجاتها وخدماتها. لهذا لا بد من وجود نظام رقابة فعال ومستمر، وذلك من خلال تحديد واجبات الإدارة وتحديد المسؤوليات القياسية لجودة الخدمة بحيث تكون واضحة ومحددة.

1- مفهوم الرقابة على الجودة:

تعرف الرقابة على الجودة بأنها: "مجموعة الخطوات المحددة مسبقاً والتي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المحقق متطابق مع مواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج"⁽²⁾.

يتضح من هذا التعريف مجموعة من العناصر الأساسية لموضوع الرقابة على الجودة وهي⁽³⁾:

(1) - محمد عبده حافظ: تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 76.

(2) - فريد كورتل، أمال لحيلة: الجودة وأنظمة الإيزو، مرجع سابق، ص 58.

(3) - مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 102.

- ❖ ضرورة توفر خطوات محددة مسبقا تمثل مجموعة من الإجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها للتأكد من جودة المنتجات أو الخدمات.
- ❖ هدف الرقابة على الجودة هو التأكيد من المطابقة للمواصفات وليس إنتاج جودة مرتفع لأن الإنتاج بمستويات جودة مرتفع هو جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة وليس من نظام الرقابة على الجودة.
- ❖ ضرورة وجود مواصفات محددة للتعبير على مستوى الجودة.
- ❖ وجود نظام للرقابة على الجودة لتخفيض العيوب والأخطاء في تقديم الخدمة إلى الزبون.
- ❖ تهتم الرقابة على الجودة بالرقابة على جودة المدخلات، وعلى العملية الإنتاجية بالإضافة إلى جودة المنتج النهائي.

وتعرف كذلك الرقابة على الجودة على أنها: "مدى التزام المنتج بالمواصفات والرسومات والتصميمات، وكلما كان تطابقا بين التصميمات وخصائص الإنتاج الفعلي كلما كانت درجة الجودة عالية والعكس صحيح، فكلما انحرفت خصائص المنتوجات عن المواصفات المعيارية كلما انخفض مستوى الجودة"⁽¹⁾.

ومما سبق يتضح أن الرقابة على الجودة ما هو إلا مجموعة من الوسائل العلمية المنظمة التي تتخذها الإدارة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأن الانحراف الحاصل، ولذا فإن مدى كفاءة وفاعلية نظام رقابة الجودة تتجسد بدقة الأداء في مطابقة المواصفات بالمنتجات الفعلية وبأقل تكلفة ممكنة.

2- أهداف الرقابة على الجودة:

- إن الأهداف التي تتسم بها مراقبة الجودة تستدعي العديد من الجهود المثمرة في مجال تحسينها وتطويرها باستمرار بهدف تحقيق السبل المثلى لنجاح النظام الرقابي. ومن هذه الأهداف ما يلي⁽²⁾:
- ❖ تحقيق الإشباع الأمثل للزبائن وتعزيز سبل الرضا لديهم على السلع والخدمات.
- ❖ المحافظة على درجة تطابق المنتج أو الخدمة مع المواصفات التي تم وضعها للمنتج أو الخدمة.
- ❖ تقليل شكاوي الزبائن من خلال السعي باستمرار لتطوير وتحسين الجودة.

(1) - عاشور مزريق، محمد غربي: تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سابق، ص250.

(2) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص108.

❖ الإسراع بتقديم الخدمات للزبائن والاستجابة السريعة لمتطلباتهم المستمرة خاصة في ظل التنافسية الشديدة بين المؤسسات.

❖ اعتبار الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المؤسسة، وإتاحة الفرصة أمامهم في اتخاذ القرارات التطويرية والتحسين المستمر في الخدمات.

بالإضافة إلى هذه الأهداف فإن الرقابة على الجودة تزيد من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال تقديمها لخدمات سليمة خالية من الأخطاء الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وتقوية وضعها التنافسي وتحسين سمعة المؤسسة في السوق، وهذا الأمر لا يتحقق إلا من خلال الدورات التدريبية التطويرية وإدخال التقنيات المتطورة في الأداء، وتعزيز سبل الدعم المتواصل للعاملين في المؤسسة.

3- أهمية الرقابة على الجودة:

تحتل الرقابة على النشاط الإنتاجي والخدمي أهمية خاصة في مجال الرقابة الإدارية وفي تقييم أداء المؤسسة وذلك لضخامة حجم الاستثمارات المقدمة في العملية الإنتاجية أو الخدمية، مما يتطلب الرقابة عليها وضمان الاستخدام الأمثل لها. ولمراقبة الجودة أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي⁽¹⁾:

❖ تساعد مراقبة الجودة على تحسين العلاقة بين المورد وزبائنه.

❖ التقليل من التكاليف مما يؤدي إلى انخفاض أسعار المنتجات وزيادة القدرة على المنافسة، وبالتالي زيادة الأرباح والحصة السوقية.

❖ تحسين جودة المنتجات وزيادة إنتاجية المؤسسة.

❖ إن وجود نظام دقيق للمراقبة بالمؤسسة سوف يؤدي إلى زيادة رضا الزبون وولائه لمنتجات أو خدمات المؤسسة.

وعليه فوجود نظام واضح للرقابة في المؤسسة يساعد على التعرف على أي إنحراف أو عدم تطابق في الوقت المناسب، وهذا ما يزيد من قدرة التغلب عليه بسرعة وفعالية، ومن ثم تصبح المؤسسة أكثر قدرة على منع حدوث مشكلات مشابهة في المستقبل.

(1) - فريد كورتل، أمال كحيلة: الجودة وأنظمة الإيزو، مرجع سابق، ص 91.

4- أساليب الرقابة الحديثة على جودة الخدمة:

هناك بعض الأساليب المستخدمة للرقابة على الجودة، ومنها ما يركز على تحليل الخطر وتحليل العمليات لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن هذه الأساليب⁽¹⁾:

1- أسلوب القياس المتوازن: يعتبر هذا الأسلوب من الاتجاهات المعاصرة في الرقابة الإدارية الحديثة، يستخدم في رقابة الجوانب غير المالية مثل جودة الأداء والموارد البشرية والموقف التنافسي بالإضافة إلى الجوانب المالية مثل النمو والربحية...

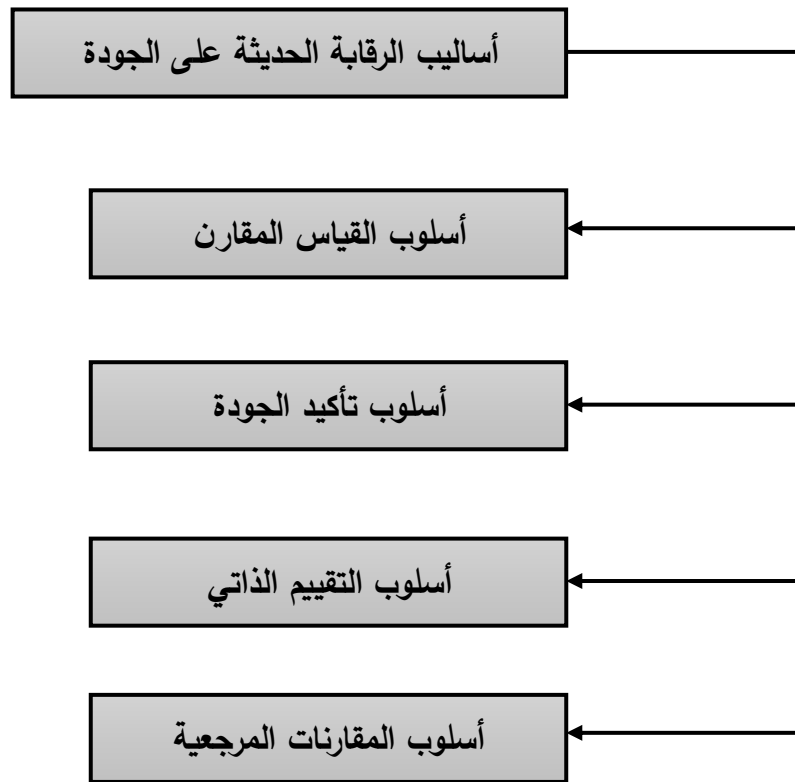
2- أسلوب تأكيد الجودة: وهو أحد أدوات الرقابة لتوفير التأكيد اللازم للمساهمين بأن أهداف المؤسسة قد تحقق بأقل تكلفة، وهو يعمل على تحسين جودة المعلومات (مالية أو غير مالية).

3- أسلوب التقييم الذاتي: يعتبر أسلوب تقييم الذاتي أحد مداخل تأكيد الجودة ويرتكز على تحليل الخطر والرقابة على العمليات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

3- أسلوب المقارنات المرجعية: يعتبر من الأدوات التي يمكن استخدامها بفعالية لإجراء تحسين وتطوير الخدمة.

(1) ولد عروسي حياة: الرقابة الداخلية وأثرها على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بالتطبيق على عينة من البنوك بالجزائر العاصمة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015/2014، ص ص61، 62.

الشكل رقم (12): أساليب الرقابة الحديثة على الجودة



المصدر: من إعداد الباحثان بناء على التعاريف السابقة.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن جودة الخدمة عملية ديناميكية لها دور كبير في دعم المؤسسات الخدمية ونجاحها من خلال التحسين المستمر في نوعية وجودة الخدمات التي تقدمها أية مؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق مستوى كبير من استقطاب الزبائن والزيادة على طلب الخدمة، وهذا يدل على أن الخدمات في حد ذاتها تحتل دورا مهما في حياة الفرد والمجتمع بصفة عامة والزبون بصفة خاصة.

ومنه وجب تطوير مجال تقديم هذه الأنشطة أي الخدمات من حيث الرقابة على نوعية وأسلوب تقديم الخدمات، لما لها من أثر فعال في تسيير المؤسسات الخدمية والحفاظ على ولاء الزبون لها ولخدماتها.



الجانب الميداني للدراسة





الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة



تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: مصادر وأدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد

إن دراسة أي بحث اجتماعي يقوم أساساً على الجمع بين الجانب النظري والميداني، فلا يمكن عرض التصورات الفكرية دون إدراك صلتها بالواقع وربطها به، ولا يمكن جمع المعطيات الميدانية إلا بالرجوع إلى دلالتها النظرية.

وتكتمل لخطوات الدراسة وتنسيقها على ضوء ما تمت مناقشته في الفصول النظرية السابقة، التي تناولت الرقابة الإدارية وتحسين جودة الخدمة، سيتم من خلال هذا الجانب الميداني التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، الذي يعد محور الدراسة الميدانية في تصميم البحوث العلمية، حيث يبرز الباحث من خلاله مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، ويعرض الفروض التي وضعها للدراسة ويحدد خصائص مجتمع البحث وعينة الدراسة، كما يبين منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب التي اعتمدها في معالجة وتحليل البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة

إن التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي، وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث أنه كلما كانت مجالات الدراسة محددة تحديداً دقيقاً، كان بالإمكان فيما بعد مواجهة المشكلة القائمة بالبحث، حيث أنه لكل دراسة مجالات رئيسية تستند إليها فيما يتعلق بالجانب الميداني والتمثلة في: المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني، وقد تم الإشارة في هذه الدراسة إلى مجالاتها فيما يتعلق بموضوع الدراسة كما يلي:

1- المجال المكاني:

يقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة جيجل، حيث تقع مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة جيجل بشارع الصومام بلدية باب الصور، وهي تبعد عن مركز البلدية بـ 1 كلم، يحدها من الشرق مركز الشرطة، من الغرب وحدات سكنية تابعة للخواص، ومن الشمال طريق بلدي أما من الجنوب فنجد محكمة العدل لولاية جيجل وتضم هذه المؤسسة عدة وكالات تجارية موزعة كالتالي:

❖ وكالة بلدية الطاهير وأخرى بلدية الميلية.

❖ ووكالتين بمدينة جيجل.

1-1- تقديم عام عن اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر تعتبر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بنسبة 100% حيث كانت تابعة للتوظيف العمومي إلى حين صدور القرار رقم 5 في 11/11/2003 حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة قائمة بذاتها وفي تاريخ 14/09/2005 أجريت تعديلات في هيكلية المؤسسات ومهامها بموجب مرسوم رقم 05/558 تحت 05/437.

في نهاية سنة 2005 استقل فرع شبكة الهاتف النقال موبيليس الذي أنشأ في 31/12/2002 عن الوكالة المركزية لاتصالات الجزائر ومن ثم أصبحت تنشط في سوق الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في الجزائر.

وتعد اتصالات الجزائر مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100% وهي المتعامل التاريخي في سوق الحلول الشبكية وخدمات الاتصالات (الهاتف الثابت، اللاسلكي...).

تم إنشاؤها بموجب تطبيق بند 12 للقانون رقم 03/2000 مؤرخ في 5 أوت 2000 المتعلق إعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات وبموجب هذا القرار تم الفصل بين نشاطات البريد ونشاطات الاتصالات ومنه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر هي وليدة هذا القانون وأصبحت مؤسسة ذات أسهم قائمة بذاتها تمارس أنشطتها بشكل رسمي ابتداء من 01 جانفي 2003.

1-2- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

1- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من النقل والتبادل الصوتي والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية، والإعلام السمعي البصري.

2- تعمل على تطوير وتنمية واستغلال الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

3- تعمل على وضع وتنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين مع الشركة.

1-3- أهداف شركة اتصالات الجزائر:

1- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات.

2- زيادة نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين وبالخصوص المناطق الريفية.

3- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات مرنة وموصولة بطرق الإعلام.

4- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر. وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:

❖ تصوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

❖ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

2-1- التعريف بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر:

تعتبر المديرية العملية الخلية الأساسية للاتصالات باعتبارها الرابط المباشر بالزبون والواجهة التي من خلالها يمكن التعرف على مختلف خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يقدر عددها على المستوى الوطني 52 مديرية.

2-2- الهيكل التنظيمي ومصالحه: (انظر الملحق رقم 2)

ضمن الإطار الجديد لتنظيم المؤسسة على المستوى العملياتي اعتمدت المؤسسة على أهداف بغية التطور التقني وتنافسية السوق، ونظرا للاختلاف المطروح حول انفصال الوظائف انبثق هيكل المديرية العملياتي، وتنظيم المديرية العملياتي للاتصالات مصادق عليه من طرف القرار رقم 252 في 27 ماي 2010 وفق التعليمات التالية:

✓ إدارة الموارد البشرية والوسائل

✓ الإدارة التجارية

✓ الإدارة التقنية

✓ الإدارة المالية والمحاسبية

2-3- مهام المديرية العملياتي للاتصالات الجزائر - جيجل:-

للمديرية عدة مهام تتلخص في:

2-3-1- مهام ومسؤوليات الإدارات والمصالح: إن المديرية العملياتي للاتصالات هي وحدة عملية

مستقلة ماليا، تسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مقسمة إلى أربعة إدارات أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات، ومهام ومسؤوليات هذه الإدارات كما يلي:

أ- المدير: وهو يقوم بالتسيير والتنسيق ما بين مختلف القطاعات التقنية والمالية والوسائل من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

ب- الإدارة التقنية: وهو تقوم بـ:

✓ التنسيق ما بين مختلف المصالح التقنية، وكذا متابعة إنجازات المصالح التقنية.

✓ متابعة انشغالات الزبائن من حيث توسيع شبكات الاتصالات.

✓ متابعة مختلف المرسلات والتقارير الأسبوعية والسنوية المرفوعة إلى المديرية العامة.

حيث أن هذا القسم ينقسم إلى 03 مصالح، وهي:

❖ **مصلحة الهياكل القاعدية:** وهي تقوم بـ:

- ✓ السهر على صيانة جميع الأجهزة والعتاد في حالة التشغيل على مستوى جميع البلديات عبر المراكز الجهوية.
- ✓ إعداد برامج الصيانة للأجهزة والتوصيلات (الألياف البصرية)
- ✓ إعداد المخططات الحالية والمستقبلية لشبكة الاتصالات، وإعداد تقارير أسبوعية وشهرية وتبليغها للمصالح المعنية.
- ✓ متابعة الإنجازات الجديدة على مستوى العتاد والأجهزة على مستوى الولاية.

❖ **مصلحة شبكة المعطيات:** وهي تقوم بـ:

- ✓ متابعة شبكات المؤسسات والمديريات على مستوى الولاية.
- ✓ المشاركة في إعداد البرامج التوسعية لشبكة الاتصالات.

❖ **مصلحة شبكة الدخول:** وهي تقوم بـ:

- ✓ تسيير شبكة الخطوط الهاتفية على مستوى الولاية بواسطة المراكز الموجودة عبر الدوائر.
- ✓ إعداد برامج الصيانة وشبكة الخطوط، وصيانة الهياكل القاعدية (قنوات إيصال الكوابل، الخزانات).
- ✓ إعداد تقارير أسبوعية وشهرية وسنوية ورفعها إلى الجهات المعنية.

ج- **إدارة الموارد البشرية والوسائل:** وهي تقوم بـ:

- ✓ متابعة أعمال المصالح الملحقة والتنسيق فيما بينها، ومتابعة برنامج التشغيل وإنجاز البيانات، حيث أن قسم الموارد البشرية ينقسم إلى أربعة مصالح كل منها يهتم بعمل معين:

❖ **مصلحة تسيير الموظفين والرواتب:** وهي تقوم بـ:

- ✓ متابعة ملفات العمال من حيث الراتب، التغيرات المختلفة في السيرة العملية للعامل (أقدمية، علاوات).
- ✓ إعداد ملفات العمال الجدد والمحالين على التقاعد.

❖ **مصلحة تسيير التكوين:** وهي تقوم بـ:

✓ إعداد برامج التكوين بالمساواة مع مختلف المصالح للمدير.

✓ متابعة ملفات التكوين لجميع العمال بمختلف المستويات.

❖ **مصلحة تسيير الوسائل:** وهي تقوم بـ:

✓ متابعة صيانة مختلف هياكل المؤسسة، ومتابعة البرامج الجديدة من حيث البناء.

✓ متابعة وصيانة وسائل النقل للمؤسسة، واقتناء احتياجات المديرية من حيث لوازم المكاتب....

✓ اقتناء احتياجات المدير من حيث لوازم الصيانة ومتابعة فواتير الكهرباء والماء والغاز للمؤسسة.

❖ **مصلحة تسيير الممتلكات:** وهي تقوم بإحصاء جميع ممتلكات المؤسسة على مستوى الولاية، ومتابعة

الوثائق أو الملفات الإدارية للممتلكات.

د- **الإدارة التجارية:** وهي تنقسم إلى ثلاث مصالح، وهي:

❖ **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** ومهامها تتمثل في:

✓ السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات النفسية والتجارية التابعة لها.

✓ المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة، وتكوين المستخدمين في المصلحة.

✓ دراسة ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن، والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.

❖ **مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالة التجارية:** وتتمثل مهامها في:

✓ ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة، والقيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه

عملية البيع.

✓ إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية (وكالة، قسم).

❖ **مصلحة الأتاوات وتسويق الديون:** وتتمثل مهامها في:

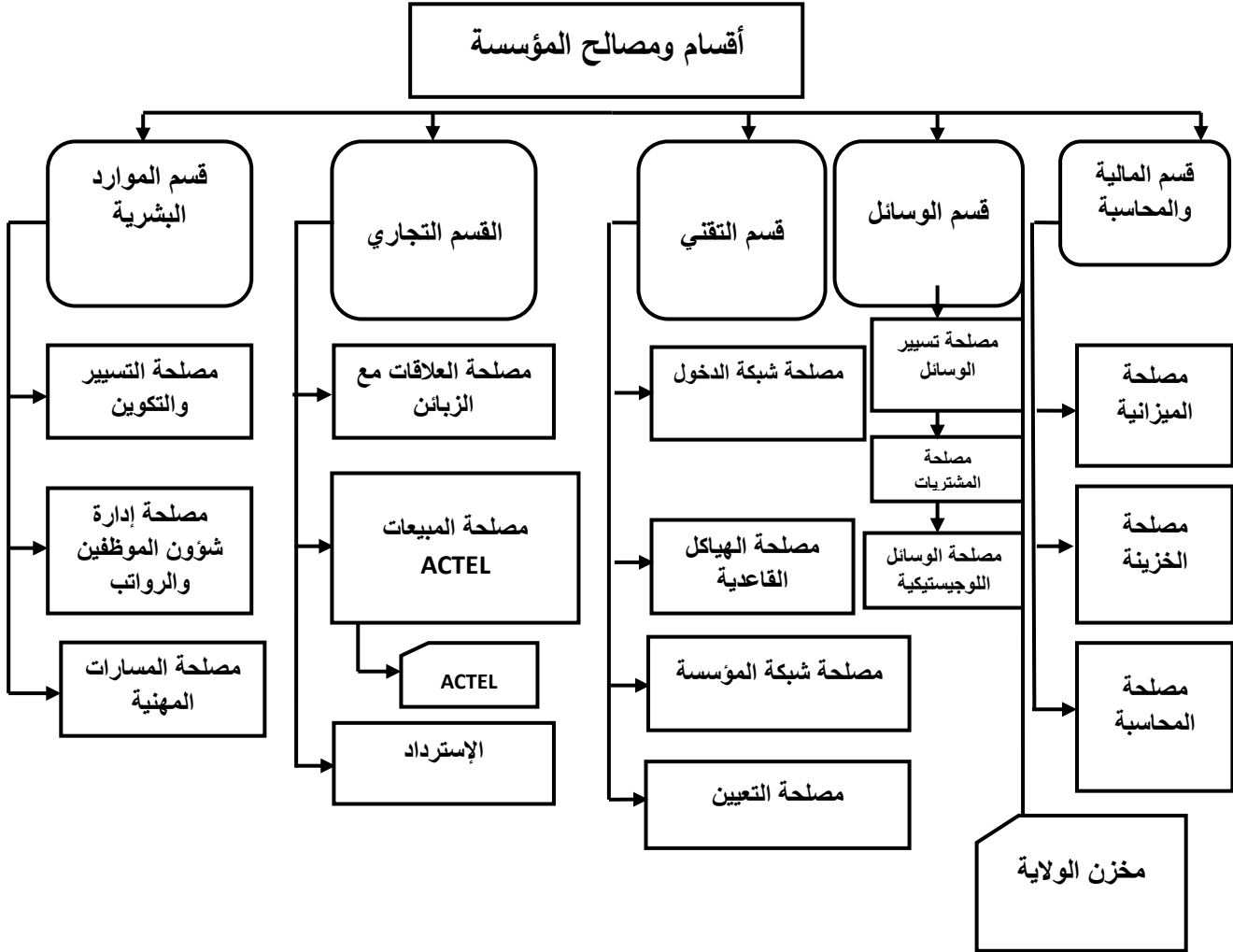
✓ ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.

✓ إعداد ميزانية الفواتير، وإرسالها إلى المديرية الإقليمية، والعمل على ضمان صحة المعلومات

للمساهمة في إرضاء الزبون.

هـ- الإدارة المالية والمحاسبية والشؤون القانونية: وتتكون من أربعة مصالح، هي الميزانية المالية والمحاسبية، ومهامها مشتركة الهدف، منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريد التابعة للمديرية العملياتية فضلا عن مصلحة الشؤون القانونية والتأمين التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة جيجل



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

2- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي حدده واختاره الباحث لإجراء بحثه وأخذ عينة منه لجمع المعطيات والبيانات وذلك بهدف اختيار الفروض التي وضعها لدراسته والتأكد منها امبريقيا.

وينحصر المجال البشري لهذه الدراسة في جميع العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة جيجل وبالتحديد المديرية العملياتية والمقدر عددهم بـ 275 عاملا موزعين كآآتي:

- الإطارات: 139، أعوان التحكم: 82، أعوان التنفيذ: 54.

3- المجال الزمني:

يشير المجال الزمني للدراسة إلى الوقت المستغرق لإنجازها، حيث تبدأ المرحلة الأولى: عند اختيار الموضوع، وجمع المعطيات واستعراض أدبياته وجمعها في شكل فصول نظرية وقد امتدت هذه الفترة من شهر نوفمبر 2019 إلى غاية شهر مارس 2020 ليتم تحديد الجانب النظري وأهم محاوره التي تقدم الظاهرة موضوع الدراسة ثم الانتقال إلى مراحل أخرى.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة صعبة جدا، إذ وجدنا أنفسنا مخيرين بين عدة مؤسسات وهي مؤسسات الاتصال وكذلك البنوك والتأمينات، وحسب العقلانية والاختيار بين البدائل المتاحة تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة جيجل، وهذا لكونها تتوافق مع ما نريد الكشف عنه من خلال أهداف هذه المؤسسة.

المرحلة الثالثة: عبارة عن جولة استطلاعية لميدان البحث، وذلك بعد طلب تسهيلات من إدارة قسم علم الاجتماع بجامعة تاسوست، وكان الهدف منها هو الاتصال بإدارة المؤسسة للتعريف بموضوع الدراسة المتمثل في دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة وقد تمت الموافقة على إجراء البحث الميداني في إدارة المؤسسة بتاريخ 25 ديسمبر 2019 (انظر الملحق رقم 1)، حيث تم الحصول على بعض التسهيلات اللازمة والمعلومات عن المؤسسة من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة ومحاولة التعرف على واقع العملية الرقابية داخل المؤسسة.

المرحلة الرابعة: وفي هذه المرحلة لم يتم توزيع الاستمارة على العمال نظرا للظروف الاجتماعية والصحية التي تمر بها الجزائر، لذلك تم توزيعها في شكلها النهائي بعد تحكيمها وإدخال بعض التعديلات عليها وكان ذلك بتاريخ 14 أوت 2020، وتمت استعادتها في يوم 15 أوت 2020، أين تم الانطلاق بعد ذلك في عملية تبويب وتفرغ البيانات والتعليق عليها والتي انتهت في 10 سبتمبر 2020.

ثانياً: فروض الدراسة

تعتبر الفروض من أهم العناصر في البحث العلمي فهي تساعد الباحث على اتخاذ الاتجاه الصحيح نحو الحقيقة التي أثارها مشكلة البحث وتساؤلاته، كما تعتبر همزة وصل بين جانبي البحث ولكي تحقق الفروض غايتها لا بد من اختيارها بشكل علمي دقيق لأن صحة هذه الفرضيات تؤدي إلى صحة الدراسة ككل.

ويعرف "موريس أنجريس" الفرضيات على أنها: "عبارة عن قضية تحمل خبراً يتعلق بعناصر واقعية تصورية، وهذا التخمين يتضمن علاقة أو عنصر لم يثبت عنه شيء بعد ولكن يستحق البحث والاستقصاء أو هي إجابة مقترحة لسؤال بحث" (1).

أي أنها تقدم علاقة ارتباط بين ظواهر ومتغيرات متعددة تتطلب القابلية للفحص والتحقيق تكون علمية، وموضوع بحث هذه الدراسة ينطلق من فرضية مفادها: « للرقابة الإدارية دور في تحسين جودة الخدمة ».

ولما كان لكل بحث علمي متغيراته، فإن لهذا البحث متغيرين اثنين:

❖ المتغير المستقل: الرقابة الإدارية.

❖ المتغير التابع: جودة الخدمة.

ولتسهيل دراسة الفرضية الرئيسية يتطلب الأمر صياغة فرضيات فرعية مشتقة من هذه الفرضية الرئيسية، وهذه الفرضيات هي:

• الفرضية الفرعية الأولى:

"ضبط أساليب المتابعة الدورية يضمن سرعة الإنجاز".

وسعياً للتحقق من صدقها يتم تناولها من خلال مؤشرات هي:

مؤشرات الرقابة الإدارية:

ضبط أساليب المتابعة، تحديد المهام والمسؤوليات وضوح أساليب وإجراءات العمل.

(1) - موريس أنجريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب، الجزائر، 2006، ص151.

مؤشرات جودة الخدمة:

الحصول على الخدمة في الموعد، وقت الانتظار في الطابور، تأدية مهام الخدمة.

-التجاذب-

✓ ضبط سير العمل الحصول على الخدمة في الموعد.

✓ تحديد المهام والمسؤوليات وقت الانتظار في الطابور.

✓ وضوح أساليب وإجراءات العمل تأدية مهام الخدمة.

-الترابط-

✓ ضبط سير العمل يضمن الحصول على الخدمة في الموعد.

✓ تحديد المهام والمسؤوليات يقلل من وقت الانتظار في الطابور.

✓ وضوح أساليب وإجراءات العمل يسهل تأدية مهام الخدمة.

• الفرضية الفرعية الثانية:

"الاتصال الفعال يزيد من الميزة التنافسية في خدمة الزبائن".

ويتم اختبار هذه الفرضية في الواقع من خلال المؤشرات التالية:

مؤشرات الرقابة الإدارية:

فعالية الاتصال التنظيمي التوجيه لمعلومات تقديم الخدمة، إيجاد التنافس بين العمال.

مؤشرات جودة الخدمة:

معرفة مطالب الزبون الخدمة الملائمة لطلب الزبون كفاءة مقدم الخدمة.

-التجاذب-

✓ فعالية الاتصال التنظيمي معرفة مطالب الزبون.

✓ التوجيه لمعلومات تقديم الخدمة الخدمة الملائمة لطلب الزبون.

✓ إيجاد التنافس بين العمال كفاءة تقديم الخدمة.

-الترابط-

- ✓ فعالية الاتصال التنظيمي يسهل معرفة مطالب الزبون.
- ✓ التوجيه لمعلومات تقديم الخدمة يقنع الزبون بالخدمة الملائمة لطلبه.
- ✓ إيجاد التنافس بين العمال يضمن كفاءة تقديم الخدمة.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

" الحضور الإداري أثناء تقديم الخدمة يبني سمعة المؤسسة "

ويتم اختبار هذه الفرضية في الواقع من خلال المؤشرات التالية:

مؤشرات الرقابة الإدارية:

المشاركة في اتخاذ القرارات، التحكم في علاقات العمل تقييم الأداء.

مؤشرات جودة الخدمة:

الأخطاء في العمل التعامل الحسن مع الزبون تنمية المهارات.

-التجاذب-

- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات الأخطاء في العمل.
- ✓ التحكم في علاقات العمل التعامل الحسن مع الزبون.
- ✓ تقييم الأداء تنمية المهارات.

-الترابط-

- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات يقلل من الأخطاء في العمل.
- ✓ التحكم في علاقات العمل يفضي إلى التعامل الحسن مع الزبون.
- ✓ تقييم الأداء يعمل على تنمية المهارات.

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة: "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة"⁽¹⁾.

ومجتمع بحث هذه الدراسة يتمثل في مجموع العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-جيجل-، والمقدر عددهم ب 275 عامل، موزعين على مختلف مصالح وأقسام المؤسسة.

رابعاً: عينة الدراسة:

العينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق.

وعرفها "موريس أنجريس" بأنها: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي"⁽²⁾.

وبما أن كل دراسة تتطلب تعيين مجتمع البحث وبعد المعاينة يتم تعيين العينة الملائمة والمناسبة لمفردات الدراسة قصد التحكم في مجتمع البحث لغرض الوصول إلى نتائج صادقة علمياً وامبريقياً، لذلك تم اختيار العينة المناسبة والمتمثلة في العينة الطبقية ذات التوزيع المتناسب (التناسبية)، ونلجأ إلى طريقة العمل هذه عندما نريد أن نعكس بصدق وإخلاص نسبة كل طبقة من مجتمع البحث وتسمى ب المعاينة الطبقية النسبية".

حيث تم اختيار العينة من كل فئة من فئات المجتمع الكلي بنسب تتناسب مع حجم المجتمع الأصلي، بطريقة عشوائية تقادياً لأي تحيز قد يكون ما عدا الجنس، خصوصاً وأن مجتمع البحث في الغالب متجانس ومن حيز جغرافي واحد، حيث كانت نسبة العينة 20% من مجتمع البحث أي: $\frac{275 \times 20}{100} = 55$.

ومنه فإن حجم العينة المختارة هو 55 عامل موزعين كالتالي:

- الإطارات: 139

- أعوان التحكم: 82

(1) - مساعد بن عبد الله النوح: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين بالرياض، السعودية، 2010، ص78.

(2) - موريس أنجريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص290.

- أعوان التنفيذ: 54

ويمكننا حساب عدد المبحوثين في كل طبقة كما يلي:

- الإطارات: $28 \approx 27.8 = \frac{20 \times 139}{100}$ عامل

- أعوان التحكيم: $16 \approx 16.4 = \frac{20 \times 82}{100}$ عامل

- أعوان التنفيذ: $11 \approx 10.8 = \frac{20 \times 54}{100}$ عامل

وعليه يكون الجدول التالي:

الجدول رقم (01): توزيع عينة البحث

نسبة مفردات عينة البحث	مفردات مجتمع البحث	توزيع العينة الاحتمالات
28	139	الإطارات
16	82	أعوان التحكيم
11	54	أعوان التنفيذ
55	275	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على أقوال مدير الموارد البشرية.

- خصائص العينة:

توصل الباحث من خلال أسئلة البيانات الشخصية في أداة الاستمارة إلى خصائص العمال المكونين

للعينة المختارة والتي كانت كالاتي:

- العمال من جنس الإناث هو الأكثر بروزا في العينة بنسبة 52,72 % وهو ما يشير إلى طبيعة

العمل الذي يتوافق مع القدرات الموجودة لدى فئة الإناث كونه لا يتطلب من جهد كبير.

- الفئة العمومية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) هي الأكثر بروزا في العينة بنسبة 50,90 % مع إضافة نسبة 27,27 ممن تتراوح أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، مما يشير إلى وجود مجتمع فتي في الغالب داخل المؤسسة.

- العمال الأكثر بروزا في العينة هم ذوي مستوى تعليم جامعي بنسبة 61,81 % يليهم ذوي مستوى تعليم ثانوي بنسبة 32,72 % وهو ما يشير إلى التناسب بين المستوى التعليمي والصنف المهني داخل المؤسسة.

- الإطارات يشكلون الفئة المهنية الأكثر بروزا في العينة بنسبة 50,90 % وهو ما يجعل منها الفئة المهنية المعول عليها في التسيير وتنظيم سير العمل.

- العمال من ذوي الأقدمية (من 10 إلى أقل من 15 سنة) هم الأكثر بروزا في العينة 30,90 % مع إضافة نسبة 27,27 % ممن هم ذوي أقدمية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وهو ما يشير إلى الاستقرار المهني والاجتماعية للعمال بالمؤسسة.

خامسا: منهج الدراسة:

إن اختيار منهج بحث في دراسة أي موضوع لا يأتي نتيجة لاختيار عشوائي أو بمجرد ميل الباحث لمنهج معين دون الآخر، بل تفرضها طبيعة البحث.

ويعرف المنهج على أنه: "مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ينيير الطريق ويساعد الباحث على ضبط أبعاد مساعي أسئلة وفرضيات البحث"⁽¹⁾.

وبناء على هذا التعريف ولما كان موضوع البحث يهدف إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة، فإنه قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على المسح بالعينة، والذي يعرفه بأنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات

(1) - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص176.

وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستغلال دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة⁽¹⁾.

فالمنهج الوصفي يضبط البحث لتكون نتائجه موضوعية وصادقة وذات أهمية بفضل أسلوبه التفسيري التحليلي، كما أنه أفضل مناهج وصف الوضع الراهن من أجل الوصول إلى نتائج أو استنتاجات مفيدة قابلة للتعميم، والتي يمكن أن تستخدم لعدة أغراض منها تصحيح واقع الظاهرة أو تحديثه أو استكمالها أو تطويره.

وانطلاقًا من طبيعة الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الحالية وأسئلتها التي تحاول الوصول إجابات عنها، فقد سمح المنهج الوصفي باستخدام العديد من الأدوات البحثية (الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، الوثائق والسجلات) والتي تساعدنا في جمع البيانات بغية الإجابة عن التساؤلات الرئيسية للدراسة، كما يسمح بوصف وتحليل الظاهرة من خلال تحويل البيانات الكيفية إلى بيانات كمية وعرضها في جداول من أجل الوصول إلى نتائج يمكن تحقيقها بموضوعية.

سادسًا: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها من المراحل الهامة التي تتطلب عناية خاصة، إذ أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك، بالإضافة إلى أنها تتوقف على المنهج المستخدم في الدراسة، ولهذا تمت الاستعانة بالأدوات التالية:

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات وهي على خلاف غيرها من الوسائل التي تتميز بعدة خصائص حيث تمنح مجالًا لمشاركة الباحث الظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث وتعتمد بدرجة كبيرة على خبرات الباحث البحثية والمعرفية، كما تسمح بالمعاينة المباشرة للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة ومن الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة.

وتعد الملاحظة نقطة البدء في أي دراسة علمية لأنها تساعد الباحث على التعرف على طرق العمل وظروفه.... وهذا باعتبارها "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث وسلوكياتها

(1) - أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 62.

المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهاذف بقصد التفسير وتحديد العلاقات بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظواهر وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته⁽¹⁾.

وقد تم استخدام الملاحظة في هذه الدراسة وساعدت على:

- ✓ التعرف على طبيعة العمل والأداء والظروف التي يعمل بها العمال وكيف تتم عملية تقديم الخدمات.
- ✓ ملاحظة التجهيزات التي تعتمد عليها المؤسسة في عمليات تقديم الخدمات.
- ✓ محاولة معرفة مدى وجود مؤشرات جودة الخدمة في المؤسسة مجال الدراسة.

2- الاستثمار:

تعتبر الاستثمار أيضا وسيلة هامة من وسائل جمع المعلومات والبيانات، وهي من أكثر هذه الأدوات شيوعا في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى مميزات التي تحققها هذه الأداة بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو بسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية.

وتعرف الاستثمار بأنها: "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ويتم تنفيذ الاستثمار إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد"⁽²⁾.

أما فيما يتعلق بأسئلة الاستثمار، فقد اعتمد الباحث على أسئلة مغلقة محددة الاختيارات وكان الهدف منها الحصول على إجابات لقياس مؤشرات الفرضيات حول دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة، وتم استبعاد الأسئلة المفتوحة لأجل التفرغ الجيد وأيضا القراءة العلمية للبيانات، إضافة إلى أن المقابلة هي وسيلة دائمة في هذا المجال.

ومن هنا فقد تم بناء الاستثمار وفقا لفرضيات البحث ووفقا للمراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة الصياغة الأولية والتي تضمنت في الأول 37 سؤال، وبعد الانتهاء من صياغة الاستثمار وترتيبها في محاور وتم عرضها على الأستاذ المشرف ومن تم تصحيحها وزيادة وإعادة صياغة

(1) - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن 1999، ص 73.

(2) - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص123.

بعض العبارات والتي خلصت في الأخير إلى بناء الاستمارة في شكلها النهائي لتصبح حاضرة لعرضها على المحكمين فأصبحت مكونة من 04 محاور أساسية تمثلت في 36 سؤالاً، هذه المحاور كالاتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (المتتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المهنة، المستوى المهني) بمجموع 05 أسئلة.

المحور الثاني: تضمن أسئلة عن ضبط أساليب المتابعة الدورية وسرعة الإنجاز بمجموع 08 أسئلة.

المحور الثالث: تضمن أسئلة عن الاتصال الفعال والميزة التنافسية في خدمة الزبائن، بمجموع 10 أسئلة.

المحور الرابع: تضمن أسئلة الحضور الإداري أثناء تقديم الخدمة وسمعة المؤسسة بمجموع 13 سؤال (أنظر الملحق رقم 3).

المرحلة الثانية: وهي مرحلة عرض الاستمارة على 04 أساتذة محكمين (بواب رضوان، بوبكر هشام، رضا بوغرزة، بوعموشة نعيم) وهذا لإبداء آراءهم حول سلامة الصياغة اللغوية للأسئلة، ومدى تطابقها مع المؤشرات، وكذلك تقديم التوجيه بتعديل وصياغة ما يرونه غير مناسب من العبارات وحذف بعضها أو إضافة عبارات أخرى يرونها ضرورية لتحقيق الصدق الظاهري.

ويمكن تلخيص ملاحظات المحكمين فيما يلي:

✓ تم حذف السؤال 11 يضم اقتراحات حول وضوح أساليب العمل كونه متداخل مع جانب من السؤال 9 و10.

✓ إضافة احتمالات للإجابة للسؤال 20.

✓ إعادة صياغة السؤال 21 من "هل تطور المؤسسة أداء عاملها ليصبح موجهاً نحو الاهتمام بمتطلبات الزبائن" إلى الصياغة "هل تعدل المؤسسة أداء عاملها ليصبح أكثر نجاعة مع الزبائن".

✓ تم تغيير صياغة السؤال 36 من "هل تحظى المؤسسة بصورة ومكانة جيدة لدى الزبائن" إلى الصياغة "هل تحرص إدارة المؤسسة على تحسين صورتها في السوق" مع إضافة احتمالات للإجابة عليه.

المرحلة الثالثة: والنهائية أين تم النزول بها إلى الميدان وتوزيعها بعد هذه التعديلات وإعادة مناقشتها مع الأستاذ المشرف، وبعد أن أصبحت جاهزة كان شكلها كالاتي:

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية وضم 05 أسئلة.

❖ المحور الثاني: المتعلق بالفرضية الأولى ضم 08 أسئلة من الرقم 06 إلى الرقم 13.

- ❖ المحور الثالث: المتعلق بالفرضية الثانية ضم 10 أسئلة من الرقم 14 إلى الرقم 23.
- ❖ المحور الرابع: المتعلق بالفرضية الثالثة ضم 13 سؤال من الرقم 24 إلى الرقم 36.

3- المقابلة:

تحتل أداة المقابلة مركزا هاما في البحث السوسيولوجي، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الإمبريقية وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، فهي تمتاز بالمرونة وتسمح بملاحظة المبحوث والتعمق في فهم الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة أي مقابلته وجها لوجه من أجل التحدث إليه في شكل حوار يأخذ شكل طرح أسئلة من طرف الباحث وتقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس، ومن ذلك فإن المقابلة في البحث العلمي، "هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة حول موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة"⁽¹⁾.

وقد اعتمد الباحث على المقابلة المقننة "وهي التي تكون أسئلتها محددة من قبل الباحث"⁽²⁾، واستخدمت كأداة مساعدة لجمع البيانات بطريقة مباشرة حول موضوع الدراسة، وذلك بهدف تدعيم وإثراء المعلومات المتحصل عليها عن طريق الاستمارة وأيضا لسد ثغرات استمارة البحث من خلال اعتماد أسئلة مكتملة لها.

وقد اعتمد الباحث أداة المقابلة مع مدير الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر، ويكون الأداة مقننة فقد تضمنت الأسئلة الآتية:

- ❖ ما مكانة الرقابة في المؤسسة؟
- ❖ ما هي سبل تحقيق الجودة في المؤسسة؟
- ❖ ما هي المعايير المعتمدة لإبراز جودة الخدمة؟
- ❖ هل يستشار العمال لإبداء آرائهم في الخدمة (أو المنتج)؟

(1) - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، مرجع سابق، ص55.

(2) - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص104.

4- الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات مصدر آخر مهم للحصول على البيانات والمعلومات، يتحصل عليها الباحث من جهات الرسمية داخل المؤسسة المراد إجراء الدراسة الميدانية بها، بحيث تمكنه هذه الوثائق من تدعيم معلوماته وتعميق تحليلاته⁽¹⁾.

وقد كان قسم الموارد البشرية مصدر للتزود بالوثائق والمعلومات الخاصة بعدد العاملين في مختلف الأقسام والمصالح وكيفية توزيعهم، كما تم الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة. بالإضافة إلى جانب التاريخي للمؤسسة والجانب البشري لها ولقد ساعدتنا هذه الوثائق في أخذ صورة عامة من مهام المؤسسة وأهدافها وكذا في تحديد عناصر العينة...

سابعاً: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة:

هناك نوعين من أساليب التحليل التي يجب على الباحث الاعتماد عليها عند تحليله للمعطيات والبيانات الخاصة بالدراسة منها الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي، وعلى الباحث أن يدمج قدر المستطاع بين النوعين، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوبين للتحليل هما:

1- أسلوب التفسير الكمي:

وهو الأسلوب الذي يعبر عن الأرقام والإحصائيات الموضحة في الجداول المتعلقة باستجابات المبحوثين في شكل أرقام ونسب مئوية، إضافة إلى الأساليب الإحصائية بين النتائج والعلاقة بين متغيرات الدراسة المتحصل عليها عن طريق الاستمارة وتم استخراجها من جميع الجداول سواء البسيطة أو المركبة.

2- أسلوب التحليل الكيفي:

وهو تحليل وتفسير البيانات الواردة في الجداول وربطها بالواقع وبالإطار النظري الذي تطرقنا إليه بغرض التأكد من فرضيات الدراسة ومعرفة صدقها الإمبريقي.

(1) فضيل دليو، علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مخبر علم الاجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 217.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة وذلك بتحديد مجالاتها المكانية والزمنية والبشرية، وكذلك عرض فرضيات الدراسة وتربط مؤشراتها، كما تم توضيح مجتمع الدراسة وخصائص العينة المختارة، إضافة إلى تحديد نوع المنهج الذي تم استخدامه في الدراسة وتقديم أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والاستمارة والوثائق والسجلات، وكذلك عرض الأساليب المستخدمة في تفسير المعلومات والبيانات وهما الأسلوب الكمي والكيفي.



الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات



تمهيد:

عرض وتفسير وتحليل البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من مجالات البحث الزمانية والبشرية، وكذلك تحديد خصائص المجتمع المدروس وطبيعة العينة المأخوذة منه، إضافة إلى تحديد الأدوار المنهجية المستقلة في جمع البيانات والمعطيات الميدانية سيتم في هذا الفصل الانتقال إلى القراءة السوسولوجية لأرقام الجداول، بتحليلها وتفسيرها حسب واقع الدراسة وما تم الإشارة إليه في الجانب النظري وذلك وفق إجراءات علمية، وقد تم تقسيم الفصل إلى أربعة (04) محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: ضبط أساليب المتابعة الدورية وسرعة الإنجاز

المحور الثالث: الإتصال الفعال والميزة التنافسية في خدمة الزبائن

المحور الرابع: الحضور الإداري أثناء تقديم الخدمة وسمعة المؤسسة

عرض وتفسير وتحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (02): جنس المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس الإحتمالات
47,27%	26	ذكر
52,72%	29	أنثى
100%	55	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب المبحوثين إناث بنسبة 52,72% و 47,27% ذكور، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي لا يتطلب جهدا كبيرا وجرأة وشجاعة وحرص شديد وبالتالي فهو يتوافق مع القدرات الموجودة لدى فئة الإناث كونه لا يتميز بالصعوبة والخطورة والتعقيد، بالإضافة إلى أن التغيرات التي تجري في المجتمع وخصوصا مع تزايد أعداد الإناث في الجامعات والمعاهد التكوينية بقدر يفوق الذكور، وكذلك تنوع مجالات وتخصصات الدراسة بالنسبة للإناث وهو الشيء الذي يجعل العنصر النسوي مرتفعا في المؤسسة.

بمعنى أن ارتفاع نسبة جنس الإناث في البحث يدل على التقدم الملحوظ في الأدوار المهنية في المؤسسات العمومية بالنسبة للمرأة لأنها تفضل العمل في الوظائف الإدارية التي لا تتطلب منها جهدا كبيرا. وعليه يمكن القول بغلبة الطابع النسوي على المجتمع الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم (03): سن المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	سن المبحوثين	الإحتمالات
00%	00	-	أقل من 20 سنة
18,18%	10	-	من 20 إلى أقل من 30 سنة
50,90%	28	-	من 30 إلى أقل من 40 سنة
27,27%	15	-	من 40 إلى أقل من 50 سنة
03,63%	2902	-	من 50 سنة فما فوق
100%	55		المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب عمال المؤسسة شباب وذلك بنسبة 69,08%، ويرجع ذلك إلى الإصلاحات العميقة التي باشرت فيها الجزائر في قطاع البريد والمواصلات، والذي فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات، وإنشاء مؤسسة خاصة باتصالات الجزائر في إطار إعادة الهيكلة للبريد والمواصلات مما فتح أبواب التوظيف وفرص إدماج الشباب آنذاك في المؤسسة.

كما أن هذه الفئة من العمال ممن تتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة) لها تأثير على فعالية المؤسسة لما تتمتع به قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة التي تنتمي إليها، لكون الشباب يتمتعون بقوة فكرية تساعدهم على الحركة وتحمل المسؤولية حيث لا تكتفي بالحصول على الأجر المناسب لقاء القيام بالأعمال وإنجاز المهام الموكلة لهم، وإنما يحرصون على وجود علاقات طيبة بين الزملاء والرؤساء، وإتاحة الفرصة أمامهم للمبادرة والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

في حين أن بقية عمال المؤسسة كهول أي تتراوح أعمارهم (من 40 إلى 50 سنة فما فوق) وذلك بنسبة 30,9%، ويرجع ذلك إلى الدور الذي تؤديه من أجل إثبات دورها وتقديم أقصى مجهوداتها للمحافظة على مكانتها الاجتماعية والحصول على ترقيات في السلم الوظيفي، وقد حظيت بخبرة وتجربة واسعة نتيجة أقدميتها في هذا الميدان وهذا مؤشرا إيجابيا بالنسبة لصورة وسمعة المؤسسة.

ومعنى ذلك أن المؤسسة مجال الدراسة يمثل فيها عنصر الشباب النسبة الأهم لكونه يتمتع بالقدرة على التواصل مع الزبون الخارجي، ويقدمون لهم الخدمات المختلفة ويبلغون انشغالاتهم إلى المسؤولين،

ويساهمون في وضع القرارات وتنفيذها، خاصة وأن أغلبهم ذوي مستوى جامعي مما يمكنهم من تحقيق النجاح والتميز في خدمات المؤسسات، وعليه فإن مجتمع البحث فتي في الغالب.

الجدول رقم(04): المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي للمبحوثين الاحتمالات
00%	00	- ابتدائي
05,45%	03	- متوسط
32,72%	18	- ثانوي
61,81%	34	- جامعي
100%	55	المجموع

الملاحظ من خلال معطيات الجدول الإحصائية أن أغلب العمال ذوي مستوى جامعي بنسبة 61,81% مع إضافة نسبة 32,72% ممن هم ذوي مستوى تعليم ثانوي وهما أعلى نسبتين، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب مستوى معرفي عالي، كما أن المؤسسة مجال الدراسة تحرص على توظيف عمال حاملي شهادات في الإعلام الآلي، أو التسيير والاقتصاد خاصة في عصر المعلوماتية والانفجار المعرفي والتكنولوجي، بالإضافة إلى حاجة المؤسسة إلى من يقوم بمهمة الاطلاع على أعمال المحاسبة والمساهمة في التقييم المالي من خلال تحليل ميزانيتها، ودون أن ننسى أولئك الذين لديهم تكوين يسمح لهم بتدليل المنازعات الإدارية بين العمال والمؤسسة وبينها وبين الزبائن وبين مؤسسات أخرى كالتأمينات.

ومعنى ذلك أن هذا المستوى غالبا ما يساعد العمال على تأدية مهامهم بكفاءة عالية، كما يسهل عملية انتقال المعلومات واستيعابها مما يزيد من فعالية تنفيذ القرارات، وكذا يساعد الإدارة على تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن المؤسسة تحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية من أجل تحقيق تنافسية مع مؤسسات أخرى.

وعليه فإن المستوى التعليمي للعمال هو المستوى الجامعي.

الجدول رقم (05): المستوى المهني للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى المهني للمبحوثين الاحتمالات
50,90%	28	- إطار
29,09%	16	- عون تحكم
20%	11	- عون تنفيذ
100%	55	المجموع

الملاحظ من خلال معطيات الجدول تناسب المستوى المهني مع متطلبات العمل بالمؤسسة، حيث أن الإطارات وأعاون التحكم يمتلكون أغلب المجتمع بنسبة 79,99%، ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تتطلب عمال لديهم تكوين أكاديمي علي يتحكم في متطلبات العمل خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إضافة إلى أن هذه الفئة المهنية هي التي تقوم برسم السياسات ووضع برامج العمل وتسطير أهداف المؤسسة وتكييفها مع البيئة التنافسية.

ومعنى ذلك أن المؤسسة مجال الدراسة تتطلب توفر موارد بشرية ذات التحكم في إنجاز مهام العمل، والتي تمتلك الخبرة والمعرفة والكفاءة، وعليه فالمؤسسة ترتفع فيها فئة الإطارات عن غيرها من الفئات الأخرى.

الجدول رقم (06): أقدمية المبحوثين في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	أقدمية المبحوثين في العمل الاحتمالات
16,36%	09	- أقل من 5 سنوات
29,09%	16	- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
30,90%	17	- من 10 إلى أقل من 15 سنة
18,18%	10	- من 15 إلى أقل من 20 سنة
05,45%	03	- من 20 إلى أقل من 25 سنة
00%	00	- من 25 إلى أقل من 30 سنة
00%	00	- 30 سنة فما فوق
100%	55	المجموع

الملاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلب عمال المؤسسة المبحوثين ذوي أقدمية في المؤسسة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة 30,90%، مع إضافة نسبة 29,09% ممن هم ذوي أقدمية (من 05 إلى أقل من 10 سنوات)، وهذا يدل على الخبرة والكفاءة المهنية للعاملين والتي تؤهله لتقلد مناصب أعلى في السلم الوظيفي، كما أن طول الفترة التي يقضيها العامل في المؤسسة تساهم بشكل أو بآخر في خلق نوع من الانتماء والارتباط وحتى الالتزام بين مستويات التنظيم المختلفة.

ومعنى ذلك أن هذه المدة تمكن العامل من تكوين علاقات اجتماعية تكسبه قيم ومعايير الجماعة التي ينتمي إليها، وحتى مع الزبائن الوافدين للمؤسسة، وهو ما يعتبر مؤشرا هاما على الجو السائد داخل المؤسسة.

وعليه فإن المجتمع الداخلي للمؤسسة له من الخبرة المهنية الكافية وذلك من خلال المزج بين الفعالية والخبرة والكفاءة في الأداء بما يعود بالفائدة على المؤسسة.

المحور الثاني: ضبط أساليب المتابعة الدورية وسرعة الإنجاز

الجدول رقم (07): متابعة المشرف للعمل

النسبة المئوية%	التكرارات	متابعة المشرف للعمل الاحتمالات
		- نعم:
03,63%	02	- مراقبة حضورك
36,36%	20	- مراقبة أدائك
09,09%	05	- التزامك بأوقات العمل
45,45%	25	- إنجاز العمل في مواعيده
05,45%	03	- لا
100%	55	المجموع

الملاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلب العمال صرحوا بأن المشرف يقوم بمتابعة العمل بنسبة 94,53%، ويبرز ذلك من خلال إنجاز العمل في مواعيده بنسبة 45,45%، ومراقبة أدائهم بنسبة 36,36%، و 09,09% ممن يلتزمون بأوقات العمل، مع إضافة نسبة 03,63% ممن يراقب حضورهم.

وهذا ما يعكس حرص المشرف على عمل العمال وأدائهم من خلال المتابعة المستمرة لهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لأهمية العمل والخدمات التي تقدمها للزبائن وكذلك للاقتصاد الوطني، كما أن حرص الرئيس على العمل يولد لدى العمال الشعور بأهمية ذلك العمل وبالتالي تحفيز العمال على الاهتمام أكثر بذلك والسرعة في إنجازه.

وعليه يمكن أن نستنتج ان النمط الرقابي السائد في المؤسسة هو الرقابة الدائمة التي يتابع فيها المشرف العمال بصفة مستمرة ودائمة.

الجدول رقم(08): للمشرف دور في تنظيم سير العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	المشرف دور في تنظيم سير العمل الاحتمالات
85,45%	47	- نعم
14,54%	08	- لا
100%	55	المجموع

الملاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلب العمال صرحوا بأن للمشرف دور في تنظيم سير العمل داخل المؤسسة بنسبة 85,45%، ويرجع ذلك إلى مكانة المشرف في المؤسسة ودوره في مراقبة سير العمل وتوجيه العمال، حيث يبقى المشرف مصدر للانضباط والتنظيم فهو الذي يعمل على تقوية روح التأزر بين العمال وكذلك إحساسهم بالمسؤولية الجماعية والمشاركة في تحقيق الأهداف وتنظيم سير العمل. بمعنى أن الرقابة بشكل دائم تؤثر على الأداء لأنها تساعد المشرف على الوقوف أكثر على نقاط القوة والضعف في الأداء والتعرف على العمال أكثر من خلال الاحتكاك بهم وهو ما يسمح برفع معنوياتهم وخلق جو مناسب للعمل.

وهذا ما يؤكد حرص المشرف على تنظيم سير العمل من خلال توجيهاته ونصائحه مما يجعل العمل أكثر تنظيماً.

الجدول رقم (09): وجود المشرف أثناء العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	وجود المشرف أثناء العمل الإحتمالات
40%	22	- يشعر بالارتياح
3,63%	02	- يحبطك
16,36%	09	- يشعر بالرقابة
40%	22	- يزيد من التزامك
100%	55	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب العمال المبحوثين صرحوا بأن وجود المشرف أثناء أوقات العمل يزيد من التزامهم ويشعرهم بالارتياح بنسبة 40%، ويرجع ذلك إلى تقيد العمال بتوجيهات المشرف أو وجود اتصال مباشر بين المشرف والعمال مما يزيد من دافعيتهم للعمل وهو ما يخلق له نوع من الاستقرار في العمل، وفي المقابل نجد أن نسبة 16,36% من المبحوثين الذين صرحوا بأن وجود المشرف أثناء العمل يشعرهم بالرقابة وذلك بسبب توجيهاته ومتابعته لسير العمل.

بمعنى أن تواجد المشرف أثناء العمل يزيد من التزام العامل بمهامه ويشعره بالارتياح والاطمئنان ويرفع من معنوياتهم، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة "بوعبد الله إدريس" في أن متابعة المشرف لطريقة العمل يشعر الموظفين بالارتياح لملاحظاته مما يزيد من الرغبة في العمل والولاء والانتماء للمؤسسة. كما أن عدم تواجد المشرف مع العمال أمر عادي كذلك وهو ما أقره العديد من العمال أثناء المقابلة، فتواجه معهم لا يؤثر عليهم ولا على أدائهم وهذا ما يدل على اقدميتهم في العمل لفترة طويلة ومستواهم العالي، وأيضا تعودهم على جو العمل وقوانينه.

وعليه فإن وجود المشرف أثناء العمل يزيد من الالتزام الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية للعمال.

الجدول رقم (10): تحديد المهام يزيد من التحكم في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	تحديد المهام يزيد من التحكم في العمل	الإحتمالات
			- نعم:
58,18%	32	- إنجاز العمل في المواعيد	
20%	11	- تنظيم العمل	
18,18%	10	- جودة الأداء	
03,63%	02		- لا
100%	55		المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن معظم عمال المؤسسة المبحوثين صرحوا بأن تحديد المهام يؤدي إلى زيادة التحكم في العمل وذلك بنسبة 96,36%، ويبرز ذلك من خلال إنجاز العمل في المواعيد بنسبة 58,18%، وتنظيم سير العمل بنسبة 20%، إضافة إلى الجودة في الأداء بنسبة 18,18% وذلك راجع إلى عدم التداخل في المهام والصلاحيات فكل فرد يعرف دوره جيدا وهو ما يزيد من التحكم في العمل، بالإضافة إلى عامل الكفاءة والخبرة المهنية التي تجعل من هؤلاء العمال متحكمون أكثر في العمل.

بمعنى أن تحديد محتوى الأعمال يبين لكل عامل ما يجب أن يقوم به وهذا ما يسهل على الرئيس عملية، حيث يعتمد من خلال تحديد محتوى الأعمال على تقييم العمال بصفة واضحة ومبنية على أسس منطقية.

وعليه فإن تحديد المهام يساعد على إطلاع العامل أكثر بواجبات أعماله ومعرفة دوره، وهذا ما يجعله متحكما أكثر في العمل وتزيد مسؤولياته اتجاهه.

الجدول رقم (11): يزيد تقسيم العمل من الرقابة الإدارية

النسبة المئوية %	التكرارات	يزيد تقسيم العمل من الرقابة الإدارية	الإحتمالات
			- نعم:
18,18%	10	- توحيد إجراءات العمل	
32,72%	18	- تحديد مضمون الوظيفة	
40%	22	- عدم تعارض الأدوار	
09,09%	05		- لا
100%	55		المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال المؤسسة المبحوثين صرحوا بأن تقسيم العمل يزيد من الرقابة الإدارية حيث بأنه نسبتهم 74,54% وهي أعلى نسبة.

فأما الذين صرحوا بأن تقسيم العمل يزيد من الرقابة الإدارية من خلال عدم تعارض الأدوار فكانت نسبتهم 40%، وأما الذين صرحوا بأنه يزيد من تحديد مضمون الوظائف فكانت نسبتهم 32,72%، وأما الذين صرحوا بأنه يزيد من توحيد إجراءات العمل فكانت نسبتهم 18,18%.

ويعود ذلك إلى وضوح المهام والوظائف التي يقوم بها كل فرد داخل المؤسسة مما يؤدي إلى إنجاز مهامه في أقل وقت ممكن، وهذا ما يجعل الفرد يراقب عمله بصفة مستمرة دون أن ينتظر المشرف (رقابة ذاتية وهذا ما أشارت إليه نظرية (Y) لدوغلاس ماجريغور) الأمر الذي يجنب الوقوع في الأخطاء ويجعل العامل ملماً بمضمون الوظيفة التي يشغلها وبذلك يكون هدف العاملين نحو المؤسسة واحداً.

وعليه فإن تقسيم العمل يبين لكل عامل ما يجب أن يقوم به وهذا ما يسهل على الرئيس عملية الرقابة.

الجدول رقم (12): وضوح إجراءات سير المعاملات في المؤسسة يؤدي إلى زيادة التحكم في العمال

النسبة المئوية %	التكرارات	وضوح إجراءات سير المعاملات يؤدي إلى زيادة التحكم في العمال	الإحتمالات
81,81%	45		- نعم
18,18%	10		- لا
100%	55		المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن أغلب العمال يقرون بأن وضوح إجراءات سير المعاملات في المؤسسة يؤدي إلى زيادة التحكم في العمل بنسبة 81,81%، ذلك أنها تساعد على زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في القيام بأعمالها بأقل جهد ووقت، كما أن القوانين والإجراءات تساعد على القضاء على معوقات عملية الاتصال بين الرؤساء والعمال، وإتمام واجبات كل عامل اتجاه مؤسسته وعمله، وهذا ما يسهل العمل ويؤدي إلى التحكم فيه أكثر والدقة في إنجازه، وهذا كله من شأنه أن يقدم خدمة أفضل للزبائن المستفيدين. بمعنى أن وضوح إجراءات العمل يساعد إدارة المؤسسة على إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال حتى يكون سيرها صحيحا وفق سياسات وإجراءات محددة لمواجهة الاحتمالات التي تواجه سير العمل في المؤسسة.

وعليه فإن تبسيط الإجراءات يعد ضرورة إدارية لازمة لكل مؤسسة تريد أن تكون أفضل عن غيرها في تقديم الخدمة من حيث المرونة والمقبولية والجودة.

الجدول رقم (13): إعلام الزبائن بموعد تقديم الخدمة

النسبة المئوية %	التكرارات	إعلام الزبائن بموعد تقديم الخدمة	الإحتمالات
36,36%	20		- نعم:
36,36%	20		- الإعلان
18,18%	10		- المراسلة الشخصية
9,09%	05		- التسويق عبر الأنترنت
100%	55		- لا
			المجموع

الملاحظ من الأرقام الإحصائية للجدول أن المؤسسة تقوم بإعلام زبائنهم بموعد تقديم الخدمة وذلك بنسبة 90,9%، ويبرز ذلك من خلال الإعلان والمراسلة الشخصية بنسبة 36,36%، والتسويق عبر الأنترنت بنسبة 18,18%، ويعود ذلك إلى وفاء العاملين بالمؤسسة بموعد تقديم الخدمات للزبائن لجلب أكبر عدد منهم ورفع أرقام أعمالها والحفاظ على مكانتها في السوق.

وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة باستخدام الوسائل الإذاعية (كالإعلان، المراسلة الشخصية، الأنترنت، الهاتف...) لإعلام الزبائن بالخدمات وذلك على النحو الذي يمكن من الاعتماد عليها بدقة. ومنه فإن قيام المؤسسة بعملية إعلام الزبائن بخدماتها يزيد من مصداقيتها ويكسبها زبائن أوفياء ودائمين.

الجدول رقم (14): فترة انتظار الزبائن لأدوارهم في تلقي الخدمة

النسبة المئوية %	التكرارات	فترة انتظار الزبائن لأدوارهم في تلقي الخدمة	الإحتمالات
			- طويلة:
05,45%	03	- نقص عدد الموظفين في الشباك	
16,36%	09	- كثرة الزبائن الوافدين إلى المؤسسة	
00%	00	- عدم كفاءة مقدمو الخدمة	
38,18%	21		- متوسطة
40%	22		- قصيرة
100%	55		المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب العمال صرحوا بأن فترة انتظار الزبائن لأدوارهم في تلقي الخدمة قصيرة بنسبة 40%، تليها نسبة 38,18% ممن صرحوا بأن فترة الانتظار متوسطة، ويرجع ذلك إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمة، واعتماد المؤسسة على العمل الإلكتروني في أداء الخدمة من أجل اختصار الخطوات وتقليل الوقت والجهد المبذول والتخلص من حدة البيروقراطية ومظاهر المحسوبية داخل المؤسسة.

وفي المقابل نجد نسبة 21,81% من العمال الذين صرحوا بأن فترة انتظار الزبائن في تلقي الخدمة طويلة ويعزى ذلك إلى كثرة الزبائن الوافدين للمؤسسة ونقص في عدد الموظفين في الشباك في بعض الأحيان وهذا ما تمت ملاحظته أثناء بعض الزيارات لمؤسسة اتصالات الجزائر.

وهذا ما يعكس معرفة العاملين بطبيعة العمل في المؤسسة وخبرتهم مما يجعلهم على دراية بطريقة تقديم الخدمة بكفاءة عالية.

وعليه فإن تقليل فترة الانتظار في تلقي الخدمة سيعود بالنفع على المؤسسة ويزيد من مردوديتها.

المحور الثالث: الاتصال الفعال والميزة التنافسية في خدمة الزبائن

الجدول رقم (15): أنواع أساليب الاتصال المتبعة في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	أنواع أساليب الاتصال المتبعة في المؤسسة	الاحتمالات
27,27%	15	- الاتصال الهاتفي	
38,18%	21	- الاتصال الكتابي	
34,54%	19	- الاتصال الشفهي	
100%	55	المجموع	

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب عمال المؤسسة المبحوثين أجابوا بأن أسلوب الاتصال المتبع في المؤسسة هو الاتصال الكتابي بنسبة 38,18% وهي النسبة الأكبر، ويرجع ذلك لاعتمادها صفة الرسمية وسهولة حفظها والرجوع إليها عند الحاجة، كذلك هذا النوع من الاتصال يكون أقل عرضة للتحريف والتشويش، يمكن المتلقي من فهمها بالشكل الصحيح والجيد.

تليها نسبة 34,54% ممن أجابوا بأن أسلوب الاتصال المتبع في المؤسسة هو الاتصال الشفهي، ويرجع ذلك لكون هذا الأسلوب له سرعة توصيل المعلومات ولا تحتاج لوقت طويل، بالإضافة إلى السرعة في الأداء والأفضلية في مواجهة المواقف وجها لوجه وبالتالي تيسير عملية المشاركة في فهم الأمور داخل المؤسسة.

في حين نجد نسبة 27,27% ممن أجابوا بأن الاتصال الهاتفي هو المتبع في المؤسسة وهي أصغر نسبة.

وهذا ما يعكس التنوع في أساليب الاتصال المتبعة داخل المؤسسة مما يجعلها علم بظروف بيئة العمل وعلى مقترحات أصحاب الخبرة، مما يجعلها تتبنى الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة وإنجاز الأعمال.

وعليه فالاتصال الكتابي هو الأسلوب الأكثر استخداما من طرف إدارة المؤسسة.

الجدول رقم (16): أساليب الاتصال الأكثر فعالية

النسبة المئوية %	التكرارات	أساليب الاتصال الأكثر فعالية	الاحتمالات
29,09%	15		- الهاتفية
20%	11		- الكتابية
50,90%	28		- الشفهية
100%	55		المجموع

حسب تصريح أفراد فإن أغلب العمال أجابوا بأن أساليب الاتصال الأكثر فعالية هي الأساليب الشفهية بنسبة 50,90% وهي أكبر نسبة تليها نسبة 29,09% ممن أجابوا بأن الأسلوب الهاتفي هو الأكثر فعالية، في حين توجد نسبة 20% ممن أجابوا بأن الأسلوب الكتابي هو الأكثر فعالية وهي أقل نسبة. ويرجع ذلك إلى وضوح هذا الأسلوب وفعاليتته من خلال توفير الوقت والجهد، وسهولة نقل المعلومات وإعطاء توضيحات أكثر حول خدمات المؤسسة سواء بالنسبة للعاملين فيها أو للزبائن المستفيدين من خدماتها.

بمعنى أن تنوع طرق إيصال المعلومات له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وهذا من أجل توطيد العلاقة مع زبائنها من جهة والعاملين فيها من جهة أخرى مما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة. ومنه فالمؤسسة مجال الدراسة تستعمل العديد من وسائل الاتصال الفعالة وذلك في سبيل الحصول على استجابة إيجابية من طرف الزبون.

الجدول رقم (17): عملية تبادل المعلومات تتم في الوقت المحدد

النسبة المئوية %	التكرارات	عملية تبادل المعلومات تتم في الوقت المحدد	الاحتمالات
85,45%	47		- دائما
14,54%	08		- أحيانا
00%	00		- أبدا
100%	55		المجموع

الملاحظ من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن عملية تبادل المعلومات بين العمال داخل المؤسسة تتم في وقتها وذلك بنسبة 85,45%، تليها نسبة 14,54% ممن أجابوا بأن هذه العملية يتم أحيانا في وقتها.

ويرجع ذلك إلى عدم التداخل في المهام والصلاحيات فكل عامل يعرف دوره جيدا، بالإضافة إلى وجود تنسيق متواصل فيما بينهم والعمل في جو فريق الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على سرعة تبادل المعلومات.

ومعنى ذلك أن المؤسسة تسعى إلى وصول المعلومات بسرعة ودقة وذلك من خلال اتباعها لأساليب التي من شأنها أن تسهل عملية التفاعل والتواصل الذي يضمن وصول المعلومات في الوقت المحدد لها. وعليه فإن عملية تبادل المعلومات بين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يتم في الوقت المحدد دون وجود أية عراقيل تعيق وصول المعلومة إليهم.

الجدول رقم(18): تبادل الخبرات مع الزملاء يؤدي إلى أداء جيد

النسبة المئوية %	التكرارات	تبادل الخبرات مع الزملاء يؤدي إلى أداء جيد	الاحتمالات
			- نعم:
23,63%	13		- اقتصاد الجهد والوقت
40%	22		- السرعة في الأداء
27,27%	15		- اكتساب المهارة
09,09%	05		- لا
100%	55		المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن 90,9% من العمال يقرون بأن تبادل الخبرات مع الزملاء يؤدي إلى أداء جيد، وهذا راجع لأقدمية وخبرة العاملين في المؤسسة إذ يقومون بتقديم توجيهات ونصائح للعاملين الجدد مما يساعدهم على اكتساب المهارة واقتصاد الجهد والوقت، بالإضافة إلى زيادة المردودية. ومعنى ذلك أن تبادل الخبرات مع الزملاء يتم عن طريق تفاعل العاملين واتصالاتهم مع بعضهم البعض بهدف القيام بالعمل بكفاءة ومهارة للوصول إلى نتائج إيجابية تعود على مصلحة المؤسسة. وعليه فعمال مؤسسة اتصالات الجزائر يقرون أغلبهم بأن تبادل الخبرات مع الزملاء يزيد من النجاعة في الأداء.

الجدول رقم (19): وجود تنافس بين العمال أثناء تنفيذ المهام الموكلة لهم

النسبة المئوية %	التكرارات	وجود تنافس بين العمال أثناء تنفيذ المهام الموكلة لهم	الاحتمالات
			- نعم:
16,36%	09		- سعي العمال للتفوق
23,63%	13		- زيادة الكفاءة
41,81%	23		- الترقية والطموح لمنصب أعلى
18,18%	10		- لا
100%	55		المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن ما نسبته 81,8% من المبحوثين صرحوا بوجود تنافس فيما بينهم أثناء تنفيذ المهام الموكلة لهم، ويرجع ذلك خاصة سعيهم للترقية والطموح لمنصب أعلى بنسبة 41,81% إضافة إلى سعيهم إلى زيادة الكفاءة بنسبة 23,63%، ونسبة 16,36% من المبحوثين يسعون إلى التفوق، وفي المقابل نجد أن نسبة 18,18% من المبحوثين لا يرون أنه يوجد تنافس فيما بينهم أثناء تنفيذ المهام الموكلة لهم.

ومعنى ذلك أن التنافسية بين العمال تدل على نجاعة الأداء داخل المؤسسة من أجل تحقيق أقصى ربح ممكن.

ومنه فإن التنافس بين العمال أثناء تنفيذ المهام موجود في المؤسسة لما له من أهمية يعود بالنفع عليهم حتى تزيد حظوظهم في الحصول على مكافآت وتكون لهم فرص أكبر في الترقية والرفع من الكفاءة المهنية.

الجدول رقم (20): تبرز المنافسة بين العمال

النسبة المئوية %	التكرارات	تبرز المنافسة بين العمال الاحتمالات
36,36%	20	- إنجاز العمل حسب المواصفات المحددة
9,09%	05	- ساعات عمل إضافية
36,36%	20	- الاهتمام بمطالب الزبون
18,18%	10	- تحسين العلاقة مع المرؤوسين
100%	55	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن المنافسة الموجودة بين العمال تبرز في إنجاز العمل حسب المواصفات المحددة مع الاهتمام بمطالب الزبون بنسبة 36,36% وهي أعلى نسبة، ثم تليها نسبة 18,18% من المبحوثين الذين يسعون إلى تحسين علاقتهم مع المرؤوسين، بالإضافة إلى 09,09% ممن يريدون ساعات عمل إضافية.

ويرجع ذلك إلى استراتيجية المؤسسة في تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها بحيث تكون هذه الأخيرة قادرة على إشباع احتياجات الزبائن الدائمة والمتغيرة، بالإضافة إلى اهتمام إدارة المؤسسة بتعزيز التواصل بين عاملها والزبائن لزيادة رضا الزبائن عن خدماتها.

بمعنى أن المنافسة بين العمال من مظهراتها تحقيق مستويات عالية من الشجاعة في الأداء.

ومنه فإن المنافسة بين العمال تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال السياسات والاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة لتوفير جو تنافسي يعود بالنفع عليها.

الجدول رقم (21): تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى

النسبة المئوية %	التكرارات	تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى	الإحتمالات
			- نعم
38,18%	21	- كفاءة العاملين	
36,36%	20	- وجود بنك المعلومات	
25,45%	14	- الخبرة المهنية	
00%	00		- لا
100%	55		المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب عمال المؤسسة يحرصون على تقديم الخدمة المحددة وبطريقة صحيحة ويبرز ذلك من خلال كفاءة العاملين بنسبة 38,18%، ووجود بنك للمعلومات بنسبة 36,36%، إضافة إلى الخبرة المهنية بنسبة 25,45%، ويرجع ذلك إلى أن أغلبية إدارات المؤسسة ذو كفاءات عالية في التفسير وعلى دراسة بالتقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة لنظام معلومات بدعم تطور خدماتها.

ومعنى ذلك أن تمتع العامل بالكفاءة والخبرة العملية والمعرفة الوثيقة بطبيعة العمل وتوقعات العملاء، بالإضافة إلى التفاعل بين مقدم الخدمة والعملاء هي التي تقبل منه يقدم الخدمة بشكلها الصحيح ومن أول مرة (وهذا ما يتوافق مع دراسة أبو معمر مخلفون).

وعليه فإن أغلب العمال يحرصون على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى.

الجدول رقم (22): تعدل المؤسسة أداء العاملين ليصبح أكثر نجاعة مع الزبائن

النسبة المئوية %	التكرارات	تعدل المؤسسة أداء العاملين ليصبح أكثر نجاعة مع الزبائن	الإحتمالات
92,72%	51		- نعم
07,27%	04		- لا
100%	55		المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن المؤسسة تعدل من أداء العاملين ليصبح أكثر نجاعة مع الزبائن بنسبة 92,72%، وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على تدريب العمال على مهارات التعامل مع الزبون (تحسين الاستقبال، الاستماع الجيد، التعامل الراقي والابتعاد عن التعالي...) مما يبعث الارتياح في نفسية متلقي الخدمة وتزيد ثقته في الخدمات التي يقدمونها وبالتالي تكرار التعامل مع المؤسسة (وهو ما يتوافق مع دراسة عوض بدير الحداد).

بمعنى أن المؤسسة تعتمد على موظفيها في نجاح علاقة طويلة الأمد مع الزبائن من جهة، ومن جهة ثانية ليساهموا بفعالية في رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها. وعليه فالمؤسسة تطور من أداء عاملها ليصبح موجه نحو الاهتمام بالزبائن.

الجدول رقم (23): توفر المؤسسة خطوط مجانية للرد على استفسارات الزبائن عن الخدمات المقدمة

النسبة المئوية %	التكرارات	توفر المؤسسة خطوط مجانية للرد على استفسارات الزبائن عن الخدمات المقدمة	الإحتمالات
81,81%	45	نعم	-
18,18%	10	لا	-
100%	55	المجموع	

الملاحظ من تكرارات الجدول أن المؤسسة توفر خطوط مجانية للرد على استفسارات الزبائن عن الخدمات المقدمة بنسبة 81,81%، ويرجع ذلك إلى القدرة المعرفية للعاملين في عرض المعلومات وتقديم تفاصيل أكثر عن الخدمة بغية تقديمها بالشكل المطلوب وبجودة عالية ووجود نظام فعال للرقابة للتجاوب مع استفسارات واقتراحات العمال والزبائن، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (C.MOSS et RICHARD).

وهو ما يعكس درجة الأمان التي يشعر بها الزبون عند تعامله مع المؤسسة ويظهر ذلك من خلال ثقتهم في العاملين إلى جانب توفر المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات الزبائن. وعليه فمؤسسة اتصالات الجزائر توفر خطوط مجانية للرد على استفسارات الزبائن عن الخدمات المقدمة.

الجدول رقم (24): اهتمام المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن

النسبة المئوية %	التكرارات	إهتمام المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن	الإحتمالات
80%	44		- نعم
20%	11		- لا
100%	55		المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن 80% من الأفراد المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تهتم بمتابعة شكاوي الزبائن في حين أن 20% منهم صرح بأن المؤسسة لا تهتم بمتابعة شكاوي الزبائن، ويرجع ذلك إلى كفاءة العاملين في المؤسسة مجال الدراسة ومدى قدرتهم على التفهم والدراية بالمشاكل المهنية والعملية وإمكانية التحكم فيها والتزامهم في التعامل مع الزبائن وتقدير ملاحظاتهم ومعرفة أسباب الشكاوي، ومن ثم اتخاذ الخطوات المناسبة للتخلص منها بطريقة موضوعية في سبيل إرضاء الزبون وتحسين وتطوير الخدمة. وعليه فمؤسسة اتصالات الجزائر تأخذ بعين الاعتبار انشغالات وشكاوي الزبائن بهدف معالجتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل في المستقبل، وتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها بهدف كسب رضا الزبائن واستقطابهم، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات الخدمية. أي أن استراتيجية هذه المؤسسة تعتبر دراسة الشكاوي نقطة الانطلاق في عملية التحسين المستمر، والبحث عن الأفضل انطلاقاً من معرفة نقاط القوة والضعف بالنسبة لها.

المحور الرابع: الحضور الإداري أثناء تقديم الخدمة وسمعة المؤسسة

الجدول رقم (25): منح المدير للعمال فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	منح المدير للعمال فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة	الإحتمالات
			- نعم:
10,90%	06		- الشعور بالافتخار
27,27%	15		- أهمية الأنشطة والمهام المسندة إليك
43,63%	24		- الشعور بالانتماء للمؤسسة
18,18%	10		- لا
100%	55		المجموع

يتضح من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أغلب العمال المبحوثين أقروا بأن المدير يمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة بنسبة 81,8% لأنها تشعرهم بالانتماء للمؤسسة وهي أعلى نسبة تقدر بـ 43,63%، تليها نسبة 27,27% ممن تزيد مشاركتهم في أهمية المهام والأنشطة المسندة إليهم، بالإضافة إلى 10,90% من المبحوثين تشعرهم بالافتخار.

وفي المقابل نجد نسبة 18,18% من المبحوثين أقروا بأنهم لا يتم مشاركتهم في الأمور التي تتعلق بالمؤسسة.

وهو ما يعكس حسن تفاعل الأفراد العاملين مع متخذي القرار واتباع نظام إشراف يتسم بالمرونة الذي يسمح بتبادل الأفكار والخبرات، إذ أن السماح للعمال بإبداء آرائهم في تقديم الخدمة يؤدي إلى الشعور بالافتخار ويزيد من أهمية المهام الموكلة لهم وبالتالي انتمائهم للمؤسسة، وهذا ما أكد عليه مدير الموارد البشرية عند إجراء المقابلة معه، بالإضافة إلى ما أكدته نظرية الإدارة بالأهداف على ضرورة استشارة وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.

وأيضا ما جاء به "ماجريغور" في نظرية (Y) الذي أعطى أهمية لعنصر القيادة والمشاركة تكوين بيئة تنظيمية تسمح بتطبيق مبدأ التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

نستخلص من ذلك أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة إلى العامل، وهذا ما يساهم في الشعور بالانتماء للمؤسسة والولاء لها وهذا من شأنه أن يحقق قدرا من مسعى العامل في تحقيق أهداف المؤسسة التي أصبح هو جزء منها.

الجدول رقم (26): إتاحة الرئيس للعمال فرصة لتحمل المسؤولية

النسبة المئوية %	التكرارات	إتاحة الرئيس للعمال فرصة لتحمل المسؤولية	الإحتمالات
61,81%	34		- دائما
30,90%	17		- أحيانا
07,27%	04		- أبدا
100%	55		المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب عمال المؤسسة المبحوثين صرحوا أن الرئيس بمنحهم فرصة لتحمل المسؤولية بنسبة 61,81%، تليها نسبة 30,90% ممن يمنحهم أحيانا فرصة لتحمل المسؤولية، ويعزو السبب في ذلك إلى تمتع العمال في المؤسسة بخبرات ومؤهلات تؤهلهم وتمكنهم من كسب ثقة الرئيس، وهو ما صرح به المدير على العمال قائلاً عند مقابله: أن لدي عمال أثق فيهم وأفوض لهم مهام لأنني على علم أنهم قادرين على تحمل مسؤوليتهم.

في المقابل توجد نسبة 07,27% ممن صرحوا بأن الرئيس لا يمنحهم الفرصة لتحمل المسؤولية، وهذا راجع لتهربهم من هذه المسؤوليات واللامبالاة وعدم قدرتهم على توليها.

بمعنى أن تحمل المسؤولية هي عملية يقوم بها الأفراد الكفؤين القادرة على إنجازها وتسليمها في الوقت، بالإضافة إلى وجود بعض الأفراد الذين يبحثون عن تطوير قدراتهم من خلال توليهم لعدة مسؤوليات. وعليه فإن إسناد بعض المسؤوليات للعمال من طرف الرئيس يتم وفق مستوى أدائي جيد يشمل مختلف الخبرات والمؤهلات العلمية مما يعود بالنفع على مصلحة المؤسسة.

الجدول رقم (27): إهتمام المسؤول المباشر بمشاكل العمال

النسبة المئوية %	التكرارات	إهتمام المسؤول المباشر بمشاكل العمال	
		الإحتمالات	
65,45%	36	- نعم	
		- لا:	
10,90%	06	- الرضا في العمل	
07,27%	04	- مستوى الأداء	
16,36%	09	- الإنشاء للمؤسسة	
100%	55	المجموع	

الملاحظ من أرقام الجدول ان أغلب عمال المؤسسة صرحوا بأن المسؤول المباشر يهتم لمشاكلهم بنسبة 65,45%، وهو دليل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بحل مشاكل كل العمال حتى يكون هناك تحسين في نوعية الأداء وزيادة الدافعية، في حين نجد نسبة 34,53% ممن صرحوا بأن المسؤول المباشر لا يخصص أوقاتا خاصة للاهتمام بمشاكل العمال، وهذا دليل على انشغال المسؤول في أعماله ولا يراعي مشاكلهم وذلك لنقص المناقشات فيما بينهم مما يؤثر ذلك على درجة انتمائهم للمؤسسة بنسبة 16,36%، والرضا في العمل بنسبة 10,90%، ومستوى الأداء بنسبة 7,27%.

بمعنى أن اهتمام المسؤولين بمشاكل العمال يعزز لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة وبالتالي خلق الاستقرار في العمل.

وعليه فإن المؤسسة تعطي الأولوية الكبيرة لعمالها في مناقشة وحل مشاكلهم سواء كانت متعلقة بالعمل أو بعلاقات شخصية.

الجدول رقم (28): تسامح المسؤول مع العمال في حال ارتكاب خطأ في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	تسامح المسؤول مع العمال في حال ارتكاب خطأ في العمل	
		الإحتمالات	
76,36%	42	- دائما	
23,63%	13	- أحيانا	
00%	00	- أبدا	
100%	55	المجموع	

حسب تصريح أفراد العينة فإن أغلب العمال صرحوا بأن المسؤول دائما يتسامح معهم في حال ارتكاب خطأ في العمل حيث كانت نسبتهم 76,36%، ويرجع ذلك إلى حرص المسؤول على توفير علاقات حسنة بينه وبين العمال قائمة على أساس الاحترام والتفاهم والتسامح والروح المعنوية العالية لإنجاز المهام دون أخطاء (وهذا ما يوضحه الجدول رقم 30 حول طبيعة العلاقة بين الرئيس والعمال)، بالإضافة إلى طريقة وأسلوب المسؤول الذي لا يعتمد على التوبيخ والصرامة فهو يحاول إعطاء توجيهات ونصائح لأداء العمل بشكل صحيح مع تصحيح أي خطأ يعيق سير العمل، من خلال تشجيع العمال على تحسين أدائهم ودفعهم إلى الرفع من مستواهم التوظيفي.

وفي المقابل توجد نسبة 23,63% من العمال الذين صرحوا بأنه يتسامح معهم أحيانا في حال ارتكاب خطأ في العمل، ويعود ذلك حجم الخطأ المرتكب مع تكرار حدوثه أو إلى وجود ضغوط العمل في بعض الأحيان.

بمعنى أن تعامل المسؤول مع العمال بطريقة يتصف بالمرونة والسهولة يخلق لدى العمال نوع من المسؤولية اتجاه العمل ويدفعهم لتحسين مستوى الأداء.

ومنه فإن المسؤول يتسامح مع العمال في حال ارتكاب خطأ في العمل.

الجدول رقم (29): شعور العمال بحرية التصرف في أداء العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	شعور العمال بحرية التصرف في أداء العمل
		الإحتمالات
67,27%	37	- نعم: - لا:
09,09%	05	- طبيعة الإشراف
05,45%	03	- انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين
18,18%	10	- طريقة تطبيق قواعد العمل
100%	55	المجموع

الملاحظ من الأرقام الإحصائية للجدول أن 67,27% من العمال يشعرون بحرية التصرف في أداء العمل بدون تدخل المسؤول المباشر، ويرجع سبب هذه الحرية إلى الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال وهو ما يجعلهم يقدمون أفضل خدمة للمؤسسة مما يؤدي إلى خلق روح الإبداع والمبادرة واكتساب خبرات جديدة مما ينعكس على درجة ولائهم لهذه المؤسسة.

وهذا ما أكدت عليه نظرية Z التي تمنح للعامل مجال من الحرية والتصرف في أداء العمل بالشكل الذي يلائمه، مع التركيز على الرقابة الضمنية وذلك من خلال الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال.

في مقابل ذلك نجد أن نسبة 32,72% من العمال لا يشعرون بحرية التصرف في أداء العمل، ويرجع ذلك إلى طريقة تطبيق قواعد العمل وطبيعة الإشراف، بالإضافة إلى انعدام الثقة بينهم وبين رؤساءهم في العمل.

وعليه فإدارة المؤسسة تحرص على منح العمال مجال من الحرية في أداء العمل وذلك من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

الجدول رقم (30): طبيعة العلاقة بين العمال والرئيس

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة العلاقة بين العمال والرئيس	الإحتمالات
			- حسنة:
14,54%	08	- أهمية العمل لديك	
40%	22	- تحقيق الأهداف المرجوة	
21,81%	12	- الاستقرار في المؤسسة	
21,81%	12		- عادية
00%	00		- سيئة
100%	55		المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب العمال أجابوا بأن نوعية العلاقات بينهم وبين رؤسائهم هي علاقات حسنة بنسبة 76,35%، ويبرز ذلك من خلال تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 40%، والاستقرار في المؤسسة بنسبة 21,81%، وأهمية العمل لديهم بنسبة 14,54%، تليها نسبة 21,81% من العمال الذين يرون بأن علاقاتهم مع رؤسائهم هي علاقة عادية أي علاقة عمل تحكمها ضوابط وقوانين، ويرجع هذا إلى طريقة تعامل الرؤساء مع العمال حيث يحاول هؤلاء الرؤساء إعطاء التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالعمل في إطار ما تحدده القوانين واللوائح التنظيمية، أما من الجانب الإنساني فطريقة تعامل الرئيس مع عماله فهي تتصف بمرونة أكثر وسهولة الاتصال بينهما.

إضافة إلى التقارب العمري والثقافي الذي يساهم بدوره في تسهيل عملية التواصل والتفاعل المتبادل حيث أدى إلى تكوين علاقات حسنة بين العمال ورؤسائهم قائمة على التقدير والاحترام.

وهو ما يعكس طبيعة العمل في المؤسسة مجال الدراسة التي تتطلب وجود تواصل مع الرئيس من أجل تبادل المعلومات وتلقي شروحات وتفاصيل أكثر عن العمل بغية تقديم خدمة بالشكل المطلوب.

ومنه فإن أغلب عمال المؤسسة تربطهم علاقة حسنة مع رؤسائهم في العمل.

الجدول رقم (31): الأسس التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين بالمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الأسس التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	الاحتمالات
41,81%	23		- كمية العمل المؤدى
36,36%	20		- الخبرة المهنية
21,81%	12		- التعاون مع الزملاء
100%	55		المجموع

يتضح من خلال أرقام الجدول أن الأساس الذي يتم من خلاله تقييم أداء العاملين في المؤسسة هو كمية العمل المؤدى بنسبة 41,81%، وهذا دليل على أن المسؤول يراعي الجهد المبذول لكل عامل ومدى قدرته في عمله وتحقيق الإنجاز، في حين أن 36,36% من العمال الباحثين أرجعوا عملية التقييم إلى الخبرة المهنية، أي أن العامل ذوي الأقدمية هو من يملكون خبرة عمل أفضل بحكم تجربة العمل الطويلة وخبرتهم في التعامل مع أي تغيير يحدث في المؤسسة، أما 21,81% من العمال الباحثين صرحوا أن الأساس الذي يتم من خلاله تقييم الأداء هو التعاون مع الزملاء وهذا ما يدل على وجود علاقات حسنة بين العمال والمسؤول.

بمعنى أن تقييم الأداء يكفل استمرار الرقابة على أداء العاملين ويساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد ويخلق مناخ يسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية وذلك نتيجة شعور العاملين بأن مختلف سياسات وإجراءات الأداء في التوزيع، والتحفيز والترقية... تقوم على أسس موضوعية عادلة مما يوطد العلاقة بينهم وبين الإدارة.

وعليه فإن عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لعمال المؤسسة فهي تحرص على مستوى ودرجة أدائهم العمل من أجل التعرف على نقاط الضعف وتصحيحها كذلك الرفع من الروح المعنوية للعامل، بالإضافة إلى تحسين الكفاءة المهنية.

الجدول رقم (32): معايير تقييم الأداء عادلة

النسبة المئوية %	التكرارات	معايير تقييم الأداء عادلة	الاحتمالات
80%	44		- نعم
20%	11		- لا
100%	55		المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب العمال المبحوثين صرحوا بأن معايير تقييم الأداء عادلة بنسبة 80%، في حين أن 20% ممن صرحوا بأن معايير التقييم ليست عادلة، ويرجع هذا إلى غياب التحيز والمزاجية في وضع تقديرات معايير الأداء، لأن العامل الموضوعي هو الأساس في عملية التقييم.

بمعنى أن تقييم الأداء وفق أسس سليمة وعادلة يخلق شعورا لدى الأفراد بأنهم عوملوا معاملة واحدة دون تحيز، وبالتالي فإن هذا يولد انطبعا عاما لديهم بأن ما يستحقون من مكافآت تشجيعية وحوافز مناسب لأدائهم وكفاءتهم لأن النظام العادل لتقييم الأداء يكفى كل موظف على أساس مقدرته، وجهده وكفاءته في أداء العمل وليس على أساس المصالح الشخصية التي تجعل بعض العاملين ينالون تقييما أعلى مما يستحقون وعلى حساب زملائهم الذين يبذلون جهودا أعلى ويحصلون على تقييم أقل.

وعليه فالمؤسسة تعتمد على معايير عادلة في تقييم أداء العاملين.

الجدول رقم (33): تقييم الأداء يدفع إلى تنمية المهارة

النسبة المئوية %	التكرارات	تقييم الأداء يدفع إلى تنمية المهارة	الاحتمالات
94,54%	52		- نعم
05,45%	03		- لا
100%	55		المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب العمال صرحوا بأن تقييم الأداء بموضوعية يدفع إلى تنمية مهاراتهم بنسبة 94,54%، ويرجع ذلك إلى دور تقييم الأداء بموضوعية والبعد عن الذاتية والتحيز وإمداد العاملين بالمعلومات اللازمة عن مستوى أدائهم لتطويره وتنمية مهاراتهم.

بمعنى أن عملية التقييم تساعد على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المؤسسات، مما يجعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه سياساتها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.

وعليه فإن تقييم الأداء بموضوعية يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية ورفع جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

الجدول رقم (34): ملائمة مظهر المؤسسة لنوعية الخدمات التي تقدمها

النسبة المئوية %	التكرارات	ملائمة مظهر المؤسسة لنوعية الخدمات التي تقدمها	
		الإحتمالات	
96,36%	53	- نعم	
03,63%	02	- لا	
100%	55	المجموع	

الملاحظ من أرقام الجدول أن غالبية عمال المؤسسة صرحوا بأن المظهر العام للمؤسسة يلائم نوعية الخدمات التي تقدمها بنسبة 96,36%، ويرجع هذا إلى الموقع الملائم للمؤسسة التي أكسبها شهرة واسعة عن الزبائن من خلال سهولة الوصول إليه، كذلك المظهر الخارجي لمؤسسة اتصالات الجزائر الذي يعكس نوعية الخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى اللباس الموحد الذي يرتديه العاملين وتموقعهم المناسب داخل المؤسسة يوفر للزبون سهولة طرح انشغالاته والحصول على احتياجاته، وهذا ما تمت ملاحظته في الدراسة الاستطلاعية.

ومعنى ذلك أن المظهر الخارجي للمؤسسة يعتبر السبب الرئيس لإقبال الزبائن على المؤسسة، فهو يعكس الصورة العامة عن الخدمات المقدمة بالمؤسسة وكذلك المظهر الخارجي للعاملين في مؤسسة الخدمة. وعليه فإن المظهر العام لمؤسسة اتصالات الجزائر يلائم نوعية الخدمات التي تقدمها.

الجدول رقم (35): تتوفر في المؤسسة تجهيزات ومعدات متطورة لتقديم الخدمات

النسبة المئوية %	التكرارات	تتوفر في المؤسسة تجهيزات ومعدات متطورة لتقديم الخدمات	الاحتمالات
94,54%	52		- نعم
05,45%	03		- لا
100%	55		المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب العمال المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تتوفر على تجهيزات ومعدات متطورة لتقديم الخدمات بنسبة 94,54%، في المقابل نجد 5,45% ممن صرحوا بأن المؤسسة لا تتوفر على هذه التجهيزات، ويرجع هذا إلى أن طبيعة نشاط المؤسسة يحتم أو يتطلب مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية خاصة وأنه عصر المعلوماتية والانفجار المعرفي والتكنولوجي، ويتضح ذلك من خلال توفر المؤسسة على أجهزة الحاسب الآلي، وكذلك لوحة الإعلانات الإلكترونية، بالإضافة إلى التدفق العالي لشبكة الأنترنت.

بمعنى أن المؤسسة تهتم بمواكبة التطورات السريعة في مجال الإدارة وأساليب تسيير العمل لضمان تقديم خدمة ذات جودة بشكل عام.

ومنه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تتوفر على مختلف التجهيزات لتقديم خدمات ترقى إلى تطلعات الزبائن الدائمة والمتغيرة.

الجدول رقم (36): مدى ملائمة ساعات العمل بالمؤسسة كافة الزبائن

النسبة المئوية %	التكرارات	مدى ملائمة ساعات العمل بالمؤسسة كافة الزبائن	الاحتمالات
92,72%	51		- نعم
07,27%	04		- لا
100%	55		المجموع

حسب تصريح أفراد العينة فإن أغلب العمال المبحوثين صرحوا بأن ساعات العمل بالمؤسسة تلائم كافة الزبائن وذلك بنسبة 92,72%، ويرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة على نظام المداولة في العمل وذلك

لزيادة نسبة المبيعات من خلال بيع أكبر قدر من المنتجات (الخدمات)، وتحقيق أقصى ربح ممكن، وكذا تحصيل ديون الزبائن.

بمعنى أن ملائمة ساعات العمل بالمؤسسة يساهم في جلب أكبر عدد من الزبائن ويرفع من أرقام أعمالها ويحقق لها حصة سوقية.

وعليه فإن ملائمة ساعات العمل يزيد من إقبال الزبائن على خدمات المؤسسة مما يسمح لها بزيادة فروعها وتعدد خدماتها.

الجدول رقم (37): تحرص إدارة المؤسسة على تحسين صورتها في السوق

النسبة المئوية %	التكرارات	طبيعة العلاقة بين العمال والرئيس	الاحتمالات
			- نعم:
49,09%	27	- تقديم تسهيلات للزبائن	
27,27%	15	- تخفيض تكلفة تقديم الخدمة	
20%	11	- وضع برامج تحفيزية	
03,63%	02		- لا
100%	55		المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب العمال أجابوا بأن إدارة المؤسسة تسعى إلى تحسين صورتها في السوق بنسبة 96,36%، ويبرز ذلك من خلال تقديم تسهيلات للزبائن بنسبة 49,09%، وتخفيض تكلفة تقديم الخدمة بنسبة 27,27%، إضافة إلى وضع برامج تحفيزية بنسبة 20%.

ويعزوا ذلك إلى تزايد حجم المؤسسات الخدماتية وتزايد شدة المنافسة بينها، بالإضافة إلى ارتفاع تطلعات الزبائن بالنسبة لنوعية الخدمات التي تقدمها، والنظر إلى السمعة والصورة الذهنية للمتعاملين.

بمعنى أن الصورة الذهنية أصبحت تعبر عن واقع المؤسسة وتشكل أولى أهدافها الإستراتيجية بغية الحفاظ على موقعها التنافسي توسيع نطاق حصتها السوقية، حيث تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بطرح العديد من العروض الترقية من حين لآخر وذلك لتحريض الزبائن على شراء عدد كبير من خدماتها وجلب أكبر عدد منهم وكسب رضاهم، لأن المؤسسة أصبحت تنتظر للزبون ليس كهدف فحسب إنما كمصدر

للرضا وأن له دور أساسي في إنجاح المؤسسة وزيادة شهرتها واستمرارها، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة كشيده حبيبة حول "استراتيجيات رضا العميل".

وعليه فإن إدارة المؤسسة تحرص على تحسين صورتها أمام عملائها وتكوين سمعة طيبة وانطباعات إيجابية عنها.

خلاصة الفصل:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية باعتبارها مرحلة هامة وأساسية من مراحل البحث العلمي، حيث تساعد على استخلاص النتائج التي تؤكد صدق الفرضيات الموضوعية أو تفندها وتمكن من الإجابة على أسئلة الدراسة.



الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة



تمهيد:

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: موقع الدراسة في البناء النظري

رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تقديم تفسير وتحليل للبيانات والمعطيات الميدانية الموضوعة في جداول إحصائية والتي قسمت حسب محاور الاستمارة، ومن خلال ما تم إبرازه في الجانب النظري من طرح لإشكالية الدراسة ومختلف النظريات التي تقدم عديد التحليلات للرقابة الإدارية وجودة الخدمة وبعد التطرق للدراسات السابقة التي تخدم موضوع البحث بقدر كبير أو في بعض جزئياته أصبح من الضروري في هذا الفصل توضيح مدى تحقق فرضيات الدراسة من خلال مناقشة نتائجها، وتحديد موقع الدراسة في البناء النظري، والتطرق أيضا إلى القضايا التي أثارها دراسة الموضوع.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية:

1-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى الموسومة بـ"ضبط أساليب المتابعة الدورية يضمن سرعة الانجاز"، يتبين أن المشرف يقوم بمثابة عمل العمال وأدائهم من أجل إنجاز العمل في المواعيد المحددة (أنظر الجدول رقم 06)، فهو بذلك له مكانة داخل المؤسسة من خلال دوره في مراقبة سير العمل وتوجيه العمال وهو ما يجعل العمل أكثر تنظيماً (أنظر الجدول رقم 07)، كما أن وجود المشرف أثناء أوقات العمل يشعر العمال بالارتياح ويزيد التزامهم بمهامهم وهو ما يخلق لهم نوع من الولاء والانتماء للمؤسسة (أنظر الجدول رقم 08).

كما أن تحديد المهام التي يقوم بها كل عامل داخل المؤسسة تجعله ملماً أكثر بواجبات أعماله ومعرفة دوره الأمر الذي يؤدي به إلى إنجاز العمل في أقل وقت ممكن، بالإضافة إلى تمتع العمال بالكفاءة والخبرة التي تجعل منهم متحكمون أكثر في العمل (أنظر الجدول رقم 09).

فتقسيم العمل يجعل الفرد يراقب عملة بصفة مستمرة دون أن ينتظر المشرف وبذلك تزيد مسؤوليته اتجاه عمله (وهذا ما يوضحه الجدول رقم 10).

كما أن وضوح إجراءات سير المعاملات يساعد إدارة المؤسسة على إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال حتى يكون سيرها صحيحاً وفق إجراءات محددة وواضحة لمواجهة الاحتمالات التي تواجه سير العمل في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى التحكم في العمل أكثر والدقة في إنجازه من حيث المقبولية والجودة (أنظر الجدول رقم 12).

وبخصوص إعلام الزبائن بموعد تقديم الخدمة، فالمؤسسة تقوم باستخدام الوسائل الإعلانية (كالإعلان المراسلة الشخصية، التسويق عبر الأنترنت) من أجل إعلام الزبائن بخدماتها مما يزيد من مصداقيتها ويكسبها زبائن اوفياء (وهذا ما يوضحه الجدول رقم 13).

أما بالنسبة لفترة انتظار الزبائن لأدوارهم في تلقي الخدمة، فأغلب العمال صرحوا بأنها قصيرة، ويعزى ذلك إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمة واعتماد المؤسسة على العمل الإلكتروني في أداء الخدمة مما يقلل من الجهد والوقت ويزيد من مردودية المؤسسة (أنظر الجدول رقم 14).

وتبعاً لما تتضمنه الفرضية الفرعية الأولى وما أفضت إليه نتائج الدراسة يمكن التأكيد بأن ضبط أساليب المتابعة الدورية يضمن السرعة في إنجاز وتقديم الخدمة، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى تحققت إلى حد بعيد.

1-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على أن "الاتصال الفعال يزيد من الميزة التنافسية في خدمة الزبائن"، يتبين أن أساليب الاتصال المتبعة في المؤسسة هي أسلوب الاتصال الكتابي، ويرجع ذلك لاعتمادها صفة الرسمية وسهولة حفظ المعلومات والرجوع إليها عند الحاجة (أنظر الجدول رقم 15)، فبالرغم من أن أسلوب الاتصال الكتابي هو الأكثر اتباعاً من طرف المؤسسة إلا أن أغلب العمال صرحوا بأن أسلوب الاتصال الشفهي هو الأكثر فعالية لسهولة وصول المعلومات، وتوطيد العلاقة بين العاملين في المؤسسة (أنظر الجدول رقم 16)، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على سرعة تبادل المعلومات بين العمال دون وجود أية عراقيل تعيق وصول المعلومة إليهم (أنظر الجدول رقم 17).

وبين (الجدول رقم 18) أن تبادل الخبرات مع الزملاء يؤدي إلى أداء جيد من خلال اكتساب المهارة من ذوي الأقدمية والخبرة في المؤسسة، بالإضافة إلى اقتصاد الجهد والوقت وبالتالي النجاح في الأداء.

أما التنافس بين العمال أثناء تنفيذ المهام الموكلة لهم موجود في المؤسسة لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على مصلحة العامل، حيث تزيد حظوظهم في الحصول على مكافآت وتكون لهم فرص أكبر في الترقية وزيادة الكفاءة المهنية (أنظر الجدول رقم 19)، كما أن التنافس بين العمال تخدم مصلحة المؤسسة من حيث إنجاز الأعمال حسب المواصفات المحددة والاهتمام بمطالب الزبون لكسب رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من حيث المردودية والفعالية وجودة الخدمات (أنظر الجدول رقم 20).

وبخصوص طريقة تقديم الخدمة، فأغلب العمال يحرصون على تقديمها بشكل صحيح ومن أول مرة، وهو ما يدل على حرص المؤسسة على توظيف عمال ذوو كفاءات عالية في التسيير وعلى دراية بالتقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات (أنظر الجدول رقم 21).

ويبين (الجدول رقم 22) أن إدارة المؤسسة تعدل أداء عاملها ليصبح موجهاً نحو الاهتمام بالزبائن من خلال تدريبهم على مهارات التعامل مع الزبون (اللباقة في التعامل، حسن الاستقبال، الاستماع الجيد...) مما يساهم في الاستمرار بالتعامل مع المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى استمرارية وجود المؤسسة واستقرارها وزيادة الطلب عليها وعلى خدماتها.

وبخصوص الاهتمام بشكاوى الزبائن، فإن استراتيجية المؤسسة تعتبر دراسة الشكاوى نقطة الإنطلاق في عملية التحسين المستمر لجودة الخدمات بهدف كسب رضاهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات الخدمية (أنظر الجدول رقم 24).

وتبعاً لما تضمنته الفرضية الفرعية الثانية بأن الاتصال الفعال يزيد من الميزة التنافسية في خدمة الزبائن، وما أفضت إليه نتائج الدراسة، فإن الفرضية الفرعية الثانية تحققت إلى حد ما.

1-3- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الفرعية الثالثة:

بتقديم الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والتي تشير إلى أن "الحضور الإداري أثناء تقديم الخدمة يبني سمعة المؤسسة"، يتضح أن المدير يمنح العمال فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة لما لها من أهمية في شعورهم بالانتماء للمؤسسة وتزيد مسؤوليتهم اتجاه العمل وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة (أنظر الجدول رقم 25).

ويبين (الجدول رقم 28) أن المسؤول يتسامح مع العمال في حال ارتكاب خطأ في العمل، ويرجع ذلك إلى طريقة وأسلوب المسؤول الذي لا يعتمد على الصرامة والتوبيخ بل يحاول إعطاء توجيهات ونصائح لكيفية أداء العمل بطريقة صحيحة مع تصحيح أي خطأ قد يعيق سير العمل، كما أن أغلب العمال يشعرون بحرية التصرف في أداء العمل نتيجة الثقة المتبادلة بين المسؤولين والعمال حيث أدى ذلك إلى تكوين علاقات حسنة فيما بينهم قائمة على الود والإحترام والتعاون.

وبخصوص طريقة تقييم الأداء، فالمؤسسة تعتمد أسس ومعايير عادلة وموضوعية في التقييم لأن النظام العادل في تقييم الأداء يكفي العامل على أساس قدرته على الإنجاز وخبرته المهنية (وهذا ما يوضحه

الجدول رقم 31)، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين مما ينعكس على تحسين جودة الخدمة في المؤسسة.

ويبين (الجدول رقم 34) أن المظهر العام للمؤسسة يلائم نوعية الخدمات التي تقدمها، ذلك لأن المظهر الخارجي يعتبر السبب الرئيسي لإقبال الزبون على المؤسسة فهو يعكس نوعية الخدمات التي تقدمها، فطبيعة نشاط المؤسسة يتطلب عليها مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية خاصة وأنه عصر المعلوماتية والإنفجار المعرفي والتكنولوجي الذي يحتم عليها امتلاكها لأجهزة ومعدات متطورة لتقديم خدمة بجودة عالية (وهذا ما وضعه الجدول رقم 35).

كما أن ساعات العمل بالمؤسسة تلائم كافة الزبائن الوافدين إليها وهو ما يعود بالنفع على مصلحة المؤسسة من خلال بيع أكبر قدر من المنتجات (الخدمات)، وبالتالي الحفاظ على موقعها التنافسي وزيادة فروعها وتوسيع نطاق حصتها السوقية (وهذا ما يوضحه الجدول رقم 36)، حيث تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بطرح العديد من العروض الترقية من أجل جلب أكبر عدد من الزبائن وكسب رضاهم على اعتبار أن هذا الأخير من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقه المؤسسات وذلك لدوره إنجاز المؤسسة وزيادة شهرتها واستمرارها (أنظر الجدول رقم 37).

وتبعا لما تضمنته الفرضية الفرعية الثالثة، ولما أفضت إليه نتائج الدراسة، يتبين أن الحضور الإداري أثناء تقديم الخدمة يبني سمعة المؤسسة وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة تحققت إلى حد ما.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

بعد استعراض ما جاء في مناقشة الفرضيات الفرعية الثلاث يمكن مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة المتمثلة في "دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة"، فالمشرف يقوم بمتابعة عمل العمال وأدائهم من أجل تنظيم سير العمل وتوجيه العمال وتحفيزهم على الاهتمام أكثر بالعمل بما يضمن السرعة في انجازه وهو ما يولد لدى العمال الشعور بالارتياح ويزيد من التزامهم وبالتالي الشعور بالانتماء للمؤسسة.

فتقسيم العمل يساعد إدارة المؤسسة على إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال حتى يكون سيرها صحيحا وفق إجراءات واضحة مما يسهل تأدية مهام الخدمة ويزيد من التحكم فيها وتقديمها بشكل أفضل من حيث السرعة والدقة والجودة العالية.

وبخصوص فترة انتظار الزبائن لأدوارهم في تلقي الخدمة فهي قصيرة، ويرجع ذلك إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمة وكفاءة العاملين واعتمادهم على العمل الإلكتروني وما يتميز به من تخفيض تكلفة الوقت والجهد المبذول في إنجاز الأعمال وتسريع وتيرة تقديم الخدمة.

وهو ما حقق الفرضية الفرعية الأولى إلى حد بعيد.

وتتبع المؤسسة العديد من أساليب الاتصال الفعالة مما يجعلها على علم بظروف بيئة العمل وعلى مقترحات أصحاب الخبرة بهدف توطيد العلاقة بين العاملين، مما يسهل عملية تبادل الأفكار والمعلومات دون وجود أية عراقيل تعيق وصول المعلومة إليهم وهو ما يؤدي إلى تحسين الجودة والرفع من الكفاءة في إنجاز الأعمال من خلال إيجاد التنافس بين العمال الذي يعود بالنفع على مصلحة المؤسسة من خلال إنجاز الأعمال حسب المواصفات المحددة، مع الاهتمام بمطالب الزبون على اعتبار أن هذا الأخير من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

فإدارة المؤسسة تعدل وتطور من أداء عاملها ليصبح موجهاً نحو الاهتمام بالزبائن من خلال تدريبهم على مهارات التعامل مع الزبائن، مع توفير خطوط مجانية للرد على انشغالاتهم ومعرفة أسباب شكاويهم ومن تم معالجتها في سبيل تحسين وتطوير الخدمة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية عن المؤسسات الأخرى.

وهو ما حققته الفرضية الفرعية الثانية إلى حد ما.

إن إدارة المؤسسة تهتم بالمبادرات الفردية لتحسين جودة الخدمات، ويبرز ذلك من خلال منحها للعمال فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم مما يزيد من أهمية المهام والأنشطة المسندة إليهم وتزيد مسؤولياتهم اتجاهها، الأمر الذي يقلل من ارتكاب الأخطاء في العمل وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها.

كما أن إدارة المؤسسة تمنح العمال حرية التصرف في أداء العمل، ويرجع ذلك إلى الثقة المتبادلة بين المسؤولين والعمال مما يؤدي إلى تكوين علاقات حسنة بينهم قائمة على الود والاحترام والتعاون في سبيل تحسين طريقة تقديم الخدمة.

فاعتماد المؤسسة على أسس ومعايير موضوعية في تقييم الأداء يعمل على تنمية وتطوير المهارات الأدائية للعاملين.

ويعتبر ملائمة المظهر العام للمؤسسة نوعية الخدمات التي تقدمها عاملا مهما في جذب واستقطاب الزبائن لاقتناء الخدمات والأنشطة التي تقدمها، لكونه يعكس الصورة الذهنية للمؤسسة، كما أن طبيعة نشاط مؤسسة إتصالات الجزائر يتطلب توفرها على مستلزمات عصرية لتقديم خدمة بجودة عالية تلبي متطلبات زبائنها، لأن كسب رضا الزبون يعزز من مكانة المؤسسة ويحقق لها التميز بين المؤسسات مما يخلق صورة حسنة عنها وعن الخدمات التي تقدمها.

وهذا ما حققته الفرضية الفرعية الثالثة إلى حد ما.

وتبعاً لما أفضت إليه نتائج الدراسة في مناقشة الفرضيات الفرعية، والتي تحققت بمقتضاها الفرضيات الثلاث، فإنه يتبين أن الفرضية العامة للدراسة الموسومة بـ "الرقابة الإدارية دور في تحسين جودة الخدمة" قد تحققت إلى حد ما.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية للتعرف على "دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة"، ومن خلال التعرض في الجانب النظري إلى مختلف ما أوردته الدراسات السابقة وفي بيئات أخرى مختلفة حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة، وللاقترب من ذلك سيتم التطرق إلى كل من الفرضيات والمنهج والأدوات والنتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة.

1- حسب الفرضيات:

من خلال تقدير نتائج هذه الدراسة والتي تم بمقتضاها الحكم على الفرضيات الموضوعية من أجل الوصول إلى أن الرقابة الإدارية لها دور في تحسين جودة الخدمة، فإن الدراسات السابقة انطلقت هي الأخرى من مجموعة فرضيات بهدف الوصول إلى نتائج تمكن من الحكم عليها.

فالدراسات السابقة التي تتقاطع مع الدراسة الحالية من جانب المتغير المستقل تتمثل في دراسة "جون"، ودراسة "سمير محمد راغب شاهين"، والتي اعتمدت فروضها على مؤشر تقييم الأداء.

كما اعتمد "بوعبد الله إدريس" على مؤشرات الإشراف التوجيه المتابعة، في صياغة فروض الدراسة.

وبخصوص الدراسات السابقة التي تتقاطع مع الدراسة الحالية من جانب المتغير التابع توجد دراسة "C.CRONROOS"، التي ركزت في صياغة الفرضيات على مؤشرات منها الجودة الفنية، الجودة الوظيفية، سمعة المؤسسة.

كما توجد دراسة "C.MOSS et RICHARD" والتي ارتكزت على مؤشرات منها رضا العميل، دراسة رغبات العميل إيصال المعلومات للعميل في الوقت.

أما دراسة "عوض بدير الحداد"، فقد ارتكزت على مؤشرات منها تحديد مهارات وكفاءات الموظف في التعامل مع العملاء وموظفي الخدمة، الحرص على رضا الزبون.

كما توجد دراسة "ناصر الدين" والتي اعتمدت في تقييم جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لعملائها على أبعاد الجودة وهي: الملموسة والاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف.

وعليه ففرضيات ومؤشرات الدراسة الحالية تتقاطع وتقترب من فروض الدراسات السابقة، مما سهل على الباحث بناء فروض هذه الدراسة، وكيفية الربط بين مؤشرات المتغيرين التابع والمستقل.

2- حسب المنهج:

مثلما تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة كانت معظم الدراسات السابقة قد اعتمدت ذات المنهج، كدراسة "عبد الله عبد الرحمن النميان"، أو المنهج الوصفي المسيحي كدراسة "بوعبد الله إدريس". أما دراسة "سمير محمد راغب شاهين" ودراسة "بريش ريمة"، ودراسة "عثماني فؤاد"، ودراسة "تسرين محمد عمر"، فقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.

وعليه فهذه الدراسة والدراسات السابقة اعتمد فيها منهج واحد رغم اختلاف التطبيقات في مجتمعات وبيئات مختلفة ومتباينة.

3- حسب أدوات جمع البيانات:

في هذه الدراسة تم اعتماد أدوات منهجية لجمع البيانات من الميدان والمتمثلة في: الاستمارة كأداة رئيسية، والملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة، وفي نطاق ضيق الوثائق والسجلات التي أعانت في بعض مناحي الدراسة، وكذلك نجد الدراسات السابقة هي الأخرى اعتمدت على بعض هذه الأدوات المنهجية ويعود ذلك إلى اختلاف التخصصات والبيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات.

حيث اقتصرت دراسة "عبد الله عبد الرحمن النميان" ودراسة "سمير محمد راغب شاهين"، ودراسة "عثماني فؤاد"، ودراسة "تسرين محمد عمر" على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية.

في حين أن دراسة "بوعبد الله إدريس" فقد اعتمدت على أداتي الملاحظة والاستبيان، فيما اعتمد "أبو معمر مخلوف" في دراسته على المقابلة والاستبيان.

4- حسب النتائج:

إن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتفق إلى حد ما مع ما توصلت إليه أغلب الدراسات السابقة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد دور نوعا ما للرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة. فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن متابعة المشرف للعمل يولد لدى العمال الشعور بأهمية ذلك العمل وبالتالي إنجازه في المواعيد المحددة فوجود المشرف أثناء العمل يزيد من التزام العمال ويشعرهم بالارتياح وهو ما يخلق لهم نوع من الاستقرار في العمل، كما أن للمشرف دور في تنظيم سير العمل من خلال توجيه العمال وتقوية روح التأزر بين العمال، وكذلك إحساسهم بالمسؤولية الجماعية والمشاركة في تحقيق الأهداف وتنظيم سير العمل، وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة "بوعبد الله إدريس" في أن متابعة المشرف لطريقة العمل يشعر الموظفين بالارتياح لملاحظاته مما يزيد من الرغبة في العمل والولاء والانتماء للمؤسسة، وأن المؤسسة الخدماتية تقوم بتوجيه الموظف قبل اكتشاف الأخطاء وهو ما ينعكس على الموظف بالمسؤولية في العمل.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد تنافس بين العمال أثناء تنفيذ المهام الموكلة لهم سعيا منهم للحصول على الترقية والطموح لمنصب أعلى والرفع من الكفاءة المهنية وهو ما يدل على نجاعة الأداء داخل المؤسسة، وهذا ما يتفق إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة "عبد الله عبد الرحمن النميان" في أن الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية من بين مقترحات تطوير الرقابة الإدارية.

كما توصلت الدراسة إلى حرص عمال المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة، ويبرز ذلك من خلال كفاءة وخبرة العاملين ووجود نظام لحفظ المعلومات، إضافة إلى الخبرة المهنية وهو ما يعكس تمتع عمال المؤسسة بالكفاءة والخبرة العملية والمعرفة بطبيعة العمل وتوقعات العملاء وهو ما يجعلهم يقدمون الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة، وهذا ما يتفق مع دراسة "أبو معمر مخلوف" الذي توصل إلى ضرورة تقديم الخدمة المصرفية بشكلها الصحيح ومن أول مرة من خلال معرفة توقعات العملاء لأن العملاء يحكمون على الخدمة من خلال تأديتها بالطرق الصحيحة بالإضافة إلى التفاعل بين مقدم الخدمة والعملاء.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تعدل أداء عاملها ليصبح موجهها نحو الاهتمام بالزبائن، وهو ما يدل على حرص المؤسسة على تدريب العمال على مهارات التعامل مع الزبون مما يزيد من ثقته في

الخدمات التي تقدمها وبالتالي تكرار التعامل مع المؤسسة، وهذا ما يتوافق إلى حد ما مع نتائج دراسة "عوض بدير الحداد" في أن الطريقة التي يتعامل بها البنك لها تأثير واضح على قرار العملاء بتكرار التعامل مع البنك فالخدمة الجيدة تؤدي إلى تكرار التعامل والخدمة الرديئة تفقد البنك عملائه.

ومن نتائج هذه الدراسة أن المؤسسة توفر خطوط مجانية للرد على استفسارات الزبائن عن الخدمات المقدمة وذلك بغية تقديمها بالشكل المطلوب وبجودة عالية وهو ما يتطلب وجود نظام فعال للتجاوب مع استفسارات واقتراحات العمال والزبائن، وهذا ما يتوافق مع دراسة "C.MOSS et RICHARD" التي توصلت إلى ضرورة وجود نظام فعال للتجاوب مع اقتراحات العمال، مع ضرورة تطبيق نظام مراقبة الجودة وتكيفه وفقا لرغبات العملاء.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن تقييم أداء العاملين يتم وفق أسس موضوعية عادلة وهذا ما يدل على مراعاة المسؤولين الجهد المبذول لكل عامل ومدى قدرته في عمله وتحقيق الإنجاز، وهذا يتفق مع دراسة "سمير محمد راغب شاهين" الذي توصل إلى أن عملية تقييم الأداء تتم بطريقة سليمة وفعالة، تقوم على أسس صحيحة.

قد كان من نتائج هذه الدراسة أن إدارة المؤسسة تحرص على تحسين صورتها في السوق ويبرز ذلك من خلال تقديم تسهيلات للزبائن، وتخفيض تكلفة تقديم الخدمة وذلك من أجل تحريض الزبائن على شراء أكبر عدد من خدماتها وكسب رضاهم، على اعتبار أن الزبون له دور أساسي في إنجاح المؤسسة وتحسين صورتها في السوق، وبالتالي التميز عن المؤسسات الأخرى وهي نتائج تتقاطع مع دراسة "كشيدة حبيبة" في دور الزبون في إنجاح المؤسسة واستمرارها، وأن الجودة ميزة تنافسية للمؤسسة، وكذلك مع دراسة "C.CRONROOS" في كيفية تأثير اتجاهات العملاء على سمعة المؤسسة.

وعليه فإن هذه الدراسة توصلت إلى نتائج تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، و هي بذلك تشكل دعما للتراث السوسيولوجي في هذا المجال.

ثالثا: موقع الدراسة في البناء النظري:

من خلال النظريات التي تم عرضها والتي تطرق إليها الباحث في الفصول النظرية، وباختلاف التيارات الفكرية في نظرها وتحليلها حول الموضوع سيتم التطرق في هذا العنصر لمناقشة نتائج البحث الميداني في ضوء النظريات المفسرة.

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الكلاسيكية:

أثبتت نتائج الدراسة الحالية أن للرقابة الإدارية دور في تحسين جودة الخدمة، وأن الرقابة كوظيفة إدارية تتولى عملية الضبط والمتابعة المستمرة للأعمال وتقسيم العمل، مع التحديد الدقيق للمهام والمسؤوليات داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال وبجودة عالية (أنظر الجدول رقم 10، 11)، وهي نتائج تتطابق مع أساسيات نظرية الإدارة العلمية انطلاقاً من المبادئ التي حددها " تايلور" للعمل والتي تقول بأن تقسيم العمل وتنظيمه وقيام الإدارة بعملية الرقابة المستمرة مع توحيد إجراءات العمل بغية رفع الكفاءة الإنتاجية والسعي لتطوير أداء العمال بما يحقق الجودة المطلوبة في تقديم الخدمة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. وهو ما توضحه نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

أما النظرية البيروقراطية فقد أكدت مبادئها على ضرورة تطبيق القواعد الرقابية المعمول بها داخل المؤسسة بما يضمن السير الحسن للنظام المعمول به، بالإضافة إلى ان وضع قواعد وقوانين العمل بشكل صارم يؤدي إلى الأداء الفعال وهو ما يفرض على العمال التواجد بشكل مستمر في أماكن عملهم في الوقت المحدد لهم بما يضمن تحسين نوعية الخدمة المقدمة لعملاء (زبائن) المؤسسة على اعتبار ان هذا الأخير من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقه المؤسسة، وهو الأمر الذي يجعل العمال ملزمين على التواجد في أماكن عملهم نظراً لصرامة النظام الرقابي المطبق بأساليبه وإجراءاته الإدارية، مما يحقق الجودة المطلوبة في العمل وهو ما يتطابق إلى حد ما مع نتائج الدراسة الحالية الرقابة الإدارية كوظيفة إدارية لها دور في تحسين جودة الخدمة.

ونجد "هنري فايول" في نظرية التكوين الإداري الذي اهتم بعملية الرقابة واعتبرها وظيفة مهمة من وظائف إدارة المؤسسة التي تتجسد عن طريق تقسيم العمل والتخصص والإشراف، بالإضافة إلى وجود تنسيق بين الأفراد العاملين في مختلف الفئات العمالية (إطارات- تحكم - تنفيذ) وزيادة روح التعاون والانسجام بين الأقسام في المؤسسة في سبيل إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وبكفاءة عالية، وهو ما يتطابق مع ما توصلت إليه الدراسة من نتائج حيث أن أغلبية العمال لديهم تقسيم العمل ووضوح في المهام مما يزيد من تحكّمهم في العمل بالإضافة إلى إعطائهم الفرصة في تقديم الاقتراحات وبالتالي استقرارهم في المؤسسة.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات النيو-كلاسيكية:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية، اتضح أنها تتطابق مع أساسيات نظرية العلاقات الإنسانية التي تركز على الجانب النفسي والاجتماعي للعامل حيث اعتمدت الرقابة المرنة والإشراف

الواسع من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإعطائهم هامش من الحرية في العمل، بالإضافة إلى وجود قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعمال التي تسمح بتبادل المعلومات وتحافظ على تماسك الجماعة، وهذا ما يتناسب مع ما توصلت إليه الدراسة الراهنة، حيث نجد أن إدارة المؤسسة تفسح المجال لعمالها للعمل دون تدخل المسؤولين المباشرين، كما تمنح لهم الفرصة لتقديم الاقتراحات وهذا دليل على العلاقات الحسنة التي تربطهم والتي تتسم بالتشجيع والاحترام والتقدير المتبادل (أنظر الجدول رقم 30 حول طبيعة العلاقة بين العمال والرئيس).

وفي هذا الإطار تذهب نظرية (Y) "لدوغلاس ماجريجور" للتأكيد على الافتراضات الإيجابية للإنسان في العمل لأن الفرد بطبعه يحب العمل ولديه الرغبة والقدرة في تحمل المسؤولية وهو ما يسمح للعمال بالالتزام بإجراءات المؤسسة والعمل بقيمتها لتحقيق أهدافه من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى (أنظر الجدول رقم 26).

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الحديثة:

ركزت معظمها على العنصر البشري من خلال تكوينهم الذاتي والاجتماعي، واعتبرت التنظيم نسق مفتوح يتأثر بالبيئة، وأولت أهمية كبيرة لدور التنظيمات غير الرسمية والبيئة الخارجية والداخلية للتنظيم كما حاولت هذه النظريات توحيد النظريات الإدارية المختلفة وتكييفها مع ما يتناسب وطبيعة المؤسسات.

حيث نجد أن النظرية البنائية الوظيفية تعطي للرقابة دور في استمرار المؤسسة على اعتبار أن المؤسسة نسق اجتماعي مفتوح يتألف من أنساق فرعية مثل الإدارات، الأقسام، المصالح... وأي خلل في أحد هذه الأنساق يؤدي إلى عدم تحقيق التكيف المؤسسة، لذلك يتطلب وجود قواعد وإجراءات واضحة تضمن وتحقق استمرار التفاعل الهادف بين المؤسسة والجمهور الخارجي (الزبائن) من خلال التعرف على ردود أفعالهم اتجاه الخدمات التي تقدمها وما إذا كانت هذه الخدمات ترقى إلى مستوى تطلعات الزبائن الدائمة و المتغيرة مما تزيد درجة رضاهم عن خدمات المؤسسة، وهذا ما يتطابق إلى حد ما مع الدراسة الحالية التي أثبتت أن للرقابة الإدارية دور في استمرارية المؤسسة وضمان مكانة خاصة بها في المحيط الخارجي.

أما فيما يخص نظرية الإدارة بالأهداف فقد ركزت على أسلوب الإدارة بالمشاركة وتؤكد على أهمية منح العمال فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات لتمكينهم من إنجاز الأهداف المتفق عليها وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية حيث أن أغلب العمال تمنحهم إدارة المؤسسة

فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي بهم إلى التحلي بروح المسؤولية في العمل (أنظر الجدول رقم 25).

أما فيما يخص نظرية (Z) "لويليام اوتشي" نجد لها مكانة في المؤسسة لأنها ركزت على الرقابة غير الرسمية من خلال الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ووجود التنسيق والاستجابة السريعة فيما بينهم مما يمكن من تحقيق أهداف كل منهما وبالتالي زيادة جودة الخدمة، ومنح العامل مجال من حرية التصرف في أداء العمل مما ينجم عنه تحمل كلي للمسؤوليات (أنظر الجدول رقم 29).

رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة:

إن موضوع جودة الخدمة والمدرّوس من جانب الرقابة الإدارية كأحد المدخلات المتعددة والمختلفة التي تجد سندها المعرفي والعلمي في مجموعة نظريات وفي حقول علمية مختلفة، إلا أنه توجد مدخلات أخرى لها علاقة وطيدة بالظاهرة المدروسة لم يتم التطرق إليها لضيق الوقت والمسار المنهجي المتبع الذي لا يسعها، إضافة إلى قلة الإمكانيات وبما أنه من صفات البحث العلمي الاستمرارية، فإن هذه الدراسة قد أثارَت قضايا يطرحها الباحث في شكل أسئلة يمكن أن تكون مجالاً للبحث والدراسة:

- ✓ ما مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية الجزائرية؟
- ✓ هل الإتصال الفعال له دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- ✓ هل المشاركة في اتخاذ القرار له دور في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- ✓ هل لاستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال دور في زيادة فعالية أداء المورد البشري؟

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تمت مناقشة نتائج الدراسة، والتي من خلالها تأكدت الفرضيات الفرعية، وبناء عليه تحققت الفرضية العامة للدراسة، كما أن معظم الدراسات التي أخذت كخلفية للدراسة الحالية تلتقي معها في جوانب متعددة تشمل الفرضيات، والمنهج وأدوات جمع البيانات وحتى النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسات السابقة، كما أن نتائج هذه الدراسة وجدت في الخلفية النظرية التي تم عرضها في الجانب النظري للدراسة سندا علميا، حيث جاءت نتائج هذه الدراسة في سياق ما أشارت إليه معظم هذه النظريات، وقد انتهت هذه الدراسة بعد بحث موضوعها إلى إثارة قضايا أخرى تخدم استمرارية وديمومة البحث العلمي.



خاتمة



حاولت هذه الدراسة الوقوف على معرفة دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية الجزائرية حيث تعد عملية الرقابة الأداة الفعالة للحد من الانحرافات والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء تقديم الخدمة أو إنجاز العمل شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب واستعمال الأدوات والطرق المناسبة، فالرقابة هي عكس ما يتصوره البعض من أنها تتبع التنفيذ من خلال الكشف عن الأخطاء والانحرافات بل أنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ لأن هدفها الأساسي هو حماية موارد المؤسسة من الهدر والضياع وإنجاز العمل في الوقت المحدد بالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص الكفؤين، مع العمل بمبدأ العمل الجماعي والتمتع بروح المسؤولية في العمل والتشاركية في اتخاذ القرارات وسهولة الاتصال فيما بين المؤسسات وداخلها، كمتطلبات هامة أصبح يفرضها التغيير السريع في مجال العمل في مختلف المجالات من أجل تقديم خدمة وفق متطلبات ومواصفات الزبائن واقتراحاتهم، مع الاهتمام بانشغالاته عند عملية تقديم الخدمة من أجل تقديمها حسب توقعاته أو يفوق ذلك لإرضائه والمحافظة عليه وكسب المزيد من الزبائن من أجل القدرة على منافسة المؤسسات الأخرى وضمان مكانة وصورة جيدة في السوق، وبهذا تكون المؤسسة قد توصلت إلى تحقيق الجودة في خدماتها.

ومن هذا المنطلق تم التعرض في فصول الدراسة إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بموضوع الرقابة الإدارية وجودة الخدمة من خلال الجانب النظري ومختلف المقاربات النظرية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، ثم اللجوء إلى الميدان للتأكد من صدق الفروض الموضوعية للدراسة وفق خطة منهجية وأدوات بحث مساعدة على القيام بها، وقد تم التوصل إلى نتائج بشأن معرفة دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة.

وخلاصة القول أن تحسين جودة الخدمة مرهون بطبيعة النظام الرقابي السائد في المؤسسة من حيث التشارك في صنع القرارات مع التحكم في علاقات العمل والمرونة في التعامل وفعالية عملية الاتصالات داخل المؤسسة كل هذه العوامل تدفع إلى تحقيق جودة الخدمة المقدمة بأحسن كفاءة وبأقل التكاليف وبفعالية أكبر.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1- باللغة العربية:

1. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء والوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، البحرين، 2013.
2. أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
3. أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
4. أحمد ماهر: الإتصال، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
5. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
6. إسعاد حامد أورمان، أبي سعد الديونجي: التسويق السياحي والفندقي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
7. بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
10. توفيق محمد الحسن: قياس الجودة والقياس المقارن، ط1، دار الفكر العربي ودار النهضة، الإسكندرية، مصر، 2006.
11. جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة والتنظيم، إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس، 1996.
12. جمال الدين محمد المرسي: أساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1998.
13. حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
14. حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
15. حسين حريم: إدارة المنظمات، مكتب حامد، عمان، الأردن، 2003.

16. حسين حريم: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
17. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
18. حميد عبد النبي الطائي: إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
19. حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق: تسويق الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
20. خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
21. خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
22. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
23. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
24. خيري كتانه: مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
25. ديري زاهد محمد: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
26. راوية محمد الحسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
27. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
28. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
29. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
30. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق.

31. رعد حسن الصرن: عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر والتوزيع، سوريا، 2007.
32. ريتشارد وليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الكريم عقيل، مكتبة جرير، السعودية، 1999.
33. ريمون بودون، فرانسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986.
34. زيد منير عبوي، سامي هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 179.
35. سامي أحمد مراد: تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجاتس، ط1، المكتب العربي للمعارف، الإسكندرية، مصر، 2007.
36. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
37. سعد عبد مرسي بدر: الإيديولوجية ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
38. سعيد السيد علي: العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والاتصالات، الرقابة)، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
39. سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
40. سليمان حنفي محمود: السلوك الإداري، دار المعرفة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1978.
41. سوسن شاكر مجيد، محمد غواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
42. السيد محمد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الإسكندرية، مصر.
43. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
44. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
45. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
46. طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.

47. عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
48. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
49. عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، ط1، منشورات جبيلي الحقوقية، لبنان، 2007.
50. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 19945.
51. عبد الوهاب بن بركة، علي فلاح الزعبي: مبادئ الإدارة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
52. عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، دار الكتاب الوطنية، بنغازي، 2002.
53. عطيات محمد الحسن: جودة الإنتاج، جامعة الأزهر، الإسكندرية، مصر، 1996.
54. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
55. العلاق والطائي: أساسيات الإتصال (نماذج ومهارات)، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
56. علي السلمى: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، الإسكندرية، مصر، 2004.
57. علي السلمى: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، 1980.
58. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
59. علي عباس: الرقابة في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
60. علي عبد الرزاق جبيلي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
61. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بركة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
62. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
63. عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2003.
64. عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

65. عوض بدير الحداد: تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
66. فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000.
67. فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.
68. فريد كورتل: تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
69. فريد كورتل، أمال كحيلة: الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
70. فضيل دليو، علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مخبر علم الاجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
71. فهمي سليم الغزوي وآخرون: المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004.
72. فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، دار الشرق الأوسط للطباعة، عمان، الأردن، 1995.
73. فواز التميمي، أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001)، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2008.
74. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
75. فيصل محمود الشواورة: مبادئ دار الأعمال - مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
76. قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
77. قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
78. قيسي محمد العبيدي: التنظيم، المفهوم - النظريات - المبادئ، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، مصر، 1999.
79. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

80. ماجد محمد الفراء وآخرون: الإدارة المفاهيم والممارسات، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2002.
81. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
82. مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
83. مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
84. محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
85. محمد بهجت، جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
86. محمد رفعت عبد الوهاب: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
87. محمد صالح المؤذن: مبادئ التسويق، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
88. محمد عبد العظيم أبو النجا: التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
89. محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
90. محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1992.
91. محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
92. محمد عبده حافظ: تسويق الخدمات، ط1، المكتب العربي للمعارف، الإسكندرية، مصر، 2009.
93. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
94. محمد عوض الثرثوري، أغادير عرفات جويحات: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
95. محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

96. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
97. محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
98. محمود جاسم المهدي، ردينة عثمان يوسف: تسويق الخدمات، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
99. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
100. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
101. مساعد بن عبد الله النوح: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين بالرياض، السعودية، 2010.
102. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
103. مصطفى كمال السيد الطايل: معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
104. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والإتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
105. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب، الجزائر، 2006.
106. ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع العمل والتنظيم، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
107. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة: إدارة الجودة مدخل للتميز والزيادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
108. نواف كنعان: إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2003.
109. هاني خلف الطراونة: نظرية الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
110. يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

2- باللغة الأجنبية:

1. Abdallah Seddiki, management de la Qualité, office des publications universitaire, Alger, 2003.
2. André payer et Autres, les foun damentaux de l'entreprise d'organisation, 3^{eme} Edition, paris, 1997.

ثانيا: المعاجم والقواميس:

1. المنار: قاموس لغوي (مصطلحات علمية، تقنية، أدبية)، دار العلوم، الجزائر، 2008.
2. جبران مسعود: الرائد في معجم القبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، بيروت، 2003.
3. سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
4. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة العصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1979.
5. يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب (عربي-عربي)، ط2، دار الكتب العلمية، لبنان، 2001.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

1- أطروحات الدكتوراه:

1. علي ياسر: تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

2- رسائل الماجستير:

1. أوغيدني هدى: اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، رسالة ماجستير في العلاقات العامة للمؤسسة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009/2008.
2. بن أحسن ناصر الدين: مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة خدمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.
3. بوعنان نور الدين: جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006.
4. طارق بوريب: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
5. العيهار فلة: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.

6. فريدة معارفي: جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008.
7. محمد حسن محمود الغرياوي: دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة (دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
8. فوزي فايز عودة أبو عكر: وجود الخدمات والصورة الذهنية والمنافع الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
9. المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
10. نسرين محمد عمر: أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية (دراسة ميدانية في مستشفى البشير)، بإشراف من: علي عباس، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون ثاني، 2014.
11. ولد عروسي حياة: الرقابة الداخلية وأثرها على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بالتطبيق على عينة من البنوك بالجزائر العاصمة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2014/2015.

رابعاً: المجالات:

1. بن داود العربي: المشاركة في إتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الإتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، العدد 16، سبتمبر 2014.

خامساً: المواقع الإلكترونية:

1. محمد أحمد إسماعيل: مفهوم المشاركة في إتخاذ القرارات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، أنظر الموقع: <https:// hrdiscussion.com>...، يوم 2020/02/02، على الساعة 14:55.
2. الأساليب الحديثة في تطوير نظم العمل، أنظر الموقع: <www.tceg.caoa.gov.eg>.user، يوم 2020/02/02 على الساعة: 15:20.



الملاحق



الملاحق رقم (1): طلب تسهيلات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



جيجل في: 17/12/2019
إلى السيد(ة) /... من...
الإزاتى، جيجل -

الموضوع: طلب تسهيلات

بشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقدم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية
أسمائهم، و هذا قصد إجراء ترخيصات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:
(ليسانس) تخصص : /..... (مستر) تخصص : /.....

أسماء الطلبة:

- 01- /.....
- 02- /.....
- 03- /.....
- 04- /.....

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

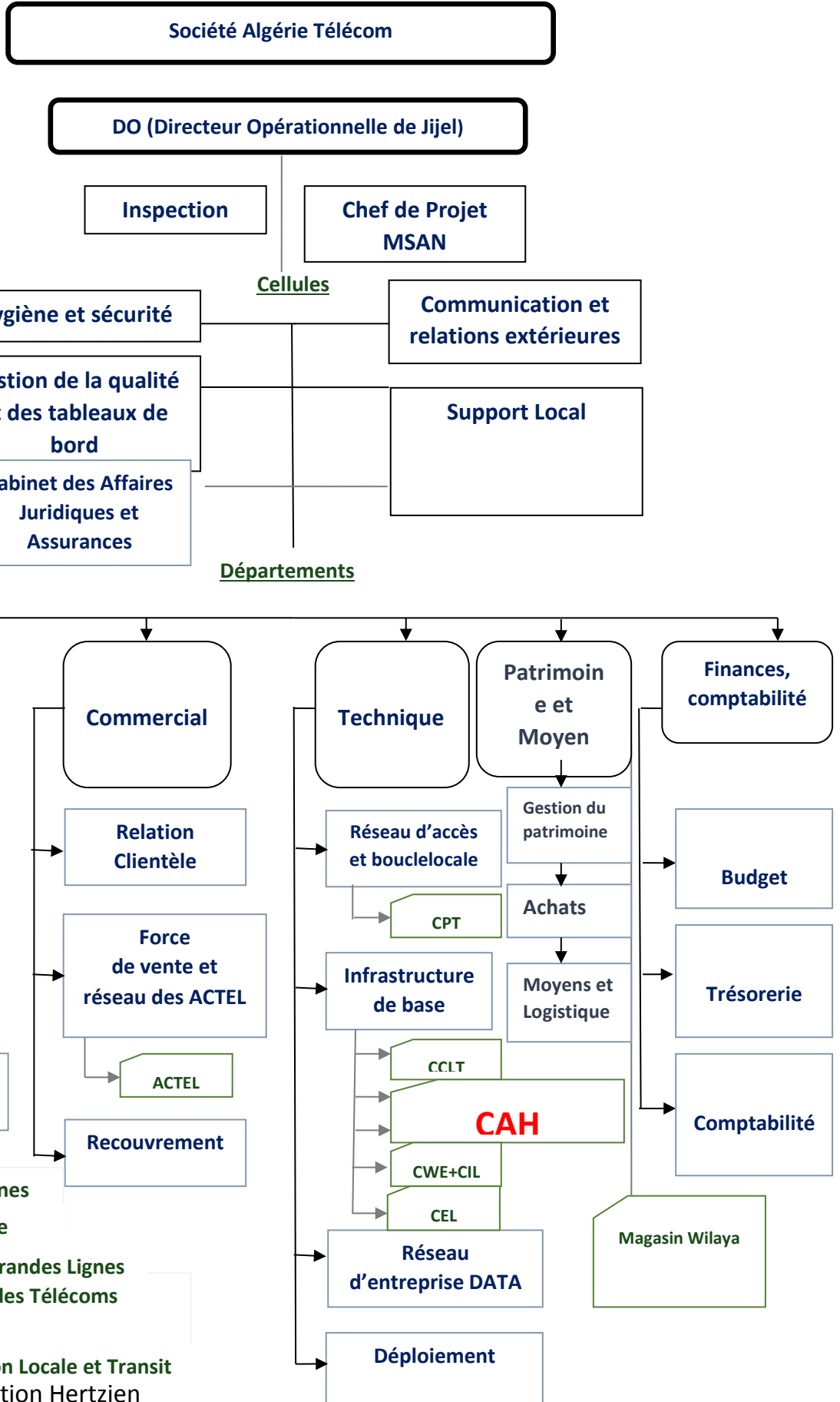
اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف(ة):
إمضاء الأستاذ(ة) المشرف(ة):

رئيس القسم
رئيسي السليمة
بوقلمون داود

25 DEC. 2019
Chef de Département
Ressources Humaines
Signé: Faten KIBBOUA



الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة جيجل



CIL : Centre Ingénierie des Lignes

CWE : Centre Wilaya d'Énergie

CEL : Centre d'entretien des grandes Lignes

ACTEL : Agence Commercial des Télécoms (Dictel+ point de vente)

CCLT : Centre de Commutation Locale et Transit

CAH : Centre D'Amplification Hertzien

الملحق رقم (3): استمارة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



استمارة بحث بعنوان:

دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر- جيجل -

إشراف الأستاذ:

- شربال مصطفى

إعداد الطالبتين:

❖ زيغة شهيناز

❖ زعيمين أمينة

إليك هذه الاستمارة التي تتضمن أسئلة تساعد على القيام بالدراسة، نرجو من سيادتكم التعاون معنا في الإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستمارة بكل موضوعية ومصداقية، حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة ونحيلكم أن كل الإجابات ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- شكرا لتعاونكم -

السنة الجامعية 2020/2019

ضع العلامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

– المحور الأول: البيانات الشخصية

1.الجنس: ذكر

أنثى

2.السن:

أقل من 20 سنة

من 20 إلى أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فما فوق

3.المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4.المستوى المهني :

إطار

عون تحكم

عامل تنفيذي

5.الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات

من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 إلى أقل من 20 سنة

من 20 إلى أقل من 25 سنة

من 25 إلى أقل من 30 سنة

30 سنة فما فوق

– المحور الثاني : ضبط أساليب المتابعة الدورية وسرعة الإنجاز

6.هل يتابع المشرف عملك؟

نعم - لا

في حالة الإجابة "بنعم"، يبرز ذلك من خلال:

مراقبة حضورك

مراقبة أدائك

التزامك بأوقات العمل

إنجاز العمل في مواعيده

7. هل تعتقد أن للمشرف دور رئيسي في تنظيم سير العمل؟

- نعم - لا

8. هل وجود المشرف أثناء العمل:

- يشعرك بالارتياح

- يحبطك

- يشعرك بالرقابة

- يزيد من التزامك

9. هل يؤدي تحديد المهام إلى زيادة التحكم في العمل؟

- نعم - لا

في حالة الإجابة "بنعم" يبرز ذلك من خلال:

- إنجاز العمل في المواعيد

- تنظيم العمل

- جودة الأداء

10. هل يزيد تقسيم العمل من الرقابة الإدارية؟

- نعم - لا

في حالة الإجابة "بنعم"، يبرز ذلك من خلال:

- توحيد إجراءات العمل

- تحديد مضمون الوظيفة

- عدم تعارض الأدوار

11. هل وضوح إجراءات سير المعاملات في المؤسسة يؤدي إلى زيادة التحكم في العمل؟

- نعم - لا

12. هل يتم إعلام الزبائن بموعد تقديم الخدمة؟

- نعم - لا

في حالة الإجابة "بنعم"، يكون ذلك عن طريق:

- الإعلان

- المراسلة الشخصية

- التسويق عبر الأنترنت

13. هل فترة انتظار الزبائن لأدوارهم في تلقي الخدمة؟

- طويلة - متوسطة - قصيرة

في حالة الإجابة "بطويلة"، يعود ذلك إلى:

- نقص عدد الموظفين في الشباك

- كثرة الزبائن الوافدين للمؤسسة

- عدم كفاءة مقدمو الخدمة

المحور الثالث: الاتصال الفعال والميزة التنافسية في خدمة الزبائن.

14. ماهي أساليب الاتصال المتبعة في مؤسستكم؟

- الاتصال الهاتفي
 - الاتصال الكتابي
 - الاتصال الشفهي

15. أي من أساليب الاتصال في رأيك أكثر فعالية؟

- الشفهية - الكتابية - الهاتفية

16. هل عملية تبادل المعلومات تتم في حينها؟

- دائما - أحيانا - أبدا

17. هل تبادل الخبرات مع الزملاء يؤدي إلى أداء جيد؟

- نعم - لا

في حالة الإجابة "بنعم"، يبرز ذلك في:

- إقتصاد الجهد والوقت
 - السرعة في الأداء
 - اكتساب المهارة

18. هل يوجد تنافس بين العمال أثناء تنفيذ المهام الموكلة لهم؟

- نعم - لا

في حالة الإجابة "بنعم"، يرجع ذلك إلى:

- سعي العمال للتفوق
 - زيادة الكفاءة
 - الترقيّة والطموح لمنصب أعلى

19. فيما تبرز المنافسة بين العمال؟

- إنجاز العمل حسب المواصفات المحددة
 - ساعات عمل إضافية
 - الاهتمام بمطالب الزبائن
 - تحسين العلاقة مع المرؤوسين

20. هل تحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى؟

- نعم - لا

في حالة الإجابة "بنعم"، يرجع ذلك إلى:

- كفاءة العاملين
 - وجود بنك المعلومات
 - الخبرة المهنية

21. هل تعدل المؤسسة أداء عاملها ليصبح أكثر نجاعة مع الزبائن؟

- نعم - لا

22. هل توفر المؤسسة خطوط مجانية للرد على استفسارات الزبائن عن الخدمات المقدمة؟

- نعم - لا

23. ها تهتم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن لمعالجة أسبابها؟

- نعم - لا

المحور الرابع: الحضور الإداري أثناء تقديم الخدمة وسمعة المؤسسة.

24. هل يمنحك المدير فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة؟

- نعم - لا

في حالة الاجابة "بنعم"، ما أهمية هذه المشاركة:

- الشعور بالإفتخار
- أهمية الأنشطة والمهام المسندة إليك
- الشعور بالانتماء للمؤسسة

25. هل يتيح لك رئيسك في العمل فرص لتحمل المسؤولية؟

- دائما - أحيانا - أبدا

26. هل ترى بأن المسؤول المباشر يهتم لمشاكلكم؟

- نعم - لا

في حالة الاجابة ب "لا"، هل يؤثر ذلك على:

- الرضا في العمل
- مستوى الأداء
- الانتماء للمؤسسة

27. هل يتسامح معك المسؤول في حال ارتكاب خطأ في العمل؟

- دائما - أحيانا - أبدا

28. هل تشعر بحرية التصرف في أداء العمل؟

- نعم - لا

في حالة الإجابة ب "لا"، يرجع ذلك إلى:

- طبيعة الإشراف
- انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين
- طريقة تطبيق قواعد العمل

29. ما طبيعة العلاقة التي تجمع بينك وبين رئيسك؟

- حسنة - عادية - سيئة

في حالة "الإيجاب"، هل ذلك يزيد من:

- أهمية العمل لديك
- تحقيق الأهداف المرجوة
- استقرار في المؤسسة

30. في رأيك على أي أساس تتم عملية تقييم أدائك داخل المؤسسة؟

- كمية العمل المؤدى
- الخبرة المهنية
- التعاون مع الزملاء

31. هل معايير تقييم الأداء عادلة؟
- نعم - لا

32. هل تقييم الأداء بموضوعية يدفعك إلى تنمية مهاراتك؟
- نعم - لا

33. هل يلائم المظهر العام للمؤسسة نوعية الخدمات التي تقدمها؟
- نعم - لا

34. هل تتوفر في المؤسسة تجهيزات ومعدات متطورة لتقديم الخدمات؟
- نعم - لا

35. هل تلائم ساعات العمل بالمؤسسة كل الزبائن؟
- نعم - لا

36. هل تحرص إدارة المؤسسة على تحسين صورتها في السوق؟
- نعم - لا

في حالة الإجابة "بنعم"، يبرز ذلك من خلال:

- تقديم تسهيلات للزبائن
- تخفيض تكلفة تقديم الخدمة
- وضع برامج تحفيزية

الملحق رقم (4): قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
جيجل	أستاذ محاضر -ب-	رضوان بواب	01
سكيكدة	أستاذ محاضر -أ-	هشام بوبكر	02
جيجل	أستاذ محاضر	رضا بوغرزة	03
جيجل	أستاذ مؤقت	نعيم بوعموشة	04



ملخص الدراسة



1. باللغة العربية

تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيق الجودة في خدماتها من خلال تطوير كفاءتها وفعاليتها ومواردها البشرية وتطبيق أساليب عمل جديدة لتدعيم قدرتها التنافسية وضمان تحقيق الريادة والتميز في الأداء عن غيرها من المؤسسات في سوق العمل.

إن هذه الجودة المطلوبة لن تتحقق في ظل غياب الرقابة، فهي إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، فهي تعمل على تنظيم سير العمل ومتابعة طريقة الإنجاز والتحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمؤسسة، بالتالي تعزز من الكفاءة الإنتاجية والجودة وتوزع الموارد المتاحة بكفاية على النشاطات والمهام، كما أن الرقابة الجيدة تعد رأس المال المؤسسة كونها تعزز من مكانة وسمعة المؤسسة وتزيد من شهرتها ومن حجم أعمالها ومواردها.

ومنه جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة جيجل، حيث اشتملت الدراسة على ما يلي:

باب نظري تضمن أربعة (04) فصول، وباب ميداني مكون من ثلاث (03) فصول، كما انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها: "للرقابة الإدارية دور في تحسين جودة الخدمة"، وقد انبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية هي:

1. ضبط أساليب المتابعة الدورية يضمن سرعة الإنجاز.
2. الاتصال الفعال يزيد من الميزة التنافسية في خدمة الزبائن.
3. الحضور الإداري أثناء تقديم الخدمة يبني سمعة المؤسسة.

أما عن أهداف الدراسة فقد تمحورت حول التعرف على دور المتابعة الدورية للمسؤولين في تحقيق الإنجاز المطلوب وكذا الكشف عن مدى فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية لها، بالإضافة إلى التعرف على دور الحضور الإداري أثناء تقديم الخدمة في تكوين صورة جيدة عن المؤسسة وخدماتها.

ولأجل تحقيق هذه الأهداف والإجابة عن القضايا التي طرحت في إشكالية الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والتفسيري، وعلى أدوات منهجية تمثلت في الإستمارة كأداة رئيسية، والملاحظة والمقابلة وكذا الوثائق والسجلات كأدوات مساعدة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

❖ أن متابعة المشرف لعمل العمال وأدائهم يؤدي إلى تنظيم سير العمل وبالتالي إنجازته في المواعيد المحددة.

❖ أن وضوح أساليب وإجراءات سير المعاملات في المؤسسة يؤدي إلى زيادة التحكم في العمل والدقة في إنجازته بأقل وقت ممكن وبجودة عالية.

❖ فعالية أساليب الإتصال داخل المؤسسة يعمل على توطيد العلاقة مع زبائنهم من جهة والعمال من جهة أخرى الأمر الذي يمكن من معرفة مطالب الزبائن بهدف تحسين تقديم الخدمات وكسب رضاهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

❖ أن وجود علاقات عمل حسنة بين العاملين والرؤساء يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وبالتالي التميز في الأداء بين المؤسسات مما يخلق صورة حسنة عنها وعن الخدمات التي تقدمها.

ومنه يمكن التأكيد أن هذه الدراسة أفضت إلى نتائج مهمة أقرت ما جاء في الفرضيات الموضوعية.

Abstract:

Modern foundations seek to accomplish high-quality services, through developing its competences and human resources effectiveness and also, applying new work technics to enhance its competitive ability and ensuring the achievement of goals and distinction in performance from other institutions in the labor market.

This quality will not be achieved unless there is supervision, which is one of the most important pillars in the economical, firms as it organizes the whole work until it is finished it also, makes sure that the targeted goals are fulfilled and therefore reinforcing the product quality and the effective distribution of the available resources, good supervision is considered as the capital of the firm for it reinforces the reputation and position of the firm and increases its fame and resources as well.

This study aims at shedding lights on the role of the administrative supervision in improving the quality of services in “Algeria telecom” firm in Jijel city, this study is divided into two sections:

A theoretical section with four (04) chapters and a practical section with three (03) chapters, this study was based on the general hypothesis that says: « administrative supervision has a role in improving the quality of services ».

Three sub-hypotheses were arised:

1. The controlling and regulating of the regular supervision methods guarantee the swiftness of execution.
2. Effective communication increases competence in clients serving.
3. The administrative presence while providing services builds a firm reputation.

Concerning the goals of this study, it aims at knowing the role of the regular supervision of managers (officers) in achieving the targeted goal and revealing the effectiveness of the communication process inside the firm in achieving the competitive trait of the firm besides, the identification of the role of the administrative presence in making a good image of the firm and the services it provides.

To achieve these goals and answer the study question, a descriptive method was adopted, the methodology tools were, the questionnaire as the primary tools, observation, interview, documents, and records as helping.

This study has reached the following conclusions:

- ✓ The director supervision of the employers' performance leads to the organization of the work and thus finishing it on the scheduled teeming.
- ✓ The clearness of the methods and the way the work transaction is held in the firm lead to the increase of work control and its accuracy doing it in the least possible time and high quality.
- ✓ The effectiveness of communication methods inside the firm strong then the firm relationship with its workers, which helps to know the demands of the clients and improving the services to please those clients.

- ✓ The good relationship between the employers and the employees leads to fulfilling the goals of the firms and being different and better than the other firms which create a good image of the firm and its services.

Consequently, it is confirmed that the study brought about important results that confirm the hypotheses.