



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

## أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمات دراسة حالة "مؤسسة سونلغاز بالوادي"

تحت إشراف الدكتور:

د. عبد الرزاق حواس

مساعد المشرف:

طير عبد الحق

إعداد الطالبات:

بن بردي رميصاء

ضيف الله جواهر

طليبة سيرين

### لجنة المناقشة

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	د. أحمد تي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	د. عبد الرزاق حواس
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مساعد المشرف	أستاذ محاضر "أ"	د. عبد الحق طير
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	د. علي العبيسي

الموسم الجامعي: 2021/ 2022





الموسم الجامعي: 2022/2021

الوادي في: .....



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: ...../ق.م.ع.ك.ع.ق.ت.و.ع.ت/2022

إلى السيد: .....

.....

## الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة التخرج التي يقوم بها طلبة ماستر قسم علوم التسيير للحصول على المعلومات النظرية في الوسط

العلمي المهني.

نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

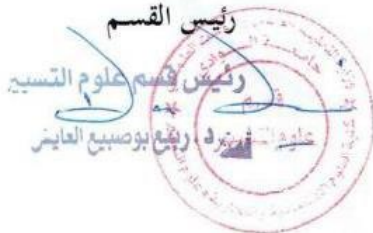
- اسم واللقب: **هدية الله جواهر** ... تاريخ ومكان الميلاد: **1998/01/17** ... رقم التسجيل: **1739064264**
- اسم واللقب: **بن قريظ محمد** ... تاريخ ومكان الميلاد: **1997/05/04** ... رقم التسجيل: **1739064318**
- اسم واللقب: **طليبة** ... تاريخ ومكان الميلاد: **1996/08/25** ... رقم التسجيل: **1739080118**
- اسم واللقب: ..... تاريخ ومكان الميلاد: ..... رقم التسجيل: .....

- التخصص: **إدارة أعمال**
- موضوع البحث: **أثر خصائص المنظمة المتكاملة في تحقيق جودة الخدمات**
- الأستاذ المشرف: **حواس عبد الرزاق**

في مؤسستكم وذلك لمدة: **05** .....

ابتداء من: .....

إلى غاية: .....



م: **حاج نعايم**  
25 ماي 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على ما يسرت لي في هذا العمل المتواضع حتى خرج للنور، فسبحانك لا إله إلا أنت أستغفرك و أتوب إليك.

{وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا} (الإسراء 24)

والدي لا أستطيع أن أقول لك شكراً، فهي لا تقال إلا في نهاية الأحداث، وأنا أرى نفسي دائماً في البداية، أنهل من خيرك وعطائك الذي لا ينضب، وأظل في كل لحظة أقضيها معك أنهل وأتعلم الكثير، فمن غيرك زرع في الميول العلمية وشجعتني على ممارسة الأنشطة العلمية المتنوعة منذ صغري، عندما كنت رفيقتك الدائمة في كل الدورات العلمية التي برعت في إعدادها والتدريب فيها، أدامك الله ورعاك لتكون سارة دائمة في حياتي.

والدي ربما لا تتاح الفرصة دائماً لي لأقول لك شكراً، وربما لا أملك دائماً جرأة التعبير عن الامتنان والعرفان، ولكن يكفي أن تعرفي يا نور العين وبهجة الفؤاد أنّ لك ولوالدي ابنة تنتظر فرصة واحدة لتقدم لكما الروح والقلب والعين؛ هدية لا توفني حقكما على كل ما قدمتماه، حماك الله وأدامك عصفوراً مفرداً يملأ حياتنا بأعذب الألحان.

إخوتي إلى المحبة التي لا تنضب، والخير بلا حدود، إلى من أشاركهم كل حياتي تمددتها بعبق أيديكما، أنتما جوهرتي الثمينة والغالية، حماكما الله.

أحبابي الأهل والأصدقاء الذين رافقوني وشجعوا خطواتي عندما غالبتها الأيام، كثر أنتم، لكم مني حيي وامتثاني.

رميصاء

## الإهداء

أهدي هذا التخرج إلى من تجرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب.

إلى من حصدا الأشواك عن دربي ليمهدا لي الطريق: "والديا الغاليين".

شكراً لكل روح شاركتني بدعائها.

شكراً لإخوتي لأنكم كنتم العون لي خلال مسيرتي , حفظكم الله: "خالد، سمير، عصام، آدم، ياسين، خير السلام، وأختي الغالية: جمانة ، وزوجة أخي: حبيبة".

شكراً لخالتي لأنها كانت السند لي في حياتي.

شكراً لرفاق العمر الذي لم تلدهم أمي , مجلوها ومرّها معكم ورمز الإيثار والوفاء: "بشرى ورميصاء".

أهديه أيضاً إلى زملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق، ولكل من ساعدنا في كتابة المذكرة، وإلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير.

محمد جواهر

## الإهداء

الحمد لله وكفى، والصلاة على الحبيب المصطفى، وأهله ومن وفى، أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى،  
مهدة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله، وأدامهما نوراً لدربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة: "محمد فاروق وعبد المجيب"،

وأخوات: "نادية وفاتن"،

وإلي بنات أخواتي: "هاجر وأماني وليان"،

والكتاكت الصغار: "الألاء وميار"،

وإلى أزواج أخواتي الغاليين \_حفظهم الله\_: "قديري طاهر، ودردقه سفيان"،

وشكرًا لخطيبي "أيوب زيتونة" على مساندته لي ووقوفه بجاني في كل الظروف،

وإلى رفيقات الدرب والمشوار اللاتي قاسمني لحظاته \_رعاهن الله ووفقهن\_: "رميصاء وجواهر"،

وإلى كل من كان لهم أثر على حياتي،

وإلى كل من أحبهم قلبي ونسبهم قلبي.

## شكر وعرفان

انطلاقاً من قوله تعالى: {وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ}، [لقمان: 12].

فكل الثناء والحمد للمتفضل بالجلال والإنعام، صاحب الكرم والجود والإحسان، مولاي الذي رباني بنعمه، لا حدّ لفضله وامتنانه، عطاؤه أفضل عطاء وأهناء، وحمده يوجب الحمد، فله جزيل الثناء.

لله الحمد كله والشكر كله إنه وفقنا وأهمننا الصبر على المشاق التي واجهنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، أما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل: طير عبد الحق، على قبوله لتأطير مذكرتنا وعلى المجهودات المبذولة من طرف الإنجاز هذا العمل وعلى المتابعة الجدية لإستكمال هذا العمل فنسأل الله العظيم ربّ العرش العظيم أن يجزيه خير الجزاء.

كما نشكر فضيلة الأستاذين الكريمين، على تفضلهما بقبول مناقشة رسالتنا، وما سيبيديانه من ملحوظات، ستؤخذ بعين الاعتبار إن شاء الله تعالى.

ونختتم بشكر كل من دعمنا بتشجيع، أو دعاء، من أهل، وزملاء، وأساتذة، لهم منا عاطر الثناء، مقروننا بصالح الدعاء .

سبحانك اللهم ومحمدك، أشهد أن لا إله إلا أنت، أستغفرك وأتوب إليك.

وصلى الله وسلم على عبده ورسوله محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين لهم بإحسان إلى يوم الدين.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمات؛ من خلال أبعادها (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة)، حيث أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء سونلغاز بالوادي، ومن أجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة تم إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة، إلى جانب استمارة الاستبيان والتي وزعت على عينة تتكون من 50 استبانة وتم استرجاع منها 43 استبانة، وبعد تحليلها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الاعتمادية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الاستجوابية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الملموسية.

الكلمات المفتاحية : المنظمة المتعلمة ، جودة الخدمة ، الاعتمادية ، الاستجوابية ، الملموسية، مؤسسة سونلغاز بالوادي.

## **Abstract**

This study aimed to reveal the impact of the characteristics of the educated organization in achieving quality (reliability, tangibility, response) in the institution. It consists of 50 questionnaires and 43 questionnaires were retrieved, and after analyzing them statistically using the SPSS statistical program, and the study concluded that there is a statistically significant effect of the characteristics of the learning organization in achieving service quality in terms of reliability and the presence of a statistically significant effect of the characteristics of the learning organization in achieving service quality in terms of interrogation And there is a statistically significant effect of the characteristics of the learning organization in achieving service quality in terms of tangibility.

### **Key Word:**

learning organization, service quality, reliability, interrogation, tangibility, sonelgaz

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
	قائمة محتويات
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
	المقدمة
الفصل الأوّل: الأدبيات النظرية (المنظمة المتعلمة وجودة الخدمة) والدراسة السابقة	
	تمهيد الفصل الأوّل
	المبحث الأوّل: الإطار النظرية للمنظمة المتعلمة
	المطلب الأوّل: ماهية المنظمة المتعلمة
	المطلب الثاني: مبررات تزايد الاهتمام بالمنظمات المتعلمة
	المطلب الثالث: نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة
	المبحث الثاني: أساسيات في جودة الخدمات
	المطلب الأوّل: مفاهيم جودة الخدمات وخطوات تحقيقها
	المطلب الثاني: أهداف جودة الخدمات
	المطلب الثالث: تقييم جودة الخدمات
	المطلب الرابع: أهمية المنظمة المتعلمة في جودة الخدمات
	المبحث الثالث: دراسات سابقة
	المطلب الأوّل: دراسات باللغة العربية
	المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز دراسة
	خلاصة الفصل الأوّل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي	
	تمهيد الفصل الثاني
	المبحث الأوّل: الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية
	المطلب الأوّل: نظرة عن المؤسسة محل الدراسة
	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة "الاستبيان"
	المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
	المبحث الثاني: عرض نتائج واختبار الفرضيات
	المطلب الأوّل: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة
	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
	خلاصة الفصل الثاني
	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

# الفهارس

فهرس الجداول		
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
	المقارنة بين خصائص المنظمة التقليدية و منظمة متعلمة	1-1
	بعض مشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات و أساليب معالجتها	1-2
	مؤشرات تقييم جودة خدمات	1-3
	معامل ألفا كرونباخ لأداء الدراسة	2-1
	الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	2-2
	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2-3
	توزيع عينة الدراسة حسب السن	2-4
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	2-5
	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	2-6
	مقياس ليكارت الخماسي	2-7
	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات محور الاول	2-8
	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات ابعاد محور ثاني	2-9
	اختبار توزيع الطبيعي لبيانات	2-10
	ملخص الارتباط خطي بسيط للفرضية فرعية الأول	2-11
	ملخص الارتباط خطي بسيط للفرضية فرعية الثانية	2-12
	ملخص الارتباط خطي بسيط للفرضية فرعية الثالثة	2-13

فهرس الأشكال		
الصفحة	العنوان	رقم الشكل
	نموذج Marquard المنظمة المتعلمة	1-1
	تطابق بين الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات و تطلعات الزبائن	1-2
	نماذج تقييم جودة الخدمات	1-3
	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-1
	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	2-2
	تمثيل البياني لتوزيع عينة حسب متغير مستوى تعليمي	2-3
	تمثيل البياني لتوزيع عينة حسب متغير الأقدمية	2-4
	ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	2-5

فائمة الملاحق		
الصفحة	العنوان	رقم الملحق
	الاستبيان	الملحق رقم 01
	لجنة المحكمين	الملحق رقم 02
	نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان	الملحق رقم 03
	نتائج الاتساق الداخلي	الملحق رقم 04
	نتائج توزيع عينة الدراسة	الملحق رقم 05
	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	الملحق رقم 06
	نتائج اختبار الفرضية الأولى	الملحق رقم 07
	نتائج اختبار الفرضية الثانية	الملحق رقم 08
	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	الملحق رقم 09
	وثيقة تسهيل معلومات	الملحق رقم 10

# مقدمة

## مقدمة

### توطئة:

من الواضح أنّ بيئة اليوم تتصف بالتعقيد والتغير الدائم ومع اشتداد المنافسة في ميدان الأعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي لم يعد يمكننا العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية، لذلك تم طرح مفهوم المنظمة المتعلمة، التي تمثل منظمة لها القدرة على التعلم باستمرار لتكيف ذاتها مع المستجدات والظروف الطارئة وأن هذه المنظمة تحمل خصائص النجاح لكونها قادرة على الافادة والتعلم من خبراتها وخبرة الاخرين، فالمنظمة المتعلمة في الوقت الحالي تحظى باهتمام الزائد من طرف الباحثين، وأنها تستفاد كما يستفاد الانسان، بالإضافة إلى ذلك فهي تسعى للحصول المعلومة والمعرفة لكي تتفوق على نظيراتها .

فالمنظمة المتعلمة؛ هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات والتقدم التكنولوجي وسبل الاتصال، فهي تسعى جاهدا لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع المشاكل والغموض اعتمادا على قدرات العاملين لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه.

لقد تميزت العقود الثلاثة الماضية من القرن الماضي بالنمو الكبير للقطاع الخدمي وخاصة في الدول والاقتصاديات الصناعية المتطورة، حيث فاقت نسبة مساهمة القطاع الخدمي في تشكيل اجمالي الناتج 70% في بعض الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة وفرنسا وغيرها، الأمر الذي أدى إلى استمرار ظهور خدمات جديدة تختلف عن السابقة، وتغطي جانب كبير من متطلبات الحياة اليومية للزبائن، واضحى عامل جودة الخدمة هدف المؤسسات المختلفة الاقتصادية الانتاجية والخدمية وذلك رغبة في ارضاء الزبون والوصول إلى مستوى من الجودة.

في جانب الآخر بعد القيام بدراسات استطلاعية تبين أن تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة لدى المؤسسات ليس بالأمر السهل، بل يحتاج الى تبني أفكار التعلم، والتعلم التنظيمي، وإن استمرارية المؤسسة في أداء نشاطها بشكل جيد وضمان نموها وتطورها، مرهون بمدى قدرتها على جلب عدد أكبر من التعاملات وتلبية حاجات ورغبات العميل، ويتوقف ذلك على جودة الخدمة، وفي هذا السياق يمكن حصر إشكالية البحث في السؤال الجوهري التالي:

### الاشكالية:

هل يوجد أثر لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة بمؤسسة سونلغاز بالوادي؟

### الأسئلة الفرعية:

حتى تتسنى لنا الإجابة على هذا السؤال الرئيسي فإنه من الضروري الاستعانة بالتساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الملموسية في مؤسسة سونلغاز بالوادي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الاعتمادية في مؤسسة سونلغاز بالوادي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الاستجابة في مؤسسة سونلغاز بالوادي؟

### فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الملموسية في مؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الاعتمادية في مؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى معنوية 5%.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الاستجابة في مؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

### مبررات اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب والمبررات التي أدت بنا إلى إختيار هذا الموضوع دون غيره من الموضوعات نذكر منها :

- ارتباط الموضوع بميدان التخصص ومجال البحث.
- أهمية الموضوع بالنسبة للطلبة، ومدى اهتمام المفكرين والباحثين بموضوع المنظمة المتعلمة من جهة وجودة الخدمة من جهة ثانية.
- القيمة العلمية والإضافة التي تقدم من خلال دراسة هذا الموضوع للمؤسسة، المحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- حداثة الموضوع وشح الدراسات والأبحاث التي تناولته خاصة ما تعلق بالمنظمة المتعلمة.

**أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف العام والمتمثل في قياس أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة بمؤسسة سونلغاز بالوادي، إضافة إلى الأهداف التالية:

- تقييم مدى إمتلاك المؤسسة محل الدراسة على خصائص المنظمة المتعلمة.
- تحديد مستوى جودة الخدمة في مؤسسة سونلغاز بالوادي.
- قياس أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الملموسية بمؤسسة سونلغاز بالوادي.
- قياس أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الإعتماذية بمؤسسة سونلغاز بالوادي.
- قياس أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الاستجابة بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

**أهمية الدراسة :**

تسعى الدراسة من خلال أهدافها إلى:

- المساهمة في إبراز خصائص المنظمة المتعلمة وبناء على ذلك تحديد مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي.
- الوقوف عند نقاط القوة والضعف في جودة الخدمة بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي.
- إبراز دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من خلال بعد الملموسية، الإعتماذية والاستجابة.

**حدود الدراسة:**

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تحليل أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من خلال أبعادها والمتمثلة في: الملموسية، الإعتماذية والإستجابة.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بوسط سونلغاز بالوادي.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفترة من 01 فيفري إلى 31 ماي من سنة 2022.

● الحدود البشرية: اختصرت الدراسة على عمال وإطارات وموظفي مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي.

### منهج الدراسة :

نظراً لطبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وذلك لتوظيف متغيرات الدراسة والوقوف عند دلالاتها، وتفسير العلاقة والترابط بين المفاهيم المتعلقة بالمنظمة المتعلمة وخصائصها وجودة الخدمة بأبعادها.

أما الأدوات المستخدمة في الدراسة، فاعتمدت على أدوات جمع المعطيات والمتمثلة في الاستبيان، والمقابلة، وأدوات التحليل الإحصائي؛ والمتمثلة في البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وقياس أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

### هيكل وخطة البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة قسمنا الدراسة إلى فصلين؛ وهذا وفقاً لطريقة

### :IMRAD

في **الفصل الأول**: تم التطرق إلى الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة حيث تم عرض الجوانب النظرية المتعلقة بخصائص المنظمة المتعلمة وكذلك جودة الخدمة ثم الربط بينهما من خلال دراسة تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على جودة الخدمة.

أما **الفصل الثاني**: فقد خصص للدراسة التطبيقية حيث كانت مؤسسة سونلغاز بالوادي محل الدراسة، وتم فيه توضيح الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات النموذج، الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل. ثم عرض نتائج التحليل ومناقشتها.

## الفصل الأول

– الأدبيات النظرية (المنظمة المتعلمة وجودة الخدمة).

– والدراسات السابقة.

## تمهيد

إنَّ التغيرات التي مست جميع دول العالم فرضت نفسها بالاتجاه نحو التحسين المستمر والتفريق الدائم خاصة مع تزايد حجم المنظمات وتنامي حدة المنافسة بينها، فأتجهت معظمها خاصة الخدمية إلى الاهتمام بجودة خدماتها باعتبار أن قطاع الخدمات أصبح يشجع المنظمات إلى التعلم من أجل إعطاء فرص أكبر للعمل، فبدأ الاقتصاديون يدركون أهمية جودة الخدمة في المنظمة وازدياد الحاجة إليها يوماً بعد يوم، تم اللجوء نحو التحسين المستمر للخدمات وتطويرها في أداء المنظمات، لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على المنظمة المتعلمة ونماذجها ثم مفهوم جودة الخدمة وخطوات تحقيقها، وأخيراً الربط بينهما، فقمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول: الاطار النظرية للمنظمة المتعلمة.**

**المبحث الثاني: أساسيات في جودة الخدمة.**

## المبحث الأول: ماهية المنظمة المتعلمة.

إنَّ تقدم وتطور المنظمات يتطلب بذل العديد من الجهود التي تهدف إلى تدعيم مفهوم المنظمات القابلة للتعلم والتي برزت بشكل واسع في منتصف عقد التسعينيات من القرن الماضي، منظمة التعلم هي واحدة من المنظمات التي تبحث لخلق مستقبلها وهذا يستوجب التعلم وبصورة مستمرة لأعضائها. ولم يكن ظهور المنظمة المتعلمة إلا نتيجة فقدان الاستقرار في المنظمات وأن مقياس نجاحها أصبح يتحدد بقدراتها على التكيف مع بيئتها وهذا من خلال التعلم.

### المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها.

يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمة التي تشجع التعلم وتوسع إليه، إلا أن هذا المفهوم ينتابه نوعا من الغموض بسبب حداثة لذلك اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة ومن جوانب مختلفة كل بحسب وجهة نظره، كما استخدم الباحثون أكثر من مصطلح للدلالة على المنظمة المتعلمة مثل:

- المنظمات العارفة "Organization Knowing"

- والمنظمات المفكرة "Thinking Organization"

- والمنظمات المؤهلة "Oganisation Qualified"

- والمنظمات الساعية إلى التعلم.

يُعتبر الباحث الأمريكي Senge Peter أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه:

The Fifth Discipline "الخامس البعد" سنة 1990.

### أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة.

تعد المنظمة المتعلمة نظاما اجتماعيا، تعمل وحداته التنظيمية في علاقات تبادلية وتكاملية؛ لتحقيق هدف محدد، وتحصل على مدخلاتها من البيئة المحيطة ثم تقدم لها مخرجاتها، كما تعد تعبيراً عن منظمة القرن الحادي والعشرين التي تتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، واكتساب المعرفة وتوليدها، والاهتمام بالعنصر البشري المتحفز للتعلم والابتكار، والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الاستراتيجية، وصناعة القرار؛ فهي منظمة متميزة في خصائصها، واستراتيجياتها، وأهدافها، وإدارتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> العتي، واخرون "درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف"، مجلة الثقافة والتنمية، 2015، ص ص 160-35.

وتعود جذور المنظمة المتعلمة إلى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، وخاصة المدرسة العلمية؛ حيث ركز فريدريك تايلور على ضرورة تعلم العامل كي ينجز العمل، فالعامل له دور يمكن أن يسهم به في تطوير المنظمة. في الوقت الذي تختلف فيه فلسفة المنظمة المتعلمة عن مفهوم المنظمة في فكر المدرسة العلمية لتايلور، وذلك بارتكازها على فكرة العمل الجماعي، بينما تعمل المدرسة العلمية على تقسيم العمل إلى أجزاء، ويحدد كل عامل الجزء الذي ينبغي عليه القيام به.

ويعد بيتر سنج *Senge Peter* أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة، ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغب فيها الأفراد العاملون؛ من خلال تنمية قدراتهم، واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية؛ حيث إن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معنا. وأن المنظمة المتعلمة تعمل -باستمرار- على زيادة قدراتها، وإمكانياتها؛ لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، والوصول إليه.

ولقد تعددت وتنوعت وجهات النظر التي قدمها الباحثون والمفكرون لمفهوم المنظمة المتعلمة؛ تبعا لاختلاف مدارسهم، وتخصصاتهم، وتنوع تجاربهم، وتبعا للأبعاد تناولوها عند دراستهم لهذا المفهوم. ومن ثم يتناول الباحث بعض الآراء، والمحاور التي انطلقت منها، الأمر الذي يسهم في تكوين صورة واضحة، وشاملة لهذا المفهوم.

وفيما يلي عرض لتلك المحاور والتعريفات المختلفة:

- امتلاك الرؤية والسعي لتحقيقها: ركزت مجموعة من التعريفات على امتلاك المنظمة المتعلمة للرؤية والأهداف المشتركة التي يسعى الجميع لتحقيقها، ومن هذه التعريفات: "المنظمة التي تمتلك أهداف تنظيمية محددة تتطلب مشاركة الموظفين في تبادل المعرفة، وتبادل الخبرات فيما بينهم *Saparnis & Bersenaite, 2007*. كما ينظر إليها على أنها: "المنظمة التي يتم فيها التعاون: الفردي، والجماعي بشكل مستمر، ورفع كفاءة العاملين للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والعمل ضمن فريق عمل جماعي، مع وجود رؤية مشتركة؛ بحيث يسعى الجميع في المنظمة الى تحقيق اهداف تلك المنظمة بكفاءة، وفعالية".
- زيادة كفاءة المنظمة لاستشراف المستقبل، والاستعداد له: واتجه رأي آخر في تعريفه للمنظمة المتعلمة نحو زيادة قدرة المنظمة، وكفاءتها؛ فعرفها على أنها: "المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها، وطاقتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، من خلال التنبؤ بالتغيير، والاستعداد له، والاستجابة لمتطلباته"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Senge, Peter, Lannon-kim, Colleen (1991), "Recapturing the Spirit of Learning through a Systems Approach", School Administrator, p10.

• تنمية قدرات العاملين في المنظمة على تحديد المشكلات، وحلها: وأكد هذا الاتجاه تمكين العاملين في المنظمة المتعلمة؛ لذا رآها على أنها: "المنظمة التي يكون فيها كل فرد مشغول في تعريف المشكلات، وحلها، والتحسين المستمر؛ مما يمكن المنظمة من التحسين والتجريب باستمرار، وبهذا تزداد جدارتها<sup>1</sup>".

وأما: "المنظمة التي تتعلم جماعياً، وبشكل فعال، وتعمل -باستمرار- على تحسن قدرتها في إدارة المعرفة، واستخدامها، وتمكين الأفراد من التعلم داخل المنظمة، وخارجها، واستخدام التقنية؛ لتنظيم التعلم، والإنتاج، فضلاً عن أنها: "المنظمة التي تخلق الظروف الملائمة؛ لتعبئة قدرات الأفراد، وتشجيع التعلم الجماعي<sup>2</sup>".

• مشاركة العاملين في مناقشة مشكلات المنظمة، والإسهام بقدراتهم في إحداث التغيير: وينظر أصحاب هذا الرأي إلى المنظمة المتعلمة على أنها: "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص مشكلاتها، ومناقشتها، والبحث عن حلول لها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات؛ لإحداث التغيير، والتحسين؛ لتنمية مهاراتهم، وخبراتهم، ومعارفهم؛ لتحقيق أهدافهم".

• تشجيع التعلم بين أفرادها، والبحث عن فكرة جديدة: ركزت بعض التعريفات لمفهوم المنظمة المتعلمة على عملية تحفيز أعضائها؛ لتشجيعهم على التعلم؛ لتوليد أفكار جديدة، فمنهم من عرفها على أنها: "المنظمة التي تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها، وتروج لتبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم توجد قوة عمل أكثر معرفة، وأجواء عمل مرنة للغاية؛ حيث يبحث العاملون عن الفكر الجديدة؛ ليتكيفوا معها، ولتبادلها، من خلال رؤية مشتركة".

ومنهم من يراها على أنها: "المنظمة التي تتفوق في عملية التعلم المتطورة، والمنظمة، والجماعية<sup>3</sup>". وكذلك هناك من ينظر إليها على أنها: "المنظمة التي تشجع التعلم المستمر بين أعضائها، ويدعم التعلم فيها عبر سلوك قيادي إستراتيجي، وتشجيع على التعاون والتعلم الجماعي عبر فرق العمل، وتبني أنظمة حديثة؛ لمشاركة المعرفة، والتعلم، وبحث العاملون فيها عن الفكر الجديد؛ للتكيف معها، ولتبادلها، من خلال الرؤية المشتركة<sup>4</sup>".

ومنهم من يراها على أنها: المكان الذي يتفوق فيه العاملون في إيجاد المعرفة، واقتنائها، ونقلها، وتتكون من ثلاث بيئات أساسية؛ هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات التعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم.

<sup>1</sup> . المليجي ، رضا ابراهيم ، إدارة المعرفة والتعلم والتنظيم: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة ، القاهرة . مصر ، 2010 ، ص. 235

<sup>2</sup> . مراد علة، "التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية : مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة " ، مجلة الدراسات والأبحاث ، جامعة الجلفة . الجزائر ، 2012 ، ص. 58-56

<sup>3</sup> . أيوب ، ناديا ، " دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى " ، مجلة الادارة العامة ، 2004 ، ص . 65

<sup>4</sup> . العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص. 46

• تعديل سلوك العاملين؛ لتطوير العمل الإداري: واتجه فريق آخر نحو التركيز على سلوك العاملين بالمنظمة، وتعديله؛ من أجل تطوير العمل بها، ومن ثم جاءت رؤيتهم للمنظمة المتعلمة على أنها: "التي تقوم على أساس تعديل سلوك العاملين بالمنظمة، واكتسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، وتمكينهم من حل المشكلات التي تواجههم؛ لتحقيق التطوير في الاداء الإداري للعاملين"<sup>1</sup>.

• التعلم المستمر لأفرادها: وانطلقت رؤية أخرى للمنظمة المتعلمة، حيث قدرتها على تقديم فرص للتعلم المستمر، ومن هنا جاء تعريفها على أنها: "المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار؛ وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير -جنباً إلى جنب - مع الأنشطة، والأعمال التي تقوم بها المنظمة؛ لتحقيق التطوير المستمر"<sup>2</sup>. أو أنها: "منظمات تتبنى -عن قصد- هياكل وإستراتيجيات تشجع أعضائها على التعلم المستمر، وبناء على ذلك؛ فإن مثل هذه المنظمات ستكون لديها قدرة أكبر على التعلم"<sup>3</sup>.

وفي هذا الصدد تعرف المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي يتعلم أفرادها باستمرارها؛ لتعزيزها قدراتها على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها؛ عبر تطوير أنماط تفكيرية جديدة، حيث توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية؛ بحيث يتعلم أفرادها باستمرار؛ وبشكل جماعي"<sup>4</sup>. أو أنها: "المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر، وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع، مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة"<sup>5</sup>.

• إستثمار المعرفة في تعديل سلوك المنظمة: بينما وجّه فريق آخر إهتمامه بالمعرفة وإستثمارها في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير نفسها، ومن ثم جاءت تعريفاته للمنظمة المتعلمة على أنها: "المنظمة القادرة على خلق المعرفة، وتبادلها، ونقلها، وتعديل سلوكها، بناء على تلك المعرفة"<sup>6</sup>.

أو أنها: "المؤسسة التي تعنى بالعلم والمعلومات، والمعرفة، والتدريب، وتطبيقه"<sup>7</sup>.

كما ينظر إليها على أنها: "المنظمة التي تقدم تسهيلات التعلم لجميع أعضائها؛ لتكون قادرة على تغيير وتحسين نفسها باستمرار؛ لتحقيق أهدافها، وأهداف أعضائها، وأهداف المجتمع الذي تعمل فيه"<sup>8</sup>.

<sup>1</sup>Gorelick, Organizational learning vs the learning Organization: A conversation with a practitioner" the learning Organization, 2005, p384

<sup>2</sup> (Marsick, Victoria J., Watkins, Karen, Facilitating Learning Organizations. Making Learning, 1999, p51)

<sup>3</sup>Goh, Swee, Improving Organizational Learning Capability: Lessons from Two Case Studies, the learning Organization 2003, p216-227

<sup>4</sup> الرفاعي، محمد نايف؛ الشيباب، احمد محمد سعيد حسن؛ الروابده، محمد علي، "مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة و معوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الاردنية بمحافظة اربد"، المجلة الاردنية في الادارة الاعمال، (2013) ص 125 .

<sup>5</sup> أبو حشيش، بسام محمد؛ مرتضى، زكي رمزي، "مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة الجامعة الاسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية (2011) ص 397-438

<sup>6</sup> الملجي، رضا ابراهيم، "ادارة المعرفة و التعلم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة"، القاهرة (2010)، ص 135

<sup>7</sup> أبو النصر، مدحت، "الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم"، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب، (2008) ص 34

<sup>8</sup> عثمان، آيسل، "المنظمة التعليمية والتعلم المنظمي"، مجلة دراسات الإدارة المعاصرة، (2008) ص 22-31

• إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة بين أفرادها، وتبادلها: وركزت بعض التعريفات على امتلاك المنظمة المتعلمة أنظمة أو آليات؛ لتبادل المعرفة بين أعضائها، ومن هذه التعريفات: "هي المكان الذي يتفوق فيه العاملون في خلق المعرفة، واقتنائها، ونقلها، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية، هي: بيئة داخلية داعمة للتعليم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك يدعم ويعزز التعلم"<sup>1</sup>.

ومنها التي تنظر لها على أنها: "المنظمة التي تملك مهارات تنظيمية؛ لإنشاء المعرفة، واكتسابها، ونقلها، واستخدامها في تعديل سلوكها؛ بما يعكس المعرفة الجديدة"<sup>2</sup>.

• النظر إلى مفهوم المنظمة المتعلمة من جانب الثقافة التنظيمية: وركز هذا التعريف نظريته للمنظمة المتعلمة من جانب الثقافة التنظيمية، لذا رأى أنها: "الثقافة التنظيمية التي تتضمن مجموعة من القيم، والاتجاهات، والتطبيقات التي تشجع على تعلم المنظمة، وأعضائها"<sup>3</sup>.

• المرونة في التكيف مع البيئة المحيطة: جاء اتجاه آخر -في تفسيره للمنظمة المتعلمة- مركزا على تكيفه مع البيئة المحيطة بها؛ حيث يرى أنها: "المنظمة القادرة على تعديل وتغيير استجاباتها، وانشطتها، والهيكلة التنظيمية، وفقا لواقع البيئة المحيطة"<sup>4</sup>.

كما ينظر إليها على أنها: "زيادة قدرات المنظمة المتعلمة على التنبؤ، والتكيف، والتحول؛ لتتلاءم مع طبيعة بيئتها سريعة التغيير، والتميز بعدم استقرار"<sup>5</sup>.

فضلا عن كونها: "المنظمة التي تضع الخطط، والأطر التنظيمية، والاستراتيجيات والآليات؛ بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة، ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بتميز، عبر تدعيم عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي، وتبادل التجارب والخبرات، داخليا وخارجيا، والتعلم والادارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة"<sup>6</sup>.

ويتضح من العرض السابق أن هناك اجتهادات عدة لتعريف مفهوم المنظمة المتعلمة، ورغم تعدد تلك تعريفات -نظرا لاختلاف المحور الذي يركز عليه كل تعريف- فإن هناك اتفاقا عاما بين أغلب أصحاب هذه

<sup>1</sup>Garvin, D ;Edmondson. A :Gino, F ,”Is Yours a learning Organization?”, Harvard Business Review,2008,p1-16

<sup>2</sup>أبو بكر، فائق احمد، "نظم الادارة المتوححة": ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر(2001) ص73

<sup>3</sup> Johnston & Hawke, G, " Case Studies of Organizations with E stablished Learning Cultures” ,NationalCentre for Vocational Education Research(NCVER), Leabrook, Australia,2002,p49

<sup>4</sup>Nafukho, F. “ Consensus Building, Dialogue and Spirituality Principles of the Learning Organization Paradigm ;implications for kenyas Public Service Reform agrnda”,Journal of Third World S tudies,2006,p153-175

<sup>5</sup>أبو النصر، مدحت، "الإدارة بالمعرفة و منظمات التعلم،" القاهرة: المجموعة العربية للتدريب 2008، ص 24

<sup>6</sup>أبو خضير، إيمان سعود، "التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة": اتجاهات ادارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21، دار المؤيد للنشر و التوزيع، الرياض.(2007) ص101-102

الرؤى على أن المنظمة المتعلمة ليست معنية بخلق المعرفة وإنتاجها فحسب، ولكن تسعى -بصورة مستمرة- لتعزيز قدراتها نحو اكتساب المعرفة، وتطويرها، وصياغة رؤيتها ومستقبلها، وفقا لمخرجات هذه المعرفة.

كما أن المنظمة المتعلمة تعد الثقافة المنظمة التي يحظى فيها التعلم والتطوير الفردي والجماعي بالأهمية، مع الاهتمام أيضا بنظم التفكير التي سيتمكن الأفراد -من خلالها- من معرفة كيف تضع المنظمات الخطط، بحيث تبدو رؤية وغاية المنظمة المستقبلية واضحة. كما أنه لا يقتصر هدف المنظمة المتعلمة على التركيز على المعارف الجماعية فحسب، بل يمتد ليشمل التحسين الجماعي للمعارف؛ فالمنظمة المتعلمة هي التي تفضل التعلم الجماعي، مما ينتج عنه التحسين الجماعي للمعارف. ومن ثم فعليه أن تهيئ الظروف الملائمة لتعبئة قدرات الأفراد، وتشجيعهم على التعلم الجماعي، والبناء الجماعي للمعارف، الأمر الذي يجعلها قادرة على التأقلم، والتعديل الذاتيين بفضل التعلم.

ولا يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تصل إلى درجة الكمال والإتقان، أو أن يطلق عليها "منظمة متعلمة" إلا إذا كانت تحمل -في مضمونها- عديداً من المبادئ والقيم التي تدفعها إلى إتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، فتغيير الثقافة السائدة يتطلب إسراع عمليات التغيير الإداري؛ للتخلص من البيروقراطية السائدة، والتوجه نحو اللامركزية، وتفويض الصلاحيات، بما يوافق ذلك من تدريب كاف؛ لضمان نجاح المهمة، وإثراء ثقافة التعلم، ونموها.

ويمكن إنجاز بعض هذه المبادئ في مايلي: معالجة المشكلات بطريقة جماعية، وتشجيع الأفراد على إقتراح آرائهم وفكرهم الجديدة، وتجريب معالجات جديدة، والتعلم مع الآخرين (التعلم الجماعي)؛ فنجاح المؤسسة مقرون بنجاح التعلم الجماعي، والتحويل السريع والفعال للمعارف داخل المنظمة.

وجملة هذه المبادئ تفرض بعض الاجراءات؛ مثل: الحرص على أن تكون ثقافة المؤسسة متقلبة التغيير، والحرص على إدماج هذه النظرة في العمليات اليومية للأفراد، مع ضرورة توفير مناخ محفز للأفراد، والحرص على منح مزيداً من التفويض؛ لأنه يعطي للفرد حرية التصرف، والتجريب، والإبداع، وقد يخلط البعض بين مفهومي المنظمة المتعلمة (Organization Learning) والتعلم التنظيمي (Organizational Learning)، إلا أن هناك فرقا واضحا بين المفهومين؛ فالتعلم التنظيمي هو "العملية التي ينشأ من خلالها المديرين تحسين قدرة العاملين على فهم وإدارة المنظمة وبيئتها، من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي ترفع باستمرار من الفعالية التنظيمية،

أما المنظمة المتعلمة فهي المنظمة المصممة بشكل هادف من خلال هياكلها وثقافتها واستراتيجيتها، لتحسين وتعظيم إمكانيات التعليم التنظيمي لتأخذ مكانها<sup>1</sup>.

بمعنى أنه عند الحديث عن المنظمة المتعلمة، فإنه ينصب الإهتمام على (ماذا/what) أي: ماهية المنظمة المتعلمة، بينما عند تناول التعلم التنظيمي فيكون التركيز على (كيف/How) أي: الكيفية التي يحدث بها هذا التعلم، بما تتضمنها من مهارات وعمليات وأدوات تقود إلى هذا التعلم.

وبذلك يمكن النظر إلى التعلم التنظيمي باعتباره بعداً أو عنصراً أساسياً من عناصر المنظمة المتعلمة.

### ثانياً: خصائص المنظمة المتعلمة.

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات، حيث معظم الباحثين أجمعوا على أنّ الميزة الأساسية التي تميز المنظمة المتعلمة على غيرها؛ هي السرعة في التعلم، حيث قدم ماكينزي S7- كوجهة نظر لوصف الاختلافات الرئيسية بين النظرة التقليدية للمنظمة ومنظمة التعلم.

هذه S7- هي سبعة عناصر رئيسية للمنظمة، وهم<sup>2</sup> :

1. الهيكل the structure.
2. ونظام القياس measurement system.
3. أسلوب الإدارة management style.
4. مميزات العمل skillscharacteristics.
5. المهارات المميزة للعمل distinctive skills staff.
6. إستراتيجية/خطة العمل strategy /plan action.
7. والقيم المشتركة values shared.
8. ومع ذلك يضيف Hitt العنصر -teams Synergistic- والتي يسميها الحلقة المفقودة.

هذا هو العنصر الذي يعتبره Hitt العنصر الثامن -synergistic teams- والتي تسميها الحلقة المفقودة، هذا العنصر الذي يعتبره Hitt يجري في صميم المنظمة المتعلمة. -synergistic teams- توفر لأعضاء المنظمة التعلم معاً، وتنمية الذكاء الجماعي هو أفضل من مجموع الخبرات الفردية، أما Hitt However فأجمعها في ثمانية عناصر وهي جوهر المنظمة المتعلمة، والجدول أدناه يوضح ذلك:

<sup>1</sup>البغدادي، عادل هادي، و العبادي، هاشم فوزي، <sup>2</sup>التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي، <sup>3</sup>الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الاداء التنظيمي، مؤسسة الوراق، عمان (2008) ص50

<sup>2</sup>Rohan Nagwekar, "the learning organization", www. hrfoiks, com

الجدول رقم (1-1): المقارنة بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

العنصر	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
القيم المشتركة	الفعالية	تجديد التميز المؤسسي
النمط الإداري	رقابي	مشاركة المعلومات
استراتيجية/خطة العمل	أعلى إلى الأسفل/الخريطة المرسومة	تساور مع كل العاملين/خريطة التعلم
الهيكل التنظيمي	تسلسل الهرمي	هيكل الشبكي والديناميكي
مميزات العمل	الأفراد يتعاملون	المعرفة هي قوة الأخطاء المتحكمة فيها كجزء من عملية التعلم
مهارات العاملين المتميزة	تعلم التكيف	تعلم التوليدي
نظام القياس	قياس المالي	كبيلا القياسين المالي و غير المالي
فرق العمل	فرق العمل فاصلة بين الاقسام	فرق عمل متفاعلة

المصدر: أبو عفش، مؤيد علي، "دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير (منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، (2014).

وهناك تباين أيضا للآراء حول العناصر الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمات التقليدية حيث ويؤكد

بعض الباحثين أن المنظمة المتعلمة ينبغي أن تتصف بالسمات التالية:

- توفير فرص التعلم المستمر.
- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- تشجيع الاستفسار والحوار.
- تقبل التوتر الإبداعي كمصدر من مصادر الطاقة والتجديد.

كما أن للمنظمة المتعلمة خصائص تم تحديدها في الآتي<sup>1</sup>:

- المنظمة المتعلمة تعلم عامليها وتشجعهم على ذلك.
- ترك المجال لتبادل المعلومات فيما بين العاملين مما يولد لهم قوة عمل أكثر معرفة وتميز.
- العاملون بالمنظمة المتعلمة يكونون أكثر تقبلا للأفكار الجديدة ويتم تبادلها فيما بينهم.
- رؤية العاملين بمستقبل المنظمة تكون رؤية مشتركة.

<sup>1</sup>هدى صقر، "المنظمة المتعلمة و التحول من الضعف الإداري الى التميز في إدارة الإداري للدولة"، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي دمشق، سوريا، 2003، ص2

## المطلب الثاني: مبررات تزايد الاهتمام بالمنظمات المتعلمة.

هناك العديد من الأسباب التي تجعل المنظمات تسعى لتجعل من نفسها منظمة متعلمة، ويمكن إيجاز أبرز هذه الأسباب بمايلي:

- العولمة: بفضل تطور وسائل الاتصال والمواصلات اشتدت المنافسة مما أدى الكثير من المنظمات إلى تبادل سلعتها وخدماتها بين مختلف الدول وهذا يعكس قدرتها على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة بالإضافة إلى قدرتها على التعلم من تجارب المنظمات الأخرى والتكيف مع هذا العالم الذي يتميز بالسرعة وسرعة التغيير<sup>1</sup>.
- توفر التقنيات الحديثة: مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي أسهمت جميعها في انتقال ونشر وحفظ المعرفة، والتي أدت إلى توليد المعرفة وتعميقها باستمرار وسهولة الحصول عليها<sup>2</sup>.
- التحول الجوهرى في أساليب العمل: كانت المنظمات في الثمانينات تعتمد على الأساليب الروتينية في والأوامر وما على العاملين إلا تنفيذها دون المشاركة في اتخاذ العمل كالتركيز على الإنتاجية اصدار القرار، ولكن الآن تغيرت النظرة للعاملين فأصبحوا يمثلون مورد بشري يمتلكون مختلف المعارف والمهارات ويمكن تقديم الأفضل للمنظمة وبإمكانهم تقديم أفكار جديدة والقيام بالتغيير المستمر<sup>3</sup>.
- زيادة التأثير على الزبائن: تسعى العديد من المنظمات اليوم لإنتاج السلع وتقديم الخدمات بأعلى درجات الجودة، وإلى دخول أسواق جديدة وكسب زبائن جدد والاستفادة من الفرص المتاحة، هذا كله أدى إلى اهتمام المنظمات بتوظيف كل إمكاناتها وطاقتها في البحث عن الأساليب التي تحقق لها الجودة وتخفف لها التكاليف وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على التعلم المستمر.
- المعرفة: أصبحت المعرفة من أهم الموجودات في المنظمة، وأكثرها أهمية ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر ويتضاعف إنتاجها في كل مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة العاملين على تحسين الأداء وتطويره وضرورية لتغيير الأنشطة والبناء وحل للمشكلات، وكذلك تزود المنظمة بالتميز التنافسي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن الغامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل ، عمان ، 2007، ص41

<sup>2</sup> ابراهيم الخلوف الملكاوي، "ادارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم- ط1"، دار الوراق ، عمان، 2007، ص171.

<sup>3</sup> اسماء سالم النسور، "اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن ، 2010، ص17، 18

<sup>4</sup> محمد بن علي ابراهيم الرشودي ، "بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الامنية بالملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الادارية ، الكلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2007، ص95

- تطور أدوار وتوقعات العاملين: إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم العاملين تزداد قيمتها مع الاستخدام والممارسة، وهذا يؤدي إلى اكتسابهم معارف جديدة وبالتالي ستتطور معارف العاملين وتنمو قدراتهم وبالتالي تتطور أدوارهم وتوقعات للمستقبل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة.

#### 1. نماذج المنظمة المتعلمة:

هناك العديدة من النماذج للمنظمة المتعلمة التي نعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفي مايلي عرض لخمسة نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية<sup>2</sup>:

- نموذج بيتر سنج Peter Senge model: وضع بيترسينج Senge عام 1990م والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع سينج خمس أسس ينبغي أن تلتزم بيها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون المنظمة المتعلمة وهي على نحو التالي (Senge, 2006):

- التفكير النظامي: system thinking وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين اجزاء النظام فضلا عن التركيز على الاجزاء ذاتها.
- التميز الذاتي: Personal Mastery وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
- النماذج الذهنية: Mental Models وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها.
- الرؤية المشتركة: Shared Vision وهي قدرة المجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
- التعلم الجماعي: Taem Learning وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر احمد النعيمي، "دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الانبار. الاردن، بدون سنة نشر، ص 177

<sup>2</sup>عبد الناصر حسين، رياض زايد واخرون، "المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية"، مؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في قطاع الحكومي، قاعة للمؤتمرات الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص5

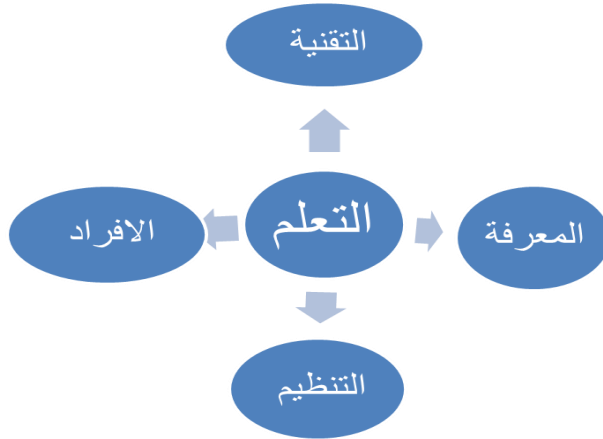
- نموذج مارسك و واتكنز: Marisck and Watkins: قدمت كل من مارسك وواتكنز عام 1993 نموذجا متكاملًا، للمنظمة المتعلمة مبنيًا على تعريفهم للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة، متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي)، حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينهما لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:

- خلق فرص للتعلم المستمر.
- تشجيع الإستفهام والحوار.
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
- القيادة الإستراتيجية.
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

- نموذج ماركواردت: Marquardt: توصل ماركواردت إلى نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها، وهي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية. وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأنظمة معا لتحويل المنظمة إلى المنظمة المتعلمة.<sup>1</sup>

يمكن تلخيص نموذج ماركواردت في الشكل الآتي:

الشكل (1-1): نموذج Marquardt للمنظمة المتعلمة



المصدر: (Marquardt, 2002)

<sup>1</sup>عبد الناصر حسين وآخرون، مرجع سابق، ص6

- نموذج العتبي: قام العتبي عام 2001، بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة، المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها، ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي:

1. نظام البناء التنظيمي: ويتضمن ثمانية أبعاد هي: هوية المنظمة، رؤيتها، إستراتيجيتها، بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين.
2. نظام التعلم: ويتضمن أربعة أبعاد هي: التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوفرة بالمنظمة المتعلمة.
3. الثقافة الاجتماعية: وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخرين ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

- نموذج مايلونين Moilanen: إقتراح مايلونين نموذجا للمنظمة المتعلمة مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي:

- الدوافع المحركة: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم .
- تحديد الهدف: ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى إرتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.
- الإستطلاع والإستفهام: يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
- التمكين: ويشير إلى مدى إستخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصا للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.<sup>1</sup>
- التقييم: ويعني الإهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا.

2. أبعاد المنظمة المتعلمة:

تدرج في النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>عبد الناصر حسين و آخرون , المرجع السابق, ص7

<sup>2</sup>عثمان محمد مفضي الكساسبة, عبير حمود الفاعوري, كفاية محمد طه عبد الله, تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة, مجلة الاردنية في ادارة

الاعمال, المجلد5, العدد1, الاردن, 2009, ص 22

- الإيمان بالتعلم: ويعبر هذا البعد عن مدى الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي، وذلك من توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وأهمية القراءة عن المنظمة المتعلمة، وإيمان الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم، وترقيتهم بناء على معارفهم المتخصصة.
- تكامل مصادر التعلم: ويشير هذا البعد إلى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها، والمنافسين، والموردين، والزبائن، وخبرائها المتقاعدين، والخبراء الخارجيين الآخرين.
- التشارك المعرفي: ويعني مدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة، ما بين الدوائر المختلفة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعرفهم، ومدى إبلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداة.
- التفكير النظامي: ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهجا فكريا شاملا متكاملا ومنفتحا على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة، سواء ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة، أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن، وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معنى ومضمون أعمالهم، وكذلك مدى افساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية.
- بناء ذاكرة تنظيمية: أي ضرورة اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وكذلك التركيز على توفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات.
- ترجمة التعلم إلى واقع: ويعني هذا البعد مدى استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي، من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة، وتجنب تكرار الأخطاء.

## المبحث الثاني: ماهية الجودة الخدمات.

تسعى معظم المؤسسات إلى تقديم خدمات الراقية لزياتها، و هذا ما جعل جودة الخدمة وكيفية تحقيقها الهدف الأسمى لكل مؤسسة ترغب فيها النجاح والتميز، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الأهم التعاريف الخاصة بجودة الخدمة وخطوات تحقيقها.

### المطلب الأول: تعريف جودة خدمات وخطوات تحقيقها.

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الخدمة وتطورها، وعرض بعض التعاريف للخدمات ثم جودة الخدمات وخطوات تحقيقها.

#### أولاً: مفهوم الجودة وتطورها:

للجودة العديد من التعاريف منها:

مفهوم الجودة من الناحية الاصطلاحية: يرجع مفهوم الجودة *Qualité* إلى الكلمة اللاتينية *Qualita* التي تعني طبيعة الشيء ودرجة الصلابة<sup>1</sup>، وهي مجموعة من الصفات والخصائص للخدمة التي تؤدي إلى تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة.<sup>2</sup>

تعرف الجودة: على أنها القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له<sup>3</sup>، أي تكون مطابقة للمواصفات والمتطلبات الزبائن<sup>4</sup>.

وتعرف الجودة أيضاً: "على أنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة<sup>5</sup>، ومدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل وأصدق صفات<sup>6</sup>."

كما تعرف أيضاً: "بأن الجودة قد يتسع مداها لتشتمل جودة العمل وجودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل وجود القسم والنظم وجودة الناس (المديرين والمهندسين والموظفين والعمال والزبائن) وجود المؤسسة وجودة الأهداف وغيرها، مما يجعل مراقبة الجودة وأبعادها المتعددة من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشورة"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> مأمون الدراكة، طارق الشيلي، "الجودة في منظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر وتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص15

<sup>2</sup> علي السلمي، "ادارة شاملة ومتطلبات الأيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص18.

<sup>3</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج علمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات العربية"، دار الكنب للنشر، مصر، الاسكندرية، 1996، ص10

<sup>4</sup> عبد الله الطائي، عيسى قعادة، "الإدارة جودة شاملة"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص29.

<sup>5</sup> بومدين يوسف، "ادارة الجودة الشاملة وادارة المتميز، مجلة باحث، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد الخامس، 2007، ص 28.

<sup>6</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، "ادارة الجودة الشاملة، دار البازوري، للنشر وتوزيع عمان، الاردن، 2005، ص15.

<sup>7</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "ادارة جودة شاملة تطبيقات على قطاع الصعب"، الطبعة الأولى، سعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية 1997 ص44.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الجودة:

"الجودة هي درجة أو مستوى من التميز، أو هي المزايا والخصائص الكلية للخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الإحتياجات<sup>1</sup>، وهي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي بالإحتياجات ومتطلبات الزبون"<sup>2</sup>.

تطور الجودة: يرى عدد من الباحثين أن نشأة الجودة تعود إلى السنوات الأولى من القرن العشرين عندما بدأ المهندس "فريدريك تايلور" بتجاربه التي بثها عبر كتابة مبادئ الإدارة العلمية عام 1911، والتي كان يريد من ورائها ضبط جودة العمليات بتقليل الفارق في الزمن من خلال الحد من الممارسات والحركات غير المجدية بقصد زيادة الإنتاج وذلك بربط الحركة بالزمن الذي تحتاجه، وهناك أنت ترجع مسؤولية جودة المنتج لرئيس الورشة الذي كان يراقب العامل أو يملك السلطة والذي كان يقدم الحوافز المادية لمن يصل إلى مستوى عال من الأداة بتصميم طريقة مثلى لأداة الأعمال يتدرب عليها العاملون ومن يصل إلى مستويات التي حددتها الطريقة أو يتفوق عليها يتم مكافأته وبعدها أسهم الإحصائي الأمريكي "شيوارت Shewart" في تطوير أداة لقياس الأداء والإنتاجية للتعرف على مدى انحراف الأداء والمنتج بمعايير الجودة المقبولة وجاء بدورة شيوارت ذات المراحل الثلاثة المكونة من (المواصفة، الانتاج، المراقبة) وغايتها تتركز في زيادة جودة المنتج.

ثم جاءت إسهامات الرواد الأوائل أمثال "ديمنج، فيليب كروسبي، جوران" وغيرهم من مؤسسي حركة إدارة الجودة الشاملة، والذين اتفقوا على أن الهدف الأساسي من وجود أي مؤسسة كانت للمحافظة على البقاء في الميدان ولذا عليها أن تعمل على إيجاد السلع والخدمات التي تلي حاجة المستهلك أو العميل.

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

أ- مرحلة الفحص والتفتيش: لقد ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية، وبرز حالات الإنتاج الكبير، وتهدف إلى منع وصول المنتج المعيب "فالتفتيش هو طريقة للتحقق من أن المنتج يطابق المتطلبات المحددة"<sup>3</sup>، وقد كانت الضرورة قائمة حينما بدأت حالات الإنتاج الكبير وإستدعى الأمر لوجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية والتأكد من إنسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية لتلك

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي، جليل صويص، "تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات"، ط1، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص16

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص197

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص271

السلع "واقترنت هذه المرحلة بمرحلة الإدارة العلمية لتايلور" الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص والفحص وتبسيط العمل، إذ انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من العيوب وفصلها عن المنتج النهائي<sup>1</sup>.

**ب-** مرحلة مراقبة الجودة: "وقد بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم شيوارت الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة، حيث أن إدخال الأساليب الإحصائية للسيطرة على المنتجات شاع استخدامه في الحرب العالمية الثانية وقد إستمر حتى مرحلة الخمسينيات من القرن الماضي، ولا زالت سبل استخدامه قائمة للوقت الحاضر ولكنها بصور أكثر تطوراً من ذي قبل"<sup>2</sup>، ومن الأساليب الإحصائية التي جرى استخدامها مايلي:

- خرائط المراقبة الإحصائية.
- عينات القبول.
- العينات الإحصائية.

**ت-** وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدمًا من مجرد مدخل الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الإعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل وغير ملائم لمفرده لتحقيق التحسين المستمر فظهرت بذلك مرحلة تأكيد الجودة.

**ث-** مرحلة تأكيد الجودة (ضمان الجودة): يقصد بضمان الجودة أو تأكيد وتصميم الجودة تنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، ليس فقط على نطاق ومراحل عملية الإنتاج بل على نطاق أشمل يضم مراقبة الجودة على مستوى وظائف للمؤسسة ككل، ومنه "ضمان الجودة يشمل الأفعال المخططة أو النظامية الضرورية لتوفير الثقة بأن المنتج أو الخدمة سيشبع حاجات معينة ويمثل أيضا تطبيق مجموعة من الاجراءات المقدمة مسبقا و منسقة وموجهة لإعطاء الثقة حول الحصول بانتظام على الجودة المناسبة"<sup>3</sup>.

**ج-** مرحلة تكوين حلقات السيطرة النوعية: وتعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة من تطورات ملحوظة في حقول العمليات الإنتاجية والخدمية والأبعاد الشاملة لإسهام

<sup>1</sup> <http://www.mmsee.com,ep,cit>

<sup>2</sup> خضير كاضم حمود، "ادارة الجودة وخدمة عملاء"، دار المسير، الطبعة 2، عمان، 2007، ص31

<sup>3</sup> Gilbert stord, "la qualite totale dans l'entreprise,editiondorganisation",Paris,1986,P24

الأفراد العاملين، وإعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد في داخل المنظمة وكل من خلال موقعه في التعامل مع الجودة المراد إنجازها، ومن الجدير بالذكر أن حلقات الجودة لا زالت تلعب الدور الأساسي في بلورة أفاق التطورات التي تسير بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة وخصوصا في المجتمعات اليابانية، إذ أنها تسهم إسهامًا فاعلاً في هذا الخصوص، " وتمثل حلقات الجودة والانتاج وتحسين الأداء"<sup>1</sup>.

**ح- مرحلة ادارة الجودة الشاملة :** "تعتبر إدارة الجودة طريقة حديثة لإدارة المنظمة وهي مبنية على تعاون كل الأقسام المنظمة لتحسين والحفاظ على الجودة لإرضاء الزبون، ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر"<sup>2</sup>.

**ثانيا: تعريف الخدمات وخصائصها.**

- تعريف الخدمات: يوجد العديد من التعريفات للخدمة منها مايلي :

فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة".

وهناك تعريف لـ (Gronroos (2000 يقول فيه أن الخدمة هي: "أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل"<sup>3</sup>.

كما تعرف الخدمة على أنها تلك النشاطات المعرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتحقيق رضا الزبائن. أيضا تعرف الخدمة بأنها نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وأن انتاجها أو تقديمها يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"<sup>4</sup>.

وتعرف الخدمة بأنها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة وليس نتيجة لانتقالها للمالك"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، "تخطيط و مراقبة الانتاج"، دار الكتب، مصر، 1998، ص 560

<sup>2</sup> علي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر، مصر ، 1995، ص 18

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، ط5، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص 20

<sup>4</sup> عبد العزيز ابو نبعة، "دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة - منهج تطبيق"، ط1، عمان، الوراق للنشر، 2005، ص 28

كذلك عرفت الخدمات بأنها إحدى أشكال المنتجات التي تقوم بإنتاجها منظمات الأعمال مثل الفنادق والسياحة والبنوك والمؤسسات والهيئات؛ مثل: مؤسسات التأمين وهيئات البريد والوزارات والمصالح الحكومية مثل: الاتصالات والمرور والتعليم<sup>2</sup>.

والخدمة هي تلك المنتج غير الملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للزبون كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها مادياً<sup>3</sup>.

1- خصائص الخدمات: إن الخدمة بطبيعتها ملموسة وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المختصين ومن بعد هذه الخاصية فهناك عدة خصائص تميز الخدمة ومن أهمها مايلي:

- اللاملموسية: نظراً للخدمة غير ملموسة فإنه من المستحيل على المستخدم خدمة الإدراك بها بالحواس<sup>4</sup>، الإحساس بها من خلال لمسها أو تذوقها، أو شمها أو رؤيتها قبل شرائه لها<sup>5</sup>.

- التلازمية (عدم الانفصال): تعني تلازمية عمليتي الإنتاج والاستهلاك للخدمة يتم في نفس الوقت<sup>6</sup>، وهي تعني أيضاً لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها لأن الوقت انتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها فالزبون هنا يكون في اتصال مباشرة مع مقدم الخدمة.

- عدم التجانس: من الصعب افتراض أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية إلى الزبون تتم بنفس المستوى والنوعية، لأن جودة أداء الخدمة يعتمد بدرجة كبيرة على مقدمها، فالخدمة المقدمة من نفس الشخص تختلف أيضاً من شخص لآخر، أي من مقدم إلى آخر.

- عدم القابلية للتخزين: تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، أي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون، فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبتالي عدم إمكانية تخزينها.

- عدم انتقال الملكية: صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة، وذلك كون الزبون يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها، على العكس السلعة التي يكون فيها الزبون حق امتلاكها كما في السلعة المادية<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم ابو النجا، "التسويق المتقدم"، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص18

<sup>2</sup> تيسير العجارمة، "التسويق السياحي"، ط1، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، 2005، ص20

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، "اساسيات التسويق المعاصرة"، القاهرة، مكتبة التوحيد الحديثة، 1998، ص465.

<sup>4</sup> خالد مقابلة، "التسويق الفندقي"، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، اربد، الاردن، 2011، ص20.

<sup>5</sup> محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، ط1، دار ثقافية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص217.

<sup>6</sup> PnnhilibKotr et bernarddubois, "marketing mangement", 12 edition, peroneducation, Paris, 2006, P475.

<sup>7</sup> هيثم طلعت عيسى، "أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ترقية الاداء في منظمات قطاع الاعمال"، السودان، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة شندي، 2016، ص72.

- عرض الخدمات: هو عملية مرئية فطالما أن حاجات ورغبات العملاء في تغيير مستمر، فإنه يمكن الابتكار وتطوير خدمات جديدة وتطوير وتبسيط اجراءات تقديم الخدمات الحالية وبما يضمن تلبية واشباع احتياجات طالبي الخدمات.

الجدول(1-2): بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها

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

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط1، (عمان: دار وائل للنشر، 2005م)، ص33.

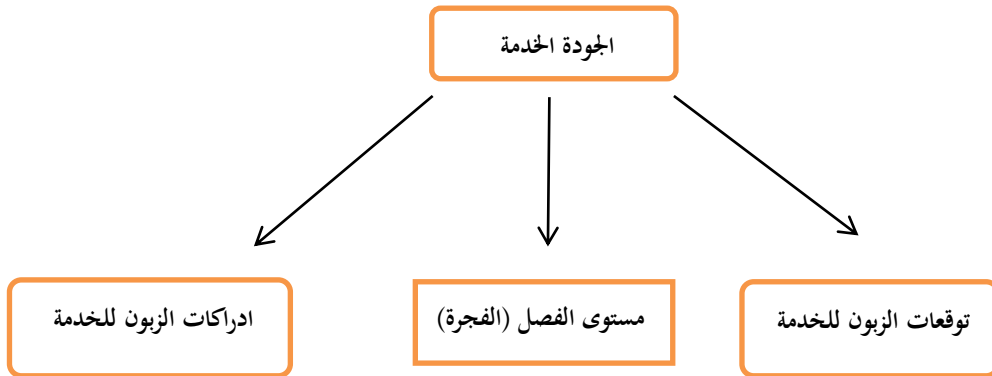
### ثالثا: مفهوم جودة الخدمات.

لجودة الخدمات هناك العديد من التعاريف من بينها مايلي:

- هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت متوقعة أو مدركة أي التي يتوقعها الزبائن أو يدركونها في الواقع الفعلي وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها.

- وتعرف جودة الخدمات على أنها التفوق على توقعات الزبون، أي يقصد بجودة الخدمة في هذا التعريف بأن المؤسسة تتفوق في خدماتها التي تؤديها فعلياً على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون تجاه هذه الخدمات<sup>1</sup>.
  - تعرف أيضاً بأنها تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين<sup>2</sup>.
  - فيعرفها (Bedira) على أنها مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة المبنية على قدرة المؤسسة الخدمية واحتياجات الزبائن بالإضافة إلى صفات تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وهي مسؤولية كل عامل داخل المؤسسة<sup>3</sup>.
- مما سبق يتبين لنا بأن جودة الخدمات ماهي إلا تطابق بين الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات وتطلعات الزبائن لهذه الخدمة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-1): تطابق بين الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات وتطلعات الزبائن.



المصدر: عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، القاهرة: دار البيان للنشر والتوزيع، 1999، ص337.

يتضح من المفهوم أعلاه وجود ثلاثة مستويات هي:

- الخدمة العادية: إدراكات الزبون للأداء الفعلي يساوي توقعاته لها.
- الخدمة الرديئة: إدراكات الزبون للأداء الفعلي أقل توقعاته لها.
- الخدمة المتميزة: إدراكات الزبون للأداء الفعلي للخدمة أكبر توقعاته له<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص143.

<sup>2</sup> ريتشارد ويليا مز، "اساسيات الجودة الشاملة"، ط1، ترجمة ونشر مكتبة حرير، 1999م، ص35

<sup>3</sup> خضير كاضم جمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، ط1، عمان: دار المسير للنشر والتوزيع، 2002، ص35.

<sup>4</sup> كلثوم بوبكر، جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية واثارها على رضا الزبون، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، رسالة ماجستير منشورة، 2013م)، ص5.

## رابعاً: خطوات تحقيق جودة الخدمات.

عملية تحقيق جودة الخدمات تأتي من خلال إتباع العديد من الخطوات، نذكر منها:<sup>1</sup>

الخطوة الأولى: إظهار المواقف الايجابية تجاه الآخرين.

في البداية يمكن تعريف الموقف بأنه حالة ذهنية تؤثر عليها المشاعر وميول الفكر والتصرف، وفي العادة الموقف الذي يظهره الشخص هو الذي يتحصل عليه بالمقابل، وتشير الدراسات إلى أن معظم العاملين في مجال خدمة الزبون يرجع فشلهم إلى موافقهم تجاه الآخرون وعدم اظهارهم للمواقف الايجابية بالنسبة لجميع من يتعاملون معهم كما أن الموقف الذي يظهره الموظف للآخرين يعتمد في الأساس على الطريقة التي ينظر بها الموظف إلى وظيفته.

ويُقاس موقف الموظف نحو الآخرين من خلال عدة معايير أهمها:

- مدى الإهتمام بمساعدة الآخرين.
- الإبتسامة والإيجابية نحو الجميع بصرف النظر عن أعمارهم ومظهرهم.
- الإيجابية نحو الآخرين حتى في الأيام والمواقف العصيبة.
- الشعور بشكل أفضل عند تحقيق جودة الخدمة في العمل.
- التحسن العملي.
- الشعور بالسعادة عند تقديم الخدمة الراقية.
- الايجابية والابتعاد عن السلبية حتى في مواجهة الناس الذين يصعب التعامل معهم.

الخطوة الثانية: تحديد حاجات الزبون.

- فعل الزبون هو الرئيس (الإهتمام الأول للمؤسسة هو الزبون).
- إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة العميل (إن معرفة متطلبات التوقيت في تقديم الخدمة يعتبر من الأمور الضرورية لتقديم خدمات ذات جودة، ويتطلب الاتصال الشخصي مع الزبون البدء بتحيته خلال التواي، وإكمال الأعمال الورقية الخاصة خلال دقيقة على الأكثر، ولا بد من إخبار الزبون عن أي سبب للتأخير في الانجاز، كذلك من الضروري الردّ على المكالمات الهاتفية للزبون من خلال رنة واحدة مثلاً).
- فهم الحاجات الانسانية: كالحاجة للشعور بالترحيب والشعور بالراحة والحاجة لتلقي العون والمساعدة، والحاجة للاحترام، إلخ .

<sup>1</sup>أمون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2006.

- توقع حاجات الزبائن مسبقا وتوفير تلك الخدمة للزبون دون أن يسأل عنها.
- يقظة الموظف ولطفه: ويتم هذا من خلال دراسة الزبون وفهمه من خلال الشفافية، بمعنى أن يعي الموظف الاشارات اللفظية وغير اللفظية التي يبعث بها الزبون، وأن يتقمص دور الزبون بمعنى أن يحل مكان الزبون ويرى ماذا يرغب هذا الزبون.

#### الخطوة الثالثة: العمل على توفير حاجات الزبائن.

- تأدية كافة المهام والواجبات التي تتطلب وظيفة كل موظف، وهذه الخدمات المقدمة لا بد أن تمتاز بتوجهها نحو الناس أكثر من الأشياء، ويكون فيها نوع من التفاعل الشخصي، وتحتاج كذلك لتقديمها خلال فترة زمنية مناسبة، وفي مكان مناسب، وإبتعاد هذه الخدمات المقدمة عن التعقيد وأن تكون مكيفة لخدمة حاجات الزبون ورغباته، وأن يمتاز الشخص الذي يقدم الخدمة بالحصول على التدريب والتعليم والمهارات المناسبة.
- القيام بتأدية الواجبات المساندة الهامة: وهي الواجبات المشتركة بين عامل وعاملين آخرين، إذ أن تقديم المساعدة والقيام بمشاركتهم يشكل جانب مهما للوصول إلى جودة الخدمة، ومن الأمثلة ترتيب الملفات، استقبال المكالمات الهاتفية إلخ.
- الاتصال عن طريق ارسال رسائل واضحة إلى زبائن، المشرفين والزملاء العاملين.
- ممارسة مهارة الترويج الفعال عن طريق: زيادة الوعي بالخدمات المتوفرة لدى الموظف، شرح ملامح تلك الخدمات، والقيام الموظف بوصف مزايا وفوائد تلك الخدمات.
- العمل على مواصلة تقديم الخدمة الجيدة لزبائن عند حدوث أمر غير متوقع: الأحداث الغير المتوقعة تؤدي إلى خلق الأعباء إضافة على قدرات الموظف وتحد من قدراته على تقديم خدمة جيدة للزبون، ويتطلب الأمر تنبؤ لتلك الأحداث وتطوير الخطط طارئة لمواجهتها من أجل الاستمرار في تقديم خدمة ذات جودة للزبائن.

#### الخطوة الرابعة: التأكد من أن الزبائن سيعودون للتعامل مع المؤسسة مرة أخرى.

- العمل على العناية والاهتمام بشكاوي الزبائن وهذا يتطلب إصغاء إلى الشكاوى، وإشعار الزبائن بأن هذه الشكاوى قد سمعت بشكل جيّد وصحيح، وكذلك ضرورة تقدير مشاعر الزبون وإمتصاص غضبه واستياؤه وخيبة أمله، وكذلك شرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوى، وفي النهاية لا بد من قيام الموظف المسؤول بتقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكوى.

- الاستعداد لمعالجة أكثر الشكاوى العامة بصورة صحيحة: على المسؤولين في المؤسسة التعرف على الشكاوى العامة، وما الذي يجب أن نقوله عندما تقدم شكاوى من قبل الزبائن.
- أن يعرف الموظف كيفية كسب الزبائن الذين يصعب التعامل معهم إلى جانب المؤسسة.

### المطلب الثاني: أهداف جودة الخدمات.

تمثل الأهداف الأساسية من تطبيق جودة الخدمة في المؤسسات فيما يلي:<sup>1</sup>

- تخفيض شكاوي الزبائن بالنسبة لجودة السلع والخدمات المقدمة لهم.
  - زيادة المبيعات، الحصة السوقية والأرباح.
  - زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها.
  - تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض الأخطاء، وتخفيض التكاليف ووقت التسليم.
  - الإرتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية.
  - تحسين الإتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المؤسسة.
- كما حدد (فرحات 2009) أهداف جودة الخدمة فيما يلي:

1. خفض التكاليف: أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون: فالإجراءات التي وضعت من طرف المؤسسة لإنجاز الخدمات للزبون قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة مما يؤثر سلباً على الزبون.
3. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات على حسب رغبة الزبون، وأن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

<sup>1</sup> بنينة لقمان أحمد، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن، دراسة ميدان في شركة العامة لاتصالات وبريد نينوى ، مجلة تنمية الرافدين، مجلد34، العدد 109، 2012.

## المطلب الثالث: تقييم الجودة الخدمات.

## أولاً: تقييم جودة الخدمات.

وينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمات من وجهتين، أحدهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى إلتزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمات المدركة من طرف الزبون.

ويقصد بالجودة المدركة: "بأنها حكم الزبون بدرجة التميز والتفوق المنسوبة إلى جوهره وخاصة الشيء"<sup>1</sup>. أي الجودة المدركة عبارة عن اتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه، والناتج عن المقارنة بين التوقعات والإدراكات المتعلقة بالأداء لذا فإن تقييم جودة الخدمات يجب أن يكون من وجهة نظر الزبون، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية<sup>2</sup>:

- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها الزبون لا إختيار الخدمة، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمات المقدمة.
  - قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها الزبون الأداء الفعلي للخدمة.
  - قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات الزبائن وتوقعاتهم تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً.
  - قد لا تستطيع المؤسسة نظراً لنقص امكانياتها، تحديد حاجات زبائنها ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها.
- ويرتبط تقييم الجودة بمستوى إدراك الزبون للخدمة المقدمة لهم، بمعنى أن عملية تقييم الجودة من طرف الزبون تشمل بالإضافة إلى الخدمة الأساسية أو الجوهرية مختلف الجوانب المادية (الملموسة) وغير الملموسة المتصلة بتقديم الخدمة، فإن عملية تقييم جودة الخدمات يعتمد بشكل كبير على حاجات ورغبات وتوقعات الزبون قبل شراء الخدمة.

## ثانياً: مؤشرات جودة الخدمات.

حتى تقوم المؤسسة الخدمية بتقديم خدمة قد تتلاءم مع توقعات الزبائن وتلي حاجاتهم، فعلى المؤسسة أن تتعرف على المعايير والمؤشرات التي تعتمد عليها الزبون في الحكم على جودة الخدمات المقدمة لهم، وتتمثل أهم المؤشرات التي تعتمد عليها في تفسير جودة الخدمات مايلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>Christionderbaix , joelbree, comportement du consommateur, editioneconomica, paris, 2000, p520.

<sup>2</sup>بوعنان نور الدين، جودة الخدمات واثرا على رضا العملاء، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص70.

1. الاعتمادية: وهي القدرة على تقديم خدمة تكون ما وعدت به المؤسسة أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها، ويكون بدرجة عالية من الدقة، فالزبون يتوقع أن تقديم له خدمة دقيقة من حيث الإلتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أداءها.
  2. مدى إمكانية الحصول على الخدمة: وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريده الزبون وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه.
  3. الأمان: وهو يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها كمثال درجة الأمان المترتبة عن استئجار شقة أو غرفة في فندق.
  4. المصداقية: وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها الزبون بمقدم الخدمة أي إلتزام بوعود التي يقدمها مثل ثقة المريض في الجراح بأنه لن يلحق به أضرار عند إجراء العملية.
  5. درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات الزبائن (العاطفة): ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات الزبون وتحديدها وتزويده بالرعاية والعناية.
  6. الإستجابة: وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الإستعداد لتقديم الخدمة للزبون بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها الزبون.
  7. الكفاءة والجدارة: وتتعلق بمقدمي الخدمة من حيث مهارتهم وقدرتهم على تحليل والاستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد<sup>2</sup>.
  8. الملموسية: ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الإتصال معهم.
  9. الإتصال: وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للزبون، والدور الذي يجب أن يلعب الزبون للحصول على الخدمة المطلوبة كان يطلب من المريض إتباع مجموعة من الاجراءات والتعليمات قبل إجراء العملية الجراحية<sup>3</sup>.
- وفي دراسة لاحقة تم دمج هذه المؤشرات في خمسة أبعاد رئيسية لجودة وهي المظهر المادي الملموسية، والاعتمادية، والإستجابة، والضمان، والتعاطف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور، مرجع سابق ذكره ص 443-446.

<sup>2</sup>جمال الدين لعويصات، ادارة الجودة الشاملة-دار هومة، أبو ظبي، 2005، ص24.

<sup>3</sup>هاني حامد الضمور، مرجع نفسه ص444-446.

<sup>4</sup>Jaen- jacquesdaudin et Charles Tapiero, les qulitis et le contrôle lqualite, paris :econnmical 1996, p9.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3-1): مؤشرات تقييم جودة الخدمات.

المؤشرات	البيان
الجوانب الملموسة	- جانب المظهر الخارجي للمؤسسة. - التصميم الداخلي للمؤسسة. - حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة. - المظهر اللائق لمقدمي الخدمات.
الاعتمادية	- الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة. - تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء). - معلومات دقيقة وصحيحة.
الاستجابة	- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة. - الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن. - الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي.
الضمان	- الشعور بالأمان في التعامل. - الثقة بمقدمي الخدمات.
التعاطف	- تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق. - فهم ومعرفة احتياجات الزبون. - وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا. - اللطف في التعامل مع الزبائن.

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس "قياس جودة الخدمات باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية وبدولة الكويت في المجلة العربية للعلوم الادارية، الكويت، مجلس النشر العلمي المجلد الرابع، العدد الأول نوفمبر 1996 ص21.

### ثالثاً: نموذج تقييم جودة الخدمات.

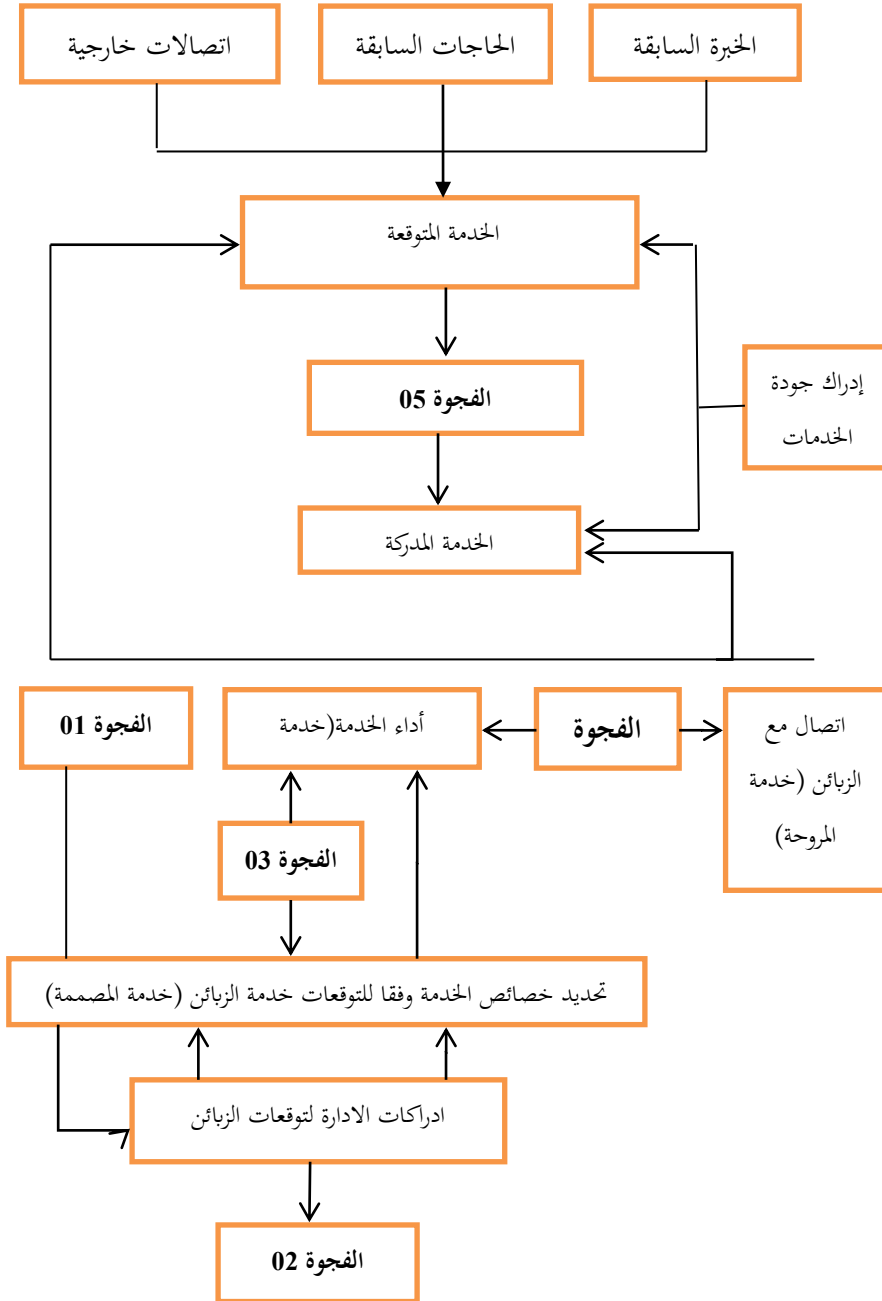
تشير الدراسات إلى أن هناك نموذجين رئيسيين على مجموعة من المؤشرات التقييمية قابلة للتكيف أو التعديل حسب نوع الخدمة:

1- نموذج الفجوة: يسمى نموذج الفجوة بـ Servqul ظهر خلال الثمانيات من خلال الدراسات التي قام بها كل من (Parasuraman ,zeilhaml et berry) وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها أن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراك الفعلي لها، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

جودة الخدمة servqul - الإدراك الفعلي للخدمة - التوقعات الزبائن

ومن خلال الدراسة التي قام بها Berry وزملائه سنة 1988 فقد توصل وإلى أن المحور الأساسي في تقييم الجودة وفق هذا النموذج يتمثل في فجوة بيت إدراك الزبون مستوى أداء الفعلي للخدمة وتوقعاته<sup>1</sup>، وبالإضافة إلى هذه الفجوة هناك خمسة فجوات أخرى تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتلخص في الشكل الموالي:

الشكل (3-1) نماذج تقييم جودة الخدمات.



Source : Lambin.J-J, Marketingsrategie et opérationnel dunad, paris, 2002, p345

<sup>1</sup>ناجي معلا، " قياس الجودة الخدمات المصرفية." مجلة العلوم الادارية المجلد 25، عدد02، جوان 1998، ص362.

ومن الشكل أعلاه يوضح ما يلي:

1. الفجوة الأولى: وتنتج عن اختلاف بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة المؤسسة الخدمية، فقد لا تدرك دائما وبدقة رغبات الزبائن وكيفية حكم الزبون على مكونات الخدمة لقلت معلومات عن السوق وانماط الطلب.
2. الفجوة الثانية: وهي عدم وجود تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات الزبون، أي أنه رغم إدراك الإدارة المؤسسة لتوقعات الزبون إلا أنها غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.
3. الفجوة الثالثة: وهي فجوة بين المواصفات الخدمة الموضوعية والأداء الفعلية لها، فإذا تمكنت المؤسسة الخدمية من وضع المواصفات المطلوبة في الخدمة، فلا يمكنها أداء هذه الخدمة بسبب وجود المواصفات معقدة وغير مرنة، وعدم تدريب العاملين على أداءها هذه الخدمة أو عدم إقتنائهم بالمواصفات المطلوب، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء الخدمة.
4. الفجوة الرابعة: وتتمثل في فجوة من الخدمة المروجة والخدمة المقدم، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلية للخدمة وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي في المؤسسة الخدمية.
5. الفجوة الخامسة: وتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المقدمة، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداة المؤسسة الخدمية.

2- نموذج الاتجاه: ويعرف هذا النموذج باسم Servperf ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor et Cronin) ونعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوم اتجاهيا يرتبط بالإدراك الزبون للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه على أنه "تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة"<sup>1</sup>.

ويقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداة الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الادراكات الخاصة بالزبون فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة لإدراكات الزبائن السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسسة ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة.

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 362

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:<sup>1</sup>

1. في غياب خبرة الزبون السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييم لجودتها.
2. بنا على خبرة الزبون السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المؤسسة.
3. إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات ادراكية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فإن تقييم الزبون لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها الزبون فيما يتعلق بالجودة الخدمة، وهكذا فإن رضى الزبون عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل إدراكات الزبون للجودة.

وعليه نخلص إلى أن الإتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية:

- 1- إن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم الزبون لجودة الخدمات المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية.
- 2- ارتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة، أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة لأجل نسبيا.
- 3- تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، والملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج SERVPERE.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص362.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## المطلب الأول: دراسات باللغة العربية.

1. دراسة لبني بورويبة وصالح حميدات (2022)<sup>1</sup>، حول أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي، وتهدف الدراسة لمعرفة أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي - سونلغاز فرع جيجل-، وقد استخدم أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، وقد توصل إلى وجود أثر إيجابي لبعد (التمكين الشخصي والقيادة الإستراتيجية) للمنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي للشركة محل الدراسة عند مستوى المعنوية.
2. دراسة كرومي سعيد (2021)<sup>2</sup>، حول أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الإستراتيجية - حالة مجمع حليب إيقلي، ببني عباس-، تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، وقد استخدم إستبانة وتم معالجتها إحصائياً، وقد توصل إلى وجود أثر لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة بأبعاده الأربعة (الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، القيادة الاستراتيجية، ثقافة التعلم المنظمي) على فعالية القرارات الاستراتيجية في "مجمع الحليب بإيقلي لولاية بني عباس"، ويعزى هذا الأثر إلى بعدي "القيادة الإستراتيجية" و"ثقافة التعلم المنظمي" من أبعاد المنظمة المتعلمة.
3. دراسة حمزة كواديك (2021)<sup>3</sup>، حول مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين (عرض تجارب دولية لمؤسسات صحية رائدة)، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن لإدارة الجودة الشاملة مساهمة كبيرة في تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال إرساء محيط داخلي ينعكس إيجاباً على نفسية المستفيد، وكذا تحسين ظروف عمل العاملين الصحيين لتحقيق رضاهم الوظيفي وبالتالي تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات الصحية.

<sup>1</sup> لبني بورويبة وصالح حميدات، "اثر ابعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الابداع التنظيمي" -مجلة الابحاث ودراسات، مجاد5، العدد01، 2022/01، ص212-196

<sup>2</sup> KERROUMI Said, The impact of adopting the concept of a learning organization on the effectiveness of strategic decisions - the case of the IGLI Milk Complex, BéniAbbès, Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEJE, Vol.4 No.8, 2021

<sup>3</sup> حمزة كواديك، "مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين عرض تجارب دولية لمؤسسات صحية رائدة"، مجلة شعاع جامعة المدينة مخبر التنمية المحلية المستدامة، الجزائر، 2021

4. دراسة بلال قريفة وفارس فضيل<sup>1</sup> (2021)، حول أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تطوير الكفاءات الجماعية؛ دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة-، تهدف الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تطوير الكفاءات الجماعية، واستعمل الإستبيان كأداة للبحث، أظهرت النتائج أن هناك علاقة تأثير قوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتطوير الكفاءات الجماعية، بأنه من الضروري على المنظمات أن تتحول وتفتح بأن إلى منظمات متعلمة حتى تتمكن من تطوير كفاءاتها الجماعية كمورد لتحقيق النجاح والتميز.

5. دراسة إيمان بنت عبد الله باعجاجة<sup>2</sup> (2020)، حول المنظمات المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية "دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية-"، تهدف الدراسة إلى معرفة أثر المنظمة المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والثروة المعدنية- وكالة الوزارة للثروة المعدنية - من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمقابلة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات، وقد توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس، وفروق حول تطبيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة.

6. دراسة ضيف سعيدة<sup>3</sup> (2019)، حول دارة المعرفة كأسلوب إداري حديث لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة الجلفة -، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الجلفة-"، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات ، وقد توصلت إلى تأكيد وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على المنظمة المتعلمة من جهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

<sup>1</sup> بلال قريفة وفارس فضيل، "أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة-"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد01، الجزائر، 2021 .

<sup>2</sup> إيمان بنت عبد الله باعجاجة، "المنظمات المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية"، "دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد السادس والثلاثون، المملكة العربية السعودية، 2021

<sup>3</sup> ضيف سعيدة "ادارة المعرفة كأسلوب إداري حديث لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة الجلفة -"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04.

7. دراسة بن أحمد لخضر وآخرون (2019)<sup>1</sup>، حول مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي-دراسة حالة مديرية الضرائب-، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور المنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بولاية الجلفة، ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة، وتوصلت الدراسة على أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة وتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كان متوسط.
8. دراسة صالح محمد وبوخمخيم عبد الفتاح (2018)<sup>2</sup>، حول أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل، تهدف الدراسة إلى بيان أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء، وقد استخدم الباحثان الاستبيان لجمع البيانات، وتوصلا إلى أن الشركة محل الدراسة تبني مفهوم المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة وكذلك هو الحال مع الرأس المال الفكري، كما اتضح أنه يوجد ارتباط قوي موجب يبلغ 0,99 عند مستوى دلالة 0,01 معامل تحديد قدره 0,98 بين متغيري الدراسة.
9. دراسة شتاتحة عائشة (2017)<sup>3</sup>، حول المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ ومبررات تبني التحول إليها، وتهدف هذه الدراسة إلى التطرق لتغيير المنظمة المتعلمة المستوى الذي وصلت إليه الجامعة الجزائرية من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد استخدمت الباحثة عينة من المجتمع تمثلت في أساتذة من الكلية، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة التحول التدريجي عن طريق الالتزام بتطبيق أهم ركائز المنظمة المتعلمة وتبني خصائصها.
10. دراسة عيسى مرزقة وسهام مخلوف (2017)<sup>4</sup>، حول أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل حيث تمحورت الاشكالية "تساهم جودة الخدمة المقدمة في تحقيق لدى العميل"، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمة هو الذي يولد شعور الرضا لدى العميل عن الخدمة المدركة وكذا تحديد أهم مفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة ورضا العميل مع ذكر الأبعاد والمحددات.

<sup>1</sup> بن أحمد لخضر وآخرون، "مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي-دراسة حالة مديرية الضرائب-"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2019.

<sup>2</sup> صالح محمد وبوخمخيم عبد الفتاح، "اثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 01، 2018.

<sup>3</sup> شتاتحة عائشة، "المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ ومبررات تبني التحول إليها"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، الأغواط. الجزائر، 2017.

<sup>4</sup> عيسى مرزقة، سهام مخلوف، "اهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبائن"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 7، العدد 1، جامعة باتنة الحاج لخضر، 2017.

11. دراسة كامل الحواجرة (2010)<sup>1</sup>، حول مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كامل، وتهدف هذه الدراسة إلى بيان مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية، وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس حول أهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى للمؤهل العلمي، والجامعات وتفاعلها مع كل من مدة الخدمة والمشاركة في الدورات العمرية.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

1. <sup>2</sup> Madi Bin Abdullah Muhammad Sabbir Rahman, Sebastian K. Francis Azman Ismail, Ahmad Azan Ridzuan, Nur Ilyani Ranlan Rose, Muhammad) حول العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء عن البيانات، تهدف الدراسة إلى البحث لفحص العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء عن بيانات التي تم الحصول عليها من الجنود الماليزيين الذين شاركوا في السلام. حفظ المهام في بلد الشرق الأوسط النتائج التي من شأنها تمكين لتحسين جودة الخدمة الممنوحة لأفراد حفظ السلام، استخدمت الدراسة منهج يخصص مقطعي مما سمح للباحثين بدمج الأدبيات جودة الخدمة شبه المهيلكة المقابلة والمسح الفعلي لجمع وفحص البيانات للحصول على أفضل نتائج اظهرت نتيجة تحليل الإنحدار المتعدد أن الإستجابة وتعكس متغيرات التأكيد ارتباطا كبيرا برضا العملاء على الجانب الآخر؛ سجلت متغيرات الملموسة والموثوقية والتعاطف. علاقة غير مهمة مع العميل أشباع.

2. دراسة حول <sup>3</sup>Rana, Sudhir Sanjeev (Prashar) التعرف على التأثير الوسيط لمعرفة العملاء على جودة الخدمة المتصورة والعميل الرضا من خلال تقييم قيمة العملاء في القطاع المصرفي الهندي هذه المعرفة يمكن أن تبسط الجهد إلى حد كبير تستثمر البنوك في اكتساب النوع المناسب من العملاء إشارات نتائج الدراسة إلى أن تصورات جودة الخدمة ايجابية؛ حيث تقييم قيمة العميل المتأثر علاوة على ذلك، عززت معرفة العملاء العلاقة التي تربط

<sup>1</sup>كامل الحواجرة، "مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010.

<sup>2</sup>Madi Bin Abdullah Muhammad Sabbir Rahman, Sebastian K. Francis Azman Ismail, Ahmad Azan Ridzuan, Nur Ilyani Ranlan Rose, Muhammad, Examining the relationship between service quality and customersatisfaction in military peacekeeping missions, Journal of Industrial Engineering and Management, JIEM, 2013, 6(2)

<sup>3</sup>Bindu K. Nambiar, Hareesh N. Ramanathan, Sudhir Rana, Sanjeev Prashar Perceived Service Quality and Customer Satisfaction: A Missing Link in Indian Banking Sector urnalns.sagepub, 23(1) 44-55, 2019

بين أبعاد التعاطف والاستجابة لجودة الخدمة مع تقييم قيمة العميل. ووسطت العلاقة بين الموثوقية والملموسة أبعاد مع تقييم قيمة العميل.

3. <sup>1</sup> دراسة تطبق Paulo A. Cauchick Miguel, Márcia Terra da Silva, Elias L.

Chiosini, and Klaus) Schützer هذه الدراسة جودة الخدمة لتقييم جودة الخدمة في سلسلة من ورش تصليح السيارات. الهدف الرئيسي هو تقييم أبعاد الخدمة عالية الجودة التي يتم تقديمها من خلال وجهات نظر المديرين والعملاء. تم تنفيذ هذا العمل في سلسلة خدمات شركة متعددة الجنسيات بما في ذلك مائة متجر منتشرة في جميع أنحاء البلاد. تقوم الشركة المدروسة بتصنيع نظام الفرامل ونظام عجلة القيادة والتعليق وأحزمة الأمان. تتضمن سلسلة الخدمة خدمات السيارات فيما يتعلق بالتعليق وأنظمة الفرامل والقابض والإطارات، من بين أمور أخرى، لـ 20000 عميل شهريًا بإيرادات تزيد عن 20 مليون دولار أمريكي سنويًا. تم تطوير استبيان بناءً على أبعاد جودة الخدمة وإرساله إلى المتاجر والعملاء لجمع البيانات (بنسبة 21٪ من معدل الاستجابة)، والتي تم تحليل النتائج منه. تظهر نتائج هذه الدراسة أبعاد الجودة والخصائص التي تستدعي الاهتمام الإداري. تم العثور على الاستجابة والضمان الأكثر صلة بمديري المتاجر والعملاء، على التوالي.

تم اقتراح مبادرات تحسين الجودة لتعزيز الخدمة التي تقدمها ورش تصليح السيارات. خلصت الورقة إلى أن هناك اختلافات بين وجهات نظر أصحاب المتاجر والعملاء فيما يتعلق بأبعاد الجودة وتقترح مزيدًا من العمل لمواصلة هذا البحث.

الكلمات الرئيسية: جودة الخدمة؛ جودة الخدمة أبعاد الجودة أعمال تصليح السيارات.

4. دراسة (Paula SUEMI SOUZA KUABARA & ADRIANAROSELI<sup>2</sup>)، تهدف

هذه الدراسة حول توضيح فئات التعلم التنظيمي والتنوع في الممارسة الاحتفالية في سياق الشركات متعددة الجنسيات، واستخدمت منهج التحليل الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أن هذا العمل يساهم هذا العمل في بناء نموذج بحثي مع إقتراح لدراسات التعلم التنظيمي ممارسة التنوع والمراسم الاحتفالية في سياق الشركات متعدد الجنسيات.

<sup>1</sup>Assessment of Paulo A. Cauchick Miguel, Márcia Terra da Silva, Elias L. Chiosini, and Klaus Schützer service quality dimensions: a study in a vehicle repair service chain

<sup>2</sup> Paula SUEMI SOUZA KUABARA & ADRIANA ROSEL, ORGANIZATIONAL LEARNING PRACTICES OF DIVERSITY AND CEREMONIALISM, MACKENZIE MANAGEMENT REVIEW, Brazil, 2017

## مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أوجه التشابه:

1. كل الدراسات السابقة المذكورة تناولت أحد متغيري الدراسة الحالية المنظمة المتعلمة أو جودة الخدمة.
2. في كل الدراسات السابقة والدراسة الحالية تم إستعمال أعداد متفاوتة.
3. تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية أغلبها استعملت المناهج الإحصائية والبرامج الكترونية.

أوجه الإختلاف:

- من حيث المبدأ: الدراسات السابقة أجريت على بيئات متنوعة محلية وعربية وأجنبية، أما الدراسة الحالية أجريت على عينة محلية مؤسسة سونلغاز، الوادي.
- من حيث الهدف: الدراسات السابقة الذكر تدرس متغير واحد أو متغيرين أما الدراسة الحالية فهي تدرس متغيرين بحيث درست المنظمة المتعلمة متغير مستقل، وجودة الخدمة متغير تابع.
- من حيث الأبعاد: اختلفت الدراسات السابقة عن دراستنا في تحديد الأبعاد لكل من متغير الدراسة جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة).
- من حيث المبدأ: اختلفت الدراسات السابقة عن دراستنا فاستخدام المنهج بحيث استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي والتحليلي ودراستنا منهج الوصفي، واختلف أيضا من ناحية النماذج بحيث استخدمت الدراسات السابقة نموذج spss النموذج التقليدي ودراستنا استخدمت النموذج v spss 25.

## خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل تظهر لنا مفهوم جودة الخدمة ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية إذ تعتبر جودة الخدمة سلاحًا استراتيجيًا للمؤسسات الخدمية لمواجهة المنافسة الشرسة في بيئة تنافسية صعبة التحديات، ومن أجل تحقيق جودة الخدمة على المؤسسة إشراك العملاء والموظفين في عملية إنتاج الخدمة ومن أجل ابتكار ثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى التحسين المستمر في الخدمة وتخفيض تكاليف إنتاج هذه الخدمة، لكي تتمكن المؤسسة من تقديم خدمات بجودة عالية والارتقاء بمكانة خدماتها مناسبة لها، والعمل على تحقيق أهداف.

وتطرقنا أيضا إلى أن المنظمة المتعلمة جاءت لتعالج عدد كبير من نقاط القصور والخلل في المنظمات، لا بد أن نشير إلى ضرورة إتفات منظماتنا إلى مفهوم المنظمة المتعلمة وتبنيه وهذا بغرض تمكينها من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات، بيئة تسود فيها روح التعاون وروح الفريق، تركز على الرؤية الشاملة والمرونة الكبيرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والسعي نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي.

## الفصل الثاني

- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
- عرض النتائج واختبار الفرضيات.

## تمهيد

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في خصائص المنظمة المتعلمة وجودة الخدمة بأبعادها الاعتمادية الاستجابة والملموسية سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تعزيز أبعاد جودة الخدمة بمؤسسة سونلغاز بالوادي، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
- المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مُفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة؛ دراسة وجهات نظر على موظفي سونلغاز بولاية الوادي، حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

بالقرار رقم 6959 بتاريخ 1969 الصادر في الجريدة الرسمية في 01 اوت 1963، تم تأسيس المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ)، وذلك تعويضا عن كهرباء وغاز الجزائر (EGA) التي حلت بموجب هذا القرار، حيث تتكفل مؤسسة سونلغاز بتسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن، لكل أنواع الزبائن (المصانع، محطات، توليد الطاقة، الزبائن العاديين)، ومن أجل ذلك فهي تنجز وتشرق على تسيير قنوات نقل الغاز وشبكة التوزيع، وسنذكر في هذا المبحث المراحل التي مرت بيها سونلغاز<sup>1</sup>.

### أولا: لمحة تاريخية.

شهدت الولاية تقدما ملحوظا في قطاع الكهرباء والغاز خلال العقد الأخير من القرن الماضي من خلال تجسيد جملة من البرامج على غرار البرامج السابقة، منها برامج دعم ولايات الجنوب وبرنامج ربط الأحياء مليار 233 والتحصيلات الاجتماعية، حيث بلغ الغلاف المالي المقرر لهذه البرامج والخاص بقطاع الكهرباء حوالي 200 مليار سنتيم وبشبكة تبلغ 700 كلم، 27000 توصيلة جديدة.

كما استفادت الولاية من مركزي تحويل بكل من غمرة وتندلة والرفع من طاقة مركز تكسبت، حيث يبلغ مجموع طاقة التحويل بالولاية 600 م.ف.ا بعدما كانت 120 م.ف.ا في سنة 2003. وهو ما يمثل نسبة تطور تقدر بـ 500%.

كما منحت الدولة نسبة تخفيض تسعيرة الكهرباء بنسبة 50% إبتداء من سنة 2008 لولايات الجنوب، وهذا في إطار برنامج رئيس الجمهورية، حيث يشمل هذا الدعم أكثر من 100000 مشترك آنذاك قيمة هذا الدعم 11.5 مليار سنتيم.

<sup>1</sup> www.sonelgaz.dz/?page=article\_id=5

أما فيما يتعلق بالغاز فسجلت عدد الاشتراكات حوالي 12000 مشترك في إطار التوزيع العمومي للغاز على كافة تراب الولاية مطلع عام 2012، حيث قدر الغلاف المالي المسخر لهذا المشروع هو 1270: مليار سنتيم لإنجاز 1000 كلم من شبكات الغاز الطبيعي.

ويسهر على انجاز هذه البرامج طاقم شركة توزيع الكهرباء والغاز مكون من 258 موظف، من بينهم 72 إطارا، و156 عون خبرة، و30 عون تنفيذي، موزعين عبر جميع مراكز الشركة.

أنشأ مركز توزيع الكهرباء والغاز بالوادي في أواخر الثمانينات حيث كان عبارة عن مندوبية تمثل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، وبتاريخ 01\01\1991 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع يضم مجموعة من المقاطعات وهي: الوادي، المغير، والديبيلة.

### المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة "الاستبيان".

إعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع البيانات لأغراض الدراسة، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول إشكالية الدراسة وفرضياتها، لتجيب عليها عينة الدراسة، ويتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

#### أولا: أجزاء الاستبيان

● الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتمثلت في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة.

● الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: ضم (08) عبارات يتعلق المنظمة المتعلمة

المحور الثاني: تعلق جودة الخدمة مقسم إلى ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: الملموسية.
- البعد الثاني: الإعتمادية.
- البعد الثالث: الإستجابة.

#### ثانيا: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفي ما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

### 1- الأساليب الوصفية:

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

### 2- الأساليب الاستدلالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل الانحدار البسيط: معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حدا.

### المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

يتم في هذا المطلب معرفة مدى الاعتماد على استبيان الدراسة من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبيان. أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ.

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة.

جدول رقم (1-2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
20	0.885

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.885 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبيان.

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (2-2): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة.

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	**0.902	المحور الأول: المنظمة المتعلمة
0.000	**0.912	المحور الثاني: جودة الخدمة
0.000	**0.831	البعد الأول: الملموسية
0.000	**0.875	البعد الثاني: الإعتمادية
0.000	**0.836	البعد الثالث: الاستجابة
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الثاني أبعاد جودة الخدمة من خلال أبعاد (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من المحور الأول دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني جودة الخدمة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كما يتبين لنا أنه أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول المنظمة المتعلمة والمحور الثاني أبعاد جودة الخدمة حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

## المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات.

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

## المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

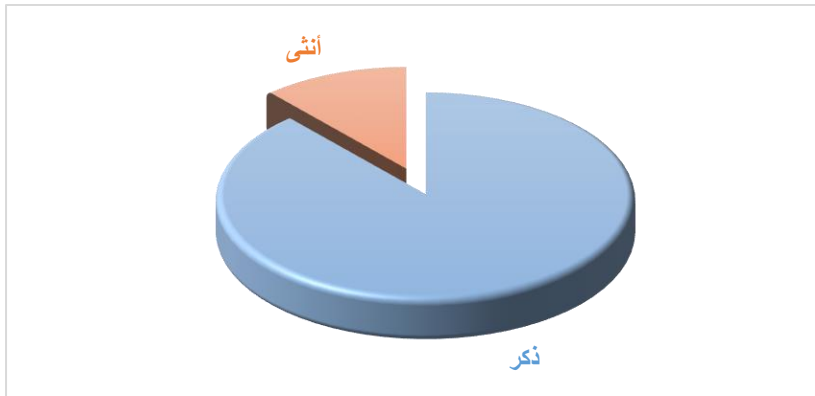
جدول رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
88,4	38	ذكر
11,6	5	أنثى
%100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس حيث 88.4% لصالح الذكور في حين 11.6% لصالح الإناث، نفس هذه النسب المتقاربة على أن مؤسسة محل الدراسة تتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس. كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-1): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

## توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

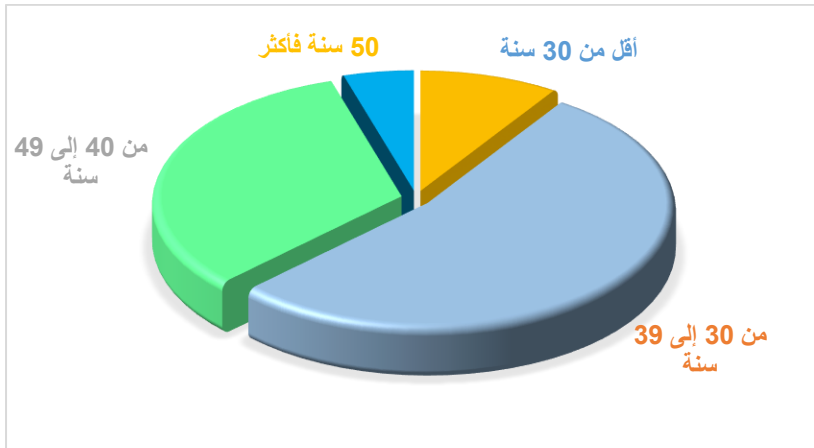
جدول رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة %	التكرار	السن
9,3	4	أقل من 30 سنة
53,5	23	من 30 إلى 39 سنة
32,6	14	من 40 إلى 49 سنة
4,7	2	50 سنة فأكثر
%100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بعدد 23 ونسبة 53.5 %، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بعدد 14 ونسبة 32.6 %، في حين كل من أقل من 30 سنة والفئة أكثر من 50 سنة بنسبة متقاربة على التوالي: 9.3 %، 4.7 % من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (2-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

## 2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
4,7	2	متوسط
9,3	4	ثانوي
86	37	جامعي
<b>100%</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتوزع بأغلبية مستوى تعليمي جامعي بعدد 37 ونسبة 86%، تليها ثانوي بعدد 4 ونسبة 9.3% في حين متوسط بنسبة 4.7% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (2-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

## 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

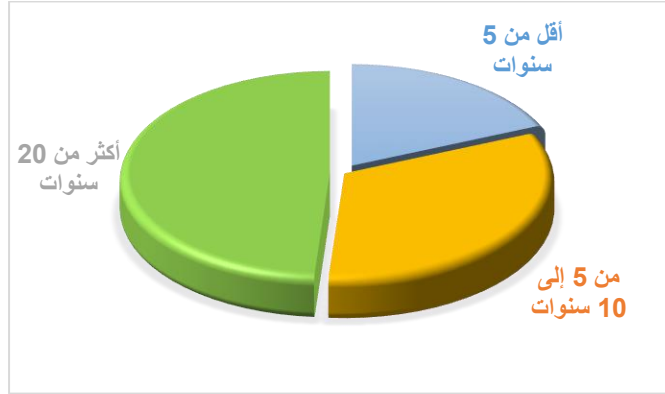
جدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة الأقدمية.

النسبة %	التكرار	الأقدمية
18,6	8	أقل من 5 سنوات
32,6	14	من 5 إلى 10 سنوات
48,8	21	أكثر من 20 سنوات
<b>100%</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية بأغلبية أكثر من 20 سنة بعدد 21 ونسبة 48.8% تليها من 5 إلى 10 سنوات بعدد 14 ونسبة 32.6% في حين أقل من 5 سنوات بعدد 8 ونسبة 18.6% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (2-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

### المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمات، وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة لحساب المتوسط النسبي التشتتي لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك: وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعماله مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبيّن الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

جدول رقم (2-7): مقياس ليكارت الخماسي.

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
غير موافق تماما	[1 - 1.79]
موافق	[1.80 - 2.59]
محايد	[2.60 - 3.39]
موافق	[3.40 - 4.19]
موافق تماما	[4.20 - 5]

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على المراجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

## أولاً: تحليل مجالات المحور الأول "المنظمة المتعلمة".

سنحاول من خلال هذا الجزء عرض وتحليل بيانات المحور الأول.

جدول رقم (2-8): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول.

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	3	0,730	3,88	1 يتم تطوير الأداء للعاملين بالمؤسسة من خلال التنشيط الفكري لهم ومما يتعلمونه من بعضهم البعض.
مرتفع	2	0,781	3,90	2 يتم تحفيز كل العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل ويخص المؤسسة .
مرتفع	4	0,803	3,79	3 يبحث العاملون دائما عن المعرفة التي تساهم في تطوير أداؤهم وأعمالهم.
مرتفع	7	0,981	3,41	4 تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد بدعم المؤسسة .
مرتفع	8	0,719	3,34	5 تدعم المؤسسة المبادرات الابداعية والتطويرية في عمليات التعلم.
مرتفع	6	0,663	3,41	6 يحمل العاملون المؤسسة وجهات نظر متقاربة حول قضايا العمل.
مرتفع	1	0,793	4,11	7 خلق الثقة المتبادلة بين الادارة والأفراد هي مسؤولية الجميع .
مرتفع	5	0,781	3,76	8 يتم تطوير الأداء للعاملين بالمؤسسة من خلال التنشيط الفكري لهم ومما يتعلمونه من بعضهم البعض.
مرتفع		<b>0,473</b>	<b>3,70</b>	المحور الأول: المنظمة المتعلمة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

تشير معطيات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة في المحور الأول المنظمة المتعلمة بلغ (3.70) وبالانحراف المعياري قدر بـ: (0.473) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن المنظمة المتعلمة محل الدراسة مرتفع وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، نجد العبارة رقم 07 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وإنحراف معياري (0.793) ما يؤكد على أن خلق الثقة المتبادلة بين الادارة والأفراد هي مسؤولية الجميع، تليها العبارة رقم (02) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90) ما يدل على أنه يتم تحفيز كل العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل ويخص المؤسسة، في حين العبارة رقم 01 بالمرتبة الثالثة وبتوسط حسابي (3.88) ما يدل على أنه يتم تطوير الأداء للعاملين بالمؤسسة من خلال التنشيط الفكري لهم ومما يتعلمونه من بعضهم البعض، كما جاءت العبارة رقم 03 بالمرتبة الرابعة

وبمتوسط حسابي (3.79) ما يثبت أن العاملون يبحثون دائما عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدائهم وأعمالهم، وأخيراً نجد العبارة رقم 05 بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) ما يدل على أن المؤسسة تدعم المبادرات الابداعية والتطويرية في عمليات التعلم .

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني "جودة الخدمة".

جدول رقم (2-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الثاني.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
9 موقع المؤسسة في مكان ملائم يسهل الوصول إليه	4,44	0,589	<u>1</u>	مرتفع جدا
10 التصميم الداخلي والخارجي للمؤسسة جميل ومريح	3,90	0,971	<u>2</u>	مرتفع
11 الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة	3,37	0,155	<u>4</u>	متوسط
12 يهتم مقدمي الخدمة بمظهرهم وحسن استقبالهم للزبائن	3,88	0,793	<u>3</u>	مرتفع
البعد الأول: الملموسية	<b>3,90</b>	<b>0,654</b>	<u>1</u>	مرتفع
13 تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة	3,79	0,638	<u>3</u>	مرتفع
14 الخدمة تقدم بشكل صحيح	3,90	0,683	<u>1</u>	مرتفع
15 تلتزم المؤسسة بالوعود التي قطعها مع الزبون	3,76	0,840	<u>4</u>	مرتفع
16 الفاتورة المدفوعة تتناسب مع الخدمة المقدمة	3,88	0,697	<u>2</u>	مرتفع
البعد الثاني: الاعتمادية	<b>3,83</b>	<b>0,558</b>	<u>2</u>	مرتفع
17 يتمتع العاملون بقدرتهم على فهم حاجات الزبائن	3,95	0,652	<u>1</u>	مرتفع
18 تستجيب المؤسسة بسرعة لطلبات الزبائن	3,46	0,854	<u>2</u>	مرتفع
19 الاستفسارات والشكاوى تلقى اهتمام والرد الفوري	3,34	0,813	<u>3</u>	متوسط
20 فترة انتظار تقديم الخدمة يستغرق وقتا قصيرا	3,32	0,714	<u>4</u>	متوسط
البعد الثالث: الاستجابة	<b>3,52</b>	<b>0,550</b>	<u>3</u>	مرتفع
المحور الثاني: جودة الخدمة	<b>3,75</b>	<b>0,497</b>		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم المحور الثاني جودة الخدمة حسب عينة الدراسة بلغ (3.75) وبالانحراف المعياري قدر به: (0.497) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني هو ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن جودة الخدمة محل

الدراسة باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

بالنسبة البعد الأول: الملموسية: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (3.90) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.37-4.44) حيث أن "العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.44) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أن موقع المؤسسة في مكان ملائم يسهل الوصول إليه، أما "العبارة رقم 10" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (3.90) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أن التصميم الداخلي والخارجي للمؤسسة جميل ومريح، كما نجد "العبارة رقم 12" جاءت بالمرتبة الثالثة وبتوسط حسابي (3.88) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أن مقدمي الخدمة يهتمون بمظهرهم وحسن استقبالهم للزبائن، وأخيرا العبارة رقم 11 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.155) أي أن الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة.

بالنسبة البعد الثاني: الاعتمادية: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.83) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.76-3.90) حيث أن "العبارة رقم 14 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الخدمة تقدم بشكل صحيح، أما "العبارة رقم 16" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (3.88) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أن الفاتورة المدفوعة تتناسب مع الخدمة المقدمة، كما نجد "العبارة رقم 13" جاءت بالمرتبة الثالثة وبتوسط حسابي (3.79) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أن المؤسسة تلتزم بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة، وأخيرا العبارة رقم 15 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) و انحراف معياري (0.840) أن المؤسسة تلتزم بالوعود التي قطعها مع الزبون.

بالنسبة البعد الثالث: الاستجابة: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (3.52) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.32-3.95) حيث أن "العبارة رقم 17 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) ما

يدل على أنه يتمتع العاملون بقدرتهم على فهم حاجات الزبائن، أما "العبارة رقم 18" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.46) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أن المؤسسة تستجيب بسرعة لطلبات الزبائن، "العبارة رقم 19" جاءت بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.34) ما يؤكد على أن الاستفسارات والشكاوى تلقى اهتمام والرد الفوري، وأخيرا العبارة رقم 20 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.32) وإنحراف معياري (0.550) أن فترة انتظار تقديم الخدمة يستغرق وقتا قصيرا.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج:

الجدول رقم (2-10): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.074	0.953	المحور الأول: المنظمة المتعلمة
0.460	0.975	المحور الثاني: جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.074 والمحور الثاني: 0.460 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

#### ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

##### 1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الملموسية نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية: ( $H_0$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الملموسية.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الملموسية.

الجدول رقم (2-11): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.785	0.000	0.321	19.405	( $H_0$ )
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$Y = 0.993 + 0.785x_1 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الملموسية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.785$ ) غير دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.321$ ) ما يدل على أن بعد خصائص المنظمة المتعلمة تؤثر في جودة الخدمة من ناحية الملموسية بنسبة ( $32.1\%$ ) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة  $F$  الجدولية ( $F=19.405$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ).

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الملموسية.

## 2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الإعتمادية.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية: ( $H_0$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الإعتمادية.
- الفرضية البديلة: ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الإعتمادية.

■ الجدول رقم (12-2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.576	0.001	0.238	12.787	(1H)
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$Y = 1.703 + 0.576x_2 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الإعتمادية، ذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (0.576=B) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.238$ ) ما يدل خصائص المنظمة المتعلمة تؤثر بنسبة (23.8%) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (12.787=F) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الإعتمادية.

### 3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الإستجابة.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية: ( $H_0$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الإستجابة.
- الفرضية البديلة: ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الإستجابة.

الجدول رقم (13-2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.673	0.000	0.334	20.589	(1H)
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$Y = 1.030 + 0.673x_3 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج 25SPSS.V

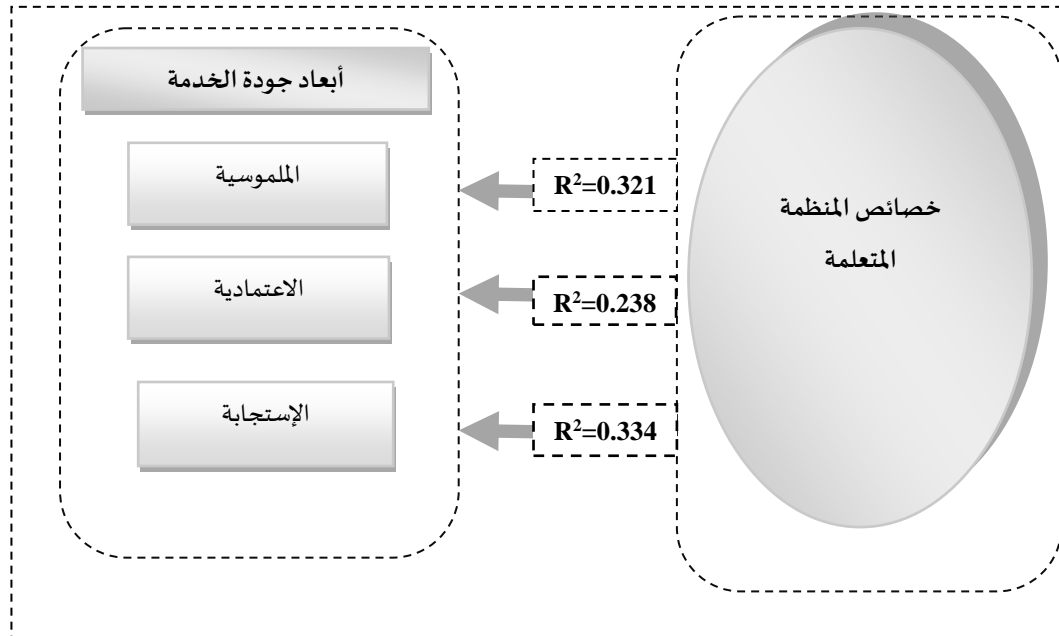
تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الإستجابة، ذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.673$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.334$ ) ما يدل على لخصائص المنظمة المتعلمة أثر بسنية ( $33.4\%$ ) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ( $F=20.589$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ).

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الإستجابة.

### 3. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من خلال كل من: الجودة من ناحية الإعتمادية، الملموسية، والإستجابة.

الشكل رقم (5-2): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه خصائص المنظمة المتعلمة المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة لها أثر على تحقيق جودة الخدمة التأثير في الملموسية بنسبة  $32.1\%$ ، تليها التأثير في الاستجابة بنسبة  $33.4\%$ ، في حين التأثير في الاعتمادية بنسبة  $23.8\%$  من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين أثر خصائص المنظمة المعلمة في تحقيق جودة الخدمة بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي حيث تم تقديم علم للمؤسسة من حيث النشأة وأهم الخدمات، وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS، لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من خلال كل من: الجودة من ناحية الاعتمادية، الملموسية، والإستجابة.

الخاتمة

## الخلاصة

إنَّ ما سبق التعرض له من أفكار يعكس بوضوح أهمية كل من جودة الخدمة والمنظمة المتعلمة كون هذه المواضيع تعتبر من أحد الموضوعات الهامة التي حظيت بإهتمام الباحثين، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة بمؤسسة سونلغاز الوادي، من خلال خصائص المنظمة المتعلمة هي: التميز، المشاركة، فرق عمل متفاعلة، المعرفة هي قوة الأخطار المتحكمة فيها كجزء من عملية التعلم. حيث تساهم جودة الخدمة بجزء كبير للمنظمة المتعلمة بمؤشرات وهي كالتالي: الإعتمادية، الملموسية، المصداقية، لتسيير أعمالهم وأفكارهم للمؤسسة.

جاء الفصل الأوّل ليتناول الإطار المفاهيمي لمنظمة المتعلمة وجودة الخدمة حيث أصبحت المؤسسات الناجحة والتمتيزه تركز وتهتم بتطوير وقدرات العمال. والفصل الثاني حيث برزت دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز، وهدفت لإبراز أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع استبيان على عينة من الموظفين في المؤسسة.

وقد تم الوصول إلى نتائج لحل إشكالية الدراسة وهي كما يلي:

### - بالنسبة للنتائج النظرية:

- المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في خلق واكتساب المعرفة ونقلها.
- المنظمة المتعلمة وجودة الخدمة من الموضوعات الأكثر حداثة وأهمية على مستوى الدراسات والبحوث.
- رغم اختلاف الباحثين والمهتمين في حصر خصائص المنظمة المتعلمة إلا أن أغلبها تم حصرها في نموذج بيتز سينج.
- جودة الخدمة تعتبر الهدف الذي تسعى من خلاله إلى إختراق الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### - بالنسبة للنتائج التطبيقية:

- حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين فإن المنظمة المتعلمة محل الدراسة مرتفع، ويؤكدون على أن خلق الثقة المتبادلة بين الادارة والأفراد هي مسؤولية الجميع، وأنه يتم تحفيز كل العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل ويخص المؤسسة، وكذلك يؤكدون على أنه هناك تطوير لأداء العاملين بالمؤسسة من

خلال التنشيط الفكري لهم ومما يتعلمونه من بعضهم البعض، وأن المؤسسة تدعم المبادرات الابداعية والتطويرية في عمليات التعلم .

● حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين فإن الملموسية كبعد لجودة الخدمة جاء في المركز الأول وضمن مجال الموافقة، حيث يؤكدون على أن موقع المؤسسة في مكان ملائم ويسهل الوصول إليه، وأن التصميم الداخلي والخارجي للمؤسسة جميل ومريح، وكذلك مقدمي الخدمة يهتمون بمظهرهم وحسن استقبالهم للزبائن. أما بالنسبة لبعد الاعتمادية فجاء في المركز الثاني وضمن مجال الموافقة، ويؤكد أفراد العينة على أن الخدمة تقدم بشكل صحيح، وأن الفاتورة المدفوعة تتناسب مع الخدمة المقدمة، وأن المؤسسة تلتزم بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة. وأما بالنسبة لبعد الاستجابة فكان في المركز الثالث وضمن مجال الموافقة، ويؤكد أفراد العينة على أن العاملون يتمتعون بقدرتهم على فهم حاجات الزبائن، وأن الاستفسارات والشكاوى المقدمة للمؤسسة تلقى الإهتمام.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية بعد الملموسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية بعد الاعتمادية .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية بعد الاستجابة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الملموسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الاعتمادية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من ناحية الاستجابة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة من خلال كل من الجودة من ناحية الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة.

### توصيات:

وفقا للنتائج تم التوصيل إليها نوصي بمايلي:

- خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة تتوافر بمستوى عالي في المؤسسة.
- عمل المؤسسة نحو تطبيق جودة الخدمة التي لها دور كبير في تطوير المنظمة وتحسين جودتها، كما تعد نقطة مهمة في سبيل كسب الزبون.

- كل مفهوم يمكن أن يتكلم مجال بحث واسع، ومن هنا نرى في المواضيع الآتية الذكر مجال الدراسة والتوسع في الموضوع.
- دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

#### آفاق الدراسة:

وفقا للنتائج تم التوصل إليها من إطار النظرية والميداني تم الخروج بالاقترحات التالية:

- أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمة.
- دور المنظمات المتعلمة في تشجيع الخدمات.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## المراجع العربية

- البغدادي، عادل هادي، والعبادي والهاشم فوزي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة سلوك تنظيمي الذاكرة التنظيمية، ادارة المعرفة، ادارة المعلومات، الاداء التنظيمي ، مؤسسة الوراق ، عمان 2008.
- الرفاعي، محمد نايف، الشيباب، احمد محمد سعيد حسن، الروايدة محمد علي، "مستوى التطبيق منظمة متعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في مؤسسات لعامة الاردنية بمحافظة اريد"، المجلة الاردنية في الادارة الاعمال، 2013.
- العتبي، والآخرين، درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، مجلة الثقافة والتنمية، 2015.
- المليجي، رضا ابراهيم، ادارة المعرفة والتعلم والتنظيم: "مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة"، القاهرة، مصر، 2010.
- أبو النصر، مدحت، الادارة بالمعرفة المنظمات التعلم، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب، 2008.
- أبو بكر، فاتن احمد، نظم الادارة المفتوحة: ثورة الاعمال القادمة للقرن الحادي العشرين، القاهرة: ابتراك للطباعة ونشر، 2001.
- أبو حشيش، بسام محمد، مرتضى، زكي رمزي "مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في جامعة اقصى وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة الجامعة الاسلامية: سلسلة دراسات الانسانية، 2011
- أبو خضير، إيمان سعود، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات الادارية حديثة لتطوير منظمات قرن 21، دار مؤيد للنشر والتوزيع، الرياض، 2007.
- أسماء سالم النصور، اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة اعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن ، 2010 .
- إيمان بنت عبدالله، باعجاجة المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية ، " دراسة ميدانية على وزارة الصناعة الثروة المعدنية -وكالة الوزارة للثروة المعدنية، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير ،مجلة العربية للنشر العلمي، العدد 36 ، المملكة العربية السعودية، 2021.
- إبراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة المعرفة -الممارسات والمفاهيم -ط1، دار الوراق ،عمان، 2007.
- أيوب علة ،ناديا، " دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في منشآت السعودية الكبرى"، مجلة الادارة العامة، 2004.
- بن أحمد لحضر والآخرين، مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات للتغيير التنظيمي، دراسة حالة مديرية الضرائب -مجلة منتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية ، المجلد 3 ، عدد2، جزائر، 2019 .
- بثينة لقمان احمد، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا زبائن، دراسة ميدان في شركة العامة لاتصالات و بريد نينوى، مجلة التنمية الراقدين ،مجلد 34، العدد 109، 2012 .
- بلال قريفة وفارس فضيل ،ابعاد المنظمة المتعلمة واثرها في تطوير الكفاءات الجماعية :دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة -مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مجلد 24، عدد1، الجزائر، 2021 .
- بو عنان نور الدين، جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007.
- بومدين يوسف ، ادارة الجودة الشاملة وادارة المتميزة ،مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد 5 ، 2007.
- تيسير العجارمة، التسويق السياحي ،طبعة 1 ،عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع، 2005

- جمال الدين محمد المرسي، أساسيات التسويق المعاصرة، القاهرة، مكتبة التوحيد الحديثة، 1998.
- جمال الدين لعويسات، ادارة الجودة الشاملة، دار هومة، ابوظبي، 2005.
- حمزة كودايك، مدى فعالية ادارة جودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين عرض تجارب دولية المؤسسات صحية رائدة، مجلة شعاع جامعة لمدينة مخبر التنمية مستدامة، الجزائر، 2021 .
- خضير كاضم حمود، ادارة الجودة خدمة عملاء، ط1، (عمان، دار المسير وتوزيع، 2002)
- خالد مقابلة، التسويق الفندقي، ط1، دار وائل للنشر وتوزيع، اربد، الاردن، 2011.
- خضير كاضم حمود، ادارة الجودة وخدمة عملاء، دار المسير، ط2، عمان، 2007 .
- خالد بن سعد عبدالعزيز بن سعيد، ادارة جودة شاملة تطبيقات على قطاع الصعب، ط1، سعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997.
- ريتشارد ويليامز أساسيات الجودة الشاملة، ط1 ترجمة ونشر المكتبة حريز، 1999 .
- شتاتحة عائشة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ ومبررات تبني التحول إليها، مجلة، اقتصاديات المال والاعمال، الاغواط، الجزائر، 2017.
- صالح محمد و بوخمخم عبد الفتاح، اثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على راس المال الفكري بمحطة انتاج الكهرباء بجيجل، مجلة دراسات اقتصادية، مجلدة، عدد1، 2018 .
- صالح مهدي محسن الغامري، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة الاعمال، دار وائل، عمان، 2007 .
- صلاح عبد القادر احمد النعيمي، دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة أنبار، الاردن، بدون سنة نشر.
- ضيف سعيدة، ادارة معرفة كأسلوب اداري حديث لبناء منظمات متعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة الجلفة -مجلة الدراسات الاقتصادية معاصرة، مجلد 4، عدد2، 2009 .
- عثمان ايسل، منظمة التعلمية والتعلم المنظمي، مجلة دراسات الإدارة المعاصرة، (2008).
- عبد الناصر حسين، رياض زايد والآخرين، المنظمة متعلمة وتطبيقاتها في مملكة العربية السعودية، مؤتمر الدولي للتنمية الاداء نحو اداء متميز لقطاع الحكومي، قاعة المؤتمرات الرياض، مملكة العربية السعودية، 2009.
- عثمان محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود القاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على منظمة متعلمة، مجلة اردنية في ادارة اعمال المجلد 5، عدد1، الاردن، 2009.
- على السلمي، ادارة شاملة ومتطلبات الأيزو 9000، دار غريب للطباعة ونشر وتوزيع، بدون سنة ونشر.
- عبدالله الطائي، عيسى قدارة، إدارة جودة شاملة، دار البازوري للنشر وتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- عبد العزيز ابو تبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي - ط1، عمان الوراق للنشر، 2005.
- فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الانتاج، دار الكتب، مصر، 1998 .
- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج عملي. لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، الاسكندرية، 1996.
- كامل الحواجرة، مفهوم المنظمة متعلمة في جامعات الاردنية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الاردنية، في إدارة الاعمال، مجلد 6، عدد1، 2010.
- كلثوم بو بكر، جودة الخدمة في مؤسسة الخدمة وأثارها على رضا الزبون، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، رسالة ماجستير منشورة، 2013.

- محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة، قسم العلوم الادارية، الكلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2007.
- مأمون درادكة واخرون، ادارة الجودة شاملة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- مأمون درادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ،دار صفاء نشر وتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2006.
- مأمون درادكة، طارق الشيلي، الجودة في منظمات الحديثة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر وتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- محمد عبد العال النعيمي، جليل صويص، تحقيق الدقة في ادارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار اثراء للنشر وتوزيع، عمان.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الادارة الرائدة، ط1، دار صفاء للنشر وتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
- محمد عبد العظيم ابو النجاء، التسويق المتقدم، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2008.
- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، ط1، دار الثقافة للنشر وتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
- مراد علة، التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفة، مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر معرفة، مجلة دراسات والبحاث، جامعة جلفة الجزائر، 2012.
- هدى صقر، المنظمة متعلمة وتحول من الضعف الاداري الى التميز في ادارة الاداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الادارة القيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي دمشق، سوريا، 2003.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط5، عمان، دار وائل للنشر، 2002.
- هيثم طلعت عيسى، أثر تطبيق ادارة الجودة شاملة في ترقية الاداء في منظمات قطاع الأعمال، السودان، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة شندي، 2016.
- ناجي معلا، قياس الجودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الادارية، المجلد25، عدد2، جوان 1998.
- يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، ادارة جودة الشاملة في تعليم الجامعية، الوراق نشر وتوزيع، عمان، 2009.

## مراجع أجنبية

- Bindu K. Nambiar, Hareesh N. Ramanathan, Sudhir Rana, Sanjeev Prashar Perceived Service Quality and Custisfaction customer Satisfaction : A Missing Link in Indian Banking Sector ounals .sagepub,23(1) 44-55.2019
- Christionderbaix , joelbree, comportement du consommqteur, editioneconomica, paris, 2000, p520
- Garvin, D; Edmondson. A :Gino, F ,”Is Yours a learning Organization?” Harvard Business
- Gilbert stord, "la qualite totale dans lentreprise, edition dorganisation",Paris,1986,P24
- Goh, Swee, Improving Organizational Learning Capability :Lessons from Two Case Studies ,the learning Organization 2003 p216-227
- Gorelick , Organizational learning vs the learning Organization:A conversation with a practitioner” the learning Organization, 2005,p384
- Jaen-jacquesdaudin et Charles Tapiero, les quilitis et le contrôle lqualite, paris :econnmical 1996, p9
- Johnston & Hawke, G, " Case Studies of Organizations with E stablished Learning Cultures” ,National Centre for Vocational Education Research(NCVER), Leabrook, Australia,2002,p49

- KERROUMI Said, The impact of adopting the concept of a learning organization on the effectiveness of strategic decisions - the case of the IGLI Milk Complex, BéniAbbès, Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, Vol.4 No.8, 2021
- kim , Colleen (1991 ) , " Recapturing the Spirit of Senge ,Peter, Lannon-systems Approach" ,Learning through a School Administrator , p 10
- Madi Bin Abdullah Muhammad Sabbir Rahman, Sebastian K. Francis Azman Ismail, Ahmad Azan Ridzuan, Nur Ilyani Ranlan Rose, Muhammad, Examining the relationship between service quality and customer satisfaction in military peacekeeping missions, Journal of Industrial Engineering and Management, JIEM, 2013 ,6(2)
- Marsick , Victoria J.:Watkins, karen ,facilitating Learning Organizations. Making Learning , 1999p51
- Nafukho, F. " Consensus Building, Dialogue and Spirituality Principles of the Learning Organization Paradigm ;implications for kenyas Public Service Reform agrnda", Journal of Third World S tudies,2006,p153-175
- Paulo A. Cauchick Miguel, Márcia Terra da Silva, Elias L. Chiosini, and Klaus Schützer Assessment of service quality dimensions: a study in a vehicle repair service chain
- Review,2008, p1-16
- Paula SUEMI SOUZA KUABARA & ADRIANA ROSEL, ORGANIZATIONAL LEARNINIG PRACTICES OF DIVERSTIY AND CEREMONIALISM, MACKENZIE MANAGEMENT REVIEW, Brazil, 2017
- Pnnhilib Kotlr et bemarkddubois, "marketing mangement" ,12 edition, peroneducation, Paris,2006,P475
- Rohan Nagwekar," the learning organization", www, hrfoiks, com
- http:\www.mmsee.com,ep,cit
- [www.sonelgaz.dz/?page=article\\_id=5](http://www.sonelgaz.dz/?page=article_id=5)

الملاحق

## الملحق رقم (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استبيان

أخي الفاضل/أختي الفاضلة  
السلام عليكم ورحمة الله  
تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير، وألفت عنايتكم الكريمة أن هذه الاستبانة، قد أعدت لتقديمها إليكم بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لمذكرة ماستر في إدارة الأعمال والموسومة ب: "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمات - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي".

ونظرا لأهمية رأيكم في تحقيق الهدف العلمي من هذه الدراسة، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بكل موضوعية ودقة، كما نخطبكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط ودون الإشارة إلى شخصكم الكريم.

أشكر لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.

تحت اشراف:

- طير عبد الحق

الطالبات:

- بن بردي رميصاء

- ضيف الله جواهر

- طليبة سيرين

- المنظمة المتعلمة: عملية مستمرة من رؤية أعضاء المنظمة؛ حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناتجة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة.
- جودة الخدمة: التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية.

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

1 الجنس:  ذكر  أنثى2 السن:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة  من 40 إلى 49 سنة  50 سنة فأكثر3 المستوى التعليمي:  إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي4 الأقدمية في المؤسسة:  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10  أكثر من 10

## الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول: المنظمة المتعلمة						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم تطوير الأداء للعاملين بالمؤسسة من خلال التنشيط الفكري لهم ومما يتعلمونه من بعضهم البعض.					
02	يتم تحفيز كل العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل ويخص المؤسسة .					
03	يبحث العاملون دائما عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدائهم وأعمالهم.					
04	تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد بدعم المؤسسة.					
05	تدعم المؤسسة المبادرات الابداعية والتطويرية في عمليات التعلم.					
06	يحمل العاملون المؤسسة وجهات نظر متقاربة حول قضايا العمل.					
07	خلق الثقة المتبادلة بين الادارة والأفراد هي مسؤولية الجميع.					
08	يتم تطوير الأداء للعاملين بالمؤسسة من خلال التنشيط الفكري لهم ومما يتعلمونه من بعضهم البعض.					

المحور الثاني: جودة الخدمة						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد : الملموسية						
01	موقع المؤسسة في مكان ملائم يسهل الوصول إليه					
02	التصميم الداخلي والخارجي للمؤسسة جميل ومريح					
03	الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة					
04	يهتم مقدمي الخدمة بمظهرهم وحسن استقبالهم للزبائن					
بعد : الإعتمادية						
01	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة					
02	الخدمة تقدم بشكل صحيح					
03	تلتزم المؤسسة بالوعود التي قطعتها مع الزبون					
04	الفاتورة المدفوعة تتناسب مع الخدمة المقدمة					
بعد: الاستجابة						
01	يتمتع العاملون بقدرتهم على فهم حاجات الزبائن					
02	تستجيب المؤسسة بسرعة لطلبات الزبائن					
03	الاستفسارات والشكاوى تلقى اهتمام والرد الفوري					
04	فترة انتظار تقديم الخدمة يستغرق وقتا قصيرا					

## الملحق رقم (02): لجنة المحكمين

المحكم	الجهة
- طير عبد الحق.	- جامعة حمة لخضر "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

## الملحق رقم (03): نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	43	100,0

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	20

## الملحق رقم (04): نتائج الاتساق الداخلي

## Correlations

		MMM1	MMM2	MMM3	MMMMM 2
MMM1	Pearson Correlation	1	,569**	,485**	,831**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000
	N	43	43	43	43
MMM2	Pearson Correlation	,569**	1	,680**	,875**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	43	43	43	43
MMM3	Pearson Correlation	,485**	,680**	1	,836**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000
	N	43	43	43	43
MMMMM 2	Pearson Correlation	,831**	,875**	,836**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	43	43	43	43

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

## Correlations

		XXX1	MMMMM 2	TOTAL
XXX1	Pearson Correlation	1	,644**	,902**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	43	43	43
MMMMM 2	Pearson Correlation	,644**	1	,912**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	43	43	43
TOTAL	Pearson Correlation	,902**	,912**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	43	43	43

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

## الملحق رقم (05): نتائج توزيع عينة الدراسة

## الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	38	88,4	88,4	88,4
	أنثى	5	11,6	11,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

## السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	4	9,3	9,3	9,3
	من 30 إلى 39 سنة	23	53,5	53,5	62,8
	من 40 إلى 49 سنة	14	32,6	32,6	95,3
	سنة فأكثر 50	2	4,7	4,7	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	2	4,7	4,7	4,7
	ثانوي	4	9,3	9,3	14,0
	جامعي	37	86,0	86,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

## الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	18,6	18,6	18,6
	من 5 إلى 10 سنوات	14	32,6	32,6	51,2
	أكثر من 20 سنوات	21	48,8	48,8	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

## الملحق رقم (06): نتائج التجاه العام لإجابات عينة الدراسة

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	43	3,8837	,73060
X2	43	3,9070	,78115
X3	43	3,7907	,80351
X4	43	3,4186	,98156
X5	43	3,3488	,71991
X6	43	3,4186	,66306
X7	43	4,1163	,79310
X8	43	3,7674	,78185
XXX1	43	3,7064	,47315
Valid N (listwise)	43		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
F1	43	4,4419	,58969
F2	43	3,9070	,97135
F3	43	3,3721	,15518
F4	43	3,8837	,79310
MMM1	43	3,9012	,65497
F5	43	3,7907	,63838
F6	43	3,9070	,68362
F7	43	3,7674	,84056
F8	43	3,8837	,69725
MMM2	43	3,8372	,55871
F9	43	3,9535	,65296
F10	43	3,4651	,85493
F11	43	3,3488	,81310
F12	43	3,3256	,71451
MMM3	43	3,5233	,55047
MMMMM2	43	3,7539	,49766
Valid N (listwise)	43		

## الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الأولى

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
XXX1	,151	43	,115	,953	43	,074
MMMM 2	,085	43	,200*	,975	43	,460

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,567 <sup>a</sup>	,321	,305	,54615

a. Predictors: (Constant), XXX1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,788	1	5,788	19,405	,000 <sup>b</sup>
	Residual	12,229	41	,298		
	Total	18,017	42			

a. Dependent Variable: MMM1

b. Predictors: (Constant), XXX1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,993	,665		1,493	,143
	XXX1	,785	,178	,567	4,405	,000

a. Dependent Variable: MMM1



## الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الثانية

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,488 <sup>a</sup>	,238	,219	,49371

a. Predictors: (Constant), XXX1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,117	1	3,117	12,787	,001 <sup>b</sup>
	Residual	9,994	41	,244		
	Total	13,110	42			

a. Dependent Variable: MMM2

b. Predictors: (Constant), XXX1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,703	,601		2,832	,007
	XXX1	,576	,161	,488	3,576	,001

a. Dependent Variable: MMM2

## الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,578 <sup>a</sup>	,334	,318	,45458

a. Predictors: (Constant), XXX1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,255	1	4,255	20,589	,000 <sup>b</sup>
	Residual	8,472	41	,207		
	Total	12,727	42			

a. Dependent Variable: MMM3

b. Predictors: (Constant), XXX1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,030	,554		1,860	,070
	XXX1	,673	,148	,578	4,538	,000

a. Dependent Variable: MMM3

الملحق رقم (10): وثيقة تسهيل معلومات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة الشهيد حنّو لخضر الوادي  
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued

الموسم الجامعي: 2022/2021

الوادي في:



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
الرقم: ...../ع.م.م.ك.ع.ق.ت.و.ع.ت/2022

إلى السيد: .....

## الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة التخرج التي يقوم بها طلبة ماستر قسم علوم التسيير للحصول على المعلومات النظرية في الوسط

العلمي المهني.

تطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

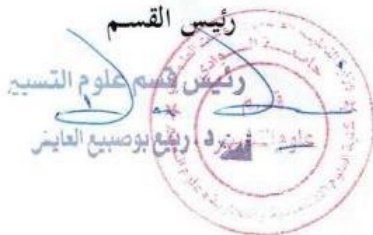
- اسم واللقب: **حبيب الله جواهر** ... تاريخ ومكان الميلاد: **1998/01/12** رقم التسجيل: **217390642.64**
- اسم واللقب: **بنتا بوجدي** ... تاريخ ومكان الميلاد: **1997/05/04** رقم التسجيل: **217390643.8**
- اسم واللقب: **طليلة لاسر** ... تاريخ ومكان الميلاد: **1995/08/25** رقم التسجيل: **217390801.18**
- اسم واللقب: ..... تاريخ ومكان الميلاد: ..... رقم التسجيل: .....

- التخصص: **إدارة الأعمال**
- موضوع البحث: **أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الخدمات**
- الأستاذ المشرف: **حواسا عبد المرنان**

في مؤسستكم وذلك لمدة: **05** ..... يوما.

ابتداء من: .....

إلى غاية: .....



م: **حاج نعام**  
25 ماي 2022