



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تسيير
تخصص: إدارة الأعمال

دور التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة

دراسة تطبيقية في مؤسسات بريد الجزائر بالوادي

تحت إشراف:
د. رشدي دبيلي

إعداد الطلبة:
- أهله قدوره
- سلاف نصرات
- نور الدين خزازنة

لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	أ.د.	عباسي أبو بكر
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	د	دبيلي رشدي
مناقشا	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	أ.د.	ضونصر

الموسم الجامعي: 2025/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تسيير
تخصص: إدارة الأعمال

دور التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة

دراسة تطبيقية في مؤسسات بريد الجزائر بالوادي

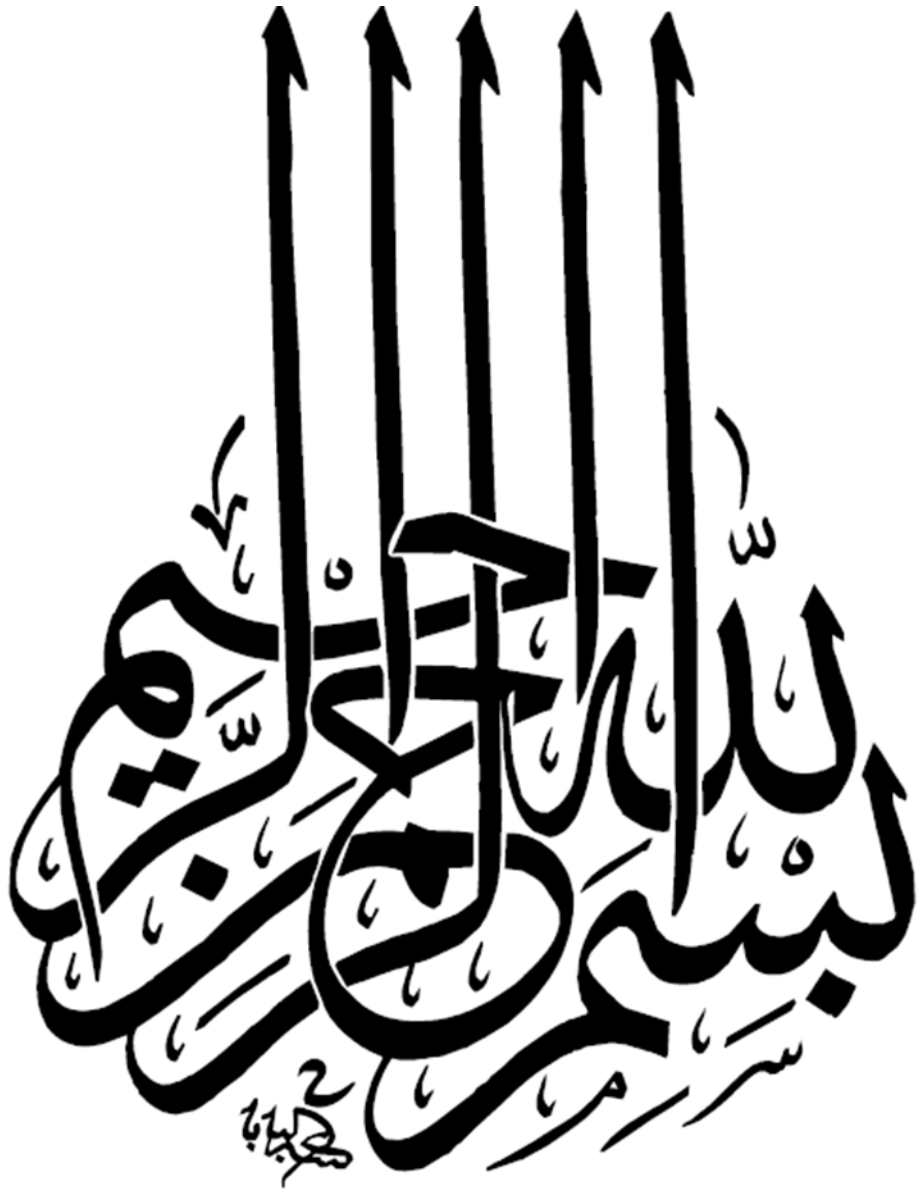
تحت اشراف :
د. رشدي دبيلي

إعداد الطلبة :
- أهله قدوره
- سلاف نصرات
- نور الدين خزانة

لجنة المناقشة

الرتبة	المؤسسة	الصفة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	أ.د.	عباسي أبوبكر
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	د	دبيلي رشدي
مناقشا	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	أ.د.	ضونصر

الموسم الجامعي: 2025/2024



الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنوره تستنير الطرفات وبفضله تتساقط عوائق الترح وتثمر المحاولات الحمد لله عدد ما خط بالقلم

وعدد ما نطق بالحروفه وعدد ما تردد صدى العلم في أروقة الزمن

إن هذا المنجز لم يكن يوما طريقا مفروشا بالسهل بل كان محطا للكد.

ومنبثقا من عزيمة لا تهادن، ليالي سمرنا وأيام مضت بين تعب وأمل، خذلتنا لحظات ولكن الله ما خذلنا...

ومن منبر الامتنان الذي يفيض من قلوبنا نتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان لربنا اللطيف الكريم الذي سدد

خطانا، وكان رفيقنا في أصعب اللحظات...

ولا يفوتنا أن نجزي شكرنا الجزيل لأساتذتنا الأفاضل من كانوا قبسا في طريقنا، ومن أشعلوا في فكرنا شغفه

المعرفة، وزرعوا في داخلنا حب السؤال قبل الإجابة

لكم منا كل الوفاء، فأنتم بعد الله صناع هذا النور...

ونخص بالذكر أستاذنا المشرف " رشدي الديبلي " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة

.سائلين الله أن يجعلها في ميزان حسناته

وكل التقدير والاحترام إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبول مناقشة هذا العمل العلمي المتواضع ولنا كل الشرفه

أن تكونو جزاء منه، ولا ننسى كل من الاساتذة الذين رافقونا طوال مشوارنا الجامعي وعلى كل توجيهاتهم

ومساعداتهم القيمة لنا...

وفي الأخير نشكر كل مؤسسات بريد الجزائر بالوادي على راحة صدرهم والإجابة على الاستبيان المقدم لهم

بكل صداقة، كما لا ننسى كل من مد يد العون لنا من قريب أو بعيد لكل من عائلتنا وأصدقائنا وزملائنا...

لكم جميعا خالص الثناء والتقدير ونسأل الله أن نكون فخرا لكم

شكرا.

الأهداء

الحمد لله الذي ما ضيع لي تعب، ولا خيب لي سعي، ولا نقص لي مجهود، ولا ثبط لي حلم، كان الله

معي ولا زال في كل سعي وراء النجاح

فالحمد لله حتى ترضى وإذا رضيت وبعد الرضا

أهدي ثمرة هذا التخرج الى عائلتي اولئك الذين ما بخلوا عليا بمددهم الروحي

وكانوا للنجاح سندا قبل ان يكونوا شهودا عليه

لوالدي الداعمين الصامتين الذين تحملوا تقصيري وانشغالي وكانوا في كل لحظة معي بدعائهم واحتوائهم

ولإخوتي الذين كانوا لصوتي صدى ولقوتي ظهرا ولضعفي مرفأ أمان

ثم إلى زملائي رفقاء الدرب " سلاف نصرات " " نور الدين خزازنة " الذين شاركوني النضال والأمل

والمواقف التي لن تنسى أقول: أنتم أجمل فصول هذه الرحلة وأعلى محطاتها

وأخيرا أسأل الله أن يبارك هذا المنجز وأن يجعله لي ولمن أحب سببا في الخير والتوفيق فله الحمد أولا

وأخرا، وظاهرا وباطنا، وهو نعم المولى ونعم النصير

أهلة قدوره

الاهداء

الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه حمدا على ما مضى، وعلى ما هو آت، وما تحقق من أمل بعد

انتظار، ثم الصلاة والسلام على من قال: " سيأتيكم اقوام يطلبون العلم فإذا رأيتهم فقولوا لهم مرحبا

بوصية رسول الله وأفتوهم.

ألف ثناء لمن أفنوا عمرهم علي إلى من أحمل اسمه والذي (بوبر نصرات) ووالدي (فاطمة بوخرنة)

اللذان كانا سندا وقوة لي حتى وصلت للمبتغى فلهما أهدي كل نجاحاتي، لإخوتي وأخواتي فإن كان هناك

احد يستحق الامتتان عمرا كاملا فهم آهلي،

إلى الغائب الذي لم يستطع الحضور (أنيس الروح) كنت الحلم والداعم الدائم لي وها أنا أهديك ثمرة هذا

النجاح .

لنفسي التي تعبت واجتهدت وثابرت الى ان وصلت لمحطة التتويج .

إلى رفقائي في هذا العمل الذين قاسموني تعب هذه المذكرة رعاهم الله ووفقهم رفيقتي " أهله قدوره " و " نور

الدين خزانة . " اليوم نختم طريق العناء بنيل شهادة الماستر، نسأل الله التوفيق والسداد في بقية مشوار

الحياة وإن نرتقي للمراتب العلى .

سلاف نصرات

الاهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى

واهلله ومن وفاء اما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لتتضمن هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بذكرتنا

هذه ثمره الجهد والنجاح بفضلته تعالى

مهداة الى الوالدين الكريمين

حفظهم الله وادامهما نورا لدربي والي روح أخي الطاهرة بشير

والى رفيقة الدرب ومؤنستي في الحياة زوجتي الغالية

والى ابنائي عبد السلام ومعاذ وبيان

والى كل اخواني واخواتي والى كل من كان له أثر في حياتي.

نورالدين خزانة

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة بريد الجزائر بالوادي، ولمعالجة هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتوضيح الإطار النظري لكل من التحسين المستمر وجودة الخدمة، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال تصميم استبيان واستخدامه كأداة أساسية للحصول على المعلومات، والاستعانة بالعديد من الأساليب الاحصائية لتحديد طبيعة البيانات والاختبارات المناسبة لكل فرضية، حيث تم توزيع على عينة متكونة من (50) استمارة على رؤساء مؤسسات البريد على مستوى ولاية الوادي، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. V25 أهمها ان هناك دور كبير للتحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات البريدية

الكلمات المفتاحية: تحسين مستمر، جودة خدمة، بريد الجزائر بالوادي ، تدريب ، تحفيز ، زبون ، قيادة

Abstract:

This study contributes to the Continuous Improvement (CI)– Service Quality (SQ) literature by offering a wider picture that includes four dimensions: (Training, leadership, Motivation and Consumer Focus). This study also provides an explanation of Algerian Post Services differences by focusing on Continuous Improvement. We used SPSS.V25 to test the hypotheses on a data set from Algeria Post in El-Oued. This quantitative study presents and discusses empirical findings from a randomly survey of a total of 50 among the heads of postal institutions, 50 questionnaires were returned giving a response rate of 100 percent, which is relatively good. The results indicate that: There is a statistically No significant relationship between conceptual Continuous Improvement and Service Quality from the point of view of heads of postal within the Algeria Post of El-Oued.

Key words:

Continuous Improvement, Service Quality, Algeria Post in El-Oued, Training, Motivation, Customer, Leadership.



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الشكر والتقدير
-	الاهداء
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
8	المطلب الأول: ماهية التحسين المستمر
8	الفرع الأول: نشأة ومفهوم التحسين المستمر
12	الفرع الثاني: أهمية وأهداف التحسين المستمر
13	الفرع الثالث: مناهج وأبعاد التحسين المستمر
20	الفرع الرابع: مبادئ ومتطلبات التحسين المستمر
23	الفرع الخامس: أدوات وطرق التحسين المستمر
26	الفرع السادس: العناصر والخطوات التحسين المستمر
28	الفرع السابع: عوامل فشل ونجاح التحسين المستمر
30	المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي لجودة الخدمة
30	الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة
34	الفرع الثاني: الخصائص الرئيسية وفوائد جودة الخدمة
35	الفرع الثالث: اهمية واهداف جودة الخدمة
37	الفرع الرابع: خطوات تحقيق جودة الخدمة وابعادها
41	المطلب الثالث: العلاقة بين التحسين المستمر وجودة الخدمة
42	المبحث الثاني: الدراسات السابقة و موقع الدراسة الحالية
42	المطلب الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية
48	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
53	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
55	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
58	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
58	الفرع الأول: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة
66	الفرع الثاني: تحديد مصادر البيانات وطريقة تجميعها
67	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
67	الفرع الأول: إستمارة ونموذج الدراسة
69	الفرع الثاني: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين و أساليب المعالجة الإحصائية
70	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
70	الفرع الأول: الصدق الظاهري
71	الفرع الثاني: الصدق البنائي
72	الفرع الثالث: قياس ثبات الإستبيانة
74	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
74	المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
74	الفرع الأول: بالنسبة لمتغير العمر
75	الفرع الثاني: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي
76	الفرع الثالث: بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية
76	المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
76	الفرع الأول: دراسة اتجاهات العينة حول محور التحسين المستمر
80	الفرع الثاني: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول جودة الخدمة
82	المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
82	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
83	الفرع الثاني: الاختبارات المعلمية
91	خلاصة الفصل
93	خاتمة
101	قائمة المصادر والمراجع
107	الملاحق

قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	الفرق بين التحسين المستمر والابداع	(01-01)
16	ابعاد التحسين المستمر من وجهة نظر بعض الباحثين	(02-01)
32	الفرق بين السلعة والخدمة	(03-01)
41	تصنيف ابعاد جودة الخدمة حسب كل باحث	(04-01)
53	اوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(04-01)
54	اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(05-01)
59	عدد مكاتب البريد الجزائري بولاية الوادي	(01-02)
65	توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	(02-02)
65	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	(03-02)
66	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	(04-02)
69	أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة	(05-02)
71	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	(06-02)
72	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	(07-02)
73	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	(08-02)
74	توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية	(09-02)
77	الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم التحسين المستمر	(10-02)
80	الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم جودة الخدمة	(11-02)
82	اختبار التوزيع الطبيعي	(12-02)
84	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	(13-02)
86	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	(14-02)
86	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	(15-02)
87	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة	(16-02)
88	نتائج اختبار اثر التحسين المستمر على جودة الخدمة	(17-02)
89	نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد التحسين المستمر على جودة الخدمة	(18-02)

قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	عناصر تقنية الكايزن	(01-01)
25	ادوات التحسين المستمر	(02-01)
28	خطوات التحسين المستمر	(03-01)
34	جودة الخدمة	(04-01)
39	خطوات تحقيق جودة الخدمة	(05-01)
60	المبكل التنظيمي	(01-02)
86	نمذج ومتغيرات الدراسة	(02-02)
75	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(03-02)
75	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(04-02)
76	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	(05-02)
83	المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور التحسين المستمر	(06-02)
83	المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور جودة الخدمة	(07-02)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
107	الاستمارة	01
111	قائمة المحكمين	02
112	الصدق والثبات	03
113	الاحصاء الوصفي لاتجاهات العينة	04
115	اختبار التوزيع الطبيعي ومصفوفة الارتباط	05
116	الاختبارات الاحصائية	06
117	الانحدار البسيط والمتعدد	07

قائمة الاختصارات والرموز

قائمة الاختصارات والرموز		
CCP	Compte Courant Postal	حساب بريد جاري
SMS	Short Message Service	الرسائل النصية القصيرة
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line	خط الاشتراك الرقمي غير المتماثل
SPSS	Statistical package for social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية
PLS	partial least squares	نموذجة المعادلات الهيكلية
AGB	Gulf Bank Algérie	بنك الخليج الجزائر
PDCA	plan-do-check-act	خطط - نفذ - تحقق - صحح
ECCP	Electronic Customer Communication Platform	منصة الاتصال الإلكتروني بالعملاء
CFIR	Consolidated Framework for Implementation Research	الإطار الموحد لبحوث التنفيذ
CQI	Continuous Quality Improvement	التحسين المستمر للجودة
CIP	Person in charge	الشخص المتابع لعملية التحسين
CNEP	Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
NEDO	National Economic Development Office	المكتب القومي للتنمية الاقتصادية بريطانيا
SALHN	Southern Adelaide Local Health Network	شبكة الصحة المحلية في جنوب استراليا

مقدمة

I. توطئة:

يشهد الوقت الراهن تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة وبيئة متقلبة مليئة بالتحديات في كافة المجالات وخاصة الخدمية منها. أهمها تطور التكنولوجيا السريع والانفتاح الاقتصادي العالمي، ونقص الموارد المالية، فضلا عن التحديات التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية والسياسية، وزيادة وعي الزبون للخدمة المقدمة له إذ أن قراره الشرائي لم يعد يعتمد فقط على السعر وإنما أصبح يعتمد على متغيرات أخرى أفرزتها البيئة الجديدة والتي من بينها جودة الخدمة. من هنا أدركت العديد من المؤسسات المالية التي من بينها البريد ان عليها السعي إلى التغيير والتحسين المستمر في نظمها وأساليبها الإدارية التقليدية، وتبني مفاهيم الإدارة الحديثة ومواكبة ما تطلبه المرحلة الراهنة من أجل التكيف معها، فالتحسين المستمر هو أحد الأساليب والنظم والمتبعة لمواجهة هذه التحديات بإعتبارها من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تقوم على مجموعه من الأفكار والمبادئ الإرشادية، فالتحسين المستمر لا يقتصر على إصلاح الأخطاء أو تدارك الإخفاقات بل يتجاوز ذلك إلى إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على البحث الدائم عن سبل الإرتقاء بمستوى الخدمة، حيث تتأثر جودة الخدمة بالعديد من العوامل البشرية والتنظيمية مما يتطلب مقاربات مرنة ومستمرة لضمان تلبية حاجات وتوقعات العملاء وتحقيق رضاهم.

II. طرح الإشكالية:

من خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

- الإشكالية الرئيسية: ما مدى مساهمة التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة لدى مؤسسات بريد الجزائر الوادي؟

● الاسئلة الفرعية:

1. ما مدى مساهمة التحسين المستمر (التدريب) في تحسين جودة الخدمة لدى بريد الجزائر الوادي؟
2. ما مدى مساهمة التحسين المستمر (التحفيز) في تحسين جودة الخدمة لدى بريد الجزائر الوادي؟
3. ما مدى مساهمة التحسين المستمر (القيادة) في تحسين جودة الخدمة لدى بريد الجزائر الوادي؟
4. ما مدى مساهمة التحسين المستمر (التركيز على الزبون) في تحسين جودة الخدمة لدى بريد الجزائر الوادي؟

III. الفرضيات:

• فرضية الرئيسية:

• ترتبط جودة الخدمة بعلاقة معنوية ذات اتجاه طردي مع التحسين المستمر لعينة الدراسة بريد الجزائر الوادي

• الفرضيات الفرعية:

1. ترتبط جودة الخدمة بعلاقة معنوية ذات اتجاه طردي مع التحسين المستمر (التدريب) لعينة الدراسة بريد

الجزائر الوادي؛

2. ترتبط جودة الخدمة بعلاقة معنوية ذات اتجاه طردي مع التحسين المستمر (التحفيز) لعينة الدراسة بريد

الجزائر الوادي؛

3. ترتبط جودة الخدمة بعلاقة معنوية ذات اتجاه طردي مع تحسين المستمر (القيادة) لعينة الدراسة بريد

الجزائر الوادي ؛

4. ترتبط جودة الخدمة بعلاقة معنوية ذات اتجاه طردي مع تحسين المستمر (التركيز على الزبون) لعينة الدراسة

بريد الجزائر الوادي.

IV. مبررات اختيار الموضوع:

اخترنا هذا الموضوع لأسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية:

• فالأسباب الموضوعية أهمها وباختصار:

- إمكانيات البحث في الوصول الى معلومات تخص جودة الخدمة ؛
- ارتأينا لدراسة هذا الموضوع لأنه من مجال تخصصنا إدارة أعمال باعتبارنا طلبة من صرح التسيير ؛
- محاولة معرفة مدى مساهمة التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات البريد في ولاية وادي سوف ؛

• اما الأسباب الذاتية في مالها علاقة برغبتنا وميولنا التخصصي في طرح هذا الموضوع.

V. أهداف الدراسة وأهميتها:

• أهداف الدراسة:

- تحليل مدى فاعلية جودة الخدمة في البريد الجزائري بالوادي من خلال مراجعة عدة جوانب التحفيز، التدريب، القيادة، التركيز على الزبون؛

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وجهة نظر رؤساء مؤسسات البريد الجزائري بالوادي في أهمية تبني منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة؛
- محاولة تركيز التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة لقلّة البحوث العلمية لها؛
- التعرف على أثر التحسين المستمر في جودة الخدمة في مؤسسات بريد الجزائر لولاية وادي سوف؛
- توضيح وتوظيف مفاهيم نظرية التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة في مجال مؤسسات البريد من خلال دراسة تطبيقية لها.

● أهمية الدراسة:

- كون معظم الدراسات السابقة تطرقت إلى متغير التحسين المستمر على حدي ومتغير جودة الخدمة على حدي، اذ حاولنا في هذه الدراسة الجمع بين المتغيرين معا؛
- ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي من خلال تحليل آراء عينة الدراسة ومعرفة مدى مساهمة التحسين المستمر في جودة الخدمة في بريد الجزائري بالوادي؛
- الفهم الصحيح للإطار الفكري لمفهوم التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة على ارض الواقع؛
- فتح افاق الوعي لموضوع التحسين المستمر في جودة الخدمة.

VI. حدود الدراسة:

- من أجل الإحاطة بإشكالية الموضوع ودراسة جميع جوانبه حولنا ضبط مجال البحث فيما يلي:
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على توضيح وإبراز كل ما تعلق بالتحسن المستمر والأبعاد الممثلة لها (التدريب، التحفيز، القيادة، التركيز على العميل) وكذلك التطرق إلى جودة الخدمة، ومن ثم استنتاج علاقة التأثير بينهما.
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة بفئة رؤساء مؤسسة بريد محل الدراسة.
- **الحدود المكانية:** اسقطنا جوانبه هذه الدراسة على محور مؤسسات بريد الجزائر التابعة لولاية وادي سوف.
- **الحدود الزمانية:** اجريت دراسة هذا الموضوع خلال الفترة الممتدة من 05 أفريل 2025 إلى 30 ماي 2025.

VII. منهج المتبع والأدوات المستخدمة:

بهدف الإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا ولتحقيق أهداف الدراسة اخترنا المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي وكذا منهج دراسة حالة، للإلمام بكل جوانب الموضوع والسبب في ذلك طبيعة الموضوع النظرية والتطبيقية اعتمدنا في الجانب النظري على المراجع المكتبية بمجموعة من الكتب ومذكرات ومقالات، كما جمعنا مجموعة من البيانات والمعلومات عن هذه الظاهرة المدروسة ثم قمنا بتحليلها وتفسيرها قصد الوصول في النهاية الى حزمة من النتائج.

VIII. مرجعية الدراسة:

في الجزء النظري، استعملنا مجموعة من المراجع والمصادر والمتمثلة في: كتب علمية، مجلات دولية ومحلية، رسائل جامعية، تقارير رسمية ومنشورات ورقية إلكترونية ذات صلة بموضوع الدراسة. أما بعدها الزمني فكانت أغلب المراجع حديثه، وكذلك توزيعها الجغرافي شمل العديد من البلدان منها: مصر، الجزائر، غزة، فلسطين، ماليزيا، فرنسا، باكستان، دبي، تركيا، دمشق، الأردن، السودان والولايات المتحدة الأمريكية. حيث أقيمت الدراسات على مجموعة من مؤسسات البريد التابعة لولاية وادي سوف.

IX. صعوبات الدراسة:

- لم يكون بالأمر الهين بتوزيع الاستبيانات على مجموعة من مؤسسات البريد الواقع في رقعة جغرافية لولاية وادي سوف ولا جمعها ولا تواصل مع المسؤولين ؛
- قلة دراسات التي تجمع بالمتغيرين التحسين المستمر وجودة الخدمة معا في دراسة واحدة.

X. هيكل الدراسة:

- يشتمل موضوع الدراسة على فصلين عرضت بطريقة تخدم الموضوع، وتعمل على توضيح الإطار النظري لكل من العنصرين التحسين المستمر، جودة الخدمة.
- فقد تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للدراسة، حيث عرضنا من خلاله في المبحث الأول لماهية التحسين المستمر، وفي المبحث الثاني لماهية جودة الخدمة، وفي المبحث الثالث الدراسات السابقة ؛
- اما الفصل الثاني كان عبارة عن دراسة حالة بمؤسسات البريد لولاية وادي سوف، حيث تطرقنا في المبحث الأول لتقديم المؤسسات محل الدراسة، اما المبحث الثاني الدراسة الميدانية ؛
- في الأخير الخاتمة وفيها تم اختبار الفرضيات وعرض النتائج والتوصيات وآفاق الدراسة.

XI. نموذج ومتغيرات الدراسة:

فيما يلي سنعرض نموذج الدراسة المقترح:

- التحسين المستمر: يمثل المتغير المستقل للدراسة وهو أسلوب ومنهج إداري حديث يهدف الى التحسين التدريجي والتغيير للأفضل في جميع المجالات.
- جودة الخدمة: يمثل المتغير التابع في نموذج الدراسة.



الفصل الاول

الإطار النظري

والدراسات السابقة

تمهيد:

يشهد قطاع الخدمات في الأونة الاخيرة تغيرات وتطورات متسارعة التي انعكست على طبيعة العمل في المؤسسات الخدماتية حيث تسعى هذه الاخيرة الى تحقيق جودة الخدمة الادارية في كل المراحل والعمليات من اجل الوصول الى مخرجات تتصف بالتميز والجودة العالية، بحيث لم يعد التركيز على جودة الخدمة خيارا بل اصبح عاملا حاسما لا بد منه في تعزيز ثقة العملاء وكسب ولائهم، وهذا لا يمكن بلوغه الا من خلال تبني ممارسات ادارية حديثة وفعالة تضمن التحسين الدائم والمستمر في الاداء. اذ يعد التحسين المستمر أحد المفاهيم الادارية الحديثة التي اثبتت فعاليتها في تعزيز جودة الخدمات المقدمة، وهو احد الاسس المحورية في بناء جودة الخدمة العالية والمستدامة. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة الى تحليل مدى تأثير ممارسات التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة، اذ سيتم استعراض اهم المفاهيم الرئيسة المتعلقة بكل من التحسين المستمر وجودة الخدمة وعرض الدراسة التطبيقية حول دور التحسين المستمر واثره على الاداء الخدمي في مؤسسة البريد الجزائري بالوادي.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

يشكل الإطار النظري حجر الأساس الذي تبنى عليه أي دراسة علمية رصينة، حيث يوفر الخلفية العلمية التي تساعد في فهم أبعاد المشكلة البحثية وتحليلها من مختلف الجوانب، مما يساهم كذلك في بناء رؤية علمية واضحة تساهم في تفسير الظاهرة المدروسة، وفي هذا السياق يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً تحليلياً لأهم المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع التركيز على كيفية ارتباطها بمشكلة البحث وأهدافه.

المطلب الأول: ماهية التحسين المستمر

في عالم سريع التغير، لم يعد الثبات في مكاننا خياراً. فالمنافسة تزداد يوماً بعد يوم، والتكنولوجيا تتطور بوتيرة متسارعة، واحتياجات العملاء تتبدل باستمرار. لذلك أصبح لزاماً على الأفراد والمؤسسات البحث الدائم عن طرق لتطوير أنفسهم وتحسين أدائهم. من هنا يظهر مفهوم مهم في عالم الإدارة والنجاح، وهو التحسين المستمر فلسفة تقوم على مبدأ أن كل عمل، مهما كان جيداً اليوم، يمكن أن يصبح أفضل غداً.

الفرع الأول: نشأة ومفهوم التحسين المستمر

1. نشأة وتطور التحسين المستمر:

وهي كالتالي¹:

كان التحسين المستمر جزءاً مهماً من تاريخ التصنيع منذ العصر الحجري، حيث يبحث البشر دائماً عن طريقة أفضل لأداء وظائفهم أو تحسين أدواتهم، وظهرت بعض برامج التحسين الأولى في القرن التاسع عشر، حيث شجعت الإدارة الموظفين على تقديم تحسينات في العملية، وتحفيزهم ببرامج الحوافز، وفي أوائل القرن العشرين ظهرت الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) والتي تضمنت تطوير طرق المساعدة المديرين على تحليل وحل مشاكل الإنتاج باستخدام الأساليب العلمية؛

يمكن إرجاع جذور برامج التحسين الحديثة إلى المبادرات المتخذة في الكثير من الشركات في القرن التاسع عشر، حيث شجعت الإدارة التحسينات التي يقودها الموظفون، وتم وضع برامج الحوافز لمكافأة الموظفين الذين أحدثوا تغييرات إيجابية في المنظمات، ففي عام 1894م، تضمن أحد برامج التحسين وهو برنامج National Cash Register مخططات متنوعة للمكافآت، وفرص تطوير الموظفين وتحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة. وخلال أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، تم إيلاء الكثير من الاهتمام لمدخل الإدارة العلمية؛ والذي

¹ مرام عبد الرحمن محمود أبو فضة، علاقة التحسين المستمر بأداء المؤسسات المصرفية في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي،

جامعة الخليل، فلسطين، 2023/1444هـ، ص. ص: 8، 11.

تضمن تطويرا لطرق مساعدة المديرين على تحليل وحل مشاكل الإنتاج باستخدام الأساليب العلمية القائمة على تجارب زمنية معروفة وذلك لتحقيق معدلات ومعايير العمل المناسبة ؛

ثم أنشأت الحكومة الأمريكية خدمة التدريب داخل الصناعة أثناء الحرب العالمية الثانية لتعزيز الإنتاج الصناعي على المستوى الوطني، وركز ذلك التدريب على أسلوب العمل، وهو برنامج مصمم لتثقيف المشرفين حول أهمية أساليب التحسين المستمر وتقنياتها، وتم تقديم هذا البرنامج أيضا في اليابان من قبل خبراء الإدارة والجودة مثل ديمنج، وجوران، وجيلبريث بعد نهاية الحرب العالمية الثانية. وفي نهاية المطاف طور اليابانيون أفكارهم الخاصة، وتطورت مفاهيم مراقبة الجودة ، التي كانت تستخدم في البداية في عملية التصنيع، إلى مصطلح أوسع بكثير هو مصطلح التحسين المستمر الذي يشمل كل من يعمل في المؤسسة ؛

وقد تم توظيف مصطلح "التحسين المستمر" في مختلف فنون الدفاع عن النفس، حتى أصبح يستخدم في الإدارة، ومن هنا أصبح التحسين المستمر يعرف كأسلوب جديد في الإدارة، وخصوصا في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وقد تم تطبيق هذا الأسلوب في مؤسسة توشيبا - Toshiba" في عام 1946م، وفي مؤسسة Matsushita Electric" عام 1950م وفي مؤسسة Toyota" في العام 1951، ومن ثم تطور هذا الأسلوب نظرا لحاجات المنظمات والإدارات لاستخدامه، وخصوصا حاجة اليابانيين للإبداع والتفوق والمنافسة العالمية ؛

وبهذا فقد اعتمدت المنظمات الصناعية التحسين المستمر لأجل تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف إنتاجها وثبات جدارتها في المنافسة مع المنظمات العالمية، حيث أن الهدف من التحسين المستمر هو خفض التكلفة وفق موازنة مستمرة لجميع مستويات الإنتاج ؛

وفي سبعينيات القرن العشرين شهد الغرب توجهها نحو التجربة اليابانية لفهم عملها في مجال الأعمال وكشف أسرارها في المنافسة العالمية، وفي مطلع الثمانينيات من القرن العشرين بدأ الغرب في تداول التجربة اليابانية، وانتقلت مفاهيمها الخاصة بالجودة وصارت تتطور في الغرب، ومن بين هذه المفاهيم والمداخل مدخل التحسين المستمر ؛

وقد تم تطوير مدخل التحسين المستمر جنبا إلى جنب مع التغيرات في البيئة، وقد تم التصديق باستمرار على أهميته الكبيرة للمنظمات، حيث يتم النظر إليه على أنه مدخل شامل وضروري للمنظمات من أجل تحقيق أداء تنظيمي أفضل، والمحافظة على قدرات المنافسة في السوق والتكيف مع السياقات الجديدة.

2. مفهوم التحسين المستمر:

سنعرض فيما يلي مجموعه من تعاريف لمفهوم التحسين المستمر لمجموعة لكبار الرواد¹:

❖ يعرف أسلوب التحسين المستمر على انه طريقة تطوير تدريجية مستمرة تطبق على المدخلات والعمليات والمخرجات لتبسيط العمل وهي استراتيجية بعيدة عن استخدام الأساليب المعقدة. يتم ذلك عن طريق تقليل الخطوات غير الضرورية أو التافهة لتسهيل سير العمل والقضاء على كل ما يعيق الأداء. يساعد التحسين المستمر على خفض التكاليف وزيادة الإنتاج وحل المشكلات والفشل دون جعلها أسوأ والتأثير على الإنتاج من خلال التنفيذ التدريجي للتحسينات البسيطة والمراقبة المستمرة؛

❖ عرفها حديدان: ان اسلوب التحسين المستمر يهدف إلى توفير التعديلات والتحسينات المستمرة في أداء عمل المصنع والآلات والموارد وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الأفكار والاقتراحات من فريق عمل المصنع؛

❖ يعرف إبراهيم: ان اسلوب التحسين المستمر يضيف باستمرار تحسينات صغيرة كل يوم لتحقيق تحسينات سريعة وأكثوبر في النتائج ؛

❖ يعرفها Clary: تعني التحسين المستمر، حيث توجد تحسينات تدريجية وصغيرة في العمليات التي تعمل على تحسين الجودة في جميع جوانب العمل، ويتمتع موظفو التحسين المستمر بسلطة اقتراح أفكار المعالجة المشكلات الشائعة حتى لا يكرروا أنفسهم من خلال مواجهة المشكلات. توفر تحسينات تدريجية تؤدي إلى فوائد كبيرة ؛

كما يعرفها كل من²:

❖ عرف العكيلي: التحسين المستمر على أنه عملية البحث المنسق الذي يتناول أفضل السبل لإنجاز الأشياء وأن الهدف من عملية التحسين المستمر هو التفوق على المعايير الحالية للصناعة وتحديد المشكلات وحلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية جديدة؛

¹ بشار مالك عبدالرحمن، دور اسلوب التحسين المستمر (الكايزن) في تخفيض التكاليف في شركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة فيلادلفيا، الاردن، 2022/2023، ص. 10، ص. 11.

² قصير بن عودة، إستراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها بترشيد الأداء الوظيفي وفق نظام إدارة الجودة الشاملة TQM: دراسة ميدانية بمؤسستين بوهان (SIMAP) و(SNV)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2022، ص. 18.

❖ وعرفه أتكينسون (Atkinson) وآخرون: بأنه الجهود المستمرة في العمليات القائمة الاستكشاف أفضل الطرائق في التنفيذ والتي تتضمن البحث المركز على الأنشطة التي تحتم بها المؤسسة المواجهة متطلبات الزبائن ؛

❖ إذ يصفه (Deming) التحسين المستمر بأنه " فلسفة تتكون من مبادرات تحسين تزيد النجاح وتخفيض الفشل " ؛¹

❖ تعني كذلك: المسعى المستمر نحو التقرب من المثالية أي التلبية الفورية للطلب مع جودة متميزة وبدون هدر ؛²

يرى الباحث مما سبق أن اسلوب التحسين المستمر هي عبارة عن مجموعة من تغييرات الصغيرة والتعديلات التدريجية والمتكررة في العمليات والأنظمة بشكل دوري. وإعادة النظر في جودة المنتجات والتكاليف والسعي إلى تغييرها للأفضل دئما ؛

❖ الفرق بين التحسين المستمر والابداع:

إن البعض يخلط بين مفهوم التحسين المستمر والإبداع فالتحسين المستمر يقوم على اساس إحداث تغييرات صغيرة في أنظمة وعمليات موجوده فعلا، أما الإبداع يقوم على أساس الابتكار بالإعتماد على التقنيات الموجودة ويمثل محور اهتمام الإدارة الغربية سعيا نحو العلم والتقنية وهو يحتاج إلى استثمارات رئيسية لكن بجهود فردية تقودها الإدارة العليا.³

الجدول رقم (01-01): الفرق بين التحسين المستمر والابداع:

التفاصيل	التحسين المستمر	الابداع
من حيث الأثر	على المدى الطويل وبشكل تدريجي.	على المدى القصير وبشكل مفاجئ.
من حيث السرعة	التحسين بخطوات صغيرة	التحسين بخطوات كبيرة.
من حيث الوقت المحدد	مستمر وقابل للزيادة	متقطع وغير قابل للزيادة
من حيث المساهمة	الجميع	بعض الافراد ذي الصفات المميزة
من حيث المدخل	مجموعة، فرق جماعية	طريقة افكار جهود فردية
من حيث الألية	الحفاظة على ماهو موجود وتحسينه	إجراء تغييرات جوهرية
من حيث القواعد	قواعد مكررة ومعروفة	قاعدة غير معروفة، ونظرية جديدة

¹ كروم ويزة، بوسهال ام الخير، اثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر دراسة حالة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مرياح، ورقلة، 2022/2021، ص 10.

² حكمت رشيد سلطان، هنار إبراهيم، إدارة الإنتاج والعمليات نظم التصنيع المعاصرة والمتكامل (CIMS)، الطبعة الأولى، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2022، ص 160.

³ سيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، الطبعة 2019، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2019، ص. ص: 21 . 22.

من حيث المتطلبات	استثمارات قليلة	استثمارات كبيرة
العملية	تضافر الجهود للاستمرارية والمحافظة عليها.	قليلة للمحافظة عليها.
من حيث الاخطاء	شخصية.	تقنية.
من حيث تقييم المعايير.	عمليات الوصول الى افضل النتائج.	نتائج واثبات تلك النتائج.
من حيث التغييرات	تدرجية وثابتة.	مفاجئة وسريعة الزوال.
من حيث الانعكاس الاقتصادي.	نمو الاقتصاد بشكل متدرج.	نمو سريع في الاقتصاد.

المصدر: سيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، الطبعة 2019، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2019، ص. ص: 21.

22.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف التحسين المستمر:

1. أهمية التحسين المستمر:

يمكن تلخيص أهمية التحسين المستمر بنقاط عدة كالآتي¹:

- ليس تقنية او اداة او اسلوب بل يعد التحسين المستمر طريقة ينصب اهتمامها بالزبون الأعلى حصة سوقية، وهكذا فهو من المرتكزات الأساس لنجاح المؤسسة وتواجدها بشكل مستمر بالسوق ؛
- التحسين المستمر مرحله لا تنتهي فهو سباق بدون خط نهاية وذلك لوجود مجالات عديدة للتحسين داخل ارجاء المؤسسة ؛
- يركز التحسين المستمر على فكرة (ماذا) و(كيف) ولا يركز على فكرة (من) ؛
- يقوم التحسين المستمر على مبدأ الوقاية خيرا من العلاج اي اعمل الصحيح منذ البداية ؛
- التحسين المستمر يفرض على الادارة والعاملين جعل التعلم من الاهداف الأساسية ويجب تحقيقه لأنه أحد الأساليب الساندة للشركات التي تتنافس في هذا المجال.

2. أهداف التحسين المستمر:

تسعى منهجية التحسين المستمر إلى مجموعه من الغايات وهي كالتالي²:

- تحقيق التميز في العمل ويعمل على ادخال التحسينات بصورة تدريجية ومتتالية ؛

¹ الاء حسيب الجليلي، أحمد وليد يونس النجار، دور التحسين المستمر في تعزيز مؤشرات الاداء البيئي دراسة استطلاعية في مؤسسة نفط الشمال / كركوك، مجلة كلية القلم الجامعة، عراق، مجلد 07، العدد 13، 2023، ص 14.

² محمد اسماعيل محمود اسماعيل، أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية، مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (JCES)، مصر، مجلد 10، العدد 04، الجزء الثاني، 2019، ص. ص 723.722.

- تخفيض التكاليف الي ادنى مستوى ممكن ورفع الجودة الى اعلى مستوى ممكن وبصورة مستمرة ؛
 - التخلص من الهدر في العمليات والأنشطة والحصول على مزايا إضافية وجديدة؛
 - زيادة قيمة الزبون والقيام بالشيء الأحسن والأفضل بشكل دائم ؛
 - تجنب الأخطاء والانحرافات أو تخفيضها إلى الحد الأدنى قبل وقوعها ؛
 - الوقوف على المشاكل والمعوقات واتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها ؛
 - تحديد الانحرافات التي تحدث خلال تقديم المخرج الخدمة؛
 - إحداث تحسينات وتغييرات في مختلف أنشطة وعمليات المؤسسة بشكل مستمر؛
 - زيادة فاعلية وكفاءة الأنشطة والعمليات المتعلقة بالجودة.
- يهدف التحسين المستمر إلى تعزيز الأداء من خلال¹:
- القضاء على الأنشطة غير المضافة للقيمة للحد من دورة الزمن؛
 - صنع المنتجات مع صفر عيوب؛
 - تخفيض تكاليف المنتج باستمرار؛
 - تبسيط المنتجات والعمليات.

الفرع الثالث: مناهج وأبعاد التحسين المستمر:

1. مناهج التحسين المستمر

هناك عدة مناهج تستطيع المؤسسة أن تبني عليها عملية التحسين المستمر تذكر منها ثلاثية جوران، المنهج العلمي، وطريقة الكايزن².

أ. ثلاثية جوران للتحسين المستمر؛

✓ تخطيط الجودة: وقد عرف تخطيط الجودة على أنه عملية مؤسسة لتطوير المنتجات السلع والخدمات، والتي تضمن تلبية احتياجات العملاء من خلال المخرجات النهائية، فإنتاج منتج بحاجة إلى عمليات وأساليب وأدوات وتقنيات تخطيط الجودة لضمان أن المخرجات النهائية لا تلي فقط أفضل المتطلبات المتعلقة بالمنتجات، ولكن تلي أيضا احتياجات العملاء الذين سوف يشترون هذه المنتجات ويستفيدون منها. ضمن عملية

¹ لطيفة بكوشة، نظام التكاليف على أساس الأنشطة، ب ط، دار التعليم الجامعي، مصر، 15 يناير 2021، ص 193.

² روشو محمد، ختير محمد، التحسين المستمر كمدخل لإدارة الجودة وأثره على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة تيسميسيلت، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2022، ص. ص: 569. 568.

التخطيط العناصر التالية: وضع أهداف الجودة، تحديد العملاء (الداخليين والخارجيين)، تطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية التحويل إلى العمليات؛

✓ الرقابة: هي الخطوة الثانية في ثلاثية حوران، إذ تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من أن عمليات الإنتاج تسير وفق ما هو مخطط له، من خلال الاعتماد على التغذية العكسية وتتكون عملية الرقابة من مجموعة من المراحل والخطوات. تبدأ بتحديد العمليات التي ستتم مراقبتها، ثم وضع أهداف واضحة لعملية الرقابة، ثم تقييم أداء العمل الفعلي، ثم مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المخططة وأخيرا العمل على معالجة الاختلالات والفروق بين المخطط والفعلي، ومن بين الأدوات والتقنيات المستخدمة في عمليات الرقابة تذكر " مخطط السبب والأثر، تحليل باريتو وغيرها؛

✓ التحسين يركز تحسين الجودة على وضع آليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة، وتوفير التدريب اللازم لهم وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة. كما ركز حوران حل اهتمامه على وجود فرق عمل الحل ومعالجة بعض المشاكل التي تظهر أثناء العمل، وركز على ضرورة مشاركة جميع العاملين في المنشأة في هذه الفرق بعد تأهيلهم لذلك".

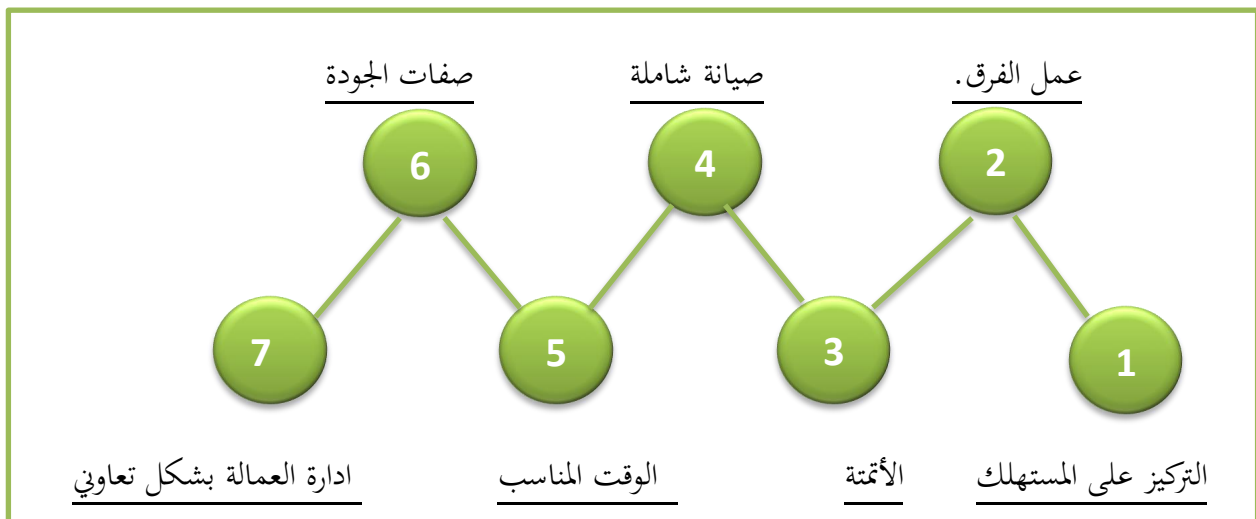
ب . الطريقة العلمية (طريقة حل المشكلات) :

تم تطوير هذه الطريقة بواسطة جناح نظم الطيران الحربي الأمريكي كنموذج لتحسين العمليات المستمر، وتتكون من سبع مراحل تبدأ المرحلة الأولى بالتعرف على فرصة التحسين وتحديد الأولويات، وفي المرحلة الثانية يتم تحديد نطاق المشكلة وتشخيصها بشكل دقيق من خلال الوصف الواضح للمشكلة، ثم تحديد الخطأ ومتى أين حدث ومن هو المسؤول عن حدوثه، وفي المرحلة الثالثة يتم تحليل وفهم العملية الحالية وكيفية القيام بها وتحديد العملاء والموردين والمدخلات وتحديد مدى رضا العملاء وفي المرحلة الرابعة يتم التركيز على رؤية العملية المستقبلية من خلال وضع تصورات للحل المثاني لتحسين العمليات، ويكون ذلك من خلال إنشاء عمليات جديدة، أو دمج عدة عمليات معاً، أو تحديث العمليات الموجودة، وفي المرحلة الخامسة يتم تنفيذ التغييرات وخطة التحسين بعد الموافقة عليها من هيئة الجودة في المؤسسة، وفي المرحلة السادسة تتم عملية التقييم ومراقبة التغيير من خلال تتبع التأثيرات التي تنجم عن جهود التحسين، وفي المرحلة السابعة والأخيرة يتم تحسين أداء العمليات مع التركيز على ضرورة استمرار عملية التحسين والقيام بمراجعات دورية عادية مجدولة للتقدم، فالتحسين المستمر يعني المحافظة على عدم الرضا البناء على مستويات الأداء الحالية.

ج. منهج الكايزن :

قام اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة اسمها Kaizen تعتمد على مفهوم التحسين المتزايد والمستمر وتتكون هذه الكلمة من مقطعين " المقطع الأول kai يعني التغيير، والمقطع الثاني zen يعني الجيد، وبناء عليه فإن كلمة kaizen تعني التعبير الجيد، حيث يشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المؤسسة وأفرادها، ويعرفها صاحبها Imai Massaki على أنها: تحسين مستمر، يشترك فيه كل الأشخاص، في كل الأقسام طوال الوقت. إذ أن هذه التقنية ليست حكرًا على الإدارة العليا فحسب، بل هي التزام يعم جميع مستويات وأقسام المؤسسة، وليس بعملية آنية، بل هي جهود مستمرة باستمرار نشاط المؤسسة وعملياتها. عناصر الكايزن وتتكون تقنية الكايزن من العناصر التالية وفق الشكل التالي.

الشكل رقم (01-01): عناصر تقنية الكايزن:



المصدر: روشو محمد، ختير محمد، التحسين المستمر كمدخل لإدارة الجودة وأثره على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة

تيسمسيلت، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2022، ص569.

2. أبعاد التحسين المستمر:

يختلف كثير من الباحثين في تحديد ابعاد التحسين المستمر من حيث العدد والتصميم ويرجع ذلك الى التطور اللاحدود للعملية الانتاجية وكذلك الى ارتباط التحسين المستمر بالعملية الإنتاجية من جميع جوانبها بناء على ذلك يوضح الجدول التالي ابعاد التحسين من وجهة نظر بعض الباحثين:

الجدول رقم (01-02): أبعاد التحسين المستمر من وجهة نظر بعض الباحثين:

الابعاد	الباحث	
○ تحديد اتجاه او مسار التحسين المستمر. ○ التركيز على التحسين المستمر. ○ نشر فلسفة التحسين المستمر. ○ المؤسسة المتعلمة. ○ تحديد اتجاه او سلوك التحسين المستمر. ○ ديمومة التحسين المستمر.	Al-jawazneh& Smadi	1
○ المساهمة في اتخاذ القرار. ○ مستوى الارتباط والتواصل. ○ احترام الادارة العليا. ○ التعليم والتدريب. ○ مشاركة الموظفين. ○ الجودة المدركة.	Chittipaka & Sagi	2
○ اجراء التحسين المستمر. ○ صمم، نفذ، افحص، اعمل. ○ نظام التعلم. ○ الموظف المرشح.	.Asaad et al	3
○ الانجاز الذاتي للعاملين. ○ متانة وفاعلية المعدات. ○ مراقبة جودة العملية. ○ ادارة الرعاية البيئية. ○ تقليل التكاليف. ○ تقليل الهدر باستخدام الطاقة. ○ اتمة الأنشطة. ○ عوامل بشرية اخرى.	Tsao et al.	4
○ حجم الابتكارات. ○ النطاق التنظيمي. ○ اللاعبين الاساسيون.	Iwao	5

○ تفاعلات التحسين المستمر.		
○ دور الادارة العليا والتزامها. ○ التدريب والتوعية. ○ المشاركة على مستوى المؤسسة. ○ التواصل الفعال. ○ الثقافة والتفكير الايجابي للعاملين. ○ خطط التحفيز والتمكين.	Karimi&Jirachot	6
○ الفرز. ○ الترتيب حسب المحطة. ○ تنظيم الاهداف. ○ توحيد المستندات. ○ استدامة الاهداف.	Paladugu&Grau	7
○ تقديم المشكلة المطلوب حلها. ○ تحليل الوضع الحالي. ○ تغيير التخطيط. ○ تنفيذ الخطة. ○ ملخص للنتائج التي تم الحصول عليها.	Kolodziejczak et al	8
○ ممارسات الادارة العليا. ○ ممارسات الثقافة. ○ ممارسات الاستراتيجية. ○ ممارسات الموظفين.	Lizarelliet al	9
○ استخدام تقنيات التصنيع الالي في عملية الانتاج. ○ استخدام الائمة لإدارة الانشطة. ○ انجاز الطلب في مكان العمل " S5". ○ الادارة والتعاون مع العاملين. ○ نظام لترشيح العاملين.	Shojaeiet al	10

11	Berhane	○ التزام الادارة العليا ودورها في العملية. ○ التحفيز والتمكين. ○ اجراءات فلسفة الكايزن. ○ ثقافة المؤسسة والعقلية الايجابية لها. ○ تدريب العاملين وتوعيتهم.
12	Seliem et al	○ تقييم المعرفة لدى العاملين عن PDCA واهدافها. ○ تقييم ممارسات العاملين من PDCA واهدافها. ○ اجراء استراتيجية التدريب بناء على جودة PDCA. ○ قياس تأثير تنفيذ PDCA على ممارسة العاملين.
13	Nagy	○ الاستراتيجية العامة لمتطلبات التحسين المستمر. ○ صياغة استراتيجية متطلبات التحسين المستمر. ○ تطبيق استراتيجية متطلبات التحسين المستمر. ○ تقويم استراتيجية متطلبات التحسين المستمر.
14	Firman & Ilyas	○ التصنيف. ○ الترتيب. ○ التنظيم. ○ وضع المعايير. ○ التدريب.
15	Melander et al	○ الضغط من اجل التغيير. ○ التحكم في الملكية. ○ مستوى الطموح والتركيز. ○ ارتباط الرغبة في التغيير.

المصدر: اسامة احمد حجيل البرقعاوي، التأثير المشترك للتحسين المستمر والتدريب في إدارة الجودة المستدامة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، عراق، 2023م/1444هـ، ص. 52 - 55.

فبعد اطلعنا على الدراسات التي تناولت أبعاد التحسين المستمر توصلنا إلى أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد، فقد تميزت بالتنوع والتباين من باحث لآخر وشهدت تعديلات كثيرة تتماشى مع معطيات كل دراسة، ولهذا ارتأينا أن نحصر أبعاد التحسين المستمر إلى أربع أبعاد وهي كالتالي:

1) التدريب Training:

في حالة تبني مفهوم التحسين المستمر، يجب على المؤسسة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وان يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع افرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في ادائهم لوظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا ونضمن جودة خالية من العيوب.¹

2) التحفيز Motivation:

من المسلم به أن المؤسسة تعتمد على مدى التزام موظفيها والجهود التي يبذلونها لتحقيق غاياتها، لذلك نشط المدراء والباحثون في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز العاملين، فالتحفيز يقصد به اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب (Cause) وتوجه (Direct) وتحافظ على استمرارية (Sustain) السلوك الإيجابي للعاملين، كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين وحاجات المؤسسة، أما الغاية من توفير الحوافز فهي خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة، أما الحوافز فيعبر عنها بذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة. ويمكن تعريف الحوافز بأنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة... الخ) توفرها إدارة المؤسسة للأفراد العاملين، لتشجيعهم بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.²

3) القيادة Leadership:

إن القيادة بما تمتلكه من فلسفة ونمط تفكير وسلوك، تمثل العنصر الجوهري الحاكم في قدرة على إحداث التغيير في ثقافة وطريقة العمل بالمؤسسة، حيث إنها تمثل عنصراً أساسياً في التنفيذ الناجح للتغيير على نطاق واسع، وبدونها وعلى كل مستويات المؤسسة فإن عملية التحسين لا يمكن أن تعزز أو تبقى طويلاً، وذلك لأن العاملين بدون القيادة اللائقة يسعون لتكوين بيروقراطيات فاقدة الوعي، ودوائر غير منتهية من الإجراءات تضمن عدم تحمل المسؤولية. وقيادة تساعد الأشخاص على صناعة قرارات قائمة على الحقائق، وتسمح للآخرين بالاندماج الفاعل في أدوار القيادة، من خلال مدخل أكثر مرونة للقيادة. إنها مسئولة عن ابتكار الثقافة التي تتيح للأشخاص

¹ يوسف الطائي وآخرون، نظم إدارة جودة في منظمات الإنتاجية وخدمية، ب ط، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 16 يوليو 2020، ص 200.

² زكريا البوري وزملائه، مبادئ ادارة الاعمال: مبادئ ومداخل الإدارة وظائفها في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011، ص 394.

استخدام قدراتهم العقلية لتحسين العملية ومسئولة عن أن تذهب بصناعة القرار في كل حالة، إلى أولئك الأشخاص الذين يملكون معرفة أكثر عن الحالة « وضع الرجل المناسب في المكان المناسب » كما أنها تعزز تحسين العمليات من خلال فرق عمل.¹

(4) التركيز على الزبون:

الهدف من كل الأعمال والجهود المبذولة هو إجراء التحسينات اللازمة من أجل تقديم سلع وخدمات أفضل للزبون، خاصة أن العملاء في الوقت الحاضر غير متسامحين كثيراً فيما يتعلق بالجودة والخدمة الرديئة، وهم على استعداد لتحويل اتجاهاتهم إلى المؤسسات التي تقدم خدمات أفضل وجودة أعلى. ويعني ذلك أنه يجب على هذه المنظمات أن تكون على معرفة وعلم بأن مخرجاتها التي تنجزها جيدة من وجهة نظر الزبون. ومما تجدر الإشارة إليه أن الزبون الخارجي غالباً ما يقوم بالطلب والضغط على الزبون الداخلي (الموظف) لزيادة الخدمات المقدمة له بمستوى عال من الجودة الأمر الذي يتطلب البحث عن أفضل الوسائل لإرضائه.²

الفرع الرابع: مبادئ، متطلبات وأبعاد التحسين المستمر:

1. مبادئ التحسين المستمر:

تتأرجح هذه المبادئ من التعلم التنظيمي إلى تحسين الإنتاجية من خلال القضاء على الهدر وتحسين العملية وتحديد أولويات الأنشطة ويمكن تحديد هذه المبادئ بالآتي³:

❖ خلق مؤسسة متعلمة:

يتطلب التحسين المستمر التعلم المستمر اذ يعتمد ثبات التعلم على الطموح والأهداف والالتزام المالي الذي ترغب المؤسسة في الالتزام به تجاه برامج التدريب وتتضمن عملية خلق مؤسسة متعلمة التقاط المعرفة وإدارتها ونشرها والتفسير المشترك، وهنا يمكن وصف التحسين المستمر بأنه تم تنفيذه بنجاح في مثل هذه المنظمات عندما يتم استكشاف المعرفة والبيانات الحالية واستخدامها لخلق ميزة تنافسية؛

❖ القضاء على الهدر:

هناك نوعان من الهدر يجب أن يركز عليهما التحسين المستمر لغرض تقليلها والقضاء عليها، الأول هو الهدر المادي وهو ملموس ويتولد بسبب عملية الإنتاج في حين أن النوع الثاني هو الهدر غير المادي وهو غير ملموس،

¹ بمجته عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TOM): المفهوم والفلسفة والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر، الأردن، 2016، ص. 106 . 107.

² محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2020، ص 116.

³ اسامة احمد حجيل البرقاوي، مرجع سابق ذكره، ص. 49 . 50.

وان السمة المميزة للتفكير الخالي من الهدر هي تقليله والتخلص منه اذ يرتبط مفهوم الهدر في التحسين المستمر بجميع أشكال الأنشطة التي لا تضيف قيمة وبالتالي من الصعب تحديد كمية الهدر غير المادي ما لم تكن مرتبطة بالنتائج المالية. ويوفر تقليل الهدر والقضاء عليه من خلال عمليات التخفيض المستندة إلى التحسين المستمر الربحية والبناء المستدام والقيمة المحسنة ورضا العملاء ؛

❖ مشاركة الموظفين:

إن مبادئ التحسين المستمر للمنظمات المتعلمة وتقليل الهدر والقضاء عليه مرتبطة بمشاركة الموظفين والتي يتم وصفها على أنها نهج إداري لخلق بيئة مواتية لترسيخ القيم والأهداف الأساسية للمؤسسة والتي تؤدي دائما إلى تحسين رفاهية الموظف، فعندما يتم تحفيز الموظفين للوصول إلى المستويات الصحيحة داخل بيئة العمل، سيتم تسهيل التحسين المستمر بسهولة ومن السمات الرئيسة للتحسين المستمر البحث عن طريقة جديدة وأفضل لإجراء المهام المتكررة ؛

❖ زيادة الإنتاجية مع استثمار مالي أقل:

هناك عدد كبير من الأسئلة لدعم زيادة الإنتاجية عند تنفيذ التحسين المستمر، وان أحد الأسئلة الرئيسة التي تثار أثناء تنفيذ التحسين المستمر هو التكلفة العالية المحتملة لبرامج التدريب وإعادة التدريب، وتعد زيادة الإنتاجية مع انخفاض الاستثمار المالي في برامج التدريب مفهوما رئيسا للتحسين المستمر اذ يتم تقليل تكلفة برامج التدريب على التحسين المستمر عندما تتغلغل ثقافة التحسين المستمر في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة. يمكن تخفيض تكلفة الإنتاج باستمرار عندما يتم تقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة فهذا يخلق استثمارات أقل في عملية التحسين الشاملة والمزيد من الأرباح ؛

❖ التحسين المستمر في أي مكان:

يمكن ممارسة التحسين المستمر في مساحة العمل أو خط الإنتاج، يشير مفهوم التحسين المستمر في مكان العمل على بيان مهمة المؤسسة أو القيم الأساسية، ونهج الاتصال، والهيكل التنظيمي والتعقيد، وسياسة تقليل الهدر، ومعرفة التحسين المستمر، ونتائج عملية التغذية الراجعة ما بعد المشروع ؛

❖ الإفصاح عن التحسين من خلال التواصل الشفاف:

إحدى الأدوات التي تسهل التحسين المستمر هي التواصل الشفاف فيمكن أن يكون الاتصال فعالا فقط ندما يكون هناك مستوى معياري للعمليات والأدوار. يجب أن يكون هناك إفصاح شفاف عن النتائج الإيجابية والسلبية للتحسين المستمر اذ ان جوهر الإفصاح الشفاف في التحسين المستمر هو الدافع، وهو جزء لا يتجزأ من

تحقيق التحسين المستمر في المؤسسة، فعندما تتلقى القوى العاملة ردود شفافة حول نتائج ممارسات التحسين المستمر التي كانوا جزءا منها فقد يكون لديهم الدافع للانخراط في عمليات التحسين المستمر التي أنشأتها دورة ؛

❖ التركيز على المجالات الأكثر احتياجا الى التحسين:

بوصفها جزء من دورة PDCA، تركز الخطوة الأولى، وهي "خطط"، على تحديد المشكلات والمجالات التي تتطلب التحسينات، فالهدف من التحسين المستمر هو إنشاء تحسينات صغيرة بأقل نفقات. ومن ثم فإن تقييم مشكلة موجودة في بيئة العمل تحتاج الى التأكد من مستوى خطورتها اذ تحدد المجالات المحورية للتحسين المستمر اتجاه التحسين وتعمل على تحديد أولويات المجالات الأكثر احتياجا للتحسين وتعد أدوات القياس، وإدارة المخاطر، والتقارير المرحلية، وحلقات التغذية العكسية مهمة في عملية صنع القرار ؛

❖ التركيز على تحسين العملية:

يجب أن يركز التحسين المستمر دائما على عمليات التنفيذ العملي، أذ يمكن تعزيز عملية التخطيط والتنفيذ عندما يكون هناك تغيير ثقافي نحو التحسين المستمر للعمليات التي تملي اتجاه المخرجات، ونظرا لأن الهدف العام للتحسين المستمر هو الحد من الهدر والقضاء عليه، لذا يمكن أن يؤدي اتخاذ القرار المستنير إلى تحسين العمليات؛

❖ إعطاء الأولوية لتحسين الموظفين:

ان المبدأ الأخير للتحسين المستمر هو تحسين الموظفين، فعندما يشارك الموظفون في تحسين العمليات، وبرامج التدريب، وتقليل الهدر او القضاء عليه، سيكون التأثير الناتج هو تحسين الموظفين، وأذ ان الدوافع الرئيسة للمنظمات المتعلمة هي الموظفون عادة ما يؤدي تحسين الموظفين إلى تحسين رضا العملاء وجودة الإنتاج والخدمات والإنتاجية.

2. متطلبات التحسين المستمر:

لكي تتم عمليات التحسين المستمر بنجاح ينبغي العناية بعدد من المتطلبات وهي على النحو الآتي¹:

❖ دعم الإدارة العليا: إن أهم عنصر لنجاح التحسين المستمر هو التزام الإدارة العليا فلا يمكن تطبيق برنامج التحسين فضلا عن استمراره دون دعم والتزام ومساندة الإدارة العليا ؛

❖ مناخ تنظيمي محفز على الإنجاز: يتفق معظم الباحثين على أهمية المناخ التنظيمي في الدافعية والإنجاز وفي فعالية المؤسسة ونتاجيتها، حيث إن عمل أعضاء هيئة التدريس في إطار من التعاون والتشاور وإنجاز معظم الأعمال بشكل جماعي، يسهم في تحسين الأداء ودعم ضمان الجودة ؛

¹ مكي كامل محمد جفان، واقع تطبيق التحسين المستمر "الكايزن" بمدارس التعليم الأساسي المعتمد بمحافظة أسيوط، مجلة كلية التربية، العدد أبريل، الجزء الثالث، 2024، ص. 567.

- ❖ تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية من جميع العاملين: تشجيع العاملين على تقديم اقتراحاتهم بغض النظر عن صغرهما ومكافأة المبدعين يعزز ولائهم ويزيد انتاجيتهم ؛
- ❖ مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير: مشاركة العاملين في تنفيذ عمليات التحسين المستمر ومنحهم الصلاحيات الكافية للتغيير عبر فرق العمل ؛
- ❖ نظام اتصالات فعال عمليات التحسين تتطلب الاتصال المباشر بين القائد والعاملين وبين العاملين أنفسهم وتشخيص مسبباتها والحلول المقترحة لعلاجها، وعرض مستوي التقدم في التطبيق ؛
- ❖ نشر ثقافة الجودة والتحسين المستمر والعمل الجماعي تطبيق يتطلب بناء ثقافة تنظيمية مساعدة بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين لكي تتآزر كل الجهود في عملية التحسين ؛
- ❖ الاعتماد على القيادة الميدانية بدلا من الإدارة المكتبية: حل المشكلات من خلال الوقوف عليها بشكل مباشر في مواقع العمل وذلك أنه يتيح التحدث مع المستفيدين والوقوف على أسباب المشكلة والتوصل لجذورها ومحاولة اتخاذ تدابير فورية لعلاجها وتحديد الإجراءات المناسبة لعدم تكرارها، والاعتذار للمستفيدين والحضور السريع لموقع الحدث أو المشكلة يساعد على القضاء على 50% من المشكلة ؛
- ❖ التأهيل والتدريب للعاملين بجميع مستوياتهم التنظيمية: تدريب العاملين في المؤسسة بجميع مستوياتهم التنظيمية على خطوات التحسين المستمر واستراتيجياته.
- يجب على المهنيين أن يلتزموا بتطوير مهاراتهم باستمرار لمواكبة التغيرات السريعة في التقنيات من خلال التعليم المستمر والدورات التدريبية المتخصصة.¹

الفرع الخامس: أدوات وطرق التحسين المستمر:

1. أدوات التحسين المستمر:

- يمكن اعتماد ادوات واساليب احصائية متعددة تؤدي دورا مهما في التحسين المستمر، اذ يتم تحديد فرص التحسين المستمر من خلال اكتشاف العلاقات السببية في العمليات واختبار العلاقات المستنبطة ببيانات واقعية قبل قبولها، وان هذه الادوات هي²:
- ✓ خرائط التدفق Flow Charts: هي عبارة عن مخطط يصف طبيعة مسار العملية والخطوات التي يمر بها المنتج أو الخدمة، اذ يتم وصف العمليات الحالية وتتابعها وهذا ما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج منتج ما أو تقديم خدمة معينة ويمكن من خلالها اقتراح التعديلات والمراجعات الضرورية في العمليات

¹ منال البلقاسي، تقييم الفوائد الاقتصادية والمالية للذكاء الاصطناعي، ب ط، الثقافة الروسية للنشر ودار عقل للنشر، القاهرة . دمشق، 2025، ص 67.

² مهند عبد الرحمن، رشا عدنان احمد، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد36، 2013، ص 236.

الإنتاجية والأنشطة الخدمية، اذا فخرائط التدفق عبارة عن مخطط لتمثيل خطوات العملية وتحديد نقاط اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة عليها ؛

✓ قوائم الاختبار Check Sheets: تعتبر قوائم الاختبار إحدى التقنيات التي تسمح بجمع وتسجيل البيانات عن العملية بطريقة مبسطة وفعالة. ومن خلال تنظيم هذه البيانات يمكن تحليل هذه البيانات بسهولة ويسر مما يساعد في حل مشاكل العملية واجراء التحسينات على المنتج او الخدمة؛

✓ مخطط باريتو Pareto Diagram: عبارة عن تمثيل بياني للمشاكل الموجودة في العملية الإنتاجية أو الخدمة. ومن خلال هذه التقنية يمكن ترتيب المشاكل تنازليا من الأكثر حدوثا إلى الأقل، أي حسب أهميتها وتكرار حدوثها وبالتالي تحديد أهم المشاكل وأبلغها أثرا على الجودة والتركيز على حلها أولا ؛

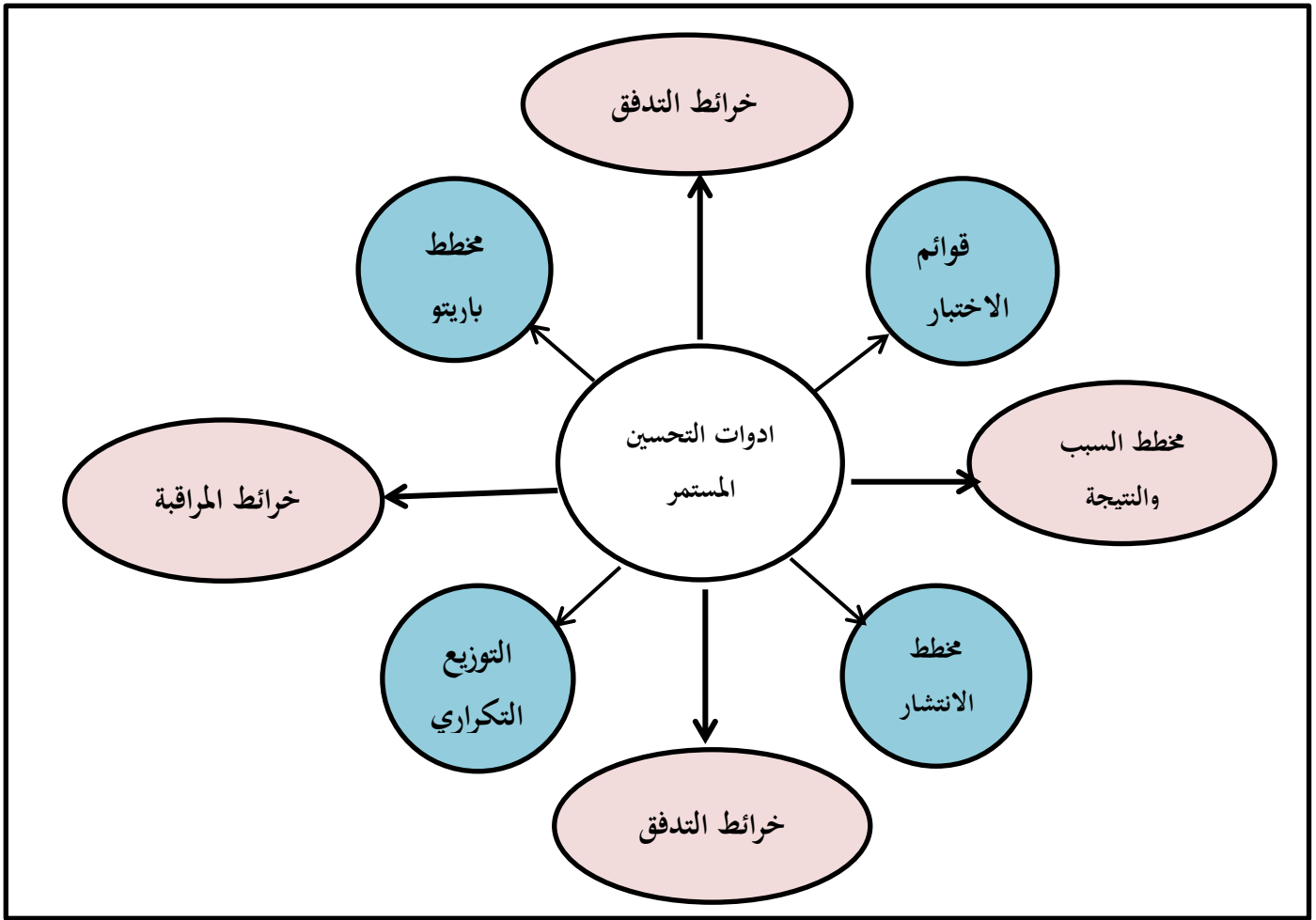
✓ التوزيع التكراري Histogram: عبارة عن تمثيل بياني يسمح بطريقة مبسطة تحليل البيانات التي تم جمعها من العمليات الإنتاجية والخدمية بهدف دراسة جودة مخرجاتها أو اكتشاف عيوبها وتستعمل هذه الأداة لاستخلاص معلومات ومؤشرات هامة عن جودة المنتج أو الخدمة وفهم الاختلافات الموجودة في العملية وتحديد القيمة المتوسطة للبيانات ومقدار الاختلافات في البيانات وتشتتها وكذلك الحكم على جودة المخرجات ؛

✓ مخطط السبب والنتيجة Cause and Effect Diagram: بعد جمع البيانات عن العملية أو المشكلة التي نود دراستها عن طريق قائمة الاختبار، وتحليل هذه البيانات عن طريق مخطط باريتو أو التوزيع التكراري يكون قد حان الوقت لدراسة أسباب الاختلافات والتغيرات التي نلاحظها في العملية وكذلك تحديد الأسباب المؤدية إلى ظهور تلك العيوب في المنتج أو الخدمة ؛

✓ مخطط الانتشار Scatter Diagram: يعتبر من أدوات تحسين الجودة المتوفرة لدى فرق تحسين العمليات فهو يستعمل لتحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين. فمن خلالها يمكن البحث والكشف عن علاقة السبب والنتيجة بين متغيرين اثنين وتوضيح نوع العلاقة بين المتغيرين ومعرفة قوة الارتباط بين هما ؛

✓ خرائط المراقبة Control Charts: عبارة عن رسم بياني يبين التغيرات والانحرافات التي تحدث في خصائص الجودة مع الزمن وتعتبر خرائط المراقبة العمود الفقري والأساس للمراقبة الإحصائية للعمليات. اذ يتم من خلالها إجراء تحليل إحصائي مستمر للتغيرات في العملية بهدف مراقبة وضبط جودة المنتج أو الخدمة وتحسين أداء العملية.

الشكل رقم (01-02): أدوات التحسين المستمر



المصدر: من اعداد الطلبة الباحثين اعتماد على الدراسات السابقة

2 . طرق التحسين المستمر:

من طرق مستعملة في التحسين المستمر وهي¹:

- ✓ تخفيض الموارد المستخدمة: حيث ان العمليات التي تستخدم موارد أكثر مما هو مخطط له يعتبر إسرافاً، فمثلاً التقارير التي يتم توزيعها على الأفراد لن يقوموا باستخدامها يعتبر اسرافاً في النسخ المستخدمة واسرافاً في وقت التوزيع ووقت الافراد الذين يقومون بقراءتها ؛
- ✓ تخفيض الاخطاء: في كثير من الاحيان تعتبر الاخطاء ناتجة عن العمالة الرديئة فمثلاً الاخطاء المطبعية التي يتم اكتشافها في المخرجات من التقارير من الحاسب الآلي تستدعي فتح الملفات ثانياً والقيام بالتصحيح ثم طبع مستندات جديدة ؛

¹ محمود شنه ويوسف جوادي، متطلبات التحسين المستمر وعلاقتها بعمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مجلد 07، عدد 02، 2023، ص 332.

✓ تحقيق أو التفوق على توقعات المستهلكين: عن طريق تحقيق توقعات المستهلكين أو التفوق على توقعاتهم يمكن تحسين العمليات ؛

✓ جعل العمليات أكثر أمناً: إن مكان العمل الآمن أكثر انتاجية وفعالية حيث يتم الانتاج بمعدلات أقل من الحوادث وأقل من تعويضات ومطالبات من قبل العاملين ؛

✓ زيادة رضا القائمين بالعمليات: يعتبر تحقيق رضا القائمين بالعمليات أمراً ضروريا بالرغم من صعوبة تحديد من هو العامل السعيد، ولكن تبين الكثير من الابحاث أن العامل السعيد يكون أكثر انتاجية من غيره ويكون اتجاهه نحو العمل أكثر ايجابية.

الفرع السادس: عناصر وخطوات التحسين المستمر:

1.. عناصر التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر يتطلب الالتزام بإجراء تغييرات تدريجياً نحو الأحسن وبشكل متواصل وذلك يعتمد على عناصر أساسية متمثلة بالمحافظة على اجراءات معينة وتتلخص هذه العناصر لما يسمى (S5) وتعني خمس كلمات يابانية تبدأ بالحرف (s) وإذا ما قرأت باللغة الإنجليزية تعني نشاطات التحسين المستمر اليومية على كافة الأصعدة.¹ ويمكن تلخيص هذه العناصر بالآتي²:

- 1_التصفية seriri: وهو العنصر الأول والذي يركز على حدث الأنشطة غير الضرورية وذلك عن طريق عملية تدعي البطاقة الحمراء وهي تمثل القطة البداية لتشخيص المشاكل الخفية وتوفير المسائلة في موقع العمل ؛
- 2_ التنظيم seition: ويركز على كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات عن طريق الباع استراتيجية مناسبة تضمن عملية تنظيم وإدارة العمل ومن فوائده الوصول بالسهولة إلى العناصر الضرورية في العمل وتقليل الوقت الضائع في البحث عن الأشياء ؛
- 3_ التنظيف seiso: وتعني الفحص والتنظيف المستمر لموقع العمل ومن فوائده تجنب عطل المكائن والحفاظ على جاهزيتها ودقتها ؛

¹ قصير بن عودة، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الآيزو 9000: دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية، غليزان، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018، ص 109.

² زيدان محمد ابراهيم الغول، اسلوب التحسين المستمر كأداة استراتيجية فعالة للحصول على ميزة تنافسية، مجلة الإلكترونية لإدارة والتمويل الإسلامي، ليبيا، مجلد 01، العدد 01، أبريل 2021، ص 21.

4_ التقييم seiketsu: وضع معايير للأداء الضمان جودة العمليات الإدارية ويتم الرجوع إلى هذه المعايير لتحديد الأخطاء والتجاوزات وهذه المعايير يجب أن يشارك الموظفين في وضعها ومن فوائدها المساعدة في التقييم ومعرفة الإجراءات السليمة في حال تنفيذ عمل إداري بطريقة غير سليمة ؛

5_ الانضباط والتدريب shiutsuke: ويعتبر هذا العنصر من أهم وأصعب العناصر في التحقيق لأنه مرتبط بالتدريب للقوي العاملة على تحقيق العناصر السابقة وجعلها جزء من سلوكها ومن فوائده المحافظة على قدرة العمل بكفاءة ورفع مستوى المهارات والمحافظة على الجودة. ويلاحظ أن عمل هذه العناصر الخمسة يتم بشكل مترابط ومتكامل وتهدف هذه العناصر إلى اجراء تغييرات نحو الأحسن وبشكل مستمر وزيادة كفاءة العمل ورفع مستوى الجودة الأمر الذي يؤثر أهمية وحيوية ما يقدمه التحسين المستمر لتحسين الحالة التنافسية للمؤسسة. وتحقيق أهدافها في السوق.

2. خطوات التحسين المستمر:

عجلة ديمينغ أو ما يعرف باختصار PDCA، هي منهجية الوصف كيفية حل المشكلات والتحسين المستمر، تستخدم هذه المنهجية على شكل عجلة مكونة من أربعة نشاطات متتالية حيث يعبر هذا النموذج عن الأحرف الأولى للكلمات الإنجليزية Check Do Plan Act، وقد تم تطوير هذا النموذج من طرف الإحصائي Walter A Shewhart في الثلاثينات من القرن الماضي ثم من طرف Edwards Deming والذي باتت تعرف باسمه عجلة (تتمينغ)، قبل أن تعرف انتشار وتعميم في اليابان.¹

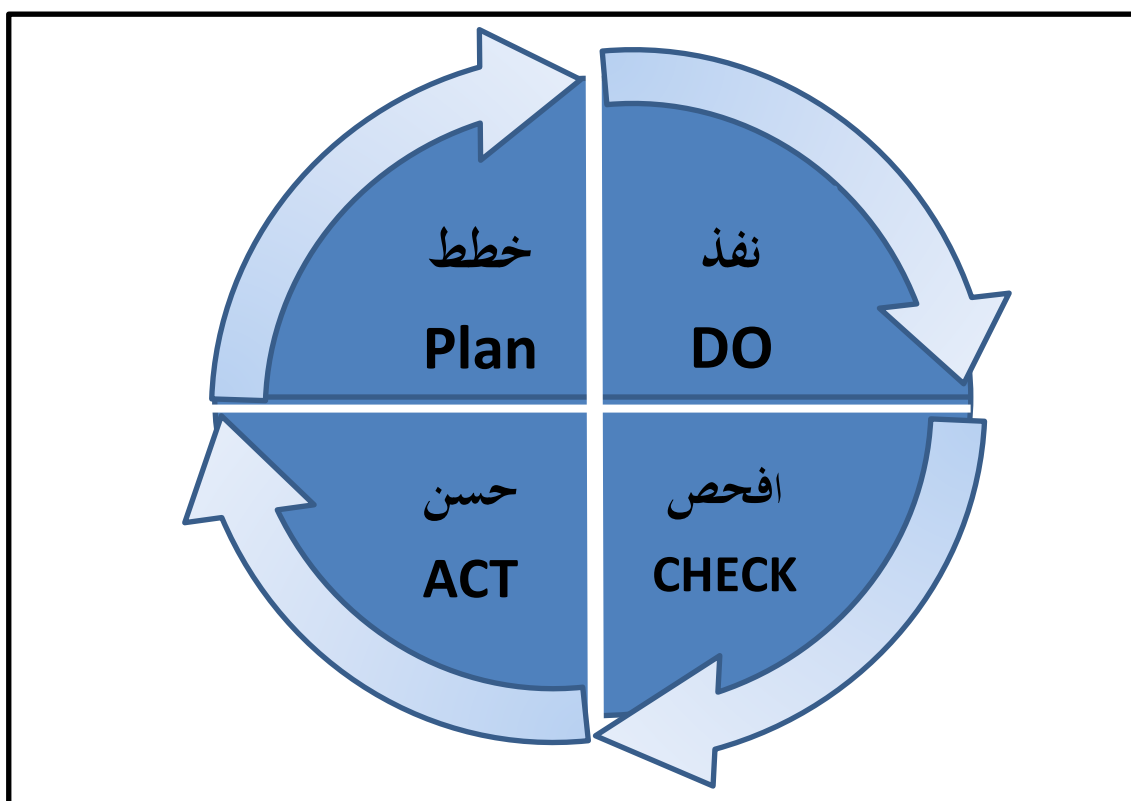
يمكن تمثيل خطوات التحسين المستمر من خلال²:

- 1- خطط (Plan): في هذه المرحلة يخطط لما يجب أن يفعل، وتحديد العمليات الضرورية والأساس؛
- 2- نفذ: (Do): في هذه المرحلة تنفذ ما خطط ؛
- 3- افحص (Check): في هذه المرحلة يقيم ويفحص النتائج التي تحصل عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات ؛
- 4- حسن (Act): في هذه المرحلة وبناء على نتائج التقييم تجري التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج ونعود إلى المرحلة الأولى وهكذا.

¹ عثمان بلال، عبد الله بن الضب، دور التحسين المستمر كمركز للإدارة الرشيدة في تطوير أداء العاملين، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، إيزي، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 207.

² لارا قاسم خنجر، فيحاء عبد الله يعقوب، أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، مجلد الثالث عشر، العدد 44، الفصل الثالث، 2018، ص. ص 38 . 39.

الشكل رقم (01-03): خطوات التحسين المستمر



المصدر: زايد على عبد الخالق، فضيلة سلمان داود، دور التحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسات اليمنية: دراسة ميدانية للقيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة ذمار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، اليمن، مجلد18، العدد60، الجزء01، 2022، ص542.

الفرع السابع: عوامل فشل ونجاح تنفيذ التحسين المستمر

1. عوامل فشل تنفيذ التحسين المستمر:

- أشارت المصادر إلى مجموعة عوامل تؤدي إلى فشل تنفيذ التحسين المستمر بصورة عامة وهي¹:
1. غياب ثقافة حقيقية: لا يوجد أي إجراء يرمي إلى تغيير سلوكيات الناس أو نظام قيمهم؛
2. النزاعات الثقافية المدبرون هم أكثر قلقاً بشأن إخفاء العيوب، ليس هناك إدارة حقيقية إلى التحسين وهناك خوف من التواصل وإتاحة المعلومات للجميع؛
3. الفشل في تحديد المشكلات وتأتي عندما تحدد العوائق الكبيرة، مع محدودية القدرة على تقسيمها في أجزاء أصغر، ليتمكن التصدي لها بصورة جزئية، وبالتالي صعوبة تحديد أولويات الأعمال؛

¹ محمد باقي ناصر، كاظم احمد جواد، تأثير التحسين المستمر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تحليلية في وزارة النقل والمواصلات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 130، كانون الاول 2021، ص 16.

4. الفشل في التخطيط والتنفيذ: طبقا لدورة ديمنج يتم تعريف المطلوب (خطة)، ثم يتم تنفيذ بعض الاجراءات القيام به، يتم تحديد العوائق التحقق، ولكن بعد ذلك لا شيء يتم حقا من أجل ازالة العوائق واعادة تعريف النظام، هذا النوع من فشل دورة ديمنج، هو ما يحدث عند القيام بأعمال صحيحة وأعمال خطأ، ثم لا توجد خطة للعمل من أجل تصحيح تلك الأخطاء ؛

5. نقص الموارد لا يوجد ما يكفي من الوقت أو المهارات اللازمة لتنفيذ هذه منهجية بطريقة منتجة.

توجد مجموعة من المعوقات التي تفشل نجاح التحسين المستمر يمكن إجمالها في العناصر التالية: ¹

1. الخوف من التغيير: يمكن أن يرحب العاملون في المؤسسة عملية التغيير، لكن قد ينبذون الطريقة التي تتم بها العملية، وفي ظل التغيير التكنولوجي والبيئة المحيطة أصبح على المؤسسات القيام بعملية التغيير المواكبة هذه التغيرات، لذلك من الواجب أن تتمتع الإدارة بالمهارة في إدارة التغيير لتكون العملية فعالة، وتتمكن من إدارة مقاومة التغيير، والتي تعكس رد الفعل السلبي كنتيجة لعدم الأمان وتخوف العاملين من فقدانهم السيطرة على بيئة عملهم وتحمل عبء أكبر، أو عدم وجود تحفيز مادي او معنوية؛

2. نقص التطوير المهني والبشري: فتركيز المؤسسة في برامج التدريب على الجوانب الفنية والتقنية وإهمال التطوير البشري والمهني يحول دون نجاح تطبيق مدخل التحسين المستمر؛

3. عدم مشاركة العاملين: عدم إشراك الإدارة العاملين في عملية التغيير يحول دون نجاح تطبيق هذا المدخل بسبب عدم وجود قنوات اتصال فعالة أو نتيجة عدم تجانس العاملين، مما يسبب الصراع الوظيفي وبالتالي ضعف في الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛

4. نقص تخصيص الموارد المادية والمالية: عدم تخصيص المؤسسة الموارد مالية ومادية كافية لدعم جهود التحسين قد يؤدي إلى فشل هذه الجهود، لذلك يجب توفير موارد كافية للتطبيق الجيد وتحقيق النتائج المرجوة من تطبيق مدخل التحسين المستمر.

2. عوامل نجاح تنفيذ التحسين المستمر:

تتجسد عوامل نجاح تنفيذ التحسين المستمر فيما يلي ²:

1. وجود نظام اقتراح تحسين جيد، يشجع التواصل الفعال بعين الإدارة العليا والعاملين، ويؤدي ذلك إلى زيادة رضا العملاء، وتحسين مؤشر الإنتاجية، وتحسين رضا العاملين؛

¹ فتيحة بوجرود، حمزة هرباجي، واقع التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات بولاية سطيف، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص. 690. 691.

² نفس المرجع السابق، ص 16.

2. التزام الإدارة العليا بوجود استراتيجية واضحة للمؤسسة، وتوفير سياسات واضحة للدعم الجيد والتوجيه نحو تنفيذ التحسين، وتخصيص الموارد الأكثر فعالية؛

3. وجود قائد في المؤسسة، لديه فهم شخصي جيد في اجراء التحسين المستمر؛

4. دعم العاملين من قبل إدارة المؤسسة نحو جهود التحسين التي قام به العاملون بها.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة

أمام زيادة نمو الوعي لدى الزبون وانفتاح الاسواق زاد من مستوى التحديات التي تواجهها المؤسسات الخدمية، اذ استوجب على المؤسسات السعي للحفاظ على مستوى عال من الجودة الذي بدوره أصبح ضرورة استراتيجية تساهم في تعزيز ولاء العملاء ورفع سمعة المؤسسات، حيث اصبحت جودة الخدمة محورا أساسيا في تقييم أداء المؤسسات ومدى قدرتها على تلبية حاجيات وتوقعات العملاء. فلم يعد يكفي ان تقدم الخدمة بجدها الادنى، بل بات من الضروري أن تتسم بالتميز، الكفاءة، والقدرة على خلق تجربة إيجابية لدى المستفيد.

الفرع الاول: مفهوم جودة الخدمة

1. تعريف الجودة:

➤ يعرفها منير عبوي بأنها: " عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين العملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم.¹

يعرفها كل من قاموس²:

➤ Oxford بأنها: " النوعية أو المستوى العالي من التميز أو الأفضلية؛

➤ Webster فقد عرف الجودة على أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو

شاملة.

يعرفها كل من³:

➤ يعرفها Crosby إن الجودة هي " المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات؛

➤ يرى Juran: إن الجودة "هي الملائمة للاستعمال؛

¹ نورة البركوكو، دلعلى بوكميش، مدخل (مفاهيمي-معرفي) لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الحوار الفكري، أدرار، المجلد 13، العدد 15، 14-06-2018، ص 739.

² أو سليمان سمية، إستراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق وتنمية الميزة التنافسية الشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة أكسا للتأمينات، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2021/2022، ص 4.

³ رعد الطائي، عيسى ققاده، إدارة الجودة الشاملة، ب ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 12 مايو 2020، ص 30.

➤ يرى Taguchi: إن الجودة هي " تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل. ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها"؛

➤ يرى Deming "إن الجودة يجب أن ترضى حاجات الزبون الحالية والمستقبلية"؛

➤ يرى Feignbaum الجودة بأنها " المزيج الكلي للخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق والهندسة، والتصنيع، والصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات "؛

➤ يرى Evans: إن الجودة هي " تلبية توقعات الزبون أو ما يتفوق عليها"؛

➤ ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية للجودة ووفقا لهذا التعريف فإن الجودة هي: الهيئة الخاصة والخصائص الكلية للمنتج التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية؛¹

➤ كما تعرف الجودة: أيضا بأنها الإشباع التام لاحتياجات المستفيد بأقل كلفة داخلية، وبالتالي فإن الجودة معيار مناسب للتمييز والكمال يستوجب تحقيقه وقياسه، وتقدم المؤسسة أفضل ما لديها لعملائها من أجل كسب رضاهم والاهتمام بكافة الجوانب والتفاصيل بهدف الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدفة والتخمين، والجودة ليست إرضاء الزبون فحسب بل إدخال السعادة إلى نفسه وللجودة علاقة بتوقعات الزبون من حيث الدقة، الإتقان الأداء المتميز، المواصفات المتميزة.²

2. تعريف الخدمة :

عرفها كل من³:

➤ يعرف PHKATLEL الخدمة بأنها: " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، وال تنتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو ال يكون"؛

➤ تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها: " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض إلى ارتباطها بسلعة معينة"؛

¹ شاكر فتحي، عبد الحميد احمد، اداره الجودة الشاملة في التعليم، الطبعة الاولى، دار المعز للنشر والتوزيع، مصر، 2023، ص16.

² زواوي نوال، إدارة الجودة آلياتها ومعارفها، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، البلدة، العدد 09، 2020/12/21، ص60.

³ جوال محمد، حيمود محمد، تقييم جودة الخدمات الإدارية، مذكرة الماستر في تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2018/2019، ص 5.

- أما كريستوفر لوفلوك "Loveloock" عرفها: أن الخدمة هي عبارة عن منفعة مدركة بالحواس قائمة بحد ذاتها أو متأصلة بشيء مادي وتكون قابلة للتبادل وال يترتب عليها ملكية وهي في الغالب غير محسوسة؛
- عرف كل من كوتلر وأرمسترونج (Armstrong et Kotler) الخدمة على أنها: نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء.
- وتعرفه: Skinne الخدمة هي "منتج غير ملموس يحقق المنفعة مباشرة للمستهلك كنتيجة لأعمال جهد بشري أو ميكانيكي للأفراد أو الأشياء".¹
- عرف hapeyer Gean الخدمة أنها "هي ذلك النشاط الذي يشكل قيمة اقتصادية بالاستجابة لحاجات ورغبات الزبون دون أن يتطلب ذلك إنتاج شيء معين".²
- تعريف الخدمات كنشاط اقتصادي: "الخدمات هي نشاط اقتصادي تمارسه الدولة أو القطاع الخاص لتوفير منافع معينة لإشباع حاجات ورغبات السكان دون تحقيق مكاسب مادية ملموسة لهم، أي تحقق منافع علمية وصحية وعقلية ونفسية وذهنية وبدنية وبيئية وتقنية للإنسان والتي تسهم في ديمومة عطاءه ورفع كفاءة أدائه من خلال توفير مستلزمات الحياة الأساسية التي تحقق الصحة والأمان".³
- ولتفريق بين السلعة والخدمة يمكن تمثيل أهم نقاط الاختلاف الأساسية بينهما فيما يلي:

الجدول رقم (01-03): الفرق بين السلعة والخدمة

السلعة	الخدمة
- ملموسة.	- غير ملموسة.
- الشراء يتضمن نقل الملكية.	- نادرا ما يتم انتقال الملكية.
- يمكن بيع السلعة مرة أخرى.	- لا يمكن بيع الخدمة مرة أخرى.
- يمكن إثبات السلعة (ظواهرها).	- لا يمكن رؤية الخدمة.
- يمكن تخزين السلعة.	- لا يمكن تخزين الخدمة.
- الإنتاج يكون قبل الاستهلاك (يسبقه).	- الإنتاج والاستهلاك معا (متلازمان).
- انفصال (زمني ومكاني) بين عملية الانتاج والبيع والاستهلاك.	- عملية الانتاج والاستهلاك وكذلك البيع تكون في نفس الوقت.

¹ مردف فيصل، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB، مذكرة الماستر في تسيير واقتصاد مؤسسة، كلية ش، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص27.

² شادلي إبراهيم، تقييم جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الزبون دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات رزيق يونس (العالية)، مذكرة ماستر في الاقتصاد والتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص9.

³ فؤاد بن غضبان، جغرافيا الخدمات دراسة في بناء النظري، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 12 نوفمبر 2022، ص38.

- يمكن نقل السلعة.	- لا يمكن نقل الخدمة.
- تنتج السلعة من طرف البائع.	- يشارك الزبون في إنتاج الخدمة.
- يمكن الاتصال بالزبون بطريقة غير مباشرة.	- عموما يكون الاتصال مباشرة بالزبون لأنه ضروري (مجدي).
- يمكن تصدير السلعة.	- طبيعيا لا يمكن تصدير السلعة.
- وضع السلعة في السوق يأتي بعد تصنيعها.	- لا توجد الخدمة من قبل فهي تنشأ أثناء عملية تقديمها.
- يتحكم المنتج في الأداء والجودة.	- التحكم في الأداء والجودة مسؤولية المنتج والزبون.
- المنتج هو المسؤول عن النتيجة والمتحكم فيها.	- في الحقيقة لا يمكن التحكم في النتيجة لأن المنتج لا يستطيع أن يلتزم بالنتيجة.
- القيمة المتبادلة هي المحددة.	- القيمة الاستعمالية هي العنصر الأكثر أهمية.
- السوق هو مكان بيع السلع والمنظم له.	- السوق ليس مكان لتحديد السعر والكمية.

المصدر: آمال حفناوي، ساجي الخامسة، التسويق الالكتروني للخدمات، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 26 أكتوبر 2022، ص. ص: 135 . 136.

3 تعريف جودة الخدمة

➤ كما يعرف المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا NEDO جودة الخدمة بأنها "مجموعة

العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق"؛¹

➤ عرفها فيليب كروسي بأنها "المطابقة للاحتياجات"؛²

➤ وتعرف جودة الخدمة "هي مقياس لمدي وصول الزبون لمستوي الخدمة الذي يتوقعه الزبون".³

وكذلك يعرفها كل من الباحثين⁴:

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحثين بأن جودة الخدمة هي قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تلبي

حاجيات العملاء وتفي بمتطلباتهم، بحيث يجب ان يتطابق الاداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء مما يضمن

تحقيق رضاهم وتعزيز ولائهم.

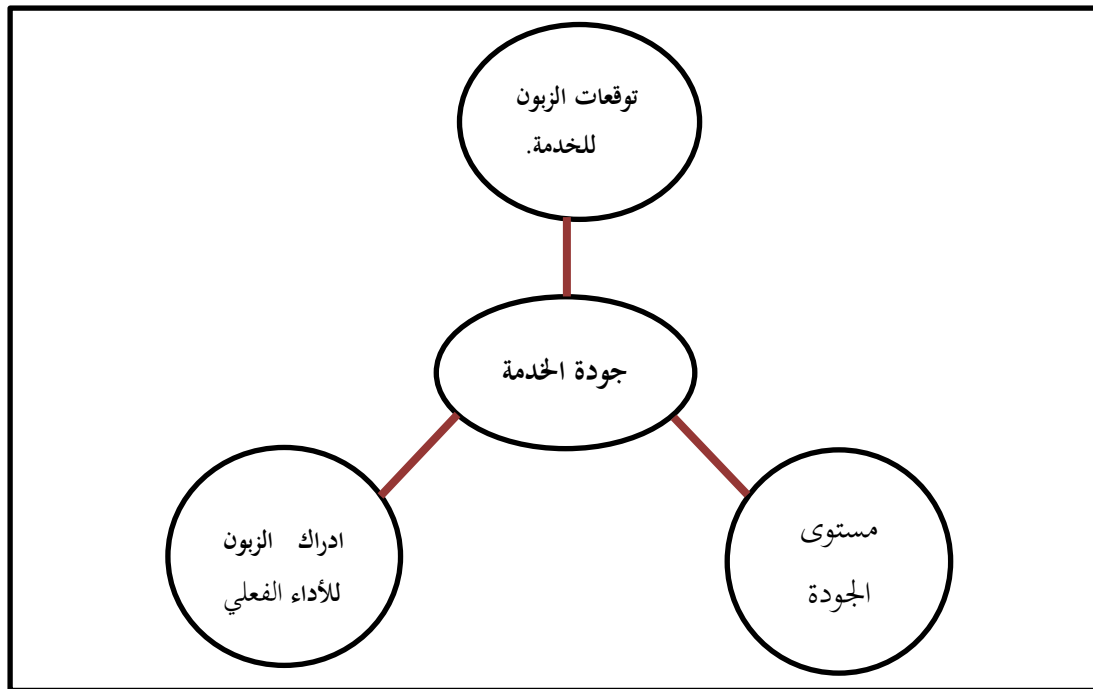
¹ بن ساعد فاطمة، جودة الخدمات ودورها في تحسين مستويات رضا الزبون، مجلة الابتكار والتسويق، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2023، ص 137.

² خلاف، محمد الصالح، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة ماستر في تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2017/2018، ص 27.

³ شيراز محمد خضر، أصول الخدمات اللوجستية وإدارة التوزيع، الطبعة الاولى، تعريب: فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، 2022، ص 64.

⁴ مراد إسماعيل، عبدوس عبد العزيز، قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة بنموذج (ServPerf) دراسة حالة مؤسسة - موبيليس، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، المجلد 3، العدد 1، مارس 2017، ص4.

الشكل رقم (01-04): جودة الخدمة



المصدر: علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، الطبعة الاولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2021/01/01، ص75.

من الشكل السابق نرى بأن جودة الخدمة تركز على حكم إدراك المستهلكين للأداء الفعلي من خلال مستوى الجودة التي توقعها الزبائن. وهناك من يرى ان جودة الخدمة تشير الى إرضاء الحاجات وتوقعات الزبائن وما يتبع ذلك من استقرار للخدمة العامة وان هناك عناصر أساسية في نظام الجودة ومنه جودة المستهلك وجودة الخدمة وجودة الإدارة. أن المنظمات تسعى دائما إلى أن تكسب رضا العملاء وولائهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة لذلك يتم تصميم هذه الخدمات والمنتجات وفقا لمعلومات وبيانات يتم حسمها من العملاء بطرق مختلفة.¹

الفرع الثاني: الخصائص الرئيسية لجودة الخدمة وفوائدها:

1. الخصائص جودة الخدمة:

تقسم الخصائص الرئيسية لجودة الخدمة إلى النوعين التاليين²:

أ. **الجودة الفنية: Technical Quality**: يتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على الموظفين ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات وإجراءاتها المتنوعة. ويلائم هذا النوع الخدمات المصرفية المعقدة مثل: خطط التقاعد والمعاشات Pension Plans حيث تعد المعرفة الفنية متطلبا رئيسيا واضحا.

¹ علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، الطبعة الاولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2021/01/01، ص. ص75 .

² رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة "مدخل الوظائف والادوات"، الطبعة الأولى، دار الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2016، ص. ص: 500 . 501.

ب . الجودة الوظيفية: **Functional Quality**: يركز هذا النوع على المصادفة الخدمية والكيفية التي تقدم بها الخدمة. وهي تتطلب التفاعل النفسي بين المؤسسة وزبائنها. ويجب أن تسعى إدارة المؤسسة إلى تعزيز جودة خدماتها من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة الخدمة، ومتابعة احتياجات وتوقعات الزبائن، وقياس الجودة ورضا الزبون. ومن ثم القيام بإعادة التنظيم حول الزبون، وتحديد الأدوار الجديدة لمديري ومشرفي المؤسسة وتحقيق فوائد الإنتاجية، وقياس وتخفيض تكاليف الخدمة المصرفية، وبناء قاعدة متينة لكسب ولاء الزبون.

2. فوائد جودة الخدمة:

وتظهر الفوائد الداخلية لجودة الخدمة من خلال¹:

❖ علاقاتها بالموظفين في تعابير زيادة الرضا ورفع الروح المعنوية، والالتزام بالأعمال التي ينفذونها. فالعلاقات العمالية الجيدة والولاء المتزايد للموظفين يساعد في تخفيض معدل دوران العمال، والتكاليف المترافقة مع نشاطات الاستقطاب والاختيار والتدريب. وهذا من شأنه أن يحقق النجاح، أي إيجاد البيئة الملائمة للعمل من خلال البحث عن الفرص الأفضل لاكتساب المهارات وتنويع الأعمال وتطبيق التحسينات. وبذلك يكون الموظفون جزءاً من ثقافة الخدمة الموجهة بالزبون كونهم يشاركون ويشتركون في التحسينات التي يتطلبها العمل.

❖ إن جودة الخدمة الجيدة تعزز سمعة المؤسسة وصورتها أمام جمهور المتعاملين معها، مما يعزز بدوره وضع المؤسسة في مواجهة المنافسة. فقد يحصل الموظفون على جوائز إيماناً منهم بأهمية جودة الخدمة الموثقة، حيث تقود جودة الخدمة الناجحة إلى تخفيض التكاليف سواء تكاليف الأخطاء أو تكاليف التشغيل، أو حتى تكاليف الإعلان والترويج. إضافة إلى زيادة الإنتاجية والحصة التسويقية والربحية وتحسين أداء الأعمال.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف جودة الخدمة.

1. أهمية جودة الخدمة.

للخدمة أهمية كبير بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار فان على الزبون والموظفين أن يتعاملوا معاً من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، وعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والعملاء معاً، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:

1. نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلاً نصف المؤسسات الأمريكية

يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمية مازالت في نمو متزايد ومستمر.²

¹ نفس المرجع السابق، ص 501 . 502.

² سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس بوكالة ورقلة، مذكرة الماستر في تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011، ص 13.

2. **ازدياد المنافسة** إن: تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود المنافسة شديدة بينها لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.¹
3. **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة**: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب العملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.²
4. **فهم الزبون**: إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبون.³

2. أهداف جودة الخدمة

- تتمثل الأهداف الأساسية من تطبيق جودة الخدمة في المؤسسات فيما يلي⁴:
- تخفيض شكاوي العملاء 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؛
 - الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية؛
 - تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المؤسسة؛
- كما حدد (فرحات 2009) أهداف جودة الخدمة فيما يلي:
- 1- **خفض التكاليف**: إن 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 الإجراءات طويلة وجامدة مما يؤثر سلباً على الزبون؛
 - 3- **تحقيق الجودة**: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات على حسب رغبة الزبون، وأن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

¹ نفس المرجع السابق، ص 13.

² ص 77.

³ نفس المرجع السابق، ص. ص: 77. 78.

⁴ بثينة لقمان أحمد، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة لاتصالات وبريد نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العراق، مجلد 34، العدد 109، 2012، ص 36.

الفرع الرابع: خطوات وأبعاد تحقيق جودة الخدمة

1. خطوات تحقيق جودة الخدمة:

تتباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن اتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة والملائمة لخدمة العملاء، أكثر الخطوات شيوعاً في هذا المجال ما يلي¹:

أولاً: جذب الانتباه واثارة الاهتمام بالعملاء

وذلك وفقاً لما يلي :

1. الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة العملاء وإشعارهم بالاهتمام بهم، ورغبتهم في تقديم الخدمة الملائمة لهم وفي مختلف مجالات الفاعل.

2. حسن المظهر والمقابلة الإيجابية الفاعلة نحو العملاء.

3. الابتسامة والرقعة في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.

4. الروح الإيجابية المتفاعلة نحو العملاء بصرف النظر عن الجنس والأعمار والمظاهر....الخ.

5. الثقة بالنفس وقوة الشخصية وانتهاج الموضوعية في التفاعل والتعامل مع مختلف العملاء.

6. الدقة التامة في إعطاء الموصفات الدقيقة عن السمعة أو الخدمة وعدم اللجوء للمبالغة أو التهويل بشأنها.

7. إشعار العملاء بالسعادة المتناهية في تقديم الخدمة وإن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أكثر المنظمات الاقتصادية تأكيداً للجودة والاهتمام بتقديمها.

8. تجاوز حالات الجمود والتصنع في المقابلة أو الحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل قدر الإمكان.

9. التركيز على أن المؤسسة تبدأ من المستهلك وتنتهي بالمستهلك في توفير الخدمة التسويقية وإنها دائمة الانتظار نحو أي تفاصيل تتعمق بالاستعمال والصيانة...الخ.

ثانياً: خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم

إن خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم وتطلعاتهم وسبل تلبيةها، تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة، ومن المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها بهذا الشأن ما يلي:

1. العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا السمعة أو الخدمة المرتكزة على خصائصها وتركيبها ووفرته ومتانتها.

2. التركيز على نواحي القصور في السمع والخدمات التي يعتمد عليها الزبون (دون تجريح) مع الالتزام بالموضوعية

واقناع الزبون بأن التعامل به ذا المنتج هو المخرج من نواحي القصور هذه.

¹ عبد الرحيم حنان، بن مهاني سمية، تأثير جودة الخدمة على ولاء الزبائن: دراسة حالة مركز التجاري OASIS بقالة، مذكرة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلعة، 2018-2019، ص. ص 19-21.

3. اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير لحاسة السمع واللمس والشم والتذوق والنظر... الخ، كأن تكون السمعة طعاما فلا شك أن تذوقه ورؤيته تفوق في التأثير مجرد الاستماع لمزاياه.
4. ترك الفرصة للزبون بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب ان يستوضحها وان يكون مجيز الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة أو تهويل، حيث أن الزبون عند شعوره بصدق مجيز الخدمة يمكن ان يستكمل سبل إجراءات الشراء أو اقتناء الخدمة دون تردد.
5. التركيز على الجوانب الإنسانية بالتعامل، كالترحيب، والابتسامة، والشعور بأهمية توفير متطلبات الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، وغيرها من السبل الكفيلة بتحقيق درجة عالية من الجودة في ترصين الولاء والالتزام بالمؤسسة هذه دون غيرها، لما يلمسه العملاء من استعدادات دائمة بتلبية المتطلبات والحاجات.

ثالثا: العمل على توفير حاجات العملاء

يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال ما يلي:

- يجب أن تقدم الخدمات خلال فترة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب.
- يجب أن يحصل مقدم الخدمة على التدريب، والمعرفة، والمهارات المناسبة.
- الوفاء بالحاجات الأساسية للزبائن، كالترحيب بالزبون بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح.

رابعا: التأكد من استمرارية العملاء في التعامل مع المؤسسة

ويأتي ذلك عن طريق:

- الاهتمام بشكاوي العملاء، وذلك بالإصغاء إلى شكاويهم وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوي، وفي الأخير تقديم الشكر الى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكوى.
- الاستطلاع والتقييم تعد معيارا للحكم على مدى نجاح المؤسسة في تلبية متطلبات العملاء وتوقعاتهم.
- إضافة الى هذا، تستخدم نتائج الاستطلاع في إدخال التحسينات المستمرة على خدمات المؤسسة، وهذا انطلاقا من ان الزبون هو مصدر للمعلومات والأفكار الجديدة، فهو المقيم والمثمن لجودة عملها.

الشكل رقم (01-05) خطوات تحقيق جودة الخدمة:



المصدر: من اعداد الطلبة الباحثين اعتمادا على دراسات سابقة

2. أبعاد جودة الخدمة:

حتى تقوم المؤسسة بتقديم خدمة تتلاءم مع توقعات العملاء وتلبية احتياجاتهم، فعليها أن تتعرف على أهم الأبعاد التي يبنى على أساسها العملاء توقعاتهم للحكم على جودة الخدمة، فبعد اطلعنا على الدراسات التي تناولت أبعاد جودة الخدمة توصلنا إلى أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد، فقد تميزت بالتنوع والتباين من باحث لآخر وشهدت تعديلات كثيرة تتماشى مع معطيات كل دراسة، ولهذا سنعرض أشهر وجهات النظر حول الموضوع¹:

1.2 حسب تصنيف **Lehtinen and Lehtinen's**: يرى أن لجودة الخدمة ثلاث أبعاد تتمثل في :

- **جودة المؤسسة**: ويرتبط هذا البعد بالصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء؛
 - **الجودة المادية**: والتي تتضمن الجوانب المادية للخدمة مثل التجهيزات والمباني؛
 - **الجودة التفاعلية**: هي الجودة الناتجة عن التفاعل بين مقدمي الخدمة والعملاء، والتفاعل فيما بين العملاء.
- 2.2 حسب تصنيف **Gronroos**: يرى في دراسة له سنة 1982 أنه يمكن تصنيف أبعاد جودة الخدمة لبعدين إلا أنه أضاف بعد الصورة الذهنية للمؤسسة في دراسة له سنة 1984:

- **الجودة الفنية**: تعني ما يتم تقديمه للزبون فعلا، ويمكن قياسها بشكل موضوعي عن طريق الزبون كما هو الحال في المنتجات الملموسة، فالجودة الفنية تشير إلى جوانب الخدمة الكمية؛

¹ عيسى مرازقة، سيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى الزبون، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(01)، الجزء الاول، جوان 2017، ص. ص: 389.

- **الجودة الوظيفية:** تتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة للزبون، وهي مرتبطة بالتفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها، وبالتالي فمن الصعب تقديرها بطريقة موضوعية كما هو الحال في الجودة الفنية؛
- **الصورة الذهنية للمؤسسة:** تعكس انطباعات العملاء عن المؤسسة والتي تتكون نتيجة تفاعل الجودة الفنية والوظيفية، فضلا عن عوامل أخرى أقل أهمية كالعادات والتقاليد، الكلمة المنقولة، الأنشطة التسويقية في المؤسسة؛
- 2.3 حسب تصنيف Parasuraman Ziethaml et Berry:** يعد التصنيف الذي قدمه سنة 1982 من أهم الإسهامات المتعلقة بجودة الخدمة، إذ حددوا أبعادها في: الاعتمادية، الاستجابة، سهولة الوصول، اللطافة واللباقة، المصداقية، الأمان، الملموسية، فهم الزبون، الجدارة والتمكن، الاتصالات، وفي دراسة لاحقة لنفس الباحثين سنة 1988، قاموا باختصار الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد رئيسية على النحو التالي:
- **الاعتمادية:** هي "إدراك الزبون لمدى الاعتماد مقدمي الخدمة في تأدية الخدمة باحتراف وجدارة، كما يشير أيضا إلى مدى وفاء المؤسسة بوعودها والمحافظة على المصداقية في القول والعمل والدقة عند انجاز الخدمة"؛
- **الاستجابة:** وهي "القدرة على التعامل مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم وحلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المؤسسة"؛
- **الملموسية:** وتتمثل في مدى توفير المؤسسة لكافة التسهيلات ووسائل الراحة لعملائها من "التجهيزات المادية كالمباني، المقاعد، المعدات والآلات، وكذا الأفراد العاملين ومعدات الاتصال والإضاءة"؛
- **الأمان:** يتمثل في الجهود التي يبذلها مقدمي الخدمة "لغرس الثقة لدى العملاء من خلال سلوكياتهم التي تعطي الانطباع للزبون بأن اختياره للمؤسسة كان صائبا"؛
- **التعاطف:** ويقصد بها "العناية التي يبذلها مقدم الخدمة من أجل التعرف على احتياجات الزبون ومتطلباته واستيعابها، ومن ثم تكيف عملية تقديم ونقل الخدمة وفقا لتلك الاحتياجات".

جدول رقم (01-04): تصنيف ابعاد جودة الخدمة حسب كل باحث:

التصنيف	الأبعاد
Lehtimen and Lehtimens.	جودة المؤسسة الجودة المادية الجودة الوظيفية.
Gronroos	الجودة الفنية الجودة الوظيفية الصورة الذهنية.
Parasuraman Ziethamlet Berry	الاعتمادية الاستجابة الملموسية الأمان التعاطف.

المصدر: من اعداد الطلبة الباحثين اعتمادا على المراجع السابقة.

المطلب الثالث: العلاقة بين التحسين المستمر وجودة الخدمة:

يعتمد مبدأ التحسين المستمر أساسا على الأنشطة المعتمدة في المؤسسة لزيادة كفاية عمليات الجودة وفعاليتها لتقديم منافع إضافية إلى المؤسسة والمستفيدين من خدماتها. إن أساس فلسفه التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة، أي معرفة التغيرات كافة التي تحدث في أثناء العمل وما هي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين، هذا فضلا عن جعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة الخدمات المقدمة للزبون. ولقد بات واضحا أن التزام الإدارة العليا في المؤسسة بالبحث عن طرائق تحسين عمليات المؤسسة في الارتقاء بالجودة وتحديد الطرائق الجديدة لتحسين العملية والتطلع الإشباع حاجات المستفيد الأمر الذي يجعل التحسين المستمر مركزا على المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة مع المجهزين والزبائن والعمل على تلافيها. إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزا يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلا عن تمكين المؤسسة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم وفق التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة.¹

يهدف التحسين المستمر إلى تحسين الجودة ومصادقية المنتجات أو الخدمات وكذلك جذب الزبون، دفع أنظمة عملية تحسين مستويات الخدمة وتأكيد المصادقية إلى جانب خفض التكاليف وقيادة الوقت.² أن التزام المراكز بالتحسين المستمر لعملياتها يساعد في تقديم خدمات ذات جودة عالية. إن التحسين المستمر هو البحث المستمر عن أساليب تحسين العمليات والتميز في جودة الخدمات المقدمة للزبون.³

¹ السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة " الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 140.

² أرمسترونج مايكل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: دليلك للعمل، ترجمة: إناس الوكيل، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2020، ص 161.

³ عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، العراق، 2013، ص 97.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية

في هذا الإطار، سيتم من خلال هذه الفقرة إستعراض مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، مع التركيز على أهدافها، مناهجها، أهم نتائجها، وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وذلك بهدف إبراز موقع هذه الدراسة ضمن سياق البحث العلمي العام.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة محمد شنة، يوسف جوادي، 2023.¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومتطلبات تحسين المستمر في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بعمليات ادارة الموارد البشرية، حيث تم تناول المفاهيم النظرية ذات الصلة بالموضوع، مع محاولة تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (متطلبات تحسين المستمر) بأبعاده الممثلة في: مضمون التحسين المستمر، التركيز على الموارد البشرية والتفكير الاستراتيجي على المتغير التابع، ممثلا في عمليات ادارة الموارد البشرية ولمعالجة مشكلة الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتم توزيع (55) استمارة على عينه طبقية مقصودة من إطارات، عمال تحكيم وعمال تنفيذ بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. وهي مؤسسة اقتصادية تنشط بولاية بسكرة، وقد بينت نتائج الدراسة ان مضمون التحسين المستمر لعمليات ادارة الموارد البشرية جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، في حين كان التخطيط الاستراتيجي لعمليات ادارة الموارد البشرية بدرجة موافقة مرتفعة، ايضا على خلاف التركيز على الموارد البشرية لعمليات ادارة الموارد البشرية الذي كانت درجة موافقة متوسطة.

2. دراسة دوباي أحلام، بن شويحة بشير، 2023.²

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التحسين المستمر في مؤسسة عمر بن عمر قلمة، ولتحقيق هذا الهدف إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من 47 مفردة.

ومن خلال تحليل ومناقشة البيانات واختبار الفرضيات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (اليقظة الإستراتيجية بأبعادها اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية) والتحسين المستمر، وأن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر 40.3٪ من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي يعزى لعوامل أخرى.

¹ محمد شنة، يوسف جوادي، متطلبات التحسين المستمر وعلاقتها بعمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مجلد 7، العدد 02، 2023.

² دوباي أحلام، بن شويحة بشير، أثر اليقظة الإستراتيجية على تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 12، العدد 1، 2023.

3 دراسة مرام عبد الرحمن محمود أبو فضة، 1444/2023 هـ.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التحسين المستمر من حيث التركيز على الموظفين والتركيز على العمليات الداخلية والتركيز على العملاء والتركيز على الأداء المالي لدى المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، وبين أداء هذه المؤسسات.

لتحقيق هدف هذه الرسالة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، بدرجات وظيفية مساعد مدير فاعلى، وبالتالي تم تصميم استبانة من ثم وزعت الباحثة الاستبانة على مائة وخمسة واربعين شخصا. وبعد النظر إلى حجم المجتمع، وهو حجم صغير نسبيا، لذا تم اتخاذ قرار استخدام طريقة المسح الشامل بالمعينة. وقد تم توزيع استبانة الدراسة على المجتمع المذكور، وتم استرجاع (117) استبانة قابلة للدراسة والتحليل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

• ترتبط إجراءات التحسين المستمر بالتركيز على العاملين العمليات الداخلية، العملاء والأداء المالي، بعلاقة إيجابية وطردية مع مستويات أداء المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، فكلما كانت إجراءات التحسين المستمر أكبر لدى هذه المؤسسات، كلما انعكس ذلك إيجابا على الأداء لديها.

• إن الاهتمام بالتحسين المستمر تركيزا على العملاء، له علاقة كبيرة وإيجابية مع أداء المؤسسات المصرفية، فإذا ما أرادت هذه المؤسسات الوصول بمستويات أدائها إلى درجات مرتفعة لا بد لها من تحسين العمليات والإجراءات التي تصب في مصلحة العملاء.

• بشكل عام، فإن المؤسسات المصرفية ملزمة بالتركيز على كل المجالات المتمثلة ب: العاملين العمليات الداخلية العملاء، والأداء المالي في إجراءاتها للتحسين المستمر، حيث أن التحسين المستمر في هذه المجالات يفسر التغيرات في الأداء المؤسسي بما لا يقل عن (62.0%).

• إذا قامت هذه المؤسسات بالتركيز بشكل منفرد على الأداء المالي أو على الموظفين لديها، فإن ذلك لن يعطيها ما تتطلع إليه على مستوى الأداء فيها، على عكس اهتمامها بالعملاء والعمليات الداخلية.

• تتميز المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم بمستويات مرتفعة من إجراءات التحسين المستمر في كل المجالات، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى إجراءات تمكنها من رفع مستويات قدرتها على خفض التكاليف وخفض الأخطاء التشغيلية، إضافة إلى جعل عملياتها أكثر أمنا، إلى جانب سعيها الدائم إلى جذب العملاء.

¹ مرام عبد الرحمن محمود أبو فضة، علاقة التحسين المستمر بأداء المؤسسات المصرفية في فلسطين، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 1444/2023 هـ.

- رغم أن المؤسسات المصرفية تأخذ على عاتقها الاهتمام بكل أبعاد التحسين المستمر، إلا أنه يؤخذ عليها الاهتمام بشكل أكبر بالتركيز على الأداء المالي لها، وهو ما يكون في بعض الأحيان على حساب الأبعاد الأخرى كالتركيز على الموظفين والعملاء.
- إن مستوى قيام المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم بإشراك العاملين لديها كان متوسطا وهو ما يظهر في مستويات إشراكهم في تحديد ورسم الأهداف الاستراتيجية على مستوى البنك ككل، وكذلك اطلاعهم على ملاحظات العملاء.

4. دراسة مفيد بن سعادة، محي الدين بشرة، جوان 2022.¹

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا زبائن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بوكالة قلمة ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية حملت (100) مفردة من مجتمع الدراسة، حيث تم تحليل هذه البيانات عن طريق برنامج SPSS v20 وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج :
- تعتبر جودة الخدمات المصرفية سلاحا تنافسيا فعالا، لذلك يسعى البنك إلى بلوغ ما وراء الجودة من خلال التميز في تدريب الموظفين ليصبحوا أكثر قدرة على التعامل مع العملاء وتحقيق رضاهم ؛
 - إن جودة الخدمات المصرفية تؤدي إلى كسب رضا الزبون وذلك بتلبية حاجاته ورغباته ؛
 - توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين مؤشر الملموسية ورضا زبائن (CNEP) وكالة قلمة ؛
 - توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين مؤشر الاعتمادية ورضا زبائن (CNEP) وكالة قلمة ؛
 - توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين مؤشر الاستجابة ورضا زبائن (CNEP) وكالة قلمة ؛
 - توجد علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين مؤشر التعاطف ورضا زبائن (CNEP) وكالة قلمة ؛
 - توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين مؤشر الأمان ورضا زبائن (CNEP) وكالة قلمة.

¹ مفيد بن سعادة، محي الدين بشرة، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق رضا الزبون دراسة حالة بنك CNEP وكالة في الملة، مجلة التكامل الاقتصادي، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، جوان 2022.

5. دراسة ماجد جبار غزاي الفتلاوي، عامر عبد الكريم الذبحاوي، 2021.¹

يهدف هذا البحث الى توضيح مدى اسهام التحسين المستمر في تطوير راس المال البشري اي يمكن من خلال التحسين مستمر مواكبه كافه التقدمات والتطورات التي يشهدها العالم كما يشكل راس المال الاجتماعي تركيب من المعرفة والعلاقات التعاونية السائدة داخل المؤسسة والتي تساعد في تحقيق اهدافها وقد اشارت مشكله البحث الى وجود قصور واضح في تحديد اهميه اعتماد التحسين المستمر في تطوير راس المال الاجتماعي من قبل افراد العينة المبحوثة واختيرت الكلية التقنية الإدارية كوكفا كميدان البحث وتم اختيار عدد من الموظفين العاملين في الكلية كعينة للبحث وبواقع 30 فردا واعتمدت الاستبانة كاداه رئيسيه للحصول على بيانات البحث والتي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة والتي سبق وان خضعت للمقاييس الصدق والثبات والادخال وتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS وقد كانت نتائج البحث النتائج معظمها تؤكد على وجود علاقه ارتباط وتأثير بين التحسين المستمر وتطوير راس المال الاجتماعي.

6. دراسة حميدي زقاي :

توثيق العلاقة مع العملاء من خلال تبني مفهوم أبعاد جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من عملاء بنك الخليج الجزائري AGB وكالة سعيدة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 01، ديسمبر 2021.

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة مستوى العلاقة مع العملاء، وذلك من خلال دراسة ميدانية لعينة من عملاء بنك الخليج الجزائري AGB وكالة سعيدة، حيث تكونت عينة الدراسة من (98) زبون، وقد تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (spss v25) لوصف البيانات الشخصية للعينة، وبرنامج smart pls لدراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات الدراسة مع استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. أظهرت الدراسة أن مستوى اتجاه العينة البحث لأبعاد جودة الخدمات المصرفية وولاء العملاء كان مرتفعاً، كما أثبتت الدراسة على وجود أثر معنوي بين الأبعاد جودة الخدمات المصرفية الاعتمادية، الاستجابة الأمان التعاطف وولاء العملاء، وعدم وجود أثر معنوي بين بعد الملموسية وولاء العملاء.

¹ ماجد جبار غزاي الفتلاوي، عامر عبد الكريم الذبحاوي، اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2021.

7. دراسة محمد إسماعيل، محمود إسماعيل، 2019.¹

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في البنوك، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك البنوك، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتحسين المستمر لما له من أثر إيجابي على جودة الخدمة المصرفية.

8. دراسة زعباط سام:

دور جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون: دراسة مقارنة، مجلة المالية والأسواق، جيجل، مجلد 04، العدد 01، 01/03/2017.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى معرفة واقع استخدام مؤسسة موبيليس (وكالة جيجل ووكالة سطيف الجودة الخدمة لتحقيق رضا الزبون نظرا لزيادة حجم التحديات التي تواجهها سعيا منها للحفاظ على بقائها واستمرارها في السوق الوطنية انطلاقا من كون الزبون أصبح أكثر اهتماما وإدراكا بجودة الخدمة. ومن أجل تحقيق ذلك تم توزيع 210 إستبانة على زبائن المؤسسة تم استرجاع منها 200 إستبانة، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات. وقد تبين من خلال الدراسة أن تقييم العملاء الجودة الخدمة يختلف من زبون لآخر، وجودة الخدمة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون.

9. دراسة عيسى مرازقة، سيهام مخلوف، جوان 2017.²

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى الزبون، إذ أن ذلك مستوى جودة الخدمة هو الذي يولد شعور الرضا لدى الزبون عن الخدمة المدركة. فسيتم في خضم هذه الدراسة تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة ورضا الزبون مع ذكر الأبعاد والمحددات كما سيتم أيضا تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين، فبالرغم من كون كلاهما يقاس بمطابقة التوقعات مع الإدراكات إلا أن هناك عدم اتفاق بين الباحثين حول العلاقة الترابطية التي تجمعهما، حيث تعددت الأفكار والآراء حول كيفية التمييز بين المفهومين وذلك من خلال وجهات نظر مختلفة أبرزها: كيفية تقييم الخدمة معنى التوقعات تحديد معنى الرضا ونوعية أبعاد القياس. وبعدها سيتم إلقاء الضوء على أثر جودة الخدمة على رضا الزبون من خلال تطبيق فكرة مجال التسامح التي تعبر

¹ محمد إسماعيل محمود إسماعيل، أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد العاشر، العدد 4، الجزء 2، 2019.

² عيسى مرازقة، سيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى الزبون، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(1)، جوان 2017.

عن ذلك المدى من مستوى أداء الخدمة الذي يجده الزبون مقبولا ومرضيا، والذي يعتمد أساسا على تحديد الفرق بين ثلاث مستويات من التوقعات يتم الزبون بناءا عليها بتقييم رضاه عن جودة الخدمة المقدمة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- جودة الخدمة مرتبطة بتوقعات ورغبات العملاء الجودة المتوقعة، وإدراكاتهم للجودة المقدمة الجودة المدركة)، حيث يتم مطابقة هذه التوقعات مع الإدراكات وفق الأبعاد الخمسة الرئيسية التي اعتمدت في أشهر نماذج قياس جودة الخدمة وهي: الاعتمادية الاستجابة، الملموسية، الأمان والتعاطف ؛
- رضا الزبون يعبر عن حالة معرفية وشعورية مرتبطة باقتناء الخدمة، في حين أن مستواه يحدد وفق عملية المقارنة وفق عملية المقارنة بين إدراكات الزبون المستوى الأداء الفعلي للخدمة بعد اقتنائها مع مستوى التوقعات عنها قبل الشراء، حيث تميز حالتين مستوى مرتفع من الرضا ومستوى منخفض من الرضا، وتترجم هذه المستويات إلى استجابات شعورية إما ايجابية أو سلبية.

10. دراسة مهند عبدالرحمن، رشا عدنان احمد، 2012 م/ 1433 هـ.¹

ركز الباحثان من خلال البحث على استخدام التحسين المستمر في العملية التعليمية وذلك من خلال اجراء التعديلات والتحسينات على اداء التدريسي عن طريق استبعاد الوسائل التقليدية واستبدالها بالوسائل الحديثة كاستخدام أجهزة الحاسوب وشاشات العرض والمختبرات ووسائل الاتصال الحديثة بالشكل الذي يؤدي الى تحسين كفاءة اداء التدريسي والذي ينعكس بدوره على العملية التعليمية وكفاءة مخرجات هذه العملية. وتوصل الباحثان الى ضرورة اعتماد المؤسسات التعليمية على الوسائل الحديثة في التعلم وذلك لضمان مواكبة التطورات العلمية التي تخدم العملية التعليمية بما يساهم في سرعة التواصل ما بين الطالب والتدريسي وبما يساعد على القدرة على البقاء في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة.

¹ عبدالرحمن، رشا عدنان احمد، اثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2012 م/ 1433 هـ.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- دراسة: Mitreska K Terziovski M Rixon A. 2025 Jan 17¹

تختبر الدراسة العلاقات بين التحسين المستمر والممارسات السريرية والأداء التشغيلي المتصور في أقسام الطوارئ في أستراليا ونيوزيلندا. التصميم/المنهجية/النهج: صممت أداة استطلاع لجمع البيانات من أطباء أقسام الطوارئ في أستراليا ونيوزيلندا لاختبار نموذج تم تطويره من الأدبيات، وهو نموذج التحسين المستمر والممارسة السريرية. طورت الفرضيات واختبرت باستخدام تحليل الارتباط ثنائي المتغير وتحليل الانحدار المتعدد. النتائج: يتأثر الأداء التشغيلي لقسم الطوارئ بشكل إيجابي بثقافة التحسين المستمر، مدعوماً بهيكل حوكمة راسخ للتحسين المستمر مبني على تعليم الموظفين لأدوات وأساليب التحسين المستمر. ظل نقص تخصيص الوقت غير السريري لأنشطة التحسين المستمر عائقاً رئيسياً أمام تنفيذ ثقافة التحسين المستمر المستدامة. وجدت الدراسة أن الأطباء يواجهون توتراً بين التحسين المستمر والممارسة السريرية. الآثار العملية: إن تطوير عقلية التحسين المستمر على جميع مستويات أقسام الطوارئ من شأنه أن يشجع الموظفين على تبني التغيير لدعم تنفيذ التحسين المستمر وتحسين الممارسات السريرية تسلط الدراسة الضوء على الآثار المحتملة على الهيئات الوطنية والأكاديميين وصانعي السياسات وأطباء أقسام الطوارئ. وتشير رؤى الدراسة إلى أن التحسين المستمر والممارسات السريرية الفعالة أمران أساسيان لتحسين نتائج أداء أقسام الطوارئ في أداء مسؤولياتها اليومية. الأصالة/القيمة: تعد هذه الورقة البحثية أصلية من خلال تطبيقها صرامة منهجية لتحديد أفضل مؤشرات الأداء في أقسام الطوارئ، وكيفية اختبار نموذج سبي نظري لتحديد أفضل مؤشرات الأداء التشغيلي في أقسام الطوارئ.

2- دراسة: Mia Bierbaum and others 2025.²

تستخدم مبادرات التحسين المستمر للجودة (CQI) بشكل شائع لتعزيز سلامة المرضى وجودة الرعاية. وقد دمج برنامج التحسين المستمر (CIP009) الجديد التابع لشبكة الصحة المحلية في جنوب أستراليا (SALHN) نموذجاً من أعلى إلى أسفل لمبادرات التغيير الموجهة من قبل السلطة التنفيذية، مع نهج من أسفل إلى أعلى للتدخلات المصممة من قبل الأطباء لمعالجة هدف على مستوى المؤسسة يتمثل في تحسين تدفق المرضى. وقد قيمت هذه الدراسة نقاط القوة والتحديات في تنفيذ CIP009 من منظور المشاركين ومقدمي الخدمة

¹ Mitreska K, Terziovski M, Rixon A. The influence of continuous improvement and clinical practice on emergency department (ED) operational performance. J Health Organ Manag. 2025 Jan 17.

² Mia Bierbaum and others, Continuous quality improvement across a South Australian health service and the role it plays in a learning health system: a qualitative study, BMC Health Services Research, 25, Article number: 457, 2025.

أجريت دراسة نوعية في عامي 2024/2023 لتقييم تنفيذ مشروع CIP009 و12 مشروعاً مرتبطاً به لتحسين الجودة. وأجريت مقابلات شبه مؤسسية ومجموعات تركيز مع أصحاب المصلحة الرئيسيين (المديرين التنفيذيين والمدرسين وزملاء CIP009) واسترشدت بالإطار الموحد لبحوث التنفيذ (CFIR). كما أجريت مراجعة للوثائق وملاحظات حول اجتماعات فريق CIP009. وتم تحليل البيانات استقرايياً باستخدام التحليل الموضوعي، ثم ربطها استنتاجياً بمجالات CFIR الخمسة

النتائج: أجريت مقابلات مع واحد وثلاثين مشاركاً بشكل فردي أو في مجموعات مركزة، وتمت مراقبة يومين للعروض التقديمية وستة اجتماعات للفريق، ومراجعة 78 وثيقة. تم تحديد سبعة مواضيع رئيسية تبرز التحديات ونقاط القوة الرئيسية لتطبيق CIP009 ضمن بيئة SALHN. وشملت هذه النقاط أربع نقاط قوة رئيسية: إطار عمل CIP وثقافته (الإطار المرن، واللغة المشتركة، والتدريب، وثقافة التسلسل الهرمي المسطح)؛ وفوائد الدعم من هيئة تحسين داخلية مخصصة (دعم شامل من المديرين)؛ ومزايا وجود عضو فريق متحمس ودوافعه (المصالح المكتسبة لتحسين سير العمل ونتائج المرضى)؛ والفرق الفعالة وتكوين الفريق (الفرق المكونة من وكلاء تغيير من كبار الأطباء السريريين). وشملت ثلاثة تحديات رئيسية: تحديات على مستوى القوى العاملة والمؤسسة (أعباء العمل الفردية، وقدرة القوى العاملة، والوصول إلى البيانات)؛ وتحديات تماسك الفريق، واللوجستيات، وإشراك أصحاب المصلحة (مشاكل في طريقة عمل الفرق معاً)؛ وأوجه القصور في التدريب والدعم (الدورة التدريبية، والطبيعة التنافسية لـ CIP009).

3-دراسة: ¹ Maher El Masri - Radwan Choughari 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين سمات ثقافة الجودة التنظيمية وممارسات التحسين المستمر. تم اختيار موضوع الدراسة حول تأثير ثقافة الجودة، من خلال أبعادها الثلاثة، على التحسين المستمر بعناية. واعتماداً على نهج وصفي تحليلي، ركز البحث على العاملين في مجال الرعاية الصحية في شمال لبنان. جمعت الدراسة بيانات نوعية وكمية. تم توزيع استبيان مغلق، بناءً على مقياس ليكرت من خمس نقاط، على عينة عشوائية من 00 موظف من المستشفيات الخاصة عبر أدوار متنوعة. تم تحليل البيانات المجمعة لاحقاً باستخدام برنامج Excel Microsoft وSPSS (v25). تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مهمة وقوية بين كل جانب من جوانب ثقافة الجودة وعملية التحسين المستمر.

¹ Maher El Masri – Radwan Choughari, The Impact of organisation quality culture on continuous improvement “an empirical study on private hospitals: Tripoli Lebanon, Rihan journal for scientific publishing, ISSN 2709*2097, Issue 54, vol.1, 2024.

4- دراسة: ¹ Jeli Mariz B. Cali go 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التحسين المستمر والأداء التنظيمي، مع اعتبار الأداء الوظيفي للتعلم التنظيمي كمتغير وسيط، بين متخصصي البيانات والتحليلات في بنك أوروبي يقع في مانيللا. تم استخدام تصميم وصفي-ارتباطي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة موجودة بين التحسين المستمر والأداء التنظيمي كمتغيرين مستقل وتابع على التوالي. كانت مكونات التحسين المستمر هي تمكين الإدارة والقيادة ومشاركة الموظفين. وكانت المعايير المستخدمة لتقييم الأداء التنظيمي هي: فعالية التكلفة، الأهداف التجارية، رضا العملاء، رضا الموظفين، والابتكار. تم توزيع استبيان التحسين المستمر التدريبي واستبيان أبعاد التعلم التنظيمي على متخصصي البيانات والتحليلات بهدف جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، كان هناك تأثير وسيط كبير للتعلم التنظيمي؛ ومع ذلك، على مستوى جزئي، يؤثر التحسين المستمر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. خلصت الدراسة إلى فهم ضمني وتطوير توصيات للمؤسسة والباحثين المستقبليين الذين قد يكونون مهتمين بدراسة التحسين المستمر والتعلم التنظيمي والأداء التنظيمي.

5- دراسة: AGUNBIADE ASIMIYU KOLA (Ph.D.) AND AJIBADE

² .BOLANLE ADERONKE December 2023.

في معظم بنوك الإيداع في نيجيريا، لا يزال العملاء يشعرون بعدم الرضا عن جودة الخدمة التي يتلقونها من حيث التأخير في تحويل الأموال، والطواير الطويلة في قاعة البنك، وعلاقة الزبون بالموظف ومن ثم هناك حاجة لدراسة تأثير التحسين المستمر للخدمة كاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة على مقاييس الأداء غير المالية في بنوك الودائع النقدية المختارة في ولاية كوارا. تم استخدام المسح في شكل تصميم بحث وصفي، وتم توزيع 593 استبياناً على موظفي وعملاء البنوك التي تم أخذ العينات منها. تم اختيار بنك يوناتيد لأفريقيا وبنك جارانتى ترست وبنك فيرست نيجيريا بي إل سي بناء على قربهم من الباحث. تم استخدام أسلوب العينة النسبية لتحديد حجم العينة. تم تحليل البيانات الناتجة عن الاستبيان باستخدام كل من الانحدار المتعدد وارتباط بيرسون. تم تحليل البيانات عند مستوى دلالة 0.05 و كشفت النتيجة أن جميع متغيرات التحسين المستمر للخدمة لها تأثير كبير على الأداء غير المالي لبنوك الودائع النقدية. ($R = 0.964$, $R^2 = 0.929$, $p < 0.05$, $df = 4$). وخلصت

¹ Jeli Mariz B. Cali go, Relationship between continuous improvement and organizational performance in a European Bank: The Mediating role of organizational learning, American journal of Economics and Business Innovation (AJEBI), volume 3, Issue 3, 2024.

² AGUNBIADE ASIMIYU KOLA (Ph.D.) AND AJIBADE BOLANLE ADERONKE, IMPACT OF CONTINUOUS SERVICE IMPROVEMENT AS TOTAL QUALITY MANAGEMENT STRATEGY ON NON-FINANCIAL PERFORMANCE MEASURES IN SELECTED DEPOSIT MONEY BANKS IN KWARA STATE, Journal of Management Science and Career Development, Vol.2, No.2, E-ISSN 3027-0405, December, 2023.

الدراسة إلى أن إدارة بنوك الودائع يجب أن تضمن توليد أفكار جديدة من خلال طلب العملاء ومقارنة أدائهم، متبوعة بالتدريب والتطوير لاكتساب مهارات تلاعب جديدة لتحقيق ميزة تنافسية من أجل جذب العملاء الجدد والاحتفاظ بهم وزيادة حصتهم في السوق. وأوصي بأن تضمن إدارة البنك وجود إعادة تصميم وتحسين وتطوير وصيانة مستمرة للجودة بهدف تحسين وضع المؤسسة في السوق، ويمكن تحقيق ذلك أيضا من خلال التطوير المستمر.

6- دراسة ¹ Gonzalez Aleu 2021.

الغرض من هذه الورقة هو تقييم مشروع تحسين مستمر (CIP) في جامعة مكسيكية مصمم لزيادة ولاء طلاب الدراسات العليا في الهندسة.

التصميم/المنهجية/النهج: تم تطبيق منهجية حل المشكلات "التخطيط - التنفيذ - التحقق - التصرف"، وأجري استطلاع SERVQUAL على 67 طالبا في ماجستير الهندسة. النتائج: وجد أن خمسة عوامل تؤثر على ولاء الطلاب: نظافة المرافق؛ ومهارات التدريس لأعضاء هيئة التدريس؛ وخدمات الطلاب المسائية؛ وأدوار إدارة طلاب الماجستير في العمل؛ وأعمار طلاب الماجستير. بعد تنفيذ إجراءات التحسين والمراقبة، كانت هناك زيادة بنسبة 7.7% في درجات ولاء طلاب ماجستير الهندسة قيود البحث/الآثار المترتبة عليه: ومع ذلك، كانت هناك عدة قيود بحثية: توافر البيانات (مثل ولاء الطلاب، ورضاهم، وصغر حجم طلاب الماجستير) وعوامل خارج نطاق برنامج CIP (مثل الوضع الاقتصادي للبلاد، وتصنيفات الجامعات، واعتمادات برامج الماجستير، وجائحة كوفيد-19). الآثار العملية: يمكن لمؤسسات التعليم العالي الأخرى استخدام نتائج هذه الدراسة البحثية لتحسين ولاء الطلاب، وكمراجع عند إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات خدمية أخرى مثل المستشفيات والفنادق. الأصالة/القيمة: اتبع هذا البحث نهجا مختلفا في تقييم رضا الطلاب وولائهم في مؤسسات التعليم العالي، وذلك باستخدام استبيان SERVQUAL كأداة لجمع البيانات لإجراء برنامج CIP.

7- دراسة ² Ali Salem Saleh Al-Haimer Al-Merri Hani J. Irtaimh 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيم الثقافية على التحسين المستمر في المدارس الخاصة الكويتية. وقد طبقت الدراسة على عينة مريحة مكونة من 100 مسؤول.

¹ Gonzalez Aleu, Increasing Service Quality at a University: A Continuous Improvement Project, Quality Assurance in Education: An International Perspective, v29 n2-3 p209-224, 2021.

² Ali Salem Saleh Al-Haimer Al-Merri , Hani J. Irtaimh, cultural values on continuous Improvement in private school in Kuwait, International Journal of Business and Management, vol 15, No 5, 2020.

خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الثقافية والتحسين المستمر في المدارس الخاصة في الكويت.

8- دراسة¹ Sharfuddin Ahmed khan and others 2019.

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل وتطبيق تقنيات التحسين المستمر في مؤسسة تصميم داخلي تواجه تحديات في مختلف الأقسام تؤثر على أداء المؤسسة بشكل عام. تم تطبيق المنهجية المقترحة في ثلاثة أقسام من مؤسسة تصميم داخلي في دول مجلس التعاون الخليجي. أولاً، قام الباحثون بتحليل وتحديد المشكلات باستخدام مخطط باريتو ومخطط السبب والأثر. بعد ذلك، قاموا بتحسين المشكلات المحددة باستخدام كايزن، S5، نموذج اختيار المشروع المعدل ومخطط التنظيم المعدل. وقد أدت النتائج إلى تحقيق وفورات في الوقت والمال.

النتائج:

- أدى التطبيق الناجح للمنهجية المقترحة إلى تقليل الوقت اللازم للمشروع قيد التنفيذ من 16 أسبوعاً إلى تسعة أسابيع، وزيادة هامش الربح من 25 إلى 27 بالمائة، وزيادة نسبة الفوز بالمبيعات من 11 إلى 32 بالمائة، وتحسين التوقعات المالية والاقتصادية بنسبة 92 بالمائة من تحقيق الموظفين للمواعيد النهائية لتسليم الأعمال. كما تم تطوير عادة العمل النظيف والمنظم بين الموظفين.
- ساهمت الحلول المقترحة بشكل كبير في توفير الوقت والجهد لإنجاز المهام المختلفة في المؤسسة. وقد أثبتت المؤسسة أن الحلول المقترحة مجدية وعملية. بالإضافة إلى ذلك، ففي الأدبيات، معظم تطبيقات التحسين المستمر موجودة في قطاعات التصنيع أو الإنتاج. وكان هذا أول بحث يطبق تقنيات التحسين المستمر في مؤسسة تصميم داخلي.

9- دراسة: Hamid Ullah Khan and Sikandar Aliand and Li Hongqi

February 2018.²

التحسين المستمر هو محاولة مؤسسة لاكتشاف وتطبيق طرق جديدة لأداء العمل لتحسين العمليات من خلال إدخال ابتكارات تدريجية في العمل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إشراك الموظفين من أعلى إلى أسفل لتقديم أفكار جديدة في مكان العمل. تم اختيار عينة من 40 مؤسسة من أربعة قطاعات (النسيج، والرياضة، والأدوات الجراحية) لجمع المعلومات من خلال مقابلات متعمقة مع المديرين. تظهر النتيجة أن إدخال الابتكار في

¹ Sharfuddin Ahmed khan and others, Application of continuous Improvement techniques to improve organisation performance: A case study, International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 10, No. 2, pp 542-565, 2019.

² Hamid Ullah Khan and Sikandar Aliand and Li Hongqi, Impact of Continuous Improvement on Organization Performance Insight from Pakistan: An Empirical Study, International Journal of Innovation. Management and Technology, Vol. 9, No. 1. February 2018.

مكان العمل وزيادة الكفاءة وتقليل معدل العيوب سيؤدي إلى تحسين جودة المنتج. يمكن للشركات الحصول على ميزة تنافسية من خلال دمج التحسين المستمر في تطوير منتجاتها، والتصنيع، وإشراك الموظفين، وعمليات الجودة.

10- دراسة: Ana ESTIMA* Judite MANSO* Carmina S. NUNES August

2017¹

تقدم هذه الورقة نظرة ثاقبة تتعلق بجودة الخدمة ورضا العملاء وفوائد المؤسسة. يعد التحسين المستمر في تقديم الخدمات هدفاً يجب على جميع المؤسسات السعي إليه كوسيلة لسد الفجوات وإرضاء عملائها من خلال تقديم أفضل تجربة خدمة ممكنة. الغرض من ورقتنا هو التذكير بمفهوم جودة الخدمات، ثم تقديم خدمة معتمدة، رائدة في البرتغال، وتقديم أداة للتقييم والتحسين المستمر تسمى الخدمة الصديقة للعملاء (Loja Amiga do Cliente LAC)، ووصفها من خلال السمات الأربع الواردة في هذه الشهادة. تتمثل مساهمة هذه الورقة في تطوير إطار عمل متكامل لتحليل أهمية LAC في جودة الخدمة مع مراعاة المزايا من منظور العملاء ومن منظور المؤسسات.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا " دور التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة" سنتناول في هذا المطلب أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه التشابه

الجدول رقم (01-05) أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيان	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
أداة الدراسة	تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تم الانتقال إلى مكان التريض وتوزيع الاستبيانات، وإجراء الدراسة التطبيقية. كذلك أغلب الدراسات السابقة.
منهج الدراسة	استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث كانت متفقة في ذلك مع معظم الدراسات السابقة.

المصدر: من اعداد الطلبة اعتماداً على معلومات الدراسات السابقة أعلاه

¹ Ana ESTIMA* Judite MANSO* Carmina S. NUNES, Service Quality in Marketing LACA Suggested Tool for Evaluation and Continuous Improvement, QUALITY access to success, Vol. 18, No. 159, August 2017.

ثانيا: أوجه الاختلاف

الجدول رقم (01-06): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه الاختلاف		البيان
الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
أما هذه الدراسة فقد تناولت كل من متغير التحسين المستمر وجودة الخدمة معا.	تناولت معظم الدراسات السابقة التحسين المستمر وجودة الخدمة كل على حدا، اذ ان اغلب الدراسات لم تتناول المتغيرين معا.	متغيرات الدراسة
فيما تمثلت دراستنا في البريد الجزائري بالوادي، على عينة من رؤساء البريد.	اختلفت الدراسات السابقة في عينة الدراسة فمنها: ما كان في مؤسسة موبليس، وشركات من أربعة قطاعات (النسيج، والرياضة، والأدوات الجراحية) ومنها في بنوك الايداع ومؤسسات المصرفية اخرى في مجال الرعاية الصحية والقطاع التعليمي والجامعات ومنها في بقسم الطوارئ ومؤسسة عمر بن عمر ومؤسسات أخرى..... منها ما اختلف في البلد: الجزائر، اوروبا، لبنان، مانيلا، فلسطين، استراليا، نيوزيلندا، نيجيريا، دول الخليج، مكسيك، كويت، باكستان، برتغال، مصر، عراق، الفلبين، الاردن.....	مكان وعينة الدراسة

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معلومات الدراسات السابقة أعلاه

ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة

- الاستفادة منها في الرأ الجانب النظري للدراسة.
- التعرف على مختلف الاختلافات والتداخلات بين آراء الباحثين وتوارد أفكارهم.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة.
- الربط والمقارنة وتحليل النتائج بين ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

خلاصة الفصل الأول

تطرقنا في هذا الفصل من خلال الجانب النظري للدراسة إلى الامام بالمفاهيم المتعلقة بالمتغيرين، حيث تطرقنا أولاً إلى تعريف التحسين المستمر وإبراز أهميته وأهدافه وعرض المبادئ والمتطلبات التي يقوم عليها، وذكر الأدوات والطرق المعتمدة لتبني منهجية التحسين المستمر والعناصر والخطوات التي يجب المرور عليها لنجاح هذه العملية. ومن ثم درسنا فيه تعريف جودة الخدمة وأهميتها والخصائص التي تتسم بها مع ذكر أهم الخطوات التي يجب على المؤسسة القيام بها من أجل تحقيق جودة الخدمة.

ولقد استخلصنا في الأخير أنه على المؤسسات تقديم خدماتها بأعلى جودة ممكنة بهدف إرضاء عملائها من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وجعل الخدمات تغلب توقعاتهم مما يكسب ولائهم ويجذب عملاء جدد وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إجراء تحسينات مستمرة والأخذ بعين الاعتبار لردود فعل العملاء ومستخدمي الخدمات وأراهم حول الخدمات المقدمة لهم ومحاولة معالجتها بشكل دائم.

الفصل الثاني
الجزء التطبيقي

تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول الى اهم المفاهيم المتعلقة بالتحسين المستمر وجودة الخدمة نظريا، سنحاول في هذا الفصل توضيح دور التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة تطبيقيا، وهذا من خلال الدراسة التطبيقية التي اجريناها في مؤسسة البريد الجزائري بولاية الوادي، وتم الاعتماد على عدة طرق لجمع البيانات منها المقابلة الشخصية والاستبيان والذي يعد الأكثر استخداما من طرف الباحثين لجمع أكبر قدر من البيانات، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما كالتالي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دور التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة " بدراسة حالة مؤسسة البريد الجزائري بولاية الوادي " من وجهة نظر المدراء، وقمنا بإعداد استمارة اسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة، ولتتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج التحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة

أولا . مجتمع الدراسة: كون الظاهرة المدروسة تتعلق بدور التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة البريد بولاية الوادي "ولمعرفة هذا التأثير وجب تحديد المجتمع الكلي للدراسة ويتمثل في جميع رؤساء مؤسسات البريد بولاية الوادي وعددهم 81.

تقديم وحدة بريد الجزائر بالوادي

سنستطرق في هذا العنصر الى عرض عن بريد الجزائر محل الدراسة الميدانية، وقد تم اختيار هاته الأخيرة كونها تخدم موضوع بحثنا بدرجة كبيرة، وقد اخترنا وحدة بريد الجزائر بالوادي كنموذج اسقاط.

1. بطاقة فنية لمؤسسة

1.1. نشأة وتعريف بمؤسسة بريد الجزائر

بناء على اعاده هيكله قطاع البريد والمواصلات، نشأت بموجب المرسوم التنفيذي 43/02 المؤرخ في 2002/1/14 تحت تسمية (بريد الجزائر) مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، تدعى في صلب النص (المؤسسة)، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع للقوانين والتنظيمات المعمول بها ولأحكام الدولة.¹

¹ مرسوم تنفيذي رقم 02-43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002، يتضمن انشاء بريد الجزائر، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 04 الصادر في 02 ذو القعدة عام 1422 الموافق 16 يناير 2002..

موضوعه تحت وصاية وزارة البريد والتكنولوجيا الاعلام والاتصال، وهي مكلفه بضمان سياسة وطنية ترمي الى توفير الخدمة البريدية والمالية وتطويرها عبر كافة انحاء التراب الوطني. وتسير مؤسسه البريد الجزائري استنادا الى مواد والقانون العمومي وهذا في جميع تعاملاتها مع الدولة وفي الميدان التجاري ومع الجهات الأخرى. وقد باشرت هذه الأخيرة في اداء المهام الموكلة لها طبق للقانون رقم 03-2000 الصادر في 06/08/2000 والمحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات¹، وللإشارة الى انه قبل ذلك كانت اداره البريد والمواصلات تشرف على خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في ان واحد وهذا في إطار الاحتكار المخول لها طبقا للأمر رقم للبريد 59/75 المؤرخ في 09/1975.²

كما ان هذا القطاع خاضع للرقابة الإدارية باعتباره قطاع تابع للدولة. نشأت مديرية وحدة بريد الجزائر بالوادي: بموجب المرسوم التنفيذي 02/43 المؤرخ في 14/1/2002. حيث تضم الوحدة 81 مكتبا بريديا موزعا على جميع دوائرها العشرة (10)، كما تجدر الإشارة الى انه من ضمن هاته المكاتب يوجد مكاتب متنقلين على شكل حافلة.

و توظف مديرية البريد بالوادي 355 عاملا منها 65 منصب تنفيذي (Exécution) منصب اشراف فني (maitrise) و114 منصب اداري (cadre).³

الجدول (01-02) عدد مكاتب البريد بولاية الوادي

الدائرة	الوادي	الدييلة	قمار	البياضة	حاسي خليفة	المقرن	الرقبية	ميه ونسه	الرباح	الطالب العربي
عدد المكاتب	17	10	07	04	08	07	06	05	08	07

المصدر: من اعداد الطلبة الباحثين

¹ القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 06 جمادة الاولى عام 1421 الموافق 06 غشت سنة 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة

الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 48 الصادر في 06 جمادة الاولى عام 1421 الموافق 06 غشت سنة 2000

² امر رقم 59-75 مؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975، يتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 101 الصادر بتاريخ 19 ديسمبر 1975

³ وحدة بريد الجزائر بالوادي، بطاقة فنية للمؤسسة البريد، أرشيف الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي، 2025.

2.1 هيكل المديرية الولائية بالوادي: ¹

تحتوي مديرية بريد الوادي على ستة (06) مديريات فرعية وقسم خاص بالأمن وتأمين التركيبات:

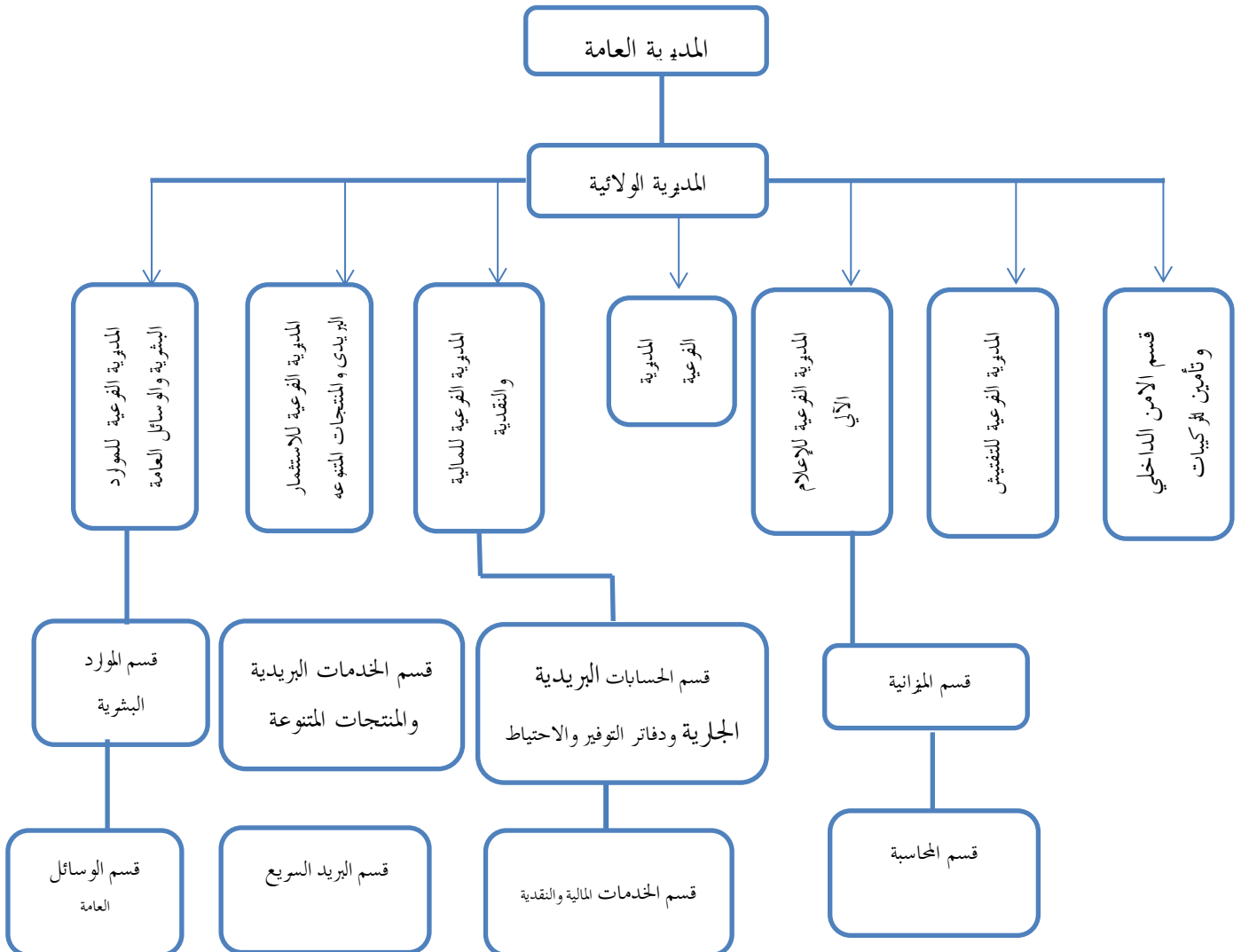
1.2.1 قسم الامن وتأمين التركيبات: (DEP-SEC):

ويتكفل هذا القسم ب:

- السهر على حفظ الامن وتوفيره داخل المؤسسات البريدية؛
- حماية المقرات والمنشآت البريدية من خلال المراقبة الدورية لأجهزة الحماية والمراقبة داخل وخارج المؤسسات البريدية؛

- تمثيل الإدارة امام الجهات القضائية وكذا التنسيق مع الجهات الأمنية المختصة عند الحاجة.

الشكل (01-02) الهيكل التنظيمي



المصدر : من اعداد الطالبة استنادا لمعلومات المؤسسة

¹ أرشيف الوحدة الولائية لبريد الجزائر بالوادي

2.2.1. المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة: (G.R.H)

● قسم الوسائل العامة: ويتكفل هذه القسم بإنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية والأمن.

● قسم الموارد البشرية: وتكفل المديرية ب:

➤ إنجاز والسهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين والشؤون الاجتماعية؛

➤ السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 59/85 والقانون 111/90)؛

● المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

● إعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.

3.2.1. المديرية الفرعية للاستثمار البريدي والمنتجات المتنوعة (E.P.P.D): وتكفل هاته المديرية ب:

● السهر على حسن أداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي والخارجي؛

● تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص وبيد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛

● تنفيذ نصوص الاتفاقيات البريدية والاتفاقيات الثنائية والمتعددة بتبادل البعثات والطرود البريدية واعداد المحاسبة

المتعلقة بذلك؛

● معالجة البريد السريع.

4.2.1. المديرية الفرعية للمالية والنقدية (E.M.S.F):

● تسيير حركة الأموال والقيم البريدية (الطوابع البريدية والضريبة والجباية) بين المكاتب ؛

● تسيير شكاوى واحتجاجات المواطنين.

5.2.1. المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية (S-D-B-C):

● انجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة ؛

● توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبي للمؤسسة ؛

● توحيد متابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف المصالح.

6.2.1. المديرية الفرعية للإعلام الآلي (SD-INFORMATIQUE):

● اعداد ووضع برامج حيز التطبيق الانظمة الاعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح ؛

● اعداد برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها ؛

● صيانة وإعادة تهيئة أجهزة المصالح والمكاتب البريدية.

7.2.1. المديرية الفرعية للتفتيش (SD-INSPECTION):

يتم على مستوى هاته المديرية الفرعية مراقبة حسن سير العمل في المصالح والمكاتب البريدية الموزعة على كامل تراب

الولاية والنظر في الشكاوى التي يتم تقديمها من طرف المتعاملين والعملاء.

3.1 خدمات المؤسسة عبر الأنترنت¹

1.3.1 الخدمات المقدمة من طرف بريد الجزائر عبر الأنترنت Services en ligne Algérie

:Poste

يلعب بريد الجزائر دورا مهما في توفير مجموعة من الخدمات البريدية والمالية في الجزائر، في ظل التطورات التكنولوجية المستمرة، من خلال تقديم خدمات إلكترونية عبر الأنترنت وأيضا عبر المكاتب البريدية المنتشرة في كافة أنحاء الجزائر، والتي تسهل على العملاء إجراء المعاملات البريدية والمالية بكفاءة وراحة أكبر. كما يهدف إلى التكيف مع التطورات التكنولوجية والابتكارات الرقمية، من خلال تحسين وتوسيع نطاق خدماته الإلكترونية. حيث يسعى البريد الجزائري لجعل حياة المواطنين أكثر راحة وسهولة. عبر توفير خدمات متطورة ومرنة يضمن الارتقاء بجودة الخدمة، والمحافظة على رضا العملاء وثقتهم في المؤسسة.

● **فتح حساب بريدي جاري CCP عبر الأنترنت**: أطلقت مؤسسة بريد الجزائر خدمة فتح حساب ccp بريدي جاري عبر الأنترنت موجهة لكل شخص طبيعي أو معنوي من جنسية جزائرية أو أجنبية مقيم بالجزائر بشرط استيفائه للشروط القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل.

كما يمكن أيضا للطلبة الجدد الحاصلين على شهادة البكالوريا يمكنهم القيام بعملية أولية لفتح حسابات بريدية جارية عن بعد، حيث تسمح هذه العملية بتسريع وتيرة معالجة الطلب. يمكنكم مشاهدة شرح مفصل وبالصور عبر موقعنا من هنا: فتح حساب ccp بريد الجزائر.

● **كشف حساب CCP**: يمكن لزبائن بريد الجزائر CCP Algérie Poste الاطلاع على كشف الرصيد والحساب البريدي الجاري ccp عبر الأنترنت، من خلال الموقع الرسمي أو تطبيق بريدي موب. يتيح هذا الخيار للزبائن الاطلاع على تفاصيل حساباتهم البريدية بكل سهولة. يمكنكم الاطلاع على طريقة كشف حساب CCP عبر الأنترنت.

● **البطاقة الذهبية**: توفر بريد الجزائر لزبائن البطاقة الذهبية carte Edahabia بنسختين منها العادية والبطاقة الذهبية المدفوعة، وهي من البطاقات الائتمانية تمنحكم مزايا وخدمات إضافية. يمكن الحصول عليها عبر الموقع الرسمي أو مراكز البريد المحلية. تعرف على المزيد حول كيفية طلب البطاقة الذهبية عبر الأنترنت.

● **تفعيل خدمة الإشعارات**: تتيح خدمة الإشعارات النصية sms بريد الجزائر للعملاء تلقي تنبيهات وإشعارات حول حساباتهم البريدية، وأيضا العمليات المالية المنجزة مثل دخول الراتب تصلك رسالة نصية. يمكن تفعيل هذه الخدمة من خلال متابعة شرح بالتفصيل على موقعنا حول كيفية تفعيل إشعارات بريد الجزائر عبر خدمة الرسائل النصية SMS.

¹ الموقع الرسمي لبريد الجزائر، 03/05/2025، <https://www.poste.dz>

2.3.1. دفع الفواتير واشتراك الهاتف عبر الإنترنت

● **تعبئة رصيد الإنترنت والهاتف المحمول** :تتيح هذه الخدمة إعادة شحن رصيد الهاتف المحمول وشحن الإنترنت بكل سهولة وسرعة باستخدام البطاقة الذهبية وتتم عملية الدفع بشكل آمن ومن دون أي مخاطر. يمكن الاستفادة من الخدمة لجميع شركات الاتصالات المتوفرة في الجزائر. مثل أوريدو وموبيليس وجازي وأيضا اتصالات الجزائر بكل أنواعها الجيل الرابع. 4g lte idoom adsl idoom fir. تعد هذه الخدمة مريحة لجميع من يرغبون في إعادة شحن رصيد هواتفهم. أو شراء رصيد الإنترنت عن بعد دون الحاجة إلى الذهاب إلى متاجر الاتصالات أو الوكلاء.

● **دفع الفواتير عبر الإنترنت** :يتيح بريد الجزائر **Algerie Poste** للعملاء إمكانية دفع الفواتير عبر الإنترنت. والمدفوعات المختلفة مثل دفع فواتير الكهرباء والغاز، ودفع فاتورة المياه والهاتف الثابت والمحمول. وذلك عن طريق الإنترنت لتجنب التنقل إلى مراكز البريد والوقوف في طوابير طويلة. يتم ذلك عبر إدخال معلومات البطاقة الذهبية والمبلغ المراد دفعه، ثم تأكيد الدفع.

3.3.1. الشراء عبر الانترنت من الهاتف:

● **شراء تذاكر السفر** :تتيح مؤسسة بريد الجزائر لزبائنها إمكانية الحصول على تذاكر الطيران. عبر استخدام البطاقة الذهبية بالتعاون مع العديد من الشركات. مثل الخطوط الجوية الجزائرية، وطيران الطاسيلي، ويمكنكم الاستفادة من هذه الخدمة عبر الرابط التالي: baridinet.poste.dz/#billets.

● **شراء التأمينات** :توفر بريد الجزائر خدمة شراء التأمين على السيارات والمساكن. يتم تقديم خيارات متعددة للتأمين تغطي مخاطر مختلفة، مثل الحوادث المرورية، الحرائق، السرقة، الأضرار الناجمة عن الطقس السيئ. تختلف تكلفة التأمين بناء على النوع والموقع وقيمة الممتلكات المطلوب تأمينها.

● **شراء الكتب من الانترنت** :يوفر بريد الجزائر خدمة شراء الكتب عبر الإنترنت من خلال store-anep.poste.dz. حيث يمكن الاطلاع على مجموعة واسعة من الكتب والمنتجات الأخرى، والتي يمكن طلبها وشراؤها بسهولة وأمان. كما يوفر الموقع خدمة التوصيل إلى عنوان الزبون المحدد والدفع يكون بالبطاقة الذهبية، مما يجعل عملية الشراء سهلة ومريحة.

● **شراء الطوابع البريدية** :يمكن شراء الطوابع البريدية من الإنترنت عبر موقع ephilatelie.poste.dz، الذي يحتوي على مجموعة واسعة من الطوابع البريدية. يمكنك شراؤها مباشرة من المتجر بسهولة وأمان. كما تتوفر خيارات دفع مختلفة، مثل الدفع عند الاستلام والدفع بالبطاقة الذهبية، وغيرها من الوسائل المتاحة.

● **تنزيل المطبوعات** :يوفر بريد الجزائر www.poste.dz خدمة تنزيل المطبوعات عبر موقعه الإلكتروني مجانا. يمكنك الوصول إلى المطبوعات المتاحة للتنزيل، ويشمل ذلك المطبوعات المتعلقة بالخدمات البريدية. مثل صك بريدي احتياطي وغيره، حيث يمكن تنزيلها بصيغة PDF أو DOCX. وتسهل هذه الخدمة الحصول على الأوراق اللازمة بسهولة ويسر، دون الحاجة إلى الانتظار في المكاتب.

4.3.1. البريد السريع وتتبع الشحنات والطرود:

● **البريد السريع**: يقدم بريد الجزائر خدمات متميزة تتيح للعملاء إرسال واستلام الوثائق والطرود. من عنوان المرسل، إلى المرسل إليه، يتم توصيل الوثائق والطرود بشكل أسرع، من خلال البريد السريع. بالإضافة إلى أنه يقدم خدمات عالية من الأمان للشحنات، حيث يتم تتبعها ومراقبتها على مدار الساعة. كما يوفر خدمة تتبع الشحنات بسهولة، عبر الإنترنت أو عبر تطبيقات الهاتف المحمول، مما يسمح لهم بمعرفة موقع الشحنة والتحقق من موعد التسليم المتوقع.

كما يوفر عروض كل فترة منها عرض استلام البريد السريع، ويتم التوصيل إلى العنوان المحدد في الوقت المحدد. حيث تقوم خدمات بريد الجزائر السريع بجلب الشحنة من عنوان المرسل. وتسليمها إلى عنوان المرسل إليه، مما يوفر الوقت ويقلل من المتاعب.

● **خدمة تتبع الشحنات**: يمكن استخدام خدمة تتبع الشحن المحلية، أو تتبع شحنة دولية، يتم إرسالها عن طريق بريد الجزائر. وتتوفر هذه الخدمة على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، كما توفر لكم الاتصال بخدمة العملاء. إذا كانت لديهم أي استفسارات حول تتبع الشحنة. أو للحصول على المساعدة اللازمة، خاص للزبائن الذين يحتاجون توصيل شحناتهم في الوقت المحدد.

5.3.1. خدمات الهاتف المحمول لبريد الجزائر

يقدم بريد الجزائر مجموعة من خدمات الهاتف المحمول لتحسين تجربة العملاء، وتوفير الراحة وأيضاً السرعة في إدارة المعاملات البريدية والمالية. وبعض الخدمات التي يقدمها عبر الهاتف المحمول تشمل:

● **تطبيق بريدي موب**: يوفر بريد الجزائر تحميل تطبيق بريدي موب Baridi Mob. وهو تطبيق للهاتف المحمول يسمح بإجراء مجموعة من الخدمات المصرفية الإلكترونية، والخدمات المالية البريدية. من خلال هذا التسجيل في تطبيق بريدي موب، يمكنكم إدارة حساباتكم البريدية (CCP) والعمليات المالية من أي مكان وفي أي وقت بسهولة وسرور.

● استخدم منصته ECCP على الويب والتي تسمح بالعديد من الخدمات على رأسها:

- ✓ الاطلاع على الرصيد البريدي الجاري. (مستخلص كشف الحساب) ومعرفة العمليات المنجزة على حسابك في وقتها ؛
- ✓ الحصول على كشف الحساب بتواريخ يحددها المستخدم ؛
- ✓ طلب البطاقة الذهبية ومتابعتها (التحكم في وضعية البطاقة الذهبية وإمكانية حظرها في حالة الضياع) ؛
- ✓ طلب الصكوك البريدي ؛
- ✓ تغيير العنوان ؛
- ✓ تفعيل الاشعارات SMS عند وصول ودخول وخروج الأموال للحساب ؛
- ✓ تفعيل كود رصيدي.

ثانيا . عينة الدراسة: بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية بأبعاد التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة وقمنا بتوزيع الاستمارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	81
عدد الاستبيانات المسترجعة	55
عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالحة)	05
عدد الاستبيانات الصالحة	50

المصدر: من اعداد الطلبة

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية): موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة على التوالي:

جدول رقم (02-03): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت* (Likert Scale)

* مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت أنه عبارة

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = $4 = (5 - 1)$ (ولاحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة $= 0.8 = 4/5$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلاً: $1.80 = 1 + 0.8$ فنحصل على مجال $[1 - 1.80]$ وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جداً. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (02-04): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

Source: LIKERT.R.A Technique for the Measurement of Attitudes.archives of psychology.N0.140.1932.P47

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضاً نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

الفرع الثاني: تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

- 1- **المصادر الثانوية:** تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثي.
- 2- **المصادر الأولية:** تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج spss.

بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتماداً على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس. .. وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss25** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة .

الفرع الاول: استمارة ونموذج الدراسة

أولا . **تصميم الاستبيان** تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء وجهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

✓ ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومؤسسة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

❖ استعمال لغة سليمة؛

❖ صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛

❖ ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

ولقد قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 31 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول: التحسين المستمر ، والمحور الثاني: جودة الخدمة كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

المحور الأول: التحسين المستمر ويتكون من (20) فقرة، وتنقسم الى اربعة أبعاد:

✓ البعد الأول: التدريب ويتكون من (05) فقرات.

✓ البعد الثاني: التحفيز، ويتكون من (05) فقرات.

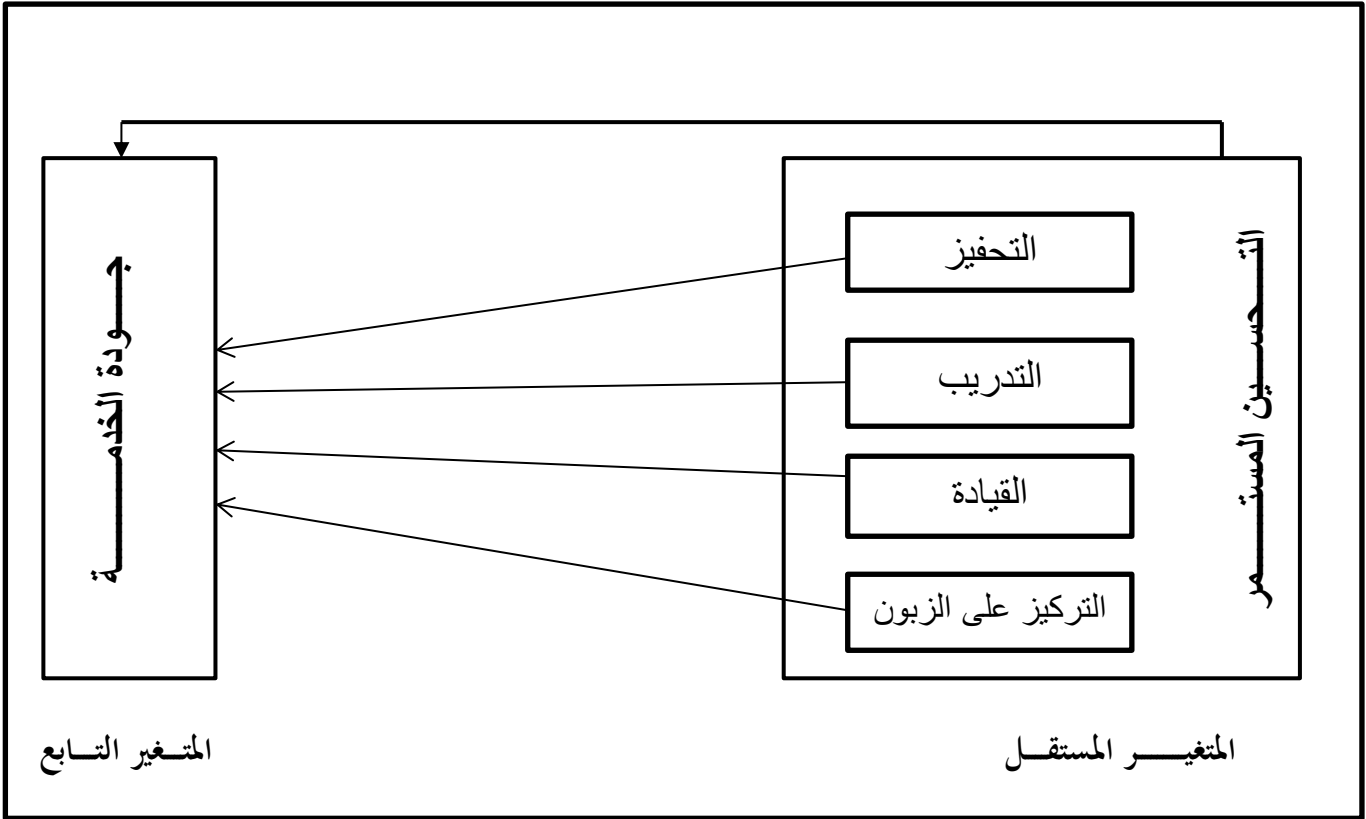
✓ البعد الثالث: القيادة، ويتكون من (05) فقرات.

✓ البعد الرابع: التركيز على الزبون ، ويتكون من (05) فقرات.

المحور الثاني: جودة الخدمة ويتكون من (11) فقرة.

ثانياً. نموذج الدراسة: من خلال هذه الدراسة لدينا متغيرين مهمين هما التحسين المستمر كمتغير مستقل، جودة الخدمة كمتغير تابع، وسيتم اختبار الفرضيات بين محاور الدراسة والمعلومات الشخصية لعينة الدراسة، والشكل التالي يبين نموذج الدراسة:

الشكل رقم (02-02) نموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة اعتماد على الدراسات السابقة

من خلال نموذج الدراسة سوف تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات مقسمة الى ثلاث انواع وهي فرضية العلاقة والتي تقيس بين جميع المتغيرات المستقلة مع المتغير التابعة، وفرضية الفرق من خلال اختبار الفروقات بين متوسطات اجابات افراد العينة تبعا للمتغيرات الشخصية على محور التحسين المستمر وكذا على محور جودة الخدمة، اما الفرضية الثالثة هي فرضية التأثير وهذه نقيس فيها تأثير محور التحسين المستمر بصفة عامة في جودة الخدمة، ثم نفصل في كل بعد على حدى واثره على تحسين جودة الخدمة.

الفرع الثاني: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

أولاً. تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان: بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج spss25 فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار Shapiro-Wilk) وبلاستعانة ببرنامج spss25 وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معاً لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-بأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50¹.

ثانياً. تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V25 SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (02-05): شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسية

الأداة الإحصائية	وصفها
التكرار والنسبة % والرسوم البيانية	لوصف أفراد عينة الدراسة
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبانة
معامل ارتباط بيرسون	لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
اختبار T (one Sample t-test)	لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما

¹ أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS: الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائي) بين المتوسط الحسابي $(x =$ الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابات $03X)$	
اختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)
. هو نموذج إحصائي يستخدم في تفسير متغير Y عبر متغير آخر X أو مجموعة متغيرات $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ وفق دالة خطية.	الانحدار الخطي أو نموذج الانحدار الخطي
يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05	مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):

المصدر: طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، 2025/04/30 - <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقياس صدق وثبات الاستبيان يجب كمرحلة أولى توزيع الاستبيان على عينة تجريبية تكون محتواه في العينة الأصلية وهذا لأجل تصحيح ما يجب تصحيحه قبل توزيع الاستبيان على العينة الأصلية، فمن خلال نتائج اختبار الصدق والثبات يتبين لنا صدق المحتوى وبهذا يمكن توزيع الاستبيان على كامل أفراد العينة، وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

الفرع الأول: الصدق الظاهري: أو بما يعرف بصدق المحكمين، إن مطوري أدوات القياس يلجأون إلى عرض عبارات مقاييسهم على هيئة من المحكمين لتقدير قوة العبارات ومدى ملاءمتها لقياس سمة معينة، الأمر الذي يؤدي إلى أن يقدم هؤلاء المحكمون بيانات متفاوتة تعكس اختلاف درجات فهم كل منهم للصفة المزمع قياسها، أو يعكس رأي كل منهم تبعا للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها، أو اختلاف درجة اهتمام كل محكم بالأداة وبموضوعها.

والصدق الظاهري للاستبيان المعتمد على المحكمين أو الملاحظين؛ وبخاصة إذا كان هؤلاء المحكمين من ذوي الخبرة والفهم، وبناء على ما سبق ذكره، بعد تصميم الاستبيان تم عرضه على عدد من الأساتذة المحكمين والمختصين، عددهم خمسة (05) محكمين من الاسرة الجامعية (أنظر الملحق 02).

الفرع الثاني: الصدق البنائي: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وبقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig)⁽¹⁾ لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة⁽²⁾ : 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه

أولا. صدق الاتساق الداخلي: للمحور الأول: والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02-06) الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط		النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط	
دال	0.000	0.591**	العبارة رقم 11	دال	0.000	0.575**	العبارة رقم 01
دال	0.000	0.657**	العبارة رقم 12	دال	0.000	0.463**	العبارة رقم 02
دال	0.000	0.521**	العبارة رقم 13	دال	0.000	0.529**	العبارة رقم 03
دال	0.000	0.519**	العبارة رقم 14	دال	0.000	0.586**	العبارة رقم 04
دال	0.000	0.554**	العبارة رقم 15	دال	0.000	0.428**	العبارة رقم 05
دال	0.000	0.544**	العبارة رقم 16	دال	0.000	0.690**	العبارة رقم 06
دال	0.000	0.500**	العبارة رقم 17	دال	0.000	0.803**	العبارة رقم 07
دال	0.000	0.614**	العبارة رقم 18	دال	0.000	0.756**	العبارة رقم 08
دال	0.001	0.443**	العبارة رقم 19	دال	0.000	0.570**	العبارة رقم 09
دال	0.000	0.534**	العبارة رقم 20	دال	0.000	0.621**	العبارة رقم 10
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها ** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها							

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 25

* - القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الاحتمالية لنتائج الدراسة الميدانية نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك أن الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج إذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الأول التحسين المستمر تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، وهذا على الرغم من أن الارتباط ليس قوي، مثلاً العبارة الأولى والتي تقول توفر المؤسسة برامج تكوينية تدريبية لتطوير المهارات اللازمة لتحسين الخدمات المقدمة. تمتاز بالاتساق الداخلي رغم أن معامل الارتباط ليس قوي مع إجمالي محاور التحسين المستمر إلا أنه معنوي عند مستوى دلالة إحصائية 5 %، ونفس المقارنة نقوم بها مع باقي العبارات إذ أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، ومنه عبارات المحور الأولى صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانياً. صدق الاتساق الداخلي: للمحور الثاني: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (02-07) الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

العبارة رقم	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	العبارة رقم	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة
العبارة رقم 01	0.596**	0.000	دال	العبارة رقم 07	0.551**	0.000	دال
العبارة رقم 02	0.560**	0.000	دال	العبارة رقم 08	0.824**	0.000	دال
العبارة رقم 03	0.662**	0.000	دال	العبارة رقم 09	0.836**	0.000	دال
العبارة رقم 04	0.740**	0.000	دال	العبارة رقم 10	0.753**	0.000	دال
العبارة رقم 05	0.582**	0.000	دال	العبارة رقم 11	0.621**	0.000	دال
العبارة رقم 06	0.466**	0.000	دال				

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 25

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الثاني (جودة الخدمة) تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.596$ وهو دال إحصائية، ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، والجدول التالي والذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور وابعاد الدراسة.

جدول رقم (02-08): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	التدريب	05	0.688	0.829
	التحفيز	05	0.860	0.927
	القيادة	05	0.729	0.853
	التركيز على الزبون	05	0.735	0.857
إجمالي محور الاول التحسين المستمر		20	0.898	0.947
إجمالي محور الثاني جودة الخدمة		11	0.869	0.932
الإجمالي		31	0.922	0.960

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 03)

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات لمحاور الدراسة عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات كان لاجمالي العبارات هو (0.922)، مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر (0.729) ويتعلق ببعيد القيادة في محور الأول (التحسين المستمر) اما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لمحاور الدراسة بلغ (0.960) لأجمالي المحاور، مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الاحصائي spss25 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة واتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

المطلب الاول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

بالنسبة للبيانات الشخصية سوف نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (02-09): توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية

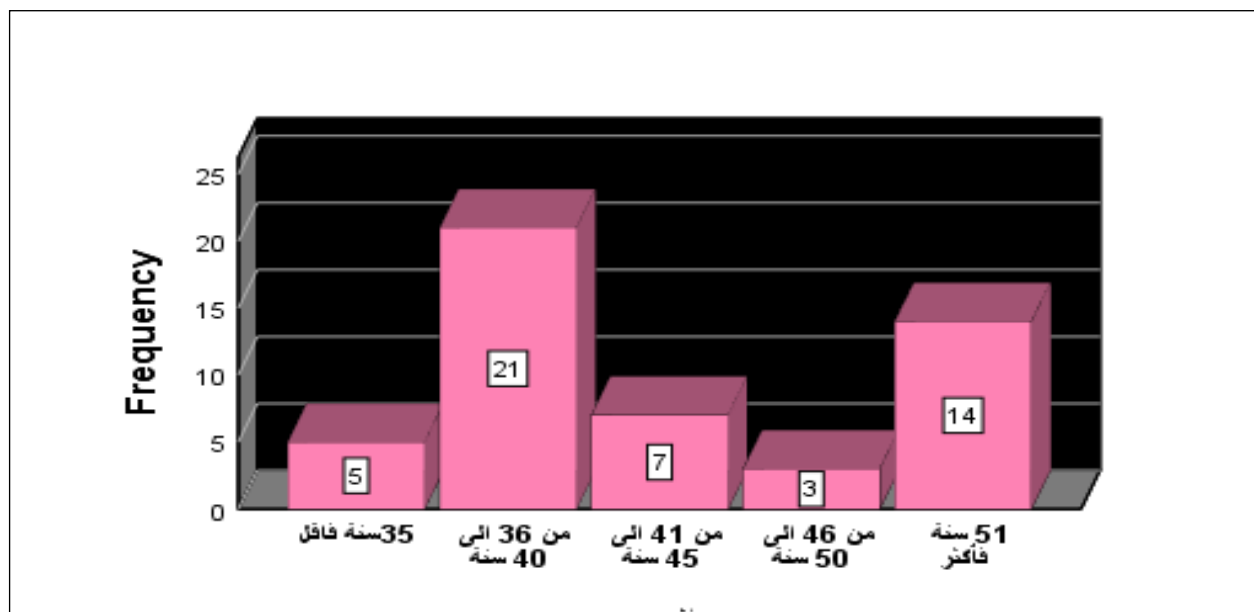
النسبة %	التكرار	البيان	
10.0	5	من 35 سنة فأقل	العمر
42.0	21	من 36 الى 40 سنة	
14.0	7	من 41 الى 45 سنة	
6.0	3	من 46 الى 50 سنة	
28.0	14	اكثر من 51 سنة	
20.0	10	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
00	00	تقني / تقني سامي	
76.0	38	جامعي	
4.0	02	دراسات عليا	
00	00	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
46.0	23	من 5 الى 10 سنوات	
16.0	8	من 11 الى 15 سنة	
38.0	19	اكثر من 15 سنة	
100.0	50	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

الفرع الاول: بالنسبة لمتغيرة العمر: في عينة الدراسة لاحظنا ان اكثر فئة اعمارهم تتراوح بين 36 سنة و 40 سنة بنسبة قدرت ب 42%، ثم تأتي الفئة الثانية للموظفين الذين تتراوح اعمارهم بين اكثر من 51 سنة بنسبة 28%، وهذا دليل على ان العمر السائد بين الموظفين يكون اكبر من 30 سنة، ثم تأتي الفئة الثالثة للموظفين الذين تتراوح اعمارهم اقل

من 41 الى 50 سنة بنسبة 14% ، ثم تأتي الفئة الرابعة للموظفين الذين تتراوح اعمارهم اقل من 35 سنة بنسبة 10% ، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر كما يلي:

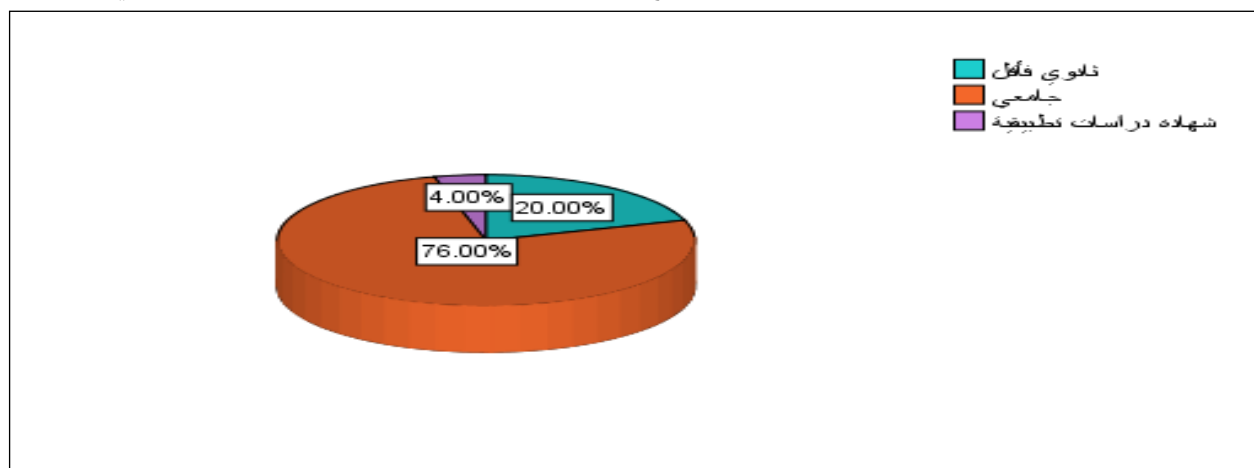
الشكل رقم (02-03) تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من مخرجات برنامج spss25.

الفرع الثاني: بالنسبة لمتغيرة المؤهل العلمي: نلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادة الجامعية إذ قدرت نسبتهم 76%، ويعود ذلك إلى كون العينة المستهدفة من الموظفين الإداريين التي تشترط المستوى الجامعي في التوظيف في المناصب العليا ، ثم تأتي فئة الذين لديهم شهادات ثانوي فأقل بنسبة 10%، وأخيرا بنسبة اقل تأتي فئة المتحصلين على شهادة دراسات عليا وقل بنسبة 4% ، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

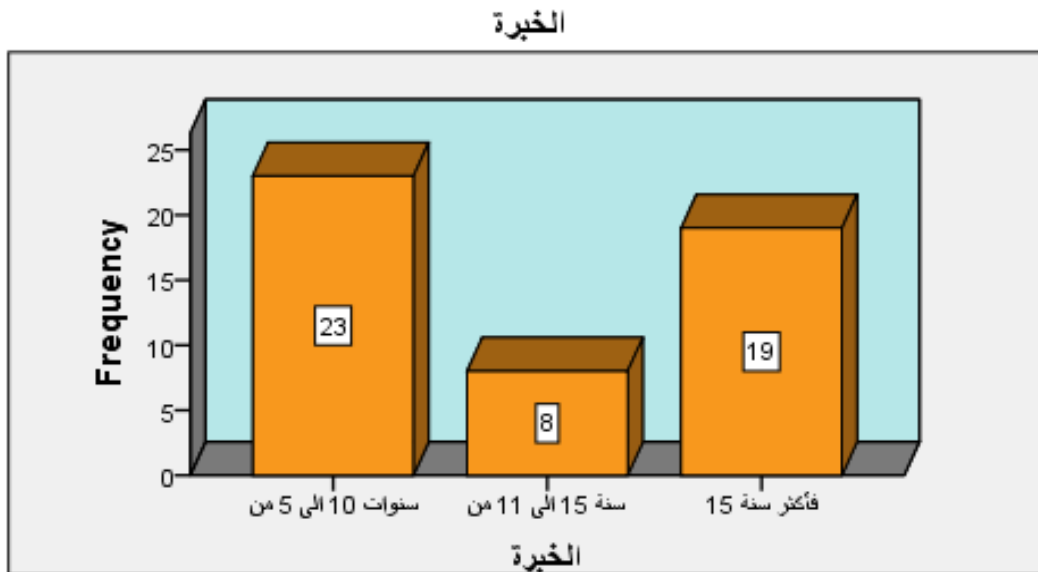
الشكل رقم (02-04) تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

الفرع الثالث: بالنسبة لمتغيرة الخبرة المهنية: نلاحظ من الجدول السابق أن أعلى نسبة خبرة كانت من 0 الى 15 سنة، حيث ان 46% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تفوق 10 سنوات ، وهي نسبة جيدة بالنسبة لنا حيث ان عنصر الخبرة متوفر وهذا ما يعزز الاجابات الدقيقة على الاستبيان، وتليها في الترتيب الافراد الذين لديهم خبرة اكثر من 15 سنة الذين عددهم 19 فرد بنسبة 38%، أما النسبة الاقل هي لأصحاب الخبرة من 11 الى 15 سنة والمقدرة ب 16%، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:

الشكل رقم (02-05) تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الدراسة وسوف نتطرق لكل محور على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي

الفرع الاول: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور التحسين المستمر:

لدينا في محور التسويق الداخلي اربعة أبعاد وهم (التدريب، التحفيز، القيادة، تركيز على الزبون)، ومن هذه النقطة سوف نعرض اتجاهات العينة بالنسبة للإجمالي وبعدها سوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الاجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم التحسين المستمر: سوف نعرض فيها اجمالي الابعاد مع المحور اجمالا ويشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم التحسين المستمر كما يلي:

الجدول رقم (10-02): الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم التحسين المستمر

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	التحسين المستمر
موافق	4	1.002	3.66	توفر المؤسسة برامج تكوينية تدريبية لتطوير المهارات اللازمة لتحسين الخدمات المقدمة
موافق	2	0.832	4.04	يقضي التدريب على الروتين ويخلق تغيير تدريجي
موافق	3	0.871	3.66	تتطابق الدورات التدريبية مع الممارسات الميدانية
موافق	5	1.050	3.48	تتيح المؤسسة الدورات والبرامج لجميع العاملين
موافق بشدة	1	0.797	4.22	يحسن التدريب من أداء العاملين
موافق		0.618	3.76	إجمالي بعد التدريب
موافق بشدة	3	1.295	3.42	تقدم المؤسسة حوافز مادية مقابل الجهود الإضافية المبذولة
محايد	4	1.269	3.02	تقدم المؤسسة حوافز معنوية مقابل الجهود الإضافية المبذولة
محايد	5	1.194	2.96	تقدم المؤسسة حوافز اجتماعية مقابل الجهود الإضافية المبذولة
موافق	1	0.873	4.18	تسمح المؤسسة للعاملين لديها بإتمام مساراتهم الدراسية
موافق	2	1.129	3.50	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة
موافق		0.930	3.41	إجمالي بعد التحفيز
موافق	5	0.952	3.54	توجد قناعة لدى المسؤول بثقافة التحسين والتطوير
موافق	4	1.031	3.58	يسعى المسؤول لتوفير معلومات والبيانات اللازمة للعاملين لإنجاز العمل بسهولة ووقت اقصر
موافق	1	1.035	3.90	تشجع المؤسسة المبادرات الفردية للعاملين الجديدة وتبناها
موافق	2	1.030	3.80	تشجع المؤسسة المبادرات الجماعية للعاملين الجديدة وتبناها
موافق	3	1.050	3.72	يوجد نظام اتصال قوي في المؤسسة

موافق		0.707	3.70	إجمالي بعد القيادة
موافق	5	1.124	3.20	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار وجهة نظر العملاء قبل تقديم الخدمة
محايد	2	0.998	3.68	يتم اعلام الزبون بشروط تقديم الخدمة باللغة التي يفهمها وعبارات بسيطة
موافق	4	1.034	3.46	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار وجهة نظر العملاء بعد تقديم الخدمة
موافق	3	0.984	3.64	تستمع وتدرس المؤسسة شكاوى وآراء زبائنها بعين الاعتبار
موافق	1	0.999	4.02	تسعى المؤسسة الى تنويع خدماتها المقدمة الى الزبائن
موافق		0.717	3.600	إجمالي بعد التركيز على الزبون
موافقون		0.600	3.52	إجمالي محور التحسين المستمر

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 04)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اتجاهات اجابات العينة اتجهت للموافقة على كل عبارات التحسين المستمر وقد قدر المتوسط الحسابي الاجمالي بـ (3.52) وانحراف معياري قدر بـ (0.600) وهذه تقع في المجال (3.41 - 4.20) أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4).

مما يعني موافقة افراد العينة على فقرات التحسين المستمر في مؤسسة البريد ولاية الوادي، وسوف نفصل في كل بعد على حدى باستخراج اهم فقرتين في الترتيب من حيث الاهمية واخر فقرة كما يلي:

– البعد الاول: المتعلق بالتدريب في مؤسسة البريد بولاية الوادي:

من خلال اتجاهات العينة واجاباتهم على فقرات هذا البعد وجدنا ان الوسط الحسابي لإجمالي البعد يساوي 3.76، وانحراف معياري قدر: 0.618، وهو يشير إلى تضارب آراء الأفراد وعدم تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون ومدركون لمفهوم التدريب في مؤسستهم.

ولقد احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (4.22) بانحراف معياري يقدر بـ (0.797) والانحراف المعياري الكبير دليل على التفاوت الكبير بين المؤيدين للعبارة والرافضين لها، حيث بناء على الوسط المرجح وافق افراد العينة على ان التدريب يحسن من أداء العاملين، بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بمرجح قدره (4.04) بانحراف معياري يقدر بـ (0.832) حيث وافق افراد العينة على ان التدريب يقضي على الروتين ويخلق تغيير تدريجي، أما الفقرة التي احتلت المرتبة الاخيرة وبأهمية اقل ضمن هذا البعد هي الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.48) وانحراف معياري قدر بـ (1.050).

– البعد الثاني: المتعلق التحفيز في مؤسسة البريد بولاية الوادي:

من خلال اتجاهات العينة واجاباتهم على فقرات هذا البعد وجدنا ان الوسط الحسابي لإجمالي البعد يساوي 3.41، وانحراف معياري قدر: 0.930، وهو يشير إلى تشتت آراء الأفراد وعدم تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، وبالتالي وبناء على المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد فان اتجاهات أفراد العينة تتجه الى الموافقة أي انهم مدركون لمفهوم التحفيز في مؤسستهم.

ولقد احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (4.18) بانحراف معياري يقدر بـ(0.873) والانحراف المعياري الكبير دليل على التفاوت الكبير بين المؤيدين للعبارة والرافضين لها، حيث بناء على الوسط المرجح وافق افراد العينة على ان المؤسسة تسمح للعاملين لديها بإتمام مساراتهم الدراسية، بينما احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الثانية بمرجح قدره (3.50) بانحراف معياري يقدر بـ(1.129) حيث وافق افراد العينة على ان المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة، أما الفقرة التي احتلت المرتبة الاخيرة وبأهمية اقل ضمن هذا البعد هي الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ(2.96) وانحراف معياري قدر بـ (1.194).

– البعد الثالث: المتعلق بالقيادة بمؤسسة البريد بولاية الوادي:

من خلال اتجاهات العينة واجاباتهم على فقرات هذا البعد وجدنا ان الوسط الحسابي لأجمالي البعد يساوي 3.70، وانحراف معياري قدره: 0.707، وهو يشير إلى تشتت آراء الأفراد وعدم تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، أي ان أفراد العينة أي ابدوا موافقتهم على عبارات البعد واتجهت للموافق.

ولقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (3.90) بانحراف معياري يقدر بـ(1.035) اي هناك تفاوت كبير بين المجيبين للعبارة بالموافقة والرافضين لها، حيث بناء على الوسط المرجح وافق افراد العينة على ان المؤسسة تشجع المبادرات الفردية للعاملين الجدد وتبناها، بينما احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الثانية بمرجح قدره (3.80) بانحراف معياري يقدر بـ(1.030) حيث وافق افراد العينة على ان المؤسسة تشجع المبادرات الجماعية للعاملين الجدد وتبناها، أما الفقرة التي احتلت المرتبة الاخيرة وبأهمية اقل ضمن هذا البعد هي الفقرة الاولى بمتوسط حسابي قدر بـ(3.54) وانحراف معياري قدر بـ (0.952).

– البعد الرابع: المتعلق بالتركيز على الزبون في مؤسسة البريد بولاية الوادي:

من خلال اتجاهات العينة واجاباتهم على فقرات هذا البعد وجدنا ان الوسط الحسابي لجماي البعد يساوي 3.60، وانحراف معياري قدر: 0.717، وهو يشير إلى تضارب آراء الأفراد وعدم تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة موافقون ومدركون لمفهوم التركيز على الزبون في مؤسستهم.

ولقد احتلت العبارة الخامسة المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (4.02) بانحراف معياري يقدر بـ(0.999) والانحراف المعياري الكبير دليل على التفاوت الكبير بين المؤيدين للعبارة والرافضين لها، حيث بناء على الوسط المرجح وافق افراد العينة على ان المؤسسة تسعى الى تنويع خدماتها المقدمة الى الزبائن، بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بمرجح قدره (3.68) بانحراف معياري يقدر بـ(0.998) حيث وافق افراد العينة على انه يتم اعلام الزبون بشروط تقديم الخدمة باللغة التي يفهمها وعبارات بسيطة، أما الفقرة التي احتلت المرتبة الاخيرة وبأهمية اقل ضمن هذا البعد هي الفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ(2.20) وانحراف معياري قدر بـ (1.124)

الفرع الثاني: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور جودة الخدمة:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم جودة الخدمة كما يلي:

الجدول رقم (02-11): الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم جودة الخدمة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	جودة الخدمة
موافق	2	0.942	3.64	تتعامل المؤسسة بمرونة مع الأخطاء والمشاكل التي قد تواجهها
موافق	7	1.129	3.48	تفي المؤسسة بالوعود التي تقدمها الى زبائنها
موافق	4	1.129	3.50	تتسم المؤسسة بالسرعة في حل المشاكل والاستفسارات التي يواجهها العملاء
موافق	6	1.110	3.48	الموظفون على اطلاع دائم بأحدث المعلومات والتطورات المتعلقة بالخدمة
محايد	11	1.334	3.12	ساعات العمل مناسبة لاحتياجات الزبون
موافق	8	0.808	3.40	مسيرو وعمال المؤسسة يقدمون حلولاً مخصصة تناسب مع الاحتياجات الفردية للعملاء
موافق	1	0.989	3.86	لدى المؤسسة مسيرين وعمال صبورين مع العملاء اثناء تقديم الخدمة حتى في الحالات الصعبة او المعقدة
موافق	5	1.164	3.48	تتحمل المؤسسة مسؤولية جميع أخطائها وتقوم بتصحيحها بشكل فعال
موافق	9	1.538	3.40	هناك ثقة في ان المؤسسة تحمي المعلومات والبيانات الشخصية والحساسية لعمالها وعملائها
موافق	3	1.248	3.54	المؤسسة على استعداد دائم للتعامل مع المخاطر الأمنية المحتملة

مظهر المسيرين والعمال يليق بالمؤسسة (النظافة - الزي الرسمي...)	3.34	1.042	10	محايد
إجمالي محور جودة الخدمة	3.47	0.754		موافقون

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 04)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اتجاهات اجابات العينة اتجهت للموافقة على كل عبارات جودة الخدمة في المؤسسة، ماعدا عبارين اتجهت نحو المحايدة وهما العبارة رقم (خمسة والحادية عشر) وقد قدر المتوسط الحسابي الاجمالي بـ (3.47) وانحراف معياري قدر بـ (0.754) وهذه تقع في المجال (3.41 - 4.20) أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4)، اي عموما ان عينة الدراسة مدركة لمفهوم جودة الخدمة في مؤسسة ومن الجدول اعلاه سوف نقوم بترتيب اهم ثلاث عبارات كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 07- [لدى المؤسسة مسيرين وعمال صبورين مع العملاء اثناء تقديم الخدمة حتى في الحالات الصعبة او المعقدة]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب والاهمية لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.86 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على انه لدى المؤسسة مسيرين وعمال صبورين مع العملاء اثناء تقديم الخدمة حتى في الحالات الصعبة او المعقدة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01: - [تتعامل المؤسسة بمرونة مع الأخطاء والمشاكل التي قد تواجهها]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.64 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وانحراف معياري كبير نوعا ما قدره (0.942) وهذا يدل أن هناك بعض التفاوت في الاجابات على هذه العبارة ولكن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن المؤسسة تتعامل بمرونة مع الأخطاء والمشاكل التي قد تواجهها وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: - [المؤسسة على استعداد دائم للتعامل مع المخاطر الأمنية المحتملة]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.54 وانحراف معياري كبير وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن المؤسسة على استعداد دائم للتعامل مع المخاطر الأمنية المحتملة.

كان الترتيب السابق لاهم ثلاث عبارات في الترتيب، اما عن باقي العبارات فاتجهت جميعها للموافقة وبمتوسطات مرجحة متقاربة تقع كلها ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، بينما احتلت العبارة الخامسة المرتبة الاخيرة في الترتيب من حيث الاهمية حيث لم يبدى غالبية افراد العينة موافقتهم على ساعات العمل مناسبة لاحتياجات الزبون.

اخيرا نستنتج ان افراد العينة مدركة لمفهوم تحسين جودة الخدمة في مؤسسة حسب ما جاء في عبارات الاستبيان.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايفرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى 5%:

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا المحور الاول هو التحسين المستمر اجمالا والمحور الثاني هو جودة الخدمة، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

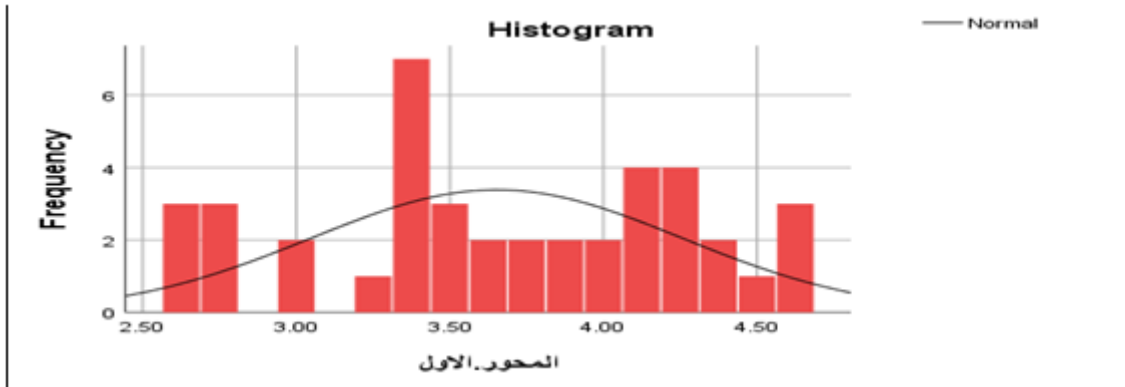
الجدول رقم (02-12): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	اختبار سيمنروف		اختبار شايفرو	
	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
المحور الاول: التحسين المستمر	0.138	0.079	0.923	0.103
المحور الثاني: جودة الخدمة	0.176	0.200	0.906	0.061

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss (انظر الملحق 05)

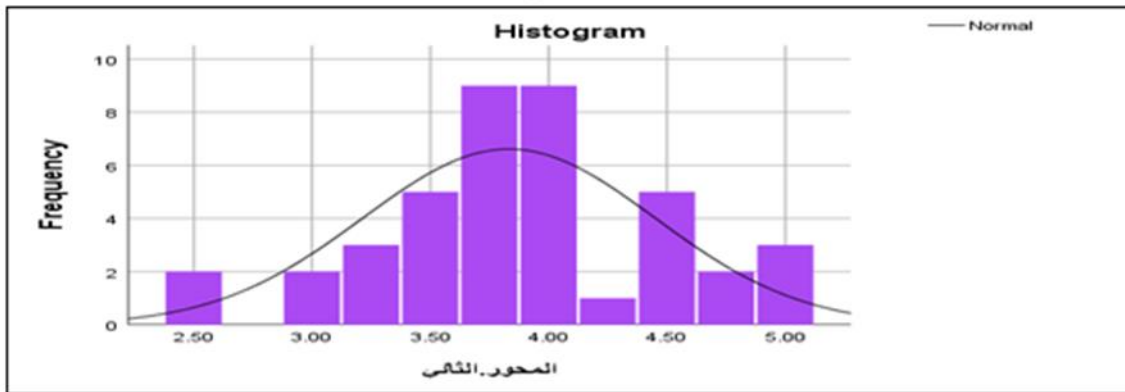
من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنروف للمحاور كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 وان التوزيع للمحاور يتبع التوزيع الطبيعي، مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنروف وكذلك الامر لاختبار شايفرو فحسب معنوية القيم الإحصائية شايفرو فكانت كلها أكبر من 0.05، أي كل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

الشكل رقم (02-06): المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور التحسين المستمر



المصدر: من مخرجات spss

الشكل رقم (02-07): المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور جودة الخدمة



المصدر: من مخرجات spss

وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعياً وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة.

الفرع الثاني: الاختبارات المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة، وفرضية الفرق، وفرضية التأثير، أما فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار ANOVA، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار البسيط والمتعدد.

اولاً: اختبار فرضيات العلاقة: سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعي نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي:

H_0 : لا توجد علاقة بين المتغيرات $r = 0$

H_1 : توجد علاقة بين المتغيرات $r \neq 0$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (02-13): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني: جودة الخدمة		الابعاد والمحاور
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.053	0.276	البعد الأول التدريب
0.000	**0.502	بعد الثاني التحفيز
0.000	**0.583	البعد الثالث القيادة
0.000	**0.504	البعد الرابع التركيز على الزبون
0.000	**0.589	المحور الاول التحسين المستمر

المصدر من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد التدريب وإجمالي محور جودة الخدمة يساوي (0.276) وهو ارتباط طردي ضعيف، وهذا الارتباط ليس له دلالة إحصائية عند مستوى 5 %، نظراً لأن قيمة sig أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري ونقول انه لا يوجد علاقة بين التدريب وجودة الخدمة في مؤسسة البريد ولاية الوادي عند مستوى دلالة احصائية 5%.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد التحفيز وإجمالي محور جودة الخدمة يساوي (0.502) وهو ارتباط طردي متوسط، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 %، نظراً لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه يوجد علاقة بين التحفيز وجودة الخدمة في مؤسسة البريد لولاية الوادي عند مستوى دلالة احصائية 5%.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد القيادة وإجمالي محور جودة الخدمة يساوي (0.583) وهو ارتباط طردي قوي، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 %، نظراً لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه يوجد علاقة بين القيادة وجودة الخدمة في مؤسسة البريد بولاية الوادي عند مستوى دلالة احصائية 5%.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد التركيز على الزبون وإجمالي محور جودة الخدمة يساوي (0.504) وهو ارتباط طردي متوسط ، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 %، نظراً لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه يوجد علاقة بين التركيز على الزبون وجودة الخدمة في مؤسسة البريد بولاية الوادي عند مستوى دلالة احصائية 5%.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين اجمالي محور التحسين المستمر وإجمالي محور جودة الخدمة يساوي (0.589) وهو ارتباط طردي قوي، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 %، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه يوجد علاقة بين التحسين المستمر وجودة الخدمة في مؤسسة البريد بولاية الوادي عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

✓ كنتيجة نهائية نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التحسين المستمر ماعدا بعد التدريب وجودة الخدمة بمؤسسة البريد لولاية الوادي عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

ثانيا. اختبار فرضيات الفرق: في هذا الاختبار سوف نحيب على صحة الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة انه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية في مؤسسة البريد بولاية الوادي عند مستوى دلالة 5%، ويمكن تقسيم هذه الفرضية الرئيسية الرابعة لثلاثة فرضيات جزئية كما يلي:

الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى لعمر المستجوب في مؤسسة البريد بولاية الوادي عند مستوى دلالة 5%

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب في مؤسسة البريد بولاية الوادي عند مستوى دلالة 5%

الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى لخبرة المستجوب في مؤسسة البريد بولاية الوادي عند مستوى دلالة 5%

ولإجابة على كل هذه الفرضيات لدينا اختبار مهم هو تحليل التباين الاحادي ANOVA، هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد ثلاثة خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، إذا سنجيب هنا على كل من الفرضية الجزئية الأولى، الثانية والثالثة وسوف تتبع كل فرضية منهم بفرضيتين كالاتي:

الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى لعمر المستجوب في مؤسسة البريد بولاية الوادي عند مستوى دلالة 5%، ويمكن تقسيمها الى فرضيتين كالاتي:

☒ **الفرضية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور التحسين المستمر ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5 %.

☒ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور جودة الخدمة ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5 %.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (02-14): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول: التحسين المستمر	1.691	0.169
المحور الثاني: جودة الخدمة	1.133	0.353

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.691, 1.133) وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى معنوية 5 %.

2- الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى للمؤهل العلمي

للمستجوب في مؤسسة البريد بولاية الوادي عند مستوى دلالة 5%، ويمكن تقسيمها الى فرضيتين كالآتي:

☒ **الفرضية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور التحسين المستمر ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5 %.

☒ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور جودة الخدمة ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (02-15): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول: التحسين المستمر	0.454	0.638
المحور الثاني: جودة الخدمة	0.279	0.757

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.545, 0.279) وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5 % .

3- الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة، وانطلاقا

من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين كالآتي.

❑ **الفرضية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور التحسين المستمر ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5 %.

❑ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور جودة الخدمة ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (02-16): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول: التحسين المستمر	1.476	0.239
المحور الثاني: جودة الخدمة	6.244	0.104

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية **F** للمحورين بمستويات معنوية على التوالي (1.476 ، 6.244) كلها بمستويات معنوية اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات، أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5 % .

كنتيجة نهائية نقول انه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة احصائية 5%

ثالثا. اختبار فرضية الاثر: من خلال فرضيات الاثر سوف نحاول الإجابة على فرضية الدراسة ، والمتمثلة في انه يوجد اثر معنوي للتحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة البريد بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% وذلك باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور التحسين المستمر كمتغير مستقل، ومحور جودة الخدمة كمتغير تابع، والانحدار المتعدد بين ابعاد التحسين المستمر كمتغيرات مستقلة وإجمالي محور جودة الخدمة كمتغير تابع.

1- اختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين التحسين المستمر وجودة الخدمة:

سوف نقوم بإيجاد معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور التحسين المستمر كمتغير مستقل، ومحور جودة الخدمة كمتغير تابع بطرح الفرضية الرئيسية التالية:

i. الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة البريد بالوادي عند مستوى دلالة 5 %.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (02-17): نتائج اختبار اثر التحسين المستمر على جودة الخدمة

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig	β	T	Sig
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة		
جودة الخدمة	0.589	0.346	25.432	1	0.000	0.740	5.043	0.000
				48				
				49				

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 07)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta x \quad \Rightarrow \quad Y = 0.870 + 0.740 X$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية التحسين المستمر في جودة الخدمة في مؤسسة البريد بولاية الوادي، إذ بلغ معامل ارتباط ($r=0.589$) وهو ارتباط قوي وطردي عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.346) حيث أن 34.6% من التغير في جودة الخدمة يفسره التغير في التحسين المستمر أما الباقي تفسره عوامل أخرى نجهلها، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.740$) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%، لأن قيمة المعنوية لها تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق التحسين المستمر يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة في مؤسسة البريد بولاية الوادي بنسبة (74%)، وهي قيمة عالية من التأثير، ويؤكد معنوية أثر التحسين المستمر في جودة الخدمة هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F=25.432$) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5%، لأن قيمة ($\text{sig}=0.000$)، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين المستمر في جودة الخدمة في مؤسسة البريد ولاية الوادي عند مستوى دلالة 5%.

2- اختبار الاثر باستخدام الانحدار المتعدد بين ابعاد التحسين المستمر وجودة الخدمة:

ولبيان درجة تأثير كل بعد من ابعاد التحسين المستمر في جودة الخدمة، تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل بعد من ابعاد التحسين المستمر كمتغيرات مستقلة مع إجمالي محور جودة الخدمة عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

☒ **الفرضية الصفرية الرئيسية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحسين المستمر والمتمثلة في (التدريب، التحفيز، القيادة، التركيز على الزبون) في جودة الخدمة في مؤسسة البريد بولاية الوادي عند مستوى دلالة 5%، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-18): نتائج الانحدار المتعدد لابعاد التحسين المستمر على جودة الخدمة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل لتحديد	اختبار F	DF درجات حرية	Sig مستوى الدلالة	B معاملات الانحدار	T اختبار	Sig مستوى الدلالة
جودة الخدمة	0.655	0.429	8.466	4	0.00 0	التدريب $\beta_1 = -0.274$	1.391	0.171
				45		التحفيز $\beta_2 = 0.321$	2.291	0.027
				49		القيادة $\beta_3 = 0.377$	2.160	0.036
				49		التركيز على الزبون $\beta_4 = 0.180$	1.122	0.268

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 07)

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي:

$$Y = 1.515 + 0.274 X_1 + 0.321 X_2 + 0.377 X_3 - 0.180 X_4$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي التحسين المستمر والمتمثلة في (التحفيز والقيادة) في جودة الخدمة بمؤسسة البريد بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%، إذ بلغ معامل ارتباط ($r = 0.655$) وهو ارتباط طردي قوي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.429) أي أن 42.9% من التغير في جودة الخدمة يفسره التغير في ابعاد التحسين المستمر والباقي يعود لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة التأثير لبعد التدريب ($\beta_1 = 0.274$) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لان قيمة معنويتها تساوي 0.171 وهي أكبر من 0.05، ويجب عدم اعتماد هذا التأثير لأنه غير معنوي في النموذج، أما عن قيمة التأثير للبعد الثاني بعد التحفيز فقد بلغ ($\beta_2 = 0.321$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، ويجب اعتماد هذا التأثير لأنه معنوي في النموذج، ويعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التحفيز بمؤسسة البريد بولاية الوادي يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة بنسبة 32.1%، واما البعد الثالث وهو بعد القيادة فقد بلغت درجة التأثير ($\beta_3 = 0.377$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لان قيمة معنويتها تساوي 0.036 وهي اقل من 0.05، ويجب اعتماد هذا التأثير لأنه معنوي في النموذج، ويعني أن الزيادة بوحدة واحدة في القيادة يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة بنسبة 37.7%. واما البعد الرابع وهو بعد التركيز على الزبون بلغت درجة التأثير ($\beta_4 = 0.180$) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لان قيمة معنويتها تساوي 0.268 وهي أكبر من 0.05، ويجب عدم اعتماد هذا التأثير لأنه غير معنوي في النموذج، ومما يثبت جودة النموذج

هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F = 8.466$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لأن قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي أقل من 0.05. أي أن النموذج صالح للتنبؤ.

وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي من ابعاد التحسين المستمر وهي (التحفيز، القيادة) في جودة الخدمة مؤسسة البريد بولاية الوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

خلاصة الفصل

بعد اسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية، حاولنا الاجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، ولقد وضعنا ثلاث فرضيات من اجل الاجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية وهم فرضية العلاقة من خلال معامل الارتباط واختباره احصائيا والذي وجدنا من خلاله ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في ابعاد التحسين المستمر والمتغير التابع وهو جودة الخدمة ، اما فرضية الفرق فوجدنا انه لا توجد أي فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور التحسين الداخلي ومحور جودة الخدمة تعزى للمعلومات الشخصية، واخيرا فرضية الاثر والتي تم فيها استخدام العلاقة الإنحدارية المتمثلة في الانحدار البسيط والانحدار المتعدد، وتوصلنا في الاخير انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي من ابعاد التحسين المستمر وهي (التحفيز، القيادة) في جودة الخدمة بمؤسسة البريد بولاية الوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.



ختاما ومن خلال هذه الدراسة وبالا اعتماد على الإطار النظري في الفصلين المتعلق بمتغيري الدراسة المتمثل في التحسين المستمر وجودة الخدمة، وأيضا بالا اعتماد على الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة التي أجريت على رؤساء مؤسسات بريد الجزائري بولاية الوادي، من أجل الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في دور التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة، سنحاول عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها وعرض بعض التوصيات المقترحة لزيادة الاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات البريد الجزائري بالوادي بالا اعتماد على منهجية التحسين المستمر، وسنقوم في الأخير بعرض أفاق الدراسة:

1- اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: " يرتبط التحسين المستمر بعلاقة معنوية ذات اتجاه طردي مع جودة الخدمة لعينة الدراسة بريد الجزائر الوادي "، من خلال الجانب التطبيقي للدراسة توصلنا الى أن الفرضية **غير محققة**، أي لا يرتبط التحسين المستمر بعلاقة معنوية ذات اتجاه طردي مع جودة الخدمة لعينة الدراسة بريد الجزائر الوادي.

الفرضية الأولى: " يرتبط التحسين المستمر (التدريب) بعلاقة معنوية ذات اتجاه طردي مع جودة الخدمة لعينة الدراسة بريد الجزائر الوادي "، من خلال الجانب التطبيقي للدراسة توصلنا الى أن الفرضية **غير محققة**، أي لا يرتبط التحسين المستمر (التدريب) بعلاقة معنوية ذات اتجاه طردي مع جودة الخدمة لعينة الدراسة بريد الجزائر الوادي.

الفرضية الثانية: " يرتبط التحسين المستمر (التحفيز) بعلاقة معنوية ذات اتجاه طردي مع جودة الخدمة لعينة الدراسة بريد الجزائر الوادي " من خلال الجانب التطبيقي للدراسة توصلنا الى أن الفرضية **محققة**، أي يرتبط التحسين المستمر (التحفيز) بعلاقة معنوية ذات اتجاه طردي مع جودة الخدمة لعينة الدراسة بريد الجزائر الوادي.

الفرضية الثالثة: " يرتبط تحسين المستمر (القيادة) بعلاقة معنوية ذات اتجاه طردي مع جودة الخدمة لعينة الدراسة بريد الجزائر الوادي " من خلال الجانب التطبيقي للدراسة توصلنا الى أن الفرضية **محققة**، أي يرتبط تحسين المستمر (قيادة) بعلاقة معنوية ذات اتجاه طردي مع جودة الخدمة لعينة الدراسة بريد الجزائر الوادي.

الفرضية الرابعة: " يرتبط تحسين المستمر (التركيز على الزبون) بعلاقة معنوية ذات اتجاه طردي مع جودة الخدمة لعينة الدراسة بريد الجزائر الوادي " من خلال الجانب التطبيقي للدراسة توصلنا الى أن الفرضية **غير محققة**، أي لا يرتبط تحسين المستمر (التركيز على الزبون) بعلاقة معنوية ذات اتجاه طردي مع جودة الخدمة لعينة الدراسة بريد الجزائر الوادي.

2- النتائج

أولاً: النتائج النظرية

- من المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسة وتواجدها بشكل مستمر بالسوق هو اهتمامها بالزبون ؛
- يهدف التحسين المستمر الى تخفيض التكاليف إلى ادنى مستوى ممكن ورفع الجودة إلى اعلى مستوى ممكن وبصورة مستمرة ؛
- للمؤسسة عدة مناهج وخيارات لتبني عملية التحسين المستمر منها: ثلاثية جوران، المنهج العلمي ومنهج الكايزن ؛
- حتى تتم عملية التحسين المستمر بنجاح ينبغي العناية بمجموعة من متطلبات نذكر منها: التزام الادارة العليا(القيادة)، مناخ تنظيمي محفز، نظام اتصال فعال، تأهيل وتدريب العاملين ؛
- يتطلب التزام التحسين المستمر إجراءات تغيير تدريجية نحو الاحسن وبشكل يومي تتلخص هذه العناصر في (s5): التصفية، التنظيم، التنظيف، الانضباط والتدريب ؛
- التحسين المستمر حافزا يدفع العاملين إلى انجاز اعمالهم بجودة عالية ؛
- من خطوات التحسين المستمر في حل المشكلات في عجلة ديمنج PDCA الممثلة في: Plan(خطط)، Do(نفذ)، check (افحص)، Act(حسن) ؛
- من اولى اسباب فشل التحسين المستمر هو الاخفاق في التنفيذ والتخطيط للتحسين المستمر وكذا تحديد المشكل ؛
- للخدمة اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات و من اجل تحقيق النجاح والاستقرار فإن عليها فهم الزبون ؛
- يتمثل الهدف الأساسي من تطبيق جودة الخدمة في المؤسسات في تطوير الخدمات على حسب رغبة الزبون ؛
- من أهم خطوات تحقيق جودة الخدمة حسن مظهر والمقابلة الايجابية الفعالة نحو الزبون ؛
- ان التزام المراكز بالتحسين المستمر للعمليات يساعد في تقديم خدمات ذات جوده عالية ؛
- بغيت تحقيق الجودة المناسبة والملائمة لخدمة العملاء واجب الاهتمام بشكاوي العملاء ومعالجتها ؛
- يجب ان يحصل مقدم الخدمة على التدريب والمعرفة والمهارات المناسبة ؛
- يهدف التحسين المستمر الى تحسين جودة مصداقية الخدمات .

ثانيا: النتائج التطبيقية:

- من خلال الدراسة تبين لنا أن غالبية أعمار العينة تتراوح بين 36 و40 سنة ونسبة قدرت ب 42% ثم تأتي الفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم أكثر من 51 سنة بنسبة 28% وهذا دليل على أن هذا العمر السائد بين الموظفين؛

- لاحظنا أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادة الجامعية قدرت نسبتهم 76% ويعود ذلك إلى أن العينة تتكون من الموظفين الإداريين التي تشترط فيهم المستوى الجامعي في التوظيف في المناصب العليا ؛

- وجدنا أن اعلى نسبة خبرة كانت من 5 الى 10 سنة، حيث أن 46 % من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تفوق 5 سنوات ؛

- من خلال اتجاهات العينة واجاباتهم على فقرات بعد التدريب وجدنا ان الوسط الحسابي لإجمالي البعد يساوي 3.76، وبانحراف معياري قدر: 0.618، وهو يشير إلى تضارب آراء الأفراد وعدم تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون ومدركون لمفهوم التدريب في مؤسستهم .

● حيث أننا:

* وجدنا أن عينة الدراسة وافقت على ان المؤسسة تقوم بتدريب العاملين لأنه يحسن من أدائهم بحيث اتجهت أغلب إجابات أفراد العينة إلى الموافق وبشده على هذه العبارة ؛

* كما أكد أفراد العينة أن التدريب يقضي على الروتين ويخلق التغيير تدريجيا .

- من خلال اتجاهات العينة واجاباتهم على فقرات بعد التحفيز وجدنا ان الوسط الحسابي لإجمالي البعد يساوي 3.41، وبانحراف معياري قدر: 0.930، وهو يشير إلى تشتت آراء الأفراد وعدم تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، وبالتالي وبناء على المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد فإن اتجاهات أفراد العينة تتجه الى الموافقة أي انهم مدركون لمفهوم التحفيز في مؤسستهم.

● بحيث :

* أكد أفراد العينة بأن المؤسسة تسمح للعاملين بإتمام مساراتهم الدراسية وهذا ما يدفع العاملين للتحفيز أكثر في عملهم ؛

* من خلال اتجاه إجابات العينة وجدنا أن المؤسسة توفر لهم ظروف عمل مناسبة ؛

- من خلال اتجاهات العينة واجاباتهم على فقرات بعد القيادة وجدنا ان الوسط الحسابي لإجمالي البعد يساوي 3.70، وبانحراف معياري قدره: 0.707، وهو يشير إلى تشتت آراء الأفراد وعدم تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، أي ان أفراد العينة ابدوا موافقتهم على عبارات البعد واتجهت للموافق وعليه فإنهم مدركون لمفهوم القيادة في مؤسستهم.

● حيث أن:

* المؤسسة في بعد القيادة تشجع مبادرات الفردية والجماعية الجديد وتتبناها.

- من خلال اتجاهات العينة واجاباتهم على فقرات بعد التركيز على الزبون وجدنا ان الوسط الحسابي لإجمالي البعد يساوي 3.60، وبانحراف معياري قدر: 0.717، وهو يشير إلى تضارب آراء الأفراد وعدم تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة موافقون ومدركون لمفهوم التركيز على الزبون في مؤسستهم.

● حيث أن:

* من خلال أجوبة أفراد العينة وجدنا أن المؤسسة تسعى إلى تنويع خدماتها المقدمة للزبائن ؛

* عينة الدراسة لديها مسيرين وعمال صبورين مع العملاء أثناء تقديم الخدمة حتى في الحالات الصعبة والمعقدة .

- نلاحظ أن اتجاهات اجابات العينة اتجهت للموافقة على كل عبارات جودة الخدمة في المؤسسة، ماعدا عبارتين اتجهت نحو المحايدة وقد قدر المتوسط الحسابي الاجمالي بـ (3.47) وانحراف معياري قدر ب (0.754)، اي عموما ان عينة الدراسة مدركة لمفهوم جودة الخدمة في مؤسسة .

● حيث أن:

* عينة الدراسة لديها مسيرين وعمال صبورين مع العملاء أثناء تقديم الخدمة حتى في الحالات الصعبة والمعقدة ؛

* تتعامل المؤسسة بمرونة مع الاخطاء والمشاكل التي تواجهها ؛

* لم توافق أفراد العينة على أن ساعات العمل مناسب لاحتياجات الزبون.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التحسين المستمر ماعدا بعد التدريب وجودة الخدمة بمؤسسة البريد لولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%. فمن خلال نتائج الدراسة بخصوص التدريب فإنه لا يرفع من جودة الخدمة، هذا غير راجع للتدريب بحد ذاته إنما في أليات التدريب أو أساليب التدريب أو في أوقات التدريب أو يرجع كذلك لطبيعة بيئة العنصر البشري التي لا تشجع على التعلم هذه التفاصيل كلها نتج عنها أن التدريب ليس له الأثر الكبير على جودة الخدمة ؛

- لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية 5% ؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين المستمر في جودة الخدمة في مؤسسة البريد ولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعدي من ابعاد التحسين المستمر وهي (التحفيز، القيادة) في جودة الخدمة في البريد ولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

3-التوصيات

- يتعين على رؤساء مؤسسات بريد الجزائر الوادي الاهتمام بتعزيز التحفيز في المؤسسة، من خلال خلق بيئة عمل إيجابية، توفير فرص النمو والتطور للموظفين، تقدير إنجازاتهم، والتواصل الفعال معهم. بالإضافة إلى توفير حوافز ومكافآت تشجع على الأداء المتميز ؛
- ضرورة إدراك العاملين لأهمية التركيز على تقديم الخدمة للزبون بأفضل وسيلة تناسبه ؛
- يتعين على رؤساء مؤسسات بريد الجزائر بالوادي الاهتمام بجانب تحسين مظهر العمال وكذا تحديد زي رسمي موحد لتقديم الخدمة ما يحسن صورة المؤسسة لدى العملاء ؛
- إشراك العاملين في تحديد مجالات التدريب التي يرونها ضرورية، مما يزيد من التزامهم واستفادتهم من البرامج التدريبية ؛
- التركيز على العملاء في المؤسسة لا يكفي لوحده لتحقيق اهدافها إن لم تخصص نظام تحفيز فعال يهتم بالأفراد وهذا يؤكد على أهمية التحسين المستمر كآلية حتمية في المؤسسة ؛
- خلق بيئة عمل تحفز على تبادل الخبرات بين الموظفين، من خلال اجتماعات دورية أو فرق دورات تكوينية تجمع بين مختلف مستويات الخبرة ؛
- إعطاء العاملين دورا أكبر فيما يتعلق بالتغذية العكسية وكل ما يخص احتياجات الزبائن وملاحظاتهم وكذا آرائهم بانتظام حول الخدمات المقدمة وجودتها من خلال تحديثها باستمرار واخذها في عملية التحسين والتطوير ؛
- تنويع الطرق التدريبية بين التقليدية والدورات الإلكترونية والتدريب الميداني، لتلبية احتياجات مختلف الموظفين وتحفيزهم على التعلم المستمر ؛
- قيام المؤسسة بدورات تدريبية بشكل مستمر لتحسين معارف العاملين خاصة أن أغلبهم لديهم خبرة طويلة في هذا الميدان ويحتاجون إلى تجديد المعارف ؛

- نقترح على رؤساء مؤسسات بريد الجزائر الوادي أن ترفع من كفاءة التدريب، وذلك من خلال التركيز على عدة نقاط رئيسية: من بينها تصميم برنامج تدريبي فعال يتناسب مع احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة، وتوفير بيئة تعليمية مواتية، وتقديم تدريب عملي يركز على المهارات العملية، بالإضافة إلى تقييم مستمر لأداء الموظفين وتعديل البرنامج التدريبي بناء على النتائج ؛
- يمكن للمؤسسة التعاون مع الجامعات والمعاهد لتوفير برامج تعليمية مرنة (مثل التعليم عن بعد أو الدورات المسائية) تسهل على الموظفين تطوير مستواهم العلمي والمهني ؛
- تقديم مكافآت وتقدير للموظفين الذين يبرعون في التعامل مع الحالات الصعبة ويظهرون مرونة في حل المشكلات ؛
- بينت من النتائج أنه يتعين على رؤساء مؤسسات بريد الجزائر الوادي ادراك اهمية الحوافز الاجتماعية والمعنوية للعاملين وان الحوافز المادية وحدها لا تكفي ؛
- توفير بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان والثقة للتعبير عن أفكارهم ومبادراتهم دون خوف من النقد أو العقاب، مما يشجع على التفكير الإبداعي والابتكار ؛
- حث جميع الافراد في جميع المستويات على الايمان بأثر التحسينات الصغيرة التدريجية والبسيطة المذهلة في تحسين المؤسسة ككل ؛
- توجيه الطاقة البشرية على ضرورة تحسين ظروف الاستقبال في المكاتب البريدية، مع تخصيص مساحات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة ؛
- توفير خيارات خدمة مرنة مثل الخدمات الإلكترونية وبرامج وتطبيقات عبر الهاتف لتغطية احتياجات العملاء خارج ساعات العمل التقليدية ؛
- الاستمرار في تطوير وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات شرائح متنوعة من الزبائن، مع التركيز على الابتكار والجودة ؛
- توعية طاقم العمل بشأن أهمية شكاوي العملاء لذا يجب جمع ملاحظات المستخدمين بشكل دوري، وتحسين الخدمات بناء على هذه الملاحظات.

4-أفاق الدراسة:

- اختبار تأثير متغيرات اخرى للتحصيل المستمر غير المتغيرات الموجودة في الدراسة الحالية التي تعزز من جودة الخدمة ؛
- اعادة اختبار تأثير العلاقة بين المتغيرات في بيئات اخرى او قطاعات عمل اخرى وشركات خدماتية اخرى كالفنادق، شركات توصيل، مطاعم، مستشفيات.... ؛
- العلاقة بين التحسين المستمر وجودة الخدمة في ظل القيادة المتسلطة ؛
- اعاده اختبار العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة في باستخدام برامج احصائية اخرى مثل PLS ؛
- اعتماد على ادوات جمع البيانات نوعية (المقابلة) في اختبار تأثير العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة ؛
- التأثير المشترك للتحسين المستمر والثقافة التنظيمية في جودة الخدمة ؛
- اعتماد على مزيج من الادوات لجمع البيانات نوعية(المقابلة) وكمية (الاستبيان) لإعادة اختبار تأثير العلاقة بين التحسين المستمر وجودة الخدمة ؛
- محاولة دعم نتائج هذه الدراسة من خلال معرفة وجهات نظر مستجوبين آخرين كالعملاء الداخليين أو الخارجيين لمؤسسات بريد الجزائر؛
- دور التحسين المستمر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لرفع من جودة الخدمة ؛
- فعالية فرق العمل في إنجاح مبادرات التحسين المستمر داخل المؤسسات الخدمية ؛
- دور القيادة الادارية في إنجاح برامج التحسين المستمر و أثرها على جودة الخدمة.



قائمة المراجع والمصادر

I. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أرمست رونج مايكل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: دليلك للعمل، ترجمة: إيناس الوكيل، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2020.
2. آمال حفناوي، سايحي الخامسة، التسويق الالكتروني للخدمات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 26 أكتوبر 2022.
3. مجت عطيّة راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TOM): المفهوم والفلسفة والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر، الاردن، 2016.
4. بو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.
5. حكمت رشيد سلطان، هنار إبراهيم، إدارة الإنتاج والعمليات نظم التصنيع المعاصرة والمتكامل (CIMS)، الطبعة الأولى، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2022.
6. رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة "مدخل الوظائف والادوات"، الطبعة الأولى، دار الرسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2016.
7. رعد الطائي، عيسى قداه، إدارة الجودة الشاملة، ب ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 12 مايو 2020.
8. زكريا الدوري وزملائه، مبادئ ادارته الاعمال: مبادئ ومدخل الإدارة وظائفها في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011.
9. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة " الجودة الشاملة . الهندرة . إدارة المعرفة . الإدارة الإلكترونية"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
10. سيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، الطبعة 2019، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2019.
11. شاكر فتحي، عبد الحميد احمد اداره الجودة الشاملة في التعليم، الطبعة الاولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، مصر، 2023.
12. شيراز محمد خضر، أصول الخدمات اللوجستية وإدارة التوزيع، الطبعة الاولى، تعريب: فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، 2022.
13. عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، العراق، 2013.
14. علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جوده الخدمات الحكومية، الطبعة الاولى، دار الخليج النشر والتوزيع، عمان، 2021/01/01.
15. فؤاد بن غضبان، جغرافيا الخدمات دراسة في بناء النظري، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 12 نوفمبر 2022.
16. لطيفة بكوشة، نظام التكاليف على أساس الأنشطة، ب ط، دار التعليم الجامعي، مصر، 15 يناير 2021.
17. محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الاولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2020.
18. منال البلقاسي، تقييم الفوائد الاقتصادية والمالية للذكاء الاصطناعي، ب ط، الثقافة الروسية للنشر ودار عقل للنشر، القاهرة . دمشق، 2025.
19. يوسف الطائي وآخرون، نظم إدارة جودة في منظمات الإنتاجية وخدمية، ب ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 16 يوليو 2020.

ثانياً: الأطروحات والرسائل

20. اسامة احمد حجيل البرقعوي، التأثير المشترك للتحسين المستمر والتدريب في إدارة الجودة المستدامة، مذكرة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، عراق، 2023/م/1444.
21. أوسليمان سمية، إستراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق وتنمية الميزة التنافسية الشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة أكسا للتأمينات، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2022/2021.
22. بشار مالك عبدالرحمن، دور اسلوب التحسين المستمر (الكايزن) في تخفيض التكاليف في شركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة فيلادلفيا، الاردن، 2023/2022.
23. جوال محمد، حمود محمد، تقييم جودة الخدمات الإدارية، مذكرة الماستر في تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2019/2018.
24. خلاف، محمد الصالح، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة ماستر في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2018/2017.
25. سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس بوكالة ورقلة، مذكرة الماستر في تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011.
26. شادلي ابراهيم، تقييم جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الزبون دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات رزيق يونس (العالية)، مذكرة ماستر في اقتصاد والتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2019/2018.
27. عبد الرحيم حنان، بن امهاني سمية، تأثير جودة الخدمة على ولاء الزبائن: دراسة حالة مركز التجاري OASIS بقالة، مذكرة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالة، 2019/2018.
28. كروم ويزة، بوسهل ام الخير، اثر البيئة التنظيمية في التحسين المستمر دراسة حالة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مرباح، ورقلة، 2022/2021.
29. مرام عبد الرحمن محمود أبو فضة، علاقة التحسين المستمر بأداء المؤسسات المصرفية في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2023/م/1444.
30. مردف فيصل، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB، مذكرة الماستر في تسيير واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2019/2018.

ثالثاً: المجلات والدوريات

31. الاء حسيب الجليلي، أحمد وليد يونس النجار، دور التحسين المستمر في تعزيز مؤشرات الاداء البيئي دراسة استطلاعية في مؤسسة نفط الشمال /كركوك، مجلة كلية القلم الجامعة، عراق، مجلد 07، العدد 13، 2023.
32. ايوب محمود محمد، اثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون: دراسة تطبيقية على عينة من مشتركين مؤسسة ايرث لينك لخدمات الانترنت في محافظة اربيل، المجلة الصبية للنشر العلمي AJSP، العراق، العدد 18، 2020.
33. بثينة لقمان أحمد، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة لاتصالات وريد نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العراق، مجلد 34، العدد 109، 2012.
34. بن ساعد فاطمة، جودة الخدمات ودورها في تحسين مستويات رضا الزبون، مجلة الابتكار والتسويق، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2023.

35. حميدي زقاي توثيق العلاقة مع العملاء من خلال تبني مفهوم أبعاد جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من عملاء بنك الخليج الجزائري AGB وكالة سعيدة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 01، ديسمبر 2021.
36. دويابي أحلام، بن شويحة بشير، أثر اليقظة الإستراتيجية على تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 12، العدد 1، 2023.
37. روشو محمد، ختير محمد، التحسين المستمر كمدخل لإدارة الجودة وأثره على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة تيسمسيلت، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2022.
38. زايد على عبد الخالق، فضيلة سلمان داود، دور التحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسات اليمنية: دراسة ميدانية للقيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة ذمار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، اليمن، المجلد 18، العدد 60، الجزء 01، 2022.
39. زعباط سام، دور جودة الخدمة ف تحقيق رضا الزبون: دراسة مقارنة، مجلة المالية والأسواق، جيجل، مجلد 04، العدد 01، 2017/03/01.
40. زواوي نوال، إدارة الجودة آلياتها ومعوقاتها، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، البلدة، العدد 09، 2020/12/21.
41. زيدان محمد ابراهيم الغول، اسلوب التحسين المستمر كأداة استراتيجية فعالة للحصول على ميزة تنافسية، مجلة الإلكترونية لإدارة والتمويل الإسلامي، ليبيا، المجلد 01، العدد 01، أبريل 2021.
42. عثمان بلال، عبد الله بن الضب، دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيقة في تطوير أداء العاملين، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، إليزي، المجلد 06، العدد 01، 2023.
43. عيسى مراقة، سيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى الزبون، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(1)، جوان 2017.
44. فتيحة بوحرو، حمزة هرياجي، واقع التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات بولاية سطيف، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 01، 2021.
45. قصير بن عودة، إستراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها بترشيد الأداء الوظيفي وفق نظام إدارة الجودة الشاملة TQM: دراسة ميدانية بمؤسستين بوهرا (SIMAP) و(SNV)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2022.
46. قصير بن عودة، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الآيزو 9000: دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية، غليزان، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018.
47. لارا قاسم خنجر، فيحاء عبد الله يعقوب، أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية، مجلة دراسات محاسبة ومالية (JAFS)، العراق، مجلد الثالث عشر، العدد 44، الفصل الثالث، 2018.
48. محمد اسماعيل محمود اسماعيل، أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية، مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (JCES)، مصر، مجلد 10، العدد 04، الجزء الثاني، 2019.
49. محمد باقي ناصر، كاظم احمد جواد، تأثير التحسين المستمر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تحليلية في وزارة النقل والمواصلات، مجلة الإدارة والاقتصاد، مصر، العدد 130، كانون الاول 2021.
50. محمد شنة، يوسف جوادي، متطلبات التحسين المستمر وعلاقتها بعمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، الجزائر، مجلد 7، العدد 02، 2023.
51. محمود شنة، يوسف جوادي، متطلبات التحسين المستمر وعلاقتها بعمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مجلد 07، عدد 02، 2023.

52. مراد إسماعيل، عبدوس عبد العزيز، قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة بنموذج (ServPerf) حالة مؤسسة - موبيليس، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، المجلد 3، العدد 1، مارس 2017.
53. مفيد بن سعادة، محي الدين بشرة، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق رضا الزبون دراسة حالة بنك CNEP وكالة قالم، مجلة التكامل الاقتصادي، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، جوان 2022.
54. منى كامل محمد جفان، واقع تطبيق التحسين المستمر "الكايزن" بمدارس التعليم الأساسي المعتمد بمحافظة أسيوط، مجلة كلية التربية، العراق، العدد أبريل، الجزء الثالث، 2024.
55. مهند عبد الرحمن، رشا عدنان احمد، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013.
56. نورة البركنو، دلعل بوكميش، مدخل (مفاهيمي-معرفي) لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الحوار الفكري، أدرار، المجلد 13، العدد 15، 2018/06/14.

رابعاً: الجرائد:

57. القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 06 جامدة الاولى عام 1421 الموافق 06 غشت سنة 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 48 الصادر في 06 جامدة الاولى عام 1421 الموافق 06 غشت سنة 2000.
58. مرسوم تنفيذي رقم 02-43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002، يتضمن انشاء بريد الجزائر، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 04 الصادر في 02 ذو القعدة عام 1422 الموافق 16 يناير 2002.
59. امر رقم 75-59 مؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975، يتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 101 الصادر بتاريخ 19 ديسمبر 1975.

خامساً: محاضرات:

60. ضو نصر، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2018.

سادساً: موقع إلكتروني:

61. طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، 2025/04/30: <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>
62. موقع بريد الجزائر، 2025/05/03 <https://www.poste.dz/>

II. المراجع باللغة الإنجليزية:

1- Journal Articles:

63. AGUNBIADE ASIMIYU KOLA (Ph.D.) AND AJIBADE BOLANLE ADERONKE IMPACT OF CONTINUOUS SERVICE IMPROVEMENT AS TOTAL QUALITY MANAGEMENT STRATEGY ON NON-FINANCIAL PERFORMANCE MEASURES IN SELECTED DEPOSIT MONEY BANKS IN KWARA STATE Journal of Management Science and Career Development Vol.2 No.2 E-ISSN 3027-0405 December 2023.
64. Ali Salem Saleh Al-Haimer Al-Merri Hani J. Irtaimeh cultural values on continuous Improvement in private school in Kuwait International Journal of Business and Management vol 15 No 5 2020.
65. Ana ESTIMA* Judite MANSO* Carmina S. NUNES Service Quality in Marketing LACA Suggested Tool for Evaluation and Continuous Improvement QUALITY access to success Vol. 18 No. 159 August 2017.
66. Gonzalez Aleu Increasing Service Quality at a University: A Continuous Improvement Project Quality Assurance in Education: An International Perspective v29 n2-3 p209-224 2021.
67. Hamid Ullah Khan and Sikandar Aliand and Li Hongqi Impact of Continuous Improvement on Organization Performance Insight from Pakistan: An Empirical Study International Journal of Innovation. Management and Technology Vol. 9 No. 1. February 2018.
68. Jeli Mariz B. Cali go Relationship between continuous improvement and organizational performance in a European Bank: The Mediating role of organizational learning American journal of Economics and Business Innovation (AJEBI) volume 3 Issue 3 2024.
69. Maher El Masri – Radwan Choughari The Impact of organisation quality culture on continuous improvement “an empirical study on private hospitals: Tripoli lebanon Rihan journal for scientific publishing ISSN 2709*2097 Issue 54 vol.1 2024.
70. Mia Bierbaum and others Continuous quality improvement across a South Australian health service and the role it plays in a learning health system: a qualitative study BMC Health Services Research 25 Article number: 457 2025.
71. Mitreska K Terziovski M Rixon A. The influence of continuous improvement and clinical practice on emergency department (ED) operational performance. J Health Organ Manag. 2025 Jan 17.
72. Sharfuddin Ahmed khan and others Application of continuous Improvement techniques to improve organisation performance: A case study International Journal of Lean Six Sigma Vol. 10 No. 2 pp 542-565 2019.





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمّة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مستوى: ثانية ماستر

إستمارة إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله، وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر بعنوان " دور التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة " وبغرض إتمام هذه الدراسة أستمحكم أن تفضلوا بالمشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة، حتى نتوصل إلى نتائج دراسة موضوعية ونلتمس من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل عناية ووضوح. كما أحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما يتشرف الطلبة بتزويدكم بنسخة من هذا البحث أو نتائجه في حالة اهتمامكم به إما عن طريق الاتصال المباشر أو عن طريق البريد الإلكتروني. وأخيرا لكم منا خالص التقدير والاحترام

وإشراف الدكتور

د. رشدي دبيلي

من إعداد الطلبة:

- أهلة قدوره

- سلاف نصرات

- نور الدين خرازنة

أولا: البيانات الشخصية و الوظيفة

• المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل ()

تقني . تقني سامي ()

جامعي ()

شهادة دراسات التطبيقية ()

أخرى يجب ذكرها ()

• السن:

من 36 إلى 40 سنة ()

35 سنة فأقل ()

من 41 إلى 45 ()

من 46 إلى 50 ()

51 سنة فأكثر ()

• الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ()

من 5 إلى 10 سنوات ()

من 11 إلى 15 سنة ()

15 سنة فأكثر ()

ثانيا: أسئلة الاستبيان

المحور الأول: التحسين المستمر

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التدريب					
تُوفّر المؤسسة برامج تكوينية تدريبية لتطوير المهارات اللازمة لتحسين الخدمات المقدمة					
يقضي التدريب على الروتين و يخلق تغيير تدريجي					
تتطابق الدورات التدريبية مع الممارسات الميدانية					
تتيح المؤسسة الدورات والبرامج لجميع العاملين					
يحسن التدريب من أداء العاملين					
التحفيز					
تقدم المؤسسة حوافز مادية مقابل الجهود الإضافية المبذولة					
تقدم المؤسسة حوافز معنوية مقابل الجهود الإضافية المبذولة					
تقدم المؤسسة حوافز اجتماعية مقابل الجهود الإضافية المبذولة					
تسمح المؤسسة للعاملين لديها بإتمام مساراتهم الدراسية					
تُوفّر المؤسسة ظروف عمل مناسبة					
الإدارة العليا					
توجد قناعة لدى المسؤول بثقافة التحسين و التطوير					
يسعى المسؤول لتوفير معلومات و البيانات اللازمة للعاملين لإنجاز العمل بسهولة ووقت اقصر					
تشجع المؤسسة المبادرات الفردية للعاملين الجديدة و تبناها					
تشجع المؤسسة المبادرات الجماعية للعاملين الجديدة و تبناها					
يوجد نظام اتصال قوي في المؤسسة					

التركيز على العميل					
					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار وجهة نظر العملاء قبل تقديم الخدمة
					يتم اعلام العميل بشروط تقديم الخدمة باللغة التي يفهمها وعبارات بسيطة
					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار وجهة نظر العملاء بعد تقديم الخدمة
					تستمع وتدرس المؤسسة شكاوى وآراء زبائنهم بعين الاعتبار
					تسعى المؤسسة الى تنوع خدماتها المقدمة الى الزبائن

المحور الثاني: جودة الخدمة

غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة	العبارات
					تتعامل المؤسسة بمرونة مع الأخطاء والمشاكل التي قد تواجهها
					تفي المؤسسة بالوعود التي تقدمها الى زبائنهم
					تتسم المؤسسة بالسرعة في حل المشاكل و الاستفسارات التي يواجهها العملاء
					الموظفون على اطلاع دائم بأحدث المعلومات والتطورات المتعلقة بالخدمة
					ساعات العمل مناسبة لاحتياجات العميل
					مسيرى وعمال المؤسسة يقدمون حلولاً مخصصة تناسب مع الاحتياجات الفردية للعملاء
					لدى المؤسسة مسيرين وعمال صبورين مع العملاء اثناء تقديم الخدمة حتى في الحالات الصعبة او المعقدة
					تتحمل المؤسسة مسؤولية جميع أخطائها وتقوم بتصحيحها بشكل فعال
					هناك ثقة في ان المؤسسة تحمي المعلومات والبيانات الشخصية والحساسية لعمالها وعمالائها
					المؤسسة على استعداد دائم للتعامل مع المخاطر الأمنية المحتملة
					مظهر المسيرين والعمال يليق بالمؤسسة (النظافة - الزي الرسمي ...)

لكم منا خالص الشكر والاحترام

الملحق 02: قائمة المحكمين للاستبيان تمثلت في الاساتذة الأتية أسماؤهم:

الاسم واللقب	التخصص	الدرجة العلمية	المؤسسة
1. د. ناصر ضو		أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
2. د. علي نعرورة		أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
3. د. مرزوقي مرزوقي		أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
4. أ. بن خيرة سامي		أستاذ مساعد أ	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
5. د. طير عبد الحق		أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
6. د. الباي محمد		أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.688	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.735	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	31

الملحق 04: الإحصاء الوصفي لاتجاهات العينة

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
توفر المؤسسة برامج تكوينية تدريبية لتطوير المهارات اللازمة لتحسين الخدمات المقدمة	50	0	3.6600	1.00224
يقضي التدريب على الروتين ويخلق تغيير تدريجي	50	0	4.0400	.83201
تتطابق الدورات التدريبية مع الممارسات الميدانية	50	0	3.6600	.87155
تتيح المؤسسة الدورات والبرامج لجميع العاملين	50	0	3.4800	1.05056
يحسن التدريب من أداء العاملين	49	1	4.2245	.79753
البعد 1. التدريب	50	0	3.7670	.61889

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تقدم المؤسسة حوافز مادية مقابل الجهود الإضافية المبذولة	50	0	3.4200	1.29505
تقدم المؤسسة حوافز معنوية مقابل الجهود الإضافية المبذولة	50	0	3.0200	1.26958
تقدم المؤسسة حوافز اجتماعية مقابل الجهود الإضافية المبذولة	50	0	2.9600	1.19455
تسمح المؤسسة للعاملين لديها بإتمام مساراتهم الدراسية	50	0	4.1800	.87342
توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة	50	0	3.5000	1.12938
البعد 2. التحفيز	50	0	3.4160	.93096

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
توجد قناعة لدى المسؤول بثقافة التحسين والتطوير	50	0	3.5400	.95212
يسعى المسؤول لتوفير معلومات والبيانات اللازمة للعاملين لإنجاز العمل بسهولة ووقت اقصر	50	0	3.5800	1.03194
تشجع المؤسسة المبادرات الفردية للعاملين الجديدة وتبناها	50	0	3.9000	1.03510
تشجع المؤسسة المبادرات الجماعية للعاملين الجديدة وتبناها	50	0	3.8000	1.03016
يوجد نظام اتصال قوي في المؤسسة	50	0	3.7200	1.05056
البعد 3. القيادة	50	0	3.708	.70706

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار وجهة نظر العملاء قبل تقديم الخدمة	50	0	3.2000	1.12486
يتم اعلام الزبون بشروط تقديم الخدمة باللغة التي يفهمها وعبارات بسيطة	50	0	3.6800	.99877
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار وجهة نظر العملاء بعد تقديم الخدمة	50	0	3.4600	1.03431
تستمع وتدرس المؤسسة شكاوى وآراء زبائنهم بعين الاعتبار	50	0	3.6400	.98478
تسعى المؤسسة الى تنويع خدماتها المقدمة الى الزبائن	50	0	4.0200	.99980
البعد 4 التركيز على الزبون	50	0	3.6000	.71714
المحور 1 التحسين المستمر	50	0	3.5235	.60014

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تتعامل المؤسسة بمرونة مع الأخطاء والمشاكل التي قد تواجهها	50	0	3.6400	.94242
تفي المؤسسة بالوعود التي تقدمها الى زبائنهم	50	0	3.4800	1.12920
تتسم المؤسسة بالسرعة في حل المشاكل والاستفسارات التي يواجهها العملاء	50	0	3.5000	1.12938
الموظفون على اطلاع دائم بأحدث المعلومات والتطورات المتعلقة بالخدمة	50	0	3.4800	1.11098
ساعات العمل مناسبة لاحتياجات الزبون	50	0	3.1200	1.33463
مسيرى وعمال المؤسسة يقدمون حلولاً مخصصة تتناسب مع الاحتياجات الفردية للعملاء	50	0	3.4000	.80812
لدى المؤسسة مسيرين وعمال صبورين مع العملاء اثناء تقديم الخدمة حتى في الحالات الصعبة او المعقدة	50	0	3.8600	.98995
تتحمل المؤسسة مسؤولية جميع أخطائهم وتقوم بتصحيحها بشكل فعال	50	0	3.4800	1.16479
هناك ثقة في ان المؤسسة تحمي المعلومات والبيانات الشخصية والحساسية لعمالها وعمالها	50	0	3.4000	1.53862
المؤسسة على استعداد دائم للتعامل مع المخاطر الأمنية المحتملة	50	0	3.5400	1.24884
مظهر المسيرين والعمال يليق بالمؤسسة (النظافة – الزي الرسمي. ..)	50	0	3.3400	1.04217
المحور 2 جودة الخدمة	50	0	3.4764	.75427

الملحق 05: اختبار التوزيع الطبيعي ومصفوفة الارتباط

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المستمر. التحسين. 1 المحور	.138	50	.079	.923	50	.103
الخدمة. جودة. 2 المحور	.176	50	.200	.906	50	.061

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

Correlations							
		التدريب. العدد 1	التحسين. العدد 2	القيادة. العدد 3	على التركيز. العدد 4 الميل	التحسين. المحور 1 المستمر	جودة. المحور 2 الخدمة
التدريب. العدد 1	Pearson Correlation	1	.715**	.444**	.350*	.769**	.276
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.013	.000	.053
	N	50	50	50	50	50	50
التحسين. العدد 2	Pearson Correlation	.715**	1	.541**	.439**	.862**	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
القيادة. العدد 3	Pearson Correlation	.444**	.541**	1	.670**	.819**	.583**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
على التركيز. العدد 4 الميل	Pearson Correlation	.350*	.439**	.670**	1	.757**	.504**
	Sig. (2-tailed)	.013	.001	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
التحسين. المحور 1 المستمر	Pearson Correlation	.769**	.862**	.819**	.757**	1	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
الخدمة. جودة. المحور 2	Pearson Correlation	.276	.502**	.583**	.504**	.589**	1
	Sig. (2-tailed)	.053	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق 06: الاختبارات الاحصائية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المستمر. التحسين. 1 المحور	Between Groups	.335	2	.167	.454	.638
	Within Groups	17.314	47	.368		
	Total	17.648	49			
الخدمة. جودة. 2 المحور	Between Groups	.328	2	.164	.279	.757
	Within Groups	27.549	47	.586		
	Total	27.877	49			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المستمر. التحسين. 1 المحور	Between Groups	2.307	4	.577	1.691	.169
	Within Groups	15.342	45	.341		
	Total	17.648	49			
الخدمة. جودة. 2 المحور	Between Groups	2.550	4	.638	1.133	.353
	Within Groups	25.327	45	.563		
	Total	27.877	49			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المستمر. التحسين. 1 المحور	Between Groups	1.043	2	.522	1.476	.239
	Within Groups	16.605	47	.353		
	Total	17.648	49			
الخدمة. جودة. 2 المحور	Between Groups	5.852	2	2.926	6.244	.104
	Within Groups	22.025	47	.469		
	Total	27.877	49			

الملحق 07: الانحدار البسيط والمتعدد

1- الانحدار البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.589 ^a	.346	.333	.61614

a. Predictors: (Constant) المحور 1. التحسين.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.655	1	9.655	25.432	.000 ^b
	Residual	18.222	48	.380		
	Total	27.877	49			

a. Dependent Variable: الخدمة. جودة 2. المحور

b. Predictors: (Constant) المحور 1. التحسين.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.870	.524		1.661	.103
	المستمر. التحسين. 1. المحور	.740	.147	.589	5.043	.000

a. Dependent Variable: الخدمة. جودة 2. المحور

2- الانحدار المتعدد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.655 ^a	.429	.379	.59454

a. Predictors: (Constant) القيادة. البعد 3. التدريب. 1. البعد الزبون. على. التركيز. 4. البعد

التحفيز. 2. البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.971	4	2.993	8.466	.000 ^b
	Residual	15.906	45	.353		
	Total	27.877	49			

a. Dependent Variable: الخدمة. جودة 2. المحور

b. Predictors: (Constant) التحفيز. 2. البعد القيادة. 3. البعد التدريب. 1. البعد الزبون. على. التركيز. 4. البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.515	.613		2.471	.017
	التدريب.1 البعد	-.274	.197	-.225	-1.391	.171
	التحفيز.2 البعد	.321	.140	.397	2.291	.027
	القيادة.3 البعد	.377	.175	.354	2.160	.036
	الزبون. على. التركيز.4 البعد	.180	.161	.171	1.122	.268

a. Dependent Variable: الخدمة. جودة.2 المحور