



SIATS Journals

The Journal of Sharia Fundamentals for
Specialized Researches

(JSFSR)

Journal home page: <http://www.siats.co.uk>



مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية

المجلد 5 ، العدد 4 ، تشرين أول ، أكتوبر 2019م.

e ISSN 2289-9073

دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المنظمات الخدمية العاملة بمحافظة ظفار
سلطنة عمان: دراسة في شركة الاتصالات العمانية (عمانتل)

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN IMPROVING
THE QUALITY OF SERVICES IN SERVICE ORGANIZATIONS
OPERATING IN DHOFAR SULTANATE OF OMAN: STUDY IN OMAN
TELECOMMUNICATIONS COMPANY (OMANTEL)**

Said Awadh Ashoor Al Shajibi

DR: Osama Kanaker

Human Resources (FKP)

Universiti Sains Islam Malaysia

Faculty of Leadership and Management, (USIM)

said92908550@gmail.com

1441ھ - 2019م



ARTICLE INFO

Article history:

Received 27/6/2019

Received in revised form 9/7/2019

Accepted 20/8/2019

Available online 15/10/2019

Keywords:

Insert keywords for your paper

ABSTRACT

This quantitative study discusses the role of organizational excellence in improving the quality of services, in Oman Telecommunications Company (OmanTel) operating in Dhofar Governorate in Oman. The Ministry of Communications reports revealed that the company does not realize the significance of human competencies, which are considered priorities for the success and excellence of the company. These reports also indicate the lack of financial allocations, lack of training programs, ambiguity in the concept of organizational excellence, on the tendencies and wishes of the beneficiaries. The objectives of the study are: to identify the role of organizational excellence in improving the quality of services in organizations, and the impact of training, empowerment and motivation in improving the quality of services. The study population consists of (478) employees at (OmanTel). The researcher selected a random sample of (245) workers and also a number of (100) customers dealing with the organization. Through the descriptive analytical approach, the findings revealed that: The impact of training and empowerment variables on improving the quality of services was Medium. But the effect of the stimulus was largely in quality improvement. The components of the service quality axis were: The average of the components of the scale as a whole was significantly higher: elements of safety, concrete, and responsiveness were better than the rest of the elements.

Keywords: Organizational Excellence, Empowerment, Motivation, Service Quality.



الملخص

تناقش هذه الدراسة الكمية دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في شركة الاتصالات العمانية (عمانتل) العاملة بمحافظة ظفار في سلطنة عمان. حيث أفادت التقارير التي وردت من وزارة الاتصالات العمانية إلى أن الشركة لا تدرك مدى أهمية الكفاءات البشرية، التي تعدّ من أولويات العمل لنجاح الشركة وتميزها، كما أشارت هذه التقارير إلى قلة المخصصات المالية، قلة البرامج التدريبية وغموض في مفهوم التميز التنظيمي، وعدم قدرة الشركة الكشف عن ميول ورغبات المستفيدين. لذا تهدف الدراسة؛ كشف دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المنظمة، من خلال الكشف عن أثر التدريب، التمكين والتحفيز في تحسين جودة الخدمات. تكون مجتمع الدراسة من الشركة العمانية للاتصالات (عمانتل)، البالغ عددهم (478). وقام الباحث باختيار عينة عشوائية متاحة قوامها (245) عاملاً، وعدداً من الزبائن المتعاملين مع مؤسسة الاتصالات قوامها (100) زبون. طبق المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة مكونة من (61) عبارة توزعت في (4) محاور. دلت النتائج إلى الآتي: كان أثر متغيري التدريب و التمكين في تحسين جودة الخدمات؛ بدرجة وسط. لكن أثر التحفيز؛ كان بدرجة كبيرة في تحسين الجودة. أما عناصر محور جودة الخدمات؛ فقد جاء معدل عناصر المقياس ككل بدرجة كبيرة، تقدمت فيها عناصر: الأمان، الملموسية، والاستجابة على بقية العناصر.

كلمات مفتاحية: التميز التنظيمي، التمكين، التحفيز، جودة الخدمات.

المقدمة

تسعى المنظمات في البحث جاهدة عن أنظمة وسياسات للتميز التنظيمي بعد قوة المنافسة واشتدادها لذلك أصبح مصير المنظمات رهن باستمرارها كهدف استراتيجي رئيس. والبحث عن تلك السياسات قد تخطى حدود المنظمات داخلياً وخارجياً، فسعت المنظمات إلى إيجاد أبعاد داخلية وأخرى خارجية للتميز التنظيمي، فكان التركيز بصورة أساسية على جودة الخدمات المقدمة باعتبار هذه الخدمات بعداً داخلياً واستراتيجياً مهم جداً. فالتميز التنظيمي يعني امتلاك المنظمات لسمات ومزايا لا توجد في منظمات أخرى منافسة لها، وبالتالي معرفة الدور الذي تؤديه سياسات التميز التنظيمي الذي يخصص الموارد البشرية بأبعاده ولذلك فإن خصوصية المنظمات الخدمية جعلت للتميز التنظيمي خصوصية في هذه المنظمات (السلمي، 2002).

إن خصوصية المنظمات الخدمية عموماً والخدمية خصوصاً، تجعل للبحث أهمية خاصة، فسياسات التميز التنظيمي في النشاط الخدمي له خصوصية، كما للخدمات في هذه المنظمات خصوصية أيضاً، حيث شهدت بيئة العمل الخدمي في السلطنة نقلة نوعية لم تخلو من التحديات والتي كان أبرزها حدوث المنافسة بين المنظمات، مما جعل العديد من هذه المنظمات تسعى لمضاعفة الجهود في كافة المجالات، والعمل بشكل جاد من أجل تطوير خدماتها لضمان تميزها والحفاظة على بقائها واستمراريتها (هندر، 2012).

تسعى هذه المنظمات إلى السعي نحو المزيد من العمل والعطاء من قبل العاملين بما يفوق أداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية للعمل، والتي تتمثل بالحد الأدنى للأداء، لذلك بدأت هذه المنظمات في سلطنة عمان وبخاصة محافظة ظفار على خلق روح المبادرة والابتكار تاركة للعاملين حرية التصرف والحركة، باعتبار أن هذا النوع من السلوكيات يؤثر في كفاءة وفاعلية الأداء في المنظمات مما ينعكس بصورة إيجابية على جودة الخدمات، وقد تبين أن هذه السلوكيات لا ترد ضمن الوصف التنظيمي والوظيفي للدور الوظيفي الذي يعمل على تأديته العامل ضمن الشركة، حيث تبين للمنظمات أن المتطلبات الوظيفية الرسمية للفرد وحدها لا تكفي للوصول إلى التميز، لذلك كان لابد من وجود أنشطة يمارسها العاملون بصورة طوعية إلى جانب الأنشطة الرسمية وصولاً إلى غايات أكبر وهي تطوير أداء الأفراد وتحسين مستويات التزامهم التنظيمي ومواجهة كافة التحديات المستقبلية الدائمة والمتغيرة (ثاني، 2009).

فالتميز التنظيمي: هو تحديد قابلية المنظمات لتحقيق الجودة والأداء المتفوق ونمو الوعي بالجودة والتميز في الأداء (Mostahfezian et al, 2012). وهو كذلك سمة شاملة من التفوق التنظيمي يشمل؛ تعزيز الشركة بالقيم والمعتقدات والسلوك الإيجابي الداعم والمتناسق مع العلاقات الهيكلية التنظيمية ذات المسؤوليات المحددة، ورفد الشركة بقيادة رشيدة قادرة على تطوير الموارد البشرية لتحسين جودة الخدمات.

شركة الاتصالات العمانية عمانتل:

تعد شركة الاتصالات العمانية عمانتل من أكبر المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان فهي تغطي كامل السلطنة، وتعد الموارد البشرية هي العنصر الرئيس الذي يعتمد عليها ولذا فهناك سياسة واضحة من قبل القيادات الإدارية بالاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها والحفاظة عليها وتطويرها بجميع الوسائل الممكنة وتوفير لها مناخ ملائم يحسن من أداء العاملين ويحض على الابداع في تقديم الخدمات. لذلك يجب أن تلقى الخدمات اهتماماً كبيراً. نظراً لما توفره من تميز تنظيمي ودافعية للعمل تقود إلى تنمية السلوك الإبداعي وبالتالي تحسين جودة الخدمات في الشركة.

كما جاءت هذه الدراسة لإبراز حيوية المتغيرات التي تناولتها الدراسة والتي تلعب دوراً كبيراً في رسم المناخ التنظيمي للمنظمات والذي ينعكس بصورة مباشرة على تعزيز التميز التنظيمي المؤثر على تقديم الخدمات في الشركة العمانية للاتصالات بمحافظ ظفار وتنمية السلوك الإبداعي لديهم لتقدم خدمات ذات جودة عالية، ويكون محصلة كل ذلك هو تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل وهذا ما يمكن أن يعود بفائدة كبيرة على الشركة العمانية للاتصالات عمانتل من خلال تحسين أداء العاملين فيها الذي ينعكس على جودة الأداء فيها وجودة الخدمات.

لذلك فإن على الشركة التركيز على المناخ التنظيمي كوسيلة لتحقيق أهدافه، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحقيق التكامل بين أنظمتها الفرعية، ومن ذلك فإن الأفراد العاملين في الشركة يجب أن تحسّن لهم الجو العام للمكتب، المناخ التنظيمي، الصحة التنظيمية (الرويس، 2002).

مشكلة الدراسة:

تسعى الشركة العمانية للاتصالات عمانتل إلى تحقيق التميز التنظيمي، فهو من الأساليب والوسائل الهامة في الدخول للمنافسة المحلية والإقليمية، فكل قسم في الشركة يواجه موارده البشرية نحو التحسين المستمر لرفع مستوى جودة الخدمات

في الشركة. وهناك العديد من الشواهد التي تؤكد على أن الأخذ بدور التميز التنظيمي يسهم في تمكين الشركات من التعامل مع البيئات المنافسة التي تتسم بالسرعة والتغيير، وتعمل الشركة على توفير الكفاءات من الموارد البشرية الذين يتميزون بالكفاءة بالعمل، إذ أن الشركات الحديثة أصبحت تركز على جل اهتمامها على الكفاءات التي تصنع التغيير والتميز في الشركة، ولا يمكن للشركة التميز والارتقاء في خدماتها والنجاح في غياب الكفاءات وهذا ما أشارت إليه التقارير الواردة من قسم الموارد البشرية في الشركة العمانية للاتصالات عمانتل حول مدى سعي الشركة إلى خلق المناخ الملائم للعمل وتوفير السبل والأساليب التي من شأنها حث العاملين على العمل وتحسين مستويات الدافعية لديهم ولتنمية توجهاتهم الإبداعية للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

ومن خلال التقارير التي تم الاطلاع عليها من إدارة البشرية في الشركة العمانية للاتصالات (عمانتل) برقم 134/2016 وجد أن هنالك عدم إدراك إدارة الشركة لأهمية إدارة الكفاءات ورسم الخطط الاستراتيجية التي تشمل استقطاب والتدريب والتمكين والتحفيز، وذلك لضمان استقطاب الموارد البشرية الكفوءة والإبقاء عليها مما يحقق التميز في الشركة، وهذه التقارير قد أشارت إلى أن الشركة العمانية للاتصالات لا تدرك مدى أهمية الكفاءات البشرية وأنها من أولويات العمل من أجل انجاح الشركة وتميزها، كما أشارت هذه التقارير إلى قلة المخصصات المالية وقلة البرامج التدريبية وغموض في مفهوم التميز التنظيمي (العميان، 2010).

لذلك وجد أن العديد من التقارير التي وردت من وزارة الاتصالات العمانية للشركة برقم 278/2017 والتي أشارت إلى المشكلات التي تحول دون التميز التنظيمي تشير إلى أن الشركة العمانية للاتصالات تسعى بكل جهد إلى تحقيق التميز، وحتى تستطيع الشركة ضمان بقاء العاملين فيها يجب عليها أن تعمل على تحقيق مستوى من التميز التنظيمي يساهم في ظهور مشاعر الانتماء والالتزام التنظيمي الذي يعبر عن قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها، بل أبعد من ذلك وجود مشاعر المواطنة التنظيمية التي تعبر عن سلوك تطوعي اختياري بطبيعته وليس جزءاً من متطلبات الدور الرئيسي للأفراد من أجل القيام بواجباتهم.

تزايدت أهمية الخدمات وأصبحت الخدمات أكثر طلباً من قِبَل الأشخاص والمؤسسات، وهذه التقارير التي تم الحصول عليها تشير إلى أن المنظمات الخدمية العامة والخاصة تعاني من مشكلات كبيرة في تبني دور التميز التنظيمي، ومدى

تأثيرها في جودة الخدمات، وهذا ما أكدته المعشني، (2016) في دراستها للمصارف العاملة في محافظة ظفار؛ أن هذه المصارف تعاني بصورة واضحة من مشاكل في تبني التميز التنظيمي والإداري مما أثر على جودة خدماتها المصرفية.

وقد أشار (البرعمي، 2014) في دراسته التي هدفت إلى أثر التوجه الإبداعي على جودة الخدمة حيث أشارت مشكلة الدراسة إلى أنه نظرا لكون الإبداع والتدريب من العوامل المهمة للنجاح، لكن عدم إدراك الإدارة لأهمية القدرة على التجديد، ولعدم الفهم بمدى دور الإبداع الرئيسي في نمو المؤسسات العامة والخاصة وتميزها ورفع أدائها الخدمي، لذلك كانت دراسة الإبداع من أولى اهتمامات الباحثين، نظرا للحاجة الماسة للإبداع في وقتنا الحاضر، كان لزاما على المؤسسات أن تسهم في تنمية الإبداع لدى القوى العاملة لديها من أجل تحسين جودة الخدمة والارتقاء بها.

وتبرز مشكلة الدراسة من خلال عدم الاقتناع التام بأهمية التميز التنظيمي، وأثره في تحسين جودة الخدمات، وأن السياسات التي تتبعها الشركة لم تتضح عند كافة العاملين في الشركة، الأمر الذي أدى إلى عدم تنفيذ أهداف الشركة. كما أنه عدم امتلاكهم الخبرات الضرورية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وعدم السعي إلى تطوير الموارد البشرية ووضع معايير ومؤشرات أداء تكون واضحة وتضم كافة جوانب الأداء المؤسسي التي تركز على التخطيط الاستراتيجي الدقيق بما يتناسب مع البيئة العمانية، ووجود العديد من التحديات التي واجهت الشركة لترضي المستفيدين من خدماتها محافظة ظفار، بالإضافة وجود ظروف غير ملائمة تحيط بالمؤسسات تجعل هذه المؤسسات غير قادرة على الوصول إلى إرضاء المستفيدين، وذلك نظرا لما يحيط بها من تحديات تنظيمية تعيق تحقيق أهدافها وهذا ما أكدته دراسة (باقبي، 2016) التي أشارت أيضاً إلى عدم قدرة الشركة الكشف عن ميول ورغبات المستفيدين واهتمامهم في قراءاتهم الخاصة وعدم قدرتها في تنمية شخصياتهم الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وعدم القدرة تكسب المستفيدين المهارات اللازمة في كيفية استخدام الاتصال وكيفية الحصول على المعلومة.

أهداف الدراسة:

- أ. الكشف عن أثر التدريب في تحسين جودة الخدمات في شركة الاتصالات العمانية (عمانتل) .
- ب. تحديد أهمية التمكين في تحسين جودة الخدمات في شركة الاتصالات العمانية (عمانتل) .
- ت. تحديد أهمية التحفيز في تحسين جودة الخدمات في شركة الاتصالات العمانية (عمانتل) .

ث. مناقشة عناصر جودة الخدمات في شركة الاتصالات العمانية (عمانتل) .

الإطار النظري:

نموذج كانجي (KANJI):

اعتمدت هذه الدراسة على نموذج كانجي في التميز التنظيمي، وللارتقاء بجودة الخدمات في الشركة العماني للاتصالات، (عمانتل) ويمكننا القول بأن كانجي قدم نموذجاً مكون من أربعة أجزاء: الجزء الأول (القيادة وهي القاعدة الأساس، والانطلاق)، والجزء الرابع (هو نقطة الوصول إلى الأهداف)، أي التميز التنظيمي، وبين هذين الجزئين هنالك مجموعة من المبادئ يمكن صياغتها إلى مفاهيم أساسية تتساند لتعمل معا لتحقيق التميز التنظيمي .

والشكل رقم (3) يمثل ذلك : جين شي وانغ وآخرون (Chen, Chi-Kuang et al, 2012)

وجد أن النموذج يستند على قاعدة رئيسية وهي القيادة التي يجب عليها ما يأتي:

أ. وضع اهداف ورسالة ورؤية المنظمة المستقبلية.

ب. وضع عدد من القيم المشتركة.

ج. وضع استراتيجية ملائمة للمنظمة.

د. تنظيم استخدام الموارد من أجل رفع مستوى الأداء.

هـ. العمل على تعزيز رضا العملاء.

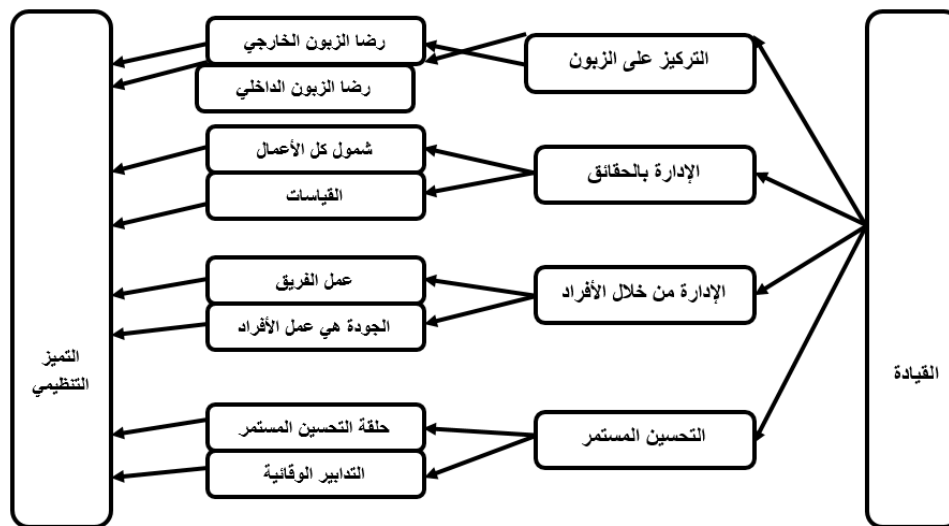
و. وضع نظم للمعلومات يكون فعالا واستخدام هذه المعلومات في عمليات اتخاذ القرارات.

ز. السعي من أجل التحسين المستمر.

كما يتكون النموذج من أربع مبادئ وهي: (التركيز على الزبون، الإدارة بالحقائق، الإدارة من خلال الأفراد،

التحسين المستمر) (الزهراني، 2002)، جين شي وانغ وآخرون (Chen, Chi-Kuang et al, 2012)

الشكل (1) الإطار العام لنموذج (KANJI)



الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت أثر التمكين على جودة الخدمة

دراسة (ديوب، 2014) تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية) تناول البحث العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الاتصالات في سورية إذ تمثلت أهداف الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوب لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات محل الدراسة، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وتشير الدراسة إلى أن تقدير الإنجاز هو أكثر متغيرات تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية يليه مشاركة العاملين بالملكية ومن ثم تفويض السلطة وأوضحت الدراسة أن حياة الفرد الأسرية بعيدة عن اهتمام الشركات محل الدراسة، كما أن برامج التأمين الصحي لا تنفذ بالشكل السليم، على الرغم من عدالة نظام الأجور والتعويضات فيها، علماً أنه تتوفر لدى معظم الشركات استراتيجيات لتفويض السلطة، وهناك مشاركة محدودة للعاملين في صناعة القرارات.

دراسة (الماضي، 2009) أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: (دراسة حالة). هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية واختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية. شملت عينة الدراسة (319) موظفاً من العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية واعتمد تحليل بياناتها على : التحليل الإحصائي الوصفي ، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T). ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة تطبيق مستشفى الجامعة الأردنية إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وأن الباحثين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو تبني مستشفى الجامعة الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء متغير المستوى الوظيفي.

الدراسات التي تناولت أثر التحفيز على جودة الخدمات

دراسة الحلالية، (2013) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. هدفت الدراسة تبيان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن في أمانة عمان الكبرى. وقد اشتمل مجتمع البحث على عينة عشوائية مكونة من (150) موظف من المديرين ورؤساء الأقسام، من أصل (440) موظف المجتمع الكلي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسة. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائياً تعزى إلى الجنس لصالح الذكور ، ولصالح مسمى رئيس القسم.

دراسة عوض الله، (2012) أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، هدف البحث إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين). والوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين). تكون مجتمع هذا البحث من مجموعة من الموظفين في إدارة حسابات المشتركين وبعض الإدارات التي لها علاقة مباشرة مع إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة (قطاع غزة) من وظائف ومستوى تعليمي مختلف ، والعدد التقريبي حوالي 80 شخصا يمثلون عدة اقسام في إدارة حسابات المشتركين وبعض الإدارات الأخرى وقد خلصت النتائج إلى أن هنالك أن هنالك علاقة

طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 فاقل, بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا العاملين عن الوظيفة.

منهجية البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني وصف الوضع القائم للأشياء، عبر تبني الطرق العلمية المزدوجة، ومنها يمكن دراسة الظاهرة من أوجهها المختلفة والوصول الى النتائج العلمية الدقيقة. وهو منهج تقريرى في جوهره والذي يمكن أن يتعدى وصف خصائص الظاهرة، ليمتد في تحديد المتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة (النجار وآخرون، 2009).

مجتمع الدراسة: يتكون من الشركة العمانية للاتصالات (عمانتل) في محافظة ظفار بسلطنة عُمان، البالغ عددهم (478) عاملاً حسب آخر إحصائية في المؤسسة بمحافظة ظفار، والباحث أحد العاملين بهذا المكتب.

عينة الدراسة: نظراً لكبير حجم المجتمع فقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية متاحة قوامها (245) عاملاً، وعدد من الزبائن المتعاملين مع مؤسسة الاتصالات العمانية - (عمانتل) قوامها (100) زبون.

الاستبيان

بنى الباحث مقياس للتميز التنظيمي ومقياس لجودة الخدمات بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التميز التنظيمي وأثره في جودة الخدمات وذلك لعدم وجود مقياس جاهز يمكن استخدامه بصورة مباشرة.

استخدم الباحث استبانة بعد اجراء كامل التعديلات المطلوبة، التي من خلالها يمكن قياس للتميز التنظيمي بالإضافة إلى استخدام مقياس استبانة لجودة الخدمات. ثم عرض الاستبانات على قائمة من المحكمين ذوي الاختصاص الذين أبدوا بعض الملاحظات عليها. وقام الباحث بأخذ رأي المحكمين وتوصياتهم، بما يتماشى مع البيئة المبحوثة حتى ظهرت الاستبانة بصيغتها النهائية.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية وتمثل بيانات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة ومدة الخدمة لأفراد العينة، عدد دورات التدريب.

القسم الثاني: محور التميز التنظيمي: تم اعتماد قائمة من الأبعاد المستقلة لمحور التميز التنظيمي التي تم استخراجها عن طريق العديد من الدراسات السابقة، (30) فقرة موزعة على أبعادها: (التدريب، التمكين، التحفيز). وتم تحديدها في دراسة (الحناوي، 2015) بواقع (10) فقرة لكل منها. وعلى المتغير التابع جودة الخدمات (20) فقرة وقد حكمها مع عشرة أعضاء من هيئة التدريس ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة وأثبتت انتماء تلك الفقرات لأبعاد المقاييس الخمسة وصلاحتها في البيئة العمانية.

الجدول (1) توزيع عبارات محوري التميز التنظيمي

رقم العبارة	البعد	
10-9-8-7-6-5-4-3-2-1	التدريب	أبعاد التميز التنظيمي
20-19-18-17-16 - 15-14-13-12-11	التمكين	
30-29-28-27-26-25-24-23-22-21	التحفيز	
44-43-42-41-40	المللموسية	عناصر جودة الخدمات
49-48-47-46-45	الاعتمادية	
53-52-51-50	الأمان	
57-56-55-54	الاستجابة	
61-60-59-58	التعاطف	

القسم الثالث: جودة الخدمات: قام الباحث بصياغة عبارات مقياس استبانة لجودة الخدمات لتحديد السلوك العام للأفراد، مكون من (20) فقرة كما هو موضح في الجدول (1).

صدق المقياس: تم عرض الاستبانة على (9) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة بجامعة ظفار بسلطنة عمان؛ للتأكد من صدق أداة الدراسة، وتم الأخذ بالملاحظات والتعديلات.

ثبات المقياس: اتضح أن قيم معاملات الثبات تعتبر مرتفعة، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عند تطبيقها. كما تم حساب الثبات لمقياس جودة الخدمات بطريقة "كرونباخ ألفا" وأظهرت النتيجة أن الاستبانة اتسمت بالاتساق الداخلي الجيد إذا تراوح معامل ألفا ما بين (0.70 – 0.85) مما يؤكد ثبات المقياس.

الأساليب الاحصائية المتبعة:

يستخدم الباحث الأساليب الاحصائية الآتية، لتحليل البيانات الميدانية التي جمعت من خلال (الاستبانة)، وذلك:

- معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) لقياس صدق وثبات الاستبانة
- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد العينة ودراسة خصائص أفراد العينة الشخصية
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات على كل فقرة من فقرات الاستبانة.

نتائج الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما أثر التدريب في تحسين جودة الخدمات في شركة الاتصالات العمانية (عمانتل)؟

جدول (2) أثر التدريب في تحسين جودة الخدمات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1.	يعتبر التدريب عملية مستمرة لمختلف العاملين في الشركة	4.157	.821	كبيرة	2
2.	يتكامل التدريب في الشركة مع أنشطة الموارد البشرية الاخرى	2.881	1.214	وسط	12
3.	يتم التجديد في أنشطة التدريب في الشركة بشكل مستمر	3.179	1.306	وسط	10
4.	يتم تحديث أساليب التدريب باستمرار في الشركة	3.539	.985	وسط	5
5.	يتم متابعة المتدربين بعد انتهاء التدريب في الشركة	2.729	1.426	وسط	13
6.	يحقق أسلوب التدريب المتبع في الشركة أغراض التدريب عامة	4.183	.703	كبيرة	1
7.	تتسم الاساليب التدريبيه المتوفرة في الشركة بالحدائة والتنوع	3.051	1.305	وسط	11
8.	تتوافر في الشركة الأساليب الضرورية لاستخدام التدريبات الحديثة	3.229	1.016	وسط	9
9.	الشركة تحدد الاحتياجات التدريبيه بشكل علمي يحقق أهدافها التدريبيه	3.382	.905	وسط	6
10.	تتحدد أهداف التدريب في الشركة في ضوء الاحتياجات التدريبيه	3.388	1.112	وسط	4

14	وسط	1.201	2.671	11. يتم اختيار المتدربين على أساس المعرفة العلمية والعملية في مجال التدريب
3	كبيرة	.977	4.123	12. تراعي الشركة القواعد العلمية لتنفيذ البرنامج التدريبي
7	وسط	.992	3.365	13. يتم تقويم العملية التدريبية في مراحل التدريب كافة
8	وسط	1.381	3.321	14. يتوافق التدريب في الشركة مع اختصاصات العاملين
15	ضعيف	1.303	2.505	15. توجد ثقافة تنظيمية داعمة لإستراتيجية التدريب في الشركة
-	وسط	1.031	3.38	معدل محور التدريب

يشير الجدول (2) أن أثر التدريب في تحسين جودة الخدمات؛ كان بدرجة وسط. إذ بلغ معدل المتوسط الحسابي لمحور التدريب (3.38) بانحراف معياري قدره (1.031). تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.303 إلى 4.183)، حين حصلت ثلاث عبارات الأولى على تقدير كبير، وإحدى عشرة عبارة على وسط، وعبارة واحدة ضعيف. حلت بالمرتبة الأولى من المحور عبارة: يحقق أسلوب التدريب المتبع في الشركة أغراض التدريب عامة، بمتوسط حسابي قدره (4.183). وجاءت ثانياً عبارة: يعتبر التدريب عملية مستمرة لمختلف العاملين في الشركة، بمتوسط حسابي قدره (4.157). وحلت ثالثاً عبارة: تراعي الشركة القواعد العلمية لتنفيذ البرنامج التدريبي، بمتوسط حسابي قدره (4.123).

جاءت بالتسلسل ما قبل الأخير عبارة: يتم اختيار المتدربين على أساس المعرفة العلمية والعملية في مجال التدريب، بمتوسط حسابي قدره (2.671). و جاءت أخيراً عبارة: توجد ثقافة تنظيمية داعمة لإستراتيجية التدريب في الشركة، بمتوسط حسابي قدره (2.671).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما أهمية التمكين في تحسين جودة الخدمات في شركة الاتصالات العمانية (عمانتل)؟

جدول (3) أثر التمكين في تحسين جودة الخدمات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
16	يقوم العاملون بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الادارة	3.056	1.205	ضعيفة	7
17	تشجع الشركة مبادرات وإجتهادات العاملين	3.951	.952	كبيرة	3
18	يتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم	2.679	1.376	وسط	11
19	يجد العاملون سهولة في التواصل مع مدراءهم	3.392	.941	وسط	4
20	تتوفر للعاملين الفرصة لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم الفردية	3.208	1.003	وسط	6

12	ضعيفة	1.339	2.563	تشجع الشركة العاملين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية	.21
2	كبيرة	.822	4.081	هناك ثقة بمقدرة العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة	.22
10	وسط	1.273	2.685	يتم تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء	.23
8	وسط	1.199	2.709	تفوض الشركة صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز المهام الوظيفية	.24
9	ضعيفة	1.068	2.882	تمنح الشركة العاملين المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامهم	.25
5	وسط	.944	3.336	توفر الشركة الفرصة للعاملين لاتخاذ القرارات باستقلالية	.26
1	كبيرة	.755	4.175	تشارك الشركة العاملين في حل بعض المشكلات	.27
-	وسط	1.089	3.226	معدل محور التمكين	

يشير الجدول (3) أن أثر التمكين في تحسين جودة الخدمات؛ كان بدرجة وسط. إذ بلغ معدل المتوسط الحسابي لمحور التدريب (3.226) بانحراف معياري قدره (1.089). تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.563 إلى 4.175)، حين حصلت ثلاث عبارات على تقدير كبير، وست عبارات على تقدير وسط، وثلاث عبارات ضعيف. حلت بالمرتبة الأولى من المحور عبارة: تشارك الشركة العاملين في حل بعض المشكلات، بمتوسط حسابي قدره (4.175). وجاءت ثانياً عبارة: هناك ثقة بمقدرة العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة، بمتوسط حسابي قدره (4.081). وحلت ثالثاً عبارة: تشجع الشركة مبادرات وإجتهادات العاملين، بمتوسط حسابي قدره (3.951). وجاءت بالتسلسل ما قبل الأخير عبارة: يتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم، بمتوسط حسابي قدره (2.679). و جاءت أخيراً عبارة: تشجع الشركة العاملين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية، بمتوسط حسابي قدره (2.563).

الإجابة عن السؤال الثالث: ما أهمية التحفيز في تحسين جودة الخدمات في شركة الاتصالات العمانية (عمانتل)؟

جدول (4) أثر التحفيز في تحسين جودة الخدمات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
.28	تمنح الشركة الأوسمة للمجدين في الاداء	2.871	1.225	وسط	11
.29	يحظى العاملون بتقدير وإحترام القيادات	4.089	.955	كبيرة	3
.30	يتم تكليف المتميزين من العاملين بالعمل في مواقع قيادية	2.883	1.192	وسط	10
.31	يتم تقديم الهدايا التذكارية للعاملين المتميزين	3.755	.854	كبيرة	6

5	كبيرة	.991	3.774	يتم تكريم العاملين المجيدين في حفلات اجتماعية	32.
1	كبيرة جداً	.678	4.411	يتم إدراج أسماء العاملين المتميزين في لوحة الشرف	33.
2	كبيرة	.792	4.107	يتم تقديم عبارات الشكر والتقدير والثناء الشفوية للعاملين	34.
4	كبيرة	.815	3.826	تقوم الإدارة بتدعيم العاملين برسائل الشكر والتقدير	35.
9	وسط	1.405	2.918	منح الترقية الإستثنائية للعاملين المتميزين	36.
12	ضعيفة	1.298	2.665	يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ بعض القرارات لزيادة رضاهم	37.
8	وسط	1.057	3.009	يتم دعم ومساندة العاملين معنوياً عند الظروف الخاصة والطارئة.	38.
7	كبيرة	1.155	3.211	يتم نقل العاملين المتميزين إلى مستوى إداري أعلى.	39.
-	كبيرة	1.035	3.461	معدل محور التحفيز	

يشير الجدول (4) أن أثر التحفيز في تحسين جودة الخدمات؛ كان بدرجة كبيرة. إذ بلغ معدل المتوسط الحسابي لمحور التدريب (3.461) بانحراف معياري قدره (1.035). تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.665 إلى 4.411)، حين حصلت عبارة واحدة على تقدير كبير جداً، وحصلت ست عبارات على تقدير كبير، وأربع عبارات على تقدير وسط، وعبارة واحدة على تقدير ضعيف. حلت بالمرتبة الأولى بتقدير كبير جداً عبارة: يتم إدراج أسماء العاملين المتميزين في لوحة الشرف، بمتوسط حسابي قدره (4.411). وجاءت ثانياً عبارة: يتم تقديم عبارات الشكر والتقدير والثناء الشفوية للعاملين، بمتوسط حسابي قدره (4.107). وحلت ثالثاً عبارة: يحظى العاملون بتقدير وإحترام القيادات، بمتوسط حسابي قدره (4.089) بتقدير كبير.

جاءت بالتسلسل ما قبل الأخير بدرجة وسط عبارة: تمنح الشركة الأوسمة للمجيدون في الاداء، بمتوسط حسابي قدره (2.871). و جاءت أخيراً بدرجة ضعيف عبارة: يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ بعض القرارات لزيادة رضاهم، بمتوسط حسابي قدره (2.665).

الإجابة عن السؤال الرابع: ما عناصر جودة الخدمات في شركة الاتصالات العمانية (عمانتل)؟

للإجابة عن هذا السؤال، يعرض الجدول الآتي مظاهر الجودة في: الملموسية، والاعتمادية، والأمان، والاستجابة، والتعاطف.

جدول (5) عناصر جودة الخدمات في شركة الاتصالات العمانية (عمانتل)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
عنصر الملموسية					
40.	يتوفر في الشركة تجهيزات متطورة تسير التكنولوجيا الحديثة	3.202	1.124	وسط	4
41.	الشركة تمتاز بالنظافة والاضاءة الجيدة	4.431	.926	كبيرة جداً	1
42.	يتوفر لدى الشركة أماكن انتظار	4.025	1.082	كبيرة	3
43.	التنظيم الداخلي للشركة جيد	4.136	.994	كبيرة	2
44.	تمتلك الشركة مرافق جذابه ومرتبة	3.186	1.206	وسط	5
-	معدل عبارات عنصر الملموسية	3.786	1.066	كبيرة	-
عنصر الاعتمادية					
45.	تقدم الشركة الخدمات بالشكل المطلوب	3.602	.992	كبيرة	3
46.	توفر الشركة الخدمات للعملاء في الوقت المحدد	2.837	1.103	وسط	5
47.	تهتم الشركة بعدم تكرار الاخطاء عند تقديم الخدمات للعملاء	2.911	1.294	وسط	4
48.	تقدم الشركة خدماتها بفاعلية وبدرجة عالية من الاعتمادية	3.855	.988	كبيرة	2
49.	عندما يواجه العميل مشكلة ما فان الشركة تبدي اهتماما صادقا بحلها	4.056	1.213	كبيرة	1
-	معدل عبارات عنصر الاعتمادية	3.452	1.118	كبيرة	-
عنصر الأمان					
50.	يتوفر الشعور بالأمان من قبل العملاء من خلال التعامل مع الشركة	4.557	.94	كبيرة جداً	1
51.	يثق العملاء أن الشركة تحافظ على سرية المعلومات الخاصة بهم	4.191	1.042	كبيرة	2
52.	تسعى الشركة لبناء درجة من الثقة فيما تقدمه من خدمات	4.093	1.166	كبيرة	3
53.	تقوم الشركة بتوفير التجهيزات الخاصة بالسلامة	3.209	.968	وسط	4
-	معدل عبارات عنصر الأمان	4.013	1.029	كبيرة	-
عنصر الاستجابة					

4	وسط	.989	3.155	الشركة مستعدة لتقديم الخدمات للعملاء بصورة فورية دون تأخير	.54
3	وسط	1.27	3.264	تستجيب الشركة لخدمات الزبائن بسرعة	.55
1	كبيرة	1.005	3.969	يتم الاستجابة لطلبات الزبائن بدقة متناهية	.56
2	كبيرة	.792	3.903	تقوم الشركة بإبلاغ العملاء بشكل محدد عن الوقت المطلوب لإنجاز خدمة معينة	.57
-	كبيرة	1.014	3.573	معدل عبارات عنصر الاستجابة	
عنصر التعاطف					
2	كبيرة	1.265	4.086	تولي الشركة العملاء اهتماما شخصيا في حال تردده بصورة منتظمة	.58
1	كبيرة	.921	4.103	الشركة تضع مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامها	.59
5	وسط	1.156	2.914	تولي الشركة العملاء الاهتمام الشخصي	.60
4	وسط	.992	2.705	ساعات عمل الشركة ملائمة لجميع فئات العملاء	.61
-	كبيرة	1.084	3.451	معدل عبارات عنصر التعاطف	
-	كبيرة	1.062	3.655	معدل عناصر محور جودة الخدمات ككل	

يبين الجدول (5) أعلاه عناصر جودة، حيث جاء معدل عناصر محور جودة الخدمات ككل بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.655)، وانحراف معياري قدره (1.062). كان تقدير جميع العناصر بدرجة كبيرة، وكان ترتيب العناصر كالآتي:

- جاءت أولاً عبارات عنصر الأمان بمتوسط حسابي قدره (4.013).
- حلت ثانياً عبارات عنصر الملموسية بمتوسط حسابي قدره (3.786).
- حلت ثالثاً عبارات عنصر الاستجابة، بمتوسط حسابي قدره (3.573).
- وحلت أخيراً بدرجة متقاربة جداً عبارات عنصر الاعتمادية و عنصر التعاطف

قائمة المصادر والمراجع

- أبو شيخة، نادر. (2010). إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- التلواني، نهاية. (2013). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح (العلوم الإنسانية). المجلد (27)، العدد4، غزة.

- ثاني، على أحمد. (2009). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، الرياض.
- الجميل، مطر عبد المحسن. (2008). الأنماط الإدارية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الحلايية، غازي حين عودة. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- الدرادكة، مأمون. (2010). إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ديوب، أيمن حسن. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (30)، العدد (1).
- الرويس، محمد حمد عبد الهادي. (2002). نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس جمهورية مصر.
- الزهراني، رندة. (2002). الابداع الإداري في ظل البيروقراطية. عالم الفكر، المجلد (30)، العدد (3).
- السلمي، علي. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة.
- العميان، محمود سلمان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر.
- عوض الله، ميرفت توفيق إبراهيم. (2012). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة.
- الماضي، نائفة عدنان حسن. (2011). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: (دراسة حالة). رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- مصطفى، أحمد سيد. (2004). إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة أفاق اقتصادية، مركز البحوث غرفة التجارة والصناعة بدبي، المجلد 25 العدد 97.
- النجار، فايز جمعة وآخرون. (2009). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
- هندر، عبد السلام مسعود. (2012). أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية على الشركة العاملة للإلكترونيات، مجلة جامعة سبها (للعلوم الإنسانية)، مجلد 11، العدد 1.

المراجع الأجنبية

Chen, Chi-Kuang et al, (2012). "Does Kanji's Business Excellence Model Work Well? A Study from the Measurement Aspect", Proceedings of the Asia Pacific Industrial Engineering & Management Systems Conference.

Oakland, John. (2001). "Total Organizational Excellence", Butterworth Heinemann, USA.

