

Ministry of Higher Education and
Scientific Research

Abbas Laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and
Commercial Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم : علوم التسيير

مذكرة بعنوان :

إدارة الوقت و دورها في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز -خنشلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص: تسيير عمومي

إشراف البروفيسور
أ/د دربوش محمد الطاهر

اعداد الطالب
شناق حسام الدين

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	عباس لغرور - خنشلة-	أستاذ محاضر -أ-	برهوم علية
مشرفا ومقررا	عباس لغرور - خنشلة-	أستاذ التعليم العالي	دربوش محمد الطاهر
مناقشا	عباس لغرور - خنشلة-	أستاذ محاضر -أ-	مسعي عبد الحليم

إهداء

رائع أن تقطف ثمار جهد دام سنوات*** والأروع أن تهديها لمن ساعدك على الوصول

إلى :

إلى من علماني كيف يحافظ المرء على مبادئه وكيف يناضل من أجل العيش في كنفها في زمن عبادة المادة...

إلى من علماني حب العلم والحرص على التحصيل المعرفي والنضال من أجل إحراز المراتب العليا...

إلى من رماهما القدر ليقضيا دنياهم بين الجسد والقلب ، إلى امي وأبي اطال الله في عمرهما...

إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها ، إخوتي الاعزاء...

إلى كل الاصدقاء ، الاحباء ، رفقاء الدراسة ، الذين جمعنا بهم الاقدار لنكون اسرة علمية ، أحمد الله على

صحبتهم جميعا ، وأتمنى لهم كل النجاح والتوفيق في حياتهم...

إلى السادة الاساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا وكانوا سندا ومرجعية نرتكز عليها طيلة مشوارنا العلمي..

إلى السادة إدارات ومأطري وعمال الجامعة ، وكذا افراد المكتبة الجامعية...

إلى كل من يحمل رسالة الاخلاص لله والتفاني في خدمة الاسلام وخدمة العلم وخدمة هذه البلاد الحبيبة...

إلى كل طالب علم...

إلى كل من وسعهم قلبي وفكري ولم تسعهم هذه الورقة...

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

حسام الدين...

كلمة شكر وعرfan

الحمد لله الذي ميز هذه الأمة بالعلم وجعل الحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها فهو أحق بها

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

اولى بالشكر رب الشاكرين ، فالحمد لله رب العالمين...

نستهل تقديم شكرنا هذا إلى المولى عز وجل الذي مكنتنا من اتمام هذا البحث العلمي ، وعلى

القوة والصبر اللذان منحنا إياهما

ومصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم : " من اصطنع إليكم معروفا وعجزتم عن مجازاته ،

فأدعو له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم فإن الشاكر يحب الشاكرين "

فإننا :

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف : " الدكتور : دربوش محمد الطاهر " عرفانا له لما قدمه

لنا من مساعدة ، ولما خصنا به من توجيهات سديدة

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا وفكرهم منارة تنير لنا درب العلم

والنجاح ، إلى كل السادة الاساتذة الكرام الذين أفاضوا علينا بالكم الهائل من المعلومات ، وإلى

كل السادة الأساتذة الذين كانت محاضراتهم مؤلفاتهم وكتبهم ومنشوراتهم بمثابة المرجعية

الأساسية لهذا البحث.

وإلى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	التشكرات.....
	الإهداء.....
	فهرس المحتويات.....
	فهرس الأشكال.....
	فهرس الجداول.....
5-1	مقدمة.....
الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية لموضوع الدراسة	
6	تمهيد
14-7	المبحث الأول: أساسيات في مفهوم إدارة الوقت
7	المطلب الأول: تعريف وأهمية إدارة الوقت
10	المطلب الثاني: دارة الوقت في النظريات الإدارية
13	الطلب الثالث: أساليب إدارة الوقت
17-14	المبحث الثاني: أساسيات في مفهوم الجودة
14	المطلب الأول: تعريف الجودة
15	المطلب الثاني: مميزات الجودة
16	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الجودة
22-17	المبحث الثالث: أساسيات في مفهوم جودة الخدمة العمومية
17	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة العمومية
18	المطلب الثاني: أبعاد ونماذج جودة الخدمة العمومية
20	المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تحقيق الجودة في المنظمات العمومية
23	خلاصة واستنتاجات الفصل الأول
الفصل الثاني: دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة العمومية	
24	تمهيد

35 -25	المبحث الأول: تحسين جودة الخدمة العمومية بالتقليل من مضيعات الوقت
25	المطلب الأول: تعريف مضيعات الوقت
26	المطلب الثاني: أنواع مضيعات الوقت
31	المطلب الثالث: أساليب وطرق السيطرة على مضيعات الوقت
42-36	المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمة العمومية بالإدارة الناجحة للوقت
36	المطلب الأول: تحسين جودة الخدمة العمومية بتخطيط وتنظيم الوقت
39	المطلب الثاني: تحسين جودة الخدمة العمومية بتوجيه ورقابة الوقت
40	المطلب الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية باتخاذ القرار في الوقت المناسب
42	خلاصة واستنتاجات الفصل الثاني
-43	الفصل الثالث: إدارة الوقت ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-
43	تمهيد
45-44	المبحث الأول: مجالات الدراسة
44	المطلب الأول: المجال المكاني
45	المطلب الثاني: المجال الزمني
45	المطلب الثالث: المجال البشري
47-46	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
46	المطلب الأول: تصميم الدراسة
47	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
54-48	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
49	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية المتحصل عليها
51	المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بمتغيري الدراسة بالنسبة للموظفين
54	المطلب الثالث: تحليل البيانات الخاصة بمتغيري الدراسة بالنسبة للزبائن
57	خلاصة واستنتاجات الفصل الثالث
61-58	خاتمة

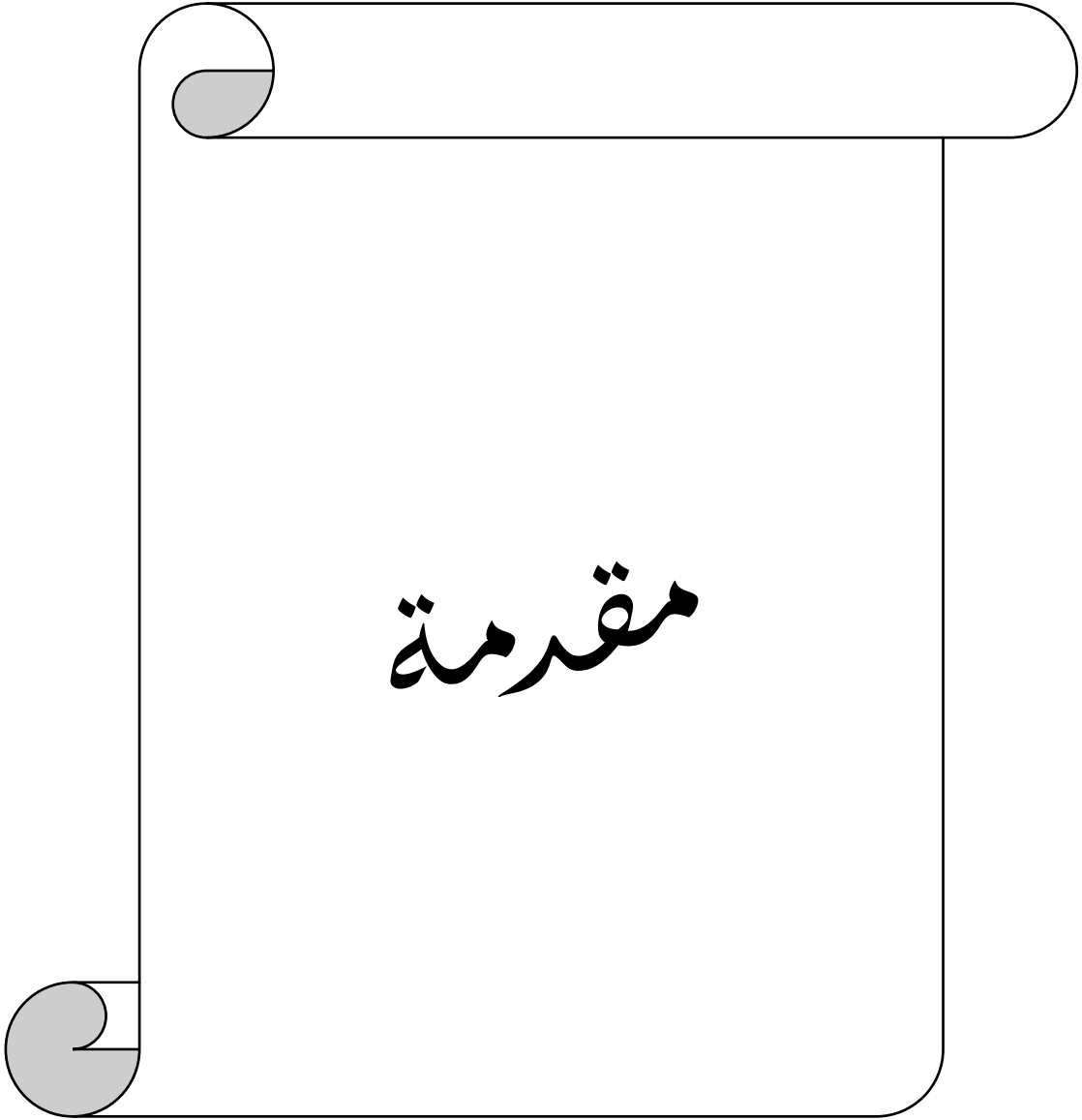
65-62	قائمة المصادر والمراجع
72-66	الملاحق
73	الملخص

فهرس الجراول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1-1)
49	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(2-1)
50	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(3-1)
50	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل (الخبرة)	(4-1)
51	إجابات الموظفين ومدى توفر مكان العمل على الإمكانيات المتطورة لتقديم الخدمة في الوقت المحدد	(1-2)
51	إجابات الموظفين ومدى توفير المؤسسة لوسائل النقل	(2-2)
52	إجابات الموظفين ومدى تحمل مسؤولية غياب زميل آخر	(3-2)
52	إجابات الموظفين حول مضيعات الوقت داخل المؤسسة	(4-2)
53	إجابات الموظفين ومدى توفر وسائل الاتصال التي تضمن تدفق المعلومات	(5-2)
53	إجابات الموظفين حول مدى مراعاة الموظف لأهمية وقت الزبائن	(6-2)
54	إجابات الزبائن ومدى استقبالهم من طرف موظفي المؤسسة استقبالا جيدا	(1-3)
54	إجابات الزبائن حول مساهمة موظفي المؤسسة في تضييع أوقاتهم	(2-3)
55	إجابات الزبائن حول مستوى تعامل الموظفين مع الزبائن	(3-3)
55	إجابات الزبائن حول مقدار الوقت الذي استغرقه داخل المؤسسة لحل مشكلته	(4-3)
56	إجابات الزبائن حول تطابق جودة خدمات المؤسسة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون	(5-3)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	أهمية إدارة الوقت	(1-1)
26	مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط	(1-2)
27	مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم	(2-2)
28	مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه	(3-2)
29	مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة	(4-2)
30	مضيعات الوقت المتصلة بالاتصال	(5-2)
31	مضيعات الوقت المتصلة باتخاذ القرار	(6-2)



مقدمة

مقدمة عامة

لقد أفرزت العولمة وانفتاح الأسواق منافسة حادة وبرزت متغيرات متعاظمة وتطورات تقنية هائلة ساهمت في رفع الانتاج والانتاجية ودفعت إلى تطوير الأداء الوظيفي للمؤسسات، وهو ما فرض واقع تنافسي باتجاه تحسين الخدمة العمومية المقدمة والرفع من مستوى جودتها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين من جهة وتواكب بها العصرية من ناحية اخرى.

تكتسي الجودة جانبا كبيرا من الأهمية، نظرا لارتباطها الوثيق بجميع أنواع النشاطات الإنسانية، فقد شهد العالم تطورا كبيرا في هذا المجال، حيث أصبحت كل المنظمات تسعى إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية، غير أن الاهتمام بجودة الخدمات العمومية يشكل أمرا أكثر صعوبة وتعقيدا لما لها من أسس ومبادئ لا بد من توافرها، وكذا ما تدليه مقتضيات المنافسة خاصة إذا ما تعلق الأمر بخدمات المنظمات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، حيث تتجه هذه الأخيرة نحو تطوير وتعديل نظام تقديم الخدمة، الذي بدوره يتطور بتطور حاجيات المواطن، فبعد أن كان المواطن يتطلع إلى الحصول على الخدمة العمومية، أصبح يناادي بضرورة حصوله على الخدمة في الوقت المناسب.

تملك المؤسسة العديد من الآليات التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء الوظيفي ومن ثمة تحقيق جودة في خدماتها العمومية، غير أن الحلقة الأكثر أهمية في عصرنا هذا هي تلك المتعلقة بإجراءات إدارة الوقت داخل المؤسسة، فالوقت نصف الإدارة، وهو المقياس والمحرك نحو إنجاز الأهداف المرسومة، فما من عمل يؤدي إلا وكان الوقت جزءا أساسيا في إنجازها، إذ يعتبر احد الموارد الهامة والنادرة والثرينة، وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة، لذا يجب أن تستغل هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة ففي ظل وجود نظام رشيد لإدارة الوقت يمكن للمنظمات العمومية أن تقدم خدمات متميزة، لذا لا بد من إعادة النظر والتركيز على دور وأهمية الوقت في تحسين جودة الخدمة العمومية داخل كل منظمة، فمن خلال هذه الدراسة سيتم إسقاط الضوء على إدارة الوقت وانعكاسها على جودة الخدمة العمومية، التي تقدمها مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -خنشلة-.

أولا: إشكالية الدراسة:

انطلاقا من الأهمية القصوى الوقت في حياة المؤسسة وتأثيره المباشر على أدائها، وتوصلا مع الجهود البحثية السابقة جاء هذا البحث ليسلط الضوء على طبيعة العلاقة التي تربط "إدارة الوقت" بـ "جودة الخدمة العمومية"، وتأسيسا على ذلك يمكن طرح إشكالية البحث كالتالي:

- ما مدى مساهمة إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة العمومية،

بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-؟

تقتضي معالجة هذه الإشكالية وضع مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما المقصود بجودة الخدمة العمومية؟
- كيف عرفت النظريات الإدارية "إدارة الوقت"؟
- ماهي متطلبات ومعوقات تحقيق الجودة في المنظمات الإدارية؟
- ماهي أساليب وطرق السيطرة على مضيعات الوقت؟
- ما هو مستوى خدمات مديرية توزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-؟
- هل تهتم مديرية توزيع الكهرباء والغاز -خنشلة- بإدارة الوقت؟
- هل نجحت مديرية توزيع الكهرباء والغاز -خنشلة- في تحسين جودة خدماتها؟

ثانيا: الفرضيات: ارتكز البحث على الفرضيات التالية:

- كلما اتسعت دائرة إدارة الوقت داخل المؤسسة، كلما ارتفع مستوى جودة الخدمة التي تقدمها
- تعتبر جودة الخدمة العمومية الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة.
- تعتبر إدارة الوقت المحور الرئيسي التي تقوم عليه جميع وظائف المنظمة.
- سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة تقوم على الأساليب الفعالة لإدارة الوقت.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم بشكل كبير في سرعة الاستجابة لتقديم الخدمة، واختصار وقت تقديمها
- تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونغاز"-خنشلة- في تقديم خدماتها على تطبيق أسلوب الإدارة الفعالة للوقت.

ثالثا: أهمية الموضوع

تندرج أهمية هذه الدراسة في مزاولة توضيح أثر إدارة الوقت على الخدمات العمومية، ودورها في تحسين جودتها، من خلال تبني مختلف السبل التي تساعد في التقليل من مضيعات الوقت، والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة.

الفصل الأول: مقارنة

مفاهيمية لموضوع

الدراسة

تمهيد:

يرتبط الوقت بعلاقة إيجابية أو سلبية مع كل مناحي النشاط الإنساني وصدق من قال أن " الوقت هو الحياة " وقد برز مفهوم إدارة الوقت الذي ارتبط بشكل مباشر بالعملية الإدارية ذلك لأن الوقت أهم مورد من موارد هذه العملية ؛ فهو يتميز بسرعة انقضائه وتخلله لكل جزء من أجزائها وتزداد أهمية الوقت بالنسبة للإداري باعتباره أحد الركائز التي يقع على عاتقه تحقيق أهداف المؤسسة ولا يتسنى له ذلك إلا بالاستغلال الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبني مبادئ ومهارات ومفاهيم إدارة الوقت نظريا وتطبيقيا، وبناءً على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول: أساسيات في مفهوم إدارة الوقت
- المبحث الثاني: أساسيات في مفهوم الجودة
- المبحث الثالث: أساسيات في مفهوم جودة الخدمة العمومية

المبحث الأول: أساسيات في مفهوم إدارة الوقت

يعد الوقت من أغلى الموارد نظرا لما يتميز به من خصائص تميزه عن باقي الموارد الأخرى، فلقد لقي اهتماما من قبل مختلف المدارس الإدارية على اختلاف اتجاهاتها، إذ يعتبر من أهم عناصر المنافسة في هذا العصر لذا لا بد من إدارته بشكل يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وسيتم من خلال هذا المبحث دراسة أساسيات حول إدارة الوقت.

المطلب الأول: تعريف وأهمية إدارة الوقت

ينبع الاستغلال الأمثل للوقت من حسن إدارته، إذ أن لإدارة الوقت أهمية كبيرة لتحقيق مساعي وأهداف المنظمات على مختلف الأصعدة.

أ- تعريف إدارة الوقت: لتعريف إدارة الوقت لا بد أن نعرج على تعريف الوقت:
يعرف الوقت على أنه:

- "الفترة الفاصلة بين حدثين أو بين عدة أحداث متعاقبة" ¹
- "عملية تخطيط وتنظيم ورقابة بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير". ²

وقال عنه تايلور بأنه "العنصر الأكثر جمودا الأقل مرونة في الوجود". ³
من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الوقت يتميز عن باقي الموارد بمجموعة من الخصائص يمكن تحديدها في النقاط التالية:

1. لا شيء اطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافي لتحقيق جميع ما نريده، ولا شيء اطول منه لمن ينتظره، ولا أسرع منه لمن هو في سرور ومتعة، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسم من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله دون الوقت؛
2. سرعة انقضائه ونهايته
3. لا يمكن تعويضه وتخزينه: فمن خصائص الوقت أنه غير قابل للتعويض، فالدقيقة والساعة واليوم والأسبوع والشهر والسنة وأي وحدة زمنية طويله كانت أم قصيرة إذا انقضت لا يمكن أن تعود مرة أخرى، فعقارب الساعة لا يمكن أن تعود إلى الوراء أبدا، وحركة الزمن لا يمكن إيقافها؛ ⁴

¹ محمود ابراهيم سعيد ملحم، العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة، رسالة دكتوراه، ماي 2010، ص33

² كسنة أحمد، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، ط1، (الجزائر: غرناطة للنشر والتوزيع، 2009)، ص136.

³ رأفت حسنت شاكور الهور، محمد ابراهيم المدهون، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 17.

⁴ <http://www.alyousif.org> 1/3/2013 htm 17 :55

4. لا يمكن إحلاله، يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية
5. لا يمكن شراؤه أو بيعه أو سرقته، استعارته، افتراضه¹
6. الوقت مع الجميع وضد الجميع، لا يمكن تجميعه وله تكاليف يجب حسابها وأخذها بعين الاعتبار²
7. يعتبر الوقت أداة تقويم ورقابة حيث كل عمل له فترة زمنية محددة وله بداية ونهاية

وتعرف إدارة الوقت على أنها:

- " علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال، وهي إدارة لأندر عنصر متاح في المشروع".³

ب - أهمية إدارة الوقت

قبل التطرق إلى أهمية إدارة الوقت لا بد من التعرف أولاً إلى الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بها، ويرجع أغلب الباحثين أسباب الاهتمام إدارة الوقت إلى العناصر التالية:⁴

1. زيادة توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها، ففي كل سنة تنتظر المنظمة إنجازاً أكبر من موظفيها مقارنة بالعام الماضي، ذلك لكون النمو والزيادة هو الهدف المنشود من قبل جميع المنظمات.
2. تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
3. الوقت مورد نادر، ينبغي استغلاله بكفاءة وفعالية.
4. الوقت له قيمة عالية، لأنه يمثل العنصر الحاكم في كيفية استخدام الموارد الأخرى.
5. النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منها زيادة حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد.

ويمكن تلخيص أهمية إدارة الوقت في العناصر الآتية:⁵

¹كسنة أحمد، مرجع سابق، ص-ص، 137-138.

²حنان شكري شاكر، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الفترات الفضائية العاملة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2010، ص 21.

³ياسر أحمد فوح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، ط1، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008)، ص 17.

⁴فهد بن عوض الله زاحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مدربي مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 2008، ص 18.

⁵إيناس أكرم أحمد الحناوي، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مدربي مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 40.

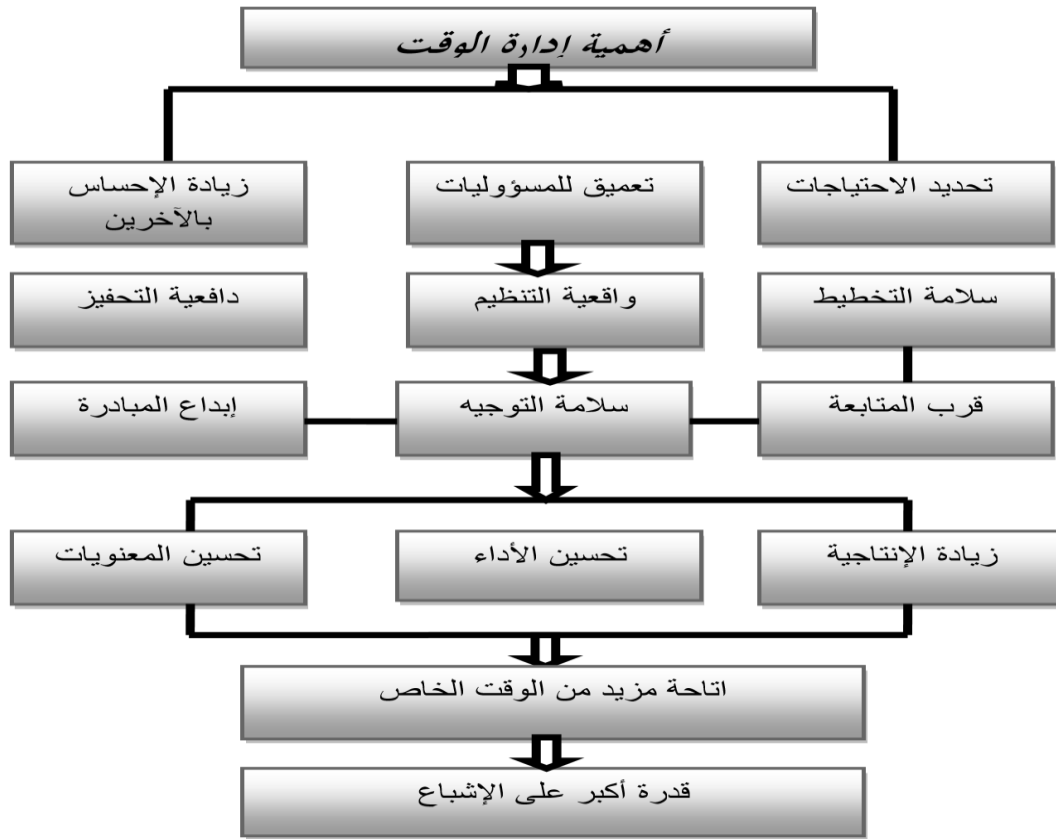
1. تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات، بما يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات والتدخل في أعمال الآخرين، فهذا يساعد المنظمة على: تعظيم الاستفادة من كامل مواردها، رفع معدلات الإنجاز إلى أعلى الدرجات، قدرة أكبر على التواصل والاستمرار والديمومة
2. تعميق وع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمنظمة
3. استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المنظمة
4. سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت
5. سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الترقى والارتقاء الوظيفي والمهاري، وما يستوعبه
6. دافعية التحفيز وتوفير محفزات الابداع والابتكار
7. سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الانجازات المطلوبة
8. إتاحة مجالات أوسع للمبادرات الفردية وللإبداعات الشخصية

تحقيق وخلق مناخ جيد وفعال الذي يساعد بدوره في:

- أ- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية مما يعود بالنفع على المنظمة والفرد على حد سواء
- ب- تحسين الأداء العام بالقضاء على المعيب، والفاقد، والضائع في عمليات الإنتاج
- ت- تحسين معنويات العاملين من خلال زيادة بكونهم يعملون جيدا، ويحصلون على رواتب وأجور مرتفعة، ومكافآت وحوافز مجزية.¹ والشكل الموالي يلخص جميع العناصر السابقة والمتعلقة بأهمية إدارة الوقت:

¹ المرجع نفسه، ص-ص53-54.

الشكل (1-1): أهمية إدارة الوقت



المصدر: سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، (الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988)، ص 45.

المطلب الثاني: إدارة الوقت في النظريات الإدارية

اهتمت المدارس الإدارية على اختلاف اتجاهاتها بالوقت، على اعتبار أن ما من حركة تؤدي إلا ولها وقت محدد، وما من عمل يؤدي إلا كان الوقت بجانبه، فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت، فلقد كانت إدارة الوقت ومازالت لمحت أنظار جميع المدارس الإدارية بنظرياتها المختلفة سواء المدارس الكلاسيكية أو السلوكية أو الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وسوف يتم التطرق لهذا الموضوع على النحو التالي:

❖ نظرية الإدارة العلمية:

ترجع جذور الاهتمام بإدارة الوقت إلى أعمال وجهود فريدريك تايلر "أبو الإدارة العلمية" في محاولته لتحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال الاهتمام بتقسيم العمل، ودراسة الحركة والزمن، لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل، وتمثل دراسة الحركة والزمن في تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، إذ يتم تحديد حركتها الأساسية من مكان لآخر،

والزمن الذي يستغرقه ذلك بهدف ربط الأجزاء ببعضها البعض بأسرع وأفضل طريقة وفي أقل وقت ممكن.¹ تكونت عنده دراسته للوقت جزأين للعمل: عمل تحليلي وآخر إنشائي، حيث يتضمن العمل التحليلي الخطوات التالية:²

أ- تقسيم العمل والتخلص من الحركات غير الضرورية

ب- دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية (معيارية) ونمطية بالنسبة لتركيب الأفراد

ج- تسجيل ووصف كامل لكل حركة من تلك الحركات، وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها

د- تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر، بسبب الحوادث والأعطال المفاجئة للآلات

و- تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بث الحركات المختلفة.

كما قام جانت Gantt بوضع جدول عمل ومخططات تساعد على وضع جداول زمنية للأعمال كأساس لأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة، كذلك ركز جلبرت على إمكانية استئصال الحركات غير الضرورية لدى العمال في منظمات الإنشاء الأمريكية، واستطاع إدخال التحسينات في تطوير العمل وكيفية أدائه، ووضع قواعد للعمل حيث قسمه إلى عدة خطوات أو أقسام، وحدد لكل أداء زمن، ووضع خرائط لهذه الغاية أطلق عليها "خرائط التدفق"، فهذه الخرائط تساعد على دراسة أية عملية بتفاصيلها.³

❖ نظرية العلاقات الإنسانية.

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية والتي اهتم بها " إلتون Elton " على بناء المنظمة من جهة النظر الاجتماعية والإنسانية، كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وعلاقتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم خارج المنظمة، وقد تجلّى الاهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال إعطاء العامل فترة للراحة، وذلك من خلال إشعار العمال بمسؤوليتهم وأهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق أهداف المنظمة، وبذلك يمكن توفير الوقت واستغلاله في أنشطة أخرى منتجة.⁴

¹فهد بن عوض الله زاحم السلمي، مرجع سابق، ص 25.

²قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات " مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، ط1، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006)، ص- ص، 46-47.

³أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 132.

⁴أحمد عودة عبد المجيد عودة، مرجع سابق، ص 24.

❖ النظريات الحديثة للمنظمة:

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم، مستفيدة من أخطاء التجارب السابقة، وقد حاول رواد النظرية الحديثة الاستفادة من أفكار الباحثين، ومن أهم هذه النظريات ما يلي:¹

1- نظرية اتخاذ القرار:

من أشهر رواد هذه النظرية " هيربرت سايمون"، فقد أضافت هذه النظرية إليها وطورت مفاهيمها، واحتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وتصنيفها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، وهذه الأحداث ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة أو غير مستقرة.

وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية، وبذلك يمكن القول أن الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ ومن حدوته أيضا.

2- النظرية الرياضية:

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشاكلها وإدارة وقتها، حيث افترضت المنظمة كائن حي يولد ثم يموت، وفي كل المراحل الزمنية هناك مرحلة من مرحلة الإنتاج الأقصى، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية، اعتبار المنظمة نظاما يقوم على التفاعل مع البيئة والمنافسين والدولة والمنظمات الأخرى والزبائن وغير ذلك من الأساليب، بذلك فقد اهتمت هذه النظرية بالوقت، وظهرت أهميته في الطريقة العلمية وحساب التفاضل ونظرية الاحتمالات وغير ذلك من الأساليب.

بهذا نلاحظ أن علم إدارة الوقت بدأ ينمو ويتسع مع نمو واتساع علم الإدارة وتحررها من الصفة الضيقة التي كانت سائدة في الماضي إلى الصفة الواسعة، ومن الناحية الداخلية إلى كل أنحاء العالم اتخذت صفة العولمة والتدويل، ولا شك أن هذا التطور سوف يليه مراحل أيضا.

¹قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص- ص، 50-51.

المطلب الثالث: أساليب إدارة الوقت:

لإدارة الوقت أساليب كثيرة ومتعددة يمكن أن يستخدمها المديرون في إدارتهم، وهي تعمل على مساعدتهم وتوجيههم لاستغلال أوقاتهم أثناء العمل بما يحقق أهداف العمل على أفضل وجه وبأقل قدر من الجهد.

وتنقسم أساليب إدارة الوقت إلى ما يلي: ¹

الإدارة بالأهداف: تعني الإدارة بالأهداف بأمر ثلاثة تعبر عن مصطلحات مفتاحية وهي:

- **الرسالة:** هي الغرض النهائي من المشروع أو العمل، أو المنظمة
- **الأهداف:** هي نصوص تعبر عن الأهداف العامة بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها
- **الأهداف القريبة:** هي نصوص تعبر عن أهداف قابلة للقياس تسعى المنظمة إلى تحقيقها في مدى زمني قريب.

ويركز أسلوب الإدارة بالأهداف على النتائج أو الغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات، وتقاس فاعلية نجاح الإدارة بقدرتها على تحقيق النتائج، فجوهر أسلوب الإدارة بالأهداف هو وضع الأهداف المراد تحقيقها سواء كانت قريبة أو بعيدة، بإشراك العاملين في تحديدها للوصول إلى النتائج المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة، والأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المادية في المستقبل-

الإدارة بالاستثناء:

هي أسلوب إداري رقابي يتم بموجبه إبلاغ المدير فقط بالانحرافات الرئيسية في الأداء فقط بالانحرافات الرئيسية في الأداء المتحقق عما هو مخطط له، بهدف توفير وقت المدير وجهوده للأنشطة والأعمال الاستراتيجية، دون ممارسة الأعمال المتكررة التي يمكن لمروؤوسيه إنجازها، ² ، تأسس منهج الإدارة بالاستثناء على مبدأ بريتنو، الذي يقوم على أن ما يرفع إلى الإدارة العليا ينحصر فقط في الانحرافات الفعلية الدهمة على الأداء المخطط له، حفاظا على وقتها وطاقاتها وقدرات أعضاء الإدارة العليا، وتعمل الإدارة بالاستثناء على توجيه انتباه المدير من إدارة الكثير التافه إلى القليل الحيوي.

يعتمد أسلوب الإدارة بالاستثناء على توضيح العلاقة بين المستويات الإدارية نفسها في الهيكل التنظيمي، بحيث يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى معين، ويترك لممارسة النشاط

¹ أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، مرجع سابق، ص 138.

² مصطفى لصيب الشاويش، إدارة أعمال المكاتب، ط1، (الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2010)، ص 124.

دون تدخل من المستوى الإداري الأعلى إلا إذا حدثت انحرافات هامة، على الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة.¹

الإدارة بالتفويض:

إن أي فرد مهما بلغت قدراته وطاقاته وإمكانياته، لا يستطيع القيام بمجموعة أعمال لوحده، وعلى درجة عالية من الإتقان، وخصوصاً إذا تعلق الأمر بالمنظمات الواسعة المعقدة، ويقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى مستوى تنظيمي أدنى، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح أمام رئيسه عما قام به من أعمال، فتختلف بالمنظمات في درجة التفويض، فكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض، فتعتبر الإدارة بالتفويض أحد الاستراتيجيات الفاعلة لإدارة الوقت، الذي من خلاله يضمن السير الحسن للأعمال على الوجه الأكمل.²

المبحث الثاني: أساسيات في مفهوم الجودة

تعد الجودة من المتطلبات الأساسية الحديثة التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات لعملائها، حتى تلي رغباتهم واحتياجاتهم، مما يفرض عليها منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم الحديث وذلك من خلال استيعاب وفهم معنى الجودة وتعميمه على جميع أفراد المنظمة مع محاولة تحقيقه.

المطلب الأول: تعريف الجودة

تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الجودة، عبر فترات زمنية متعاقبة، لذا سيتم التطرق إلى كل من مفهوم الجودة وتطورها التاريخي فيما يلي:

أولاً: تعريف الجودة

تعني الجودة لغة: العطاء الواسع والأداء الجيد الذي يبلغ مبلغاً فائقاً وهداً كبيراً من الإتقان.³ والجودة كمصطلح (quality) هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (qualities) والتي معناها طبيعة الشيء، وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المنظمة، المورد، المجتمع، ...).⁴ كما عرفت الجودة على أنها:

¹ المرجع نفسه، ص 139

² أميمة عبد الخالق عبد القادر الأصل، مرجع سابق، ص 45.

³ عبد المولى الصديق، رؤية تأصيلية لمفهوم الجودة في الإسلام، مقالات تقنية في الجودة، مجلة عالم الجودة، العدد 1، أغسطس 2010 ص 21.

⁴ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، رسالة دكتوراه، 2007-2008، ص 04.

- "الخلو من العيوب أو الأخطاء التي تتطلب إعادة العمل أو التسبب بأعطال المنتجات أو استياء الزبائن، وبهذا السياق تعني الجودة، "كلفة أقل".¹
- "درجة الأداء التي يقدمها المنتج طبقاً لما يتوقعه المستهلك أي مدى المناسبة للاستخدام".² كما يمكن تعريف الجودة وفق منظورين:³
- **المنظور التقليدي:** هي عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج بما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقاً، وفي معظم الأحيان فإن الخصائص والصفات تحدد من قبل المنتج وفقاً لظروفه وموارده واعتباراته الإنتاجية.
- **المنظور الحديث:** أما المفهوم الحديث للجودة فهو مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج، بما يتطابق ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك.
- كما ذكرت الجودة في القرآن الكريم في قوله تعالى: "الذي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ" سورة الملك، الآية 06، وقال صلى الله عليه وسلم: "إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" حديث شريف، رواه أبو علي البهقي
- مما سبق ومن خلال هذه الرؤى المختلفة للجودة نجد أن مفهومها يختلف حسب المجالات التي تستخدم فيها، وحسب نشاطات ووظائف المنظمة وحسب الموقع أو المرحلة التي استخدمت فيها. فيمكن القول إن الجودة هي: كل ما يتوقعه وينتظره الزبون من المنظمة بما يتوافق مع حاجاته ورغباته، وما يحققه للمنظمة من تميز وتفوق على المستويين النوعي والتكلفي.

المطلب الثاني: مميزات الجودة

لكي تحقق السلعة أو الخدمة الجودة المطلوبة، على المنظمات تقديمها مع مراعاة بعض المقاييس التي من خلالها يمكن الوصول إلى الجودة المطلوبة، وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار محددات ومميزات الجودة، والخصائص التي يجب أن تتميز بها الجودة، وسيتم عرض مميزات الجودة فيما يلي:

تكمن مميزات الجودة في العناصر التالية:⁴

1- الأداء للمنتج أو الخدمة المقدمة: يمكن أن يتم تحديد الخدمة من خلال خصائص المنتج الوظيفية لو، حيث أف تصنيف المنتج يعتمد على هذه الخصائص، فعلى سبيل المثال: في منظمات خدمات الطيران فإن الأمر

¹المرجع نفسه، ص06.

²علاء فراج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، ط1، (الأردن: دار الرابطة للنشر والتوزيع، 2010)، ص112.

³مرجع نفسه، ص 118.

⁴خضر مصباح الطبطي، إدارة وصناعة الجودة "مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة"، ط2، (الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2011)، ص-ص، 118-

يتعلق بنوعية الخدمات المقدمة وسرعتها، أما بالنسبة لمنظمات صناعة السيارات فإن تلك الخصائص تتمثل في سرعة السيارة وكمية استهلاك الوقود وعمرها الافتراضي الخ...

2- **الخصائص الثانوية للمنتجات أو الخدمات:** تتمثل في مختلف جوانب المنتج والخدمات، وهي العناصر التي يمكنها إضافة شيء إلى المعروض الأساسي ومثال ذلك: عملية تقديم الوجبات المجانية عند السفر في الطائرة.

3 - **الملائمة والمطابقة للمقاييس والمواصفات:** من الممكن اعتبار المنتج أو الخدمة المقدمة ذات جودة عالية إذا كانت تطابق المقاييس المحددة مسبقاً لعملية إنتاجه والعكس صحيح.

4 - **ديمومة العمل:** أي المدى الزمني الذي يعمل فيه المنتج بشكل فعال ودون أخطاء أو إصلاح نتيجة الاستهلاك والاستخدام.

5 - **الخصائص الخاصة:** يشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة، مثل: الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.

6 - **الصلاحية:** "الفترة الزمنية" يشير إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة.

7- **التوافق:** يشير إلى توافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك، والأداء الصحيح من أول مرة وماله من أثر على تحسين فاعلية العملية التسويقية.

8- **خدمات ما بعد البيع:** يشير هذا البعد إلى أنواع خدمات ما بعد البيع مثل: معالجة شكاوى المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك.

المطلب الثالث: أهمية الجودة

للجودة أهمية بالغة في شتى الأصعدة، لذلك تسعى المنظمات إلى تحقيقها لبلوغ الأهداف المنشودة، فتكمن أهمية الجودة فيما يلي:

يمكن ترجمتها في النقاط التالية:¹

1/ **بالنسبة للمنظمة:** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها أو خدماتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاوله تقديم منتجات وخدمات تلي رغبات وحاجات عملاء المنظمة، فإذا كانت منتجاتها أو خدماتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي يمكنها من تحقيق أهدافها.

2/ **المسؤولية القانونية للجودة:** تتزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات أو تقدم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل منظمة إنتاجية أو خدمية تكوّن مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات أو الخدمات.

¹ مزريان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص 20.

3/ المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية والاقتصادية تؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات وتوفير الخدمات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المنظمة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

4/ حماية المستهلك: تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المنظمة، عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إقلاع المستهلك عن شراء منتجات المنظمة، وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

5/ التكاليف وحصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء، لتجنب برمّل تكلفة إضافية للاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات، عن طريق التقليل الزمن العاطل عن الإنتاج، وبالتالي الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

المبحث الثالث: أساسيات في مفهوم جودة الخدمة العمومية

يعد بحث المنظمات العمومية عن تحقيق الجودة المطلوبة في خدماتها المقدمة، أحد التوجهات الحديثة التي تسعى إلى تحقيقها، ويتم ذلك من خلال مراعات تلك الأبعاد التي يبني عليها المواطن توقعاته وإدراكاته، وكذا محاولة اجتياز الصعوبات التي تواجهها في بريق التميز في خدماتها.

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة العمومية

تعددت تعريفات جودة الخدمة العمومية وسيتم اختيار بعض التعريفات كما يلي:

- "حالة ديناميكية مرتبطة بالخدمات والأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات."¹

- "مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالخدمة والتي بدورها تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن: السعر والأمان والتوفر، الموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال."²

- تميل معظم التعاريف الحديثة لجودة الخدمة للتعريف التالي: "هي معيار لدرجة التطابق بين الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لتلك الخدمة."³

¹ المرجع السابق، ص 48.

² ماضي بلقاسم، برجم حنان، "توجهات التسويق الفندقية في إدارة الجودة" دراسة لوضعية الفنادق الجزائرية"، ص 03.

eco.asu.edu.jo/Eco faculty/wp-content/.../83.doc 22/3/2113 htm 12 :07

³ جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011، ص 88.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة، حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.

أما جودة الخدمة العمومية: " هي إشباع مهام ذات الصالح العام المحددة والمقيمة ديمقراطيا وذلك بتقديم خدمات مشتركة، منتجة أساسا لتلبية الحاجات الضمنية والصريحة لمستخدميها وللمجتمع، أين تكون القيمة المضافة لها موزعة منصفة بين جميع المستهلكين من خلال تعبئة جميع المعنيين: موظفين، مستعملين،...، لبلوغ الغايات.¹"

من هذا المنظور، فإن جودة الخدمة العامة تركز على أساس خمسة معايير:²

ويمكن تعريف جودة الخدمة العمومية من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات:³

- البعد التقني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمعالجة مشكلة معينة.
- البعد الوظيفي أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة العمومية والعميل الذي يستخدم الخدمة العمومية.
- الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيها الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: أبعاد ونماذج جودة الخدمة العمومية

للتمكن المنظمة من معرفة مستويات جودة خدماتها المقدمة، تقوم بدراسة مختلف الأبعاد التي تمكنها من تحقيق نوعية في خدماتها، من خلال محاولة تقديمها وفق الأبعاد التي يبني عليها الزبون حكمه على تلك الخدمة، ومن ثم محاولة قياسها لتحديد مختلف الانحرافات، لذا سيتم التطرق لمختلف الأبعاد ونماذج قياس جودة الخدمة من خلال العناوين التالية:

1/ أبعاد جودة الخدمة العمومية:

توصل مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي يبني عليها الزبون توقعاته وادراكاته، وبالتالي حكمه على جودة الخدمة العمومية، وتمثل هذه الأبعاد في:⁴

أ- الاعتمادية:

وهي مدى قدرة مقدم الخدمة العمومية على أداء الخدمة بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالزبون يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء، تماما مثل ما وعده مقدم الخدمة.

¹ثلجة نوال جغوف، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة، قسنطينة، ص 04.

²المرجع نفسه.

³بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف لمسيلة، 2006-2007، ص 65.

⁴المرجع السابق، ص 69.

ب - مدى إمكانية وتوفير الحصول على الخدمة:

وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المنظمة الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل الخدمة تتوفر في الوقت وفي المكان الذي يريده الزبون؟
- هل سيحصل العميل على الخدمة العمومية متى طلبها؟
- كم من الوقت يتاح للعميل لانتظار الحصول عليها؟
- هل من السهل الوصول إلى مكان تلقي الخدمة

ت- الأمان:

يعبر هذا المؤشر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة العمومية المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من هذه المنظمة أو من مقدمها أو من كلاهما.

ث- المصدقية:

ما هي مصداقية مقدم الخدمة باعتباره يمثل الخدمة العمومية فيما تقدمه من خدمات، وهل يلتزم بوعوده وبما يقوله؟

ج- درجة تفهم مقدم الخدمة العمومية لحاجات الزبون:

ويشير هذا البعد إلى مدى قدرة مقدم الخدمة العمومية على تحديد وتفهم احتياجات الزبائن وإحاطتهم بالعبارة.

ح- الاستجابة:

تتعلق بمدى قدرة ورغبة واستعداد مقدمي الخدمات العمومية في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة الزبائن، وقدرتهم على أداء الخدمة العمومية لهم عند احتياجهم لها، فهل يشعر مقدم الخدمة بالسعادة والحماس في خدمة الزبون؟، هل تتوفر لدى مقدم الخدمة الجاهزية لتقديم الخدمة عند طلبها؟

خ- الكفاءة والجدارة:

تتعلق بكفاءة وجدارة القائمين على تقديم الخدمة العمومية من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرفة التي تمكنهم من أداء الأدوار بشكل أمثل.

2/ نماذج قياس جودة الخدمة العمومية:

تعددت البحوث والدراسات لقياس جودة الخدمة العمومية، حيث توصل الباحثون من خلال هذه البحوث والدراسات أن جودة الخدمة قابلة للقياس، رغم غياب البعد المادي لها ما يجعل عملية قياسها أمرا صعبا مقارنة مع السلع المادية، إلا أنو لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمة العمومية وتعميمها على جميع المنظمات الخدمية، نظرا للظروف الخاصة بكل منظمة، كما أن هذا لا يمنع من وجود مقاييس لجودة الخدمة مشتركة بين المنظمات الخدمية المتشابهة الوظيفة، ومن الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات العمومية نجد:¹

¹ جباري فادية، تأثير جودة الخدمات على رضا العميل، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011، ص100.

❖ **مقياس عدد الشكاوى:** تمثل الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات العمومية المقدمة دون المستوى، أو ما يقدم من خدمات لا تتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يريدونه، فيساعد هذا المقياس المنظمة الخدمية اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين جودة ما تقدمه من خدمات للزبائن.

❖ **مقياس الرضا:** وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمة العمومية المقدمة، وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف للمنظمة الخدمية طبيعة وشعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم، وجوانب القوة والضعف بها، كما يمكن هذه المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

❖ **نموذج الفجوات:** يطلق عليه نموذج جودة الخدمة (Service Quality) الذي يعرف باختصار (Seroquel)، وهو نموذج لقياس وتقييم جودة الخدمات يقوم على قياس خمس فجوات (أربع فجوات من جهة مقدم الخدمة العمومية، وفجوة من جهة الزبون)¹، وعند التحدث عن هذا الموضوع لا بد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد فجوة الخدمة هما:²

❖ **توقعات الزبون:** وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها.

❖ **إدراكات الزبون:** وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له.

المطلب الثالث: متطلبات ومعيقات تحقيق الجودة في المنظمات العمومية

لتمتكن المنظمات العمومية من تحقيق نوعية متميزة في خدماتها، لا بد من توافرها على مجموعة من المتطلبات، ومن ثم محاولة مواجهة مختلف المعوقات التي يمكن أن تؤثر على مستوى جودة خدماتها، وعلى هذا الأساس سيتم التطرق لما يلي:

أ/ **متطلبات تحقيق جودة الخدمة العمومية:** يمكن تحقيق الجودة في الخدمات بالقطاع الحكومي من خلال اعتماد المبادئ التالية:³

حكومة محفزة: إن الرؤية الجديدة للحكومة هي أن تكون حكومة محفزة للغير أكثر من كونها منفذة؛ إذ إن وظيفتها التأكد من أن الخدمات المفترض تقديمها من قبل المنظمات العمومية قد قدمت بأعلى مستوى وأقل تكلفة.

¹ جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 57.

² جباري فادية، مرجع سابق، ص 202.

³ علي أحمد ثاني بن بود، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 08.

حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية: إن تقوية المجتمعات المحلية يجعلها مالكة للخدمات التي تقدم إليها، كذلك فإن المجتمع المحلي يلتزم نحو أعضائه بشكل أكبر من التزام المهني الحكومي نحو أعضاء المجتمع؛ فأعضاء المجتمع المحلي هم الملاك وهم أصحاب المصلحة الحقيقية.

حكومة تنافسية: حكومة تساعد على التنافس بدلاً من تقديم الخدمات؛ لأنه عندما تكون هناك منافسة تكون هناك خدمة أفضل، ويأتي دور الإدارة الحكومية دور المراقب والتحقق من أن الخدمة قد قدمت وفقاً للمعايير المطلوبة.

حكومة موجهة بالنتائج: إن إدارة الحكومة "بالنتائج" من الأساليب الحديثة، فلا بد للإدارة الحكومية من السعي للحصول على نتائج حقيقية عن الانجاز والتركيز على المخرجات (ما الذي برقق وما الذي أنجز). مثلاً التحقق من مدى جودة أو ملائمة خريجي المنظمات التعليمية لسوق العمل، وقدرة الخريج على التعامل مع معطيات ومتطلبات العمل.

حكومة تدار بالعميل: يعني ذلك الاهتمام باحتياجات المستهلك أكثر من الاهتمام بالمتطلبات البيروقراطية؛ وذلك لأن تقديم الخدمة بالطريقة التي يريدها ويتوقعها متلقي الخدمة (العميل) هو الأساس الذي يجب أن تعمل في ضوءه المنظمات الحكومية فذلك يعد أهم متطلبات تحقيق الجودة من خلال استخدام الوسائل المناسبة والتي يمكن من خلالها التعرف على رأي المستهلك.

حكومة متوقعة للأحداث: إن الحكومة التي تعمل بروح منظمات الأعمال تركز على الوقاية لتقليل الإنفاق على الحرائق، ولا شك أن الانشغال بالعمل التنفيذي البحث لا يترك مجالاً لأن تفكر الإدارة فيما يجب التخطيط له أو توقعه من أحداث أو ظروف مستقبلية مستجدة، وعليه فإن كل ما تسعى إليه هو معالجتها للمشاكل وليس التنبؤ بها ومنع حدوثها أو اتخاذ الإجراءات الوقائية.

حكومة لامركزية: لقد أصبحت المركزية من أهم أمراض المنظمات غير الناجحة، وعلى العكس من ذلك فإن التمكين وتفويض الصلاحيات واللامركزية، هي السمة التي يجب أن تتميز بها المنظمات الحكومية الحديثة، والتي يمكن من خلالها إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكار وتحمل المسؤولية، خاصة في ظل أنظمة المعلومات الحديثة والمتطورة والتي تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق التميز.

-حكومة موجهة بالسوق: إن الحكومة التي تأخذ قراراتها بنفسها لتحقيق أهدافها غالباً لا تستطيع الوفاء باحتياجات المستهلكين، لذا فمن الضروري هيكلة السوق (وضع قواعد العمل)، وإتاحة المعلومات بحيث تكون تحت نظر المستهلكين، ودعم أو تسهيل عمل القطاع الخاص، وزيادة الاستثمار أو الإقلال منه في سوق من الأسواق، واستخدام الضرائب لتصبح حافزاً أو وسيلة لتوجيه السوق، ونحو ذلك من السياسات.

2/معيقات تطبيق إدارة الجودة في المنظمات الحكومية:

رغم أن المنظمات الحكومية تدرك ضرورة وأهمية تحسين الجودة، وبالرغم من قدرتها على توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحسين الجودة، إلا أن تطبيق أسلوب تواجهه العديد من المعيقات أهمها:¹

- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية، إذ أن فعالية تحسين الجودة في المنظمات الحكومية تعتمد بشكل كبير على الثقافة التنظيمية بها، والملاحظ أن الوضع الحالي لثقافة المنظمة الحكومية لا يلائم تطبيق هذا المدخل لغياب تشجيع الإبداع والابتكار، وفي المقابل التركيز على الرقابة والتدقيق بصورة تقليدية، فضلا عن تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
- عد إدراك القيادة الإدارية وعجزها عن توضيح التزامها بتحسين جودة خدماتها، وهذا يعد أهم المعوقات وأكثرها خطورة.
- يحتاج تطبيق الجودة لقيادة إدارية فعالة تملك رؤية مستقبلية وتدرك أهمية تحسين الجودة، إلا أن أغلب القيادات في المنظمات الحكومية لا تضع الجودة ضمن أولوياتها، فلكي تتحقق الجودة في المنظمة الحكومية فهي بحاجة إلى جودة القيادة أولا ثم قيادة الجودة ثانيا.
- بالرغم من قناعة المسؤولين بضرورة التحديث والتطوير من أجل تبني نظم وأساليب جديدة فإنهم يتميزون بالتذمر والخوف وغالبا ما يستسلمون للواقع.

ويمكن إنجاز أهم المعيقات التي تواجه المنظمات العمومية لتحقيق جودة خدماتها في أربعة أمور أساسية هي:²

- مشكلة عدم القدرة على التحديد الدقيق لعملاء المنظمة العمومية
- صعوبة قياس مستوى أداء الخدمات العمومية وإنتاجيتها
- مشكلة التركيز على مدخلات النظام والعمليات أكثر من التركيز على المخرجات؛
- الثقافة العامة التي تتبناها الأجهزة الحكومية.

¹ واعر وسيلة، الملتقى دور الحكومة في تحسين جودة الخدمات الحكومية، حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية- الجزائر-، جامعة منتوري قسنطينة، ص13.

²علي أحمد ثاني بن بود، مرجع سابق 20.

خلاصة واستنتاجات الفصل الأول:

ازداد اهتمام المؤسسات الخدمية العمومية بالجودة وتطبيقها وهذا بسبب ضغوطات المواطنين نتيجة لزيادة مطالبهم بخدمات ذات جودة عالية فالجودة في الخدمة هي ما تقدمه المؤسسات من خدمات بمستوى الجودة المطلوب أو يفوقه أي هو جوهر الفرق بين ما يتوقعه المواطن للخدمة وما يدركه فعلا فإذا كانت إدراكاته أكبر من توقعاته فالمواطن سوف يتمسك بتكرار التعامل معهم حتى يصبح من المنتمين وتكون بذلك المؤسسة كسبت رضاه وولائه أما إذا كان العكس تقول أن الخدمة سيئة ولا تمتاز بالجودة أي إن المؤسسة ستفقد اهتمام المواطن. أما بالنسبة للجودة في الخدمة العمومية تعني مدى قدرة المؤسسة العمومية على إدخال نظام الجودة في تقديمها للخدمات وهذا لتلبية مختلف رغبات وطلعات المواطن فالتطور التكنولوجي ومختلف التغيرات الحاصلة أدت إلى تغير في ذهنيات وأفكار المواطن.

فالمواطن أصبح ذو وعي ومستوى ثقافي عالي يطالب بخدمة ذات جودة عالية، معاملة طيبة من طرف مقدمي الخدمة التي تحفظ له كرامته، سرعة في التقديم.

الفصل الثاني:

دور إدارة الوقت في تحسين

جودة الخدمة العمومية

تمهيد

يتناول هذا الفصل دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال مبحثين، الأول يستعرض إدارة الوقت من خلال التقليل من مضيعات الوقت، كتلك المضيعات المتعلقة بالتخطيط او التنظيم، بينما تُخصص المبحث الثاني لدراسة تحسين جودة الخدمة العمومية بالإدارة السليمة للوقت، وذلك كما يلي:

- المبحث الأول: تحسين جودة الخدمة العمومية بالتقليل من مضيعات الوقت
- المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمة العمومية بالإدارة السليمة للوقت

المبحث الأول: تحسين جودة الخدمة العمومية بالتقليل من مضيعات الوقت

تواجه المنظمات عقبات تقف حاجزا دون الوصول لتحقيق أهدافها، من بين تلك العقبات مضيعات الوقت التي تواجه مختلف الموظفين التابعين لمستويات إدارية مختلفة، فمن مضيعات الوقت ما يكون الموظف المتسبب الرئيسي فيها خلال ممارسته لمختلف الوظائف الإدارية، ومنها ما تكون ناتجة عن ظروف خارج عن نطاق إرادته.

المطلب الأول: تعريف مضيعات الوقت

هناك مجموعة من العوامل والظروف تقع أو تحدث للفرد أثناء تأديته مهامه خلال وقت العمل الرسمي، تساهم في تأخير وتعطيل إنجاز المهام والواجبات الملقاة على الموظف ألا وهي مضيعات الوقت.

وتعرف مضيعات الوقت على أنها:

- مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمنة والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتا غير ضروري، أو يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة، أو أنو نشاط لا يعطي عائداً مناسباً للوقت المبذول من أجله.¹
- هي تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت دون إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدماً²

ومن بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى تضييع الوقت هي:³

- إن أكثر ما يسبب الكثير من الأعمال وتأخير المواعيد وطول الانتظار وتأجيل المهام هو الأزمات المرورية، المتكررة والمتواجدة في كثير من الطرقات والشوارع والأماكن مما يسبب الكثير من القلق وإخلاف المواعيد.
- عدم معرفة استخدام الأجهزة الحديثة والمتطورة وكيفية التعامل مع العطل الحاصل في الأجهزة الإلكترونية مما يؤثر تأثيراً مباشراً على جودة الخدمة العمومية.

¹ إيهاب عبد الرزاق النعاس، أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، رسالة ماجستير، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، 2003، ص 11.

² حسين بن علي محمد الزهراني، الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت، رسالة دكتوراه، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، 2010، ص 78.

³ محمد سرور حكمت الحريزي، إدارة المكاتب، ط 1، (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011)، ص 78.

المطلب الثاني: أنواع مضيعات الوقت

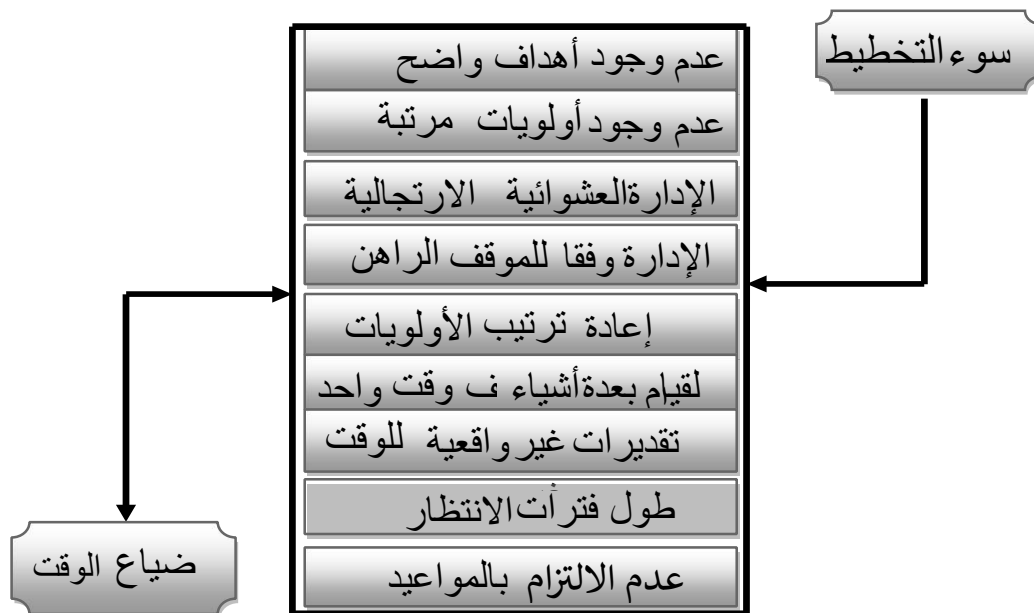
إن مضيعات الوقت تشمل جميع الأنشطة التي تأخذ وقتنا غير ضروري، وإن العملية الإدارية تتكون من وظائف متعاقبة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، كما تتكون من وظائف مستمرة مثل الاتصال واتخاذ القرارات، وترتبط بكل وظيفة من وظائف العملية الإدارية أو عناصرها مضيعات الوقت، وفيما يلي عرض لكل منها:

أولاً: مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه

أ- مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط

التخطيط هو " علم وفن صناعة المستقبل كما يجب أن يكون، وليس كما يمكن أن يكون، وهو علم يدرك قيمة الوقت ويقوم على تفعيل ومفاعلة عنصر الوقت واستثماره لأقصى مدى".¹ يمكن تلخيص مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط



المصدر: طارق علي جماز، تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدمام، 2010، ص68.

¹قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص105.

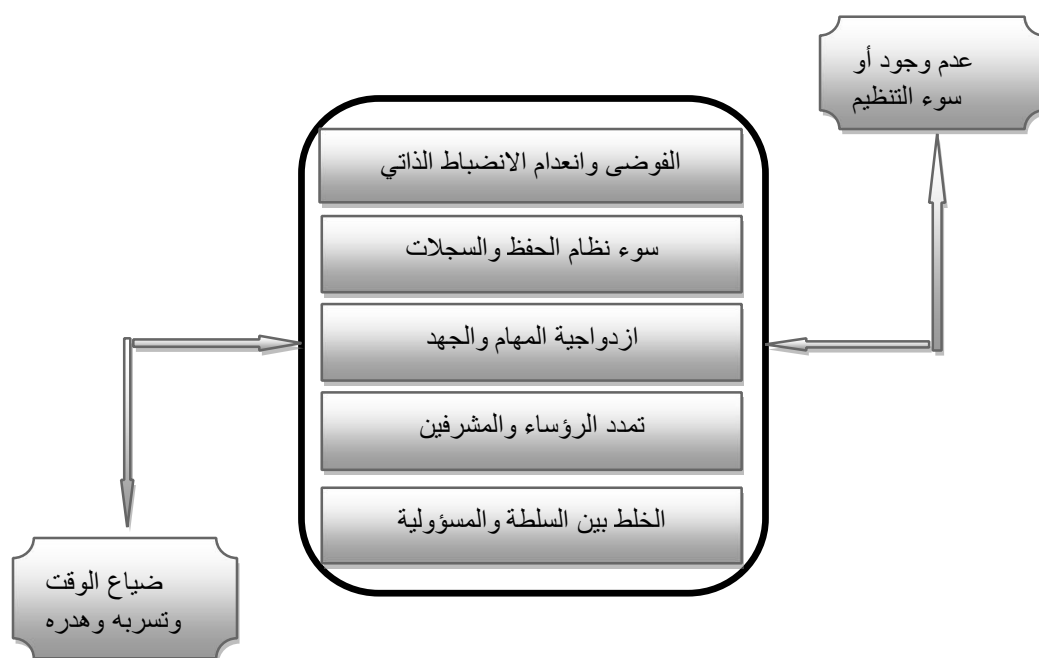
ب- مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم:

التنظيم كل متكامل ضروري ولازم لحسن ست العمل ولضمان تنفيذ النشاطات، إذ يمثل التنظيم مجموعة من الإجراءات والقواعد والترتيبات التي تتم لتحديد عناصر العمل في المنظمة وتشغيلها. ويتم ذلك بأربع جوانب رئيسية هي:¹

- عملية تحديد الموارد البشرية كما ونوعا.
- عملية التدريب وإكساب المعرفة ونقل الخبرات إلى القوى العاملة.
- عملية تطوير القوى العاملة وتحديد قدراتها وتحفيزها.
- وتحقيق الحيوية والدافعية.

وتشمل مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم ما يلي:

الشكل رقم (2-2): مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم



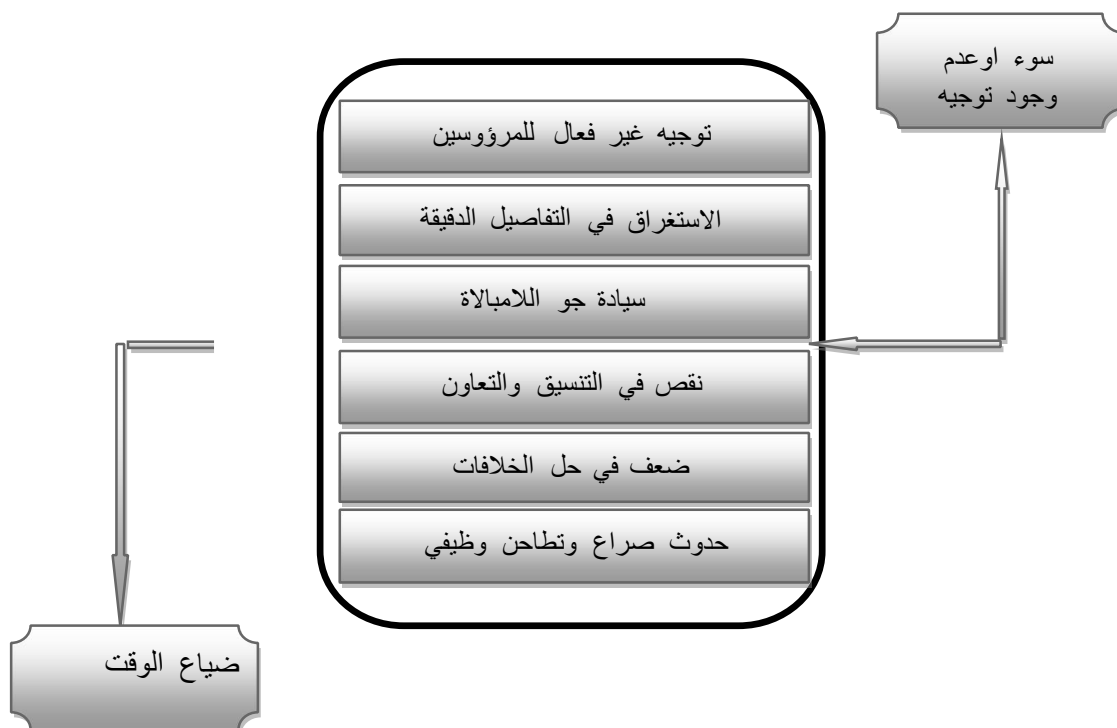
المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الوقت، ط1، (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009) ص109.

¹ المرجع السابق.

ج- مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه:

إن سلامة التوجيه تعد من أهم مهارات إدارة الوقت للوصول لتحقيق الأهداف، وسلامة التوجيه تنبع من الوعي بالآخرين وما لديهم، و في الوقت ذاته فإن إدارة الوقت تحث على تطوير نظام التوجيه في المنظمات ليصبح أكثر اعتماداً على التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية معتمداً على المعلومات وليس على السلطة، وإذا كانت إدارة الوقت هي إدارة للموارد البشرية فإن التوجيه يهتم بالموارد البشري من خلال الارتقاء بمواهبه وقدراته، ومن سلامة التوجيه أيضاً إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم في الصباح الباكر وتعيين الأعمال الروتينية لوقت الظهيرة، لا بد من التنويه أنه لكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه، فانه يفترض توافر قاعدة سليمة ومناخ اجتماعي في المنظمة، ولا يجب إطالة وقت التوجيهات حيث يكفي الاتصال الشفهي والهاتفي القصير لكي يتم تحقيق الهدف، ويمكن حصر مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه.

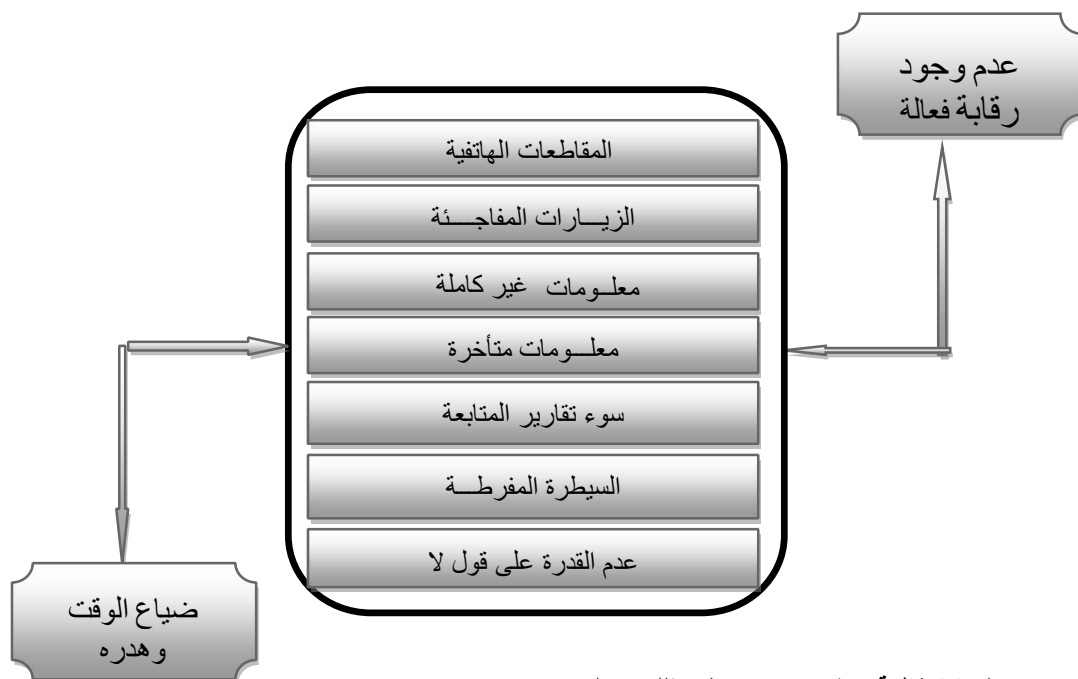


ثانياً: مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة والاتصال واتخاذ القرار

أ- مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة:

لا توجد عمليات إدارية بدون متابعة أو رقابة، والرقابة في المشروعات الحديثة أصبحت رقابة وقائية وليست علاجية تنتظر الخطأ وتعالجه، بل تقوم على المتابعة الذكية الواعية المدركة لمدى خطورة حدوث الخطأ والعمل على تداركه قبل وقوعه، أو وجود مضيعات الوقت نتيجة عدم وجود الرقابة سواء الذاتية الخاصة أو الخارجية المتصلة بالإشراف والأجهزة الرقابية¹ التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة



المصدر: قاسم نايف علوا إدارة الوقت، ط1، (عما: دل الثقافة للنشر والتوزيع، 2009) ص 106

¹ محسن أحمد الخضيري، الإدارة التنافسية للوقت، ط1، (مصر: ايتراك للنشر والتوزيع، 2000)، ص- ص، 79-80.

ب- مضيعات الوقت المتصلة بالاتصال:

يمكن تلخيص أهم العوامل التي تسبب بإهدار الوقت في العمليات والمهام المتعلقة بالاتصال التي تؤثر على إنتاجية الموظف للخدمة كما يلي:

الشكل رقم (2-5): مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال



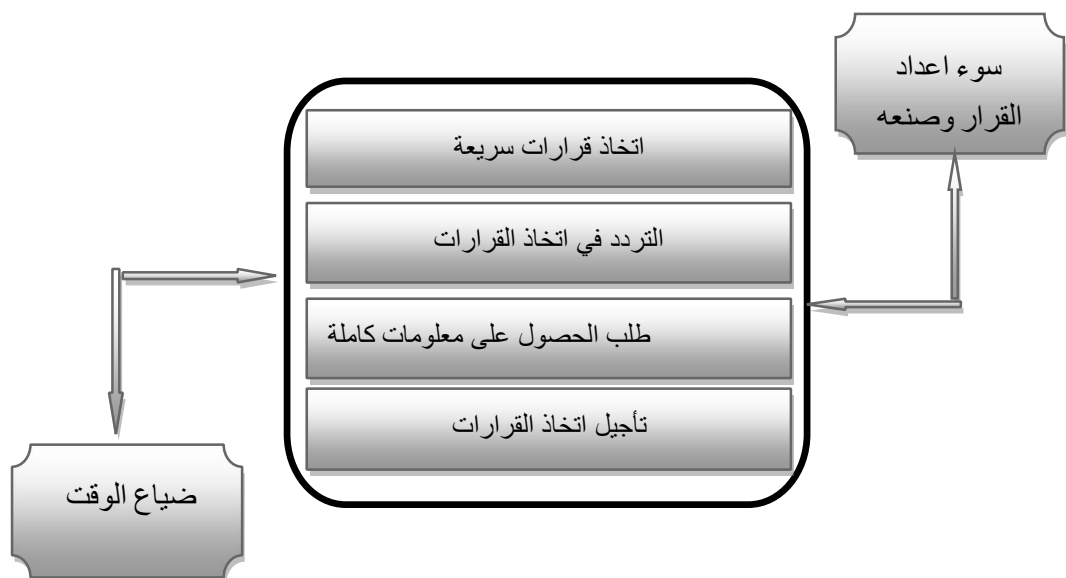
المصدر: محسن أحمد الحضيري، الإدارة التنافسية للوقت، ط1، (مصر: ايتراك للنشر والتوزيع، 2000)، ص84.

ج- مضيعات الوقت المتصلة باتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار صلب العملية الإدارية، فالإدارة هي اتخاذ قرار مناسب في الوقت المناسب، ويتم إبلاغه بشكل مناسب إلى الأفراد المناسبين للقيام بالعمل المطلوب...، وتتوقف كفاءة الإدارة على كفاءة اتخاذ القرار، والتي هي بدورها تتوقف على كفاءة وجودة إعداد وصنع القرار ببدائله المختلفة¹، كما يمكن تلخيص أهم عناصر أهدار الوقت المتعلقة باتخاذ القرار كما يلي:

¹محسن أحمد الحضيري، مرجع سابق، ص88.

الشكل رقم (2-6): مضيعات الوقت المتصلة باتخاذ القرار



المصدر: محسن أحمد الخضيري، الإدارة التنافسية للوقت، ط1، (مصر: ايتراك للنشر والتوزيع، 2000)، ص88.

المطلب الثالث: أساليب وطرق السيطرة على مضيعات الوقت

يمكن السيطرة على مضيعات الوقت باستخدام أحد الأساليب التي تساهم بشكل فعال في تقليل الوقت المهدر، وذلك عن طريق استخدام مختلف الأساليب والتقنيات الحديثة كتكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدام نماذج صفوف الانتظار.

1/ السيطرة على مضيعات الوقت بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال

أ/ تعريف تكنولوجيا المعلومات

لم تحض تكنولوجيا المعلومات كغيرها من المصطلحات الجديدة خاصة مع ظهور الاقتصاد الجديد بتعريف موحد، بل تعددت التعاريف وتنوعت تبعاً لرؤية كل واحد لها، لذا سندرج عدة تعاريف:

- "تكنولوجيا المعلومات تعتبر نتاجاً مناسباً للتلاحم والتكامل بين كل من تكنولوجيا الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصال"¹

¹مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 28.

- هي مجموعة المعارف والخبرات والمهارات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في الحصول على المعلومات، الملفوظة، المرسومة، الرقمية وفي معالجتها وبنها وتخزينها، بغرض تسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة للجميع.¹

ب / تعريف تكنولوجيا الاتصال: تعرف على أنها:

- " أي أداة أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو عرض البيانات"²
- "هي مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والإدارية والتنظيمية، المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها وانتاجها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها، أي توصيلها إلى الأفراد والمجتمعات"³ وتعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها: " تلك المكونات المادية والبرمجية لأجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال وقواعد البيانات، التي تعمل على استقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها للمستخدم النهائي في الوقت المناسب."⁴

ج / دور بعض وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في توفير الوقت لتحسين جودة الخدمة:

وفيما يلي لبعض الوسائل التي تمكن المنظمة من توفير الوقت الذي يؤدي بدوره إلى الرفع من مستوى جودة الخدمة:⁵

أولاً: الحاسوب ودوره في توفير الوقت: يعد الحاسوب من أبرز مظاهر تكنولوجيا المعلومات في العصر الحالي، وهو نظام يتكون من مجموعة من المكونات المادية والبرمجية التي تقدم العديد من المميزات والخدمات في مجال الأعمال الإدارية بما يوفر الوقت والجهد في إنجازها.

ثانياً: البريد الإلكتروني ودوره في توفير الوقت: يمثل البريد الإلكتروني الوسيلة المرنة والأقل كلفة، والطريق الأمثل والأسرع في نقل وتبادل المعلومات، وهذه السرعة الفائقة التي يتميز بها تجعله وسيلة فعالة ومفيدة في عمليات الاتصال المستمرة والهامة، فالبريد الإلكتروني هو أحد أهم الوسائل الفعالة في توفير الوقت.

¹ عبد الجواد سعيد محمد ربيع، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في جودة الخدمة بالمؤسسات الصحفية، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 26-27 أبريل 2006، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 08.

² حسن عماد المكاوي، تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، ط2، (مصر: دار المصرية البنائية، 1997)، ص63.

³ محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، الجزء الثاني، مصر، (دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003)، ص805.

⁴ عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، (الأردن: دار البيزوري للنشر والتوزيع، 2011)، ص284.

⁵ إيناس أكرم أحمد الخناوي، مرجع سابق، ص-ص، 59-64.

ثالثا: شبكة الأنترنت ودورها في توفير الوقت: تعتبر شبكة الأنترنت من أضخم الشبكات العالمية، حيث تربط بين مجموعة هائلة من الحواسيب التي ترتبط مع بعضها البعض من خلال تقنيات الاتصال المختلفة، وهي من أهم وسائل الاتصال الحديثة، التي توفر الوقت والجهد من خلال تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات بين مقدم الخدمة وطالب الخدمة، ومن أهم المزايا التي توفرها شبكة الأنترنت:

- تقليل استخدام الورق وبالتالي توفير الوقت
- تمكين المنظمات من الحصول على مصادر جديدة للمعلومات بأسرع وقت
- تمكين الأفراد من الاتصال فيما بينهم بأسرع وقت

2/ دور نظرية صفوف الانتظار في توفير الوقت لتحسين جودة الخدمة

العمومية

ترجع أصول نظرية صفوف الانتظار إلى عام 1909م حيث أجرى المهندس الدانماركي إيرلنج Erlang تجاربه على مشكلة كثرة المكالمات التليفونية وتعرض طالبو تلك المكالمات إلى التأخير لعدم قدرة عاملات التليفون على تنفيذ الطلبات الواردة بنفس السرعة التي تصل بها، وسيتم التطرق إلى ما يلي:

أ/ تعريف نظرية صفوف الانتظار:

تعرف نظرية صفوف الانتظار على أنها: " عدد من الوحدات (السيارات، الأشخاص، الآلات، الرسائل، العمال، ... إلخ) المنتظمة في شكل طابور منتظرة خدمة معينة، وذلك خلال فترة زمنية معينة".

2/ عناصر نظرية صفوف الانتظار:1

- العنصر أو العميل (بشري أو مادي) هو طالب الخدمة.
- مركز الخدمة وهو المكان أو المقر الذي تقدم فيه الخدمة المطلوبة للعناصر القادمة إليه.
- قناة الخدمة وهي الجهة (الأفراد والوسائل) التي تقدم الخدمة مباشرة للعناصر.

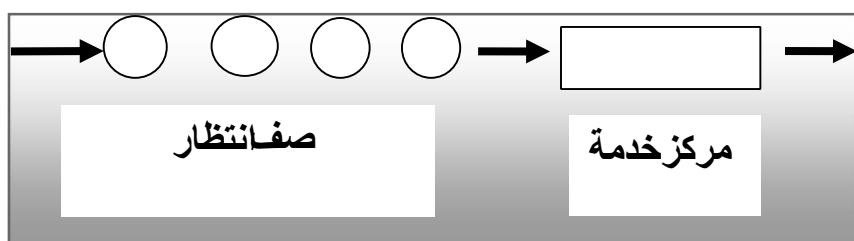
¹رشيد غلاب، تحسين خدمات الموانئ باستخدام نماذج صفوف الانتظار، رسالة ماجستير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2006-2007، ص 34.

- نظام الخدمة ويطلق على عدد العناصر في صفوف الانتظار والعناصر التي تتلقى الخدمة في قنوات الخدمة المتاحة.

3/ نماذج لحالات الانتظار

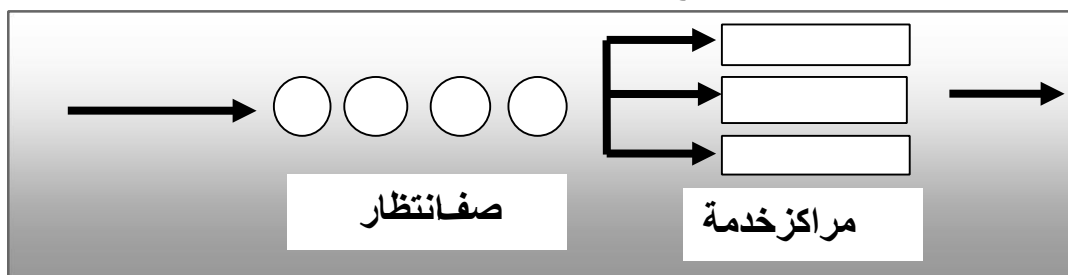
تم تقسيم نماذج صفوف الانتظار إلى أربع نماذج تمثل في حد ذاتها الإطار العام للحالات التي تظهر فيها صفوف الانتظار وهي:¹

الأول: مركز خدمة واحد مع إتمام الخدمة في مرحلة واحدة وتكون وحدات طلب الخدمة في هذه الحالة صفا واحدا أمام مركز خدمة واحدة.



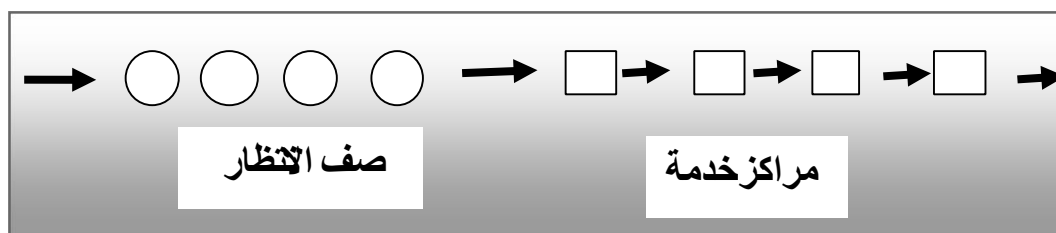
الثاني: عدد من مراكز الخدمة مع إتمام الخدمة في مرحلة واحدة

وفي هذه الحالة تتعدد مراكز الخدمة مع وجود صف واحد فقط على أن تقدم الخدمة للعملاء من أي مراكز الخدمة.

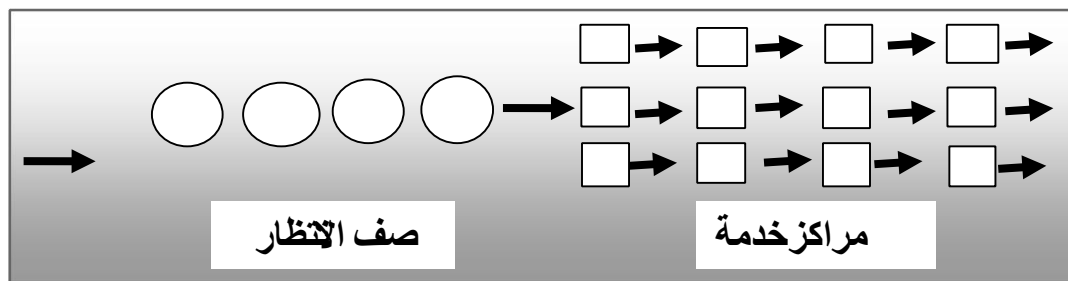


الثالث: مركز خدمة واحد مع تعدد المراحل

¹المرجع السابق، ص-ص، 66- 68



الرابع: عدد من مراكز الخدمة مع تعدد المراحل



4/ دور دراسة نظرية صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمة العمومية:

الهدف الذي تسعى إلي المنظمة من خلال دراسة صفوف الانتظار هو تدنية التكلفة وفي نفس الوقت التوصل إلى مستوى أفضل للخدمات، فنظرية صفوف الانتظار تدرس العلاقة بين جودة الخدمة وتكلفتها، فمن خلال سعي المنظمة لتدنية تكاليف الانتظار فهي بذلك تحقق جودة في خدماتها والذي بدوره ينعكس إيجاباً على رضا الزبون، وتتمثل تلك التكاليف في تكاليف تقديم الخدمة الأجور، حالة الصيانة، وتكاليف الانتظار الناجمة عن انتظار العملاء لحين وصول أدوارهم، والهدف من دراسة هذا النوع من التكاليف هو عدم ترك الزبون يغادر من مكان تقديم الخدمة بسبب طول الانتظار.

المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمة العمومية بالإدارة الناجحة للوقت

باعتبار أن الوقت أحد موارد العوامل الهامة والمؤثرة بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة، فتظهر أهمية الوقت في جميع الوظائف الإدارية في المنظمة، ونظرا لهذه الأهمية لا بد من حسن استخدام الإدارة الفعالة للوقت في جميع الوظائف الادارية، التي تنعكس في الأخير على جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة.

المطلب الأول: تحسين جودة الخدمة العمومية بتخطيط وتنظيم الوقت

1/ تخطيط الوقت:

باعتبار أن التخطيط هو عنصر أساسي في العملية الإدارية، فهناك ارتباط وثيق بين عملية التخطيط وإدارة الوقت، فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بمدة زمنية معينة، سواء كانت طويلة أو قصيرة أو متوسطة، والتخطيط لإدارة الوقت بشكل فعال لا بد أن يضع المخطط له في الاعتبار أن إدارة الوقت بكفاية وفاعلية تعتمد بشكل أساسي على كفاية العنصر البشري، ومهاراته الإبداعية والسلوكية، والفنية، وخبرته العملية، لأنه هو المعد والمنفذ للخطة، كما يجب معرفة وبكل دقة منفذ العمل، ومهارته، وقدراته ومؤهلاته.¹

❖ المبادئ المتعلقة بالتخطيط للوقت

ويشتمل التخطيط اليومي عدة مبادئ في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال كالتالي:

مبدأ تحليل الوقت: إن التخطيط اليومي للوقت هو الخطوة الأولى في تنظيم الوقت، في حين أن السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت يتمثل في فقدان التخطيط اليومي أو التخطيط غير الملائم، لذا على أي موظف بالمنظمة العمومية اللجوء إلى التخطيط الفعال للقضاء على مشكلة تضييع الوقت، ويعتبر تحليل الوقت أمرا ضروريا لإدارة الوقت الناجحة، فعندما يقوم أي موظف كان بتحليل وقته سيجد أن جزءا كبيرا منه صرف على أعمال متكررة، والخطوة الأولى التي يجب على الموظف إتباعها هي تحليل الكيفية التي يتم بها إنفاق الوقت، وذلك من خلال وضع قائمة تتضمن جدول الأعمال التي سيقوم بها ضمن فترة زمنية محددة مسبقا

¹مبارك بن إبراهيم الخريف، فاعلية إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص- ص27-28.

وضع الأهداف الجيدة: تتحدد الأهداف عادة بشكل هرمي، تمثل قاعدته الأهداف الاستراتيجية، وتعلوها الأهداف

السنوية ونصف السنوية، فالأهداف الشهرية، ثم الأسبوعية واليومية.¹

التخطيط اليومي: ويتم وضع الخطة بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، وكذا يجب ترتيب

الأولويات للقيام بالعمل المقرر، حيث تكون طريقة تحديد الأولويات هي اختيار الأكثر أولوية أي لا يمكن تفويضها،

هناك تخطيط قصير الأجل كتخطيط العمل الذي من خلاله ينظم وقت العمل.²

المرونة: يجب على كل عامل بمنظمة معينة أن يتصف بالمرونة، بمعنى توزيع الوقت الرسمي بكامله على الأنشطة الواجب

القيام بها مع الأخذ بعين الاعتبار المقاطعات التي يدكن أن تحدث.

التخطيط حسب الأولويات: الأولويات هي "عملية ترتيب الأهداف والمهام والأعمال الأول فالأول"، فأغلبية الموظفين

يعانون من مشكلة تحديد من أين يبدأ في عمله فالمهام الملقة على عاتق أي موظف غالبا تكون كثيرة ومنها ما هو

معقد، فكيف يبدأ، وكيف يختار؟ فإذا عمل عشوائيا من دون وضع أولويات، قد ينتهي به الأمر إلى تحقيق إنجازات

كمية ليس لها ثقل نوعي.³

وعملية تخطيط الوقت تخضع لفكر وعمل منهجي سليم قائم على خطوات منطقية هي:⁴

الخطوة الأولى: تحديد الوقت المتاح لنا في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة، وهو أمر يحتاج دائما إلى مراجعة وتمحيص.

الخطوة الثانية: تحديد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح لنا استخدامه واستغلاله.

الخطوة الثالثة: ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى طرق متكاملة من الأهداف، ويتم ذلك من خلال مجموعة من

الأهداف المتكاملة التي يتعين الوصول إليها، ويتم تقسيم هذه الأهداف في إدارة الوقت على النحو التالي:

1- أهداف أولية ابتدائية تمهيدية قائمة على التشخيص والتوصيف العلمي الدقيق، والتحديد الشامل للأوضاع

القائمة، والموارد والإمكانات والطاقات المتاحة والمتوفرة.

2- أهداف تراكمية تكرارية متتابعة، وهي الأهداف التي تتصل بالتشغيل المعتاد-

3- أهداف مراجعة قياسية رقابية لمستويات الأداء والتشغيل، وذلك عن طريق الالتزام بالمقاييس الموضوعية،

والمواصفات المنصوص عليها في معايير الجودة القائمة، فمن خلال الإدارة الجيدة للوقت يتم وضع معايير الجودة

القياسية التي يتم من خلالها تقديم الخدمات.

¹ أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، مرجع سابق، ص- 143- 144.

² mark Romainville, **des méthodes pour apprendre**, (Alger : Edition chihab, 1995), p-p, 151, 152.

³ باسم الحموري، مهارات إدارية، ط1، (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010)، ص 181.

⁴ محسن أحمد الحضيري، الإدارة التنافسية للوقت، مرجع سابق، ص 123-132.

الخطوة الرابعة: وضع برنامج زمني واضح التوقيتات المعيارية القياسية ومحدد المهام والأعمال والأنشطة التنفيذية، يتم وضع البرنامج وفق خطوات منطقية هي:¹

- ❖ تحديد المهام المطلوب تنفيذها لتحقيق هدف البرنامج، وأن تكون هذه المهام واضحة المعالم
- ❖ تقسيم المهام إلى أنشطة تنفيذية ذات مراحل متعاقبة محددة بحيث يمكن ترتيب تلك المراحل، ويتم ذلك في ضوء تتابع تنفيذ هذه المراحل
- ❖ تحديد الوقت القياسي والمعيارى لكل مرحلة، وتحديد الوقت الإجمالي للبرنامج، تحديد الوقت المعين للبدأ في تنفيذ البرنامج.
- ❖ تحديد حزمة الموارد والإمكانات المادية وغير المادية وتوفيرها
- ❖ تحديد مسؤولية تنفيذ البرنامج وحدود السلطة ومسارات وخطوط انسياب المعلومات
- ❖ تنفيذ البرامج وإجراء الخطوات اللازمة لأي تعديل قد يكون ضروري.

وتستخدم في تخطيط الوقت بعض الأساليب الإحصائية التي أهمها خريطة جانت الخاصة بالوقت، وكذلك شبكة بيرت

2/ تنظيم الوقت:

يقصد بالتنظيم هنا تنظيم وقت العمل وهو يعني "ترتيب الأفراد والموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة"، وبذلك يشمل التنظيم عددا من الأسس والمبادئ، كتصميم الهيكل التنظيمي، وتنظيم المسؤوليات، والتنسيق وتحديد معدلات الأداء الوظيفي، وتنظيم تدفق العمليات الإنتاجية، ورعاية مصالح العاملين والإدارة، وتحديد المؤهلات العلمية المطلوبة، ودراسة الظروف المحيطة بالعمل داخليا وخارجيا.

ومن هنا نستطيع القول إن التنظيم يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ، وعلى هذا الأساس فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج هدر وإضاعة للوقت، وتأخر في التنفيذ، وبالتالي فإن التنظيم السيئ يؤثر على أداء المنظمة، أما التنظيم الجيد فإنه يقلص من الوقت المطلوب.

¹المرجع السابق، ص-ص، 133-134.

ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري بعدة نواح منها: تحديد مهام واختصاصات الموظفين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية (المادية والاجتماعية) المحيية للعمل.

ويبين بعض الباحثين أن هناك أساليب جديدة لتنظيم الوقت مثل التفويض والإدارة بالأهداف والإدارة الذاتية، كما أن التنظيم يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، وتسهيل قيام المستويات الإدارية لمهامها الوظيفية وفقا للأوقات الموزعة بين المستويات الإدارية، وبما يتناسب مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى على حدة، ومن هنا يتبين لنا أن التنظيم يقوم بدور حيوي متعاظم في تعظيم الاستفادة من الوقت.

وتنظيم الوقت قائم على عنصرين أساسيين هما:¹

- **العنصر الأول:** تحديد الأفراد، وما يتعين أن يقوم به كل منهم من دور محدد وعمل منصوص عليه في الخطة الموضوعية، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد.
- **العنصر الثاني:** العلاقات التبادلية التفاعلية بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض، والناجمة عن طبيعة ارتباط كل منهم بعمل الآخر.

وبالتالي فإن تنظيم الوقت عملية بالغة الأهمية، وهي عملية محورية لازمة للتعامل مع كل المتغيرات والمستجدات لذا لا بد من إيلائها القدر الكافي من الاهتمام.

المطلب الثاني: تحسين جودة الخدمة العمومية عن طريق توجيه ورقابة الوقت

1/ التوجيه

يشكل التوجيه جزءا كبيرا من الوقت الإداري، ويتمثل ذلك في إرشاد وتوجيه العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل، إلى جانب الاتصالات المستمرة بمختلف أشكالها الشفوية والمكتوبة. وتظهر أهمية التوجيه في جوانب كثيرة منها: أن توجيه الفرد إلى الأعمال التي تتناسب مع استعداداته سوف يمكنه من استخدام قدراته بأقصى قدر ممكن، مما يؤدي إلى تكييفه بدرجة كبيرة مع بيئته وظروف عمله، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية وزيادة رضاه عن عمله، وبالتالي تتزايد ثقته بنفسه، فيكون على أكبر ثقة بنفسه، فيكون له أكبر الأثر في تحقيق الاستغلال الأمثل للوقت وعدم إهداره.

¹ باسّم حموري، مرجع سابق، ص-ص، 75-77.

2/ الرقابة

حتى تتزايد فاعلية استغلال الوقت وتنمية العائد والمردود الناجم عن هذا الاستغلال يتعين وجود نظام للرقابة على هذا الاستخدام وللتحقق من تفعيل الوقت بشكل علمي وعملي سليم. والرقابة هي جزء رئيسي في عملية إدارة الوقت، وهي عملية شاملة ومتكاملة بالغة الأهمية ليس فقط من وجهة النظر العلاجية المتعلقة بالقصور والانحرافات إن وجدت، ولكن وهو الأهم من وجهة النظر الوقائية الارتقائية لتفعيل استغلال الوقت واستخدامه بشكل علمي وعملي سليم.¹

المطلب الثالث: تحسين جودة الخدمة العمومية عن طريق اتخاذ القرارات في الوقت

المناسب

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من النشاطات الإدارية الهامة، إن لم تكن أهمها على الإطلاق، وتعتمد هذه العملية على أتمها مهارة ذهنية وفكرية وقدرة إبداعية يفترض توفرها في الإداري، ليستطيع تحديد المشكلة التي يواجهها، ووضع الاقتراحات معينة لحلها، وتقييم هذه المقترحات واختيار أفضلها أو أنسبها للمشكلة.

ومما لا شك فيه، عملية اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى فترة زمنية معينة، يفترض أن يكون الإداري قد وصل من خلالها إلى قرار مناسب لحل المشكلة. ويختلف اتخاذ القرار في الوقت المحدد نتيجة اختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها الإداري، وكذا المستوى الإداري الذي ينتمي إليه، وبشكل عام يمكن النظر إلى هذه الاختلافات من ثلاث زوايا رئيسية هي:²

1- اختلاف الوقت المحدد لاتخاذ القرارات، تبعا لاختلاف المستويات الإدارية: يمكن تقسيم هذه القرارات من هذا المنطلق إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- **القرارات الاستراتيجية:** هي القرارات التي تتعلق بمستقبل المنظمة وخططها الطويلة الأجل، وهي من اختصاص الإدارة العليا.
- **القرارات التكتيكية:** هي القرارات التي ترتبط بالمستويات الإدارية الوسطى، وهي تأخذ في الغالب فترة زمنية قصيرة.
- **القرارات التنفيذية:** ترتبط هذه القرارات بالإدارة التنفيذية أو المباشرة، وتكون هذه القرارات مقتصرة على قطاع معين، أو على مجموعة صغيرة من العاملين، وهي تعالج في الغالب الأمور اليومية أو الأسبوعية.

¹ بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط1، (الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009)، ص96.

² سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، (الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1998)، ص-ص، 85-87.

- 2- اختلاف توزيع الوقت المحدد لاتخاذ القرارات تبعا لاختلاف درجة المشاركة في القرار (فردية، جماعية)
- 1- اختلاف الوقت المحدد لاتخاذ القرارات، تبعا لاختلاف النمط القيادي في المنظمة (القيادة الفردية، القيادة بالمشاركة).

خلاصة واستنتاجات الفصل الثاني:

مما سبق يمكن القول أن إدارة الوقت هي أحد الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق جودة في خدماتها، حيث تعد إدارة الوقت جوهر جميع العمليات الإدارية، التي يبنى على أساسها نظام تقديم الخدمة، باتباع أسلوب الإدارة الفعالة للوقت تتمكن المنظمات من تحقيق رضا الزبون، الذي يسعى للحصول على الخدمات في الوقت المناسب، ومن الدعائم التي تعتمد عليها المنظمة لتقديم خدماتها في الوقت المناسب هي استخدام التكنولوجيات الحديثة، وكذا إتباع إحدى نماذج صفوف الانتظار التي تمكنها من تقليص مدة الانتظار، لكي لا تتحمل تكاليف إضافية ناتجة عن انسحاب الزبون من مراكز تقديم الخدمة، وكذا انتهاج أسلوب الإدارة الفعالة للوقت الذي يعظم نسبة الاستفادة من الوقت، الذي يساهم بدرجة كبيرة على تقديم الخدمة في الوقت المناسب.

ومن خلال ما تم ذكره يمكن استخلاص مجموعة من النتائج:

- إدارة الوقت هي تلك العلاقة بين الإدارة والوقت أي العلاقة بين مختلف الوظائف الإدارية والوقت.
- لإدارة الوقت أهمية كبيرة لدى المنظمات باعتبارها المعيار الحقيقي المحدد للمنافسة.
- يؤثر تضييع الوقت المتصل بمختلف الوظائف الإدارية على تقديم الخدمة في الوقت المناسب.
- تساعد التكنولوجيات الحديثة في التقليل من الوقت الضائع.
- يساعد النموذج الأمثل لصفوف الانتظار من تقديم الخدمة كما يتوقعها الزبون.
- تمكن الإدارة الناجحة للوقت على تقديم الخدمة في الوقت المناسب

الفصل الثالث:

إدارة الوقت ودورها في تحسين

جودة الخدمة العمومية، دراسة

حالة مديرية توزيع الكهرباء

تمهيد:

أوضحت الدراسة النظرية في الفصلين السابقين، أن لإدارة الوقت دورا وتأثيرا كبيرا في تحسين جودة الخدمة العمومية، مما يستدعي تبني كل من منهج الإدارة الناجحة للوقت، وكذا استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة ومحاولة تطبيق النموذج المناسب لصفوف الانتظار، من أجل تقديم الخدمة العمومية في الوقت المناسب.

وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى واقع تطبيق إدارة الوقت على مستوى الشركة الوطنية سونلغاز، من خلال إجراء دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية خنشلة، كما سيتناول هذا الفصل دراسة على عينة من الموظفين بالشركة من جهة، وعلى عينة من الزبائن من جهة أخرى لمعرفة مدى تأثير تطبيق أسلوب إدارة الوقت على متلقي الخدمة العمومية الذي له الحكم الأول والأخير على جودة الخدمة المقدمة.

ومن ثم سيتم تناول الفصل التالي وفقا للمنهجية التالية:

- المبحث الأول: مجالات الدراسة.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الأول: مجالات الدراسة.

تزخر الجزائر بموارد مهمة للكهرباء والغاز من اجل دفع الآلة الصناعية التي تمكن من رفع التحدي في وجه التطور الاقتصادي في الجزائر، وهنا يظهر الدور الذي تلعبه شركة سونلغاز في هذه الاستراتيجية التطورية عن طريق إنتاج الطاقة الكهربائية ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز. وموضوع هذه الدراسة الميدانية يدخل في إطار البحث الذي قمنا به لدى مديرية التوزيع بولاية خنشلة، حيث يمثل الجانب التطبيقي له، وتتكون هذه الدراسة من ثلاث مطالب تعكس ثلاثة مجالات (المجال المكاني، المجال الزماني، المجال البشري) سنتناولها في هذا المبحث كما يلي:

المطلب الأول: المجال المكاني

سيتم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين منفصلين، يكون الأول تعريف عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، والثاني سيخصص لتعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز -خنشلة- والتي تشكل الحيز المكاني لدراستنا التطبيقية، كما يلي:

الفرع الأول: تعريف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

تُعرف شركة سونلغاز على أنها شركة خدماتية بالدرجة الأولى وكذا صناعية تتلخص مهامها في إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز، أنشئت شركة سونلغاز حسب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 من 14 ديسمبر 1991 الذي حول طبيعتها القانونية إلى «EPIC» مبنى عمومي ذا طابع صناعي وتجاري تحت رعاية وزارة الطاقة.

مهام الشركة

في إطار موضوعها ومهمتها التي تمثل خدمات عمومية تعمل سونلغاز على:

- ضمان إنتاج، نقل وتوزيع طاقة كهربائية ذات جودة.
- ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع احترام كل الشروط والإجراءات الأمنية وبأدق تكلفة.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وتلك ذات عدة سنوات وتأمين تمويلها.
- دراسة ووضع برامج لتحقيق برامج عمل ضرورية لدورة الاحتكار.
- وتسيير وتكوين الموارد البشرية الضرورية من اجل تحقيق مجموع مهامها.
- تصور ووضع السياسة التجارية الملائمة لدفتر الشروط العامة.

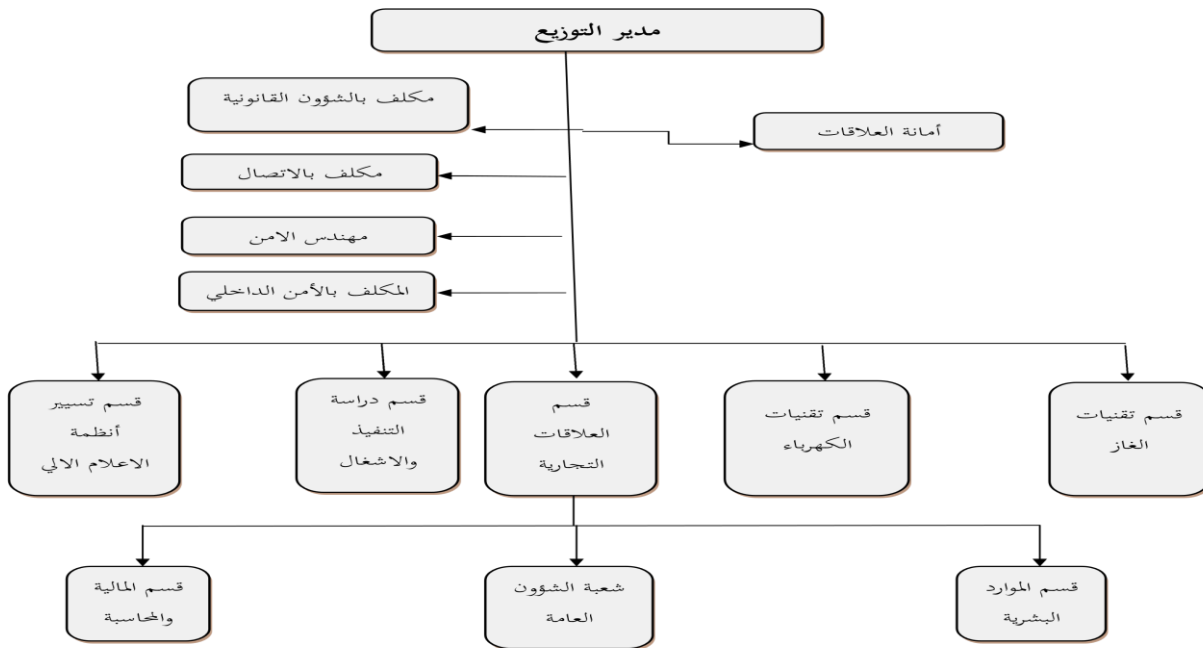
الفرع الثاني: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ولاية خنشلة

أولا: بطاقة تقنية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

- مديرية توزيع الكهرباء والغاز خنشلة: هي مؤسسة عمومية اقتصادية شكلها القانوني شركة ذات أسهم، مقرها الرئيسي طريق الوزن الثقيل: مديرية توزيع الكهرباء والغاز خنشلة.
- طبيعتها: شركة اقتصادية عمومية ذات طبيعة صناعية تجارية ذات أسهم.
- الموقع: طريق الوزن الثقيل خنشلة.
- المساحة: 7 هكتار.
- عدد العمال: 514.
- رقم الاعمال: 20000000000.
- راس المال: 6400000000.
- السجل التجاري: رقم 06 ب 09 / 00-0805455.
- عدد الوكالات التجارية 07: هي خنشلة حضري، خنشلة ريفي، قايس، ششار، بابر، زوي، بوحمامة.

وفيما يلي وصف توضيحي لمديرية التوزيع بولاية خنشلة من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية، وفيه يتضح سير عملها والتوزيع العام لأقسامها ومصالحها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - خنشلة-



المصدر: الوثائق الرسمية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية خنشلة

المطلب الثاني: المجال الزماني

امتدت الدراسة الميدانية بمديرية التوزيع بولاية خنشلة من 2022/04/04 إلى غاية 2022/04/14 حيث تم في هذه المرحلة توزيع الاستبيان، وقد واجهتني عدة صعوبات كانت أبرزها عدم استرجاع أوراق الاستبيان الموزعة نظرا لعدم اهتمام البعض بموضوع الاستبيان.

المطلب الثالث: المجال البشري

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عشوائية اقتضت عليها الدراسة، وقد توزعت العينة بين الموظفين ورؤساء المصالح والتقنيين والمهنيين وعمال النظافة وسائقي السيارات... وقد كان لنا لقاء ببعض الزبائن بالإضافة إلى بعض المؤسسات المقاولاتية الخاصة والمتعاقدة مع مديرية التوزيع الذين عبروا لنا عن آرائهم في مسألة أوقات العمل وتنظيمها وكذا علاقتهم بموظفي المؤسسة. كان الهدف من وراء عشوائية العينة هو سير آراء جميع افراد المؤسسة باختلاف مسؤولياتهم من أجل فهم علاقة تنظيم الوقت بجودة الخدمة المقدمة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية خنشلة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سنطرق من خلال هذا المبحث الى المنهجية المعتمدة في اجراء الدراسة، من خلال تقسيمه الى مطلبين، المطلب الأول متعلق بتصميم الدراسة، والمطلب الثاني يشرح أدوات جمع البيانات، بالإضافة الى كيفية اعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: تصميم الدراسة

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الوقت ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج ومن خلاله يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي.

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وتميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

كما ساعدنا المنهج التحليلي في تحليل بيانات الاستجواب غير المباشر والدلالات الضمنية داخل استمارة الأسئلة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تركزت أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة حصراً على الاستبيان بالدرجة الأولى ثم المقابلة بالإضافة الى الوسائل الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية والأعمدة البيانية...

أولاً: الإستبيان

تم استخدام الاستبيان أي "قسمة الأسئلة"، والتي تعرف على أنها استمارة بحث تضم أسئلة عن مواضيع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة تسلم إلى المبحوثين وتتم الإجابة عنها من طرفهم دون حضور الباحث،...¹ يُعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير، وقد تم توزيع الاستبيان لدى مديرية التوزيع سونلغاز خنشلة في الفترة الممتدة من 2022/04/04 إلى غاية 2022/04/14.

نظراً لاختيارنا للإستبيان كأداة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، فسندقم فيما يلي المراحل التي تم فيها بناء هذه الأخيرة

كانت أسئلة الاستمارة موجزة وبصيغة واضحة، أي الابتعاد عن الكلمات الغامضة والمعقدة والتي تحتاج إلى تفكير عميق، أو الكلمات التي تحوي أكثر من معنى، حيث كانت الأسئلة من النوع المغلق وتحدد الإجابة فيها بنعم أو لا، أحياناً، نوعاً ما، وأخرى بوضع علامة (X) على الإجابة المختارة، وقد قام الطالب بإعداد استمارته كما يلي:

الاستمارة الأولى موجهة للموظفين: وهي تنقسم إلى جزئين:

- الجزء الأول: يهدف إلى معرفة المعلومات الشخصية.
- الجزء الثاني: يهدف إلى معرفة دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية خنشلة.

اشتمل هذا الاستبيان على "11" أسئلة بما فيها البيانات العامة، وقد تمحورت الأسئلة في معظمها على كيفية إدارة الوقت لدى العامل، التقنيات التي يستخدمها العامل لتوفير وقت أداء الخدمة، بعض مضيعات

¹فضيل دليو وعلي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، 1999، ص192.

وقت العامل التي تؤثر على تقديم الخدمة في الوقت المناسب، مدى اهتمام المؤسسة بجودة الخدمات المقدمة للزبون.

الاستمارة الثانية موجهة للزبائن: تنقسم إلى جزئين:

- **الجزء الأول**: يهدف إلى معرفة المعلومات الشخصية.
- **الجزء الثاني**: يهدف إلى معرفة الوقت الذي تستغرقه الخدمة المطلوبة داخل المديرية، ومدى رضى الزبائن عنها.

يستهدف الاستبيان معرفة آراء عينة من الزبائن من الخدمة العمومية المقدمة بالمؤسسة، وكذا درجة الجودة في تقديم الخدمة من خلال حصول الزبون على الخدمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل الزبون بالاعتماد على أبعاد جودة الخدمة العمومية، وقد قام الباحث بتوزيع استمارات الأسئلة على مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة عن طريق التوزيع المباشر وذلك لضمان استلام أكبر قدر ممكن من الاستمارات، وقد دامت عملية التوزيع والجمع لتلك الاستمارة حوالي شهر ونصف.

بالنسبة للاستمارة الأولى (الخاصة بالموظفين): تمكنا من الحصول على (96) استمارة من مجموع (100) استمارة موزعة؛ أي بنسبة استجاع قدرها 96%، حيث تم فحص كل الاستمارات فاستبعدت منها (07) وذلك إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عن الأسئلة أو لعدم إجابته عن كل الأسئلة، وبهذا يكون عدد الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي (79) من مجموع (100) أي ما نسبته 79% وهي نسبة عالية للتحليل.

بالنسبة للاستمارة الثانية (الخاصة بالزبائن): استطعنا الحصول على (88) استمارة من أصل (100) استمارة موزعة؛ أي بنسبة استجاع قدرها 88%، بعد فحص الاستمارات قمت باستبعاد (14) وذلك إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عن الأسئلة أو لعدم إجابته عن كل الأسئلة، وبهذا يكون عدد الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي هي (74) أي ما نسبته 74% وهي نسبة معبرة وقابلة للتحليل.

ثانياً: الأدوات الإحصائية:

- التكرارات: وذلك لتحديد تكرار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- النسب المئوية: لاستخراج نسب اختبار كل بديل من البدائل الموجودة في الاستبيان.
- الأعمدة البيانية: لتوضيح القيم المحصل عليها بيانياً.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

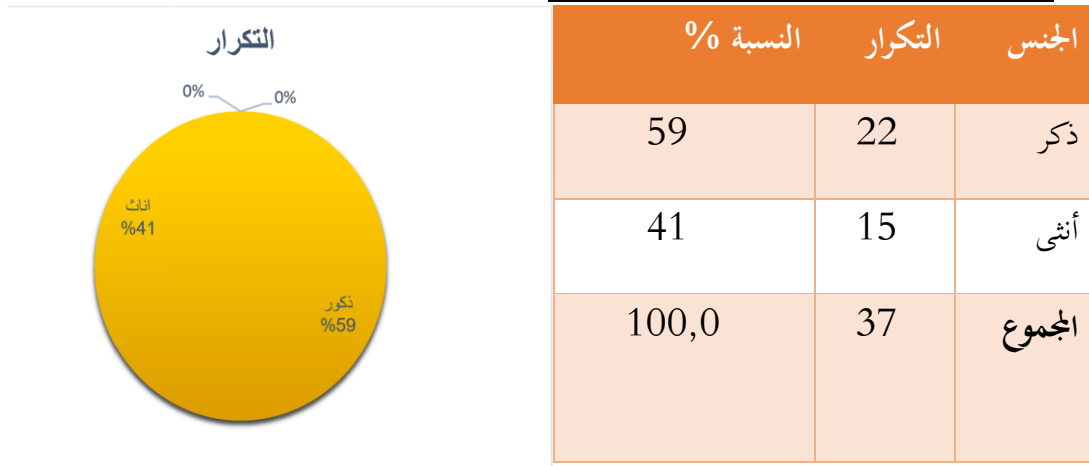
يتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى معالجة وتحليل بيانات الاستبيان الخاصة بالموضوع لكل من مجتمعي الدراسة، بدءاً بمجتمع الموظفين ووصولاً إلى عينة الزبائن، وذلك من خلال ثلاث مطالب أساسية، المطلب الأول مخصص لمعالجة البيانات الشخصية المتحصل عليها، والمطلب الثاني مخصص لدراسة بيانات المجتمع

الأول المتمثل في الموظفين، أما المطلب الثاني فسيكون مخصص لمعالجة بيانات المجتمع الثاني والمتمثل في عينة الزبائن.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية المتحصل عليها.

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل البيانات المستقاة من أسئلة الاستمارة التي وجهت لموظفي مديرية التوزيع بخنشلة، مع إدخال إجابات كل المبحوثين من مختلف أنواع العاملين على اعتبار أن إدارة الوقت تخص وتضم الجميع.

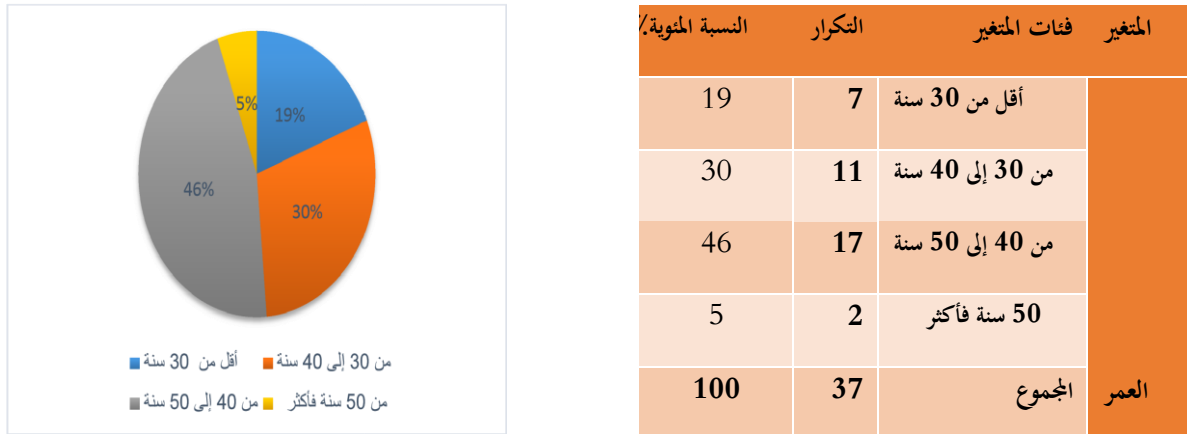
الجدول (1-1): توزيع العينة حسب الجنس.



لمصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور داخل العينة بلغت حوالي 59% بينما نسبة الإناث 41%.

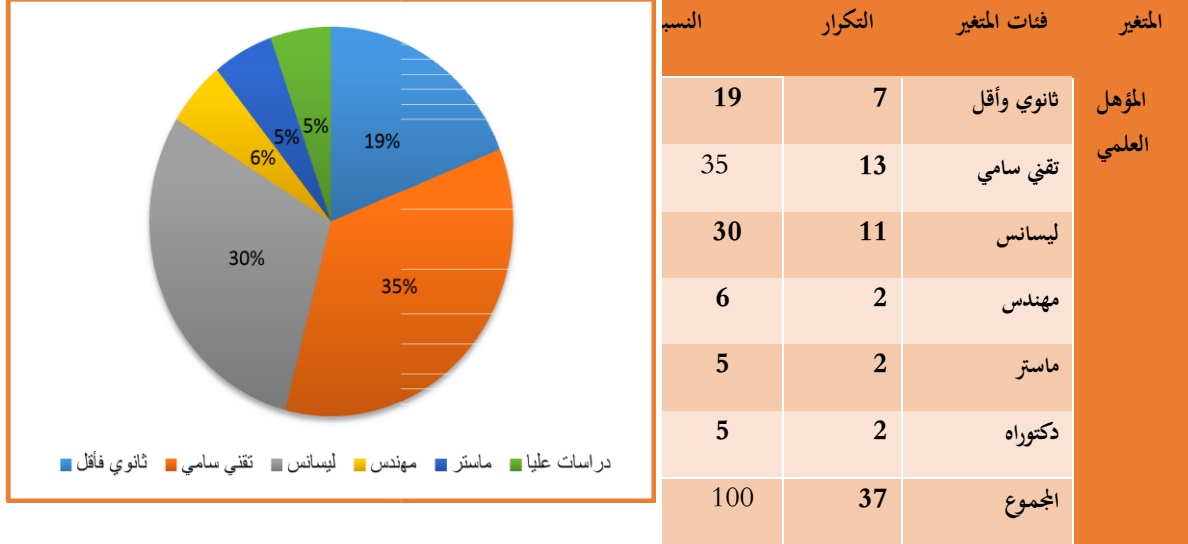
الجدول (2-1): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS. V20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (19%) أعمارهم أقل من 30 سنة وهي نسبة متوسطة مقارنة بالنسب الأخرى (30%) أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فبلغت النسبة لديهم 46% وهي نسبة مرتفعة، أما بالنسبة للأفراد الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر فبلغت نسبتهم 5% وهي نسبة ضعيفة.

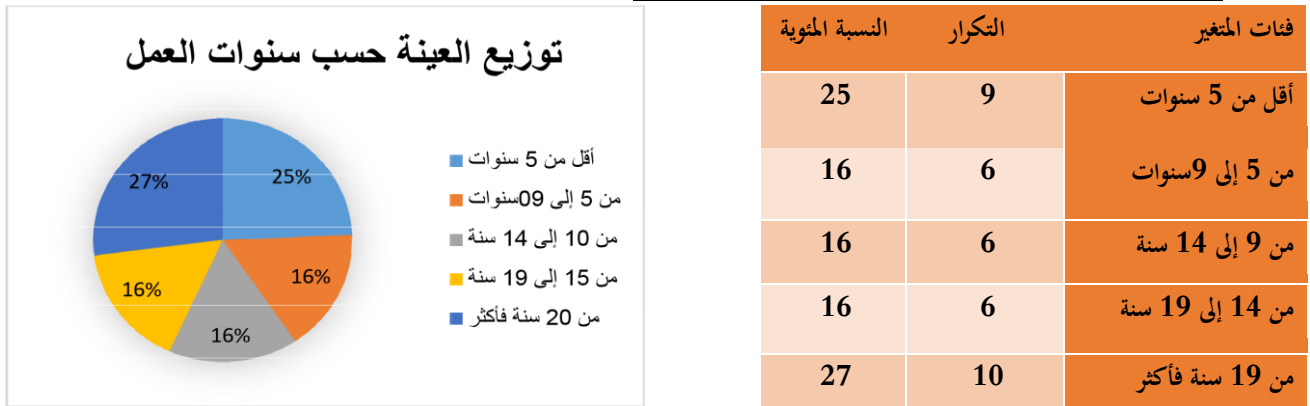
الجدول (3-1): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS. V2

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الذين تم استجوابهم حاصلين على تقني سامي، حيث بلغت نسبتهم 35% يليهم ذوي المستوى الجامعي (ليسانس) حيث بلغت نسبتهم 30%، وتليها نسبة الأفراد ذوي المستوى الأقل من الثانوي فتقدر نسبتهم في عينة الدراسة 19% و 16% لكل من شهادة المهندس، الماستر والدكتوراه.

الجدول (4-1): توزيع العينة حسب سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss. v20

يتبين من خلال الجدول اعلاه أن نسبة 25% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 05 سنوات ونسبة 16% لكل من 09-5 سنوات و 14-9 سنة وأيضا 19-14 سنة و 27% لأكثر من 19 سنة، وهو ما يعني أن مؤسسة "سونلغاز خنشلة" لها طاقات شبانية بالإضافة إلى عنصر الخبرة المهم جدا.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بمتغيري الدراسة بالنسبة للموظفين

السؤال 1: هل يتوفر في مكان عملك إمكانيات متطورة من اجل تقديم الخدمات في الوقت المحدد؟
ال جدول رقم (2-1): إجابات الموظفين لمدى توفر مكان العمل على الإمكانيات المتطورة لتقديم الخدمة في الوقت المحدد

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
91%	72	نعم
9%	7	لا
100%	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على البيانات المسترجع

من خلال نتائج الجدول نجد أن هذه المؤسسة "سونلغاز خنشلة" تعتبر من بين المؤسسات التي تتبع المقاييس العالمية في مجال استخدام التكنولوجيات الحديثة، وهذا ما قد ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمة المقدمة من حيث تسريع وقت تقديمها للخدمات ونوعية الخدمة وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة فيها، كقواعد البيانات والشبكات الاجتماعية وغيرها

السؤال 2: هل توفر لك مؤسستك وسائل النقل التي تتمكنك من الالتحاق بعملك في الوقت المناسب؟
الجدول رقم (2-2): إجابات الموظفين لمدى توفر المؤسسة على وسائل النقل.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
87%	69	نعم
13%	10	لا
100%	79	المجموع

المصدر:

من إعداد الطالب بناء على البيانات المسترجعة

من خلال نتائج الجدول نجد أن الدلالة عادت لصالح الاختيار "نعم"، حيث توضح إجابات العاملين أن (69) عامل أي بنسبة (87%) من العاملين تتكفل المؤسسة بنقلهم، والتي توفرها شركة سونلغاز من

07 صباحا إلى 6:03 مساء، وما توفرها باقي الفروع الأخرى للشركة لوسائل النقل لموظفيها، مما يعزز وصول مقدم الخدمة إلى مكان عمله في الوقت المحدد لمباشرة مهامه، أما فيما يخص (10) عاملين آخرين فقد كانت إجاباتهم ب "لا" أي ما بنسبة 13% وتسد إجاباتهم لعدم توفير مؤسستهم وسائل النقل للموظفين التي تقع مقر سكنهم في الأماكن البعيدة.

السؤال 3: هل يستطيع زملائك في العمل تحمل مسؤولياتك عند غيابك؟

الجدول رقم (2-3): إجابات الموظفين مدى تحمل مسؤولية غياب موظف آخر

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
86%	68	نعم
14%	11	لا
100%	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على البيانات المسترجعة.

يوضح الجدول أن الدلالة هي لصالح الاختيار "نعم" بنسبة قدرها 86% وهي نسبة مرتفعة جدا، وهذا ما يؤكد أن غياب الموظف لظروف معينة لا يقلل من تقديم الخدمة في وقتها المناسب، أي أن وجود بدائل من الموارد البشرية لنفس الاختصاص يساهم في استمرارية تقديم الخدمة بالشكل المطلوب، كما تنعكس هذه النسبة من ناحية أخرى على العلاقة الجيدة للموظفين فيما بينهم، وهو ما يجعله قيمة مضافة للمؤسسة.

السؤال 4: هل ترى أن تضييع وقت الزبون راجع إلى:

الجدول رقم (2-4): إجابات الموظفين حول مضيعات الوقت داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
14%	11	نقص الوسائل والتجهيزات
11%	9	عدم كفاية مراكز الخدمة
18%	14	تعقد الإجراءات الإدارية
6%	5	التأخر التكنولوجي
23%	18	نقص التكوين ووعي الموظف
28%	22	أخرى
100%	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على البيانات المسترجعة.

تبين النسب المتحصل عليها والموضحة في هذا الجدول أن السبب الرئيسي في تضييع وقت الزبون هو ما حصل عليه خيار " أخرى " وهذا بنسبة (28%) الممثل في 22 عامل، ويعود لذلك لكون العاملين يرون أن تضييع وقت الزبائن هو ناتج عن تماطل بعض العمال عن أداء العمل أو عدم وصولهم إلى المكان في الوقت المناسب، أما باقي النسب الأخرى ما بين (6%) و(23%) اعتبروا السبب يعود إلى الزبون بدرجة كبيرة نتيجة نقص الوعي الكافي.

السؤال 5: هل هناك نظام اتصال يضمن وصول المعلومة لكل موظف في الوقت المحدد؟

الجدول (2-5): اجابات الموظفين حول توفر وسائل الاتصال التي تضمن وصول وتدفق المعلومات في الوقت

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
90%	71	نعم
10%	8	لا
100%	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على البيانات المسترجعة.

من خلال تحليل الجدول يتضح لنا أن الدلالة ترجع إلى الاختيار انعما بنسبة قدرها 90% وهي نسبة عالية جدا، من خلال هذه النسبة نستنتج أن وجود نظام اتصال لمختلف فروع المؤسسة، يؤدي إلى متابعة كل أعمال شبكة الكهرباء والغاز بصفة مباشرة دون التواجد الجسماني في أماكن متعددة، وأفضل مثال على ذلك نظام قطع ووصل التيار الكهربائي بطريقة آلية في مناطق نائية دون الحضور الجسماني.

السؤال 6: هل تراعي أثناء تأديتك لوظيفتك مدى أهمية وقت الزبائن؟

الجدول رقم (2-6): إجابات الموظفين مدى مراعاة الموظف لأهمية وقت الزبائن

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
59%	47	نعم
41%	32	لا
100%	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على البيانات المسترجعة.

من خلال تحليل الجدول يتضح لنا أن الدلالة ترجع إلى الاختيار "نعم"، وهذا ما يفسر خضوع إجابات الموظفين للعشوائية.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الخاصة بمتغيري الدراسة بالنسبة للزبائن

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل البيانات المستقاة من أسئلة الاستمارة التي وجهت للزبائن لمعرفة وجهة نظر أو حكم متلقي الخدمة من الخدمات المقدمة بمديرية التوزيع "سونلغاز خنشلة".

السؤال 1: هل يتم استقبالك من موظفي المؤسسة بشكل جيد؟

الجدول رقم (3-1): إجابات الزبائن مدى استقباهم من طرف موظفي المؤسسة استقبالا جيد

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
75%	55	نعم
20%	15	أحيانا
5%	4	لا
100%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على البيانات المسترجعة.

من خلال الجدول يتبين أن الدلالة لصالح الاختيار "نعم" بنسبة قدرها 75% وهو ما يعني أن هناك استجابة عالية لمقدمي الخدمات بالمؤسسة حيث أن أغلب الزبائن لديهم رضا عن مستوى الاستجابة والاستقبال والخدمات التي يتلقونها من موظفي سونلغاز خنشلة.

السؤال 2: هل يتماطل موظفي سونلغاز خنشلة في تقديم الخدمة مما ينعكس سلبا على وقتكم بشكل عام؟

الجدول رقم (3-2): إجابات الزبائن حول مساهمة موظفي المؤسسة في تضييع أوقاتهم

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
70%	52	لا
20%	15	نوعا ما
10%	7	نعم

100%	74	المجموع
------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على البيانات المسترجعة

جاءت الدلالة من خلال هذا الجدول لصالح الاختيار "لا"، وهو ما يقابل 70% من العدد الإجمالي لعينة الزبائن، وقد كانت إجاباتهم بـ "لا" وهو ما يعكس سرعة تقديم الخدمة من حيث مؤشر الملموسية والذي يسهم بشكل أو بآخر في الرفع من مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبون.

السؤال 3: ما تقييمك لمستوى تعامل الموظفين مع الزبائن؟

الجدول رقم (3-3): إجابات الزبائن حول مستوى تعامل الموظفين مع الزبائن

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
88%	65	جيد
12%	9	سيئ
100%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على البيانات المسترجعة.

من خلال تحليل الجدول يتضح لنا أن نسبة مستوى تعامل الموظفين مع الزبائن داخل مؤسسة سونلغاز خنشلة كانت "جيدة" حيث سجلنا نسبة 88% وهي نسبة عالية جدا، ومن أعلى النسب التي سجلناها من خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة.

السؤال 4: كم استغرقت اليوم من الوقت داخل المؤسسة لحل مشكلتك؟

الجدول رقم (4-3): اجابات الزبائن حول مقدار الوقت الذي أستغرقه داخل المؤسسة لحل مشكلته

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
38%	28	نصف ساعة
52%	36	ساعة
10%	10	ساعتين
100%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على البيانات المسترجعة.

من خلال تحليل الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة هي (52%) أي ما يعادل (36) زبون استغرق مدة ساعة من الزمن داخل المؤسسة لحل مشكلته، وهي نسبة مقبولة مقارنة بعدد الزبائن من جهة وتعدد مجالات المؤسسة من ناحية أخرى، فهي تعمل على حل مشاكل الولاية بالاضافة إلى القرارات المركزية بالنسبة للملحقات الاربعة الموزعة على تراب الولاية ككل.

السؤال 5: هل وجدت خدمات المؤسسة بالجودة التي كنت تتوقعها أم لا؟

الجدول رقم (3-5): إجابات الزبائن حول تطابق جودة خدمات المؤسسة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
43%	32	نعم
39%	29	نوعا ما
18%	13	لا
100%	74	المجموع

من خلال تحليل الجدول يتضح أن أغلب افراد العينة كانت اجابتهم ب "نعم" أي ما نسبته 43% ممن وصفوا نوعية الخدمات المقدمة بالجيدة، في حين اعتبر 13 شخص أن الخدمات المقدمة سيئة، واعتبروا أنهم كانوا يتطلعون أن يجدوا نوعية خدمات أفضل بكثير مما هو كائن وموجود.

خلاصة واستنتاجات الفصل الثالث

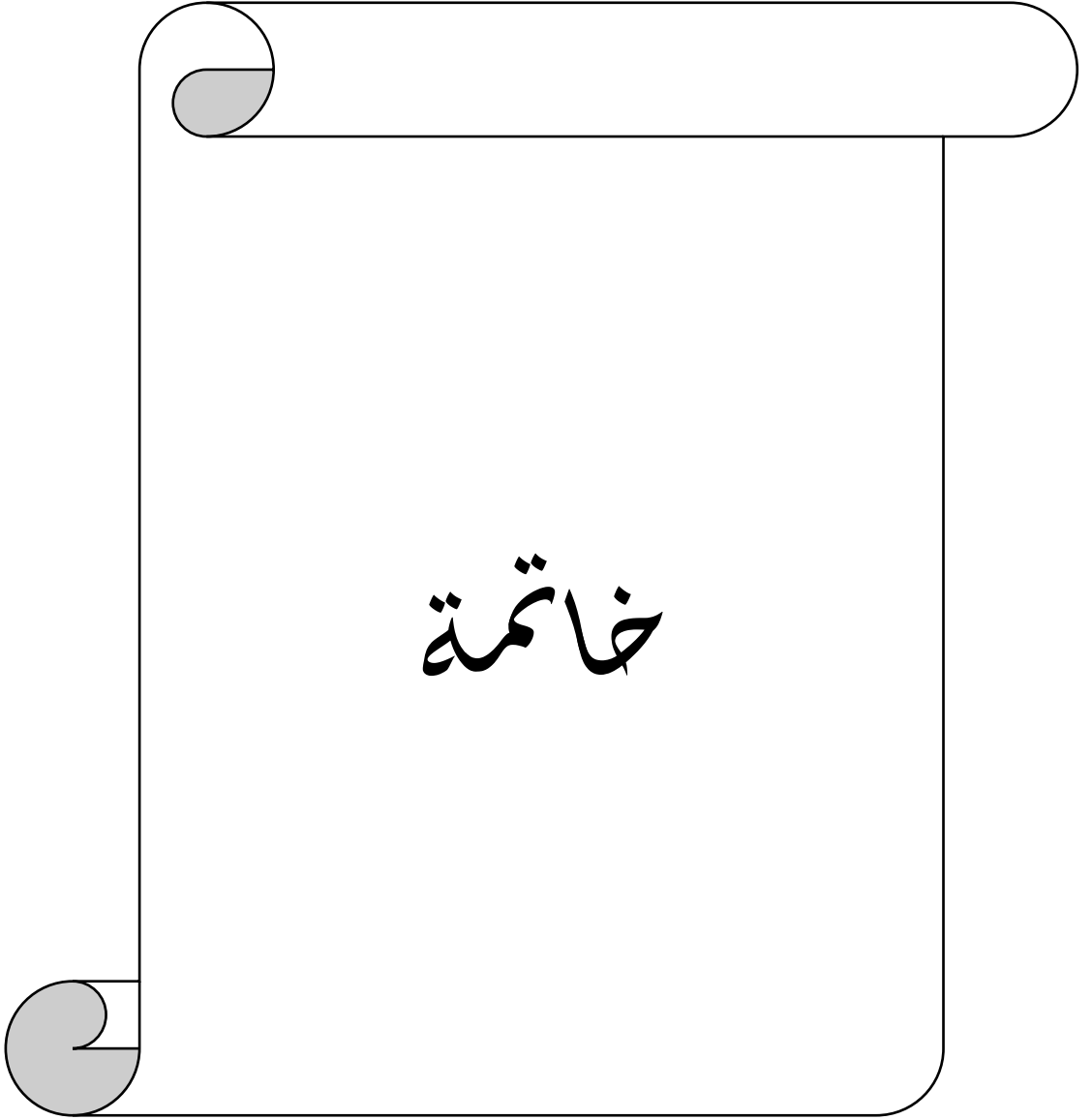
تم التطرق في هذا الفصل إلى تأثير أسلوب إدارة الوقت على جودة الخدمات العمومية، حيث تم إسقاط الجانب النظري في الفصلين السابقين على واقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية خنشلة، وهذا من أجل التعرف على واقع أسلوب إدارة الوقت داخل المؤسسة وانعكاسه على تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة، بالاعتماد على تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان واتضح من خلال تحليلها العديد من النتائج يمكن إدراجها فيما يلي:

✓ أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة تتمتع بمستوى مقبول جدا من الجودة تجعل منها مميزة عن باقي المؤسسات الأخرى.

✓ تحرص مديرية سونلغاز بخنشلة بكل فروعها ومصالحها على توفير كل الإمكانيات من أجل تقديم خدمات أفضل.

✓ العمال بالمؤسسة راضون عن مستوى جودة الخدمة التي يقدمونها، وذلك لسرعة استجابتهم لمتطلبات ورغبات زبائنهم

✓ كما أن تقديم الخدمة في الوقت المناسب للزبون من شأنه أن يساهم وبشكل كبير في تحسين صورة وجوده وفاعلية المؤسسة ككل.



خاتمة

تم في هذه الدراسة الكشف عن واقع تطبيق إدارة الوقت ومدى فاعليتها في المنظمات العمومية، وما تلعبه من دور في الرفع والتحسين من جودة الخدمات المقدمة، حيث أن تحسين جودة الخدمات العمومية يقوم على أساس تطبيق وانتهاج الإدارة الفعالة للوقت، التي بدورها تساعد متلقي الخدمة على تحقيق متطلباته ورغباته كما توقعها وأرادها، كما أن توجه المنظمات العمومية نحو أسلوب تقديم الخدمة في الوقت المناسب، لا بد من تعميمه وجعله في مقدمة انشغالاتها، وبالتالي العمل على ترسيخ ونشر ثقافته بين أفرادها رئيسا ومروؤسا، واعتماده كأحد أهم المبادئ التي على أساسها يتم تقديم الخدمة العمومية متى أرادها المتلقي.

إن رغبة المنظمات العمومية في تحسين جودة خدماتها بالإدارة الفعالة للوقت يحتاج إلى البحث عن كل السبل والإمكانيات التي تساهم في تحقيق ذلك، عن طريق ترشيد استخدام مورد الوقت بتدعيمه بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والسعي وراء تقليص كل مضيعات الوقت.

من ناحية أخرى، أثبتت هذه الدراسة أن لإدارة الوقت تأثيرا بالغا على جودة الخدمات العمومية المقدمة، وقد تبين هذا من خلال محاولة معرفة أبعاد جودة الخدمة التي على أساسها يقيم متلقي الخدمة نوعية ما تحصل عليه، ففي أبعاديات الإدارة الحديثة تم تبني مفهوم المواطن على أنه زبون بالنظر إليه على أنه رأسمالها الحقيقي، ومن أهم متطلباته هو الحصول على الخدمات في الوقت المناسب.

أولا: النتائج العامة للدراسة

من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة في جانبها النظري نذكر:

- تكتسب المنظمة ميزة ومكانة تنافسية من خلال مستوى الجودة الذي تحققه في خدماتها.
- تحقق المنظمات العمومية مستويات مرتفعة في جودة خدماتها من خلال الاهتمام بما يريده الزبون، وبالتالي التوجه به فيما تقدمه (دراسة متطلبات ورغبات الزبون ومحاولة تحقيقها)
- يتم الحكم على جودة الخدمات العمومية من قبل الزبون، من خلال أبعاد جودة الخدمات العمومية
- تعد الإدارة الفعالة للوقت، أهم العوامل والأساليب التي يمكن تبنيها من طرف المؤسسات العمومية، لضمان مستويات الجودة المطلوبة
- يساعد التقليل من مضيعات الوقت التي تواجهها المنظمات العمومية على تقديمها للخدمة في الوقت المناسب.

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

انطلقت هذه الدراسة من خلال مجموعة من الفرضيات، سيتم فيما يلي اختبارها والتأكد من مدى تحققها أو العكس، ومن ثم تقديم أهم النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي والتي سيتم استخلاصها أساساً من اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: "تعتبر جودة الخدمة العمومية الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة"

يركز العديد من المفكرين والكتاب في تعريفهم لجودة الخدمة العمومية على مطابقة الخدمات المتوقعة من قبل الزبائن مع ما يدركونه من المنظمات العمومية، وذلك من خلال الأبعاد الثلاث المتمثلة في البعد التقني المتمثل في تطبيق مختلف التكنولوجيات الحديثة، والبعد الوظيفي الذي يعبر عن الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى الزبون، عن طريق التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة ومتلقيها، والإمكانات المادية المتوفرة بالمكان الذي تؤدي فيه الخدمة، ما يلاحظ من خلال هذه الدراسة أن منظمات تقديم الخدمة العمومية بدأت تخطو نحو التوجه بالزبون تماماً مثلما نجده في المنظمات الخاصة، وهذا من خلال دراسة مختلف أبعاد جودة الخدمة العمومية التي تساهم في معرفة مدى رضا الزبون عن جودة الخدمات المقدمة، ومحاولة القيام بالتعديلات اللازمة في حالة وجود أي انحراف، وهو ما يفسر تحقق الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: "تعتبر إدارة الوقت المحور الرئيسي التي تقوم عليه جميع وظائف المنظمة"

تعتبر إدارة الوقت عن العلاقة المتكاملة بين الإدارة والوقت، فلا يمكن ممارسة أي وظيفة من وظائف الإدارة بعيداً عن الوقت فهو يتخلل جميع الوظائف الإدارية، وللاستفادة بدرجة كبيرة من الوقت على المنظمة أن تقوم بدراسة مختلف مسببات ومضيقات الوقت المتعلقة بكل وظيفة من الوظائف الإدارية، فعدم القيام بعمليات التخطيط يساهم في تضييع جزء كبير من الوقت، كما يمكن لعدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب أن يساهم في تضييع الوقت، وهو ما يفسر تحقق الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: "سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة تقوم على الأساليب الفعالة لإدارة الوقت"

يساعد أسلوب الإدارة الناجحة أو الفعالة للوقت المنظمة على تقديم الخدمة في الوقت المناسب، ويتحقق ذلك من خلال فعالية إدارة الوقت لمختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالإضافة إلى وظيفة الاتصال، وللقيام بعملية التخطيط لابد من دراسة المدى الزمني (القريب، البعيد والمتوسط) الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، كالوصول إلى الجودة المطلوبة، ومقارنة ما تم التخطيط له وما تحقق فعلاً خلال المدة المحددة،

ويساعد التوجيه واتخاذ القرار في الوقت المناسب على تقديم الخدمة في الوقت المطلوب، وهو ما يفسر تحقق الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم بشكل كبير في سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة، واختصار وقت تقديمها".

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد أهم الركائز التي تستند إليها المنظمات لتحسين جودة خدماتها، من خلال تقديم الخدمة في الوقت المناسب، فاستخدام الأجهزة المادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات تقديم الخدمة العمومية يؤدي بالضرورة إلى تقديم الخدمة في وقتها المحدد، فتقليل صفوف الانتظار، يتم عن طريق الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإضافة إلى تعدد مراكز تقديم الخدمات، وهو ما يفسر تحقق الفرضية الرابعة.

الفرضية الخامسة: "تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز -خنشلة- في تقديم خدماتها على تطبيق أسلوب الإدارة الفعالة للوقت".

من بين أهم العناصر التي تقيم بها جودة خدمات "سونلغاز -خنشلة- هي سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات، فعنصر الوقت يشكل أحد أهم المعايير التي تؤدي إلى كسبها ميزة تنافسية عن باقي المنظمات المنافسة الأخرى، فأغلب وظائف فروع "سونلغاز -خنشلة- محكومة بوقت محدد، على أساسه يمكن للزبون أن يستفيد من خدماتها، فمؤسسة "سونلغاز خنشلة" تسيير خدمات كل فروعها بالتركيز على توفير مختلف الوسائل والتجهيزات التقنية التي تمكن موظفيها من تقديم الخدمات في الوقت المناسب والمطلوب، وعموماً يمكن القول بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز -خنشلة- هي من أحسن مديريات ومؤسسات الولاية من حيث جودة الخدمات المقدمة وكذا الالتزام بزمان تقديم الخدمة، وهو ما يفسر تحقق الفرضية الخامسة.

وعليه، ومن خلال التحليل السابق لفرضيات الدراسة، والتي ثبت تحققها جميعاً، يكون بذلك قد تحقق ثبوت وصدق الفرضية الرئيسية أنه " كلما اتسعت دائرة إدارة الوقت في المؤسسة كلما ارتفع مستوى جودة الخدمة التي تقدمها".

وقد خلصت الدراسة إجمالاً إلى ما يلي:

- تهتم مديرية توزيع الكهرباء والغاز-خنشلة- بقياس مستوى رضا الزبائن، عن طريق إجراء استبانة واستفسارات حول نوعيه الخدمات المقدمة من أجل القيام بتصحيح مختلف الاختلالات
- إدارة الوقت بـ "سونلغاز-خنشلة- لها دور فعال في تحسين جودة خدماتها، باعتبار أن معيار المنافسة بالمنظمة محل الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على تقديم الخدمة في الوقت المناسب
- يؤثر سوء إدارة الوقت من قبل المديرية على تقديم الخدمة في الوقت المناسب، والذي ينعكس سلباً على جودة الشركة ككل
- السبب الرئيسي في تضييع وقت الزبون وتدمره من جودة الخدمات المقدمة، يعود إلى عدم التزام مديرية التوزيع-احياناً- بالآجال المحددة
- تساعد التكنولوجيات الحديثة التي يستخدمها المديرية على تقديم الخدمة في الوقت المناسب
- تساعد الإصلاحات الهيكلية الجديدة على زيادة مراكز الخدمة وفروع جديدة مما يقلل من صفوف الانتظار ويقرب الزبون من الشركة ككل.

ثالثاً: التوصيات والمقترحات

بناء على النتائج السابقة، تقدم التوصيات والمقترحات التالية:

- العمل على زيادة وعي الموظفين بأهمية الوقت لدى المستفيد من الخدمة
- محاولة محاكاة أساليب إدارة الوقت بالمنظمات الخاصة في المنظمات العمومية
- زيادة الدعائم التكنولوجية التي تساهم في تحسين نظام تقديم الخدمة
- زيادة مراكز الخدمات بالمنظمات العمومية التي تساهم في التقليل من طوابير الانتظار
- التوجه بمنظمات تقديم الخدمات العمومية إلى سوق العرض والطلب
- زيادة مختلف المرافق التي تمكن من حصول المستفيد على مختلف الخدمات من مكان واحد
- تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية لتحسين مستوى الموظفين لتقديم الخدمات في الوقت المناسب.

قائمة المصادر

والمراجع

1. باسم الحموري، مهارات إدارية، ط1، (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010).
2. بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط1، (الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009).
3. ثلجة نوال جغلاف، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة، قسنطينة.
4. حسن عماد المكاوي، تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، ط2، (مصر: دار المصرية البنائية، 1997).
5. خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة "مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة"، ط2، (الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2011).
6. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011).
7. علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، ط1، (الأردن: دار الياية للنشر والتوزيع، 2010).
8. فضيل دليو وعلي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة
9. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات " مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، ط1، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006).
10. سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، (الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1998).
11. كسنة أحمد، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، ط1، (الجزائر: غرناطة للنشر والتوزيع، 2009).
12. محسن أحمد الخضير، الإدارة التنافسية للوقت، ط1، (مصر: ايتراك للنشر والتوزيع، 2000).
13. محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، الجزء الثاني، مصر، (دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003).
14. محمد سرور حكمت الحريري، إدارة المكاتب، ط1، (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011).
15. مصطفى لصيب الشاويش، إدارة أعمال المكاتب، ط1، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2010.

16. ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، ط1، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008).

ثانياً: الأطروحات والرسائل

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، رسالة دكتوراه، 2007-2008،
2. أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
3. إناس أكرم أحمد الحناوي، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
4. إيهاب عبد الرزاق النعاس، أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، رسالة ماجستير، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى.
5. بوغنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف لمسيلة، 2006-2007.
6. جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011.
7. جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
8. حسين بن علي محمد الزهراني، الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت، رسالة دكتوراه، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، 2010.
9. حنان شكري شاكر، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الفترات الفضائية العاملة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2010.
10. رأفت حسث شاكر الهور، محمد ابراهيم المدهون، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2011. المقالات
11. رشيد علاب، تحسين خدمات الموانئ باستخدام نماذج صفوف الانتظار، رسالة ماجستير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2006-2007.

12. فهد بن عوض الله زاحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 2008.
13. مبارك بن إبراهيم الخريف، فاعلية إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011
14. محمود ابراهيم سعيد ملحم، العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة، رسالة دكتوراه، ماي 2010.
15. مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
16. مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.

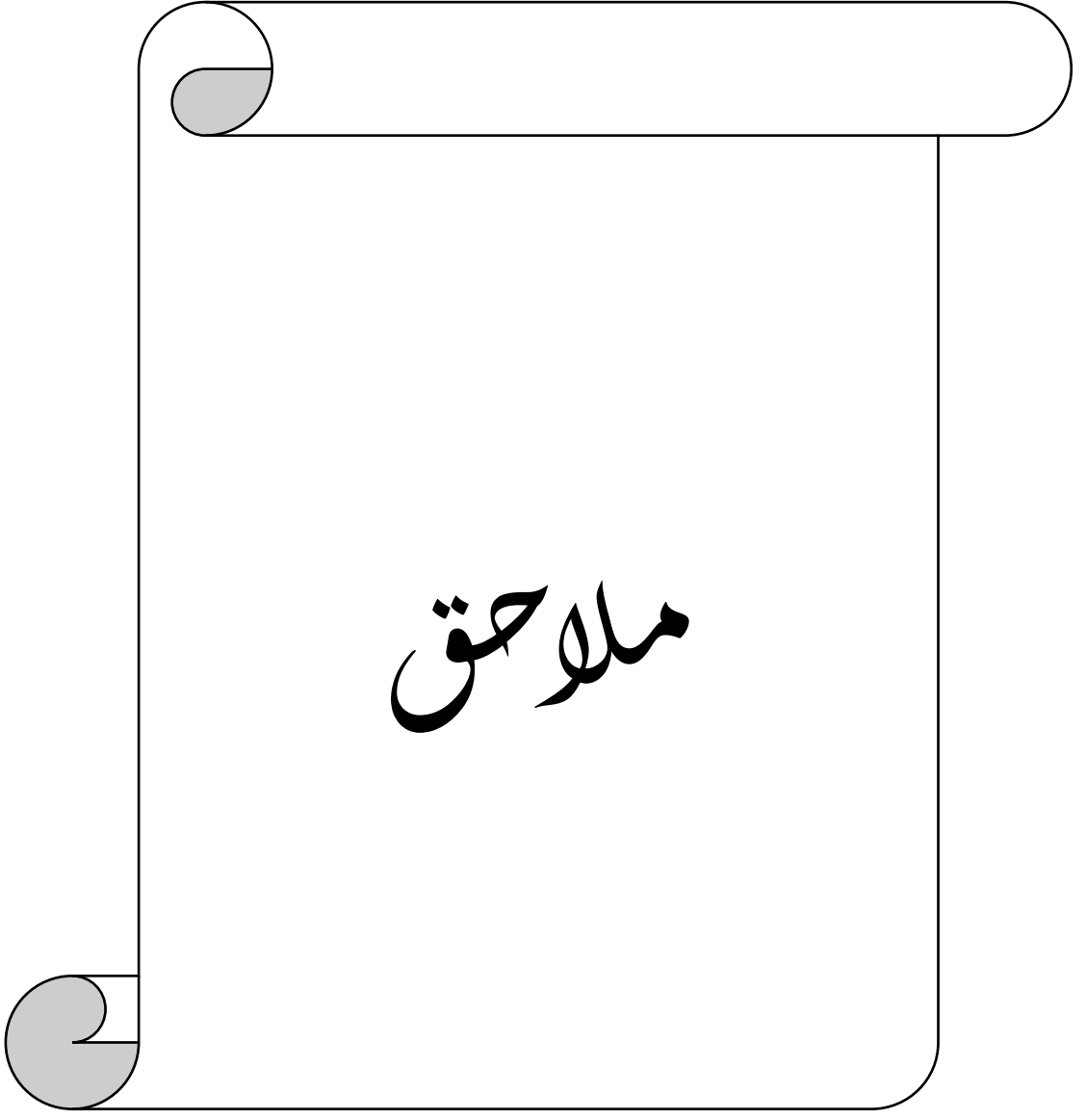
ثالثا: المقالات والملتقيات

1. عبد الجواد سعيد محمد ربيع، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في جودة الخدمة بالمؤسسات الصحفية، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 26-27 أبريل 2006، المملكة الأردنية الهاشمية.
2. عبد المولى الصديق، رؤية تأصيلية لمفهوم الجودة في الإسلام، مقالات تقنية في الجودة، مجلة عالم الجودة، العدد 1، أغسطس 2010
3. علي أحمد ثاني بن بود، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
4. ماضي بلقاسم، برجم حنان، "توجهات التسويق الفندقية الحديثة في إدارة الجودة" دراسة لوضعية الفنادق الجزائرية،
5. واعر وسيلة، الملتقى دور الحكومة في تحسين جودة الخدمات الحكومية، حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية- الجزائر-، جامعة منتوري قسنطينة.

رابعا: من الانترنت

<http://www.alyousif.org> 1/3/2013 htm 17 :55

1. :mark Romainville, **des méthodes pour apprendre**, (Alger :
Edition chihab, 1995)
2. eco.asu.edu.jo/Eco_faculty/wp-content/.../83.doc 22/3/2113
htm 12 :07
3. mark Romainville, **des méthodes pour apprendre**, (Alger :
Edition chihab, 1995),



ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

يسرنا أن نقدم لك هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي نخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة خنشلة بعنوان: "إدارة الوقت ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية

نرجو التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان، علما أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستتميز بالسرية التامة.

نشكركم على حسن تعاونكم ونقدر لكم تجاوبكم رغم كثرة انشغالاتكم المهنية.

بيانات عامة لملء الاستمارة.

- 1- لا تكتب الاسم واللقب.
- 2- حدد بصراحة رأيك في الإجابة على الأسئلة المقترحة بوضع إشارة (X) داخل المربع الذي يمثل رأيك.
- 3- تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.

شناق حسام الدين

إسم ولقب الطالب:

بالنسبة للاستمارة الأولى (الخاصة بالموظفين):

1- المعلومات الشخصية :

1 الجنس:

ذكر

انثى

2- السن:

أقل من 30 سنة

من 30 الى 40 سنة

من 40 الى 50 سنة

من 50 سنة فأكثر

3 - المستوى التعليمي :

ثانوي وأقل

تقني سامي

ليسانس

مهندس

ماستر

دكتوراه

4 مدة العمل في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 9 سنوات

من 9 إلى 14 سنة

من 14 إلى 19 سنة

من 19 سنة فأكثر

2 - معرفة دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة العمومية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

بولاية خنشلة.

السؤال 1: هل يتوفر في مكان عملك إمكانيات متطورة من اجل تقديم الخدمات في الوقت المحدد؟

لا

نعم

السؤال 2: هل توفر لك مؤسستك وسائل النقل التي تمكنك من الالتحاق بعملك في الوقت

المناسب؟.

لا

نعم

السؤال 3: هل يستطيع زملائك في العمل تحمل مسؤولياتك عند غيابك؟

لا

نعم

السؤال 4: هل ترى أن تضييع وقت الزبون راجع إلى:

نقص الوسائل والتجهيزات

عدم كفاية مراكز الخدمة

السؤال 5: هل هناك نظام اتصال يضمن وصول المعلومة لكل موظف في الوقت المحدد؟

لا

نعم

السؤال 6: هل تراعي أثناء تأديتك لوظيفتك مدى أهمية وقت الزبائن؟

لا

نعم

بالنسبة للاستمارة الثانية (الخاصة بالزيائن):

تحليل البيانات الخاصة بمتغيري الدراسة بالنسبة للزيائن :

السؤال 1: هل يتم استقبالك من موظفي المؤسسة بشكل جيد؟

نعم لا

السؤال 2: هل يتماطل موظفي سونلغاز خنثلة في تقديم الخدمة مما ينعكس سلبا على وقتكم بشكل

عام؟

نعم لا نوعا ما

السؤال 3: ما تقييمك لمستوى تعامل الموظفين مع الزيائن؟

جيد سيئ

السؤال 4: كم استغرقت اليوم من الوقت داخل المؤسسة لحل مشكلتك؟

نصف ساعة

ساعة

ساعتين

السؤال 5: هل وجدت خدمات المؤسسة بالجودة التي كنت تتوقعها أم لا؟

نعم لا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abbes Laghrour - Khanchela

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion



جامعة عباس لغزور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم: 358 / ك ع ا ت ع ق ع ا ت ع ا 2022

استمارة تقييم المتربص (ة)

الإسم واللقب: شناق حسام الدين

مكان الميلاد: خنشلة

تاريخ الميلاد: 1993/03/15

الخصص: تسيير عمومي

رقم التسجيل: 171734068742

إلى: فترة التربص من:

مكان التربص: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونغاز خنشلة

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/.....	المواظبة
	04/.....	المباررة
	04/.....	المعارف التطبيقية
	04/.....	قدرة العمل
	04/.....	العلاقة مع العمال
	20/.....	العلامة النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة خنشلة
عميد الكلية
عبد الجليل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بالنسابة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:

إذن بالطبع والإيداع

أنا المعضي أسفله الأستاذ (ة): د. بوشاش محمد الطاهر

المشرف (ة) على مذكرة الماستر للطالب (ة): د. شاذل حمام الدين

تخصص: تسيير كسبه

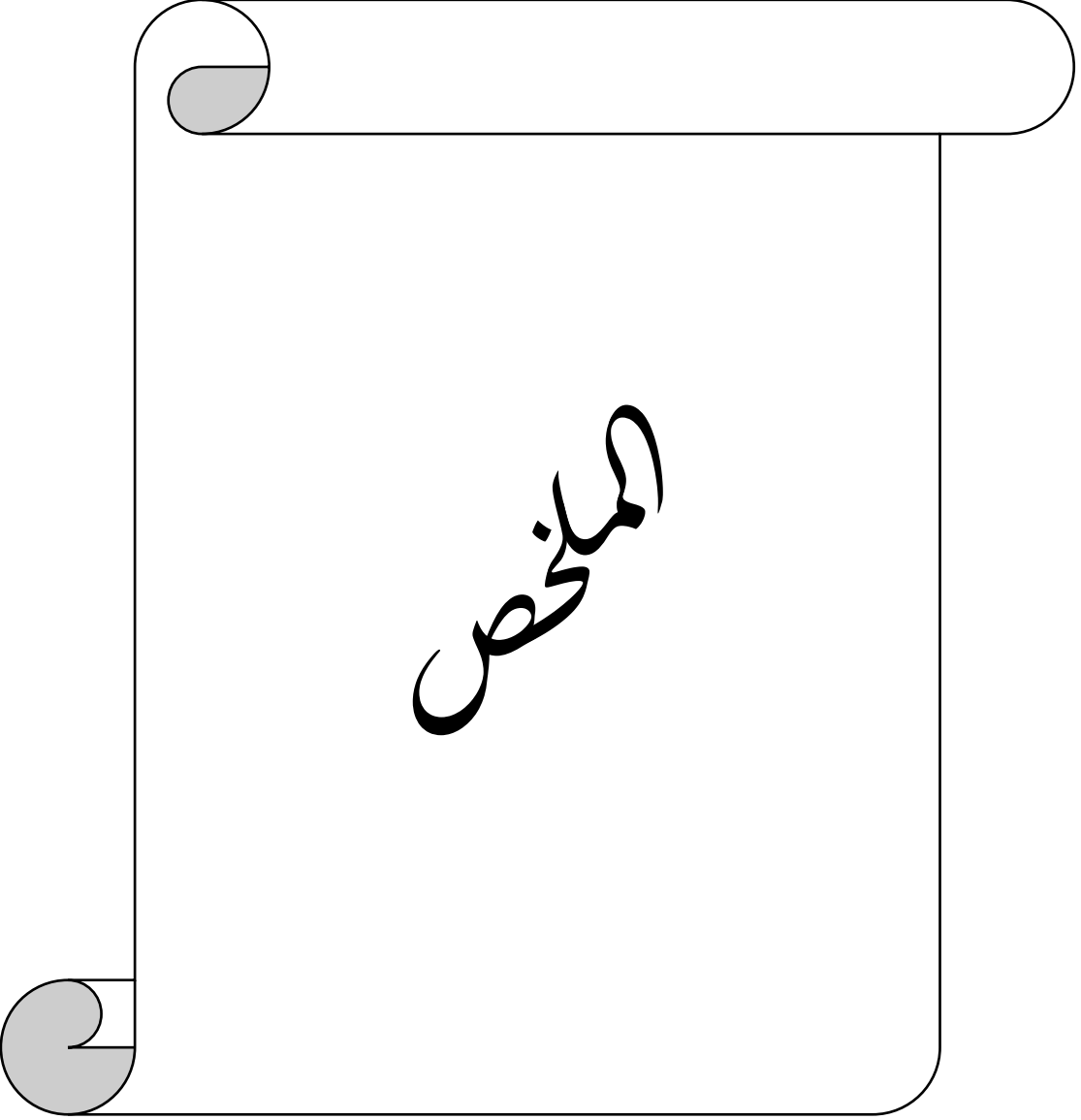
المفونة ب: إدارة الوثائق ودراساتها في تحسين جودة الخدمة العوسية
..... دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء بالخزان خنشلة

للسنة الجامعية: 2022/2021

أحيطكم علما بأنني أذنت للطالب (ة) المذكور أعلاه بطبع وإيداع مذكرته

إمضاء المشرف:

أ. بوشاش محمد الطاهر



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تطبيق مختلف الأساليب والتقنيات التي تُمكن من إدارة الوقت بفعالية، وهو الأمر الذي يساهم بدوره في الرفع من مستوى جودة الخدمة المقدمة، وقد تم اسقاط ذلك على واقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-خنشلة-.

تحليل الدراسة بشكل دقيق تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وتحليلها تم استخدام الدلالات الإحصائية والأعمدة البيانية للتأكد من مدى تحقق فرضيات الدراسة أو عدم تحققها.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أكدت على أن نظام تقديم الخدمة في الوقت المناسب أحد أهم الركائز التي يقوم عليها جودة الخدمة العمومية، خاصة في ظل توافر التكنولوجيات الحديثة.

كما اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها العمل على زيادة وعي الموظفين بالمؤسسة بأهمية الوقت لدى طالب الخدمة، وزيادة الدعائم التكنولوجية ومراكز تقديم الخدمة (فروع) التي تساهم في تقريب المواطن من الإدارة، وتكثيف دورات التدريبية والتكوينية لتحسين مستوى الموظفين لتقديم الخدمات في الوقت المطلوب.