

إشكالية قياس الإنتاجية في القطاع الخدمي

The problem of measuring productivity in the service sector

دريس يحيى¹، قدوش نورة²، مقاويب منصف³¹أستاذ محاضر -، مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، جامعة العربي التبسي، الجزائر،yahia.dris@univ-tebessa.dz²طالبة دكتوراه، مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر،gueddouche.nora@univ-guelma.dz³أستاذ محاضر -، مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، جامعة العربي التبسي،moncef.megaoui@univ-tebessa.dz، الجزائر،

تاريخ النشر: 2021/7/1

تاريخ القبول: 2021/5/24

تاريخ الاستلام: 2021/1/15

ملخص:

يهدف هذا العمل الى تسليط الضوء على أهمية قياس الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية ذات طابع خدمي، والعمل على تحسينها من خلال معرفة مؤشرات قياسها وإبراز صعوبة تحويل مفهوم الإنتاجية من المؤسسة الصناعية الى المؤسسة الخدمية، وذلك راجع لخصوصية الخدمة غير الملموسة، وقد قمنا بقياس الإنتاجية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة ولحل هذه المشكلة والعمل على تحسينها من خلال طرق فعالة ووضع آليات كفؤة لضمان ربحية الوكالة.

وقد توصلنا إلى عدة نتائج أهمها، على المؤسسات الخدمية أن تداوم على قياس إنتاجيتها ووضع آليات لتحسينها ورفع أدائها، وكذلك توصلنا إلى عدة توصيات أهمها: على الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة الاهتمام الأكثر بمواردها البشرية وذلك بوضع برامج تدريبية وفق لمهامهم وتحفيزهم لتحسين أدائهم ورفع إنتاجية المؤسسة.

كلمات مفتاحية: الإنتاجية، طرق قياس الإنتاجية، الخدمة**تصنيف JEL:** O30, M31.**Abstract:**

The research article aims to shed light on measuring productivity in a service economic institution, through knowing the indicators of measurement and highlighting the difficulty of transferring the concept of productivity from the industrial to the service establishment, we have measured productivity in the commercial agency to Algeria Telecom - Tebessa, to solve this problem and improve it through effective methods.

We have reached a conclusion, that the service institutions must constantly measure their productivity to improve their performance, and we also recommend more attention to its human resources by developing training programs according to their tasks and motivating them to improve their performance.

المؤلف المرسل: يحي دريس، الإيميل: yahia.dris@univ-tebessa.dz
1. مقدمة:

انطلاقاً من قاعدة أساسية في علم الإدارة تقول "مالاً يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، فقياس حجم الإنتاج وإنتاجية كمؤشر لتطوير المردودية والأداء، وبالتالي إدارتهما بالنسبة لأي مؤسسة صناعية، في الغالب، يعد أمر متاح بالنسبة للمسيرين والمدراء، وهو عكس ذلك في المؤسسات التي تكون منتجاتها خدمية، حيث قياس حجم الخدمات وإنتاجية المؤسسة المرتبط بالخدمة يعد إشكالا حقيقيا، فقد اهتمت المؤسسات غير الصناعية وذات الطابع الخدمي بموضوع قياس الإنتاجية، لا من المفهوم الإنتاج المادي بل بمفهوم الخدمة المقدمة خاصة في ظل التطور السريع في مجال التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات إلى حدوث ثورة الخدمات، وقد أصبحت صناعة الخدمة هي محدد أساسي في هذه التكنولوجيا وإسهامها في خلق الثروة، ومن هنا يبرز الاهتمام بالإنتاجية في المؤسسات ذات الطابع الخدمي بتطور الصناعة المعلوماتية المعتمدة أساساً على الجودة، وقياس الإنتاجية في القطاع الخدمي لها خصوصية لطبيعة الخدمة الغير الملموسة..

❖ الإشكالية

تبرز الإشكالية البحثية المطروحة لهذه الورقة في التساؤل التالي: ما هي الصعوبة المطروحة في قياس الإنتاجية في المؤسسات الخدمية؟ وكيف يمكن قياس إنتاجية خدمة الاستقبال بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة؟

❖ فرضية الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية للبحث، يمكن أن ننطلق من فرضية أساسية مفادها أنه: توجد إشكالية في قياس الإنتاجية بالمؤسسات ذات الطابع الخدمي.

❖ أهمية الدراسة

تركز هذه الدراسة على قياس إنتاجية خدمة الاستقبال بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-تبسة، محاولة لحل إشكالية قياس الإنتاجية بالمؤسسات الخدمية.

❖ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم المتعلقة بالإنتاجية في القطاع الخدمي من خلال التأكيد على أهمية الإنتاجية الخدمية في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية. مع توضيح لخصوصية الإنتاجية في المؤسسات الخدمية.

❖ منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها سنعتمد على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع والاستعانة بأسلوب دراسة حالة، لذا سيتم استخدام مختلف البيانات، مع دراسة لعينة من 450 زبون استفادوا من خدمة الاستقبال بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

❖ الدراسات السابقة

حسب المسح الذي تم القيام به توجد بعض الدراسات التي تناولت بعض عناصر الموضوع والتي كانت أساساً لإنطلاق دراستنا.

■ أولاً: (فليسي ليندة) واقع جودت الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. مذكرة مقدمة نيل درجة ماجيستير في العلوم الإقتصادية جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، نوقشت سنة 2012.

تضمنت هذه الدراسة محاولة التعرف على كيفية تحقيق أداء متميز في المنظمات من خلال جودة الخدمات المقدمة ومدى توافقها مع رغبات وحاجات الزبائن. كما تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الجامعة الجزائرية باعتبارها منظمة خدمتية.

وفي ظل هذه الدراسة استعملت الباحثة الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات حيث تألف مجتمع هذه الدراسة من الطلبة والأساتذة حيث بلغ عدد الطلبة 4507 وعدد الأساتذة 219 أما عينة البحث وقد كانت 200 بالنسبة للطلبة و219 أستاذة كما اعتمدت الباحثة على المقابلة في طرح الأسئلة وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ توفر جودة الخدمات يساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء المتميز.

■ ثانياً: (غربي فاطمة الزهراء) إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة دراسة حالة مؤسسة الزواج "nover" العمومية والأجر "CCB" الخاصة خلال الفترة 2002-2006، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستير في العلوم الإقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، نوقشت سنة 2008.

تضمنت هذه الدراسة محاولة التعرف على إنتاجية العمل في المؤسسات العمومية وإنتاجية العمل في المؤسسات - الخاصة وكيفية قياس هذه الإنتاجية. كما تم تطبيق هذه الإنتاجية على مؤسستين اقتصاديتين الأولى ذات طابع عمومي والأخرى ذات طابع خاص.

وفي ظل هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على أسلوب الإحصاء في تجميع وتحليل المعطيات وأسلوب المقابلة في طرح الأسئلة، كما اعتمدت الباحثة على الملاحظة من أجل تحليل البيانات المحصل عليها حيث كانت مقارنة وتقييم إنتاجية العمل خلال الفترة الممتدة من 2002-2006.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ مسؤولية زيادة إنتاجية العمل هي مسؤولية جميع أفراد المؤسسة كما أن إنتاجية العامل الواحد في الإنتاج مرتفعة في المؤسسة الخاصة إذا ما قدرناها بالمؤسسة العمومية.

■ ثالثاً: (بوعريوة الربيع) تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مذكرة مقدمة من ضمن متطلبات درجة الماجيستير في علوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس نوقشت سنة 2007. تضمنت هذه الدراسة محاولة التعرف على أهمية التدريب في زيادة إنتاجية المؤسسة ودوره في تحسين أدائها.

وفي ظل هذه الدراسة استخدم الباحث الاستبيان كوسيلة لطرح الأسئلة حيث كانت عينة الدراسة تتكون من 50 مستخدم بحيث تختلف وظائفهم بين إطارات وأعوان منفذين ومهرة كما اعتمد الباحث على المقابلة في جميع المعلومات والبيانات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ عملية التدريب تساهم بشكل كبير في استمرارية المؤسسة بحيث يؤثر بشكل كبير على إنتاجية المؤسسة.

2 قياس الإنتاجية

للإنتاجية دوراً مهماً في توسيع حصّة المؤسسة في السوق، وذلك بتقديم المزيد من السلع والخدمات بالكميات المناسبة والجودة المطلوبة، ولقد قُيِّمت العديد من التعاريف للإنتاجية نذكر منها: الإنتاجية هي "القدرة على تكوين الناتج المخرجات باستخدام عناصر محدّدة خلال فترة زمنية معينة". (محسن، 2006، صفحة 20) كما يمكن تعريفها على أنّها "قدرة المنظمة على زيادة حجم المخرجات عن طريق الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، مواد، رأس مال، عمالة معلومات أي المدخلات خلال فترة زمنية محدّدة" (الحسن، 2011، صفحة 117). كما تُعرّف الإنتاجية على أنّها "طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من الأفراد، المكنات والمنظمات والمجتمعات" (المنصور، 2010، صفحة 36). وعليه الإنتاجية هي عملية تكوين من المخرجات بالإستخدام الفعّال للموارد المتاحة من المدخلات خلال فترة زمنية محدّدة.

1.2 طرق قياس الإنتاجية:

تتعدّد طرق قياس الإنتاجية تبعاً لمستوى القياس ونقصد بمستوى القياس هو هل يتمّ قياس الإنتاجية على مستوى المنظمة ككلّ أو يتمّ القياس على مستوى الوظائف والأنشطة الفرعية للقياس الجزئي، وبذلك يكون هناك نوعان لمقاييس الإنتاجية هما قياس الإنتاجية الكلية والجزئية (الحسن، 2011).

1.1.2 قياس الإنتاجية الكلية: إنّ قياس الإنتاجية الكلية هو عبارة عن مؤشر واحد يعبر عن كفاءة المنظمة ككلّ وذلك عن طريق قسمة المخرجات على المدخلات. حيث أنّ حساب الإنتاجية الكلية قد يتمّ باستخدام كمية الإنتاج أو قيمة الإنتاج ولكن فيما يتعلق بالمدخلات فلا يمكن استخدام الكمية حيث لا يمكن تجميع كميات العناصر المختلفة من المدخلات، إذ لا بدّ أن تحسب الإنتاجية الكلية باستخدام قيمة عناصر المدخلات سواء كانت المخرجات يعبر عنها بالكمية أو النوعية. حيث تحسب الإنتاجية الكلية من خلال معيارين، معيار الكمية ومعيار القيم.

■ معيار الكمية

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{كمية المخرجات (إجمالي عدد الوحدات المنتجة)}}{\text{إجمالي قيمة المدخلات المستخدمة (جميع عناصر المدخلات)}}$$

■ معيار القيمة

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{إجمالي قيمة المخرجات}}{\text{إجمالي قيمة المدخلات المستخدمة (جميع عناصر المدخلات)}}$$

2.1.2 قياس الإنتاجية الجزئية: وتعتمد على قياس مدى كفاءة استخدام عنصر واحد من عناصر المدخلات مثل إنتاجية رأس المال، العمالة، وإنتاجية المواد...إلخ، إلّا أنّها توضّح مدى مساهمة كلّ عنصر من عناصر المدخلات على ناتج العملية الإنتاجية والمخرجات النهائية.

- قياس إنتاجية عنصر العمل: ويقصد من قياسها الوقوف على كفاءة استخدام عنصر العمل وتوجد مؤشرات كثيرة لقياس إنتاجية العمل مثل: (ماني، 1996، صفحة 31)

$$\frac{\text{كمية أو قيمة إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي عدد العاملين}} = \text{الإنتاجية العامل الواحد}$$

$$\frac{\text{كمية أو قيمة إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي عدد العاملين}} = \text{إنتاجية عامل الإنتاج}$$

$$\frac{\text{كمية أو قيمة إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي عدد أيام عمل العاملين}} = \text{إنتاجية يوم عمل العامل}$$

$$\frac{\text{كمية أو قيمة إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي عدد ساعات عمل العمال}} = \text{إنتاجية ساعة عمل العامل}$$

- إنتاجية رأس المال: ويقصد بها إنتاجية الأصول الرأسمالية والأصول المتداولة، وتحسب بالطريقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{رأس المال}} = \text{إنتاجية عنصر رأس المال}$$

- إنتاجية عنصر المواد: يفيد قياس المواد في التحقق من حسن استخدام هذه المواد، وتحسب

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد المستخدمة}} = \text{إنتاجية المواد}$$

- إنتاجية الآلات: وتشير إلى عدد الوحدات المنتجة وتحسب بالطريقة التالية :

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{عدد الآلات}} = \text{إنتاجية الآلات}$$

- إنتاجية عنصر الخدمات: ويقصد بالخدمات المستلزمات الضرورية للإنتاج ومن أمثلها الطاقة، الصيانة، النقل، المخازن، وتحسب بالطريقة التالية: (ماني، 1996، صفحة 31)

$$\frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة الخدمات}} = \text{إنتاجية الخدمات}$$

3. خصوصية الإنتاجية في القطاع الخدمي

نتيجة الدور الفعال الذي تلعبه الخدمة في تسهيل حياة الأفراد وعمل منظمات الأعمال، أصبح هناك توجّها كبيراً نحو دراسة الخدمة فهي تمثل أداء عمل غير ملموس. حيث تحتل الخدمة موقعا متميّزا بحكم المنافع التي تقدمها وطبيعة الخصائص التي تميّز بها.

الخدمة هي "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة". (عليان، 2010، صفحة 120) كما عُرِّفَتْ بأنها "منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له المنفعة". (المساعد، 2006، صفحة 35) وتُعرَّف أيضا على أنها "نشاط يؤدي أو يُقدَّم لإشباع حاجة معينة للعميل، أو طالب الخدمة سواء أديت أو قُدِّمَت مقابل مبلغ معيَّن مثل خدمات البنوك والبريد والفنادق أو قدمت مجانا مثل خدمات المدارس ومراكز الصحة الحكومية (ليندة، 2012) (مصطفى، 2000، صفحة 26) إذ يمكن القول أن الخدمة عبارة عن الأنشطة أو المنافع غير ملموسة والتي تحقق لإشباع رغبات حاجات المستهلك. حيث تتميز الخدمات بجملة من الخصائص تتمثل فيمايلي:

- **اللاملموسية:** إنَّ من أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أنَّ الخدمة غير ملموسة، بمعنى أنَّه ليس للخدمة وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتمَّ الإنتفاع بها عند الحاجة إليها ومن النَّاحية العلمية فإنَّ عملية الإنتاج والإستهلاك تحدثان في آن واحد معاً ويترتب على خاصية اللاملموسية صعوبة معينة أو فحص أو تجربة الخدمة قبل شراءها من المستفيد من الخدمة استناداً إلى تقسيم محسوس من خلال حواس البصر، الشم، التذوق قبل شراء الخدمة مثل ما يحصل له لو اشترى سلعة مادية. ولهذا يمكن القول إن قرار شراء الخدمة من أصعب من شراء السلعة، ولتفادي هذه الصعوبة يتطلب تطوير الصورة الملموسة عن الخدمة. (العلاق، 2007، صفحة 32)

- **التلازمية:** إنَّ ما يميز الخدمة هي وجود، لكون الخدمات تقدم وتستهلك في نفس الوقت، وهذا لا ينطبق على السلع المادية التي تعرض في المعارض أو تورَّع على التجار والبائعين ومن خلالهم إلى المشتريين ليتمَّ استهلاكها لاحقاً، وتشير خاصية التماسك أو الترابط إلى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والمستفيد، حيث يتطلب الأمر غالبا حضور وتواجد المستفيد من الخدمة عند تقديمها. (الصميدعي، 2010، صفحة 38)

- **عدم التماثل أو عدم التجانس:** تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التماثل طالما أنَّها تعتمد مهارة أو أسلوب أو كفاءة مُزوِّديها وزمان ومكان تقديمها، كون مزوِّد الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتماداً على ظروف معينة، وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحياناً. (فريد، 2009، صفحة 91)

- **عدم الحصول على ملكية الخدمة:** إنَّ عدم انتقال الملكية تمثِّل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي وذلك لأنَّ المستهلك له فقط حقَّ باستعمال الخدمة معينة دون أن يمتلكها، مثال غرفة فندق أو مقعد في الطائرة، فالدفع يكون بهدف الإستعمال، بينما في حالة شراء السلعة، فالمستهلك له حقَّ التصرف بها. (محسن، 2006، صفحة 119)

- **التشتت الجغرافي:** ليس هناك حدود جغرافي لطلب الخدمات، فهناك الطلب المحلي الموزع على أماكن جغرافية متفرقة داخل البلد، وهناك طلب خارجي وعلى هذا فإنَّ كافة الخدمات على اختلاف أنواعها يجب تقديمها للعميل حيث يطلبها من أقرب مكان يناسبه. (هاني، 2005، صفحة 33)

بجانب الخصائص السابقة التي تتَّسم الخدمة بها، يوجد أيضا بعض الخصائص الثانوية الأخرى التي تتمثِّل فيما يأتي: (العلاق، 2007، صفحة 43)

- عدم إمكانية ردّ الخدمات المشتراة.
- تختلف الوسائل التوجيهية المستخدمة في مجال تسويق الخدمات من مؤسسة خدمات أخرى باختلاف وعدم تماثل تلك المؤسسات.

2.3 دورة حياة الخدمة

تمرّ معظم الخدمات بدورة حياة بطريقة أو بأخرى ممّا يستلزم تغيير إستراتيجية التسويق مع إنتقال الخدمة من دورة حياة إلى أخرى، وتؤكد الدراسات أن دورة حياة الخدمات تزداد قصراً خاصة حينما يعتمد تقديم الخدمة على أساس تكنولوجيا متقدم، ويمكن إبراز نفس المراحل في المراحل التالية:(بالمر، 2009، صفحة 487)

- التقديم

قد يتكلف إعداد وطرح الخدمات الجديدة الكثير من الأموال غالبا وقد ينطوي ذلك على مشكلات عويصة، فالناس قد يساورهم القلق بشأن تجريب شيء جديد، خاصة الخدمة الجديدة التي يمنع طابعها التجريدي من تقييمها قبل الشراء، ولذلك تكون حركة المبيعات بطيئة وتقتصر على أولئك الذين يهونون تجربة الجديد أو الذين يعتقدون أنهم يستفيدون من حيازة هذا المنتج الجديد.

-النمو

في هذه المرحلة، يتم إختيار الخدمة ويتم حل كل المشكلات التي ظهرت من قبل، وتكون الخدمة الآن في متناول الجميع، ويبدأ المشترون في هذه المرحلة في التعرف على المزايا والأرباح التي يمكن تحقيقها بإستخدام الخدمة، وتبدأ المبيعات في التزايد ويعد ذلك مؤشرا للمنافسين لكي يبدأ دخول السوق(بالمر، 2009، صفحة 488)

- مرحلة النضوج

في هذه المرحلة تصل مبيعات المنظمات إلى أعلى ما يمكن ولكن في نهاية هذه المرحلة تعود المبيعات للإنخفاض وتزداد حدة المنافسة، إذ أنها الطريقة الوحيدة أمام المنظمات لإبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها السوقية أو زيادة أرباحها، وتكون نتيجة هذا التنافس إنخفاض أرباح معظم المنظمات الضعيفة للخروج من الصناعة، وفي هذه المرحلة أيضا لا يرى الزبائن أنه هناك فروقات بين ما تعوض المنظمات المختلفة للخدمة وبصفة عامة تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:(ليندة، 2012، صفحة 39)

- إستقرار مبيعات المنظمات.
- إحتدام المنافسة.
- خروج المنظمات الضعيفة.
- قطاعات سوقية مميزة وواضحة.

- مرحلة التشبع

وهنا يصبح كثير من المنافسين ولايكون هناك مزيد من النمو في السوق وبميل المتنافسون إلى منافسة بعضهم البعض. (بالمر، 2009، صفحة 488)

- مرحلة الانحدار

في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل، فالطلب على خدمة السفر من خلال السكك الحديدية بدأ بالإنخفاض، ففي هذه الرحلة فإن الخدمة سوف تقدم فقط إذا

طلبها الزبون بصراحة، وإذا إنخفض الطلب عليها وتحتوي هذه المرحلة بالخصائص التالية: (ليندة، 2012، صفحة 40)

- انخفاض مستوى الخدمات المتقدمة من قبل المنظمات.
- انخفاض حدة المنافسة وتناقص الأرباح وانخفاض رأس المال.

الشكل 01: دورة حياة الخدمة



تحتاج المؤسسات الخدمية إلى مقاييس تحدد كفاءة إنتاج الخدمة ومقاييس الإنتاجية يستفاد منها في تقييم طرق العمليات وتحسين استخدام العالة وتطوير مكافآت محفزة وعادة للعاملين، وإن المؤسسات التي تعمل على استخدام عناصر الإنتاج بكفاءة عالية وفعالية أكبر وفعالية أكبر، لها القدرة على المنافسة

من الحلول المتخذة لتعديل وملائمة حساب الإنتاجية في الخدمات للتخفيف من الصعوبات التي تعترض تطبيق الإنتاجية على الخدمات، فيتم استعمال الإنتاجية الإجمالية للعوامل والإنتاجية النسبية أو الإنتاجية غير المباشرة.

1.3.3 الإنتاجية الإجمالية للعوامل: تمثل الإنتاجية للعوامل الشكل الطبيعي للإنتاجية، وترتكز على فكرة أن كل العوامل التي تشارك في الإنتاج يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار وتُحسب على أساسها الإنتاجية.

الإنتاجية الإجمالية للعوامل هي الكفاءة أو الأداء، كلها مرادفات بالنسبة للمنظمة حيث تسمح هذه الطريقة بـ:

- قياس التغير في الإنتاجية الإجمالية.
- قياس مشاركة كل عامل للإنتاج في تغير هذه النتيجة.

تستعمل الإنتاجية الإجمالية للعوامل في تحليل "فائض الإنتاجية" في بناء "حسابات الفائض" حيث تقوم هذه الطريقة على مبدأ أن مكاسب المنظمة تتحقق بفضل أحسن توليفة لكل وسائل الإنتاج وليس بالعمل فقط.

فتأخذ في الاعتبار نشاط المنظمة ومجموع الإسهامات التي يقدمها المحيط والإقطاعات الناتجة عنه، جاءت هذه الطريقة كنتيجة للربط بين تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الإنتاج، تمثل مصاريف المستخدمين "أي الأجور" عبئاً ثقيلاً في ميزانية المنظمة، وتخفيضها يسمح بتحقيق مردودية مالية، لكن هذا يبتعد تماماً عن تحقيق ارتفاع في الإنتاجية. معدل الإنتاجية الاقتصادية الإجمالية، هو العلاقة بين القيمة المضافة المباشرة للمنتجات المباعة (رقم الأعمال-تكاليف المواد)، والتكلفة العادية للإستغلال، هذه الأخيرة يحصل عليها بجمع دخل المنظمة الموجه لدفع الدخول لقيمة المنتجات، مواد الهيكل (مستخدمين، تجهيزات، رأس مال) وتكلفة المواد المستهلكة (طاقة، تدفقات، نقل،... إلخ) بمعنى كل ما تستهلكه المنظمة خلال عملية التشغيل، بسط هذه المعادلة يقيس قيمة الإنتاج الاقتصادي خلال فترة، بينما المقام يمثل قيمة الجهد الاقتصادي المسموح به من خلال نفس الفترة، إذن يتعلّق الأمر بإنتاجية ظاهرة.

2.3.3 الإنتاجية النسبية أو الإنتاجية غير المباشرة: تحسب الإنتاجية النسبية بالنسبة لإنتاجية النشاطات المنتجة الأخرى ونظامياً تكون مرتفعة في النشاطات الخدمية مقارنة بالنشاطات الأخرى وعلى الأخص الدول النامية في قطاع الخدمات، تكون الإنتاجية النسبية مرتفعة في الخدمات التجارية ومن ضمنها الخدمات المقدمة للمؤسسات.

تحسب الإنتاجية النسبية انطلاقاً من الأسعار الفعلية للسنة، لكن هذه الحسابات قد تدلّ على أن أسعار الخدمات نسبياً ترتفع بسرعة أكبر من أسعار النشاطات الأخرى. (cers, 1987, p. 16)

4.3 أدوات قياس الإنتاجية بالمؤسسات الخدمية

في المؤسسات ذات الطابع الخدمي يُعدّ قياس الإنتاجية أمراً خصوصياً حيث أن الطابع الخدمي يختلف عن المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي وعليه أدوات قياس الإنتاجية في المؤسسة الخدمية يختلف لا محالة عن تلك المستعملة في المؤسسة الإنتاجية، حيث تشتمل على ما يلي: (pierre, 2004, p. 76)

-الإعتمادية: يرغب العملاء في التعامل مع المؤسسات والعاملين الذين يتصفون بإمكانية الإعتماد عليهم، وتشير الإعتمادية إلى قدرة مقدم الخدمة على تقديم الخدمة للعملاء وبمستوى ثابت من الجودة أي أن تُقدّم الخدمة للعميل من حيث الالتزام بالوقت والأداء.

- الوقت: حيث يُعتبر عنصر الوقت من أهم الأدوات المستخدمة في قياس الإنتاجية للمؤسسة الخدمية وذلك من خلال تقديم الخدمة في الوقت المحدد.

- صفوف الإنتظار: حيث يسعى مُتخذ القرار في المؤسسات الخدمية إلى أن يكون خط الإنتظار لتلقي الخدمة أقصر ما يمكن وبالقدر الذي يضمن به رضا العميل عن هذه الخدمة، ليس هذا فقط، بل يضمن أيضاً عدم مغادرة العميل دون تلقي الخدمة.

- التعامل: ويتضمّن أسلوب التعامل مع الزبائن ما يلي: (dubios, 2000, p. 10)

■ توفير مناخ إيجابي لتقديم الخدمة يشبع الاهتمام بالعميل.

- بناء وتوطيد العلاقة الطيبة مع العملاء.
- التزام برضا العميل وبالتالي تحقيق ولائه.
- الكفاءة والجدارة: وهي مدى امتلاك مقدمي الخدمة الكفاءة والمهارة، والمعارف اللازمة لأداء مهامه بالشكل الأمثل ورغبتهم في تحقيق ذلك، وفي حالة تعامل العميل مع مقدّم الخدمة ولأوّل مرّة يلجأ إلى تقييم مهاراته عن طريق ما يحمل من شهادات علميّة ومصادرها، وخبرات عمليّة ومواقعها، فهم يفضلون تلقي خدمتهم من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية.
- القيمة: تعني أن تكون المنافع التي يحصل عليها العميل من استخدامه للخدمة أكبر من السعر المدفوع للحصول عليها.
- الجوانب الملموسة: وتتمثّل في مختلف التسهيلات الماديّة المرتبطة بالخدمة والمتاحة لدى المؤسسة وتشمل المعدّات وتشمل المُعدّات والأدوات المستخدمة في تقديم الخدمة.
- 4. تقييم إنتاجية خدمة الاستقبال على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر- تبسة
- وكالة تبسة لاتصالات الجزائر وحدة عملية تابعة للمديرية الإقليمية لولاية باتنة، ويعمل بهذه الوحدة 287 موظف موزعين على مستوى الوحدة والوكالات ومراكز الهاتف والفروع التابعة للوحدة، تختلف مستويات الموظفين من إطارات وعدد من التقنيين السامين في مجالات مختلفة في الاتصالات السلكية واللاسلكية والمحاسبة والإعلام الآلي وغيرها إضافة إلى أعوان التنفيذ.
- لقد سطرت الوكالة التجارية للاتصالات - تبسة في برنامجها ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي المردودية، الفعالية، جودة المنتج ونوعية الخدمات.
- كما أن هناك أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها من بينها:
- العمل على كسب زبائن جدد، وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلامية.
- تنمية وتطوير المنتجات.
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية.
- العمل على تحقيق أكبر ربح ممكن.
- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث.
- أما عن التحديات فمن أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسة هي إرضاء زبائنهم، ويتم هذا من خلال سعيها لتقديم خدمات ذات جودة عالية والتميز في تقديم العروض المتنوعة والمتمثلة في خدمة الهاتف الثابت، خدمات الهاتف اللاسلكي، خدمة الأنترنت، الهاتف النقال.
- ومن أجل قياس إنتاجية خدمة الاستقبال بهذه المؤسسة سنقوم بذلك عن طريق الشبائيك من خلال ربط العلاقة بين عدد الزبائن الوافدين إلى الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة وعدد العاملين المكلفين بتقديم الخدمات للزبائن.
- حيث يتواجد بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة، 04 شبائيك لتقديم الخدمات للزبائن وقد يكون زمن الخدمة خلال فترة زمنية ثابتة أو عشوائية. وهناك نظام محدد للإستقبال بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة يتمثل فيما يلي: نظام الخدمة يقوم على أساس الأول في الوصول هو الأول في الخدمة، عدد الزبائن طالبي الخدمة لا يفقدون دورهم

بسبب طول خط الانتظار، مع العلم أنَّ طبيعة الخدمة في الإستقبال يكون بتواجد فريقين للعمل، فريق في الفترة الصباحية وفريق في الفترة المسائية. ولتقييم إنتاجية خدمة الإستقبال على مستوى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة، قمنا بمعاينة عشوائية ليومين متتاليين أيام عمل الوكالة وتم فحص خدمة الاستقبال لـ 450 زبون زاروا الوكالة خلال هذين اليومين، وسنقوم بعمل ذلك من خلال حساب ما يلي:

- إنتاجية كل شباك.
- إنتاجية مدّة خدمة الزبون.

1.4 إنتاجية كل شباك

لقياس إنتاجية كل شباك يجب معرفة عدد الزبائن الوافدين للوكالة التجارية - تبسة في اليوم وكذا معرفة عدد الشبائيك الموجودة داخل مركز الإستقبال. ويتم حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{عدد الزبائن باليوم} = \frac{\text{إنتاجية كل شباك}}{\text{الشبائيك عدد}}$$

حيث تم إختيار يوم بطريقة عشوائية، فكان عدد الزبائن المتوافدين للوكالة التجارية للإتصالات - تبسة لتلبية خدماتهم طيلة هذا اليوم: 240 زبون، يقابله 04 شبائيك عملية لتقديم الخدمات. إذا الإنتاجية النظرية لكل شباك تكون بناء على العلاقة الرياضية:

$$\frac{240}{4} = 60 \text{ زبون}$$

من خلال تسجيل البيانات طيلة اليوم، تبين لنا أنَّ هناك تباين في إنتاجية كل شباك، مقارنة مع الإنتاجية المتوسطة، وسبب التباين راجع في الأساس لاختلاف قدرة وحجم وسرعة العامل في تقديم الخدمة.

■ حساب متوسط إنتاجية الشباك

من خلال حساب نتيجة متوسط إنتاجية الشباك يمكننا معرفة المعدل المتوسط للإنتاجية المطلوب تحقيقها لكل عامل.

$$25\% = \frac{60}{240}$$

إذا معدل 25% هو المعدل المطلوب تحقيقه لكل عامل حتى يحقق إنتاجية متوسطة ورفع هذا المعدل من شأنه أن يساهم أكثر في تحسين أداء المؤسسة من منظور خدمة استقبال الزبائن.

■ حساب إنتاجية الشباك

يتم حساب إنتاجية الشباك 1، 2، 3، 4 والمقارنة بمعدل متوسط إنتاجية الشباك ومن خلال سجل الملاحظات الميدانية المدون خلال هذا اليوم، سيتم حساب إنتاجية كل شباك من خلال عدد الزبائن الوافدين لطلب خدماتهم. كان العدد الإجمالي للزبائن المستقبليين بهذا اليوم 240 زبون موزعين على كل شباك كالآتي:

الشبكا	1	2	3	4
عدد الزبائن المستقبليين بكل شبك	48	75	55	62

الآن نقوم بحساب إنتاجية كل شبك:

إنتاجية الشبكا 1:

$$20\% = \frac{48}{240}$$

إنتاجية الشبكا 3:

$$22\% = \frac{55}{240}$$

إنتاجية الشبكا 2:

$$32\% = \frac{75}{240}$$

إنتاجية الشبكا 4:

$$26\% = \frac{62}{240}$$

■ مناقشة النتائج:

بعد حساب متوسط الإنتاجية للشبكا وحساب إنتاجية كل شبك خلال هذا اليوم سجلنا

الآتي:

- هناك شبكاين استطاعا تحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة حيث أن الشبكا 02: إنتاجيته تفوق المتوسط وذلك بمعدل 32% مقارنة بالمتوسط الذي قدر بـ 25%. وكذلك الشبكا 4 إنتاجيته تفوق المتوسط بمعدل 26%، أما إنتاجية الشبكا 3 و 1 كانت إنتاجيتهما على التوالي بمعدل 22%، 20% أقل من المتوسط.
- إنتاجية الشبكا رقم: 02 والشبكا رقم: 04، كانت مرتفعة والسبب في ذلك أن العاملين بهذين الشبكاين يتميزون بخبرة مهنية تفوق 05 سنوات، حسب سجلات الوكالة للموظفين، ومن خلال الملاحظة أيضا سجلنا تميزهم بالمرونة والتكيف وكفاءة وفعالية في أداء عمله وتركيز أكبر، واعتمادهم على حسن استقبال الزبائن والإجابة والمساعدة في كافة استفساراتهم.
- أما عن الشبكاين رقم: 01، ورقم 03، فإن إنتاجيتهما منخفضة، قد يكون راجع لقلة الخبرة حيث أنهم لم يتجاوز الخمس سنوات خبرة مهنية حسب سجلات الوكالة، مما جعلهم يستغرقون وقت طويل لخدمة الزبائن الأمر الذي أثر على إنتاجيتهم.

جدول 02: يوضح ترتيب إنتاجية كل شبك

الشبكا	1	2	3	4
عدد الزبائن	48	75	55	62
متوسط إنتاجية الشبكا	20%	32%	25%	25%
إنتاجية الشبكا	20%	32%	22%	26%
الترتيب	4	1	3	2

من خلال الجدول وكافة المعطيات نستنتج أن كلما كان الموظف في الشبكا له خبرة عالية وأداء متميز بالإتقان والدقة. بالإضافة إلى حسن الاستقبال للزبائن وخدمتهم وتلبية طلبهم بسرعة. كلما كانت إنتاجية الشبكا عالية.

2.4 إنتاجية مدة خدمة الزبون

يتم حساب مدة خدمة الزبون بناءً على عدد الزبائن المتوافدين للوكالة التجارية للإتصالات - تبسة، مقارنة بعدد ساعات العمل في اليوم، وتكون العلاقة كالآتي:

$$\text{إنتاجية مدة خدمة الزبون} = \frac{\text{عدد الزبائن}}{\text{الساعات في اليوم معد}}$$

حيث تم إختيار يوم بطريقة عشوائية، فكان عدد الزبائن المتوافدين للوكالة التجارية للاتصالات - تبسة لتلبية خدماتهم طيلة هذا اليوم: 210 زبون، وعدد ساعات العمل في اليوم 10 ساعات، ويتم حساب مدة خدمة الزبون خلال الساعة الواحدة بناء على العلاقة الرياضية:

$$210 = \frac{210}{10}$$

أي

210 زبون ← واحدة ساعة خلال

ولمعرفة مدة خدمة الزبون الواحد بالدقائق تكون كالآتي:

$$\begin{cases} \text{واحدة ساعة} \rightarrow \text{زبون 21} \\ X \rightarrow \text{زبون 1} \end{cases}$$

$$X = \frac{1 \times 60}{21} = \frac{60}{21} \approx 2.8$$

ومنه نستنتج أنَّ الزبون الواحد يجب أن يستغرق في الشباك لتلبية خدمته كمدة قصوى دقيقتين وثمانية وأربعون ثانية. وهذا بالطبع بافتراض وجود شباك واحد بالوكالة، حتى تتمكن من تقديم خدمات الاستقبال لجميع الزبائن.

■ إنتاجية مدة خدمة الزبون لكل الشباك:

يتم حساب متوسط إنتاجية مدة خدمة الزبون، وبعدها حساب مدة خدمة الزبون.

■ حساب متوسط إنتاجية مدة خدمة الزبون

نحسب أولا عدد الزبائن الذين يتم استقبالهم على مستوى كل شباك خلال الساعة

الواحدة

$$5.52 = \frac{21}{4}$$

أي أن الشباك الواحد سيستقبل من 5 إلى 6 زبائن في الساعة الواحدة وبالتالي فإن

المعدل المتوسط لإنتاجية مدة خدمة الزبون هو:

$$11.42 = \frac{60}{5.52}$$

متوسط إنتاجية مدة خدمة الزبون 11.42 دقيقة أي 11 دقيقة و 25 ثانية هو الوقت

المتاح للموظف لاستقبال الزبون وتقديم الخدمة بفرض تساوي عدد الزبائن على مستوى كل شباك.

■ حساب إنتاجية مدة خدمة الزبون لكل شباك

يتم قياس إنتاجية كل شباك من خلال مدة إستغراق الزبون لتلبية خدمته. فتم خلال هذا

اليوم تسجيل عدد إجمالي للزبائن 210 زبون موزعين كالآتي:

جدول 3: يبين عدد الزبائن بكل شباك

إشكالية قياس الإنتاجية في القطاع الخدمي

الشباك	1	2	3	4
عدد الزبائن	35	60	58	57

■ إنتاجية مدة خدمة الزبون الشباك رقم: 01

استقبل الشباك رقم: 01 خلال عشر ساعات عمل 35 زبون وبالتالي كانت إنتاجية مدة خدمة الزبون لهذا الشباك كالتالي:

$$17.14 = \frac{10 \times 60}{35}$$

أي أن الزبون الواحد يستغرق 17.14 دقيقة كمدة استقبال لإتمام خدمته بالوكالة على مستوى هذا الشباك، وهو ما يعادل 17 دقيقة و 8 ثوان.

■ إنتاجية مدة خدمة الزبون الشباك رقم: 02

استقبل الشباك رقم: 02 خلال عشر ساعات عمل 60 زبون وبالتالي كانت إنتاجية مدة خدمة الزبون لهذا الشباك كالتالي:

$$10 = \frac{10 \times 60}{60}$$

أي أن الزبون الواحد يستغرق 10 دقيقة كمدة استقبال لإتمام خدمته بالوكالة على مستوى هذا الشباك.

■ إنتاجية مدة خدمة الزبون الشباك رقم: 03

استقبل الشباك رقم: 03 خلال عشر ساعات عمل 58 زبون وبالتالي كانت إنتاجية مدة خدمة الزبون لهذا الشباك كالتالي:

$$10.34 = \frac{10 \times 60}{58}$$

أي أن الزبون الواحد يستغرق 10.34 دقيقة كمدة استقبال لإتمام خدمته بالوكالة على مستوى هذا الشباك وهو ما يعادل 10 دقائق و 21 ثانية.

■ إنتاجية مدة خدمة الزبون الشباك رقم: 04

استقبل الشباك رقم: 01 خلال عشر ساعات عمل 35 زبون وبالتالي كانت إنتاجية مدة خدمة الزبون لهذا الشباك كالتالي:

$$10.52 = \frac{10 \times 60}{57}$$

أي أن الزبون الواحد يستغرق 10.52 دقيقة كمدة استقبال لإتمام خدمته بالوكالة على مستوى هذا الشباك وهو ما يعادل 10 دقيقة و 31 ثانية.

جدول 4: يوضح ترتيب إنتاجية مدة خدمة الزبون

الشباك	1	2	3	4
عدد الزبائن	35	60	58	57
متوسط إنتاجية مدة خدمة الزبون	11.42	11.42	11.42	11.42
إنتاجية مدة خدمة الزبون	17.14	10	10.34	10.52
الترتيب	4	1	2	3

■ مناقشة النتائج

يتضح من خلال حساب متوسط إنتاجية مدة خدمة الزبون وحساب إنتاجية مدة الزبون لكل شبك تبين لنا أن هناك اختلاف من شبك إلى آخر في مدة خدمة الزبون، كما نسجل الآتي:

- مدة خدمة الزبون في الشبك رقم: 02 كانت الأسرع بمعدل 10 دقائق لخدمة الزبون الواحد، وكانت أقل من متوسط إنتاجية مدة خدمة الزبون والتي قدرت 11.42 دقيقة ما يعني إنتاجية مرتفعة.
- إنتاجية الشبك رقم: 03، ورقم: 04، كانت مدة خدمة الزبون 10.34 دقيقة، 10.52 دقيقة على التوالي، وهي أقل من المتوسط المقدر بـ 11.42، وبالتالي مدة خدمة الزبون تكون متوسطة من حيث السرعة في تقديم الخدمة، وهي أيضا إنتاجية مرتفعة.
- الشبك رقم: 01، كانت مدة خدمة الزبون أعلى من المتوسط حيث بلغت 17.14 دقيقة، فهي غير جيدة من حيث السرعة إذ أن هناك تباطؤ في تقديم الخدمة ما يجعل إنتاجية الشبك ضعيفة.

والملاحظ أن إعادة حساب قدرة كل شبك على استقبال 210 زبون بفرض وجود شبك وحيد بالوكالة تتطلب وقت مستغرق وفق الجدول التالي:

جدول 05: يوضح ما يحتاجه كل شبك من زمن لاستقبال كل زبائن اليوم وحيدا

رقم الشبك	01	02	03	04
عدد الساعات/210 زبون	60	35	36.19	36.82

أي أن الشبك رقم: 01 يحتاج لـ 6 أيام لاستقبال جميع الزبائن وخدمتهم، بينما يحتاج الشبك رقم: 02 فقط لـ 3 أيام ونصف. ما يثبت إنتاجية الشبك رقم: 02 مقارنة مع باقي الشبكات.

خاتمة

تناولنا من خلال هذا المقال إشكالية قياس إنتاجية المؤسسات الخدمية، حيث تم التعرض للجوانب المختلفة لهذه الإشكالية والتي يتشكل الاهتمام بها موضوعا غاية في الأهمية سواء من الناحية العلمية أو العملية بالنظر لتوسع الكثير من المؤسسات في النشاطات الخدمية ونتيجة لأهمية قياس الإنتاجية في تحسين مكانة المؤسسة وحماية مواردها البشرية والمادية وزيادة أرباحها، لذلك أصبح من الضروري السعي لمعرفة مؤشرات قياس الإنتاجية بالمؤسسات الخدمية للعمل على تحسينها وزيادة معدلاتها، التي تساهم بالتالي في تحسين أداء المؤسسة.

❖ نتائج الدراسة

- تعد الإنتاجية عملية تقنية يتم فيها تحويل عوامل الإنتاج، وبذلك تعني الإنتاجية لأداء الأفضل من خلال تطبيق تقنيات تحسين الإنتاجية.
- لم تعد الإنتاجية مرتبطة بالإنتاج المادي فقط، بل أصبحت تبرز في الخدمات.
- قياس الإنتاجية الخدمية له خصوصية مقارنة بقياس الإنتاجية في المؤسسات الصناعية حيث يصعب قياس إنتاجية الخدمة لأنها ذات طبيعة غير ملموسة مما صعب من عملية القياس.
- مدة خدمة الزبون تختلف من عامل إلى آخر في خدمة الاستقبال.

- هناك اختلاف وتباين في أداء العاملين في تقديم خدمة الاستقبال بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة مما انعكس ذلك سلبا على الإنتاجية.
- ✓ التوصيات
- يجب على الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة وضع خطة لقياس إنتاجيتها.
- على الوكالة تحسين خدمة الاستقبال بتحفيز عمالها على تحسين إنتاجيتهم بعد قياسها.
- مراجعة الإنتاجية المستهدفة التي تعتمد عليها الوكالة، حتى تكون أكثر واقعية وتكون متغيرة وفق ظروف الوكالة.

قائمة المراجع

- cers. (1987). center detude des revenus et des couts. 16. les edition dorganisation.
- dubios, k. (2000). maketing. 10. paris.
- pierre, e. (2004). markiting et strategie des services. 76. paris: edition economic.
- أحمد سيد مصطفى. (2000). إدارة العمليات والإنتاج. عمان، الأردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ادريان بالمر. (2009). مبادئ تسويق الخدمات. القاهرة، الأردن : مجموعة النيل العربية.
- بشير العلاق. (2007). تسويق الخدمات. عمان، الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع.
- حامد هاني. (2005). تسويق الخدمات (الإصدار 1). عمان، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.
- حمدي هاشم رضا. (2010). إدارة العمليات والإنتاج (الإصدار 1). عمان، الأردن : دار الراية للنشر والتوزيع.
- ريجي مصطفى عليان. (2010). تسويق المعلومات وخدمات المعلومات. عمان، الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زكي خليل المساعد. (2006). تسويق الحكومات وتطبيقاته. عمان، الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع.
- سليمان خالد عبيدات. (2008). إدارة الإنتاج والعمليات (الإصدار 1). عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الكريم محسن. (2006). إدارة العمليات والإنتاج. بغداد، العراق : مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع.
- علي السلمي. (2007). إدارة الإنتاجية. (ط1، المحرر) القاهرة، مصر: مكتب الغريب.
- فليسي ليندة. (2012). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتغير. يومر ادس، محمد بوقرة، الجزائر.
- كاسر نصر المنصور. (2010). إدارة العمليات الإنتاجية. عمان، الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع.
- كورتل فريد. (2009). تسويق الخدمات. عمان، الأردن : دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

- محمد أبدوي الحسن. (2011). *إدارة العمليات والإنتاج*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد توفيق ماني. (1996). *إدارة العمليات والإنتاج*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- محمد حاسم الصميدعي. (2010). *تسويق الخدمات*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.