

دور تمييز الأداء في كسب رضا العميل دراسة حالة شركة سونلغاز – ولاية المدية –  
*The role of performance excellence in Satisfying Customer Satisfaction*  
*Case Study Of Sonalgaz- Medea-*

د.سلام عبد الرزاق<sup>1</sup>

جامعة المدية – الجزائر

sellam.abderrezek@univ-medea.dz

د.بوعلاقة نورة

جامعة المدية – الجزائر

bouallaga.noura@univ-medea.dz

تاريخ النشر: 2020/11/16

تاريخ الاستقبال: 2020/01/20

**ملخص:**

تهدف الدراسة إلى معرفة دور تمييز الأداء في كسب رضا العميل، وذلك من خلال معرفة طبيعة العلاقة التي تربط تميز الأداء برضا العملاء في شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية، تألف مجتمع الدراسة من جميع أفراد الشركة ممن يقومون بأعمال إشرافية وأخرى غير إشرافية، والبالغ عددهم (60) عضو استجاب منهم (51) عضو، استبعدت منها إجابة عضو واحد نظرا لعدم إتمام إجابته ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبانة وتوزيعها على أفراد العينة من أجل معالجتها باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss19) لتحليل البيانات، كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة رضا العميل عن مدى تميز الأداء في المنظمة و التأكد من صدق الأداة وثباتها، توصلت الدراسة الى توجه الشركة مؤخرا نحو التحديث الإداري في التكنولوجيات والإدارة الإلكترونية، توجه عمال الشركة نحو التمييز في الأداء كان ايجابي ما يدل على رضاهم على عملهم في الشركة، حيث فسر متغير تميز الأداء بنسبة 72.3% من التباين في مستوى رضا العميل حسب ما يشير اليه معامل الارتباط R.

الكلمات المفتاحية: الأداء ؛ تميز الأداء ؛ الجودة ؛ رضا الزبون ؛ شركة سونلغاز.

تصنيف JEL: O43 ؛ O44 ؛ M21 ؛ H42.

**Abstract:**

The study aims at identifying the role of performance excellence in achieving customer satisfaction, by knowing the nature of the relationship between performance excellence and customer satisfaction in the Electricity and Gas Distribution Company of Medea. The study community consists of all members of the of the company who have supervisory works or non : supervisory one. They are 60 members,51of them respond and only one of them was neglected because he hasn't finished his answer. To achieve the objectives of the study, we designed a questionnaire and distributed it to the sample for processing using the statistical package for social sciences (Spss19) To estimate Jolt the customer's satisfaction on the extent of performance excellence in the organization and ensure the veracity of the tool and stability, the study found recently directed the company towards administrative modernization technologies and e-management company workers geared towards excellence in performance was a positive indication of their satisfaction with their work in the company, Where he explained the variable of performance excellence with 72.3% of the variation in the level of customer satisfaction, as indicated by the correlation coefficient R.

**Keywords :**

Performance, Performance Excellence, Quality, Customer Satisfaction, Sonalgaz Company

Jel Classification Codes : O43; O44;M21;H42.

1 – المؤلف المرسل: سلام عبد الرزاق : prof.sell@yahoo.fr

## مقدمة:

يعتبر مفهوم تميز الأداء إحدى الاستراتيجيات التي فرضتها خصوصية بيئة الأعمال المعاصرة، بهدف تقديم مخرجات في ظل عوامة الجودة وسعيها نحو الارتقاء بمستوى نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة، الاهتمام بحاجيات العميل، التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة ومواكبة التطورات الحديثة، حتى تتمكن من مواجهة الظروف ومسايرتها، الرفع والارتقاء بمستوى الأداء الذي تحقق من خلاله مكانة سوقية في ظل التطورات البيئية الحادة والمستمرة.

الاشكالية الرئيسية: "كيف يساهم تميز الأداء في كسب رضا العميل على مستوى شركة الكهرباء والغاز؟".

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لتمييز الأداء على رضا العميل بالشركة؟

- كيف ينظر عمال شركة سونلغاز لطبيعة أداء الشركة؟

- ما مدى اقتناع عمال شركة سونلغاز بدرجة رضا العميل اتجاه الخدمات المقدمة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تميز الأداء ورضا العميل عند مستوى دلالة 0.05؟

من خلال الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتمييز الأداء على رضا العميل بالشركة؛

- اتجاهات عمال شركة سونلغاز نحو تميز الأداء سلبية؛

- اتجاهات عمال شركة سونلغاز نحو رضا العميل سلبية؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تميز الأداء ورضا العميل عند مستوى دلالة 0.05.

منهج الدراسة: تم الالتزام بالمنهج الوصفي في الجانب النظري ولخصوصية الجانب التطبيقي تم الالتزام بالمنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة.

الدراسات السابقة: تسمح بتوضيح الجانب النظري والمساهمة في صياغة أسئلة الاستبانة.

- الدراسة الأولى: محمد بداوي، إدارة الامتياز في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية - أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، تخصص علوم التسيير، 2012-2013، هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الامتياز في المؤسسات الاقتصادية للوصول إلى الريادة، توصل الباحث إلى أن إدارة الامتياز تتطلب منظمة قائمة على المعرفة وإبراز اتجاهات التحسين المستمر.

- الدراسة الثانية: يوسف زدام، أسماء زينة، متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية - مقالة مقدمة للمجلة الجزائرية للأمن والتنمية - جامعة باتنة 1، جانفي 2017، هدفت هذه الدراسة إلى عرض واقع الأداء في المنظمات الجزائرية، توصلت هذه الدراسة إلى أن المنظمات تسعى جاهدة إلى تمييز المخزون المعرفي، التوجه نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية.

- الدراسة الثالثة: عثمان ليلي، سراي صالح، بعلة طاهر، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز - تجارب دول - مقالة مقدمة إلى مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، مارس 2018، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحظى بها المنظمات، من خلال تطبيق المفاهيم المرتبطة بالقيادة الابتكارية وتحديد مختلف النماذج اللازمة لقياسه للوصول إلى الأداء المتميز.

**أهمية الدراسة:** تظهر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- التعريف بمتغيرات الدراسة وأهميتها في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية؛
  - توضيح القاعدة الأساسية التي يستند عليها تميز الأداء في الشركة محل الدراسة؛
  - تحديد مدى ارتباط تميز الأداء برضا العميل من وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين في الشركة.
  - تسليط الضوء على درجة وعي أفراد العينة اتجاه برامج تحقيق التميز في الأداء.
- أهداف الدراسة:** يتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في تحديد كيف يساهم تميز الأداء في كسب رضا العميل من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة، أما الأهداف الفرعية للدراسة تتمثل في النقاط التالية:
- تحديد واقع تطبيق تميز الأداء في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية وانعكاساته على رضا العميل؛
  - تحليل طبيعة المناخ السائد في الشركة محل الدراسة وأهم الخصائص التي تميزها عن باقي المنظمات؛
  - الخروج بنتائج وتوصيات تساهم في إثراء الدراسة.
- هيكل الدراسة:** من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

**المحور الأول:** مفاهيم أساسية حول تميز الأداء؛

**المحور الثاني:** تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية؛

**المحور الثالث:** عرض نتائج الدراسة ومناقشتها؛

**المحور الرابع:** اختبار فرضيات نتائج الدراسة.

**المحور الأول:** مفاهيم أساسية حول تميز الأداء

يستدعي مصطلح تميز الأداء توفر مبادئ ومعايير تحكم سلوك الأفراد في بيئات مختلفة .

**أولاً: تعريف تميز الأداء**

توجد العديد من التعاريف التي تناولت مصطلح تميز الأداء وذلك حسب وجهات النظر المختلفة ومتطلبات المواضيع التي تناولتها هذه الدراسات، حيث نبرز بعض هذه التعاريف في النقاط التالية:

**1- عرف تميز الأداء حسب ارشادات الهيئة الأوروبية لعام 1999 م بأنه:** " الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة التي تركز على تسعة

مفاهيم جوهرية تتمثل في التوجه بالنتائج، التوجه بالعميل، القيادة وثبات الهدف، الإدارة من خلال العمليات والحقائق، تطوير وتضمين

الأفراد، التعليم المستمر، الابتكار، التحسين وتطوير الماركة، المسؤولية اتجاه المجتمع وفي المراجعة الأولية لسلاسل الايزو (ISO9000)."<sup>1</sup>

- **عرف الأداء بأنه:** " علامة على قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف المستقلة بكفاءة وفعالية."<sup>2</sup>

- **عرف أيضا بأنه:** " العلاقة بين قيمة الإنتاج واستهلاك الموارد."<sup>3</sup>

- **كما عرف حسب ماكس ويل (Max well):** " بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع

مبادئ إدارة الجودة الشاملة"<sup>4</sup>.

- **التعريف الإجرائي لتمييز الاداء:** "القدرة على إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية ضمن المهام الهيكلية وبطريقة متميزة."<sup>5</sup>

نستنتج من خلال ما سبق: أن تميز الأداء يعكس قدرة المنظمة على إدارة أنشطتها حسب الشروط والمعايير المطلوبة، بطريقة منظمة

ومدروسة تمكنها من الوصول الى أهدافها وتحقيق التميز وسبق تنافسي عن باقي منافسيها.

## ثانيا: تقسيم العملاء طبقا لمدخل التميز وتحقيق رضا العميل

يهدف القائمين على إدارة التميز في المنظمة للتعرف على خصائص العميل التي تميزه عن غيره من أجل مواجهة مختلف المواقف الخاصة به، مواكبة تطلعاته وتقديم منتجات وخدمات تفوق توقعاته، يمكن إبراز هذه التقسيمات في النقاط التالية:<sup>6</sup>

1 - عميل التكلفة: يركز في عملية الشراء على تكلفة المنتج؛

2 - عميل الشريحة والخدمة: يركز على الحاجات المتميزة للشريحة السوقية وتحسين قيمته؛

3 - عميل التميز: يركز على الجودة، التنوع، الأسلوب الجديد والتقنية الحديثة.

تجدد الملاحظة أن عملية تقسيم العملاء طبقا لمدخل التميز وتحقيق رضا العميل أصبح ضرورة حتمية بالنسبة للمنظمات التي تريد تحقيق التميز في أداؤها، هذا راجع إلى مخلفات العولمة وطبيعة البيئة التي تنشأ فيها هذه المنظمات والتي تتميز بطابع التغيير السريع والعميق، مما يستوجب على المنظمة التكيف مع هذه التغيرات ومواكبتها حتى تستطيع بلوغ أهدافها بما يتوافق واحتياجات زبائنها.

ثالثا: متطلبات تحقيق التميز في الأداء: تحتاج المنظمات الى جملة من المتطلبات الأساسية التي تضمن تحقيق التميز في الأداء، يمكن ابراز أهمها في النقاط التالية:<sup>7</sup>

1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة؛

2- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة؛

3- نظام تأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح؛

4- نظام معلومات متكامل وفعال يركز على أن تكون أعمال المؤسسة مدروسة ومرتبطة؛

5- الاهتمام بقياس وإدارة الأداء مع التركيز على الزبائن وأراءهم في عملية التحسين.

## المحور الثاني: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية

بعد التطرق الى الجانب النظري من الدراسة ننتقل إلى الجانب التطبيقي الذي يمثل أهم خطوات الدراسة.

## أولا: تقديم الدراسة الميدانية

1 - المعلومات ومصادر الحصول عليها: تتطلب الدراسة معلومات أولية تم الحصول عليها من خلال عمال الشركة، وهذا النوع من المعلومات غير متوفر في المكتبات أو الدراسات السابقة.

2 - مجتمع وعينة الدراسة: تعتمد الدراسة على استقصاء ميداني لعمال الشركة، تم اختيار عينة مكونة من 60 فرد من مختلف المستويات الإدارية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، عملية اختيار الأفراد من مختلف المستويات راجع الى أن تحقيق التميز هو مهمة كل فرد موجود فيها نظرا لكون أن الأنشطة الإدارية متسلسلة فمخرجات العملية الأولى هي مدخلات للعملية الثانية.

## الجدول رقم (01-02): عدد الاستبيانات الموزعة

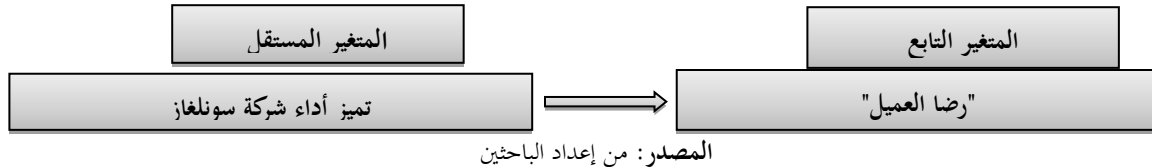
الاستبيان	التكرار	% النسبة
الاستبيانات الموزعة	60	100
الاستبيانات المسترجعة	51	85
الاستبيانات المستبعدة	1	1.66
الاستبيانات الصالحة للتحليل	50	83.33

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

3 - إعداد الاستبانة: من أجل تقييم موضوع الدراسة تم الاعتماد على نموذج يعتمد على دراسة بعض الجوانب التي تسمح بمعرفة العلاقة بين هذه المكونات.

**4 - تحديد أهداف قائمة الاستبانة:** يتمثل الهدف الرئيسي في معرفة العلاقة بين المتغيرات قصد التأكد أو نفي الفرضيات والحصول على إجابات من شأنها أن تجيب على إشكالية الدراسة، أما الأهداف الثانوية تتمثل في معرفة كيف تساهم التساؤلات في توضيح أهم العناصر التي يوليها العاملان اهتماما كبيرا.

**5 - مخطط البحث:** تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث. الشكل رقم (02-01): أنموذج البحث



ثانيا: الاختبارات الأولية لأداة القياس

للحكم على صدق الاستبانة من عدمها تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في جامعة المدية للحكم على درجة مناسبة الأسئلة وشموها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية اللازمة.

**1 - ثبات متغيرات الاستبانة:** تكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.60

الجدول (02-02): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة

المعامل	معامل ألفا	الثبات
الأسئلة	0.929	0.96

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن معامل ألفا كان مرتفعا بـ 0.929، كما كانت قيمة الثبات مرتفعة أيضا هذا ما يدل على ثبات متغيرات الاستبانة.

**2- صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية بحساب المتوسط الحسابي لكل محور ومعامل الارتباط بين المحور وعبارته.

**- صدق الاتساق الداخلي لفقرات تميز الأداء المحور الأول (الجزء الأول من الاستبانة):** يتكون هذا الجزء من مجموعة من الفقرات (من 01 إلى غاية 09)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تم التطرق إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون.

الجدول رقم (02-03): معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الأول لاستبانة الدراسة

ثقافة التميز لدى العاملين	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
ثقافة التميز فلسفة إدارية تقتنع بها المنظمة وترسخها في أذهان الموظفين	**0.647	0.000	دال
يعتبر مفهوم التحسين المستمر أحد الاستراتيجيات التي تهدف إلى الوصول إلى التميز	**0.523	0.000	دال
يتطلب الأداء التميز خلق بيئة ابتكارية وبنية تحتية ملائمة	**0.374	0.007	دال
يتأثر الموظفون بتوجيهات المسؤول بشكل إيجابي	**0.571	0.000	دال
تركز المنظمة على ضرورة احترام مواقيت العمل	**0.519	0.000	دال
تعمل المنظمة على تدريب وتكوين الموظفين بشكل مستمر كجزء رئيسي من ثقافتها	**0.605	0.000	دال
تركز المنظمة في ثقافتها على الاهتمام بالزبون في المقام الأول	**0.507	0.000	دال
الإطلاع الجيد للموظفين بكل ما يتعلق بوظائفهم، التغيرات الحاصلة في المنظمة وأساليب العمل	**0.709	0.000	دال
ثقافة المنظمة تهدف إلى فهم القيم التي تتبناها المنظمة للوصول إلى التميز في الأداء	**0.765	0.000	دال

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن كل فقرة من فقرات هذا المحور والمحور الكلي لفقراته دالة احصائيا، ومنه تعتبر فقرات الاستبانة صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

– صدق الاتساق الداخلي لفقرات تمكين الموظفين نحو تمييز الأداء (الجزء الثاني من الاستبانة): يتكون هذا الجزء من مجموعة من الفقرات (من 01 إلى غاية 09)، يوضح فيها الجدول مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

#### الجدول رقم (04-02): معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الثاني لاستبانة الدراسة

النتيجة	Sig**	معامل الارتباط	تمكين الموظفين نحو تمييز الأداء
دال	0.000	** 0.726	امتلاك الموظفين رؤية استراتيجية تساهم في صياغة الأهداف الاستراتيجية بشكل موضوعي ومدروس
دال	0.000	** 0.584	تلائم المؤهلات والخبرات مع المهام الموكلة الى الموظفين
دال	0.000	** 0.650	امتلاك القدرة على طرح الأفكار الخلاقة التي تساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد
دال	0.000	** 0.508	يقوم الموظفون الممكّنون من حل المشاكل التي تواجههم دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم
دال	0.000	** 0.660	يقوم التمكين على أساس الثقة، التعاون والتفاعل المتبادل بين الرئيس والمرؤوس
دال	0.000	** 0.661	يتمتع الموظفون الممكّنون بالاستقلالية والحرية في اتخاذ القرار
دال	0.000	** 0.699	تتوقف جودة القرارات المتخذة على كفاءة ومهارة الأفراد الممكّنين
دال	0.000	** 0.666	يتطلب التمكين قناعة المنظمة بهذا الأسلوب والعمل على تطبيقه
دال	0.000	** 0.583	يؤثر التمكين على جودة القرارات المتخذة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

يوضح الجدول أعلاه أن كل فقرة من فقرات تمكين الموظفين نحو تحقيق التمييز في الأداء الكلي لفقراته دالة احصائيا، ومنه تعتبر فقرات الاستبانة صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

– صدق الاتساق الداخلي لفقرات الكفاءة في أداء الأعمال بتمييز الأداء في الشركة (الجزء الثالث من الاستبانة): يتكون هذا الجزء من مجموعة من الفقرات (من 01 إلى غاية 09)، والجدول يوضح مدى الاتساق الداخلي بين فقراته كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (05-02): معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الثالث لاستبانة الدراسة

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	علاقة الكفاءة في أداء الأعمال بتمييز أداء الشركة
دال	0.003	** 0.412	تحقيق الكفاءة يستدعي أخذ الفرد بالمبادرة وتحمل المسؤولية
دال	0.000	** 0.485	يقوم الموظفون بتنفيذ مهامهم بالدرجة المطلوبة من الإتقان
دال	0.000	** 0.583	تعتبر المنظمة عامل الكفاءة ضمن أولوياتها
دال	0.000	** 0.538	تعمل المنظمة على تدريب وتكوين الموظفين على الآلات والوسائل التكنولوجية الحديثة
دال	0.002	** 0.422	تقوم المنظمة بتقييم وتقوم مواردها المختلفة (المادية، المالية والبشرية) باستمرار
دال	0.000	** 0.688	تساهم الكفاءات في تحسين أداء المنظمة
دال	0.000	** 0.616	تعتبر الكفاءة مصدر أساسي للميزة التنافسية
دال	0.000	** 0.580	تعمل المنظمة بشكل مستمر على تطوير نفسها من خلال تسيير الكفاءات وتنميتها
دال	0.000	** 0.651	تعتبر الكفاءة مطلب رئيسي لتحقيق التميز في المنظمات

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

يوضح الجدول أعلاه أن كل فقرة من فقرات علاقة الكفاءة بتمييز الأداء في الشركة والبعد الكلي لفقراته دالة إحصائية، ومنه تعتبر فقرات الاستبانة صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

– صدق الاتساق الداخلي لفقرات العمل الجماعي ( الجزء الرابع من الاستبانة): يتكون هذا الجزء من مجموعة من الفقرات (من 01 إلى غاية 04)، يمكن توضيح مدى الاتساق الداخلي بين الفقرات من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (06-02): معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الرابع من استبانة الدراسة

نتيجة	Sig	معامل الارتباط	علاقة العمل الجماعي بتمييز الأداء
دال	0.000	**0.484	تحقيق التمييز يتطلب اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرة والمهارة التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين
دال	0.000	**0.795	تمتيز المنظمة بالمشاركة الفعالة لموظفيها في القرارات الهامة والمصيرية
دال	0.000	**0.852	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار لآراء ومقترحات فرق العمل والجماعات عند إجراء تغييرات وتحسينات في مختلف المجالات
دال	0.000	**0.810	حرص المنظمة على دعم وتشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

يوضح الجدول أن كل فقرة من يوضح الجدول أعلاه أن فقرات علاقة العمل الجماعي بتمييز الأداء في الشركة والبعد الكلي لفقراته دالة احصائيا، ومنه تعتبر فقرات الاستبانة صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

– صدق الاتساق الداخلي المحور الثاني للاستبانة: ركز في هذا الجزء على معرفة مدى ثبات هذه الفقرات.

جدول رقم (07-02): معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني من الاستبانة

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	الاهتمام بالعميل
دال	0.048	*0.282	يتوفر للمنظمة سجل خاص بآراء وشكاوى العملاء والزوار حول السلع والخدمات المقدمة
دال	0.001	**0.453	تركز المنظمة على تقديم سلع وخدمات تتوافق مع احتياجات ورغبات الزبون
دال	0.000	**0.755	تعمل المنظمة على الاهتمام بالقدرات الابتكارية والابداعية التي تساعد في طرح الأفكار الخلاقة
دال	0.000	**0.478	تعمل المنظمة على بشكل مستمر على تحديد احتياجاتها من الموارد والطاقت البشرية المؤهلة
دال	0.000	**0.765	تعمل المنظمة على توفير نظام الحوافز والأجور بهدف تحريك دوافع الأفراد وكسب ثقتهم
دال	0.000	**0.777	تسعى المنظمة بشكل مستمر الى تحسين مهارات الموظفين واعتماد نظام قياس وتقييم الأداء ومعايير الجودة
دال	0.000	**0.728	حرص المنظمة على التنظيم وتقسيم العمل وفحص هيكلها التنظيمي
دال	0.000	**0.816	تحرص المنظمة على تنمية التفكير العلمي، العلاقات الانسانية، استخدام نظام الحوافز وتعزيز روح المغامرة
دال	0.000	**0.608	تركز المنظمة على تنويع أساليب التدريب والتكوين بهدف مواجهة الفروق الفردية للموظفين
دال	0.000	**0.760	تقوم المنظمة بإدارة وتطوير الموظفين ودفعهم نحو تحقيق التميز في أدائها وأهدافها الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل عبارة من عبارات الاهتمام بالعميل في الشركة والبعد الكلي دالة احصائيا، ومنه تعتبر فقرات الاستبانة صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

– صدق الاتساق البنائي: يعبر عن مدى ارتباط كل محور من المحاور بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (08-02) صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	محاور الاستبيان
دال	0.000	**0.897	تمييز أداء الشركة
دال	0.000	**0.954	رضا العميل
دال	0.000	**0.954	علاقة تمييز الأداء برضا العميل في شركة سونلغاز

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة دالة احصائيا، وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

**3- أدوات تحليل البيانات:** من أجل تحليل البيانات بشكل دقيق تم الاعتماد على برنامج Spss و Excel في إدخال البيانات ومعالجتها، بالإضافة الى استخدام تحليل T-Test لاختبار الفرضيات.

#### المحور الأول: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتم في هذا الجزء عرض وتحليل نتائج الاستبانة.

#### أولا: وصف عينة الدراسة

تم ترميز البيانات، ادخالها ومعالجتها بالاعتماد على كل من برنامج Spss و Excel وتم الحصول على النتائج كما هي مبينة في جداول عرض النتائج.

**1 - عرض النتائج الشخصية:** نقوم في البداية بالتحليل الوصفي للأسئلة المتعلقة بالمستقصي.

**2 - جنس المستجوب:** تتكون الدراسة من 50 فرد والتي من خلالها تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (03-01): جنس أفراد العينة

الجنس	التكرار	% النسبة
ذكر	45	90
أنثى	5	10
الكلي	50	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يظهر لنا الجدول أعلاه أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث بحيث يمثلون 90% من عينة الدراسة أي أن نسبة المساهمين في إحداث التميز في الشركة هم من فئة الذكور، ذلك راجع الى سياسة التشغيل المعتمدة من قبل الشركة.

**3 - عمر المستجوب:** يتوزع سن أفراد عينة الدراسة حسب سن الفئات المدرج في الاستبانة كما يلي:

الجدول رقم (03-02): سن أفراد العينة

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	18	36
من 30 سنة إلى 40 سنة	22	44
من 40 سنة الى 45 سنة	06	12
أكبر من 45 سنة	04	08
1	50	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss19

تشير النسب في الجدول أعلاه أن أغلب عمال الشركة من الفئة الشبابية وهو ما قد يدفع بالشركة نحو التميز باعتبار المجتمع فتي.



**4 - المؤهل العلمي للمستجوب:** يتوزع الأفراد حسب المؤهل العلمي إلى ستة مجموعات هي:  
الجدول رقم (03-03): المؤهل العلمي لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
44	22	بكالوريا
12	06	تقني سامي
30	15	ليسانس
10	05	ماستر
02	01	ماجستير
02	01	دكتوراه
100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن الفئة التي مؤهلها العلمي ماجستير ودكتوراه تحتل المراتب الأخيرة مما قد يؤدي إلى عدم تحقيق التمييز في الشركة نتيجة المستوى العلمي المحدود.

**5 - مجال الوظيفة الحالية:** يتوزع الأفراد حسب مجال الوظيفة الحالية إلى أربع مجموعات هي:  
الجدول رقم (04-03): مجال الوظيفة الحالية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	مجال الوظيفة الحالية
38	19	أعمال إدارية إشرافيه
22	11	أعمال إدارية غير إشرافيه
40	20	أعمال أخرى
100	50	الكلية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأفراد الذين مجال وظيفتهم الحالية أعمال أخرى يمثلون أكبر عدد بنسبة (40%) لتليها (38%) وهي تمثل نسبة الأفراد الذين مجال وظيفتهم أعمال إدارية إشرافيه، وفي المرتبة الأخيرة الأعمال الإدارية غير الإشرافيه بنسبة (22%).

**6 - سنوات الخبرة:** يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة إلى أربع مجموعات.  
الجدول رقم (05-03): سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
50	25	أقل من 5 سنوات
30	15	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
06	03	من 10 إلى أقل من 15 سنة
14	07	من 15 سنة فأكثر
100	50	الكلية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه النسبة الكبيرة للخبرة تتراوح من أقل من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات وهذا راجع الى الفئة التي تنشط في الشركة هم الشباب.

ثانيا: تحليل المحور الأول من الاستبانة: توضيح المقياس الذي اتبع في الدراسة.

الجدول رقم (06-03): مقياس ديكرات الخماسي

الدرجة:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي ولاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة السعودية، 2007.

1 - درجة الموافقة عن عبارات بعد تمييز الأداء: وجهة نظر عمال الشركة اتجاه عبارات تميز الأداء

الجدول رقم (07-03): درجة الموافقة عن عبارات بعد تمييز الأداء

الرقم	ثقافة التميز:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	ثقافة التميز فلسفة إدارية تقتنع بها المنظمة وترسخها في أذهان الموظفين	3.52	1.129	موافق
02	يعتبر مفهوم التحسين المستمر أحد الاستراتيجيات التي تهدف الى الوصول الى التميز	3.84	0.681	موافق
03	يتطلب الأداء المتميز خلق بيئة ابتكارية وبنية تحتية ملائمة	3.66	0.917	موافق
04	يتأثر الموظفين بتوجهات المسؤول بشكل ايجابي	3.42	1.012	موافق
05	تركز المنظمة على ضرورة احترام مواقيت العمل	3.86	0.984	موافق
06	تعمل المنظمة على تدريب وتكوين الموظفين بشكل مستمر كجزء رئيسي من ثقافتها	3.32	0.999	محايد
07	تركز المنظمة في ثقافتها على الاهتمام بالزبون في المقام الأول	3.70	0.953	موافق
08	الاطلاع الجيد للموظفين بكل ما يتعلق بوظائفهم، التغيرات الحاصلة في المنظمة وأساليب العمل	3.32	1.115	محايد
09	ثقافة المنظمة تهدف الى فهم القيم التي تتبناها المنظمة للوصول الى التميز في الأداء	3.32	1.151	محايد
الرقم	تمكين الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
10	امتلاك الموظفين رؤية استراتيجية تساهم في صياغة الأهداف الاستراتيجية بشكل موضوعي ومدروس	3.10	1.129	محايد
11	تلائم المؤهلات والخبرات مع المهام الموكلة الى الموظفين	3.18	1.044	محايد
12	امتلاك القدرة على طرح الأفكار الخلاقة التي تساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد	3.20	0.881	محايد
13	يقوم الموظفون الممكّنون من حل المشاكل التي تواجههم دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم	3.04	1.049	محايد
14	يقوم التمكين على أساس الثقة، التعاون والتفاعل المتبادل بين الرئيس والمرؤوس	3.48	1.074	موافق
15	يتمتع الموظفون الممكّنون بالاستقلالية والحرية في اتخاذ القرار	2.98	1.253	محايد
16	تتوقف جودة القرارات المتخذة على كفاءة ومهارة الأفراد الممكّنين	3.30	1.216	محايد
17	يتطلب التمكين قناعة المنظمة بهذا الأسلوب والعمل على تطبيقه	3.44	1.091	موافق
18	يؤثر التمكين على جودة القرارات المتخذة	3.54	0.973	موافق
الرقم	الكفاءة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
19	تحقيق الكفاءة يستدعي أخذ الفرد بالمبادرة وتحمل المسؤولية	3.62	1.028	موافق
20	يقوم الموظفون بتنفيذ مهامهم بالدرجة المطلوبة من الإلتقان	3.42	1.052	موافق
21	تعتبر المنظمة عامل الكفاءة ضمن أولوياتها	3.22	0.996	محايد

22	تعلم المنظمة على تدريب وتكوين الموظفين على الآلات والوسائل التكنولوجية الحديثة	3.48	0.953	موافق
23	تقوم المنظمة بتقييم وتقويم مواردها المختلفة (المادية، المالية والبشرية) باستمرار	3.28	1.011	محايد
24	تساهم الكفاءات في تحسين أداء المنظمة	3.50	1.035	موافق
25	تعتبر الكفاءة مصدر أساسي للميزة التنافسية	3.70	1.074	موافق
26	تعلم المنظمة بشكل مستمر على تطوير نفسها من خلال تسيير الكفاءات وتنميتها	3.34	1.118	محايد
27	تعتبر الكفاءة مطلب رئيسي لتحقيق التميز في المنظمات	3.54	1.110	موافق
الرقم	العمل الجماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
28	تحقيق التميز يتطلب اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرة والمهارة التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين	3.54	0.862	موافق
29	تميز المنظمة بالمشاركة الفعالة لموظفيها في القرارات الهامة والمصيرية	3.08	1.209	محايد
30	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار لآراء ومقترحات فرق العمل والجماعات عند إجراء تغييرات وتحسينات في مختلف المجالات	3.04	1.124	محايد
31	حرص المنظمة على دعم وتشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة	3.02	1.078	محايد

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

يوضح الجدول أعلاه أن كل العبارات المتعلقة بالبعد كانت بمتوسط حسابي مرتفع على المتوسط الحسابي السلمي (3) ما عدا الفقرة 15 وهو ما يشير إلى أنهم يتمتعون بالرغبة في تحقيق التميز الذي من شأنه أن يطور ويحسن من الأداء في الشركة.

**2- تحليل المحور الثاني من الاستبانة:** يوضح المحور مدى الاهتمام بالعميل للوصول الى رضاه.

الجدول رقم (03-08): درجات الموافقة عن عبارات الاهتمام بالعميل لعينة الدراسة

الرقم	توجه العاملين نحو الاهتمام بالعميل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	يتوفر للمنظمة سجل خاص بآراء وشكاوى العملاء والزوار حول السلع والخدمات المقدمة	3.52	0.995	موافق
02	تركز المنظمة على تقديم سلع وخدمات تتوافق مع احتياجات ورغبات الزبون	3.56	1.033	موافق
03	تعلم المنظمة على الاهتمام بالقدرات الابتكارية التي تساعد في طرح الأفكار الخلاقة	3.16	1.184	محايد
04	تعلم المنظمة بشكل مستمر على تحديد احتياجاتها من الموارد والطاقات البشرية المؤهلة	3.48	0.995	موافق
05	تعلم المنظمة على توفير نظام الحوافز والأجور بهدف تحريك دوافع الأفراد وكسب ثقتهم	3.04	1.195	محايد
06	تسعى المنظمة بشكل مستمر على تحسين مهارات الموظفين واعتماد نظام قياس وتقويم الأداء ومعايير الجودة	3.14	1.107	محايد
07	حرص المنظمة على التنظيم وتقسيم العمل وفحص هيكلها التنظيمي	3.06	1.096	محايد
08	حرص المنظمة على تنمية التفكير العلمي، العلاقات الانسانية، استخدام نظام الحوافز وتعزيز روح المغامرة	3.08	1.275	محايد
09	تركز المنظمة على تنويع أساليب التدريب والتكوين بهدف مواجهة الفروق الفردية للموظفين	3.42	2.970	موافق
10	تقوم المنظمة بإدارة وتطوير الموظفين ودفعهم نحو تحقيق التميز في أدائها وأهدافها الاستراتيجية	3.06	1.252	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 19

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات كانت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات.

**المحور الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية:** تهدف الى اختبار صحة الفرضيات من عدمها .

**أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى**

**1 - H<sub>0</sub>** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير تميز الأداء على رضا العميل بالشركة؛

**2 - H<sub>1</sub>:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير تميز الأداء على رضا العميل بالشركة.

نتائج اختبار (t-test) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (01-04): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى**

Sig	درجة الحرية	T	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تميز الأداء ورضا العميل
0.213	49	0.263	0.08310	0.58757	0.10494	

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 19

نلاحظ بأن قيمة ( t ) تساوي 1.263 والاحتمالية المصاحبة لها 0.435 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية العدمية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub>.

**ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية**

**1 - H<sub>0</sub>** اتجاهات عمال الشركة نحو تميز الأداء سلبية؛

**2 - H<sub>1</sub>:** اتجاهات عمال الشركة نحو تميز الأداء ايجابية .

**الجدول رقم (05-04) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية**

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثقافة التميز	3.5511	0.58406
تمكين الموظفين	3.2511	0.69073
الكفاءة	3.4556	0.57768
العمل الجماعي	3.1700	0.80248
المتوسط الحسابي (اتجاهات عمال الشركة)	3.3569	0.57442

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن متوسط اتجاهات عمال الشركة نحو تميز الأداء قد بلغ (3.3569)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية التي تنص على أن اتجاهات عمال الشركة نحو تميز الأداء سالبة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على عكس ذلك.

**ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة**

**1 - H<sub>0</sub>** اتجاهات عمال الشركة نحو رضا العميل سالبة؛

**2 - H<sub>1</sub>:** اتجاهات عمال الشركة نحو رضا العميل ايجابية.

**الجدول رقم (06-04): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة**

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاهتمام بالعميل	3.2520	0.84859
المتوسط الحسابي (اتجاهات عمال الشركة)	3.2520	0.84859

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss19

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاتجاهات الشركة نحو رضا العميل قد بلغ (3.2520)، يعبر عن مستوى درجة موافقة أفراد العينة، أي رفض الفرضية العدمية التي تنص على أن اتجاهات عمال الشركة نحو رضا العميل سلبية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على عكس ذلك.

#### رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

- 1-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تميز الاداء ورضا العميل في شركة سونلغاز لولاية المدية عند مستوى دلالة (0.05)؛  
 2-  $H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين تميز الاداء ورضا العميل في شركة سونلغاز لولاية المدية عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (07-04): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

المتغيرات المستقلة	B	T المحسوبة	Sig	R	R2
الثابت	1.765	7.787	0.000	0.723	0.523
علاقة تميز الأداء برضا العميل	0.489	7.250	0.000		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 19

يفسر الجدول أعلاه طبيعة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل من خلال المعادلة التالية:

$$y = \beta + \alpha x \quad \text{أي: } y = 1.765 + 0.489x$$

Y: تميز الأداء X: رضا العميل

استخدمنا تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية الرابعة، تبين من خلال نتائجها أنه هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المتغير المستقل والتابع في الشركة محل الدراسة، إذ بلغ (t=7.787) بمستوى دلالة (0.000)، تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.723) حيث فسر متغير تميز الأداء (72.3%) من التباين في مستوى رضا العميل بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وبالتالي نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمييز الأداء لدى عمال الشركة عند مستوى دلالة (0.05)".

#### الختامة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع اتضح لنا أهمية الدور الذي يلعبه تميز الأداء في تحقيق رضا العميل، فهو أحد الأساليب الضرورية التي تساهم في الالتزام بالقوانين سارية المفعول، الانضباط في العمل والحس بروح المسؤولية، الأمر الذي يساهم في تفعيل الأداء وتميزه في الشركات وجعله أكثر ديناميكية، مرنة، تخصص وجودة في الانتاج والتوزيع نظرا لما يتمتع به العاملون من مهارات وخبرات ذات الارتباط الوثيق بالدوافع، الحوافز، المعارف والرضا الوظيفي.

#### نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة أن مستوى التميز من وجهة نظر الأفراد كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة؛
- تقييم أفراد العينة لعبارات بعد تميز الأداء في الشركة ورضا العميل كان منخفضا نوعا ما مقارنة بالمتوسط الحسابي السلمي (3)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعد تميز الأداء (3.3569) والمتوسط الحسابي لبعد الاهتمام بالعميل الذي يعبر عن مدى الرضا في الشركة (3.2520) وتطلعها للارتقاء بمستوى أدائها نحو المنافسة الدولية؛
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية لتمييز الأداء لدى عمال الشركة عند مستوى دلالة (0.05)، من وجهة نظر عمال الشركة، إلا أنه يستوجب توفير فرص أكبر لمشاركة الأفراد في تميز أداء الشركة، من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمقترحات

الجديدة، المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمفيدة التي تساهم بشكل أفضل في تفعيل أداء الشركة والارتقاء بها نحو تحقيق التميز واستمراريتها؛

- يستهدف تميز الأداء في شركة سونلغاز مواكبة عمليات التحديث الإداري باستمرار.

#### التوصيات:

- ضرورة اهتمام الشركة بمراعاة مبدأ توازن المصالح والالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص؛
- ضرورة التقيد والالتزام باللوائح والقواعد المنظمة لسلوكيات العمل؛
- التأكد من كفاءة الأفراد من خلال برامج التدريب والتكوين؛
- ضرورة تقييم أداء العاملين بشكل مستمر واتخاذ الاجراءات اللازمة حيال ذلك؛
- مواكبة التكنولوجيات الحديثة وتدريب العمال عليها بما يتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة باستمرار.

#### الهوامش:

<sup>1</sup> أحمد جميل، محمد سفير. التميز في الأداء - ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات - الطبعة الثانية، مجمع مداخلات المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011. جامعة ورقلة، ص 156.

<sup>2</sup> Iskandar Muda, Ahmad Rafiki, Martua Rezki Harap. **Factors Influencing Employee's' performance.** International Of Business and Social Science, Vol5, No2, February 2014 mp74.

<sup>3</sup> Mohamed Bouamama, **Nouveaux Défis Du Système De Mesure De La Performance: Cas Des Tableaux De Bord, Gestion Et Management Français: Université De Bordeaux, 2015, P31.**

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر - القاهرة، 2002، ص 112.

<sup>5</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل الى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03 - الجزائر، 2013، ص 42.

<sup>6</sup> سعداوي موسى، إدارة التميز كضرورة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية العربية، مجلة الدراسات والبحوث العلمية، العدد 08 - الجزائر، 2014، ص 208.

<sup>7</sup> تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الخليل، قسم إدارة أعمال، فلسطين 2009.