

العلاقة بين تفاعل المتغيرات الوظيفية مع أداء العنصر البشري في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية ثناء معوض علي أبو شحاتة

الملخص:

يعتبر الأداء البشري هو المحرك الأساسي لكافة الموارد المتاحة داخل أية منظمة ، فالتركيز على أداء الأفراد العاملين في أية منظمة وتطويرهم وتنميتهم وتمكينهم يؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء والجودة ، وتواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لتحسين مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع ، حيث الثابت الوحيد هو التغيير.

إن عملية تكيف الفرد مع المنظمة تتطلب من الفرد أن يتعلم ويفهم ويدرك وضعه الوظيفي الحالي والمستقبلي ، وكذلك توافقه مع الدور الوظيفي المحدد له في المنظمة. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التطوير الإداري للانتقال نحو تبني وتطبيق مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، بطاقات الأداء المتوازن BSC ، إدارة المعرفة، تسويق العلاقات، التسويق الداخلي، القياس المقارن Benchmarking، نموذج فجوات الجودة Servequal . ويمكن من خلال تطبيق مثل هذه المفاهيم تحقيق قدر من التناسق بين تحسين الجودة والربحية والإنتاجية ومن ثم تدعيم المركز التنافسي للمنظمات.

ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات مقارنة بالسلع المادية، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي، وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق^(١).

Abstract:

The human performance is the main engine for all of the resources available within any organization, focus on the performance of individuals working in any organization and development, development and enable them to lead to continuous improvement in performance and quality , and facing organizations of different types and sizes of common challenge is the need to improve the level of performance so that it can cope with the requirements of rapid change, where the only constant is change.

The process of adaptation of the individual with the organization require an individual to learn and understand and recognize and put the current and future career , as well as compatibility with Job Role selected him in the organization . Hence, the need for management development to move towards the adoption and application of modern scientific management concepts such as Total Quality Management, Balanced Scorecard BSC, knowledge management, marketing relations , internal marketing , Benchmarking, quality gaps model Servequal.

Because of the special features that are unique to services, the traditional ways of marketing practices outside is of limited effectiveness when applied in the field of services compared to goods material , where the performance of employees in the service sector represents the product purchased by the customer outside, and one of the principal means used by the organization to achieve excellence in market.

مشكلة البحث:

نظراً لأهمية القطاعات الصحية وضرورة تحقيق أهدافها نبعت فكرة هذا البحث في تحليل علاقة المتغيرات الوظيفية لما لها من دور بارز على الأداء الوظيفي للعاملين والذي يؤثر بالمحصلة النهائية على مستوى جودة الخدمة الصحية والتي تعود بالنفع على المستفيدين منها، وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

هل يؤثر تفاعل دور المتغيرات الوظيفية مع أداء العنصر البشري في تحسين جودة الخدمة؟

أهمية البحث:

ترجع أهمية هذا البحث لأهمية الموضوع الذي يعالجه لما له من دور قومي ومجتمعي، كما يستمد أهميته من المتغيرات التي استجذت على بيئة الأعمال مثل تطبيق برامج التحسين المستمر والاهتمام المتزايد بالأصول المعنوية وإدارة الجود الشاملة، فهو يتناول واحداً من أهم المبادرات المطروحة في الوقت الحاضر، وهو الدور الحيوي للمتغيرات الوظيفية كمدخل لإدارة أداء للعاملين في تحقيق متطلبات الجودة وتساعد المنظمة نحو التحسين المستمر، حيث أن التحسين المستمر هو فلسفة إدارية تتطلب بذل الجهود المستمرة في إطار مفهوم إدارة الأداء كعملية مستمرة.

أهداف البحث:

- التعرف على دور المتغيرات الوظيفية {عبء العمل ، طبيعة العمل ، الأمان الوظيفي، صراع الدور، غموض الدور} على أداء العنصر البشري مقدم الخدمة.
 - المساعدة في تحديد أهم المعوقات التي تؤدي إلى انخفاض جودة الخدمة الصحية، ومحاولة الوصول إلى العوامل الأكثر تأثيراً على أداء العنصر البشري وبالتالي تحسين جودة الخدمة .
 - ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة الفرض الرئيس التالي:
- " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تأثير تفاعل المتغيرات الوظيفية مع أداء مقدم الخدمة الصحية "
- وتم تقسيم البحث إلى ثلاثة جوانب:

- (١) المفاهيم والأبعاد الأساسية للمتغيرات الوظيفية .
- (٢) المفاهيم والأبعاد الأساسية لأداء العنصر البشري.

٣) العلاقة بين المتغيرات الوظيفية وأداء العنصر البشري .

المفاهيم والأبعاد الرئيسية للمتغيرات الوظيفية :

تتناول الباحثة في هذا الجزء عرض المفاهيم والأبعاد الأساسية للمتغيرات الوظيفية التي تتناولها في البحث، وذلك من خلال تناول المفاهيم والأبعاد التالية (عبء العمل ، طبيعية العمل ، الأمان الوظيفي ، صراع الدور ، غموض الدور) .

المتغيرات الوظيفية : يقصد بالمتغيرات الوظيفية تلك الخصائص أو الصفات التي تميز الشخص عن غيره من الأشخاص في الوظيفة ، والتي تؤثر على سلوك الأفراد في عملهم ، ومن ثم إنتاجيتهم في مجال العمل .

عبء العمل :

غالباً ما يكون الأفراد سعداء في أعمالهم ، عندما لا تكون هذه الأعمال تحمل طابع الضغط عليهم، أو أنها مملة لدرجة أنهم يفتقدون الحماس في أدائها ، ونظراً لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل فيجب التفرقة بين كل من العبء الزائد في العمل وعبء العمل الناقص أو البطالة المقنعة.

يعتبر عبء العمل الزائد سبباً أساسياً من أسباب ضغوط العمل التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال، وذلك لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد، ففيما يتعلق بكمية العمل، فإن هذا النوع من الإشكال ينشأ عندما يكون لدى الفرد كثير من الأعمال التي تتطلب منه الإنجاز في وقت محدد، ومع أن الشخص ربما يكون كفواً بدرجة فائقة في أداء عمله فإن كمية العمل قد لا تساعد في إظهار كفاءته ، كذلك فإن العبء الزائد في العمل ، قد يقتضي من الشخص العمل لساعات طويلة متواصلة دون التمكن من أخذ فترات راحة .

إن عبء العمل الزائد لا يأتي من كمية العمل ، بل من نوع العمل حيث أن بعض الأعمال تتطلب من القائمين عليها توفير مهارات فكرية وفنية تفوق مهارتهم الحالية ، هذه الأعمال تستلزم من الأفراد التركيز والإمعان المتواصل واتخاذ القرارات الإبداعية والحاسمة .

أما عبء العمل الناقص (البطالة المقنعة) فتظهر إذا كان العمل الزائد الذي يفوق طاقة المرء يمثل سبباً أو مصدراً للضغط فإن قلة العمل التي تؤدي بالأفراد إلى البطالة المقنعة تعد أيضاً سبباً من أسباب ضغوط العمل ، إن العمل القليل لا يؤدي في الغالب

إلى استثارة حماس واهتمام الأفراد بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف والقلق والتمارض والإهمال ، وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم في المنظمة ككل .

في حين يري البعض أن هناك نوعين لعبء العمل هما^(٢):

- عبء كمي : ويحدث عندما يسند إلى الفرد مهام كثيرة يجب إنجازها في وقت غير كاف .

- عبء نوعي "كيفي" : ويحدث عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته أي أن الفرد يقتصر على القدرة اللازمة لأداء العمل .

إن زيادة عبء العمل تؤدي إلى نتيجتين هما :

أ- تراكم التعب الجسمي على الفرد وبما يجعله غير قادر على القيام بأعباء العمل ، الأمر الذي يتركه دائماً تحت وطأة الشعور بأنه لم يأخذ قسطاً كافياً من الراحة اللازمة .

ب- أن الفرد يشعر غالباً في مثل هذه الحالة أنه متخلف في إيفاء أدائه لعمله .

ج- وتتمثل مصادر عبء العمل بالمصادر التي تنتج عن العمل في المنظمة ، أو تكون المنظمة أو إحدى مكوناتها ، سبباً مباشراً فيها أو تمثل المصدر نفسه ، ويمكن تصنيفها على النحو التالي :

- الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية : وتتمثل في الغايات والأهداف التي تتبعها الإدارة لتحقيق أهدافها من خلال القواعد والتصرفات التي تتبناها في أعمالها اليومية ويمثل تعارض الأهداف ، وأشكال استراتيجيات المنظمة المختلفة^(٣) .

- البناء التنظيمي : إن المنظمات ذات البناء التنظيمي السيئ الذي لا يراعى مبادئ التنظيم الصحيحة ، من حيث تحديد الصلاحيات ، والمسؤوليات ونظم الاتصال ، وعدم .

- وضوح الرؤية عند اتخاذ القرار ، حيث يؤدي ذلك إلى عدم كفاءة الإجراءات التنظيمية ، إضاعة الوقت ، وزيادة التكاليف المالية والجسمية للعاملين والمستفيدين على السواء ، وبالتالي قصور في الأداء العام^(٤) .

- الإحباط الوظيفي : ويتمثل في عدم قدرة الفرد على القيام بدوره في المنظمة بسبب عوائق البيئة التي يعمل لها ، ويتحدد دور الفرد في المنظمة من خلال الوصف الوظيفي ، ومؤهلاته وخبراته ، وموقعة في البناء التنظيمي . ويعتمد دور الفرد على توقعاته من المنظمة ، وتوقعات المنظمة منه ، وتسبب بعض العوائق فشل الدور المناط بالفرد .

- **العمليات التنظيمية:** هي الممارسات الإدارية التي تستهدف تنسيق وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة ، فعند تنفيذها بطريقة سليمة تؤدي إلى تحسين العلاقة بين الموظف والمنظمة ويعزز درجة الرضا وبالتالي زيادة الإنتاج

- **طبيعة الإشراف:** لم تحدد أدبيات السلوك الإداري الصفات أو الخصائص التي يجب توافرها في المشرف أو القائد الناجح بشكل قاطع ، إلا أن هذه الأدبيات في مجملها تفترض أن اتجاهات وتوقعات المديرين والمشرفين تؤثر على طبيعة علاقتهم بالموظفين الذين يشرفون عليهم ، والأسلوب الإشرافي الذي يجب أن يتبعوه .

- **بيئة العمل المادية:** قد تكون المثيرات المادية في بيئة العمل سبباً من أسباب الضغوط فزيادة أو إنخفاض درجة الحرارة ، أو عدم توفر الظروف الصحية المناسبة داخل بيئة العمل ، أو الخوف من التعرض لمخاطر جسدية، أو ارتفاع الضوضاء ، وانخفاض الإضاءة ، والتجهيزات المكتبية و رداءة وسوء الأجهزة التي يستخدمها الموظف وغيرها، كلها عوامل مساعدة لمصدر الضغوط عند الموظفين.

طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة ، ومدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغوط^(٥).

إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً محفزاً للعاملين أو محبط لهم فالعمل الروتيني يعمل على أحداث الملل وزيادة إهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المنظمة وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذا أهمية^(٦).

وتولد طبيعة العمل ضغوطاً بأشكال مختلفة وتختلف هذه الضغوط باختلاف طبيعة العمل^(٧) ، وفي دراسة استهدفت تحديد العلاقة بين طبيعة العمل والضغوط المتولدة عنها في أكثر من (١٣٠) مهنة أظهرت أن هناك مهناً تولد بطبيعتها مستوى عالي من الضغوط مثل وظائف المديرين والمشرفين والسكرتارية في حين أن هناك مهن أخرى تولد بطبيعتها مستويات منخفضة من ضغط العمل مثل عمال الزراعة وأصحاب المهن اليدوية وأساتذة الجامعات .

الأمان الوظيفي :

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية أو إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. يعتبر عدم الأمان الوظيفي من مصادر ضغوط العمل فعندما يشعر الموظف بأنه مهدد بالفصل أو الاستغناء عنه أو التقاعد المبكر، ومما يتطلب من المنظمات توفر الأمان الوظيفي للموظفين لكي يكون دورهم حيويًا ونشطاً .

صراع الدور الوظيفي :

يعرف الدور بأنه الموقع الذي يحتله الفرد، كما تحدده توقعات الفرد في المنظمة وحامل الدور ، ولصراع الدور عدة أشكال تتمثل فيما يلي:

- أ- صراع المرسل الواحد : ويحدث عندما يطلب رئيس العمل – مثلاً – من مرؤوسيه القيام بواجبين متعارضين .
- ب- الصراع بين مرسلي الدور: ويحدث عندما تتعارض توقعات أعضاء مجموعة الدور مع بعضها البعض تجاه دور معين، كما هو الحال عندما تعرض رجال الإدارة الوسطى لتوقعات متعارضة من قبل كل من الإدارة العليا والإدارة الدنيا
- ج- صراع تعدد الأدوار: وهذا النوع من الصراع شائع بين الأفراد نظراً لقيامهم بأدوار مختلفة ومتعددة خلال حياتهم .
- د- صراع الدور الشخصي : وينجم عندما تتعارض توقعات الآخرين ، مع القيم التي يتمسك بها القائم بالدور .
- هـ- صراع الإفراط في الدور : ويحدث عندما يكون الفرد معرضاً لتوقعات ، من جهات متعددة لا يستطيع الفرد الاستجابة لها، ويرتبط هذا النوع من الصراع بضغط الوقت أيضاً .

إن صراع الدور ينشأ عندما يجد الموظف في بيئة عمله توقعات محددة حول كيفية ما ينبغي أن يسلكه ، ولكن هذه التوقعات تجعل من الصعب أو من المستحيل تحقيق التوقعات السلوكية الأخرى ، لذلك فإن الضغوط تكون نتيجة لعدم القدرة أو الصعوبة في مقابلة التوقعات المختلفة للسلوك^(٨) .

في حين يرى البعض أن صراع الدور ينشأ عندما يتعارض دور الفرد مع مفاهيمه وقيمة الشخصية ، أو مع ظروفه الخاصة أو معها معاً ، فعلى مستوى المعتقدات والقيم الشخصية^(٩) .

غموض الدور الوظيفي:

ويمكن تعريف غموض الدور بأنه نقص في المعلومات الواضحة بخصوص :
التوقعات المرتبطة بالدور، طرق إنجاز توقعات الدور المعروفة ، نتائج أداء
الدور^(١٠).

ويعتبر غموض الدور من أكثر العوامل المؤدية للخلط ، بسبب شعور العاملين
بعدم التأكد فيما يتعلق بالأهداف والتوقعات وأسلوب تقييمهم وغيرها. وتتمثل
المصادر الرئيسية التي تسبب غموض الدور فيما يلي:

١. عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف ، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه
في العمل ، وبخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل : المديرين والمشرفين . هذا
الخلل في المعلومات الذي كثيراً ما يحدث مع الموظف الجديد يجعله غير متأكد
من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة.

٢. تقديم المعلومات غير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو
الزملاء إلى الموظف ، وبخاصة في الحالات التي يكون فيها مثل هذه
المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة للموظف ، كما هو الحال بالنسبة
للمصطلحات الطبية أو الفنية.

٣. عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه ، حيث نجد
في مثل هذه الحالة الكثير من المهام المسندة إلى الموظف دون وضوح الكيفية
التي يمكن للموظف من خلالها أن يقوم بتنفيذها .

٤. عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، وذلك كما هو الحال
عندما يتجاوز الموظف الأهداف المطلوبة منها ، أو يخفق في تحقيقها ، أو أن
يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة .

كما يعتبر غموض الدور سبباً في زيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي وضعف
الثقة بالنفس لدى الفرد مما يؤدي إلى التفكير في ترك العمل^(١١).

وقد وجد أن لغموض الدور علاقة منحنية مع كل من الدافعية والأداء في العمل ،
حيث يطلق على الضغوط الناشئة عن انعدام المعومات والسلطة أنها ضغوط هدامة
حيث تؤدي إلى تقييد جهود الفرد وتدني أدائه.

المفاهيم والأبعاد الأساسية لأداء العنصر البشري :

تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً بأقل تكلفة ممكنة، من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محلياً أو إقليمياً أو دولياً ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة ، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية ، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية إلخ ، والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين.

تزايد الاهتمام بالموارد البشرية وتنظيمها من خلال إدراك المديرين أن العنصر البشري من المحددات الرئيسة للإنتاجية في جميع أنشطة المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط ، وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادياً أو خديماً.

ومن خلال هذا الجزء نتناول الباحثة عرض للمفاهيم والأبعاد الأساسية لأداء العنصر البشري من خلال مفهومه، محدثاته، عناصره ، أنواعه، أبعاده، وذلك كما يلي:

مفهوم الأداء :

يعد الأداء من بين أحد المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات توضح هذا المفهوم .

١. "الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام بها"^(١٣).
٢. " ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج "^(١٤).

٣. " الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية^(١١) ".

٤. " الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد^(١٢) ".
ومن هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام .

عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، وعناصر الأداء هي:

- ١ - كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- ٢ - متطلبات العمل (الوظيفية) : وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .
- ٣ - بيئة التنظيم : وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال : التنظيم

وهيكله

وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة ، وتتضمن العوامل الخارجية: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية^(١٣) .

محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد^(١٤) ". ولهذا نجد أن محددات الأداء تتمثل في : الجهد المبذول من طرف الفرد ، القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة ، مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته .

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها^(١٥) .

أنواع الأداء :

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء، والذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية . ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:^(٩) فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر ، إضافة إلى معيار الشمولية .

أ - حسب معيار المصدر : وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين ، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي .

١ - الأداء الداخلي : ويطلق على هذا النوع من الأداء ، أداء الوحدة ، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً ما يلي :

- الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

- الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

- الأداء المالي : ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

٢ - الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها .

ب - حسب معيار الشمولية : وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما ، الأداء الكلي والأداء الجزئي .

١ - الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر .

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية ، الربح والنمو .

٢ - الأداء الجزائي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق^(٢٠) .

أبعاد الأداء:

تعني أداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء ، وهذه الأبعاد هي:

١ . كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

٢ . الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيراً بسرعة

٣ . الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .

٤ . نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة^(٢١) .

تقويم الأداء الوظيفي :

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات هما : تطوير أداء العاملين بالوظيفة ، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الاجتماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى

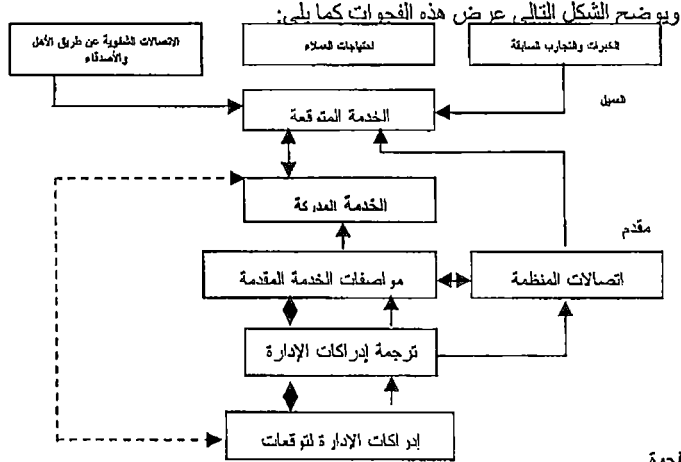
التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة^(٢١)
نماذج قياس جودة الخدمة :

توجد العديد من النماذج التي تستخدم في قياس جودة الخدمات ، وفيما يلي عرض لنماذج جودة الخدمة التي تناولها الباحثين :

نموذج الجودة الفنية والوظيفية^(٢٢) :

وتعتمد جودة الخدمة على الجودة الفنية والجودة الوظيفية والصورة الذهنية للمنظمة ، على أن الجودة الوظيفية أكثر أهمية من الجودة الفنية . وتتمثل نقاط ضعف النموذج في أنه لم يعرض النموذج تفسير الكيفية قياس الجودة الفنية والوظيفية .
نموذج الفجوة^(٢٣) :

يعتبر نموذج الفجوة أداة تحليلية ، فهو يمكن الإدارة من تحديد الفجوات التي تعاني منها المنظمة حيث يقوم النموذج بالتركيز خارجياً ، وتتمثل الفجوة الأولى في فجوة توقعات العميل وإدراك الإدارة لتلك التوقعات، أما الفجوة الثانية فتتمثل في إدراك الإدارة لتوقعات العميل ومواصفات جودة الخدمة التي تضعها الإدارة بالفعل ، أما الفجوة الثالثة فتتمثل في الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعية ومستوي الخدمة المقدمة بالفعل ، أما الفجوة الرابعة فهي الفجوة بين مستوي الخدمة المعلن عنها ومستوي الخدمة المقدمة بالفعل ، وتأتي الفجوة الخامسة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة .



شكل رقم (١) نموذج الفجوة

المصدر : المجارمة ، تيسير ، ٢٠٠٥ ، التسويق المصرفي ، دار الحامد للتوزيع والنشر ، الأردن ، عمان .

نموذج سمات جودة أداء الخدمة^(٢٤) :

يوفر هذا النموذج أساس للمنظمات الخدمية من خلال ثلاثة أبعاد للإدارة الجيدة ، وهذا النموذج يمكنه تحسين الفهم الخاص بمفاهيم جودة أداء الخدمة المساعدة في الوصول إلى شريحة العملاء المناسبة . وتتمثل نقاط ضعف النموذج في أن هذا النموذج لا يعرض كيفية قياس جودة أداء الخدمة ، كما أنه لا يعرض إجراءات العملية القادرة على مساعدة الإدارة في تحديد مشاكل جودة الخدمة أو الوسائل العملية لتحسين جودة الخدمة .

٤/٤ النموذج المركب لجودة الخدمة^(٢٥) :

يمكن أن يساعد استخدام هذا النموذج المديرين في تحسين نجاح عروضهم الخدمية في أي صناعة . ويحدد هذا النموذج المتغيرات الرئيسة والتي تتطلب إدارة مهنية مهتمة بالتخطيط والتنفيذ والرقابة على استراتيجيات صنع الخدمات والتي تمنع أو تقلل من فجوة جودة أداء الخدمة . وتتمثل نقاط ضعف النموذج في أن الحاجة للتطبيق عملي أو تجريبي والحاجة لمراجعتة في أنواع مختلفة من الخدمات

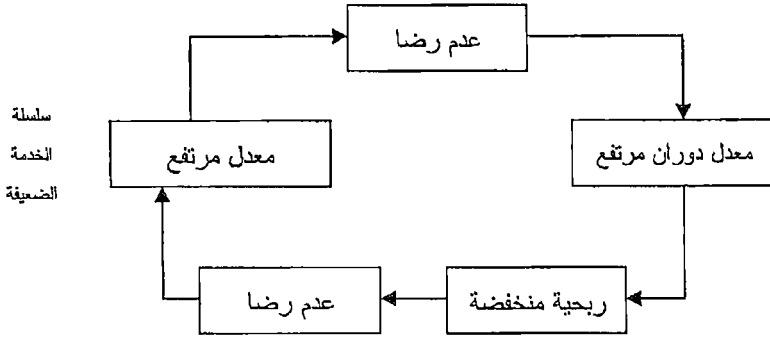
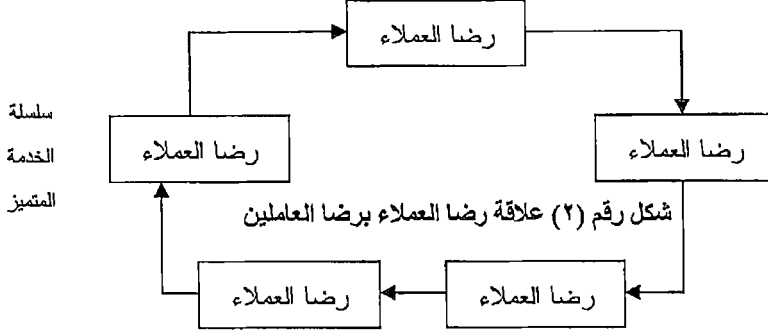
٥/٤ نموذج الأداء فقط^(٢٦) :

وفقاً لنموذج الأداء يجب أن يتم فهم وقياس جودة أداء الخدمة على أنها موقف . ويلاحظ أن الأداء القائم على الأداء الفعلي يعتبر أكثر كفاءة بالمقارنة بنموذج التوقعات / الإدراكات فهو يقلل عدد العناصر بنسبة ٥٠ % والنتائج تعتبر أفضل ، ومن نقاط ضعف النموذج الحاجة لتعميم النموذج على جميع الخدمات ، فالعلاقات الكمية بين رضا العميل وجودة أداء الخدمة تحتاج للتدعيم .

نموذج الجودة المدركة والرضا^(٢٧) :

يشير النموذج إلى أن جودة أداء الخدمة والرضا يعتبران شيئين مختلفين . ويعتبر مقابلة رغبات العميل هو المحدد الأساسي لجودة أداء الخدمة ورضا العميل ، فارتفاع التوقعات له تأثير إيجابي على إدراكات رضا العميل للأداء .

ويوضح الشكل التالي علاقة رضا العملاء برضا العاملين وذلك كما يلي :



المصدر : Dabholkar, P.A., & Thorp, D.I. & Tenz, J.O. 1996, p.12..

نموذج السمات المحورية والأساسية والتابعة^(٢٨) :

يوفر إطار بسيط عام فعال لتقييم الجودة لأي قطاع خدمي ، ويركز على مجال تحسين جودة الخدمة معتمداً على تكرار التعامل مع المنظمة ، وتعتبر الأبعاد الخاصة بالمستويات الثلاثة للسمات (المحورية والأساسية والتابعة) معتمدة على القطاع الفردي وكمرجع للعميل، وتتمثل نقاط ضعف النموذج في أنه يعاني من نقص في توفير أبعاد عامة للمستويات الثلاثة للسمات .

نموذج أداء الخدمة والقيمة المدركة^(٢٩) :

تعتبر الجوانب الخدمية الفنية أهم مساهم لجودة السلعة وإدراكات القيمة ومن ثم التأثير على الاستعداد للشراء، وجودة أداء الخدمة الوظيفية لها تأثير غير مباشر على الاستعداد لشراء السلعة وإدراك القيمة ، وتتمثل نقاط ضعف النموذج في أن النموذج

يأخذ في اعتباره قيمة واحدة وهي قيمة الأموال ، كما تم أخذ عدد قليل من العناصر للقيمة في هذه الدراسة .

نموذج جودة أداء الخدمة وقيمة العمل ورضا العميل^(٣٠):

يمكن أن يستخدم النموذج كإطار لفهم عملية اتخاذ قرار العميل لتقييم أداء الشركة ، ويوفر النموذج اتجاهات وأهداف لجودة الشركة الموجهة بالعميل، وتتمثل نقاط ضعف النموذج في أن النموذج يحتاج لتعميمه على أنواع مختلفة من الخدمات، كما تم قياس متغيرات النموذج من خلال عناصر قليلة نسبياً.

نموذج الأسبقية والوسيط^(٣٢):

يقيم العملاء وفقاً لنموذج الأسبقية والوسيط العوامل المختلفة المتعلقة بالخدمة ولكن أيضاً يكون تقييم عام منفصل لجودة أداء الخدمة وكيفية تكوين تقييماتهم . ويعتبر رضا العميل أفضل وسيلة للتنبؤ بالنوايا السلوكية. ويتم إيجاد الدور الوسيط والتأكيد على أنه يعتبر هاماً لقياس رضا العميل بشكل منفصل عن جودة أداء الخدمة عند محاولة تحديد تقييمات العميل للخدمة. وتتمثل نقاط ضعف النموذج في أنه لم يتم اكتشاف الأشياء التي تسبق رضا العميل، وأن هذا النموذج يقيس النوايا السلوكية أكثر من السلوك الفعلي . ويعمل النموذج على محاولة تعميم النموذج على الأنواع المختلفة من الخدمات .

نموذج جودة أداء الخدمة الداخلي^(٣٣):

تلعب الإدراكات والتوقعات للعملاء الداخليين والموردين الداخليين وفقاً لنموذج جودة أداء الخدمة الداخلي دوراً رئيسياً في إدراك مستوى جودة أداء الخدمة الداخلي، وتتمثل نقاط ضعف النموذج في الحاجة إلى تعميم النموذج على جميع أنواع البيئات الداخلية، ويأخذ على هذا النموذج أنه تجاهل تأثير التغيرات في البيئة الخارجية لم يؤخذ في الاعتبار.

النموذج القائم على تكنولوجيا المعلومات^(٣٤):

يقوم النموذج القائم على تكنولوجيا المعلومات على أن للخدمات القائمة على تكنولوجيا المعلومات تأثيراً مباشراً على أبعاد الاعتمادية والاستجابة والضمان وتأثير غير مباشر على رضا العميل وجودة أداء الخدمة المدركة. حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات مقدمي الخدمة على تحقيق مستوى مرتفع من رضا العميل، وأن تقييم العميل للخدمات القائمة على تكنولوجيا المعلومات يتأثر بالأولويات تجاه الخدمات التقليدية والخبرة السابقة في الخدمات القائمة على تكنولوجيا المعلومات ويؤخذ على

النموذج القائم على تكنولوجيا المعلومات أنه تم اختيار عدد قليل من العناصر لقياس تأثير الرقابة الذاتية والمساعدة في استخدام الخدمات القائمة على تكنولوجيا المعلومات. وأنه لا يوفر معايير لقياس جودة أداء الخدمة القائمة على تكنولوجيا المعلومات.

نموذج درجة أداء الخدمة الإلكتروني^(٣٥):

يوفر نموذج درجة أداء الخدمة الإلكتروني الفهم الجيد لجودة أداء الخدمة الإلكترونية ومن ثم تحقيق درجة عالية من رضا العملاء وبقائهم وتحقيق ربحية مرتفعة، ويعمل نموذج درجة أداء الخدمة الإلكتروني على مساعدة كل الشركات التي تعمل في التجارة . ويؤخذ على هذا النموذج في أنه يعتبر دراسة استكشافية ومن ثم لا يوفر النموذج مقاييس محددة لقياس جودة أداء الخدمة.

العلاقة بين المتغيرات الوظيفية وأداء العنصر البشري:

تسهم المتغيرات الوظيفية السائدة في المنظمات في تحديد أداء العاملين حيث تلعب تلك المتغيرات دوراً رئيساً في توفير بيئة عمل صحية وآمنة مدعمة لأداء العاملين ، حيث تلعب المتغيرات الوظيفية دوراً هاماً في توفير بيئة عمل تتصف بتوافر متطلبات الأمان والاستقرار الوظيفي ، وتعمل على إعادة تصميم الوظائف لإشباع طموحات العاملين من خلال المشاركة الفعلية في صنع القرارات، وعدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز ، وإتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، وإتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة وذلك من خلال تشكيل فرق عمل متكاملة تضمن العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

النتائج :

١. أظهرت نتائج هذا البحث وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تأثير تفاعل المتغيرات الوظيفية مع أداء العنصر البشري وجودة الخدمة الصحية.

٢. تعددت آراء الباحثين حول المتغيرات الوظيفية وحددتها الباحثة في هذا البحث في : عبء العمل ، الأمان الوظيفي ، صراع الدور الوظيفي ، غموض الدور الوظيفي .

٣. تصف الباحثة المتغيرات الوظيفية وتفاعلها مع أداء العنصر البشري ، بأنها منظومة متكاملة من العمليات التي تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب وبالتالي تنعكس على جودة الخدمة المقدمة ، وبالتالي تتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع المتغيرات الوظيفية لتحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي متغير من دون مساهمة باقي المتغيرات.

٤. يعتبر أداء العنصر البشري مقدم الخدمة الصحية هو أساس تحسين جودة الخدمة الصحية.

٥. أن الأداء يؤثر بالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع تعد محددات في تحديد مستوى الأداء لما تطلبه من مهام وواجبات وما يفرضه من تحديات وماتقدمه من فرص للنمو الوظيفي ، تُعد أيضاً محددات رئيساً في تحديد مستوى الأداء ، والموظف بما يتضمنه من ثقافة تنظيمية وبيئة تنظيمية وما يتوفر له من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأنماط القيادة يُعد محددات رئيساً لمستوى الأداء .

٦. أن الأصول المادية الملموسة لا تكفي وحدها لتحسين جودة الخدمة بل الأمر يتطلب إحداث التوازن بين الأصول المادية الملموسة والأصول المعنوية غير الملموسة والمتمثلة في العنصر البشري .

٧. يوجد العديد من النماذج التي تستخدم لقياس جودة الخدمات، والتي تتمثل في نموذج الجودة الفنية والوظيفية ، نموذج سمات جودة أداء الخدمة ، النموذج المركب لجودة الخدمة ، نموذج الأداء فقط ، نموذج الجودة المدركة والرضا ، نموذج السمات المحورية والأساسية والتابعة ، نموذج أداء الخدمة والقيمة المدركة، نموذج جودة أداء الخدمة وقيمة العمل ورضا العميل ، نموذج الأسبقية والوسيط، نموذج جودة أداء الخدمة الداخلي ، النموذج القائم على

تكنولوجيا المعلومات، نموذج درجة أداء الخدمة الإلكتروني ، إلا أن أشهر المقاييس استخداماً هما مقياس الفجوة أو التوقعات SERVQUAL ومقياس الأداء الفعلي SERVPERF.

٨. تباينت آراء المفكرين حول مفهوم جودة الخدمات ، وقد عرفت الباحثة بأنها فلسفة تنظيمية هدفها إحداث تغييرات مستمرة في كل مجال وظيفي بالمنظمة بواسطة كل فرد وفي كل وقت ، وأنها خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة العميل أو المستفيد هي الهدف الأساسي للمنظمة ، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على ذلك الهدف .
٩. وتمثل الجودة أهمية كبيرة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح والاستمرار ، وهي مصدر التميز، لذا تمثل مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل السلع والخدمات من خلال عملية التحسين المستمر لكل مجال وظيفي داخل المنظمة.

التوصيات :

١. تفعيل دور المتغيرات التنظيمية والوظيفية بالأبعاد المختلفة ، مما له من تأثير في أداء العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي مما ينعكس على مستوى جودة الخدمة .
٢. الاهتمام بجودة جهاز التمريض وجودة الجهاز الطبي حيث أنهم من أهم الكوادر التي تنعكس على جودة الخدمة الصحية المقدمة .
٣. القيام بدورات تدريبية مُنهجة لكافة العاملين التي تعتمد على الأساليب التكنولوجية الحديثة والبعد عن نظم التدريب المتبعة داخل المعهد التي تعتمد على الأساليب التقليدية ، وأيضاً للتعرف على آخر المستجدات في المجال الإداري والتنظيمي والوظيفي.
٤. ضرورة وضع إستراتيجية متكاملة لإدارة وتنمية الموارد البشرية ، ويتم التركيز على إستراتيجية المهام لأن هذه الإستراتيجية قد تزيد أو تخفض حجم الأعباء المتعلقة بكل وظيفة، وضرورة الاهتمام بوضع السياسات والنظم المناسبة والخاصة بالاختيار والتعيين ونظم الأجور والحوافز.

5. وضع المعايير الموضوعية بدقة متناهية في نظم تقييم الأداء وتطبيقها دون مجاملة وتحيز من جانب الرؤساء، والعمل على تحسين الأداء الوظيفي من خلال التخطيط الجيد وإكساب الموظفين مهارات جديدة للتعامل مع المرضى.
6. إدارة رأس المال البشري، لأنه يُعتبر هو مُخرج أساسي للمؤسسات الصحية والتعليمية ويمثل الركيزة والعصب المؤثر في إستغلال كافة الأصول الأخرى الملموسة، وأي خلل في جودة إدارة رأس المال البشري فإنه ينعكس بالتبعية على سوء جودة إدارة الأصول الأخرى، إذا كانت الحدود الزمنية والمكانية لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، فالحدود المرتبطة بإدارة رأس المال البشري يقع داخل وخارج المنظمة.
7. إعطاء حرية أكبر للعاملين ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال آرائهم، ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المعهد في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.

المراجع

- (١) إدريس، ثابت عبد الرحمن و المرسي ، جمال الدين محمد ، جودة خدمات المعلومات الفنية وأثرها على مندوبي البيع والأداء البيعى ، دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي ، القاهرة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، العدد الأول، ١٩٩٥، ص ص ٥٥-١.
- (٢) عسكر ، سمير أحمد ، متغيرات ضغط العمل ، دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف (الإمارات العربية المتحدة : مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٦٠ ، ١٩٨٨ م ، ص ص ٧ - ٦٥ .
- (٣) محمد لطفي راشد ، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، الرياض ، الإدارة العامة، ١٩٩٧، ع ٧٥ .
- (٤) معروف ، اعتدال ، مهارات مواجهة الضغوط - في الأسرة في العمل في المجمع، الرياض ، مكتبة الشترى للنشر والتوزيع ، ١٤٢١ هـ .
- (٥) العميان ، محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الأردن ، عمان ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٥ .
- (٦) المغربي ، كامل ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، الاردن ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ١٩٩٤ ، ص ٣٠٥.
- (٧) الدسوقي ، محمد والشافعي ، عبد العزيز ، ضغوط مهنة التدريس مقارنة بضغوط بعض المهن الأخرى وفي علاقتها بالمعتقدات التربوية للمعلمين ، المجلة التربوية ، المجلد (١٢) ، العدد (٤٨) ، ١٩٩٨ ، الأردن ، ص ص ١٨٥ - ٢١٣ .
- (٨) العديلي ، ناصر محمد ، إدارة السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، الرياض ، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٣، ص ١٤٣.
- (٩) الهنداوي ، رقية احمد ، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري ، العدد (٥٨) ، سبتمبر ، ١٩٩٤ ، ص ١٠٣.
- (١٠) العبد القادر ، عبد الله حسن والمير ، عبد الحلين على ، اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية للمهنتين العاملتين في مجال الحاسوب المملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، الكويت ، المجلد الثالث ، العدد الثاني ، مايو ١٩٩٦ ، ص ص ٣١٧ - ٣٣٨ .
- (١١) المشعان ، عويد سلطان ، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بالاضطرابات النفسية الجسيمة ، مجلة العلوم الاجتماعية ، ربيع ٢٠٠٠ م ، المجلد (٢٨) ، العدد الأول ، ص ص ٦٤ - ٩٦ .
- (١٢) بدوي ، أحمد زكي ، مصطفى ، محمد كمال ، معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ١٩٨٤ .

- ١٣) حسن ، راوية ، إدارة الموارد البشرية ، رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٠٩ .
- ١٤) مزهودة ، عبد المليك ، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، نوفمبر ٢٠٠١ ، ص ٨٦ .
- ١٥) سلطان، محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢١٩ .
- ١٦) درة ، عبد البارئ إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، ٢٠٠٣ ، ص ٩٦ .
- ١٧) حسن ، راوية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١٠ .
- ١٨) حسن ، راوية ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٩٩٩ ، ص ٢١٦ .
- ١٩) عشي ، عادل ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم ، رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد ، جامعة بسكرة ، ٢٠٠٢ ، ص ص ٥ - ٦ .
- ٢٠) الشبيلي ، عمر محمد تومي ، علم النفس الإداري ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، ١٩٨٨ ، ص ٥٦ .
- ٢١) سلطان ، محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٢٠ .
- ٢٢) المغربي ، عبد الحميد ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٧ ، ص ١٦٧ .
- 23) Gronroos, Christian.,1984, "A Service Quality Model and its Marketing Implications"European Journal of Marketing, Vol. 18, No. 4, PP.36 - 44.
- 24) Parasuraman, A and Others.,1985 , "A conceptual model of service quality and its implications for future research"Journal of Marketing , Vol. 49, No. 3 , PP. 41 - 50.
- 25) Haywood-Farmer, John, 1988, A Conceptual Model of Service Quality, International Journal of operations & production management, (Vol.8, No.6) , pp. 19 - 29 .
- 26) Brogowicz, A., et al. 1990 , A Synthesized Service Quality Model With Managerial Implication. International Journal of Service Industry Management, (Vol.1, No.1) , pp. 27 - 44 .

- 27) Cronin, J. Joseph & Taylor, Steven A.. 1992, Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension, Journal of Marketing , (Vol.56, No.1) , pp. 55 – 68.
- 28) Dabholkar, P.A., & Thorp, D.I. & Tantz, J.O.. 1996, A measure of service quality for retail stores : Scale Development and validation, Journal of the Academy of Marketing Science, (Vol.24, No.1) , pp. 3– 16.
- 29) Philip, G . & Hazlett, S 1997, The measurement of Service quality : Anew P-C-P attributes model. International Journal of Quality and Reliability Management ,vol.14, No3 , pp.260-280.
- 30) Sweeney, J.C. & Soutar, G.N. & Johnson, L.W., 1997, Retail Service quality and perceived value , Journal of Consumer Services, (Vol.4, No.1) , pp. 39– 48.
- 31) Oh, H., 1999, Service quality , Customer satisfaction and customer value : a holistic perspective, International Journal of Hospitality Management, (Vol.18) , pp. 67– 82.
- 32) Seth, Nitin & Deshmukh, S.G & Prem , Vrat 2. 2005, Service Quality Models : A review , International Journal of Quality and Reliability Management, (Vol.22, No.9) , pp. 913– 949.
- 33) Frost, F.A. . & Kumar, M. 2000, INTSERVQUAL : an internal adaptation of the GAP model in a large service organization, Journal of Services Marketing, (Vol.14, No.5) , pp. 358 – 377.
- 34) Zhu, F.X., & Wymer, W.J. & Chen, I., 2002, IT-based services and service quality in consumer banking, International Journal of Service Industry Management , (Vol.13, No.1) , pp. 69– 90.
- 35) Santos, J . 2003, E-service quality: a model of virtual service quality dimensions, Managing service quality , (Vol.13, No.3) , pp. 233– 246.

