

## الفصل الأول

### المقدمة

١،١ تمهيد

تسعى المنظمات في البحث -جاهدة - عن أنظمة وسياسات للتميز التنظيمي، بعد قوة المنافسة واشتدادها، لذلك أصبح مصير المنظمات رهن باستمرارها كهدف استراتيجي رئيسي. والبحث عن تلك السياسات قد تحطى حدود المنظمات داخلياً وخارجياً، فسعت المنظمات إلى إيجاد أبعاد داخلية وأخرى خارجية للتميز التنظيمي، فكان التركيز بصورة أساسية على جودة الخدمات المقدمة؛ لأنها تشكل بعداً داخلياً واستراتيجياً مهماً جداً (المنهل، ٢٠١٣). فالتميز التنظيمي يعني امتلاك المنظمات لسمات ومزايا لا توجد في منظمات أخرى منافسة لها، وبالتالي معرفة الدور الذي تؤديه سياسات التميز التنظيمي الذي يخص الموارد البشرية بأبعاده المتنوعة، ولذلك فإن خصوصية المنظمات الخدمية جعلت للتميز التنظيمي خصوصية في هذه المنظمات. يعتبر تنفيذ التميز التنظيمي من أهم الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة (Dehdazzi & Ershadi، ٢٠١٩). فالتحسين المستمر في جميع أقسام المنظمات فيما يتعلق بالعوامل التمكينية والنتائج تؤخذ في الاعتبار بقوة في نماذج التميز في الأعمال. ففي الوقت الحاضر، التخطيط الاستراتيجي للتميز التنظيمي مشوه دون النظر في عناصر التمكين، والتدريب والتحفيز. على هذا النحو تسعى هذه الدراسة لتناول التميز التنظيمي في إطار جودة الخدمات.

أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث أن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية (عبد العزيز، & سلمى عشة، ٢٠١٩).

إن خصوصية المنظمات الخدمية عموماً والخدمية خصوصاً، تجعل للبحث أهمية خاصة، فسياسات التميز التنظيمي في النشاط الخدمي له خصوصية، كما للخدمات في هذه المنظمات خصوصية أيضاً،

حيث شهدت بيئة العمل الخدمي في السلطنة نقلة نوعية لم تخلُ من التحديات، والتي كان أبرزها حدوث المنافسة بين المنظمات، مما جعل العديد من هذه المنظمات تسعى لمضاعفة الجهود في كافة المجالات، والعمل بشكل جاد من أجل تطوير خدماتها لضمان تميزها والمحافظة على بقائها واستمراريتها (Harris and Sherblom ، ٢٠١٨).

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

وقد أصبحت حاجة المنظمات لتحقيق التميز مطلباً ملحاً ومهماً، ونتج عن ذلك قدر كبير من التنافس والصراع بين المنظمات؛ لمحاولة إدرء تغييرات جوهرية، وتوجهات حديثة، من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية لمواكبة هذه التغييرات ( بن ناصر الثويني & سليمان ، ٢٠٢١).

ويعتبر تحقيق التميز من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة المنظمات لتجديد نشاطها، وحيوتها، وفعاليتها، وتطوير برامجها وجهودها، والوصول إلى تحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها. وقد أكدت بعض الخطط الأكاديمية العالمية على أن التميز وتحقيقه مطلب ضروري لمنظمات التعليم العالي، ومن أولوياتها (السلطين، ٢٠١٤: ص ٩٧).

ومع تطورات الألفية الجديدة التكنولوجية والعمولة، فرضت عوامل ومتغيرات جديدة؛ لتحقيق إدارة التميز والتي هي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة؛ لأن السمة الدائمة

للعصر الحالي هي التغيير في كل شيء وعلى كل مستوى وطول الوقت، والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة، و عصر الكوادر ذوي القدرة على الابتكار والإبداع ) بامبريني وآخرون ، ٢٠١٩ . وتعتبر جودة الخدمة جزءا بارزا في جميع خطط المؤسسة المتطورة، وقد نتج عن الانتباه العالي بجودة الخدمة زيادة في أرباح المنظمات. إن قطاع الاتصالات يمتلك جميع مواصفات صناعة الخدمة، منها الحقيقي والملموس والثقة والاستجابة والضمان والتعاطف.

ولقد اهتمت السلطنة بجودة الخدمة من خلال التدريب الجيد، ورفع كفاءة الأداء لما له من آثار بالغة الأهمية على العملية الإنتاجية وعلى مستوى المنظمة ككل ، فالتدريب ينفق عليه الكثير، ويعتبر هذا نوع من أنواع الاستثمار في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد، فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف، والمهارات. الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل، ويعتبر التدريب من الأنشطة التي ترفع القدرات، والمهارات الحالية، والمقبلة للعاملين . كما يعتبر التدريب مجال التأقلم مع العمل أو تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيداً لتقديم معارف، ورفع مهارات الفرد في أداء عمله ( محمد بن محمود، ٢٠١٩). أما من ناحية رفع كفاءة الأداء وتقييمها، فإن كل مدير -تحت إشراف إدارة الموارد البشرية- يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه، ويتم ذلك لأغراض عديدة، قد تكون لمنح الحوافز، أو لتحديد من يحتاج إلى التدريب، أو لأغراض أخرى كثيرة، وبجانب هذه الأغراض يحتاج إلى نظام متكامل لتقييم الأداء، وتعيين كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم، وتحديد توقيته، والمعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين، ووضع وسيلة للتقييم، وتحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم. وعلى ضوء ما ذكر آنفاً، نخلص إلى الأهمية البالغة لكل من التدريب، وتقييم الأداء في نجاح واستقرار المنظمات وفي الاهتمام المتزايد من قبل إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين بألية تفعيلها على الوجه الأمثل؛ لأنهما يعتبران من الأنشطة والوظائف الأساسية في المنظمة ( بوبكر بوخريسة ، ٢٠١٦ )

وقد توصلت الجهود الإدارية في هذا المجال إلى أن المداخل الإدارية المعاصرة ترى أن مفهوم الفاعلية يعد أساسا للتميز، وأن هذا المدخل يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المعقدة (النسور، ٢٠١٠).

ويمكن أن يحدث التميز في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم الخدمات أو تصنع السلع، أو أنها تعمل الأشياء الاعتيادية بشكل جيد للغاية، أما (Harrington,2005:3) فيعتبر التميز هو أن تفعل الشيء المشترك بطريقة غير مألوفة. وأكد (Davis&Daley,2008,31) أن التميز هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإرادة رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء. أو هو قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن بقية المنظمات (Haag, etal,2008:70). وبما أن الأداء هو مقياس لكيفية تأدية المنظمة لعملية معينة، فلا بد من الإشارة إلى أن فرص خلق التميز بالمنظمة لا يقتصر على وظيفة، أو نشاط معين فيها، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به (محسن والنجار، ٥٤:٢٠٠٤).

(ولهذا سعت الدراسة الحالية إلى معرفة دور سياسات التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات، وقد تناولت الموضوع من خلال عدة فصول).

## ٢،١ خلفية الدراسة

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

وقد حرصت هذه الدراسة على إبراز حيوية المتغيرات التي تناولتها الدراسة، والتي تلعب دوراً كبيراً في رسم المناخ التنظيمي للمنظمات الذي ينعكس بصورة مباشرة على تعزيز التميز التنظيمي المؤثر على تقديم الخدمات في الشركة العمانية للاتصالات بمحافظه ظفار، وتنمية السلوك الإبداعي لديهم لتقديم خدمات ذات جودة عالية، ويكون محصلة كل ذلك هو تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل، مما يعود بفائدة كبيرة على الشركة العمانية للاتصالات عمانتل من خلال تحسين أداء العاملين فيها وتجويد الأداء وتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة.

لذلك فإن على الشركة التركيز على المناخ التنظيمي كوسيلة لتحقيق أهدافه، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحقيق التكامل بين أنظمتها الفرعية، كتحسين الجو العام في المكتب للأفراد العاملين في الشركة من الناحية التنظيمية والصحية. وتحقيق ذلك لا بد للشركة من العمل وفق خطط، وأساليب استراتيجية، تدخل في إطار أعمالها بصورة شاملة. وبما أن الدافعية نحو العمل هي أحد الجوانب المهمة في المنظمات فإن شركة عمانتل جعلت هذا العنصر من ضمن أولوياتها في خططها الاستراتيجية والتشغيلية.

لذلك لا بد من وجود إدارة ذات توجه استراتيجي، تركز وتهتم بصورة واسعة على وسائل وأساليب لتعزيز الدافعية نحو العمل، وتنمية السلوك الإبداعي لتحسين جودة الخدمات عن طريق توفير مناخ تنظيمي صحي متميز.

ومن أجل إعطاء صورة واضحة لمفهوم التميز التنظيمي، وجودة الخدمات، في الشركة العمانية للاتصالات عمانتل، حرصت هذه الدراسة على تسليط الضوء حول الأسس النظرية للمتغيرات من خلال فهم البيئة الداخلية للشركة، وتوضيح مفهومها من خلال اختبارها في الشركة بشكل عام، وعرض مكوناتها من خلال وضع الأسس لسناريو هذه المتغيرات في الشركة. وقد كان الهدف من إجراء هذه الدراسة هو إيجاد العلاقة بين التميز التنظيمي وجودة الخدمات في الشركة العمانية للاتصالات عمانتل، وإثبات أهمية هذه العلاقة وأثرها في الشركة ودورها في تحسين جودة الخدمات.

### ٣،١ مشكلة البحث

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

فهناك العديد من الشواهد التي تؤكد على أن الأخذ بدور التميز التنظيمي يساهم في تمكين الشركات من التعامل مع البيئات المنافسة التي تتسم بالسرعة والتغيير، وتعمل الشركة على توفير الكفاءات من الموارد البشرية الذين يتميزون بالكفاءة في العمل، إذ أن الشركات الحديثة أصبحت تركز جل اهتمامها على الكفاءات التي تصنع التغيير والتميز في الشركة، ولا يمكن للشركة التميز والارتقاء في خدماتها، والنجاح في غياب الكفاءات، وهذا ما أشارت إليه التقارير الواردة من قسم الموارد البشرية في الشركة العمانية للاتصالات

عمانتل حول مدى سعي الشركة إلى خلق المناخ الملائم للعمل وتوفير السبل، والأساليب التي من شأنها حث العاملين على العمل، وتحسين مستويات الدافعية لديهم، وتنمية توجهاتهم الإبداعية للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

ومن خلال التقارير التي تم الاطلاع عليها من إدارة الموارد البشرية في الشركة العمانية للاتصالات عمانتل برقم ٢٠١٦ / ١٣٤، وجد أن هنالك عدم إدراك إدارة الشركة لأهمية إدارة الكفاءات، ورسم الخطط الاستراتيجية التي تشمل الاستقطاب والتدريب والتمكين والتحفيز، وذلك لضمان استقطاب الموارد البشرية الكفؤة والإبقاء عليها، مما يحقق التميّز في الشركة، وهذه التقارير قد أشارت إلى أن الشركة العمانية للاتصالات لا تدرك مدى أهمية الكفاءات البشرية، وأنها من أولويات العمل من أجل انجاح الشركة وتميزها، كما أشارت هذه التقارير إلى قلة المخصصات المالية وقلة البرامج التدريبية وغموض في مفهوم التميز التنظيمي.

لذلك وجد أن العديد من التقارير التي وردت من وزارة الاتصالات العمانية للشركة برقم ٢٠١٧ / ٢٧٨، والتي أشارت إلى المشكلات التي تحول دون التميز التنظيمي، تشير إلى أن الشركة العمانية للاتصالات تسعى بكل جهد إلى تحقيق التميّز، وحتى تستطيع الشركة ضمان بقاء العاملين فيها يجب عليها أن تعمل على تحقيق مستوى من التميّز التنظيمي يساهم في ظهور مشاعر الانتماء والالتزام التنظيمي الذي يعبر عن قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها، بل أبعد من ذلك وجود مشاعر المواطنة التنظيمية التي تعبر عن سلوك تطوعي اختياري بطبيعته، وليس جزءاً من متطلبات الدور الرئيسي للأفراد من أجل القيام بواجباتهم.

تزايدت أهمية الخدمات، وأصبحت الخدمات أكثر طلباً من قِبَل الأشخاص والمؤسسات، وهذه التقارير التي تم الحصول عليها تشير إلى أن المنظمات الخدمية العامة والخاصة تعاني من مشكلات كبيرة في تبني دور التميّز التنظيمي، ومدى تأثيرها في جودة الخدمات، وهذا ما أكدته دراسة (المعشني، ٢٠١٦) التي جرت في المصارف العاملة في محافظة ظفار، حيث أن هذه المصارف تعاني بصورة واضحة وجلية من مشاكل في تبني التميّز التنظيمي والإداري مما أثر على جودة خدماتها المصرفية.

وقد أشارت مشكلة الدراسة إلى أنه نظراً لكون الإبداع والتدريب من العوامل المهمة للنجاح، فإن عدم إدراك الإدارة لأهمية القدرة على التجديد، وعدم الفهم بمدى دور الإبداع الرئيسي في نمو المؤسسات العامة والخاصة، وتميزها ورفع أدائها الخدمي، دفع الباحثين إلى وضع دراسة الإبداع ضمن أولويات البحث

والدراسة، نظرا للحاجة الماسة للإبداع في وقتنا الحاضر، وقد كان لزاما على المؤسسات أن تسهم في تنمية الإبداع لدى القوى العاملة لديها من أجل تحسين جودة الخدمة والارتقاء بها.

وتبرز مشكلة الدراسة من خلال عدم الاقتناع التام بأهمية التميّز التنظيمي وأثره في تحسين جودة الخدمات. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الرؤية الاستراتيجية التي تتبعها الشركة لم تتضح عند كافة العاملين في الشركة، الأمر الذي أدى إلى عدم تحقيق أهداف الشركة، وقصور في الخبرات الضرورية الكفيلة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتطوير الموارد البشرية وفق معايير ومؤشرات أداء تكون واضحة، تضم كافة جوانب الأداء المؤسسي التي تركز على التخطيط الاستراتيجي الدقيق بما يتناسب مع البيئة العمانية.

ومع تعدد العوامل المؤثرة على جودة الخدمات ، فإن أثر عوامل التميّز التنظيمي على جودة الخدمة لم يحظ بقدر كاف من الدراسة وخاصة في الدراسات العربية والعمانية. فمثلا دراسة (سعيد ، ٢٠٢٠ ) تناولت اثر التحول في جودة الخدمة على رضا الزبون ، وكذلك دراسة (بن سالم ، ٢٠٢١ ) التي تناولت اثر القيادة على التميّز المؤسسي في شركة الأتقان للأستشارات الهندسية في سلطنة عمان . فمن الملاحظ في سياق هذه الدراسات ان هناك اغفال لمسألة علاقة عوامل التميّز التنظيمي والمتمثلة بالتمكين والتدريب والتحفيز على ابعاد جودة الخدمة. مما دفع الباحث الى اجراء هذه الدراسة لسد هذه الثغرة في الأدبيات.

ويمكننا الجزم في هذا المقام بوجود العديد من التحديات التي واجهت الشركة أثناء تفعيل خدماتها بمحافظه ظفار، بالإضافة إلى وجود ظروف غير ملائمة تحيط بالمؤسسات تجعلها غير قادرة على الوصول إلى إرضاء المستفيدين، وذلك نظرا لما يحيط بها من تحديات تنظيمية تعيق تحقيق أهدافها وهذا ما أكدته دراسة ( باقي، ٢٠١٦) التي أشارت أيضاً إلى عدم قدرة الشركة على الكشف عن ميول ورغبات المستفيدين واهتمامهم في قراءاتهم الخاصة وعدم قدرتها في تنمية شخصياتهم الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وعدم القدرة على إكساب المستفيدين المهارات اللازمة في كيفية استخدام الاتصال وكيفية الحصول على المعلومة.

## ٤،١ أسئلة البحث

تكمن مشكلة الدراسة الحالية من خلال الأسئلة التالية:

١. مامدى تأثير عوامل التميز التنظيمي والمتمثلة في ( عامل التدريب، عامل التمكين ، عامل التحفيز)

على بعد الملموسية بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار"؟

٢. مامدى تأثير عوامل التميز التنظيمي والمتمثلة في ( عامل التدريب، عامل التمكين ، عامل التحفيز)

على بعد الاعتمادية بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار"؟

٣. مامدى تأثير عوامل التميز التنظيمي والمتمثلة في ( عامل التدريب، عامل التمكين ، عامل التحفيز)

على بعد الامان بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار"؟

٤. مامدى تأثير عوامل التميز التنظيمي والمتمثلة في ( عامل التدريب، عامل التمكين ، عامل التحفيز)

على بعد الاستجابة بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار"؟

٥. مامدى تأثير عوامل التميز التنظيمي والمتمثلة في ( عامل التدريب، عامل التمكين ، عامل التحفيز)

على بعد التعاطف بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار"؟

## ٥،١ أهداف الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة وأسئلتها يمكن لنا تحديد أهداف الدراسة من خلال ما يلي:

١. معرفة مدى تأثير عوامل التميز التنظيمي والمتمثلة في ( عامل التدريب، عامل التمكين ، عامل التحفيز)

على بعد الملموسية بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار".

٢. تحليل أثر عوامل التميز التنظيمي والمتمثلة في ( عامل التدريب، عامل التمكين ، عامل التحفيز)

على بعد الاعتمادية بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار".

٣. تقييم أثر عوامل التميز التنظيمي والمتمثلة في ( عامل التدريب، عامل التمكين ، عامل التحفيز)

على بعد الامان بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار".



٤. الكشف عن تأثير عوامل التميز التنظيمي والمتمثلة في ( عامل التدريب، عامل التمكين

، عامل التحفيز) على بعد الاستجابة بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار".

٥. معرفة تأثير عوامل التميز التنظيمي والمتمثلة في ( عامل التدريب، عامل التمكين ،

عامل التحفيز) على بعد التعاطف بشركات الاتصالات "عمانتل" بمحافظة ظفار".

## ١، ٦ الإطار النظري

### ١، ٦، ١ التميز التنظيمي Organizational Excellence

من الناحية المعنوية ، يعني التميزّ التّفوق والسمعة والتميزّ التنظيمي يدل على وجود التزام داخل المنظمة بالشمّة المستدامة من أجل إرضاء العملاء وتعزيز الربحية في البيئة الداعمة والوطنية بالكامل (Palravan & Khobyari، ٢٠١٢؛ Javadin، Moshfegh، &، ٢٠٠٨). فيما يتعلق بهذا الصدد ، فإن المهمتين التاليتين لهما ضرورة كبيرة: " الأولى تحريك العمليات والإجراءات نحو التميزّ والثانية بذل الجهد التحليلي والعلمي لتوليد ثقافة الجودة في المنظمة ". أن نموذج التميزّ هو مقياس لإنشاء الأنظمة في المنظمات والتقييم الذاتي الذي يحدد سياسات المديرين لتحسين الأداء (جونكل ، ٢٠١٤). علاوة على ذلك ، يمكن النظر في التميزّ التنظيمي كنمو المنظمة وتعزيزها في جميع الجوانب حتى تتمكن من تحقيق التوازن بين جميع احتياجات المستفيدين و التوقعات مع احترام أعلى مستوى رضا لهم (Reiche ، ٢٠١٥ : ٣٨٧). منظمة التميزّ هي منظمة يتم فيها تعزيز جميع الجوانب ، أي أن جميع الوحدات والأقسام تتحرك بالتساوي نحو التميزّ ويتم تحديد الإجراءات التنظيمية بشكل صحيح (Morinos ، ٢٠١١). تواجه معظم المنظمات هذا السؤال الكبير: كيف ومن خلال أي أدوات يمكن تحديدها داخل المنظمة وبشكل شامل جميع نقاط القوة والنطاقات القابلة للتحسين والاستعداد لتكون حاضرة بنجاح في ساحة المناقسة أثناء دراسة مختلف القضايا والتحقيق فيها؟ (إيفانو ، ٢٠١٤ ؛ فراجي وآخرون ، ٢٠١٢). أن نموذج التميزّ هو أداة تشغيلية قوية تستخدم لمجموعة متنوعة من الأهداف (إيفانو ، ٢٠١٤). التميز في العمل يتم تشكيل النماذج استجابة لهذه الحاجة وتزويد الوكالات بمجموعة من الأنظمة والتقنيات الإدارية في أتساق متكامل مع الأداء الفعّال والتطبيقي. فعلى سبيل المثال أن نموذج الإدارة (EFQM). للمؤسسة الأوروبية للجودة تم تطبيقه للتقييم الذاتي (Nabitz ، ٢٠١٠). على الرغم من فاعلية نموذج الإدارة الأوروبية للتميز في قدرته على قياس قدرة

المنظمات في تحقيق التميز، إلا أن هذه الدراسة ستبني عوامل للتمييز التنظيمي والمتمثلة (بالتمكن والتحفيز والتدريب) والتي سيتم شرحها ومن اين جاءت هذه الأبعاد في المبحث الأتي.

## ١، ٦، ٢ التمكين

في الإدارة، يمكن إرجاع مصطلح التمكين إلى فترة التأسيس الموجه للأشخاص الأنظمة وإشراك الموظفين في صنع القرار التنظيمي بموجب شروط مختلفة لصنع الفريق، المشاركة وإدارة الجودة الشاملة. مع التغييرات الأخيرة، تم تحويل المصطلح إلى تمكين الموظفين وبالتالي، يمكن القول أن هذا ليس مفهومًا جديدًا (جانكل، ٢٠١٤).

يتضمن تمكين الموظفين مجموعة من الأنظمة والأساليب والإجراءات المطبقة من خلال تطوير القدرات والكفاءة للأفراد من أجل تعزيز إنتاجية ونمو المنظمة والموارد البشرية بناءً على الأهداف التنظيمية.

في تعريف التمكين، يقول Kinela: "التمكين هو عملية الاتجاه نحو التحسين المستمر للأداء التنظيمي الذي يتحقق من خلال تطوير وتوسيع سلطة الأفراد والفرق المختصة في معظم الجوانب وهذا، في حد ذاته، يؤثر على أداء المنظمة بأكملها" (Poorafkari، الغنبري، ٢٠١٢). هناك ثلاث مقاربات مشتركة للتمكين:

حدد توماس وفولتوس (١٩٩٠) التمكين المعرفي باعتباره عملية الدافع الداخلي للوظيفة يشمل المجالات المعرفية (الشعور بالفعالية والكفاءة والشعور بالأهمية وامتلاك فرصة للاختيار). كانوا أول من أدخل مفهوم التمكين المعرفي في الإدارة وبناءً على نموذجهم، حدد Spritezer التمكين المعرفي كمفهوم تحفيزي يتكون من أربعة مكونات: الكفاءة والاستقلالية والأهمية والمودة (عباسي وآخرون، ٢٠١٢؛ رافعي وآخرون، ٢٠١٥). ويعتقد كامبرون أن التمكين هو إعطاء الموظفين مزيدًا من القوة، مما يعني أنه يتم مساعدتهم على التعزيز ثقتهم بأنفسهم والتغلب على شعورهم بالإعاقة. أضاف الباحثون الثقة (trust) باعتبارها عنصر خامسًا لتلك الأربعة من توماس وفولتوس وسبرايتزر. لذلك، جوانب التمكين المعرفي تشمل: الشعور بالاستقلالية، والكفاءة، والفاعلية، والأهمية والثقة (الزارع، وخادمي، ٢٠١٠، جورج، ٢٠١٠). وقد جاء بعد التمكين من النموذج الأمريكي للتمييز. حيث احتوى هذا النموذج الأمريكي على ١٠٠٠ نقطة توزعت على مجالات عدة في تقييم المنظمات ومن هذه المجالات المورد البشري حيث حصل على

٨٥ نقطة) و يبحث هذا المعيار كيف تستطيع المنظمة تمكين القوة العاملة لتحقيق أداء عال مع ضمان الولاء والالتزام بتنفيذ رؤيتها وتطبيق رسالتها، فهذا يتطلب بناء مناخ تنظيمي فعال يحقق الالتزام الوجودي والعاطفي والفكري للعاملين اتجاه إنجاز الأعمال وتطوير القدرات والمهارات، من أجل التأسيس لثقافة تنظيمية تتصف بالتواصل المفتوح وتنويع الأفكار.

وقد استلمت هذه المجموعة من الدراسات الباحث لأستقصاء أهمية التمكين كعامل له فاعليته وتأثيره على جودة الخدمة وكعامل وسيط في سياق هذه الدراسة.

### ١، ٦، ٣ التحفيز

إن رأس المال البشري هو أصل رئيسي يختلف بشكل واضح عن الأصول الأخرى للشركات. وهو يتألف من مهارات الموظف وكفاءاته والتزامه وحافزه وولائه وقدرته على حل المشكلات والابتكار والمعرفة والسلوك. إذا تم تطوير رأس المال البشري ورعايته بشكل مناسب من قبل المنظمة، فإنه يدفع المنظمات أيضاً نحو تطوير الأصول أو القدرات الأخرى اللازمة للنمو والتطوير التنظيمي في الآونة الأخيرة. لذلك فإن تطوير وتحفيز الموظفين لا شك أنه سيساعد في ديمومة المنظمة ودفعها الى تحقيق اهدافها وفق الخطة التي ترسمها. عرفه الطائي بأنه: " مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الفرد والعاملين لديها مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد والإهتمام بعملهم وأدائهم كما ونوعاً مما يؤدي إلى ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وأشباع حاجاتهم وتعزيز قدراتهم الأبداعية في زيادة الانتاج (ربمة، مجراب, & بوالنعمة عفراء، ٢٠١٨).

وقد جاء هذا البعد من النموذج الياباني للتميز من خلال منح عددة جوائز لكل منها تسمية معينة وذلك إن الهدف من إنشاء جائزة "ديمنج" للجودة هو تحفيز المنظمات اليابانية على قيادة عمليات التطوير والتنمية والتحسين وتسريعها في اليابان، وبخاصة بعد انهزامه في الحرب العالمية الثانية وتحطم البنية التحتية الاقتصادية لهذا الأخير، وقد كانت وراء فكرة إنشاء جائزة "ديمنج" هو نشر فكر الجودة والتميز. لذلك لجأت هذه الدراسة الحالية الى ادخال بُعد التحفيز كأحد عناصر التميز التنظيمي.

### ١، ٦، ٤ التدريب

التدريب هو تعليم المهارات والمعرفة والقدرات المحددة للموظفين من أجل أداء مهامهم بكفاءة. يتم إجراء هذا التدريب من قبل المنظمة لتطوير الموظفين وتمكينهم في العصر الحديث والذي يتميز بتقدم التكنولوجيا والتقنيات والأدوات ( Gomathi & Mohan ، ٢٠١٤ ). حيث يعتبر التدريب احد الركائز الأساسية التي يبني عليها اطار هذه الدراسة. وقد جاء هذا البعد من النموذج الأمريكي للتميز والذي يتمثل بجائزة دمينج والتي شملت العديد من المحاور منها ( نظام توكيد الجودة ، النظم الإدارية لعناصر المنظمة ، تنمية الموارد البشرية ) وهذا البند الأخير من نموذج التميز الأمريكي هو الذي انبثق عنه بعد التدريب والذي يعتبر احد ركائز التميز التنظيمي والذي تم تطبيقه في سياق هذه الدراسة.

## ١ ، ٦ ، ٥ جودة الخدمة

اقترح العديد من الباحثين سمات وأبعاد مختلفة لقياس جودة الخدمة . حيث أجرى (Dabholkar 1996) دراسة مبكرة حول جودة الخدمة الإلكترونية التي فحصت كيفية تكوين العملاء لتوقعاتهم بشأن جودة الخدمة الذاتية القائمة على التكنولوجيا واقترح خمسة عناصر رئيسية لجودة الخدمة الإلكترونية: سرعة التسليم ، سهولة الاستخدام ، الموثوقية ، التمتع والسيطرة. وتظهر نتيجة الدراسة أن السيطرة و التمتع محددات مهمة لجودة الخدمة وسهولة الاستخدام كان أيضاً عاملاً محددًا رئيسياً في جودة الخدمة ، ولكن فقط للانتظار العالي الوقت ومجموعات التحكم ، في حين أن سرعة التسليم والموثوقية ليس لها تأثير على جودة الخدمة. أن الأسلوب الأكثر شيوعاً لقياس جودة الخدمة هو نموذج جودة الخدمة (لباراسورامان وآخرون ، ١٩٨٥). و هذا النموذج لا يزال شائعاً ويستخدم حالياً في العديد من الدراسات (الريعي والقاعيدة ، ٢٠١١ ؛ Kansra ، ٢٠١٦). والذي ستنبأه هذه الدراسة كنظرية في سياق هذه الدراسة. و في سياق الأعمال التجارية عبر الإنترنت ، قام كثير من الباحثين بتعديل جودة الخدمة إلى عدة نماذج. أكثر النماذج المكيفة المعروفة هي ويب كوال WebQual التي طورها بارنز و تيل كيو eTailQ من تصميم وليف انباركر (Wolf inbarger ، ٢٠٠٣ )

حيث كان Barnes & Vidgen (٢٠٠٢) رائداً أيضاً في تقديم خدمة إلكترونية جديدة لقياس الجودة يسمى WebQual الذي يركز على أهمية مواقع سهولة الاستخدام. يتكون قياس WebQual من خمسة قيم: سهولة الاستخدام ، والتصميم ، والمعلومات ، والثقة ، والتعاطف. لقد تحول القياس عدة مرات . تم استخدام بحث آخر أجراه (Wolfinbarger and Gilly ٢٠٠٣) مجموعات التركيز لتطوير eTailQ ، وهو

نموذج جودة الخدمة الإلكترونية الذي يتكون من قائمة السمات المصنفة في أربعة أبعاد: خدمة العملاء ، الخصوصية / الأمان ، تصميم موقع الويب ، والوفاء / الموثوقية. ، كما قام بان وآخرون ( ٢٠٠٢ ) بتحليل ١٠٥ بائع تجزئة عبر الإنترنت تضم ٦٧٣٩ ملاحظة سعرية ل ٥٨١ سلعة في ثمانية منتجات من خلال الأبعاد الخمسة المقترحة لجودة الخدمة الإلكترونية: موثوقية القدرة ، وملاءمة التسوق ، ومعلومات المنتج ، والشحن والتسليم، والتسعير.

كما أجرى زيثامل وآخرون (٢٠٠٢) ما هو معروف عنه حاليًا تقديم جودة الخدمة من خلال المواقع الإلكترونية على خمسة أبعاد رئيسية: توافر المعلومات والمحتوى ، وسهولة الاستخدام ، والخصوصية / الأمان ، أسلوب الرسم ، والوفاء / الموثوقية. دراسة أجراها بارا سورامان وآخرون (٢٠٠٥) قسمت جودة الخدمة الإلكترونية إلى مقياسين مختلفين: مقياس جودة الخدمة الإلكترونية (E-S-QUAL) ومقياس جودة الخدمة العامة للمؤسسة واستعادة جودة الخدمة الإلكترونية مقياس (E-RecS-QUAL). الخصوصية / الأمان والموثوقية والوفاء والفعالية- الكفاءة والاهتمام الفردي هما أبعاد E-S-QUAL حيث أبعاد E-RecS-QUAL هي الاستجابة والتعويض والاتصال. تظهر نتائج الدراسة أن الخصوصية تلعب دورًا مهمًا في تقييمات العملاء المتعلقة بالمواقع. من خلال ما سبق نجد ان هناك اختلاف بين نماذج قياس جودة الخدمة ، وهذا يعود الى طبيعة واختلاف أهداف الدراسات التي أجريت ، ففي سياق هذه الدراسة ستبنى نموذج قياس جودة الخدمة الذي ابتكره ( باراسورامان وآخرون، ١٩٨٥).

## ٧،١ أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة من جانبين وهما:

### أولاً. الجانب العلمي:

تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المنظمات في محافظة ظفار. كما تنبثق أهمية الدراسة من خلال مساعدة المنظمات عينة البحث التي تهتم بالموارد البشرية، وتعمل على رفع كفاءتها إلى استخدام سياسات التميز التنظيمي من أجل الوصول إلى جودة خدمات مميزة، وإبراز الحاجة لتطبيق سياسات التميز التنظيمي في محافظة ظفار، وبصورة خاصة في القطاع الخدمي، نظرا لأهميته من حيث ارتكازه على العلم و المعارف. وتتمتع هذه المنظمات بطبيعة خاصة في تقديم خدماتها اللوجيستية سواء للعاملين أو لعموم المستفيدين والعملاء. وتأمل هذه الدراسة أن تكون

إضافة علمية في مجال التميز التنظيمي للمنظمات، وأن تساهم في إغناء المكتبة العربية بموضوع قد يحظى باهتمام الباحثين وذلك لقلّة الدراسات التي تناولت هذا العنوان في المنظمات الخدمية بصورة عامة وفي المنظمات العمانية بصورة خاصة.

## ثانياً. الجانب العملي:

تبرز أهمية الدراسة من خلال تعريف المسؤولين في شركة الاتصالات العمانية عمانتل بأهمية دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات؛ لكسب رضا العملاء وولاء الزبون، وإخضاع كوادرها لبرامج تدريبية؛ لإكسابهم المعارف والخبرات التي تمكنهم من العمل على تحسين مستوى الخدمات، والعمل على تحفيزهم من أجل الارتقاء بأدائهم الوظيفي والخدمي، من خلال الاستجابة السريعة لشكاوى الزبائن والعلماء، ومعالجتها بأسرع وقت ممكن، ونهج أسلوب اللباقة في التعامل مع الزبائن، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم للوصول بالمنظمة للتميز.

### ٨،١ حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية: يتعلق موضوع الدراسة في دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المنظمات بمحافظة ظفار.

٢. الحدود الزمانية: اقتصر على فترة زمنية مدتها ثلاث سنوات ٢٠١٨ - ٢٠٢١.

٣. الحدود المكانية: ستجري الدراسة في (في الشركة العمانية للاتصالات (عمانتل) في محافظة ظفار.

### ٩،١ مجال الدراسة

تقع شركة الاتصالات العمانية عمانتل في الجزء الجنوبي من السلطنة العمانية التي تسمى بمحافظة ظفار، أما المركز الرئيسي للشركة فيقع في العاصمة مسقط. وتشكل هذه المحافظة ثلث مساحة سلطنة عمان الكلية. ويتمركز الفرع الرئيسي تحديداً في ولاية صلالة وتتبعها الكثير من الفروع المختلفة تعمل كلاً منها حسب مجاله.

## ١٠.١ أسباب اختيار مجال الدراسة

تم اختيار شركة الاتصالات العمانية عمانتل، بناء على عدة معايير وهي:

١. أهميتها اللوجيستية للدولة: تعتبر الإدارة الرئيسية التي تعتمد عليها الدولة في محافظة ظفار، وهي النواة الرئيسية التي تعمل على إدارة كافة شؤون الأفراد فيها، وتوفير الخدمات اللازمة لهم لما لها من فائدة في تنمية الاقتصاد الوطني، وتقديم أحدث التكنولوجيا المتطورة في العالم في مجال الاتصال لتطوير مجالات العمل.
٢. جغرافيا: لها فروع في عشرة ولايات منها صلالة، طاقة، مرباط، ثمريت، شليم وجزر الحلانيات، المزبونة، سدح، رخيوت، صلحوت، مقشن، ذات رقعة جغرافية كبيرة.
٣. أهميتها للأفراد: تقديم الخدمات المباشرة وغير المباشرة، والمشاركة والاستجابة للمجتمع المحلي، ومعالجة كافة قضاياها.
٤. الوقت: يمكن توزيع أداة الاستبانة وجمعها في وقت قصير جداً، وذلك لتركز أغلب الفروع بجانب الإدارة الرئيسية.
٥. التكلفة: رغم توزع الفروع والمراكز على كافة أجزاء المحافظة، فلم يتم تغطية أغلب المواقع.
٦. الانتماء: الباحث موظف في الشركة العمانية للاتصالات العمانية عمانتل، فهو يعمل في إحدى الفروع التابعة لها.
٧. الموضوع والمشكلة: جاء بناءً على اطلاع الباحث على التقارير الواردة من إدارة الموارد البشرية في الشركة العمانية للاتصالات عمانتل، وملاحظة سلوكيات بعض العاملين فيها.
٨. البيانات والمعلومات: سهولة الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة والمتعلقة بموضوع الدراسة.

٩. الموقع: أغلب الفروع قريبة من سكن الباحث، والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.
١٠. البحث العلمي: إمكانية استعراض ونقل كافة التغييرات والتطورات الدراسية للقيادات الإدارية العليا، للاستفادة منها في المستقبل.
١١. التسهيلات: بحكم مجال عمل الباحث يمكن الاطلاع على بعض الوثائق والتقارير ذات الصلة بموضوع الدراسة، وسهولة توزيع أداة الدراسة على كافة المستويات الإدارية.
١٢. الرؤية والرسالة والأهداف نحو تنمية مستدامة، وبيئة آمنة وجاذبة، وخدمات متميزة للمجتمع، والعمل مع شركائنا لإعداد وتنفيذ الخطط الإنمائية لمحافظة ظفار، وتقديم خدمات شاملة للمجتمع بمستوى عال من الكفاءة والفعالية في مجالي الشؤون المحلية، وشؤون الولايات وتوفير الخدمات وغيرها وفق أحدث التقنيات، وبما يحافظ على الموروث الحضاري، والقيم الأصيلة للمجتمع العماني، حيث أنها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالاتي:
١. وضع الخطط الإنمائية والبرامج والعمل على تنفيذها.
  ٢. الإشراف والرقابة والمتابعة لجميع أعمال الشركة والفروع التابعة لها.
  ٣. توفير الخدمات الرئيسية وفق الخطط التنموية بالمحافظة.
  ٤. المشاركة في الفعاليات والندوات التي تخص رعاية الأيتام والمسؤولية الاجتماعية.
  ٥. المحافظة على البيئة بما يضمن سلامة أبناء المنطقة من التلوث.
  ٦. الوقوف على كافة شؤون المواطنين بالمحافظة وتوفير احتياجاتهم.
  ٧. العمل على تحديد الاستخدامات المتنوعة من الأراضي في المحافظة وتوزيعها.
  ٨. توظيف كافة الموارد والثروات المتاحة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.
  ٩. التنسيق مع كافة الجهات الحكومية الأخرى لرفع مستوى الخدمات المقدمة.



## ١١، ١ تعريف المصطلحات

### ١، ١١، ١ التميّز التنظيمي

هو تحديد قابلية المنظمات لتحقيق الجودة، والأداء المتفوق، ونمو الوعي بالجودة، والتمييز في الأداء ( ٢٠١٢ Mostahfezian et al).

التمييز التنظيمي إجرائياً: هو سمة شاملة من التفوق التنظيمي يشمل تعزيز الشركة بالقيم، والمعتقدات والسلوك الإيجابي الداعم، والمتناسق مع العلاقات الهيكلية التنظيمية ذات المسؤوليات المحددة، ورفد الشركة بقيادة رشيدة قادرة على تطوير الموارد البشرية؛ لتحسين جودة الخدمات في شركة الاتصالات العمانية عمانتل (باقي، ٢٠١٦).

### ٢، ١١، ١ التدريب

أشار كينجر وهيرمان (٢٠٠٩) أن التدريب نظام ممنهج يؤثر في معارف الموظفين وكفاءاتهم ومهاراتهم، وسلوكهم لرفع فاعلية المنظمة وفرق العمل والعاملين الأفراد (Kraiger, Herman, 2009).

أما التدريب إجرائياً: فهو جزء لا يتجزأ من العمليات العلمية والعملية الهادفة، والمخصّصة والموجهة التي تخضع لها الموارد البشرية في شركة عمانتل؛ من أجل الحصول على خبرة في مجال معين، وذلك بهدف رفع كفاءتها إلى أقصى حدّ ممكن، مما يجعلها قادرة على التميز، وبالتالي تحسين جودة الخدمات في الشركة.

### ٣، ١١، ١ التمكين

هو منح الموظفين في المنظمات سلطات واسعة في عمليات الرقابة، وتحمل مسؤولياتهم في استخدام مقدراتهم، وحثهم على اتخاذ القرار. أما التمكين إجرائياً: فهو عملية تعزيز وتقوية للعاملين في شركة الاتصالات العمانية عمانتل حتى يتمكنوا من تطوير أنفسهم، ويصبحوا قادرين على تحمل مسؤولياتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تسهم في تحسن جودة الخدمات التي تقدمها الشركة للمجتمع (هندر، ٢٠١٢).

### ٤، ١١، ١ التحفيز

يقصد به الأساليب المادية والمعنوية المتاحة في المنظمات من أجل تحفيز الأفراد لرفع مستوى الاداء وبالتالي تحسين جودة الخدمات. (العميان، ٢٠١٠)، أما التحفيز اجرائياً: هو مجموعة من العوامل المادية والمعنوية التي تقدمها شركة الاتصالات العمانية عمانتل والتي تعمل على إثارة القوى الحركية، والذهنية في العاملين في الشركة والتي تؤثر على سلوكهم وتصرفاتهم .

#### ٥،١١،١ جودة الخدمات

هي عملية أو سلسلة من العمليات والتي تؤدي إلى تلبية رغبات ومتطلبات محددة لدى العملاء. (محمد، ٢٠٠٢). أما جودة الخدمات إجرائياً: فهي تلك الخدمات المقدمة من شركة الاتصالات العمانية عمانتل سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي فهي من الأولويات الرئيسية للشركة التي تريد تعزيز مستوى النوعية في جودة خدماتها.

#### ١٢،١ خلاصة الفصل الأول

لقد تناول الباحث موضوع الدراسة بناءً إلى عدم وجود ربط بين المتغيرين في بيئة البحث في محافظة ظفار - سلطنة عمان، وهما دور التميّز التنظيمي وأثره على جودة الخدمات، وبأنه يمكن دراسة موضوع الدراسة من خلال الملاحظة والاستنباط والتجربة، وعليه فإن خطة الدراسة يعتمد عليها الباحث في كل مراحل بحثه؛ لبلوغ الهدف المنشود من إجراء هذه الدراسة، وهي محفوفة بالأسباب العلمية التي دفعت الباحث لاختيار موضوع الدراسة، حيث تحددت معه المشكلة والأسئلة والأهداف التي يرغب الباحث بالوصول إليها، وذلك لأهميتها وإضافتها العلمية والعملية في مجال الإدارة الحديثة وبصورة خاصة في قطاع الخدمات.