



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

قسم إدارة الموارد البشرية

السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية

(دراسة حالة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع القتيطرة)

**Organizational Behavior And Its Impact In The Internal Service
Quality (ISQ)**

**(Case Study In The Syrian Arab Red Crescent(SARC) Society – Al
Qunaitera Branch)**

بحث معد لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

رويدة الخطيب

إشراف:

الدكتور محمد العلي

قرار لجنة الحكم

❖ اسم الباحثة: رويدة ياسر الخطيب

❖ عنوان الرسالة: السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية "دراسة حالة منظمة الهلال العربي السوري – فرع القنيطرة".

❖ قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الأكاديمي في إدارة الموارد البشرية من المعهد العالي للتنمية الإدارية في جامعة دمشق.

❖ لجنة المناقشة والحكم:

الاسم	الدور	التوقيع
د. محمد العلي	عضواً مشرفاً	
د. باسل الشحادات	عضواً	
د. مزنة المارديني	عضواً	

❖ تاريخ المناقشة: ٢٠٢١/٤/٥

الإهداء

إلى الروح الطاهرة التي طالما اشتقت لرؤيتها.....إلى أعظم شخص علمني معنى النجاح
إلى الذي لم يبخل عليّ بشيء.....إلى من تمنيت لو شاركني أعظم فرحة في عمري

إلى مروح أبي الغالي

إلى من سهرت الليالي تنير دريإلى من ساندتني في صلاتها ودعائها
إلى من تشاركني أفراحي وآسائيإلى من علمتني معنى الكفاح
إلى نبع العطف والحنانإلى أجمل ابتسامة وأروع امرأة في الوجود

أمي الغالية

إلى من وقف بجانبني في كل خطوةإلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي
إلى من كان السند والعطاءإلى من قدم لي الكثير من صور الصبر
لن أقول شكراً، بل سأعيش الشكر معك دائماً

نروحي الغالي

إلى المحبة التي لا تنضبإلى من افتخر بهم ويفتخرون بي
إلى من كانوا معي بقلوبهم ووجدانهمإلى من أعطينا بعضنا دروساً في القوة وكفاح

إخوتي الأعزاء

إلى زملاء الدراسة ورفاق الدربإلى الذين شاركوني الألم والفرح
إلى من عانينا سوياً للوصول إلى ثمرة جهدناإلى من أعز وأسعد بصحبتهم

أصدقائي الأعزاء

إلى هذا الصرح العلمي الذي نهلنا منه كل ما هو يضيء دربنا ... المعهد العالي للتنمية الإدارية
أهدي رسالتي المتواضعة ... إلى كل دعوة صادقة وإلى كل من أحب

الباحثة: رويدة الخطيب

كلمة الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله الذي أمدني برعايته وتوفيقه لإتمام هذا العمل وإنجازه

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي المشرف

الدكتور: محمد العلي

الذي تفضل بالإشراف على رسالتي، والذي لم يتوان لحظة بإبداء النصح والإرشاد من علمه الواسع وخبرته القيمة، لإتمام رسالتي بالشكل الأفضل.

كما أن الشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول تحكيم رسالتي، ليثروها بملاحظاتهم القيمة.

وهم الأساتذة الكرام:

الدكتور: باسل الشحادات

الدكتورة: مزنة المارديني

وأختم شكري إلى المعهد العالي للتنمية الإدارية وإدارة وموظفين لما قدموه لي من مساعدة لإتمام هذا العمل المتواضع.

الباحثة: رويدة الخطيب

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر السلوك التنظيمي بأبعاده المختلفة في تحقيق جودة الخدمة الداخلية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع القنيطرة، ونظراً لأهمية العامل كرأس مال بشري يمكن استثماره وتطويره لتحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي استدعى الاهتمام بسلوك العاملين، كون هذا القطاع الخدمي يهتم برأس المال البشري الذي يتم من خلاله تقديم الخدمات للعميل بالدرجة الأولى.

ولتحقيق هدف الدراسة تم استعراض الأطر النظرية لكل من السلوك التنظيمي، وجودة الخدمة الداخلية في فصلين مستقلين، ومن ثم تم التطرق إلى الدراسة الميدانية في الفصل الأخير من الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد طبق البحث في العام ٢٠٢٠، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام أداة (الاستبيان) لجمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ عددها (١٥٧) عاملاً وعاملة من منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع القنيطرة، وقد تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) الإصدار ٢١، لتحليل بيانات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة.

خُصّصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات أثر إيجابي ومباشر بين المتغير المستقل (السلوك التنظيمي) والمتغير التابع (جودة الخدمة الداخلية)، كما تبين من خلال نتائج التحليل الوصفي أن متوسط إجابات أفراد العينة لكلا المحورين كان منخفضاً.

وانطلاقاً من نتائج الدراسة أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بإحداث تغيير نوعي في سلوك الأفراد التنظيمي، والاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم وتطويرها لتحقيق خدمة ذات مستوى عالي من الجودة، وضرورة نشر الوعي بأهمية جودة الخدمة الداخلية من خلال التأكيد على تقديم الخدمة بالسرعة والدقة المطلوبة، بالإضافة إلى ضرورة إجراء دراسة حول أثر السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية، باستخدام أبعاد لم يتم التطرق إليها في الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي، جودة الخدمة الداخلية.

فهرس المحتويات

الموضوعات	الصفحة
قرار لجنة الحكم	٢
الإهداء	٣
كلمة شكر وتقدير	٤
ملخص الدراسة	٥
فهرس المحتويات	٦
فهرس الجداول	١٢
فهرس الأشكال	١٦
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	١٨
المقدمة	١٩
الدراسات السابقة أ- الدراسات العربية ب- الدراسات الأجنبية	٢٠
ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	٢٧
مشكلة الدراسة	٢٨
أهمية الدراسة	٢٩
أهداف الدراسة	٢٩
مصطلحات الدراسة	٣٠
نموذج الدراسة	٣١

٣٢	فرضيات الدراسة
٣٢	منهج الدراسة وإجراءاتها
٣٣	حدود الدراسة
٣٣	مجتمع وعينة الدراسة
٣٤	الأساليب الإحصائية المستخدمة
٣٦	الفصل الثاني: الإطار النظري
	المبحث الأول: السلوك التنظيمي
٣٧	تمهيد
٣٧	مفهوم السلوك التنظيمي
٣٩	سمات السلوك التنظيمي
٤٠	أهمية دراسة السلوك التنظيمي
٤١	أهداف السلوك التنظيمي
٤٣	عناصر السلوك التنظيمي
٤٤	نماذج دراسة السلوك التنظيمي
٤٦	نواتج السلوك التنظيمي
٤٦	أبعاد السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي داخل المنظمة
٤٧	أولاً: الأبعاد الفردية (الدافعية والتحفيز)
٤٧	الفرق بين الدافعية والتحفيز
٤٨	أ- تعريف الدافع
٤٨	مصادر الدافعية

٤٩	أشكال السلوك الدافعي
٥٠	مشاكل عملية الدافعية
٥٠	أنواع الدوافع
٥١	أهمية الدافعية
٥١	ب- تعريف الحافز
٥٢	أهمية الحوافز
٥٣	أهداف نظام الحوافز
٥٣	ثانياً: الأبعاد الجماعية (القيادة الإدارية)
٥٣	تعريف القيادة الإدارية
٥٤	عناصر العملية القيادية
٥٤	معايير اختيار القادة
٥٥	مصادر النفوذ والسلطة للقائد
٥٦	أساليب القيادة الإدارية
٥٧	ثالثاً: الأبعاد التنظيمية (الثقافة التنظيمية)
٥٨	مفهوم الثقافة التنظيمية
٥٨	عناصر الثقافة التنظيمية
٥٩	أهمية الثقافة التنظيمية
٦٠	خصائص ثقافة المنظمة
٦١	أنواع الثقافة التنظيمية
٦١	محددات الثقافة التنظيمية

٦٢	تغيير ثقافة المنظمة
٦٤	المبحث الثاني: جودة الخدمة الداخلية
٦٥	تمهيد
٦٧	مفهوم العميل الداخلي
٦٩	الاختلاف بين العملاء الداخليين والخارجيين
٧٠	مفهوم جودة الخدمة الداخلية
٧٢	أهمية جودة الخدمة الداخلية
٧٣	أهداف جودة الخدمة الداخلية
٧٤	أهمية رضا العاملين في المنظمات الخدمية
٧٤	العلاقة بين الأدوار وتكاملها بين الأقسام
٧٥	الهيكل التنظيمي في المنظمات الخدمية
٧٧	إنشاء إدارة الخدمة القائمة على التوجه بالعميل الداخلي
٨٠	مقاييس جودة الخدمة الداخلية
٨٤	قياس جودة الخدمة الداخلية
٨٦	مدخل الفجوات
٨٦	أداة SERVQUAL ونقدها
٨٨	المقاييس البديلة لمدخل الفجوات
٩٠	إصلاح الخدمة الداخلية
٩١	خلاصة الفصل
٩٣	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

٩٤	المبحث الأول: لمحة عن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري
٩٦	مجتمع الدراسة وعينتها
١٠٠	أداة الدراسة
١٠٢	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
١٠٣	التحقق من صدق وثبات الاستبانة
١٠٧	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة
١٠٧	أ- محور السلوك التنظيمي
١١٢	ب- محور جودة الخدمة الداخلية
١١٧	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
١١٧	الفرضية الرئيسية الأولى
١١٧	اختبار الفرضية الفرعية الأولى
١١٩	اختبار الفرضية الفرعية الثانية
١٢١	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
١٢٣	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
١٢٧	الفرضية الرئيسية الثانية
١٢٧	اختبار الفرضية الفرعية الأولى
١٢٩	اختبار الفرضية الفرعية الثانية
١٣٣	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
١٣٦	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
١٤٢	المبحث الرابع: النتائج والتوصيات
١٤٣	النتائج

١٤٤	التوصيات
١٤٥	المراجع والمصادر
١٤٥	المراجع العربية
١٤٨	المراجع الأجنبية
	الملاحق
	ملحق (١) قائمة بأسماء السادة المحكمين
	ملحق (٢) الاستبانة بصورتها النهائية
١٦٣	Abstract

فهرس الجداول

	العنوان	
٩٠	المقارنة بين منافع وحدود مدخل الفجوة ومدخل قياس المدركات	
٩٦	توزع أفراد وعينة الدراسة الأساسية وفق متغير الجنس	
٩٧	توزع أفراد وعينة الدراسة الأساسية وفق متغير المسمى الوظيفي	
٩٨	توزع أفراد وعينة الدراسة الأساسية وفق متغير المؤهل العلمي	
٩٩	توزع أفراد وعينة الدراسة الأساسية وفق متغير سنوات الخبرة	
١٠١	أبعاد (المتغير المستقل) السلوك التنظيمي	
١٠٢	أبعاد المتغير (التابع) جودة الخدمة الداخلية	
١٠٢	تدرج أوزان مقياس ليكرت الخماسي	
١٠٤	معاملات ارتباط بنود الاستبانة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه في محور المتغير المستقل (السلوك التنظيمي)	
١٠٤	ارتباط بنود الاستبانة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه في محور المتغير التابع (جودة الخدمة الداخلية)	
١٠٥	معاملات ارتباط الأبعاد مع بعضها بعضاً ومع درجة محور السلوك التنظيمي (المتغير المستقل) الذي تنتمي إليه	
١٠٥	معاملات ارتباط الأبعاد مع بعضها بعضاً ومع درجة محور جودة الخدمة الداخلية (المتغير التابع) الذي تنتمي إليه	
١٠٦	معاملات ثبات الاستبانة	
١٠٧	فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها	
١٠٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على بنود البعد الأول (الدافعية والتحفيز)	

١٠٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على بنود البعد الثاني (القيادة الإدارية)	
١١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على بنود البعد الثاني (الثقافة التنظيمية)	
١١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على أبعاد السلوك التنظيمي	
١١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على بنود البعد الأول (الملموسية)	
١١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على بنود البعد الثاني (الاستجابة)	
١١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على بنود البعد الثالث (الاعتمادية)	
١١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على بنود البعد الثالث (المهنية)	
١١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على أبعاد جودة الخدمة الداخلية	
١١٧	معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في الاعتمادية	
١١٨	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في الاعتمادية	
١١٨	ثوابت الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر كل بعد من السلوك التنظيمي في الاعتمادية	
١١٩	معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في الاستجابة	
١٢٠	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في الاستجابة	
١٢٠	ثوابت الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر كل بعد من السلوك التنظيمي في الاستجابة	
١٢١	معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في الملموسية	

١٢٢	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في الملموسية
١٢٢	ثوابت الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر كل بعد من السلوك التنظيمي في
١٢٣	معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في المهنية
١٢٤	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في المهنية
١٢٤	ثوابت الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر كل بعد من السلوك التنظيمي في المهنية
١٢٥	معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية ككل
١٢٦	نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية ككل
١٢٦	ثوابت الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر كل بعد من السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية ككل
١٢٨	نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير الجنس
١٣٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
١٣١	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
١٣٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي
١٣٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي
١٣٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

١٣٧	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	
١٣٩	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	

فهرس الأشكال

	العنوان	
٣١	النموذج المقترح للرسالة	١
٤٢	أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات	٢
٤٤	العناصر التي تتأثر بالبيئة الخارجية للمنظمة	٣
٧١	سلسلة جودة الخدمات داخل المنظمة	٤
٧٥	العلاقة بين الأدوار وتكاملها بين الأقسام	٥
٧٦	الهيكل التنظيمي القديم والحديث في المنظمات الخدمية	٦
٧٨	مراحل التوجه بالعمل الداخلي	٧
٩٧	توزع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير الجنس	٨
٩٨	توزع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير المسمى الوظيفي	٩
٩٩	توزع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير المؤهل العلمي	١٠
١٠٠	توزع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير عدد سنوات الخبرة	١١
١١٢	المتوسطات الحسابية للإجابات على أبعاد السلوك التنظيمي	١٢
١١٧	المتوسطات الحسابية للإجابات على أبعاد جودة الخدمة الداخلية	١٣
١٢٩	المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية	١٤

فهرس الملاحق

الملحق	ح
قائمة بأسماء السادة المحكمين	١٥٢
الاستبانة بصورتها النهائية	١٥٣

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

١. مقدمة الدراسة
٢. الدراسات السابقة
٣. علاقة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة
٤. مشكلة الدراسة
٥. أهمية الدراسة
٦. أهداف الدراسة
٧. مصطلحات الدراسة
٨. نموذج الدراسة
٩. فرضيات الدراسة
١٠. منهج الدراسة وإجراءاتها
١١. حدود الدراسة
١٢. مجتمع وعينة الدراسة
١٣. الأساليب الإحصائية المستخدمة

المقدمة:

تميز العصر الحالي باهتمامه بالقوى البشرية ورأس المال البشري الذي يُعد من أهم الموارد التي تسعى المنظمة إلى اكتسابها وتطويرها وفهم طبيعتها ومعرفة سلوكيات الإنسان الذي يُعد من أكثر عناصر الانتاج أهمية في المنظمات المختلفة، فهو أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً على الإطلاق، وبالرغم من وجود وتوافر المستلزمات المادية، إلا أن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أهم العوامل حسمًا في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف وتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات.

ومع ازدياد المنافسة زاد الاعتماد على جودة أداء الموظفين في مجال الخدمات، لتكون ميزة تنافسية للمنظمات الخدمية، وكما أن العديد من المنظمات أمضت وقتاً طويلاً في البحث عن مقومات الجودة الخارجية، مغفلة حقيقة أنها انعكاس لما يحدث من معاملات بين العاملين في الأقسام الداخلية في المنظمة، فالخدمة تنتج عن سلسلة من الوظائف حيث كل وظيفة تكمل الأخرى، و كما نعلم أن الأقسام الداخلية (التسويق، الموارد البشرية، التمويل، الشؤون القانونية) تقدم الخدمة لتسيير المعاملات التي بدورها تزود الزبائن بالمنتجات والخدمات المطلوبة التي تؤدي بالتالي إلى رضا (Reynoso & Moores, 1995:65-66).

وبما أن الارتقاء بالجودة كان وما يزال الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المنظمات كافة، وذلك لتحقيق التفوق والتميز بين المنظمات من خلال المحافظة على درجة الجودة التي تمكنت من التوصل إليها وتطويرها من خلال استغلال المورد البشري وتمكينه والتركيز على سلوكياته، فقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري فرع القنيطرة، ومن أجل تحقيق ذلك، تم تقسيم الدراسة إلى جزأين: جزء مرتبط بالجانب النظري الذي يتناول بعض أبعاد السلوك التنظيمي حيث تنحصر الدراسة في أبعاد السلوك الفردي المتمثلة في الدافعية والتحفيز، بالإضافة إلى أبعاد السلوك الجماعي المتمثلة بالقيادة الإدارية، وأبعاد السلوك التنظيمي المتمثلة بالثقافة التنظيمية، كما يتناول مفهوم جودة الخدمة الداخلية وأبعادها والتركيز عليها كعامل مهم وأساسي في الوصول إلى جودة خدمات عالية للعملاء، والجزء الآخر مرتبط بالجانب العملي التحليلي للدراسة حيث ذكرت فيه مجتمع وعينة الدراسة المستخدمة وأداة جمع وتحليل البيانات كما تم وضع الفرضيات المناسبة للدراسة وقائمة بالمراجع التي تم الاستعانة بها.

١-١ الدراسات السابقة:

في البحث عن دراسات سابقة حول موضوع دور السلوك التنظيمي على جودة الخدمة الداخلية، لم تجد الباحثة وفرة بوجود دراسات سابقة حول هذا الموضوع فالدراسات السورية السابقة افترقت ولحد كبير لهذا الموضوع إلا أن هناك دراسات حول أبعاد السلوك التنظيمي ومحدداته على الأداء (كالصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية) لكن كان من أهم الدراسات العربية والأجنبية التي حصلت عليها الباحثة هي:

١-١-١ الدراسات العربية:

١- دراسة (عبد الباسط، ٢٠١٦، الجزائر) بعنوان: "السلوك التنظيمي ودوره في تطوير مستوى أداء العاملين في المؤسسات الرياضية".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور (التعلم التنظيمي، المواطنة التنظيمية، الانتماء التنظيمي) في تطوير مستوى أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة وتم استخدام استبيان واحد خاص بالسلوك التنظيمي وشمل ثلاثة محاور وكل محور ست عبارات تكونت عينة الدراسة من عينة مسحية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بينت نتائج الدراسة أن للتعلم التنظيمي وللمواطنة التنظيمية وللانتماء التنظيمي دور في تطوير مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

٢- دراسة (آل خطاب، أبو رمان، الروابدة، ٢٠١٦، الأردن) بعنوان: "أثر العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية، رضا الزبون الداخلي كمتغير معدل".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية القوى العاملة في صناعة المطاعم في الأردن والتي تعد الضمانة في تحقيق التميز في الصناعة، إضافة إلى بيان أهمية الربط بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية، ذلك على اعتبار أن التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة الخارجية يمكن تفسيرها من خلال جودة الخدمة الداخلية، أيضاً أكدت على معرفة أهمية رضا الزبون الداخلي كمتغير معدل ومتفاعل مع جودة الخدمة الداخلية وأثره في تعزيز الجودة الخارجية، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تعاملت الدراسة مع ٨ من المطاعم كعينة قصدية ميسرة وكانت في المطاعم ذات الخدمة المتكاملة حيث تم التعامل مع ١٧٠ استمارة للعاملين و ٣٢٠ استمارة للزبائن، حيث اعتمدت على الاستمارة المركبة بحيث يوجد نوعين من الاستمارات الأولى استمارة خاصة بالزبائن لقياس جودة الخدمة الخارجية والثانية استمارة خاصة بالعاملين لقياس جودة الخدمة الداخلية، بينت نتائج الدراسة أن أكثر أبعاد الجودة الداخلية تأثيراً على الجودة الخارجية هي الاعتمادية والضمان والتعاطف كما أظهرت النتائج أن رضا الزبون الداخلي له أثر كبير في تعزيز الجودة الداخلية وبالتالي انعكاسها على الجودة الخارجية المقدمة للزبائن.

٣- دراسة (كناج، ٢٠١٦، سوريا) بعنوان: "دور جودة الخدمة الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة الخدمة الداخلية بأبعادها المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت السياحية، كما هدفت إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت السياحية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة شملت (١٥٣) عاملاً وعاملة في المنشآت السياحية (مطاعم - فنادق) في الساحل السوري من فئة (٤) و(٥) نجوم، تم الحصول على بيانات الدراسة عن طريق الاستبانة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها عدم وجود رضا وظيفي من العاملين في المؤسسة عن طبيعة العمل والعلاقة بين الزملاء والحوافز وفرص الترقية، بينما يوجد رضا عن الأجور والتعويضات، كما أن مستوى جودة الخدمة الداخلية في المؤسسة هي بدرجة منخفضة، توجد علاقة ارتباطية جيدة بين جودة الخدمة الداخلية والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت السياحية، لا يوجد أثر هام للثقافة التنظيمية على العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والرضا الوظيفي للعاملين في المنشآت السياحية في الساحل السوري.

٤- دراسة (أبو سن، ٢٠١٥، السودان) بعنوان: " دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل ".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين السلوك التنظيمي وأداء المصارف السودانية و دراسة واقع السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وخاصة القطاع المصرفي السوداني، كما حددت الدراسة دور السلوك التنظيمي وأثره في المصارف المبحوثة وهدفت إلى اختبار أثر بيئة المنظمة الداخلية في العلاقة ما بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف المبحوثة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة الدراسة، تم الحصول على بيانات الدراسة عن طريق الاستبانة، تمت عينة الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها ٢٢٠ شخص من الإداريين بالمستويات الإدارية المختلفة (عليا، وسطى، دنيا) في ٣٧ مصرف، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة أداء المصارف كما أن هناك أثراً سلبياً لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاءة أداء المصارف، كما أشارت النتائج بأن فعالية الأداء بالمصارف المبحوثة تتأثر بالثقافة التنظيمية و ضغوط العمل والصراع التنظيمي وبيئة المنظمة الداخلية، وأوضحت الدراسة أن جودة الأداء والالتزام التنظيمي للعاملين بالمصارف المبحوثة يتأثران سلباً بضغوط العمل والصراع التنظيمي وبيئة المنظمة الداخلية، كما بينت نتائج الدراسة أن بعض أبعاد بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف التجارية وبعضها لا يعدل العلاقة.

٥- دراسة (زكرياء، الأخضر، ٢٠١٣، الجزائر) بعنوان: "أثر السلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية".

هدفت الدراسة إلى إظهار مدى أهمية فهم المنظمة لسلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة إضافة إلى إظهار مدى أهمية دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات وإظهار أهمية الموارد البشرية من خلال السياسات والبرامج التي تسطرها الإدارة المتخصصة بهدف الرفع من مستواها، كما بينت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في

المؤسسات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتطبيقي فهو نظري وتطبيقي بنفس الوقت كما تم استخدام الاستبانة التي اعتمدت على برنامج spss, Excel، والمقابلة التي اعتمدت على طرح أسئلة مفتوحة إضافة إلى الملاحظة، تكونت عينة الدراسة من نوعين من الفئات رؤساء ومرؤوسين في المؤسسة الجزائرية سولغاز والتي بلغ عددها ٢٠ مفردة منهم ١٣ ذكور و ٧ إناث، خلصت نتائج الدراسة إلى وجود عمليات تنظيمية تساعد سلوك الأفراد على حل بعض المشاكل بين المستويات الإدارية المختلفة، وجود بيئة تنظيمية ملائمة ومساعدة لتحقيق الأهداف داخل المنظمة كما هناك تأثير للهيكل التنظيمي على سلوك الأفراد فيما بينهم، كما نوهت إلى ضرورة وجود استراتيجيات لمواجهة التغييرات التي تواجه المنظمة في ظل البيئة المحيطة، كما بينت النتائج إلى أنه يوجد فرق بين تخطيط القوى العاملة واستراتيجية الموارد البشرية.

٦- دراسة (العواجين، ٢٠١٣، الأردن) بعنوان: "أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تقويم العاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام لجودة الخدمة الداخلية بأبعادها المختلفة، وتأثير هذه الجودة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى تقديمهم خدمة خارجية تسهم في الحفاظ على العملاء لصالح المصرف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتألّفت عينة الدراسة من (٢٥٤)، وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss، بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لجودة الخدمة بدلالة أبعادها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام، حيث جاء بعد السرية في المرتبة الأولى من حيث التأثير، يليه الاعتمادية، ثم التعاطف، ثم الاستجابة، ثم المهنية، وأخيراً الملموسية، وقد بينت النتائج أن تقويم العاملين لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة كان منخفضاً.

٧- دراسة (عيد، ٢٠١٣، الأردن) بعنوان: "أثر أنماط القيادة في تحسين جودة الخدمة الداخلية: دراسة على عينة من المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر اختلاف أنماط القيادة في تحسين جودة الخدمة الداخلية في المستشفيات الخاصة في عمان، وذلك بسبب انتشار ظاهرة العاملين من خارج نطاق العمل الإداري في إدارة هذه المستشفيات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عينة عشوائية مقدارها (٦٠٠) فرد من العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان، وتم توزيع استبانة على أفراد العينة وتم تحليلها بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss، توصلت نتائج الدراسة لوجود أثر لأنماط القيادة المختلفة على جودة الخدمة الداخلية لأبعادها المختلفة المتعلقة بالدراسة.

٨- دراسة (الكساسبة، ٢٠١١، الأردن) بعنوان: "أثر الرقابة الالكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى البحث في مدى فعالية أدوات الرقابة الالكترونية المستخدمة في المصارف الإسلامية في الأردن في تحسين جودة الخدمات الداخلية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها واستقراء النتائج، من خلال عينة عشوائية مقدارها (١٤٩) فرداً من العاملين في المكاتب الأمامية ودوائر الرقابة الداخلية في (٣) مصارف، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتحليلها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss، بينت نتائج الدراسة أن مستوى تقييم العاملين لأبعاد الرقابة الالكترونية وجودة الخدمة الداخلية مرتفعة، كما تبين أن يوجد أثر للرقابة الالكترونية بدلالة أبعادها مجتمعة ومنفردة على جودة الخدمة الداخلية.

١-١-٢ الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Samadara, 2020, Indoneisia) بعنوان: Internal service quality and employee performance: case of swiss Belin Kristal Hotel-Indonesia

جودة الخدمة الداخلية وأداء الموظف: حالة فندق swiss Belin Kristal Hotel –إندونيسيا

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية وأداء الموظفين، وتأثير جودة الخدمة الداخلية على رضا العملاء، وأنها ستؤثر في النهاية على قرار الإقامة في الفندق والاستمتاع بخدماته، وأن المنافسة ليست موجهة فقط للجودة المادية ولكن أيضاً إلى الجودة الداخلية التي يقدمها الموظف، كما أن المنافسة تتطلب تحسين في جودة الخدمة الداخلية، لزيادة الرضا الوظيفي وتعزيز روح العمل لدى الموظفين، تمت الدراسة على ٢٢٦ موظفاً في فندق swiss Belin Kristal Hotel-إندونيسيا، حيث ضمت ٧٠ موظفاً باستخدام طريقة أخذ العينات الطبقية، استخدمت الدراسة الفحص الآلي، والافتراضات الكلاسيكية، واختبار الفرضيات (اختبارات T و F)، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: جودة الخدمة الداخلية تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين في الفندق، لكن لم يؤثر الدعم الإداري على الرضا الوظيفي للموظفين بينما أثر التقدير والجوائز والتدريب بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين.

٢- دراسة (Huang & Ivasco, 2020, Pakistan) بعنوان: Effects of internal service quality on nurses ' job satisfaction , commitment and performance : Mediating role of employee well – being

آثار جودة الخدمة الداخلية على الرضا الوظيفي للممرضات والالتزام والأداء: دور الوسيط لرفاهية الموظف

هدفت الدراسة إلى التحقق في آثار جودة الخدمة الداخلية على الرضا الوظيفي للممرضات والتزام الموظف والرفاهية والأداء الوظيفي في قطاع الرعاية الصحية في باكستان، إضافة إلى معرفة الدور الوسيط لرفاهية الممرضات في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام بأدائهم الوظيفي، تمت الدراسة على ٤١٢ موظفة تمريض من ٢٠ مركز رعاية صحية

تابع للقطاع الخاص العاملة في الباكستان، تم استخدام المربع الجزئي الجزئي لنموذج المعادلة الهيكلية (PLS – SEM) ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) من خلال Smart PLS 3.2.8 لتحليل البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن ذلك يؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين والتزامهم ورفاهيتهم، كما أن الرفاهية توسطت في الرضا الوظيفي وعلاقة الأداء الوظيفي، إلا أن الرفاهية لم تتوسط العلاقة بين الالتزام والأداء الوظيفي.

٣- دراسة (Cai & Li et al., 2019, Korea) بعنوان: 'Internal service quality affects salespersons' performance and turnover intention: Mediating role of job involvement

أثر جودة الخدمة الداخلية على أداء مندوبي المبيعات ونية ترك العمل: دور الوسيط للمشاركة الوظيفية.

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية وأداء مندوبي المبيعات ونية الدوران، من خلال وسطاء المشاركة في أداء العمل والمبيعات، ولهذه الغاية تم توزيع استطلاعات الرأي على مندوبي المبيعات في كوريا، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لفحص الفرضيات، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: كان لجودة الخدمة الداخلية أثر كبير ومباشر على مشاركة مندوبي المبيعات وعلى نية دورانهم، توسطت المشاركة الوظيفية في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية ونية ترك العمل، كما كان لجودة الخدمة الداخلية أثر كبير غير مباشر على أداء مندوبي المبيعات من خلال وسيط المشاركة الوظيفية، في نموذج الوساطة بين المرحلتين كان لجودة الخدمة الداخلية علاقة غير مباشرة مهمة مع نية الدوران من خلال وسطاء المشاركة في العمل ثم أداء مندوبي المبيعات.

٤- دراسة (Abduallah, 2019, Malaysia) بعنوان: The Relationship Between Organizational Commitment and Internal Service Quality Among the Staff in Majlis Sukan Negeri - negeri in Malaysia

العلاقة بين الالتزام الوظيفي وجودة الخدمة الداخلية بين الموظفين في مجلس سوكان نيجيري في ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة الداخلية بين الموظفين في مجلس سوكان نيجيري في ماليزيا، تمت الدراسة على ١٥٥ موظفاً في مجلس سوكان نيجيري في ماليزيا، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتم تحليل بيانات الدراسة بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية SPSS الإصدار ٢٠، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: الالتزام التنظيمي لم يكن له علاقة إيجابية كبيرة بجودة الخدمة الداخلية، إضافة إلى أن متوسط درجة الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة الداخلية كان على مستوى عالٍ.

٥- دراسة (Lili Ferdousipour, 2015, Iran) بعنوان: "The relationship among public service motivation civic-organizational behavior (obc), and service quality".

العلاقة بين دافع الخدمة العامة، السلوك التنظيمي المدني، وجودة الخدمة.

هدفت الدراسة إلى التحقق في نموذج PSM (Public Service Motivation) والسلوك المدني التنظيمي فيما يتعلق بجودة الخدمة، كما اعتمدت على المنهج الوصفي المتلازم للترابط الحدودي المترابط للمتغيرات المتعددة، تألفت عينة الدراسة من ٣٠٦ موظف و ٣٨٤ عميل من خلال العينة العشوائية الطبقية، تم جمع البيانات من خلال المكاتب ودراسة ميدانية اعتمدت على الاستبيان، تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مهمة بين نمط PSM والسلوك المدني التنظيمي فيما يتعلق بجودة الخدمة، إضافة إلى أن توفير الخدمات الكافية من خلال توظيف الموظفين ذوي الدوافع العالية للخدمات العامة يزيد بشكل كبير من ثقة الجمهور فيما يتعلق بالحكومة كمصدر لتوفير خدمة عالية الجودة.

٦- دراسة (Mohsin Ullah, Khawaja fawad latif, 2015, Pakistan) بعنوان: "An empirical investigation into the relationship between organizational culture, internal service quality (ISQ) and organizational performance".

بحث تجريبي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة الداخلية والأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الوساطة لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، تستخدم الدراسة البعد الثقافي التعاوني، وتم اعتماد المنهج المسحي حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال مسح من ٨٠ فرعاً مصرفياً لـ ١١ مصرفاً كبيراً ومتوسط الحجم في بيشاور الباكستان، وتم تحليل الردود لتقييم العلاقات بين الثقافة التنظيمية والخدمة الداخلية والأداء التنظيمي كما تم الاعتماد على الاستبانة حيث تم توزيع ٥٦٤ استبيان وبلغ عدد الاستبيانات التي يمكن استخدامها ٣٤١ استبيان، كما كشفت نتائج الدراسة في القطاع المصرفي أن الثقافة التعاونية وجودة الخدمة الداخلية لها تأثير مباشر وإيجابي على الأداء التنظيمي، علاوة على ذلك كشفت النتائج أن جودة الخدمة الداخلية يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي كما توفر النتائج رؤى مفيدة للمنظمات لا سيما في الصناعة المصرفية، تسعى إلى أن تكون تنافسية ونافذة للتحديات المتزايدة، كما تؤكد الاستنتاجات على أن الآليات لتشجيع وتعزيز جودة الخدمة الداخلية في المنظمة من المرجح أن تسهل إدخال واعتماد ونشر جودة الخدمة داخل وخارج المنظمة والتي من المرجح أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المصرفي المتفوق.

٧- دراسة (Dauda, et al., 2013, Nigeria) بعنوان: "Effect of Internal Service Quality on Employee Job Satisfaction: Evidence from Abubakar Gimba Library, IBB University, Lapai-Nigeria"

"أثر جودة الخدمة الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين: دليل من مكتبة أبو بكر غيمبا، جامعة IBB، لابي- نيجيريا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمة الداخلية في المكتبة على رضا الموظفين فيها بما يمكنهم من تقديم خدمات أفضل للطلاب والعلماء، اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على كافة أفراد العينة والبالغ عددهم (٣١) عاملاً، وقد حلت البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر هام لجودة الخدمة الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبة.

٨- دراسة (Wang, 2012, Taiwan) بعنوان: "The influence of internal service quality on employee job satisfaction at Taiwan-Listed international tourist hostel: using organizational culture as the moderator".

"تأثير جودة الخدمة الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق السياحية الدولية المدرجة في تايوان: استخدام الثقافة التنظيمية كمؤثر".

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمة الداخلية في الفنادق السياحية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها، كما هدفت إلى البحث في طريقة لتحسين الرضا الوظيفي لتجنب مشكلة التسرب الوظيفي التي تعاني منها الفنادق السياحية الدولية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل إجابات عينة ميسرة مقدارها (٢٤٣) من العاملين في كافة المستويات الإدارية في الفنادق، حيث تم جمع إجاباتهم عن طريق توزيع استبانة عليهم، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي وهام للثقافة التنظيمية وجودة الخدمة الداخلية على الرضا الوظيفي في الفنادق السياحية في تايوان، كما توصلت إلى وجود تأثير هام وتفاعلي لجودة الخدمة الداخلية والثقافة التنظيمية معاً على الرضا الوظيفي.

٩- دراسة (Yaghoubi, salehi, Molodi, 2011, Iran) بعنوان: "Improving service quality by using organizational citizenship behavior".

"تحسين جودة الخدمة باستخدام سلوك المواطنة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى دراسة التسويق الداخلي وتأثيره على سلوكيات المواطنة الداخلية، كما ركزت على جودة الخدمة ودورها المهم وتطويرها وتحسينها باستخدام سلوك المواطنة التنظيمية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، تم الحصول على البيانات من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، تمت الدراسة على ٣٥٠ موظف من أصل ٤٠٠ مفردة من المجتمع الأصلي، أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تفاعلاً مناسباً بين كافة العناصر (التسويق الداخلي، سلوك المواطنة التنظيمية، جودة الخدمة).

١٠- دراسة (Vanniarajan & Babu, 2011, Madurai) بعنوان: "INTERNAL SERVICE QUALITY AND ITS CONSEQUENCES IN COMMERCIAL BANKS: A HR PERSPECTIVE".

"جودة الخدمة الداخلية ونتائجها في البنوك التجارية: منظور إدارة الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى التركيز على الجوانب الهامة في جودة الخدمة الداخلية في البنوك التجارية في مدينة مادوراي في تاميل نادو، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل إجابات عينة قصدية مقدارها (٥٣٠) فرداً من العاملين و (٥٣٠) من العملاء في ٧٨ بنكاً عاماً و ٢٨ بنكاً خاصاً، تم توزيع الاستبانة على ٥ عاملين و ٥ عملاء في كل بنك بشكل قصدي، وقد تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، بينت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير لجودة الخدمة الداخلية على أدائه (رضا العملاء والنية السلوكية)، مما يعني يجب على البنك ألا يستمر في السعي لتحقيق جودة خدمة داخلية بأي ثمن بهدف تحسين الجودة الخارجية المقدمة لعملائه.

١١- دراسة (Jun & Cai, 2010, USA) بعنوان: **"Examining the relationships between internal service quality and its dimension, and internal customer satisfaction"**

"اختبار العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية وأبعادها ورضا العميل الداخلي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الرئيسية في جودة خدمات الشراء من وجهة نظر العملاء الداخليين في إدارات الشراء، والتعرف على أبعاد جودة الخدمة الشرائية الأكثر تأثيراً والمرتبطة بشدة بالجودة الشاملة للخدمات الشرائية وبالرضا الوظيفي للعميل الداخلي، ومعرفة فيما إذا كان هناك علاقة إيجابية بين مستوى جودة الخدمة الشاملة من وجهة نظر العملاء الداخليين، وبين رضاهم فيما يتعلق بالخدمات الشرائية الداخلية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل إجابات عينة عشوائية مقدارها (٢٢٠) فرداً من العاملين في إدارة المشتريات في الجامعات الكبرى التي تقع في المنطقة الجنوبية الغربية من الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم توزيع الاستبانة وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية إلى حد كبير بين جودة الخدمة الداخلية والرضا الوظيفي، كما توصلت إلى تباین مستوى تأثير أبعاد جودة الخدمة الشاملة من وجهة نظر العملاء الداخليين، وبين رضاهم فيما يتعلق بالخدمات الشرائية الداخلية.

١-١-٣ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة أثر السلوك التنظيمي على الأداء أو على إدارة الموارد البشرية كما وجدنا دراسات تحدثت عن أبعاد السلوك التنظيمي كالإدراك أو المواطنة التنظيمية أو الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء ومعظمها كانت كدراسات تمت في الأردن والجزائر، إلا أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة حيث بحثت في أثر السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الدافعية والتحفيز، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية) في جودة الخدمة الداخلية (الزبون الداخلي) وأسقطت البعد الإنساني لمنظمة الهلال الأحمر على السلوك التنظيمي وتأثير ذلك على جودة الخدمة الداخلية.

أما بالنسبة للمنهج المُتَّبَع فقد تشابهت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث المنهج، فقد استخدم الباحثون في الدراسات أعلاه المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات بينما المنهج الذي اتبعته الباحثة في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي لكن الأداة كانت الاستبيان وهي مشابهة للدراسات السابقة الأداة، كما لاحظت الباحثة اعتماد الدراسات السابقة على طرق إحصائية متعددة كالانحدار البسيط والمتعدد وتحليل Anova والمتوسط الحسابي وغيرها، لكن الباحثة استخدمت تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (السلوك التنظيمي) في المتغير التابع (جودة الخدمة الداخلية) ومعرفة أي هذه الأبعاد هو الأكثر تأثيراً في المتغير التابع.

ومما سبق يمكن استنتاج أن الدراسات السابقة والتي تناولت كل من محور السلوك التنظيمي ومحور جودة الخدمة الداخلية، اقتصرت على علاقة أحد المحاور المدروسة مع محور آخر غير المحور المبحوث في الدراسة الحالية، لذلك يمكن القول أنه لا توجد دراسة – حسب علم الباحثة – استهدفت المحورين السابقين معاً.

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية بتقديمها للأدبيات والمنطلقات الفكرية للسلوك التنظيمي وأبعاده ولجودة الخدمة الداخلية وأبعادها، كما تسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية من خلال تقديم نموذج يوضح أثر السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية.

٢-١ مشكلة الدراسة:

في ظل الأزمة السورية وخلال الأعوام المنصرمة ظهرت منظمة الهلال الأحمر وهي منظمة تعتمد على المبدأ الإنساني بوصفها عضو في المجتمع الدولي، واستناداً للمبدأ الذي تعتمد عليه هذه المنظمة لا بد أن تقوم بتلبية جميع خدمات العملاء، وتحقيق رؤية ورسالة المنظمة، ومن خلال زيارة الباحثة للمنظمة، لاحظت تدني وضعف بالخدمات التي تقدمها المنظمة للعميل، وهذا قد يعود إلى خلل في ما يحدث من معاملات بين العاملين في الأقسام الداخلية للمنظمة، حيث لوحظ أن الخدمات تنتج بأقل جودة كما تستغرق وقت أكبر لإنتاجها، وهذا قد يحدث خلل وضعف في أداء العاملين في المنظمة، فيؤدي إلى تدني الدافعية والروح المعنوية بين العاملين ويؤثر على التفاعل الإيجابي بينهم، فينتج عن ذلك سلوكيات وردود أفعال تتسبب بضعف في العلاقات الإنسانية، وبالتالي تفقد المنظمة روح الجماعة والفريق، وهذا بدوره قد يضعف مستوى الرضا والاستجابة للعاملين، وينتج عن ذلك تدني بمستوى الخدمات الداخلية في المنظمة، وبالتالي سيؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة الخارجية ويتسبب بعدم رضا العملاء والزبائن الخارجيين، وهذا يعني وجود ضعف بالمرجات التنظيمية التي تسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها، وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتعين بالسؤال الرئيسي التالي:

ما أثر السلوك التنظيمي للعاملين في جودة الخدمة الداخلية في المنظمة محل الدراسة؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هو واقع أبعاد السلوك التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟
٢. ما هو مستوى جودة الخدمة الداخلية بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الضمان، المهنية) في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟
٣. ما أثر السلوك التنظيمي بأبعاده (الدافعية والتحفيز، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية) على جودة الخدمة الداخلية بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، المهنية) في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات عينة الدراسة حول أثر السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

٣-١ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال البعدين التاليين:

- ١-٣-١ الأهمية النظرية: تتبع أهمية البحث من كونه دراسة لموضوع لم يتطرق له الكثير من الباحثين، وهو موضوع حيوي يتم من خلاله معرفة شخصية وسلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسياتهم والتنبؤ بسلوكياتهم وبالتالي فهي إدارة لسلوك الأفراد في المنظمة، ومدى تأثيرها على جودة الخدمات الداخلية (الزبون الداخلي)، فتظهر أهميتها في سد الفجوة

الحاصلة في الدراسات السابقة، والتي تتمثل بعدم توفر دراسة تضمنت المتغيرين معاً، كما تتمثل أهميتها فيما سوف تضيفه من معرفة غنية عن هذا الموضوع وما سوف تزوده للمكتبات الأكاديمية حول هذا الموضوع.

١-٣-٢ الأهمية العملية: على الرغم من أهمية موضوع السلوك التنظيمي الذي يبحث في أهم المشكلات الإدارية التي تواجه العاملين كل يوم، إلا أن هذا الموضوع لم يحظَ بالاهتمام المطلوب في المنظمات السورية كما يجب، لذلك كان توجهنا في هذه الدراسة نحو منظمة الهلال الأحمر العربي السوري الإنسانية، التي لم يسبق أن تمت دراسة سابقة عليها في سورية، ولم يتم تطبيق مثل هذا البحث على عينة ومجتمع الدراسة الحالية في مثل هذا المجال، كما تكمن أهمية هذه الدراسة فيما تظهره من نتائج، والتي قد تؤثر وبشكل إيجابي بسلوك المتطوعين من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة لزيادة الاهتمام بسلوك العاملين وتحسينه، والتي تتلخص بالإجراءات التي قد تزيد من دافعتهم وتعمل على تحفيزهم لاتباع سلوكيات إيجابية تقوم على مبدأ الإنسانية، مما ينعكس على أدائهم وجودة خدماتهم، وجميع هذه الإجراءات قد تكون بمثابة مرجع تعود لها المنظمات بحيث تستطيع الاستفادة منها في إدارة السلوك التنظيمي وتحسين جودة الخدمات الداخلية.

١-٤ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- ١- التعرف على واقع أبعاد السلوك التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.
- ٢- التعرف على مستوى جودة الخدمة الداخلية بأبعادها في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.
- ٣- التعرف على الأثر الذي يحدثه السلوك التنظيمي في أبعاد جودة الخدمة الداخلية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.
- ٤- التعرف على الفروق في آراء مفردات عينة الدراسة المتعلقة بأثر أبعاد السلوك التنظيمي في أبعاد جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

١-٥ مصطلحات الدراسة:

السلوك التنظيمي: هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته (القاضي، ٢٠١٤، ص ١٢).

الدافعية والتحفيز: الدافعية: القوى النفسية داخل الفرد التي تحدد اتجاه سلوك الفرد في المنظمة، ومستوى جهوده، ومستوى مثابرته وإصراره في مواجهة العقبات (George & Jones, 1999, 138)، أما التحفيز: مجموعة العوامل والمؤثرات والوسائل التي تدفع الفرد وتشجعه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية التي تترتب على ذلك السلوك (أبو سن، ٢٠١٥، ١٤٨).

القيادة الإدارية: قدرة الشخص بالتأثير في الآخرين لجعلهم يتعاونون ويسهمون في مواصلة تحقيق الأهداف التنظيمية (الجميلي، ٢٠٠٨، ٥٥١).

الثقافة التنظيمية: نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة وتؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم (المتولي، ٢٠٠٦).

جودة الخدمة الداخلية: مدى الرضا الداخلي من قبل العاملين عن جودة الخدمة المطلوبة، بشكل يوفر لهم أفضل بيئات العمل بتوفير أفضل الخدمات للزبائن (Gnroos, 2006:323).

الاعتمادية: قدرة العاملين في المنظمة على تقديم الخدمة بشكل سليم حسب ما وعدوا به وبدرجة عالية من الدقة.

الملموسية: الجوانب المادية الملموسة بدءاً من المظهر الخارجي والداخلي والخصائص المرافقة للأجهزة والعاملين ووسائل الإتصال المستخدمة لتقديم أفضل الخدمات (Parasuraman, 1991).

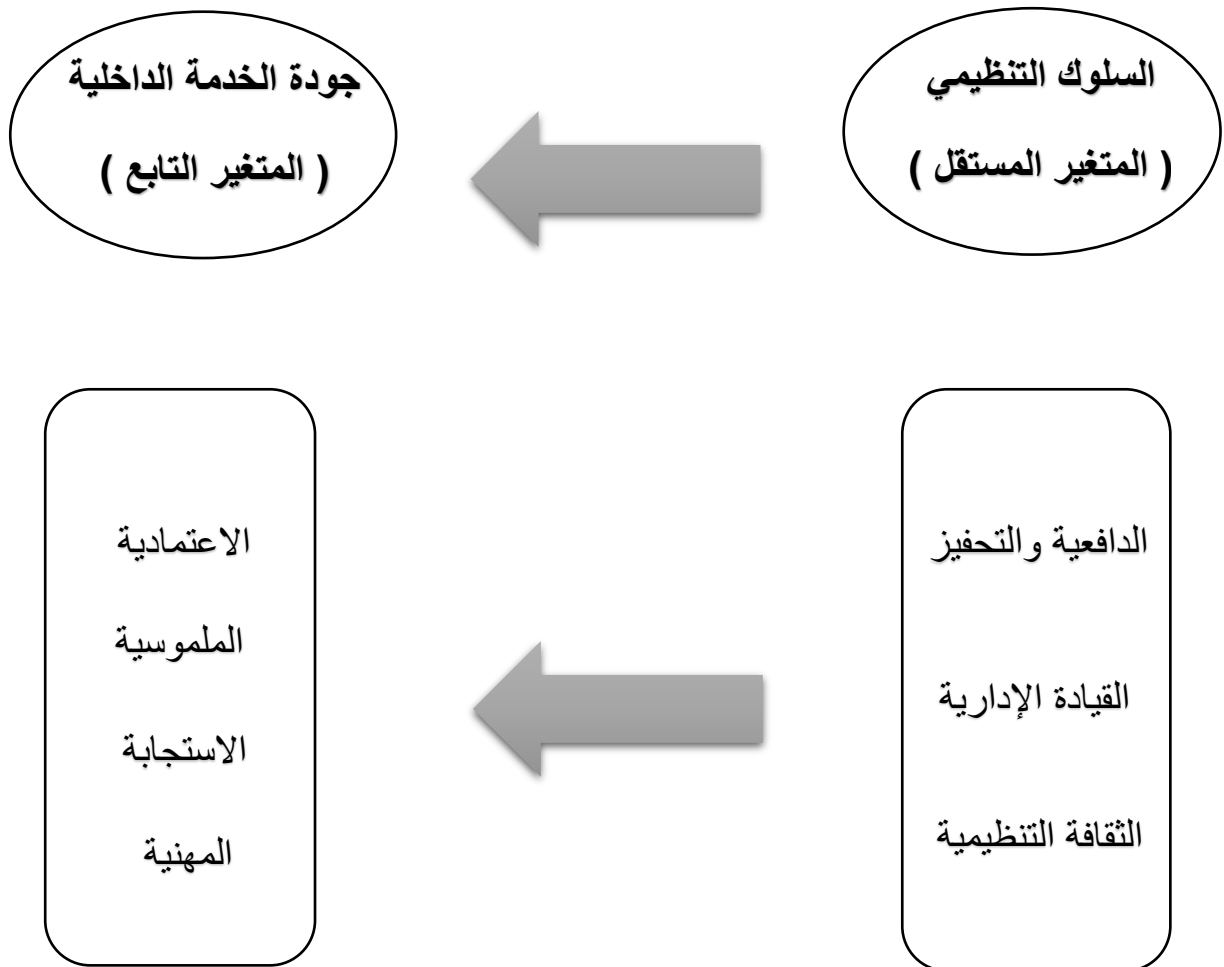
المهنية: هي المهارات والقدرات والمعرفة المتخصصة، التي يمتلكها العاملون في المنظمة، التي تمكنهم من تقديم الخدمة بكل براعة ومهنية (Parasuraman, 1991).

الاستجابة: رغبة العاملين في المنظمة في خدمة العملاء والاستجابة لمتطلباتهم (Parasuraman, 1991).

٦-١ نموذج الدراسة:

تم اعتماد أبعاد السلوك التنظيمي المتمثلة بـ (الدافعية والتحفيز، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية) بناءً على دراسة (ابراهيم، ابو سن، ٢٠١٥، السودان)، كما تم اعتماد أبعاد جودة الخدمة الداخلية المتمثلة بـ (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، المهنية) بناءً على دراسة (الكساسبة، الأردن، ٢٠١١).

الشكل (١) _ النموذج المقترح للرسالة



المصدر: من إعداد الباحثة، ٢٠٢٠.

٧-١ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الأربع التالية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك التنظيمي في بعد الاعتمادية في المنظمة محل الدراسة.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك التنظيمي في بعد الاستجابة في المنظمة محل الدراسة.
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك التنظيمي في بعد الملموسية في المنظمة محل الدراسة.
٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك التنظيمي في بعد المهنية في المنظمة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول أثر أبعاد السلوك التنظيمي في أبعاد جودة الخدمة الداخلية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الأربع التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول أثر أبعاد السلوك التنظيمي في أبعاد جودة الخدمة الداخلية تعزى لمتغير الجنس.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول أثر أبعاد السلوك التنظيمي في أبعاد جودة الخدمة الداخلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول أثر أبعاد السلوك التنظيمي في أبعاد جودة الخدمة الداخلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول أثر أبعاد السلوك التنظيمي في أبعاد جودة الخدمة الداخلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

منهجية الدراسة:

المنهج المستخدم هو منهج وصفي، ويظهر بوضوح من خلال الخطة المنهجية في البحث فهو نظري وتطبيقي في نفس الوقت، كما يستخدم في العلوم الاجتماعية والإنسانية التي تتوافق مع دراستنا الحالية، خصصت فيه جزء لدراسة السلوك التنظيمي بمختلف جوانبه وجودة الخدمة الداخلية بمختلف جوانبها، حيث وقفت الباحثة على أهم المفاهيم حول السلوك التنظيمي وأهدافه ومحدداته وجودة الخدمة الداخلية وجزء خصص لدراسة حالة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية.

الحدود المكانية: تم تنفيذ الدراسة الميدانية على منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع القنيطرة.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع القنيطرة.

الحدود الزمنية: امتدت الحدود الزمنية للدراسة خلال عامي (٢٠١٩-٢٠٢٠) م.

الحدود العلمية: تم الاعتماد في تحديد متغيرات السلوك التنظيمي على آراء الباحثين في الدراسات التالية (ابراهيم، ابو سن، ٢٠١٥، السودان)، وأما ما يتعلق بمتغيرات جودة الخدمات الداخلية فقد تم الاستناد على ما أورده دراسة (الكساسة، الأردن، ٢٠١١).

مجتمع الدراسة وعينتها:

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة الإداريين والعاملين بالمستويات المختلفة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري فرع القنيطرة الذي يحوي (١٥٧) موظف ومتطوع (بيانات مديرية الموارد البشرية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع القنيطرة، ٢٠٢٠).
- عينة الدراسة: تم اعتماد أسلوب المسح الشامل في اختيار العينة وذلك لاتفاقها مع الهدف العام للدراسة وهو التعرف على السلوك التنظيمي في المنظمة محل الدراسة كما يدركه العاملون ودوره في تحسين جودة الخدمة الداخلية.

أدوات الدراسة:

هناك مصدرين تم الحصول منهما على معلومات الدراسة:

أ- البيانات الثانوية: من خلال الاستعانة بالأدبيات الإدارية، والدراسات والبحوث السابقة القديمة والحديثة.

ب- البيانات الأولية: وذلك بإجراء الدراسة الميدانية من خلال الخطوات التالية:

١. إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) والمقاييس المناسبة

٢. تطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة

٣. اختبار صحة الفرضيات، وتحليل البيانات الناتجة عنها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة واستخلاص

النتائج.

٤. تحليل النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

٥. تقديم المقترحات والتوصيات المناسبة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار ٢١، وقامت الباحثة بتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

١. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة: باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاستبانة، واستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لاختبار ثبات الاتساق الداخلي (ثبات الاستبانة).

٢. أساليب الإحصاء الوصفي: أ. النسبة المئوية Percent

ب. المتوسط الحسابي Mean

ج. الانحراف المعياري Standard Deviation

٣. اختبار الفرضيات: باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

٤. اختبار الفروق: باستخدام

أ. اختبار ت – ستيودنت

ب. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: السلوك التنظيمي

- تمهيد

١- مفهوم السلوك التنظيمي

٢- سمات السلوك التنظيمي

٣- أهمية السلوك التنظيمي

٤- أهداف السلوك التنظيمي

٥- عناصر السلوك التنظيمي

٦- نماذج السلوك التنظيمي

٧- نواتج السلوك التنظيمي

٨- أبعاد السلوك التنظيمي

أ- البعد الفردي (الدافعية والتحفيز)

ب- البعد الجماعي (القيادة الإدارية)

ت- البعد التنظيمي (الثقافة التنظيمية)

تمهيد:

أصبح موضوع السلوك التنظيمي يشغل مساحة كبيرة من الفكر الإداري المعاصر، حيث يعد دعامة أساسية لنجاح أي منظمة ويتوقف ذلك على مدى فهم المنظمة لهذه السلوكيات والتنبؤ بها والتحكم فيها وتطويرها على أسس علمية.

كما تعد دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين ومن أكثرها تعقيداً وإثارة، إذ يعد الإنسان من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسماً في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف، كما أن الإنسان يعتبر النصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه فقط وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه فقط وهذا راجع إلى تباين طبيعة الانماط السلوكية للأفراد أو الجماعات وفقاً لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكم بصورة أدائهم وإنجازهم لأهدافهم، إذ من المتعذر القول بأن الأنماط السلوكية للأفراد تأخذ جانباً متجانساً داخل التنظيم وخارجه، ومن هذا المنطلق فقد كرس العديد من المفكرين والباحثين اهتمامهم بدراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات مستهدفين من ذلك تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف التنظيمية المتوخى تحقيقها وسلوك الأفراد العاملين فيها "إذ أن خلق حالات الانسجام والتعاون بين الأفراد من جهة وبين الأهداف المتوخى تحقيقها من جهة أخرى من شأنه أن يعطي للمنظمة قدر كبير من الاستقرار واستمرارية الأداء الهادف في إطار تحقيق الأهداف المبتغاة". (خضير، ٢٠٠٥، ص ١٦١).

يتناول هذا الفصل دراسة مفاهيم السلوك التنظيمي وصفاته وأهميته وأهدافه وعناصره، كما يتطرق الفصل إلى تناول بعض أبعاد السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي داخل المنظمة، سنذكر بدايةً بعض مفاهيم السلوك التنظيمي.

(١-٢-١) مفاهيم السلوك التنظيمي:

لقد مرَّ التطور في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بمراحل عديدة. فمنذ بدء البشرية والناس تسعى إلى تفسير السلوك، وظهرت الأديان لكي تفسر سلوك الإنسان وتنظم العلاقة بينهم. ومع تطور العلوم الإنسانية مثل علم النفس والاجتماع، بدأ علم جديد في الظهور وهو علم السلوك التنظيمي. ويقدم علم السلوك التنظيمي معارف ومهارات يحتاجها كل فرد وعلى وجه خاص كل مدير يود أن يحقق أهدافه من خلال الآخرين (رشوان، ٢٠٠٥، ص ٢).

كما نحتاج إلى تفسير لسلوك الأفراد الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضاً السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرووسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية. (ماهر، ٢٠٠٥، ص ١١).

ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية، حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً. (العميان، ٢٠٠٤، ص ٢١-٢٢).

وهناك العديد من المحاولات من قبل الكثر من الباحثين والمفكرين والكتاب على مر التاريخ لدراسة وفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وهناك تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها:

إن مفهوم السلوك التنظيمي هو " تلك التفاعلات الناتجة عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين (عبد الباقي ٢٠٠٣، ص ١١).

كما يعتقد Mitchell أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في المنظمات.

و عرف كلاً من (Greenberg & Baron) السلوك التنظيمي: بأنه مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفاعلية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.

ولقد أورد الدكتور صلاح عبد الباقي تعريفاً للسلوك التنظيمي وهو " دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ١١).

كما يرى ديفيز أن مصطلح السلوك التنظيمي يمثل تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات مثل الأعمال التجارية والحكومية يجتمعون لتحقيق أهداف معينة (الفتاح، المغربي، ٢٠١٦، ١١).

كذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه " سلوك الأفراد داخل المنظمات"

فالسلك هنا يقصد به الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل بالاستجابات التي يصدرها الفرد، العمل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الانفعالات أو الإدراك (حسن، ٢٠٠٣، ٥٠).

ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الفرد هما السلوك الفردي والسلوك الجماعي، فالسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين لوحده، أما السلوك الجماعي فهو يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم علم الاجتماع بالسلوك الجماعي، لذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علم النفس مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة، لذلك يوصف السلوك التنظيمي بأنه خليط من العلم والفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسته نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة من هذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه (زكرياء، الأخضر، ٢٠١٣، ٥).

وكما عرف (القاضي، ٢٠١٤، ١٢) هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته، وهو علم يعالج مواضيع لها علاقة بالعمل والوظيفة والعاملين ومكونات التنظيم والإنتاجية والكفاءة، والبيئة الداخلية والخارجية للتنظيم والسياسات والاتجاهات، والمشاعر وردود الأفعال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي ... الخ.

من خلال استعراض التعريفات السابقة يمكننا تعريف السلوك التنظيمي بأنه " الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم، ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي تفكير وسلوك لغوي وإدراك وانفعالات وإمكانية التحكم بها وضبطها لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة".

(٢-١-٢) سمات السلوك التنظيمي:

بين (القاضي، ٢٠١٥، ١٣) أن للسلوك التنظيمي سمات عدة وهي:

- طريقة للتفكير، بصفة خاصة وهو مجال للمعرفة.
 - يقوم على المنهج العلمي غير العشوائي.
 - يركز على السلوك داخل التنظيم وكل ما يتعلق بكفاءته.
 - هناك اتفاق حول (موضوعات + مجال) تكوين السلوك التنظيمي، ولكن هناك عدم اتفاق حول من منهما الأهم.
- وأضاف (عنصر، ليتيم، ٢٠١٤، ١٢٧) إلى السمات السابقة أن السلوك التنظيمي يعتبر بصفة عامة طريقة للتفكير ومجال للمعرفة يغطي عدداً محدداً من الموضوعات التنظيمية الأساسية:
- تؤثر سلوكيات العاملين التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.
 - ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والانتاجية، وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
 - يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع والحوافز والثقة والقيادة والقوة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية الجماعة وإدارة الصراعات والتغيير والتطوير التنظيمي).
 - إلى جانب التنظيم الرسمي للأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة، يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دوراً كبيراً في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين.

(٣-١-٢) أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة.
 - تعتبر النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الانتباه لها وضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد، ويتحقق كل هذا بالاستثمار لهذا المورد لزيادة كفاءته وتحسين مهارته. ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.
 - تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا أسلوب للتأثير والتحكم في هذا السلوك. (سعدون، ٢٠١٦، ص ١٠)
 - لذا فإن إدارة السلوك التنظيمي حسب دراسة (القاضي، ٢٠١٥، ص ١٤-١٦) يمكن أن تقدم لمنظمات الأعمال ما يلي:
- ١- معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة التصدي لمنعه أو التخفيف من حدته وسلبياته.
 - ٢- الإجابة حول كثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات، ومعرفة مصادر التأثير في هذا السلوك بغرض توجيهه إلى الأفضل.
 - ٣- معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لتفهم بعض هذه الأسرار.

- ٤- توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف التنظيم.
- ٥- توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية وتأثيراً على العاملين.
- ٦- تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بمبدأ السلوك الإيجابي، من خلال النظريات بحيث ندرك أن للعاملين قابلية للنمو والتقدم، ولا بد للمنظمة إتاحة فرص التقدم والنمو لهم.
- ٧- معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجالاً أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة لهم.
- ٨- معرفة الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثيراً أكبر عند كل مستوى إداري (مادية - معنوية .. الخ).
- ٩- تغيير اتجاهات العاملين، درجة تعاونهم، إبداعهم، تهيئتهم للتغيير والتطوير.

من جهة أخرى اعتبر (الفتاح والمغربي، ٢٠١٨، ص ١٣) أن أهمية السلوك التنظيمي تتجلى في المجالات التالية:

١- من الناحية العلمية:

إمكانية تطوير نمط الشخصية للقائد من خلال الاستفادة من النتائج والدراسات التي اهتمت بإيجاد العلاقات بين نمط القيادة والمتطلبات والموقفية ويستخدم أيضاً السلوك التنظيمي في اختيار الأسلوب الملائم لتقييم أداء العاملين. كما يرشدنا في اختيار الوسائل المناسبة لجذب الأفراد الذين يتمتعون بمواهب خاصة للعمل بالمنظمة والعمل على تنميتها.

٢- أهمية النمو الشخصي للأفراد:

إن فهم السلوك يعد إنجازاً ومكسباً شخصياً حيث تزداد معرفة وإدراك الفرد لذاته ويعد ذلك أحد أشكال القدرة على فهم الآخرين والعمل بفعالية مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين أمراً ضرورياً لتحقيق التقدم في العمل وشغل الوظائف القيادية.

٣- مجال تشويق للدراسة:

ويرجع عنصر التشويق في دراسة السلوك التنظيمي إلى أنه يتعلق بالعنصر البشري وطبيعته، وهو بذلك يتعلق بسلوكنا وتصرفاتنا داخل المنظمات المختلفة التي نعمل فيها، كما أن دراسة السلوك التنظيمي تنطوي على أمثلة حية وشيقة تتعلق بالنجاح والفشل في المنظمات بسبب العنصر البشري.

كما نستنتج مما سبق أن للسلوك التنظيمي أهمية في توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف التنظيم، ومعرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك الموظف وإنتاجيته، كما يمكن تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بمبدأ السلوك الإيجابي، وبالتالي يمكن معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين، إضافة إلى أهميتها في الاستفادة من الأوجه الإيجابية للصراعات في التركيز على: المبادأة، الابتكار، التجديد، التطوير والتغيير، وهي أمور حتمية لبقاء واستمرار المنظمات.

(٢-١-٤) أهداف السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والجماعات ونشاطاتهم في التنظيم حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها وهذه الأهداف تتحقق بالجهد الإنساني تفكيراً وعملاً، من هنا تنبع أهمية السلوك التنظيمي في الإدارة،

لأن معلومات السلوك التنظيمي تزيد المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم المجموعات والأفراد و سلوكياتهم وكيفية التصرف معها لذلك فهي تساعد في اتخاذ القرارات، فالمدير حينما يقوم بوظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق ومتابعة فإنه يكون في أمس الحاجة لمعرفة أثر وواقع قراراته على الأشخاص العاملين، كما أن العنصر البشري هو الغاية والوسيلة لتحقيق الأهداف إذاً فمعرفة العنصر البشري أمراً مهماً مثل حاجة المدير للإلمام بالأمر المحاسبية والمالية والتنظيمية لذلك فهو يحتاج لمعرفة دوافع العنصر البشري واحتياجاته وكيفية إقناعه وتجنب مقاومته للتغير والتطور (السيد كردي، ٢٠١١م، ص ٣)، وبناءً على ذلك يمكن أن نقول بأن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

أ- التوضيح (التفسير):

عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

ب- التنبؤ:

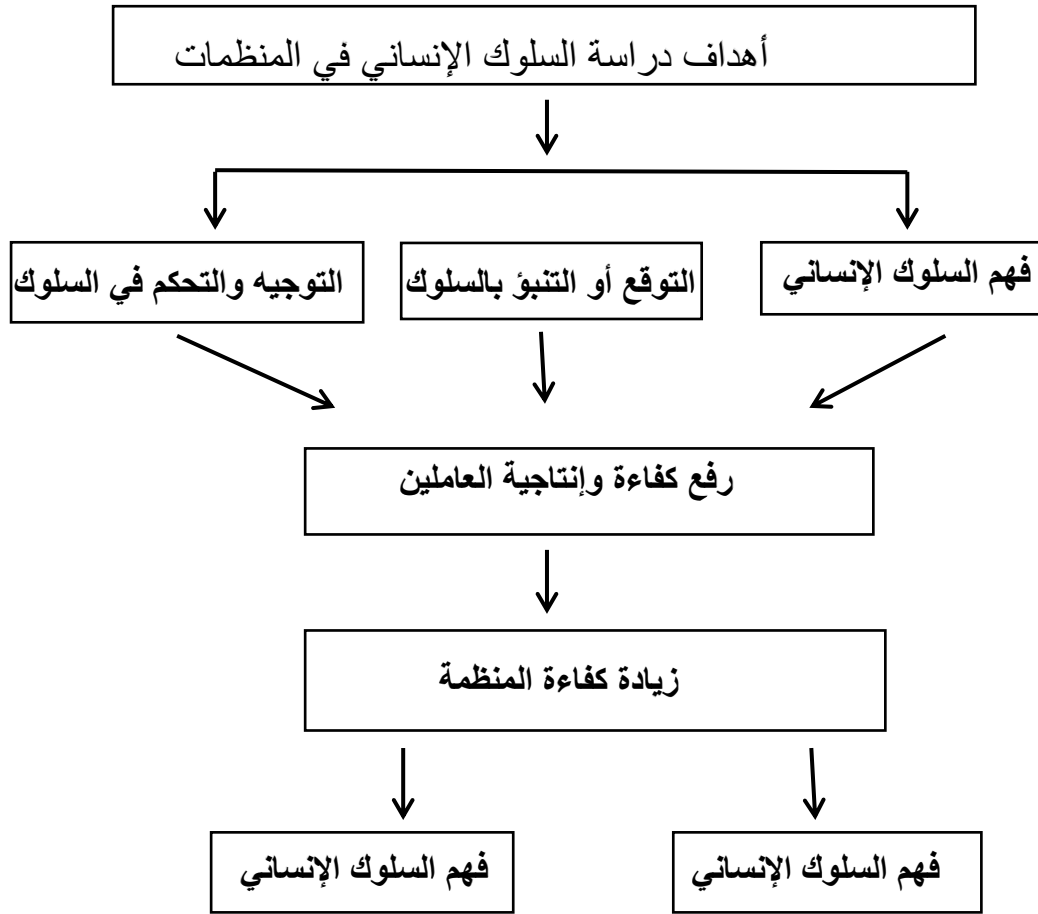
يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتماداً على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، كما يتنبأ المديرون بتوقع النتائج والأحداث المستقبلية الناتجة عن اتخاذ القرار أو التصرفات ويمكن للمدير التنبؤ باستجابة السلوكية للأفراد وذلك بناءً على معلومات مستمرة من علم السلوك التنظيمي كما يمكن اختيار المدخل الملائم لتنفيذ التغيير المناسب لضمان مقاومة العاملين.

ج- السيطرة:

يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

والشكل التالي يوضح أهداف دراسة السلوك الإنساني بمنظمات الأعمال.

الشكل رقم (٢) أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات



المصدر: عبد الباقي صلاح، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ١٨.

مما سبق يمكننا استنتاج أن الهدف من السلوك التنظيمي هو زيادة كفاءة المنظمة من خلال فهم السلوك الانساني والتنبؤ به والتحكم به وتوجيهه.

(٢-١-٥) عناصر السلوك التنظيمي:

عندما يبدأ الأفراد بالعمل في المنظمة، فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، ومن هنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم بعضاً، كما هناك حاجة لاستخدام التكنولوجيا، وكل هذه العناصر تتأثر بطريقة مباشرة بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيراً البيئة التي تعيش فيها المنظمة. وسيتم توضيح ذلك بالتفصيل حسب (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٥):

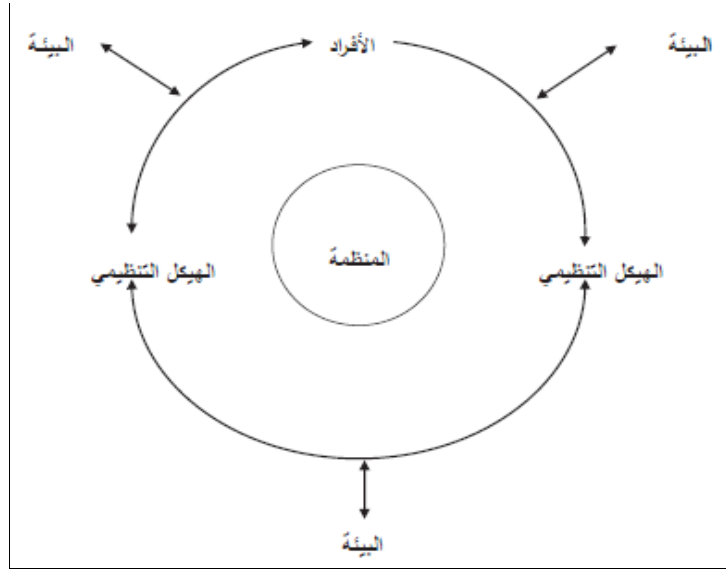
١. **الأفراد:** يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

٢. **الهيكل التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

٣. **التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

٤. **البيئة:** تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، والبيئة الخارجية تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع، وهذه البيئة لها تأثير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

الشكل (٣) العناصر التي تتأثر بالبيئة الخارجية للمنظمة



المصدر: عبد الباقي صلاح ، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٤، ص ٣٧.

(٢-١-٢) نماذج دراسة السلوك التنظيمي:

تهدف هذه النماذج إلى محاولة التعرف على الفرد وسلوكه، من خلال تفسير العلاقات بين المؤشرات التي يتعرض لها الإنسان، وهناك ثلاثة نماذج أساسية لدراسة وتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات المختلفة وهي حسب دراسة (عبد الباقي، ٢٠٠٤، ص ٣٧):

١-٦-١-٢ نموذج السلوك الفردي:

يفسر هذا النموذج السلوك الإنساني من خلال مبادئ ثلاثة هي:

١. **مبدأ السببية:** تركز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب، فكل سلوك سبب، ولذلك لكي تستطيع تفسير سلوك الفرد لا بد من البحث وراء أسباب هذا السلوك، وتنتج هذه الأسباب من تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الإنسان، وكذلك العوامل الوراثية الخاصة به.
٢. **مبدأ الحاجة أو الدافع:** بجانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دوافع أو محرك لهذا السلوك.
٣. **مبدأ الهدف:** ويقصد به أن الفرد يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق هدف معين.

ويمكن النظر إلى أن السلوك الإنساني نشاط مستمر يبدأ بوجود سبب ثم وجود دافع، وينتهي بتحقيق هدف.

٢-١-٦-٢ نموذج السلوك بين فردين:

يركز النموذج الأول (نموذج السلوك الفردي) على المتغيرات الخاصة بالفرد باعتبارها المحدد الرئيسي للسلوك. وتبين لاحقاً أن الإنسان يتأثر بالعالم المحيط به، وبالأفراد الذين يتعامل معهم، وهذه الأمور تؤثر على سلوكه. من هنا ينتج السلوك بين فردين، ويعني ذلك أن سلوك الفرد الأول يؤثر على سلوك الفرد الثاني. فسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد، ولكنه يتأثر أيضاً بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه.

٢-١-٦-٣ نموذج سلوك الجماعة:

في النموذج السابق "نموذج السلوك بين فردين" يؤثر سلوك الفرد في سلوك فرد آخر. لكن في نموذج سلوك الجماعة نجد أن كل فرد من الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها. ويتحدد السلوك الفردي بسلوك الجماعة ويستجيب لمطالب الجماعة السلوكية حتى يحقق الفوائد لنفسه، ولذلك فإن الفرد يرتبط بالجماعة ويتخذ من سلوك الجماعة نموذجاً لسلوكه.

وبالتالي فإن سلوك الفرد وفقاً لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية:

- ١- الجماعة.
- ٢- المنظمة التي توجد بها الجماعة.
- ٣- المناخ والظروف الاجتماعية.

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل.

٢-١-٦-٤ النموذج المتكامل للسلوك الإنساني:

يعتمد النموذج المتكامل للسلوك الإنساني على العوامل التالية (عبد الباقي، ٢٠٠٤، ٣٨):

أ. العوامل الخاصة بالفرد وتشمل:

- ١- إدراك أو تفكير الفرد: فسلوك الفرد وتصرفاته ناتجة لأفكاره، وعلى ذلك يمكن تفسير سلوك الفرد من خلال فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد.
- ٢- دوافع الفرد: يتحدد سلوك الفرد أيضاً بدوافعه ورغباته وحاجاته التي يريد الفرد إشباعها. وعلى ذلك فيمكن تفسير الفرد من خلال التعرف على دوافعه ورغباته وحاجاته.
- ٣- اتجاهات الفرد: تؤثر اتجاهات الفرد ومشاعره على سلوك الفرد، ولذلك يفسر سلوك الفرد عن طريق معرفة اتجاهاته.
- ٤- خصائص شخصية الفرد: إن خصائص الفرد وصفاته بالإضافة إلى العوامل السابقة تعمل على تشكيل السلوك الإنساني. وهذه الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة والخبرات المكتسبة.

ب. العوامل الاجتماعية للإنسان:

الإنسان عضو في جماعات متعددة، كالأُسرة، الأصدقاء، الزملاء، في العمل، وتؤثر هذه الجماعات في الفرد وتمارس عليه ضغوطاً معينة، فالفرد في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات، وبالتالي فإن سلوكه وتصرفاته يتحدد بسلوك وأهداف الجماعة، وفي داخل المنظمات يتأثر سلوك الفرد بنمط القيادة والاتصالات وكذلك الأفكار السائدة في المنظمات.

وتلخص الباحثة ما سبق بأن سلوك الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد ذاته، وكذلك ظروف الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وكذلك الظروف الحضارية والثقافية في المجتمع.

(٢-١-٧) نواتج السلوك التنظيمي:

لسلوك الأفراد داخل أعمالهم نواتج معينة، أهم هذه النواتج هي حسب دراسة (رشوان، ٢٠١٥، ص ١٤):

١ - الأداء والإنتاجية Performance/Productivity:

ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية:

أ. أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم وهو ما يشير إلى الفعالية Efficiency في الأداء.

ب. أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة Effectiveness في الأداء.

٢ - الرضا عن العمل Job Satisfaction:

وهو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل كالأجر، وسياسات المنظمة، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات... وغيرها من العناصر.

بالتالي توصلت الباحثة إلى أنه من الجدير الاهتمام بسلوك العاملين في المنظمات من أجل الحصول على نواتج مرضية والتي تشمل أداء وإنتاجية أفضل من خلال تحقيق رضا العامل وارتياحه في عمله.

(٢-١-٨) أبعاد السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي داخل المنظمة:

بعد العرض المفصل عن مفاهيم السلوك التنظيمي، فيما يلي سنتناول الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث تناولت الباحثة بعض الأبعاد التي ترى أنها يمكن أن تحقق هدف الدراسة وتكون أكثر ملاءمة لها:

وللوصول إلى أهم أبعاد السلوك التنظيمي التي ستسهم في تحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتصنيف السلوك التنظيمي وبيّنت أهم الأبعاد التي تنطوي تحت كل تصنيف، وتم الاعتماد في ذلك على الأدبيات السابقة واتضح من خلالها أن أبعاد السلوك التنظيمي تدرج تحت تصنيفات السلوك التنظيمي التالية (ابراهيم وآخرون، ٢٠١٥، ٦٧):

١- السلوك الفردي داخل المنظمة وأهم الأبعاد التي تنطوي تحته هي (الإدراك والتعلم والشخصية والاتجاهات وضغوط العمل والدافعية والتحفيز.. الخ).

٢- السلوك الجماعي داخل المنظمة وأهم الأبعاد التي تنطوي تحته هي (الاتصالات والقيادة الإدارية والصراع التنظيمي .. الخ).

٣- سلوك المنظمة وأهم الأبعاد التي تنطوي تحته هي (الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية .. الخ).

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أنها لم تخرج عند تقييمها للسلوك التنظيمي عن التصنيفات سالفه الذكر، وتأسيساً لما سبق وانسجماً مع هدف مجتمع الدراسة الحالية قررت الباحثة الاعتماد على أبعاد (الدافعية والتحفيز، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية).

وفيما يلي تعرض الباحثة هذه الأبعاد بشيء من التفصيل:

(٢-١-٨-١) الأبعاد الفردية للسلوك التنظيمي:

♦ الدافعية والتحفيز:

تمهيد:

يكن وراء مظاهر وأنماط السلوك الإنساني المختلفة قوى دافعة ومحركة وموجهة لها والتي يطلق عليها تعبير الدافعية Motivation ومن هنا تعتبر الدافعية أحد العوامل النفسية الداخلية التي تؤثر في السلوك الإنساني، ولقد شغلت الدافعية حيزاً كبيراً من تفكير واهتمام علماء النفس والإدارة، كما تعتبر الدوافع محرك السلوك وجوهره، وحيث إن دراسة السلوك الإنساني كان ولا زال هدفه هو وصف وتفسير وتحليل والتنبؤ بهذا السلوك، فإن دراسة الدوافع لها بالغ الأهمية في دراسة السلوك التنظيمي، والدوافع تعتبر محرك السلوك وجوهره، وحيث إن دراسة السلوك الإنساني كان ولا زال هدفه هو وصف وتفسير وتحليل والتنبؤ بهذا السلوك، فإن دراسة الدوافع هي الركن الأساسي في هذه الدراسة. (ابراهيم أبو سن، ٢٠١٥، ٧٨).

ومنه فإن سلوك الدافعية هي القوة التي تحرك الفرد وتثيره، وهي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديره لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل.

٢-١-٨-١ ما الفرق بين الدافع والحافز؟

هناك اختلاف نسبي بين مفهوم الدافع والحافز رغم ارتباطهما الشديد واستخدام مفهوم الدافع والحافز على أنهما شيء واحد، ففيما يعبر الدافع Motives عن القوى المحركة في داخل الفرد والتي تؤدي إلى اتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته، فإن الحوافز Incentives تعتبر من العوامل البيئية الخارجية المؤدية إلى إثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب، وتعتبر الدوافع من بين خصائص السلوك الإنساني، ويرى علماء مدرسة الدوافع أنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه التي يسعى لإشباعها، أما الحوافز فإنها الإمكانيات المتاحة في بيئة العمل والتي يمكن استخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين، وقد تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية (أبو سن، ٢٠١٥، ص ٧٩).

وللتمييز بين المفهومين يرى (نجاتي) أن مفهومي الحوافز والدوافع، كلا منهما يتضمن فعلاً اقتصادياً أو اجتماعياً، فالحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية القادرة على إثارة مجموعة القوى الفعلية الحركية والمنتجة في الفرد والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوكه وتصرفاته وبالتالي على مستوى إنتاجيته. أما الدوافع فهي مجموعة القوى المتحركة في نفس الفرد العامل مثيرة فيه الرغبة بالعمل. أي دوافع من الداخل. فهي قوة داخلية تكتمل في نفس الفرد العامل وتدفعه للبحث عن شيء محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف المراد تحقيقه، فالدوافع هي مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الأفراد. (الجساسي، ٢٠١١، ص ٢٧)

يلاحظ (أبو سن، ٢٠١٥، ص ٨٠) من عرض المفاهيم السابقة الذكر لكل من الدوافع والحوافز أن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما وذلك لأن تحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات عمله.

وتلخيصاً لما سبق فإننا نلاحظ أن الدافع هو مجموعة القوى الداخلية التي تنبع من النفس البشرية وهي التي تحرك وتنشط السلوك. أو هو قوى داخلية تثير الرغبة للعمل والانجاز بمعنى اتباع سلوك معين، أما الحافز فهو قوى خارجية تساهم في إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها.

٢-١-٨-١-٢ تعريف الدافع MOTIVE:

يذكر جورج وجونز Jones & George أن مصطلح الدافعية Motivation يتم استخدامه مراراً، إلا أنه مصطلح لا يفهم جيداً وأن هناك ما يزيد عن مئة وأربعين تعريفاً للدافعية استخدمت مع الزمن، وقد سُجِّلَت العديد من المحاولات في إيجاد تعريف لها وذلك لأهمية الحاجة إليها في محاولة فهم دورها في التعامل مع إدارة السلوك التنظيمي وفهمه.

عرف (George & Jones, 1999, p138) الدافعية بأنها: "القوى النفسية داخل الفرد التي تحدد اتجاه سلوك ذلك الفرد في المنظمة، ومستوى جهوده، ومستوى مثابرته وإصراره في مواجهة العقبات، وبذلك فإن العناصر الرئيسية الثلاثة في دافعية العمل هي: توجيه السلوك، مستوى الجهد المبذول، ومستوى مثابرة الفرد".

أما (Robbins, 1993, p 205) فقد عرفها بأنها: "الرغبة بإظهار مستوى عالٍ من الجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة، شريطة أن يلبي هذا الجهد بعض الحاجات الشخصية ويشبعها".

كما عرفها (Umstot, 1988, p 111) بأنها: "العملية التي تؤدي إلى تنشيط السلوك، وتوجيهه، وتعزيزه".

واستناداً لما سبق فإن الدافعية هي القوى الداخلية التي تحرك وتنشط السلوك وتثير الرغبة للعمل والانجاز، لتحقيق أهداف المنظمة، إلى جانب إشباع الحاجات الشخصية للفرد.

٢-١-٨-١-٢ مصادر الدافعية:

حدد (Scholl, 2002) مصادر الدافعية بما يلي:

١- دافعية العمليات الداخلية (الذاتية): الأفراد الذين تكون مصدر دافعتهم العمليات الداخلية يقومون بالأنشطة التي يجدون فيها المتعة، ولا تكون التغذية الراجعة على أداء هذه المهمة أو التغذية الراجعة الاجتماعية ذات أهمية.

٢- الدافعية الوسيطة: يكون هذا النوع مصدراً للدافعية عندما يؤمن الفرد أن السلوك الذي سيقوم به سيؤدي إلى نتائج معينة مثل الأجر، والمديح، .. الخ.

٣- الدافعية المبنية على مفهوم الذات الخارجي: يكون هذا النوع مصدراً للدافعية عندما يتبنى الفرد توقعات المجموعة، حيث يهتم الفرد في هذه الحالة بالتغذية الراجعة الاجتماعية، ويتصرف بطريقة ترضي المجموعة للحصول على قبولها وعلى منزلة جيدة بينها.

٤- الدافعية المبنية على مفهوم الذات الداخلي: يكون هذا النوع مصدراً للدافعية عندما يكون توجيه الفرد ذاتياً، إذ يقوم الفرد بوضع معايير الخاصة به، التي تصبح الأساس للذات الانسانية.

٥- تدوير الأهداف: يكون هذا النوع مصدراً للدافعية عندما يتبنى الفرد توجهات أو سلوكيات بسبب انسجامها مع نظامه القيمي.

ومن جهة أخرى، يمكن النظر للدافعية على أنها نوعان: ذاتية/داخلية، و ذاتية/خارجية. (Stock, 1999).

ومما سبق نستنتج أن مصادر الدافعية متعددة فقد تكون ناتجة عن رغبة الفرد في القيام بعمل معين، أو أن يتم بالمقابل تحفيزه مادياً أو معنوياً، أو قد ينتج من خلال إيمانه بتحقيق أهدافه فقط أو تحقيق أهداف المجموعة التي يعمل بها ونيل منزلة جيدة بين أفراد هذه المجموعة.

٢-١-٨-١-٤ أشكال السلوك الدافعي:

يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك، وقد قام كيميل وجارمزي بتقسيم السلوك الدافعي إلى ثلاثة أنواع (سعدون محمد، ٢٠١٦، ص ٧١-٧٢):

١- السلوك المتمم أو الكامل: وهو أكثر أشكال السلوك الدافعي وضوحاً، حيث يقوم بالإشباع الكلي لحاجة معينة، ومن أمثلة هذا السلوك والحوافز المرتبطة به: تناول الطعام (الجوع)، الشرب (العطش)، الالتحاق بعضوية نادي (الانتماء)، الترشيح في انتخابات سياسية (القوة).

٢- السلوك الإجرائي أو الوسيطي: وهو على النقيض من السلوك المتمم أو الكامل، ويتميز هذا السلوك بعدم إشباعه للحاجة بصورة مباشرة، فالاتجاه إلى المطعم أو الالتحاق بفريق كرة قدم بالكلية، يمثلان تعبيرات معينة عن الجوع والانتماء، فالسلوك هنا ما هو إلا إجراء أو وسيلة للحصول على الطعام أو على الأصدقاء، ولكن هذا السلوك لا يعني بالضرورة أن الحاجة قد أشبعت.

٣- السلوك الإحلالي: هو طريقة للإشباع مكان طريقة أخرى (حينما يفشل شخص في إشباع حاجة معينة، فإنه يشبع حاجة أخرى بديلة عنها)، ويمكن إدراج هذا النوع من السلوك، تحت عنوان "الصندوق الأسود" فمن المعروف أنه سلوك دافعي يصعب وصفه بدقة.

ويمكننا تلخيص ما سبق بأن الدافعية تتمثل بعدة أشكال من السلوكيات كسلوك تناول الطعام بدافع الجوع وهذا يسمى سلوك كامل أو متمم، وسلوك الذهاب إلى مطعم بدافع الجوع لكن ليس بالضرورة أن تكون الحاجة قد أشبعت وهذا يسمى السلوك الإجرائي أو الوسيطي، أما سلوك الذهاب إلى مطعم مخصص لذوي المراكز الراقية بدافع القوة والشهرة فهذا يسمى السلوك الإحلالي.

٢-١-٨-١-٥ مشاكل عملية الدافعية:

لا شك أن وجود السلوك الإحلالي، يظهر صعوبة التنبؤ أو التحكم في السلوك الإنساني وبنفس المنطق، فكثيراً ما يصعب الاستدلال على الدافع خلف سلوك ملاحظ معين، فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في أحد المطاعم، قد يكون أساسه إما دافع الجوع أو دافع آخر غير الجوع، فقد يرتبط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية، ولذا يرغب الفرد في أن يتواجد في هذا المكان، لكي يراه الآخرون.

ويلخص هليجار د واتكينسون أسباب صعوبة الاستدلال على الدوافع، من خلال ملاحظة السلوك، في الأسباب الخمسة التالية: (سعدون، ٢٠١٦، ٧٢)

- ١- يختلف التعبير عن الدوافع الانسانية من حضارة إلى أخرى، ومن فرد لآخر في الحضارة نفسها.
- ٢- تعبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.
- ٣- تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.
- ٤- قد تتخذ الدوافع أشكال مضللة.
- ٥- قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.

وتظهر هذه النقاط، التعقيد الشديد في عملية الدافعية، سواء من ناحية طبيعتها أو معناها، فلا توجد علاقة بسيطة ومباشرة بين الدافعية والسلوك، وبالرغم من ذلك، فلا شك أنه من المفيد أن تقوم بتقسيم الدوافع إلى أنواعها المختلفة لأغراض الدراسة والتحليل، فتقسم هذه الدوافع إلى الدوافع الأولية، الدوافع العامة، الدوافع الثانوية.

نستنتج مما سبق أنه هناك عدة مشاكل قد تواجهنا في الفصل بين السلوكيات التي تعود لدوافع معينة، وأنه يجب تقسيم الدوافع لدوافع أولية وثانوية وعامة لأغراض الدراسة والتحليل وتجنباً للخطأ الذي يمكن أن يحدث نتيجة تشابه الدوافع أو تعددها أو تضليلها أو اختلاف الحضارة الإنسانية التي ينتمي إليها الفرد.

٢-١-٨-١-٦ أنواع الدوافع:

للدوافع عدة أنواع يمكن توضيحها حسب (سعدون، ٢٠١٦، ص ٧٣) كالآتي:

- ١- **الدوافع الأولية:** وهي دوافع غير متعلمة أو غير مكتسبة أو فطرية، وذات أساس فسيولوجي، مثل (الجوع، العطش، النوم، الألم، الخ)، ويقسم بعض علماء النفس، الدوافع الأولية تقسيماً أكثر تحديداً كالآتي:
 ١. دوافع العرض أو الإيجابية: وهي تلك التي تنتج عن نقص في الخلايا، وتتطلب تعويض معين، مثل الجوع، العطش، النوم.

٢. الدوافع المتجنبة أو السلبية: وينشأ هذا النوع، عند وجود مثير ضار جسماً أو ذهنياً، مثل الألم.
 ٣. دوافع الحفاظ على النوع: وهي التي تنشأ عن نظام التكاث، الذي يشجع على انجاب الأطفال والعناية بهم، بدافع الأمومة.

- ٢- **الدوافع العامة:** هي دوافع غير متعلمة، ولا تستند على أساس فسيولوجي، مثل دوافع الجدارة، وحب الاستطلاع والتطويع، والنشاط، والعاطفة، وتعتبر هذه الدوافع ذات أهمية كبيرة في دراسة السلوك الإنساني، وخاصة في التنظيمات المختلفة، ولا شك أن ارتباط هذه الدوافع بالسلوك التنظيمي أقوى بكثير من ارتباط الدوافع الأولية.
- ٣- **الدوافع الثانوية:** أهم أنواع الدوافع الثلاث عند دراسة السلوك الإنساني الحديث، فكلما تقدم المجتمع الإنساني، أفسحت الدوافع الأولية إضافة إلى الدوافع العامة، فعلى سبيل المثال: فإن سلوك الإنسان في المجتمعات الغربية الصناعية والمتقدمة والناضجة لا يسيطر عليها دافع الجوع أو العطش، إذ غالباً ما تتحكم فيه الدوافع الثانوية، وهي دوافع متعلمة أو مكتسبة، مثل القوة، والسلطة، الانتماء، الأمان، المركز الاجتماعي، تحقيق الذات.

٢-١-٨-١-٧ أهمية الدافعية:

يتضح لنا مدى أهمية الدافعية في تفسير نموذج السلوك الإنساني بصفة عامة من خلال مناقشة الجوانب التالية: (المرسي، إدريس، ٢٠٠٥، ٢٤٤-٢٤٥)

١- **الدافعية تحرك السلوك:** أي أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوى لسلوكه، وهي أيضاً الموجه لهذا السلوك.
٢- **الدافعية تحدد شدة السلوك:** فدوافع الفرد يتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته. فعندما تكون أحد دوافع ملحة مثل الدافع لتقدير الذات والاحترام فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.

٣- **الدوافع توجه السلوك:** تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد. فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف. ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه.
٤- **تأكيد وتدعيم السلوك:** من الملاحظ في الحياة أن هناك أنواعاً معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة. وقد يعتمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك تجاهها سلوكاً ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.

ضعف وتخاذل السلوك: يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف والمتخاذل والذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد واستثارة هذا الدافع وتنشيطه يؤدي إلى دفع السلوك وشدته وفعاليته.

٢-١-٨-١-٨ مفهوم الحوافز:

إذا كان الدافع عاملاً داخلياً يعمل في صدر الفرد، فإن الحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويجذب صاحبه أو يدفعه إلى الاتجاه لسلوك معين، وذلك لأن السلوك الانساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الانسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واعٍ، وبشكل عام يمكن القول أن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم فحسب، بل في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية، فالحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأجر وما يرتبط به من مميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والمميزات، والمشاركة والسلطة، والهيبة، والنفوذ، وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية، حيث تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء. (الحلابية، ٢٠١٣، ص ٨)

تعريف الحوافز:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، حيث أشارت دراسة (العقربي) إلى وجود اختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد هذا المفهوم، فمنهم من عرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال، ومنهم من اعتبرها أنها مجموعة العوامل التي تهيئها المنظمة للعاملين فيها لإشباع دوافعهم، ومنه فإن الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون. (الجساسي، ٢٠١١، ص ٢٧)

عرف (الحلابية، ٢٠١٣، ص ٩) التحفيز على أنه: "القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة من التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة كالرضا الوظيفي.

كما عرفها (أبو سن، ٢٠١٥، ص ١٤٨) بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات والوسائل التي تدفع الفرد وتشجعه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية التي تترتب على ذلك السلوك.

أما (اللوزي، ٢٠٠٣، ص ١٥١) فقد عرفها على أنها: "مجموعة القيم المادية والمعنوية التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

كما عرفها (التيهي، ٢٠٠٥، ٢٥٥) بأنها: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

ومما سبق يمكن القول بأن الحوافز هي مثيرات تؤثر في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعهم وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.

٢-١-٨-١-٩ أهمية الحوافز:

يرى (علي حسن، ٢٠٠٨، ٢٨٠) أن لنظام الحوافز فوائد عديدة للفرد والمنظمة وهي على النحو التالي:

- ١- إشباع حاجات ورغبات العاملين بكافة أنواعها، كالحاجات المادية للنقود، والحاجات المعنوية كالاحترام والتقدير وإثبات الذات، مما يزيد من ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة.
- ٢- جذب العمال المهرة وذوي الكفاءة والتميزين للعمل في المنظمة.
- ٣- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم، فيؤدي لزيادة إنتاج العاملين كماً وكيفاً.
- ٤- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- ٥- تخفيض معدلات الفاقد في العمل، مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقد.
- ٦- تنمية روح التعاون بين العاملين في المنظمة وتحسين صورتها في نظرهم.

وإضافة لما سبق يمكننا القول أن للحوافز أهمية تتمثل في الحرص على تكوين وتعزيز السلوك الإيجابي ومنع السلوك السلبي، ودفع العاملين وتشجيعهم على تحسين الأداء، وتحريك دافعية الفرد نحو العمل، فضلاً عن تحديد نوعية السلوك وتوجيهه.

٢-١-٨-١-١٠ أهداف نظام الحوافز:

يرى (الجباسي، ٢٠١١، ٢٩) أن لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عند وضع نظام للحوافز أن هناك هدفين رئيسيين هما كالتالي:

- أ- **الهدف الاقتصادي:** حيث عند وضع نظام للحوافز في منظمة ما لا بد أن يعود بالفائدة على المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الانتاج التي تهدف إلى زيادة الانتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة على المنظمة أولاً، وعلى العاملين لديها ثانياً.
- ب- **الهدف المعنوي:** وهو متعلق بالعامل مباشرة، حيث إنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف الأساسي من وضع نظام الحوافز، ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه.

أما (الخرابشة، ١٩٩٥، ٩٥) يرى أن لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من إدارات المنظمات كالاتي:

- ١- تحسين الإنتاجية.
- ٢- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ٣- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- ٤- مكافأة الأداء المتميز.
- ٥- إبراز أنشطة المنظمة.
- ٦- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

٧- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.

(٢-٨-١-٢) الأبعاد الجماعية للسلوك التنظيمي:

◆ القيادة الإدارية:

تمثل القيادة أهم الموضوعات التي يتضمنها علم السلوك التنظيمي، حيث يوجد اتفاق بين الباحثين والممارسين في هذا المجال على أن القيادة الفعالة تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسة لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة، كما تظهر معاناة الدول الحديثة في اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم، نظراً لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من جهة، ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة لأخرى، ومن فترة زمنية لأخرى، ومن موقف لآخر في التنظيم الواحد من جهة أخرى (أبو سن، ٢٠١٥، ص ٨٥).

٢-٨-١-٢-١ تعريف القيادة الإدارية:

هناك اختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين لمفهوم القيادة الإدارية تبعاً لمنطلقاتهم النظرية، حيث لا يوجد تعريف متفق عليه من قبل هؤلاء المختصين، ويرجع ذلك لصعوبة الفصل بين ما ينبغي أن يكون عليه السلوك القيادي وبين العوامل التي تسهم في ظهور قيادات من أنواع معينة تبعاً للظروف والمتغيرات الزمانية والمكانية (الجميل، ٢٠٠٨).

لكن سيتم عرض بعض التعريفات التي تناولت القيادة الإدارية:

عرف كونتز وأدونيل القيادة بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".

وعرف عبد الكريم درويش و د. ليلي ت كلا القيادة بأنها: "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدفه بذاته (عبدالباقي، ٢٠٠١، ص ١٩٥-١٩٦).

أما رون وفوج فقد عرفا القيادة بأنها: "قدرة شخص بالتأثير في الآخرين لجعلهم يتعاونون ويسهمون في مواصلة تحقيق الأهداف التنظيمية (الجميل، ٢٠٠٨، ص ٥٥١).

ويرى كرفن أن القيادة: "التأثير غير القسري لتشكيل أهداف التنظيم والجماعة، ورفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، ومساعدة الجماعة والتنظيم لتشكيل هويته وثقافته (الجميل، ٢٠٠٨، ص ٥٥١).

ويرى جبرهام أن القادة الحقيقيين يمارسون التأثير على مرؤوسيه إما بسبب امتلاكهم لشيء من القوة أو السلطة ويعرفون كيف يستخدمونها، أو بسبب نجاحهم في إقناع المرؤوسين الذين يعملون تحت إمرتهم للتصرف أو العمل أو التفكير بطريقة معينة (الجميل، ٢٠٠٨، ص ٥٥١).

ومن خلال عرض التعاريف السابقة يمكننا القول بأن القيادة هي الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس للتأثير بمرؤوسيه بطريقة غير قسرية، والقدرة على إقناعهم بأرائه ومقترحاته، والعمل على تنشيط همهم لإنجاز الأهداف التنظيمية.

٢-٨-١-٢-٣ عناصر العملية القيادية:

من خلال التعريفات السابقة للقيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود عملية القيادة الإدارية، وهذه العناصر هي حسب (الجميل، ٢٠٠٨، ص ٥٥١):

- ١ - عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
- ٢ - ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم.
- ٣ - الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

٢-٨-١-٤ معايير اختيار القادة:

أجمع علماء النفس والاجتماع وعلماء الإدارة على وضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء، ويمكن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين (عبد الباقي، ٢٠٠١، ص ٢٠٢):

- **معايير شخصية:** تدور حول السمات الشخصية للقائد.
- **معايير موضوعية:** ترتبط بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين.

٢-٨-١-٥ خصائص القائد النفسية والاجتماعية:

من الخصائص النفسية والاجتماعية للقائد الفعال (أبو العزم عطية، دون سنة نشر، ص ٨٥):

- ١ - قوة الشخصية بحيث يكون قادر على السيطرة على نفسه والاتزان والثبات والقدرة في التأثير في الآخرين واقناعهم.
- ٢ - يكون لديه روح الولاء والانتماء للمنظمة بشكل قوي.
- ٣ - قادر على تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والتفاعل معهم.
- ٤ - إنكار الذات والتغلب على الأنانية وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- ٥ - الاتصاف بالعدل والمساواة وعدم المجاملة والمحابة واتخاذ أسلوب الثواب والعقاب بصورة أكثر حيادية.
- ٦ - القدرة على الإبداع والابتكار، والتوقع والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل.
- ٧ - القدرة على إدارة الحديث واللباقة، والتمتع بمظهر جيد والرشاقة والصحة النفسية والجسمية.
- ٨ - أن يكون شخصية مرحة ينشر المرح بين المرؤوسين.

وإضافة لما سبق يمكننا القول أن من خصائص القائد الناجح أن يمتاز بالتواضع، وأن يكون لديه قوة تحمل وصبر عالية، إضافة لأن يكون القائد ديمقراطي ومنضبط وملتزم بالقوانين والأنظمة، وأن يكون طموحاً متقائلاً ويمكك روح معنوية مرتفعة، إلى جانب أن يكون ذو مستوى اجتماعي مرموق.

٢-٨-١-٥ مصادر السلطة والنفوذ للقائد:

إن التأثير القيادي الذي يستخدمه القائد الفعال له مصادر سلطة ونفوذ يستطيع القائد المحنك من استخدامها لكي يصل إلى مبتغاه في قيادة مؤسسته. وتنقسم هذه المصادر حسب (أبو سن، ٢٠١٥، ص ١٨٣-١٨٥) إلى:

أ- **سلطة تنظيمية Organizational Power:** وهي سلطة القائد المستمدة من وضعه الإداري التنظيمي.

وينطوي تحتها عدة أنواع من السلطة والنفوذ منها:

- ١ - السلطة الشرعية Legitimate Power: وهي السلطة التي يستمدها القائد من القانون ومن وضعه الوظيفي في التنظيم وهي سلطة رسمية تمنح القائد الحق في الأمر والنهي على مرؤوسيه.
- ٢ - سلطة منح الحوافز Reward Power: وهي السلطة التي تمنح القائد الحق في استخدام الحوافز كأسلوب لتحريك العاملين وتشجيعهم على حسن الأداء، وهي سلطة تنظيمية أيضاً.

٣- سلطة الثواب والعقاب Coercive Power: وهي سلطة تابعة لصلاحيات القائد التنظيمية في إلغاء العقوبة اللازمة على المرؤوسين الذين يقصرون في أداء واجباتهم الإدارية الفنية، ولا ينبغي استخدامها كثيراً لأنها تعطي صورة سلبية للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.

ب- سلطة شخصية Personal Power: وهي السلطة المستمدة من صفات القائد الشخصية وعلاقته مع مرؤوسيه.

ويندرج تحتها عدة أنواع للسلطة والنفوذ منها:

١- السلطة المستمدة من خبرة القائد Expert Power: وهي السلطة المستمدة من الخبرة الشخصية والفنية للقائد وإتقانه لفن العمل التنفيذي أو التخصص الذي يعمل في مجاله وهي سلطة شخصية تعتمد على تخصص القائد وكفاءته وتميزه في مجال عمله.

٢- سلطة الإعجاب بالقائد Referent power: وهي سلطة شخصية مستمدة من سلوك القائد مع مرؤوسيه وعن مدى احترامهم وتقديرهم لكفاءته وإعجابهم بشخصيته وهي سلطة تتيح للقائد صلاحيات كثيرة في التعامل مع مرؤوسيه وتوفر له الطاعة الكاملة من جانبهم وهي شبيهة بالسلطة الكاريزمية.

٣- السلطة الكاريزمية Charismatic power: وهي سلطة شخصية تعتمد على قدرة القائد في إقناع مرؤوسيه برؤاستهم وانتزاع إعجابهم منه والولاء للقائد نتيجة حسن معاملته لهم ولقوة الاتصال بينهما ولقدرته الخطابية والسياسية والإنسانية.

٤- سلطة الاقتراح بشخص عظيم Affiliation power: هذه السلطة تتوفر لبعض الإداريين المقترنين بشخصيات إدارية عليا، ويستفيدون من وضعهم هذا لأنه يكسبهم صلاحيات وسلطات شخصية على الآخرين.

أما سلطة المعلومة Knowledge power: القادة الذين لديهم معلومات رفيعة وإدراك بواطن الأمور ينظر إليهم كأشخاص مهمين يتمتعون بسلطة على الآخرين، ومثال ذلك سكرتيرة المدير التي تتوفر لديها معلومات بحكم موقعها لا تتوفر لكل العاملين، وهذه السلطة قد تكون تنظيمية أو شخصية.

٢-١-٨-٢ أساليب القيادة الإدارية:

هناك عدة أساليب للقيادة الإدارية وهي حسب (عبد الباقي، ٢٠٠١، ص ١٩٦):

١- القيادة الأوتوقراطية: إن فهم الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وما أخذ عليه من مأخذ على ضوء ما كشفت عنه الدراسات في مجال التطبيقات العملية من نتائج.

وقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطي، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجازهم العمل. وقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطي يتدرج في شدته بين نقطتين: تمثل إحدهما: السلوك الأوتوقراطي المتطرف في استبداديته، وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو المتحكمة، وتمثل النقطة الثانية: السلوك الأوتوقراطي غير المتطرف، وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرة. إلا أن هذا لا يعني أن هذا التصنيف لأنماط السلوك الأوتوقراطي لا يعني أن كل نمط منها منفصل عن الآخر تماماً، وإنما تتداخل بشكل يصعب معه أن نضع حدوداً فاصلة بين كل نمط وآخر، ولذلك فإن هذه الأشكال للقيادة الأوتوقراطية تمثل درجات مختلفة للسلوك الأوتوقراطي.

٢- **القيادة الديمقراطية:** يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.... فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات... وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية المهمة.

٣- **القيادة الحرة أو المنطلقة:** تركز القيادة الحرة على اهتمامها بحرية الفرد العامل في أداء العمل.

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية هي كالتالي:

- ١- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- ٢- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.
- ٣- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات... فالقائد الذي يتبع سياسة القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

١-٢-٨-٧ الوظائف الأساسية للقائد:

من الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد (أبو العزم عطية، دون سنة نشر، ص ٨٦-٨٨):

- ١- العمل على تحقيق التجانس وإيجاد التوافق بين حاجات الفرد ورغباتهم وإمكانياتهم وقدراتهم واحتياجات المنظمة التي ينتمي إليها.
- ٢- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم كماً وكيفاً.

وهذه الوظائف لا تتحقق إلا إذا توفر للقائد ثلاث مهارات وهي:

- أ- **مهارات اجتماعية:** يجب أن تتوفر لدى القائد القدرة على تكوين علاقات طيبة مع أعضاء الجماعة داخل المنظمة، والتفاعل والتفاهم ورفع الروح المعنوية والعمل على تماسكهم وتنظيم جهودهم وتوحيدهم لتحقيق الهدف الذي تكونت من أجله.
- ب- **مهارات فنية:** يجب أن يكون القائد ملم بمجال تخصصه وبكل كبيرة وصغيرة فيه مواكباً للتقدم الحادث فيه ولديه الخبرات والمعارف بكل تخصص له علاقة بمجال تخصصه.
- ت- **مهارات عقلية:** يجب على القائد أن يمتاز بقدرات فكرية وعقلية مثل القدرة على الخلق والابتكار والابداع والقدرة على التنبؤ والتوقع واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ولكي يتحقق ذلك:
 - مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي الحادث على مستوى العالم.
 - التمتع بالمرونة الذهنية في مواجهة المشكلات ومعالجتها.
 - الثقة بالنفس والإيمان بقدراته وإمكانياته، بشرط عدم الغرور والكبرياء.
 - تتوافر لديه قدرة جيدة في تنظيم أفكاره والقدرة في التعبير عنها متحمساً لها ويبدل قصارى جهده لتحقيقها.

- أن يكون أكثر واقعية وموضوعية في قراراته بعيداً عن الميول والأهواء والتحيز وأن يكون أكثر حيادية.

٢-١-٨-٣ الأبعاد التنظيمية للسلوك التنظيمي:

الثقافة التنظيمية:

حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام كبير ومعالجة نظرية وتطبيقية منذ أن أدخلها (Pettigrew) إلى نظرية التنظيم عام 1979م، وأصبح موضوع الثقافة التنظيمية واحداً من أهم المواضيع في علم التنظيم، حيث ارتبط هذا المفهوم بمبادرات التغيير الناجحة وبرضا الموظفين وولائهم وبمجملة أداء المنظمة، وسعى الباحثون والممارسون كلاهما إلى تحديد هذا المفهوم المهم وتفسيره، ولكن لسوء الحظ استمر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً مراوفاً، فعلى حين يوجد اتفاق كبير على وجود هذه الظاهرة وأهميتها، إلا أن تعريفها وتحديد مفهومها وأبعادها وتمييزها عن غيرها من المفاهيم المرتبطة مثل المناخ التنظيمي بات موضع مناظرات كثيرة (سميع، دون ذكر سنة النشر، ص ٤٦).

كما تجتمع الدراسات والأبحاث على أهمية الثقافة التنظيمية لما لها من أثر واضح وجلي على مختلف العمليات التنظيمية وعلى سلوك العاملين، كما تجمع تلك الدراسات على أن الثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها (سميع، دون ذكر سنة النشر، ٤٩).

٢-١-٨-٣-١ تعريف الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، ويوجد عدة تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية وفيما يلي عرض لبعضها:

عرّف (أبو بكر، ٢٠٠٨، ١٣٠) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة".

وهي بالنسبة لـ (السحباني، ٢٠١٦، ٣١) "جميع مداخلات العملية الإدارية الحديثة التي تعمل على تخريج بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المداخلات تشمل: القيم والمعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات، الاتجاهات والتوقعات التنظيمية.. إلخ".

تجمع الدراسات والأبحاث على أهمية الثقافة التنظيمية لما لها من أثر واضح وجلي على مختلف العمليات التنظيمية وعلى سلوك العاملين، كما تجمع الدراسات على أن الثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها. (سميع، دون ذكر سنة النشر، ٤٩)

ومما سبق ورغم تنوع تعريفات الثقافة التنظيمية فإن التعريفات تشترك بعنصر مميز وهو القيم وبالتالي يمكن تعريف ثقافة المنظمة على أنها: أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة، والتي طوّرت خلال دورة حياة المنظمة وتاريخها، حيث تظهر في ترتيبات موادها، وفي سلوكيات أعضائها.

٢-٣-٨-١-٢ عناصر الثقافة التنظيمية:

هناك عدة عناصر للثقافة التنظيمية وهي حسب (المدهون، الجزراوي، ١٩٩٥، ٢٩٩):

- ١- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن ثقافات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.. الخ.
 - ٢- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الاجتماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - ٣- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن بنفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.
 - ٤- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.
- نلاحظ مما سبق أن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة عناصر والتي تتمثل بالقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتخدم بذلك المنظمة وتحقق أهدافها.
- ## ٢-٣-٨-١-٢ أهمية الثقافة التنظيمية:
- تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية حسب (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥، ص ٤٠١) بالتالي:
- ١- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناءً على ذلك فإن للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
 - ٢- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي إن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
 - ٣- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
- وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

ونضيف لما سبق أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

٢-١-٨-٣-٤ خصائص الثقافة التنظيمية:

نظراً لأنه لا يوجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل بنفس القطاع فإننا نعرض بعض خصائص الثقافة التنظيمية وبشكل موجز (حسن حريم، ص ٤٤٨):

١- **الالتزام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

٢- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه بحيث لا يكون العمل كثير جداً ولا قليل جداً.

٣- **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية، نسب متدنية من الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليمات.

٤- **الفلسفة:** لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

٥- **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة لأخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

٦- **المناخ التنظيمي:** مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... الخ. وجميع الخصائص السابقة تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافة من منظمة لأخرى.

٢-١-٨-٣-٥ أنواع الثقافة التنظيمية: (ثائر سعدون، ٢٠١٦، ص ٤٨)

١- **الثقافة السائدة:** وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.

٢- **الثقافة الفرعية:** تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة.

٣- **الثقافة القوية:** وهي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم.

٤- **الثقافة الضعيفة:** ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة.

نلاحظ مما سبق أن الثقافة القوية هي الأفضل لأن تكون الثقافة الناجحة في المنظمات لأنها تكون بين أغلبية أعضائها وتؤثر في سلوكياتهم بما يحقق أداء أفضل وتحقيق أهداف المنظمة.

٢-١-٨-٣-٦ محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث من خلال تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات لها وهي كالآتي:
(ثائر سعدون ، ٢٠١٦ ، ص ٤٨-٤٩).

١- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

٢- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

٣- **التكنولوجيا:** فالمؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ' في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات العامة على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

٤- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

٥- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين .. الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

٦- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فالمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

ونضيف لما سبق بأن التوظيف يعتبر من المحددات الهامة للثقافة التنظيمية، باعتبار أن جميع المنظمات تميل لتوظيف وترقية الأفراد، لذا فإن قدرة الفرد يجب أن تتناسب عمليات المنظمة، وهذا التناسب يضمن أن القيم الحالية مقبولة، وإن التحديات المحتملة يمكن مواجهتها، إضافة إلى التطبيع الاجتماعي الذي يشير إلى عملية التأقلم والتكيف المتمثلة بتقديم وتطوير العمال الجدد في المنظمة.

٢-١-٨-٣-٧ تغيير ثقافة المنظمة:

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساليب والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة. وقد قدم بورتر وإستيري Porter & Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي حسب (حسن حريم،، ص ٤٥١-٤٥٢) كالتالي:

أولاً: إدارة عمل ريادي:

إن وضوح نظرة الإدارة لأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة. فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

ثانياً: مشاركة العاملين:

عملية إشراك العاملين من المبادئ الأساسية والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

ثالثاً: المعلومات من الآخرين:

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال التفسيرات المتباينة.

رابعاً: العوائد والمكافآت:

ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي هناك صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية:

- أ- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
 - ب- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
 - ت- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
 - ث- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
- نستنتج مما سبق أنه لا بد أن تكون الثقافة واضحة وقابلة للتغيير والتأثير بسلوك العاملين، ليتسنى لهم القيام بكل ما هو جديد والعمل على تطوير سلوكهم وبالمقابل تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.

واستناداً لما سبق ترى الباحثة أن السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة، سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو كبيرة، وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية (كالمؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية) ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات ... الخ، والعمل على التأثير في هذه السلوكيات والتحكم بها والسيطرة عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال التركيز على عدة سلوكيات قد تكون الأهم من وجهة نظر الباحثة، كالتركيز على دافعية الفرد وتحفيزه وتحقيق ذاته ومكافأته على أدائه لأعماله، كذلك الأمر يكون بغاية الأهمية عند اختيار القادة الإداريين القادرين على التأثير بالمرؤوسين للوصول إلى الهدف والغاية المطلوبة، إضافة إلى تبني ثقافة تنظيمية ومعتقدات وقيم تؤكد على أهداف المنظمة وتسعى إلى تحقيقها.

المبحث الثاني: جودة الخدمة الداخلية

تمهيد

١. مفهوم العميل الداخلي
٢. الاختلاف بين العملاء الداخليين والخارجيين
٣. مفهوم جودة الخدمة الداخلية
٤. أهمية جودة الخدمة الداخلية
٥. أهداف جودة الخدمة الداخلية
٦. الهيكل التنظيمي في المنظمات الخدمية
٧. مقاييس جودة الخدمة الداخلية
 - أ- مدخل الفجوات: أداة SERVQUAL ونقدها
 - ب- المقاييس البديلة لمدخل الفجوات
٨. إصلاح الخدمة الداخلية

تمهيد:

ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة من قبل المنظمات والحكومات بأهمية جودة الخدمة، خاصة منها جودة الخدمة الداخلية، والتي لم تحظَ بالاهتمام الكافي مقارنة مع جودة الخدمات الخارجية، والخدمة الخارجية هي الحقيقة هي نتاج الخدمة الداخلية، حيث أن الخدمة الداخلية هي المناخ التنظيمي الداخلي الذي يوفر للعاملين داخل المنظمة الإمكانات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل بنوعية وكفاءة وفاعلية عالية، حيث يسهم هذا الأداء الفاعل بجودة الخدمة ومنتجات عالية المواصفات (ملحم، ٢٠٠٩، ص ١٢٩). وتعتمد جودة الخدمة الداخلية على تهيئة بيئة داخلية مدعمة بالوعي، حيث يكون الموظف عميلاً داخلياً، وبحيث يكون الطاقم الداعم مكوناً من الإدارة وموظفين داعمين آخرين يوفرون الخدمة الداخلية ذات الجودة التي تسهم في خدمة العميل الخارجي (Frost & Kumar, 2001:373).

إن التعرف على مستوى جودة الخدمة المقدمة في المنظمات، يهدف إلى التماس جوانب القوة والقصور فيها، والعمل على تطويرها، ومواجهة التحديات المطروحة أمامهم، والسعي نحو الارتقاء بالمنظمة نحو المستوى المطلوب (رقاد، ٢٠٠٨).

يتناول هذا الفصل التعرف على مفهوم الجودة بشكل عام وأهميتها وأهدافها، ثم تم التطرق لمفهوم جودة الخدمة وكيفية تطويرها وتحسينها، كما تم التعريف بمفهوم جودة الخدمة الداخلية وأهميتها، والاختلاف بين العميل الداخلي والخارجي، ومقاييس جودة الخدمة الداخلية والمداخل التي تم الاعتماد عليها في القياس.

جودة الخدمة الداخلية:

أدت العولمة إلى تغيرات عديدة في صناعة الخدمات، حيث أن الضغوط التنافسية تتصاعد في هذا المجال (Vanniarajan & Babu, 2011)، مما أدى إلى توسعها بسرعة لا تصدق في الأعوام الأخيرة خاصة صناعة الخدمات الإنسانية في ظل الظروف والأزمات والحروب التي تتعرض لها البلاد.

بالتالي فإن الجوانب الإنسانية لعبت دوراً هاماً في خلق بيئة ملائمة للتميز في الانتاج وتحسين الأداء، كما تم الاعتراف به على نطاق واسع كعامل حاسم في النجاح والبيئة التنافسية المستدامة، حيث إن طرق تقديم الخدمات وتنوعها والمنتجات وتسعيرها يمكن تقليده من قبل منظمات الأعمال والمنظمات الإنسانية المنافسة بشكل يحول دون اعتبارها أساساً في تحقيق هذه الميزة، وقد أدى هذا النمط من التفكير إلى تطوير نموذج تسويق استراتيجي يقوم على ثلاث عوامل: القدرات، جودة الخدمة والأداء، وبذلك تم النقاش بشكل واسع حول اعتبار رأس المال البشري عامل نجاح رئيسي في الأعمال، يجب أخذه بعين الاعتبار من خلال دوره في تشكيل الميزة التنافسية للمنظمة (Pantouvakis, 2011)، ولذا فقد تم التركيز على جودة الخدمات التي غيرت طريقة عمل المنظمات، إذ أنه ليس مشكلة في حال كان

الحل المقدم للعملاء منتج مادي أو خدمة، فكلاهما يتم التعامل معه وفق قواعد إدارة وتسويق الخدمات (Jarvi & Susanna, 2012).

لقد تم طرح مفهوم جودة الخدمة الشاملة TQM للمرة الأولى في العام 1980 بهدف تلبية حاجات العميل وإرضائه، فاستخدمت استراتيجية التركيز على العميل Customer-Focused Strategy على نطاق واسع من قبل منظمات الخدمة عبر السنين لفهم ومقابلة احتياجات العميل وتوقعاته بما يؤدي إلى إرضائه والاحتفاظ به (Li, 2010) وقد ركز الباحثون مثل (Parasuraman, et al. 1958) على تحقيق جودة الخدمة المقدمة للعميل الخارجي، في حين اعتبر باحثون مثل (Albrecht (1990) & Berry(1995) & Cespedes(1995) أن جودة الخدمة المقدمة للعميل الداخلي من أكثر المفاهيم أهمية في مجال الأعمال حديثاً، ولكنها لا زالت مدركة بشكل قليل من حيث متطلباتها وأهميتها (Jarvi & Susanna, 2012)، وعلى الرغم من أن معظم المنظمات اليوم تسعى لتأمين خدمات ذات جودة مرتفعة لعملائها الخارجيين بهدف زيادة رضا العميل والمنافع الناتجة عن هذا الرضا، إلا أنها غالباً تفشل في تحقيق الانسجام الكامل لجودة الخدمة الداخلية وفقاً لسياسات جودة خدمة المنظمة وتطبيقها (Dauda, et al., 2013).

هناك القليل من الأبحاث التي ركزت على أبعاد جودة الخدمة الداخلية وتأثيراتها المختلفة على رضا العميل الداخلي بالرغم من القبول الواسع لفكرة أن جودة خدمة العميل الداخلي تؤدي إلى رضاه وبالتالي تنعكس على رضا العميل الخارجي (Jun & Cai, 2010)، وقد انطلقت هذه الأبحاث من مفهوم "صوت العميل" والذي قدمه (Ishikawa, 1985) كموضوع مستجد في عمليات الخدمة وأدبيات التسويق خلال العقدين الماضيين (Brandon-Jones & Silvestro, 2010)، وركزت على توفير أطر مفاهيمية للوصول إلى جودة عالية في خدمة العميل الداخلي أكثر من إجراء تحقيق تجريبي معمق حولها (Jun & Cai, 2010).

ويتم تحقيق جودة الخدمة الداخلية من خلال تحديد حاجات العاملين والتي تتمثل في الحاجة للفهم، والاهتمام إذ لا بد أن يشعر العامل بأنه مهم للمنظمة، إضافة إلى تقديم الحاجات الأساسية للعاملين من تدريب وتقديم حوافز وتوفير بيئة مناسبة وخدمات صحية، إضافة إلى إشعارهم بأنهم منتمين إلى المنظمة وبأنهم عنصر أساسي حتى يقوموا بتقديم الخدمة على أكمل وجه، وتحقيق الرضا عن العمل، وتقديم الأمن الوظيفي ومعرفة وتفهم العمل وظروفه إضافة إلى الاتصال والمصادقية، ونجد أن جميع هذه الأبعاد لها تأثير كبير على العاملين وعلى أدائهم فتشعرهم بالرضا الوظيفي الذي يحسن من أداء العاملين، إلا أن أجواء العمل والحوافز والتدريب هي أكثر الأبعاد تأثيراً في بناء الرضا الوظيفي للعاملين (الطيب حسن، ٢٠١٦، ص ١٩-٢٠).

(١-٣) مفهوم العميل الداخلي Internal Customer:

طرح مفهوم العميل الداخلي للمرة الأولى من قبل (Arbeit & Sasser, 1976)، وأصبح أكثر انتشاراً وشيوعاً في منتصف الثمانينات، وذلك بعد أن قام (Berry, 1981)، بطرح مفهوم التسويق الداخلي Internal Marketing والذي تضمن اعتبار الموظفين كعملاء داخليين، واعتبار الوظائف كمنتجات داخلية، ومن ثم السعي لتقديم منتجات داخلية ترضي حاجات ومتطلبات هؤلاء العملاء الداخليين بما يتفق مع أهداف المنظمة (Li, 2010)، من هنا قام الباحثون بالفصل والتمييز بين مفهومي العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين، وتم اقتراح أن لكل منظمة وقسم عملاء داخليين (Pantouvakis, 2011; Nazeer, et al., 2014)، وقد توصل (Vary, 1995) إلى أن تطبيق التسويق الداخلي يؤدي إلى تمييز مزود الخدمة الداخلي والعميل الداخلي، ويؤدي بالتالي إلى زيادة رضا العميل (Li, 2010)، كما أن أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو الجودة المركزة على العميل بما يشمل العملاء الداخليين (Jun & Cai, 2010).

كما يرى (ملحم، ٢٠٠٩) أن الخدمة الخارجية هي في الحقيقة نتاج الخدمة الداخلية، والخدمة الداخلية هي المناخ التنظيمي الداخلي الذي يوفر للعاملين داخل المنظمة الإمكانيات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل بنوعية وكفاءة وفعالية عالية، بحيث يسهم هذا الأداء الفاعل بجودة خدمات ومنتجات عالية ومرتفعة.

وعلى الرغم من أن الخدمة الخارجية هي نتاج الخدمة الداخلية إلا أن غالبية المنظمات ركزت على بناء العلاقة مع العملاء الخارجيين من حيث تحديد وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، بدون التركيز على ما يحصل للموظفين داخل الوحدات والأقسام، حيث يقوم الموظفون بتلقي الخدمات من زملاء آخرين معهم، ومعظمهم تتسنى له الفرصة للتعامل مع عملاء الشركة الخارجيين، إلا أن هناك منظمات قامت في الفترات الأخيرة بمعاملة موظفيها كمعاملتها لعملائها الخارجيين، خاصة بعد ما أدركت أن رضا الموظفين له تأثير قوي على رضا العميل الخارجي (Li, 2010; nazeer, et al., 2014) (Berry, 1984).

قدم (Sasser & Arbeit, 1976) مفهوم العميل الداخلي من خلال اقتراحهما لفكرة بيع وظائف قطاع الخدمات، وذلك بهدف جعل العمل أكثر جاذبية بالنسبة للموظف، وقد استند إلى هذه الفكرة العديد من الباحثين مثل (Berry, 1981) & (Gronroos, 1990) & (Gummesson, 1990) الذين طوروا هذا المفهوم في سلسلة الخدمة، فاعتبروا وظائف العملاء الداخليين منتجات داخلية، وأن على المنظمة خلق وتقديم هذه المنتجات إلى العملاء الداخليين بحيث تشبع حاجاتهم، مما يؤدي إلى ارتفاع رضا العملاء الداخليين وبالتالي تعمق ولائهم للمنظمة ومن ثم تقديمهم لأداء عالي الجودة (Li, 2010).

كما وصف George(1990) عملية الإنتاج بأنها شبكة من نظم، تضم مجموعة من العمليات الفرعية والتي تتصل مع بعضها بعضاً بعلاقات متبادلة مترابطة، بحيث تتحمل كل عملية مسؤولية دعم وخدمة العملية الأخرى، وبالتالي فإن أي أداء ضعيف في عملية إنتاج الخدمة سيؤدي إلى الإضرار بجودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين، لذا اقترح Feldman(1991) ضرورة اعتبار جودة الخدمة الداخلية كأحد مكونات الاستراتيجية الشاملة لجودة الخدمة (Li, 2010).

واعتبر Denton(1990) & Marshall, et al.(1998) بأن مفهوم العميل الداخلي ينبع من مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM الذي يعتبر "العملية التالية كعميل Next-Operation-As customer" وذلك ضمن المنظمات التي يمكن النظر إليها كشبكة من الوحدات الوظيفية المرتبطة معاً بهدف تقديم الخدمة لعملاء خارجيين، حيث أن كل وحدة تتلقى مدخلات لتسليم مخرجات إلى العملية التالية (عميلها الداخلي) في السلسلة، وبذلك تمثل كل حلقة في السلسلة وفقاً لـ Jun(2010) & Finn, et al.,(1996) تفاعلاً بين مقدمي الخدمة الداخليين والعملاء الداخليين (Jarvi & Susanna,2012; Brandon-Jones & Silvestro, 2010).

لقد قام العديد من الباحثين بعرض مفهوم العميل الداخلي وتقديم تعريفاً له، ومن أهم هذه التعاريف :

عرف (Gremier, et al. 1994) العميل الداخلي بأنه : "القسم أو الموظف الذي يتلقى الخدمات الداخلية من قسم آخر داعم، والذي يتأثر رضاه بجودة الخدمة الداخلية" (Li, 2010).

وعرفه (Jun & Cai, 2010) على أنه: "فرد من قسم آخر داخل المنظمة، تتم خدمته من قبل مورد داخلي في المنظمة التي تتكون من سلسلة الوحدات الفردية المرتبطة ببعضها بعضاً، والتي تهدف إلى إرضاء العملاء الخارجيين (Jarvi & Susanna, 2012)".

ووفقاً لـ (Papazolomou-Doukakis, 2002; Valarie A Zeithaml & Bitner, 1996) فهو : "أي موظف يتلقى خدمة أو منتج من أعضاء أو أقسام أو وحدات أخرى أو من المنظمة لأداء العمل" (Nazeer, et al., 2014).

كما عرف (Jun & Cai, 2010) العملاء الداخليون على أنهم: "الأفراد العاملون في الأقسام الأخرى داخل المنظمة والذين يخدمهم المورد الداخلي، حيث يمكن تصور المنظمة على أنها سلسلة من الوحدات الفردية والمرتبطة معاً لإرضاء العملاء الخارجيين، وبالتالي فإن التعاون بين وحدات العمل كعملاء داخليين وموردين داخليين يؤثر بالتالي على قدرات الشركة في مقابلة أو تجاوز احتياجات وتوقعات العملاء الخارجيين.

كما يرى (كناج، ٢٠١٦، ص ٤٢) بأن التعريف الذي قدمه الباحثان (Jun & Cai, 2010) هو التعريف الأشمل للعملاء الداخليين ودورهم ضمن المنظمة ويعكس أهمية هذا الدور في تقديم خدمة خارجية جيدة تقابل توقعات واحتياجات العملاء.

ومما سبق نستنتج أن العميل الداخلي هو الأداة التي يمكن من خلالها تحقيق توقعات واحتياجات العميل الخارجي ويمكن تحقيق جودة خدمة داخلية من خلال تحقيق رضا العميل الداخلي ومعاملته معاملة العميل الخارجي والعمل على تأمين كافة مستلزماته لتأدية الخدمة بالشكل المطلوب.

(٢-٣) الاختلاف بين العملاء الداخليين والخارجيين:

يتشارك العملاء الداخليون مع العملاء الخارجيين بالعديد من الخصائص، لكن بالرغم من ذلك فإن لديهم العديد من الجوانب الفريدة الخاصة بهم، وسنورد العديد من الاختلافات القائمة بين موظفي المنظمة وعمالها:

- يعتبر (Marshall, et al., 1998) أن العملاء الداخليين والخارجيين يختلفون في طريقة تقييمهم للجودة، إذ أن العديد من مقاييس الجودة الخارجية تعتمد بشكل كبير على تجربة خصائص جودة الخدمة، في حين أن مقاييس جودة الخدمة الداخلية تعتمد على كون العملاء الداخليين مستهلكين محترفين للخدمات الداخلية، فهم الأكثر دراية من معظم العملاء الخارجيين فيما يتعلق بتوفير الخدمة وبذلك يكونون في موقع أقوى لتقييم كفاءة مقدمي الخدمة.
- لا يمتلك العملاء الداخليون عادةً الخيار فيما يتعلق باختيار مقدمي الخدمة لهم، بينما يمكن للعملاء الخارجيين اختيار مورديهم بأنفسهم، فوفقاً لـ Finn, et al.(1996) يمكن للعملاء الخارجيين عادةً اختيار مكان إنجاز أعمالهم، كما أن لديهم الخيار للخروج من العلاقات غير المرضية، وهذا ما عبر عنه Nagel & Cilliers(1990) بقولهما أن العميل الداخلي في كثير من الأحيان أسير لمقدم الخدمة الداخلي، كما أنه يمنح خياراً صغيراً في اختياره بغض النظر عن الجودة والتكلفة، لذا في حين يعتبر تكرار الطلب دليل الخدمة الجيدة في الخدمة الخارجية، فإن العملاء الداخليين يحتمل عودتهم ببساطة بسبب عدم توفر خيار بديل أمامهم وفقاً لـ (Albrecht & Bradford, 1990).
- غالباً ما يكون هنالك القليل من التفاعل وجهاً لوجه بين العملاء الداخليين ومقدمي الخدمة الداخليين وذلك وفقاً لـ (Young & Varble(1997)، وقد تعزز هذا الرأي من خلال إغفال تطبيقات SERVQUAL الداخلية بعد الملموسية عند قياس جودة الخدمة الداخلية، حيث يرى العملاء الداخليون فيها إفراطاً وتبذيراً، بعكس العملاء الخارجيين الذين يتأثرون بالسمات التجميلية وفقاً لـ (Paraskevas(2001، كنتيجة لذلك فإن العناصر الملموسة المادية مثل: النماذج، المعدات، الملابس، قد تلقى بعض الاهتمام فقط عند القيام بتقييمات جودة الخدمة للموردين الداخليين.

- العملاء الداخليون غالباً مستهلكون للخدمات فقط، بينما العملاء الخارجيون فإنهم يستهلكون الخدمات والمنتجات.
- معرفة وخبرة العملاء الداخليين تعني أنهم أقل تأثراً بالتوقعات العالية وفق المعايير الاجتماعية الموجودة في أبحاث الخدمة الخارجية، فعلى سبيل المثال: في دراسة (Large & Konig, 2009) حول جودة الخدمة الداخلية كانت مستويات التوقع أقل من العديد من مستويات التوقع في جودة الخدمة الخارجية.

(٣-٣) مفهوم جودة الخدمة الداخلية:

أورد العديد من الباحثين وجهات نظر متعددة حول مفهوم جودة الخدمة الداخلية، فقد عرفها الباحث (Grnroos, 2006: 232) بأنها : "عبارة عن مدى الرضا الداخلي من قبل العاملين عن جودة الخدمة المطلوبة، بشكل يوفر لهم أفضل بيانات العمل لتوفير أفضل الخدمات للزبائن".

وعرفها (Heskett, Jame et all., 994: 36) بأنها عبارة عن "سلسلة من الخدمات الداخلية تحدد جودة الخدمات الخارجية، تبدأ هذه السلسلة من الخدمة الداخلية التي ينتج عنها رضا العاملين واستجابتهم والتي ينتج عنها جودة الخدمات الخارجية التي ينتج عنها رضا الزبائن".

كما عرفها (Ombait, et. Al 2010: 152-153) بأنها: "عبارة عن منظومة تعمل على تقديم الخدمات والمعلومات الصحيحة، في أسرع وقت وبأقل جهد في بيئة مناسبة يمكن فيها تقديم المساعدة بتوفر عدة عوامل منها، التجهيزات والمعدات، التي تتيح للعاملين تقديم الخدمة التنافسية دون عيب أو قصور".

ويعرفها (Alexandros, 2001: 252) بأنها عبارة عن "عملية تبادلية بين مجموعة من الأفراد في أقسام وظيفية مختلفة، في منظمة معينة يتم خلالها دفع مزود الخدمة لتقديم أجود أنواع الخدمات للعملاء".

يعرف (Stauss, 1995) جودة الخدمة الداخلية بأنها "جودة الخدمة التي تقدمها مختلف الإدارات أو العاملين الذين يعملون في هذه الإدارات ، إلى الإدارات الأخرى أو للعمال داخل المنظمة".

تشير جودة الخدمة الداخلية إلى نوعية التفاعل والدعم و التواصل بين مختلف الافراد العاملين في المنظمة، ولغرض تحقيق خدمة خارجية أعلى، ويمكن في هذه الحالة تأطير المنظمة في سلسلة من الوحدات الوظيفية الفردية (Jeng & كو، ٢٠١٢)

وقد بين (James) أستاذ إدارة الأعمال في كلية الدراسات العليا في جامعة هارفارد جودة الخدمة الداخلية بالشكل (٣-٢) والذي يبين بأن سلسلة من الخدمات الداخلية، تحدد جودة الخدمة الخارجية تبدأ هذه السلسلة، من جودة الخدمة الداخلية فينتج عنها رضا العاملين واستجابتهم، والتي ينتج عنها جودة الخدمة الخارجية، ثم رضا الزبائن التي ينتج عنها بالحصلة النهائية منفعة الزبائن .

الشكل (٤) سلسلة جودة الخدمات داخل المنظمة



Source: Cook ,S. (2004). Measuring customer service effectiveness. England, Gower
House: Alderhot: 73

وبالتالي فإن (James Heskett) أكد بأن جودة الخدمة الداخلية، هي "سلسلة تعتمد على رضا العاملين واستجابتهم بالدرجة الأولى، وتنتهي أخيراً إلى تحقيق رضا الزبائن"، وهذا ما أكدته أيضاً (Valarie et al., 2006: 357-358) من خلال سلسلة بينت أن جودة الخدمة الداخلية هي : "رضا الموظف، ينتج عنه تفاعله وزيادة انتاجه" (David, et al., 2005: 10).

كما أن تحسين جودة الخدمة الداخلية، يفترض أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة الخارجية للعملاء، وهو مفهوم يحدد العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية، ورضا العاملين، وأن جوهر الخدمة الداخلية : قدرة العاملين على تقديم خدمة ملائمة في ضوء بيئة محفزة، ينتج عنها جودة خدمات خارجية تحقق الكفاءة والربح للمنظمة (Heskett et al., 1994: 5).

ووصفها كل من (Hallowell et al., 1996: 21) بأنها: "رضا العاملين عن الخدمة المقدمة من مقدمي الخدمة الداخليين" وأضافوا أن جودة الخدمة الداخلية مهمة جداً وذلك لارتباطها برضا العاملين ورضا الزبائن وأن الرضا عن العمل قد لا يؤدي إلى رضا الزبائن بشكل مباشر، حيث أن منظمات الخدمة نادراً ما تمتلك زبائن راضين بدون امتلاكها لعاملين راضين.

بالتالي فإن جودة الخدمة الداخلية هي كفاءة العامل لإرضاء الزبائن على وجه التحديد ، كما أن جودة الخدمة تؤدي إلى مزيد من الرضا بزيادة الأجور والمنافع . كما يمكن أن توصف بأنها " مشاعر العاملين حول نوعية الخدمة المقدمة أو المتلقاة من زملاء العمل أثناء العمل في منظمة واحدة" (Xie, 2005: 5).

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تعريف James Heskett هو الأشمل والذي يؤكد على ضرورة تحقيق رضا العميل الداخلي لتحقيق خدمة جيدة وبكفاءة عالية ينتج عنها رضا العميل الخارجي وتحقق رغباته.

(٣-٤) أهمية جودة الخدمة الداخلية:

تأتي أهمية لقاء الخدمة الداخلي استناداً إلى أن جودة الخدمة المقدمة للزبون الخارجي تعتمد بشكل كبير على جودة لقاء الخدمة الداخلي، بالإضافة إلى أن الدراسات أثبتت أن هناك علاقة طردية بين جودة الخدمة الداخلية وجودة الخدمات المقدمة للزبائن الخارجيين إذ أن سوء جودة الخدمة الداخلية من المرجح أن يكون لها أثر سلبي على جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن الخارجيين، وذلك لأنه لا يمكن ضمان جودة الخدمة للزبون الخارجي إلا بعد أن يتم تحسين الأداء الداخلي (Gunawardane, 2009: 22). وهناك العديد من الجوانب المهمة التي يمكن الحصول عليها عند تحقيق جودة الخدمة الداخلية حيث تكمن أهميتها فيما يلي: (Michael, 1998: 4-14)

- ١- ازداد الاعتماد على جودة الخدمة الداخلية مع ازدياد المنافسة، لتكون ميزة تنافسية للمنظمات الخدمية.
 - ٢- أثرت جودة الخدمات الداخلية في سلوك الزبون : فرضا الزبائن عن جودة خدمات منظمة معينة يرتبط بأبعاد جودة الخدمات الداخلية.
 - ٣- جودة الخدمة الداخلية توثق أو اصر تقديم الخدمة، حيث توثق العلاقة بين العاملين، فإنها ستؤدي إلى زيادة مهارات العاملين المتخصصة، التي تقود بالتالي إلى تقديم أداء متميز، ويؤثر بشكل إيجابي على تقديم الخدمة المقدمة.
 - ٤- فهم العملاء، ويتجلى ذلك في إطلاع العاملين، على حاجات العملاء، وحسن معاملتهم واحترامهم والاهتمام بهم، وتقدير ظروفهم بتزامن مع تقديم خدمات مميزة.
- كما لخص (كناج، ٢٠١٦، ص ٥٢) من خلال دراسته أهم نتائج اعتماد فلسفة جودة الخدمة الداخلية في العمل ضمن المنظمة وهي كالتالي:

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة ومن ثم تحقيق الولاء الوظيفي والاستمرارية في العمل.
- ارتفاع إنتاجية العاملين وربحية أعمالهم نتيجة الجودة والفعالية في الأداء، مما ينتج عنه تخفيض التكاليف.
- تحقيق رضا العاملين الخارجيين، ومن ثم تحقيق ولائهم للمنظمة واستمرارهم في التعامل معها وطلب خدماتها.
- تحقيق وتعزيز الأداء التنظيمي الأفضل.

- تعتبر جودة الخدمة الداخلية مصدر محتمل للميزة التنافسية المستدامة.
- التبادل الداخلي بشكل أكثر كفاءة بين الأفراد والإدارات التنظيمية المختلفة.

ومما سبق يمكننا أن نستنتج أن أهمية جودة الخدمة الداخلية تكمن في توفير جوده الخدمة للعملاء الخارجيين التي تعتمد فعلاً على تقديم خدمة نوعية عبر وحدات داخلية، إضافة إلى أنها تعزز المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية الموجهة نحو الجودة، كما أنه عندما يتم تأسيس الموظفين بشكل واضح فإنه سيؤدي بأن يكون العملاء على رضا تام بالتأكد، إذ أن الربط بين الخدمة الخارجية مع الخدمة الداخلية يوجه الأعمال إلى النجاح، كما أن النتائج لا تظهر فقط في جودة الخدمة الخارجية إنما هناك فوائد متنوعة للمنظمة، فعلى سبيل المثال الاحتفاظ بالموظف ذو الكفاءة العالية يؤثر على جودة الخدمة الداخلية، إضافة إلى أن التركيز على جودة الخدمة الداخلية مهم لنمو الأعمال و تحديد نجاح المنظمة وتوفير بيئة تنافسية تواجه فيها الشركات المنافسة.

(٥-٣) أهداف جودة الخدمة الداخلية:

إن جودة الخدمة الداخلية تتطلب من إدارة المنظمات الاختيار الموضوعي للعاملين والاحتفاظ بهم وضمان ولائهم من أجل الحصول على أفضل المخرجات عن طريق نيل رضاهم وتلبية متطلباتهم لضمان تنفيذهم للأعمال الموكلة إليهم بأفضل جودة ممكنة .

ويشير (Lan lings, 2000, p9) إلى أن رضا العاملين يعد شرطاً أساسياً وخطوة أولى لتحقيق خدمة بالجودة المطلوبة ، كما أن جودة الخدمة الداخلية ترتبط بدرجة أساسية بنوعية الأفراد القائمين على إنتاج وتقديم هذه الخدمات والذين يمكن أن نطلق عليهم اسم " موظفي الخط الأمامي" (Front Line) ومن هنا تبرز الحاجة إلى الاهتمام والتركيز عليهم بوصفهم من أكثر الموارد البشرية أهمية في المنظمات الخدمية .

وبشكل عام فإنه تم الاستنتاج مما سبق أن أهداف جودة الخدمة الداخلية تتمثل في:

١- تحسين الأداء الخدمي من خلال تحقيق رضا العاملين عن طريق تحفيزهم والاحتفاظ بهم مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة المرتبطة بالاختيار والتدريب.

٢- تحسين بيئة المنظمة الداخلية وبناء علاقات مميزة بين العاملين أنفسهم والعاملين وإدارة المنظمة

إظهار العاملين التصرفات الإيجابية تجاه منظماتهم مما ينعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة.

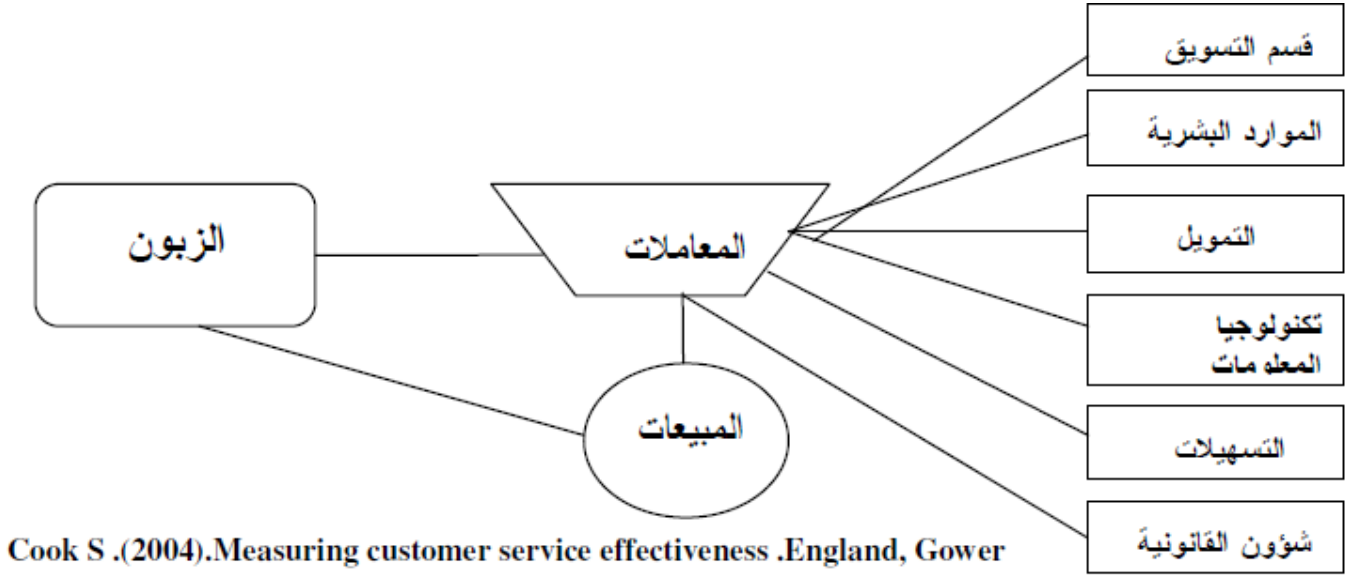
أهمية رضا العاملين في المنظمات الخدمية:

يعتمد رضا العاملين على اتباع أساليب أكثر فعالية مثل: الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت الفردية والجماعية لتشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على ألا يتعارض عمله مع عمل زملائه، وهذا يزيد من التنافس الإيجابي سعياً للوصول إلى تحسين إنتاجية العاملين، وهذا يزيد من الإخلاص في العمل لدى العاملين فيؤدي إلى تقديم أفضل الخدمات، فالعملاء يقومون بتقييم جودة الخدمة من خلال التفاعل المباشر مع العاملين، فهذه العلاقة المباشرة تظهر مستوى مواهب العاملين ورضاهم (Gronroos, 2006: 323-325).

العلاقة بين الأدوار وتكاملها بين الأقسام:

لقد أبدت المنظمات أهمية كبيرة للبحث عن مقومات جودة الخدمة الخارجية وأمضت وقتاً طويلاً في البحث عنها، مغفلة حقيقة أنها انعكاس لما يحدث من معاملات بين العاملين في الأقسام الداخلية للمنظمة، فالخدمة تنتج عن سلسلة من الوظائف حيث كل وظيفة تكمل الأخرى، كما هو موضح في الشكل (٥)، فالأقسام الداخلية (التسويق، الموارد البشرية، التمويل، التسهيلات، الشؤون القانونية) تقدم الخدمة لتيسير المعاملات التي بدورها تزود الزبائن بالمنتجات والخدمات المطلوبة التي تؤدي إلى رضاه (Reynoso & Moores, 1995: 65-66).

الشكل (٥) العلاقة بين الأدوار وتكاملها بين الأقسام



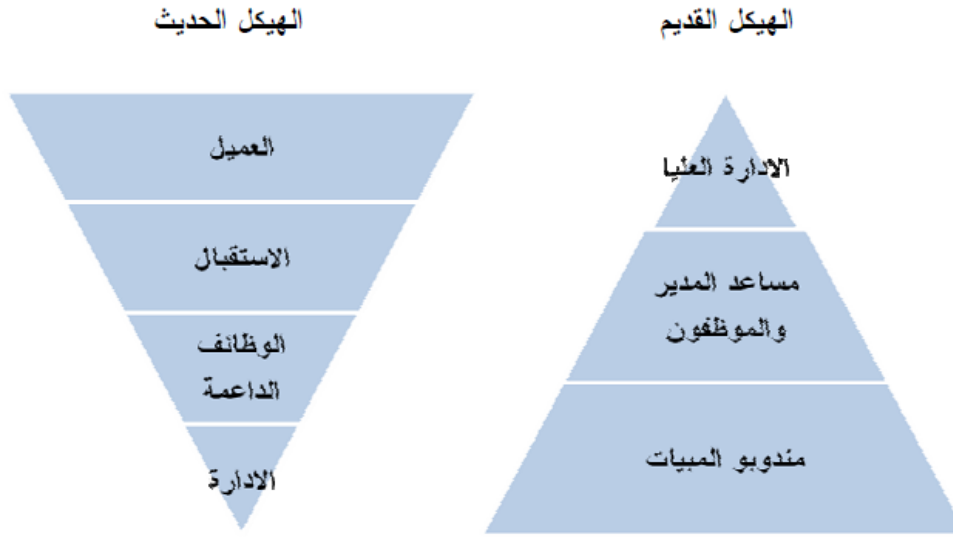
House: Alderhot:71

(٦-٣) الهيكل التنظيمي في المنظمات الخدمية:

الهيكل التنظيمي عامل مهم في المنظمات الخدمية، فهو يحدد طريقة التعامل والعلاقات التي تتم بين العاملين (Cilvia, 2008: 37).

بعض المنظمات، تعد العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن، هم الأقل مرتبة في المنظمة وأقل راتباً، إذ يأتون في أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي، إلا أنه في المنظمات الخدمية الحديثة، التي تركز على الخدمة الأفضل للزبائن، يعد هؤلاء العاملون هم الأساس والأكثر أهمية في المنظمة كما هو مبين في الشكل رقم (٦) (Cook, Sarah, 2004: 72).

الشكل (٦) الهيكل التنظيمي القديم والحديث في المنظمات الخدمية



Source: Gronroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing theory: 305

وحسب (American Society for Training & Development). الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية، (ASTD) فإن المنظمات التي تتمتع بقدرة وكفاءة اقتصادية متميزة، هي المنظمات التي تخضع موظفيها لتدريب أكثر في البرامج الخدمية، وبيئت أيضاً أن الشركات التي تحرص على تقديم أفضل الخدمات للزبائن، تحرص أيضاً على توفير أفضل الإمكانيات والتسهيلات للعاملين ليتسنى لهم تقديم أفضل ما لديهم.

وتتبع العديد من المنظمات نهج خدمة العملاء، الذي يركز على جودة الخدمة الداخلية، التي تتسم بثلاثة أدوار رئيسية وقيم يفترض أن يتمتع بها العاملون داخل المنظمة (Lana, 2000,20-36-3) وهي:

- أ- دور الإدارة العليا ويشار إليها بالاختصار (CEO) فالقيادة القوية إحدى مزايا المنظمات الناجحة التي يتمتع قادتها بأفكار، ورؤى واضحة، لقيادة منظماتهم لتتبوأ مركزاً مرموقاً من خلال التوجيه وتطوير نظام قيادة فعال، والمحافظة عليه.
- ب- دور الإدارة التنفيذية: تعد الإدارة التنفيذية ذات أهمية لأنها تضع أو تحدد النغمة التي تسير عليها المنظمة كلها، مع وضع أهداف واضحة للمنظمة، فرغم تقاسم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة، والاتجاه نحو القيادة المؤسسية كأساس للتطور والتقدم، إلا أنه يبقى هناك دور مهم تلعبه الإدارة التنفيذية في استمرارية ونجاح المنظمة (الركابي، ٢٠٠٤: ٩٥-٩٩).
- ت- دور أعضاء فريق العمل: عامل مهم في جودة الخدمة الداخلية، حتى تصل إلى أعلى مستوى بهذه الخدمة حيث يتم توضيح العلاقات بين مختلف أعضاء الفريق، وبناء الثقة من خلال التدريب وتفهم أعضاء الفريق أدوار

بعضهم بعضاً، وهذا من شأنه أن يؤثر على استمرارية وتطور هذه الخدمة الداخلية وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، (Minjoon & Shaohan, 2010:218).

ومن أهم القيم الوظيفية التي يفترض أن يتمتع بها العاملون:

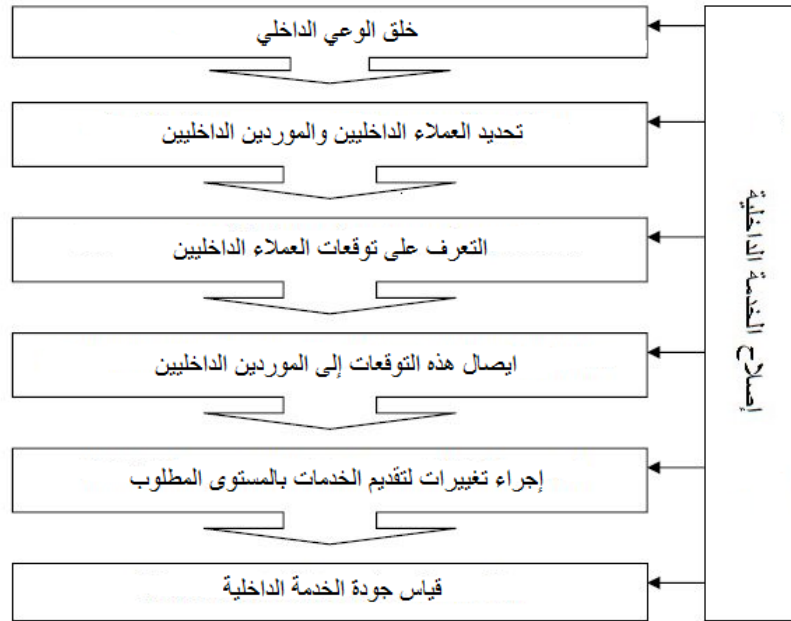
- ١- التركيز على إضافة قيمة للخدمة، وإرضاء رغبات العملاء المنشودة.
- ٢- روح فريق العمل: يجب أن تمتاز بالثقة والتعاون والتنسيق والعمل الجماعي.
- ٣- التعلم والتطوير المستمر للعاملين، الذي ينعكس على الاداء.
- ٤- مواعيد العمل وإنجاز النشاطات، يجب أن تتسم بالصدق والعدل، وتوفير بيئة وظيفية، تلائم قدرات العاملين (Lane, 2000: 20-36-37).

بالتالي يمكننا استنتاج أنه أصبح في المنظمات الخدمية الحديثة إعطاء أهمية وألوية للعاملين داخل المنظمة وخصوصاً منهم العاملين الذين يتعاملون مع الزبون الخارجي بشكل مباشر، وهذا ما جعل العديد من المنظمات تعتمد هيكل تنظيمي جديد يعطي الأولوية للموظفين في أسفل الهرم التنظيمي وتقديم كافة التسهيلات والتدريب ليتسنى لهم تقديم أفضل ما لديهم من إمكانيات وقدرات.

إنشاء إدارة الخدمة القائمة على التوجه بالعميل الداخلي Building an internal customer-oriented service management

لقد اعتبر Bruhn(1999) أنه تم استخدام استراتيجيات التركيز الموجهة بالعميل من قبل عدد كبير من الشركات لجذب عملائها والحفاظ عليهم، لذا كان لا بد في ظل معاملة الموظفين كعملاء داخليين من استخدام مدخل التوجه بالعميل الداخلي كأحد أكثر الأدوات المفيدة للإدارة لجذب وتطوير ودفع والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة ضمن المنظمة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (٧) مراحل التوجه بالعميل الداخلي



Source: Li, 2010, Internal quality management in service organizations, p 18.

كما قام كل من (Reynoso & Moores, 1995) بتحديد مدخل مؤلف من (٧) مراحل للتمكن أي منظمة خدمية من بدء التوجه بالعميل الداخلي:

١- خلق الوعي الداخلي: Creation of internal awareness

على الإدارة خلق فلسفة الخدمة الداخلية في جميع أقسام المنظمة، وذلك من خلال التدريب الملائم للموظفين وإشراكهم في وضع تصور عام لسلسلة الخدمة، وذلك لمعرفةهم بعملائهم ومورديهم الداخليين، بالإضافة إلى وعيهم لسياسات الشركة، حينها سيكون هؤلاء الموظفون قادرين على فهم توقعات العملاء الداخليين بشكل صحيح وإيصال الخدمات الداخلية لهم بشكل مستمر وبجودة عالية.

٢- تحديد العملاء الداخليين والموردين الداخليين Identification of internal customers and suppliers

تم اقتراح مفهوم "العملية التالية كعميل" (NOAC) Next operation as customer من قبل Ratcliffe-Smith & Brooks(1993) حيث أن هذا المفهوم يمكن أن يساعد الموظفين في معرفة عملائهم الداخليين، وقد اقترح عدد من الباحثين تقنية مخطط الخدمة الداخلية Internal service Blueprint Technique لتحليل الاتصالات الداخلية في

المنظمات الكبيرة حيث تكون هذه الاتصالات معقدة وطويلة، أن تحليل مخطط الخدمة الداخلية سيكون مفيداً للإدارة في وضع استراتيجية الخدمة الداخلية، ومفيداً للموظفين في تحديد عملائهم ومورديهم الداخليين.

٣- التعرف على توقعات العملاء الداخليين Identification of internal customers expectations:

يجب على مقدمي الخدمة الداخلية أن يتعرفوا ويحاولوا إشباع احتياجات عملائهم الداخليين، إن الاختلاف في التوقعات بين العملاء الداخليين والخارجيين قد تجعل مقدم الخدمة الداخلية غير مدرك تماماً لنوع الخدمة التي عليه تقديمها لعملائه الداخليين، مما يؤدي إلى الإضرار بفعالية نظام تقديم الخدمة وعدم رضا العميل الداخلي.

٤- إيصال هذه التوقعات إلى الموردين الداخليين Communication of expectatios to internal suppliers:

تلعب الاتصالات الداخلية دوراً هاماً في الحد من اخفاقات الخدمة وإزالة العقبات، وذلك من خلال التواصل والإصغاء بين مقدم الخدمة ومتلقيها، مما يجنب مقدم الخدمة توفير خدمات تزيد عن متطلبات العميل الداخلي وبالتالي تخفيض تكاليف التشغيل، وتحصل هذه الاتصالات على مستوى الأقسام من خلال الاجتماعات التي تجري بين المدراء، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً للتواصل بين الأقسام، وقد يشوب هذه الطريقة عيوب سوء الفهم نتيجة عدم إدراك المديرين لنوع الخدمة التي يرغب موظفهم في تلقيها، مما يحتم ضرورة أن تجري الاتصالات الداخلية مباشرة بين العملاء الداخليين ومقدمي الخدمة، بحيث يشاركون في مناقشة الخطط وعمليات التشغيل وحلول المشاكل وغيرها، وهنا تبرز أهمية الاتصال الشخصي المباشر في نشر فلسفة الشركة ونشرها بين الأقسام المختلفة، ويتضمن هذا الاتصال البريد الإلكتروني، الهاتف والمقابلات.

٥- إجراءات تغييرات لتقديم الخدمات بالمستوى المطلوب Process changes to deliver the service :level required

حيث أن العميل الداخلي لا يمتلك الإمكانية لاختيار الخدمات الملقاة أو اختيار مقدميها، يجب إذاً على مقدمي الخدمة أن يعملوا على ضبط الخدمات الداخلية طيلة الوقت من خلال التواصل المستمر مع عملائهم الداخليين واتخاذ رد الفعل المناسب والسريع حيال التغيرات التي تطرأ بما يساعد القسم (العميل الداخلي) في تحقيق رضا عملائه الخارجيين والداخليين باستمرار، إذاً يتوجب على طرفي الخدمة المشاركة في صنع القرار لتجنب إضاعة الهدف من الخدمة.

قياس الخدمة الداخلية Measurement of internal service quality:

قام العديد من الباحثين بدراسات متعددة لتحديد أبعاد جودة الخدمة لمختلف أنواع الخدمات، فحدد (Parasurman, et al., 1985) عشر معايير أساسية اعتماداً على أبحاث أجريت على أنواع مختلفة من الخدمات استخدمت في القياس من

خلال مقياس SERVQUAL، كما طور عنه مقاييس SERVQUAL متنوعة لقياس الخدمات المختلفة، وقد قام (Zeithaml, et al., 1990) بالتكليف الملائم مع SERVQUAL لقياس جودة الخدمات الداخلية المتبادلة بين الأقسام والإدارات، وبالتالي تحويله إلى مدخل لقياس جودة الخدمة الداخلية.

(٧-٣) مقاييس جودة الخدمات الداخلية:

تقوم جودة الخدمة الداخلية على أبعاد متعددة، إلا أنه ليس هناك من اتفاق عام على طبيعة أو محتوى هذه الأبعاد، وهذا ما يتضح بعد مراجعة الدراسات التي أجريت حول جودة الخدمة والتي يتبين منها أن الباحثين الأوروبيين المعاصرين مارسوا تأثيراً كبيراً في هذا الموضوع من خلال دراساتهم (El Rawas & Sagheir, 2012) التي أجريت في مجالات خدمات العملاء كالمشافي، البنوك، الفنادق، شركة الطيران، المصانع، شركات الاتصالات، شركات التأمين، شركات خدمات الحاسوب والجامعات، المجمعات الترفيهية والألعاب (Pantouvakis, 2011).

لقد حاولت العديد من الدراسات التي جرت خلال العقود الثلاثة الماضية اكتشاف الأبعاد القياسية لجودة الخدمة والتي تُعد هامة من قبل العملاء الخارجيين، وذلك على الرغم من أنه لا يوجد اتفاق عام حول طبيعة ومضمون أبعاد جودة الخدمة. فقد قام (Oliver & Rust) بتقديم جودة الخدمة كمفهوم ثلاثي الأبعاد كالتالي:

- الجودة الفنية: وتشير إلى الجوانب التقنية المستخدمة في إنتاج الخدمة.
- الخدمة المقدمة: ويُعنى بها الجودة الوظيفية وتتمثل في الكيفية التي يتم بها نقل الجودة الفنية، وتشير إلى العلاقات التفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون.
- المحيط الذي يتم فيه إنتاج الخدمة: ويشير إلى ما يتوفر في المكان الذي يتم فيه إنتاج الخدمة من إمكانيات مادية (Ramla, 2004).

إلا أن (Zeithaml, et al., 1993) بين ثلاثة أنواع من جودة الخدمة وهي: (الخدمة المطلوبة - الخدمة الكافية - الخدمة المتوقعة).

ووفقاً لـ (Brady & Cronin, 2001)، فقد كانت نتائج دراسة (Parasuraman, et al., 1985) ذات أهمية كبيرة، لأنها كشفت أنه حين يقيم العملاء جودة الخدمة، فإن أبعاد كل من الناتج والعملية تؤثر في نتائج التقييم، وقد تم اعتماد جلسات مجموعات التركيز كأسلوب للدراسة نتج عنه تقرير (١٠) أبعاد عامة لجودة الخدمات وهي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الاتصالات، المصداقية، الأمان، الكفاءة، اللطف، فهم العميل والوصول.

وقد تم لاحقاً تكثيف هذه الأبعاد واختصارها من (١٠) أبعاد إلى (٥) باستخدام التحليل العاملي إلى: الملموسية، الاعتمادية، المسؤولية، الضمان، التعاطف (Jun & Cai, 2010).

إن جودة أي منتج أو خدمة تشمل العديد من الأبعاد التي تمثل الوظائف والخصائص المختلفة لهما، وبالتالي فإن العملاء على اختلافهم يختلفون في توقعاتهم، ومن ثم سيختارون توليفات متعددة من الأبعاد التي تشكل جودة المنتج أو الخدمة

بالنسبة لهم مع إعطاء الأولوية للأبعاد التي تهمهم (Li, 2010)، ومن خلال الدراسات التي أجريت على جودة الخدمة الخارجية أشار العديد من الباحثين إلى أن أبعاد الجودة لا تمتلك تأثيراً متساوياً على تصورات الجودة لدى العملاء أو رضاهم، وينسحب هذا الأمر ليشمل العميل الداخلي الذي يتلقى الخدمة الداخلية، لذا فإنه من الضروري تحديد الأبعاد الأكثر أهمية من بين الأبعاد المتنوعة لجودة الخدمة الداخلية والتي تساهم في تعزيز مستوى الجودة الشاملة للخدمة الداخلية كما يتصورها العملاء الداخليون وذلك حتى يتمكن الموردون الداخليون من فهم المجالات التي ينبغي عليهم أن يركزوا عليها بالشكل الذي ينعكس بشكل فعال على تحسين مستوى جودة الخدمة الداخلية ورضا العميل الداخلي، وبما يؤدي إلى تجنب استثمار الكثير من الموارد لتحقيق أبعاد الجودة التي لا تؤدي إلى التحسن (Cai & Jun, 2010).

لقد تعرضت أبحاث صناعة الخدمات لأبعاد جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها على تحديد هذه الأبعاد، ففي حين ركزت الدراسات المعاصرة على عملية تقديم الخدمة (الجودة الوظيفية)، فقد أشار (Richard & Allaway, 1993)

إلى أن استخدام سمات الجودة الوظيفية فقط لشرح أو التنبؤ بسلوك العملاء قد يكون تحديداً غير دقيق لجودة الخدمة وبالتالي يكون ذو صلاحية تنبؤية منخفضة، لذا فقد تم اقتراح جوانب إضافية يجب البحث بها (El Rawas & El Sagheir, 2012)، فقد أكد كل من (Swan & Comb) على أن لجودة الخدمة بعدين أساسيين هما:

- الجودة المادية الملموسة التي يتعرض لها العميل عند تلقيه الخدمة.
- الجودة التفاعلية وهي تعبر عن أداء العملية الخدمية ذاتها حين يتم التفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها (عيد، ٢٠١٣).

كما رأى (Wang, 2012) أن جودة الخدمة الداخلية تنقسم إلى:

- جودة ملموسة: وتتضمن تدريب الطاقم، برامج التحفيز ومقاييس الرفاه الاجتماعي للموظفين.
- جودة غير ملموسة: وتتضمن الامكانيات المتاحة للموظف للوصول إلى قنوات الاتصال الداخلية في المنظمة ودرجة الاستقلالية التي يتمتع بها عند تنفيذه لمهامه.

وقد رأى (الضمور، ٢٠٠٥) أن جودة الخدمة تتجسد في ثلاث أبعاد:

- البعد التقني: من خلال تطبيق العلم والتكنولوجيا في حل مشكلة العميل.
- البعد الوظيفي (فن الخدمة): أي فن التعامل بين مقدم الخدمة ومتلقيها.
- السياق البيئي والهيكل لتقديم الخدمة: أي الامكانيات والخصائص المادية لبيئة العمل والتي يتم فيها تقديم الخدمة للعميل.

وأما (المعاينة، ٢٠٠٦) فهو يرى أن جودة الخدمة تنقسم إلى:

- جودة فنية: وتشير إلى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.
- جودة وظيفية: وتشير إلى سلوك العاملين وطريقة تعاملهم مع العميل وهو الأمر الذي يصعب قياسه بدقة كما الجوانب الفنية (عيد، ٢٠١٣).

ومن خلال عدة دراسات لعدة باحثين فقد استنتجنا أن كلا البعدين الوظيفي والفني هما بغاية الأهمية من أجل تحقيق جودة خدمة داخلية عالية، حيث أن البعد الفني هو الناتج الوحيد الذي يبقى بين يدي العملاء بعد عملية الانتاج ونهاية التفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها، أما البعد الوظيفي فالتركيز عليه يمنع المنافسين من نسخ الفكرة بشكل سريع وتقديم حل مماثل للعملاء وبالتالي فإن توفير هذا البعد يجعل المنظمة محط تقدير العملاء عند مقارنتهم لها بغيرها من المنظمات الأخرى

وبما أن أبعاد جودة الخدمة الداخلية ISQ تتعلق برضا العملاء الخارجيين، فقد أصبحت مجالاً حيوياً للبحث والدراسة خلال فترة العقد الأخيرين، وقد قام (Seth, 2005) بمراجعة (٩٠) نموذجاً مختلفاً يشرح أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعميل الخارجي، فوجد أن نموذج التوقعات – التصورات (The Expectations-Perceptions Model) هو النموذج الأكثر تميزاً بينها، وسمي بمقياس جودة الخدمة "SERVQUAL"، حيث تعد هذه المقاييس المستخدمة الأكثر شيوعاً، لأنه يركز على فكرة أساسية هي الجودة وكيفية الوصول إليها، من خلال حصر الفرق بين إدراك المستخدم للخدمة وتوقعاته من الخدمة، حيث أن (Parasuraman, et al., 1991: 12-40)، قرروا الأبعاد ال (٥) الشهيرة حالياً: الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف والملموسية (Liu, 2011; El Rawas & El Sagheir, 2012; Jarvi & Susanna, 2012; Daudam et Chen & al., 2013)

لقد تعددت الدراسات التي أجريت حول جودة الخدمة الداخلية وفي مختلف المجالات فاعتمدت هذه الأبعاد الخمسة في قياس جودة الخدمة الداخلية، وقد تنوعت آراء الباحثين في شرح مضمون هذه الأبعاد، إلا أنه يمكننا شرحها كالتالي بالاعتماد على (Nancy, Leonidas, 2008: 284) (Parasuraman, 1991: 12-40):

أ- **الملموسية:** تتكون الملموسية لأي منظمة من مجموعة متنوعة وواسعة من الموجودات مثل الهندسة المعمارية والتصميم، والتخطيط والسجاد، والمكاتب، والإضاءة، وألوان الجدار، والكتيبات والمراسلات اليومية، ومظهر موظفي المنظمة، وبالتالي فإن عنصر الملموسات في جودة الخدمة الداخلية يركز على عنصرين، الأول بُعد المعدات والمرافق، ويركز الثاني على الأفراد ومواد الاتصالات (Hoffman & Bateson, 2008: 328). ويصف (Dauda et al., 2013: 90) الملموسية بمظهر التسهيلات المادية، المعدات والطاقم في منظمة الخدمة، وبعبارة أخرى هي كل مادة تستخدم لجعل الخدمة ملموسة، وهي الحالة المادية لمنشآت مقدم الخدمة ومعداته والأشخاص ومعدات الاتصال. والملموسية في الخدمة الداخلية هو كل التسهيلات المادية المتوفرة في المنظمات الخدمية، من معدات ومظهر مقدم ومستلم الخدمة إذ أن الزبون الداخلي يحكم على جودة الخدمة المقدمة من خلال المميزات الشكلية المصاحبة للخدمة ونظافة مكان العمل وحدثاة الأجهزة والمعدات المستخدمة من قبل العاملين.

ب- **الاستجابة:** وهي استعداد مقدم الخدمة لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم، وقدرته على تقديم الخدمة والمساعدة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل، إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للعميل

ومدى جاهزيتها لذلك (عماد علي سلامة الكساسبة، ٢٠١١: ٣٣)، كما تعكس الاستجابة التزام منظمات الخدمة في تقديم خدماتها في الوقت المناسب، وعلى هذا النحو فإن بعد الاستجابة في جودة الخدمة الداخلية هي استعداد العاملين (مقدمو الخدمة) لمساعدة الزبائن الداخليين (مستلمو الخدمة) وهي رغبة العاملين في مساعدة بعضهم بعضاً وتقديم خدمات فورية لبعضهم وتتكون من عدة عناصر منها سرعة تقديم الخدمة وزيادة ساعات العمل عند الضرورة واستعداد العاملين في الخطوط الخلفية لمساعدة زملائهم في الخطوط الأمامية (سنان عليوي عباس، ٢٠١٧، ص ٣).

ت- **الاعتمادية:** وهي القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المنظمة، أي أن تكون بشكل يمكن من الاعتماد عليها، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء، كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أدائها (Parasuraman et al, 1988: 23). كما وصفها (Davis, 2003: 220) بأنها درجة الالتزام بالموعد المحدد اتجاه الزبون بخدمة موثوق بها بشكل كبير والاعتماد في جودة الخدمة الداخلية تعني أداء العاملين بشكل ثابت وإنجاز الزبائن الداخليين الخدمة بطريقة صحيحة يستطيع الاعتماد عليها كما يرغب الزبائن الداخليين، كما يرغب الزبائن الداخليين ومن أول مرة أن ينفذ الزبون الداخلي ما وعد به قرينه الزبون بكل دقة وتتكون من عدة عناصر تقديم الخدمة في الوقت المحدد لها وأداء الخدمة بمستوى ثابت وخدمات خالية من الأخطاء والتعاون بين الزملاء.

ث- **التعاطفية:** وهي مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للعملاء، ومدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدّها، أي كم من الوقت والجهد يحتاج مقدم الخدمة للعرف على حاجات العميل وتفهم مشاعره وتعاطفه معه.

ج- **المهنية أو الضمان:** (Nancy, Leonidas, 2008: 284) هي امتلاك فريق المعرفة اللازمة لتقديم الخدمة، كما يريدها العميل، وبأداء فعال، وأن يمتلك العاملون القدرة على التعامل مع احتياجات العملاء الخاصة، وهي توفر المعرفة والخبرة لدى العاملين لمساعدة العملاء والرد على تساؤلاتهم بشكل محترف (عبد الجليل حسن، ٢٠١٦، ص ٢٠).

كل نوع من الخدمات يمتلك عوامل محددة تعتبر أكثر أهمية من غيرها وذلك بالاعتماد على خصائص البيئة ونوع النشاط (El Rawas & El Saghier, 2012)، لذا وعلى الرغم من أهمية الأبعاد الخمسة وتكرار اعتمادها في أبحاث جودة الخدمة الداخلية، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من عميل لآخر ومن منظمة خدمة لأخرى، ولكن برغم ذلك يبقى بعد الاعتمادية البعد الأهم الذي يعكس جودة الخدمة بغض النظر عن طبيعتها وفق ما أكده (Frost & Kumar, 2001)، في اختبارهم الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة الداخلية لجودة الخدمة الداخلية الشاملة (Jun & Cai, 2010; Jarvi & Susanna, 2012; El Rawas & El Saghier, 2012).

نستنتج من خلال الاستعراض لأبعاد جودة الخدمة الداخلية التي استخدمت من قبل الباحثين في أبحاث جودة الخدمة الداخلية، يخلص إلى ضرورة إجراء دراسة استطلاعية تشمل أهم الخبراء في مجال صناعة الخدمات الإنسانية في منظمات الهلال الأحمر العربي السوري، وذلك لاستطلاع آرائهم حول أكثر الأبعاد تكراراً، ليتم اختيارها من وجهة نظرهم واعتمادها من قبل الباحثة في هذه الدراسة.

قياس جودة الخدمة الداخلية Measurement of internal service quality:

بحثت العديد من الدراسات الأجنبية في كيفية قياس جودة الخدمة، فسعت لوضع مقاييس متطورة تبحث في تقييم ردود أفعال العملاء المحتملة السلبية أو الإيجابية على الخدمة المقدمة، ولكن اللافت للانتباه هو عدم اتفاق تلك الدراسات برغم كثرتها على مقاييس ثابتة لجودة الخدمة (الكساسبة، ٢٠٠١).

ويمكننا القول أن هناك مدخلين استخدمنا في تقييم جودة الخدمة في المنظمات ويعتمدان على العملاء كمصدر للبيانات:

- مدخل OIA (outside-In Approach) والذي يقيم جودة الخدمة من منظور الزبائن ويركز على جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.
- مدخل IOA (Inside-Out Approach) و يقيس جودة الخدمة من منظور مقدمي الخدمة (الموظفين) ويركز على جودة الخدمة المقدمة لهم، وهو ما دعي بجودة الخدمة الداخلية ISQ.

لقد عرف (XI-XII, 2004) جودة الخدمة على أنها "الفارق بين توقعات عملاء الخدمة وإدراكهم لأداء الخدمة الحقيقي"، مما يعني أن العميل يقوم بتقييم ما يجب أن تكون عليه الخدمة قبل تلقيها، ومن ثم يقوم بتقييم ما أدركه منها بعد أدائها، فيقارن بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي (Jarvi & Susanna, 2012)، وبذلك نجد أن قياس جودة الخدمة يركز بشكل أساسي على تلبية وتجاوز توقعات العميل الخارجي، حيث يمكن اعتماد هذه الطريقة أيضاً لتقييم جودة الخدمة الداخلية (Li, 2012).

في الغالب يكون من السهل قياس جودة الخدمة من خلال قياس رضا العميل، إلا أن أبحاث جودة الخدمة ركزت على تطوير طرق مباشرة لقياسها، ولذا فقد تم اعتماد طريقتين للقياس في البحوث:

- أدوات القياس النوعية، والتي نادراً ما تستخدم، وتقوم على تقنية الحوادث الخطرة حيث يستعلم الباحث من المستبنيين عن أي جزء استثنائي في عملية الخدمة سواء أكان إيجابياً أو سلبياً، ويقوم عندما يدرك بوقوع حوادث خطرة بسؤال المستبنيين عن وصف ما حصل وعن سبب اعتباره حادثاً خطراً، ومن ثم يقوم بتحليل هذه الأوصاف وأسبابها ويستنتج في النهاية نوعية مشاكل الجودة أو النتائج الإيجابية وأسبابها، ومن ثم يقدم

الكثير من المعلومات متضمنة نقاط القوة وأماكن الخلل والنقاط التي تحتاج للتطوير بحيث تصبح جودة الخدمة مدركة بشكل أفضل.

- أدوات القياس المعتمدة على السمات، والتي تستخدم غالباً في الشركات أو البحوث الأكاديمية وتستند إلى سمات تصف خصائص الخدمة (Jarvi & Susanna, 2012).

إن معاينة العمل البحثي الذي قام به الباحثون في مجال الخدمة الداخلية، أشار إلى أن المنظمات يمكنها تقييم جودة الخدمة من خلال (٥) أبعاد، حيث يتم تشخيص الأبعاد الإشكالية والعمل على تحسينها، على أن يتم التواصل بشكل منظم مع الموظفين لقياس قدراتهم وجودة خدمتهم (Nazeer, et al., 2014)، ذلك أنه ووفقاً لـ (Momberger, 1995)، فإن عملية القياس يجب أن تتضمن عنصرين:

- العنصر الأول: يجب على الإدارة أن تقيس الناتج عن العملية التشغيلية المنفذة مؤخراً، ومن ثم تقوم بتحليل الجودة ومقارنتها بالجودة المعيارية.
- العنصر الثاني: على الإدارة البحث بعد ذلك عن احتماليات تحسين جودة الخدمة (Li, 2010).

إضافة إلى أنه يجب على الباحثين في هذا المجال ملاحظة ما يلي:

- يجب الانتباه إلى الفارق بين مفهومي العميل الداخلي والعميل الخارجي، حيث أن هناك بعض الخصائص الموثقة جيداً للعملاء الداخليين والتي يحتمل أن تؤثر على مقياس جودة الخدمة الداخلية ويمكن أن تعترض نقل المناهج المطورة لقياس مدركات الزبائن الخارجيين (Brandon-Jones & Silvestro, 2010).
- يتمتع الموظفون غالباً بشخصيتي العميل الداخلي والمورد الداخلي معاً، لذا يجب قياس جودة الخدمة الداخلية من منظورين، منظور الموظف كعميل داخلي ومنظوره كمقدم خدمة داخلي (Li, 2010).
- تقاس الجودة فقط في نهاية عملية أداء الخدمة، وذلك بعد الانتهاء من عملية تقديم الخدمة بشكل كامل، حينها لن يكون بالإمكان تغيير نظرة العميل تجاه الخدمة المقدمة.
- ووفقاً لـ (Parasuraman & Zeithaml & Berry, 1985) فإن المستهلكون أو العملاء الخارجيين يستخدمون بشكل أساسي المعايير ذاتها لتقديم الخدمة، وذلك بغض النظر عن نوع الخدمة، ويمكن القول أن جودة الخدمة هي رأي عام يشكله العميل آخذاً بعين الاعتبار تقديم الخدمة إليه، والذي يستمر من خلال سلسلة من التجارب الناجحة وغير الناجحة (El Rawas & El Saghier, 2012).

أ- مدخل الفجوات:

كثرت النقاشات والدراسات بشأن كيفية تفعيل جودة الخدمة الخارجية وقياسها بشكل حقيقي وفعال، وقد تركز النقاش على اعتماد أحد مدخلي (قياس الفجوة بين التوقعات والمدركات) و (قياس التوقعات فقط) وتحديد أي المدخلين أكثر

موثوقية وفعالية، وقد انتقل النقاش في هذه القضايا لاحقاً إلى جودة الخدمة الداخلية، وبحث إمكانية تحويل مقاييس جودة الخدمة الخارجية لقياس جودة الخدمات الداخلية (Brandon-Jones & Silvestro, 2010)، حيث وجد بعض الباحثين أن هناك ضرورة لإيجاد أداة قياس جديدة تكون أكثر قدرة على قياس حاجات وتوقعات العميل الداخلي، وحاولوا البحث في أبعاد الجودة الداخلية، في حين اقترح آخرون أنه من المناسب استخدام التقنيات والأدوات المطورة لقياس جودة الخدمة الخارجية في قياس جودة الخدمة الداخلية، آخذين بعين الاعتبار الاختلافات القائمة بين العملاء الداخليين والخارجيين (Pantouvakis, 2011).

طور (Frost and Kumar, 2000) نموذج لجودة الخدمة الداخلية بالاعتماد على مفهوم نموذج الفجوة الذي وضعه Parasuraman, et al.، فحددا ثلاث فجوات للخدمة الداخلية:

- الفجوة الأولى: تظهر الفارق بين نظرة موظفي الدعم وبين توقعات موظفي الصف الأمامي.
 - الفجوة الثانية: تظهر الفارق بين حدود جودة الخدمة والخدمة المقدمة فعلياً مما يؤدي إلى فجوة في أداء الخدمة.
 - الفجوة الثالثة: تظهر الفارق بين فهم وتوقع العاملين في الصف الأمامي لجودة الخدمة المقدمة من طاقم الدعم
- (Dauda, et al., 2013).

ومن ثم قام (Frost and Kumar, 2001) بتطبيق مقياس SERVQUAL لقياس جودة الخدمة الداخلية في شركات الطيران الرئيسية لاعتقادهما أن هذا المقياس يمكن استخدامه بنجاح لتقييم جودة خدمة العميل الداخلي (Jun & Cai, 2010)، لقد تم تصميم مقياس INISERVQUAL لقياس جودة الخدمة الداخلية، حيث يقوم هذا المقياس على نموذج الفجوة لقياس صحيح للفارق بين فهم وتوقعات العملاء الداخليين، وبالتالي التعرف على العوامل الرئيسية المؤثرة على جودة الخدمة الداخلية بين الموظفين (Chen & Liu, 2011).

أداة SERVQUAL ونقدها:

- قام العديد من الباحثين بدراسات حول عملية القياس من خلال تحديد أبعاد جودة الخدمة، ومن هؤلاء الباحثين (Parasuraman, et al., 1985) الذين قاموا بتحديد (١٠) معايير أساسية بالاعتماد على عدة دراسات أجريت على أنواع مختلفة من الخدمات، واضعين مقياس SERVQUAL الحساس جداً والذي استخدم بشكل واسع جداً كأداة لقياس جودة الخدمة، وقد تم تطوير مقاييس SERVQUAL متنوعة من العديد من الباحثين والموسقين لقياس جودة الخدمات المختلفة، فإن المنظمة ستكون قادرة على بلورة جودة الخدمات الداخلية المتبادلة بين الإدارات والأقسام، وقد أعلن (Zeithaml, et al., 1990 و Reynoso & Moores, 1995) اعتماداً على النتائج التي توصلوا إليها، أعلنوا أنه من الممكن تحويل استخدام SERVQUAL كمدخل لقياس جودة الخدمة الداخلية.

لقد قام (Lings & Brooks, 1998) باقتراح استخدام SERVQUAL وقالوا أن الخدمة المنتقلة من مقدمي الخدمة الداخلية إلى العملاء الداخليين يمكن قياسها بالتبني المناسب لمقياس SERVQUAL، فأحلوا بعدي "الملموسية" و "الأمان" محل بعدي "اتخاذ قرار استباقي" و "الاهتمام بالتفاصيل" اللذين كانا يعتبران أكثر معنى للعميل الداخلي من البعدين الأصليين في مقياس SERVQUAL الأصلي، كما تم استخدام هذا المقياس لاختبار فعالية التسويق الداخلي (Li, 2010).

كما أكد (Nazeer, et al., 2014) أنه يمكن تحويل واستخدام مقياس SERVQUAL في المنظمات المختلفة ويتم التحويل في أبعاد الجودة من قسم لقسم كأقسام الشراء والموارد البشرية، ومن إدارة لإدارة كأن يتم التحويل والاختلاف بالأبعاد بين المستشفيات والجامعات، ومنظمات خدمات الكمبيوتر وغيرها، ومن هنا نستنتج أن الجدوى من مقياس SERVQUAL في قياس جودة الخدمة الداخلية تكاد تكون مقبولة عالمياً على أن يتم التعديل على فقراته، بالإضافة إلى اعتبارات أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار خاصةً التثبت من صحة أبعاد الأداة (Pantouvakis, 2011)).

- إلا أن العديد من الباحثين أمثال (Carman, 1990; Cronin and Taylor, 1992; Teas, 1993) حاولوا نقد هذه الأداة محاولين إعادة بنائها ودحض بنيتها ومفهومها، وقد شمل الانتقاد الأبعاد المستخدمة والتطبيقات وصلاحيات الأداة، خاصة فيما يتعلق باعتمادية أو عدم اعتمادية الأبعاد الخمس التي قامت عليها الأداة، وقد تركز النقد أيضاً على كون مقياس SERVQUAL يركز على عملية تقديم الخدمة ولا يعالج نتائج تقديمها، حيث رأى مطورو الأداة أن جودة الخدمة تتألف من أبعاد وظيفية (تشغيلية) وأبعاد فنية (ناتج الخدمة) ونبهوا إلى أن أداة SERVQUAL لا تتضمن أي قياس لأبعاد جودة الخدمة الفنية والتي تم إهمالها في كافة جهود قياس جودة الخدمة (EL Rawas & EL Sagheir, 2012)، كما أن النقد شمل السمات الـ (٢٢) التي تضمنتها الأداة، فاعتُبر بعضها عديم الفائدة ويجب تغييره، خاصة بعدما تم اكتشاف أن الأبعاد تختلف باختلاف الخدمات، لذا فإنه يجب وفقاً لـ (Gronroos, 2009) اختيار الأبعاد والسمات بعناية وتعديلها لتناسب الحالة المحددة وذلك في كل مرة يستخدم فيها مقياس SERVQUAL (Jarvi & Susanna, 2012)، كما أنه وفقاً لـ (Marshall, et al., 1998) فإن معظم المقاييس الموجودة حالياً لجودة الخدمة بما فيها SERVQUAL تم وضعها في الأساس لتقييم جودة الخدمة المقدمة للعميل الخارجي، لذا فإنه من المشكوك فيه قليلاً فيما لو كانت هذه الأداة مناسبة لتقييم جودة الخدمة المقدمة للعميل الداخلي (Jun & Cai, 2010).

ب- المقاييس البديلة لمدخل الفجوات:

تعتمد العديد من مقاييس جودة الخدمة الداخلية على نموذج عدم التأكد والذي ينص على تحدد جودة الخدمة الداخلية بالفجوة بين التوقعات والمدرجات، وقد غلبت هذه الفكرة على أدبيات الخدمة مع وجود مخاوف حول تطبيقاتها تلخصت فيما يلي :

- هنالك اعتراضات على تحديد بناء الجودة على أنه فارق بين التوقعات والمدرجات، وذلك وفقاً لـ (Carman, 1990; Teas, 1993; Bradym et al., 2002).
 - هناك جدل حول كون نظرية عدم التأكد أكثر ملائمة لقياس مفهوم المعاملة الخاصة لرضا العملاء وذلك وفقاً لـ (Cronin and Taylor, 1992).
 - مدخل الفجوة يمكن أن يؤدي إلى حدوث ما يدعى تناقض الخدمة.
 - تخفيض توقعات العميل له تأثيره على زيادة جودة الخدمة، لأن الفجوة بين التوقعات والمدرجات سوف تنقلص وفقاً لـ (Gronroos, 1988).
 - درجات الفرق بين المدرجات والتوقعات لا تقدم أي معلومات إضافية غير تلك الواردة بالفعل في مكونات المدرجات من مقياس SERVQUAL وذلك وفقاً لـ (Babakus and Boller, 1992).
 - لاحظ عدد من الباحثين أن درجات التوقعات مضللة كون أغلب الإجابات على عبارات توقعات الخدمة هي "موافق بشدة" وذلك وفقاً لـ (Carman, 1990) حيث أن هذا الأمر يندرج ضمن مفهوم تأثير العربة الذي أشار إليه (Howard, et al., 2007) في كتاباته عن الميل الذي ينشأ لدى بعض الأفراد لتضخيم استجاباتهم تماشياً مع ما يُعدُّ مقبولاً اجتماعياً.
 - في حال كانت درجات التوقعات مرتفعة باستمرار، فإن المدرجات ستكون المساهم المسيطر على درجات الفجوة.
 - هنالك جدل حول التوقيت المناسب لسؤال العملاء الداخليين عن توقعاتهم، فوفقاً لـ (Clow & Vorhies, 1993) تتأثر درجات التوقعات ما بعد الخدمة بمدرجات العميل من الخدمة، حيث يميل العميل السعيد إلى التقليل من التوقعات، بينما يميل العميل غير الراضي للمبالغة في التوقعات، بالتالي فإن جمع التوقعات بعد أداء الخدمة تخلق مخاطر تتعلق بموثوقية البيانات.
 - قد يعاني المستبنيون وفق مدخل الفجوة من عامل الضجر، نتيجة الإجابة على قائمتي عبارات، واحدة للتوقعات وأخرى للمدرجات وذلك وفقاً لـ (Bouman & Van der Wiele, 1992).
- بالرغم من كل ما سبق إلا أن هناك عدة منافع تتحقق نتيجة تطبيق مدخل الفجوة وتتلخص بما يلي:
- مقاييس الأداء فقط لجودة الخدمة تميل لتقدم دقة تنبؤية عالية، ولكن ذلك يكون على حساب القيمة التشخيصية وفقاً لـ (Parasuraman, et al., 199) و (Dean, 1999)، فعلى سبيل المثال: في حال قام العميل بتقييم توقعات خصائص خدمتين بـ (٥ و ٧)، ومدرجاتها بـ (٤ و ٥)، فإن الباحث الذي يستخدم قياس المدرجات فقط يستنتج أن الخاصية الأولى هي المشكلة الرئيسية (تقييم ٤ منخفض)، وذلك برغم كون الفجوة بين التوقعات والمدرجات أكبر بكثير بالنسبة للخاصية الثانية (مقدار الفجوة للخاصية الأولى ١ وللخاصية الثانية ٢).

- يتفوق مدخل الفجوة (مقياس SERVQUAL) في إبراز جوانب النقص في الشركة.
- ووفقاً لـ (Peterson & Wilson, 1992) فإن القياس المباشر لجودة الخدمة قد يعاني من التضخم المبالغ فيه في تقييم العميل للخدمة.
- في سياق جودة الخدمة الداخلية، المعرفة والتجربة قد يكون لها تأثير على مستوى التوقعات، بحيث تكون الخدمة الداخلية أقل تأثراً بالتوقعات المرتفعة الناتجة عن المعايير الاجتماعية الموجودة في قياس جودة الخدمة الخارجية، فعلى سبيل المثال: في تطبيق (Large & Konig, 2009) لمدخل الفجوة في قياس جودة الخدمة الداخلية، وجدا أن درجات التوقعات تتراوح بين (٤,٨ و ٦,٤) أي بمتوسط (٥,٩٦) (على مقياس ١-٧) (Brandon-Jones & Silvestro, 2010).

لذا ووفقاً لما سبق فقد طرح بعض الباحثين مقاييس أخرى لقياس جودة الخدمة الداخلية: اقترح (Reynoso & Moores, 1995) مدخل قياس الخدمة المفردة، وذلك بهدف تفادي المشاكل العملية لإدارة الاستبيانات الطويلة من جزأين، بينما يتم الاحتفاظ بمنظور الفجوة، وذلك من خلال تطبيق الاستبيانات التي تقوم على بيانات واحدة تلتقط الفجوة بين التوقعات والمدرجات، وقد تبين أن هذا المقياس يجمع إيجابيات كلا المدخلين، كما أنه يجمع سلبيات كليهما، حيث يعاني بشكل خاص من النقص في الوضوح المفاهيمي، كما يعاني من ضياع القيمة التشخيصية الناتجة عن استخدام مدخل الفجوة، ولا تمتلك البساطة والوضوح في المعنى والتي تسمى مدخل المدرجات فقط.

اقترح مدخل يقوم على قياس المدرجات فقط من خلال أداة SERVPERF والتي تم تصميمها من قبل (Cronin & Taylor, 1992,1994) متضمنة نفس المفردات الـ (٢٢) التي استخدمها SERVQUAL بدون مجموعة التوقعات، وقد انسجم اقتراح هذه الأداة مع ما طرحه (Cronin & Taylor, 1992; Smith,1995; Van Dyke, et al., 1997) لناحية اعتماد مدخل المدرجات دون الفارق بين المدرجات والتوقعات.

فيما يلي جدول يوضح المقارنة بين منافع وحدود مدخل الفجوة ومدخل قياس المدركات فقط (Brandon-Jones & Silvestro, 2010).

الجدول رقم (١) المقارنة بين منافع وحدود مدخل الفجوة ومدخل قياس المدركات

مدخل الفجوة Gap-measure of ISQ	مدخل قياس المدركات Perceptions-measure of ISQ
المنافع BENEFITS ■ الصحة والموثوقية ■ ثراء البيانات ■ فهم حسن للتوقعات ■ زيادة القيمة الشخصية ■ فاعلية في التحديد ■ أولويات التحسين	■ زيادة هامشية في الصحة والموثوقية ■ زيادة القدرة التنبؤية ■ ارتفاع معدل الاستجابة
الحدود LIMITATIONS ■ طول الاستبيانات ■ ملل المستجيب ■ انخفاض معدل الاستجابة ■ كثرة البيانات	■ الفشل في رصد التغير في التوقعات ■ الإفراط في التحيز لتصنيفات العملاء ■ صعوبة تفسير التغيرات غير المتوقعة في الجودة المدركة ■ خطأ التشخيص المحتمل في معايير التحسين

المصدر: همام كناع، دور جودة الخدمة الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس،

٢٠١٦، ص ٦٦.

الخلاصة نجد أن كلا مقياسي الفجوة والمدركات فقط في قياس جودة الخدمة الداخلية مبررين نظرياً، وقد بينت الاختبارات إمكانية تفعيلهما بطرق صالحة بحيث يمكن الاعتماد عليهما (Brandon-Jones & Silvestro, 2010)، لذا فقد قررت الباحثة اعتماد مقياس يتضمن مفردات لقياس المدركات فقط.

(٣-٨) إصلاح الخدمة الداخلية Internal service recovery:

هو الإجراء الذي تحتاج المنظمة للقيام به لإرضاء العملاء غير الراضين عند حصول إخفاق في الخدمة، إذ أنه من غير الممكن تقديم الخدمات دون وقوع أخطاء، لذا قال (Reichheld & Sasser, 1990) أن منظمات الخدمة عليها إعداد خطط إصلاح لمعالجة إخفاقات الخدمة "Zero Defections" والسعي لتجنب خسارة العملاء، بعض الباحثين مثل (Hart, et al., 1990) قالوا بأن إصلاح الخدمة الناجح يمكنه جعل العميل المشتكي حول فشل الخدمة أكثر رضا عن الخدمة فيما لو تلقاها صحيحة من المرة الأولى، وقد أكد (Bowen & Johnston, 1990) بأن الإدارة مسؤولة عن إصلاح الخدمة الداخلية لأن الإدارة قامت بتصميم عملية إنتاج الخدمة (لكلا الموظفين والعملاء)، ونظام إيصال الخدمة، وعينت الموظف في العمل.

إن خطوات الإصلاح الفعال للخدمة الداخلية تتلخص بما يلي:

حسب (Li, 2010) فقد اعتبر أن خطوات الإصلاح الفعال للخدمة الداخلية تتلخص بالخطوات التالية:

- إعادة الهيكلة: بإزالة الخلل وإعادة تصميم العملية، والانتباه للتأثير السلبي المحتمل للإخفاق.
- الاستجابة: من خلال الاعتراف بإخفاق الخدمة، والاستجابة السريعة للإدارة والموظفين وذوي الصلة.
- التواصل: ويتم بتحليل سبب إخفاق الخدمة، من ثم الاستماع لمشورة العميل الداخلي حيال الحل، وإيجاد حل من قبل الإدارة وجميع الموظفين المعنيين.
- الدافع: من خلال مكافأة الموظف الذي ساهم بالتحسين.

بينما أشار (Reynoso & Moores, 1995) إلى وجود ست مراحل لتعميق مفهوم الجودة الداخلية في المنظمات الخدمية وهي: خلق الوعي الداخلي بأهمية جودة الخدمة الداخلية، العمل على خلق التطابق والتماثل بين العاملين في الخطوط الأمامية والخلفية، كفاءة الاتصالات الداخلية، القياس المستمر لرضا الزبون الداخلي، تحسين كفاءة التغذية العكسية لاستمرار التطوير في العمل وإجراء التعديلات الضرورية في إجراءات العمل كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

واستناداً لما سبق توصلت الباحثة إلى أن جودة الخدمة الداخلية مفهوم حديث يتم تطويره والعمل عليه بشكل واسع في الوقت الراهن، وهو يعني الرضا الداخلي من قبل العاملين عن جودة الخدمة المطلوبة، بشكل يوفر لهم أفضل بيئات العمل لتوفير أفضل الخدمات للزبائن.

تطرق هذا الفصل لمفهوم جودة الخدمة وأهميتها وأهدافها وكيفية تطويرها وتحسينها بشكل عام ثم تم التعريف بجودة الخدمة الداخلية بشكل أكثر خصوصية، كما تم التطريق لأهم المقاييس التي تم الاعتماد عليها في قياس جودة الخدمة الداخلية في المنظمة محل الدراسة.

وتبين أن جودة الخدمة الداخلية تتحقق من خلال تحديد حاجات العاملين، والاهتمام بهم فمن الضروري أن يشعر الفرد بأنه مهم بالنسبة لمنظمتهم، أيضاً من الضروري مساعدة العاملين وتقديم النصح وشرح إجراءات تقديم الخدمة بالهدف المطلوب، إضافة إلى تقديم الحاجات الأساسية للعاملين من تدريب وتقديم حوافز وتوفير بيئة مناسبة وخدمات صحية، إضافة إلى إشعارهم بأنهم منتمين إلى المنظمة وبأنهم عنصر أساسي حتى يقوموا بتقديم الخدمة على أكمل وجه، وتحقيق الرضا عن العمل، وتقديم الأمن الوظيفي ومعرفة وتفهم العمل وظروفه، إن جميع هذه الأبعاد لها تأثير كبير على العاملين وعلى أدائهم، فتشعرهم بالرضا الوظيفي الذي يحسن من أداء العاملين، وبالتالي يتحسن أداء المنظمة ككل وتتحقق أهدافها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

١. المبحث الأول: لمحة عن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

٢. مجتمع وعينة الدراسة

٣. أداة الدراسة

٤. الأساليب الإحصائية المستخدمة

٥. اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة

٦. المبحث الثاني: التحليل الوصفي

٧. المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

٨. المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال تقديم لمحة عن المنظمة محل الدراسة ومجتمع الدراسة ومنهج وأداة الدراسة والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات إحصائياً، وتفسير الفرضيات وعرض نتائجها.

أولاً: لمحة عن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري:

الهلال الأحمر هي منظمة ذات نفع عام تهدف إلى الدفاع عن الحقوق الإنسانية في كل زمان ومكان، وتخفيف آلام الإنسان الجسدية والنفسية الناجمة عن ضربات القدر ونكبات الطبيعة، كما تهدف إلى تنمية الشعور بالمحبة والتعاطف والسلام بين الأفراد والشعوب والدول، وتهتم باحترام الفرد الانساني وكرامته ووقايته من آثار الحروب وتقديم المساعدة للمكوبين دون أي تمييز... والعمل على الدعم النفسي للطفل وتقديم منح سبل العيش للعائلات الفقيرة والمحتاجة. (الطار، ٢٠١٤، ص ١٤)

ونتيجة لتسارع الأحداث التي شهدتها العالم في فترة الحرب العالمية الثانية ومنها منطقة الشرق الاوسط ومعاناة سورية من تبعات وجود احتلال اجنبي على أراضيها وبسبب وجود مجموعات تعمل بشكل منفرد على الأراضي السورية في مجال العمل الإنساني قام عدد من أعيان مدينة دمشق وبدافع إنساني من أجل توحيد جهودهم بتأسيس جمعية الهلال الأحمر العربي السوري في دمشق وتم الترخيص لها بالمرسوم الجمهوري علم 1942، وكان ظهور جمعية الهلال الأحمر قبل ثمانين عاماً نتيجة طبيعية لشخصية الانسان السوري.

وانضمت جمعية الهلال الأحمر للاتحاد الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر وتم الاعتراف بها دولياً عام 1946، ومن ثم تأسست منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في عام 1966 لتحل محل الجمعية، وأحدثت 14 فرعاً في جميع المحافظات السورية، ومنها فرع القنيطرة محل الدراسة والذي تم تأسيسه على أرض المحافظة عام 2003، عملت المنظمة في فترة حرب العراق ولبنان على مساعدة النازحين وتقديم كافة المستلزمات المادية والمعنوية لهم، واستمرت في عملها للوقت الراهن، وتجاوزت كافة الصعوبات في فترة الأزمة السورية منذ عام 2011 وحتى وقتنا الحالي وقدمت المساعدات الصحية والغذائية والنفسية وغيرها من الخدمات التي أبدع في تقديمها 200 موظف ومتطوع.

كما قامت الحكومة بتقديم المساعدة لهذه المنظمة للقيام بأعمالها الإنسانية وفق مبادئها و عملها الإنساني المستقل وبالتعاون مع المنظمات الدولية UNICEF – UNHCR – WFP – ICRC – IFRC والتي كان لها دور كبير في مساعدة المنظمة، ومن أهم مشاريع المنظمة: مشروع المياه والاصحاح، مشروع الدعم النفسي، مشروع الدعم الانساني، مشروع الأطراف الصناعية، مشروع توزيع الخبز، مشروع اللاجئين، مشروع الصحة الإنجابية، العيادات المتنقلة، وكلها ملتزمة بالعمل تحت شارة الهلال. (الطار، ٢٠١٤، ص ٥)

المبادئ الأساسية للهلال الأحمر:

تم ذكر المبادئ السبعة الأساسية لمنظمة الهلال الأحمر حسب (الطار، ٢٠١٤، ص ٧) وهي كالتالي:

- **الإنسانية:** وهي الرغبة في إغاثة جرحى الحرب، وهي تواصل جهودها على الصعيدين الدولي والوطني للوقاية والتخفيف من آلام الانسان أينما كانت، وحماية الحياة والصحة وضمان احترام الكرامة الإنسانية وتعزيز التفاهم والصداقة والتعاون والسلام الدائم بين شعوب العالم.
- **عدم التحيز:** لا تميز المنظمة بين القوميات والأجناس أو الطبقات أو الأديان أو العقائد السياسية فهي لا تهدف إلا إلى إزالة معاناة الانسان، وتعطي الأولويات للحالات التي تتطلب عملاً عاجلاً.
- **الحياد:** للاحتفاظ بثقة الجميع، تمتنع المنظمة عن الاشتراك في أية أعمال عدائية أو مجالات متعلقة بالمسائل السياسية والدينية والعرقية والإيديولوجية.
- **الاستقلال:** الهلال الأحمر منظمة مستقلة، ورغم أن الجمعيات الوطنية تعمل كأجهزة مساعدة للسلطات العامة فيما تضطلع به من نشاطات انسانية وتخضع للقوانين السارية في بلادها، فإنه يجب عليها أن تحافظ دائماً على استقلالها حتى تستطيع أن تتصرف بموجب مبادئها.
- **الخدمة التطوعية:** هي منظمة للإغاثة التطوعية لا تسعى لتحقيق أي ربح.
- **الوحدة:** تتواجد جمعية واحدة فقط للهلال الأحمر في كل بلد، ويجب أن تكون خدماتها متاحة للجميع.
- **العالمية:** إن منظمة الهلال الأحمر هي حركة عالمية، حيث تتمتع كل الجمعيات بنفس الحقوق في ظلها وتلتزم بالتعاون فيما بينها.

واجبات منظمة الهلال الأحمر الأساسية:

من أهم واجبات المنظمة حسب (الطار، ٢٠١٤، ص ١٤):

- الاستعداد في زمن السلم، والعمل في زمن الحرب لمساعدة الإدارات الطبية في القوات المسلحة لمصلحة جميع ضحايا الحرب المدنيين والعسكريين في جميع الأحوال المنصوص عليها في اتفاقيات جنيف.

- توفير الإسعافات العاجلة الضرورية لضحايا الكوارث الطبيعية والنكبات العامة ومكافحة الأوبئة.
- المساهمة في نشر الثقافة الصحية والمستشفيات المستوصفات، وتأهيل الممرضين والممرضات... وغير ذلك من أعمال إنسانية.
- تقديم الدعم النفسي للأطفال و تقديم فقرات ترفيهية لهم في المدارس وتوعيتهم من مخلفات الحرب.
- تقديم منح للعائلات الفقيرة تتضمن كل ما يحتاجه الفرد من أعمال مهنية وزراعية وتربية حيوان.
- تقديم خدمة الرعاية الاجتماعية التي تتضمن دورات تدريبية مجانية للطلاب المتسربين خلال فترة الحرب، و دورات للمرأة الريفية كتدريبهم على الخياطة و صناعة الأجبان والألبان وغيرها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري (فرع القنيطرة) والبالغ عددهم (١٥٧) فرداً، منهم (٩٨ ذكور و ٥٩ إناث) (٢٣ مجلس إدارة، ٢٧ موظف، ١٠٧ متطوع).

-عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، إذ تم تطبيق الاستبانة على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (١٥٧) فرداً، وطبقت الاستبانة بداية على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) فرداً من الأفراد العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري (فرع القنيطرة)، ومن ثم طبقت على أفراد المجتمع (١٥٧) فرداً ليشكلوا العينة الأساسية للدراسة، وتبين الجداول الآتية توزع أفراد عينة الأساسية:

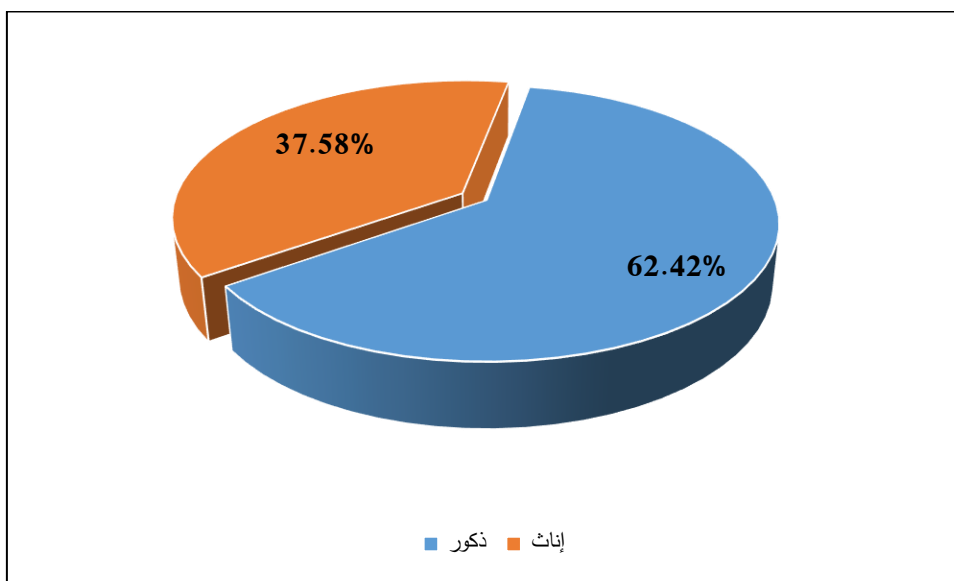
الجدول (٢) توزع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٩٨	٦٢,٤٢%
	إناث	٥٩	٣٧,٥٨%
	المجموع	١٥٧	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانت من الذكور فقد بلغت نسبتهم (62.42%) وتفسر الباحثة هذه النسبة بأن طبيعة العمل تتطلب جهد كبير وقد يتطلب إلى سفر داخل القطر وخارجه، وبذلك تتطلب نسبة ذكور أعلى من نسبة الإناث التي بلغت نسبة منخفضة وهي (37.58%).

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير الجنس



المصدر: بيانات قسم إدارة الموارد البشرية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع القنيطرة، ٢٠٢٠

ومن خلال دراسة توزيع أفراد العينة وفق المسمى الوظيفي تبين المسمى الوظيفي لأفراد العينة موزع وفق الجدول التالي:

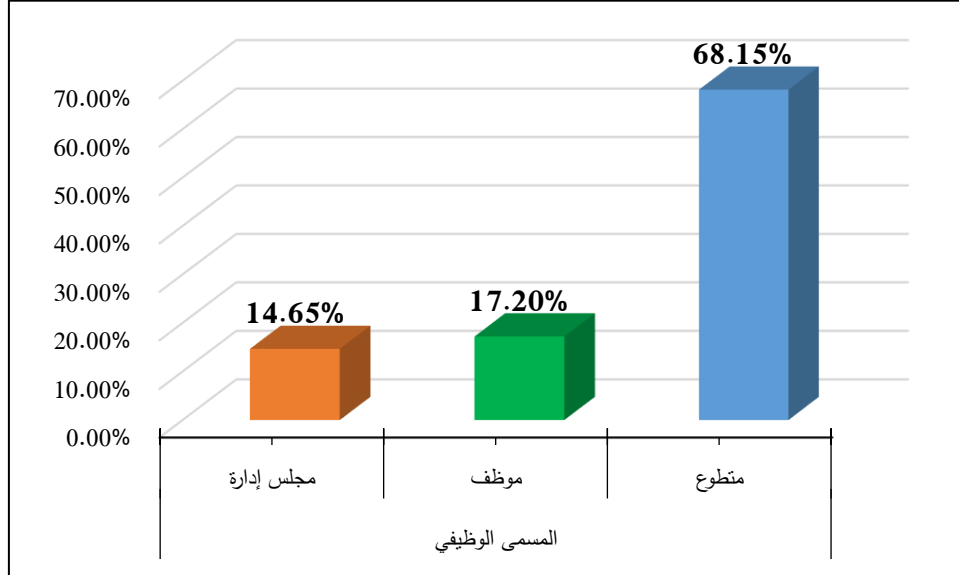
الجدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير المسمى الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مجلس إدارة	٢٣	١٤,٦٥%
	موظف	٢٧	١٧,٢٠%
	متطوع	١٠٧	٦٨,١٥%
	المجموع	١٥٧	١٠٠%

من الجدول السابق يتضح أن نسبة المتطوعين في المنظمة هي النسبة الأعلى وبلغت (68.15%) وتفسر الباحثة ذلك بأن سياسة المنظمة تؤكد على العمل التطوعي وتشجع عليه كونه أحد مبادئها، في حين أن أقل نسبة كانت لمجلس الإدارة والتي بلغت (14.65%).

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (٩) توزع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: بيانات قسم إدارة الموارد البشرية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع القنيطرة، ٢٠٢٠

ومن خلال دراسة توزع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي تبين المؤهل العلمي لأفراد العينة موزع وفق الجدول

التالي:

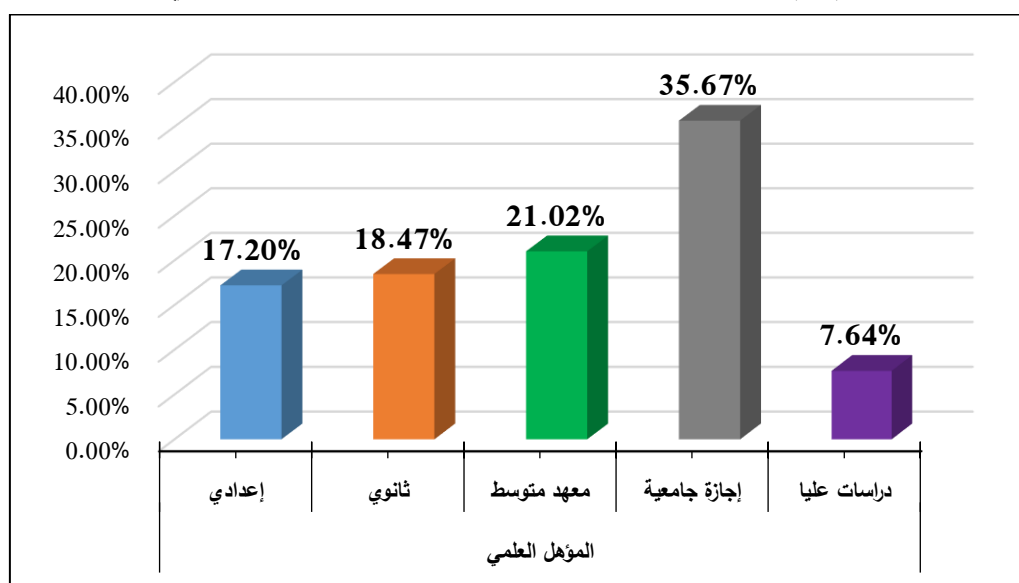
الجدول (٤) توزع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	إعدادي	٢٧	١٧,٢٠%
	ثانوي	٢٩	١٨,٤٧%
	معهد متوسط	٣٣	٢١,٠٢%
	إجازة جامعية	٥٦	٣٥,٦٧%
	دراسات عليا	١٢	٧,٦٤%
	المجموع	١٥٧	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة العاملين الذين يحملون إجازة جامعية هي النسبة الأعلى والتي بلغت نسبة (35.67%) وتفسر الباحثة ذلك بأن هذه الفئة من الشباب هي الأكثر نشاطاً وفاعلية في مجال عمل المنظمات الإنسانية، كما أن هذه النسبة تعكس المستوى التعليمي للأفراد في محافظة القنيطرة لذا يجب على المنظمة مراعاة مستوى المواصفات الواجب توافرها في الخدمة الداخلية وطريقة تقديمها للأفراد وليس الاهتمام بمجرد وجودها فقط، بينما بلغت نسبة العاملين الحاصلين على دراسات عليا النسبة الأقل وهي (7.64%).

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (١٠) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: بيانات قسم إدارة الموارد البشرية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع القنيطرة، ٢٠٢٠

ومن خلال دراسة توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة تبين عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة موزع وفق الجدول التالي:

الجدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير عدد سنوات الخبرة

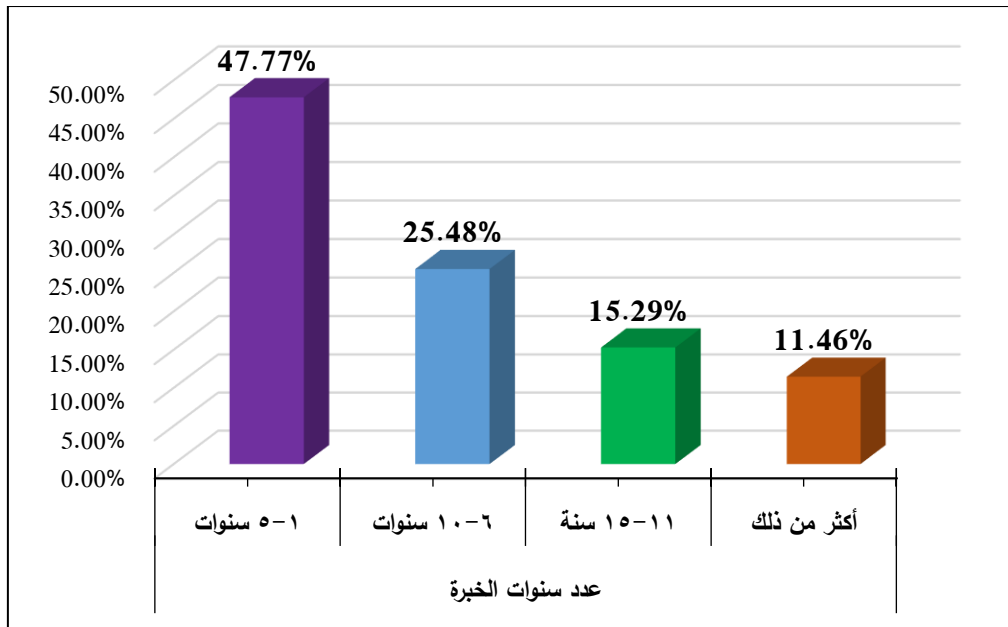
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	١-٥ سنوات	٧٥	٤٧,٧٧%
	٦-١٠ سنوات	٤٠	٢٥,٤٨%
	١١-١٥ سنة	٢٤	١٥,٢٩%

أكثر من ذلك	١٨	١١,٤٦%
المجموع	١٥٧	١٠٠%

من الجدول السابق نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة لديها خبرة وظيفية من (1-5) سنوات حيث بلغت نسبتهم (47.77%) وتفسر الباحثة ذلك إلى الزيادة في نسبة التطوع والتوظيف التي شهدتها المنظمة في الفترة الأخيرة حيث احتاجت المنظمة إلى أعداد كبيرة من الموظفين والمتطوعين في فترة الحرب، بينما بلغت نسبة العاملين ذوي الخبرة من (١٥ سنة فأكثر) النسبة الأقل حيث بلغت (11.46%).

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (١١) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: بيانات قسم إدارة الموارد البشرية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع القنيطرة، ٢٠٢٠

أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أداة الدراسة الرئيسية، وقد تم تصميم الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال السلوك التنظيمي وخاصة دراسة (ابراهيم، أبو سن، ٢٠١٥، السودان)، وجودة الخدمة الداخلية وخاصة دراسة (الكساسبة، ٢٠١١، الأردن)، وقد تكونت الاستبانة من الأقسام الآتية:

١- بيانات عامة (المتغيرات الديمغرافية): وهي

- الجنس: وأعطى الرموز الآتية:

الجنس	ذكور	إناث
الرمز	١	٢

- المؤهل العلمي: وأعطى الرموز الآتية:

المؤهل العلمي	إعدادي	ثانوي	معهد متوسط	إجازة جامعية	دراسات عليا
الرمز	١	٢	٣	٤	٥

- المسمى الوظيفي: وأعطى الرموز الآتية:

المسمى الوظيفي	مجلس إدارة	موظف	متطوع
الرمز	١	٢	٣

- عدد سنوات الخبرة: وأعطى الرموز الآتية:

عدد سنوات الخبرة	٥-١ سنوات	٦-١٠ سنوات	١١-١٥ سنوات	أكثر من ١٥ سنة
الرمز	١	٢	٣	٤

٢- أبعاد السلوك التنظيمي:

ويتكون من (٢٤) بنداً أو عبارة لقياس المتغير المستقل (السلوك التنظيمي)، والمقسم إلى ثلاثة أبعاد وهي وفق الجدول

الآتي:

الجدول (٦) أبعاد (المتغير المستقل) السلوك التنظيمي

البعد	عدد البنود
١-الدافعية والتحفيز	٨
٢-القيادة الإدارية	٨
٣-الثقافة التنظيمية	٨
السلوك التنظيمي	٢٤

٣- أبعاد جودة الخدمة الداخلية:

ويتكون من (١٦) بنداً أو عبارة لقياس المتغير التابع (جودة الخدمة الداخلية)، والمقسم إلى أربعة أبعاد وهي وفق الجدول الآتي:

الجدول (٧) أبعاد (المتغير التابع) جودة الخدمة الداخلية

البعد	عدد البنود
١- الملموسية	٤
٢- الاستجابة	٤
٣- الاعتمادية	٤
٤- المهنية	٤
جودة الخدمة الداخلية	١٦

وقد تم تدريج عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، حيث كانت أوزانه متدرجة على النحو الآتي:

الجدول (٨) تدرج أوزان مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض، استخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢١، وقامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة عدد أفراد العينة والنسب المئوية لتوزع الأفراد حسب الخصائص الديمغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لاستخراج الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة.

- التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة.
- استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الصدق البنوي (صدق الاتساق الداخلي) من خلال حساب ارتباط كل

بند أو عبارة مع الدرجة الكلية للبعد، وحساب معامل ارتباط الأبعاد مع بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

-تحليل الانحدار المتعدد: لدراسة أثر أبعاد المتغير المستقل (السلوك التنظيمي) في المتغير التابع (جودة الخدمة الداخلية)، ومعرفة أكثر أبعاد المتغير المستقل تأثيراً في المتغير التابع.

-اختبار ت-ستيوذنت للعينات المستقلة: لدراسة الفروق في السلوك التنظيمي وجودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير الجنس.

-اختبار تحليل التباين الأحادي: لدراسة الفروق في السلوك التنظيمي وجودة الخدمة الداخلية تبعاً للمتغيرات المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

التحقق من صدق وثبات الاستبانة:

١-صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة وفق طريقتين وهما:

أ-صدق المحتوى:

من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المختصين في المعهد العالي للتنمية الإدارية الواردة أسماؤهم في الملحق (1)، وذلك للتأكد من مدى دقة العبارات الواردة فيها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وبناءً على الاقتراحات التي تقدم بها الدكتور المشرف للاستبانة بصورتها المبدئية، ومن ثم تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (١٥) فرداً من الأفراد في منظمة الهلال الأحمر فرع القنيطرة، وذلك للتأكد من وضوح تعليمات الاستبانة ووضوح بنودها وسهولة فهمها ومعرفة الصعوبات التي يمكن أن تحدث في التطبيق اللاحق للاستبانة حتى يتم ضبطها وتلافيها، وكذلك التحقق من الصدق البنوي للاستبانة وثباتها تم التوصل إلى الاستبانة بصورتها النهائية الواردة في الملحق (2).

ب-الصدق البنوي:

تم التأكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة من خلال دراسة الاتساق الداخلي لها، من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل بيرسون) بين درجات كل بند من بنود الاستبانة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد مع بعضها بعضاً ودرجة المحور الذي تنتمي إليه بالنسبة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول (٩) معاملات ارتباط بنود الاستبانة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه في محور المتغير المستقل (السلوك التنظيمي)

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
البعد الأول: الدافعية والتحفيز		البعد الثاني: القيادة الإدارية		البعد الثالث: الثقافة التنظيمية	
١	**٠,٨٨٦	١	**٠,٧٣٨	١	**٠,٨٠٥
٢	**٠,٧٢٦	٢	**٠,٧٤١	٢	**٠,٧٤١
٣	**٠,٨١٨	٣	**٠,٨٦٠	٣	**٠,٨٣١
٤	**٠,٨٣٥	٤	**٠,٨٦٥	٤	**٠,٧٥٢
٥	**٠,٧٥٣	٥	**٠,٨١٦	٥	**٠,٦٦٣
٦	**٠,٨٥٨	٦	**٠,٨٦٨	٦	**٠,٦٦٤
٧	**٠,٥٨٧	٧	**٠,٨٢١	٧	**٠,٧٧٨
٨	**٠,٨١٩	٨	**٠,٨٨١	٨	**٠,٨١٥

* دال عند ٠,٠٥

** دال عند ٠,٠١

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الذي تنتمي إليه في محور (المتغير المستقل) كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (٠,٥٨٧ - ٠,٨٨٦) لدى أفراد عينة الدراسة.

الجدول (١٠) معاملات ارتباط بنود الاستبانة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه في محور المتغير التابع (جودة الخدمة الداخلية)

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
البعد الأول: الملموسية		البعد الثاني: الاستجابة		البعد الثالث: الاعتمادية		البعد الرابع: المهنية	
١	**٠,٨٤١	١	**٠,٨٩٣	١	**٠,٩٢٦	١	**٠,٨٩٠
٢	**٠,٨٠٢	٢	**٠,٩١٢	٢	**٠,٩٤٤	٢	**٠,٩٠٥
٣	**٠,٩٠٩	٣	**٠,٨٣٤	٣	**٠,٩٥٣	٣	**٠,٩٤٦
٤	**٠,٨٨٩	٤	**٠,٨٠٥	٤	**٠,٩٦٨	٤	**٠,٩٢٧

* دال عند ٠,٠٥

** دال عند ٠,٠١

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الذي تنتمي إليه في محور (المتغير التابع) كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (٠,٨٠٢-٠,٩٦٨) لدى أفراد عينة الدراسة.

الجدول (١١) معاملات ارتباط الأبعاد مع بعضها بعضاً ومع درجة محور السلوك التنظيمي (المتغير المستقل) الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	البعد الأول: الدافعية والتحفيز	البعد الثاني: القيادة الإدارية	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية	درجة المحور (السلوك التنظيمي)
البعد الأول: الدافعية والتحفيز	١	**٠,٨٠٩	**٠,٧٦٨	**٠,٩١٧
البعد الثاني: القيادة الإدارية		١	**٠,٨٨٤	**٠,٩٥٨
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية			١	**٠,٩٤٠
درجة المحور (السلوك التنظيمي)				١

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات الأبعاد مع بعضها بعضاً ومع درجة المحور (المتغير المستقل) الذي تنتمي إليه كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٠١)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (٠,٧٦٨-٠,٩٥٨) لدى أفراد عينة الدراسة.

الجدول (١٢) معاملات ارتباط الأبعاد مع بعضها بعضاً ومع درجة محور جودة الخدمة الداخلية (المتغير التابع) الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	البعد الأول: الملموسية	البعد الثاني: الاستجابة	البعد الثالث: الاعتمادية	البعد الرابع: المهنية	درجة المحور (جودة الخدمة الداخلية)
البعد الأول: الملموسية	١	**٠,٨٩٥	**٠,٦٩٣	**٠,٧٠٩	**٠,٨٨٨
البعد الثاني: الاستجابة		١	**٠,٧٤٥	**٠,٧٤٨	**٠,٩١٤
البعد الثالث: الاعتمادية			١	**٠,٩٤١	**٠,٩٣١
البعد الرابع: المهنية				١	**٠,٩٣٥
درجة المحور (جودة الخدمة الداخلية)					١

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات الأبعاد مع بعضها بعضاً ومع درجة المحور (المتغير التابع) الذي تنتمي إليه كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٠١)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (٠,٦٩٣-٠,٩٤١) لدى أفراد عينة الدراسة. وبالتالي فإن الاستبانة تتصف بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، وتحقق مؤشرات مرتفعة لصدقها البنوي.

٢- ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ لدرجات أفراد العينة والجدول (١٣) يبين معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك لكل بعد من أبعاد الاستبانة ولمحوريها الرئيسيين:

الجدول (١٣) معاملات ثبات الاستبانة

البعد	معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود
بعد الدافعية والتحفيز	٠,٩١١	٨
بعد القيادة الإدارية	٠,٩٣١	٨
بعد الثقافة التنظيمية	٠,٨٩٤	٨
محور السلوك التنظيمي	٠,٩٦٤	٢٤
بعد الملموسية	٠,٨٨٣	٤
بعد الاستجابة	٠,٨٨٠	٤
بعد الاعتمادية	٠,٩٦٢	٤
بعد المهنية	٠,٩٣٧	٤
محور جودة الخدمة الداخلية	٠,٩٦٨	١٦

يتبين من الجدول السابق أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للأبعاد كافة وللمحورين، وقد بلغت قيمته للمحور الأول (السلوك التنظيمي) (٠,٩٦٤) وللمحور الثاني (جودة الخدمة الداخلية) (٠,٩٦٨) وهي قيم مرتفعة، ومنه فإن الاستبانة تتصف بمؤشرات ثبات مرتفعة.

نستنتج ما سبق أن الاستبانة تتصف بمؤشرات صدق وثبات مرتفعة، ويمكن استخدامها في التطبيق اللاحق.

التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة:

للتعرف إلى درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، ومن أجل الحصول على نتائج أدق تم تحديد فئات المقياس، من خلال استخراج طول الفئة والذي يحسب وفق العلاقة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى درجة إجابة} - \text{أدنى درجة إجابة}) / \text{عدد درجات المقياس} = ٥ / (١ - ٥) = ٠,٨٠$$

ويمكن اختصار العلاقة السابقة بالقانون التالي:

$$0.80\% = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{عدد مستويات ليكرت} - 1}{\text{عدد مستويات}}$$

وبالتالي تكون فئات المقياس كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (١٤) فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

درجة الإجابة	فئات المقياس	الدلالة على مقياس ليكرت
1	1.80 – 1.00	منخفضة جداً
2	2.60 – 1.81	منخفضة
3	3.40 – 2.61	متوسطة
4	4.20 – 3.41	مرتفعة
5	5.00 – 4.21	مرتفعة جداً

ثم حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على جميع عبارات أو بنود الاستبانة وعلى أبعادها وعلى محوريها، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

- بالنسبة للمحور الأول السلوك التنظيمي (المتغير المستقل):

- البعد الأول (الدافعية والتحفيز):

الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على بنود البعد الأول (الدافعية والتحفيز)

الرقم	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة على مقياس ليكرت	الترتيب
١	أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي في وظيفتي مما يساعدني على الأداء الجيد.	2.57	1.082	منخفضة	4
٢	استمرارية وظيفتي توفر لي الاستقرار النفسي.	2.20	1.113	منخفضة	8

٣	موضوعية المدير في التعامل وتقييم الأداء تبعث الطمأنينة في نفسي.	2.66	1.119	متوسطة	1
٤	نظام الحوافز موحد وعادل ويتم تطبيقه دون تمييز بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والمحسوبية.	2.62	1.158	متوسطة	2
٥	نظام الحوافز المعمول به يحقق طموحاتي الشخصية.	2.34	1.114	منخفضة	5
٦	تعتبر الحوافز المادية والمعنوية سبباً في رفع الكفاءة لدى العاملين.	2.28	1.113	منخفضة	7
٧	ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة وحسن الأداء.	2.61	1.086	متوسطة	3
٨	الحوافز الحالية المتمثلة في رسالة الشكر للأداء المرتفع كافية بالنسبة لي.	2.33	1.066	منخفضة	6
	البعد الأول: الدافعية والتحفيز	2.45	0.868	منخفضة	

يتبين من الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على البنود الخاصة بالبعد الأول (الدافعية والتحفيز) جاءت بدرجة منخفضة ومتوسطة، وكانت على البعد الأول ككل بدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٤٥)، وجاء البند الثالث (موضوعية المدير في التعامل وتقييم الأداء تبعث الطمأنينة في نفسي) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٦٦) مما يعني أن المديرين في المنظمة المبحوثة يتمتعون بالموضوعية في التعامل وتقييم الأداء إلى حد معين، وهذا ما يجعل العاملين في المنظمة أكثر أمناً وطمأنينة، بينما جاء البند الثاني (استمرارية وظيفتي توفر لي الاستقرار النفسي) في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٢٠) مما يدل على أن العاملين في المنظمة ليسوا على قناعة تامة بأن استمرارية الوظيفة هي التي توفر لهم الاستقرار النفسي، وهذا يؤكد على أنه يوجد عامل آخر قد يشعر العامل بالاستقرار النفسي كالموضوعية التي يتعامل بها المدير معهم، وهذا ما تبين معنا في اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة على البند الثالث.

-البعد الثاني (القيادة الإدارية):

الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على بنود البعد الثاني (القيادة الإدارية)

الرقم	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة على مقياس ليكرت	الترتيب
١	القيادة في المنظمة ناصحة وميسرة وأبوية.	2.49	1.101	منخفضة	7
٢	القيادة في المنظمة تهتم بأن تكون متميزة وإبداعية وخدمية تنافسية.	2.52	1.077	منخفضة	5
٣	توجد علاقات اجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.	2.62	1.050	متوسطة	3
٤	تعمل القيادة في المنظمة على ترقية ومشاركة العاملين لتحسين فعالية وكفاءة المنظمة.	2.65	.988	متوسطة	1
٥	تظهر القيادة التزامها ومشاركتها في ترقية وتحسين أداء العاملين.	2.39	1.112	منخفضة	8
٦	تهتم القيادة بأراء العاملين ومقترحاتهم وتحثهم على الابداع والابتكار.	2.61	1.101	متوسطة	4
٧	يتعرف رئيسي المباشر بالجهد الذي أبذله في العمل.	2.51	1.164	منخفضة	6
٨	القيادة تلبي حاجات العاملين، مما يؤثر بشكل إيجابي على مستويات الأداء.	2.63	1.058	متوسطة	2
	البعد الثاني: القيادة الإدارية	2.55	0.889	منخفضة	

يتبين من الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على البنود الخاصة بالبعد الثاني (القيادة الإدارية) جاءت بدرجة منخفضة ومتوسطة، وكانت على البعد الثاني ككل بدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٥٥)، وجاء البند الرابع (تعمل القيادة في المنظمة على ترقية ومشاركة العاملين لتحسين فاعلية وكفاءة المنظمة) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٦٥)، مما يعني أن المنظمة المبحوثة تتمتع بالكفاءة والفاعلية نظراً لما تقوم به القيادة من عمليات ترقية وتحسين أداء العاملين فيها، بينما جاء البند الخامس (تظهر القيادة

التزامها ومشاركتها في ترقية وتحسين أداء العاملين) في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٣٩).

-البعد الثالث (الثقافة التنظيمية):

الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على بنود البعد الثالث (الثقافة التنظيمية)

الرقم	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة على مقياس ليكرت	الترتيب
١	تهتم المنظمة بالجوانب الشخصية للفرد، فهي بمثابة عائلة كبيرة.	2.51	1.115	منخفضة	4
٢	المناخ السائد في المنظمة هو التركيز على الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي.	2.33	1.177	منخفضة	5
٣	النمط الإداري في المنظمة يمتاز بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة.	2.63	1.163	متوسطة	2
٤	للمنظمة رسالة وأهداف محددة ومكتوبة بوضوح.	2.66	.993	متوسطة	1
٥	ثقافة المنظمة تدعم استقرار نظامه الاجتماعي.	2.31	1.083	منخفضة	6
٦	تسمح المنظمة بالتغيير والتحديث في نظامها.	2.21	1.025	منخفضة	8
٧	تسعى المنظمة للتأكيد على الأداء والاستقرار والكفاءة.	2.30	1.094	منخفضة	7
٨	المناخ السائد في المنظمة تعاوني ويوحى بالثقة.	2.61	1.101	متوسطة	3
	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية	2.44	0.829	منخفضة	

يتبين من الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على البنود الخاصة بالبعد الثالث (الثقافة التنظيمية) جاءت بدرجة منخفضة ومتوسطة، وكانت على البعد الثالث ككل بدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٤٤)، وجاء البند الرابع (للمنظمة رسالة وأهداف محددة ومكتوبة بوضوح) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة على مقياس

ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٦٦)، وهذا يتوضح من خلال اللوحات والإعلانات المكتوبة التي يتم وضعها في كل مكان في المنظمة وكما يتم توزيعها على العاملين الجدد فيها لفهم أهداف ورسالة المنظمة، بينما جاء البند السادس (تسمح المنظمة بالتغيير والتحديث في نظامها) في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٢١)، مما يعني أن المنظمة تتمسك بنظامها، ولا تسعى إلى التغيير فيه، وقد يعود ذلك إلى الأهداف المحددة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، بحيث أن التغيير فيها قد يترتب تغيير نوعي في بعض أهداف المنظمة.

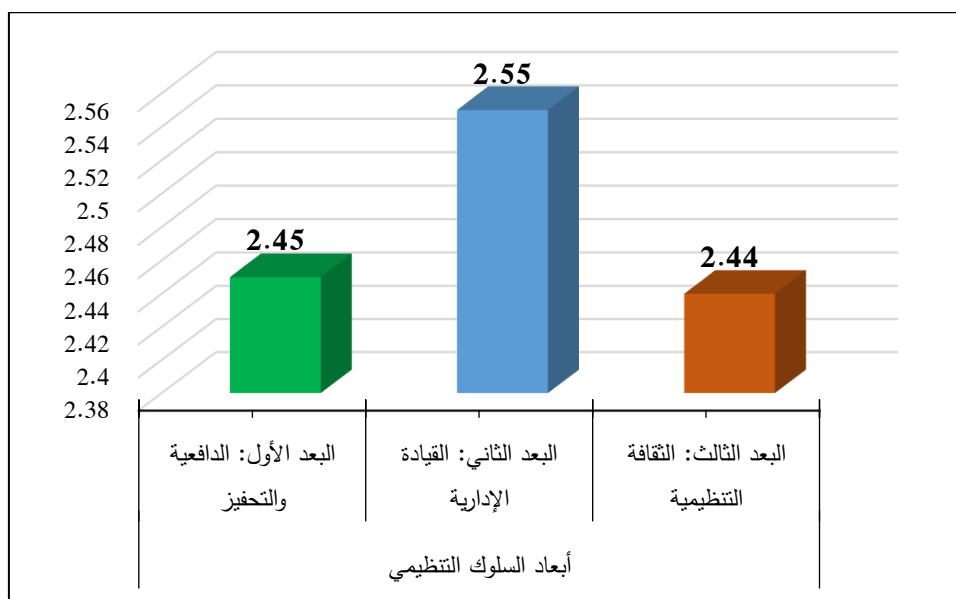
-أبعاد السلوك التنظيمي (المتغير المستقل):

الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على أبعاد السلوك التنظيمي

الرقم	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة على مقياس ليكرت	الترتيب
١	البعد الأول: الدافعية والتحفيز	2.45	0.868	منخفضة	2
٢	البعد الثاني: القيادة الإدارية	2.55	0.889	منخفضة	1
٣	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية	2.44	0.829	منخفضة	3
	السلوك التنظيمي	2.48	0.809	منخفضة	

يتبين من الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على محور السلوك التنظيمي ككل جاءت بدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٤٨)، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة البحث على أن مستوى السلوك التنظيمي في المنظمة منخفضاً، وجاء البعد الثاني (القيادة الإدارية) في المرتبة الأولى وبدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٥٥)، مما يدل على الدور الكبير الذي تقوم به القيادة في المنظمة لتحسين سلوك العاملين فيها وتأدية مهامهم بالشكل الصحيح، بينما جاء البعد الثالث (الثقافة التنظيمية) في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٤٤).

الشكل (١٢) المتوسطات الحسابية للإجابات على أبعاد السلوك التنظيمي



-بالنسبة للمحور الثاني جودة الخدمة الداخلية (المتغير التابع):

-البعد الأول (الملموسية):

الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على بنود البعد الأول (الملموسية)

الرقم	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة على مقياس ليكرت	الترتيب
١	المنظمة مجهزة بتجهيزات متطورة تسائر التكنولوجيا الحديثة.	2.61	1.114	متوسطة	2
٢	يتلاءم مظهر المنظمة مع مستوى الخدمات المقدمة.	2.02	1.094	منخفضة	4
٣	يتميز العاملون بحسن المظهر.	2.64	1.117	متوسطة	1
٤	التصميم الداخلي للمنظمة منظم وجذاب.	2.26	1.107	منخفضة	3
	البعد الأول: الملموسية	2.38	0.953	منخفضة	

يتبين من الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على البنود الخاصة بالبعد الأول (الملموسية) جاءت بدرجة منخفضة ومتوسطة، وكانت على البعد الأول ككل بدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٣٨)، وجاء البند الثالث (يتميز العاملون بحسن المظهر) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي

(٢,٦٤)، وهذا يعود إلى أن المنظمة محل الدراسة تلزم جميع العاملين بلباس موحد، وهذا ما يعطي مظهر لائق للعاملين فيها، بينما جاء البند الثاني (بتلاءم مظهر المنظمة مع مستوى الخدمات المقدمة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٠٢)، مما يعني أن المنظمة تحتاج إلى أن تقوم بتقديم خدمات أفضل بحيث تكون ملائمة مع مظهر المنظمة وأهدافها الخدمية والإنسانية.

-البعد الثاني (الاستجابة):

الجدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على بنود البعد الثاني (الاستجابة)

الرقم	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة على مقياس ليكرت	الترتيب
١	تحرص المنظمة على إعلام العملاء عن مواعيد تقديم الخدمة.	2.61	1.076	متوسطة	2
٢	تحرص المنظمة على الاستجابة السريعة لشكاوى واستفسارات العملاء.	2.13	1.112	منخفضة	4
٣	تحرص المنظمة على تقديم جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة.	2.63	1.145	متوسطة	1
٤	لدى العاملين الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء.	2.20	1.040	منخفضة	3
	البعد الثاني: الاستجابة	2.39	0.940	منخفضة	

يتبين من الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على البنود الخاصة بالبعد الثاني (الاستجابة) جاءت بدرجة منخفضة ومتوسطة، وكانت على البعد الثاني ككل بدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٣٩)، وجاء البند الثالث (تحرص المنظمة على تقديم جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٦٣)، مما يعني أن المنظمة قيد الدراسة تسعى للاستجابة لمتطلبات العملاء وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لأي خدمة جديدة يقومون بتقديمها، وتقديم خدمات متنوعة تلبي رغبات العميل، بينما جاء البند الثاني (تحرص المنظمة على الاستجابة السريعة لشكاوي واستفسارات العملاء) في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,١٣)، مما يدل على أن المنظمة محل الدراسة لا تقوم بتأدية خدماتها

للعلاء بالسرعة المطلوبة وهذا يتطلب حرصاً أكبر على تأدية الخدمات بالسرعة المطلوبة لتحقيق مستوى أعلى من جودة خدمات المنظمة.

-البعد الثالث (الاعتمادية):

الجدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على بنود البعد الثالث (الاعتمادية)

الرقم	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة على مقياس ليكرت	الترتيب
١	الخدمة المقدمة في المنظمة تتوافق مع معايير الجودة المطلوبة.	2.40	1.164	منخفضة	4
٢	تحرص المنظمة على تأدية الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة.	2.43	1.180	منخفضة	3
٣	تحرص المنظمة على حل مشاكل العملاء وإجابة استفساراتهم.	2.61	1.202	متوسطة	2
٤	تحرص المنظمة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد مسبقاً.	2.66	1.205	متوسطة	1
	البعد الثالث: الاعتمادية	2.52	1.126	منخفضة	

يتبين من الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على البنود الخاصة بالبعد الثالث (الاعتمادية) جاءت بدرجة منخفضة ومتوسطة، وكانت على البعد الثالث ككل بدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٥٢)، وجاء البند الرابع (تحرص المنظمة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد مسبقاً) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٦٦)، وهذا يدل على أن المنظمة قيد الدراسة تلتزم بتأدية مهامها وتلبية متطلبات العملاء بالوقت المطلوب، بينما جاء البند الأول (الخدمة المقدمة في المنظمة تتوافق مع معايير الجودة المطلوبة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٤٠)، وهذا يدل على وجود خلل وضعف في جودة الخدمات المقدمة من المنظمة لعملائها، وهذا يتطلب حرص أكبر وتركيز على معايير الجودة المطلوبة وكما يريدتها العميل.

-البعد الرابع (المهنية):

الجدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على بنود البعد الرابع (المهنية)

الرقم	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة على مقياس ليكرت	الترتيب
١	يملك العاملون الخبرة والمهارة اللازمة لتقديم الخدمات.	2.26	1.206	منخفضة	4
٢	يملك العاملون القدرة والمعرفة للتعامل مع احتياجات العملاء الخاصة.	2.68	1.158	متوسطة	1
٣	تقدم المنظمة خدمات كما يريدونها العميل وبأداء فعال.	2.35	1.169	منخفضة	3
٤	فريق العمل في المنظمة يمتلك المعرفة اللازمة لتقديم الخدمة والإجابة عن استفساراتهم.	2.62	1.163	متوسطة	2
	البعد الرابع: المهنية	2.47	1.076	منخفضة	

يتبين من الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على البنود الخاصة بالبعد الرابع (المهنية) جاءت بدرجة منخفضة ومتوسطة، وكانت على البعد الرابع ككل بدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٤٧)، وجاء البند الثاني (يملك العاملون القدرة والمعرفة للتعامل مع احتياجات العملاء الخاصة) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٦٨)، مما يعني أن العاملين في المنظمة يتمتعون بمهارة عالية في معرفة ما يحتاجه العملاء من خدمات وكيفية التعامل معها، بينما جاء البند الأول (يملك العاملون الخبرة والمهارة اللازمة لتقديم الخدمات) في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (٢,٢٦)، مما يعني أن العاملين لديهم نقص في الخبرة والمهارة اللازمة لتقديم الخدمات للعملاء، وهذا يتطلب جهد أكبر وتدريب من قبل المنظمة للعاملين فيها لزيادة خبرتهم في مجال تقديم الخدمات.

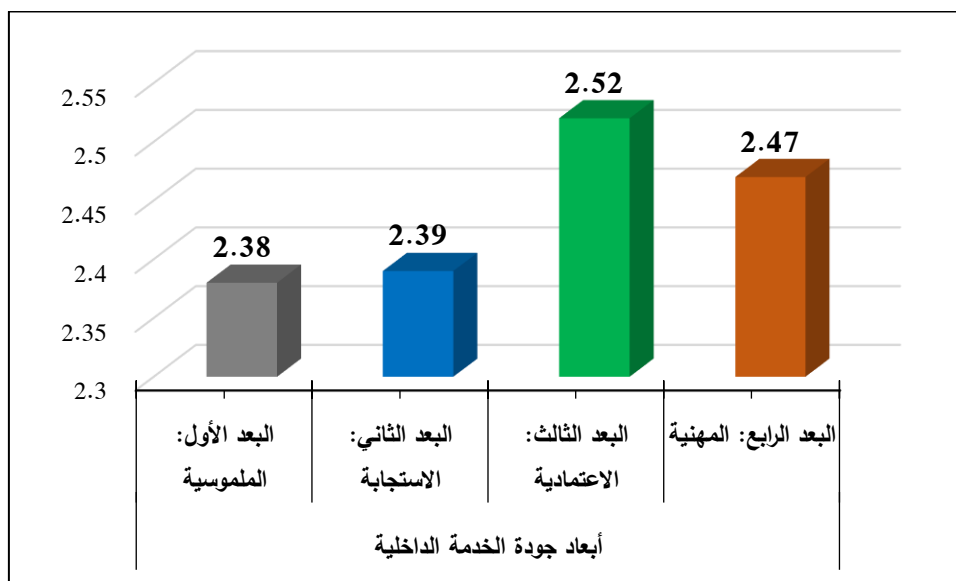
-أبعاد جودة الخدمة الداخلية (المتغير التابع):

الجدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على أبعاد جودة الخدمة الداخلية

الرقم	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة على مقياس ليكرت	الترتيب
١	البعد الأول: الملموسية	2.83	0.953	منخفضة	4
٢	البعد الثاني: الاستجابة	2.39	0.940	منخفضة	3
٣	البعد الثالث: الاعتمادية	2.52	1.126	منخفضة	1
٤	البعد الرابع: المهنية	2.47	1.076	منخفضة	2
	جودة الخدمة الداخلية	2.44	0.940	منخفضة	

يتبين من الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على محور جودة الخدمة الداخلية ككل جاءت بدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (2.44)، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة البحث على أن مستوى جودة الخدمة الداخلية منخفض، وجاء البعد الثالث (الاعتمادية) في المرتبة الأولى وبدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (2.52)، مما يعني أن المنظمة محل الدراسة لديها القدرة على تقديم الخدمات التي وعدت بها لكن بدرجة منخفضة من الدقة والصحة والالتزام بالوقت والأداء، بينما جاء البعد الأول (الملموسية) في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة على مقياس ليكرت وبمتوسط حسابي (2.38)، مما يدل على وجود خلل في الخدمات التي تقدمها المنظمة بحيث أنها لا تتناسب مع مظهرها، وهذا يتطلب توفير المزيد من التجهيزات للمنظمة، كإدخال الإلكترونيات وتكنولوجيا حديثة تعمل على تحسين أداء العاملين وتقديم مستوى أفضل من جودة الخدمات.

الشكل (١٣) المتوسطات الحسابية للإجابات على أبعاد جودة الخدمة الداخلية



نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

وينتفع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك التنظيمي في بعد الاعتمادية محل الدراسة استخدمت الباحثة لاختبار هذه الفرضية تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر الأبعاد الممثلة للسلوك التنظيمي (المتغير المستقل) في المتغير التابع الاعتمادية، ومعرفة أي أبعاد المتغير المستقل أكثر تأثيراً في المتغير التابع، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (٢٤) معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في الاعتمادية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.839	.704	.699	2.472

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة أبعاد السلوك التنظيمي والمتغير التابع الاعتمادية قد بلغت (0.839) وهو ارتباط طردي وقوي جداً، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.704) أي أن المتغير

المستقل (أبعاد السلوك التنظيمي) قد فسرت ما نسبته (70.4%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الاعتمادية)، وهي تدل على أن المتغير المستقل (أبعاد السلوك التنظيمي) يساهم بنسبة (70.4%) في تحسين بعد الاعتمادية في المنظمة قيد الدراسة.

ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد وفق الآتي:

الجدول (٢٥) نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في الاعتمادية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000	121.570	743.065	3	2229.194	Regression	1
		6.112	153	935.176	Residual	
			156	3164.369	Total	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى المعنوية كان أصغر من 0.05، وبالتالي يوجد أثر معنوي لأبعاد السلوك التنظيمي في الاعتمادية، وإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ويوضح الجدول الآتي ثوابت نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها:

الجدول (٢٦) ثوابت الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في الاعتمادية

Coefficients						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.018	2.390		.641	1.532	(Constant)	1
.001	3.450	.263	.049	.170	بعد الدافعية والتحفيز	
.112	1.597	.166	.066	.105	بعد القيادة الإدارية	
.000	4.838	.463	.065	.314	بعد الثقافة التنظيمية	

يتبين من الجدول السابق أنه لا يوجد أثر معنوي لبعد القيادة الإدارية في الاعتمادية، بينما كان هناك أثر معنوي لبعد الدافعية والتحفيز والثقافة التنظيمية في الاعتمادية. إذ كانت مستويات المعنوية المتعلقة بها أصغر من 0.05.

ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات وفق المعادلة الآتية:

$$\text{الاعتمادية} = 1.532 + (0.170 \times \text{الدافعية والتحفيز}) + (0.314 \times \text{الثقافة التنظيمية})$$

يتبين من المعادلة السابقة أنه كلما زادت أبعاد السلوك التنظيمي بدرجة وبمقدار وحدة واحدة فإن الاعتمادية ستزيد بمقدار (0.484).

و يتبين من الجدول السابق أن أكثر أبعاد السلوك التنظيمي تأثيراً في المتغير التابع (الاعتمادية) كان الثقافة التنظيمية حيث بلغ تأثيره (0.314).

ويمكن تفسير ذلك بأن الثقافة التنظيمية تساعد بشكل ملحوظ في تحقيق الاعتمادية وذلك من خلال القيم والمعتقدات والأفكار المشتركة لدى العاملين في المنظمة، والتي تتمثل بالالتزام بالمبادئ والانصياع للأنظمة والتعليمات التي تفرضها المنظمة، كالاتزام بالوقت المحدد لإنجاز الخدمة المطلوبة، كما تساعد الدافعية والتحفيز على تحقيق بعد الاعتمادية وذلك من خلال إشباع حاجات ورغبات العاملين سواء المادية والمعنوية، واستثارة هذا الدافع وتنشيطه، وبالتالي توجيه سلوك الفرد تجاه هدف أو خدمة معينة يمكن تحقيقها، أما فيما يخص بعد القيادة الإدارية وعدم وجود تأثير معنوي له في بعد الاعتمادية فيمكن تفسير ذلك في عدم امتلاك الرؤساء الحجة أو الأسلوب المقنع مع مرؤوسيهم، وعدم القدرة على التأثير في آرائهم وأفكارهم.

ومما سبق نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك التنظيمي في بعد الاعتمادية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك التنظيمي في بعد الاستجابة محل الدراسة استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر الأبعاد الممثلة للسلوك التنظيمي (المتغير المستقل) في المتغير التابع الاستجابة، ومعرفة أي أبعاد المتغير المستقل أكثر تأثيراً في المتغير التابع، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (٢٧) معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في الاستجابة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.824	.679	.672	2.154

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة أبعاد السلوك التنظيمي والمتغير التابع الاستجابة قد بلغت (0.824) وهو ارتباط طردي وقوي جداً، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.679) أي أن المتغير المستقل (أبعاد السلوك التنظيمي) قد فسرت ما نسبته (67.9%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الاستجابة)،

وهذا يدل على أن المتغير المستقل (أبعاد السلوك التنظيمي) تساهم بنسبة (67.9%) في تحسين بعد الاستجابة في المنظمة محل الدراسة.

ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد وفق الآتي:

الجدول (٢٨) نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في الاستجابة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000	107.689	499.520	3	1498.559	Regression	1
		4.639	153	709.696	Residual	
			156	2208.255	Total	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى المعنوية كان أصغر من 0.05، وبالتالي يوجد أثر معنوي لأبعاد السلوك التنظيمي في الاستجابة، وإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ويوضح الجدول الآتي ثوابت نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها:

الجدول (٢٩) ثوابت الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في الاستجابة

Coefficients						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.747	.323		.558	.181	(Constant)	1
.006	2.798	.222	.043	.120	بعد الدافعية والتحفيز	
.000	4.347	.472	.057	.249	بعد القيادة الإدارية	
.081	1.759	.175	.057	.100	بعد الثقافة التنظيمية	

يتبين من الجدول السابق أنه لا يوجد أثر معنوي لبعد الثقافة التنظيمية في الاستجابة، بينما كان هناك أثر معنوي لبعدي (الدافعية والتحفيز والقيادة الإدارية) في الاستجابة. إذ كانت مستويات المعنوية المتعلقة بها أصغر من 0.05. ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات وفق المعادلة الآتية:

$$\text{الاستجابة} = (0.120 \times \text{الدافعية والتحفيز}) + (0.249 \times \text{القيادة الإدارية})$$

كلما زادت أبعاد السلوك التنظيمي بدرجة وبمقدار وحدة واحدة فإن الاستجابة ستزيد بمقدار (0.369).

كما يتبين من الجدول السابق أن أكثر أبعاد السلوك التنظيمي تأثيراً في المتغير التابع (الاستجابة) كان القيادة الإدارية حيث بلغ تأثيره (0.249).

ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن القيادة الإدارية تؤثر بشكل ملحوظ في الاستجابة وذلك من خلال علاقة القائد مع مرؤوسيه، واحترامهم ومساعدتهم في تقديم الخدمات الفورية وبالسرية المطلوبة، كما تساعد الدافعية والتحفيز في تحقيق بعد الاستجابة وذلك من خلال إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين في المنظمة، والتي تتمثل بالاحترام والتقدير وإثبات الذات، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين وصولاً لتأدية الخدمة بالكفاءة والسرية المطلوبة، أما بالنسبة لبعدها الثقافية التنظيمية فلا يوجد أثر معنوي له في بعد الاستجابة ويمكن تفسير ذلك بأن النمط الإداري في المنظمة لا يمتاز بروح الفريق والمشاركة بالآراء واتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف الآراء وتضييع الوقت وعدم إنجاز الخدمة المطلوبة بالسرية التي يحتاج إليها العميل.

ومما سبق نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك التنظيمي في بعد الاستجابة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك التنظيمي في بعد الملموسية محل الدراسة استخدمت الباحثة لاختبار هذه الفرضية تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر الأبعاد الممثلة للسلوك التنظيمي (المتغير المستقل) في المتغير التابع الملموسية، ومعرفة أي أبعاد المتغير المستقل أكثر تأثيراً في المتغير التابع، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (٣٠) معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في الملموسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.801	.642	.635	2.305

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة أبعاد السلوك التنظيمي والمتغير التابع الملموسية قد بلغت (0.801) وهو ارتباط طردي وقوي جداً، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.642) أي أن المتغير المستقل (أبعاد السلوك التنظيمي) قد فسرت ما نسبته (64.2%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الملموسية)،

وهذا يدل على أن المتغير المستقل (أبعاد السلوك التنظيمي) تساهم بنسبة (64.2%) في تحسين بعد الملموسية في المنظمة قيد البحث.

ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد وفق الآتي:

الجدول (٣١) نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في الملموسية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000	91.380	485.413	3	1456.238	Regression	1
		5.312	153	812.743	Residual	
			156	2268.981	Total	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى المعنوية كان أصغر من 0.05، وبالتالي يوجد أثر معنوي لأبعاد السلوك التنظيمي في الملموسية، وإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ويوضح الجدول الآتي ثوابت نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها:

الجدول (٣٢) ثوابت الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في الملموسية

Coefficients						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.726	.351		.598	.210	(Constant)	1
.000	3.648	.306	.046	.168	بعد الدافعية والتحفيز	
.003	3.058	.350	.061	.188	بعد القيادة الإدارية	
.064	1.862	.196	.061	.113	بعد الثقافة التنظيمية	

يتبين من الجدول السابق أنه لا يوجد أثر معنوي لبعد الثقافة التنظيمية في الملموسية، بينما كان هناك أثر معنوي لبعدي (الدافعية والتحفيز والقيادة الإدارية) في الملموسية. إذ كانت مستويات المعنوية المتعلقة بها أصغر من 0.05. ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات وفق المعادلة الآتية:

$$\text{الملموسية} = (0.168 \times \text{الدافعية والتحفيز}) + (0.188 \times \text{القيادة الإدارية})$$

يتبين من المعادلة السابقة أنه كلما زادت أبعاد السلوك التنظيمي بدرجة وبمقدار وحدة واحدة فإن الملموسية ستزيد بمقدار (0.356)

كما يتبين من الجدول السابق أن أكثر أبعاد السلوك التنظيمي تأثيراً في المتغير التابع (الملموسية) كان القيادة الإدارية حيث بلغ تأثيره (0.188).

ويمكن تفسير ما سبق بأن القيادة الإدارية تساعد في تحقيق الملموسية بشكل ملحوظ وذلك من خلال وجود علاقات اجتماعية متبادلة بين الرؤساء والمرووسين والتي تتيح سهولة الاتصال بينهم لتأدية الخدمات المطلوبة، كما تساعد الدافعية والتحفيز في تحقيق الملموسية وذلك من خلال تشجيع العاملين في المنظمة على الإبداع والابتكار الجديد والذي يتمشى مع استخدام العاملين للآلات والمعدات الحديثة الموجودة ضمن المنظمة، أما بالنسبة لبعد الثقافة التنظيمية فلا يوجد أثر معنوي له في بعد الملموسية ويمكن تفسير ذلك في وجود خلل بالمناخ التعاوني السائد في المنظمة وهذا بدوره يضعف عمليات التواصل بين العاملين في المنظمة.

ومما سبق نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك التنظيمي في بعد الملموسية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك التنظيمي في بعد المهنية محل الدراسة
استخدمت الباحثة لاختبار هذه الفرضية تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر الأبعاد الممثلة للسلوك التنظيمي (المتغير المستقل) في المتغير التابع المهنية، ومعرفة أي أبعاد المتغير المستقل أكثر تأثيراً في المتغير التابع، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (٣٣) معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في المهنية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.845	.714	.709	2.324

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة أبعاد السلوك التنظيمي والمتغير التابع المهنية قد بلغت (0.845) وهو ارتباط طردي وقوي جداً، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.714) أي أن المتغير المستقل (أبعاد السلوك التنظيمي) قد فسرت ما نسبته (71.4%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (المهنية)، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (أبعاد السلوك التنظيمي) تساهم بنسبة (71.4%) في تحسين بعد المهنية في المنظمة قيد الدراسة.

ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد وفق الآتي:

الجدول (٣٤) نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في المهنية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000	127.572	688.861	3	2066.583	Regression	1
		5.400	153	826.168	Residual	
			156	2892.752	Total	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى المعنوية كان أصغر من 0.05، وبالتالي يوجد أثر معنوي لأبعاد السلوك التنظيمي في المهنية، وإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ويوضح الجدول الآتي ثوابت نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها:

الجدول (٣٥) ثوابت الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في المهنية

Coefficients					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.034	2.144		.602	1.292	(Constant)
.000	3.949	.296	.046	.183	بعد الدافعية والتحفيز
.372	.895	.092	.062	.055	بعد القيادة الإدارية
.000	5.425	.510	.061	.331	بعد الثقافة التنظيمية

يتبين من الجدول السابق أنه لا يوجد أثر معنوي لبعد القيادة الإدارية في المهنية، بينما كان هناك أثر معنوي لبعد الدافعية والتحفيز الثقافي التنظيمية) في المهنية. إذ كانت مستويات المعنوية المتعلقة بها أصغر من 0.05.

ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات وفق المعادلة الآتية:

$$\text{المهنية} = 1.292 + (0.183 \times \text{الدافعية والتحفيز}) + (0.331 \times \text{الثقافة التنظيمية})$$

يتبين من المعادلة السابقة أنه كلما زادت أبعاد السلوك التنظيمي بدرجة وبمقدار وحدة واحدة فإن المهنية ستزيد بمقدار (0.514)

كما يتبين من الجدول السابق أن أكثر أبعاد السلوك التنظيمي تأثيراً في المتغير التابع (المهنية) كان الثقافة التنظيمية حيث بلغ تأثيره (0.331).

ويمكننا تفسير ما سبق بأن الثقافة التنظيمية تساعد في تحقيق المهنية بشكل ملحوظ وذلك من خلال تأكيد المنظمة على الأداء الجيد والكفاءة وغرس قيم خاصة بالتعامل مع العملاء ومساعدتهم والرد على تساؤلاتهم بشكل محترف، كما تساعد الدافعية والتحفيز في تحقيق المهنية وذلك من خلال عمليات الترقية المرتبطة بالكفاءة وحسن الأداء، وتشجيع العاملين الذين يمتلكون المعرفة اللازمة لتقديم الخدمة وبأداء فعال بحوافز مادية ومعنوية تزيد من مستوى كفاءتهم واحترافيتهم، أما فيما يخص بعد القيادة الإدارية فليس له تأثير في بعد المهنية ويعود تفسير ذلك لعدم تشجيع العاملين على التميز وتحقيق خدمات تنافسية يمكن من خلالها تحقيق الخدمات الخاصة كما يريدونها العميل.

ومما سبق نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك التنظيمي في بعد المهنية محل الدراسة.

- بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى:

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى السلوك التنظيمي (المتغير المستقل) ككل وجودة الخدمة الداخلية ككل (المتغير التابع):

استخدمت الباحثة لاختبار هذه الفرضية تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر الأبعاد الممثلة للسلوك التنظيمي (المتغير المستقل) في المتغير التابع جودة الخدمة الداخلية ككل، ومعرفة أي أبعاد المتغير المستقل أكثر تأثيراً في المتغير التابع، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (٣٦) معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية ككل

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.899	.808	.804	6.658

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة أبعاد السلوك التنظيمي والمتغير التابع جودة الخدمة الداخلية ككل قد بلغت (0.899) وهو ارتباط طردي وقوي جداً، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.808) أي أن المتغير المستقل (أبعاد السلوك التنظيمي) قد فسرت ما نسبته (80.8%) من التغير الحاصل في المتغير التابع

(جودة الخدمة الداخلية ككل)، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (السلوك التنظيمي) يساهم بنسبة (80.8%) في تحسين المتغير التابع (جودة الخدمة الداخلية) في المنظمة محل الدراسة.

ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد وفق الآتي:

الجدول (٣٧) نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة

الداخلية ككل

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000	214.496	9506.958	3	28520.875	Regression	1
		44.322	153	6781.316	Residual	
			156	35302.191	Total	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى المعنوية كان أصغر من 0.05، وبالتالي يوجد أثر معنوي لأبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية ككل، وإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع.

ويوضح الجدول الآتي ثوابت نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها:

الجدول (٣٨) ثوابت الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية ككل

Coefficients						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.161	1.410		1.726	2.434	(Constant)	1
.000	4.827	.296	.133	.642	بعد الدافعية والتحفيز	
.001	3.370	.283	.177	.598	بعد القيادة الإدارية	
.000	4.904	.378	.175	.858	بعد الثقافة التنظيمية	

يتبين من الجدول السابق أنه يوجد أثر معنوي لأبعاد السلوك التنظيمي (الدافعية والتحفيز والقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية) في جودة الخدمة الداخلية ككل. إذ كانت مستويات المعنوية المتعلقة بها أصغر من 0.05. ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات وفق المعادلة الآتية:

جودة الخدمة الداخلية = $(0.624 \times \text{الدافعية والتحفيز}) + (0.598 \times \text{القيادة الإدارية}) + (0.858 \times \text{الثقافة التنظيمية})$
 يتبين من المعادلة السابقة أن كلما زاد السلوك التنظيمي بدرجة وبمقدار وحدة واحدة فإن جودة الخدمة الداخلية ستزيد بمقدار (2.08)

كما يتبين من الجدول السابق أن أكثر أبعاد السلوك التنظيمي تأثيراً في المتغير التابع (جودة الخدمة الداخلية ككل) كان بعد الثقافة التنظيمية حيث بلغ تأثيره (0.858)، يليه بعد الدافعية والتحفيز حيث بلغ تأثيره (0.642)، ويليه أخيراً بعد القيادة الإدارية حيث بلغ تأثيره (0.598)، وهذا يفسر ضرورة التأكيد على أهمية توضيح سياسة وأهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها، والعمل على توافرها مكتوبة بوضوح ليتسنى لجميع العاملين الاطلاع عليها والعمل على تطبيق سياسة وثقافة المنظمة، إلى جانب وجود أهمية للقيادة الإدارية التي تقوم بتشجيع العاملين على تحقيق متطلبات العملاء وعلى أساسها يتم تقييم أدائهم بدقة وموضوعية، وعلى ذلك تقوم القيادة بتحفيز عاملها وترقيتهم. ومما سبق نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل (السلوك التنظيمي) في المتغير التابع (جودة الخدمة الداخلية ككل) محل الدراسة. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر أبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

ويتفرع عنها:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر أبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، وإناث)، باستخدام اختبار ت ستيودنت للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (٣٩) نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على استبانة السلوك

التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
الدافعية والتحفيز	ذكور	98	19.95	6.85	0.768	155	0.443	

غير دال				7.13	19.07	59	اناث	
غير دال	0.442	155	0.805	6.93	20.78	98	ذكور	القيادة الإدارية
				7.44	19.83	59	اناث	
غير دال	0.552	155	0.597	6.29	19.81	98	ذكور	الثقافة التنظيمية
				7.21	19.15	59	اناث	
غير دال	0.440	155	0.774	18.81	60.53	98	ذكور	محور السلوك التنظيمي
				20.48	58.05	59	اناث	
غير دال	0.264	155	1.122	3.69	9.81	98	ذكور	الملموسية
				4.00	9.10	59	اناث	
غير دال	0.821	155	0.227	3.45	9.63	98	ذكور	الاستجابة
				4.26	9.49	59	اناث	
غير دال	0.688	155	0.402	4.36	10.21	98	ذكور	الاعتمادية
				4.76	9.92	59	اناث	
غير دال	0.524	155	0.639	4.31	10.08	98	ذكور	المهنية
				4.33	9.63	59	اناث	
غير دال	0.521	155	0.644	14.55	39.73	98	ذكور	محور جودة الخدمة الداخلية
				15.91	38.14	59	اناث	

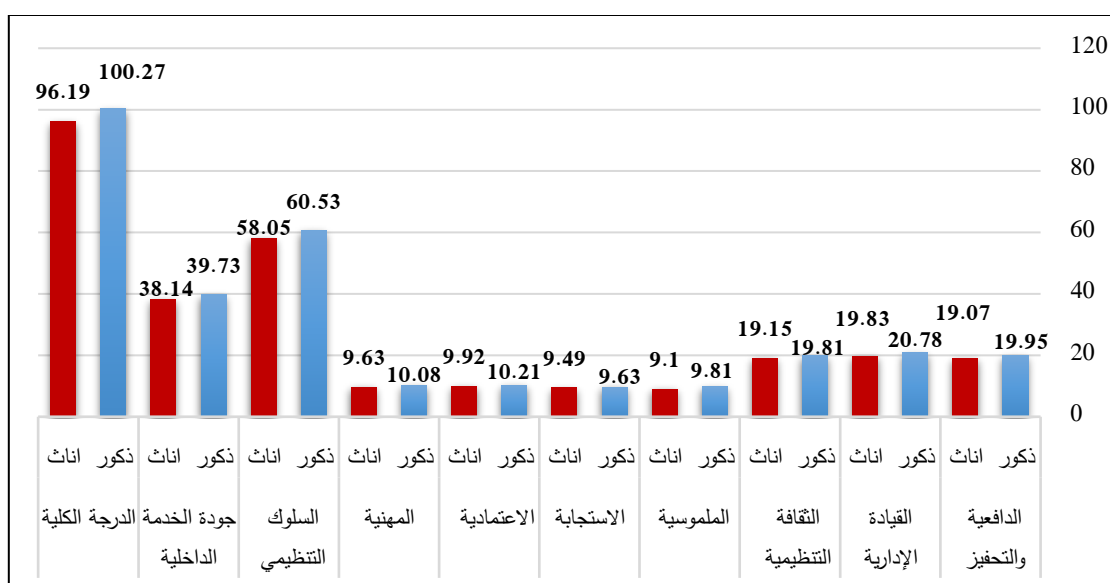
يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة ت للأبعاد الفرعية وللمحورين كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر أبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير الجنس.

ويمكن تفسير ما سبق بأن كلا الجنسين يمتلكان القدرة على إنجاز الأعمال بالدقة والسرعة المطلوبة، وباحترافية عالية، وامتلاكهم المعرفة بالوصول لاحتياجات العملاء، لما لديهم من آراء بناءة وقيم ومعتقدات مشتركة، إلى جانب عمليات الترقية التي تشجع العاملين ذكوراً وإناث على أداء الأعمال بكفاءة ومهارة ودقة عالية.

ويبين الشكل الآتي المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية لمتغير الجنس:

الشكل (١٤) المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية لمتغير

الجنس



الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر أبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One-Way ANOVA)، لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (٤٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة

الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدافعية والتحفيز	احدادي	27	20.48	7.33
	ثانوي	29	18.55	7.12

6.46	19.88	33	معهد متوسط	
6.96	20.18	56	إجازة جامعية	
7.13	16.92	12	دراسات عليا	
6.95	19.62	157	المجموع	
7.49	21.19	27	اعدادي	القيادة الإدارية
7.45	19.17	29	ثانوية	
7.20	20.39	33	معهد متوسط	
6.89	21.20	56	إجازة جامعية	
6.52	18.17	12	دراسات عليا	
7.12	20.42	157	المجموع	
6.73	19.70	27	اعدادي	الثقافة التنظيمية
7.66	19.41	29	ثانوية	
6.55	20.15	33	معهد متوسط	
6.14	20.05	56	إجازة جامعية	
5.96	15.67	12	دراسات عليا	
6.64	19.56	157	المجموع	
20.19	61.37	27	اعدادي	محور السلوك التنظيمي
20.89	57.14	29	ثانوية	
19.46	60.42	33	معهد متوسط	
18.50	61.43	56	إجازة جامعية	
18.31	50.75	12	دراسات عليا	
19.43	59.60	157	المجموع	
3.78	8.70	27	اعدادي	الملموسية
3.60	8.83	29	ثانوية	
4.13	10.27	33	معهد متوسط	
3.65	10.25	56	إجازة جامعية	
3.59	7.83	12	دراسات عليا	
3.81	9.54	157	المجموع	
3.62	9.04	27	اعدادي	الاستجابة
4.20	9.41	29	ثانوية	
3.74	9.73	33	معهد متوسط	
3.68	10.05	56	إجازة جامعية	
3.65	8.58	12	دراسات عليا	
3.76	9.58	157	المجموع	
4.91	10.04	27	اعدادي	

4.73	10.28	29	ثانوية	الاعتمادية
4.34	9.76	33	معهد متوسط	
4.33	10.59	56	إجازة جامعية	
4.58	8.50	12	دراسات عليا	
4.50	10.10	157	المجموع	
4.73	10.15	27	اعدادي	المهنية
4.48	10.00	29	ثانوية	
4.16	9.30	33	معهد متوسط	
4.20	10.43	56	إجازة جامعية	
3.92	8.42	12	دراسات عليا	
4.31	9.91	157	المجموع	
15.60	37.93	27	اعدادي	محور جودة الخدمة الداخلية
15.98	38.52	29	ثانوية	
14.98	39.06	33	معهد متوسط	
14.55	41.32	56	إجازة جامعية	
14.42	33.33	12	دراسات عليا	
15.04	39.13	157	المجموع	

الجدول (٤١) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار عند ٠,٠٥	القيمة الاحتمالية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال	.510	.827	40.128	4	160.511	بين المجموعات	الدافعية والتحفيز
			48.517	152	7374.559	داخل المجموعات	
				156	7535.070	المجموع	
غير دال	.551	.763	38.915	4	155.658	بين المجموعات	القيادة الإدارية
			50.978	152	7748.597	داخل المجموعات	
				156	7904.255	المجموع	
غير دال	.318	1.188	52.066	4	208.263	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
			43.819	152	6660.412	داخل المجموعات	
				156	6868.675	المجموع	

محور السلوك التنظيمي	بين المجموعات	1409.950	4	352.488	.933	.447	غير دال
	داخل المجموعات	57453.769	152	377.985			
	المجموع	58863.720	156				
الملموسية	بين المجموعات	114.501	4	28.625	2.020	.094	غير دال
	داخل المجموعات	2154.480	152	14.174			
	المجموع	2268.981	156				
الاستجابة	بين المجموعات	33.956	4	8.489	.593	.668	غير دال
	داخل المجموعات	2174.299	152	14.305			
	المجموع	2208.255	156				
الاعتمادية	بين المجموعات	48.999	4	12.250	.598	.665	غير دال
	داخل المجموعات	3115.370	152	20.496			
	المجموع	3164.369	156				
المهنية	بين المجموعات	55.744	4	13.936	.747	.562	غير دال
	داخل المجموعات	2837.008	152	18.665			
	المجموع	2892.752	156				
محور جودة الخدمة الداخلية	بين المجموعات	722.338	4	180.585	.794	.531	غير دال
	داخل المجموعات	34579.853	152	227.499			
	المجموع	35302.191	156				

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة (F) لم تكن معنوية إذ كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة لجميع الأبعاد وللمحورين ومنه نقبل الفرضية الصفرية، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر أبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير ذلك بأن جميع العاملين في المنظمة، أياً كان المؤهل العلمي الحاصلين عليه، فإنهم يتمتعون بروح التعاون والمشاركة باتخاذ القرارات، إلى جانب امتلاكهم آراء وقيم مشتركة، تعمل على تحسين أداء عمل المنظمة، وهذا ما يدفع القيادة في المنظمة إلى القيام بعمليات الترقية بغض النظر عن المؤهل العلمي، وهذا بدوره يزيد من رضا العاملين، ويعمل على انجاز الخدمات المطلوبة للعميل بالشكل المطلوب.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر أبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One-Way ANOVA)، لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (٤٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة

الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدافعية والتحفيز	مجلس الإدارة	23	19.83	7.57
	موظف	27	19.19	7.27
	متطوع	107	19.68	6.79
	المجموع	157	19.62	6.95
القيادة الإدارية	مجلس الإدارة	23	19.70	7.13
	موظف	27	19.89	7.90
	متطوع	107	20.71	6.96
	المجموع	157	20.42	7.12
الثقافة التنظيمية	مجلس الإدارة	23	19.09	7.16
	موظف	27	18.93	7.81
	متطوع	107	19.82	6.24
	المجموع	157	19.56	6.64
محور السلوك التنظيمي	مجلس الإدارة	23	58.61	20.84
	موظف	27	58.00	21.37
	متطوع	107	60.21	18.76
	المجموع	157	59.60	19.43
الملموسية	مجلس الإدارة	23	9.70	4.04
	موظف	27	8.96	4.00
	متطوع	107	9.65	3.74
	المجموع	157	9.54	3.81
الاستجابة	مجلس الإدارة	23	10.30	3.95
	موظف	27	9.11	3.99
	متطوع	107	9.54	3.68
	المجموع	157	9.58	3.76
الاعتمادية	مجلس الإدارة	23	9.91	4.73
	موظف	27	10.89	4.73
	متطوع	107	9.94	4.42
	المجموع	157	10.10	4.50

4.55	9.83	23	مجلس الإدارة	المهنية
4.50	10.63	27	موظف	
4.23	9.75	107	متطوع	
4.31	9.91	157	المجموع	
16.03	39.74	23	مجلس الإدارة	محور جودة الخدمة الداخلية
15.89	39.59	27	موظف	
14.75	38.89	107	متطوع	
15.04	39.13	157	المجموع	

الجدول (٤٣) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

القرار عند ٠,٠٥	القيمة الاحتمالية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال	.936	.066	3.248	2	6.495	بين المجموعات	الدافعية والتحفيز
			48.887	154	7528.575	داخل المجموعات	
				156	7535.070	المجموع	
غير دال	.756	.281	14.350	2	28.700	بين المجموعات	القيادة الإدارية
			51.140	154	7875.555	داخل المجموعات	
				156	7904.255	المجموع	
غير دال	.769	.263	11.686	2	23.371	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
			44.450	154	6845.304	داخل المجموعات	
				156	6868.675	المجموع	
غير دال	.841	.173	66.093	2	132.185	بين المجموعات	محور السلوك التنظيمي
			381.374	154	58731.534	داخل المجموعات	
				156	58863.720	المجموع	
غير دال	.689	.373	5.471	2	10.943	بين المجموعات	الملموسية
			14.663	154	2258.038	داخل المجموعات	
				156	2268.981	المجموع	
غير دال	.530	.638	9.079	2	18.158	بين المجموعات	الاستجابة
			14.221	154	2190.097	داخل المجموعات	

				156	2208.255	المجموع	
غير دال	.611	.495	10.107	2	20.213	بين المجموعات	الاعتمادية
			20.417	154	3144.156	داخل المجموعات	
				156	3164.369	المجموع	
غير دال	.636	.454	8.482	2	16.964	بين المجموعات	المهنية
			18.674	154	2875.788	داخل المجموعات	
				156	2892.752	المجموع	
غير دال	.956	.065	10.292	2	20.584	بين المجموعات	محور جودة الخدمة الداخلية
			229.101	154	35281.608	داخل المجموعات	
				156	35302.191	المجموع	

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة (F) لم تكن معنوية إذ كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة لجميع الأبعاد وللمحورين ومنه نقبل الفرضية الصفرية، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بأن الموضوعية التي يتعامل بها الرئيس مع المرؤوس، تزيد الثقة المتبادلة والاحترام والالتزام العالي، مما يؤثر بشكل إيجابي على مستويات الأداء، وهذا ما يدفع المنظمة إلى تحفيز العاملين فيها، وأياً كان المسمى الوظيفي للعامل فهو يحصل على حوافز مادية ومعنوية تسبب في رفع الكفاءة لدى العاملين، وتعمل على إنجاز الخدمات المطلوبة للتعامل بالسرعة والدقة المطلوبة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر أبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One-Way ANOVA)، لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (٤٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدافعية والتحفيز	٥-١	75	13.96	3.84
	١٠-٦	40	22.23	4.85

2.69	25.92	24	١٥-١١	
2.99	29.00	18	أكثر من ذلك	
6.95	19.62	157	المجموع	
4.15	14.36	75	٥-١	القيادة الإدارية
3.59	23.13	40	١٠-٦	
2.33	27.83	24	١٥-١١	
1.90	29.78	18	أكثر من ذلك	
7.12	20.42	157	المجموع	
3.21	13.87	75	٥-١	
4.37	22.40	40	١٠-٦	
2.60	26.50	24	١٥-١١	الثقافة التنظيمية
2.35	27.72	18	أكثر من ذلك	
6.64	19.56	157	المجموع	
9.43	42.19	75	٥-١	
9.43	67.75	40	١٠-٦	
2.13	80.25	24	١٥-١١	محور السلوك التنظيمي
1.76	86.50	18	أكثر من ذلك	
19.43	59.60	157	المجموع	
2.01	6.69	75	٥-١	
2.24	9.58	40	١٠-٦	
1.60	14.13	24	١٥-١١	الملموسية
1.11	15.22	18	أكثر من ذلك	
3.81	9.54	157	المجموع	
1.89	6.72	75	٥-١	
2.28	9.68	40	١٠-٦	
1.31	14.17	24	١٥-١١	الاستجابة
1.15	15.17	18	أكثر من ذلك	
3.76	9.58	157	المجموع	
2.18	6.52	75	٥-١	
4.09	11.73	40	١٠-٦	
1.86	14.42	24	١٥-١١	الاعتمادية
0.77	15.67	18	أكثر من ذلك	
4.50	10.10	157	المجموع	
1.88	6.48	75	٥-١	
4.00	11.38	40	١٠-٦	

1.53	14.08	24	١٥-١١	
1.24	15.39	18	أكثر من ذلك	
4.31	9.91	157	المجموع	
5.78	26.41	75	٥-١	محور جودة الخدمة الداخلية
9.72	42.35	40	١٠-٦	
2.27	56.79	24	١٥-١١	
1.54	61.44	18	أكثر من ذلك	
15.04	39.13	157	المجموع	

الجدول (٤٥) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

القرار عند ٠,٠٥	القيمة الاحتمالية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال	.000	114.236	1736.461	3	5209.382	بين المجموعات	الدافعية والتحفيز
			15.201	153	2325.688	داخل المجموعات	
				156	7535.070	المجموع	
دال	.000	154.452	1980.718	3	5942.155	بين المجموعات	القيادة الإدارية
			12.824	153	1962.099	داخل المجموعات	
				156	7904.255	المجموع	
دال	.000	148.049	1702.932	3	5108.797	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
			11.502	153	1759.878	داخل المجموعات	
				156	6868.675	المجموع	
دال	.000	243.149	16219.278	3	48657.833	بين المجموعات	محور السلوك التنظيمي
			66.705	153	10205.887	داخل المجموعات	
				156	58863.720	المجموع	
دال	.000	150.089	564.508	3	1693.523	بين المجموعات	الملموسية
			3.761	153	575.458	داخل المجموعات	
				156	2268.981	المجموع	
دال	.000	162.407	560.175	3	1680.526	بين المجموعات	

			3.449	153	527.728	داخل المجموعات	الاستجابة
				156	2208.255	المجموع	
دال	.000	96.715	690.614	3	2071.841	بين المجموعات	الاعتمادية
			7.141	153	1092.528	داخل المجموعات	
				156	3164.369	المجموع	
دال	.000	101.690	642.182	3	1926.545	بين المجموعات	المهنية
			6.315	153	966.206	داخل المجموعات	
				156	2892.752	المجموع	
دال	.000	234.341	9664.167	3	28992.502	بين المجموعات	محور جودة الخدمة الداخلية
			41.240	153	6309.689	داخل المجموعات	
				156	35302.191	المجموع	

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة (F) معنوية إذ كانت أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) بالنسبة لجميع الأبعاد وللمحورين ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر أبعاد السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ومنه لتحديد جهة الفروق بين المتوسطات استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (٤٦) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

		الخبرة	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	القرار
الدافعية والتحفيز	1-5	6-10	-8.26500*	.76334	.000	دال
		11-15	-11.95667*	.91435	.000	دال
		أكثر من ذلك	-15.04000*	1.02330	.000	دال
	6-10	11-15	-3.69167*	1.00666	.005	دال
		أكثر من ذلك	-6.77500*	1.10657	.000	دال
		أكثر من ذلك	-3.08333	1.21566	.097	غير دال
القيادة الإدارية	1-5	6-10	-8.76500*	.70114	.000	دال
		11-15	-13.47333*	.83984	.000	دال
		أكثر من ذلك	-15.41778*	.93992	.000	دال

	6-10	11-15	-4.70833*	.92463	.000	دال
		أكثر من ذلك	-6.65278*	1.01640	.000	دال
	11-15	أكثر من ذلك	-1.94444	1.11660	.390	غير دال
الثقافة التنظيمية	1-5	6-10	-8.53333*	.66402	.000	دال
		11-15	-12.63333*	.79538	.000	دال
		أكثر من ذلك	-13.85556*	.89016	.000	دال
	6-10	11-15	-4.10000*	.87569	.000	دال
		أكثر من ذلك	-5.32222*	.96259	.000	دال
	11-15	أكثر من ذلك	-1.22222	1.05749	.721	غير دال
محور السلوك التنظيمي	1-5	6-10	-25.563*	1.599	.000	دال
		11-15	-38.063*	1.915	.000	دال
		أكثر من ذلك	-44.313*	2.144	.000	دال
	6-10	11-15	-12.500*	2.109	.000	دال
		أكثر من ذلك	-18.750*	2.318	.000	دال
	11-15	أكثر من ذلك	-6.250	2.547	.115	غير دال
الملموسية	1-5	6-10	-2.88167*	.37971	.000	دال
		11-15	-7.43167*	.45482	.000	دال
		أكثر من ذلك	-8.52889*	.50902	.000	دال
	6-10	11-15	-4.55000*	.50074	.000	دال
		أكثر من ذلك	-5.64722*	.55044	.000	دال
	11-15	أكثر من ذلك	-1.09722	.60471	.352	غير دال
الاستجابة	1-5	6-10	-2.95500*	.36362	.000	دال
		11-15	-7.44667*	.43555	.000	دال
		أكثر من ذلك	-8.44667*	.48745	.000	دال
	6-10	11-15	-4.49167*	.47953	.000	دال
		أكثر من ذلك	-5.49167*	.52712	.000	دال
	11-15	أكثر من ذلك	-1.00000	.57908	.397	غير دال
الاعتمادية	1-5	6-10	-5.20500*	.52319	.000	دال
		11-15	-7.89667*	.62669	.000	دال
		أكثر من ذلك	-9.14667*	.70137	.000	دال
	6-10	11-15	-2.69167*	.68996	.002	دال
		أكثر من ذلك	-3.94167*	.75844	.000	دال
	11-15	أكثر من ذلك	-1.25000	.83321	.524	غير دال
المهنية	1-5	6-10	-4.89500*	.49201	.000	دال
		11-15	-7.60333*	.58935	.000	دال

	أكثر من ذلك	-8.90889*	.65957	.000	دال
6-10	11-15	-2.70833*	.64885	.001	دال
	أكثر من ذلك	-4.01389*	.71324	.000	دال
	11-15	-1.30556	.78356	.430	غير دال
1-5	6-10	-15.937*	1.257	.000	دال
	11-15	-30.378*	1.506	.000	دال
	أكثر من ذلك	-35.031*	1.686	.000	دال
	11-15	-14.442*	1.658	.000	دال
6-10	أكثر من ذلك	-19.094*	1.823	.000	دال
	11-15	-4.653	2.002	.150	غير دال

محور جودة
الخدمة
الداخلية

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق جوهرية بين سنوات الخبرة (5-1) و (10-6) لصالح (10-6) سنوات، أي لصالح سنوات الخبرة الأكثر، كما أنه توجد فروق جوهرية بين (10-6) و (15-11) لصالح (15-11) وذلك على كافة الأبعاد والمحورين، كما يوجد فروق جوهرية بين (5-1) و (15-11) لصالح (15-11)، بينما لا يمكن الفروق الجوهرية بين (15-11) سنة و (أكثر من ذلك)، وذلك بالنسبة للأبعاد كافة وللمحورين.

ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين الذين لديهم خبرة أكثر في مجال عملهم، يصبح لديهم القدرة على المشاركة باتخاذ القرارات الفعالة في المنظمة وذلك بحكم خبرتهم وتفاعلهم مع المديرين لسنوات طويلة، كما أن اكتساب العامل للخبرة في السنوات السابقة تدفعه لأن يكون أكثر نشاطاً وأكثر فاعلية في أداء الأعمال، مما يساعده في عمليات الترقى، وهذا بدوره يزيد من دافعيته للعمل ويشبع حاجاته النفسية والاجتماعية، ويؤثر بشكل مباشر وإيجابي في تأدية الخدمات المطلوبة، أما بالنسبة لعدم وجود فروق جوهرية بين (15-11) و (15- وأكثر من ذلك) يمكن تفسير ذلك بأن العاملين الذين يعملون لسنوات طويلة من (11- وأكثر من ذلك)، قد يشعرون بالملل والروتين في عملهم وهذا ما يضعف من أدائهم ويقوم بانخفاض قدرتهم على القيام بتلبية متطلبات العميل وتقديم مستوى عالٍ من الخدمات المطلوبة.

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

أ. نتائج التحليل الوصفي

ب. نتائج اختبار الفرضيات

ثانياً: التوصيات والمقترحات

أولاً: النتائج:

نتائج التحليل الوصفي:

- ١- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور السلوك التنظيمي بالنسبة لبعد الدافعية والتحفيز كان منخفضاً، حيث أكد جميع أفراد العينة أن المنظمة قيد البحث لا تقوم بعمليات التحفيز اللازمة للعاملين فيها كما ينبغي أن تكون.
- ٢- أشارت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور السلوك التنظيمي بالنسبة لبعد القيادة الإدارية كان منخفضاً، وهي تفسر ضعف في قدرة القيادة على التأثير في العاملين وطرح متطلباتهم لإنجاز أهداف محددة.
- ٣- تشير نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور السلوك التنظيمي بالنسبة لبعد الثقافة التنظيمية كان منخفضاً.
- ٤- بينت نتائج التحليل الوصفي امتلاك المنظمة القدرة على تقديم الخدمة للعملاء بالشكل والسرعة المطلوبة إلى حد متوسط ومقبول، على الرغم من الصعوبات والضغوطات التي أثرت على معظم المنظمات في سوريا.
- ٥- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور جودة الخدمة الداخلية كان منخفضاً، مما يفسر أن مستوى جودة الخدمة الداخلية في المنظمة من وجهة نظر العاملين فيها عند كل بعد من أبعادها (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، المهنية) هي بدرجة منخفضة.

نتائج اختبار الفرضيات:

- ١- أشارت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية قوية جداً، بين المتغير المستقل (السلوك التنظيمي)، والمتغير التابع (جودة الخدمة الداخلية)، على النحو الذي يُمكن من استنتاج بأن أي مسعى من قبل المنظمة موضوع البحث في تحقيق جودة الخدمة الداخلية يتطلب ضرورة الاهتمام والتركيز على مفهوم السلوك التنظيمي بكافة أبعاده لتحقيق خدمة ذات جودة عالية وبالشكل المطلوب.
- ٢- توجد علاقة ارتباطية قوية بين كل من أبعاد السلوك التنظيمي (الدافعية والتحفيز، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية) وجودة الخدمة الداخلية في المنظمة موضوع البحث، مع وجود أثر لبعد (الدافعية والتحفيز) في كافة أبعاد جودة الخدمة الداخلية، بينما يؤثر بعد (القيادة الإدارية) في بعدي (الاستجابة، والملموسية)، أما بعد (الثقافة التنظيمية) فهو يؤثر في بعدي (الاعتمادية، والمهنية).
- ٣- تسعى المنظمة إلى إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين فيها، والتي تتمثل بالاحترام والتقدير وإثبات الذات، كما تعمل على استثارة الدوافع لديهم وتنشيطها لتوجيه سلوك الفرد نحو أهداف معينة يمكن تحقيقها.
- ٤- تمتلك المنظمة مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات والأفكار المشتركة لدى موظفيها، والتي تساعدها في بناء أفكار موحدة لإنجاز هدف محدد.
- ٥- ضعف القدرة لدى القيادة بالتأثير في العاملين في المنظمة، وعدم امتلاكهم الحجة القوية والأسلوب المقنع في طرح متطلباتهم.
- ٦- لا تتمتع المنظمة بروح الفريق، مما ينتج عنه اختلاف بالآراء وصعوبة باتخاذ القرارات المشتركة، وهذا ما يجعل المناخ السائد في المنظمة يفتقر لروح التعاون.
- ٧- تتمتع المنظمة بسهولة الاتصالات بين العاملين في المنظمة، لوجود علاقات اجتماعية متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- ٨- تعتمد عمليات الترقية في المنظمة بناءً على الكفاءة وحسن الأداء، إضافة إلى تزويد العاملين بالمعرفة اللازمة التي تزيد من مستوى الكفاءة والاحترافية.
- ٩- لا تقوم المنظمة بتشجيع عاملها على تقديم خدمات مميزة وتنافسية كما يريد لها العميل.
- ١٠- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول أثر السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) بين (١-٥) و (٦-١٠) و (١١-١٥) وذلك لصالح سنوات الخبرة الأكثر، بينما لا يوجد فروق إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة بين سنوات الخبرة (١١-١٥) و (١٥ وأكثر من ذلك).

ثانياً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصلت الباحثة إلى جملة من المقترحات أهمها:

- ١- الاهتمام بإحداث تغيير نوعي في سلوك الأفراد التنظيمي، والاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم والعمل دائماً على تطوير مؤهلاتهم العلمية ومهاراتهم الفنية، عن طريق التدريب والمتابعة المستمرة، والتحفيز والموضوعية في التعامل.
- ٢- التركيز على جودة الخدمة الداخلية، وضرورة نشر الوعي بأهميتها، من خلال التأكيد على ضرورة الوصول إلى الخدمة بالسرعة والدقة المطلوبة والتي تعتمد على المهارات العالية لدى العاملين وسهولة الاتصالات فيما بينهم، وهذا الأمر يتطلب التزاماً شاملاً من طرف الإدارة العليا وباقي المستويات الوظيفية والتشغيلية.
- ٣- ضرورة التأكيد على القيم والمعتقدات والأفكار التي تتبناها المنظمة، وتشجيع بناء أفكار موحدة لإنجاز أهداف محددة تسعى لتحقيق خدمة ذات مستوى عالٍ من الجودة.
- ٤- اختيار القادة الإداريين ممن تتوفر لديهم الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر في المرؤوسين، وذلك لتسهيل عمليات الاتصالات ضمن المنظمة وتعزيز العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.
- ٥- ضرورة تحسين المناخ التنظيمي بما فيه زيادة الوعي بالعمل بروح الفريق والتشجيع على التعاون.
- ٦- زيادة الاهتمام من قبل المنظمة المدروسة بالاستماع إلى مقترحات العاملين، وذلك من خلال تشجيعهم على طرح أفكارهم الإبداعية والمبادرات الشخصية وتقديم خدمات مميزة وتنافسية كما يريد لها العميل.
- ٧- الاهتمام بالعاملين كافة والمساواة بينهم ومكافأتهم وتحفيزهم من قبل إدارة المنظمة، الأمر الذي يعمل على إشباع الحاجات المادية والمعنوية لديهم.
- ٨- تبني ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة من قبل الإدارة، تهتم بالتشجيع على الإبداع وتتوجه بالفريق والأفراد، ويكون ذلك من خلال العمل على تعزيز هذه الثقافة وتشجيع العاملين على التمسك بها.
- ٩- ضرورة الاهتمام والتقيد بعمليات الترقية التي تعتمد على الكفاءة وحسن الأداء لدى العاملين في المنظمة، مما يزيد من درجة الرضا لديهم ويحسن من أدائهم ويحقق مستوى جيد من الخدمة المطلوبة.
- ١٠- إجراء دراسة حول أثر السلوك التنظيمي في جودة الخدمة الداخلية، باستخدام أبعاد إضافية لم تتطرق لها الدراسة الحالية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو الخير، كمال حمدي، ٢٠٠٥، المنظمات والسلوك التنظيمي والتعاوني، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة الأولى.
٢. أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
٣. السيد كردي، أحمد، ٢٠١١م، إدارة السلوك التنظيمي، الأردن.
٤. ماهر، أحمد، ٢٠٠٣، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية.
٥. الدراكه، طارق، ٢٠٠٢، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
٦. الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. السلمي، علي، ٢٠٠٠، الدوافع والحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
٨. الطجم والسواط، ٢٠٠٠، السلوك التنظيمي، بدون دار نشر.
٩. العطية، ماجدة، ٢٠٠٣، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
١٠. العميان، محمود سليمان، ٢٠٠٤، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية.
١١. العميان، محمود سليمان، ٢٠٠٢، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى.
١٢. القحطاني، سالم بن سعيد، ٢٠٠٨، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة والتغليف، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية.
١٣. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الجماعي والفرد في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
١٤. النعيمي، شهرزاد، ٢٠١٠، بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
١٥. أمين، عادل محمد، هاشم عبد العزيز، ٢٠٠٥، أساسيات السلوك التنظيمي (مدخل النظم)، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، الطبعة الثالثة.
١٦. جلدة، سامر بطرس، ٢٠٠٩، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، الأردن، عمان، الطبعة الأولى.
١٧. الطائي حميد، العلق بشير، ٢٠١٦، إدارة عمليات الخدمة، ص ١٣.
١٨. حسن، راوية، ٢٠٠٢، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
١٩. حسن، راوية، عبد السلام أبو قحف، ٢٠٠٨، السلوك التنظيمي.
٢٠. سلطان، محمد سعيد، ٢٠٠٤، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

٢١. عبد الباقي، صلاح، ٢٠٠٣، مبادئ السلوك التنظيمي، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

٢٢. عفيفي، عبدالهادي، ٢٠٠٣، السلوك التنظيمي، القاهرة، الإسكندرية.

٢٣. ماهر، أحمد، ٢٠٠٣، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

ب- الرسائل الجامعية:

٢٤. إبراهيم، ٢٠٠٣، نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.

٢٥. أبو سن إبراهيم أحمد ، ٢٠١٥، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، السودان.

٢٦. الجميلي، مخلص شياح علي، ٢٠٠٨، تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي في جامعة الأنبار، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية.

٢٧. الحلايبة، غازي حسن عودة، ٢٠١٣، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٢٨. الزهراني، ٢٠٠٧، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.

٢٩. العطار، ٢٠١٤، منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تاريخ وأعمال.

٣٠. العواجين، أكثم، ٢٠١٣، أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٣١. الكساسبة، عماد علي، ٢٠١١، أثر الرقابة الالكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٣٢. زكرياء، الأخضر ، ٢٠١٣، أثر السلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير قسم إدارة أعمال ، الجزائر.

٣٣. صديقي، أمينة، ٢٠١٣، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.

٣٤. عبد الجليل حسن، ٢٠١٦، جودة الخدمة الداخلية وأثرها على المشاركة المعرفية في ظل الثقافة التنظيمية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

٣٥. عبيسات، حيدر، ٢٠٠٥، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية: دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة، الزرقاء، الأردن.
٣٦. عيد، بيان جمال نصر، ٢٠١٣، أثر أنماط القيادة في تحسين جودة الخدمات الداخلية: دراسة على عينة من المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٣٧. كناع، همام، ٢٠١٦، دور جودة الخدمة الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة طرطوس، سوريا.
٣٨. موسى، ٢٠٠٩، واقع وممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ت- المجلات العلمية:

٣٩. أبو رمان، أسعد حماد موسى وأحمد علاء الدين محمد خلف وآل خطاب سليمان أحمد (٢٠١٠)، العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية في المطاعم ذات الخدمة الكاملة: دراسة مقارنة على عينة من المطاعم المحلية والأجنبية في عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة قناة السويس، مصر.
٤٠. البشاشة، الحراحشة، ٢٠٠١، أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٧، العدد ٤، الأردن.
٤١. آل خطاب، الروابدة، أبو رمان، ٢٠١٦، أثر العلاقة بين الجودة الداخلية والخارجية، رضا الزبون الداخلي كمتغير معدل ، دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٤٣، العدد ١، عمان، الأردن .
٤٢. الشمايلة و أبو رمان، ٢٠١٦، تأثير جودة الخدمة الداخلية في المطاعم السياحية على الأداء التسويقي، التزام الزبون الداخلي كمتغير معدل: دراسة على عينة من مطاعم المأكولات البحرية في عمان-الأردن، العدد ١٣، الإصدار ٢، الأردن.
٤٣. إلهام، ٢٠١٨، أثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE ، العدد السابع، الجزائر.
٤٤. عباس، ٢٠١٧، الدور التفاعلي لجودة الخدمة في العلاقة بين التسويق الداخلي وملكية العلامة الداخلية دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي الكوفة، المجلد ٦، العدد ٣٥، العراق.
٤٥. عنصر، اليتيم، ٢٠١٤، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية – جامعة الوادي.
٤٦. كناع، ٢٠١٦، دور جودة الخدمة الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي – دراسة حالة على منشأة الهوليداي بيتش، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد ٣٨، العدد ٢، سوريا.
٤٧. محمد، ثائر سعدون، ٢٠١٦، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث.

٤٨. منصوري، ٢٠١٨، أثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بكلية التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة ورقلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد ٧، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Books:

- 1- Andronikidies & Bellou (2008), **The impact of internal service quality on customer service behavior evidence from the banking sector.** University of Macedonia, Thessaloniki, Greece.
- 2- Chen Wen-jung & Lui, Chumei (2011), **The relationship between of leadership styles and internal service quality at Taiwan's International Tourism Hotels.** Transactional leadership style, Tamkang University.
- 3- Jarvi, (2012), **Developing the internal service quality in organizational Y. Bachelors,** Thesis, Laurea University of Applied Sciences, Laurea Leppavaara.
- 4- Li, Lin (2010): **Internal Quality Management in service organizations: a theoretical approach.** Karlstad Business school Handelshogskolan vid Karlstads universitet.
- 5- Lisa Brummel (2010), **Organizational Behavior Managing people and organizations,** Canada.
- 6- Shahin (2010), **SERVQUAL and Model of service quality Gaps: A Framework for determining and prioritizing critical factors in delivering quality services,** university of Isfahan, Iran.
- 7- Takeshita , Tsuyoshi, (2003), **External Marketing And Employee Satisfaction-A Missing Link In Japanese Service Management-**, tsuyoshi Takeshita.

Journal:

- 8- Bourantam Nancy & Chitiris, et al., (2009), **The relationship between internal and external service quality,** international journal of contemporary Hospitality Management, V(21), No(3).

- 9- Brandon-Jones, Alistair & Silvestro, Rhian (2008): **Measuring internal service quality: Comparing the gap-based and perceptions-only approaches.** Internal journal of operations & Production Management, 30 (12).
- 10- Chen (2001), **The relationship between of leadership styles and internal service quality at Taiwan's International Tourism Hotels,** Taiwan.
- 11- Dauda, A & Maishanu, et al., (2013), **Effect of internal service quality on employee job satisfaction: Evidence from Abubakar Gimba Library, IBB University, Lapai-Nigeria",** American international journal of contemporary research, V(3), No(6).
- 12- Fawad & Qadar (2014), **Which Internal Organizational Factors are contributory towards the Internal Service Quality,** Journal of Managerial Sciences, No(2), PAKISTAN.
- 13- Harry Hui, Warren, Philip, Kevin, Herman (2007), **The effects of service climate and the effective leadership behavior of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis,** Journal of Profan and Organizational Psychology, V(80), China.
- 14- Horvat, 2019, **Internal service quality in hotel industry – conceptualization and measurement,** V(25), No(1).
- 15- Jun & Cai (2010), **Examining the relationships between internal service quality and its dimension, and internal customer satisfaction,** V(21), No(2), Canada.
- 16- Karaoli & Dimitriou (2011), **internal service quality and job satisfaction synergies for performance improvement: some evidence from a B2B environment,** journal of targeting, Measurement and analysis for marketing, V(19), No(1).
- 17- Lattif , Ullah (2015), **An empirical investigation into the relationship between, organizational culture, internal service quality (ISQ) and organizational performance,** Journal of Studies in the Social Sciences, V (9), No (1), Pakistan.

- 18- latif, Ullah (2015), **An empirical investigation into the relationship between, organizational culture, internal service quality (ISQ) and organizational performance**, Pakistan Journal of Social Sciences, V(35), No(2), Pakistan.
- 19- Li, Cai et al., 2019, **Internal service quality salespersons and turnover intention: Mediating role of job involvement**, V(47), No(8).
- 20- Maharani, et al., (2020), **internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment, and turnover intention exploring over focal role of employee well-being**, journal of multidisciplinary academic, V(4), No(3).
- 21- Nazeer, Zahid, Azeem (2014), **Internal Service Quality and Job Performance: Does Job Satisfaction Mediate?** , Journal of human resource management and labor studies, V(2), No(1), New York.
- 22- Nguyen & Cung (2019), **internal service quality, external service quality, employee satisfaction and customer satisfaction for Vietnamese Hotels: A Theoretical Approach**, VNU Journal of science: economics and business, V(35), No(4).
- 23- Rawas & Sagheir (2012), **The Impact Of Internal Service Quality Dimentions On Students Satisfaction: A Case Study Of The Arab Academy For Science Thechnology And Maritime Transport (AASTMT)**, Egypt.
- 24- Sagheir & El Rawas (2012), **The impact of internal service quality on customer service behavior Evidence from the banking sector**, University of Macedonia, Thessaloniki, Greece.
- 25- Samadara, 2020, **Internal service quality and employee performance: case of swiss Belin Kristal Hotel-Indonesia**, V(2), No(1).
- 26- Tanhai , Ashoorim et al., (2013), **Investigation of commitment impact in job satisfaction on internal marketing of Dey Insurance Branches in Guilan Province**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business, V(5), No(1), Iran.
- 27- Vanniarajian, Babu (2011), **INTERNAL SERVICE QUALITY AND ITS CONSEQUENCES IN COMMERCIAL BANKS: A HR PERSPECTIVE**. Global Management Review, V (6).

- 28- Wang (2012), **The influence of internal service quality on employee job satisfaction at Taiwan-Listed international tourist hotels: using organizational culture as moderator** , World transactions on engineering and technology education, V(10), No(3).

الملاحق

الملحق رقم (١)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الكلية	الجامعة
١	أ.د أسامة الفراج		جامعة دمشق
٢	د. عصام حيدر	كلية الاقتصاد	جامعة دمشق
٣	د. همام خوند		جامعة دمشق
٤	د. محمد العلي		جامعة دمشق

الملحق (٢)

الاستبانة بصورتها النهائية

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

قسم إدارة الموارد البشرية

تحية طيبة وبعد



تقوم الباحثة بإجراء بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية بعنوان "السلوك التنظيمي وأثره في جودة الخدمة الداخلية - دراسة حالة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري فرع القنيطرة"، لذا فقد أعدت الباحثة هذه الاستبانة التي تهدف إلى الكشف عن مدى تبني منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في القنيطرة لمفهوم السلوك التنظيمي وأثر هذا السلوك في تحقيق جودة الخدمة الداخلية في هذه المنظمة، ليتم بعد ذلك تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تحسين واقع العمل بما ينعكس إيجاباً على سلوك الموظفين وتحقيق جودة خدمة داخلية بالمستوى المطلوب.

استكمالاً لمتطلبات هذا البحث يرجى منكم التكرم بقراءة كل عبارة بعناية واهتمام والإجابة عنها بموضوعية ودقة من خلال وضع علامة (X) أمام العبارة وفي الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم علماً أنه ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، إنما هناك وجهة نظركم الخاصة.

ملاحظة: ستحاط إجاباتكم بالسرية التامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

شكراً لتعاونكم.

الباحثة:

إشراف:

رويدة الخطيب

د. محمد العلي

أولاً: يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع ما ينطبق عليك:

الجنس	ذكر ☐	أنثى ☐				
المؤهل العلمي	ابتدائي ☐	إعدادي ☐	ثانوي ☐	معهد متوسط ☐	جامعي ☐	دراسات عليا ☐
المسمى الوظيفي	مجلس الإدارة ☐	موظف ☐	متطوع ☐			
عدد سنوات الخبرة	5-1 ☐	10-6 ☐	15-11 ☐	أكثر من ذلك ☐		

ثانياً: فقرات الاستبانة المتعلقة بالسلوك التنظيمي:

يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيك، وذلك أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

رقم الفقرة	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً	الدافعية والتحفيز					
١	أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي في وظيفتي مما يساعدني على الأداء الجيد.					
٢	استمرارية وظيفتي توفر لي الاستقرار النفسي.					
٣	موضوعية المدير في التعامل وتقييم الأداء تبعث الطمأنينة في نفسي.					
٤	نظام الحوافز موحد وعادل ويتم تطبيقه دون تمييز بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والمحسوبية.					
٥	نظام الحوافز المعمول به يحقق طموحاتي الشخصية.					
٦	تعتبر الحوافز المادية والمعنوية سبباً في رفع الكفاءة لدى العاملين.					
٧	ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة وحسن الأداء.					
٨	الحوافز الحالية المتمثلة في رسالة الشكر للأداء المرتفع كافية بالنسبة لي.					
ثانياً	القيادة الإدارية					
١	القيادة في المنظمة ناصحة وميسرة وأبوية.					
٢	القيادة في المنظمة تهتم بأن تكون متميزة وإبداعية وخدمية تنافسية.					
٣	توجد علاقات اجتماعية بين الرؤساء والمرووسين في العمل.					
٤	تعمل القيادة في المنظمة على ترقية ومشاركة العاملين لتحسين فعالية وكفاءة المنظمة.					

٥	تظهر القيادة التزامها ومشاركتها في ترقية وتحسين أداء العاملين.				
٦	تهتم القيادة بأراء العاملين ومقترحاتهم وتحثهم على الابداع والابتكار.				
٧	يتعرف رئيسي المباشر بالجهد الذي أبذله في العمل.				
٨	القيادة تلبي حاجات العاملين، مما يؤثر بشكل إيجابي على مستويات الأداء.				
ثالثاً	الثقافة التنظيمية				
١	تهتم المنظمة بالجوانب الشخصية للفرد، فهي بمثابة عائلة كبيرة.				
٢	المناخ السائد في المنظمة هو التركيز على الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي.				
٣	النمط الإداري في المنظمة يمتاز بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة.				
٤	للمنظمة رسالة وأهداف محددة ومكتوبة بوضوح.				
٥	ثقافة المنظمة تدعم استقرار نظامه الاجتماعي.				
٦	تسمح المنظمة بالتغيير والتحديث في نظامها.				
٧	تسعى المنظمة للتأكيد على الأداء والاستقرار والكفاءة.				
٨	المناخ السائد في المنظمة تعاوني ويوحي بالثقة.				

ثالثاً: فقرات الاستبانة المتعلقة بجودة الخدمة الداخلية:

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً	الملموسية: وهي تشمل العناصر المادية للخدمة "المباني، الاجهزة، المعدات، مظهر العاملين...الخ.					
١	المنظمة مجهزة بتجهيزات متطورة تساهم التكنولوجيا الحديثة.					

٢	يتلاءم مظهر المنظمة مع مستوى الخدمات المقدمة.					
٣	يتميز العاملون بحسن المظهر.					
٤	التصميم الداخلي للمنظمة منظم وجذاب.					
ثانياً	الاستجابة: سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للمستخدم من قبل مقدم الخدمة.					
١	تحرص المنظمة على إعلام العملاء عن مواعيد تقديم الخدمة.					
٢	تحرص المنظمة على الاستجابة السريعة لشكاوي واستفسارات العملاء.					
٣	تحرص المنظمة على تقديم جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة.					
٤	لدى العاملين الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء.					
ثالثاً	الاعتمادية: درجة الاعتماد على مقدم الخدمة ودقة انجازه للخدمة المطلوبة.					
١	الخدمة المقدمة في المنظمة تتوافق مع معايير الجودة المطلوبة.					
٢	تحرص المنظمة على تأدية الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة.					
٣	تحرص المنظمة على حل مشاكل العملاء وإجابة استفساراتهم.					
٤	تحرص المنظمة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد مسبقاً.					
رابعاً	المهنية: وهي امتلاك العاملين المعرفة اللازمة لتقديم الخدمات كما يتوقعها العاملين وبطريقة فعالة.					
١	يملك العاملون الخبرة والمهارة اللازمة لتقديم الخدمات.					
٢	يملك العاملون القدرة والمعرفة للتعامل مع احتياجات العملاء الخاصة.					

					تقدم المنظمة خدمات كما يريد لها العميل وبأداء فعال.	٣
					فريق العمل في المنظمة يمتلك المعرفة اللازمة لتقديم الخدمة والإجابة عن استفساراتهم.	٤

Abstract

This study aimed to reveal the impact of organizational behavior in its various dimensions on achieving internal service quality in the Syrian Arab Red Crescent Organization - Quneitra branch. Given the importance of the worker as a human capital that can be invested and developed to achieve the goals of the organization, which calls for attention to the behavior of workers, the fact that this sector is concerned with human capital through which services are provided to the client in the first place.

To achieve the aim of the study, the theoretical frameworks for both organizational behavior and the quality of internal service were reviewed in two independent chapters, and then the field study was addressed in the last chapter of the study. The researcher used the descriptive and analytical method. Data from the sample members, which amounted to (157) public and working, from the Syrian Arab Red Crescent Organization - Quneitra branch. The statistical package program (SPSS) was used to analyze the questionnaire data and test the study hypotheses.

The study concluded with a set of results, the most important of which are: The existence of a positive and direct relationship between the independent variable (organizational behavior) and the dependent variable (internal service quality. It was also found through the results of the descriptive analysis that the average of the respondents' answers to both axes was low.

Based on the results of the study, the researcher recommended several recommendations, the most important of which are: the need to pay attention to a qualitative change in the organizational behavior of individuals and to benefit from their energy and potential and develop it to achieve a service of a high level of quality and the need to spread awareness of its importance by emphasizing the provision of service with the required speed and accuracy in addition to the need to conduct a study On the impact of organizational behavior on the quality of internal service using dimensions not covered in the current study.

Keyword: organizational behavior, internal service quality.

Syrian Arab Republic
Damascus University
Higher Institute for
Administrative Development
Department of Human
Resource Management



Organizational Behavior And Its Impact In The Internal Service Quality (ISQ)

(Case Study In The Syrian Arab Red Crescent (SARC) Society – Al Qunaitera
Branch)

A Dissertation for Master's Degree In Human Resource Management

Prepared by:

Rwaida Alkhateeb

Supervised by:

Professor: Mouhammad Alali

2021