



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان :

دور الحوافز في تحسين جودة الخدمات
دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - الوادي

تحت إشراف الدكتور:

د. حواس عبد الرزاق

إعداد الطلبة:

- نصرات البشير
- طواهرية أكرم
- بشير العيد
- عبادي البشير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 06 جوان 2024

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة حمه لخضر الوادي	د. عادل رضوان
مناقشا	جامعة حمه لخضر الوادي	د. الباي محمد
مشرفا	جامعة حمه لخضر الوادي	د. حواس عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع:

إلى الله أقرب بهذا العمل عسى أن يجعله الله في ميزان حسناتي
أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة والأمل والنشأة
على شغف الاطلاع والمعرفة ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة
بحكمة وصبر برا وإحسانا ووفاء لهما والدي العزيز وأمي العزيزة إلى
من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين من كانوا لي
عونا في رحلتي بحثي إخوتي وأخواتي وإلى من كاتفني ونحن نشق
الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلكل الأصدقاء والزملاء
وأخيرا إلى كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام
هذه الدراسة سائل المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في
الدنيا والآخرة ثم إلى كل من سعى بعلمه ليفيد الإسلام والمسلمين
بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة

بشير العيد

الإهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع :

إلى أعز الناس أُمي الغالية أطال الله في عمرها ومدّها بوافر الصحة
والعافية،

وروح أبي الطاهرة تغمده الله بوسع رحمته وأسكنه جنات الخلد،
إلى زوجتي الكريمة وأبنائي الاعزاء أسأل الله القدير أن يبارك لي فيهم
ويرزقهم الخير كله،

إلى كل الأهل والأقارب، إلى كل الأصدقاء والزملاء ورفقاء الدرب،
إلى كل من كان لي عوناً في انجاز هذه المذكرة، ولم يبخل علياً بنصائحه
وتوجيهاته،

كما أهديه إلى كل من ساعدني في هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

نصرات البشير

الإهداء

بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها التعب والفرح ها انا اليوم أقف
على عتبة

تخرجي فالحمد لله على فرصة البدايات وبلوغ النهايات.

أهدي نجاحي إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من سعى طوال
حياته لأكون أفضل منه، إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل
أبي الغالي

إلى التي ساندتني وألهمتني لمواصلة مسيرتي وسهلت لي الشدائد
بدعائها، إلى السراج الذي أنار لي الطريق أُمي الغالية حفظها الله

إلى الذين لطالما كانوا لهم الفضل في هذا النجاح :

أختي الغالية ، إخوتي ، حفظهم الله ورعاهم .

طواهرية أكرم

الإهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع:

إلى أعزى الناس أمي وأبي وأدعو الله أن يحفظهما ويطيل في عمرهما
إلى زوجتي وابني الغالي وأسأل الله القدير أن يبارك لي فيهما،
إلى إخوتي وأخواتي وأرجو من الله أن يصلح حالهم، إلى كل الأهل
والأقارب إلى كل الأصدقاء والزملاء ورفقاء الدرب
إلى من كان لنا عوناً في انجاز هذه المذكرة، ولم يبخل علينا بنصائحه
وتوجيهاته،

كما أهديه إلى كل من ساعدني في هذا العمل ولو بكلمة طيبة

عبادي البشير

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله الذي هدانا ومن علينا بنعمة الإسلام والذي وفقنا للوصول لإتمام هذه المذكرة بعد
مرحلة تعب وجهد واجتهاد فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى
ومن العمل ما ترضى وسلام على حبيبه وخليفه الأمين عليه أنركى الصلاة والسلام كما تتقدم
بجميل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف " حواس عبد الرزاق " الذي لم يبخل علينا
بتوجيهاته وتشجيعاته العلمية القيمة رغم انشغالاته ووقته الثمين والذي تحملنا طيلة هذه الفترة
فنسأل من الله الكريم رب العرش العظيم أن يوصله إلى أسمى وأمرقى المعالي ولا تفوتنا أن
نشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير القسم إدارة أعمال
وكل من ساهم من قريب ومن بعيد في إنجازه هذا العمل المتواضع

حاولت الدراسة قياس أثر الحوافز (المادية و المعنوية) في تحسين جودة الخدمات، حيث اجريت الدراسة الميدانية بوكالة الضمان الاجتماعي بالوادي، حيث صممنا استبيان الذي اشتمل على العديد من الأسئلة المتعلقة بالتحفيز المادي والتحفيز المعنوي وجودة الخدمات التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجانب التطبيقي كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 50 عامل في المؤسسة و تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V25) وبعد تقدير النموذج القياسي توصلت الدراسة الى العديد من النتائج من اهمها أن تطبيق التحفيز (المادية و المعنوية) بوكالة الضمان الاجتماعي بالوادي يساهم في زيادة تحسين جودة الخدمة .

الكلمات المفتاحية: التحفيز ، التحفيز المادي ، التحفيز المعنوي ، الحوافز ، الأداء، تحسين جودة الخدمات

Abstract

The study attempted to measure the effect of incentives (material and moral) in improving the quality of services. The field study was conducted at the Social Security Agency in the Valley, where we designed a questionnaire that included many questions related to material motivation, moral motivation, and the quality of services that are related to the subject of the study in the applied aspect.

As a data collection tool, it was distributed to a sample of 50 workers in the organization, and to analyze the data and test the study hypotheses, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS.V25) was used. After estimating the standard model, the study reached many results, the most important of which is that the application of motivation (material And moral) at the Social Security Agency in El-Oued contributes to further improving the quality of service

Keywords: motivation, material motivation, moral motivation, incentives, performance, improving the quality of services

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و عرفان
	الملخص
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للحوافز وجودة الخدمات
3	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للحوافز
18	المطلب الثاني الأدبيات النظرية لجودة الخدمات
29	المطلب الثالث: دور التحفيز في تحسين جودة الخدمات
33	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
33	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمحور تحفيز الموارد البشرية
42	المطلب الثاني : الدراسات العربية التي تناولت محور جودة الخدمة
45	المطلب الثالث : مناقشة الدراسات وموقع الدراسة الحالية
48	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء الوادي
50	تمهيد
51	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
51	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
56	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
61	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
61	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

73	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
78	خلاصة الفصل الثاني
80	الخاتمة
86	قائمة المراجع
93	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة	1-2
58	تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان	2-2
59	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي	3-2
60	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	4-2
60	يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	5-2
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	6-2
62	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	7-2
63	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية	8-2
64	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	9-2
65	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	10-2
67	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " الخوافر المادية والمعنوية "	11-2
68	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " الاعتمادية "	12-2
69	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	13-2
70	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الملموسية	14-2
71	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الأمان	15-2
72	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس التعاطف	16-2
73	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	17-2
74	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	18-2
75	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	19.2
76	للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي	20-2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	أنواع الحوافز	1-1
21	جودة الخدمة	2-1
25	أبعاد جودة الخدمة	3-1
55	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة الوادي	1-2
62	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-2
63	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	3-2
64	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية	4-2
65	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	5-2
66	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل	6-2

مقدمة

مقدمة

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليه المؤسسات، إذ لو دور كبير وفعال في تحسين أدائها وتطورها، وهو من أهم عناصر الإنتاج باعتباره استثمارا حقيقيا تستطيع المؤسسة من خلاله الوصول إلى أهدافها.

تعد عملية التحفيز من العوامل الأساسية التي تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك العاملين من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع أدائهم. فالحوافز هي أكبر باعث ومحرك لمجهود الفرد لأنها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتكون سببا في زيادة الثقة لدى العمال، التي تدفع بدورها العاملين للعمل أكثر، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة مستوى الخدمات التي يقدمونها.

تعد الحوافز إحدى الأدوات التي يمكن للقائد استخدامها لتحقيق الأهداف وذلك بضمان توجيه سلوك العاملين وجهودهم نحو تحقيق تلك الأهداف ومع حصول العامل على الحافز مهما كان نوعه، فإنه يكون مدركا بأنه إذا ما استمر على هذا المنهج من حسن جودة الخدمات فإن حوافز أخرى ستمنح له وعليه يزداد إبداعه وشغفه بالعمل وصولا لتلك الحوافز.

أولا: إشكالية الدراسة

انطلاقا مما سبق ذكره يمكننا طرح الإشكالية التالية: هل يوجد أثر لتحفيز الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المؤسسة محل الدراسة؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وقصد معرفة أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

-هل يوجد تأثير للحوافز المادية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة؟

-هل يوجد تأثير للحوافز المعنوية في تحسين جودة الخدمات المؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: الفرضيات

كمحاولة منا لتقديم دراسة بناءة لهذا الموضوع، ومن خلال التساؤلات السابقة يمكن وضع الفرضية الرئيسية التالية :

-يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للحوافز في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

-يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للحوافز المادية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة

-يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للحوافز المعنوية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من تناولنا لهذا الموضوع هو محاولة التعرف هل يوجد تأثير للحوافز في تحسين جودة الخدمات .

-أما الأهداف الفرعية فهي:

- التعرف على أهم النظريات المفسرة لعملية التحفيز .

- معرفة خطوات إعداد نظام فعال للحوافز في المؤسسة.

- التعرف على مدى تأثير أنظمة الحوافز على جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا : أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في ما يلي:

-الدور المهم للحوافز في إثارة رغبة الفرد ودافعيته للعمل.

-كون التحفيز يسمح برفع مستوى أداء العاملين لمهامهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة

الخدمات

خامسا :أسباب اختيار الموضوع

– القيمة العلمية المقدمة من خلال أثر الحوافز على المحيط الاجتماعي والاقتصادي واقتصاد الدولة

-إثراء البحث العلمي بالدور الذي يلعبه تحفيز المورد البشري في تحسين جودة الخدمات

سادسا : حدود الدراسة

من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من الدراسة قمنا بوضع الحدود الموضوعية والحدود المكانية والحدود

الزمانية والبشرية كالاتي :

الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على تحليل أثر الحوافز بأنواعها المادية والبشرية والاجتماعية في تحسين جودة

الخدمات

الحدود الزمانية : أجريت الدراسة في الفترة من 2024/04/12 إلى غاية 2024/05/05

الحدود البشرية : اختصرت الدراسة على عمال وموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

للعمال الأجراء – الوادي والتي شملتها الدراسة

سابعاً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

للإجابة على إشكالية البحث والتحقق من فرضيات و اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج

الوصفي والتحليلي وذلك بالاعتماد على الكتب باللغة العربية والأجنبية، وكذا المذكرات والملتقيات

و المجالات بالإضافة إلى الدراسات السابقة، والتي ت يتم بجوانب الموضوع حيث عاجلنا فيه أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات.

أما في الجانب التطبيقي فقد استخدمنا منهج دراسة حالة لمحاولة التعرف على تحفيز الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى استخدام الاستبيان لمحاولة جمع المعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي والتي تم تحليلها إحصائياً باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

ثامنا : هيكل الدراسة

تم الاعتماد على طريقة IMRAD قصد إيجاد حل للمشكلة التي قمنا بطرحها وللتأكد من الفرضيات قسمنا الدراسة لفصلين:

الفصل الأول : تطرقنا فيه للدراسة النظرية لأثر الحوافز في تحسين جودة الخدمات وقسمناه لمبحثين: المبحث الأول يخص الإطار النظري للحوافز من حيث مفهومها ونظرياتها وشروط منحها ومقومات فاعلية نظام الحوافز، وفي المطلب الثاني الإطار النظري لجودة الخدمات وفي المطلب الثالث أثر نظام الحوافز على تحسين جودة الخدمات من عدة نواحي.

الفصل الثاني : تناولنا فيه الدراسة الميدانية لأثر التحفيز على تحسين جودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالوادي لإسقاط الجانب النظري على هذه الأخيرة حيث تم تقسيم هذا الفصل على مبحثين تناولنا في المبحث الأول: اختيار مجتمع الدراسة وأدوات جمع وتحليل المعطيات أما المبحث الثاني تعرضنا فيه لنتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها وصولاً لقبول أو رفض الفرضيات وبالتالي حل للإشكالية الرئيسية وصولاً للخاتمة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:

يقاس النجاح في أي مؤسسة بقدررة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية، وترتكز جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة من خلال التحليل الوظيفي، توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريسية.

وعلى الرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية، إلا أنه من الصعب الافتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة، لذلك إذا أرادت المؤسسة أن تدفع العاملين نحو جودة خدمات أفضل وتحسين الأداء، عليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم، ذلك أن ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسؤول في المؤسسة، وحتى يتحقق ذلك يجب فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها، وبالتالي تحديد كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية.

وعليه سنحاول في هذا الفصل إبراز المفاهيم النظرية لنظام الحوافز وجودة الخدانات في المبحث الأول،

أما المبحث الثاني فيشتمل على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للحوافز وجودة الخدمات

إن فهم العنصر البشري يتطلب اهتمام مميز من المؤسسة بحيث ينبغي أن تدرك أهمية الحوافز كونها عملية تحرك السلوك البشري، وبالتالي يصبح من مسؤوليتها وضع مخطط للحوافز وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة، فالتفكير بزيادة الإنتاج وجودته، وتقديم أعلى مستوى من جود الخدمات ينبغي أن يصاحبه تفكير مماثل في فهم حاجات العنصر البشري في المؤسسة واستخدام الحوافز كقوة دفع وتأثير .

المطلب الأول: الأدبيات النظرية للحوافز

أولاً/ مفهوم الحوافز وأنواعها

1- مفهوم الحوافز

لغة: حفزه ، دفعه من الخلف ورأيته متحفزاً أي مستعجل لا يمكن جلوسه في الأرض.¹

الحفز : حثك الشيء من خلفه، سوقاً وغير سوق، حفزه يحفز حفزاً، ويقال قوس حفوز : شديد الحفز والدفع للسهم وحفزه أي دفعه من خلفه، و الليل يحفز النهار حفزاً : يحثه على الليل و يسوقه، والحفز : الحث والإعجال.²

اصطلاحاً:

يعرف التحفيز على أنه " فرص أو وسائل (مكافآت، علاوات،...إلخ)، توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين ليشير بها رغباتهم وتحقق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج،

¹ احمد رضا، معجم متن اللغة الموسوعة اللغوية الحديثة، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، 1985، 122.

² أبو الفضل جمال الدين محمد ابن مكرم (ابن منظور)، لسان العرب، ط 6، ج4، دار صادر، القاهرة، 2008، ص 124.

والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.¹

كما يعرف التحفيز أيضا بأنه "مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب." ²

يعرف كذلك أنو " مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية." ³

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكننا القول أن التحفيز هو " ذلك الأسلوب الذي يمس الجانب المادي أو المعنوي للمورد البشري، من خلال إيجاد وسائل وأساليب من شأنها الرفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البدل والعطاء وتحسين دورهم الإنتاجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة من جهة والوصول إلى إشباع الحاجات المرغوبة لدى الفرد من جهة أخرى."

2- أنواع الحوافز

أ- من حيث طبيعتها: وتنقسم إلى قسمين حوافز مادية وأخرى معنوية

- الحوافز المادية

هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات،

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة العربية الثالثة، دار الشروق لمنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 208.

² نجم عبد الله الخزاوي، عباس حسين حواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003، ص 334.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005، ص 255.

والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات.¹

وبصفة عامه يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيله بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته عنصر مهم في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

– الحوافز المعنوية:² وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل. وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة. وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهـد الذي يبـدله و من دلائل هذه الحوافز ما يلي:

– الأمن والاستقرار في العمل

– فرص الترقية والتقدم

– الاعتراف بأهمية العامل

– المشاركة في اتخاذ القرارات

– المنافسة

¹ موسى اللوزي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، مجلة العلوم الإنسانية عمان الأردن، المجلد 22، العدد 6، 1995، ص 37.

² موسى اللوزي، المرجع نفسه، ص 37.

- تلبية الحاجات الاجتماعية

- إثراء العمل

ب- من حيث المستفيد

وتنقسم إلى نوعين : حوافز فردية وحوافز جماعية

- الحوافز الفردية: وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكاته الجيدة لإنجاز العمل ويطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج وخاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة . ولا يعتمد بصورة مباشرة على قسم أو أقسام أخرى ، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض¹

ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج ، المكافآت التشجيعية والترقية والتي عبر عنها قانون العامل بالمرودود الفردي. التي توضح المادة 115 من القانون العمل.

- الحوافز الجماعية : هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة² وكما رأينا بأن القانون العام للعامل اعترف بالمرودود الفردي ، فهو يؤكد أيضا عن المرودود الجماعي ومكافأته كون أن العمال لا يعملون منعزلين أيضا عن بعضهم وعليه نصت المادة 166 على أنه تعدد مكافأة المرودود

¹ صلاح البيومي ، حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 12.

² محمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981، ص 306.

الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجية عمل قام به جماعة من العمال وتكون شهرية تدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة¹

ج - من حيث أثارها

- الحوافز الايجابية: وهي تلك الحوافز التي تلبى دوافع العاملين ومصالح المنظمة علي حد سواء حيث تشجع العاملين علي زيادة كمية ونوعية الإنتاج وتقديم المقترحات والأفكار البناء والابتكار والاختراع وتحمل المسؤولية وبالتالي فهي الحوافز التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء بإتباع منهج التشجيع الذي يحفز الفرد لسلوك معين ، وقد تكون مثل هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كلاهما معا . ومما يميز الحوافز الايجابية من تلك السلبية أن الأولى إنما تعمل علي تنمية روح الابتكار والإبداع والتحدي لدي العاملين²

- الحوافز السلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السليبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السليبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه .³

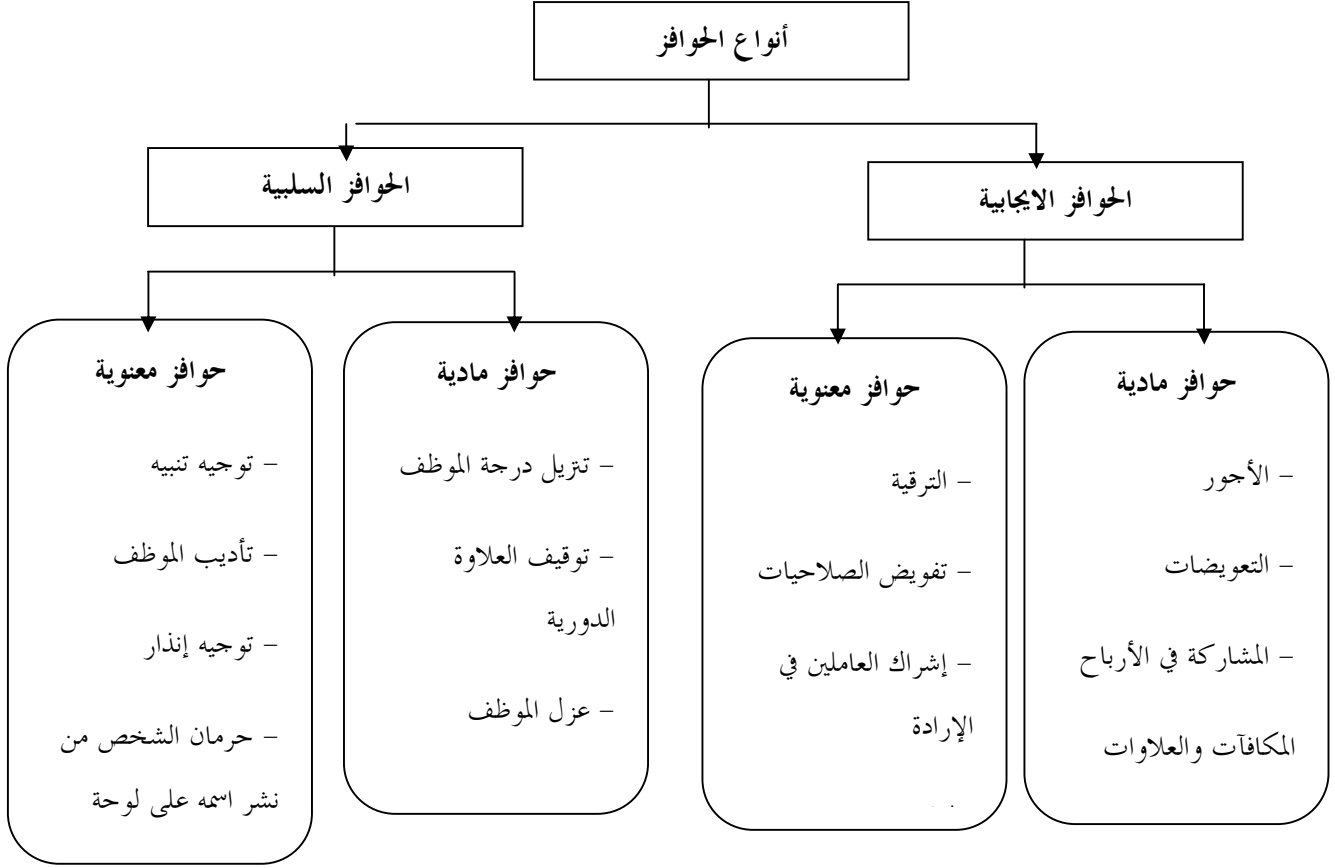
¹ حسان الجليلي، التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 30.

² عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، مذكرة ماجستير جامعة

نايف المملكة العربية السعودية، 2007، ص 28

³ زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، طبعة 3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 287.

شكل (1.1) : أنواع الحوافز



المصدر: غازي حسن عودة الحلايبية، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 15.

ثانيا/ نظريات التحفيز

إن وسائل التحفيز و أساليبه ترتبط ارتباطا وثيقا بالحاجات التي تحت الأفراد و يسعون لإشباعها لذلك فإن هناك عددا من النظريات التي قدمت لهذه الجوانب علة طول تاريخ الفكر الإداري ، و من بين هذه النظريات ما يلي:

1- النظرية الكلاسيكية

من أهم مؤسسي النظرية " فريدريك تايلور " سنة 1911 و أطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية التي ساهمت على زيادة الإنتاج في زمن أقل و بجهد معقول و تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :¹

* إن مشكلة عدم كفاءة هي مشكلة الإدارة ليست مشكلة العامل

* من مسؤولية الإدارية توفير الأفراد المناسبين للعمل معين و تدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم

* يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري.

* تؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى كفاية في الإنتاج ، و إيجاد مقاييس و معايير دقيقة لتأدية

وتنفيذ العمل عن طريق استخدام الزمن و الحركة في تحديد مستويات العمل.

* إن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد و زيادة للإنتاج.

* اعتبار الفرد مجرد وسيلة من وسائل الإنتاج كآلة.

لقد أثبت " تايلور " أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج و التحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في

الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، و كل إنتاجية أعلى يصاحبها يقابلها أجر أعلى و هكذا ولا تمنح الحوافز

المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها .ومن جهة أخرى تبين لنا هذه

¹ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال، فصل الدوافع والتحفيز، ط3، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، الأردن، ص 412.

النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين البشر والآلات وتنظر على الفرد وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى

2- نظرية العلاقات الإنسانية

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض، من حيث سلوكهم و تصرفاتهم و ميولهم و رغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك و المشاركة الجماعية، و صاحب هذه النظرية هو " ألتون مايو.

قام زملائه بالقيام بدراسة في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويجب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية و الأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.

فمن وراء هذه الدراسة توصلوا إلى وجود متغيرات و عوامل أخرى على تحفيز الفرد و دفعه للعمل ، إضافة إلى الأجر بل أن هذا الأخير ليس حافز الوحيد أمام العامل و من أهم هذه العوامل : الرغبة في التكوين علاقات العمل الطيبة بين العمال ، و الرغبة في الشعور بالذات و ضرورة وجودهم داخل المنظمة.¹

3- نظرية X و Y

فسر Douglass Mc Gregor السلوك الإنساني في العمل و وضع نوعين مختلفين من البشر، صنف يشعر بالسعادة أثناء أدائه للعمل و الأجر و صنف يشعر بالملل و الرغبة في التهرب عن العمل.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية الإسكندرية، ط4 ، 1999، ص 35.

ظرية X

تنظر هذه النظرية إلى الفرد على أنه بطبيعته كسول لا يحب العمل، و يعمل قليلا لا طموح له و يكره المسؤولية يفضل أن يقاد بدل أن يقود ولا يهيمه إلا أهدافه، غير قابل للتغيير بطبيعته و هذه لافتراضات تتطلب التدخل من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد و تحفيزهم و الرقابة المباشرة على أعمالهم و حتى تتمكن من ذلك فإنها تستعمل أسلوب القوة و التهديد المستمر و المتمثل في فلسفة " العصا و الحزر " فالإدارة تمتلك التحكم أو العصا ، «التهديد المستمر و المتمثل في فلسفة " العصا و الحزر و ظروف العمل هي الحزر و التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله.

نظرية Y

هي أن الفرد وفقا لهذه النظرية إنسان قادر على العمل وراغب فيه و يجب المسؤولية ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي على الإدارة توفير الظروف الملائمة، لزيادة قدرته و تحقيق أهدافه وإعطائه الحرية لتحمل المسؤولية.

4- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو

تقترح هذه النظرية أن البشر يتم تحفيزهم بواسطة حاجات متعددة حيث تختلف هذه الحاجات في الأهمية وقد

حدد ماسلو خمسة أنواع عامة لحاجات التحفيزية مرتبة من أكثر أساسية إلى أعلى مستوى وهي كالتالي:¹

– **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية والضرورية للفرد ذات علاقة بتكوين الإنسان الفيزيولوجي والبيولوجي كالماء والأكل الخ وتعمل هذه الحاجات على الحفاظ التوازن الجسدي للفرد للبقاء واستمرارية في حياته.

– **الحاجات الأمن والسلامة:** وهي تحقيق أمن للفرد وحمايته من الخطر

¹ ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2010/2011، ص 40

- الحاجات الاجتماعية: هي حاجة الفرد إلى تكوين علاقات مع الأفراد وإنتاجه في المجتمع.
- الحاجات التقدير والاحترام: هي الحاجة إلى احترام الذات وتقديرها من طرف الآخرين.
- حاجات التقدير الذات: هي الحاجة التي تنمي قدرات الفرد وتحقيق الأهداف.

5 - نظرية العاملين لهيزبرج

قدم هذه النظرية العالم " Frederik Herzberg " تركز هذه النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، حيث قام بدراسة استطلاعية 200 عامل من المحاسبين والمهندسين في تسع شركات مختلفة في مواقع مختلفة محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها وقد توصل من خلال هذه الدراسة إلى تصنيف مجموعتين من العوامل الأولى سميت بالعوامل المحفزة والثانية بالعوامل الوقائية أو الصحية:¹

* **العوامل المحفزة:** أي التي تدفع الفرد للعمل و الأداء المتميز فهي تشمل:

- فرص الإنجاز ، أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم.

- العمل نفسه من حيث كونه عملاً ينطوي على التحدي أو الإثارة.

- الاعتراف بالجهود المحققة.

- المسؤولية التي ترافق العمل ، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية.

كما يؤدي وجود العوامل المحفزة إلى درجة عالية من الرغبة في العمل و الرضا عن الوظيفة.

¹ سنان موساوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص 241.

* العوامل الصحية: أي العوامل التي تطهر البيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل:

- الراتب.

- سياسات المنظمة و أساليبها الإدارية.

- أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل).

- العلاقات المتبادلة الاجتماعية، خاصة مع المشرف.

- الظروف المادية للعمل (الضوضاء ، التكيف ، النظافة.....).

6- نظرية الحاجة للإنجاز

تعد هذه النظرية من النظرية الحديثة نسبيًا وترتكز على الحاجة للإنجاز والتي تبين بأن بعض الأفراد يملكون دافع ذاتي داخلي للإنجاز العالي فلا يحتاجون من يحفزهم لذلك فهي مهمة جدا للتحفيز المدراء وكل فرد تريده المنظمة أن يقدم أداء متميز حتى إذا لم يكن هناك من يحفزه على ذلك.

7- نظرية العدالة¹

تنص على أنه إذا حس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يتسلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها فإنهم يتطوعون لتخفيف ذلك إلى جانب ذلك كان التفاوت كبيرا اتجه الأفراد إلى تخفيفه ويشير التفاوت هنا إلى الاختلاف المحسوس بين الذي يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر وقد بينى هذا الاختلاف على إدراك ذاتي أو حقيقة موضوعية وتشير المدخلات في نظرية العدالة إلى عوامل مثل الجهد والمهارات والمعرفة وأداء المهام

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، ط1، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 139.

التي يجيء بها الفرد أو يوظفها في عمله فيما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المخلفات التي تنتج عن إنجاز المهام كالراتب والترقية والتقدير والشعور بالإنجاز والمركز.

8- نظرية التوقع¹

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فكتور فروم من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين وهي أكثر النظريات وضوحاً ودقة وتفسير سلوك الفرد ودوافعه وتقوم هذه النظرية على أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أعدم الكلام به كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها وتتم هذه المفاضلة على أساس المدافع المتوقعة من بدائل السلوك المتوقعة بالأداء فدافعية الفرد القيام بأداء معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد ومنافعها لديه وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.

ثالثاً/ معايير منح الحوافز

إن أحسن أساس تمنحه من أجله الحوافز هو الأداء المتميز، إلا أنه لا يمنع هذا من وجود معايير أخرى تختلف من حيث درجة الأهمية، مثل الجهود والأقدمية والمهارة.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 149.

1- الأداء

إن مفهوم الأداء مرتبط بمفهوم الكفاءة والفاعلية إذ تشير الكفاءة إلى نسبة بين مدخلات والمخرجات، فلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.¹

وفي بعض الحالات وهي يعني ما يزيد عن المعدل النمط للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر يعتبر الأداء فوق العادي أو تميز في الأداء أو ناتج النهائي للعمل أهم معايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2- المجهود

يصعب أحيانا قياس الناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية.

أو لأن الناتج الشيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليست بالنتيجة، وقد يمكن أخذ الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثير من المعيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص238.

3- الأقدمية

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير لأحد ما إلى الولاء والانتماء، و الذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4- المهارة

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من الشهادات أعلى، أو رخص أو إجازات أو دورات تدريبية، وكما تلاحظ فان نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.¹

رابعا/ أهمية وأهداف التحفيز

1- أهمية التحفيز²

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي منظمة حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وطموحاتها ونحو إنتاجية وعملياتها ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز:

* المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، الأمر الذي ينعكس عن زيادة إنتاجيتهم وتعزيز انتماءهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم

* المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، و تعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها، وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافها.

* المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو إلغائه.

¹ زيد عبوي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون ، الأردن، 2012، ص 162.

² بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 296-297.

* تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لا وجود لها في صفوف العاملين

* تنمية الطاقات الإبداعية لأهداف المنظمة أو سياستها و تعزيز قدراتها و ميولهم ولسلامة عملية التحفيز و

نجاحها في الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات و الدوافع التي تحكم سلوك كل فرد مع الأخذ بعين الاعتبار

الفروق الفردية بين الأشخاص.

2- أهداف التحفيز

هناك هدفين رئيسيين هما:¹

الهدف الاقتصادي

وضع نظام الحوافز في المنظمة الحوافز في المنظمة يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة ، و العاملين لديها حيث

تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف لزيادة الإنتاجية ، و تحسين منتجاتها التي

تعود بالفائدة عليها

الهدف المعنوي

وهو متعلق بالعامل مباشرة حيث انه العنصر مهم من عناصر الإنتاج ، و المتحكم في العملية الإنتاجية و الهدف

منه لإشباع رغبات و أحاسيس العاملين.

خامسا/ شروط نجاح نظام الحوافز

هناك شروط أساسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار إذا أرادت مختلف المؤسسات الاستفادة من

الحوافز في نجاح العملية الافتتاحية، وزيادة مردودها ورفع مستوى وكفاءة أداء العاملين بها. وهي:²

- البساطة، بمعنى أن يكون النظام مختصرا، واضحا ومفهوما في بنوده وصيغته وحساباته.

¹ الهاشمي لوكياء، السلوك التنظيمي، ط2، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 155.

² - بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29 ، 2017، ص

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، إذ لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحث يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة معاً، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة.
 - أن تخلق صلة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هدفاً لتحقيق رغباته.
 - كما لا بد للمؤسسة أن تجدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحافز، وخاصة الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.
 - أن تضمن استمرارية الحوافز، وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة، وتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع الحاجات، وضمان ذلك مستقبلاً، وأن تضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
 - أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
 - أن تنتمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.
- أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وسيطرة كاملة على الأفراد والظروف المحيطة والمواد المستخدمة، وذلك للأداء من حيث زيادة الكمية والجودة.

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية لجودة الخدمات

يعد الاهتمام بجودة الخدمة موضوع قديم، لكن الجديد في هذا الموضوع يكمن في عملية استخدام الطرق العملية والأساليب الإحصائية الحديثة لتطبيق نماذج قياس جودة الخدمة سواء ما يتعلق بوجهة نظر العميل أو مقدمي الخدمة.

أولاً/ ماهية جودة الخدمات

1- مفهوم الخدمة

يرجع أصل كلمة الخدمة أو service إلى كلمة لاتينية *servicium* والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد أي الملوك في النشاط الاقتصادي فان السيد هو المستهلك أو العميل.¹

فقد عرف كوتلر الخدمة على أنها "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساساً غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطة بمنتج ملموس"² وتعرفها Skinne "الخدمة هي منتج غير ملموس يحقق المنفعة مباشرة للمستهلك كنتيجة لأعمال جهد بشري أو ميكانيكي للأفراد أو الأشياء"³

كما عرفت جمعية التسويق الأميركية الخدمات بأنها: "هي منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو خزنها، وهي تقريبا تفنى بسرعة، الخدمات يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها واستهلاكها فهي تتكون من عناصر ملموسة متلازمة وغالبا ما تتضمن مشاركة العميل بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها لقب أو صفة"⁴. وقد عرفت على أنها: "فعل أو أداء أو جهد يقدم من طرف إلى طرف آخر وقد يرتبط ذلك الفعل أو الأداء غير الملموس بتقديم منتج غير عادي، ولا يمكن تملكه"⁵

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن الخدمة: هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة يقدمها طرف لآخر وتحقق له منفعة وتكون ذات طبيعة غير ملموسة في غالب الأحيان، كما تكون مرتبطة بمنتج مادي أو ملموس

¹ مديوني جميلة، "تسويق الخدمات - حالة الهاتف النقال بمؤسسة جازي"، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، 2003، ص 14.

² برنجي أيمن، "الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك"، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2009/2008، ص 65.

³ بوبقير محمد، "دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية"، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، 2006، ص 126.

⁴ موسى سويدان وآخرون، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 226.

⁵ ثامر البوري وأحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، ط 1، دار إثراء، عمان، 2008، ص 77.

الفرع الثاني : تعريف جودة الخدمة

تعددت التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة، وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة ومنه يمكن إعطائها التعاريف التالية:

- معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة.¹
- تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء وأن الجودة التي يدرکها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد الجودة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل.²

- تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات جودة عالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من نظم وإجراءات محددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارستهم اللفظية) مع العملاء.³

- وجودة الخدمة يمكن أن تعرف من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد من هذه الخدمة، وهذا ما يؤكد عليه الباحثان (Krajewski and Ritzman) فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقاً لهذه الخدمة، أما الجودة من منظور المستفيد العميل فهي مواءمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته.⁴

¹ عباسي بوبكر، " دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية "، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2008/2009، ص 20.

² بريس عبد القادر، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، العدد 3، 2005، ص 257.

³ الدراركة مأمون، الشبلي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 19.

⁴ بظاظو إبراهيم، العمارة أحمد، " دور إستراتيجية التسويق في تحسين مؤسسات الاتصال"، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، 2007، ص 9

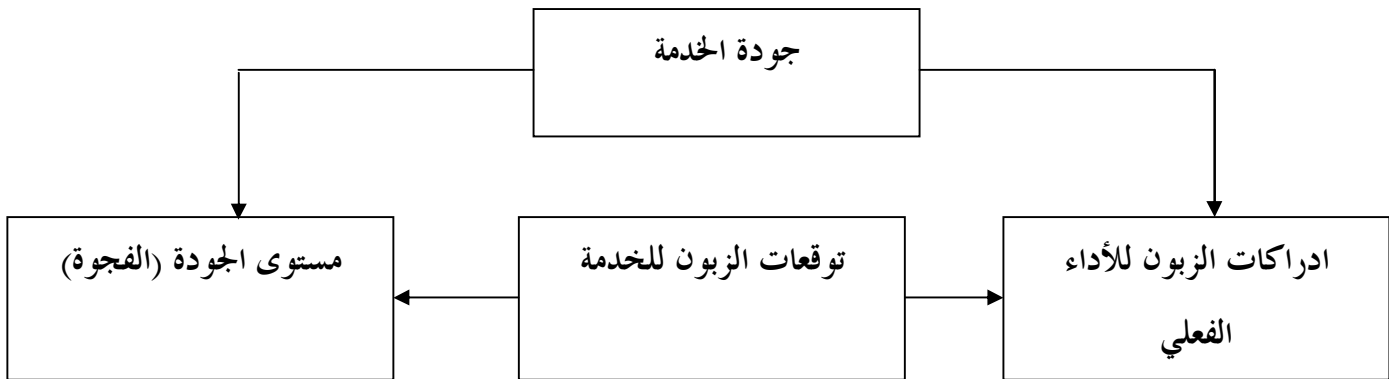
- جودة الخدمة تمثل الفرق بين التوقعات وبين الإدراك للأداء الفعلي للخدمة المقدمة بالنسبة لجميع العوامل أو العناصر التي تهم طالب الخدمة أو العميل" ¹

- تعرف جودة الخدمات بأنها "نوعية الخدمات المقدمة والمتوقعة والمدركة التي تمثل الحدد الرئيسي لرضا المنتفع أو عدم رضاه" ²

من خلال استعراض التعاريف السابقة نستخلص أن جودة الخدمة تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية بالنسبة للآخرين، وهذا انطلاقاً من الخصائص المستمدة من هذه الخدمة، وذلك على النحو الذي يعرضه

الشكل التالي:

شكل (2.1) : جودة الخدمة



المصدر : عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص 337

¹ Hubérac-Jean pière, **Guide des méthodes de la qualité**, MAXIMA, Paris, 1998, P 52.

² محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، دار المناهج، دون بلد النشر، 2002، ص 404.

ويمكن التعبير عن ذلك رياضيا كالتالي:

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء

وفي ضوء المعادلة السابقة يمكن تصور ثلاثة مستويات للخدمة هي:

- الخدمة العادية: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع التوقعات المسبقة عنها.

- الخدمة الرديئة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.

- الخدمة المتميزة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها.

ثانيا/ أهمية جودة الخدمات

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة:¹

1- نمو مجال الخدمة: لقد تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات ما زال مستمرا بالتوسع.

2- ازدياد المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 194

3- الفهم الأكبر للعملاء: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر

4- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكن يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.

ثالثاً/ أبعاد جودة الخدمات

تعتبر الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد الإستراتيجية، فلقد أشار Water بأن "الجودة تبدأ من معرفة ما يحتاجه المستهلك وتحديد الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم المنتج (السلعة، الخدمة) الذي يرضيه"¹ وبذلك ظهرت الحاجة إلى طرائق جديدة في التفكير من أجل خدمة المستهلكين، وتشير الدراسات والأبحاث التي

تم إجراؤها في مجال جودة الخدمات إلى تقييم جودة الخدمة من خلال الأبعاد التالية:²

1- الوثوق بها والثبات: ويشير هذا المكون إلى القدرة على أداء الخدمة بشكل موثوق فيه، وكذلك أدائها بدرجة من الدقة والثبات أو التماثل، ويعبر ذلك المعيار على أداء الخدمة بشكل سليم من أول مرة، وقد لوحظ أن ذلك المكون كان واحد من أكثر مكونات جودة الخدمة أهمية بالنسبة للعملاء.

2- الثقة: ويشير هذا إلى امتلاك الموظفين للمعرفة وحسن المعاملة، وكذلك قدرتهم على بعث الثقة في نفوس المستفيدين من الخدمة، ويؤكد هذا المكون على ضرورة وجود موظفين ماهرين يمكنهم معاملة العملاء بشكل متميز، ويكون لديهم القدرة على جعل هؤلاء العملاء يشعرون بالثقة في المنظمة التي يمثلونها.

¹ Water CDJ, **Introduction to opérations management**, Britain, 1991, p 36

² محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 111.

3- التعاطف: ويعني هذا العناية بالعملاء، وإعطاء كل منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية وينطوي ذلك على ضرورة أن يعرف موظفو المنظمة كل عميل باسمه، وأن يقوموا بإجراء اتصالات دائمة معهم، وأن يكون لديهم معرفة تفصيلية بحاجاتهم ومتطلباتهم الخاصة بالشكل الذي يظهر مدى تعاطف الموظف مع عميله وعمق علاقاته به.

4- الجوانب الملموسة: ويشير ذلك إلى الدليل المادي للخدمة حيث تنطوي الخدمة على بعض المكونات أو الأجزاء الملموسة مثل التسهيلات المادية، التجهيزات والأدوات المستخدمة في أدائها وتقديمها للعميل، وبمكنتك أن تلاحظ ذلك في الأدوات والتجهيزات التي تتوافر في عيادة الطبيب.

5- كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة: والتي تعني امتلاك الأفراد مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء.

6- الأمان: وتعني إلمام العاملين بمهام وظائفهم وبشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من المخاطر¹

7- الاعتمادية: يقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمات المتفق عليها بشكل دقيق ويعتمد عليه.

8- إمكانية الوصول: والتي تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة والاتصال بهم عند اللزوم.

9- المصدقية: وتعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء.

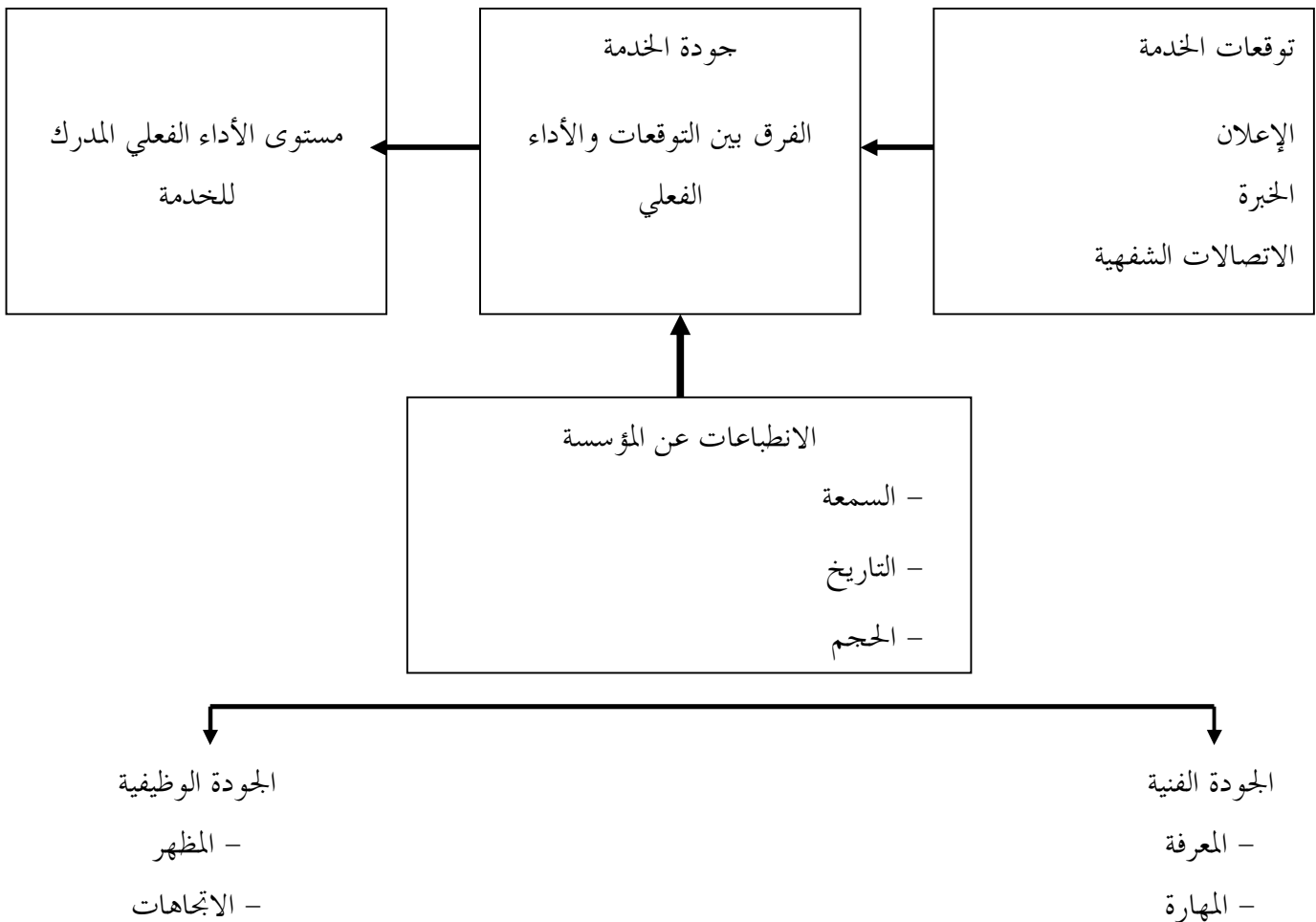
10- الاستجابة: وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، فمثلا ما هو مدى استعداد ورغبة المنظمة في تقديم المساعدة للزبائن أو حل مشاكلهم المحددة.²

¹ توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية إيتراك، مصر، 2006، ص 46.

² قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 94.

من ناحية أخرى يميز البعض الآخر بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة هي الجودة الفنية (technical qualité) والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال : ما الذي يتم تقديمه ، والجودة الوظيفية (fonctionnel qualité) والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال : كيف تتم عملية تقديم الخدمة، أما الجانب الثالث :من أبعاد الجودة فيطلق عليه الصورة الذهنية للمنظمة (corporal image) والذي يعكس انطباعات الزبائن عن منظمة الخدمة، ويعرض الشكل التالي هذه الأبعاد الثلاث لجودة الخدمة:

شكل (1-3) : أبعاد جودة الخدمة



المصدر : عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر مصر، 1999، ص 341.

رابعاً : طرق قياس جودة الخدمات

تتسم طرق قياس جودة الخدمات إلى أساليب مباشرة وأساليب غير مباشرة.

1- طرق القياس المباشرة لجودة الخدمات : وهي بدورها تنقسم إلى:¹

أ- مناهج الاستقصاء :

بموجب هذه الوسيلة تأخذ عينة محددة تمثل جميع أفراد المجتمع، ويتم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية أو منتظمة، حيث توزع على أفرادها استمارة الاستقصاء وهي عبارة عن مجموعة — الأسئلة حول الموضوع المراد معرفة أداء هذه الفئة فيه، وتعد هذه الأسئلة بطريقة واضحة حتى يسهل على الأفراد الإجابة عليها، ومن ثم تقوم أجهزة متخصصة بتبويب الإجابات وتحليل المعلومات للحصول على النتائج وتسييرها وعليها تأخذ الإجراءات المناسبة.

ب - الملاحظة المباشرة

ويعتمد هذا الأسلوب على أن تتولى الإدارة نفسها عملية قياس جودة خدماتها بطريقة الملاحظة للإجراءات الإدارية المختلفة في ميدان العمل ذو الاحتكاك المباشر بالعملاء وملاحظة ردود أعمالهم، وأيضا ملاحظة أداء مقدمي الخدمات أثناء عملهم ، ومن أمثلة هذا الأسلوب حساب الوقت الفعلي لتقديم الخدمة وملاحظة حسن وفن التعامل مع العملاء من طرف مقدمي الخدمة مع توجيه أمثلة مباشرة للعملاء عن مدى رضاهم عن مستوى الخدمة عموما.

¹ فليسي ليندة، "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز"، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2012، ص63

2- طرق القياس الغير المباشرة لجودة الخدمة

هناك الكثير من الوسائل والطرق الغير مباشرة لقياس جودة الخدمات ولكن أكثرها اعتمادا في البحوث والدراسات نجد:

أ- مقياس الفجوة

الخاص بجودة الخدمة: يستند هذا المقياس على تحديد توقعات الزبائن لمستوى الخدمة إدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات، لذا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها، وبالتالي تمثل جودة الخدمة الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر.¹

وينجم عن قياس جودة الخدمة وفق هذا المقياس خمس فجوات يمكنها أن تسبب مشاكل في تقديم الخدمة وتتلخص هذه الفجوات فيما يلي:²

الفجوة 1: الفجوة بين ما يرغبه العملاء وبين ما تعتقده الإدارة عن ما يرغبه في هؤلاء العملاء، وتنتج هذه الفجوة من النقص في فهمهم أو سوء تفسير حاجات ورغبات العملاء، وتزداد هذه الحالة في تلك المؤسسات التي لا تقوم باستكشاف رضا العملاء، ولذلك فإن أهم خطوة تتمثل في البقاء عن قرب من العملاء وليس مدى رضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها لهم.

الفجوة 2: هي تلك الفجوة الموجودة بين ما تعتقده الإدارة عن رغبات العملاء وبين مواصفات أو شروط الجودة التي تم تحديدها لتقديم الخدمة، ويلاحظ أن هذه الفجوة ما هي إلا نتاج لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات العملاء إلى نظم جيدة لتقديم الخدمة.

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 295.

² فليسي ليندة، مرجع سابق، ص ص 64 65.

الفجوة 3: وهي الفجوة بين المواصفات والشروط الموضوعية لجودة الخدمة وبين المواصفات الفعلية التي تحققت أثناء تقديم الخدمة، وتصدر الإشارة بأنه إذا تم القضاء على الفجوة رقم 1 و 2 فإن هذا يسهل على الإدارة والموظفين في سد هذه الفجوة التي سببها التدريب الغير فعال وعدم توافر الحماس والدافعية لدى الموظفين.

الفجوة 4: وتنتج عن الاختلافات بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة، ويطلق على هذه الفجوة فجوة "الاتصال" ويكون سببها استخدام حملات إعلانية مضللة تعمل على إعطاء العملاء وعود أكبر مما يمكن للمنظمة تقديمه من خدمات، وسد هذه الفجوة تحتاج المنظمات إلى خلق توقعات واقعية عن العميل.

الفجوة 5: تمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة الفعلية وتكون هذه الفجوة ايجابية أو سلبية حسب انطباعات الزبائن عن مدى رضاهم عن الخدمة المقدمة أم لا.

وعلى أي حال، فعندما تكون أي فجوة من هذه الفجوات كبيرة فإن جودة الخدمة غالباً ما يتم إدراكها على أنها جودة رديئة أو منخفضة وعلى العكس من ذلك فإن جودة الخدمة تبدأ في التحسن عندما يحدث تقلص وانكماش لتلك الفجوات التي تحدثنا عنها.

ب- مقياس الأداء الفعلي

نتيجة للانتقادات التي وجهت سابقاً لمقياس الفجوة لجأت بعض الدراسات الأخرى إلى استخدام مقياس الأداء الفعلي، والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات العملاء ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$

ويعتبر مقياس الأداء الفعلي أبسط وأسهل في التطبيق من قياس الفجوة نظراً لأن هذا الأخير يحتوي على عمليات حسابية معقدة فضلاً عن صعوبة تعريف توقعات العملاء وقياسها في الواقع العملي، وأن قياس الأداء الفعلي يعتبر كافياً للحكم على جودة الخدمة المقدمة واعتبار أن الرضا أحد الجوانب المؤثرة في الحكم على الجودة، لذا تم اختيار مقياس الأداء الفعلي من حيث درجة الاعتماد عليه ومصداقيته وإمكانية تطبيقه في تفسير الجودة الشاملة المدركة للخدمة موضوع القياس والتقييم، إلا أنه لم يسلم من الانتقادات والتي تتمثل¹:

- إهماله لقياس توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمة المراد الحصول عليها؛
- قصور منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته ومصداقيته؛
- لا يتضمن الأبعاد التنظيمية والإدارية وأداء العاملين في القياس، والتي تعتبر بمثابة المحددات الهامة والمؤثرة في مستوى جودة الخدمة المقدمة؛
- يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن نقاط القوة والضعف في مستوى جودة الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليس فقط إدراكات المستفيد من الخدمة.

المطلب الثالث: دور التحفيز في تحسين جودة الخدمات

يعتبر التحفيز شيئاً لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارق كبير بين الأداء للفرد المحفز والغير محفز، فللحوافز تأثير فعال في تيسير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فسوف تؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وإشباع حاجات العمال المختلفة .

ومما لا شك فيه أن تجاهل نظام الحوافز يؤدي إلى تدني مستوى جودة الخدمات وكذلك الأداء وانخفاض الإنتاج وارتفاع مستويات عدم الرضا للموظفين، ويقضي على التعاون ويُغلب المصلحة الخاصة، ويُسهّم في

¹ فليسي ليندة، مرجع سابق، ص 68 .

غياب روح المسؤولية وارتفاع نسبة التسرب والدوران، والغياب، وزيادة حوادث العمل والأمراض، بسبب الأخطاء والإهمال، مما يتسبب في تهديد بقاء المنظمة واستدامتها للاستجابة لمتطلبات بيئتها.

أولاً/ أثر الحوافز المادية في تحسين جودة الخدمات

تعتمد المؤسسات في تحفيز عمالها عمى سياسات واضحة تؤثر عمى مستوى أداء الأفراد وذلك من أجل تحسين جودة الخدمة، من بين هذه الحوافز نجد الحوافز المادية التي تتخذ أشكالاً عديدة منها:¹

الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية للعاملين التي يعتبرها الفرد وسيمة أساسية لإشباع رغباته المادية والاجتماعية، وعليه فإن الأجر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد لمعمل وزيادة كفاءته الإنتاجية مما يؤدي إلى تقديم أفضل خدمة للزبائن.

المكافآت: وهي تشجع العاملين عمى اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما زادت كفاءتهم تلقوا مكافآت مادية مما يعكس إيجاباً عمى مستوى جودة الخدمة المطلوبة.

المشاركة في الأرباح: مشاركة العاملين في الأرباح يؤدي إلى رضاهم من منطلق أن العاملين يعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح التي سيحصلون عليها.

ثانياً/ أثر الحوافز المعنوية في تحسين جودة الخدمات

تعتبر الحوافز المعنوية مهمة أيضاً في إثارة تحفيز العاملين عمى العمل، وتعتمد على وسائل معنوية أساسياً احترام العنصر البشري الذي يعتبر كائن حي لو أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها، لرفع مستوى مهاراته

¹ شيروف فضيلة، "أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية"، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009، ص 29.

وزيادة كفاءته في تقديم الخدمات السياحية وذلك من خلال:¹

1- **تقدير جهود العاملين:** من خلال الاعتراف بمجهوداتهم عن طريق التقديرات الممنوحة من رؤسائهم

المباشرين وغير المباشرين في العمل.

2- **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له والعمل على تحقيقها سيزيد من

دافعيته خاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة لأن تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً وقوياً في رفع الروح

المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة.

3- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي يحصل عليها الأفراد داخل المنظمة، وعن

طريق هذا الحافز يتمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم من خلال احتكاكهم المباشر بالعمل

وتفاعلهم مع بعض المشكلات اليومية، كذلك عندما يقوم الأفراد بالحوار والمناقشة مع رؤسائهم فإن ذلك

يؤدي إلى الوصول إلى القرارات الصائبة، مما ينعكس إيجاباً على كل من العامل والمؤسسة التي يعمل بها.

فتحفيز الفرد عن طريق إشراكه في مختلف المستويات من أجل تطوير وتحسين جودة الخدمات السياحية يجعله

يتقن عمله في كل مراحل ومستويات أدائه للوظيفة المخولة إليه.

¹ شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير جامعة قسنطينة، 2009، ص 29

تبين لنا مما سبق أن الحوافز هي إحدى مقومات العمل في المؤسسات بصفة عامة والتي بدونها لا يمكن لأي منظمة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، لأن تحفيز العاملين له دور كبير في ترقية جودة الخدمات السياحية ، وذلك من خلال:¹

4- تبني العاملين للتوجه التسويقي: من خلال منح المكافآت والحوافز للعاملين على أساس جذب وإرضاء أكبر عدد ممكن من الزبائن.

5- إشباع حاجات ورغبات العاملين والزبائن: حيث تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين الاعتراف بمجهودات العاملين ومكافأهم من جهة، ورضا الزبائن من جهة أخرى، فاعتراف الإدارة العليا بمجهودات عاملها من خلال مكافأهم على حسن أدائهم يقود إلى حاجات ورغبات العاملين، وبالتالي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

6- تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن ونيل رضاهم.

7- تخفيض تكاليف العمل ودورانه : عن طريق خلق الشعور بالاستقرار والانتماء لدى العاملين والحفاظ على العاملين الجدد.

8- تحسين أداء العاملين: إن تطبيق نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية يشجع الموارد البشرية على تحسين أدائهم وبالتالي تطوير جودة الخدمات.

¹ بوبكر عباسي، "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية"، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2009، ص 117

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت الموضوع دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة، وتناولته من زوايا مختلفة وقد تنوعت هذه الدراسات، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقاً عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، والدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية (2007-2023) وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الجغرافي.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية إلى تصنيفين هما: الدراسات العربية التي تناولت محور تحفيز الموارد البشرية، والدراسات العربية التي تناولت محور جودة الخدمة، وفي ما يلي تقدم عرضاً لهذه الدراسات، ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينهما، ثم توضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمحور تحفيز الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت محور تحفيز الموارد البشرية

أولاً/ دراسة محمد بن ظافر عثمان الشهري¹

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على جودة الخدمات الصحية، بمستشفى عسير المركزي واشتملت عينة الدراسة على (210) موظفاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة، وقد

¹ محمد بن ظافر عثمان الشهري أثر الحوافز على جودة الخدمات الصحية، مذكرة ماجستير، جامعة بيشة المملكة العربية السعودية العام الدراسي

تضمنت نتائج الدراسة أن درجة تقديم الحوافز للعاملين بمستشفى عسير المركزي جاءت بدرجة متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ وأن درجة جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى بمستشفى عسير المركزي جاءت بدرجة عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ووجود علاقة ارتباطية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين تقديم الحوافز للعاملين وجودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى بمستشفى عسير المركزي.

ثانياً/ دراسة محمد الحسن التيجاني¹

هدفت إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، وكذلك معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة والرضا الوظيفي، وتمثلت عينتها في العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، حجمها 140 عامل، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها : وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل بالوظيفة، مما يدل أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

ثالثاً/ دراسة محمد بن سعد أبو حيمد²

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة والتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من 60 عاملاً بشركة نسما القابضة، وتم توزيع 60 استبانة تم استردادها بالكامل. وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف ، التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى مكة المكرمة، 2010

² محمد بن سعد أبو حيمد، " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ماجستير إدارة أعمال" بكالوريوس إدارة أعمال، جامعة الأعمال والتكنولوجيا، جامعة الملك عبد العزيز، 2020.

- تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة.

رابعاً/ دراسة سمير فهد الجنيدي¹

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول وصف وتقديم أثر أنظمة الحوافز على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، وقد تم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية منطقة جنوب الضفة الغربية (بيت لحم والخليل والبالغ عددهم 73 موظف، ووزعت 73 إستبانة على العاملين استرجع منها 73 إستبانة وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة 100% من الإستبانات الموزعة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين نظام الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية، ويسود علاقات التقدير و الإحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام، وأن مدى تطبيق نظام الترقيات في شركة الإتصالات الفلسطينية ضعيف.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاماً فعالاً للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ. ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

¹ سمير فهد الجنيدي، "تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، 2019.

خامسا/ دراسة آيت الهادي وردة¹

تهدف هذه الدراسة إلى الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين جودة الخدمات الصحية، حيث تم توزيع 90 عينة دراسة 90 استمارة استبيان موجهة للطاقم الطبي وتم استرجاع خمسن 50 عينة منها فقط وتم توزيع 32 عينة موجهة للمرضى

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- ضعف التحفيز وهو عائق كبير لتطبيق إدارة الجودة للوصول إلى تحسين الخدمة .
- عدم تشجيع العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع .
- الضغط الكبير الذي تعرفه المصالح الإستشفائية للمؤسسة هذا ما أدى إلى سوء التحكم والتسيير على مستوى هذه المؤسسة.
- تتميز الخدمات عموما والصحية على وجه الخصوص بـمميزات فريدة، تتطلب مهارات و أساليب فريدة في عامل صار لا يثق إلا بالأشياء التي يراها ويلمسها، ويحتفظ هبا.
- يعتبر تحفيز العاملين من أهم المؤشرات الأساسية لأي مؤسسة وخاصة المؤسسات الإستشفائية
- التحفيز يختلف من عامل إلى آخر ولكن معظمهم يرونه بأنه يثير الدوافع وخلق الرغبة والحماس
- رأي الطاقم الطبي وطاقم المرضى حول أجورهم يختلف من شخص لآخر وهذا يعني عدم وجود توازن في الأجور في الفئات العمالية.

¹ آيت الهادي وردة دور التحفز في تحسين جودة الخدمات الصحية، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم، 2022/2023

- عدم الإنصاف في إعطاء الحوافز وضعف الربط بين المكافآت والأداء

سادسا/ دراسة خشمار سوماية و بن قارة نادية¹

تهدف الدراسة إلى معرفة هل يوجد تأثير للحوافز المطبقة على المورد البشري في تحسين جودة الخدمة السياحية

تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، حيث تم توزيع 50 استمارة استبيان وتم استرجعها كاملة

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- النتائج النظرية:

* المورد البشري هو الركيزة الأساسية في أي مؤسسة، فهو الذي يتحكم في تحسين جودة خدماتها ويضمن لها

النجاح والاستمرار :

* تأخذ عملية التحفيز أنواعا مختلفة، فنجد الحوافز المادية والتي تساهم في تحقيق إشباع الحاجات المادية للأفراد،

والحوافز المعنوية التي تساهم في تحقيق الإشباع النفسي والمعنوي لهم، بالإضافة إلى الحوافز الفردية والجماعية

وكذلك الحوافز السلبية والإيجابية ؛

* يمر تصميم أو إعداد نظام الحوافز بمراحل مبنية على أسس علمية وموضوعية

* للتحفيز أثر إيجابي على مخرجات المؤسسة، بواسطته يتم تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون وزيادة الإنتاجية

وبالتالي زيادة ربحية المؤسسات

* يؤثر مستوى جودة الخدمات السياحية على سمعة المؤسسة، ودرجة ثقة الزبائن ورجحيتها .

¹ بن قارة نادية، أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية، مذكرة ماستر، جامعة جيجل ، 2016/2017

– النتائج التطبيقية:

* معظم موظفي الفنادق هم ذكور، وهذا راجع إلى رفض المجتمع المحلي لعمل المرأة في مثل هذه المؤسسات :

فئة الشباب هي الفئة العمرية الغالبة في الفنادق محل الدراسة

* المؤهل العلمي لغالبية موظفي الفنادق المدروسة أقل من المستوى الجامعي، وهذا راجع لكون العمل في مثل

هذه المؤسسات لا يتطلب كفاءة علمية عالية

* موظفو الفنادق المدروسة يتأثرون بالحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية، وهذا ما بينته نتائج حساب

المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات الموجودة فيها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للحوافز المادية

3.51، بينما بلغ المتوسط الحسابي الكلي للحوافز المعنوية 3.46.

سابعاً/ دراسة عبد المالك لبيهي و فتحي سنييه و هشام عيشوش¹

تهدف الدراسة معرفة هل يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين

تم توزيع 33 استبيان على عمال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع الوادي، وتم استرجاع 32 منها،

واستخدمنا برنامج (SPSS 21) الإحصائي لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج التالية :

– النتائج النظرية:

– يساهم التحفيز الإيجابي من خلال الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين، انطلاقاً من تلبية الحاجيات

الفيزيولوجية للعاملين التي تخلق لديهم الرضا الذي يؤدي إلى الولاء، كما يساهم التحفيز الإيجابي من خلال

¹ الطاهر الوافي التحفيز و أداء المرضين، مذكرة ماجستير جامعة قسنطينة 2012/ 2013

الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين، انطلاقاً من تلبية حاجات تحقيق الذات التي ترفع من الروح المعنوية للعمال، فهي تحقق نتائج إيجابية أفضل على المدى البعيد.

- يساهم التحفيز السلبي من خلال الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين، انطلاقاً من خلق الانضباط والجدية للعمال في المدى القصير، كما يساهم التحفيز السلبي المعنوي في تحسين أداء العاملين انطلاقاً من تعديل السلوك غير المرغوب في المدى القصير، ولكن في كلتا الحالتين يؤدي التحفيز السلبي على المدى البعيد إلى توليد الصراع التنظيمي.

- النتائج التطبيقية

- عدم ربط التحفيز بحاجيات ورغبات العمال.
- إهمال للحوافز المعنوية الإيجابية، رغم أهميتها بنسبة للعمال.
- عدم وجود معايير واضحة يتم على أساسها تقييم الأداء.
- غياب تام لعمليات تحسين الأداء.
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.
- عدم وضوح الأسس التي يتم على أساسها منح الحوافز.
- الاعتماد بصفة أساسية على الحوافز المعنوية السلبية كمرحلة أولية لتأديب العمال، وترك الحوافز المادية السلبية كحل أخير .

ثامنا/ دراسة الطاهر الوافي التحفيز و أداء المرضى¹

وتهدف الدراسة لمعرفة العلاقات القائمة بين الحوافز المادية و مستوى الأداء، و بين الحوافز المعنوية ومستويات الرضا والاستقرار في العمل، وقد اعتمدت الدراسة في تحقيقها لأهدافها عن المنهج الوصفي كما استخدمت تقنيات البحث الميداني و المتمثلة في الاستمارة والمقابلة والملاحظة إضافة إلى السجلات و الوثائق الجمع المعلومات والبيانات. و من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- تأكيد المرضى بنسبة 84.61% على عدم كفاية الأجر.

- عدم فعالية نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة، وعدم استجابتها لتطلعات المرضى كما عبرت عنه نسبة 84% من المبحوثين.

- عدم اهتمام المؤسسة الاستشفائية بعملية التدريب وذلك ما أكدته نسبة 82.05% من المبحوثين.

و في الأخير يتضح أن هناك ارتباط وثيق بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة و بمختلف أنواعها و مستوى الأداء لدى ممرض المؤسسة الاستشفائية، وأن انخفاض أداء المرضى يعود بالأساس إلى عدم وجود نظام حوافز فعال يشبع الحاجات المختلفة للأفراد، و الذي ينعكس سلبا على نوعية الخدمات الصحية بصفة عامة.

¹ الطاهر الوافي، " التحفيز و أداء المرضى - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - عالية صالح - بمدينة تبسة"، مذكرة ماجستير، جامعة تبسة، 2012 - 2013.

تاسعا/ دراسة رحمة محدة حصيلة¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الحافز بأداء العاملين في مجال الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالجللفة المثلث عينة الدراسة 123 استبانة (ممرضا)، حيث تم إسترجاعها كلها، كما وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وأغراضها

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- عدم رضا أفراد العينة على مستوى أداء لجنة الخدمات الاجتماعية من شأنه أن يؤثر على جودة الخدمات الصحية المقدمة من طرف المعرضين.
- عدم رضا الباحثين عن قيمة منحة المردودية كونها لا تتوافق مع الجهود المبذولة ، كما أنهم غير راضين تماما على معايير تقييم الأداء ، كل هذا يؤدي بهم إلى عدم بذل الجهد في العمل، الشيء الذي يعنى انخفاض في مستوى أداء المعرض للخدمة الصحية.
- عدم توفر ظروف العمل المادية ، ووسائل العمل من أجهزة طبية وتمريضية ودواء يؤدي إلى انخفاض في مستوى الخدمة الصحية ، والذي يعنى غياب الجودة تماما.
- غياب تشجيع المجتهدين والمبدعين من المعرضين من شأنه أن يؤدي بهم إلى خفض من مستوى أدائهم للخدمة الصحية .عدم رضا الباحثين عن أساليب الترقية في المؤسسة من شأنه أن يؤدي بالمرضى إلى خفض مستوى أدائهم وبالتالي انخفاض مستوى الخدمات الصحية.

¹ رحمة محدة حصيلة، "مساهمة سياسة الحوافز في تحسين جودة أداء الموارد البشرية في مجال الخدمة الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالجللفة"، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02 ، 2022، ص ص 32-46.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الحوافز المادية على أداء العاملين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (20.05) بين الحوافر المعنوية على أداء العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الحوافز على أداء العاملين.

المطلب الثاني: الدراسات العربية التي تناولت محور جودة الخدمة

أولا/ دراسة فليسي ليندة¹

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الوقوف عند واقع قياس الأداء على مستوى منظمات الخدمة في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة هذا إلى جانب معرفة مدى استعمال المنظمات الجزائرية لمصطلح الأداء المتميز و دوره في تحقيق الجودة في الخدمات.

و لقد توصلت الباحثة في آخر دراستها إلى أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر مجموعة من المقومات في مقدمتها وجود نظام لتأكيد الجودة الشاملة نظام معلومات متكامل ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية من خلال قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي تؤكد على ضرورة تحقيق الأداء المتميز و هذا ما سينتج عنه جودة في الخدمات المقدمة و بالتالي يضمن للمنظمة الصمود و الاستمرار في السوق ومواكبة التغيرات و التحديات التي تعتاله.

¹ ليندة، فليسي، "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس"، أطروحة ماجستير، جامعة بومرداس، 2011/2012.

ثانيا/ دراسة جباري فادية¹

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تأثير جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية الجزائرية على رضا عملائها.

مكنت الدراسة من التوصل في الأخير إلى أنه رغم رضا عملاء الوكالة محل الدراسة عن جوانبها المادية الملموسة إلا أن رضاهم عن جودة خدمات الأبعاد الأخرى المميزة لقياس الأداء الفعلي للخدمة (الإستجابة، الإعتمادية التعاطف)الأمان كان متوسطا لذا وجب على المؤسسة بذل مجهودا أكبر لتثبيت ثقافة الجودة في مختلف وظائفها حتى تضمن ولائهم ورضاهم.

ثالثا/ دراسة وليد برغوتي²

هدفت الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات التي تقدمها التأمينية المقدمة من طرف الشركة الوطنية للتأمين و أثرها على الطلب في سوق التأمين الجزائري كما تهدف الدراسة إلى تحديد أثر جودة الخدمات على رضا العميل و ذلك بالاعتماد على مؤشرات التقييم الخمس باستخدام مقياس الأداء الفعلي.

كشفت الدراسة على وجود أثر للمؤشرات الخمس على مستوى رضا العميل و بذلك يمكن الاعتماد على هذه المؤشرات لقياس رضا العميل في أي مؤسسة خدمية كشركات التأمين و المؤسسات المصرفية.

¹ فادية جباري، " تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات تلمسان"، أطروحة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010-2011.

² وليد برغوتي، " تقييم جودة خدمات شركات التأمين و أثرها على الطلب في سوق التأمينات الجزائرية دراسة تطبيقية للشركة الجزائرية للتأمينات saa » أطروحة ماجستير، جامعة باتنة، 2013-2014.

رابعاً/ دراسة بوengan¹

هدفت إلى التعرف على اثر جودة الخدمات على رضا في ميناء سكيكدة، وقد بينت هذه الدراسة، هناك إختلاف في تقييم العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة إليهم من طرف المؤسسة المينائية لسكيكدة إعتقاداً على مؤشرات النموذج المستخدم كما علاقة إرتباط بين الجودة المدركة ورضا العملاء من خلال علاقة الإرتباط بين كل مؤشر ورضا العملاء وهذا ما يبين درجة تأثر رضا العملاء بكل مؤشر من مؤشرات تقييم جودة الخدمة المينائية حيث أن هناك علاقة إرتباط قوية جدا بين كل من مؤشري الإستجابة و الأمان بمعاملي إرتباط يقدر ب 0.95 و 0.88 على التوالي كما أنه هناك علاقة ارتباط قوية بين كل من مؤشري المموسية و العاطفة بمعدي إرتباط يقدر ب 0.61، 0.63 على التوالي.

خامساً/ دراسة صليحة رقاد²

دلت على وجود انطباع ايجابي ورضى زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف عن الجوانب المتعلقة بالम्मوسية والاعتمادية والضمان؛ أما الجوانب المتعلقة بالاستجابة، والتعاطف، فلم تكن بالدرجة التي تعطي الانطباع الايجابي عن الجودة ورضى الزبائن عنها، مما يلقي على عاتق صانعي القرار في هذه المؤسسات البريدية، مسؤولية العمل على تحسين هذين الجانبين لزيادة مستويات الجودة فيها ورضى الزبائن عنها.

¹ بوengan : "جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء مذكرة ماجيستر، جامعة سكيكدة، 2007

² صليحة رقاد تقييم جودة خدمة المرفق العام من وجهة نظر الزبون، مذكرة ماجستير، باتنة، 2008/2007

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات وموقع الدراسة الحالية

بعد استعراضنا لمختلف الدراسات توصلنا لما يلي:

الدراسات السابقة تناولت الموضوع من جانب تقصي أثر الحوافز في رفع مستوى جودة الخدمات وهذا ما يتفق مع ما تم تناوله في هذه الدراسة وضمن السياق نفسه هدفت الدراسة الحالية لبحث العلاقة الارتباطية وتقصيها بين الحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية والاجتماعية) في رفع مستوى جودة الخدمات.

ولتحقيق تلك الأهداف المتباينة اعتمدت أكثر الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لموضوع الحوافز وأثرها على تحسين جودة الخدمات وقد جرى ذلك باستخدام الاستبيانات التي وزعت على المستجوبين الذين جاؤوا من مجتمعات متباينة ، وأجريت الدراسات السابقة في بيئات متباينة، ومناطق جغرافية مختلفة،

ونظرا لوجود تباين في الأهداف المراد تحقيقها وفي طبيعة عينات الدراسات السابقة وفي الحدود المكانية، توصلت الدراسات السابقة لمجموعة من النتائج أهمها :

- عدم كفاية الحوافز سواء المادية أو المعنوية وعدم الرضا عن الراتب ونظام الترقية مقابل الخدمة المقدمة في العمل.

- أهمية الحوافز في رفع مستوى الخدمة المقدمة وذلك على نحو مباشر أو غير مباشر.

- أهمية الحوافز في زيادة الدافعية وروح الروح المعنوية للعاملين.

- الحوافز المادية وحدها غير كافية للتأثير في معنويات العاملين ارتفاعا أو انخفاضاً بل هناك عوامل أخرى كالعلاقات الإنسانية ونمط الإشراف وظروف العمل وغيرها، يمكنها أن تؤثر تأثيراً قويا في معنويات العاملين على نحو يسهم في زيادة دافعيتهم كما ورد في بعض الدراسات.

- رغم اختلاف أفراد عينات الدراسات السابقة في نوع الحوافز التي يفضلونها إلا أنهم يتفقون أن الحوافز لها أهمية كبيرة بغض النظر عن بعض المتغيرات مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة وغير ذلك .
- أبرزت بعض الدراسات أيضا أنه يمكن تحفيز العاملين بغض النظر عن أسلوب التحفيز، وأن العاملين يرون ضرورة منح الحوافز طبقا لمعايير وأسس سليمة من أهمها العدالة في منحها والكفاءة والتميز في العمل.
- يختلف تأثير الحوافز في فاعلية جودة الخدمة باختلاف إدراك العاملين لأهميتها في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم وتكاملها مع تطلعاتهم وتوقعاتهم منها في تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم.
- وبذلك تتفق الدراسة الحالية مع أكثر الدراسات السابقة في موضوعها حيث أن علاقة الحوافز بأنواعها (المادية، المعنوية والاجتماعية) بتحسين جودة الخدمة هدف تشترك فيه الدراسة الحالية مع أكثر الدراسات السابقة كهدف مركزي وجوهري وذلك لن الحوافز ترفع الروح المعنوية للعاملين، وتمدهم بتقدير المسؤولين لجهودهم ورضاهم عن مستوى أداءهم كما تتفق الدراسة الحالية مع أكثر الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعطيات واستخدام المنهج الوصفي التحليلي للملائمة طبيعة الدراسة الحالية، أما النتائج فقد توصلت الدراسة الحالية إلى نتائج تتفق تقريبا مع نتائج الدراسات السابقة.
- وفي المقابل تتميز الدراسة الحالية عن مات عرضه من دراسات سابقة بما يلي :
- تناولت الحوافز الاجتماعية في الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي وهذا ما تغفل عنه العديد من الدراسات إذ تركز على الحوافز المادية والمعنوية.

- تركيزها على الحوافز الايجابية كعنصر محرك للدافعية في العمل وهذا توجه الإدارة الحديثة عكس معظم

الدراسات التي تركز على الحوافز السلبية.

- إبراز دور القائد في وضع نظام حوافز جيد خلافا للدراسات الأخرى التي تركز على سياسة المؤسسة --

بروز عنصر الإبداع عند العمال وذلك عن طريق الحوافز.

استنادا لما تقدم فقد جاءت فكرة الدراسة الحالية والحاجة إليها لاستكمال الجهود الحثيثة التي جرت على هذا

الصعيد والإفادة من الدراسات العربية منها في إثراء الإطار النظري وفي بناء أدوات الدراسة وفي المنهجية حيث

جاءت الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة في تعزيز المعرفة عن فعالية نظام الحوافز في تحسين جودة

الخدمة بصفة عامة وفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء بالوادي بصفة خاصة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن جودة الخدمات من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات الناشطة في قطاع الضمان الاجتماعي، وذلك لتحقيق ولاء الزبائن لها واستقطاب آخرين جدد، .

وباعتبار المورد البشري هو الفاعل الأساسي لتحقيق جودة الخدمات في هذه المؤسسات كان لا بد من توفير أنظمة تساعد عمى تقديم أفضل ما عنده، ويعتبر نظام التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي من أهم هذه الأنظمة.

حيث لاحظنا أن النوع الأول (التحفيز المادي) في شكل الأجور و المكافآت والمشاركة في الأرباح تحرك قدرات الفرد وتدفعه إلى الإتيان بالجديد دوماً والبحث عنه، أما النوع الثاني (التحفيز المعنوي) فيتجلى في تقدير جهود العاملين و مشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وهو أيضا يدفع ويحرك سلوك الفرد عمى التفنن في الخدمة التي يقدمها.

الفصل الثاني

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال الأجراء بالوادي

تمهيد

بعد تطرقنا لمختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة دور التحفيز في تحسين جودة الخدمات، سنحاول من خلال هذا الفصل ان نبين مدى مساهمة التحفيز في تحسين جودة الخدمات بدراسة عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالوادي وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة لنصل في الأخير لمجموعة من النتائج. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

➤ **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

➤ **المبحث الثاني:** عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، يتناول هذا أدوات جمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى صدق وثبات الاستبيان من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

ستتعرف في هذا المطلب إلى عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالوادي محل الدراسة وأداة جمع البيانات من خلال عرض تصميمها وطريقة توزيعها

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في بحثنا سوف نعتمد على ما يلي:

1- المنهج الوصفي التحليلي

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

2- مصادر جمع البيانات

الذي بدوره يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، وتحديد دور التحفيز في تحسين جودة الخدمات ومن خلال مصدرين هما:

- **مصادر أولية:** والتي تمثلت في الاستبيان الذي صمم ووزع على موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالوادي؛

- **مصادر ثانوية:** والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنتعرف من خلال هذا الفرع لمجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: التعريف بالوكالة

يعرف صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة الوادي بأنه وكالة اجتماعية وطنية، اقتصادية عمومية ممولة من طرف الدولة مصنفة من الدرجة الثالثة دورها الأساسي هو فرض الحماية التشريعية للعمال وصاحب العمل من جميع الأخطار التي قد تهددهم، لا تتمتع وكالات الصناديق بالشخصية القانونية ولا بالاستقلالية المالية، وتوضع تحت سلطة الادارة التي يمكن أن تفوض لهم المدير العام للصناديق والعون المكلف بالعمليات المالية جزاء من سلطته وذلك تحت مسؤوليته، كما تقوم بمختلف التأمينات الاجتماعية .¹

الفرع الثاني: هياكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة الوادي

تتفرع وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالوادي الى مجموعة من الفروع في جميع دوائر الولاية التابعة لها، حيث تسير هذه الأخيرة 08 وحدات للدفع الميينة كما يلي: 07 مراكز الدفع وملحقة دفع واحدة، حيث أن المركز فيه عدد معين من المؤمنين أما الملحق فيه عدد المؤمنين قليل ولا توجد فيه رقابة طبية،

الفرع الثالث: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة الوادي

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية المرض، الأمومة، العجز والوفاة وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل
- تهدف إلى السياسة الرأسيية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية
- تحصيل الاشتراكات

¹ سالم أحمد، مراقب معتمد محلل في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الوادي، مقابلة (الوادي): مركز الدفع أول

- تسيير الأءاءاء المتعلقة بالأشءاء المسءفءءءن من الاءءاءاء الءناءءة للءءمان الاءءماعء

- إءراء الرءابة الطءبءة لفاءءة المسءفءءءن

- تسيير صءءءق المساءعة والنءءة

- إءرام اءءاءاء مع مقءمء العلاء

- إعلاء المسءفءءءن وأصءاب العمل بءءوقهم والءزاماءهم

الفءر الرابع : الهءكل الءنظءمء للصءءق الوطنء للءأمءناء الاءءماعءة لوكالة الواءء

ءءكون الصءءق من المءءرءة برءاسة المءءر ءءفرع بءورها إلى 5 نءباء مءءرءة لكل منها مهامها الءاءة، على رأس كل واءءة منها ناءب للمءءر فءما ءلء سرء لأهم مهامها :

1- المءءرءة:

ءشرف علفها مءءر الوكالة والءء ءعءبر العءصر الرءءسء فء الموءسة ءءء ءقوم بأعمال الءسفر والمءابعة بصفة عامة وانءاء القراءاء اللازمة من موافقة أو رفض لأي ءصرف، فكل وءءقة إءارءة لا ءصء سارءة المفعول إلا بءامضاء المءءر أو ءءمه، ومن أهم مهامه

- ءراءة أنسب الطرق والوسائل المءكنة للوصول إلى الءءاءء المرءءة.

ءءءل الموءسة فء مءءلف الءءواء والمناسباء

- الءنسءق بءن أعمال الموءسة المءءلفة.

2- نءابة مءءرءة الأءاءاء:

ءعءبر أكثر وأهم المصالح ارءباطا بالمؤمءن الاءءماعءءن على اءءلاف أنواعهم، سواء ءعلق الأمر بمؤمن عاءء أو معاق أو طالب أو مءاهء، وهء الءء ءشرف على القءام بءعوءض المءاءر المءءلفة سواء منها المءعلقة بالمرض أو الأمومة أو العءز أو الوفاء، وءسعى إلى ءسهءل عملءة ءصول المؤمءن على ءءوقهم المسءءقة لءى صءءق الضمان الاءءماعءء كما ءشرف مءاشرة على مراكز الءفع.

3- نيابة مديرية المراقبة الطبية

تسير هذه المصلحة من طرف الطبيب الرئيس والأطباء المستشارين الآخرين، حيث يمارس هؤلاء مهامهم المخولة لهم قانونيا والمتمثلة في الرقابة الطبية على الملفات الموضوعة أمامهم ويبدون آرائهم حول مصاريف الأدوية، التنقل للعلاج خارج الولاية أو خارج الوطن المصاريف الطبية التجهيزات المدعمة للمعاقين ... وتعتبر هذه النيابة استشارة فيما يخص: الوصفات الطبية وشهادات التوقف عن العمل بحيث يقوم الأطباء المستشارين بإجراء الفحص الطبي من أجل الموافقة عليها أو تقليصها لمدة أو رفضها.

- تحديد إمكانية رجوع المريض إلى عمله أو تحديد فترة العطلة.

- إجراءات فحوصات طبية بصفة دورية على المرضى وضحايا حوادث العمل.

تحديد صنف العجز عن المرض.

4- نيابة مديرية التحصيل والمالية

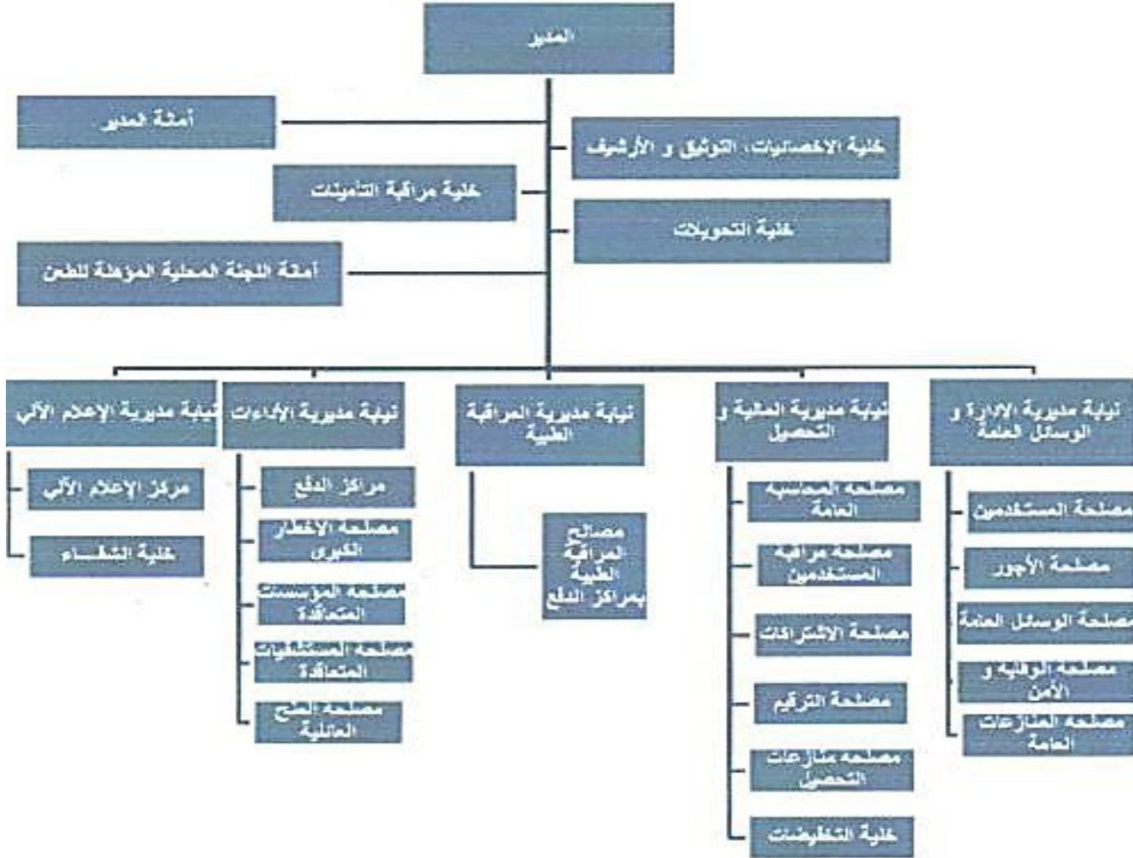
تقوم هذه المديرية بعملية تحصيل أموال اشتراكات الضمان الاجتماعي ومراقبة المستخدمين للقوانين السارية المفعول وبالتالي ترقيم المستخدمين والعمال المؤمنين كما تسهر على متابعة الملفات المتنازع فيها وهذا للحد من ظاهرة التحايل والغش، إضافة إلى ذلك تقوم بمتابعة كافة العمليات المالية والحاسبية للصندوق.

5- نيابة مديرية الإدارة والوسائل العامة:

هي المسؤولة على قيادة وتوجيه وتسيير إدارة العمليات المختلفة بالمؤسسة قصد الوصول إلى الأهداف المنشودة، وتسعى إلى تلبية جميع الطلبات عن طريق تدخلات مختلفة ومتنوعة وعلى إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة، كما تهتم بإدارة الموارد البشرية ومتابعة كافة إنجازات وتجهيزات الوكالة.

6- نيابة مديرية الإعلام الآلي:

تكمن مهامها في مراقبة عمل جميع المصالح، والقيام بالتعديلات اللازمة على أنظمة الإعلام الآلي كما تقوم بتحميل كافة المعلومات وفرز الملفات وتخزينها على مستواها تحت إشراف مهندسين في الإعلام الآلي.



الشكل (2.1) : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة الوادي

ثانيا: مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى مجموع الأفراد أو المشاهدات التي تشترك في مجموعة من الخصائص وهم موضوع البحث، ويشمل يتمثل في مجموع الموظفين العاملين الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالوادي قدر مجتمع الدراسة بـ 100 موظف

ثالثا: عينة الدراسة:

تم أخذ عينة من مجموع المجتمع والمتمثلة في الموظفين الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالوادي والبالغ عددهم 50 موظف مصنفيين حسب المناصب وهم من سيتم توزيع الاستبيان عليهم كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (2-1): توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة.

الاستبيانات المعتمدة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات غير المسترجعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	اسم المؤسسة
50	00	00	50	50	كالة CNAS بالوادي
50	00	00	50	50	المجموع
100	/	/	100	100	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على توزيع عينة الدراسة

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

وفق موضع دراستنا بعنوان: دور التحفيز في تحسين جودة الخدمات حيث تم تحديد متغيرات الدراسة وفق الآتي:

✓ المتغير المستقل: التحفيز؛

✓ المتغير التابع: جودة الخدمات.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المطلب لمختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية بالإضافة إلى تقديم صدق وثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الدراسة.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for the Social Sciences* : SPSS حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (*Cronbach's Alpha*) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6
- معامل الارتباط لبيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاوَر الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور؛
- التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة
- المتوسط الحسابي (*Mean*): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاوَر الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الدراسة.
- الانحراف المعياري (*Std. Deviation*): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- معامل الانحدار البسيط (*Simple Regression Analysis*): واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات " الاستبيان "

سنتعرف من خلال هذا الفرع لتقسيمات الاستبيان الدراسة ومقياس المستخدم في الدراسة

1- تقسيمات الاستبيان الدراسة

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، للتعرف على دور التحفيز في تحسين جودة الخدمات، ولقد تم تطوير الاستبيان بناء على ما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الاطلاع على عدد من الاستبيانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة. تكون الاستبيان الكلية من 31 يوضح الأداة في صورتها النهائية. تضمنت الاستبيان الأجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: تمثل في البيانات الشخصية لعينة الدراسة التي تمثلت في: الجنس، العمر، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، طبيعة العمل.

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة

الجدول رقم (2-2): تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان

ترقيم العبارات	أبعاد الدراسة	محاور الدراسة
من 1 إلى 5	البعد الأول: الحوافز المادية	المحور الأول:
من 6 إلى 11	البعد الثاني: الحوافز المعنوية	التحفيز
من 1 إلى 3	البعد الأول: الاعتمادية	المحور الثاني
من 4 إلى 7	البعد الثاني: الاستجابة	
من 8 إلى 12	البعد الثالث: الملموسية	
من 13 إلى 14	البعد الرابع: الأمان	جودة الخدمات
من 15 إلى 20	البعد الخامس: التعاطف	
31	العدد الإجمالي لعبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقسيمات استبيان الدراسة

2- مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان

استخدام مقياس ليكارت الخماسي وهو من أكثر المقاييس شيوعا بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (2-3): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	البيانات	الاتجاه العام	مجال المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	منخفض جدا	[1.80-1.00]
غير موافق	2	منخفض	[2.60-1.81]
محايد	3	متوسط	[3.40-2.61]
موافق	4	مرتفع	[4.20-3.41]
موافق بشدة	5	مرتفع جدا	[5.00-4.21]

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام

SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

ستتعرف من خلال هذا المطلب للخصائص السيكومترية للاستبيان لتبيان مدى اعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان صدق المحكمين وثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان كما يلي.

1- صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيدها مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم...).

2- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات.

الجدول رقم (2-4): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
31	0.810

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) لمحاور الدراسة قدرت بـ 0.810 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

3- الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية

الجدول رقم (2-5): يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		محاور الدراسة
معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية Sig	
0.913**	0.000	المحور الأول: التحفيز
0.710**	0.000	المحور الثاني: جودة الخدمات
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال مصفوفة الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور على أنه هناك الارتباط دال احصائيا بين متغيرات الدراسة والدرجة الكلية لمحاور الدراسة حيث قدر معامل الارتباط بين المحور الأول التحفيز بـ (r=0.913)، في حين المحور الثاني جودة الخدمات بمعامل

ارتباط قدر بـ ($r=0.710$) دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل محور من محاور الدراسة وبالتالي يوجد اتساق وانسجام بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية له.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المبحث عرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة بحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنخلص في الأخير لنتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقدم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة بالإضافة عرض وتحليل محاور الدراسة

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج توزيع عينة الدراسة

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

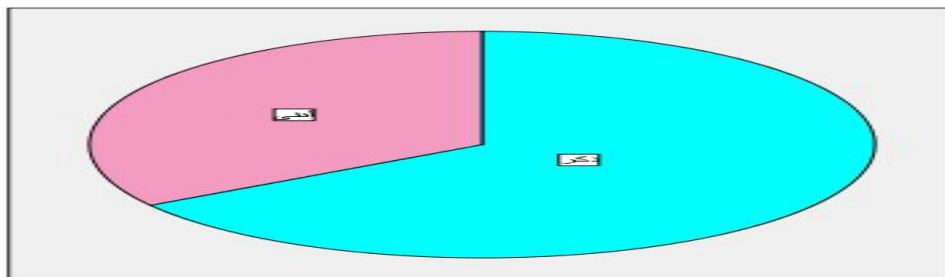
الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
66	33	ذكر
34	17	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية ذكور بعدد 33 ونسبة 66% تليها فئة الإناث بعدد 17 ونسبة 34% من المجموع الإجمالي للنسب. نفس هذا التقارب في النسب على أن أغلبية من على أن المؤسسة محل الدراسة تكافؤ فرص التوظيف لكلا الجنسين.

الشكل رقم (2-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

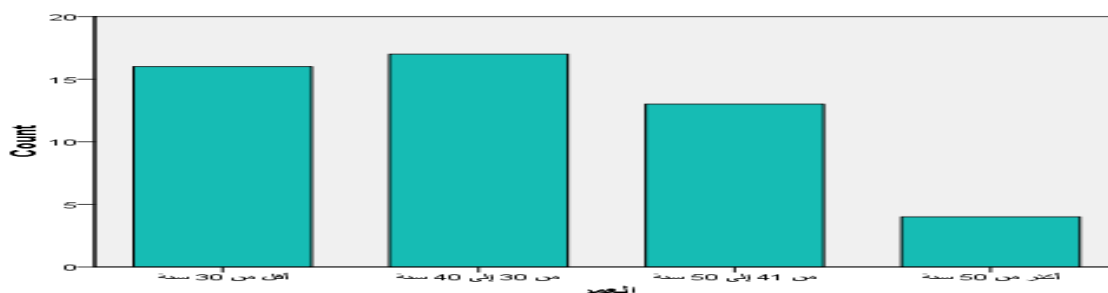
الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
32,0	16	أقل من 30 سنة
34,0	17	من 30 إلى 40 سنة
26,0	13	من 41 إلى 50 سنة
8,0	4	أكثر من 50 سنة
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر بأغلبية الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بعدد 17 ونسبة 34%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد 16 ونسبة 32% في حين الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بعدد 13 ونسبة 26%، أما الفئة أكثر من 50 سنة بعدد 4 ونسبة 8% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (2-3) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية

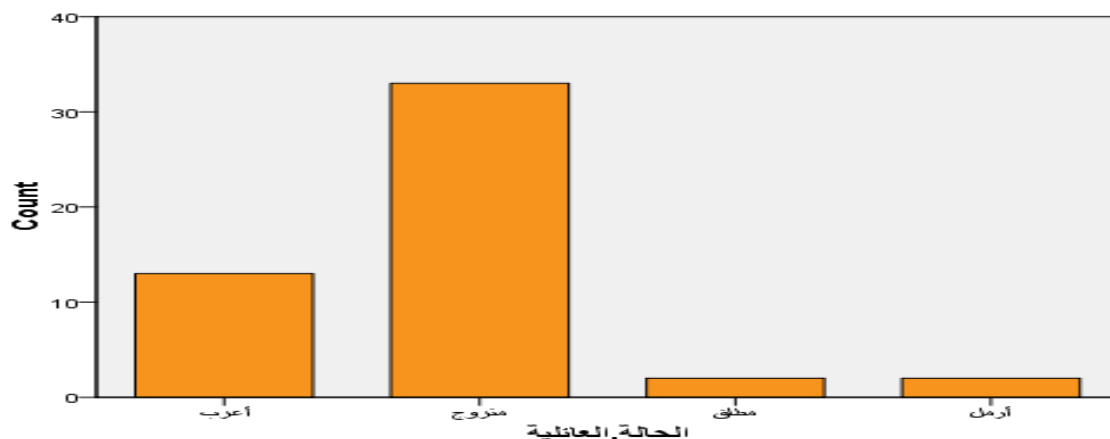
الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة %
أعزب	13	26
متزوج	33	66
مطلق	2	4
أرمل	2	4
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة بأغلبية من فئة متزوجين بعدد 33 ونسبة 66%، تليها فئة عزاب بعدد 13 ونسبة 26%، في حين كل من فئة المطلقين وفئة الأرملة بنسبة متساوية على التوالي 4% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (2-4) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

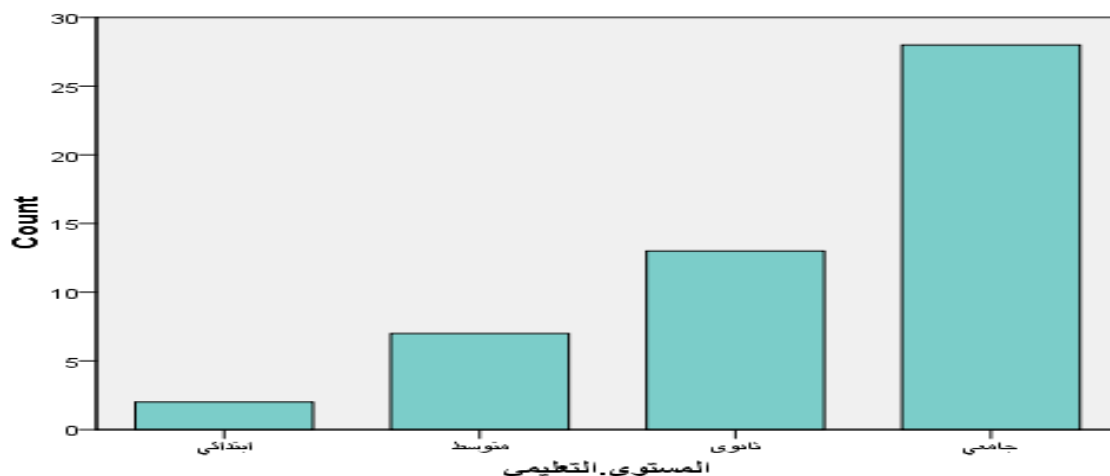
الجدول رقم (2-9): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
4	2	ابتدائي
14	7	متوسط
26	13	ثانوي
56	28	جامعي
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية من فئة الجامعيين بعدد 28 ونسبة 56 % تليها فئة ثانوي بعدد 13 ونسبة 26 %، أما فئة متوسط بعدد 7 ونسبة 14 %، في حين مستوى ابتدائي بعدد 2 ونسبة 4 % من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (2-5) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

الجدول رقم (2-10): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

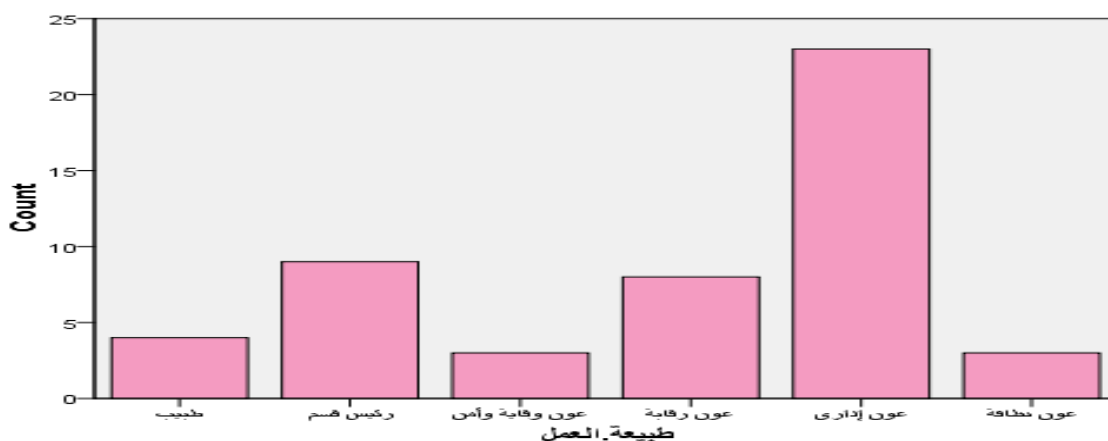
النسبة %	التكرار	طبيعة العمل
8	4	طبيب
18	9	رئيس قسم
6	3	عون وقاية وأمن
16	8	عون رقابة
46	23	عون إداري
6	3	عون نظافة
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل بأغلبية من فئة عاون إداري بعدد 23 ونسبة 46، تليها فئة رئيس قسم بعدد 9 ونسبة 18، أما فئة طبيب بعدد 4 ونسبة

8، في حين كل من عون وقاية وأمن وعون نظافة بنسب متساوية على التوالي: 6 من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل التالي

الشكل رقم (2-6) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الأول " التحفيز المادي والتحفيز المعنوي"

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة تقييم مستوى التحفيز تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل إجابات عينة الدراسة. والنتائج مبينة في الجداول الموالية.

الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " الحوافز المادية

والمعنوية "

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع جدا	0,686	4,24	1. الأجر الذي أتقاضاه يناسب الجهد الذي أبذله
مرتفع	0,728	4,14	2. الأجر الذي أتقاضاه مقابل العمل يغطي حاجياتي الأساسية
مرتفع	0,911	3,84	3. أتحصل على زيادات سنوية علاوة على راتي
مرتفع	1,054	3,48	4. أتحصل على مكافآت في حالة أدائي لعملي بتميز
مرتفع	0,968	4,00	5. العلاوات الدورية تحفزني على الانضباط أكثر في العمل
مرتفع	0,859	3,42	6. الخدمات الاجتماعية التي يقدمها..... مرضية لي
مرتفع	0,773	3,88	7. توزيع ساعات العمل على مدار الأسبوع مناسب لي
مرتفع	1,096	3,68	8. أتلقى من رئيسي المباشر الشكر والتشجيع عند إنجازي لمهامي
مرتفع	0,952	3,70	9. أتحصل على شهادات تقديرية وتشجيعية في مساري المهني
مرتفع	0,913	3,68	10. يوفر مكان العمل فرص ترقية العمال
مرتفع	1,033	3,44	11. يسمح لي مكان العمل في اتخاذ القرارات
مرتفع	0,730	3,51	البعد الأول: الحوافز المادية والمعنوية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: الحوافز المادية والمعنوية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.51) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.32 - 3.84)، حيث "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) أي أهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يناسب الجهد الذي يبذلونه، أما "العبارة رقم 02 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (4.14) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون مقابل العمل يغطي حاجياتهم الأساسية، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " العلاوات الدورية تحفزني على الانضباط أكثر في العمل" بمتوسط حسابي (4.00)، أما العبارة رقم 07 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.88) ما يؤكد على أن توزيع ساعات العمل على مدار الأسبوع مناسب

للموظفين، نجد العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الخامسة "بمتوسط حسابي (3.84) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على تحصلهم على زيادات سنوية علاوة على الراتب. العبارة رقم 06 جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) أي أن الخدمات الاجتماعية التي يقدمها مرضية حسب إجابات عينة الدراسة.

الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني " جودة الخدمات "

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الثاني جودة الخدمات بأبعاده من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالية.

1- عرض وتحليل نتائج البعد الأول الاعتمادية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول: الاعتمادية

الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " الاعتمادية "

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع جدا	0,530	4,38	1. من خلال عملي أحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى
مرتفع جدا	0,597	4,36	2. ألتزم وزملائي بتقديم خدمات ممتازة وفي الوقت المحدد
مرتفع	0,638	4,00	3. أهتم وزملائي بمشاكل العملاء ونحرص على معالجتها
مرتفع جدا	0,379	4,24	البعد الأول: الاعتمادية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: الاعتمادية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.24) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة جدا، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 4.21 إلى 5 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة جدا)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.00 - 4.38)، حيث "العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أنهم من خلال عملهم يحرصون على تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى، أما "العبارة رقم 13 جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.36) ما يؤكد بدرجة مرتفعة جدا على التزام الموظفين بتقديم خدمات ممتازة وفي الوقت المحدد، في حين

بالمرتبة الثالثة العبارة " أهتم وزملائي بمشاكل العملاء ونحرص على معالجتها " بمتوسط حسابي (4.00)، حسب أهميتها النسبية.

2- عرض وتحليل نتائج البعد الثاني الاستجابة

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني الاستجابة

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

الاستجابة

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,617	4,16	4. دائما أكون على استعداد لتلبية حاجات ورغبات الزبائن
مرتفع	0,660	4,18	5. أقوم بمعالجة الخدمات للزبائن في وقت قصير
مرتفع	0,618	4,16	6. أتعامل بإيجابية مع استفسارات الزبائن
مرتفع	0,781	4,04	7. نحرص المؤسسة على توفير ظروف العمل لضمان السير الحسن للخدمة
مرتفع	0,371	4,13	البعد الثاني: الاستجابة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: الاستجابة حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.13) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.04 - 4.18)، حيث "العبارة رقم 16 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على معالجة الخدمات للزبائن في وقت قصير، أما "العبارة رقم 15 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (4.16) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنهم دائما يكونون على استعداد لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "أتعامل بإيجابية مع استفسارات الزبائن" بمتوسط حسابي (4.16)، أما العبارة رقم 18 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.04) ما يؤكد على أن المؤسسة تحرص على توفير ظروف العمل لضمان السير الحسن للخدمة.

3- عرض وتحليل نتائج البعد الثالث الملموسية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث الملموسية

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الملموسية

الاتجاه العام للعينة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	الانحراف المعياري	البيانات
مرتفع جدا	3	0,678	4,22	8. تمتلك المؤسسة تجهيزات حديثة	
مرتفع	4	0,765	4,16	9. المؤسسة ذات موقع ملائم يسهل الوصول إليه	
مرتفع جدا	1	0,643	4,44	10. مظهر وديكور المؤسسة جذاب جدا	
مرتفع جدا	2	0,624	4,24	11. الأقسام بالمؤسسة مرتبة ويسهل الوصول إليها	
مرتفع	5	0,707	4,10	12. يحرص العاملون في المؤسسة على النظافة وحسن الهندام والمظهر	
مرتفع جدا		0,412	4,23	البعد الثالث: الملموسية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث الملموسية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.23) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة جدا، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 4.21 إلى 5 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (4.10 - 4.44)، حيث "العبارة رقم 21 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.44) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أن مظهر وديكور المؤسسة جذاب جدا، أما "العبارة رقم 22 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (4.24) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا، ما يدل على أن الأقسام بالمؤسسة مرتبة ويسهل الوصول إليها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تمتلك المؤسسة تجهيزات حديثة" بمتوسط حسابي (4.22). أما العبارة رقم 20 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.16) ما يؤكد على أن المؤسسة ذات موقع ملائم يسهل الوصول إليه، في حين جاءت العبارة رقم 23 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.10) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على حرص العاملين في المؤسسة على النظافة وحسن الهندام والمظهر حسب أهميتها النسبية.

4- عرض وتحليل نتائج البعد الرابع الأمان

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الرابع الأمان

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الأمان

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع جدا	0,551	4,32	13. توفر المؤسسة وسائل للأمن (حراسة, كاميرات مراقبة)...,
مرتفع جدا	0,564	4,26	14. هناك عقوبات عند إفشاء معلومات سرية تخص العميل
مرتفع جدا	0,392	4,29	البعد الرابع: الأمان

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: الأمان حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.29) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة جدا، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 4.21 إلى 5 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة جدا)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.26 - 4.32)، حيث "العبارة رقم 24 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أنه توفر المؤسسة وسائل للأمن (حراسة, كاميرات مراقبة...), أما "العبارة رقم 25 جاءت بالمرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي (4.26) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا، ما يدل على أنه هناك عقوبات عند إفشاء معلومات سرية تخص العميل.

5- عرض وتحليل نتائج البعد الخامس التعاطف

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الخامس التعاطف

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس التعاطف

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,825	3,82	15. يتم الإصغاء والاهتمام لانشغالات الزبون من قبل العاملين
مرتفع	1,092	3,50	16. تناسب أوقات عمل المؤسسة كافة الزبائن
مرتفع	0,976	3,84	17. يلتزم الموظفون بتأدية المهام التي بين أيديهم حتى لو انتهى الوقت
مرتفع	0,766	4,06	18. يتعامل الموظفون بإيجابية مع استفسارات الزبائن
مرتفع جدا	0,743	4,24	19. اللياقة وحسن معاملة الزبون واحترامه وتقدير ظروفه
مرتفع جدا	0,677	4,30	20. الحرص على الاستقبال الجيد للزبون
مرتفع	0,487	3,96	البعد الخامس: التعاطف

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الخامس: التعاطف حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.96) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الخامس موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.50 - 4.30)، حيث "العبارة رقم 31 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.30) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على الحرص على الاستقبال الجيد للزبون، أما "العبارة رقم 30 جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (4.24) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا، ما يدل على اللياقة وحسن معاملة الزبون واحترامه وتقدير ظروفه، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يتعامل الموظفون بإيجابية مع استفسارات الزبائن" بمتوسط حسابي (4.06)، أما العبارة رقم 28 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.84) ما يؤكد على التزام الموظفين بتأدية المهام التي بين أيديهم حتى لو انتهى الوقت. العبارة رقم 26 بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.82) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أنه يتم الإصغاء والاهتمام لانشغالات الزبون من قبل العاملين، في حين جاءت العبارة رقم 27 جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) أي أن أوقات عمل المؤسسة تناسب كافة الزبائن.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المطلب على نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل كل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، بالإضافة لنتائج اختبار التوزيع الطبيعي، وفي الأخير تم مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة انطلاقاً من الدراسات السابقة التي تم تناولها في الجانب النظري التي تشمل المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع جودة الخدمة والنتائج مبينة فيما يلي.

الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

الجدول رقم (2-17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnova		المحور العام للدراسة
Sig	قيمة Z	
0.134	0.214	المحور الأول: التحفيز
0.185	0.117	المحور الثاني: جودة الخدمات
0.130	0.132	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وفق اختبار (Kolmogorov-Smirnova) حيث قدر مستوى المعنوية للمحور الأول التحفيز بـ 0.134، أما المحور الثاني جودة الخدمات بمستوى معنوية قدر بـ 0.185 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى

لاختبار الفرضية الأولى سنعمد على معامل الانحدار البسيط والنتائج مبينة في الجداول التالية:

نص الفرضية الفرعية الأولى: يساهم التحفيز المادي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من CNAS محل الدراسة

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA		المتغير التابع	المتغير المستقل
قبول الفرضية	B	R²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	جودة الخدمات	التحفيز المادي
	0.692	0.630	0.774	0.000	31.501		
Y=1.810+0.692x₁+e_i							معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.774$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي ان التحفيز المادي يساهم إيجابيا على تحسين جودة الخدمات، حيث كلما ازدادت مستويات التحفيز المادي في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسن في جودة الخدمات المقدمة حسب عينة الدراسة. أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدره بـ ($R^2=0.630$) فيتضح أن التحفيز المادي يساهم بنسبة 63% من التغيرات التي تحدث في مستويات جودة الخدمات لمؤسسة ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.692$)، أنه كلما رفعنا في مستويات التحفيز المادي بالمؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن جودة الخدمات لعينة الدراسة بقيمة 0.692 وحدة. من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة مساهمة التحفيز المادي في تحسين جودة الخدمات قد بلغت قيمة (31.501)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0.000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين.

نبت صحة نص الفرضية الأولى: يساهم التحفيز المادي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من CNAS محل الدراسة

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

لاختبار الفرضية الثانية سنعتمد على معامل الانحدار البسيط والنتائج مبينة في الجداول التالية:

نص الفرضية الفرعية الأولى: يساهم التحفيز المعنوي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من CNAS

محل الدراسة

الجدول رقم (2-19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة		
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA		المتغير التابع	المتغير المستقل	
قبول الفرضية	B	R²	R	(SIG)	قيمة F الحسوبة	جودة الخدمات	التحفيز المعنوي	
	0.722	0.382	0.727	0.002	33.703			
Y=1.446+0.722x₂+e_i							معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: (r=0.727) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي ان التحفيز المعنوي يساهم إيجابيا على تحسين جودة الخدمات، حيث كلما ازدادت مستويات التحفيز المعنوي في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسن في جودة الخدمات المقدمة حسب عينة الدراسة. أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ (R²=0.382) فيتضح أن التحفيز المعنوي يساهم بنسبة 38.2% من التغيرات التي تحدث في مستويات جودة الخدمات لمؤسسة محل الدراسة.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.722)، أنه كلما رفعا في مستويات التحفيز المعنوي بالمؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن جودة الخدمات لعينة الدراسة بقيمة 0.722 وحدة. من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة مساهمة التحفيز المعنوي في تحسين جودة الخدمات قد بلغت قيمة (33.703)، أما ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0.002)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين.

نبت صحة نص الفرضية الثانية: يساهم التحفيز المعنوي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من CNAS محل الدراسة

نص الفرضية: تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحفيز موظفيها بشكل مرتفع لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (2-20): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثالثة)

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
0,9227	0,6507	0,78667	0,000	49	11,624

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من خلال الجدول أن: قيمة الانحراف Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحفيز موظفيها بشكل مرتفع، حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.78667)، وهذا الفرق في حدود المجال [-0.6507-0.9227]. بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي

(3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الأول والمقدر بـ (3.78) في حدود المجال [3.41-4]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات محور الأول

نبت صحة نص الفرضية الثالثة: قبول نص: تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحفيز موظفيها بشكل مرتفع

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى مساهم نظام الحوافز المطبق في المؤسسة محل الدراسة على تحسين جودة الخدمات من خلال كل من الحوافر المادية و الحوافر المعنوية، بدراسة عينة من موظفي من خلال دراسة عينة من موظفي دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالوادي ، وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تم المعالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه يساهم التحفيز المعنوي والتحفيز المادي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء محل الدراسة

خاتمة

خاتمة

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها لإنتاجية و رفع مردوديتها، باعتباره العنصر المحرك في المنظمة والقادر على الإبداع والابتكار والتجديد ولهذا تسعى كل المنظمات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية،

لذلك كان لابد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الاستفادة من كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام للحوافز في المؤسسات يقوم على أسس علمية وصحيحة من أجل زيادة رغبتهم وإثارة دافعيتهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه، لذا ينبغي على أن تولى أهمية لهذا المورد لأن تطور النشاط يتطلب توفر مورد مؤهلة لتقديم خدمات ذات جودة عالية تلي رغبات الزبائن .

سعيًا من خلال هذا البحث إلى دراسة أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات ، وهذا ما تجلّى من العلاقة التي أبرزت تأثير الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية في تحسين جودة الخدمات .

وتوصلنا من خلال ذلك إلى مجموعة من النتائج و التي كانت على نحو التالي :

نتائج الدراسة

لقد تمخضت عن دراستنا جملة من النتائج النظرية التطبيقية والتي يمكن إبرازها في مجموعة من النقاط

كما يلي:

نتائج الدراسة النظرية

لقد تبين لنا من خلال الدراسة النظرية ما يلي:

- الحوافز هي تلك العوامل المادية والمعنوية التي تهدف إلى إثارة الأفراد وتقويم سلوكهم وجذبهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية.

- هناك عدة أنواع من الحوافز منها المادية والمعنوية الفردية والجماعية، الإيجابية والسلبية وكل واحدة لها تأثير معين على الفرد. تعتبر الحوافز المادية والمعنوية والترقيات من الأساليب التي تساعد في تحسين جودة الخدمة

- صار تبني مفهوم جودة الخدمة مطلباً أساسياً لدى جميع المؤسسات الحية من أجل مواكبة التطور السريع والنهوض بخدماها للارتقاء بها في ظل التنافس العالمي بين هذه المؤسسات، وتلبية حاجات ورغبات زبائنها .

- تعد جودة الخدمة أمراً ضرورياً فهي التي تعكس سمعة المؤسسة وربحيتها، ودرجة ثقة الزبائن بها.

- تحفيز المورد البشري له تأثير كبير في تحسين مستوى جودة الخدمة الحية، وبالتالي الرفع من الكفاءة الإنتاجية.

- ترفع الترقيات من معنويات الأفراد في العمل

- تعمل الترقيات على زيادة رغبة الأفراد للمشاركة في العمل والعطاء أكثر

النتائج التطبيقية

يتضمن متغير الحوافز المادية والمعنوية 11 عبارة حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين تجد المتوسط الحسابي (3.51) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة،

حيث العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يناسب الجهد الذي يبذلونه، أما العبارة رقم 02 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (4.14) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون مقابل العمل يغطي حاجياتهم الأساسية، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " العلاوات الدورية تحفزني على الانضباط أكثر في العمل " بمتوسط حسابي (4.00)، أما العبارة رقم 07 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.88) ما يؤكد على أن توزيع ساعات العمل على مدار الأسبوع مناسب للموظفين تجد العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.84) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على تحصلهم على زيادات سنوية علاوة على الراتب العبارة رقم 06 جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) أي أن الخدمات الاجتماعية التي يقدمها مرضية حسب إجابات

يتضمن متغير جودة الخدمات 5 ابعاد كل بعد يؤثر بدرجة معينة وذلك حسب أفراد عينة الدراسة إذا تأتي في الرتبة الأولى بعد الأمان بمتوسط حسابي (4.29) وتأتي في المرتبة الثانية بعد الاعتمادية بمتوسط حسابي (4.24) وتأتي في مرتبة الثالثة الملموسية بمتوسط حسابي (4.23) وتأتي في المرتبة الرابعة بعد الاستجابة بمتوسط حسابي (4.13) وتأتي في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد التعاطف (3.96)

أما فيما يخص اختبار فرضيات الدراسة فكانت نتائجها كما يلي :

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للحوافز في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للحوافز المادية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للحوافز المعنوية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة

ثانيا - الاقتراحات:

بناء على نتائج الدراسة السابقة النظرية منها والميدانية تم الخروج ببعض الاقتراحات التي من شأنها أن تفيد القائمين على المؤسسات بالاهتمام أكثر بالحوافز مما سينعكس لا محالة إيجابا على تحسين جودة الخدمة في ، والتي يمكن إنجازها فيما يلي:

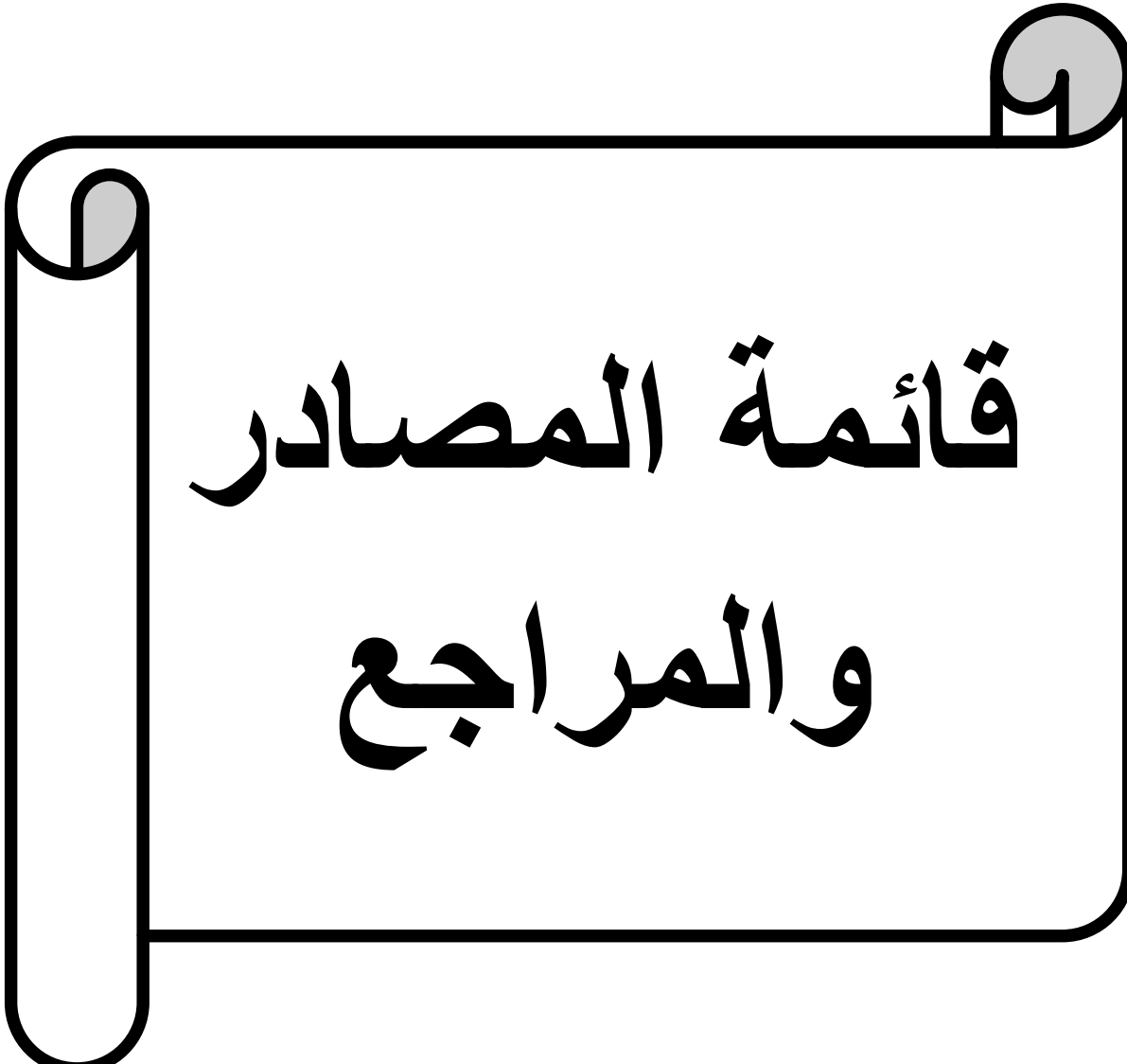
- الاهتمام بتطبيق وتفعيل الحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة.

- على المؤسسة مراعاة حاجات العاملين وتحديد الحوافز اللازمة قصد الرفع من إنتاجيتهم مثل العلاوات الدورية، الجوائز المادية والهدايا العينية، زيادة الراتب وغيرها من الحوافز المادية.

- العدالة في منح الحوافز المادية والمكافآت الإضافية بين الموظفين من أجل زيادة ارتباطهم بالعمل.

- دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف

- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول المستويات الأداء المخططة لها.
- الاهتمام بتطبيق وتفعيل الحوافز المعنوية مثل ترشيح المتميزين الدراسات العليا والدورات التدريبية.
- الاهتمام بتنمية التحفيز الذاتي للعاملين من خلال تنمية الرقابة الذاتية وإشراكهم في اتخاذ القرار ومنحهم التفويض والسلطات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية ومنحهم الشعور بالاحترام وتقدير الذات وتقييم جهودهم والثناء عليها.



قائمة المصادر
والمراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً- الكتب

- 1- أبو الفضل جمال الدين محمد ابن مكرم (ابن منظور)، لسان العرب ، ط 6 ، ج 4 ، القاهرة:دار صادر،2008
- 2- احمد رضا ، معجم متن اللغة الموسوعة اللغوية الحديثة ، بيروت :منشورات دار مكتبة الحياة،1985
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004
- 4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة الإسكندرية، ط4 . 1999
- 5- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 6- توفيق محمد عبد المحسن ، قياس الجودة و القياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية إيتراك، مصر، 2006
- 7- ثامر البوري وأحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، دار إثراء، عمان، ط1، 2008
- 8- حمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ،دار النهضة العربية للنشر ، بيروت 1981
- 9- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل لمنشر، الأردن، عمان، 2005
- 10- الدراركة مأمون، الشبلي طارق ، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 11- زكي محمود ،هاشم . الجوانب السلوكية في الإدارة ،طبعة 3 ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980
- 12- زيد عبوي ، قيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون ، الأردن،2012
- 13- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال، فصل الدوافع والتحفيز، ط3 . جامعة كاليفورنيا، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع،2009
- 14- سنان موساوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004

- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003
- 16- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999
- 17- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر مصر، 1999
- 18- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006
- 19- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- 20- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004
- 21- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
- 22- محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، دار المناهج، دون بلد النشر، 2002
- 23- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة العربية الثالثة، دار الشروق لمنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 24- موسى، اللوزي ، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل ، مجلة أ. العلوم الإنسانية عمان الأردن ، مجلد 22 أ ، العدد 6 ، السنة 1995
- 25- موسي سويدان وآخرون، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003
- 26- نجم عبد الله الحزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003
- 27- الهاشمي لوكياء، السلوك التنظيمي ، ط 2، الجزائر، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2006

ثانيا- الأطروحات والرسائل

- 28- آيت الهادي وردة ، دور التحفز في تحسين جودة الخدمات الصحية، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم، 2022/2023
- 29- برنجي أيمن، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2009/2008
- 30- بظاظو إبراهيم، العمارة أحمد، دور إستراتيجية التسويق في تحسين مؤسسات الاتصال، مذكرة ماجستير جامعة البليلة، 2007
- 31- بن قارة نادية، أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية، مذكرة ماستر، جامعة جيجل ، 2017/2016
- 32- بوبقير محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، مذكرة ماجستير، جامعة البليلة، 2006
- 33- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة 2009
- 34- بو عنان ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2007
- 35- خشمار سوماية بن قارة نادية، أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية، جامعة جيجل 2017/2016
- 36- سمير فهد الجنيدي، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير جامعة الخليل 2019
- 37- شيروف فضيلة، أثر التسويق الالكتروني عمى جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009
- 38- صليحة رقاد ، تقييم جودة خدمة المرفق العام من وجهة نظر الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008/2007
- 39- الطاهر الوافي ،التحفيز و أداء الممرضين، مذكرة ماجستير جامعة قسنطينة السنة 2013 / 2012

- 40- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، مذكرة ماجستير ، جامعة نايف المملكة العربية السعودية ، 2007
- 41- عبد المالك ليهي، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2018/2017
- 42- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير ، جامعة الأردن، 2013
- 43- فادية جباري، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل ، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان ، 2011-2010م
- 44- فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير ، جامعة بومرداس، 2012
- 45- ليندة، فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء ، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2012 /2011
- 46- محمد الحسن التيجاني يوسف ، التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة ماجستير جامعة أم القرى مكة المكرمة، 2010
- 47- محمد بن سعد أبو حيمد ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ،مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز 2020
- 48- محمد بن ظافر عثمان الشهري ، أثر الحوافز على جودة الخدمات الصحية ، مذكرة ماجستير جامعة بيشة المملكة العربية السعودية 2022 م
- 49- مديوني جميلة، تسويق الخدمات ، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، 2003
- 50- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011/2010
- 51- وليد برغوتي، تقييم جودة خدمات شركات التأمين و أثرها على الطلب في سوق التأمينات ، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة 2014-2013م
- ثالثا - الدوريات والمجلات

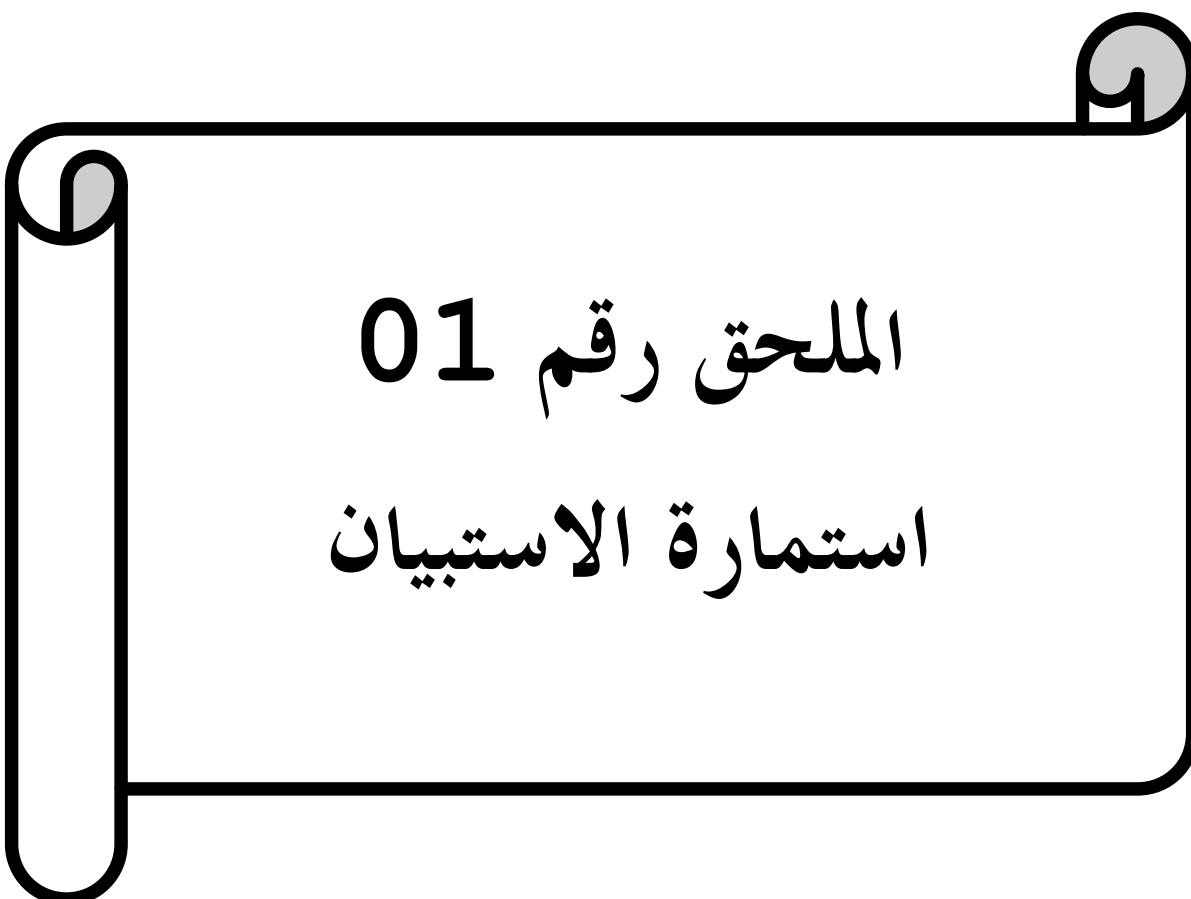
- 52- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 3 ، 2005

- 53- حسان الجيلالي، التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998
- 54- صلاح البيومي ، حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1982،
- 55- بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29 ، السنة 2017
- 56- رحمة محدة حصيلة، مساهمة سياسة الحوافز في تحسين جودة أداء الموارد البشرية ،مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث والدراسات ،المجلد 07 ، العدد 02 ، السنة 2022

المراجع باللغة الأجنبية

- 57- Hubérac-Jean pière, Guide des méthodes de la qualité, MAXIMA,Paris, 1998,
- 58- Water CDJ, Introduction to opérations management, Britain, 1991

الملاحق



الملحق رقم 01
استمارة الاستبيان

أخي (أختي) الموظف (ة)

في إطار إعداد رسالة الماجستير تخصص ادارة اعمال حول موضوع دور التحفيز في تحسين جودة الخدمات ولغرض الحصول على مادة وفيرة من الإجابات الدقيقة حول هذا الموضوع نضع بين أيديكم مجموعة من الخيارات التي يمكن أن تعبر عن وجهة نظركم في هذا الموضوع ونحيطكم علما أن هذه المعلومات المهدف منها البحث العلمي فقط، ونتعهد لكم أن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة يرجى عدم ذكر الاسم في الاستبيان.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة ولكم الشكر والتقدير علي تعاونكم معنا.

الجزء الاول :

البيانات الشخصية:

- 1- **الجنس:** ذكر أنثي
- 2- **العمر:** أقل من 30 سنة 30-40 41-50 أكثر من 50 سنة

3- **الحالة المدنية :**

- أعزب متزوج مطلق(ة) أرملة

4- **المستوي التعليمي:**

- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- **طبيعة العمل:**

- طبيب رئيس قسم عون وقاية وامن
- عون رقابة عون اداري عون نظافة

الدراسة الميدانية :

الرجاء وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً :

المحور الأول: نظام الحوافز


غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	رقم العبارة	البعد
					الأجر الذي أتقاضاه يناسب الجهد الذي أبذله	01	الحوافز المادية والمعنوية
					الأجر الذي أتقاضاه مقابل العمل يغطي حاجياتي الأساسية	02	
					أتحصل على زيادات سنوية علاوة على راتبي	03	
					أتحصل على مكافآت في حالة أدائي لعملي بتميز	04	
					العلاوات الدورية تحفزني على الانضباط أكثر في العمل .	05	
					الخدمات الاجتماعية التي يقدمها..... مرضية لي	06	
					توزيع ساعات العمل على مدار الأسبوع مناسب لي	07	
					أتلقي من رئيسي المباشر الشكر والتشجيع عند انجازي لمهامي	08	
					أتحصل على شهادات تقديرية وتشجيعية في مساري المهني	09	
					يوفر مكان العمل فرص ترقية العمال	10	
					يسمح لي مكان العمل في اتخاذ القرارات	11	

المحور الثاني : جودة الخدمات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	رقم العبارة	البعد
					من خلال عملي أحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى	01	الاعتمادية
					ألتزم وزملائي بتقديم خدمات ممتازة وفي الوقت المحدد	02	
					أهتم وزملائي بمشاكل العملاء ونحرص على معالجتها	03	
					دائماً أكون على استعداد لتلبية حاجات ورغبات الزبائن	04	الاستجابة
					أقوم بمعالجة الخدمات للزبائن في وقت قصير	05	
					أتعامل بإيجابية مع استفسارات الزبائن	06	
					تحرص المؤسسة على توفير ظروف العمل لضمان السير الحسن للخدمة	07	الملموسية
					تمتلك المؤسسة تجهيزات حديثة	08	
					المؤسسة ذات موقع ملائم يسهل الوصول إليه	09	

					مظهر وديكور المؤسسة جذاب جدا	10	
					الأقسام بالمؤسسة مرتبة ويسهل الوصول إليها	11	
					يحرص العاملون في المؤسسة على النظافة وحسن الهدا والمظهر	12	
					توفر المؤسسة وسائل للأمن (حراسة, كاميرات مراقبة...)...	13	الأمان
					هناك عقوبات عند إفشاء معلومات سرية تخص العميل	14	
					يتم الإصغاء والاهتمام لانشغالات الزبون من قبل العاملين	15	التعاطف
					تناسب أوقات عمل المؤسسة كافة الزبائن	16	
					يلتزم الموظفون بتأدية المهام التي بين أيديهم حتى لو انتهى الوقت	17	
					يتعامل الموظفون بإيجابية مع استفسارات الزبائن	18	
					اللياقة وحسن معاملة الزبون واحترامه وتقدير ظروفه	19	
					الحرص على الاستقبال الجيد للزبون	20	

شكرا على المساعدة



الملحق رقم 02
مخرجات SPSS V25

الملحق رقم: نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	31

الملحق رقم: نتائج الاتساق الداخلي

Correlations

		MMMMM1	MMMMM2	TOTAL
MMMMM1	Pearson Correlation	1	,361*	,913**
	Sig. (2-tailed)		,010	,000
	N	50	50	50
MMMMM2	Pearson Correlation	,361*	1	,710**
	Sig. (2-tailed)	,010		,000
	N	50	50	50
TOTAL	Pearson Correlation	,913**	,710**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم: نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	33	66,0	66,0	66,0

أنثى	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 من أقل	16	32,0	32,0	32,0
	سنة 40 إلى 30 من	17	34,0	34,0	66,0
	سنة 50 إلى 41 من	13	26,0	26,0	92,0
	سنة 50 من أكثر	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		العائلية. الحالة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أعزب	13	26,0	26,0	26,0
	متزوج	33	66,0	66,0	92,0
	مطلق	2	4,0	4,0	96,0
	أرمل	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		التعليمي. المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ابتدا	2	4,0	4,0	4,0
	ثي				
	متوسط	7	14,0	14,0	18,0
	ثانوي	13	26,0	26,0	44,0
	جامعي	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العمل. طبيعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	طبيب	4	8,0	8,0	8,0
	قسم رئيس	9	18,0	18,0	26,0
	وقاية عون وأمن	3	6,0	6,0	32,0
	رقابة عون	8	16,0	16,0	48,0
	إداري عون	23	46,0	46,0	94,0
	نظافة عون	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم: نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A1	50	4,2400	,68690
A2	50	4,1400	,72871
A3	50	3,8400	,91160
A4	50	3,4800	1,05444
A5	50	4,0000	,96890
A6	50	3,4200	,85928
A7	50	3,8800	,77301
A8	50	3,6800	1,09619
A9	50	3,7000	,95298
A10	50	3,6800	,91339
A11	50	3,4400	1,03332
Valid N (listwise)	50		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Z1	50	4,3800	,53031
Z2	50	4,3600	,59796
Z3	50	4,0000	,63888
RRR1	50	4,2467	,37982
Z4	50	4,1600	,61809
Z5	50	4,1800	,66055
Z6	50	4,1600	,61809

Z7	50	4,0400	,78142
RRR2	50	4,1350	,37187
Z8	50	4,2200	,67883
Z9	50	4,1600	,76559
Z10	50	4,4400	,64397
Z11	50	4,2400	,62466
Z12	50	4,1000	,70711
RRR3	50	4,2320	,41278
Z13	50	4,3200	,55107
Z14	50	4,2600	,56460
RRR4	50	4,2900	,39240
Z15	50	3,8200	,82536
Z16	50	3,5000	1,09265
Z17	50	3,8400	,97646
Z18	50	4,0600	,76692
Z19	50	4,2400	,74396
Z20	50	4,3000	,67763
RRR5	50	3,9600	,48744
Valid N (listwise)	50		

الملحق رقم: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MMMMM1	,214	50	,134	,919	50	,132
MMMMM2	,117	50	,185	,951	50	,138
TOTAL	,132	50	,130	,956	50	,163

a. Lilliefors Significance Correction

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,774 ^a	,630	,610	,27669

a. Predictors: (Constant), mmm1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,115	1	,115	31,501	,000 ^b
	Residual	3,675	48	,077		
	Total	3,790	49			

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), mmm1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,810	,299		12,748	,000
	mmm1	,692	,075	,174	1,225	,000

a. Dependent Variable: MMMMM2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,727 ^a	,382	,365	,25408

a. Predictors: (Constant), mmm2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,691	1	,691	33,703	,002 ^b
	Residual	3,099	48	,065		
	Total	3,790	49			

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), mmm2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,446	,225		15,318	,000
	mmm2	,722	,061	,427	3,271	,002

a. Dependent Variable: MMMMM2

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMMMM1	50	3,7867	,47854	,06768

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
MMMMM1	11,624	49	,000	,78667	,6507	,9227