



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
الكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم: العلوم الاقتصادية
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة : علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات



أثر المناخ التنظيمي على جودة الخدمات
دراسة إستطلاعية لعينة من موظفي الوكالة التجارية للكهرباء
والغاز (سونلغاز) بمدينة جامعة ولاية الوادي

تحت إشراف الأستاذ:
قعيد إبراهيم

من إعداد الطلبة:
لكحل صورية
بروكي أروى
بن عروس محمد الخامس

أعضاء لجنة المناقشة :

د. جديدي موسى	رئيسا	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي
د. قعيد إبراهيم	مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي
د. عطا الله عمر	مناقشا	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي

السنة الجامعية: 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
الكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم: العلوم الاقتصادية
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة : علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات



أثر المناخ التنظيمي على جودة الخدمات
دراسة إستطلاعية لعينة من موظفي الوكالة التجارية للكهرباء
والغاز (سونلغاز) بمدينة جامعة ولاية الوادي

تحت إشراف الأستاذ:
قعيد إبراهيم

من إعداد الطلبة:
لكحل صورية
بروكي أروى
بن عروس محمد الخامس

أعضاء لجنة المناقشة :

د. جديدي موسى	رئيسا	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي
د. قعيد إبراهيم	مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي
د. عطا الله عمر	مناقشا	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي

السنة الجامعية: 2021/2020



إهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب
إلى من كلّت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير والذي العزيز " داود "
إلى من أرضعتني الحب والحنان
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض والذي الحبيبة " حفيزة "
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي " إخوتي "
إلى رفيقي في هذا البحث " صورية " و " محمد الخامس "

الآن تفتح الأشربة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه
الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة

إلى الذين أحببتهم وأحبوني " أصدقائي "

أروى

إهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار..ومن علمني العطاء بدون انتظار

من أحمل إسمه بكل افتخار والدي العزيز

"عبد القادر رحمه الله وأنار قبره وجعله من أهل الجنة أن شاء الله"

إلى ملاكي في الحياة..إلى معنى الحب والحياة وإلى معنى الحنان والتفاني

إلى من كان دعائها سر نجاحي وبلسم جراحي

أمي الحبيبة "حفيظة"

إلى من رافقوني في دربي خطوة بخطوة مند الصغر "إخوتي" احبتي أدامكم الله لي

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم وعلومني أن لا اضيعهم

أصدقائي

محمد الخامس

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من وضع المولى عز وجل اللجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز

أمي الحبيبة "نؤارة"

إلى خالد الذكر الذي وافته المنية وكان خير مثال لرب الأسرة والذي لم يتهاون يوماً

في توفير سبل الخير و السعادة لي

أبي الغالي "عبد الله"

"إلى أستاذي المشرف الذي كان له دور كبير في إنجاز هذه المذكرة " **قعيد إبراهيم** " إلى رفيقي في هذا

البحث "أروى" و "محمد الخامس"

إلى إخوتي وأصدقائي الأعزاء إلى رفقاء الدرب من الابتدائية حتى الجامعة والإهداء

الأكبر إلى كل من علمني حرفا وإلى من يعملون من أجل العلم و المعرفة.

صورية

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور المناخ التنظيمي بمختلف ابعاده (الهيكـل التنظيمي، نمط القيادة، طبيعة العمل، نظام الحوافز، نمط الاتصال، التكنولوجيا والمشاركة في اتخاذ القرارات) في تحسين جودة الخدمة من طرف الوكالة التجارية للكهرباء والغاز فرع جامعة ولاية الوادي، وذلك من خلال مختلف ابعادها:

الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، الملموسية وقد اعتمدت دراستنا على أسلوب المسح الاجتماعي بغية جمع البيانات والوصول الى النتائج المرجوة، اذ تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) مدينة جامعة ولاية الوادي لسنة 2021، وهذا باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة بغرض اختبار العينة.

وقد صممت الاستبانة لأجل الامام بمختلف المعلومات من عينة الدراسة، وبلغ العدد الإجمالي للاستبيانات القابلة للتحليل (21) استبانة حيث تم اخضاع هذه الأخيرة للمعالجة وفق ما يتوافق واهداف البحث، وقد كان الهدف الأسمى في هذه الدراسة هو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي السائد في الوكالة في تحسين جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر موظفي الوكالة المبحوثة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة بان هناك تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في تحسين جودة الخدمة كما انه يجبي على الوكالة العمل على تنمية قدرات موظفيها، وكذلك الى ضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم من شأنه ان يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : المناخ التنظيمي -جودة الخدمة -الوكالة

Abstract:

This study aimed to identify the role of the organizational climate in its various dimensions (organizational structure, leadership style, nature of work, incentive system, communication style, technology and participation in decision-making) in improving the quality of service provided by the Commercial Agency for Electricity and Gas, El Valley State University Branch. This is done through its various dimensions:

reliability, response, empathy, and tangible safety. Our study relied on the social survey method in order to collect data and reach the desired results.

-The study community was represented by the employees of the Commercial Agency for Electricity and Gas Distribution (Sonelgaz) the city of El-Wade State Djamaa for the year 2021.

- And this is by using the simple random sampling method for the purpose of testing the sample.

-A questionnaire was designed in order to gain familiarity with the various information from the study sample, and the total number of analyze able questionnaires reached (21) , as the latter were subjected to treatment in accordance with the objectives of the research, and the ultimate goal in this study was the existence of a statistically significant relationship to the prevailing organizational climate. . . . In the agency in improving the quality of service provided from the point of view of the staff of the researched agency.

-The results of the study showed that there is an impact of the dimensions of the organizational climate in improving the quality of service, and that the agency must work on developing the capabilities of its employees, as well as the need to provide an appropriate organizational climate that would contribute to improving the quality of services provided by the agency under study.

Key words: organizational climate – dimensions of organizational climate – service quality – agency–.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
.III	الاهداء
.I	الشكر
.II	الملخص
.IX	قائمة المحتويات
.XI	قائمة الجداول
.XIII	قائمة الأشكال
.XIV	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية المناخ التنظيمي و جودة الخدمة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول المناخ التنظيمي وجودة الخدمات
3	المطلب الأول: المناخ التنظيمي
14	المطلب الثاني : جودة الخدمات .
20	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) .
20	المطلب الأول : الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي .
25	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمة .
32	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي وجودة الخدمات .
36	خلاصة الفصل الأول.
الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول : الطريقة و الادوات المتبعة في الدراسة الميدانية .
40	المطلب الثاني: طريقة الدراسة
43	المطلب الثالث: مصادر وأدوات جمع البيانات وقياس المتغيرات
45	المطلب الرابع: بناء أداة القياس و اختبارات الصدق والثبات
49	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

49	المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
53	المطلب الثاني : اتجاه محاور العينة حول محاور الدراسة
58	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
83	المطلب الرابع: عرض النتائج ومناقشتها
86	خلاصة الفصل الثاني .
88	الخاتمة
94	قائمة المراجع
99	الملاحق
144	الفهرس

قائمة الجداول

رقم	العنوان	رقم الصفحة
1.	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمستردة على المؤسسات	43
2.	جدول ليكارت الثلاثي	44
3.	مخاور الاستبيان	44
4.	معاملات الثبات (ألفا-كرومباخ) للاستبيان	47
5.	توزيع العينة حسب الجنس	49
6.	توزيع العينة حسب العمر	50
7.	توزيع العينة حسب المستوى التعليم	51
8.	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	52
9.	يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة	53
10.	متوسطات مقياس ليكارت الثلاثي	53
11.	متوسطات إجابات العينة على المحور الأول للاستبيان	53
12.	متوسطات إجابات العينة على المحور الأول للاستبيان	56
13.	تأثير المناخ التنظيمي على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة	59
14.	قيمة معامل التحديد للفرضية H01	60
15.	نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الرئيسية H01	61
16.	تأثير الهيكل التنظيمي على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة	62
17.	يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية الفرعية H01-1	62
18.	نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الفرعية H01-1	63
19.	تأثير نمط القيادة على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة	64
20.	يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية الفرعية H01-2	65
21.	نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الفرعية H01-2	65
22.	تأثير طبيعة العمل على جودة الخدمة من طرف المؤسسة	66
23.	يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية الفرعية H01-3	67
24.	نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الفرعية H01-3	67
25.	تأثير نظام الحوافز على جودة الخدمة المقدمة منى طرف المؤسسة	68
26.	يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية الفرعية H01-4	69

70	نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الفرعية H01-4	.27
71	تأثير نمط الاتصال على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة	.28
72	يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية H01-5	.29
72	نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الفرعية H01-5	.30
74	تأثير التكنولوجيا على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة	.31
74	يوضح قيمة معامل تحديد للفرضية الفرعية الفرعية H01-6	.32
75	نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الفرعية H01-6	.33
76	تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة	.34
77	يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية الفرعية H01-7	.35
77	نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الفرعية H01-7	.36
79	نتائج تحليل التباين ANOVA بين المناخ التنظيمي وجودة الخدمة تبعا لمتغير الجنس	.37
80	نتائج تحليل التباين ANOVA بين المناخ التنظيمي وجودة الخدمة تبعا لمتغير العمر.	.38
80	نتائج تحليل التباين ANOVA بين المناخ التنظيمي وجودة الخدمة تبعا لمستوى التعليم	.39
81	نتائج تحليل التباين ANOVA بين المناخ التنظيمي وجودة الخدمة تبعا لمتغير لسنوات الخبرة	.40
82	نتائج تحليل التباين ANOVA بين المناخ التنظيمي وجودة الخدمة تبعا لمتغير الوظيفة	.41

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1.	عناصر المناخ التنظيمي	10
2.	النموذج الافتراضي لمتغيرات الدراسة.	39
3.	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للكهرباء والغاز سونلغاز بجامعة ولاية الوادي.	41
4.	توزيع العينة حسب الجنس	49
5.	توزيع العينة حسب العمر	50
6.	توزيع العينة حسب مستوى التعليم	51
7.	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	52
8.	توزيع العينة حسب الوظيفة	53

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
الملحق رقم (01)	يمثل استمارة الاستبيان موجهة لموظفين البنوك محل الدراسة.
الملحق رقم (02)	حساب معاملات الثبات (ألفا-كرومباخ) لمحاور الاستبيان .
الملحق رقم (03)	حساب التكرارات و بعض مقاييس النزعة المركزية لمفردات العينة .
الملحق رقم (04)	حساب التكرارات و النسب المئوية لسلم ليكارت.
الملحق رقم (05)	حساب معامل الارتباط.
الملحق رقم (06)	حساب معامل التحديد .
الملحق رقم (07)	حساب معاملات العلاقة الخطية .
الملحق رقم (08)	اختبار تحليل التباين ANOVA بين المناخ التنظيمي وجودة الخدمة تعزى لبياناتهم الشخصية.

مقدمة

تمهيد:

في ضل التطور الهائل الذي يشهده العالم، تسعى المؤسسات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على إتباع الإستراتيجيات السياسات، والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات، تتمثل في الموارد البشرية، الآلات، الأموال، المواد والمعلومات وتعتبر الموارد البشرية أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المؤسسة، لذا فإن المؤسسات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يساعد على القيام بدورها على أكمل وجه.

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للمؤسسة، والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المؤسسة التي ينتمون إليها ويعملون بها.

ومن هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمؤسسة كما يعيها أفرادها، وكما يفسرونها ويحللوها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للمؤسسة.

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده في أية مؤسسة، من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع أهداف الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية.

عرفت السنوات الأخيرة نموا كبيرا ومتزايدا في قطاع الخدمات والذي أصبح يشغل مكانة متميزة في اقتصاديات الدول، ومن بين القطاعات التي تحتل موقعا متميزا نجد قطاع خدمات الكهرباء و الغاز (سونلغاز) وذلك بسبب الأهمية التي تفرضها طبيعة الخدمات التي يقدمها هذا القطاع واتصالها المباشر باحتياجات أفراد المجتمع اليومية، فقد أصبح الوضع الخدماتي لأي مجتمع يعطي صورة واضحة عن مدى التطور الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي وهذا ما دفع الدول المتطلعة للتقدم والنمو إلى زيادة الاهتمام بالخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية (كالوكالة التجارية للكهرباء والغاز) بالنسبة لخطط التنمية الاقتصادية في أي دولة، والذي أسهم في تغيير وجهة النظر إلى هذا النوع من المؤسسات الخدماتية إلى نظرة أكثر شمولية تصف الكيفية التي تقدم بها هذه الخدمات إلى المتعاملين فيها كافة سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها.

مما يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

الإشكالية الرئيسية:

إلى أي مدى يؤثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية للكهرباء والغاز(سونلغاز) بمدينة جامعة ولاية الوادي ؟

الأسئلة الفرعية :

1. هل هناك تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة قيد البحث؟

2. هل توجد فروق في تصور أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات البحث تبعا لبيئاتهم الشخصية؟

الفرضيات: من أجل تسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية نطرح الفرضيات التالية :

• الفرضية الرئيسية الأولى :

H01: " يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية للكهرباء والغاز"

وتقسم بدورها إلى فرضيات فرعية نعرضها كالتالي:

H01-1: " يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على جودة الخدمات.

H01-2: " يوجد تأثير لنمط القيادة على جودة الخدمات.

H01-3: " يوجد تأثير لطبيعة العمل على جودة الخدمات.

H01-4: " يوجد تأثير لنظام الحوافز على جودة الخدمات.

H01-5: " يوجد تأثير لنمط الاتصال على جودة الخدمات.

H01-6: " يوجد تأثير لتكنولوجيا على جودة الخدمات.

H01-7: " يوجد تأثير للمشاركة في اتخاذ القرارات على جودة الخدمات.

● **الفرضية الرئيسية الثانية :**

H02: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لبياناتهم الشخصية"

قسمت الفرضية الرئيسية الثانية الى الفرضيات الفرعية التالية :

H02-1: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى للجنس".

H02-2: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى للعمر".

H02-3: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمستوى التعليم".

H02-4: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الخبرة".

H02-5: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى للوظيفة".

دوافع اختيار الدراسة : يرجع اختيارنا لهذه الدراسة للأسباب التالية :

● **دوافع ذاتية :** تتمثل في :

- أ. الرغبة الذاتية و الشعور بأهمية الموضوع .
- ب. العلاقة الوطيدة بين الموضوع وتخصصنا الذي ندرس فيه .

● **دوافع موضوعية :** تتمثل في :

- أ. التعرف على درجة توفر جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة.
- ب. محاولة إعطاء نظرة شاملة على المناخ التنظيمي ودوره في تحسين جودة الخدمة المقدمة.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذا البحث في :

- كون أن جودة الخدمة أصبحت تمثل أولوية من أولويات المؤسسة الخدمية .

- وتعد هذه الدراسة محاولة للوقوف على مدى جودة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة وتحسينها من خلال تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة .

- ربط إشكالية تبني والتركيز في المناخ التنظيمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة .

أهداف الدراسة :

يهدف البحث الى :

- الكشف عن مدى وجود تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي على جودة الخدمات في المؤسسة قيد البحث ، ذلك من وجهة نظر القائمين على المؤسسة قيد البحث .
- التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة قيد البحث ، من خلال دراسة أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر القائمين عليها وتشخيصها .
- التعرف من خلال الدراسة الميدانية على أهم المشكلات والصعوبات التي تواجه المناخ التنظيمي الذي يسود المؤسسة قيد البحث .
- التعرف على مستوى جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين .
- تقديم التوصيات و المقترحات المناسبة في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ، وذلك بهدف الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة .
- توضيح مكانة وقيمة مؤسسة سونلغاز: بالنسبة إلى الخدمات المقدمة.

المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، فقد فرضت علينا طبيعة الموضوع التعامل باستخدام عدة مناهج بطريقة متكاملة ومتناسقة، ولهذا اعتمدنا على "المنهج الوصفي" الذي يتمثل في تقديم تعاريف ، أنواع وأبعاد لكل من المناخ التنظيمي وجودة الخدمة، وبالنسبة للجانب التطبيقي فقد تضمن "أسلوب المسح الاجتماعي" من خلال الإحصائيات المقدمة واستنتاج العديد من النتائج بخصوص موضوع الدراسة .

حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** يقتصر مجال البحث في الفترة الممتدة من تاريخ تسليم الاستبيانات للوكالة محل الدراسة إلى غاية استلامها(من 12 ماي إلى غاية 25 ماي) من سنة 2021.
- **الحدود المكانية :** تم حصر الدراسة في الوكالة التجارية للكهرباء والغاز (سونلغاز) مدينة جامعة ولاية الوادي ، بغية التعرف على المزيد من الخدمات المقدمة ومستوى جودتها .

- **الحدود الموضوعية:** أين تم التطرق لمختلف جوانب الموضوع فيما يتعلق بكل من المناخ التنظيمي ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة .

صعوبات البحث : لقد واجهنا أثناء تطرقنا للموضوع إلى العديد من الصعوبات تجلت أهمها في :

- صعوبة إيجاد مؤسسة التي تتطابق وتساعدنا في انجاز هذه الدراسة.
 - صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع من المؤسسة قيد البحث .
 - عدم التعامل بجدية تامة مع الاستبيانات المقدمة للمؤسسة قيد الدراسة.
- هيكل الدراسة :** للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين الأول نظري و الثاني تطبيقي ، و هذا كالتالي :

- **الفصل الأول :** تناولنا فيه مبحثين، إذ خصصنا المبحث الأول للأدبيات النظرية من تعريف للمناخ التنظيمي، عناصره، أنواعه، مستويات وجودة الخدمة من تعريف، أبعاد ونماذج، أما المبحث الثاني فكان للدراسات السابقة لكل من المناخ التنظيمي وجودة الخدمة وللمتغيرين معا وبأنواعها المحلية والعربية وكذلك الأجنبية.

- **الفصل الثاني :** كان على شكل دراسة تطبيقية لقياس تأثير أبعاد لمناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة محل الدراسة والدور الذي يقدمه في تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز).

الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية
حول المناخ التنظيمي وجودة
الخدمات.

تمهيد:

تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، من خلال الاستجابة إلى المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على حد سواء، إلا أن نجاح المؤسسات بشكل عام يعتمد على عدد من المتغيرات، أهمها: بيئة العمل الداخلية أو ما يعرف "بالمناخ التنظيمي" الذي يقوم بدور أساسي في تشكيل السلوك الفردي والتنظيمي داخل المؤسسات. ومع اشتداد المنافسة والاتجاه نحو العولمة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، تبرز أهمية توفير المناخ التنظيمي المناسب لمواجهة هذه التحديات، وبالتالي لا بد من العمل على تنمية الموارد البشرية وتطويرها، كما تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي تسعى لتحقيقها مختلف المؤسسات المعاصرة وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه المؤسسات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والزيادة في السوق، وتعد الخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للمناخ التنظيمي وجودة الخدمات ، بحيث ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين هما :

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول المناخ التنظيمي وجودة الخدمات.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) .

المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول المناخ التنظيمي و جودة الخدمات

يسعى الجميع في الوقت الراهن إلى البحث عن الخدمات المطلوبة بأحسن جودة وأقل التكاليف ولذلك تلجأ المؤسسات لتوفير متطلبات الزبون في خضم منافسة بين مجموعة من المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة، لذا يتوجب على المؤسسة العمل على خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقديم أحسن الخدمات، وستناول في هذا المبحث التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي من جهة وجودة الخدمات من جهة أخرى كما يلي :

المطلب الأول : المناخ التنظيمي

نتناول في هذا المطلب المناخ التنظيمي ابتداء من مفهومه وأهم العناصر المميزة له إضافة الى مستوياته والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول : مفهوم المناخ التنظيمي

نذكر في هذا الفرع تعريف المناخ التنظيمي وأهميته

أولاً : تعريف المناخ التنظيمي:

وله عدة تعاريف نذكر منها :

1. يعرف على أنه «مجموعة من العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي تواجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتميزه عن غيره من المؤسسات»¹.
2. يعرف بأنه «تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وغيرها من الأبعاد، كما يعد مقياساً لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء عملهم»².
3. وكذلك هو «مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الموظف ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار النسبي تتضمن مجموعة الخصائص الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال»³.

¹ زيب حراث ، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع بالمنظمة دراسة ميدانية بمركب الدراجات النارية "سيكما" بقالة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،(غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قلمة 2017/ 2018 ص 27.

² سحنون فؤاد ، أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية المركب الصناعي التجاري "مطاحن الزيبان القنطرة" مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص ادارة الموارد البشرية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018/2019 ، ص49

¹³ حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي على العاملين ، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوازات و الإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية،(غير منشورة)، جامعة البحرين ، 2014 ، ص 61 .

4. ويقصد بالمناخ التنظيمي أيضا بأنه «الإدراك المشترك للأفراد العاملين بالمؤسسة حول بيئة العمل وبيئة المؤسسة بشكل عام».¹
5. وفي تعريف آخر هو «مجموعة من الخصائص التي يمكن إدراكها عن مؤسسة معينة والتي يمكن ملاحظتها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع أعضائها وبيئتها».²
6. من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو "مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها و الظروف السائدة، والناجمة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وإن هذه الخصائص تؤثر في الأفراد ويظهر ذلك في سلوكهم، كما أنه تكون مدركة من قبل العاملين".

ثانيا: أهمية المناخ التنظيمي:

تتمثل أهمية المناخ التنظيمي في العناصر التالية :

1. يمثل عنصرا محوريا في توفير عمل مناسب للموظفين من عدمه وذلك لأي اتجاه لتحسين و تطوير الخدمات أو العمليات التنظيمية أو إدخال برامج تطويرية للعاملين و أساليب العمل ،قد لا تنجح إذا ما تمت في بيئة عمل محيطة ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين لذلك ومن المهم أن ننظر أولا إلى تحسينه والعمل على دعم وتشجيع العاملين من أجل توفير بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي.³
2. للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المؤسسة. كما أن التحكم و السيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهدافها وتمكن المؤسسة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وجعله يصب في مصلحة العمل.⁴

¹ سناء عبد الكريم الخناق، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للاكاديميين ،دراسة تطبيقية مقارنة في احدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث ،العدد 10 ،جامعة مالايا ،ماليزيا،2012، ص315.

²Susan & Brian.& Laura.A 2007. " Organizational climate and personnel project:" gender differences in the public service " ; Academy of management journal ; vol.27.NO ; 20.

³ زينب حراث ، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع بالمنظمة ،مرجع سبق ذكره، ص28.

⁴حدة خريف ، أثر المناخ التنظيمي على جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية في مؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بجامعة ولاية الوادي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي ،(غير منشورة)،إدارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة 2017/2018 ، ص6.

3. أهمية المناخ التنظيمي تظهر كذلك من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الموظفين والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.¹
4. يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية حيث يعبر عن جو العمل داخل المؤسسة والذي له تأثير كبير ففي تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي ومساعدتهم على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة وكذلك يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بينها وبين العوامل الخارجية.²
5. وجود علاقة بين المناخ التنظيمي السيئ وإصابة العاملين بالأمراض المرتبطة بضغط العمل، حيث يذهب بعضهم ضحية لتلوث مناخ العمل إما بالمرض المزمن أو الموت المفاجئ أو من الأزمات القلبية ،بينما يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالود والتفاهم والقوة والنجاح، وتسود ضغوط العمل الإيجابية النافعة ويرتفع مستوى نوعية العمل.³

الفرع الثاني: خصائص المناخ التنظيمي و أنواعه

سنذكر في هذا الفرع أهم خصائص المناخ التنظيمي إضافة إلى أنواعه المختلفة:

أولاً: خصائص المناخ التنظيمي :

يتمتع المناخ التنظيمي بعدة خصائص نذكر أهمها في النقاط التالية:⁴

1. يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة و التي يمكن عن طريقها تمييز مؤسسة عن أخرى.
2. يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة أي أن خصائص المناخ التنظيمي تمتاز بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن.
3. كلما زادت هيكلية التنظيم مثل المركزية و الرسمية فإنه يتوقع مناخا سلبيا و العكس صحيح.
4. هي عملية إدراكية أو شعور عام وصورة ذهنية يحملها موظف ما عن المؤسسة التي يعمل بها، وقد لا تعبر تلك الصورة الذهنية أو ذلك الإدراك عما هو واقع بالفعل، وتختلف الصورة الذهنية من شخص لآخر

¹ نقيل بوجعة ، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع بالمدارس الثانوية الجزائرية العامة ، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ، مذكرة ماجستير في علوم التربية ، (غير منشورة)، كلية الادابوالعلوم الانسانية ، جامعة باتنة 2009، ص 30 .

ايهاب محمود عايش الطيب ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال ،(غير منشورة)، جامعة غزة ، 2008، ص13.

² المرجع نفسه، ص13.

³ سحنون فؤاد ، أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية المركب الصناعي التجاري "مطاحن الزيبان القنطرة"، مرجع سبق ذكره ، ص19.

وبذلك تكون هناك عدة صور للمناخ التنظيمي في مؤسسة ما تختلف باختلاف الأفراد وخصائصهم وممارساتهم .

ومن بين الخصائص نجد كذلك:¹

1. إن المناخ التنظيمي لا يعني الثقافة التنظيمية كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.
2. المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
3. إن المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية.
4. توجد علاقة بين الصفات و التصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة ، مما يؤثر تأثيرا مباشرا على الأعضاء و ممارساتهم.
5. لمناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية .
6. العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
7. المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين و سلوكهم و اتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

ثانيا: أنواع المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي أنواع عديدة نذكر منها:

1. **المناخ المفتوح:** يمتاز هذا النمط كونه مناخا فعالا ونشيطا يميل الى المشاركة بين القيادة والعاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرسومة ويشعر العاملون فيه بالرضا وإشباع حاجاتهم وبالتالي يحققون مستوى عال من الإنجاز.²
2. **المناخ المغلق:** وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل، ويركز على الإنتاج فقط.³

¹ أيهاب محمود عايش الطيب ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ،مرجع سبق ذكره ، ص15.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، كلية العلوم الادارية، الطبعة الأولى، دار حميثا للنشر، السودان، 2019 ، ص 437 .

³ باية معاش، أثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (غير منشورة)، تخصص إدارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016/2017 ، ص4.

3. المناخ المستقل : السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية الشبه كاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة. وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا النمط المناخي وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.¹

4. المناخ الموجه (النمط المسيطر عليه): وفي هذا النمط يركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين وهذا يؤدي إلى سلوك سلبي لدى العاملين لأن عدم الاهتمام باحتياجاتهم يولد لديهم الملل وعدم الإبداع، ويسود الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين لذلك نجد أن الروح المعنوية متوسطة أو فوق المتوسطة والمدير يتحكم في الأهداف والإجراءات ويتضايق من عدم إتباع العاملين لها، وكل ما يهمه هو إنجاز العمل بالطريقة التي يراها.²

5. المناخ العائلي: يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل، والمدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، وهنا تبرز رئاسات متعددة، ويشعر العاملون هنا بالألفة الشديدة بينهم، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل.³

6. المناخ الأبوي: يتميز هذا النوع من المناخ بتركيز السلطة في يدي المدير، وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للمعلمين العاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية، وبالتالي يؤدي إلى ارتفاع درجة التباعد والإعاقة والألفة وانخفاض الروح المعنوية.⁴

¹ طارق الأسدي ، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في التسويق ،(غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق ، 2015 ، ص 33.

² سحنون فؤاد ، اثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

³ حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي على العاملين، مرجع سبق ذكره ، ص 79.

⁴ شافية غليط، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 32 ، الجزائر ، ديسمبر 2009، ص 128.

الفرع الثالث: عناصر المناخ التنظيمي

إن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

أولاً: الهيكل التنظيمي: عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلاله تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف والوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويتمثل الهيكل التنظيمي بنمط أحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرار، والهيكل التنظيمية على أشكال منها النموذج الآلي، والذي يتصف بعدم المرونة، ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة والنموذج العضوي، الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرص للإبداع والمشاركة.¹

ثانياً: نمط القيادة: تمثل الإدارة محورا مهما في العملية الإدارية، فهي القيادة الإنسانية و الجماعية التي تتضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذاتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء له والإخلاص فيه.²

ثالثاً: نمط الاتصال: تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المؤسسات ،ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمؤسسات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المؤسسات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات، والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و التعلم و التطور.³

رابعاً: التكنولوجيا وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل، وتحديثه من حين لآخر، تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفير لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الموظفين و المؤسسة على

¹ زينب حراث ، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع بالمنظمة ،مرجع سبق ذكره، ص34.

² حدة خريف ، أثر المناخ التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، مرجع سبق ذكره، ص 04.

³ شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة احمد بوقرة بومرداس ، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،(غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس ، 2009 / 2010 ص 29

حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء، الاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.¹

خامسا: المشاركة في اتخاذ القرارات: حيث يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم و آرائهم و اقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل ويخفض الصراع نوعا وكما بين العاملين ويرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل.²

سادسا: طبيعة العمل: يعد عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، لكون العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل والسام وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث أو التطوير، في حين الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين على الاهتمام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في نجاح العمل وتحقيق الأهداف.³

سابعا: الحوافز: ويقصد بها القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد، إن اختيار الأفراد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا سلوك. فالحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، وكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم، وبالتالي يتوجب على المؤسسة أن تضع نظم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بحيث تكفل حث الموظفين على العمل ورفع مستوى الأداء، وقد نجد أحيانا أن المكافأة تعطى لغير المنجز، بل للشخص الذي يتقيد بالتعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي.⁴

و الشكل رقم (1) يوضح مختلف العناصر المكونة للمناخ التنظيمي

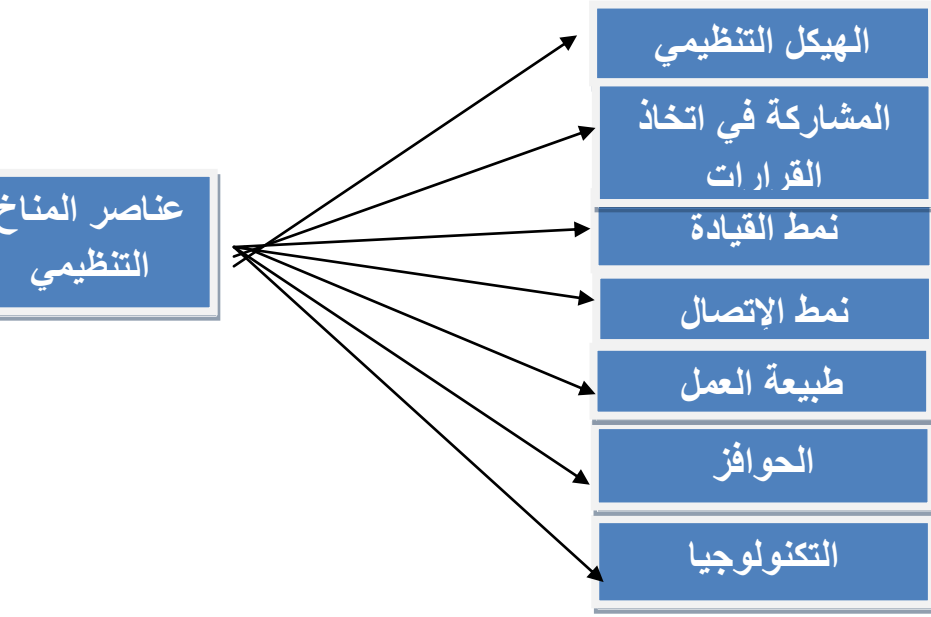
¹ شامي صليحة ، المرجع نفسه، ص30.

² سادات لمية ، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة الاساذ الجامعي بكلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة الجلفة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية،(غير منشورة)،تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة الجلفة، ، 2016، 2017، ص109.

³ شافية غليط، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم ، مرجع سبق ذكره، ص130.

⁴ محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، غير منشورة ،كلية التجارة ،جامعة غزة ، 2006، ص 38 .

الشكل (1) : عناصر المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما سبق

الفرع الرابع : مستويات المناخ التنظيمي

هناك عدة مستويات للمناخ التنظيمي:

أولاً: على مستوى المؤسسة: يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المؤسسة، أي أن جميع الأفراد داخل المؤسسة يدركون خصائص المؤسسة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد و متماثل.¹

ثانياً: على مستوى مجموعة الأفراد: تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف على العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل. ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ ان إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل،

¹ سنوسي عبد الكريم ، المناخ التنظيمي و تأثيره على ثقافة المؤسسة ، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بسعيدة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم ، (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعيدة ، 2016.2017 ص43.

وان الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئيا من مكان العمل وذلك نظرا للقيم و الاتجاهات التي يحملها الموظفون معهم إلى مكان العمل أي أن الموظفين من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي. ويرى آخرون وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا، بحيث أن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى.¹

ثالثا: على المستوى الفردي يتكون هذا المناخ في حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد والخصائص التنظيمية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي، بشكل مختلف يتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل: السن، الجنس، التعليم وموقع الفرد داخل المؤسسة وغيرها التي تؤدي إلى التأثير على درجة رضى الموظف عن عمله داخل المؤسسة.²

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاث فئات:

أولا: العوامل الخارجية وتشمل :

- 1. البيئة الخارجية :** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمؤسسة سواء كانت قيود سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية السائدة، فقد تؤدي إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة، مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.³
- 2. البيئة الداخلية :** ويقصد بها العادات والتقاليد والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى استيعاب وفهم الموظفين لمجريات الأحداث داخل المؤسسة، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.⁴
- 3. المشاكل الأسرية :** يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المادية والمعنوية ومختلف الضغوطات التي تتعرض لها الأسرة والتي تكون مصدر لقلق الموظفين وبالتالي تؤثر سلبا على مستوى أدائهم.⁵

¹ محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره ، ص 28.

² حميدة مزهود، دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرام قوكة ميلة) نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ميلة، 2019، ص 10.

³ زينب حراث ، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

⁴ المرجع نفسه، ص 45.

⁵ شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

4. البيئة الاجتماعية : تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشمل العادات والتقاليد، والقيم والثقافات المحلية، والاتجاهات على فهم الموظفين لمجريات الأحداث داخل المؤسسة واستيعابهم، وبالتالي على سلوكياتهم وتصرفاتهم.¹

5. البيئة الثقافية : يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الموظفين، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدونها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ مؤسساتهم، فمناخ مؤسسة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها مؤسسة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.²

6. البيئة الاقتصادية : تلعب دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي، فمثلا في حالة الكساد أو الفترات التحويلية كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق ويغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز، أما عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو تكون الأحوال السوقية والمالية للمؤسسة بخير يميل المديرين إلى المبادرة والخطورة وهنا يمكنهم قبول أفكار ابتكاره إبداعية جديدة دون تردد.³

ثانيا: العوامل التنظيمية وتشمل على :

1. طبيعة البناء التنظيمي : حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط و الشعور بالقلق. كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع و التكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة وال رسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم.⁴

للهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي فالمركزية وتعدد الأوامر وغموض خطوط السلطة و المسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبي داخل المؤسسة، والعكس هو الصحيح.⁵

2. القيادة: تعتبر القيادة من أهم المتغيرات التي تؤثر على توجيه وتدريب العاملين وتحفيزهم باتجاه تحقيق الأهداف. فالقيادة هي فن التأثير في الآخرين لدفعهم على العمل بحماس وطوعية من أجل تحقيق الأهداف، حيث يؤثر السلوك القيادي المتبع على سلوك وأداء العاملين، لذا فإن القيادة التي تعمل على استثمار طاقات

¹ طارق الاسدي ، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

² زينب حراث ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

³ المرجع نفسه، ص 45.

⁴ شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

⁵ زينب حراث ، مرجع سبق ذكره ، ص 46

العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة والموظف كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة وفعالة ،وهي من أهم عناصر المناخ التنظيمي.¹

3.الأهداف التنظيمية:تحدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص اللازمين لتحقيق هذه الأهداف. وكلما كانت هذه الأهداف واضحة كلما وضحت الأدوار والمسؤوليات المناطة بالموظفين، وضعف احتمال وجود جو التعارضات والتناقضات في الأداء.²

4.نظام الأجور والحوافز :أن تتبنى المؤسسة لنظام أجور عادل وحوافز (مادية و معنوية) مرضية يشجع الموظفين المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمؤسسة.³

5.السياسات و الممارسات الإدارية :ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والاحترام المتبادل، كلما زاد الشعور بالثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية، مما يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام العام والعاملين .⁴

6.القيم المهنية :تعبر عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمؤسسة تحرص على نشر القيم الخيرة وتحرص على رفاهية العمال وكرامتهم. في حين أن المؤسسة التي يسود فيها القيم المادية والاستغلالية فإنها تجرمهم لهجر المؤسسة.⁵

7.الصراع التنظيمي :إن محافظة الإدارة على المستوى المقبول للصراع (بحيث لا تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين) من الأمور التي تزيد من استقرار العاملين والمحافظة على الروح المعنوية ومن ثم زيادة الإنتاجية .⁶

ثالثا: العوامل الشخصية :

وتشمل على :

1.قدرات الفرد :فعدم قدرة الموظف على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.⁷

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، كلية العلوم الادارية، مرجع سبق ذكره ،ص451.

² طارق الأسدي ، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية ، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

³ شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره ، ص 48

⁴ زينب حراث ، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع في المنظمة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 45 46.

⁵ مرجع نفسه ، ص 46.

⁶ مرجع نفسه، ص ص 45 46.

⁷ شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مرجع سبق ذكره ،ص49.

2. **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم و أخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد تخلق شعورا لدى الموظف بالذنب، وتصيبه بحالة من القلق الدائم و تأنيب الضمير، مما ينعكس سلبا على إنتاجه.¹

3. **درجة المخاطرة:** المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة يدفع إلى المزيد من الإنتاج، أما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.²

المطلب الثاني : جودة الخدمات

سنتناول في هذا المطلب مفهوم ، أهمية، طرق تقديمها وخطوات تحقيقها وأبعاد وطرق قياس جودة الخدمة.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة

يتضمن هذا الفرع تعريف الجودة، الخدمة و جودة الخدمة كما يلي :

أولا: تعريف الجودة

لقد تعددت وتباينت تعاريف الجودة «فالجودة كمصطلح "Qualité" كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualitas" والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة ،المورد ،العميل ،المجتمع... وغيره)»³ ويعرفها جونسن (johnson) بأنها «القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة او الخدمة التي تقدم إليه . وهي أيضا مجموعة الخصائص والسمات لمنتج أو عملية أو خدمة والتي تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة»⁴ و بصفة عامة الجودة هي مجموعة من المزايا أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات محددة.

ثانيا :تعريف الخدمة

للخدمة عدة تعريفات نذكر منها :

تعتبر الخدمة «نشاط إنساني يتم من خلال تقديم منافع بحيث يكون هذا النشاط غير ملموس لا يتم حيازته وامتلاكه»¹.

¹ طارق الأسدي، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، مرجع سبق ذكره، ص 37

² إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017، ص 32

³ محبوي رمة ، قياس جودة خدمات المشروع من وجهة نظر الزبون ، دراسة حالة مؤسسة أور يدو وكالة سعيدة ، مذكرة تخرج شهادة ماستر في العلوم التجارية ، جامعة مولاي الطاهر ، سعيدة ، 2015.2016 ، ص 3 .

⁴ ختيم محمد العيد، ادارة الجودة الشاملة و استراتيجيات المؤسسة ،دراسة حالة ميدانية لمؤسسة سونالغاز،مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم تجارية ، غير منشورة، جامعة المسيلة 2009 ص 3 .

الخدمة هي «نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والزبائن، ومن الأنشطة الداخلية في المؤسسة، وهي تهدف أساسا إلى إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم».²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الخدمة هي المنفعة أو النشاط غير الملموس تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد والزبون للاستجابة لحاجات الزبون بهدف إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم.

ثالثا: تعريف جودة الخدمات

1. عرفت جودة الخدمة بأنها «الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وتصوراتهم عن أداء الخدمة».³
 2. جودة الخدمة هي «الأثر الإجمالي للمنتج من خلال خصائص الخدمة المعرضة للاستعمال والتي تحدد درجة تلبية رغبات الزبون».⁴
 3. تعرف جودة الخدمة على أنها «التفوق على توقعات العميل، والمقصود بجودة الخدمة في هذا التعريف أن تتفوق المؤسسة في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات».⁵
 4. كما تعرف أيضا على أنها "مواءمة الخدمة لاستخدامات واستعمالات العملاء .وهي درجة الرضاء التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والعملاء عن طريق إشباع وتلبية حاجياتهم ورغباتهم وتوقعاتهم».⁶
 5. أيضا عرف باراسورامان جودة الخدمة على أنها «الحكم أو الرأي على مدى تميز الخدمة من وجهة نظر العميل في حين يرى وبستر أن جودة الخدمة مقياس لمدى تطابق مستوى الخدمة المقدمة من تطلعات العميل وبصورة مستمرة»، أما هوفمان فيعرف جودة الخدمة بأنها «درجة التميز المطلوبة والقدرة على التحكم في المتغيرات المختلفة لتحقيق ذلك التميز لتحقيق متطلبات العملاء».⁷
- من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف الجودة الخدمة على أنها تقديم خدمة تتفق مع احتياجات الزبائن و توقعاتهم أو تتجاوزها.

¹ بوعنان نور الدين ، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء ، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة مذكرة ماجستير علوم التسيير ،غير منشورة، جامعة مسيلة ، 2007/2006 ، ص 58 .

² رقاد صليحة ، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة مؤسسة البريد و المواصلات. مذكرة ماجستير في العلوم الجارية ، جامعة باتنة ، 2008/2007 ص 2

³ محمود كمال عربي موسى ، أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية ، دراسة ميدانية في المستشفيات الجامعية بجنوب الصعيد، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 23 ، 2020، مصر، ص 273.

⁴ فليسي لندة ، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقره بومرداس ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أحمد بوقره بومرداس ، 2010.2011 ص 43.

⁵ محبوي رمة ، قياس جودة خدمات المشروع من وجهة نظر الزبون ، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

⁶ عاصم رشاد محمد أبو فزع، اختبار العلاقة بين جودة الخدمة ، رضا الزبون و قيمة الزبون ، دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية و التجارية في الأردن ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2015، ص 5.

⁷ أسعد بن عويص الحارثي ، أ عبد الوهاب بن نفيح السلمي ، رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من الخطوط الجوية العربية السعودية على الرحلات الداخلية ، الإدارة العامة للطبع و النشر بمعهد الإدارة العامة ، 1428 هـ ، ص 26 .

الفرع الثاني : أهمية جودة الخدمة وطرق تقديم الخدمة.

سنتطرق في هذا الفرع الى أهمية جودة الخدمة و طرق تقديمها كالتالي :

أولاً: أهمية جودة الخدمة

تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة في ما يلي :

1. نمو مجال الخدمة: إذ تزايدت أعداد المؤسسات التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمر بالتوسع.¹
2. ازدياد المنافسة : أن زيادة عدد المؤسسات الخدمية يؤدي إلى زيادة المنافسة وبالتالي فان جودة الخدمة تعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.²
3. فهم الزبائن: أن الزبائن يريدون معاملة جيدة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.³
4. المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل إن المؤسسات يجب إلا تسعى فقط إلى جذب زبائن وعملاء جدد ، ولكن يجب عليها أيضا إن تحافظ على العملاء الحاليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من اجل ضمان ذلك .⁴

ثانياً: طرق تقديم الخدمة

توجد أربعة أنواع أساسية من الخدمات المقدمة و هي :⁵

1. طريقة الخدمة الباردة : تمتاز طريقة تقديم هذا النوع من الخدمات في الجانب الإجرائي بأنها : بطيئة، غير متناسقة، وغير منظمة، وفوضوية، وغير مريحة. أما في الجانب الشخصي، فتمتاز بأنها: غير شفافة، ومتحفظة، وجدية، وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح، وغير مرغوبة من قبل الزبون .
2. طريقة المصنع للخدمة : تمتاز هذه الطريقة عن سابقتها، بزيادة الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وعدم الاكتراث بالجانب الشخصي. وتتسم في الجانب الإجرائي بأنها تأتي في الوقت المناسب،

¹ ناصر فارس ، أثر الجودة المدركة للخدمة على رضا الزبائن ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) جامعة بسكرة ، 2017/2016 ، ص 34.

² ناصر فارس ، نفس المرجع السابق ، ص 34.

³ فاتن سليمان ، حنان عما مرة ، سعدية بوسنيّة ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2017.2016 ص 58.

⁴ ناصر فارس ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

⁵ رقاد صليحة ، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة مؤسسة البريد و المواصلات، مرجع سبق ذكره، ص 9 .

ومتناسقة، وبعيدة عن الفوضى. أما في الجانب الشخصي، فتتميز بأنها : غير شفافة، ومتحفظة، وغير مرغوبة من قبل الزبون.

3. طريقة الحديقة الوردية للخدمة: على عكس طريقة تقديم الخدمة السالفة، تمتاز هذه الطريقة باهتمامها

بالجانب الشخصي عن الجانب الإجرائي الذي يتسم فيها بأنه : بطيء، وغير متناسق، وغير منتظم، أما الجانب الشخصي فيتميز بأنه : شفاف، وجذاب، ومرغوب من طرف الزبون .

4. طريقة جودة وخدمة الزبون : تمتاز طريقة تقديم هذه الخدمة، بإعطائها أهمية كبيرة لكل من الجانب

الإجرائي والشخصي، فعلى مستوى الجانب الإجرائي تتميز بأنها: متناسقة، وتأتي في الوقت المناسب، وبعيدة عن الفوضى. أما على المستوى الشخصي، فتمتاز بأنها : شفافة، وجذابة، الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للزبائن، وفيما يلي توضيح لماهية الجودة في خدمة الزبائن .

الفرع الثالث :خطوات تحقيق جودة الخدمات.

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية :

أولاً: جذب و إثارة الانتباه بالزبائن

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المواقف التي يبدئها مقدم الخدمة للزبائن وفقاً لما يلي :¹

1. الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم .
2. الابتسامة والرقّة والدفع في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم وحسن المظهر.
3. الروح الايجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس، والعمر والمظهر. الدقة التامة في إعطاء الموصفات عن الخدمة دون اللجوء الى المبالغة أو التهويل .
4. إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات تأكيداً للجودة والاهتمام بتقديمها .
5. عدم التصنيع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل والتركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعمل وتنتهي به في توفير الخدمة.

ثانياً: خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم

ومن المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها بهذا الشأن ما يلي :²

1. العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا السلعة أو الخدمة.
2. التركيز على نواحي القصور في السلع والخدمات التي يعتمد عليها الزبون .
3. ترك الفرصة للزبون بشكل كامل لكي يستفسر عن كيفية الأمور .

¹ بوعنان نور الدين ، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية ، مرجع سبق ذكره . ص 66 . 67

² فاتن سليمان ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي . مرجع سبق ذكره ، ص 63

ثالثا: العمل على توفير حاجات الزبائن

يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال ما يلي :¹

1. يجب أن تقدم الخدمة خلال فترة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب.
2. يجب أن يحصل مقدم الخدمة على التدريب والمعرفة والمهارات المناسبة والوفاء بالحاجات الأساسية للزبائن، كالترحيب بالزبون بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح .
- رابعا: التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة : إن هذه العملية تأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء في المنظمة ومنها :²
1. الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي العملاء واتخاذ الإجراءات .
2. توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتبعوا باستمرار تقديم قطع الغيار فتقدم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على استمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.

الفرع الرابع : أبعاد جودة الخدمات.

هناك أبعاد مختلفة للجودة نبرزها كالآتي :

أولا: الاعتمادية (Reliability): يشير هذا المكون الى 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 .³ كما تتسم أيضا بتوفير الخدمات كما تم الوعد بها وفي الوقت المحدد، والاحتفاظ بسجلات خالية من الأخطاء، لذلك فإن الميل الى خدمات المبالغ في وعودها وقيادة العملاء الى توقعات غير واقعية لا تسبب إلا في نفاذ صبر هؤلاء وفقدان ثقتهم، فالمستفيد من الخدمة اي الزبون الذي يتطلع الى ذلك من خلال الوقت والانجاز والوفاء بالالتزامات.⁴

¹ رقاد صليحة، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة مؤسسة البريد و المواصلات ، مرجع سبق ذكره، ص 23 .

² بوعنان نور الدين ، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية. مرجع سبق ذكره ، ص 68 .

³ فليسي لنده، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير مرجع سبق ذكره . ص 45.

⁴ محبوي رعة ، قياس جودة خدمات المشروع من وجهة نظر الزبون ، دراسة حالة مؤسسة أور يدو وكالة سعيدة. مرجع سبق ذكره ، ص 9 .

ثانيا: الاستجابة :هي 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 مشاكله المحددة .¹

ثالثا: الأمان (ثقة) (Security):

تعد هذه الخدمة دورا كبيرا وفعال في جذب الزبائن لطلب الخدمة لأن توفر عنصر الأمان والثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد .²
وتعني « إلمام العاملين بمهام وظائفهم وبشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من المخاطر والعيوب بالإضافة لتوفر وسائل الأمان.»³

رابعا: الملموسية (Tangibles):

غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية⁴، وتشمل التسهيلات المادية و المعدات ومظهر الموظفين ومواد الاتصال.⁵

خامسا: التعاطف : وهذا يعني العناية بالعملاء، وإعطاء كل منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية وينطوي ذلك على ضرورة أن يعرف موظفو المؤسسة كل عميل باسمه ، و أن يقوموا بإجراء اتصالات دائمة معهم ، و أن يكون لديهم معرفة تفصيلية بحاجاتهم و متطلباتهم الخاصة بالشكل الذي يظهر مدى تعاطف الموظف مع عميله و عمق علاقته به .⁶

¹ فليسي لندة ، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز .مرجع سبق ذكره ، ص 46 .

² مردف فيصل ،أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة ENICAB، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)،قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة بيسكرة، 2018/2019، ص35.

³ محمود كمال عربي موسى ، أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية ، دراسة ميدانية في المستشفيات الجامعية بجنوب الصعيد، مرجع سبق ذكره ،صص284-285

⁴ مردف فيصل ،أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة ENICAB، نفس المرجع السابق ، ص35.

⁵ محمد خثير، أسماء مرابي ، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة و رضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، العدد 04 ، مليانة ،2017،ص33.

⁶ فليسي لندة ،مرجع سبق ذكره ، ص 46 .

المبحث الثاني :الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

يتضمن هذا المبحث مختلف الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي كذلك الدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمة .

المطلب الأول :الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي

سنتناول في هذا المطلب الدراسات المحلية والعربية وكذلك الأجنبية التي تناولت المتغير المناخ التنظيمي

الفرع الأول : الدراسات المحلية

سنتناول في هذا الفرع مجموعة من الدراسات المحلية أهمها :

أولا. دراسة حميدة مزهود 2019 :بعنوان "دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي" دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير بجامعة ميله.

حاولت الباحثة في هذه الدراسة معرفة كل من عناصر المناخ التنظيمي والمتمثلة في: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) وإلى دوافع وعوائق التميز التنظيمي ومختلف أبعاده، وذلك من أجل التعرف على دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة).

من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (50) مستخدم بمركز محل الدراسة، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة (42) استبيان صالحة للتحليل الإحصائي، اذ اعتمدنا في تحليل البيانات الواردة في الاستبيان على برنامج (spss) وذلك من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها منها: حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، حساب صدق الاستبيان وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى .

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه يوجد دور للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 وقد أوصت الدراسة بضرورة تأكيد المؤسسة على أهمية المناخ التنظيمي السائد ومراجعتة بشكل مستمر من أجل تعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية في المؤسسة ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها ،وأیضا توفير مناخ تنظيمي يساهم في ترسيخ مفهوم التميز التنظيمي لدى كافة المستخدمين بالمؤسسة.

ثانيا. دراسة عثمان عبد اللطيف 2018: بعنوان " دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الجزائرية "دراسة حالة مجمع متيحي بمستغانم، الجزائر.

حاول الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على كل من أبعاد المناخ التنظيمي وفوائد الرضا الوظيفي، وكذلك إيجاد دور وعلاقة المناخ التنظيمي بتحقيق رضا الفرد العامل بالمؤسسة.

من اجل معالجة هذه الإشكالية أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 53 عامل، كما تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات وتحليلها ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS20، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات هذه الدراسة (المناخ التنظيمي - الرضا الوظيفي)، وإيجاد نوع العلاقة بين هذه المتغيرات وكذا مدى مساهمة المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في تفسير الرضا الوظيفي في مؤسسة الدراسة. ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة إيجابية طردية قوية بين كل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أن توفير بيئة مناسبة للفرد العامل ومناخ تنظيمي جيد، عامل أساسي ومهم في تحسين أداء الفرد البشري وحافز معنوي لتحقيق رضاه عن المؤسسة وتوطيد العلاقة الثنائية، بغية تحقيق أهداف المؤسسة في ظل الاقتصاد الجديد.

ثالثا. دراسة بوجمعي منير 2015: بعنوان " دور المناخ التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل " دراسة حالة القبضة الرئيسية لولاية بسكرة ،وحدة البريد بسكرة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر بسكرة.

حاول الباحث في هذه الدراسة اختبار دور المناخ التنظيمي بأبعاده الاشراف، الهيكل التنظيمي، مسؤولية الفرد، والعلاقات بين الافراد في ضغوط العمل بأبعاده صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل لدى موظفي مؤسسة البريد لولاية بسكرة.

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية تم توزيع استبيان على عينة ميسرة مكونة من 50 موظف من مؤسسة البريد لولاية بسكرة، وتم استرجاع 43 إستبانه، وعند اجراء عملية تحليل تم استبعاد استبيانين غير صالحين للتحليل، واستخدمت 41 استبانه في التحليل، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

توصل الباحث إلى ان المناخ التنظيمي في المؤسسة يخفض من غموض الدور بينما يزيد من عبء العمل، في حين أن ليس له علاقة ذات دلالة إحصائية بصراع الدور، كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مؤسسة البريد بظاهرة ضغوط العمل والبحث أكثر في سبل معالجتها وذلك في إطار اهتمامها بالموارد البشري وأيضا حرصا منها على انجاز مهامها اليومية بفاعلية أكثر وتحقيق أهدافها التنظيمية.

رابعا. دراسة مزيتي إيمان 2019 بعنوان (المناخ التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز من وجهة نظر الأساتذة)دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس،تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة.

حاولت الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي على عينة مكونة من (50) أستاذ وأستاذة من أصل (230)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان يتكون من (32) عبارة مقسمة إلى محورين : محور خاص بالمناخ التنظيمي، يتكون من (20) عبارة، ومحور لدافعية الإنجاز يتكون من (12) عبارة، واعتمدت الباحثة على برنامج التحليل الإحصائي V20:SPSS من أجل معالجة بيانات الدراسة.

ولقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، نمط الاتصال، والدافعية للإنجاز من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
 2. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والدافعية للإنجاز من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية الدافعية للإنجاز لدى العمال من خلال التحفيز المادي والمعنوي، وكذلك تحسين ظروف العمل البيئية والمادية والتكنولوجية وذلك من أجل الإنجاز والرغبة في العمل.
- خامسا. دراسة صليحة شامي 2011 بعنوان : (المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة ، أحمد بوقرة ، بومرداس)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس الجزائر.
- لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بأبعاده، والتعرف على الأداء الوظيفي، وتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد استخدمت الباحثة المقابلة والاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

1. بالنسبة للموظفين الإداريين

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محوري: (التقنية، الهيكل التنظيمي)، وإيجابية نحو المحاور الآتية: (العمل الجماعي، نمط القيادة، للاتصالات).
 - وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو بعدي: (الحوافز، المشاركة في صنع القرارات).
 - وجود توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، وتوجهات معتدلة نحو الأداء الوظيفي.
- ### 2. بالنسبة للأساتذة
- وجود توجهات سلبية نحو جميع محاور المناخ التنظيمي، وتوجهات معتدلة نحو الأداء الوظيفي.

- وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

الفرع الثاني : الدراسات العربية

أولا. دراسة محمد إبراهيم السكران 2004 بعنوان (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي) دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية.

حاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم بالإضافة الى التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي، الرتبة) على توجهات الضباط نحو أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة وهي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، طرق اتخاذ القرار، الحوافز، تنمية الموارد البشرية) من أجل إيجاد العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية استخدم الباحث المسح الاجتماعي واختار عينة عشوائية من الضباط العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض وقام بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة بطريقة مباشرة وقد بلغ عدد الاستبانات المرسلة 275 استبانة، أما عدد الاستبانات مكتملة البيانات العائدة من الضباط العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض قد بلغ 223 استبانة ، واعتمد الباحث عددا من الأساليب الإحصائية (باستخدام برنامج SPSS) لوصف عينة الدراسة والتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة ومن أجل التحليل الإحصائي لبيانات هذه الدراسة.

ولقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج وجود نتائج إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو المحاور التالية (الاتصالات، إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي)، ووجود توجهات محايدة نحو المحاور (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية)، وبشكل عام كانت التوجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي ، بينما كانت التوجهات إيجابية مرتفعة نحو الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة، كما أظهرت الدراسات وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والخصائص الفردية للموظف وإدراك الموظف لدوره الوظيفي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة ، كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائيا، على توجهات أفراد العينة نحو محور الاتصالات والحوافز وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي، ولقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعناصر المناخ التنظيمي، وضرورة الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ السائد.

ثانيا. دراسة ميهفان شريف يوسف 2016 : بعنوان (أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي) دراسة حالة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو ، مقال مقدم بمجلة جامعة زاخو لقسم اقتصاد الأعمال بجامعة زاخو ، العراق.

حاول الباحث في هذه الدراسة معرفة مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده، والصمت التنظيمي ومظاهره من وجهة نظر عدد من الباحثين، بالإضافة إلى اختبار علاقات الارتباط والأثر بين أبعاد المناخ التنظيمي ومظاهر الصمت التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

من أجل معالجة الإشكالية قام الباحث بتوزيع استمارة استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين لجامعة زاخو بلغ عددهم 100 موظف وموظفة، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام العديد من الأدوات الإحصائية.

ولقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستويات عالية من أبعاد المناخ التنظيمي لدى المستجوبين ووجود مستويات متوسطة من مظاهر الصمت التنظيمي لديهم، وكذلك وجود علاقات ارتباط معنوية سالبة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومظاهر الصمت التنظيمي، بالإضافة إلى أن هناك علاقة تأثير معنوية سالبة بينهما. ولقد أوصت الدراسة بضرورة أن يعقد المدراء الإداريين لقاءات دورية مع الموظفين يسمح لهم بالحوار دون قيود للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم بخصوص كيفية بناء مناخ تنظيمي مناسب لتبادل المعلومات والمعرفة والتحدث عن المشاكل التنظيمية التي تواجههم وتشخيص العوامل التي تسبب شعورهم بالصمت التنظيمي والتصدي لتلك العوامل.

ثالثا. دراسة ايهاب محمود عايش الطيب 2008 بعنوان (أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية)-دراسة حالة ،مذكرة لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال ،كلية التجارة ،جامعة غزة.

حاول الباحث في هذه الدراسة تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، كما تهدف أيضا الى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائيا على (320) موظفا وموظفة من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد أمكن جمع (249) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها.

ولقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية، ولقد أوصت الدراسة بضرورة أن تولي الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، مما يساعد في تحقيق الشركة لأهدافها.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

سنتطرق في هذا الفرع الى دراسات أجنبية السابقة التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي

أولا. دراسة هولواي 2012 : سلوك القيادة والمناخ التنظيمي ،دراسة تجريبية في مؤسسة غير ربحية بجامعة ريچنت.

تهدف الدراسة إلى تقديم دراسة تجريبية مؤطرة للنظرية القائلة بأن سلوكيات القيادة الموجهة نحو المهام والموجهة نحو العلاقات الإيجابية تتعلق بتصورات الموظفين عن المناخ التنظيمي. فحصت الدراسة سؤال البحث التالي : هل القيادة موجهة نحو المهام والقيادة والسلوكيات المتعلقة بأبعاد مختلفة من المناخ التنظيمي في مؤسسة غير ربحية. الدراسة تقدم النظرية وتفحص الأدبيات ذات الصلة التي تدعم أهمية السلوك القيادي والمناخ التنظيمي. كانت منهجية جمع البيانات من خلال الجمع بين اثنين من الأدوات الكمية في استبيان على شبكة الإنترنت يتكون من 79 سؤال يهدف إلى تحديد المساهمة النسبية المستقلة ،المتغيرات(السلوكيات القيادية الموجهة نحو المهام والقيادة) ،المتغيرات التابعة(الأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي). تم جمع المتغيرات والسيطرة على العينة وتم التحكم فيها إحصائيا في تحليل البيانات : العمر والمستوى التعليمي، الجنس، المرتبة الوظيفية، المدة الوظيفية. نتائج الدراسة:

تبين الدراسة أن بعض السلوكيات القيادية لها تأثير على أبعاد قليلة من المناخ التنظيمي.

ثانيا.دراسة هاركورت 2013:بعنوان " المناخ التنظيمي وأداء الشركات " التجربة النيجيرية

عاجلت هذه الدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الشركات في نيجيريا، صناعة النفط، تكونت عينة الدراسة من (382) موظفا، تم الاختيار عشوائيا لشركات النفط الكبرى في نيجيريا، استخدمت الدراسة كلا من البيانات الكمية (الاستبيان) وبيانات نوعية (المقابلة)، معامل ارتباط رتبة سبيرمان ونموذج الانحدار المتعدد باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 17 لتحليل البيانات. نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة علاقة إيجابية مهمة بين المناخ التنظيمي وأداء الشركات، على وجه التحديد تم الكشف على أن الاعتراف بالإنجاز والدعم التنظيمي والتماسك كان لهما إيجابيات وتأثير كبير على أداء الشركات، وبناء على هذه النتيجة، ستنجح أن للمناخ التنظيمي السائد تأثير إيجابي كبير على أداء الشركات.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمة .

سنتناول في هذا المطلب الدراسات المحلية و العربية و كذلك الأجنبية التي تناولت المتغير جودة الخدمة.

الفرع الأول:الدراسات المحلية

نتطرق في هذا البحث الى دراسات محلية سابقة أهمها :

أولا. دراسة مأمون نوال ، حفيان صفاء سنة 2013: بعنوان (دور الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة).مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة.

حيث حاول الباحث في هذه الدراسة الى معرفة مستوى الجودة المقدمة وبالتالي رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة، ومن أجل معالجة جوانب الموضوع، تم استخدام الباحث استبانة موجهة الى زبائن الوكالة بحيث وزع 50 استبانة و جمع 32 منها، واعتمد الباحث على برنامج (SPSS 20V) من أجل معالجة بيانات الدراسة و قد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج الهامة حيث تبين أن لجودة الخدمات مساهمة فعالة في تحقيق رضا الزبون، وذلك من خلال اهتمام مقدم الخدمة بأبعاد جودة الخدمة .

ثانيا. دراسة عبد الجليل طواهر، جمال الهواري سنة 2012: بعنوان (محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس NetQual دراسة حالة موقع ويب مؤسسة بريد الجزائر) مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 02 /2012.

حاول الباحث في هذه الدراسة معرفة دور جودة الخدمة الإلكترونية المقدمة عبر موقع مؤسسة بريد الجزائر- باعتبارها من بين المؤسسات العمومية الرائدة في قطاع البريد، ومن أجل معالجة اشكالية الدراسة استخدم الباحث استبانة موجهة للزبائن المالكين لحسابات بريدية جارية بولاية ورقلة للإجابة عليها بحيث وزع الباحث 250 استبانة واعتمد الباحث على برنامج (SPSS 20V) من أجل معالجة بيانات الدراسة .

وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها أن :

- السبب الرئيسي لعدم معرفة الخدمات الإلكترونية الموجودة عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة هو ضعف السياسة الاتصالية للمؤسسة بصفة عامة .
- أن أكثر الخدمات طلبا من بين الخدمات الإلكترونية للمؤسسة هي معرفة الرصيد، والخدمة التي يأمل أغلب المستعملين الحصول عليها مستقبلا هي خدمة التحويل الإلكتروني .
- أظهرت نتائج الاستبيان أن هناك علاقة طردية متوسطة بين أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية المقترحة مجتمعة ورضا المستعملين عن جودة هذه الخدمات .

وقد اوصت الدراسة :

- تفعيل عرض الخدمة الإلكترونية بطريقة أكثر جدية عن طريق التسهيل في كيفية الوصول للخدمات الموقع بواسطة التسريع في تسليم كلمة السر للمستعملين .

- دعم الموقع بدليل متعدد الوسائط- صوت صورة - ل كيفية استعمال الخدمات المتواجدة به .
- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المجاورة منها خاصة كتونس والمغرب
- ضرورة تطوير الاتفاقيات المشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الاقتصادية الأخرى عن طريق ربط المؤسسة بشبكات هذه المؤسسات وتقديم خدمات الدفع للمستعملين عن طريق الانترنت ومباشرة من الحساب البريدي الجاري، أي تحويل الرقمي وهو الأمر المعمول به في العديد من الدول .

ثالثا. دراسة صليحة رقاد سنة 2008: بعنوان (تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة مؤسسة البريد و المواصلات)مذكرة ماجستير في العلوم التجارية .

حاول الباحث في هذه الدراسة الى معرفة تقييم زبائن مؤسسة بريد الجزائر لجودة البريدي المقدمة إليهم، من أجل معالجة اشكالية الدراسة استخدم الباحث استبيان موجه الى زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف بحيث وزع الباحث 250 استبيان و جمع 135 مفردة صالحة للدراسة، واعتمد الباحث على برنامج (SPSS 20V) من أجل معالجة بيانات الدراسة .

وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كل بعد من أبعاد جودة الخدمة البريدية و رضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة، كما انه يوجد انطباع إيجابي ورضى زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف عن الجوانب المتعلقة باللمسوية، الاعتمادية 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.

وقد أوصت الدراسة الى تعميق الإصلاحات البريدية تماشيا مع التطورات التي تشهدها الساحة البريدية، مواكبة التطور التكنولوجي في مجال العمل البريدي، خاصة فيما يتعلق بأجهزة تقديم الخدمة، استخدام مختلف عناصر المزيج الترويجي في التعريف بالخدمات البريدية خاصة الجديدة منها، اقامة البرامج التدريبية التي تركز على تنمية المهارات السلوكية لمقدمي الخدمات في التعامل مع الزبائن، ضرورة اهتمام مؤسسات البريد بالإبعاد الخاصة بجودة الخدمة خاصة تلك المتعلقة بالتعاطف و الاستجابة .

رابعا. دراسة محبوبي ريمة سنة 2016 : بعنوان قياس جودة خدمات المشروع من جهة نظر الزبائن دراسة حالة مؤسسة أوريدو وكالة -سعيدة- مذكرة ماستر في العلوم التجارية .

حاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على مدى تقييم الزبائن لهذه الأبعاد وتأثير المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الانجذاب، الاتصال نوع الخدمة، مدى الخدمة، أهمية الخدمة .

من أجل معالجة اشكالية الدراسة استخدم الباحث استبيان موجه الى عملاء مشتركين مؤسسة أوريدو لوكالة سعيدة بحيث وزع الباحث 50 استبيان و جمع 50 مفردة صالحة للدراسة، واعتمد الباحث على برنامج SPSS (20V) من أجل معالجة بيانات الدراسة .

وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج لخصت فيما يلي :

- أن إدراك الزبائن بوجود جودة مرتفعة للخدمات المقدمة من طرف مؤسسة أوريدو بجميع أبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الضمان، التعاطف، الاستجابة وجودة الشبكة).
- تبين النتائج أن أفضل بعد من أبعاد لجودة الستة هو الملموسية، و أضعف بعد هو بعد الاعتمادية و الاستجابة .

الفرع الثاني: الدراسات العربية

أولا. دراسة محمود كمال عربي موسي سنة 2020: بعنوان (أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية في المستشفيات الجامعية بجنوب الصعيد) مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 23 .

تهدف الدراسة إلى فهم دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الجودة مستوى الخدمات الصحية في المستشفيات الجامعية، وأجريت دراسة ميدانية على عينة من موظفي المستشفى الجامعي، وعينة من المرضى الذين عولجوا من قبل المستشفى، عن طريق توزيع 120 استبانة .

واعتمد الباحث على برنامج SPSS (20V) من أجل معالجة بيانات الدراسة .

وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات الصحية في هذه المستشفيات، وأن هناك تأثير كبير لقدرات التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الجامعية في صعيد مصر .

ولقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام إدارات المستشفيات الجامعية قيد البحث بنشر ثقافة الجودة واستخدام البرامج التكنولوجية الحديثة في جمع وتخزين البيانات عن المرضى والمنافسين وتوسيع العلاقة بين إدارات المستشفيات الجامعية قيد البحث وأساتذة الجامعات والمعاهد الطبية بجمهورية مصر العربية من خلال الاستمرار بإقامة الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات في مجال جودة الخدمات الصحية .

ثانيا. دراسة عاصم رشاد محمد أبو فزع :بعنوان (اختبار العلاقة بين جودة الخدمة ، رضا الزبون و قيمة الزبون ،دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية و المصارف التجارية في الأردن)مذكرة ماجستير في إدارة اعمال ، جامعة الشرق الاوسط.

حاول الباحث في هذه الدراسة اختبار جودة الخدمة، قيمة الزبون على رضا الزبون في كل من المصارف الاسلامية والتجارية في الأردن والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في بينها . وتكون مجتمع الدراسة من المصرف الاسلامي الأردني عن المصارف الاسلامية والمصرف العربي عن المصارف التجارية . واعتمد الباحث على برنامج SPSS (20V) من أجل معالجة بيانات الدراسة .

أما عينة الدراسة فقد شملت الزبائن والمتعاملين مع كلا المصرفين والذين تم اختيارهم بشكل عينة ملائمة وقسمت بالتساوي 250 لكل نوع من المصرفين . ولتحقيق أهداف الدراسة قد استخدم المنهج الوصفي التحليلي

بعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة توصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها : وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية (الاعتمادية،الاستجابة،الموثوقية والتعاطف) في المصارف الإسلامية بالمقارنة مع المصارف التجارية (المللموسية،الاعتمادية،الموثوقية والتعاطف) كما بينت الدراسة في تحقيق رضا الزبون عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية (الاعتمادية،الاستجابة،الموثوقية والتعاطف) في المصارف الإسلامية بالمقارنة مع المصارف التجارية (المللموسية،الاعتمادية،الاستجابة،الموثوقية والتعاطف) وقد أكدت الدراسة في قيمة الزبون عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد أكدت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة احصائية لقيمة الزبون في تحقيق رضا الزبون في المصارف الإسلامية والتجارية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولغرض التعرف على الدور الوسيط لقيمة الزبون فقد بينت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة احصائية لجودة الخدمة المصرفية على تحقيق رضا الزبون في المصارف الإسلامية و التجارية في الأردن بوجود قيمة الزبون كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) . كما أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الإسلامية والتجارية في الأردن في جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) . ولم يتأكد للدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المصارف الإسلامية والتجارية في الأردن فيما يتعلق بكل من قيمة الزبون ورضا الزبون عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة الى ضرورة سعي المصارف لتحسين مستويات جودة عالية من خلال الاهتمام بكافة أبعاد الجودة (المللموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية والتعاطف) . كما أكدت الدراسة الى ضرورة اهتمام المصارف ببناء قيمة للزبائن من خلال العمل بكافة أبعاد قيمة الزبائن (المالية ، العاطفية و الوظيفية) وأخيرا ضرورة اهتمام المصارف بتحقيق رضا الزبائن لأنه يعد تقييما شاملا للخدمة المصرفية وتوجهات المصرف من وجهة نظر الزبائن .

ثالثا. دراسة مردف فيصل سنة 2018 بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة) ENICAB مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير و اقتصاد مؤسسة بجامعة بسكرة .

حاول الباحث في هذه الدراسة معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات من خلال التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا والدور التي تقوم به الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

ومن أجل معالجة جوانب الموضوع، تم استخدام الباحث استبانة موجهة عمال مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة بحيث وزع 50 استبانة وجمع 40 منها ، واعتمد الباحث على برنامج (SPSS 20V) من أجل معالجة بيانات الدراسة .

وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج الهامة وهي أن المؤسسة على دراية واسعة ومعلومة بمفهوم إدارة الجودة من جميع أبعادها وهذا ما توصلت اليه إجابات العينة حول عبارات الاستبانة، حيث تم رفض جميع الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على أن مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، حيث لاحظ الباحث أن درجة الموافقة العامة كانت موافق بشدة وها ما يؤكد صحة الفرضيات التي تم طرحها في هذه الدراسة .

بناء على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج يطرح الباحث توصيات منها :

1. الاعتماد على الحوافز المادية بشكل أكبر من الحوافز المعنوية .
2. على الادارة الاعتماد على الوسائل الحديثة لطرح الافكار الجديدة من خلال المشاركة بين العمال و المديرين.
3. تكثيف جهود البحث والتطوير حتى تبتكر المؤسسة منتجات جديدة تستطيع المحافظة من خلالها على مكانتها في السوق .
4. قيام المؤسسة بدورات تدريبية بشكل مستمر لتحسين معارف العاملين، خاصة أن أغلبهم لديهم خبرة طويلة في المؤسسة ويحتاجون الى تجديد المعارف .

الفرع الثالث :الدراسات الاجنبية

نتطرق في هذا الفرع الى دراسات أجنبية سابقة التي تناولت موضوع جودة الخدمة

أولاً. دراسة **Anantha Raj A. Arokiasamy and Huam Hon Tat**: بعنوان تقييم العلاقة بين جودة الخدمة والرضا العميل في صناعة التأمين على السيارات الماليزية.

حاول الباحث في هذه الدراسة تقييم العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء في صناعة التأمين على السيارات الماليزية، من أجل معالجة إشكالية الدراسة استخدم الباحث استبياناً على الانترنت وقد أرسل 650 استبياناً وجمع 380 مفردة صالحة للدراسة، واعتمد على برنامج (SPSS 20V) من أجل معالجة بيانات الدراسة .

وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها أن توجد علاقة جيدة بين أبعاد جودة الخدمة (الموثوقية والتعاطف والتأكد والاستجابة والوضوح) ورضا العملاء. هذه الدراسة يمكن أن تفيد شركات الخدمات المالية الأخرى لقياس وتعزيز مستوى رضا العملاء مع تحسين أداء الخدمة.

ثانياً. دراسة ازمان اسماعيل ،أحمد عزان رزوان ،نور اليانيرانلان روز ،محمد ماضي بن عبد الله،محمد صابر الرحمن،سيباستيان. فرانسيس سنة 2013 :بمعنوان العلاقة بين جودة الخدمة ،رضا العملاء وولاء العملاء : تحقيق في الخدمات المصرفية للأفراد الفيتنامية القطاع.

حاول الباحث في هذه الدراسة اختبار العلاقات المتبادلة بين جودة الخدمة ورضا العملاء في سياق الخدمات المصرفية للأفراد.

لمعالجة هذه الدراسة قام الباحث أولاً بالبحث حول موضوع العلاقات المتبادلة بين جودة الخدمة ورضا العملاء، ويتم اقتراح ولاء العملاء ثم استخدم استبياناً موجه إلى عملاء الخدمات المصرفية للأفراد حيث جمع 261 مفردة صالحة للدراسة . ثم يتم اقتراح الفرضيات واختبارها باستخدام تحليل عامل تأكيدي (CFA) و تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SME).

ويكشف التحليل أن جودة الخدمة ورضا العملاء هي السوابق الهامة من رضا العملاء يتوسط آثار جودة الخدمة على ولاء العملاء. وتشير هذه النتائج إلى أن هناك علاقات غير خطية بين ثلاثة بنيات والتأكيد على الحاجة إلى التعامل مع العملاء كعملية تتضمن الكثير من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض.

ثالثاً. دراسة ميكولوسياكوراو ،حسام حداد ،جوناس ناجي ،جوزيف بوب وجوديت أولاه بعنوان : أبعاد جودة الخدمة التي تؤثر على العميل الرضا في القطاع المصرفي الأردني.

يحاول الباحث في هذه الورقة البحثية دراسة أبعاد جودة الخدمة ،باستخدام المعدلة نموذج SERVQUAL، والتي يمكن استخدامها لقياس رضا العملاء، وتأثير هذه الأبعاد (الملبوسات، الاستجابة، التعاطف، الضمان، الموثوقية، الوصول، الجانب المالي، وكفاءات الموظفين) على رضا العملاء في البنوك الأردنية.

تم جمع البيانات من 825 عميلاً في القطاع المصرفي الأردني. تم تحليل بيانات العينة إحصائياً من خلال تحليل عامل استكشافية من قبل برنامج SPSS لتحديد جودة الخدمة ورضا العملاء.

النتائج توضح أن نموذج SERVQUAL المعدلة استخرج أربعة مقاييس فرعية في النموذج الجديد بدلاً من ثمانية في النموذج الأولي. يحتوي المقياس الفرعي الأول على أربعة أبعاد - ضمان ،الموثوقية ،الوصول وكفاءات الموظفين. المقياس الفرعي الثاني يتكون من بعدين - الاستجابة والتعاطف. الجدولين الفرعيين الثالث والرابع - المالي الجانب والملموسية - هي عوامل منفصلة. وينبغي أن تنظر الدراسات الإضافية في أبعاد الوصول ،والجانب المالي ،وكفاءات الموظفين كأجزاء أساسية لأبعاد جودة الخدمة مع المقاييس الفرعية الأخرى .

المطلب الثالث : الدراسات التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي وجودة الخدمات

سنتناول في هذا المبحث الى الدراسات التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي وجودة الخدمات.

الفرع الأول : الدراسات المحلية

سنتطرق في هذا الفرع الى الدراسات المحلية السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي وجودة الخدمات. أولاً.دراسة حدة خريف 2018: بعنوان" أثر المناخ التنظيمي على جودة الخدمات الصحية " دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية سعد دحلب بمدينة جامعة ولاية الوادي ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة.

حاول الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية"سعد دحلب" بمدينة جامعة - الوادي- وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية مثل(الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الوظيفة)، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم اختيار عينة للدراسة تكونت من (104) عاملاً من الكادر الطبي (الأطباء، الممرضين) والكادر الإداري في المؤسسة العمومية الاستشفائية وقد استخدم الباحث استبياناً يتكون من 53 فقرة، كما تم استخدام (برنامج الحزم الإحصائية Spss) للإجابة على فرضيات الدراسة وتساؤلاتها. وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها:

1. يؤثر بعد الهيكل التنظيمي على جودة الخدمات الصحية بنسبة 54%.
2. يؤثر بعد نمط القيادة على جودة الخدمات الصحية بنسبة 29%.
3. يؤثر بعد نمط الاتصال على جودة الخدمات الصحية بنسبة 33%.
4. يؤثر بعد التكنولوجيا على جودة الخدمات الصحية بنسبة 39%.
5. يؤثر بعد الحوافز على جودة الخدمات الصحية بنسبة 40%.
6. يؤثر بعد المشاركة في اتخاذ القرارات على جودة الخدمات الصحية بنسبة 3%.

7. لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الوظيفة) على جودة الخدمات الصحية.

ولقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة كتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الحسنة بين العاملين.

ثانيا. دراسة د.هادف رانيا سنة 2018: بعنوان(المناخ التنظيمي ودوره في تحسين جودة الخدمات الجامعية)مجلة التراث العدد 29 .

حاول الباحث في هذه الدراسة الى معرفة دور المناخ التنظيمي في تحسين جودة الخدمات الجامعية وفهم ماهية المناخ التنظيمي وجودة التعليم العالي كذلك معرفة أهم التحديات التي تواجه التعليم العالي والبحث العلمي ودور المناخ التنظيمي للجامعة في تفعيل وضمان جودة التعليم الجامعي.

إن دراسة المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة والضرورية التي تطلبها أي مؤسسة تسعا إلى التطوير والتقدم وتحسين ظروف عملها، ولعل الجامعة من ابرز هذه التنظيمات التي وجب على القائمين عليها دراسة مناخها التنظيمي حتى يتسنى الوقوف على ابرز نقاط الضعف والقوة من اجل تحسين ظروف الأساتذة، وبالتالي تطوير البحث العلمي ولذلك جاءت دراستنا لتبرز واقع المناخ التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية ودوره في تحسين جودة الخدمات الجامعية.

الفرع الثاني : الدراسة العربية

سوف نتناول في هذا الفرع الدراسات العربية السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي وجودة الخدمات أولا. دراسة طارق الأسدي سنة 2015 بعنوان (تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية ،دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق)، رسالة ماجستير مقدمة لقسم إدارة الأعمال بجامعة دمشق.

حاول الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، وذلك من وجهة نظر القائمين على المستشفيات الخاصة قيد البحث، وتقييم المناخ التنظيمي في هذه المستشفيات، والتعرف على مستوى جودة الخدمات الصحية فيها.

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على المستشفيات الخاصة التالية : المواساة الخيري، الرشيد، الرازي، الأندلس، على الكادر الطبي والكادر الإداري من العاملين في كل مستشفى، وكان عدد الاستبانات الموزعة (450) استبانا ،أسترد منها (315) استبانا ،وبالتالي كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (224) استبانة، ومن خلال اجاباتهم تم إجراء التحليل الاحصائي باستخدام برنامج الـ (Spss) واختبار الفرضيات والوصول الى النتائج والتوصيات، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنتاجي.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1. إن مستوى المناخ التنظيمي في مستشفى المواساة الخيري هو الأفضل، وذلك بسبب توفر قسم للتدريب في المستشفى، على الرغم من تفوق مستشفى الأندلس من حيث توفر بعد القيادة والهيكل التنظيمي.
 2. إن جودة الخدمة الصحية في مستشفى الأندلس وبكافة أبعادها (الاعتمادية، الاستبانة، الضمان، التعاطف والملموسية) هي الأفضل يليها مستشفى المواساة، فالرازي ثم الرشيد.
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات الصحية وأبعاد المناخ التنظيمي كافة في المستشفيات محل الدراسة.
 4. لا اختلافات جوهرية بين المستشفيات في الهيكل التنظيمي، وهناك فروق جوهرية بين مستشفيات عينة البحث من حيث القيادة، التدريب، وجودة الخدمة الصحية والمناخ التنظيمي.
- ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين المناخ التنظيمي السائد لدى مستشفى الرازي والرشيد، من خلال التركيز على توافر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي - القيادة - التدريب) بشكل جيد.

الفرع الثالث : الدراسة الأجنبية

سنتطرق في هذا الفرع الى الدراسات الأجنبية السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي وجودة الخدمات :
أولا. دراسة د. رفيق أحمد خان 2014 : بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على جودة خدمة الموظف في الخارج شركة تبغ بنغلادش " قسم العلوم الادارية جامعة باهرية ، حرم كراتشي الجامعي كراتشي باكستان البروفيسور محمد خسرو مياہ دكتوراه . كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشمال الجنوبية دكا 1229 ، بنغلاديش .

حاول الباحث في هذه الدراسة إلى إظهار تأثيرات المناخ التنظيمي، بما في ذلك المدركة الدعم التنظيمي والدعم الإشرافي على جودة خدمة الموظفين في سياق شركة التبغ الأجنبية في بنغلاديش.
من أجل معالجة اشكالية الدراسة أخذ الباحث العينات : تم توزيع 175 استبياناً على المستجيبين باستخدام تقنية أخذ العينات الملائمة وغير الاحتمالية من بين هؤلاء، كان هناك 120 استبياناً فقط صالح لمعالجة البيانات، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS 20 المطبق أدوات تحليل الارتباط والانحدار الخطي لاختبار الفرضيات.
النتائج: أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين جودة خدمة الموظف مع المتغيرات المستقلة مثل الدعم التنظيمي المتصور ، والدعم الإشرافي والمناخ التنظيمي . كما أوضح مدى إدراك الموظفين لخدمتهم الجودة في سياق المناخ التنظيمي وأيضاً الدعم الذي حصلوا عليه من الشركة . الدراسة حددت أيضاً بعض المجالات المهمة التي تحتاج إلى مزيد من التحسين في جودة الخدمة الموظفين.

المقتضيات العملية: تشير نتائج الدراسة بوضوح إلى أنه من أجل الحصول على خدمة أفضل من الموظفين، تحتاج شركة Foreign Tobacco إلى أن تكون أكثر مراعاة من خلال التركيز على احتياجات الموظفين، وبالتالي توفير الدعم الكافي لهم للتخفيف من حدة المشاكل ،وتشير النتائج أيضاً إلى أن جودة خدمة الموظفين

تتأثر بشدة بـ المناخ التنظيمي والدعم الإشرافي والدعم التنظيمي. المديرين في مختلف قد تطلب المستويات المساعدة من النتائج وتقدم أقصى قدر ممكن من الدعم للموظفين تعزيز التزامهم وولائهم.

● المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- أجريت معظم الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية، فيما تتم الدراسة الحالية في بيئة العمل الجزائرية.
- استخدمت الدراسات السابقة مناهج بحثية مختلفة، إلا أن معظمها اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وتمت الدراسة على مؤسسة اقتصادية.
- تمثلت متغيرات الدراسة في متغيرين اثنين : المناخ التنظيمي، جودة الخدمات، حيث اتفقت بعض الدراسات السابقة وتباينت بعضها في قياس أبعاد المناخ التنظيمي المدروسة، وهذا ظهر واضحا في جميع الدراسات السابقة، ويدل ما سبق على عدم وجود اتفاق واضح من قبل الباحثين والأكاديميين بخصوص قياس المناخ التنظيمي بسبب تعدد المقاييس من جهة، التباين في ظروف ومتغيرات كل دراسة من جهة أخرى.
- حاولت الدراسة الحالية وبالاعتماد على الدراسات السابقة تحديد أبعاد المناخ التنظيمي بدقة وبما يتناسب مع أهداف البحث ومجال التطبيق.
- معظم الدراسات السابقة استخدمت مقياس SERVQUAL لقياس جودة الخدمات، كما استخدمت الدراسة الحالية أيضا مقياس SERVQUAL لقياس جودة الخدمات.

خلاصة الفصل الأول:

تناول الباحث في هذا الفصل مراجعة الإطار النظري المتعلق بموضوع المناخ التنظيمي، حيث تعرض لمفهوم المناخ التنظيمي، ووجهات نظر الباحثين حوله وأهمية دراسته وقد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها :
-إن نجاح أية مؤسسة يحدده بشكل كبير طبيعة المناخ التنظيمي السائد بداخلها، لما له من دور فاعل في تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية.

-هناك اختلاف بين الباحثين حول تحديد عدد الأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي.
كما تم تناول أيضا مراجعة الإطار النظري المتعلق بموضوع جودة الخدمات، حيث تم التعرض لمفهوم الخدمة، ومفهوم جودة الخدمة وأهدافها وأبعادها وطرق قياسها من وجهة نظر الباحثين والكتاب وتوصل الباحث إلى بعض النتائج أهمها :

-أهمية تطبيق مستويات عالية للجودة في جميع المؤسسات الخدمية، في تحقيق رضا زبائنهم، وتحسين مركزها التنافسي.

-تمت دراسة وتقييم جودة الخدمة بناء على مجموعة من الأبعاد المحددة لها، تختلف حسب وجهات نظر كل باحث.

الفصل الثاني :

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

استعرضنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة وذلك من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية حول أثر المناخ التنظيمي على جودة الخدمة في الوكالة التجارية للكهرباء و الغاز ، كما تطرقنا لأهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول الموضوع وإبراز موقع دراستنا الحالية من هذه الدراسات ،سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على ارض الواقع وتوضيح أثر المناخ التنظيمي على جودة الخدمة في هذه الوكالة من خلال دراسة ميدانية لوكالة الكهرباء والغاز كفرع من مديرية التوزيع الوادي.

نهدف من خلال الدراسة الميدانية إلى التعرف على ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على جودة الخدمة في المؤسسة ،وقد قمنا بدراستنا الميدانية من خلال توزيع استمارة تحتوي على أسئلة مندرجة تحت محاور محددة هي في الأصل إجابات عن التساؤلات الموضوعة ومحاولة لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة وكذا محاولة التعرف على أثر المناخ التنظيمي في المؤسسة على جودة الخدمات وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

- المبحث الأول : الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية
- المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية

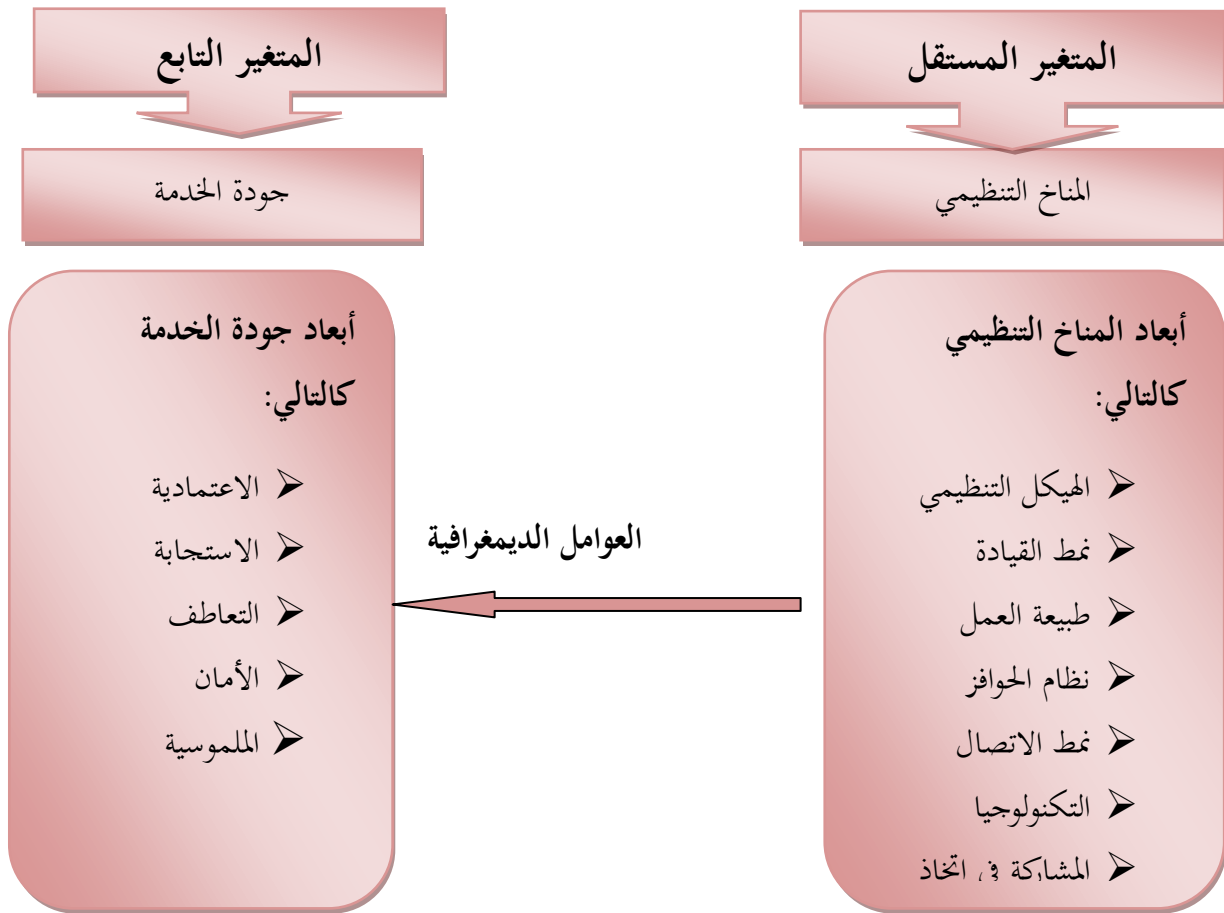
سنقوم في هذا المبحث بعرض كيفية انجاز الدراسة الميدانية أي توضيح طريقة اختيار مجتمع الدراسة والعينة، تحديد المتغيرات وكيفية قياسها ،طريقة جمع المعطيات لأدوات المستخدمة في الجمع والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.

الدراسات الاقتصادية بصفة عامة تتميز بوجود متغيرات وتكون متغيرات مستقلة وأخرى تابعة والتي تؤثر في العلاقة بين المتغيرين ،وسنحاول في هذا الجزء تحديد متغيرات الدراسة وأداة قياس هذه المتغيرات.

الفرع الأول : النموذج الافتراضي للدراسة

لتسهيل صياغة الفرضيات وتحديد متغيرات الدراسة تم بناء نموذج افتراضي للدراسة سنوضحه في الشكل التالي:الشكل رقم (2): النموذج الافتراضي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الشكل أعلاه يمكن توضيح بعض المفاهيم لمتغيرات الدراسة المتمثلة في :

أولاً: المتغير المستقل

وهو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ويتمثل في دراستنا في المناخ التنظيمي وله عدة أبعاد (الهيكـل التنظيمي ،نمط القيادة ،طبيعة العمل ،نظام الحوافز ،نمط الاتصال ،التكنولوجيا ،المشاركة في اتخاذ القرارات) .

ثانياً: المتغير التابع

وهو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر ويتمثل في دراستنا بجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية للكهرباء والغاز-جامعة-الوادي وأبعادها (الاعتمادية ،الاستجابة ،التعاطف ،الأمان ،الملموسية) .

المطلب الثاني: طريقة الدراسة

يتضمن هذا المطلب الطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعريف بمجتمع الدراسة والعينة المدروسة ،طريقة قياس متغيرات الدراسة وجمعها ،أخيراً تلخيص مختلف المعطيات المجمعة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة (الوكالة التجارية للكهرباء والغاز سونلغاز بجامعة ولاية الوادي)

يتضمن هذا الفرع تقديم المؤسسة محل الدراسة و هيكل تنظيمي كالتالي:

أولاً: تقديم المؤسسة

1. النشأة :

عن نشأة مركز التوزيع بالوادي ، في الفترة السابقة كانت الوادي تزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة ونظراً للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز التوزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

وفي عام 1992م تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاثة وكالات (الوادي -المغير -الدييلة) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها :

1. وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات تسديدات).

2. وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية).

وقد اتسعت حاليا إلى سبعة مقاطعات تجارية (الوكالات) : تتمثل في :

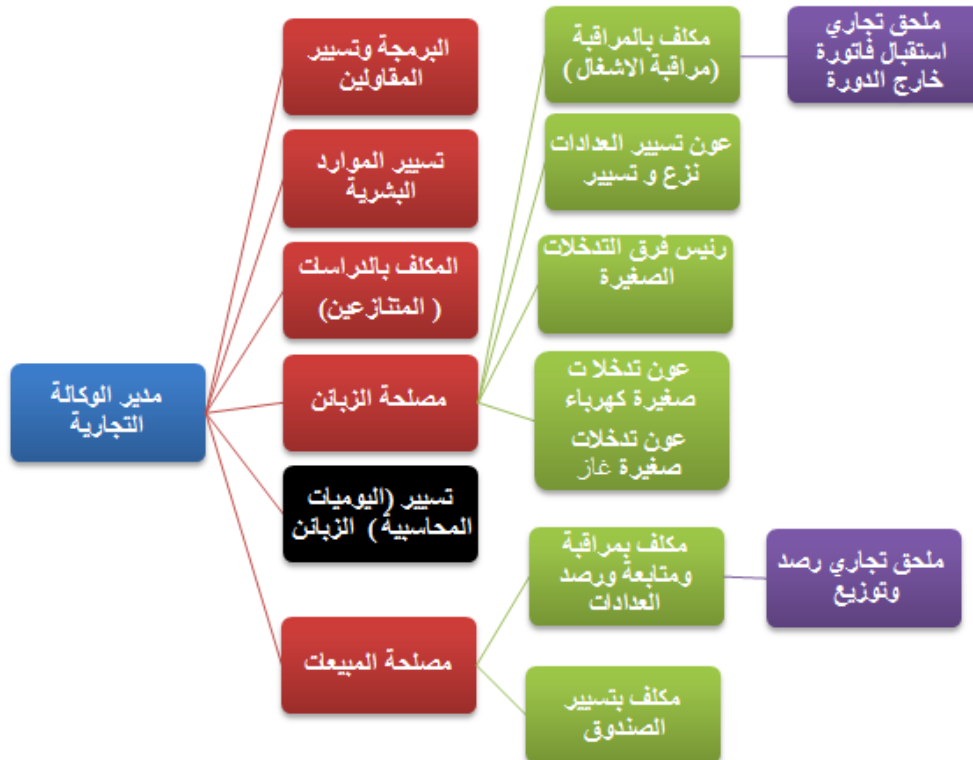
1. الوكالة التجارية الوادي 01
2. الوكالة التجارية تغزوت .
3. الوكالة التجارية الدييلة .
4. الوكالة التجارية المغير .
5. الوكالة التجارية جامعة .

فالوكالة التجارية جامعة : (AGENCE COMMERCIALE DJAMAA) : هي فرع من

مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز للوادي تقوم بنفس المهام ، تقع بوغلانة يحدها شرقا الطريق الوطن رقم 03 تقابل مؤسسة نفطال ، غربا المجمعات السكنية وغلانة ، جنوبا دائرة جامعة و شمالا بريد الجزائر وغلانة .

ثانيا : الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (03) : يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للكهرباء والغاز سونلغاز بجامعة ولاية الوادي



يوضح الشكل رقم (2) أعلاه الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للكهرباء و الغاز سونلغاز بجامعة ولاية الوادي حيث نلاحظ أعلى منصب هو مدير الوكالة التجارية يندرج تحته البرمجة و تسيير المقاولين ، تسيير الموارد البشرية ، المكلف بالدراسات ، مصلحة الزبائن ، تسيير اليوميات المحاسبية و مصلحة المبيعات .

حيث تنقسم مصلحة الزبائن كالتالي : المكلف بالمراقبة الذي يضم بدوره الملحق التجاري استقبال فاتورة خارج الدورة ، عون تسيير العدادات ، رئيس فرق التدخلات الصغيرة ، عون التدخلات الصغيرة كهرباء عون تدخلات صغيرة غاز.

كذلك تنقسم مصلحة المبيعات كالتالي : مكلف بالمراقبة والمتابعة ورصد العدادات (ملحق تجاري رصد وتوزيع) و مكلف بتسيير الصندوق .

من خلال زيارتنا للوكالة رأينا انه لا يوجد رئيس مصلحة إنما هو رئيس شعبة و أن بعض المصالح المذكورة في الهيكل أعلاه غير موجودة أساسا في الوكالة منها مصلحة (اليوميات المحاسبية) الزبائن وبعض الأقسام الأخرى.

الفرع الثاني : عينة الدراسة

تم اختيار عينة المؤسسة بطريقة عشوائية مكونة من 25 موظف في الوكالة التجارية للكهرباء و الغاز بمدينة جامعة .

إن الدراسة الإحصائية هي وصف الوسيلة التي يتم بها جمع المعلومات من العينة المدروسة ،وتكون هذه العينة عادة جزء صغير من المجموعات الكلية الخاضعة للدراسة ويمكن إجراؤها بطرق كثيرة منها ما يكون عبر الهاتف ، البريد ،شخصيا ،وبالرغم من ذلك تتميز الدراسات الإحصائية ببعض الخصائص المشتركة تجدر الإشارة إلى أن دراستنا الميدانية شملت عينة متكونة من 25 مفردة بالمؤسسة ،بعد توزيع مجموعة من الاستبيانات عددها 23 كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01) يوضح إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمستردة على المؤسسات

البيان	الاستبيان	
	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستثمارات الموزعة للموظفين	23	100%
عدد الاستثمارات الملغاة	2	8%
عدد الاستثمارات القابلة للتحليل	21	92%

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: مصادر وأدوات جمع البيانات وقياس المتغيرات

نهدف من خلال هذا المطلب إلى توضيح الأدوات المستعملة في دراستنا الميدانية وطرق جمع البيانات والبرنامج والأدوات المستعملة في المعالجة الإحصائية لها.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

اعتمدت دراستنا الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والمصادر الثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة تمثلت فيما يلي:

أولاً: البيانات الأولية

وذلك من خلال البحث الميداني الذي قمنا به حيث تم توزيع استبيان الدراسة على عينة عشوائية مكونة من موظفين الوكالة التجارية للكهرباء و الغاز بمدينة جامعة . بهدف تجميع المعلومات اللازمة لموضوع بحثنا ، ثم تفرغها ومعالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS واستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية تمكننا من الوصول إلى نتائج لدراستنا.

ثانياً: البيانات الثانوية

تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية المنشورات والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع بحثنا ، وبناءً عليها قمنا بتحديد فرضيات دراستنا وتحديد أسئلة الاستبيان بما يناسب ويؤدي إلى الإجابة على فرضيات الدراسة ، ويهدف التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة واستعملنا مقياس ليكارت الثلاثي كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم (02) يوضح جدول ليكارت الثلاثي

العبارات	موافق	محايد	غير موافق
الأوزان	03	02	01

المصدر: من إعداد الطلبة

الفرع الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

أولا: الاستبيان

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبيان الذي يتيح لنا الحصول على البيانات لاختبار فرضيات الدراسة إضافة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على جودة الخدمة في المؤسسة ،وقد تم بناء فقرات الاستبيان بالاعتماد على الجانب النظري في الدراسة إضافة إلى استعانة بالدراسات السابقة ،وقد تم إعداد الاستبيان عبر المراحل التالية:

1. تجميع المعلومات من الدراسات والبحوث الجامعية السابقة.
 2. إعداد مجموعة من الأسئلة المبدئية وبناء استبيان أولي تم عرضه على المشرف.
 3. تعديل الاستبيان الأولي بالتشاور مع المشرف.
 4. إخراج الاستبيان في شكله النهائي بعد تعديل وتصحيح ما يلزم.
 5. توزيع الاستبيان على الأفراد العينة بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة.
- وقد اشتمل استبيان الموظفين على المحاور الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح محاور الاستبيان

الأبعاد	العبارات
تقييم مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسة.	من حيث الهيكل التنظيمي 05
	من حيث نمط القيادة 04
	من حيث طبيعة العمل 03
	من حيث نظام الحوافز 04
	من حيث نمط الاتصال 04
	من حيث التكنولوجيا 03
	من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات 06
تقييم مستوى جودة الخدمة المقدمة الوكالة	من حيث الاعتمادية 04
	من حيث الاستجابة 05

04	من حيث التعاطف	التجارية للكهرباء و الغاز.
04	من حيث الأمان	
04	من حيث الملموسية	

المصدر: من إعداد الطلبة

ولقد تم تقديم استمارة الاستبيان إلى المستجوبين بشكل مدروس حيث راعينا في تقديمه دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات وبساطتها وأن تؤدي إلى الغرض المطلوب مع الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الصعبة ليتمكن المستجوبين من فهم ما فيه والإجابة بدون تعقيد على فقراته

المطلب الرابع: بناء أداة القياس و اختبارات الصدق والثبات

من خلال هذا المطلب نهدف إلى توضيح الأدوات والبرامج الإحصائية لقياس المتغيرات مع كيفية بناء أداة القياس واختبارات الصدق و الثبات لأفراد عينة الدراسة .

الفرع الأول :الأدوات والبرامج الإحصائية لقياس المتغيرات

أولا :البرامج المستعملة

الحصول على الاستبيانات من العينة المستجوبة ،قمنا بترميزها ثم تفريغها في برنامج SPSS V21 بغرض المعالجة الإحصائية للبيانات .

ثانيا:أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة

من أجل معالجة بيانات الدراسة وبغرض الحصول على نتائج لدراستنا قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. أساليب الإحصاء الوصفي لتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية .
2. التوزيع التكراري : من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابة والنسب المئوية، ومن خلاله يمكن الحصول على مختلف الأشكال التي تساعدنا في التعرف على خصائص العين.
3. معامل ألفا كرومباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .
4. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من الاستبيان لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة واتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

5. الانحدار البسيط : من أجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ومن ثم الإجابة على فرضيات الدراسة.

6. اختبار T-test: من أجل معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وتحديد معنوية العلاقة.

7. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA: لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات.

الفرع الثاني: بناء أداة القياس

لقد اختبرت أداة الدراسة (الاستبيان) وعباراتها لتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسها ،وذلك باستخدام ثلاثة أنواع من الاختبارات :

أولاً: الصدق الظاهري

لتحقق من صدق محتوى الاستبيان والتأكد من أنه يخدم أهداف الدراسة تم عرضه على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص ،وطلب منهم دراسة الاستبيان وإبداء رأيهم فيه من حيث مدى مناسبة الفقرة والمحتوى ومدى كفاية الاستبيان من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقوم الصياغة اللغوية ،أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقد قمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وإجراء معظم التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم ،وقد اعتبرنا الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري للاستبيان ، وعليه اعتبر صالح لقياس ما وضع له.

ثانياً: الصدق البنائي:

قمنا بتطبيق أداة الدراسة بعد التأكد من صدقها الظاهري على عينة عشوائية تمثل فئة مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (25) ، وذلك لتحديد مدى تجانس الداخلي لأداة الدراسة.

الفرع الثالث: قياس صدق و ثبات الاستبيان

قمنا باستخدام مقياس ألفا كرومباخ للتعرف على مدى ثبات الاستبيان وفقراته حيث يأخذ هذا المعامل قيم بين (0 - 1) فكلما كانت قيمة المعامل أقرب للواحد كان هناك ثبات للفقرات ،والعكس إذا كانت قيمة المعامل مساوية للصفر. والجدول التالي يبين معاملات الثبات والصدق لكل الأبعاد والمحاور.

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

أولاً: قياس صدق وثبات الاستبيان

من الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة ألفا كرومباخ تراوحت بين (45.6% إلى 94.8%) ، أما قيمة ثبات الاستبيان ككل وصلت إلى 96.2 % لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وان البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات ولها درجة اعتمادية عالية.

الجدول رقم(04) :يوضح معاملات الثبات (ألفا-كرومباخ) للاستبيان

المحور الأول	الأبعاد	عدد العبارات	الثبات	الصدق=الجذر التربيعي لثبات
تقييم مستوى السائد المناخ التنظيمي في المؤسسة.	من حيث الهيكل التنظيمي	05	0.456	0.769
	من حيث نمط القيادة	04	0.771	0.878
	من حيث طبيعة العمل	03	0.807	0.898
	من حيث نظام الحوافز	04	0.948	0.973
	من حيث نمط الاتصال	04	0.807	0.898
	من حيث التكنولوجيا	03	0.682	0.825
	من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات	06	0.825	0.908
إجمالي المحور الأول		29	0.948	0.948
تقييم مستوى جودة الخدمة المقدمة من	من حيث الاعتمادية	04	0.531	0.728
	من حيث الاستجابة	05	0.620	0.78

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

7				طرف موظفين
0.91 3	0.834	04	من حيث التعاطف	الوكالة التجارية للكهرباء و الغاز.
0.83 4	0.696	04	من حيث الأمان	
0.90 8	0.825	04	من حيث الملموسة	
0.949	0.901	21	إجمالي المحور الثاني	
0.98 0	0.962	50	إجمالي الاستبيان	

المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات

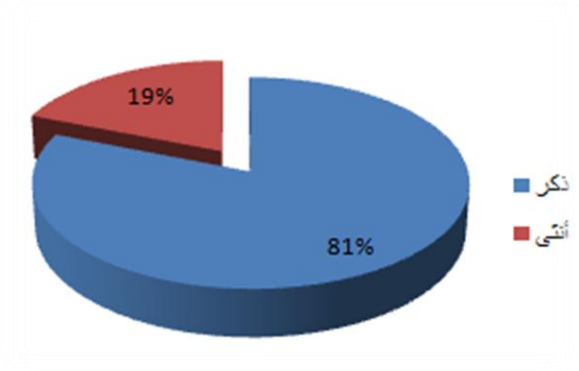
سنقوم في هذا المبحث باستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا مع تحليل هذه النتائج ومناقشتها و اختبار فرضيات الدراسة الميدانية .

المطلب الأول : عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

بعد تفرغ الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للدراسة في برنامج SPSS من أجل الحصول على النتائج و تحليلها و مناقشتها نشرع في عرض مختلف النتائج المتحصل عليها و الخاصة بالعينة المستجوبة ، و التي شملت موظفي الوكالة التجارية للكهرباء الغاز بمدينة جامعة بالوادي . و سنعرض خصائص العينة المستجوبة و ذلك من خلال متغيرات الجنس،العمر،المستوى التعليم،سنوات الخبرة،الوظيفة .

أولاً: الجنس

الجدول رقم (05) يوضح توزيع العينة حسب الجنس الشكل رقم (04) يوضح توزيع العينة حسب الجنس



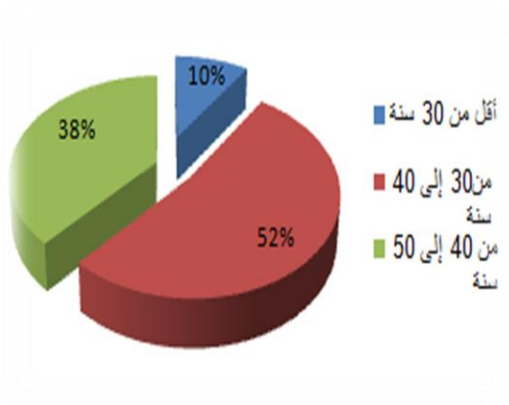
النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
	17	ذكر
	04	انثى
%100.0	21	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS و EXELE

نلاحظ حسب الجدول و الشكل أعلاه أن اغلب أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم 81 % مقارنة بنسبة الاناث المقدرة بـ 19% و هذا يعود لطبيعة العمل الموجود في وكالة التجارية للكهرباء و الغاز .

ثانيا: العمر

الجدول رقم (06) يوضح توزيع العينة حسب العمر الشكل رقم (05) يوضح توزيع العينة حسب العمر



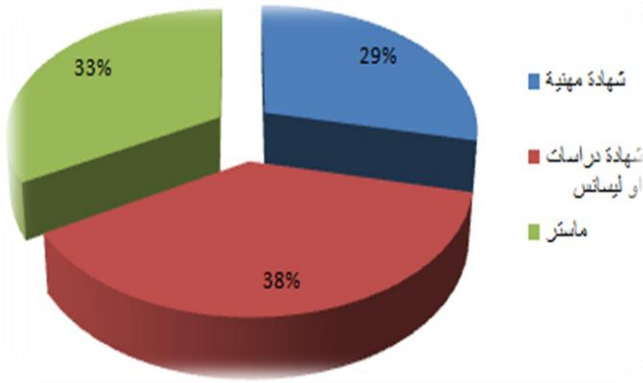
النسبة المئوية	التكرار	
9.5	2	أقل من 30 سنة
52.4	11	من 30-40 سنة
38.1	8	40-50 سنة
100	21	المجموع

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS و EXELE

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية للعمال حيث أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة احتلت النسبة 9.5 % وهي اقل فئة من الفئات العمرية لفئات العينة والفئة من 40-30 سنة احتلت النسبة 52.4 % والفئة من 40 إلى 50 احتلت النسبة 38.1 % .

ثالثا: مستوى التعليم

الجدول رقم (07) يوضح توزيع العينة حسب المستوى الشكل رقم (06) يوضح توزيع العينة حسب مستوى التعليم



النسبة المئوية	التكرارات	
28.6	6	شهادة مهنية
38.1	8	شهادة دراسات أو ليسانس
33.3	7	ماستر
0	0	ماجستير
0	0	مهندس
0	0	دكتوراه
100.0	21	المجموع

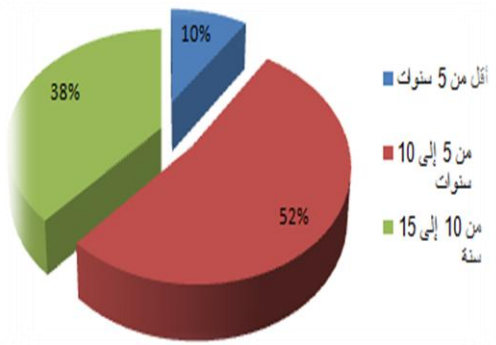
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج

SPSS و EXELE

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كانت كالآتي : بلغت نسبة العمال الذين يحوزون على شهادة مهنية 28.6% ، وقدرت نسبة العمال الحاملين ل شهادة دراسات أو ليسانس 38.1% ونلاحظ أنها النسبة الأكبر وهذا يعود إلى سياسة استقطاب الفئة في عملية التوظيف ، وتمثلت نسبة العمال الذين يحوزون على شهادة الماستر 33.3% ، نلاحظ كذلك أن المؤسسة لا تحتوي على العمال الحاملين لشهادة ماجستير ، مهندس ولا دكتوراه .

رابعاً:سنوات الخبرة:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع العينة حسب الشكل رقم (07) يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



النسبة المئوية	التكرارات	السنوات
9.5	2	أقل من 5
52.4	11	5-10
38.1	8	10-15
100.0	21	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS و EXELE

من خلال العينة في الجدول و الشكل البياني أعلاه، نلاحظ أن أكبر مدة نشاط في المؤسسة بلغت 52.4% أي (من 5 إلى 10 سنوات) ، في حين كانت نسبة 38.1 % أي (10 إلى 15 سنة) ، أما نسبة 9.5 % فكانت للعمال الذين كانت مدة عملهم (أقل من 5 سنة) .

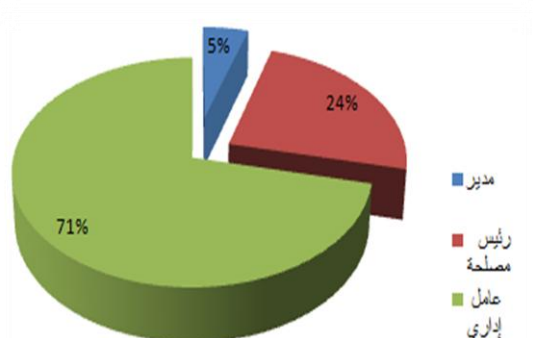
خامساً: الوظيفة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أدناه أن أكبر نسبة كانت لفئة عامل إداري قدرت ب 71.4% لكونهم أكثر فئة تتواصل مع الزبائن ، وتليهم فئة رئيس مصلحة بنسبة 23.8% وأخيراً المدير بنسبة 4.8%.

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (09) يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

الشكل رقم (08) يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة



الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	1	4.8
رئيس مصلحة	5	23.8
عامل اداري	15	71.4
المجموع	21	100.0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS و EXELE

المطلب الثاني : اتجاه محاور العينة حول محاور الدراسة

تم تقييم محاور الاستبيان وفق المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (10) يوضح متوسطات مقياس ليكارت الثلاثي

المتوسط المرجح	1 الى 1,66	من 1,67 الى 2,33	2,43 الى 3
الاتجاه	غير موافق	محايد	موافق

المصدر: محمد فلاق ، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال

، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، إدارة أعمال جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014،

الفرع الأول : عرض نتائج الاستبيان

أولاً. عرض نتائج المحور الأول : تقييم مستوى المناخ التنظيمي في الوكالة التجارية للكهرباء و الغاز

الجدول رقم (11) يوضح متوسطات إجابات العينة على المحور الأول للاستبيان

المحور الأول	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد			
	النسبة %	النسبة %	النسبة %			
عبارة 1	9	8	4	1.76	0.768	محايد

			19	38.1	42.9	
موافق	0.870	2.42	14	2	5	عبارة 2
			66.7	9.5	23.8	
محايد	0.856	2.33	12	4	5	عبارة 3
			57.1	19	23.8	
موافق	0.813	2.47	14	3	4	عبارة 4
			66.7	14.3	19	
موافق	0.560	2.71	16	4	1	عبارة 5
			76.2	19	4.8	
موافق	0.749	2.47	13	5	3	عبارة 6
			61.9	23.8	14.3	
موافق	0.577	2.66	15	5	1	عبارة 7
			71.4	23.8	4.8	
محايد	0.845	2.28	11	5	5	عبارة 8
			52.4	23.8	23.8	
موافق	0.813	2.47	14	3	4	عبارة 9
			66.7	14.3	19	
موافق	0.676	2.57	14	5	2	عبارة 10
			66.7	23.8	9.5	
محايد	0.902	2.28	12	3	6	عبارة 11
			57.1	14.3	28.6	
موافق	0.746	2.57	15	3	3	عبارة 12
			71.4	14.3	14.3	
محايد	0.928	2.19	11	3	7	عبارة 13
			52.4	14.3	33.3	
محايد	0.995	2.23	13	0	8	عبارة 14
			61.9	0	38.1	
محايد	0.856	2.33	12	4	5	عبارة 15

			57.1	19	23.8	
عبارة 16	محاييد	0.853	2.14	9	6	6
				42.9	28.6	28.6
عبارة 17	موافق	0.669	2.61	15	4	2
				71.4	19	9.5
عبارة 18	موافق	0.436	2.90	20	0	1
				95.2	0	4.8
عبارة 19	موافق	0.538	2.76	17	3	1
				81	14.3	4.8
عبارة 20	موافق	0.810	2.42	13	4	4
				61.9	19	19
عبارة 21	موافق	0.810	2.42	13	4	4
				61.9	19	19
عبارة 22	موافق	0.810	2.42	13	4	4
				61.9	19	19
عبارة 23	موافق	0.810	2.42	13	4	4
				61.9	19	19
عبارة 24	محاييد	0.783	2.28	10	7	4
				47.6	33.3	19
عبارة 25	موافق	0.864	2.38	13	3	5
				61.9	14.3	23.8
عبارة 26	موافق	0.746	2.57	15	3	3
				71.4	14.3	14.3
عبارة 27	موافق	0.870	2.42	14	2	5
				66.7	9.5	23.8
عبارة 28	محاييد	0.902	2.28	12	3	6
				57.1	14.3	28.6
عبارة 29	موافق	0.740	2.38	11	7	3

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

			52.4	33.3	14.3	
موافق	0.777	2.41	اجمالي المحور الاول			

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

بشير الجدول رقم (11) إلى تقييم أفراد العينة لمستوى المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة محل الدراسة وبعد حساب عدد التكرارات تبين أن اتجاه إجابات العينة كانت موافق على كل العبارات ماعدا العبارة (01) (03) (08) (11) (13) (14) (15) (16) (24) (28) فكانت الإجابة محايد ،حيث احتلت العبارة (14) المرتبة الأولى بانحراف معياري قدر بـ 0.99 أي أن 61.9% من أفراد العينة لا يبدون رأيهم و التزموا بالحياد ،أما المرتبة الأخيرة احتلتها العبارة (18) بانحراف معياري قدر بـ 0.436 .

ثانيا: نتائج المحور الثاني:تقييم مستوى الجودة الخدمة المقدمة في الوكالة التجارية للكهرباء و الغاز :

الجدول رقم (12)يوضح متوسطات إجابات العينة على المحور الأول للاستبيان

المحور الثاني	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	النسبة %			
عبارة 1	2	5	14	2.57	0.676	موافق
	9.5	23.8	66.7			
عبارة 2	3	8	10	2.33	0.730	محايد
	14.3	38.1	47.6			
عبارة 3	9	8	4	1.76	0.768	محايد
	42.9	38.1	19.0			
عبارة 4	1	2	18	2.80	0.511	موافق
	4.8	9.5	85.7			
عبارة 5	2	6	13	2.52	0.679	موافق
	9.5	28.6	61.9			
عبارة 6	3	7	11	2.38	0.740	موافق
	14.3	33.3	52.4			

عبارة 7	موافق	0.676	2.57	14	5	2
				66.7	23.8	9.5
عبارة 8	محايد	0.783	2.28	10	7	4
				47.6	33.3	19.0
عبارة 9	موافق	.0676	2.57	14	5	2
				66.7	23.8	9.5
عبارة 10	موافق	402.0	2.80	17	4	0
				81.0	19.0	0
عبارة 11	موافق	0.597	2.57	13	7	1
				61.9	33.3	4.8
عبارة 12	موافق	0.810	2.42	13	4	4
				61.9	19.0	19.0
عبارة 13	موافق	0.730	2.66	17	1	3
				81.0	4.8	14.3
عبارة 14	موافق	0.624	2.76	18	1	2
				85.7	4.8	9.5
عبارة 15	موافق	0.560	2.71	16	4	1
				76.2	19.0	4.8
عبارة 16	موافق	0.402	2.80	17	4	0
				81.0	19.0	0
عبارة 17	موافق	0.749	2.47	13	5	3
				61.9	23.8	14.3
عبارة 18	محايد	0.902	2.28	12	3	6
				57.1	14.3	28.6
عبارة 19	موافق	0.601	2.80	19	0	2
				90.5	0	9.5
عبارة 20	موافق	0.478	2.85	9.5	90.5	9.5
				90.5	4.8	4.8

عبارة 21	3	4	14	2.52	0.749	موافق
	14.3	19.0	66.7			
إجمالي المحور الثاني				2.54	0.693	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يبين الجدول رقم (12) والخاص بمحور جودة الخدمة المقدمة، وبعد حساب عدد التكرارات تبين أن اتجاه إجابات العينة كانت موافق على كل العبارات ما عدا العبارة رقم (02) (03) (08) (18) (03)، (13)، كانت الإجابة محايد، بينما احتلت العبارة (18) المرتبة الأولى بانحراف معياري قدر بـ 0.902، مما يعني أن معظم أفراد العينة قالوا أن المؤسسة توفر أماكن مخصصة للراحة . بمعدل 57.1 %، أما آخر ترتيب في العبارات كانت رقم (10) (16) بانحراف معياري قدره 0.183 حيث 81 % أقرؤا بأن الإدارة تهتم بمشاكل الزبائن وأن المؤسسة تسعى إلى كسب ثقة الأفراد المستفيدين من الخدمة .

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة النظرية والتطبيقية ، والتي تهدف إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية للكهرباء و الغاز بجامعة الوادي.

الفرع الأول : الفرضية الرئيسية الأولى H01

والتي تنص على أنه: " يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية للكهرباء والغاز"

وقد تم تقديم هذه الفرضية من أجل الإجابة على السؤال التالي : إلى أي مدى يؤثر المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده على جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية للكهرباء والغاز بمدينة جامعة-الوادي؟ ومن تم تفريعها إلى العديد من الفرضيات الفرعية ، و هي كالآتي:

1. H01: " يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على جودة الخدمات.
2. H01: " يوجد تأثير لنمط القيادة على جودة الخدمات.
3. H01: " يوجد تأثير لطبيعة العمل على جودة الخدمات.

4. H01: "يوجد تأثير لنظام الحوافز على جودة الخدمات.
5. H01: "يوجد تأثير لنمط الاتصال على جودة الخدمات.
6. H01: "يوجد تأثير لتكنولوجيا على جودة الخدمات.
7. H01: "يوجد تأثير للمشاركة في اتخاذ القرارات على جودة الخدمات.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ،نقوم بإدراج الجدول التالي والذي يوضح تأثير المناخ التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة محل الدراسة:

1. اختبار الفرضية بواسطة معامل الارتباط:

قبل اختبار الفرضية وبالاعتماد على برنامج الـ Spss نقوم بعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): تأثير المناخ التنظيمي على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة

أبعاد جودة الخدمة	المناخ التنظيمي		المناخ التنظيمي
.836**	1	معامل الارتباط	
.000		مستوى المعنوية	
21	21	N عدد المشاهدات	
1	.836**	معامل الارتباط	أبعاد جودة الخدمة
	.000	مستوى المعنوية	
21	21	N عدد المشاهدات	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

- تقبل الفرضية عند مستوى معامل الارتباط أقل من (0.05).
- ترفض في حالة معامل الارتباط أكبر من (0.05).

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة الارتباط تساوي (0.84) بمستوى معنوية (0.00) وهذا اقل من مستوى معنوية 5% وهو ما يعبر على وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية للكهرباء والغاز أي كل ما توفر مناخ تنظيمي ملائم أدى إلى زيادة جودة الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسة ونتيجة لتأثير المناخ التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة، نلاحظ أن مستوى المعنوية يساوي (0.00) وهو اقل من مستوى المعنوية المبرمج في علم الإحصاء 5% .

2. اختبار الفرضية باستخدام معامل التحديد:

من أجل اختبار الفرضية بواسطة معامل التحديد، وانطلاقاً من مخرجات برنامج Spss، نقوم بإدراج الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية H01

معامل التحديد	معامل الارتباط	Modèle
.698	.836**	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه وبالموازاة في معامل التحديد الذي هو عبارة عن تربيع معامل الارتباط R-Deux

$$R\text{-Deux} = (R)^2 = (0.83)^2 = 0.69$$

ويمكن تفسير معامل التحديد R-Deux=69% على أن (69%) من التغير في المناخ التنظيمي يؤدي إلى التغير في جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز أما النسبة الباقية (100-69=31%) تعزى للتغيرات في متغيرات أخرى تم إدراجها في نموذج الدراسة .

3. اختبار الفرضية باستخدام معاملات العلاقة الخطية:

لاختبار صحة الفرضية نقوم باستخدام أسلوب العلاقة الخطية لكل من المتغير المستقل الذي يمثل في دراستنا المناخ التنظيمي، والمتغير التابع جودة الخدمة، وبناءً على مخرجات برنامج الـ Spss نقوم برسم الجدول التالي:

الجدول رقم(15): نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الرئيسية H01

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20.622	5.062		4.074	.001
المناخ التنظيمي	.468	.071	.836	6.632	.000

a. Dependent Variable: ابعاد جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال جدول المعاملات نلاحظ أنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وفق المعادلة التالية: $Y=a+bx$ ، وهذا يعني أن معادلة الانحدار كما يلي $Y=20.622+0.468x$ ، حيث أن مستوى الدلالة $Sig=0.000$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه نلاحظ وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز، إذ أنه كلما زاد المناخ التنظيمي بوحدة واحدة زادت جودة الخدمات المقدمة بـ (0.468)، وبالتالي نقول أن:

H01: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للفرضية الرئيسية بين " المناخ التنظيمي وأبعاد جودة الخدمة المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز" وهي فرضية مقبولة وصحيحة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على انه " يوجد تأثير الهيكل التنظيمي على أبعاد جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة" ومن اجل معرفة ما إذا كانت الفرضية الفرعية الثانية صحيحة وذات دلالة إحصائية نقوم بالاختبارات التالية:

1. اختبار معامل الارتباط:

الجدول رقم (16): تأثير الهيكل التنظيمي على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة

الهيكل التنظيمي	الهيكل التنظيمي	ابعاد جودة الخدمة
	معامل الارتباط	.454*
	مستوى المعنوية	.039
	N عدد المشاهدات	21
أبعاد جودة الخدمة	معامل الارتباط	.454*
	مستوى المعنوية	.039
	N عدد المشاهدات	21

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.454) تقريبا بمستوى معنوية 0.039 وهو اصغر من معامل الارتباط عند مستوى معنوية المبرمج 5% ، وبالتالي توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و إبعاد جودة الخدمة ، مما يعني بان الهيكل التنظيمي يتأثر بأبعاد جودة الخدمة ، وبما ان مستوى المعنوية يساوي (0.039) اقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا 5%.

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معامل التحديد:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى H01-1 نقوم بإدراج الجدول التالي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (17): يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية الفرعية H01-1

Modèle	معامل الارتباط	معامل التحديد
1	.454*	.206

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

بالاعتماد على الجدول السابق نجد أن معامل الانحدار يساوي :

$$R-Deux=(0.45)^2=0.2$$

من خلال ما سبق نجد أن قيمة معامل التحديد قدرت بـ 20% وهي نسبة متوسطة وبما أن مستوى المعنوية قدر بـ (0.039) وهو أقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائياً، وبالتالي فإن الفرضية H1-1 ذات دلالة إحصائية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معاملات العلاقة الخطية:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الفرعية H01-1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	33.676	9.085		3.707	.001
المهيكل التنظيمي	1.694	.763	.454	2.221	.039

a. Dependent Variable: أبعاد جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول يمكن استخراج المعادلة الخطية بين الهيكل التنظيمي وجودة الخدمات وهي كما يلي:

$Y=33.676+1.694x$ ، حيث أن مستوى الدلالة $Sig=0.039$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه نلاحظ وجود علاقة طردية بين الهيكل التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز، إذ أنه كلما زاد وضوح الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة أدى إلى التغير في أبعاد جودة الخدمة المقدمة بـ (1.694)، وبالتالي نقول أن:

H01-1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للفرضية الفرعية الأولى بين " الهيكل التنظيمي وأبعاد جودة الخدمة المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز " وهي فرضية مقبولة وصحيحة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على انه " يوجد تأثير لنمط القيادة على أبعاد جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة " ومن اجل معرفة ما إذا كانت الفرضية الفرعية الثانية صحيحة وذات دلالة إحصائية نقوم بالاختبارات التالية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام معامل الارتباط:

جدول(19): تأثير نمط القيادة على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة

أبعاد جودة الخدمة	نمط القيادة		نمط القيادة
**710.	1	معامل الارتباط	نمط القيادة
.000		مستوى المعنوية	
21	21	N عدد المشاهدات	
1	**710.	معامل الارتباط	
	.000	مستوى المعنوية	أبعاد جودة الخدمة
21	21	N عدد المشاهدات	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.710) تقريبا بمستوى معنوية .000 وهو اقل من معامل الارتباط عند مستوى معنوية المبرمج 5% ، وبالتالي توجد علاقة بين نمط القيادة و أبعاد جودة الخدمة ، مما يعني بان نمط القيادة يتأثر بأبعاد جودة الخدمة ، وبما أن مستوى المعنوية يساوي 0.00 اقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا 5%.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام معامل التحديد:

الجدول رقم(20): يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية الفرعية 2-H01

معامل التحديد	معامل الارتباط	Modèle
.504	.710**	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال ما سبق نجد أن قيمة معامل التحديد قدرت ب50% وهي نسبة جيدة وبما أن مستوى المعنوية قدر ب 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا ،وبالتالي فان الفرضية 2-H1 ذات دلالة إحصائية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام معاملات العلاقة الخطية:

الجدول رقم(21): نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الفرعية 2-H01

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	28.714	5.788		4.961	.000
نمط القيادة	2.505	.570	.710	4.397	.000

a. Dependent Variable: أبعاد جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال جدول، يمكن استخراج المعادلة الخطية بين الحوافز وجودة الخدمة وهي كما يلي:

$Y = 28.714 + 2.505x$ ، حيث أن مستوى الدلالة $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه نلاحظ وجود علاقة طردية بين نمط القيادة وجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز، إذ أنه كلما زاد درجة القيادة بوحدة واحدة أدى إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة بـ (2.505)، وبالتالي نقول أن:

H01-2: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للفرضية الفرعية الثانية بين " نمط القيادة وأبعاد جودة الخدمة المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز " وهي فرضية مقبولة وصحيحة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H01-3:

تنص الفرضية على انه " يوجد تأثير لطبيعة العمل على أبعاد جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة " ومن اجل معرفة ما إذا كانت الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة وذات دلالة إحصائية نقوم بالاختبارات التالية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام معامل الارتباط:

الجدول رقم (22): تأثير طبيعة العمل على جودة الخدمة من طرف المؤسسة

أبعاد جودة الخدمة	طبيعة العمل		طبيعة العمل
.805**	1	معامل الارتباط	
.000		مستوى المعنوية	
21	21	N عدد المشاهدات	
1	.805**	معامل الارتباط	أبعاد جودة الخدمة

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

	مستوى المعنوية	.000	
	N عدد المشاهدات	21	21

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.805) تقريبا بمستوى معنوية .000 وهو اقل من معامل الارتباط عند مستوى معنوية المبرمج 5% ، وبالتالي توجد علاقة بين طبيعة العمل وأبعاد جودة الخدمة ، مما يعني بان طبيعة العمل تتأثر بأبعاد جودة الخدمة ، وبما أن مستوى المعنوية يساوي 0.00 اقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا 5%.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام معامل التحديد:

الجدول رقم(23): يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية الفرعية 3-H01

معامل التحديد	معامل الارتباط	Modèle
.648	.805**	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال ما سبق نجد أن قيمة معامل التحديد قدرت ب (64%) وهي نسبة جيدة جدا وبما أن مستوى المعنوية قدر ب 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا ، وبالتالي فان الفرضية 3-H1 ذات دلالة إحصائية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام معاملات العلاقة الخطية:

الجدول رقم(24): نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الفرعية 3-H01

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	28.905	4.302		6.719	.000
طبيعة العمل	3.314	.560	.805	5.915	.000

a. Dependent Variable: أبعاد جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول يمكن استخراج المعادلة الخطية بين طبيعة العمل وجودة الخدمات وهي كما يلي:

$Y = 28.905 + 3.314x$ ، حيث أن مستوى الدلالة $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه نلاحظ وجود علاقة طردية بين طبيعة العمل وجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز، إذ أنه كلما زادت طبيعة العمل بوحدة واحدة أدى إلى التغير في أبعاد جودة الخدمة المقدمة بـ (1.694)، وبالتالي نقول أن:

H01-3: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للفرضية الفرعية الثالثة بين " طبيعة العمل وأبعاد جودة الخدمة المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز" وهي فرضية مقبولة وصحيحة.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية على انه " يوجد تأثير لنظام الحوافز على أبعاد جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة" ومن اجل معرفة ما إذا كانت الفرضية الفرعية الرابعة صحيحة وذات دلالة إحصائية نقوم بالاختبارات التالية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام معامل الارتباط:

الجدول رقم (25): تأثير نظام الحوافز على جودة الخدمة المقدمة منى طرف المؤسسة

أبعاد جودة الخدمة	نظام الحوافز	نظام الحوافز
-------------------	--------------	--------------

	معامل الارتباط	1	.673**
	مستوى المعنوية		.001
	N عدد المشاهدات	21	21
أبعاد جودة الخدمة	معامل الارتباط	.673**	1
	مستوى المعنوية	.001	
	N عدد المشاهدات	21	21

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.673) بمستوى معنوية 0.001 وهو اقل من معامل الارتباط عند مستوى معنوية المبرمج 5% ، وبالتالي توجد علاقة بين نظام الحوافز و أبعاد جودة الخدمة ، مما يعني بان نظام الحوافز يتأثر بأبعاد جودة الخدمة ، وبما أن مستوى المعنوية يساوي 0.001 اقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا 5%.

2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام معامل التحديد:

الجدول رقم(26): يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية الفرعية 4-H01

Modèle	معامل الارتباط	معامل التحديد
1	.673**	.453

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

من خلال ما سبق نجد أن قيمة معامل التحديد قدرت ب(45%) وهي نسبة متوسطة وبما أن مستوى المعنوية قدرب 0.001 وهو اقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا ،وبالتالي فان الفرضية H1-4 ذات دلالة إحصائية.

3. اختبار الفرضية الرابعة باستخدام معاملات العلاقة الخطية:

الجدول رقم(27): نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الفرعية H01-4

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	37.341	4.302		8.679	.000
نظام الحوافز	1.817	.458	.673	3.964	.001

a. Dependent Variable: ابعاد جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول يمكن استخراج المعادلة الخطية بين نظام الحوافز وجودة الخدمات وهي كما يلي:

$Y=37.341+1.817x$ ، حيث أن مستوى الدلالة $Sig=0.001$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه نلاحظ وجود علاقة طردية بين نظام الحوافز وجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز، إذ أنه كلما زادت المؤسسة في منح الحوافز بوحدة واحدة أدى إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة بـ (1.694)، وبالتالي نقول أن:

H01-4: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للفرضية الفرعية الرابعة بين " نظام الحوافز وأبعاد جودة الخدمة المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز " وهي فرضية مقبولة وصحيحة.

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية على انه " يوجد تأثير لنمط الاتصال على أبعاد جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة " ومن اجل معرفة ما إذا كانت الفرضية الفرعية الرابعة صحيحة وذات دلالة إحصائية نقوم بالاختبارات التالية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام معامل الارتباط:

الجدول رقم(28): تأثير نمط الاتصال على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة

أبعاد جودة الخدمة	نمط الاتصال		نمط الاتصال
.887**	1	معامل الارتباط	
.000		مستوى المعنوية	
21	21	N عدد المشاهدات	
1	.887**	معامل الارتباط	أبعاد جودة الخدمة

	مستوى المعنوية	.000	
	N عدد المشاهدات	21	21

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.887) بمستوى معنوية 0.00 وهو اقل من معامل الارتباط عند مستوى معنوية المبرمج 5%، وبالتالي توجد علاقة بين نمط الاتصال وأبعاد جودة الخدمة، مما يعني بان نمط الاتصال يتأثر بأبعاد جودة الخدمة، وبما أن مستوى المعنوية يساوي 0.00 اقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا 5%.

2. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام معامل التحديد:

الجدول رقم (29): يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية 5-H01

Modèle	معامل الارتباط	معامل التحديد
1	.887**	.787

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال ما سبق نجد أن قيمة معامل التحديد قدرت ب(78%) وهي نسبة جيدة جدا وبما أن مستوى المعنوية قدرب 0.00 وهو اقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا، وبالتالي فان الفرضية 5-H1 ذات دلالة إحصائية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام معاملات العلاقة الخطية:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الفرعية 5-H01

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.670	4.711		3.114	.006
نمط الاتصال	3.626	.433	.887	8.383	.000

a. Dependent Variable: أبعاد جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول يمكن استخراج المعادلة الخطية بين نمط الاتصال وجودة الخدمات وهي كما يلي:

$Y = 14.670 + 3.626x$ ، حيث أن مستوى الدلالة $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه نلاحظ وجود علاقة طردية بين نمط الاتصال وجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز، إذ أنه كلما زادت سرعة الاتصالات بوحدة واحدة أدى إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة بـ (3.626)، وبالتالي نقول أن:

H01-5: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للفرضية الفرعية الخامسة بين " نمط الاتصال وأبعاد جودة الخدمة المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز" وهي فرضية مقبولة وصحيحة.

سابعا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية على انه " يوجد تأثير للتكنولوجيا المستخدمة على أبعاد جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة" ومن اجل معرفة ما إذا كانت الفرضية الفرعية الرابعة صحيحة وذات دلالة إحصائية نقوم بالاختبارات التالية:

1. اختبار الفرضية الفرعية السادسة باستخدام معامل الارتباط:

الجدول رقم(31): تأثير التكنولوجيا على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة

أبعاد جودة الخدمة	التكنولوجيا		التكنولوجيا
.761**	1	معامل الارتباط	
.000		مستوى المعنوية	
21	21	N عدد المشاهدات	
1	.761**	معامل الارتباط	أبعاد جودة الخدمة
	.000	مستوى المعنوية	
21	21	N عدد المشاهدات	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.761) بمستوى معنوية 0.00 وهو اقل من معامل الارتباط عند مستوى معنوية المبرمج 5% ، وبالتالي توجد علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة و إبعاد جودة الخدمة ، مما يعني بان التكنولوجيا المستخدمة تتأثر بأبعاد جودة الخدمة ، وبما أن مستوى المعنوية يساوي 0.00 اقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا 5%.

2. اختبار الفرضية الفرعية السادسة باستخدام معامل التحديد:

الجدول رقم(32): يوضح قيمة معامل تحديد للفرضية الفرعية 6-H01

معامل التحديد	معامل الارتباط	Modèle
.579	.761**	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال ما سبق نجد أن قيمة معامل التحديد قدرت ب(57%) وهي نسبة جيدة وبما أن مستوى المعنوية قدرب 0.00 وهو اقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا ،وبالتالي فان الفرضية 6-H1 ذات دلالة إحصائية.

3. اختبار الفرضية الفرعية السادسة باستخدام معاملات العلاقة الخطية:

الجدول رقم(33): نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الفرعية 6-H01

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	29.651	4.823		6.148	.000
التكنولوجيا	3.277	.641	.761	5.108	.000

a. Dependent Variable: ابعاد جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال spss

من خلال الجدول يمكن استخراج المعادلة الخطية بين التكنولوجيا وجودة الخدمات وهي كما يلي:

$Y = 29.651 + 3.277x$ ، حيث أن مستوى الدلالة $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه نلاحظ وجود علاقة طردية بين التكنولوجيا وجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز، إذ أنه كلما زاد استخدام التكنولوجيا بوحدة واحدة أدى إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة بـ (3.277)، وبالتالي نقول أن:

6-H01: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للفرضية الفرعية السادسة بين " التكنولوجيا وأبعاد جودة الخدمة المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز" وهي فرضية مقبولة وصحيحة.

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

ثامنا: اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

تنص الفرضية على انه " يوجد تأثير للمشاركة في اتخاذ القرارات على أبعاد جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة" ومن اجل معرفة ما إذا كانت الفرضية الفرعية الرابعة صحيحة وذات دلالة إحصائية نقوم بالاختبارات التالية:

1. اختبار الفرضية الفرعية السابعة باستخدام معامل الارتباط:

الجدول رقم (34) : تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة .

المشاركة في اتخاذ القرارات		المشاركة في اتخاذ القرارات	ابعاد جودة الخدمة
	معامل الارتباط	1	.753**
	مستوى المعنوية		.000
	N عدد المشاهدات	21	21
أبعاد جودة الخدمة	معامل الارتباط	.753**	1
	مستوى المعنوية	.000	
	N عدد المشاهدات	21	21

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.753) بمستوى معنوية 0.00 وهو اقل من معامل الارتباط عند مستوى معنوية المبرمج 5% ، وبالتالي توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وأبعاد جودة الخدمة ، مما يعني بان المشاركة في اتخاذ القرارات تتأثر بأبعاد جودة الخدمة ،وبما إن مستوى المعنوية يساوي 0.00 اقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا 5%.

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

2. اختبار الفرضية الفرعية السابعة باستخدام معامل التحديد:

جدول رقم (35): يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية الفرعية H01-7

معامل التحديد	معامل الارتباط	Modèle
.567	.753**	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال ما سبق نجد إن قيمة معامل التحديد قدرت ب (57%) تقريبا وهي نسبة جيدة وبما ان مستوى المعنوية قدر ب 0.00 وهو اقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا ،وبالتالي فان الفرضية H1-7 ذات دلالة إحصائية.

3. اختبار الفرضية الفرعية السابعة باستخدام معاملات العلاقة الخطية:

الجدول رقم (36): نتائج اختبار معاملات العلاقة الخطية للفرضية الفرعية H01-7

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	28.958	5.076		5.705	.000
المشاركة في اتخاذ القرارات	1.714	.344	.753	4.983	.000

a. Dependent Variable: أبعاد جودة الخدمة:

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول يمكن استخراج المعادلة الخطية بين التكنولوجيا وجودة الخدمات وهي كما يلي:

$Y=28.958+1.714x$ ، حيث أن مستوى الدلالة $Sig=0.000$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه نلاحظ وجود علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز، إذ أنه كلما زادت عملية إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بوحدة واحدة أدى الى زيادة جودة الخدمة المقدمة بـ (1.714)، وبالتالي نقول إن:

H01-7: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للفرضية الفرعية السابعة بين " المشاركة في اتخاذ القرارات وأبعاد جودة الخدمة المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز" وهي فرضية مقبولة وصحيحة.

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H02

والتي كان مضمونها " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لبياناتهم الشخصية. وتم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية كالتالي:

H02-1: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى للجنس".

H02-2: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى للعمر".

H02-3: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمستوى التعليم".

H02-4: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الخبرة".

H02-5: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى للوظيفة".

بعد اختبارنا للفرضيات سالفة الذكر، وباستخدامنا لاختبار تحليل التباين ANOVA، كانت النتائج كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

والتي تنص على انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى للجنس".

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

بحيث يمكن توضيح نتائج الاختبار في الجدول الموالي، بناءً على مستوى المعنوية و F التي تدل على وجود دلالة إحصائية.

الجدول رقم (37): نتائج تحليل التباين ANOVA بين المناخ التنظيمي وجودة الخدمة تبعا لمتغير الجنس

F1	مستوى المعنوية	النتيجة الإحصائية
0.617	0.442	لا يوجد تأثير
0.04	0.953	لا يوجد تأثير
		جودة الخدمة
		المناخ التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن نتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس بناءً على قيمة Sig البالغة (0.44) و (0.95) بالنسبة للمناخ التنظيمي وجودة الخدمة على التوالي، وهي أكبر من (0.05)، أي أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تعزى لمتغير الجنس لدى عينة الدراسة وذلك لأن كلا الجنسين يتواجدان في مناخ تنظيمي واحد ويخضعان للمؤثرات الداخلية نفسها (بيئة عمل واحدة).

من خلال ما سبق يمكن القول إن الفرضية القائلة:

H02-1: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس" هي فرضية منفية وغير صحيحة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى للعمر".

الجدول رقم (38): نتائج تحليل التباين ANOVA بين المناخ التنظيمي وجودة الخدمة تبعا لمتغير العمر.

F2	مستوى المعنوية	النتيجة الإحصائية

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

المناخ التنظيمي	0.011	0.989	لا يوجد تأثير
جودة الخدمة	0.326	0.726	لا يوجد تأثير

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن نتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس بناء على قيمة Sig البالغة (0.98) و (0.72) بالنسبة للمناخ التنظيمي وجودة الخدمة على التوالي، وهي أكبر من (0.05)، أي أنه أراء أفراد العينة متماثلة والتي تعزى لمتغير العمر لدى عينة الدراسة وذلك يكمن في أن مختلف أفرادها يمارسون مهامهم داخل مناخ تنظيمي بمعايير موحدة.

من خلال ما سبق يمكن القول إن الفرضية القائلة:

H02-2: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر" هي فرضية منفية وغير صحيحة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة .

والتي تنص على انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمستوى التعليم".

الجدول رقم (39): نتائج تحليل التباين ANOVA بين المناخ التنظيمي وجودة الخدمة تبعا لمستوى التعليم

F3	مستوى المعنوية	النتيجة الإحصائية
1.116	0.349	لا يوجد تأثير
1.242	0.312	لا يوجد تأثير

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

من خلال الجدول السابق نجد أن نتيجة تحليل التباين لمتغير مستوى التعليم بناء على قيمة Sig وهي أكبر من (0.05) والمقدرة بـ (0.34) بالنسبة للمناخ التنظيمي، و (0.31) بالنسبة لجودة الخدمة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تعزى لمتغير مستوى التعليم وهناك تجانس وانسجام في الرأي لدى أفراد العينة وذلك لأنهم يتواجدون بنفس بيئة العمل التنظيمية.

من خلال ما سبق يمكن القول إن الفرضية القائلة:

H02-3: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير مستوى التعليم" هي فرضية منفية وخاطئة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الخبرة".

الجدول رقم (40): نتائج تحليل التباين ANOVA بين المناخ التنظيمي وجودة الخدمة تبعا لمتغير لسنوات الخبرة

النتيجة الإحصائية	مستوى المعنوية	F4	
يوجد تأثير	0.015	5.389	المناخ التنظيمي
لا يوجد تأثير	0.077	2.960	جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن نتيجة تحليل التباين لمتغير مستوى التعليم بناء على قيمة Sig والمقدرة بـ (0.34) بالنسبة للمناخ التنظيمي، وهي أقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائياً (0.05)، و (0.31) بالنسبة لجودة الخدمة، أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تعزى لمتغير الخبرة، وذلك

نظرا لاختلاف سنوات الخبرة لدى الموظفين (قليلة، كثيرة) ،فيمكن القول أن لسنوات الخبرة تأثير على جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز.

من خلال ما سبق يمكن القول ان الفرضية القائلة:

H02-4: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة "هي فرضية مقبولة وصحيحة.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

والتي تنص على انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى للوظيفة".

الجدول رقم (41): نتائج تحليل التباين ANOVA بين المناخ التنظيمي وجودة الخدمة تبعا لمتغير الوظيفة

النتيجة الإحصائية	مستوى المعنوية	F5	
لا يوجد تأثير	0.233	1.580	المناخ التنظيمي
لا يوجد تأثير	0.147	2.140	جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة بناء على قيمة Sig وهي أكبر من (0.05) والمقدرة بـ (0.23) بالنسبة للمناخ التنظيمي، و(0.14) بالنسبة لجودة الخدمة ،أي أن أراء أفراد العينة متماثلة تعزى لمتغير الوظيفة ،أي أن الفئات المهنية تتواجد في مناخ تنظيمي واحد وتخضع لنفس المؤثرات الداخلية (بيئة عمل موحدة) .

من خلال ما سبق يمكن القول إن الفرضية القائلة:

H02-5: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة" هي فرضية منفية وغير صحيحة.

المطلب الرابع : عرض النتائج ومناقشتها

بعد قيامنا باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية بمختلف الاختبارات ،استخلصنا جملة من النتائج والتي سوف نعرضها ونناقشها من خلال فرعين كالتالي:

الفرع الأول : عرض النتائج:

من خلال العرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تمكنا من استنتاج جملة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:

1. توزيع افراد العينة حسب الجنس كانت للذكور أكثر من الإناث وقدرت بـ(81%).
2. توزيع العينة حسب الوظيفة أكبر نسبة كانت لفئة عامل إداري قدرت بـ(71.4%)، وهي أكثر فئة وجهت إليها أسئلة الاستبيان.
3. إجابات الموظفين كانت في أغلبها نحو الموافقة بمتوسط حسابي محصور في المجال (1.66-1).
4. تكنولوجيا المعلومات والاتصال ،نمط الاتصال تسمح للموظفين بتقديم ردود سريعة على طلبات الزبائن.
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا ،للمناخ التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز.
6. للهيكل التنظيمي أثر كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز.
7. وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين (نظام الحوافز ،المشاركة في اتخاذ القرارات) وجودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.
8. ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على جودة الخدمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية ، باستثناء سنوات الخبرة.

الفرع الثاني : مناقشة النتائج:

على ضوء النتائج المتحصل عليها سنحاول مناقشة النتائج كالاتي:

1. نسبة (81%) توزيع أفراد العينة كانت للذكور وهذا طبيعي بسبب نوعية وطبيعة عمل هذه المؤسسة ، وبحكم أن المولدات الكهربائية وغيرها تحتاج لعناية من قبل مختصين بهذا العمل وأغلب المختصين في هذا المجال من فئة الذكور ، بالإضافة الى أن جنس الإناث تعاملاته محدودة مع الزبائن خاصة من فئة الذكور.

2. المركز الوظيفي الغالب كان لفئة عامل إداري وهذا أمر طبيعي كونه أكثر فئة تتواصل مع الزبائن ولديه العلم والدراية الأكبر بمتطلبات ومشاكل الزبائن أكثر من المراكز الأخرى.

3. إجابات الموظفين كانت نحو الموافقة مما يعني أن أسئلة الاستبيان كانت موفقة في صياغتها وإيصال المغزى المطلوب منها لعينة الدراسة.

4. اتضح ان المؤسسة قيد الدراسة قادرة على تقديم ردود سريعة على متطلبات الزبائن ، وذلك يعود للمناخ التنظيمي السائد ، ونمط الاتصال المعتمد داخل المؤسسة الذي يوفر سهولة التواصل بين العمال والمدير بالإضافة الى استخدام التكنولوجيات المتاحة.

5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا ، للمناخ التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة قيد البحث من وجهة نظر الموظفين ، ويعود ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة فهو مناخ تنظيمي ملائم لإنجاز المهام مما يؤدي إلى زيادة مرونة تقديم الخدمة وسرعة تقديمها بالإضافة إلى مدى جودتها ، ومن ثم الشعور بالرضا من طرف الزبائن ، فتوفير مناخ تنظيمي ملائم يتوافق وطبيعة الخدمة المقدمة ضرورة حتمية لتحسين جودة الخدمة المقدمة وكذا سمعة المؤسسة بين جملة المؤسسات الخدمائية.

6. للهيكل التنظيمي أثر كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية للكهرباء والغاز(سونلغاز)، وذلك راجع إلى بنية الهيكل التنظيمي ومدى مرونته للاستجابة الى أي متغيرات داخلية(متعلقة بالموظفين)، أو خارجية (تخص الزبائن)، إذ أن التغير في الهيكل التنظيمي يؤدي بالضرورة

الى التغير في مستوى جودة الخدمة ، وهذا يدل على أهمية الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات الخدمية فكلما كان الهيكل التنظيمي أكثر مرونة كلما ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف هاته المؤسسات.

7. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من نظام الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرارات على جودة الخدمة ، وهو ما يفسر الدور الإيجابي الذي تقدمه عملية منح الحوافز على أساس الاستحقاق وكذلك الى الأهمية البالغة التي تحتلها عملية المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار ، فقد تبين من خلال الدراسة ان لكل منهما أثر إيجابي في تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف الوكالة محل الدراسة.

8. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية على المناخ التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة قيد البحث ، وهذا ما يفسر بأن الخدمة المقدمة من طرف موظفي هذه المؤسسة وكذلك بيئة عمل متشابهة بالنظر الى المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: الجنس ،العمر،مستوى التعليم ،و الوظيفة، وهذا يدل أن الخدمة المقدمة وظروف العمل سائدة تتشابه مهما اختلفت هذه العوامل والمتغيرات وبالتالي فإن تأثير المناخ التنظيمي على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة لا يعزى للمتغيرات الديمغرافية وإنما إلى عوامل أخرى.

في حين تحصلنا على أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة على المناخ التنظيمي وجودة الخدمات ، وهو ما نفسره بأن عدد سنوات الخبرة (قليلة، متوسطة ،كثيرة) له تأثير إيجابي على تحسين جودة الخدمة وبطبيعة الأمر انه كلما زادت سنوات الخبرة لدى الموظف داخل المؤسسة التي تحمل نفس طابع العمل زادت قدرة المؤسسة في تحسين جودة خدماتها المقدمة إلى زبائنهم وكذلك له دور في توفير مناخ تنظيمي ملائم.

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال دراستنا هذه والتي تناولنا فيها في الفصل الأخير الدراسة الميدانية لموضوع البحث والتي أجريت على الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بمدينة جامعة ولاية الوادي ،ومن أجل الوصول إلى النتائج المرجوة حول أثر المناخ التنظيمي في تحسين جودة الخدمة من المؤسسة قيد البحث.

لقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين الأول ضم عرضا للمؤسسة محل الدراسة والطريقة والأدوات المستخدمة وقد حددنا فيه متغيرات الدراسة ،وعرضنا كذلك مجتمع وعينة الدراسة ،ومن ثم تصميم وإجراءات واختبار أداة الدراسة ،وبالنسبة للمبحث الثاني فقد كان للدراسة الميدانية وعرضنا المؤشرات الوصفية لعينة الدراسة وهذا من خلال تحليل المؤشرات الوصفية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ،ومن ثم اختبار صحة الفرضيات والتي تمت بناءا عليها هذه الدراسة ،وذلك محاولة للإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في أثر المناخ التنظيمي على جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة،وفي الأخير تم عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها ومن ثم التعليق عليها.

الخاتمة

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث العلمية الأهمية الكبيرة للمناخ التنظيمي بأبعاده داخل أي مؤسسة وفي القطاع الخدماتي خاصة والذي أصبح يلعب الدور الهام في اقتصاد أي دولة، ومن هنا جاء طرح معالم الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

الى أي مدى يؤثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية للكهرباء والغاز(سونلغاز) بمدينة جامعة ولاية الوادي؟

وبهدف السعي نحو الإجابة عن هذه الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، بحيث تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للمناخ التنظيمي وجودة الخدمات ، والفصل الثاني عبارة عن دراسة ميدانية لدى الوكالة التجارية للكهرباء والغاز بدائرة جامعة كفرغ من مديرية التوزيع بالوادي، من اجل فهم والتعمق في مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة من طرف هاته الوكالة.

1-نتائج اختبار صحة الفرضيات:

تم إثبات صحة الفرضيات من عدمها كالتالي:

*الفرضية الرئيسية الأولى **H1** والتي تنص على انه " يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية للكهرباء والغاز " صحيحة ومثبتة.

والفرضية الرئيسية الأولى بدورها تتفرع لعدة فرضيات فرعية نختبرها كالتالي:

H1-1: " يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على جودة الخدمات " فهي صحيحة ومقبولة

H1-2: " يوجد تأثير لنمط القيادة على جودة الخدمات " فهي صحيحة ومقبولة

H1-3: " يوجد تأثير لطبيعة العمل على جودة الخدمات " فهي صحيحة ومقبولة

H1-4: " يوجد تأثير لنظام الحوافز على جودة الخدمات " فهي فرضية صحيحة ومقبولة أيضا.

H1-5: " يوجد تأثير لنمط الاتصال على جودة الخدمات " فهي فرضية صحيحة ومقبولة حسب الأدوات

الإحصائية المتبعة في عميلة التحليل.

H1-6: "يوجد تأثير لتكنولوجيا على جودة الخدمات" فهي فرضية صحيحة ومقبولة حسب الأدوات الإحصائية المتبعة في عملية التحليل.

H1-7: كما ثبتت الفرضية الفرعية القائلة: "يوجد تأثير للمشاركة في اتخاذ القرارات على جودة الخدمات" صحيحة ومقبولة.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: والتي كان مضمونها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لبياناتهم الشخصية"

قسمت الفرضية الرئيسية الثانية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى H2-1: والتي تنص على ان "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى للجنس" هي فرضية منفية وغير صحيحة.

-ننفي الفرضية الفرعية الثانية H2-2: والتي تنص على انه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى للعمر" هي فرضية منفية وغير صحيحة.

-الفرضية الفرعية الثالثة H2-3: والتي تنص على إن "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمستوى التعليم" هي فرضية منفية وخاطئة.

-الفرضية الفرعية الرابعة H2-4: والتي تنص على إن "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الخبرة" فهي فرضية صحيحة ومقبولة.

-ننفي الفرضية الفرعية الخامسة H2-5: والتي تنص على انه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة تعزى للوظيفة" فهي فرضية منفية وخاطئة.

2-نتائج الدراسة

-النتائج النظرية

من خلال استعراض جملة من المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة يمكن إعطاء النتائج المرتبطة بكل من المناخ التنظيمي وجودة الخدمات كالتالي:

-إن المناخ التنظيمي الجيد داخل المؤسسة يسهل من عملية تأدية المهام على الشكل المطلوب.

-إن جودة الخدمات تساهم بشكل كبير في رفع وتحسين مستوى المؤسسة.

-يعد المناخ التنظيمي أهم مكونات البيئة الداخلية التي تختلف من بيئة إلى أخرى والتي تؤثر على سلوك وأداء الموظفين.

-إن المناخ التنظيمي لأي مؤسسة هو ما يراه الموظفون فيها وفقا لتصوراتهم وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا.

-يلعب المناخ التنظيمي دورا مهما في تقييم أداء الفرد العامل داخل المؤسسة.

-المناخ التنظيمي مهم لكل مؤسسة، فإذا التزم به الأفراد في جميع المستويات، فإن روح الفريق والتعاون ستكون ميزة تجعل التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.

- للهيكل التنظيمي أثر كبير في تحسين جودة الخدمات.

-إن جودة الخدمة تعزز من سمعة المؤسسة وتعكس صورتها الجيدة لدى الزبائن

-إن وضوح طبيعة العمل وكذا نمط الاتصال للموظف يساهم بشكل جيد في رفع مستوى جودة الخدمة لدى المؤسسة.

-النتائج التطبيقية

-إن عدد سنوات الخبرة للموظفين له تأثير إيجابي على تحسين جودة الخدمة وبطبيعة الأمر انه كلما زادت سنوات الخبرة لدى الموظف داخل المؤسسة التي تحمل نفس طابع العمل زادت قدرة المؤسسة في تحسين جودة خدمة.

- وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية للكهرباء والغاز أي كل ما توفر مناخ تنظيمي ملائم أدى إلى زيادة جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز.
- المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز جيد ويساعد على القيام بوظائفهم.
- الهيكل التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز مناسب لطبيعة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة، ويساعد العمال والموظفين على القيام بواجباتهم المهنية في أريحية.
- الاتصالات السائدة بمؤسسة سونلغاز فعالة وتسير في اتجاهات مختلفة بشكل واضح ودقيق.
- الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة سونلغاز ثرية وتعزز الجو العام بالمؤسسة.
- سياسة التكوين السائدة بمؤسسة سونلغاز هادفة وتعطي الفرصة للجميع من اجل المشاركة وتحسين مستواهم وتطوير مهاراتهم.
- لا توجد فروق حسب الوظيفة في اتجاهات الإطارات الوسطى نحو طبيعة المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز.
- توزيع العينة حسب الوظيفة أكبر نسبة كانت لفئة عامل إداري قدرت بـ (71.4%)، وهي أكثر فئة وجهت إليها أسئلة الاستبيان.

3-توصيات واقتراحات الدراسة:

- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي وجودة الخدمة داخل المؤسسة.
- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة لتمكنها من التكيف مع الظروف الطارئة والظروف البيئية التي تواجهها.
- ضرورة ربط نظام الحوافز بشكل مباشر مع انجازات العاملين في وظائفهم.

- بذل المزيد من الجهود لتحسين جود الخدمات لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال التركيز على ابعاد جودة الخدمة جملة واحدة.

-التركيز على العمل الجماعي، وكذا التركيز اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الزبائن.

-ضرورة التناسب بين تخصصات الموظفين وطبيعة وظائفهم.

-يجب تقييم مؤشرات جودة خدمة المؤسسة من طرف العملاء.

-العمل على تحسين طرق اتخاذ القرارات.

5-أفاق الدراسة المستقبلية:

-إعادة إجراء الدراسة في مؤسسات خدمية أخرى

-إعادة إجراء الدراسة بتوجيه أداة الدراسة إلى فئتين في آن واحد هما الموظفين والزبائن لمعرفة الفروق بينهما.

-القيام بدراسات مقارنة للتعرف على المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بجودة الخدمات.

-إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الخدمية العمومية والمؤسسات الخدمية الخاصة.

نورد بعض المواضيع الأخرى لمن يهيمه البحث في الموضوع:

-المناخ التنظيمي وأثره على دوران العمل.

-الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين جودة الخدمة.

-المناخ التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري.

وفي الأخير يعتبر المناخ التنظيمي موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء سبل البحث في مجال العلم والمعرفة والله الموفق يهدي السبيل.

المصادر و المراجع

أولاً: باللغة العربية

الكتب :

أسعد بن عويض الحارثي ، أ عبد الوهاب بن نفع السلمي ، رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من الخطوط الجوية العربية السعودية على الرحلات الداخلية ، الإدارة العامة للطبع و النشر بمعهد الإدارة العامة ، 1428 هـ .

المذكرات:

1. إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017.
2. ايهاب محمود عايش الطيب ، أثر المناخ التنظيمي على رضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال ،(غير منشورة)، جامعة غزة ، 2008.
3. باية معاش، أثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (غير منشورة)، تخصص إدارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016/2017.
4. بوعنان نور الدين ، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء ، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة مذكرة ماجستير علوم التسيير ،غير منشورة، جامعة مسيلة ، 2006/2007 .
5. حدة خريف ، أثر المناخ التنظيمي على جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية في مؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بجامعة ولاية الوادي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي ،(غير منشورة)، إدارة اعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة 2017/2018 .
6. حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي على العاملين ، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوازات و الإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية ،(غير منشورة)، جامعة البحرين ، 2014 .
7. حميدة مزهود، دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة ميله) نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ميله، 2019.
8. ختيم محمد العيد، ادارة الجودة الشاملة و استراتيجية المؤسسة ،دراسة حالة ميدانية لمؤسسة سونالغاز، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم تجارية ، (غير منشورة) جامعة المسيلة 2009.

9. رقاد صليحة ، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة مؤسسة البريد و المواصلات. مذكرة ماجستير في العلوم الحارية ، جامعة باتنة ، 2008/2007
10. زينب حراث ، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع بالمنظمة دراسة ميدانية بمركب الدراجات النارية "سيكما" بقالة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،(غير منشورة)،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قلمة 2018 /2017
11. سادات لمية ، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة الاستاذ الجامعي بكلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة الجلفة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ،(غير منشورة)،تخصص ادارة الموارد البشرية،كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة الجلفة، ، 2017/2016.
12. سحنون فؤاد، أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية المركب الصناعي التجاري "مطاحن الزيان القنطرة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص ادارة الموارد البشرية، (غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2019/2018
13. سنوسي عبد الكريم ، المناخ التنظيمي و تأثيره على ثقافة المؤسسة ، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بسعيدة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم ،(غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعيدة ، 2017/2016.
14. شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة احمد بوقرة بومرداس ، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،(غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس ، 2010 / 2009 .
15. طارق الأسدي ، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في التسويق ،(غير منشورة)،كلية الاقتصاد، جامعة دمشق ، 2015.
16. عاصم رشاد محمد أبو فزع، اختبار العلاقة بين جودة الخدمة ، رضاء الزبون و قيمة الزبون ، دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية و التجارية في الأردن ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2015.
17. فاتن سليمان ، حنان عما مرة ، سعدية بوسنينة ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر ،الوادي ، 2017/2016.

18. فليسي لنده ، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقره بومرداس ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أحمد بوقره بومرداس ، 2010.2011 .
19. محبوي ريمة ، قياس جودة خدمات المشروع من وجهة نظر الزبون ، دراسة حالة مؤسسة أور يدو وكالة سعيدة ، مذكرة تخرج شهادة ماستر في العلوم التجارية ، جامعة مولاي الطاهر ، سعيدة ، 2015.2016 .
20. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، كلية العلوم الادارية، الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر، السودان، 2019 .
21. محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة غزة ، 2006.
22. مردف فيصل ،أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، 2018/2019.
23. ناصر فارس ، أثر الجودة المدركة للخدمة على رضا الزبائن ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) جامعة بسكرة ، 2016/2017.
24. نقبيل بوجمعة ، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع بالمدارس الثانوية الجزائرية العامة ، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ، مذكرة ماجستير في علوم التربية ، (غير منشورة)، كلية الادابوالعلوم الانسانية ، جامعة باتنة 2009.

● مجالات:

1. سناء عبد الكريم الخناق، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للاكاديميين ،دراسة تطبيقية مقارنة في احدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث ، العدد 10 ،جامعة مالايا ،ماليزيا،2012.
2. شافية غليط، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 32 ، الجزائر ، ديسمبر 2009.
3. محمد خثير، أسماء مرايمي ، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة و رضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، العدد 04 ، مليانة ، 2017.

4. محمود كمال عربي موسى ، أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية ، دراسة ميدانية في المستشفيات الجامعية بجنوب الصعيد، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 23 ، 2020مصر.

ثانيا : باللغة الأجنبية

Susan & Brian.& Laura.A 2007. " Organizational climate and personnel project:" gender differences in the public service " ; Academy of management journal ; vol.27.NO .

الملاحق

ثانيا : أقسام ومحاور الاستبيان

1. تقييم مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسة

الرقم	الاستفسارات	موافق	محايد	غير موافق
أولاً: الهيكل التنظيمي				
1	يعاني العاملون من ازدواجية السلطة.			
2	خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة للجميع.			
3	تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة وظائفهم			
4	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابلة للتعديل لمواجهة التغيرات).			
5	يبادر المدير بتفويض صلاحياته على بعض الرؤساء.			
ثانيا: نمط القيادة				
6	المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة.			
7	يهتم المسؤول بتحفيز الأفراد تشجيعهم على تقديم الخدمات بوتيرة أفضل.			
8	يهتم المسؤول بأمور العاملين الشخصية			
9	تدعم الإدارة حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار (المناقشة الجماعية).			
ثالثاً: طبيعة العمل				
10	ساعات العمل مناسبة للعاملين.			
11	توزيع المهام الموكلة للعامل مساو لبقية زملائه.			
12	تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن و السلامة.			
رابعاً: نظام الحوافز				
13	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة ومعروفة.			
14	الراتب الذي يتقاضاه العامل يغطي مستوى المعيشة بشكل عام.			
15	تمنح الحوافز بناءً على مجهود العاملين في المؤسسة.			
16	هناك تركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة.			
خامساً: نمط الاتصال				
17	هناك سهولة التواصل مع المسؤولين.			

18	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات كالبريد الالكتروني مثلا.		
19	تحرص الإدارة على إيصال المعلومات إلى العاملين سواء مكتوبة أو شفوية.		
20	تبذل الإدارة مجهودات لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات.		
سادسا: التكنولوجيا			
21	توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية المناسبة لأداء العمل .		
22	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل .		
23	يتحكم العاملون في استخدام التجهيزات التكنولوجية.		
سابعا المشاركة في اتخاذ القرارات			
24	يستطيع العامل اتخاذ قرار استعجالي وفق الحالة التي وضع فيها.		
25	تتخذ القرارات داخل المؤسسة بطريقة تشاورية.		
26	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود.		
27	تحرص الإدارة على أن يكون جميع العاملين على دراية بقراراتها.		
28	يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.		
29	تؤخذ اقتراحات العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة .		

2. تقييم مستوى الجودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة .

الرقم	الاستفسارات	موافق	محايد	غير موافق
أولاً: من حيث الاعتمادية				
1	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات في المواعيد المحددة.			
2	هناك جودة في الأساليب المتبعة لتلبية حاجات الأفراد .			
3	لا يوجد أخطاء في تقديم الخدمة .			
4	تحسن معاملة الأفراد داخل المؤسسة .			
ثانياً: من حيث الاستجابة				
5	الاستجابة الفورية لاحتياجات الزبائن مهما كانت درجة الانشغال .			
6	سرعة الرد على الشكاوي المقدمة من قبل الأفراد			

7	تلتجأ المؤسسة إلى صناعة موقع الكتروني لتقديم الخدمات .		
8	تتبع المؤسسة العادات و التقاليد السائدة في المجتمع .		
9	يتم إعلام الزبائن بجميع الخدمات المقدمة		
ثالثا: من حيث التعاطف			
10	تتبع الإدارة بمشاكل الزبائن .		
11	تلبية الحاجات الضرورية للأفراد في أقصر مدة		
12	تتبع الإدارة بتنظيم ساعات عمل تناسب الموظف .		
13	يتضمن الموظفون بالروح المرح و الصداقة داخل المؤسسة.		
رابعا: من حيث الأمان			
14	توفر المؤسسة وسائل للأمن و الحماية (حراسة , كاميرات مراقبة , ...)		
15	يحافظ الموظفون على أسرار العمل داخل المؤسسة.		
16	تسعى المؤسسة إلى كسب ثقة الأفراد المستفيدين من الخدمة .		
17	تدفع المؤسسة تعويض لعملائها عند حدوث خطأ .		
خامسا: من حيث الملموسية			
18	توفر المؤسسة أماكن مخصصة للراحة .		
19	توفر المؤسسة لوحات إرشادية وعلامات تسهل الوصول إلى الأقسام المختلفة .		
20	توفر المؤسسة الأجهزة الحديثة و المتطورة . مثل : الكمبيوترات وغيرها..		
21	تتبع المؤسسة بتوفير الأطر و الأشخاص ذوي الكفاءة داخل المؤسسة .		

الملحق رقم (02) : حساب معاملات الثبات (ألفا-كرومباخ) لمحاو الاستبيان .

المناخ التنظيمي :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	29

جودة الخدمات :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	21

الثبات الكلي :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	50

الهيكـل التنظيمي:

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.456	5

نمط القيادة :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	4

طبيعة العمل :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	3

نظام الحوافز :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	4

نمط الاتصال :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	4

التكنولوجيا :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.682	3

المشاركة في اتخاذ القرارات :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items

.825	6
------	---

من حيث الاعتمادية :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.531	4

من حيث الاستجابة :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.620	5

من حيث التعاطف :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	4

من حيث الأمان :

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.696	4

من حيث الملموسية :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	4

الملحق رقم (03) : حساب التكرارات و بعض مقاييس النزعة المركزية لمفردات العينة .

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	17	81.0	81.0	81.0
أنثى	4	19.0	19.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	2	9.5	9.5	9.5
من 30 سنة الى 40 سنة	11	52.4	52.4	61.9
من 40 سنة الى 50 سنة	8	38.1	38.1	100.0

Total	21	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

مستوى التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid شهادة مهنية	6	28.6	28.6	28.6
شهادة دراسات أو ليسانس	8	38.1	38.1	66.7
ماستر	7	33.3	33.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

مستوى التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid شهادة مهنية	6	28.6	28.6	28.6
شهادة دراسات أو ليسانس	8	38.1	38.1	66.7
ماستر	7	33.3	33.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	2	9.5	9.5	9.5
من 5 إلى 10 سنوات	11	52.4	52.4	61.9

من 10 الى 15 سنة	8	38.1	38.1	100.0
Total	21	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	1	4.8	4.8	4.8
رئيس مصلحة	5	23.8	23.8	28.6
عامل إداري	15	71.4	71.4	100.0
Total	21	100.0	100.0	

الملحق رقم (04) : حساب التكرارات و النسب المئوية لسلم ليكارت

يعاني العاملون من إزدواجية السلطة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	42.9	42.9	42.9
محايد	8	38.1	38.1	81.0
موافق	4	19.0	19.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة للجميع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	23.8	23.8	23.8

محايد	2	9.5	9.5	33.3
موافق	14	66.7	66.7	100.0
Total	21	100.0	100.0	

تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة وظائفهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	23.8	23.8	23.8
محايد	4	19.0	19.0	42.9
موافق	12	57.1	57.1	100.0
Total	21	100.0	100.0	

يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعدي لمواجهة التغيرات)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	19.0	19.0	19.0
محايد	3	14.3	14.3	33.3
موافق	14	66.7	66.7	100.0
Total	21	100.0	100.0	

يبادر المدير بتفويض صلاحياته لبعض الرؤساء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
محايد	4	19.0	19.0	23.8

موافق	16	76.2	76.2	100.0
Total	21	100.0	100.0	

يبادر المدير بتقويض صلاحياتها لبعض الرؤساء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
محايد	4	19.0	19.0	23.8
موافق	16	76.2	76.2	100.0
Total	21	100.0	100.0	

المسؤول لا لمباشر يعطيا العاملينا الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	14.3	14.3	14.3
محايد	5	23.8	23.8	38.1
موافق	13	61.9	61.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

يهتم المسؤول بتشجيع الافراد وتشجيعهم على تقديم الخدمات بتوتيرة أفضل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
محايد	5	23.8	23.8	28.6

موافق	15	71.4	71.4	100.0
Total	21	100.0	100.0	

يهتم المسؤول بأمور العاملين الشخصية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	23.8	23.8	23.8
محايد	5	23.8	23.8	47.6
موافق	11	52.4	52.4	100.0
Total	21	100.0	100.0	

تدعم الإدارة حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار (المناقشة الجماعية)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	19.0	19.0	19.0
محايد	3	14.3	14.3	33.3
موافق	14	66.7	66.7	100.0
Total	21	100.0	100.0	

ساعات العمل مناسبة للعاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	9.5	9.5	9.5
محايد	5	23.8	23.8	33.3
موافق	14	66.7	66.7	100.0

Total	21	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

توزيع المهاجرين الموكلة للعاملين والبقية زملائه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	28.6	28.6	28.6
محايد	3	14.3	14.3	42.9
موافق	12	57.1	57.1	100.0
Total	21	100.0	100.0	

توزيع المهاجرين الموكلة للعاملين والبقية زملائه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	28.6	28.6	28.6
محايد	3	14.3	14.3	42.9
موافق	12	57.1	57.1	100.0
Total	21	100.0	100.0	

توزيع المهاجرين الموكلة للعاملين والبقية زملائه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	14.3	14.3	14.3
محايد	3	14.3	14.3	28.6
موافق	15	71.4	71.4	100.0
Total	21	100.0	100.0	

تجربة الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة ومعروفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	33.3	33.3	33.3
محايد	3	14.3	14.3	47.6
موافق	11	52.4	52.4	100.0
Total	21	100.0	100.0	

الراتب الذي يتقاضاه العامل يغطي مستوا المعيشة بشكل عام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	8	38.1	38.1	38.1
موافق	13	61.9	61.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	23.8	23.8	23.8
محايد	4	19.0	19.0	42.9
موافق	12	57.1	57.1	100.0

Total	21	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

هناك تركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	28.6	28.6	28.6
محايد	6	28.6	28.6	57.1
موافق	9	42.9	42.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

هناك سهولة التواصل مع المسؤولين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	9.5	9.5	9.5
محايد	4	19.0	19.0	28.6
موافق	15	71.4	71.4	100.0
Total	21	100.0	100.0	

يتم استخدام الوسائط الحديثة في الاتصال لتقليل المعلومات كالبريد الإلكتروني مثلاً

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
موافق	20	95.2	95.2	100.0
Total	21	100.0	100.0	

تحرص الإدارة على إيصال المعلومات إلى العاملين سواء مكتوبة أو شفوية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
محايد	3	14.3	14.3	19.0
موافق	17	81.0	81.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

تبدل لإدارة مجهودات إزالة الصعوبات التي تعيق تدل المعلومات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	19.0	19.0	19.0
محايد	4	19.0	19.0	38.1
موافق	13	61.9	61.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

توفر المؤسسة الوسائط التكنولوجية المناسبة لأداء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	19.0	19.0	19.0
محايد	4	19.0	19.0	38.1
موافق	13	61.9	61.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

تساهما للتكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	19.0	19.0	19.0
محايد	4	19.0	19.0	38.1
موافق	13	61.9	61.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

يتحكم العاملون في استخدام التكنولوجيا التكنولوجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	19.0	19.0	19.0
محايد	4	19.0	19.0	38.1
موافق	13	61.9	61.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

يستطيع العاملون اتخاذ قرار استعجال في حالة التوضيف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	19.0	19.0	19.0
محايد	7	33.3	33.3	52.4
موافق	10	47.6	47.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

تتخذ القرارات داخل المؤسسة بطريقة تشاورية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	23.8	23.8	23.8
	محايد	3	14.3	14.3	38.1
	موافق	13	61.9	61.9	100.0
Total		21	100.0	100.0	

يعقد المسؤولينا اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	14.3	14.3	14.3
	محايد	3	14.3	14.3	28.6
	موافق	15	71.4	71.4	100.0
Total		21	100.0	100.0	

تحرص الإدارة علناً أن يكون جميع العاملين على دراية بقراراتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	23.8	23.8	23.8
	محايد	2	9.5	9.5	33.3
	موافق	14	66.7	66.7	100.0
Total		21	100.0	100.0	

يملك العاملون القدرة على الصياغة القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	28.6	28.6	28.6
	محايد	3	14.3	14.3	42.9
	موافق	12	57.1	57.1	100.0
Total		21	100.0	100.0	

تؤخذ اقتراحاتنا لعلنا لا نعتبر عند اتخاذ القرار المتعلق بالمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	14.3	14.3	14.3
	محايد	7	33.3	33.3	47.6
	موافق	11	52.4	52.4	100.0
Total		21	100.0	100.0	

تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات وفقاً للمواعيد المحددة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	9.5	9.5	9.5
	محايد	5	23.8	23.8	33.3
	موافق	14	66.7	66.7	100.0
Total		21	100.0	100.0	

هناك جودة في الأساليب المتبعة لتلبية حاجات الأفراد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	14.3	14.3	14.3
محايد	8	38.1	38.1	52.4
موافق	10	47.6	47.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

لا يوجد أخطاء في تقديم الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	42.9	42.9	42.9
محايد	8	38.1	38.1	81.0
موافق	4	19.0	19.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

تحسن معاملة الأفراد داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
محايد	2	9.5	9.5	14.3
موافق	18	85.7	85.7	100.0
Total	21	100.0	100.0	

الاستجابة الفورية لاحتياجات الزبائن هما كانت درجة الانشغال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	9.5	9.5	9.5
محايد	6	28.6	28.6	38.1
موافق	13	61.9	61.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

سرعة الرد على الشكاوى المقدمة من قبل الأفراد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	14.3	14.3	14.3
محايد	7	33.3	33.3	47.6
موافق	11	52.4	52.4	100.0
Total	21	100.0	100.0	

تلجأ المؤسسة الصناعية موقعاً إلكترونياً لتقديم الخدمات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	9.5	9.5	9.5
محايد	5	23.8	23.8	33.3
موافق	14	66.7	66.7	100.0
Total	21	100.0	100.0	

تراعى المؤسسة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	19.0	19.0	19.0
محايد	7	33.3	33.3	52.4
موافق	10	47.6	47.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

يتما علا مال الزبائن بجميع الخدمات المقدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	9.5	9.5	9.5
محايد	5	23.8	23.8	33.3
موافق	14	66.7	66.7	100.0
Total	21	100.0	100.0	

تهتم الإدارة بمشاكل الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	4	19.0	19.0	19.0
موافق	17	81.0	81.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

تلبية الحاجات الضرورية للأفراد في أقصر مدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
	محايد	7	33.3	33.3	38.1
	موافق	13	61.9	61.9	100.0
Total		21	100.0	100.0	

تهتم الإدارة بتنظيم ساعات عمل تناسبا بالموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	19.0	19.0	19.0
	محايد	4	19.0	19.0	38.1
	موافق	13	61.9	61.9	100.0
Total		21	100.0	100.0	

يتمتع الموظفون بالروح والمرحة والصدافة داخل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	14.3	14.3	14.3
	محايد	1	4.8	4.8	19.0
	موافق	17	81.0	81.0	100.0
Total		21	100.0	100.0	

توفر المؤسسة وسائل للأمن والحماية (حراسة، كاميرات مراقبة،)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق	2	9.5	9.5	9.5
	محايد	1	4.8	4.8	14.3
	موافق	18	85.7	85.7	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

يحافظ العاملون على أسرار العمل داخل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
	محايد	4	19.0	19.0	23.8
	موافق	16	76.2	76.2	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة إلى كسب ثقة الأفراد المستفيدين من الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	19.0	19.0	19.0
	موافق	17	81.0	81.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

تدفع المؤسسة تعويضات لعمالها عند حدوث خطأ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	14.3	14.3	14.3

محايد	5	23.8	23.8	38.1
موافق	13	61.9	61.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

توفر المؤسسة أماكن مخصصة للراحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	28.6	28.6	28.6
محايد	3	14.3	14.3	42.9
موافق	12	57.1	57.1	100.0
Total	21	100.0	100.0	

توفر المؤسسة لوحات إرشادية وعلامات تسهيل الوصول للأقسام المختلفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	9.5	9.5	9.5
موافق	19	90.5	90.5	100.0
Total	21	100.0	100.0	

توفر المؤسسة الأجهزة الحديثة والمتطورة مثل: أجهزة الكمبيوتر وغيرها...

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	4.8	4.8	4.8
محايد	1	4.8	4.8	9.5
موافق	19	90.5	90.5	100.0

Total	21	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

تهتم المؤسسة بتوفير الأطر والأشخاص ذوي الكفاءة داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	14.3	14.3	14.3
محايد	4	19.0	19.0	33.3
موافق	14	66.7	66.7	100.0
Total	21	100.0	100.0	

الملحق رقم (04) : حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل أسئلة الاستبيان

Descriptive Statistics الهيكل التنظيمي

	N	Mean	Std. Deviation
يعاني العاملون من ازدواجية السلطة	21	1.7619	.76842
خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة للجميع	21	2.4286	.87014
تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة وظائفهم	21	2.3333	.85635
يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية) أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)	21	2.4762	.81358

يبادر المدير بتفويض صلاحياته الى بعض الرؤساء	21	2.7143	.56061
Valid N (listwise)	21		

Descriptive Statistics نمط القيادة

	N	Mean	Std. Deviation
المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة	21	2.4762	.74960
يهتم المسؤول بتحفيز الافراد وتشجيعهم على تقاسم الخدمات بوتيرة أفضل	21	2.6667	.57735
يهتم المسؤول بأمور العاملين الشخصية	21	2.2857	.84515
تدعم الإدارة حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار المناقشة الجماعية)	21	2.4762	.81358
Valid N (listwise)	21		

Descriptive Statistics طبيعة العمل

	N	Mean	Std. Deviation
ساعات العمل مناسبة للعاملين	21	2.5714	.67612
توزيع المهام الموكلة للعامل مساو لبقية زملائه	21	2.2857	.90238
تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن والسلامة	21	2.5714	.74642
Valid N (listwise)	21		

Descriptive Statistics نظام الحوافز

	N	Mean	Std. Deviation
تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقا للأسس واضحة ومعروفة	21	2.1905	.92839

الراتب الذي يتقاضاه العامل يغطي مستوى المعيشة بشكل عام	21	2.2381	.99523
تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة	21	2.3333	.85635
هناك تركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة	21	2.1429	.85356
Valid N (listwise)	21		

Descriptive Statistics نمط الاتصال

	N	Mean	Std. Deviation
هناك سهولة التواصل مع المسؤولين	21	2.6190	.66904
يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات كالبريد الالكتروني مثلا	21	2.9048	.43644
تحرص الإدارة على إيصال المعلومات إلى العاملين سواء مكتوبة أو شفوية	21	2.7619	.53896
تبذل الإدارة مجهودات لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات	21	2.4286	.81064
Valid N (listwise)	21		

Descriptive Statistics التكنولوجيا

	N	Mean	Std. Deviation
توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية المناسبة لأداء العمل	21	2.4286	.81064
تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل	21	2.4286	.81064
يتحكم العاملون في استخدام التجهيزات التكنولوجية	21	2.4286	.81064

Valid N (listwise)	21		
--------------------	----	--	--

Descriptive Statistics المشاركة في اتخاذ القرارات

	N	Mean	Std. Deviation
يستطيع العامل اتخاذ قرار استعجالي وفق الحالة التي وضع فيها	21	2.2857	.78376
تتخذ القرارات داخل المؤسسة بطريقة تشاورية	21	2.3810	.86465
يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود	21	2.5714	.74642
تحرص الإدارة على أن يكون جميع العاملين على دراية بقراراتها	21	2.4286	.87014
يملك العاملون القدرة على والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	21	2.2857	.90238
تؤخذ اقتراحات العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة	21	2.3810	.74001
Valid N (listwise)	21		

Descriptive Statistics من حيث الاعتمادية

	N	Mean	Std. Deviation
تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات في المواعيد المحددة	21	2.5714	.67612
هناك جودة في الأساليب المتبعة لتلبية حاجات الأفراد	21	2.3333	.73030
لا يوجد أخطاء في تقديم الخدمة	21	1.7619	.76842
تحسن معاملة الأفراد داخل المؤسسة	21	2.8095	.51177

Valid N (listwise)	21		
--------------------	----	--	--

Descriptive Statistics من حيث الاستجابة

	N	Mean	Std. Deviation
الاستجابة الفورية لاحتياجات الزبائن مهما كانت درجة الانشغال	21	2.5238	.67964
سرعة الرد على الشكاوى المقدمة من قبل الأفراد	21	2.3810	.74001
تلجأ المؤسسة الى صناعة موقع الكتروني لتقديم الخدمات	21	2.5714	.67612
تراعي المؤسسة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع	21	2.2857	.78376
يتم اعلام الزبائن بجميع الخدمات المقدمة	21	2.5714	.67612
Valid N (listwise)	21		

Descriptive Statistics من حيث الاستجابة

	N	Mean	Std. Deviation
الاستجابة الفورية لاحتياجات الزبائن مهما كانت درجة الانشغال	21	2.5238	.67964
سرعة الرد على الشكاوى المقدمة من قبل الأفراد	21	2.3810	.74001
تلجأ المؤسسة الى صناعة موقع الكتروني لتقديم الخدمات	21	2.5714	.67612
تراعي المؤسسة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع	21	2.2857	.78376
يتم اعلام الزبائن بجميع الخدمات المقدمة	21	2.5714	.67612

Valid N (listwise)	21		
--------------------	----	--	--

Descriptive Statistics من حيث التعاطف

	N	Mean	Std. Deviation
تهتم الإدارة بمشاكل الزبائن	21	2.8095	.40237
تلبية الحاجات الضرورية للأفراد في أقصر مدة	21	2.5714	.59761
تهتم الإدارة بتنظيم ساعات عمل تناسب الموظف	21	2.4286	.81064
يتمتع الموظفون بالروح المرحية والصدقة داخل المؤسسة	21	2.6667	.73030
Valid N (listwise)	21		

Descriptive Statistics من حيث الامان

	N	Mean	Std. Deviation
توفر المؤسسة وسائل للأمن والحماية (حراسة، كاميرات مراقبة،....)	21	2.7619	.62488
يحافظ العاملون على أسرار العمل داخل المؤسسة	21	2.7143	.56061
تسعى المؤسسة إلى كسب ثقة الأفراد المستفيدين من الخدمة	21	2.8095	.40237
تدفع المؤسسة تعويض لعملائها عند حدوث خطأ	21	2.4762	.74960
Valid N (listwise)	21		

Descriptive Statistics من حيث الملموسية

	N	Mean	Std. Deviation
توفر المؤسسة أماكن مخصصة للراحة	21	2.2857	.90238

توفر المؤسسة لوحات ارشادية وعلامات تسهل الوصول الى الأقسام المختلفة	21	2.8095	.60159
توفر المؤسسة الأجهزة الحديثة والمتطورة مثل : أجهزة الكمبيوتر وغيرها...	21	2.8571	.47809
تهتم المؤسسة بتوفير الأطر والأشخاص ذوي الكفاءة داخل المؤسسة	21	2.5238	.74960
Valid N (listwise)	21		

الملحق رقم (05) : حساب

معامل الارتباط

Correlations

	المناخ التنظيمي	إبعاد جودة الخدمة
Pearson Correlation	1	.836**
Sig. (2-tailed)		.000
N	21	21
Pearson Correlation	.836**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	21	21

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

Correlations الهيكل التنظيمي

الملاحق

		الهيكل التنظيمي	إبعاد جودة الخدمة
الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	1	.454*
	Sig. (2-tailed)		.039
	N	21	21
إبعاد جودة الخدمة	Pearson Correlation	.454*	1
	Sig. (2-tailed)	.039	
	N	21	21

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

Correlations نمط القيادة

		نمط القيادة	إبعاد جودة الخدمة
نمط القيادة	Pearson Correlation	1	.710**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	21	21
إبعاد جودة الخدمة	Pearson Correlation	.710**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	21	21

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

Correlations طبيعة العمل

		طبيعة العمل	إبعاد جودة الخدمة
طبيعة العمل	Pearson Correlation	1	.805**

	Sig. (2-tailed)		.000
	N	21	21
ابعد جودة الخدمة	Pearson Correlation	.805**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	21	21

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

Correlations نظام الحوافز

	نظام الحوافز	ابعد جودة الخدمة
نظام الحوافز	Pearson Correlation	.673**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	21
ابعد جودة الخدمة	Pearson Correlation	.673**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	21

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

Correlations نمط الاتصال

	نمط الاتصال	ابعد جودة الخدمة
--	-------------	------------------

نظام الاتصال	Pearson Correlation	1	.887**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	21	21
أبعاد جودة الخدمة	Pearson Correlation	.887**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	21	21

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

Correlations التكنولوجيا

		التكنولوجيا	أبعاد جودة الخدمة
التكنولوجيا	Pearson Correlation	1	.761**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	21	21
أبعاد جودة الخدمة	Pearson Correlation	.761**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	21	21

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

Correlations المشاركة في اتخاذ القرارات

		المشاركة في اتخاذ القرارات	أبعاد جودة الخدمة
المشاركة في اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	1	.753**
	Sig. (2-tailed)		.000

	N	21	21
ابعا د جودة الخدمة	Pearson Correlation	.753**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	21	21

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

المشاركة في اتخاذ القرارات

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	28.958	5.076		5.705	.000
المشاركة في اتخاذ القرارات	1.714	.344	.753	4.983	.000

a. Dependent Variable: ابعاء جودة الخدمة

الملحق رقم (06) : حساب معامل التحديد

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.454	.206	.164	7.486

The independent variable is الهيكل التنظيمي.

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.710	.504	.478	5.915

The independent variable is نمطا القيادة.

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.673	.453	.424	6.216

The independent variable is نظاما الحوافز.

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.887	.787	.776	3.876

The independent variable is نمطا لاتصال.

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.761	.579	.556	5.454

The independent variable is التكنولوجيا.

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.753	.567	.544	5.532

The independent variable is المشاركة في اتخاذ القرارات.

الملحق رقم (07) : حساب معاملات العلاقة الخطية .

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20.622	5.062		4.074	.001
المناخ التنظيمي	.468	.071	.836	6.632	.000

Dependent Variable: ابعاد جودة الخدمة

الهيكل التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	33.676	9.085		3.707	.001
الهيكالاتنظيمي	1.694	.763	.454	2.221	.039

Dependent Variable: ابعاد جودة الخدمة

نمط القيادة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	28.714	5.788		4.961	.000
نمط القيادة	2.505	.570	.710	4.397	.000

Dependent Variable: ابعاد جودة الخدمة

Coefficients^a طبيعة العمل

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	28.905	4.302		6.719	.000

طبيعة العمل	3.314	.560	.805	5.915	.000
-------------	-------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: ابعاد جودة الخدمة

نظام الحوافز

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	37.341	4.302		8.679	.000
نظام الحوافز	1.817	.458	.673	3.964	.001

a. Dependent Variable: ابعاد جودة الخدمة

نمط الاتصال

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.670	4.711		3.114	.006
نمط الاتصال	3.626	.433	.887	8.383	.000

a. Dependent Variable: ابعاد جودة الخدمة

التكنولوجيا

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	29.651	4.823		6.148	.000
التكنولوجيا	3.277	.641	.761	5.108	.000

a. Dependent Variable: ابعاد جودة الخدمة

الملحق رقم (08) : حساب معاملات العلاقة الخطية .

ANOVA الجنس

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المناخ التنظيمي Between Groups	134.345	1	134.345	.617	.442
Within Groups	4139.941	19	217.892		
Total	4274.286	20			
ابعاد جودة الخدمة Between Groups	.253	1	.253	.004	.953
Within Groups	1340.985	19	70.578		
Total	1341.238	20			

ANOVA العمر

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المناخ التنظيمي Between Groups	5.149	2	2.575	.011	.989
Within Groups	4269.136	18	237.174		

	Total	4274.286	20			
ابعاد جودة الخدمة	Between Groups	46.829	2	23.415	.326	.726
	Within Groups	1294.409	18	71.912		
	Total	1341.238	20			

ANOVA مستوى التعليم

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المناخ التنظيمي	Between Groups	471.452	2	235.726	1.116	.349
	Within Groups	3802.833	18	211.269		
	Total	4274.286	20			
ابعاد جودة الخدمة	Between Groups	162.673	2	81.336	1.242	.312
	Within Groups	1178.565	18	65.476		
	Total	1341.238	20			

ANOVA سنوات الخبرة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المناخ التنظيمي	Between Groups	1600.877	2	800.438	5.389	.015
	Within Groups	2673.409	18	148.523		
	Total	4274.286	20			
ابعاد جودة الخدمة	Between Groups	331.954	2	165.977	2.960	.077
	Within Groups	1009.284	18	56.071		
	Total	1341.238	20			

ANOVA الوظيفة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المناخ التنظيمي	Between Groups	638.152	2	319.076	1.580	.233
	Within Groups	3636.133	18	202.007		
	Total	4274.286	20			
ابعد جودة الخدمة	Between Groups	257.638	2	128.819	2.140	.147
	Within Groups	1083.600	18	60.200		
	Total	1341.238	20			

الفهرس

الفهرس

الصفحة	المحتوى
.III	الاهداء
.I	الشكر
.II	الملخص
.IX	قائمة المحتويات
.XI	قائمة الجداول
.XIII	قائمة الأشكال
.XIV	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية المناخ التنظيمي و جودة الخدمة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول المناخ التنظيمي وجودة الخدمات
3	المطلب الأول: المناخ التنظيمي
3	الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
3	أولاً: تعريف المناخ التنظيمي
4	ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي
5	الفرع الثاني: خصائص المناخ التنظيمي و أنواعه
5	أولاً: خصائص المناخ التنظيمي
6	ثانياً: أنواع المناخ التنظيمي
8	الفرع الثالث: عناصر المناخ التنظيمي
8	أولاً: الهيكل التنظيمي
8	ثانياً: نمط القيادة
8	ثالثاً: نمط الاتصال
8	رابعاً: التكنولوجيا
9	خامساً: المشاركة في اتخاذ القرارات..
9	سادساً: طبيعة العمل.
9	سابعاً: الحوافز.

10	الفرع الرابع : مستويات المناخ التنظيمي . أولا:على مستوى المؤسسة.
10	ثانيا: على مستوى مجموعة الأفراد.
11	ثالثا:على المستوى الفردي.
11	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي .
11	أولا: العوامل الخارجية.
12	ثانيا: العوامل التنظيمية.
13	ثالثا: العوامل الشخصية.
14	المطلب الثاني : جودة الخدمات .
14	الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة .
14	أولا:تعريف الجودة.
14	ثانيا :تعريف الخدمة .
15	ثالثا: تعريف جودة الخدمات.
16	الفرع الثاني : أهمية جودة الخدمة وطرق تقديم الخدمة.
16	أولا: أهمية جودة الخدمة .
16	ثانيا: طرق تقديم الخدمة.
17	الفرع الثالث :خطوات تحقيق جودة الخدمات.
17	أولا: جذب و إثارة الانتباه بالزبائن .
17	ثانيا: خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم .
18	ثالثا: العمل على توفير حاجات الزبائن .
18	رابعا: التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة..
18	الفرع الرابع : أبعاد جودة الخدمات.
18	أولا: الاعتمادية(Reliability).
18	ثانيا: الاستجابة.
19	ثالثا: الأمان(ثقة) (Security).
19	رابعا: الملموسية (Tangibles).
19	خامسا: التعاطف.
20	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

20	المطلب الأول :الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي .
20	الفرع الأول : الدراسات المحلية.
20	أولا. دراسة حميدة مزهود 2019.
20	ثانيا. دراسة عثمان عبد اللطيف 2018.
21	ثالثا: دراسة بوجمعي منير 2015.
21	رابعا: دراسة إيمان مزيتي 2019.
22	خامسا: دراسة صليحة شامي 2011.
22	الفرع الثاني: الدراسات العربية.
22	أولا: دراسة محمد إبراهيم السكران 2004.
23	ثانيا: دراسة ميهفان شريف يوسف 2016.
24	ثالثا: دراسة ايهاب محمود عايش الطيب 2008.
24	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية.
24	أولا: دراسة هولويوي 2012
25	ثانيا: دراسة هاركوت 2013.
25	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمة .
25	الفرع الأول: الدراسات المحلية.
25	أولا: دراسة مأمون نوال، حفيان صفاء سنة 2013.
26	ثانيا: دراسة عبد الجليل طواهرير، جمال الهواري سنة 2012.
26	ثالثا. دراسة صليحة رقاد سنة 2008.
27	رابعا. دراسة محبوي ريمة سنة 2016.
28	الفرع الثاني: الدراسات العربية .
28	أولا. دراسة محمود كمال عربي موسي سنة 2020.
28	ثانيا. دراسة عاصم رشاد محمد أبو فزع.
29	ثالثا. دراسة مردف فيصل سنة 2018.
30	الفرع الثالث: الدراسات الاجنبية .
30	أولا. دراسة Anantha Raj A. Arokiasamyand Huam Hon Tat.
31	ثانيا. دراسة ازمان اسماعيل، أحمد عزان رزوان، نور اليانيرانلان روز، محمد ماضي بن عبد الله، محمد صابر الرحمن، سيياستيان. فرانسييس سنة 2013.

31	ثالثا. دراسة ميكولوسباكوراو ،حسام حداد ،جوناس ناجي ، جوزيف بوب وجوديت أولاه بعنوان
32	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي وجودة الخدمات.
32	الفرع الأول : الدراسات المحلية.
32	أولا.دراسة حدة خريف 2018.
33	ثانيا. دراسة د.هادف رانيا سنة 2018.
33	الفرع الثاني : الدراسة العربية.
33	أولا. دراسة طارق الأسدي سنة 2015.
34	الفرع الثالث: الدراسة الأجنبية .
34	أولا. دراسة د. رفيق أحمد خان 2014.
36	خلاصة الفصل الأول.
الفصل الثاني :الدراسة التطبيقية	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول : الطريقة و الادوات المتبعة في الدراسة الميدانية .
39	الفرع الأول: النموذج الافتراضي للدراسة
40	أولا: المتغير المستقل
40	ثانيا: المتغير التابع
40	المطلب الثاني: طريقة الدراسة
40	الفرع الأول: مجتمع الدراسة (الوكالة التجارية للكهرباء والغاز بجامعة ولاية الوادي)
40	أولا: تقديم المؤسسة
41	ثانيا : الهيكل التنظيمي
42	الفرع الثاني: عينة الدراسة
43	المطلب الثالث: مصادر وأدوات جمع البيانات وقياس المتغيرات
43	الفرع الأول :مصادر جمع البيانات
43	أولا:البيانات الأولية
43	ثانيا:البيانات الثانوية
44	الفرع الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة
44	أولا :الاستبيان

45	المطلب الرابع: بناء أداة القياس و اختبارات الصدق والثبات
45	الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية لقياس المتغيرات
45	أولا: البرامج المستعملة
45	ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة
46	الفرع الثاني: بناء أداة القياس
46	أولا: الصدق الظاهري
46	ثانيا: الصدق البنائي:
46	الفرع الثالث: قياس صدق و ثبات الاستبيان
47	أولا: قياس صدق و ثبات الاستبيان
49	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
49	المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
49	أولا: الجنس
50	ثانيا: العمر
51	ثالثا: مستوى التعليم
52	رابعا: سنوات الخبرة:
52	خامسا: الوظيفة
53	المطلب الثاني : اتجاه محاور العينة حول محاور الدراسة
53	الفرع الأول: عرض نتائج الاستبيان
53	أولا. عرض نتائج المحور الأول
56	ثانيا: نتائج المحور الثاني
58	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
58	الفرع الأول : الفرضية الرئيسية الأولى H01
59	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
61	ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
64	ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
66	رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
68	خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابع
71	سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

73	سابعا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة
76	ثامنا: اختبار الفرضية الفرعية السابعة
78	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H02
79	أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.
79	ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.
80	ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة .
81	رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.
82	خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.
83	المطلب الرابع: عرض النتائج ومناقشتها
83	الفرع الأول: عرض النتائج
84	الفرع الثاني : مناقشة النتائج
86	خلاصة الفصل الثاني .
88	الخاتمة
94	قائمة المراجع
99	الملاحق
144	الفهرس