



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة في المؤسسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد دندان" بعزابة نموذجاً

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

أ.د. قيرة إسماعيل

إعداد الطالب:

شلابي صالح

أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الدرجة العلمية	الأستاذ
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيساً	أستاذة محاضرة "أ"	د/ منصورى سميرة
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفاً و مقرراً	أستاذ التعليم العالى	أ.د/ قيرة إسماعيل
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفة مساعدة	أستاذة محاضرة "أ"	د/ وشنان حكيمه
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	د/ عماد العيد
جامعة محمد خيضر بسكرة	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	د/ عصمان أبوبكر
جامعة العربي بن مهيدى أم البواقي	عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالى	أ.د/ دنبري لطفى
جامعة الحاج لخضر باتنة 1	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	د/ قنفود محي الدين

السنة الجامعية 2022-2023

شكر وتقدير

من لم يشكر الناس لم يشكر الله. و من يستحق الشكر في
هذا المقام

الأستاذ الدكتور: "ثيرة إسماعيل"

الذي أحترمه كثيرا، وأوقره أكثر، لتواضعه رغم مقامه
الرفيع، وحرصه على تتبع مراحل إنجاز هذا العمل، معاونة
ومهاتفة، كلما استدعى الأمر تدخله لإسعافي حتى أستطيع
مواصلة عملية البحث والإنجاز.

فلك مني أستاذي الفاضل، أجزل شكر و أسمى تقدير.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
2	فهرس المحتويات.....
6	قائمة الجداول.....
7	قائمة الأشكال.....
9	مقدمة.....

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة.

13	تمهيد.....
14	أولا. أهمية الدراسة و مررات اختيار الموضوع.....
17	ثانيا. أهداف الدراسة.....
18	ثالثا. المشكلة البحثية وتساؤلاتها.....
22	رابعا. فرضيات الدراسة ونموذج البرهنة عليها.....
29	خامسا. مفاهيم الدراسة.....
35	سادسا. مصادر الدراسة.....
37	خلاصة.....

الفصل الثاني: الأبعاد المعرفية للثقافة التنظيمية.

41	تمهيد.....
42	أولا. أهمية الثقافة التنظيمية.....
43	ثانيا. مكونات الثقافة التنظيمية.....
45	ثالثا. خصائص الثقافة التنظيمية.....
48	رابعا. أبعاد الثقافة التنظيمية.....
49	خامسا. أنواع الثقافة التنظيمية.....
53	سادسا. وظائف الثقافة التنظيمية.....

55	سابعاً. تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة.....
56	ثامناً. مداخل قياس وتقييم الثقافة التنظيمية.....
59	تاسعاً. البعد الثقافي التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية.....
62	خلاصة.....

الفصل الثالث: الأبعاد المعرفية لجودة الخدمة.

66	تمهيد.....
67	أولاً. مراحل تطور جودة الخدمة.....
70	ثانياً. أهمية جودة الخدمة في المؤسسة.....
71	ثالثاً. خصائص الخدمة.....
72	رابعاً. أهداف جودة الخدمة.....
73	خامساً. أبعاد جودة الخدمة.....
76	سادساً. مداخل قياس جودة الخدمة.....
78	سابعاً. جودة الخدمة في القطاع الخدماتي.....
86	خلاصة.....

الفصل الرابع: المقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة.

90	تمهيد.....
91	أولاً. نظريات الثقافة التنظيمية.....
106	ثانياً. نظريات جودة الخدمة.....
115	ثالثاً. المقاربات النظرية المتبناة في الدراسة.....
120	خلاصة.....

الفصل الخامس: قراءة في البعد الإمبريقي للدراسة.

124	تمهيد.....
125	أولاً. عرض الدراسات السابقة.....
125	ثانياً. تحديد أوجه الالتقاء والاختلاف بين الدراسات السابقة.....
142	ثالثاً. تحديد أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.....

143	رابعاً. أوجه التميز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
146	خلاصة.....

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

149	تمهيد.....
150	أولاً. مجالات الدراسة.....
161	ثانياً. منهج الدراسة.....
162	ثالثاً. أدوات جمع البيانات.....
167	رابعاً. العينة ومبررات اختيارها.....
169	خامساً. أساليب تحليل البيانات.....
172	سادساً. الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....
176	خلاصة.....
180	تمهيد.....
181	أولاً. طبيعة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.....
195	ثانياً. تجسيدات جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.....
203	ثالثاً. المستوى العام لجودة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.....
205	رابعاً. علاقات الارتباط البينية بين أبعاد متغيرات الدراسة.....
210	خامساً. تحليل بيانات الملاحظة المنظمة.....
212	سادساً. تقديم النتائج الجزئية والعمامة للدراسة.....
220	خلاصة.....

الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة.

222	تمهيد.....
223	أولاً. مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة.....
225	ثانياً. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات البحثية.....
231	ثالثاً. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
234	رابعاً. مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية المتبناة.....
236	خامساً. القضايا التي تثيرها الدراسة.....

238 خلاصة
240 خاتمة
243 قائمة المراجع
251 قائمة الملاحق
278 الملخصات

قائمة الجداول.

الصفحة	العنوان	الرقم
52	تصنيفات أخرى للثقافة التنظيمية بحسب نماذجها.....	1
58	أبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية.....	2
69	مراحل التطور التاريخي لحركة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية.....	3
74	أبعاد جودة الخدمة عند بعض العلماء.....	4
156	المصالح الاستشفائية بالمستشفى العمومي مُجّد دندان بعزابة.....	6
163	مقياس ليكرت الحماسي ودرجاته.....	7
165	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.....	8
165	التركيبة النهائية للاستبيان.....	9
169	توزيع أفراد عينة الدراسة.....	10
171	يبين طول فئات مقياس ليكرت الحماسي ومستواها.....	11
173	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الديمغرافية.....	12
181	مستوى إجابات عينة الدراسة عن بعد المرونة.....	13
186	مستوى إجابات عينة الدراسة على بعد الشعور بالهوية.....	14
190	مستوى إجابات عينة الدراسة على بعد الالتزام بالقيم التنظيمية.....	15
194	ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية.....	16
195	مستوى إجابات عينة الدراسة على بعد رضا العملاء.....	17
198	مستوى إجابات عينة الدراسة على بعد حل المشكلات.....	18
201	مستوى إجابات عينة الدراسة على بعد تلبية احتياجات العملاء.....	19
204	ترتيب أبعاد جودة الخدمة بالمؤسسة الاستشفائية بعزابة.....	20
206	علاقات الارتباط البينية لأبعاد الثقافة التنظيمية.....	21
207	علاقات الارتباط البينية لأبعاد جودة الخدمة.....	22
208	العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد جودة الخدمة.....	23

قائمة الأشكال التوضيحية.

الصفحة	العنوان	الرقم
21	معالم المشكلة البحثية.....	1
23	تساؤلات الإشكالية وفرضيات الدراسة.....	2
25	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة.....	3
26	نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الأولى.....	4
27	نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الثانية.....	5
28	نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة.....	6
43	يوضح أهمية الثقافة التنظيمية.....	7
45	المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية.....	8
54	أدوار الثقافة التنظيمية.....	9
73	أهداف جودة الخدمة.....	10
92	النظريات الكلاسيكية وأهم أفكارها ومبادئها.....	11
99	نماذج من النظريات الحديثة وأهم مرتكزاتها.....	12
109	ثلاثية جوران.....	13
159	الفرضيات الإحصائية.....	14
227	نموذج البرهنة على تحقق الفرضية الجزئية الأولى.....	15
228	نموذج البرهنة على تحقق الفرضية الجزئية الثانية.....	16
229	نموذج البرهنة على تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.....	17

مقدمة

مقدمة.

تشتغل هذه الدراسة بموضوع الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة في المؤسسة، هادفة إلى تحديد دور المتغير الأول بالنسبة للمتغير الثاني، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية وكما يحددها رواد نظرياتها تتكون من القيم والمبادئ والافتراضات التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم والتي توجههم باتجاه سلوكيات معينة، لتعكس بذلك درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة، وتعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمة هذه المنظمة واتجاهاتها وأهدافها، مع التأكيد على أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة.

وتأتي قيمة الثقافة التنظيمية لارتباطها بعدة مسائل تنظيمية هامة، كفاعلية التنظيمية والأداء والميزة التنافسية والجودة التي أضحت تلقى اهتماما متزايدا في الوقت الحاضر، وذلك بهدف تحسين كفاءة المنظمات المختلفة فالنظريات ونتائج الدراسات العلمية تؤكد على أهمية الجودة في المنظمات وما تحققة لها من مكاسب، خاصة في ظل ما تفرضه حقول الأسواق المعاصرة من منافسة، والتي أصبحت توجه أنظارها للزبون، الذي حل محل مبدأي السلعة والبيع وأضحى بمثابة الوجه الآخر للتسويق، وتبعا له تتحقق الربحية أيضا.

مع العلم أن الاهتمام بالجودة أو ما يعرف بالجودة الشاملة، في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية ازداد خلال العقدين الماضيين على المستوى الحكومي والخاص، بسبب عدة عوامل، منها التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار المعرفي والتكنولوجي، حيث أخذت ممارستها تزداد وفقا لمقاييس عالمية حددت لهذا الغرض، بهدف زيادة فاعلية العمل والاعتراف بالمؤسسة وتحسين سمعتها.

كما أنه وعلى الرغم من أن مسألة الجودة وإدارتها أو ضمانها أو تحقيقها، قد بدأ تطبيقها في بداية الأمر في قطاع الإنتاج إلا أنها أخذت تطبق أيضا بشكل واسع في قطاعات الخدمات، حيث أثبتت فعاليتها ونجاحها في تحقيق النتائج المرجوة منها في مختلف مؤسسات هذا القطاع أيضا، مثل مؤسسات التأمين، البنوك، الفنادق، السفر الصحة والتعليم.

وعليه وتحقيقا لعملية البحث العلمي حول الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة بالمؤسسة، قمنا بتقسيم الدراسة الخاصة بهذا الموضوع، إلى عدة فصول، منها ما هو نظري وما هو تطبيقي (ميداني)، وضع كل منها لأداء وظيفة

معينة وتحقيق أغراض ومقاصد محددة تحقيقاً للإلمام النظري والمنهجي والتطبيقي به بصفة عامة، نبيها في مواضعها.

الفصل الأول: عنوانه **بالإطار التصوري للدراسة**، وفيه حددت مجموعة من العناصر وهي: مشكلة الدراسة مبررات الدراسة بأنواعها: المعرفية والمنهجية وأهمية الدراسة وأهدافها. وكذا الإطار المفاهيمي للدراسة وأخيراً تحديد مصادر الدراسة. وكل هذا بعد وضع تمهيد للفصل في البداية وخلاصة في نهايته. وكان الغرض من هذا الفصل تحديد الموضوع المدروس من زواياه الأساسية وتقديم عناصره كضمانات علمية على إجادته ضبط التصور العلمي له، بعد الالتزام بشروطه وتنفيذها.

الفصل الثاني: جاء بعنوان **الأبعاد المعرفية للثقافة التنظيمية**، قدمت من خلاله جملة من العناصر المتعلقة به مثل: تحديد مكوناتها وخصائصها وأنواعها وكذا وظائفها وأبعادها، وأهميتها، ثم الحديث عن أهم نظريات الثقافة التنظيمية ونماذجها، وأخيراً تبين وضع الثقافة التنظيمية في ضوء التغيير الثقافي وتأثيرها على المؤسسة من مختلف الجوانب. ثم وضع خلاصة الفصل. أما الغرض من هذا الفصل فهو الإحاطة النظرية بتغيير الثقافة التنظيمية وتوظيفها في بقية الخطوات المنهجية الإجرائية سواء في مستوى التصميم أو التحليل.

الفصل الثالث: عنون **بالأبعاد المعرفية لجودة الخدمة**، عالج مختلف عناصر التي تريد من توضيح المتغير مثل: التطور التاريخي للتسويق بالعلاقات، على اعتبار أنه يحتضن مفهوم علاقات الزبائن وفي حقله ظهر. أهم الأسباب التي دفعت بالمنظمات للاهتمام بإدارة علاقات الزبائن. أهمية وأهداف ووظائف إدارة علاقة الزبائن. مكوناتها وأنواع إستراتيجياتها وأبعادها ونظرياتها ونماذجها. أما الغرض من هذا الفصل فهو الإحاطة النظرية بتغيير جودة الخدمة واستغلالها في بقية الخطوات المنهجية الإجرائية سواء في مستوى التصميم أو التحليل.

الفصل الرابع: تمت عنوانته **بالمقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة**، حيث تم تناول نظريات متغيري الدراسة أي الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة، تقديمها وتعقيها. وبعدها أتينا إلى تحديد النظريات المتبناة في الدراسة وكيفية توظيفها فيها، لنختم الفصل بخلاصة شاملة لعناصره الواردة فيه. والغرض من هذا الفصل، التعرف على مختلف الاتجاهات النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية وجودة الخدمة، مع التركيز على تبين كيفية تحديد النظريات المنتقاة منها كمقاربات يتم تفسير الموضوع فيما بعد في ضوءها.

الفصل الخامس: حدد عنوانه بقراءة في البعد الإمبريقي لمتغيري الدراسة، وفيه تم عرض الدراسات السابقة عن هذه الدراسة، حيث قدمت وفق معيار المتغيرات، أي دراسات ذات صلة بمتغير الثقافة التنظيمية ودراسات ذات الصلة بمتغير جودة الخدمة. وفي الأخير أتينا إلى التعقيب عليها من نواحي عدة: التقاء واستفادة وتميزا.

الفصل السادس: بينا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، بعد وضع تمهيد للفصل، أتينا إلى تحديد هذه الإجراءات المتبعة بداية بتحديد نموذج الدراسة، مجالات الدراسة بعناصرها الثلاث مكانيا وزمنيا وبشريا، ثم منهجها وطريقتها المنهجية وأدوات جمع البيانات، وبعدها عمدنا إلى توضيح كيفية اختيار عينة البحث ومبرراتها وأساليب تحليل البيانات. ثم تقديم تحليل البيانات الشخصية. لنختم الفصل بوضع خلاصة استنتاجية شاملة لكافة العناصر الواردة فيه. وقد كان الغرض من هذا الفصل تحديد وشرح مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في السير بالموضوع المدروس.

الفصل السابع: وفيه قمنا بعرض وتحليل البيانات وتقديم النتائج، حيث عملنا على تحليل البيانات، تبعا لمراحل محددة تبتدئ بتحليل بيانات الاستبيان، ثم تحليل بيانات الملاحظة وفق محاورها الأساسية، كما هي ممثلة في المحاور ذات الصلة بفرضيات الدراسة والتي من خلالها يتم اختبار هذه الأخيرة، وذلك استنادا إلى المعالجة الإحصائية المجسدة في الجداول الإحصائية ومختلف القراءات التحليلية الخاصة بكل منها. وكان الغرض من هذا الفصل تبين مسار اختبار الفرضيات وتقديم النتائج الجزئية والعامية للدراسة.

الفصل الثامن: عنون بمناقشة نتائج الدراسة، وفيه تمت مناقشة النتائج في ضوء محددات منهجية عدة، كان أولها في ضوء أهداف الدراسة بغرض توضيح مدى تحقيقها وفي ضوء الفرضيات البحثية بغرض لأن المساءلة حول الأهداف والفروض البحثية دائما تكون حول مدى تحقيقها من عدمه. وفي ضوء الدراسات السابقة بغرض تبين أوجه الاستفادة منها والتميز عنها فيما بينها وبين الدراسات السابقة وتحديد الإضافة الجديدة المحققة إن وجدت. وأخيرا في ضوء النظريات المتبناة لمتغيري الدراسة بغرض الوقوف على مدى توافق نتائج الدراسة مع تصورات هذه النظريات أو تدعيمها أو مخالفتها.

في الأخير أهنينا هذه الدراسة بخاتمة جامعة لما جاء فيها من فصول ومضامينها.

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة.

تمهيد

أولاً. أهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع.

ثانياً. أهداف الدراسة.

ثالثاً. المشكلة البحثية وتساؤلاتها.

رابعاً. فرضيات الدراسة ونموذج البرهنة عليها.

خامساً. مفاهيم الدراسة.

سادساً. مصادر الدراسة.

خلاصة.

تمهيد.

نتناول في هذه الدراسة موضوعا يشغل حيزا هاما بالنسبة للمؤسسات في عالمنا المعاصر وهو علاقة الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة التي تبدو ذات صلات وثيقة بميدان البحث في علم اجتماع العمل والتنظيم وغيره من التخصصات العلمية الأخرى كعلم الاقتصاد.

ورغم تعدد المتغيرات ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والمؤثرة على نمط جودة الخدمة المقدمة للعملاء في المؤسسة فإن تلك المتغيرات جميعها لا تتعامل مع الفرد سواء الموظف أو متلقي الخدمة، باعتباره شيئا كباقي الأشياء المادية إنما تتعامل معه باعتباره رمزا لثقافة محددة، ونتاجا لمحصلة تفاعلاته المتعددة والمحددة لكيانه وهويته. من هنا تصبح المؤسسة مكانا لبناء شخصية أفرادها ومنحهم هوية محددة من ناحية، وكيانا اجتماعيا منتجا للثقافة التنظيمية، من ناحية أخرى.

ضمن هذا المنطلق يندرج الفصل الأول من دراستنا، ليعنى بتحديد إطارها التصوري، من خلال التطرق إلى العناصر الدالة عليه منهجيا، فعليه تتوقف بقية تفاصيل خطوات المسار البحثي، ما يستدعي الحرص على تنفيذ هذه الخطوات وهي: تحديد مشكلة البحث التي لا يستوي بناء الموضوع ودراسته من دونها، والتساؤلات المراد الإجابة عنها وحلولها (الفرضيات) التي يتم عرضها على الواقع للاختبار والتحقق منها، ودوافع اختيار الموضوع لتبيين أهمية الدراسة وأهدافها لضمان قيمته العلمية، وتحديد الإطار المفاهيمي الذي تدور في نطاقه تحقيقا للفهم والتوضيح. كل ذلك في سعي منا لتقديم الحجة العلمية المقنعة بأن الموضوع يستحق العناية العلمي وليس مجرد استهلاك لبحوث أخرى أصبحت جاهزة لتقديمها في قالب أو قوالب أخرى.

من أجل ذلك نقف عند كل خطوة من هذه الخطوات، مراعين ما تتطلبه قواعد تنفيذها، حتى يتحقق الغرض العلمي من هذا الفصل وهو تحديد موضوع الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة من جوانب عدة تعكس تصورنا له وفق خطوات منهجية متفق عليها علميا.

أولاً. أهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع: يستدل على قيمة البحث العلمي سواء بالنسبة للعلم أو المجتمع بأهميته، لأنها تعبر عما تضيفه الدراسة المنجزة من فوائد إلى الميدان العلمي ومجال التخصص، وتبين سمات تميز البحوث عن بعضها. وتتحدد أهمية الدراسات العلمية بطرق منهجية شتى تركت حرية اختيارها للباحث، بناء على ما سيحققه بحثه بعد الانتهاء منه، بشرط أن لا يخل بقالب صياغتها ومضمونها.

وأهمية هذه الدراسة قدرنا أنها تكمن في ناحيتين اثنتين: نظرية وتطبيقية. تم تحديدهما كآلاتي:

1. أهمية نظرية: تعكسها أهمية المتغيرات الأساسية في الدراسة، حيث:

- تؤكد العديد من المؤلفات والبحوث العلمية في الحقل الاجتماعي عامة باختلاف تخصصاته العلمية وبتناجح دراساتها الإمبريقية، أن الثقافة التنظيمية هي الوسط البيئي للمؤسسة والذي يؤثر على مستويات تنظيمية عدة مثل السلوك، الفعالية، الأداء. فقد أكد "دانيش" (Danish) من خلال دراسته أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في ارتباطها المباشر بالفعالية التنظيمية (أي تحقيق الأهداف المطلوبة)، كما خلص "أكباري" (Akbari) إلى أن أهميتها تظهر في كونها العامل الحاسم للتماسك الاجتماعي بين العاملين داخل المنظمة (ديب والبهلول 2017، ص 45-46). بل وهي معيار نجاحها أو فشلها، حيث يذكر أن "من 100 شركة بدأت العمل في 1900 لم يبق منها سوى 16 شركة وفي نهاية العقود الأخيرة 46% من الشركات الـ 500 العظمى المسجلة بمجلة Fortune أزيلت من القائمة وأخرجت من مضمار حلبة التنافس لأنها أهملت مواكبة التغيير الثقافي، الذي يعد عملية تمهيدية للتطوير التنظيمي، وبذلك تم التأكيد على أن المنظمات التي تسعى للبقاء عليها بتطوير ثقافتها التنظيمية، لأنها المحرك الأساسي للسلوك الفردي والجماعي والمحقق لأهداف المنظمة. بالمقابل فإن نجاح معظم المنظمات في 20 سنة الأخيرة أمثال (Southwest. Airlines. Wal-Mart. TysonFoods. Circuit City. Plenum Publishing) يعود لامتلاكها ثقافة تنظيمية فريدة تم تحديدها بشكل واضح من قبل الأفراد العاملين لديها". (العطوي والشيباني، 2010، ص 37-38)

إذن فالثقافة التنظيمية، تمثل واقع لكل مؤسسة يعكس قوتها أو ضعفها، هويتها وبقائها وصناعة اسمها في سوق لا يؤمن إلا بالمنافسة على مر التاريخ، ولا يقبل إلا بالتميز لفرض الذات.

- كما تكمن القيمة البحثية لجودة الخدمة في أهميتها بالنسبة للمؤسسة والزبون على حد سواء. هذا المفهوم الذي يبدو مستلفا من حقول علمية أخرى كالعلوم الإدارية والاقتصادية بمختلف فروعها إلا أنه محور اهتمام أيضا في مجال اختصاصنا: علم الاجتماع، حيث تقدمه الكتابات والدراسات المنجزة بشأنه على أنه من أهم القضايا التي تهتم بها أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها وحجمها، لأن كل المؤسسات تسعى دائما لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة لربائنها حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء، مستخدمة العديد من الأساليب والأدوات التي تمتلكها لتحسين مستوى جودة خدماتها.

- إضافة إلى ذلك أضحت المنظمات سمة العصر وأداته في إنجاز وتحقيق أهدافها المختلفة والمتنوعة. فقد ظهرت الحاجة إلى التطوير المستمر لأداء المنظمات وتجويد منتجاتها وخدماتها، ومنه ظهر وتعددت الأساليب التي تعالج موضوع الإنتاجية والجودة، وحظي أسلوب جودة الخدمة في إطار مدخل الجودة الشاملة بالاهتمام الأكاديمي والمهني، نظرا للنتائج التي حققتها. وفي بيئة العمل الجزائرية أخذ هذا المدخل سبيله إلى مؤسساتها باختلاف قطاعاتها (خدمائية، اقتصادية).

2. أهمية تطبيقية: نستدل عليها بمستويين، هما:

- ارتباط الدراسة بالقطاع الخدماتي عامة والذي أضحي يمثل قلب الاقتصاد المعاصر بالنظر إلى الحصة التي يستحوذ عليها في ميدان الشغل، وكذا مساهمته البارزة في الناتج الإجمالي، بعد أن كان يعاني الإهمال ويترتب في مرتبة ثالثة لعدم مساهمته في خلق الثروة بسبب لا مادية منتجاته. غير أن هذا الوضع انقلب بعد الثورة الصناعية وتطوراتها التي أعادت إحياءه ونموه بسرعة وحولت معظم الاقتصاديات إلى اقتصاديات خدمية. هذه الحقيقة يؤكدها "جوران" خبير أساليب الجودة بقوله: بأن القرن العشرين هو قرن الإنتاجية وأن القرن الواحد والعشرين هو قرن الجودة.

وتنطبق هذه الخصائص على القطاع الخدماتي في الإقتصاد الجزائري، حيث يشغل ما يزيد عن نصف اليد العاملة (55.2%) كما يساهم بحوالي 31%، من الناتج الوطني الخام (بوعبد الله، 2013-2014، ص16) ومجال الدراسة خاصة، أي المجال الصحي والذي يعد من المجالات الحيوية في أي مجتمع، تسند إليه مهمة الرعاية الصحية للأفراد سواء وقاية وحماية أو معالجة.

- النتائج التي يتم التوصل إليها في نهاية البحث، وما تقدمه من معطيات، نأمل أن تجرد الواقع من الصور البائنة للحقائق الاجتماعية للموضوع المبحوث، لتعوضها بحقائق سوسولوجية انطلقت من مرجعية علمية اشتملت على نظرية بنت موضوعه ومنهج حدد مساره كاملا وأساليب تحليل فسرت بياناته، لتسجل في نهايته نتائج علمية تصف الثقافة التنظيمية في مؤسساتنا عامة والمؤسسة محل الدراسة خاصة وعلاقتها بجودة الخدمة سواء في مستوى وجودها أو طبيعة العلاقة بينهما.

إذن وانطلاقاً من هذه الأهمية للدراسة بقسميها النظري والتطبيقي، ومستوياتهما، تشكلت لدينا مجموعة من المبررات لاختيار موضوعها، نملها في:

1. مبررات معرفية: فرضتها طبيعة البحث العلمي الاجتماعي الذي يختص بالبحث في الظواهر الاجتماعية التي تتخذ بدورها الإنسان الاجتماعي عنصراً أساسياً لها، وترغم الباحثين في مجالها على دراستها وعدم الاكتفاء بمشاهدتها مستبعدين في ذلك ذواتهم الاجتماعية وتغليب الباحثة أو العاملة منها من أجل تحصيل المعرفة العلمية.

أ. تؤكد الدراسات العلمية ومختلف أدبيات الفكر التنظيمي أن من أهم مبررات دراسة التنظيمات بشكل علمي ما يلي:

- تزايد حجم وتأثير المنظمات الإدارية: ذلك أن معظم الاحتياجات الفردية والجماعية لا تتم إلا من خلال المنظمات الإدارية متفاوتة الحجم، باعتبارها الآليات المناسبة للاستخدام الأكفأ للموارد. ويتاح للمنظمات الإدارية موارد مالية ووسائل قانونية ويتوفر لها نفوذ كبير مما له أثر كبير على حياة الإنسان. ولذلك فمن الضروري التعرف على أفضل الطرق لتصميم التنظيمات وزيادة فعاليتها.

التطورات الصناعية والتكنولوجية والحضرية، وما يصاحبها من ضرورات تنظيمية وما تتيحه من مجال لتجريب الأفكار الإبداعية ومنها طرق التنظيم.

- فتح الأسواق العالمية والحدود بين الدول، الأمر الذي يستلزم وجود تنظيمات تسهل عمليات إنتاج وتبادل السلع، وهو ما اصطلح على تسميته بعامل العولمة.

- الانفتاح السياسي والتحول الديمقراطي، حيث حلت قيم واتجاهات سياسية واجتماعية جديدة محل القيم القديمة، مما يستلزم تصميم منظمات جديدة، أو إعادة تصميم القائم منها لتتلاءم مع هذه الاتجاهات والتحويلات الجديدة. (القيوتي، 2000، ص43-44)

ب. إن دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة في المؤسسة وتحليله بمعطيات واقعه، يأخذ طريقه في الإنجاز من تمثله له كباحثين اجتماعيين، حيث لا نعهه مجرد طرح لمشكلة بحثية نعكف على دراستها للضرورة العلمية فقط بل نتمثله كحقيقة اجتماعية تتعلق بثقافة مجتمعنا ومنظومته القيمية بالأساس، ثم بكيفية تموضعه في بيئة عمل تجسده فعليا في شكل مهام ووفق سلوك معين وطريقة أداء الفاعلين في المؤسسة، التي حتى وإن خضعت لقوانين وإجراءات تسييرها إلا أن ثقافتها وأثرها على خدماتها لعملائها، تبقى جزءا من الثقافة المجتمعية عامة وصورة لها تعكسها فكرا وسلوكا وأداء.

ج. كما أن كثرة الدراسات التي أجريت حول الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة، تبين على اختلاف أمكنة إجرائها وأزميتها أنهما متغيرين لم يخرججا بعد من دائرة المواضيع المستهلكة وأن البحوث بشأنهما لا تزال جارية لفائدتهما التنظيمية.

2. مبررات منهجية: تصدر عن مسعانا الجاد في كيفية الاشتغال بتحديد مختلف الخطوات والإجراءات المنهجية لدراسة الموضوع، من خلال الاجتهاد قدر الإمكان في الإحاطة بها منهجيا، نظريا وتطبيقا وذلك بتبيين أسلوب توظيفها في كل محطة من محطات الدراسة وحسب مقتضياتها، عاملين في خضم ذلك على تقديم النقاط التي تزيد من الشرح النظري والتنفيذ العملي والتفسير السوسولوجي ربطا بتخصصنا العلمي.

ثانيا. أهداف الدراسة: لكل دراسة علمية قائمة أهدافا تسعى لتحقيقها، تتحدد من صلب مضمون المشكلة البحثية المطروحة، مراعية أهداف العلم من وصف أو فهم أو تفسير أو تصنيف، أو الاكتفاء بمقصد واحد، لأنه يفني بالغرض المطلوب، كونه يظهر جانبا من جوانب الموضوع ومنه من الواقع، لذلك يشترط علميا أن تكون قابلة للتحقق في ضوء مختلف الإمكانيات المتوفرة للباحث سواء المادية أو الزمنية أو البحثية.

وفي دراستنا هذه نسعى لتحقيق جملة أهداف صنفناها إلى نوعين يضم كل منهما عناصر تستجيب لطبيعته وهما:

1- أهداف نظرية: نتكفل بتحقيقها في الجانب النظري من الدراسة. وتتمثل في:

- التأسيس النظري لأهم المقاربات والنظريات الخاصة بموضوع الدراسة، مع التركيز أكثر على جودة الخدمة كمفهوم ينتمي إلى حقول علمية أخرى (إدارة الأعمال والاقتصاد والتسيير)، يتطلب الاشتغال العلمي به الاطلاع عليه والإحاطة المعرفية تحقيا للفهم النظري والتحصين العلمي في الجانب الميداني.

- تبني مقارنة نظرية تختدي بها في كامل مسار البحث بكافة خطواته، من بناء الموضوع إلى تحليل النتائج احترازا من الوقوع في ضبابية الفهم وتجنبنا للوهم المعرفي.
- توضيح النموذج الافتراضي للبرهنة على فرضيات الدراسة، نظريا وتطبيقيا.
- تقديم التوضيح النظري اللازم لكل خطوة منهجية نشتغل بها في البحث قبل تنفيذها تأسيسا لها وإقناعا بها.

2- أهداف تطبيقية: يتم تحقيقها في الجانب التطبيقي من الدراسة. وتمثل في:

هدف رئيسي، مفاده: تحديد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد جودة الخدمة في المؤسسة.

أهداف فرعية، مفادها:

- تحديد العلاقة بين درجة المرونة في العمل ومستوى رضا العملاء في المؤسسة.
- تشخيص العلاقة بين درجة الشعور بالهوية لدى العمال ومستوى حل المشكلات في المؤسسة.
- تحديد العلاقة بين طبيعة القيم الموجهة للعمل ومستوى تلبية حاجيات العملاء في المؤسسة.

ثالثا. المشكلة البحثية وتساؤلاتها: يشهد العالم المعاصر اليوم، تحولات جذرية وعميقة في الاقتصاد والأعمال والمعرفة والتكنولوجيا، جعلت معظم المؤسسات على اختلاف انتماءاتها المجتمعية وأنشطتها إلى التنافس كمحاولة لإثبات بقائها أو على الأقل الحفاظ على استمرارها، ودفاعا عن مصالحها وتحقيقا لفوائدها متخذة لذلك مختلف الآليات أو ما يسمى بالشروط الإستباقية للنجاح سواء في بيئة عملها الداخلية أو الخارجية.

وتعد الثقافة التنظيمية إحدى هذه الشروط التي يعول عليها في نجاح المؤسسات، مهما كان نشاطها لدوام بقائها باعتبارها من أهم عناصر وجودها واستمرارها، فهي المحددة لهويتها الدالة عليها، ارتباطا بالدور الذي تؤديه في تحديد كفاءتها وفعاليتها وسلوكيات الأفراد العاملين بها والقرارات المتخذة فيها، لاسيما وأنها تركز على المظاهر الثقافية المعنوية أيضا بدلا من تركيزها على الجوانب المادية والهيكلية فقط، حتى تعطي لأفرادها هوياتهم التنظيمية وتعزز استقرار النظام في المؤسسة، لتمتد إلى ضمان نجاحها، هذا ما أثبتته العديد من الإسهامات الفكرية في مجال السوسولوجيا حيث افترضت النظريات الكلاسيكية (نظرية البيروقراطية

الفصل الأول.....الإطار التصوري للدراسة

لماكس فيبر، الإدارة العلمية لتايلور، نظرية التقسيم الإداري لفايول) أن الإنسان العامل كائن اقتصادي تحركه الحوافز المادية وهي الكفيلة بضمان ولائه للمؤسسة، وأن الأداء يقوم على الرشد والعقلانية، والاتصال يتصف بالرسمية، وذلك بتركيزها على الجانب الفني من العمل كالتخصص، تقسيم العمل، تسلسل السلطة. أما النظريات الحديثة (نظرية العلاقات الإنسانية لمايو، البنائية الوظيفية "لبارسونز وميرتون" وغيرها نظرية اتخاذ القرار "لسيمون ومارش"، ونظرية النسق التعاوني "لشيستر بارنار") فقد اعتبرت الإنسان كائن اجتماعي تحركه حاجياته النفسية والاجتماعية، كما استندت إلى مجموعة من المفاهيم مثل: لا مركزية السلطة، الطابع التمثيلي للبيروقراطية، المشاركة في اتخاذ القرار الرغبة في تحقيق الأهداف. في حين تعاملت النظريات المعاصرة (نظرية النظم، نظرية Z ونظرية الإدارة بالأهداف وغيرها) مع الواقع المؤسساتي بأبعاده المادية والإنسانية مستندة إلى قضايا ومفاهيم أكثر إجرائية، باعتبارها المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة، مع ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري واستخدام التكنولوجيا الحديثة وترسيخ ثقافة تنظيمية، وتأثر المؤسسة بالبيئة الخارجية والإدارة بالمشاركة.

وتعد جودة الخدمة أحد النتائج النهائية للجهد المبذول في المنظمة من طرف موظفيها، كل حسب وظيفته، أساس نجاح المؤسسات في بلوغ أهدافها، فهي من تصنع الفارق إيجاباً أو سلباً بين مؤسسة وأخرى وتضمن بقاءها في سوق المنافسة، لارتباطها بمؤشرات هامة مثل زيادة رضا العملاء وحل مشكلاتهم وتلبية حاجياتهم. فقد أضحت جودة الخدمة غاية أية منظمة مهما كان نشاطها وحجمها، تسعى لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء الذي يعكس جودة خدماتها، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات المأخوذة من تجارب نماذج علمية لرواد الجودة مثل "جوران" الذي يوضح خطوات أساسية لتحقيق جودة الخدمة كبناء الوعي بثقافة الجودة داخل المؤسسة والتدريب المستمر وتحسين الخدمة وتطويرها، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد إدارية هي التخطيط والتنظيم والتحكم. و"إيشكاوا" الذي وضع المبادئ الأساسية لرقابة الجودة ومنها، اعتبار الجودة جوهر العملية الإدارية، تعتمد بدرجة كبيرة على المشاركة الفعالة للعمال، وتبنى على وجهة نظر العميل ما يستدعي التعرف على احتياجاته وكيفية تلبيةها.

هذا المنحى بتبني ثقافة الجودة في تقديم الخدمة للعميل، يبدو أن المؤسسات الجزائرية بدورها عملت على الأخذ به خاصة بعد توجيهها نحو نظام اقتصاد السوق والتجارة الحرة والعولمة، حيث أضحت تعمل على تحسين منتجاتها وخدماتها من أجل تلبية احتياجات عملائها، وتحقيق ربحيتها، والحفاظ على بقائها من خلال الاعتماد

على استراتيجيات تدور حول العميل والأخذ بتوسيع دائرة العملاء في ظل أنظمة اقتصادية وخدمائية، تتميز بنسق مشترك قائم على احترام العميل والسعي لإرضائه، تحقيقا للنجاح والتموقع في ظل سوق تتسم بحدة المنافسة. لذلك وانطلاقا من فترة الألفينيات أضحت المؤسسات الجزائرية ومنها الخدمائية مؤسسات موجهة بالعميل تماشيا مع الاتجاه العالمي على العموم تسعى لتحسين خدماتها ومنها المؤسسات الصحية التي شهدت تغيرات كبيرة خاصة في العقدين الأخيرين، سواء على مستوى الإنشاء أو الهيكل أو التنظيم، يتضح ذلك من الإصلاحات التي اتخذتها الدولة الجزائرية بداية من 2007، بموجب الخريطة الصحية الجديدة التي أخذت بعين الاعتبار التغيرات المتسارعة في المحيط الخارجي عامة، فضلا عن الأساليب والطرق التنظيمية المتعلقة بالإدارة والتشغيل والتطور التقني.

فقد عملت السلطات المعنية بالأمر على البحث عن الحل المناسب لتنظيم وتطوير القطاع الصحي والذي مثلته الخريطة الصحية الجديدة التي جاءت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 والمتعلق بإنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية، من أجل إعطاء الاستقلالية لكل منهما وبالتالي الفصل بين تسيير المستشفيات والهيكل خارج المستشفيات، حيث كان الهدف الجوهرى من التغيير، تقريب الخدمة من المواطن وتحسينها بالدرجة الأولى. وهو الأمر الذي يمكن تلمسه في الواقع إذ يلاحظ تحسن إلى حد ما في نوعية الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات الاستشفائية مقارنة بما كان موجودا سابقا.

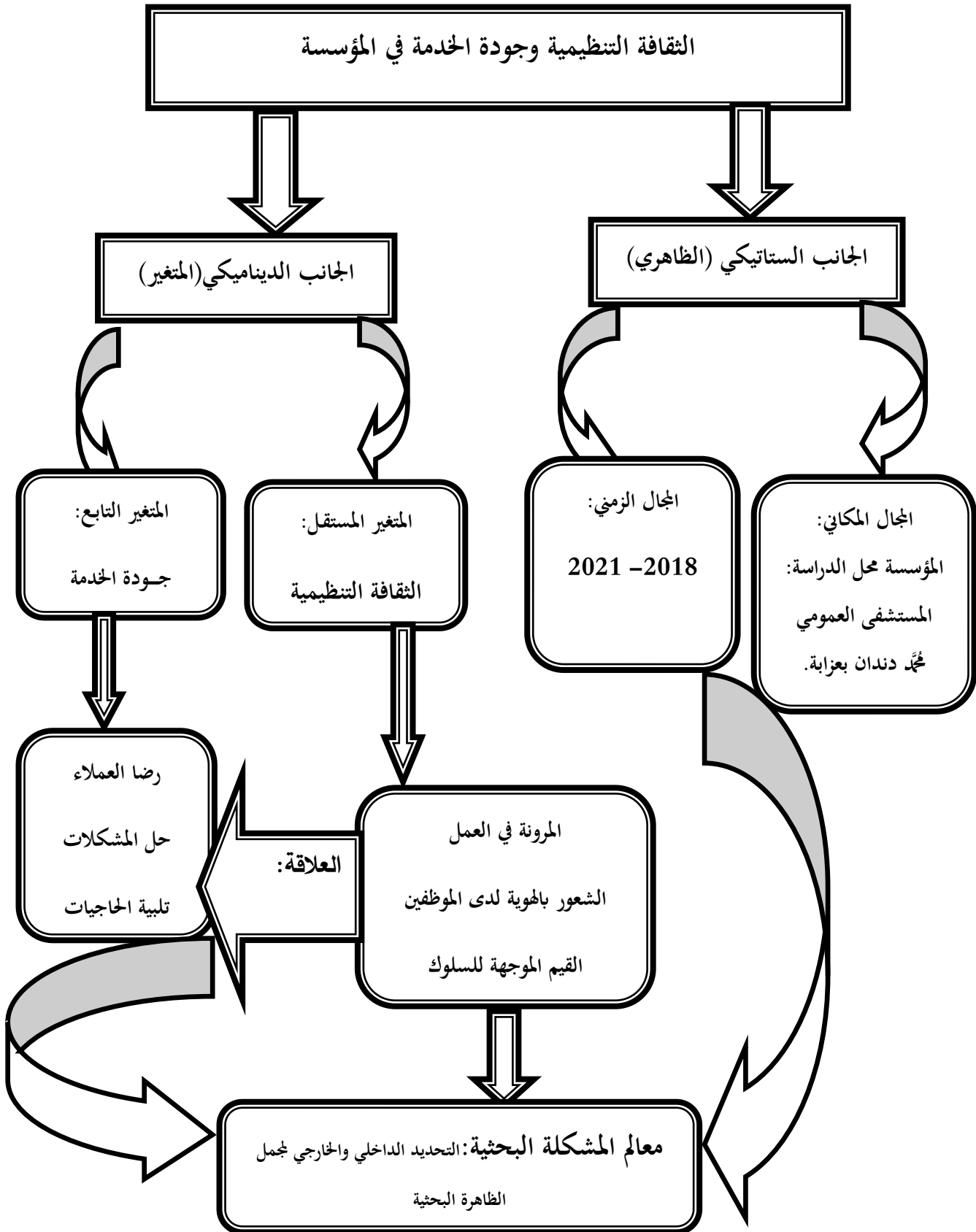
تأسيسا على هذه الرؤية في طرح المشكلة البحثية للدراسة، صغنا تساؤلنا الإشكالي الرئيسي كما يلي:

- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسات؟

تتفرع عنه ثلاثة أسئلة فرعية، تزيد من دقته وتسهل الإجابة عليه، هي:

- 1- كيف تساهم درجة المرونة في العمل في زيادة معدلات رضا العملاء؟
- 2- كيف يساهم الشعور بالهوية لدى الموظفين في زيادة حل مشكلات العملاء؟
- 3- إلى أي مدى يؤدي الالتزام بالقيم التنظيمية في المؤسسة إلى زيادة تلبية احتياجات العملاء؟

شكل رقم (1): يوضح معالم المشكلة البحثية



رابعاً. فرضيات الدراسة ونموذج البرهنة عليها:

1. الفرضيات: منها ما هو رئيسي وما هو فرعي نقدمها كما يلي:

أ- فرضية بحثية رئيسية، مفادها: هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

ب- فرضيات فرعية، اشتقت من الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية ترتبط بالمؤسسة محل الدراسة تتمثل في:

- تساهم درجة المرونة في العمل في زيادة معدلات رضا العملاء بالمؤسسة.

- يساهم الشعور بالهوية لدى الموظفين في زيادة حل المشكلات للعملاء بالمؤسسة.

- يؤدي الالتزام بالقيم التنظيمية إلى زيادة تلبية احتياجات العملاء بالمؤسسة.

2- نموذج البرهنة على الفرضيات: يؤكد العلماء أن المعرفة العلمية لا تحمل دليلاً بحد ذاتها فيجب

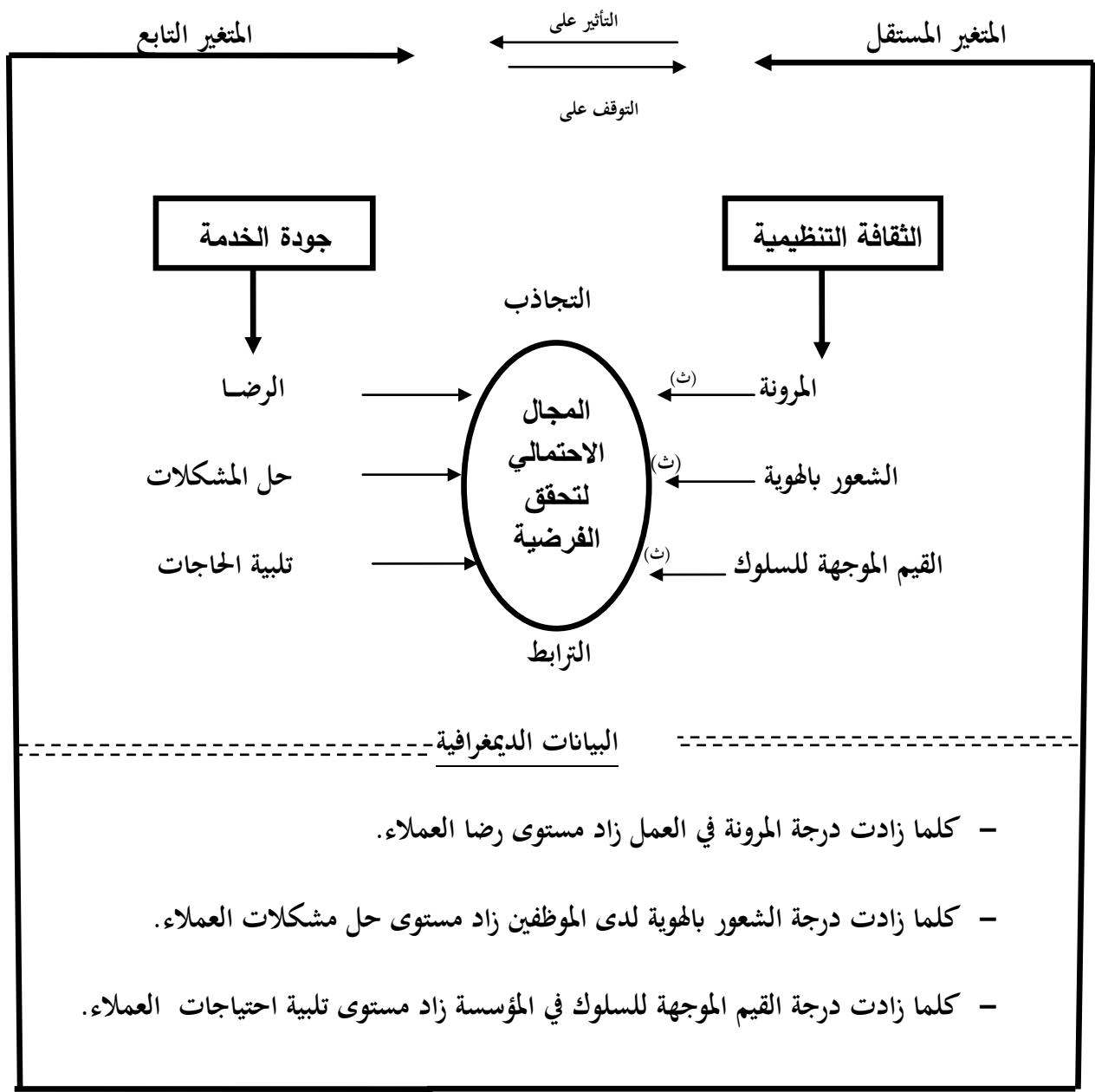
البرهنة على إدعاءات الحقيقة بشكل موضوعي. وفي البحث العلمي تحتاج دائماً الفرضيات إلى البرهنة عن مد صحتها، لذا فقد تعدد أساليب البرهنة عليها بتعدد واختلاف المدارس الفكرية واتجاهات أصحابها.

وفيما يلي توضيح للنماذج الافتراضية للبرهنة على الفرضيات البحثية في شكلها العام والفرعي، وذلك

وفق الأشكال التوضيحية التالية:

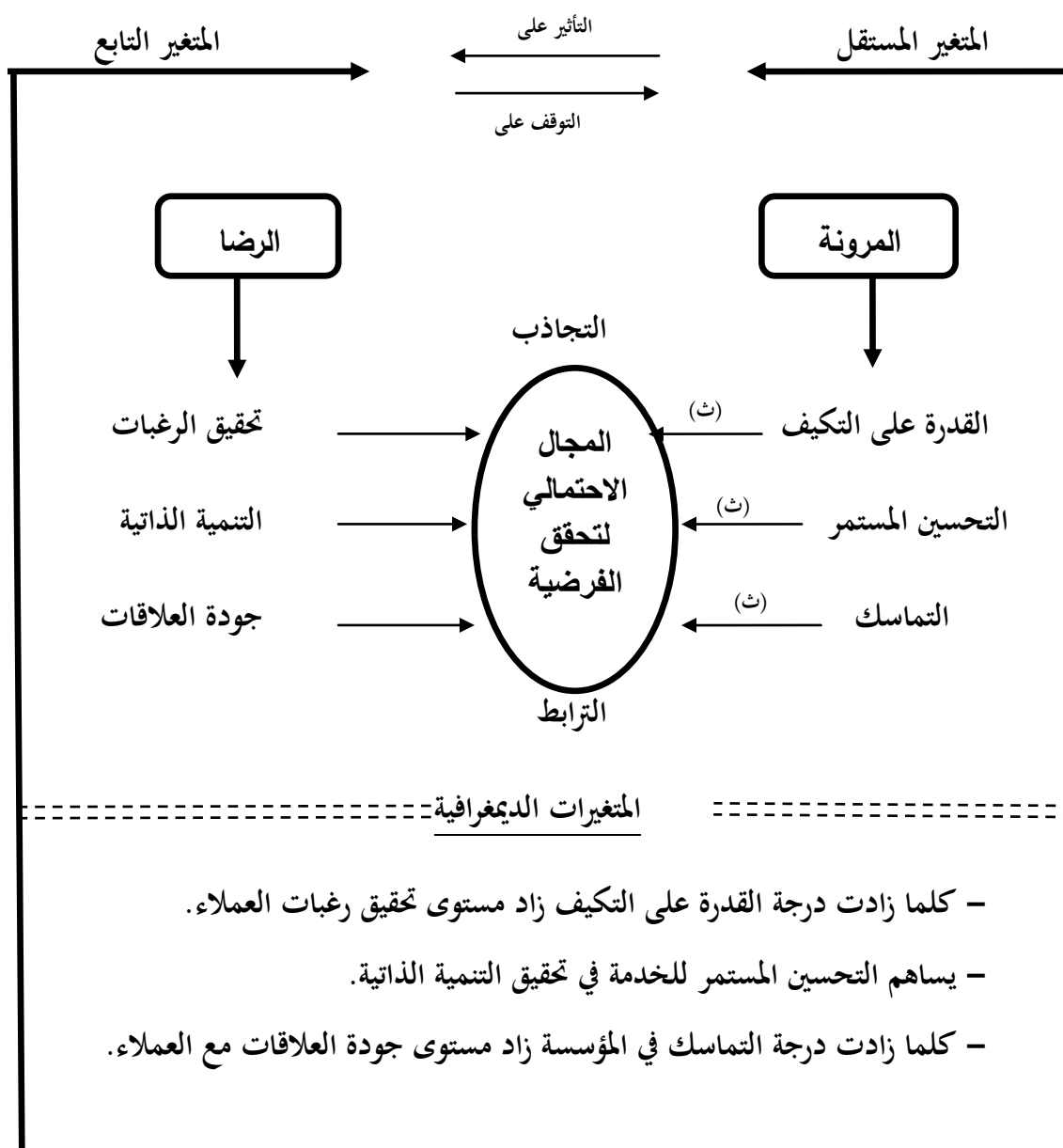
شكل رقم (3): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة

هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء.



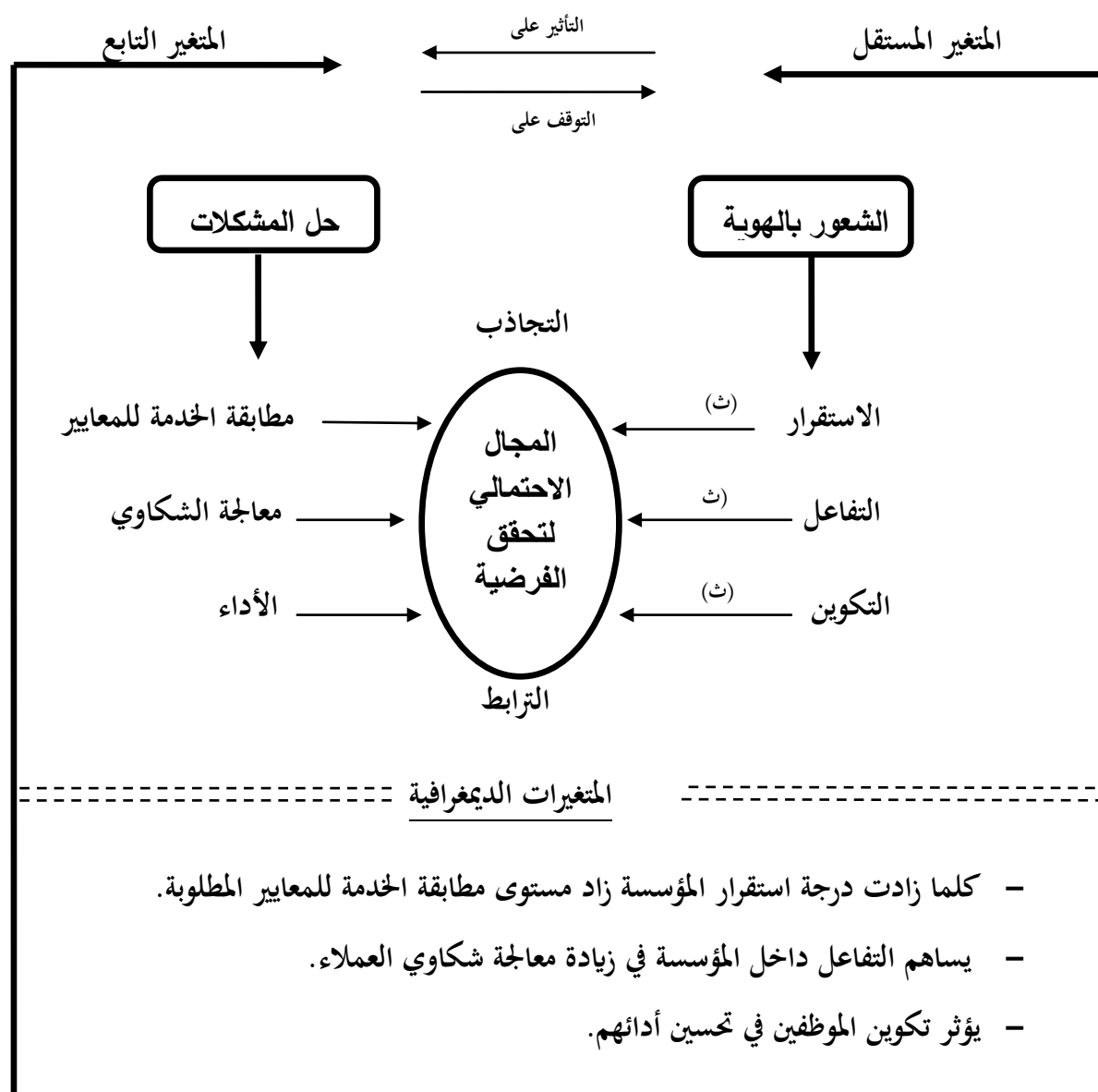
شكل رقم (4): نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الأولى.

تساهم درجة المرونة في العمل إلى زيادة معدلات رضا العملاء.



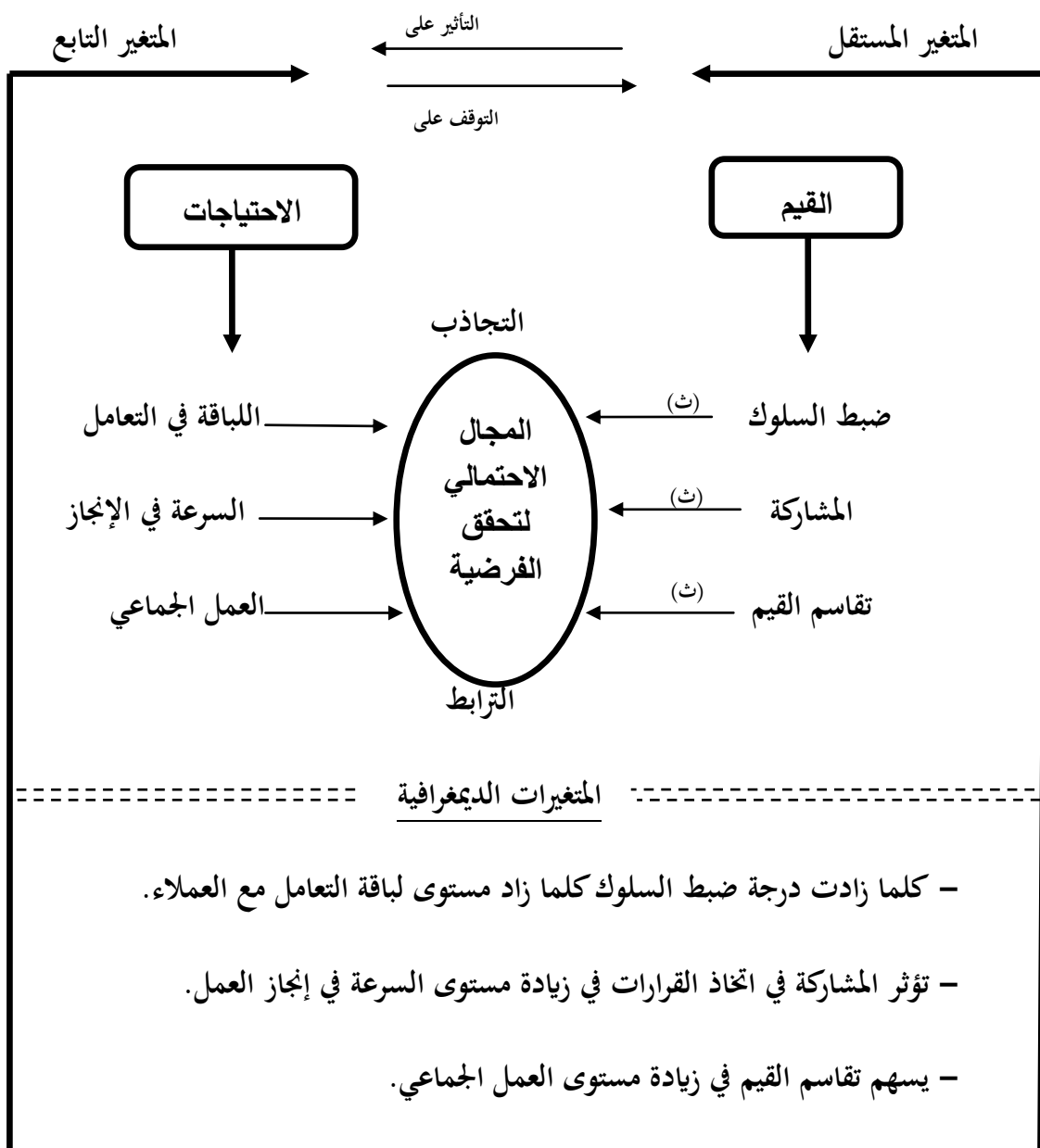
شكل رقم (5): نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الثانية.

يساهم الشعور بالهوية لدى الموظفين في زيادة حل مشكلات العملاء



شكل رقم (6): نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة.

يؤدي الالتزام بالقيم التنظيمية في المؤسسة إلى زيادة تلبية احتياجات العملاء.



خامسا. مفاهيم الدراسة: من مقتضيات كل دراسة علمية تحديد مفاهيمها، ففيها ضبط للمجال المفاهيمي الذي يشغل الباحث في نطاقه، فضلا عما يترتب عنها من ضبط لخطوات لاحقة لها، ما جعل بعض الباحثين يشدد على أن "الاستغناء عنها تقصيرا منهجيا يجب تفاديه".

1- مستوى التحديد النظري لمفاهيم الدراسة:

أ. مفهوم الثقافة التنظيمية: يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأكثر تداولاً في البحوث والدراسات العلمية المنجزة، لذا ففي تعريفنا له سنتجاوز المرور بتعريف مفهوم الثقافة لتعرض مباشرة لتعريف مفهوم الثقافة التنظيمية الذي تعج مؤلفات علم الاجتماع والإدارة، وكلها تؤكد أنه لا يخرج عن نطاق الثقافة المجتمعية عامة. وفي تعريفنا لهذا المفهوم تعمدنا إبراز دلالاته من ثلاث زوايا: وفق العلماء، وفق التصنيفات الموضوعية له، وفق المداخل النظرية.

● التعريفات المفاهيمية للثقافة التنظيمية عند العلماء: ومنها نقدم ما يلي:

تعريف 1. قدم "إدغار شين" (Edgar Shein) تعريفا للثقافة التنظيمية، يعد بمثابة التعريف الأكثر تداولاً والذي ضمنه في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" سنة 1985، وذلك في إطار دراسته للأبعاد الثقافية في المؤسسة قائلاً: "ثقافة المؤسسة هي بناء من القيم الأساسية المشتركة من طرف جماعة معينة أنتجتها واكتشفتها أو طورتها عن طريق التعلم على تجاوز الصعوبات الخاصة بالتكيف الخارجي أو الاندماج الداخلي، فهي بمثابة القيم التي تعمل جيداً وبطريقة كافية من اعتبارها إجرائية للممارسة ومن هذا الباب تكون كمدرسة للأعضاء الجدد للجماعة، بكونها الطريق الأفضل للتصور والتفكير والإحساس بالمشاكل المتشابهة." ليعتبرها بذلك "كموجه عام لحل المشاكل وكذا ما تعلق بالثقافات المحلية والهويات المهنية وما بينها من علاقات الانسجام وطبيعة ذلك الانسجام." (Shein. 1985. P 36)

تعريف 2. أما "سانسيلوي" (Renaud Sainsaulieu) وهو أول من أسهم بفكرة ثقافة المؤسسة في فرنسا عرف الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن خزان لجملة من القيم والقواعد والتمثيلات الجماعية التي تم بناؤها واستنباطها ذاتياً، وهي تعمل على تحريك وتحديد أعماق العلاقات الإنسانية." (تواتي وعامري، 2015، ص 123)

كما جعل منها "عاملاً مفسراً للسلوكيات التنظيمية و علاقات العمل، بل وذو بعد من ذلك حين قال: أنه بإمكاننا وفقاً للمجموعات الاجتماعية المهنية وضع أشكال "ترسيمات" مختلفة للسلوك في المؤسسة، واضعاً هذه الأشكال في أربعة نماذج ثقافية رئيسية." (كوش، 2002، ص 115)

تعريف 3. "للعميان" الذي عرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما. (العميان، 2002، ص 33)

تعريف 4. الثقافة التنظيمية، هي: مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة وهي معايير سلوكية تحدد المقبول من السلوكيات من غير المقبول، ثقافة تركز على الكيف لا الكم، كما تؤدي وظائف عدة منها الشعور بالهوية الخاصة المتميزة، تنمية الولاء للمنظمة، تعميق الاستقرار في المنظمة، وهي بمثابة مرجعية للعاملين. (القطامين، 2002، ص 68)

• التعريفات المفاهيمية للثقافة التنظيمية حسب تصنيفاتها:

يأخذ أحد التصنيفات بإمكانية تعريف الثقافة التنظيمية وفقا لأربعة مجاميع رئيسية. حيث حاول باحثوا **التصنيف الأول** التعبير عن الثقافة التنظيمية بالنظام الاجتماعي، كما ورد في مفهوم (Pettigrew, 1979) المتضمن "نظام يمثل المعاني المقبولة علنيا وجماعيا والتي تسري على مجموعة معينة ومن زمن معين". ونجد ذلك في مضمون أورده (robbins, 1998) وعدها "نظام ذي معنى يشترك، ويؤمن به أعضاء المنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وله مجموعة خصائص أساسية تقدرها المنظمة". ونظر باحثوا **التصنيف الثاني** إلى الثقافة كمزيج من الأبعاد وهذا ما أكده (hellriegel, et al, 1989) بقوله أنها: "الفلسفات والايديولوجيات والقيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والمعايير المشتركة". وأشار إلى ذلك (stoner, et al, 1996) وقال إنها: "خليط من الافتراضات والقصص والسلوكيات والأساطير وغيرها من الأفكار التي تتلاءم مع بعضها لتعريف ما الذي يعنيه العمل في منظمة من المنظمات". واشترك معه في الرأي (o'reilly, et al, 1991). وركز أصحاب **التصنيف الثالث** على النظام القيمي في تعبيرهم عن الثقافة التنظيمية. ونلاحظ ذلك في مفهوم (moorhead & groffin, 1995) حيث يؤكد أنها: "مجموعة القيم المشتركة والمسيطرة والمنقولة بواسطة المعاني الرمزية والقصص الخرافات الشعارات، الأساطير والحكايات) وهذا ما ذهب إليه (wikins & ouch, 1983) في مفهومه بأنها "القيم القوية الواسعة والمشاركة".

وأكد باحثو **التصنيف الرابع** على أن الثقافة التنظيمية بمثابة مجموعة متكاملة من الأبعاد المشتركة واستنادا لذلك يرى (القيوتي 2000) أنها "منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الأفراد والطرائق التي يتم إنجاز المهام وفقها والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم). واتفق معه (ياسين، 1999) في مفهومه لها بأنها "منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في إدراكها والتعبير عنها والإيمان بها كل أفراد التنظيم بغض النظر عن الوظيفة والمستوى

الإداري)". وأيد (wurster,2002) ذلك حين اعتبرها: "منظومة من القيم والمعتقدات المشتركة تتفاعل مع الأفراد والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة في المنظمة لإنتاج معايير سلوكية". واشترك معه في الرأي كل من (smith,2004) (daft,2004) (avruch,2003).

من هنا يبدو جليا تعدد مفاهيم الثقافة التنظيمية التي جاءت لتعبر عن اتجاهات الباحثين نحوها ومحاولتهم الجادة لوضع مفهوم واضح وشامل لكل مكوناتها وأبعادها وعناصرها لما لها من أهمية في حياة المنظمة وأعضائها.

● التعريفات المفاهيمية للثقافة التنظيمية حسب المداخل النظرية:

-أورد (smith,2004) سبعة مداخل في دراسة ثقافة المنظمة، وقد تبلورت هذه المداخل خلال مراحل تطور مفهوم الثقافة وتلك المداخل هي:

- المدخل التاريخي: ينظر هذا المدخل إلى الثقافة بمثابة ميراث اجتماعي أو تقليدي والذي ينتقل عبر الأجيال المستقبلية. ومن رواد هذا المدخل (Yuchtman, Seashore, Georgopoulos,) (Tannenbaum).

- المدخل السلوكي: يؤكد هذا المدخل على أن الثقافة هي سلوكيات مشتركة ومتعلمة ومن رواده (Perrow, Etzioni).

- المدخل المعياري: يركز هذا المدخل على أن الثقافة تعبر عن المثاليات والقيم أو قوانين للعيش وقد اهتم بهذا المدخل كل من (March, Cyert, House, Felley)

- المدخل الوظيفي: يشير هذا المدخل إلى أن الثقافة هي طريقة لحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكيف مع البيئة وقد تبني المدخل المذكور كل من (Macgregor, Addison, Likert).

- المدخل الفكري: يبين هذا المدخل أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أفكار معقدة أو عادات متعلمة. وقد ساهم في بلورة هذا المدخل كل من (Cross, Selznick).

- المدخل الهيكلي: يوضح هذا المدخل أن الثقافة التنظيمية تتكون من أفكار ورموز أو سلوكيات مثالية مترابطة وقد اعتمده كل من (Levine, White, Baranard, georgiou).

- المدخل الرمزي: وتتحدد الثقافة التنظيمية على وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة تشترك بها المنظمات. وقد ساهم في تجسيده كل من (Merton, Parsons, Fremont) (خوين، 2009، ص 6-8)

يتضح من جملة التعريفات المقدمة لهذا المفهوم بمناحيها الثلاث أنها تحمل عدة دلالات، يمكن مناقشتها على النحو التالي:

- تلتقي جميع التعريفات، حول مضمون أساسي للثقافة التنظيمية وهو القيم، التي يتحتم على الأفراد العاملين بالتنظيم الالتزام بها لأنه في ضوءها يتم الحكم على أنماط سلوكياتهم وأساليب أدائهم وطرق تفكيرهم.
- أن مفهوم القيم بحد ذاته، يتسع ليحتوي مدلولات أخرى مثل: المعايير، التوقعات الاعتقادات الافتراضات أسلوب التعامل، الطقوس، الرموز، يشترك أعضاء المنظمة فيها و يعملون وفقها ويتعاملون مع غيرهم بها أيضا ما يجعلها تمثل الجو العام للمنظمة.
- الثقافة التنظيمية من وضع أعضاء المنظمة لاسيما الرؤساء أو ذوي النفوذ في المؤسسة، مأخوذة من ثقافة المجتمع.
- الثقافة التنظيمية تميز منظمة ما عن المنظمات الأخرى.
- للثقافة جانب رمزي (الرموز، الطقوس، الإحساس...) يعمل على ترسيخها ويغذيها لبقائها.
- للثقافة التنظيمية تأثيراتها أو علاقتها بمسائل تهم المنظمة، كت تحقيق الأهداف، ولاء العاملين، طرق تفكيرهم وسلوكياتهم، هوية المنظمة وشخصيتها، استقرارها وتميزها عن غيرها من المنظمات.

ب. مفهوم جودة الخدمة: تختلف دلالات جودة الخدمة، كما يشار إليها باختلاف الأفراد، بداية بمعانيها في الحياة اليومية، فقد تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز. ويراه البعض الآخر متحققة في الخدمات مرتفعة السعر، وغائبة عما هو رخيص. وقد تستعمل لوصف الخدمات التي تحمل خصائص وصفات مرغوب بها، أو للدلالة على دقة أداء الخدمة للوظيفة المشتراة لأجلها. وقد يوازي استخدامها مع منتجات دولة معينة، أو منظمة معينة. غير أن اهتمامنا بالجودة في هذا المقام ينصب على معناها العلمي في حقل المعرفة الإدارية أو الأدب الإداري لا اليومي، وان اختلفت التعريفات هنا أيضا. لذلك نحاول عرض عدد من تلك التعريفات المستقاة من العلماء واضعي هذا المفهوم ونماذج دراساتهم بشأنه.

● التعريفات المفاهيمية لجودة الخدمة حسب العلماء.

تعريف 1. "إدوارد ديمينغ Edward Deming" المعروف بأبي الجودة في اليابان والملقب بقائد ثورة الجودة في العالم"، ومن الاختصاصيين في عمليات تحسين الجودة والإنتاجية، صاحب كتاب "الخروج من الأزمة" و"جائزة ديمينغ". حسبه جودة الخدمة: عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في جميع النشاطات. "كما أنه لخص الجودة في المعادلة التالية: (الحياوي، 2006، ص25)

الجودة = نتيجة العمل المبذول

التكلفة الكلية

تعريف 2. يعرفها "أرموند فيجنباوم" **Feigenbaum**: وهو من أوائل من اقترح تطبيق الجودة الشاملة كأساس لمراقبة الجودة في المنظمة. بأنها عملية استراتيجية تتطلب وعياً من قبل كل فرد في المنظمة وأن التوجه بالتميز أكثر فائدة ومنفعة للمنظمة من التوجه بالعيوب. (المحياوي، 2006، ص 25) ويعتبر "فيجنباوم" أن للجودة ثلاث خطوات: التركيز على القيادة في الجودة وتكنولوجيا الجودة الحديثة والالتزام التنظيمي.

تعريف 3. ويعرفها Rinehat: بأنها الخصائص المتجمعة لخدمة ترضي احتياجات الزبون، سواء كان الزبون هو المتلقي المباشر للخدمة أو المستخدم الأصلي للخدمة. (القيسي، 2011، ص 25-26).

تعريف 4. لجوزيف جوران (Josef Joran) صاحب كتاب "دليل مراقبة الجودة" أصدره سنة 1951. عرف جودة الخدمة بأنها تعني " مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب" وملاءمة المنتج أو الخدمة لاحتياجات المتلقي " (المحياوي، 2009، ص 21) وقد صنف "جوران" المستهلكين من الخدمة إلى صنفين: المستهلك الداخلي الذي يعمل داخل المنظمة، والمستهلك الخارجي الذي يقتني الخدمات من المنظمة.

• التعريفات المفاهيمية لجودة الخدمة حسب المداخل النظرية.

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم جودة الخدمة، يتبين أن الباحثين لم يتفقوا فيما بينهم على تعريف موحد للجودة عامة، لذلك نجد بعض المهتمين والمسؤولين عن جودة المنتج وهو "ديفيد كارفين" قد قدم في كتابه "إدارة الجودة" خمسة مداخل نظرية تعكس إلى حد كبير تعريفات الجودة سواء بالنسبة للخدمات أو السلع. وهي:

- **مدخل الامتياز:** وفق هذا المدخل الجودة تعني ملائمة المنتج للاستخدام، أي توفر المنتج على مواصفات ترضي المستهلك وتشبع رغباته، وهذا المدخل يتفق مع تعريف "فيجنباوم **Feigenbaum**" للجودة على أنها تحقيق رغبة المستهلك.

- **مدخل يعتمد على المنتج:** وفق هذا المدخل يمكن تحقيق الجودة من خلال وضع صفات وخصائص في المنتج يمكن قياسها وتحديد كميتها، فالفارق بين المنتجات هو انعكاس لفارق خصائص ومكونات تلك المنتجات عن بعضها البعض، كما يؤكد هذا المدخل على أن الجودة التي تبني على تفضيل الشخص والمعايير التي يتم القياس عليها قد تكون مضللة. وهذا المفهوم يتطابق مع مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة التي تؤكد على دقة مطابقة المواصفات الموضوعية. (المحياوي، 2006، ص 21-26).

- **مدخل يعتمد على الزبائن:** ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل ملائمة المنتج للإستخدام بمواصفات ترضي المستهلك وتشبع رغباته، وبأداء أفضل. وهذا المدخل يتفق مع ما أكد عليه **جوران juran** بأن الجودة هي ملائمة المنتج للاستخدام.

- **مدخل يعتمد على التصنيع:** وفق هذا المدخل الجودة تعني صنع منتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها مع خصائص التصميم المطلوبة وفق معايير المنظمة. ويتفق هذا المدخل يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان ومفهوم التلف الصفري الذي يقول به **كروسي Crosby**، ويمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير الجودة المستهدفة بأقل تكلفة للجودة المطلوبة. (الحياوي، 2009، ص 21).

- **مدخل يعتمد على القيمة:** ويهدف هذا المدخل إلى ربط الجودة بسعر المنتج، أي مدى إدراك الزبون لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه وقيمة خدماته مقارنة بالسعر الذي يدفعه لذلك، فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالكلفة المقبولة. (الحياوي، 2006، ص 27-28).

يتضح من جملة التعريفات المقدمة لجودة الخدمة عامة، أنها تحمل عدة دلالات نناقشها في النقاط التالية:

- **عدم اتفاق العلماء حول معنى موحد لمفهوم جودة الخدمة، فهو يعني عند البعض معايير التميز والقدرة على تلبية وإشباع احتياجات الزبون ومتطلباته. كما تعني عند آخرين ملاءمة الغرض المطلوب أو شروط ومواصفات الزبون لتتوافق مع توقعاته، أو مع أهداف العمل.**

- **أن جودة الخدمة يحمل دالتين واضحتين، تشير الأولى إلى ارتباطها بالخدمة نفسها وتشير الثانية إلى العلاقة بين الزبون والخدمة، وبناء على هذا الارتباط فإن المعنى الأول ينظر إلى الجودة من حيث مدى مطابقتها للمواصفات المحددة لها أما الثاني فينظر إلى الجودة على مدى ملاءمتها للغرض الذي أنتجت من أجله. في حين أن جودة الخدمة عند الزبون تختلف عنها عند المنظمة (المنتج). فالزبون ينظر إليها على أنها قيم، بمعنى من حيث مدى قدرتها على تلبية الغرض المطلوب. أما المنظمة فتتنظر إليها من حيث التصميم وجودة الأداء وجودة الإنتاج (جودة المطابقة).**

2- مستوى التحديد الإجرائي للمفاهيم:

أ. **مفهوم الثقافة التنظيمية:** نمط من القيم والمعتقدات والاتجاهات، المشتركة، يساعد الأفراد الفاعلين في المنظمة على أداء مهامهم، ويحدد لهم معايير سلوكياتهم، ويشعرهم بمويتهم التنظيمية، ويوجه سلوكياتهم، فيميز بذلك مؤسستهم عن غيرها من المؤسسات، ويضمن استقرارها الداخلي وتكيفها الخارجي. **وينحصر استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية بهذا المعنى الإجرائي في الدراسة الحالية في المؤسسة محل الدراسة في الأبعاد التالية:**

• المرونة في العمل.

• الشعور بالهوية.

• القيم الموجهة للسلوك التنظيمي.

ب. مفهوم جودة الخدمة: هو مدى ملاءمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات العميل سواء كان داخلي أي العامل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة أو الخارجي الذي تتمحور حوله أنشطة المؤسسة وجهودها من أجل تلبية احتياجاته وكسب رضاه. وينحصر استخدام مفهوم جودة الخدمة بهذا المعنى الإجرائي في الدراسة الحالية في المؤسسة محل الدراسة في الأبعاد التالية:

• رضا العملاء.

• حل مشكلات العملاء.

• تلبية احتياجات العملاء.

سادسا. مصادر الدراسة: تتأني أهمية تحديد مصادر الدراسات العلمية، باعتبارها أوعية فكرية تساعد الباحث في بحثه من خلال إمداده بكافة المعلومات التي ترتبط بموضوعه، فتحقق له إما إغناء بحثه أو تقديم الإجابات الجاهزة لما يتساءل عنه، أو الحصول على أدلة إضافية حول الموضوع، لذا فكلما عاد الباحث إلى عدد كبير من المصادر والمراجع كلما كان بحثه ذا جدوى وقيمة.

وتختلف مصادر البحوث العلمية باختلاف صنفها (كتب، دوريات، رسائل جامعية وثائق...) إلا أنها تعبر عن رأي العلم. واستنادا إلى النوع الوصفي ذو الطبيعة الميدانية للدراسة، فقد اعتمدنا على نوعين من المصادر في إنجازها:

1. مصادر الجانب النظري: تمثلها مختلف المراجع بأنواعها المتعددة (كتب، دوريات رسائل جامعية أنترنت) من أجل تحديد وتحرير السياق المعرفي لموضوع الدراسة سواء في مستوى تحديد الإطار التصوري الخاص بالموضوع أو وضع الفصول النظرية لمتغيري الدراسة.

2. مصادر الجانب التطبيقي: يتبين معنا من خلال النقاط التالية:

أ. المصدر التاريخي المتعلق بالشواهد والأحداث خلال فترة الدراسة.

ب. المصدر الميداني، من حيث:.

- الطريقة المنهجية المتمثلة في المسح الاجتماعي: كطريقة تساعد في جمع المعطيات الميدانية.

- مصادر جمع البيانات: تمثلها الوثائق والسجلات والإحصاءات الخاصة المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة.

- أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة والاستبيان.

- أسلوب معالجة البيانات: الأسلوب الإحصائي للبيانات والأسلوب السوسيولوجي.

خلاصة:

بحسب ما تم تقديمه في هذا الفصل، فقد أوضحنا خطوة تحديد الإطار التصوري للدراسة، الذي تتقاسمه عناصر مختلفة، اشتغلنا بها وفق ما تتطلبه المقتضيات المنهجية للدراسات العلمية عموماً والسوسيولوجية خصوصاً حيث حددنا في البداية أهمية ومبررات اختيار الموضوع، سواء من حيث: الأسباب المعرفية والمنهجية شارحين كل منها بما يتلاءم ومقاصدها. وكذا الأهداف التي صيغت على أساس الفرضيات البحثية فجاءت في شكل أهداف نظرية تحقق الإلمام النظري بالموضوع المدروس وأهداف تطبيقية، تنفيذ التحقق الميداني.

ثم أتينا لتحديد المشكلة البحثية، سائرين في طرحها ارتباطاً بترتيب متغيراتها كما حددت في عنوان الدراسة على اعتبار أن المتغير المستقل عاملاً مساهماً في حدوث المتغير التابع. أما فرضيات الدراسة، وابعبارها الحلول المقترحة لتساؤلات المشكلة البحثية والتي تسعى الدراسة لاختبارها والتحقق منها، فقد صيغت بطريقة

تقريرية بحسب تساؤلات الإشكالية المطروحة، مع تصميم النماذج الافتراضية للبرهنة عليها وفق مبدأ التحقق لحلقة فيينا انطلاقاً من تحديد متغيراتها وأبعادها ومؤشراتها. في حين تم تحديد الإطار المفاهيمي الذي تدور في نطاقه الدراسة بناء على المفهومين الأساسيين اللذين تشتغل بهما: الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة. ليأتي في الأخير تحديد المصادر المعتمد عليها في إنجاز الدراسة، سواء في شقها النظري أين تمت الاستعانة بمختلف المراجع أو بشقها الميداني المرتكز على طريقة جمع المعطيات باستخدام أدوات معينة وهي المقابلة والملاحظة والاستبيان أو الأسلوب الإحصائي الخاص بتحليل البيانات وكذا السوسولوجي.

الفصل الثاني: الأبعاد المعرفية للثقافة التنظيمية.

تمهيد

أولا. أهمية الثقافة التنظيمية.

ثانيا. مكونات الثقافة التنظيمية.

ثالثا. خصائص الثقافة التنظيمية.

رابعا. أبعاد الثقافة التنظيمية.

خامسا. أنواع الثقافة التنظيمية.

سادسا. وظائف الثقافة التنظيمية.

سابعا. تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة.

ثامنا. مداخل قياس وتقييم الثقافة التنظيمية.

تاسعا. البعد الثقافي التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

خلاصة.

تمهيد

تؤكد مؤلفات الفكر التنظيمي أن الإدارة ليست مجرد مهام تنفذ، لكنها أيضا أفراد يؤدون هذه المهام، ما يعني أن كل تحصيل من طرف الإدارة هو تحصيل من طرف الأفراد (مديرا وعمالا) وأن أي فشل لها هو فشل لهؤلاء. فهم ينجزون أعمالهم استنادا إلى مرجعية محددة تحكمها مجموعة قوانين ومبادئ وسلوكيات وأخلاقيات تعرف في مجملها بثقافة المؤسسة، والمستمدة بالأساس من ثقافة المجتمع ومضامينها من: قيم وتقاليد ومعتقدات واتجاهات وتوقعات. لأنها وإن كانت تبدو مرآة لأعضائها وبيئتها الخاصة فإنها تبقى في حقيقة الأمر تعكس ثقافة المجتمع عامة بكل تفاصيلها، على اعتبار أن الثقافة كل مركب يشمل إنتاجات الإنسان، سواء في صورتها المعنوية (فن، معتقد، أخلاق عادات...) أو في صورتها المادية (مباني، اختراعات أجهزة...) لذلك فإن فهم سلوكيات مثل: تطبيق القوانين وتقدير أهمية الوقت والسلوك المنظم و الرغبة في الإنجاز وإتقان العمل والمثابرة عليه، تعد شروطا ضرورية للنجاح في أي ميدان ومنها الإدارة في المؤسسات كونها تساعد على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بها والتحكم فيها وتأثيرها في علاقاتهم ببعضهم البعض من جهة وبالمؤسسة من جهة أخرى وبعمالها أيضا، ومن ثم تمكن إدارة المؤسسة من رسم السياسة التي تراها ناجحة لها وتكفل بتوجيه أفرادها الوجهة المرغوب فيها، ما يساعد على تحقيق أهدافها.

على هذا الأساس، نتناول في هذا الفصل ماهية الثقافة التنظيمية، من جوانب عدة نقدمها في شكل عناصر كبرى تحيط بالموضوع، إحاطة نأمل أن تكون ذات فائدة نظرية يمكن التسلح بها، تساعدنا في إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة في مختلف المراحل، بداية بتحديد أبعاد الفرضيات سواء في شقها العام أو الجزئي، وبناء الاستبيان وانتهاء بتحليل البيانات وتفسير النتائج.

أولا. أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أكدت الدراسات المنجزة حول التنظيم بصفة عامة، على الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:

- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطىها المكانة البؤرية في التعامل.

- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء.

- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.

- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.

إضافة إلى هذه العناصر هناك من حدد أهمية ثقافة المنظمة، فيما يلي: (الغالي، إدريس، 2007، ص296):

- بناء إحساس بالتاريخ: (HISTORY) فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

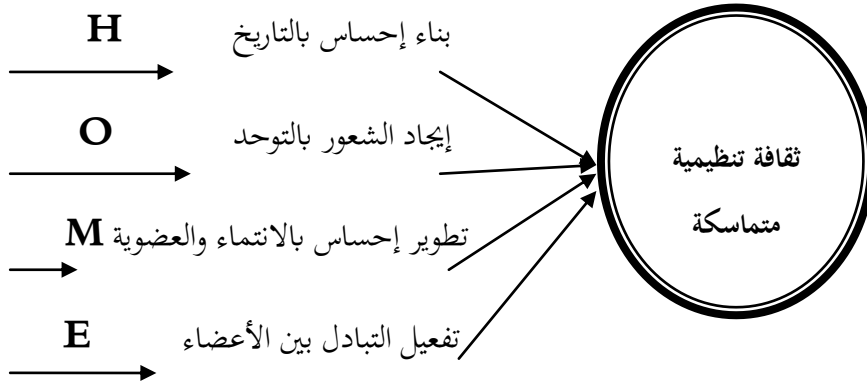
- إيجاد الشعور بالتوحد: (ONENESS) فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: (MEMBERSHIP) وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

- زيادة التبادل بين الأعضاء: (EXCHANGE) وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة (HOME) على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط. ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:

شكل رقم (7) يوضح أهمية الثقافة التنظيمية.



المصدر: الغالي وإدريس. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، الأردن، دار وائل للنشر. ص 78.

مما سبق يتضح لنا أن أهمية ثقافة المنظمة بهذه الدلالات المحددة، تؤثر لا محالة على جودة الخدمة في المؤسسة باعتبارها مجموعة قيم وتقاليد وعادات واتجاهات مشتركة بين العاملين في المؤسسة، تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهامهم اليومية، ما يعزز جودة خدماتها.

ثانياً. **مكونات الثقافة التنظيمية:** حسب ما توردته الكتب المتخصصة في علم الإدارة وعلم الاجتماع، تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة عناصر يقدمها كل باحث بطريقة معينة، نذكر منها المكونات التالية:

- **الممارسات الإدارية:** رغم أهمية القيم المعلنة في المنظمة، إلا أن الممارسات المتعلقة بها تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات السائدة، أنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها وهو ما يشكل مؤشرات واضحة للعمال، فقد يرفع التنظيم شعارات تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وقيم المسائلة والشفافية، لكن الخبرة و واقع الممارسة اليومية، تبين للعمال عكس ذلك.

يتضح ذلك من خلال عمليات الترقية والحوافز مثلاً، والتي قد تعطى لمن لهم وساطة وعلاقات خاصة مع الرؤساء أو من خلال عدم محاسبة الذين يقومون بمخالفة القانون والمسؤولون عن ذلك، بل قد يحصل العكس ويصنف الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها بأنهم تقليديون، فيحتسب ذلك من نقاط قصورهم. كما أن شعار الشفافية الذي يرفعه التنظيم، قد لا يكون منه في التنظيم إلا الاسم. (القيوتي ، 2008، ص 378)

- **التنشئة والتطبيع:** عند اختيار عناصر جديدة في التنظيم فإن هذه العناصر لا تعرف الثقافة السائدة فيه، ما يتطلب تدريبهم. فالتدريب نوع من التطبيع الاجتماعي (socialisation)، يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن

التنظيم وأهدافه وقيمه، وما يميزه عن باقي التنظيمات. وغالبا يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر لساعات أو أيام، وذلك بحسب نوعية وحجم التنظيم. وتركز هذه الدورات على ضرورة معرفة الموظفون لحقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم، حتى يكونوا أقدر على العمل والتماشي مع القيم الثقافية السائدة ما يساهم في عدم تغير أداء التنظيم. (القيوبي، 2004، ص 294)

- **القصص الرموز والحكايات:** تعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، تتمثل في الطقوس والقصص المتداولة في التنظيم، بقصد ترسيخ القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها. فمنها ما يتداوله الموظفون عن حياة بعض القادة الذين حققوا إنجازات عظيمة في التنظيم، حيث أن هذه القصص تؤكد للموظف بشكل غير مباشر أهمية الاقتداء بهذا السلوك، وتعتبره قيمة أساسية مهمة. كما تحرص التنظيمات على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث وحتى اللباس، تميزا لها عن غيرها من التنظيمات. فتربط هذه الرموز بذهن الموظف مما يعزز صورة التنظيم، ويوجد شعورا خاصا بهوية الموظف فيها. وقد يصل الأمر ببعض التنظيمات أن تطور مجموعة مفردات متداولة تعكس التفرد بالهوية، وينطبق ذلك على بعض النوادي والتنظيمات ذات الشعارات والمفردات الخاصة بها. (القيوبي، 2008، ص 381-382).

- **الشعارات:** يحاول التنظيم التعبير عن أهم قيمه والمعايير السلوكية في عبارات موجزة، وهي ما يعرف بالشعارات التي تعبر عن معان وقيم كبيرة جدا كثيرا ما توحى به العبارات ذاتها. ويستخدم التنظيم هذه الشعارات بطرق عدة، إما في شكل: كتيبات، ملصقات حائطية، إعلانات أو أوراق التنظيم. ومن هذه العبارات مثلا: {الجودة أهم أهدافنا} {السلامة أولا}، {عمالؤنا مصدر فخرنا}، {العمال هم من يمثل الشركة} أو {الخدمة قبل الربح}. وتشير هذه الشعارات إلى قيم كبرى ومعايير سلوكية يلتزم بها العمال رغم احتوائها كلمات قليلة.

- **الطقوس والاحتفالات:** تتحول الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي، من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات. (فاحتفال الرفاف)، قد يعني الجهود الرسمية وغير الرسمية للتنظيم، بتقديم مساعدة مالية لموظف مقبل على الزواج. فالطقوس هي العادات التي يحرص التنظيم عليها، كإقامة حفلات التكريم للمتفوقين والمنجزين وأصحاب الأفكار التطويرية، والمشاركة (المادية والمعنوية) في المناسبات الخاصة بالعمال، فهذه كلها طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين.

- إعلان المبادئ: يقوم التنظيم بإعلان مبادئه وقيمه من وقت لآخر تحت مسميات مختلفة، مبادئ التنظيم ميثاق العمل، ميثاق الأخلاق والقيم، أو تحت أي مسمى آخر. كل هذا يعد إعلاناً لما يلتزم به التنظيم تجاه العملاء والمجتمع والعمال أو المساهمين. هذه الالتزامات ترشد المنفذين بالتنظيم للأنماط والمعايير السلوكية الواجب مراعاتها كما أنها تحدد حقوق وواجبات كافة الأطراف سواء التنظيم أو الأطراف ذات الاهتمام به.

- الأنظمة: تتمثل في كل ما يحويه التنظيم من سياسات وأساليب عمل عن الثقافة التنظيمية، كسياسة تعيين أو عدم تعيين الأقارب، سياسة علاج أسر العمال، سياسة تدريب العمال، سياسة مردودات المبيعات وسياسة الضمان الاجتماعي والخدمة والصيانة. كل هذه السياسات، تعبر عن مدى التزام التنظيم بقيم معينة أو معايير سلوكية تجاه عاملها أو عملائها أو المجتمع ككل. (ماهر، 2005، ص 439-440).

وهناك من يصنف هذه العناصر في قسمين أساسيين، يضم القسم الأول: العناصر المادية ويضم القسم الثاني العناصر غير المادية للثقافة التنظيمية، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم(8): المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: بومعراف، نسيم. (2013-2014). دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي-الاجتماعي للعامل. رسالة دكتوراه. قسم العلوم الاجتماعية. جامعة بسكرة. ص 123.

ثالثاً. **خصائص الثقافة التنظيمية:** يؤكد الباحثون أنه لا توجد ثقافة منظمة مشابهة لثقافة منظمة أخرى، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات، فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها وأنماط اتصالها ونظم العمل والإجراءات وعملية ممارسة السلطة وأساليب القيادة والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة ما

حماية ثقافتها وترسيخها، فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتفق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها. (العميان، 2005، ص 315)

ومما لاشك فيه، أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية لمجتمع معين تلعب دورا بارزا ومهما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسات، حيث نجد أن ما يصدر عن الموظفين أو العاملين من تصرفات فعلية، هو في واقع الأمر إفراز أو نتاج البيئة الداخلية. (العديلي، 1995، ص 179)

فالمنظمات مثل الأفراد، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، كل منها متميز عن الآخر فكل منظمة تقوم بتطوير ثقافتها الخاصة بها، من خلال فلسفتها وأتماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات وقصصها وحكاياتها وقيمها واعتقاداتها. (حریم، 2003، ص 263)

وحيث أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية، تتشابه أيضا في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها، فلو أخذنا منظمين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية نجد أن ثقافتيهما ليستا مختلفتين أو متطابقتين تماما ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها، التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي عنها.

من ناحية أخرى لا توجد في أي مجتمع ثقافة واحدة، الأمر الذي ينعكس على ثقافة المؤسسات، لذلك نجد ثقافة سائدة مهيمنة، وهي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وهناك أيضا ثقافات فرعية لوحدة أو مجموعات وظيفية (مثل المهندسين والمحاسبين... إلخ) وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة يمكن أن تضعف المنظمة إذا كانت تتعارض مع الثقافة المهيمنة والأهداف العامة للمنظمة. (حریم، 2003، ص 263)، ولكن الواقع عكس ذلك، فالكثير من الثقافات الفرعية تتكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية محددة تواجه المجموعة.

تفاوت الخصائص الثقافية للتنظيمات، مع ذلك يمكن القول أن هناك مجموعة من الخصائص المشتركة وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في كل تنظيم. وأهم هذه الخصائص والسمات نجد: (القريوتي، 2008، ص 379-380):

1- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.

2- التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.

3- التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أداءية واضحة.

4- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.

5- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

6- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

7- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.

8- التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة أي درجة التسامح مع الاختلاف والسماح بوجهات نظر مختلفة.

9- أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.

تشتمل هذه الخصائص على أبعاد هيكلية وسلوكية ويتعلق الجزء الأكبر منها بمتغيرات هيكلية مترابطة (حريم، 2003، ص263).

كما قدم "محمود سلمان العميان" في كتابه السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المؤسسة، وهي: (العميان، 2005، ص316)

1- الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

2- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا).

3- القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل: الجودة العالية نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة.

4- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

5- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

6- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكا تم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال...إلخ.

كما وقد أجمال كل من "جرينبرغ وبارون" هذه الخصائص في ثلاثة عناصر أساسية، نأتي على ذكرها لارتباطها جملة وتفصيلا بالأبعاد المحددة للثقافة التنظيمية في هذه الدراسة.

1. تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: حيث تعطي الثقافة التنظيمية نمطا من التصورات المعرفية من القيم والمعتقدات، فكلما كان من الممكن التعرف على هذه الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالتها وزاد أيضا شعورهم بأنهم جزء هام فيها، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق نوع من التآلف والتماسك الاجتماعي فيما بين العاملين ما يمنحهم الشعور بالتوحد والإحساس بالهدف المشترك وبالتالي تكوين هوية واحدة والعمل معا بفاعلية، فيؤدي كل ذلك في النهاية إلى تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

2. إيجاد الالتزام برسالة المنظمة: ويتحقق ذلك من خلال شعور العاملين بأن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم أهم شيء بالنسبة لهم.

3. تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو فعله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذا السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت. (Kondalkar;2007;p336)

رابعا. أبعاد الثقافة التنظيمية: يبدو الاختلاف جليا بين الباحثين في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، فكل يحددها من زوايا معينة و بتسميات متباينة حتى ولو كانت في الجمل تؤدي إلى نفس المقاصد. نستدل على ذلك بتقديم بعض النماذج لهذه التصنيفات. ثم نقدم جدولا جامعا لأغلب التصنيفات، لتكوين صورة عامة حول الاختلاف بشأن أبعاد الثقافة التنظيمية ومنه يساعدنا فيما بعد في تحديد أبعاد هذا المفهوم وفق ما يتلاءم وأهدافنا من الدراسة.

التصنيف الأول: وحسبه تتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية في ثلاثة، هي: (حريم، 2003، ص243)

1- البعد الإداري التنظيمي: وهو النمو البيروقراطي في التنظيم بمعنى آخر الترشيح واستعمال العقلانية في عملية العمل التي تعد من السمات الأساسية في التنظيمات الحديثة، إذ أن النظام العقلاني الرشيد يقتضي وجود نظام رسمي تحكمه قوانين خاصة بالتوظيف والتكوين والترقية والأداء في العمل، وتسلسل هرمي في السلطة وعملية الاتصال وانتقال المعلومات من القاعدة إلى القمة والعكس، وكذلك مكاتب خاصة للعلاقات العامة والعلاقات الصناعية التي تخضع لإدارة الموارد البشرية.

2- البعد القيمي (قيمة العمل): للعمل قيمة اجتماعية وثقافية في المجتمع وهذا ما يؤكد علماء الاجتماع وغيرهم الذين يرون بأن السير الحسن للعمل الناجح في المجتمعات الرأسمالية يرجع إلى نظرهم الايجابية لمفهوم العمل الذي حقق الإشباع للحاجات البيولوجية، النفسية والاجتماعية.

3- البعد الاستراتيجي (قيمة الوقت): إذا كان العمل هو مقياس تقدم أو تخلف مجتمع من المجتمعات فإن الوقت عنصر فعال ومفتاح لأفراد المجتمع سواء أغنياء أو فقراء، نساء ورجال، فإن لم يتم التحكم فيه بصورة جيدة وفعالة فإنه يزيد في الفقر والجهل والتخلف.

التصنيف الثاني: جعلها تتمثل في: ثلاث مستويات تعمل معا في تكوين الثقافة وهي:

- **المستوى الأول:** الحقائق المصطنعة. وتتمثل بالتكنولوجيا، اللغة الترتيب الداخلي للمكاتب، الترتيبات المادية العادات والمعايير، الطقوس، الشعائر، الاتصالات التحريرية، الإعلانات واستقبال الزبائن.
- **المستوى الثاني:** المعتقدات والقيم. ويعبر عنها بالإيديولوجيات القوانين الأخلاقية والفلسفات.
- **المستوى الثالث:** الافتراضات الضمنية الأساسية ويشتمل على الافتراضات الفلسفات، العقليات والرؤية العالمية وهو المستوى الأعمق من عمليات التفكير.

خامسا. أنواع الثقافة التنظيمية: تصنف الثقافة التنظيمية، تصنيفات متعددة ومختلفة، سواء من حيث التسمية أو العدد باختلاف الباحثين بشأنها وتصوراتهم. نقدم بعض التصنيفات ذكرا وشرحا كما يلي:

التصنيف الأول، والآخر بالثقافة القوية والثقافة الضعيفة: حيث تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية وأغلبية العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات. وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع، فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية. فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة، تربط عناصر المنظمة ببعضها.

ومن أهم المؤشرات التي ينبغي توفرها في الثقافة القوية ما يلي:

- انسجام الثقافة مع المعتقدات والقيم التي يؤمن بها أعضاء المنظمة، مما يخلق دافعا داخليا نحو احترام وتقدير هذه الثقافة وجعلها سلوكا عمليا يتسم بالثبات ويسعى الموظف من خلاله لتحقيق الإشباع المعنوي.
- إجماع العاملين ومشاطرتهم للقيم والاعتقادات نفسها في المنظمة، فكلما كان الإجماع أكبر على هذه القيم وانتشارها أوسع، كلما كانت هذه الثقافة أقوى وأعمق، تساهم في تكوين وحدة للفهم والاتجاه. ويتوقف ذلك على نشاط المنظمة في نشر القيم وإقناع العاملين بها، ثم تحفيزهم ومكافأتهم على الالتزام بها.
- قدرة الثقافة على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، ما يزيد من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي المنسجم مع متطلبات التطور الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.
- قدرتها على تحفيز العاملين وتعبئتهم نحو تحقيق الأهداف.

أما الثقافة الضعيفة، فهي تلك الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة، ولا تحض بالثقة والقبول الواسع منهم، ما يؤدي بالمنظمة إلى افتقار التمسك المشترك بالقيم والعادات والمعتقدات.

التصنيف الثاني، الآخذ بالثقافة الظاهرة والثقافة غير الظاهرة: حيث تتجلى الثقافة الظاهرة في البناء الخارجي كالملابس، الأنماط السلوكية، الأنظمة، الحكايات، الأساطير، اللغة والطقوس. بينما تكمن الثقافة غير الظاهرة في القيم المشتركة، المعايير، الولاء، وافتراضات العاملين في منظمة الأعمال.

التصنيف الثالث، والآخذ بالثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية والثقافة المساندة: حيث أن الثقافة البيروقراطية تمتاز بتحديد المسؤوليات، فالعمل في ظلها منظم وموزع بطريقة منسقة بين الوحدات المختلفة، وتتسلسل السلطة وانتقال المعلومات بها في شكل هرمي، كما تعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام. بينما تمتاز الثقافة الإبداعية بتوفير بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة والمغامرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. في حين توفر الثقافة المساندة الثقة والمساواة، بين أعضاء التنظيم، وتركز على الجانب الإنساني في هذه البيئة التي تتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين.

التصنيف الرابع: وحسبه تصنف الثقافة التنظيمية إلى:

- **الثقافة البيروقراطية:** تناول هذا التصنيف عدد من الباحثين، وهذا النوع من الثقافة يتصف بتقيده الشديد بالأوامر والتعليمات، والأنظمة، وفيه نظام عال من السلم الإداري، والإجراءات الدقيقة في اختيار الموظفين كما يتم تقسيم العمل وترتيبه باستمرار إلا أنه يعيبه انعدام الثقة بين القائد والمرؤوسين.

- **الثقافة الإنتاجية:** يتم التركيز فيها على مشاريع الإنتاج الواسعة ولا حاجة للمهارات الفنية العالية ويكون مستوى الرقابة مرتفع، وهناك تمسك بالإجراءات والتعليمات من قبل العاملين، وتعتمد على التكنولوجيا في عملياتها الإنتاجية وتكون توجهات العاملين نحو العمل ضعيفة.

- **ثقافة السوق:** تتسم هذه الثقافة بوجود اتفاق مسبق بين الفرد والمنظمة لتوضح فيها التزامات كل طرف ويكون الفرد مسؤولاً عن مستوى إنتاجيته، وتلجأ المنظمة إلى استحداث نظام المكافآت للمبدعين وتسودها اختلافات في مستوى القوة، وتؤكد المنظمة في توجهها الاستراتيجي على المنافسة باعتبارها معيار النجاح.

وبالنظر إلى وجود تصنيفات أخرى ارتأينا إجمالها في الجدول (1)

جدول رقم(1): تصنيفات أخرى للثقافة التنظيمية بحسب نماذجها

النموذج	أسس التصنيف	أنماط الثقافة التنظيمية
نموذج إلمز و دافيد Elmes and David 1988	حسب الأشخاص والأماكن	ثقافة السوسيو- ثقافة الجماعة ثقافة الحدس ثقافة هرمية
نموذج دافت Daft 1988	حسب مستوياتها	ثقافة التعمق الثقافة المرنة
نموذج كوتلر و هسكلت Kotler and Heskelt, 1992	حسب مستويات القيم	القيم المشتركة معايير سلوك الجماعة
نموذج براومن Browman, 1995	حسب مستويات الثقافة	مستوى أول جبل جليدي مستوى ثاني جزء مغمور في الماء
نموذج شيرمرهومي Shermerhometal, 1998	حسب مستويات الثقافة على شكل هرم مقلوب قاعدته للأعلى	ثقافة منظورة مستوى القيم مشتركة
نموذج شين Shein, 1998	حسب مستويات الثقافة	الحقائق المصطنعة القيم المعتقدة الافتراضات الأساسية
نموذج هارسون Harrison, 1978	نوع التركيب الملائم لها	ثقافة القوة ثقافة الدور ثقافة المهمة الثقافة الشخصية
نموذج جونس Jones, 1983	توجهات العاملين واهتماماتهم بالبيروقراطية	ثقافة البيروقراطية، ثقافة الإنتاج الثقافة المهنية
نموذج تيشي Tichy, 1983	وفق خصائصها	ثقافة آلية ثقافة عضوية ثقافة مختلطة
نموذج دونلي Donnelly, 1984	التفكير الاستراتيجي	ثقافة النجاح ثقافة مجبرة (غير واضحة) ثقافة غامضة (مبهمة)
نموذج كوين وماك جاتي Quinn et Mc Garthey, 1985	وفق نوع الشخصية	ثقافة اجتماعية، ثقافة هرمية ثقافة مهنية، ثقافة تطويرية
نموذج فريس وميلر Vries and Miller, 1986	وفق الجوانب النفسية المرضية للقادة	ثقافة إلهامية، ثقافة بيروقراطية ثقافة سياسية، ثقافة التجنب ثقافة التشدد

المصدر: ساطوح مهدية. (2017-2018). الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علم الاجتماع، جامعة قسنطينة 2.

سادسا. **وظائف الثقافة تنظيمية:** تلعب ثقافة المؤسسة دور المحرك، في نجاح المؤسسة فهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك في ضوء ما هو متوقع. **فالكاتبان "Kinicki" و "Kreinter"** يشيران إلى أن ثقافة المنظمة تؤدي أربعة وظائف هي: (العميان، 2005، ص314):

- أنها تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة.

- تسهل الالتزام الجماعي.

- تشكل السلوك.

كما يرى " **Wagmen** " أن الثقافة التنظيمية تؤدي أربع وظائف: (مصطفى، 1992، ص217):

أ- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث يساهم في خلق العادات والقيم وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.

ب- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.

ج- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.

د- توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

وهناك من يعد هذه الوظائف مجموعة أدوار تؤديها المنظمة، ذلك أن الدور يتجلى في الوظائف المؤداة سواء داخل المنظمة أو خارجها. وهذا ما نلمسه في الشكل التالي:

شكل رقم (9): أدوار الثقافة التنظيمية:



المصدر: بومعروف نسيم، دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي-الاجتماعي للعامل، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013-2014:117.

سابعاً. تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة: تؤثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة من جوانب عدة نحدد منها ما يلي:

1. تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء: (بن يمينة، 2015، ص168-169):

دلت الدراسات على ضرورة أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم، على سبعة متغيرات على الأقل: الهيكل، الاستراتيجية الموظفين، نمط الإدارة، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) وقد خلصت الدراسات إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيراتها على تحقيق أداء مميز. ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية، لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البؤرية في التعامل.

- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والذي له القدرة على تنميط الأداء.

- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وتجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات، إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.

- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع و الابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.

2. تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي: تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، واستخلص من مختلف الدراسات المنجزة بهذا الشأن، أن الثقافة تؤثر في نوع القرارات الهيكل التنظيمي، والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصال،...) وأن موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة، يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية لها.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية، تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية، التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد. (حريم، 2003، ص274-275).

3. تأثير الثقافة التنظيمية على إجراءات العمل: يشير "جربيرج وبارون" أن الكثير من البحوث ركزت على محاولة كشف تأثير الثقافة التنظيمية على العمال وعلى إجراءات العمل بالتنظيم. وتوصلت أغلب هذه الدراسات إلى أن بعض آثار الثقافة التنظيمية قد تكون جلية و واضحة، تقابلها آثار خفية غير واضحة.

فقد تلقي الثقافة ضغوطا على العمال للتوافق معها بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة وعلى ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الإدارة تحل بأدب وكفاءة، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة ومن الممكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على كل شيء في التنظيم، بدءا بطريقة ارتداء العمال لملابسهم، مروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، انتهاء بسرعة ترقية العمال لوظائف أعلى.

4. تأثير الثقافة التنظيمية على القيم: فالثقافة التنظيمية هي من تحدد اتجاهات وقيم وأهداف الأفراد، فهي من تحدد ما هو طيب وما هو رديء، وما هو جميل وما هو قبيح، كما توجه الفرد لاكتساب اتجاهاته، والقيم التي يؤمن بها والأهداف التي يسعى إليها. فمعنى الجمال يختلف عند الفلاح العربي عنه عند الفلاح الإنجليزي، كما أن معاني الشرف، الأمانة النجاح والإخلاص تختلف باختلاف الثقافات، والفرد يتعلم تلك المعاني ويكتسب هذه الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته في المواقف الاجتماعية المختلفة. (السلمي، دس، ص 217).

5. تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك: تعتبر الثقافة التنظيمية نسيجاً ثقافياً لبناء أنماط السلوكيات المشتركة فهي الطريقة المميزة التي يمارس بها التنظيم نشاطه، وهي البعد الإنساني الذي يخلق التوحد في المعنى، ويوحى بالالتزام والإنتاجية، عند القيام بتغييرات إستراتيجية في التنظيم. (بومعراف ، 2014، ص 153).

ثامنا. مداخل قياس وتقييم الثقافة التنظيمية: إن قياس الثقافة التنظيمية وتقييمها عملية تسعى كل منظمة للقيام بها من أجل تحقيق غايات عديدة، مثل: معرفة النمط القيادي السائد في المنظمة، التحقق من مدى ملاءمة قيم أعضاء المنظمة وقيمها التنظيمية، الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية من حيث العلاقات التبادلية والتأثيرية فيما بينهما. كما أن للباحثين محاولات علمية الجادة في ذلك، رغم تبايناتها والتي تعود لمجموعة من الأسباب هي: (ساطوح، 2017-2018، ص 89)

- حداثة مفهوم الثقافة التنظيمية، إذ أنه لم يتبلور بشكل واضح إلا خلال سنوات الثمانينات.

- كثرة أبعاد الثقافة التنظيمية، إذ أن أبعاد ومظاهر ومكونات الثقافة تشمل كل شيء في المنظمة، والكثير منها غير ملموس مما يصعب التعرف عليها وتحديدها ومن ثم إمكانية قياسها، مما أدى إلى اختلاف وتنوع مداخل وأساليب القياس وبالتالي انعكس ذلك في تنوع وتباين المقاييس التي طورها الباحثون.

- الارتباط القوي للثقافة في المنظمة بغيرها من الأبعاد التي تكون الأجزاء الرئيسية للمنظمة مثل: الهيكل التنظيمي التكنولوجي المستخدمة، الوظائف والمهام والعمليات والسياسات، وكذلك ارتباط الثقافة بالأشخاص وخلفياتهم الثقافية وطرائق تصرفاتهم وأساليب سلوكهم، فضلا عن ارتباط الثقافة بالمنهج الاستراتيجي الذي تقرره المنظمة وعلاقته بالبيئة الخارجية.

ولعل ما يلاحظ أن طرائق القياس في معظم بحوث الثمانينات اتسمت بالتوجه نحو البحوث الوصفية في حين اتسمت بحوث التسعينات بالتحول نحو الأساليب الكمية اللذان نشرهما كما يلي: (مشنان، 2015-2016، ص11-19)

المدخل النوعي: يعكس هذا المدخل وجهة النظر الداخلية لأعضاء المؤسسة، و وفقه ينشغل الباحث في الملاحظة المعمقة للعمال، ويعطي وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمؤسسة، وفهم معمق للعمليات داخلها وبغض النظر عن هذه المنافع التي يقدمها هذا المدخل، إلا أن هناك نقاط تعاب عليه، تتمثل في:

- أن الأبعاد الثقافية التي تحدد بيئة واحدة خلال هذا المدخل هي خاصة وتمييزية ولا ترتبط بالضرورة بسياق بيئة أخرى.
- هذا المدخل غير قادر على تقديم معلومات عن الثقافة التنظيمية متماسكة وقابلة للربط مع مخرجات أساسية مثل الأداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين.

- هذا المدخل محدود في تعميم النتائج التي يحصل عليها ضمن منظمة معينة لمجموعة مختلفة من المنظمات.

- استهلاك الكثير من الوقت والتكلفة في معالجة وجمع وتحليل البيانات.

المدخل الكمي: يعتمد على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة، ويمكن من إجراء المقارنات المتعددة عبر المنظمات، ومن دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى ويسهل من عملية تعميم النتائج. والغرض الأساسي لهذا المدخل، تحديد الأبعاد الأساسية التي تتصف بها الثقافة التنظيمية. وهناك عدد متنوع من الأدوات الكمية التي استخدمت لقياس الثقافة التنظيمية والتي طورت من قبل الباحثين. وعلى الرغم من أن

المدخل الكمي يقدم نتائج مفيدة وذات مغزى بخصوص دراسة مظاهر محددة إلا أنه لا يخلو من الانتقادات، حيث أنه يتغاضى عن مسألة الفهم المعمق اتجاه كل ثقافة تنظيمية محددة لمنظمة ما ويفتقد لتطوير نظرية جديدة.

في ضوء تقديم هذين المدخلين، فالسؤال الذي يطرح هو أي منهما هو الأفضل، في الحقيقة كلا المدخلان يمتلك نقاط ضعف ونقاط قوة، فالباحث يمكن أن يختار المدخل الملائم بالاعتماد على أهداف وطبيعة دراسته. فعلى سبيل المثال إذا كان الهدف من الدراسة هو قياس أبعاد ثقافية محددة في منظمة ما أو مجموعة من المنظمات المختلفة فإن الأداة الكمية هي الأداة الملائمة. كما يمكن للباحث أيضا أن يستخدم المدخل الكمي في عملية اختبار الفرضيات وتطوير البناء النظري لأن في المدخل الآخر وهو المدخل النوعي يكون هناك عدد كبير من دراسات الحالة التي يحتاج تحليلها كثير من الوقت والأموال. (العطوي والشيباني، 2010، ص 44).

ومن خلال مراجعة بعض الأدبيات ذات الصلة بالأدوات الكمية لقياس الثقافة التنظيمية نقدم الجدول الموالي والذي يلخص أبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (2): أبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية.

اسم نموذج القياس	الباحث	الأبعاد الأساسية
محفظة الثقافة التنظيمية	O'Reilly, Chatman And Caldwell(1991)	- الإبداع-التوازن -التوجه نحو النتائج. - احترام العاملين- العدائية-التوجه للعمل الفرقي.
مقياس الثقافة التنظيمية	Cooke & Lafferty (1986)	- الثقافة البناءة (الإنسانية، الانجاز، الانتساب، تحقيق الذات). - الدفاعية الكامنة (الموافقة، التقليد، الاعتمادية والتجنب). - الثقافة الهجومية (التعارض، القوة، التنافس، الاقتدار).
نموذج Goffee and Jones	Goffee and Jones (1996)	- الشبكية (مؤازرة منخفضة واختلاط عالي). - الممزقة (مؤازرة منخفضة واختلاط منخفض). - المرتزقة (مؤازرة عالية واختلاط منخفض). - التشاركية (مؤازرة عالية واختلاط عالي).
نموذج	Denison and	- الانتظام (التحويل، توجيه الفريق، التطوير والقابلية).

<ul style="list-style-type: none"> - التكيف (التغير الخلاق، التركيز على الزبون والتعلم التنظيمي). - المهمة (الرؤية، توجه وقصد استراتيجي واضح الأهداف والغايات). - الاتساق (القيم، الاتفاق والتناسق والتكامل). 	Mishra (1995)	Denson
<ul style="list-style-type: none"> - الثقافة الإبداعية. - ثقافة السوق. 	(e.g, Quinn & Cameron) 1999	أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)

المصدر: مشنان، بركة. (2015-2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، رسالة دكتوراه. ص 120.

تاسعا. البعد الثقافي التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية:

نتيجة التغيرات التي لحقت بالاقتصاد الوطني وتدابيرها على المؤسسة الاقتصادية والمجتمع الجزائري ككل فقد تشكلت ثقافة في أوساط المجتمع عامة والعمال، ثقافة ارتبطت أساسا بعملية وكيفية التسيير، بمعنى أنها تشكلت مجموعة من المعارف والقيم والمبادئ التي توجه تفكير وسلوك المسيرين في ممارستهم للعملية التسييرية. (بن خالد،-2015 2016، ص116)

لذا فعندما نتناول موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، فإننا نجد أنفسنا أمام ثقافتين مختلفتين فيها، ثقافة تقليدية متأثرة بالعادات والتقاليد، و وسائل العمل والإنتاج والتنظيم القديم، وقد كان يغلب عليها الطابع الرعوي والفلاحي التقليدي وتحكم الفرد روابط قبلية وأسرية قوية، هذه القيم التقليدية كونت ما يعرف عادة بالذهنية التقليدية. وثقافة حديثة متأثرة بالقيم السائدة في هذا العصر من استقلالية وحرية أوسع عن القبيلة والعشيرة والأسرة والاعتماد على النفس، وانتشار المهن الصناعية والإدارية وما تتطلبه من قيم وطرق تنظيم وهو ما يؤدي إلى تكوين نماذج معينة من التفكير والعمل والسلوك، هي ما يطلق عليها بالذهنية الصناعية.

إن الحديث عن القيم التقليدية والقيم الحديثة هنا لا يعني تفضيل إحداها على الأخرى ذلك أن لكل ثقافة إيجابياتها وسلبياتها، فقيم الرحمة، والتضامن والتعاون والإيثار، هي قيم إيجابية ولا نجدتها إلا في الثقافة التقليدية وقيم احترام الوقت، وتقديس العمل والمنطق العلمي، واحترام التنظيم، هي أيضا قيم إيجابية ولا تجدتها إلا في الثقافة العصرية الحديثة أو

الصناعية، ولهذا يجب التعرف على كلا النمطين وتحليل القيم التي يحتوي كل نمط ومعرفة الطريقة التي يجب الاستفادة منها واستغلالها في المجالات المهنية والتنظيمية.

ورغم أن مؤسساتنا لا تخلو نهائيا من أنماط وقيم ثقافية مرتبطة بالنمط الحديث لتنظيم العمل إلا أن المشكلة في التعارض والتناقض السائد بين هذه القيم والقيم التقليدية التي ورثها الإنسان الجزائري من التجارب التاريخية التي مر بها وكذلك حداثة التجربة التنموية الجزائرية وما ارتبط بها من رؤية إيديولوجية كانت انعكاس لاختيارات سياسية واجتماعية أكثر منها خيارات اقتصادية تتعلق بالنجاعة والربحية وتكوين الثروة التي تؤسس من أجلها المؤسسات الاقتصادية.

"ضف إلى ذلك الصراع الطبيعي بين القيم الوافدة والقيم السائدة الذي يحدث دائما عند التقاء ثقافتين مختلفتين تنضويان على مضامين قيمية متعارضة وخاصة في جانب الاعتقادات والأعراف، وأسلوب الحياة بصفة عامة، كل هذه العوامل جعلت من الثقافة التنظيمية لدى الإنسان الجزائري أسيرة التناقض والصراع بين الأطر التنظيمية التقليدية والنماذج الحديثة، وذلك أن الأطر التنظيمية التقليدية وبحكم مرور مدة زمنية طويلة عليها انغrust في لا وعي الإنسان الجزائري وارتبطت بقيم مقدسة، كالدين، والقضاء والقدر، والرزق والمكتوب وما زال ذلك من الأحكام المعيارية التي لا يمكن تغييرها بسهولة." (بوقرة، 2007-2008، ص 249)

لذا فإن المظاهر السلبية التي تتسم بها الثقافة التنظيمية في مؤسساتنا هي انعكاس مباشر للثقافة الاجتماعية الحاملة لمظاهر الصراعات والتناقضات المجتمعية، حيث وبدل أن تهتم النخبة الوطنية بغرس قيم الفعالية والعملية والإنجاز ومن القيم الايجابية راحت تتصارع وتستدعي الحروب التاريخية بين الثقافات والحضارات، مما انعكس ذلك جليا بمعنى الثقافة التنظيمية، ولقد أثبتت الدراسات أن الثقافة الاجتماعية الوطنية تؤثر بشكل مباشر في واقع المنظمة أكثر من الأساليب التنظيمية وقواعد تسيير المؤسسات حيث وجد أن العاملين في شركة IBM في ألمانيا يتأثرون بالثقافة الوطنية الألمانية أكثر من تأثرهم بثقافة IBM العريقة.

ورغم أن الدراسات تشير إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي مجموعة أدوار من بينها أنها تخلق الاختلافات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، وأنها تمنح أعضاء المنظمة شعورا بالهوية، وتخلق شيء أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد وأنها تعزز ثبات النظام الاجتماعي، ذلك أنها المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله. وأخيرا فإن الثقافة تساعد على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين.

رغم ذلك كله نجد العامل الجزائري داخل المنظمة لا يشعر بكل هذه الأشياء ويعيش في اغتراب كبير بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها، ولا يشعر بأي تميز له أو لمنظّمته عن المؤسسات الأخرى، بل بالنسبة له ما هي إلا مكان لكسب قوته وقوت عياله، أما لإحساس بأشياء أكبر من الاهتمامات الشخصية وأهدافه الفردية مقدمة دائما على أي مصلحة أو هدف ولعل الثقافة السائدة هي التي تعزز لديه هذه القيم.

إذن هذا هو واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية والذي نعيشه وتعايش معه معظم المؤسسات باختلاف أنشطتها وباختلاف المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية للأفراد الذين يعملون بها.

خلاصة: وقفنا في هذا الفصل على المعالجة النظرية للثقافة التنظيمية، من خلال تقديم عناصر متعددة مست مكونات الثقافة التنظيمية وخصائصها، حيث رأينا أن الأولى (المكونات) تمثل عناصر موحدة في كل المؤسسات بينما تعكس الثانية (الخصائص) ثقافة المؤسسة بذاتها ومن خلالها تتميز الثقافات في المؤسسات. كما أن لثقافة المؤسسة أنواع عديدة وبمسميات مختلفة (قوية، ضعيفة، متطورة، ظاهرة وغير ظاهرة...). أما بالنسبة لوظائف وأهمية ثقافة المؤسسة فتتجلى في نواحي عدة تمس هوية المؤسسة واستقرارها، وسلوك أفرادها. حددنا أيضا أبعاد ثقافة المؤسسة بمؤشرات وهي: البعد الإداري التنظيمي، البعد القيمي والبعد الإستراتيجي. وبيننا كيف تعمل المؤسسة على خلق ثقافتها الخاصة بها وتحافظ عليها. ثم بيننا كيف تؤثر ثقافة المؤسسة على المؤسسة من نواحي عدة مثل: الأداء والهيكل التنظيمي والسلوك مع تقديم بعدها الحديث عن البعد الثقافي في المؤسسة الجزائرية، لنختم الحديث عن الثقافة التنظيمية بذكر مداخل قياسها وتقييمها وكذا توضيح البعد الثقافي التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

ومنه نضع استنتاجا عاما يأخذ بأن الثقافة التنظيمية موضوع واسع، يطال عدة جوانب تخص المنظمة سواء في الهيكل أو السلوكيات أو القرارات، وله خصائصه المميزة، ما جعله محل اهتمام الباحثين والعلماء على مراحل زمنية عدة تدل عليه الدراسات المتواصلة بشأنه.

الفصل الثالث: الأبعاد المعرفية لجودة الخدمة

تمهيد

أولاً. مراحل تطور جودة الخدمة.

ثانياً. أهمية جودة الخدمة في المؤسسة.

ثالثاً. خصائص الخدمة.

رابعاً. أهداف جودة الخدمة.

خامساً. أبعاد جودة الخدمة.

سادساً. مداخل قياس جودة الخدمة.

سابعاً. جودة الخدمة في القطاع الخدماتي.

خلاصة.

تمهيد:

تعني الجودة في أبسط وأعم معانيها، إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على تلبية احتياجات العميل وبالشكل الذي يتوقعه ويحقق له الرضا، ولا يتم ذلك إلا من خلال وجود محددات ومقاييس موضوعة مسبقا لتقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها، ليتم معرفة خصائص الخدمة المقدمة، هذا ما يعطي للجودة دورا مهما في جميع المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

والمتتبع لواقع المؤسسات الجزائرية في ظل اقتصاد السوق والانفتاح على العالم، يسجل بأنها لازالت تسعى لتطوير وتنويع خدماتها، باستخدام أدوات وتقنيات تتوافق وذاك الغرض سواء بتحسين جودة خدماتها أو بالتأثير على عملائها وقياس مستوى التأثير لديهم لتتمكن من الاستمرار في عملية التحسين.

من أجل ذلك نقدم الحديث في هذا الفصل عن جودة الخدمات في المؤسسات في المستوى النظري من خلال تناول جملة من العناصر تزيد في توضيح المفهوم وتشرح أبعاده نستهلها بتقديم الحديث عن التطور التاريخي لجودة الخدمة وتبين أهميتها في المؤسسة والدوافع لانتهاجها، لتتبعه بالحديث عن أبعادها ونماذج قياسها وأساليب تحقيقها.

أولاً. مراحل تطور جودة الخدمة: ظهر مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان، مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة، الذي قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم، ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، تأكيداً على أن مسألة الجودة لا تشمل مجالا معينا أو أكثر داخل المنظمة بل يشملها جميعها. ومما ساعد على انتشار هذا النهج الإداري الجديد، خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح الشركات اليابانية، التي ركزت اهتمامها الأول والشديد على مسألة الجودة كجسر تعبر من خلاله للأسواق العالمية وإلى رضا المستهلك، في حين أن الشركات العالمية الأخرى وخاصة الأمريكية، كانت تولي اهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة، على اعتبار أن مسألة السعر هو هاجس المستهلك الأول. وقد ساد هذا الاتجاه حتى عقد السبعينات، حيث تنبعت هذه الشركات للخطر المحدق بها، مما دفعها إلى تعديل استراتيجياتها القديمة واستبدالها بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، لتوقف زحف المنافسة اليابانية لمنتجاتها. فعلى سبيل المثال، مرت صناعة السيارات الأمريكية بفترة كساد كادت أن تطيح ببعض الشركات الأمريكية من السوق بسبب منافسة صناعة السيارات اليابانية لها، فقد بلغ حجم مبيعات شركتنا "تويوتا" و"هوندا" في أمريكا في إحدى السنوات 20% من إجمالي مبيعات السيارات فيها، ولم تتحقق هذه النسبة إلا من خلال إثبات هاتين الشركتين مستوى جودة إنتاجهما من السيارات، فمقياس مستوى جودة الشركات اليابانية آنذاك هو مليون (أي عدد الوحدات المعيبة في المليون) في حين كان هذا المقياس في الشركات الأمريكية بالمائة، وهذا دليل على مدى تقدم مستوى جودة المنتجات اليابانية، الذي ساعدها على غزو الأسواق العالمية. (عقيلي، 2000: 19-20)

أما فيما يخص تحديد مراحل تطور جودة الخدمة، فقد تباينت آراء الباحثين حيث يحددها البعض بسبعة مراحل بادئين بما قبل الثورة الصناعية في حين يسجلها آخرون بأربعة مراحل معتمدين في ذلك على الميلاد الأول للمصطلح والظروف المؤدية لذلك. وفي تقديمنا لمراحل تطور جودة الخدمة نأخذ بالرأي الثاني متبنين في ذلك نفس الحجة المعتمد عليها في التبرير. هذه المراحل حددها "المحياوي" ب: (المحياوي، 2006: 29-30)

1. المرحلة الأولى: امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر وحتى أوائل القرن العشرين في الغرب. في هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج وكانت أدوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة. وجدير بالذكر أن النظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة كانت تذهب إلى أنها مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات.

2. المرحلة الثانية: وتسمى مرحلة "ضبط الجودة" وامتدت من العشرينيات من القرن العشرين حتى الخمسينيات منه. وهنا تم التركيز على حاجات الزبون وتحديدتها من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة، ولتحقيق ذلك ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وبين ما يرغب به الزبون. كل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تناسب الزبون.

3. المرحلة الثالثة: وتسمى هذه المرحلة بمرحلة "توكيد الجودة" وامتدت من الخمسينيات حتى الستينيات، ومع استمرار النظرة للجودة على أنها مشكلة تتطلب خلاصا، إلا أن التوجيه أخذ منحى أكثر قدرة على المبادرة، بالإضافة إلى ذلك أصبحت المسؤولية لا تقتصر على إدارة واحدة تتحكم بالجودة حيث أدركت المنظمات أن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية المنظمة إذا أريد الحيلولة دون تدهورها. وفي هذه المرحلة أصبحت الجودة جزءا لا يتجزأ من خطط المنظمة وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والمجموعات المختلفة على رأس الأولويات.

4. المرحلة الرابعة: وهي ملائمة المنتج للمتطلبات الكامنة وتسمى بالإدارة الإستراتيجية للجودة، وتمتد حتى وقتنا الراهن وفيها تم التركيز على حاجات ورغبات الزبون التي لم يدركها بعد وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تعتبر ضمن أبعاد مستوى رضا الزبون لكن في حالة وجودها فإن مستوى الرضا لديه يزيد. ويدعو التوجه في هذه المرحلة إلى النظر للجودة ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، لكن أولا وأخيرا من منظور الزبون المتلقي للخدمة.

جدول رقم (3): مراحل التطور التاريخي لحركة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية

السنة	أسماء الرواد وأهم أفكارهم
1911	Taylor أول من نادى بدراسة الوقت و الحركة، فكان مؤشرا لولادة اهتمامات حديثة بالكفاءة (بكتابة مبادئ الإدارة العلمية)
1931	Schewart قدم فكرة السيطرة على الجودة إحصائيا (Soc) في كتابه: السيطرة الاقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية.
1949	Deming أسهم من خلال عمله في دائرة الحرب الأمريكية معلما لتقنيات السيطرة النوعية.
1950	Deming أصبحت أفكاره عنوانا لمجالات علمية في اليابان تركز على موضوع الجودة.
1951	Juran نشر كتابا عن السيطرة النوعية.
1970	Crosby طرح مفهوم الخلو من العيوب Zero-defect أي ضرورة أن يخلو المنتج من العيوب نهائيا... أي بدايات التركيز على الجودة.
1980	بدأ الإعلام يتحدث عن النفوذ الياباني و طرح تساؤل مفاده: -إذا كانت اليابان متمكنة فلماذا نحن لا؟ وذلك اعترافا منهم بنجاح أفكار Deming في الإدارة اليابانية وضرورة بعثها من جديد في الإدارة الأمريكية.
1981	أخذت الشركات الصناعية الكبرى تعقد ندوات ودعت Deming للتحدث للإدارات العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة وضرورة ترسيخ هذه العلاقة.
1982	Deming نشر كتابا بعنوان (الجودة الإنتاجية والموقع التنافسي)
1987	الكونغرس الأمريكي أنشأ جائزة تدعى MBNQA
1988	أصدر وزير الدفاع الأمريكي توجيهاته إلى دوائر الدفاع لتكييف أساليب أعمالها بما يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة.
1989	أول شركة أمريكية (فلوريدا للطاقة والكهرباء) تربع جائزة Deming من اليابان.
1993	مدخل الجودة الشاملة أصبح يدرس بشكل واسع في الكليات والجامعات الأمريكية.

المصدر: الترتوري، وجويحات. (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكثبات ومراكز

المعلومات، عمان: دار المسيرة، ص 48-49.

ثانياً. أهمية جودة الخدمة في المؤسسة: تعد مسألة تحقيق الجودة عامة ومنها في مجال الخدمات مسعى جميع المنظمات بصرف النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه (خاصاً أو عاماً)، ذلك أن تحقيق الجودة يعني تحقيق الوجود وتراجعها يعني تراجع في الوجود ما جعل منها التزام لا بديل له وإلا أصبح وجود المؤسسة أو استمرارها مهدداً وترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة وعملياتها، حتى أصبحت توصف بكونها إستراتيجية تنافسية وأساساً لفلسفة شاملة. للجودة عامة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو المنظمات باختلاف أنشطتها.

يمكن تقديم أهم أوجه هذه الأهمية في النقاط التالية: (الحياوي، 2006، ص 32-33)

1. سمعة المنظمة: تستمد المنظمة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة.

فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة أو في القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

2. المسؤولية القانونية للجودة: تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها. لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

3. المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.

4. حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة.

عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة. إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه. وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأماناً.

5. **التكاليف و حصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافية إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

ثالثاً. خصائص الخدمة:

أجمع أغلب الباحثين على خصائص رئيسية تنفرد بها الخدمات عن السلع من أبرزها ما يلي:

1. **الخدمة غير ملموسة:** بما أن الخدمات ليس لها وجود مادي فإنه لا يمكن لمسها أو رؤيتها أو شمها أو سماعها قبل الحصول عليها وهذا أهم ما يميزها عن السلعة، وهذه الصفة تجعل عامل المخاطرة ملازم للمنتجات الخدمية. بحيث أن المستفيد من الخدمة قد لا يجد ما كان يتوقعه من الخدمة ذلك لأنه في كثير من الحالات ما تكون عمليتي الإنتاج والاستهلاك للخدمة تحدثان في آن واحد وعليه يكون من الصعب على الزبون معاينة وتجربة الخدمة قبل الحصول عليها، في هذه الحالة قد يلجأ مسوقو الخدمة إلى إضفاء رموز ملموسة على منتجاتهم لإبراز منافعتها والتعبير عن جودتها.

2. **التلازمية:** وتعني عدم انفصال الخدمة عن مقدميها فهي تعبر عن درجة ارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها وهذا بخلاف ما عليه المنتجات الملموسة. بما أن الخدمة تنتج وتستهلك في نفس الوقت فإنه من الصعب فصلها عن مصدرها سواء كان إنسان أو آلة فمن يقوم بتقديم الخدمات يكمل العملية المقدمة ويصبح طرف في تكوين جودة ونوعية الخدمة.

3. **الخدمات غير متجانسة:** يكون من الصعب المحافظة على مستوى نمطي للخدمة وذلك يعود إلى المحددات التي تؤثر في مدخلات إنتاج الخدمة ممثلة في مهارة المورد، التوقيت، المكان، السرعة، الأدوات المستعملة وغيرها، وهذا ما يفسر عدم تماثل وتجانس الخدمات على الدوام. بما أن الخدمات أغلبها تقدم من طرف أشخاص فإن قدرتهم على الأداء تتغير وتتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالشخص نفسه وبعضها الآخر يتعلق ببيئة العمل المادية والاجتماعية المحيطة به مما يجعل تنميط الخدمة شبه مستحيلة. ومما يزيد من درجة تنوعها وتباينها التغير الدائم في شكل الخدمة حسب البيانات والمعلومات الجديدة التي يتلقاها المورد بنية تحسين الجودة، وعلى الرغم من محاولة العديد من المؤسسات تنميط مخرجاتها إلا أنه من الصعب عليها التأكد من تقديم مستوى الجودة نفسها لمخرجاتها.

4. **الخدمات غير قابلة للتخزين:** إن العديد من الخدمات ذات طبيعة فنائية غير قابلة للتخزين من أجل استخدامها في أوقات أخرى مثل السلع، وهذا راجع لأن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة إنتاجها بمعنى آخر إنه كلما زادت درجة اللاملموسية انخفضت فرصة تخزينها. ونتيجة لهذه الخاصية فإن الكثير من المنظمات الخدمية تتكبد

خسائر لعدم استغلالها الكامل لإمكاناتها، فمثلا عدم التمكن من ملء القاعة، الفندق أو الطائرة كلها تصبح أنشطة أعمال فقدت إلى الأبد.

5. **عدم تملك الخدمة:** فصفة عدم انتقال الملكية تميز الإنتاج الخدمي عن الإنتاج السلعي، وذلك لأن المستفيد له الحق باستخدام الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها مثل تأجير سيارة أجرة أو قضاء عدة ليالي في فندق، فهذه الخدمات لا يجوز له الحق في امتلاكها بل له حرية التمتع والانتفاع بها مقابل ما يدفعه من نقود. (بودية، قندوز، 2016، ص 124-127)

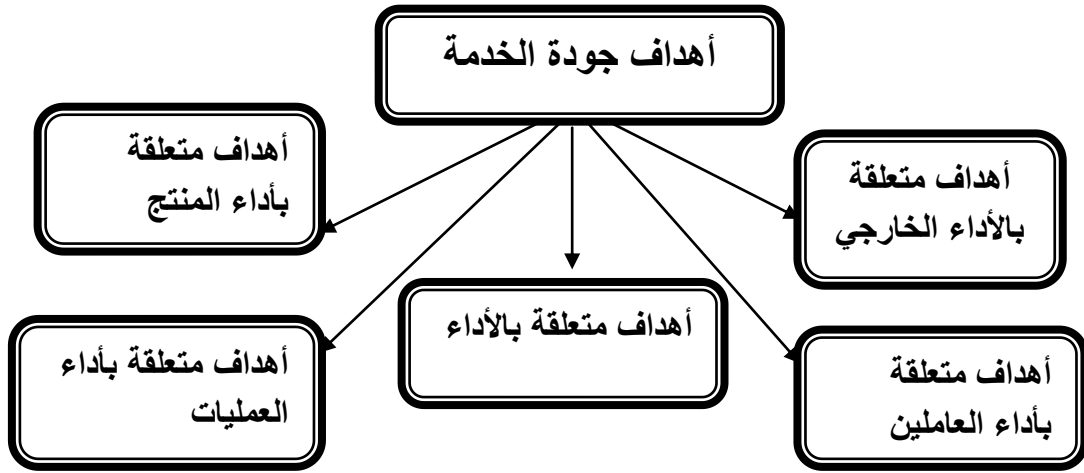
رابعاً. **أهداف جودة الخدمة:** جودة الخدمة أهداف حددها الباحثون في نقاط متفاوتة العدد وإن كان مضمونها يتقارب في الدلالة. حيث حددها "السلطي وإلياس" في نوعين اثنين، هما:

1. **أهداف تخدم ضبط الجودة:** تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل: الأمان ورضا الزبائن.
2. **أهداف تحسين الجودة:** وغالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر.

في حين يصنفها "الصيرفي" إلى خمسة أنواع، هي:

- أ. أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- ب. أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- ج. أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- د. أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- هـ. أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

شكل رقم (10): أهداف جودة الخدمة



المصدر: الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء. ص 207.

خامسا. أبعاد جودة الخدمة: تعرضت بعض المؤلفات في مجال صناعة الخدمات لأبعاد جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول عدد أو ماهية تلك الأبعاد، يتبين لنا ذلك فيما يلي: (المحياوي، 2006، ص 92-93) التصنيف الأول: يأخذ بتحديد بعدين أساسيين لجودة الخدمة وهما:

1. الجودة الفنية: تشير إلى جوانب الخدمة الكمية، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.
2. الجودة الوظيفية: تشير إلى سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع الزبون.

التصنيف الثاني: يأخذ بتصنيفها إلى ثلاثة أبعاد، هي:

1. الجودة المادية: تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.
2. جودة المنظمة: تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع الذهني عنها.
3. الجودة التفاعلية: تمثل نتاج عمليات الخدمة.

التصنيف الثالث: يأخذ بنفس التصنيف السابق ذي الثلاثة أبعاد، لكن بتسميات تجمع بين أبعاد التصنيف الأول والثاني، وهي:

1. الجودة الفنية: والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: ما الذي يتم تقديمه؟
2. الجودة الوظيفية: والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟

3. جودة الصورة الذهنية: تعكس انطباعات الزبائن عن منظمة الخدمة والتي تتوقف بدورها على تقييم الزبائن للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة.

بالإضافة إلى هذه التصنيفات الثلاث، هناك تصنيفات أخرى نجمعها في الجدول الموالي:

جدول رقم (4): أبعاد جودة الخدمة عند بعض العلماء.

اسم العالم	أبعاد جودة الخدمة
Kotler	خمسة أبعاد أساسية (5): الضمان، الاعتمادية، الاعتناق، الاستجابة والتجسيد المادي.
Massey	أربعة أبعاد أساسية (4): التفوق، تحقيق أو تجاوز التوقع، القيمة ومواءمة المواصفات.
Lovelock	عشرة أبعاد أساسية (10): الكفاية (الجدارة)، الاعتمادية، المجاملة (التعامل) الاستجابة، فهم الزبون، الأمان، المصداقية، سهولة الحصول على الخدمة، الاتصالات والتجسيد المادي.

المصدر: يوسف حجيم وآخرون. (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

– الكفاية (الجدارة): تعني امتلاك مقدمي الخدمة للمعرفة والمهارة اللازمتين لأداء الخدمة. (لعويسات، 2005، ص24). فهذا البعد يشير إلى أن الزبون يتجه إلى المؤسسات التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة، والتي تتميز عن المؤسسات الأخرى في طرح وتقديم الخدمة. وتستطيع المؤسسة أن تحقق هذا البعد وتعززه من خلال توفير مهارات وخبرات إدارية التي تجعلها قادرة على توفير وتقديم خدماتها بجودة عالية.

– الاعتمادية: وتعني، قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه بدرجة عالية من الدقة والالتقان. (Eiglier, Pierre :2004 .P76). فالخدمات يجب أن توفر بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات، لأن تحقيق الاعتمادية ينعكس في فاعلية المؤسسة وأدائها بصورة عامة.

– الاستجابة: تشير إلى رغبة واستعداد مقدمي الخدمة لخدمة ومساعدة الزبائن في مختلف الظروف. (Kotler et al :2000 .P453). يركز هذا البعد على تحقيق الاستجابة السريعة والعالية للتغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية منها والخارجية، وهذا يتطلب من المؤسسة إمتلاك مرونة كافية لمواكبة هذه التغيرات، من التطور الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي.

- سهولة الحصول على الخدمة: يقصد بها سهولة الاتصال ومرونة الحصول على الخدمة من طرف الزبون، مثل تقليل زمن الحصول على الخدمة، وتوفير أكثر من منفذ وطريقة للحصول عليها. (بريش، 2005، ص 256). وكذا الموقع الجغرافي للمؤسسة في حد ذاته، فهو يعد من أهم أبعاد جودة الخدمة، حيث كلما كان الموقع واضح وسهل الوصول إليه كلما زاد من إمكانية استقطاب زبائن جدد وساهم في راحة الزبائن.

- اللباقة: وهي اتصاف مقدم الخدمة بروح الصداقة والاحترام، واللفظ في التعامل مع الزبون. (Kotler et al, 2000, p453). فينبغي أن يسود في المؤسسة جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ لكل من مقدم الخدمة والزبون مكانته وهيبته واحترامه. ويتحقق هذا البعد بتوفر ولاء عالي لدى طالب الخدمة ومقدمها في آن واحد، وتنعكس هذه السلوكيات الراقية في سمعة المؤسسة ومكانتها وميزتها التنافسية في سوق الخدمات.

- الاتصال: يتجلى من خلال تزويد الزبائن بالمعلومات واستعمال اللغة التي يفهمونها، وتقديم مختلف التوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها. (بريش، 2005، ص 257). ولنجاح هذه العملية على مقدمة الخدمة أن يتصف بمهارات الاتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفاعل، التي تمكنه من مناقشة وفهم وإدراك كل ما يتعلق بطالب الخدمة من حاجات ومشكلات ومقترحات من جهة وبتيح لطالب الخدمة إيصال أفكاره ومقترحاته للمؤسسة من جهة ثانية، ما يمكنها من تطوير خدماتها وتحسينها.

- المصدقية: تحلي مقدمي الخدمة بالأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين. (الضمور، 2005، ص 444). وتتجلى في قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها لطالب الخدمة قبل وأثناء تقديم الخدمة، أي ما تم الترويج له من طرف المؤسسة من خلال إعلاناتها في مختلف وسائل الإعلام حول إمكانياتها وتسهيلاتهما المادية المتميزة، وعروضها الرائدة، ومدى تلبية وتحقيق ما وعدت به.

- الأمان: يقصد به غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة، وهو مؤشر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة وفي من يقدمها. (بريش، 2005، ص 257).

- معرفة وتفهم العميل: هو سعي مقدم الخدمة لفهم حاجات الزبائن وكذا احتياجاتهم الخاصة، مع تقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم. (الضمور، 2005، ص 445).

- الجوانب المادية للمؤسسة: وتشمل الإمكانيات المادية المتاحة لدى المؤسسة، من المظهر الخارجي، والموقع والتصميم الداخلي للمؤسسة والأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة. (الضمور، 2005، ص 445-446).

سادسا. مداخل قياس جودة الخدمة: لقد تعرضت عملية قياس الجودة في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة، وذلك بغرض البحث عن النموذج الأنسب للقياس، من خلال الأبعاد والعناصر الدالة عن جودة الخدمة.

ومن أبرز هذه المحاولات ما قام به Berry وزملائه، من دراسات بدأت عام 1963 وتستمر حتى الآن، والتي أسفرت عن نتائج أولية عديدة تستحق الاهتمام. مركزين على الاعتقاد القائل بأن جودة الخدمة يمكن قياسها بالرغم من غياب البعد المادي لها والذي يجعل قياسها أمرا صعبا مقارنة بالسلع المادية.

وعلى الرغم من التطور الهائل في مقاييس جودة المنتجات المادية، مازالت عملية قياس جودة قطاع الخدمات غاية في الصعوبة عكس ما هو سائد في المنظمات الصناعية الإنتاجية وذلك بسبب النمطية في طبيعتها التي قد تعزز في بعض الحالات منها: انخفاض في مستوى التنافس صعوبة قياس جودة الخدمات، توقف جودة على درجة مشاركة الزبون وتقديمه للمعلومات الدقيقة التي تساعد مقدمي الخدمة على تحديد احتياجاته ومحاولة الوفاء بها.

وعليه فقد خلص الباحثون باستحالة وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على كل المنظمات الخدمية، بل هناك حاجة ماسة وضرورية لقيام كل قطاع من القطاعات الخدمية بتطوير مقاييس مناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ظل البيئة المحيطة، على أن تحقق هذه المقاييس نوع من التوازن بين أهداف الزبون ومقدم الخدمة والمنظمة الخدمية في ذات الوقت وهذا لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتماثلة أو المتشابهة.

1. مدخل قياس جودة الخدمة من منظور الزبائن:

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي:

أ. مقياس عدد الشكاوي: تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي ييغون الحصول عليه. وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.

ب. مقياس الرضا: يعد أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة بعد حصولهم عليها خاصة، من خلال توجيه أسئلة التي تكشف للمؤسسات طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف فيها، ما يمكن المؤسسات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

ج. مقياس فجوات الخدمة: تنسب أول محاولة لقياس وتقييم جودة الخدمة للباحثين (Parasurman, Berry, et Zeithaml) ، فقد تمكنوا سنة 1988 من تصميم نموذجهم الشهير (SERVIQUAL). ويستند هذا النموذج، على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة وعلى إدراكاتهم لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم. من منطلق أن الزبائن يقيمون جودة الخدمة المقدمة لهم عبر مقارنة ما يريدون أو يتوقعون مع ما يحصلون عليه فعلا، وبالتالي تحديد الفجوة بين التوقعات والإدراكات. وقد توصلت الدراسة التي أجراها هؤلاء الباحثين، إلى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة هو: الفجوة بين إدراك الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول هذه الخدمة. كما يوجد أربع فجوات أخرى تسبب عدم النجاح في تقديم جودة الخدمة المطلوبة تأتي على ذكرها كلها بقدر من التفصيل هي:

- **الفجوة الأولى:** وتنتج عن اختلاف بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة، وإدراك إدارة المنظمة لتلك التوقعات، فقد لا تدرك إدارة المنظمة بدقة رغبات الزبائن وكيفية حكمهم على مكونات الخدمة، إما لأن المعلومات التي لديها خاطئة أو أنه تم تفسيرها بصورة غير صحيحة. وعلى سبيل المثال، قد يعتقد مدير المستشفى أن المرضى يحكمون على جودة الخدمة الصحية من خلال حداثة المعدات والأجهزة الطبية، في حين يهتم المرضى بالعناية التي يقدمها له التفاعل بين الطبيب والعاملين في التمريض.

- **الفجوة الثانية:** وتنتج عن الاختلاف بين إدراكات إدارة المؤسسة لتوقعات الزبائن ومواصفات جودة الخدمة الموضوعية، بمعنى أنه حتى ولو كانت حاجات الزبائن المتوقعة معروفة بالنسبة للإدارة، فإنه لا يمكن ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة، وقد يعزى سبب ذلك مثلا، إلى قيود تتعلق بموارد المنظمة.

- **الفجوة الثالثة:** وتشير إلى عدم وجود تطابق بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعية ومواصفات التسليم الفعلي للخدمة. وقد يرجع ذلك مثلا، إلى تدني مستوى مهارة مقدمي الخدمات أو حدوث عطب في الأجهزة والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة.

- **الفجوة الرابعة:** وتنتج عن الاختلاف بين مواصفات التسليم الفعلي للخدمة، والخدمة المروجة.

- **الفجوة الخامسة:** وتظهر في الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، أي أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية. وتمثل هذه الفجوة، المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة، إذ يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المنظمة ككل. وحتى يمكن سد الفجوة الخامسة، فإنه لا بد من سد جميع الفجوات الأربع، حيث أن وجود أي فجوة سلبية من هذه الفجوات الأربع سوف يتسبب في إحداث قصور في الخدمة المقدمة بالفعل للزبائن، ومن ثم وجود فروق سلبية بين إدراكات الزبائن للخدمة الفعلية المقدمة لهم وبين توقعاتهم. وضمن هذا الإطار، قدم

الباحث (Oliver) سنة 1993 نموذج "عدم التطابق" (Le Modèle de Disconfirmation)، القائم على فكرة المقارنة ما بين الخدمة المقدمة والخدمة المتوقعة، فإذا قام الزبون بالمقارنة ما بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته وكان الانحراف إيجابيا، أي أن الأداء الفعلي للخدمة يفوق التوقعات، فإن الزبون سيكون راضيا على مستوى جودة الخدمة المقدمة له. أما إذا كان الأداء الفعلي للخدمة لا يصل إلى مستوى التوقعات، أي أن الانحراف سلبي عندئذ سيكون الزبون غير راض على مستوى جودة الخدمة المقدمة له.

2. مدخل النتائج والعمليات: يقوم هذا النموذج على قياس جودة الخدمة على أساس مكوناتها المتمثلة في النتائج والعمليات، فالنتائج يقصد بها أداء الخدمة بشكل نهائي في الوقت والمكان المناسبين. أما العمليات فتشير إلى التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل متلقي الخدمة. وحسب هذا النموذج فإن قياس مستوى جودة الخدمة ينصب على أداء الخدمة وعلى التفاعل بين الطرفين. ورغم منطقيته من الناحية العلمية إلا أنه لم يكن كافيا لقياس وتقييم جودة الخدمة لسببين:

- لتركيزه بصفة أساسية على عمليات الخدمة (عمليات التشغيل وتسليم الخدمة)

- لم يكن مقياسا محددًا يمكن الاعتماد عليه في التطبيق العملي لقياس وتقييم جودة الخدمة.

(إدريس، 2006، ص293)

3. مدخل أبعاد وعناصر جودة الخدمة: يتم قياس جودة الخدمة حسب هذا النموذج بالاعتماد على أبعاد جودة الخدمة وعناصرها الأساسية وترجع أهمية هذا النموذج كمقياس مناسب إلى: (الحياوي، 2006، ص106)

أ. الاختلافات القائمة حول أبعاد جودة الخدمة.

ب. عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كمي لاستخدامه لقياس الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.

ج. التركيز على الجانب النظري مع افتقار التطبيق العملي لأفكار هذا المدخل.

سابعاً. جودة الخدمة في القطاع الخدماتي:

1. طرق تقديم الخدمة: لتقديم الخدمة طرق وأشكال مختلفة لعل أكثرها اتساعاً وانتشاراً ما يلي:

أ. **طريقة الخدمة الباردة:** تتسم هذه الخدمة بأنها تعتمد أساليب وإجراءات سيئة في تقديم الخدمة، إضافة إلى تعاملات غير جيدة غالباً ما تواجه بمواقف وسلوكيات غير مناسبة من العملاء أنفسهم، جراء السلوكيات غير المقبولة من قبل مقدمي الخدمات لذلك تكون الخدمة غير مريحة وغير متناسقة في جانبها الإجرائي، أما في جانبها الشخصي فتكون غير واضحة وعادة ما تكون باردة وغير شفافة، وتتسم بعدم الاكتراث للعملاء الذين يمتثلونهم بدورهم ولا يرغبون بها.

ب. **طريقة المصنع للخدمة:** تتصف هذه الطريقة عادة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة، أما الاهتمام بالجانب الشخصي فيكون منخفضاً فيها. فمن الناحية الإجرائية تكون الخدمة في الوقت المناسب وتكون منتظمة ومناسبة وتقدم صورة موحدة لجميع العملاء أما الجانب الشخصي فتمتاز بعدم الشفافية وتقدم صورة باردة وغير مرغوبة من قبل العملاء.

ج. **طريقة الحديقة الوردية للخدمة:** تتميز هذه الطريقة في تقديم الخدمة للعملاء بالاهتمام الكبير بالجانب الشخصي مع انخفاض ملحوظ بالمستوى الإجرائي الذي تكون فيه الخدمة بطيئة عادة وغير متناسقة، أما جانبها الشخصي فتمتاز بكونها جذابة وملفتة للنظر وبارعة وسليمة في سبل تقديمها ومرغوبة من طرف العملاء.

د. **طريقة جودة وخدمة العميل:** تتسم هذه الطريقة عادة بارتفاع الجوانب المتعلقة بكل من الاتجاهين الإجرائي والشخصي، وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة فمن الناحية الإجرائية تتصف بكونها منتظمة ومتناسقة عادة، تقدم صورة موحدة للعملاء، أما من الناحية الشخصية فتكون سبل تقديم الخدمة جذابة ولفته للنظر. (الدراركة، 2006، ص 209-211)

2. أساليب تحقيق جودة الخدمة:

تحرص العديد من المنظمات الخدمية على تطوير وتحقيق مستوى جودة خدماتها باستخدام مجموعة من الطرق والأساليب هي:

أ. الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث: (الحداد، 1999، ص 306):

إن فشل المنظمات في تقديم خدمات ذات جودة عالية دفعها للجوء إلى استخدام البحوث كسبيل لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء الفعلي لها. ومن هذا المنظور فإن المنظمة الخدمية يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية التالية:

- ما الذي يعتبره العملاء هاماً في ملامح أو خصائص الخدمة؟

- ما هو المستوى الذي يتوقعه العميل بالنسبة لهذه الملامح؟

- كيف يتم إدراك وتقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي؟

إن التعرف على دور الخدمة وأبعادها والتعرف على توقعات العملاء وإدراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة.

كذلك قرارات وضع معايير الخدمة للعاملين وتدريبهم وقياس أدائهم وتحفيزهم يتوقف على نتائج هذه الأبحاث. وتسهم البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية لمنظمة الخدمة:

- التعرف على معايير جودة الخدمة ومساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة.
- معرفة الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة.
- تقييم الأداء الفعلي لجودة الخدمة قياسا على المنافسين.

ب. تحليل شكاوي العملاء:

تعتبر شكاوي العملاء مؤشرا خطيرا لمستوى جودة الخدمة المقدمة وبالنسبة لبعض المنظمات فإن هذه الوسيلة تعتبر الأداة الرئيسية للتعرف على أداء العملاء ومدى رضاهم على مستويات الخدمة المقدمة. كما تقوم بها مؤسسة بحثية متخصصة.

وعادة ما يكشف هذا التحليل بعض الجوانب الهامة مثل المعايير التي يستخدمها العملاء للحكم على جودة الخدمة ونواحي الضعف في الأداء وتوقعات التحسن ومن ثم توفير قاعدة من المعلومات والتي تفيد في رسم السياسات التي تساعد على تحسين الجودة.

ج. العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:

فوضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة ما لم يتوافر لدى المنظمة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الايجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير. وتشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقارهم للرغبة في العمل وقصور في نظرهم للعميل. ولذا فإن المنظمة يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للمنظمة.

د. الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي:

إن الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن المنظمة من تحقيق الأداء المنشود ولكن يجب أن يتوافر لدى هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الايجابي نحو تحسين جودة الخدمة. والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين ووظائفهم على أنها منتجات داخلية. وأن المنظمة يجب أن تبذل جهودا معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين وإقناعهم بما كسرت مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع العملاء الخارجيين، يعني ذلك أن العاملين يجب النظر كسوق أول من وجهة نظر المنظمة وأن الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة إدراكاته بأهمية العميل الخارجي وتلبية حاجياته.

وبصفة عامة إذا ما استطاعت المنظمة أن تحقق العناية للعملاء الداخليين، فإن الناتج النهائي سوف يتمثل في زيادة درجة التحفيز والرضا بين العاملين ومن ثمة تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة وهو ما يؤدي في النهاية إلى مقابلة توقعات العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم للمنظمة.

هـ. سرعة التصدي لمشكلات العملاء: (أبو نبعة، 2005، ص 27):

في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا عملاء بعض المنظمات الخدمية عن كيفية تلك المؤسسات في مواجهة المشكلات والتصدي لها والتعامل معها، وجاءت النتائج كما يلي:

- تختلف نسبة رضا العملاء عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة، فقد بلغت هذه النسبة

76% بالنسبة للاتصالات الهاتفية، 46% بالنسبة لشركات التأمين، 35% بالنسبة للبنوك.

- يؤثر أسلوب التعامل مع الشكاوي على احتمال إعادة الشراء والعكس صحيح.

حيث يؤثر سلوك حل الشكاوي في فرص قيام العملاء بالتوصية لدى عملاء آخرين بالتعامل مع منظمة خدمية.

و. تعليم العميل بالخدمة: (إدريس، 2006، ص 185).

يمكن للمنظمة تعزيز مصدر قيمتها لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات

المقدمة. ولاشك أن زيادة إلمام العميل بالخدمات يزيد من قدرته على اتخاذ قرار أفضل. ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات. وتأخذ عملية التعلم عدة أشكال أبرزها:

- تعريف العميل بكيفية إنجاز بعض الخدمات بنفسه.

- تعريف العميل متى يستخدم الخدمة.

- تعريف العميل كيف يستخدم الخدمة، مثال ذلك وسائل تقليل معدلات التأخير في صفوف الانتظار

للحصول على الخدمة.

- شرح مبررات إتباع المنظمة سياسات معينة لا تلقى قبولا لدى العميل أو تحظى برضائه.

ز. تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة: (سيد، 1999، ص 192-193).

يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين ويسعون إلى التطبيق العملي له بمعنى أن

تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإبداع والرضا بل الحفز لدى العاملين. ولإيجاد هذه الثقافة يجب توفر شروط

هي:

- وجود معايير متفق عليها للجودة.

- استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير.

- تشجيع إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين الجودة.

وبصفة عامة فإن هذه الثقافة التنظيمية مرتبطة بضرورة توافر درجة عالية من الاعتمادية وخلق الممارسات من الأخطاء وتوليد الاتجاه نحو شعار " أداء الخدمة على الوجه الصحيح من أول مرة".

ك. تأكيد دور فرق الجودة:

يتمثل أحد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود ما يسمى بفرق الجودة ويقصد بفرق الجودة " مجتمع العاملين الذين يتوافر لديهم المقدرة على التنسيق والعمل المشترك والرغبة في تحقيق الأداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى العملاء".

وتعتبر هذه الفرق أداة للتحفيز كما تستمد أهميتها من كون أن إنجاز الخدمة يتطلب في الغالب تضافر جهود أكثر من موظف في أكثر من موقع. وهذا الاعتماد المتبادل يجعل من العمل كفريق أحد محددات نجاحه في أداء الخدمة. وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن العاملين في الوحدات التي تنجح في تحقيق مستويات متميزة من الخدمة يتوفر لديهم الخصائص التالية:

- الشعور بأن كل فرد هو جزء من فريق يسعى إلى تحقيق هدف مشترك.
 - الشعور بالمسؤولية تجاه مساعدة الزملاء من أجل القيام بأعمالهم على أكمل وجه.
 - سيطرة روح التعاون بدلا من التنافس في العلاقة مع الزملاء.
 - الشعور بالولاء والانتماء لمؤسسة خدمية.
 - الإدراك بأن الهدف النهائي هو نجاح الفريق في تحقيق التميز وخدمة العملاء.
- وتجدر الإشارة إلى أن بناء فرق الجودة لا يجب أن يترك للصدفة، إذ يحتاج إلى بذل جهود مميزة من أجل تحديد المهام والأدوار والتنسيق بين الأعضاء سواء داخل الوحدة أو بين الوحدات وبعضها البعض.

ي. وجود تعهد أو التزام إداري نحو جودة الخدمة:

يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح لبرامج جودة الخدمة أو العناية بالعملاء بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة ككل بدءا من الإدارة العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادية فعالة يتوافر فيها:

- رؤية واضحة لأهداف النشاط ورسالته.
- المقدرة على إيصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف.
- القدرة في التصرفات والعمل.
- الإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه.

- الحماس والولاء.

فمما لا شك فيه أن القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل الأساس في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة. في حين يرى الباحث "خضير كاظم" في كتابه الموسوم "إدارة الجودة الشاملة" أنه لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية: (محمود، 2002، ص 21):

أ. جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء: فجذب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الايجابية التي يديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والابتسامة الجذابة والسلوك الايجابي الفعال والثقة بالنفس... إلخ، تعتبر بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة في العملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الايجابية التالية:

- الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والاهتمام بهم والرغبة والمحبة في مساعدتهم.
- حسن المظهر.

- الابتسامة والدقة والدفء في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.

- الروح الايجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس، العمر، المظهر.

- الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل.

- إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات تأكيدا على الجودة والاهتمام بتقديمها.

- عدم التصنع في المقابلة والحديث، والتخلص من الصور السلبية في التعامل.

- التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعمل وتنتهي به في توفير الخدمة.

ب. خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم: إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات العملاء تعتمد على

المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك:

- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتهما.

- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور.

- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق... إلخ، فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع.

- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعداً لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة.

- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

ج. إقناع العميل ومراجعة الاعتراضات لديه: إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبديها العميل عند الشراء من اختلاق للأعذار، رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان كما يرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل، لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كما يلي:

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهبية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائماً على حق) حيث يكون مقدم الخدمة دبلوماسياً في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي:

- الإقلال من الاعتماد على النفي المباشر مع الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون فيها بدائل أخرى.
- طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة.
- طريقة الاستجواب وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة للعميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لاعتراضه.

- على مقدم الخدمة أن يكون مستمعاً جيداً للعميل وأن يظهر الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبرياءه.

- على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات كقضية مسلم بها، فقد يكون العميل راغباً في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة، لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظاً لذلك وإذا ما تأكد من استحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.

- يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بانتهزامه في المناقشة وأنه قد انتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح.

د. التأكد من استمرارية العملاء في التعامل مع المؤسسة: إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة منها:

- الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي العملاء واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:
 - الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم.
 - تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.
 - استبدال السلع المستخدمة في الخدمات.
 - تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.
- توفير خدمات ما بعد البيع والتعاقد، فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية تساعد على استمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة، وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.

خلاصة:

اتضح من خلال هذا الفصل الخاص بجودة الخدمة أنه مفهوم متعدد الأبعاد المعرفية، بدءاً بمراحل تطوره، إذ تعد اليابان موطن ظهوره، لينتشر فيما بعد على مراحل قسمها بعض الباحثين إلى ثلاث، حيث كان ينظر لها على أنها مشكلة تتطلب الحل، وفي المرحلة الثانية تم التركيز على حاجيات العميل، وفي المرحلة الثالثة أصبحت جودة الخدمة من مسؤوليات المنظمة وهي جزء لا يتجزأ من خططها. لنأتي بعدها إلى تحديد أهمية جودة الخدمة في المؤسسة لضمان سمعتها وتعزيز ثقة العملاء في منتجاتها أو خدماتها، كما حددنا خصائصها في كونها خدمة غير ملموسة، ومرتبطة بمن يقدمها وعدم القدرة على تملكها. أما فيما يخص أهداف جودة الخدمة في المؤسسة، فتنحصر في أهداف تخدم ضبط الجودة وأخرى تهتم بتحسين الجودة. بينما تعددت تصورات الباحثين حول تحديد أبعاد جودة الخدمة إذ هناك من ذهب إلى تحديدها بعشرة أبعاد منها الملموسية والاعتمادية والاستجابة وغيرها. كما تعددت مداخل دراسة هذا الموضوع لكن أهمها مدخل قياس الجودة من منظور العميل، ومدخل العمليات والنتائج ومدخل أبعاد وعناصر جودة الخدمة. لننهي في الأخير الفصل بالحديث عن جودة الخدمة في القطاع الخدماتي ربطاً بموضوع دراستنا، حيث تبين أن الحديث عن هذه المسألة يتعلق أكثر بطرق تقديم الخدمة في هذا القطاع وبأساليب تحقيقها.

الفصل الرابع: المقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة.

تمهيد.

أولا. نظريات الثقافة التنظيمية: تقديم وتعقيب.

1. النظريات الكلاسيكية.

2. النظريات الحديثة.

3. النظريات المعاصرة.

ثانيا. نظريات جودة الخدمة: تقديم وتعقيب.

1. النظريات القديمة.

2. النظريات الحديثة.

ثالثا. النظريات المتبناة في الدراسة وكيفية توظيفها.

1. تحديد المقاربات النظرية المتبناة في الدراسة.

خلاصة.

تمهيد: يعنى هذا الفصل بالاتجاهات النظرية التي ترتبط بموضوع الدراسة بمتغيريه وتقترب منه في تصورها المفاهيمي والابستيمولوجي، ومع اختلاف التوجهات التصورية والمدارس الفكرية والمقاربات الخاصة بمعالجة المنظمات وفق منظورات متعددة ما بين الإدارة والتسيير والاقتصاد والاجتماع، واستحالة الوقوف المتمعن عند كل منها بحيثياتها وتفصيلاتها، ارتأينا أن نستعرض المقاربات النظرية من خلال أفكارها العامة التي تربط رؤيتها السوسيوولوجية للتنظيم بالثقافة التنظيمية وجودة الخدمة، بدءا وانتهاء بالتأسيس لمتغيري البحث وتحديد المقاربات المتبناة لمعالجتهما.

هذه الرؤية، نسعى من خلالها وبما أمكننا، إلى تقديم الإسهامات النظرية التي تفسر العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة، على اعتبار أن غاية كل المنظمات، تحقيق تميزها من خلال تحقيق جودة منتجاتها أو خدماتها، ويتجسد ذلك عبر أبعاد ثقافة تنظيمية، تشمل سلوكيات الفاعلين في التنظيم والقيم الثقافية التي يحملونها لأداء مهامهم ومدى شعورهم بهويتهم التنظيمية، ما يساعدهم على تحسين الخدمات التي يقدمونها لعملائهم من خلال حل مشكلاتهم، وتلبية رغباتهم وتحقيق رضاهم.

على هذا الأساس نسير بمضمون الفصل من خلال معالجة العناصر الأساسية التالية:

- نظريات الثقافة التنظيمية، ذاكرين أهم روادها وشارحين لأهم أفكارها ومعقبين عليها.
- نظريات جودة الخدمة، بذكر أهم روادها وشرح أهم أفكارهم.
- تحديد النظريات المتبناة بالنسبة للمتغيرين، مع تبين أسس هذا التبنى أولا.

أولاً. نظريات الثقافة التنظيمية: تتميز النظريات في مجال التنظيم، بكثرتها وتنوعها إلا أن المتعلق منها بموضوع الثقافة التنظيمية، بدأ بالظهور في سبعينيات القرن العشرين، أين تم استخدام المصطلح في أدبيات الفكر الإداري بحثاً واستعمالاً، بعدما كان يشار إليه ضمناً فقط فيما قبل.

وعلى الرغم من صعوبة التصدي لمهمة تصنيف نظريات التنظيم عامة في إطار محدد واضح، لاختلاف العلماء حول ذلك، إلا أننا في هذا المقام اخترنا تصنيف "سكوت" **Richard Scott** لأنه لا بد من وضع إطار مرجعي لاختيارنا، حتى ولو لم يكن محصناً ضد النقد، ولا جامعاً مانعاً لا من حيث الترتيب التاريخي لظهور هذه النظريات ولا من حيث التداخل بين الأفكار الأساسية فيه. ومع الأخذ بالاعتبار هذه الحثيات فإنه يمكننا تقديم نظريات الثقافة التنظيمية من ثلاثة منظورات، هي:

1. النظريات الكلاسيكية-التنظيمات الرشيدة-(1900-1930):

يؤرخ لهذه النظريات بأنها ظهرت في القرن الماضي، وتعرف بهذه التسمية باعتبارها بدايات إتباع المنهج العلمي التجريبي في الإدارة، وتشارك هذه النظريات في الافتراضات الأساسية وإن كانت تختلف في المنهجية المتبعة وفي مستوى التحليل، وفي خلفية الباحثين، الذين اتفقوا على مبادئ إدارية ترمي في أساسها إلى تحقيق جودة العمليات وجودة المنتج وجودة البيئة المحيطة بالعمل من ناحية، والقضاء على انخفاض الإنتاجية وهدر الموارد من ناحية أخرى.

ومن أجل تلمس مسارات المدرسة الكلاسيكية في سعيها لتحقيق أكبر طاقة إنتاجية للأفراد والآلات بالمواصفات والكميات المطلوبة، نحاول فيما يلي تفصي طروحات ثلاث مدارس فكرية تشترك في مجموعة من الافتراضات هي:

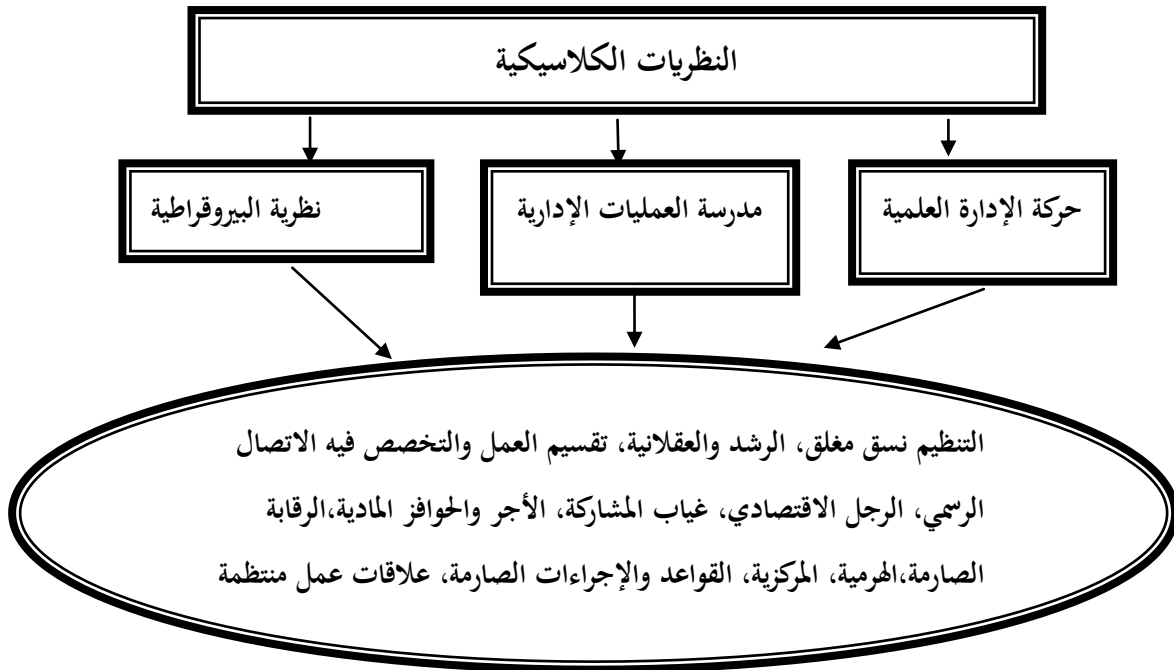
أ- حركة الإدارة العلمية.

ب- مدرسة العمليات الإدارية.

ج- نظرية البيروقراطية. (بغول، 2011، ص51).

والتي تقوم على فكرة الإنسان الاقتصادي الذي يستوعب الأعمال السهلة و البسيطة و يسعى لتحقيق منفعة اقتصادية من خلال الاعتماد على الحوافز المادية والرقابة الصارمة ضمن نظام مغلق يقوم على المنطق الرشيد العقلانية واعتبار الإنتاجية قياس الفعالية والربح مقياس الأداء.(أنظر الشكل التالي) :

شكل رقم (11): النظريات الكلاسيكية و أهم أفكارها و مبادئها.



المصدر: إعداد الباحث.

أ. نظرية الإدارة العلمية: يعتبر "فريدريك ونسلو تايلور" Frederick Taylor (1856-1915) أبو الإدارة العلمية وقائدها، فقد بدأ حياته العملية بشركة ميدفيل لصناعة الحديد والصلب بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1878 حيث تدرج من وظيفة صانع إلى كبير المهندسين سنة 1884 وهو لم يتجاوز الثامنة والعشرين من عمره. (بغول، 2011، ص52). و كانت الوسيلة التقليدية للإدارة في تحقيق حاجات أرباب العمل هي مواجهة مطالب العمال بالحزم والتخويف بشتى الوسائل حتى يمكنها حصر مطالبهم والضغط عليهم لتجنب الزيادة في الأجور. واضطر تايلور إلى الاشتراك في هذا الصراع والقيام بدور رئيسي فيه، وبحكم شعوره بمطالب العمال لم تخف عليه مساوئ تلك الحوافز الإكراهية، وأدرك أثر تلك السياسة في تعميق التناقض بين العمال والإدارة. فأتجه بجته نحو سبل تعويض القهر والإكراه بالإنتاجية. وتساءل "تايلور": هل ثمة تعارض بين دافع تحقيق مزيج من الربح وما يطالب به العمال من زيادة في الأجور والمزايا، وماذا لو أمكن الحصول على عائد أكبر من نفس كمية العمل وبنفس عدد الآلات؟ يفسر هذا السؤال العريض لب فلسفة تايلور وجهوده في هذا الميدان. (بوخص، 2017، ص47). حيث قام بتقسيم العمل إلى مجموعة عناصر، وقاس الوقت لكل عنصر، كما قام بتحليل الأعمال ونتيجة

لاهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته، واستطاع أن يحقق أهدافه والتي تتمثل في زيادة الأجر، رفع الإنتاجية تخفيض التكلفة.

وقد توصل "تاييلور" إلى أربعة مبادئ رآها ضرورية هي:

1- استخدام التحليل العلمي لكل عنصر من عناصر العمل بدل استخدام الطريقة التخمينية في العمل التي طالما استعملت في المنظمات.

2- علمنة طريقة اختيار وتدريب العمال لتحسين أدائهم بدلا من الطريقة القديمة القاضية بأن يقوم المكلف بالعمل بالقدر الذي يستطيع به عمله وطبقا لخبراته وقدراته وتجاربه الخاصة.

3- التعاون الكامل بين الإدارة والعمال، حتى يتم تطبيق المبادئ ونتائج الدراسات العلمية التي يقوم بها المهندسين.

4- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، إذ تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط بينما يقوم العمال بتنفيذ مخططات الإدارة. (بغول، 2011، ص56).

انطلاقا من هذه المبادئ أكد "تاييلور" على التقنيات التي تحكم نظام العمل من حيث هيكله الجهاز الإداري وتوزيع الأعمال وسبل دراسة المشاكل وتتمثل هذه التقنيات أو الإجراءات في:

1. تقسيم العمل والتخصص: حيث يرى أن تقسيم العمل والتخصص فيه يؤدي بالضرورة إلى السير الحسن للعملية الإنتاجية وزيادة كفاءة العمل وإتقانه.

2. طريقة عمل مثلى: يؤكد "تاييلور" على أن أي عملية إنتاجية يمكن تأديتها بعدة طرق مختلفة إلا أنه توجد طريقة واحدة مثلى لأداء العمل بأقل جهد وفي أقصر وقت ممكن على الإدارة البحث لاكتشافها.

3. تحديد كمية العمل وتنظيمه: يرجع تاييلور لب الصراع القائم بين الإدارة والعمال لعدم قدرة الإدارة على تحديد كمية العمل المطلوب إنجازه يوميا، لهذا يقترح إنهاء ذلك الصراع بتحديد كمية الإنتاج المطلوبة ليوم عمل واحد ولكل وظيفة بطريقة علمية.

4. تبني نظام أجور يقوم أساسا على القطع المنتجة وعلاوات الإنتاجية.

5. وحدة الأوامر: يرى بأن العامل لا يمكنه احتمال ازدواجية المسؤولية ولا يتحمل تطبيق أمرين مختلفين من مصدرين مختلفين.

6. ينادي "تاييلور" في قراءات أخرى بتعدد مصادر إصدار الأوامر.

7. دراسة الإجهاد البدني: قام "تايلور" رفقة "جيلبرت" Gilbert بدراسة الإجهاد الذي يصيب العمال نتيجة القيام بحركات غير ضرورية أثناء العمل، الذي يرجع لنقص التدريب والوعي. وقد حاولا دراسة الزمن والحركة ثم حذف الحركات الزائدة وغير الضرورية التي تتسبب في إجهاد العمال. (بوحفص، 2017، ص 50-51).

يتضح من خلال هذه الطروحات أن الثقافة التنظيمية تمثل بنية متماسكة من القواعد الموضوعية المحددة للسلوكيات والأفعال والناظمة لحركية المؤسسة في سعيها الدؤوب إلى زيادة الإنتاج وغزو الأسواق. ولئن كانت هذه الثقافة قد تقوم على الإجرائية، فإن محركها الأساسي هو المنافع الاقتصادية، الفعالية، الكفاءة. وتتصف مثل هذه الثقافة بالآلية لأنها تشجع على الإنجاز وتقوم على التخصص وقيم العمل، فضلا عن انتظامها وموضوعية قيمها ومعاييرها.

ب. مدرسة العمليات الإدارية: تنسب هذه النظرية للفرنسي "هنري فايول" Henry Fayol (1841-1925) واحد من أشهر رواد المدرسة الكلاسيكية، مهندس وإداري متميز عمل في القطاع العام والخاص. (بوحفص، 2017، ص 55). بدأ حياته المهنية كمهندس متخرج وشغل مناصب إدارية عالية، منها منصب المدير العام لمدة ثلاثين سنة (1888-1918) لمجموعة شركات التعدين المعروفة باسم شركة كومنتري الفرنسية. (بغول، 2011، ص 66). ركز اهتمامه على العملية الإدارية بالمنظمة ككل محاولا استنباط مبادئ عامة للإدارة، من خلال مجموعة من الدراسات والأبحاث أجراها ما بين 1900 و 1914 والتي نشر نتائجها في كتابه بعنوان الإدارة العامة والصناعية سنة 1916 والذي ضمنه خلاصة خبرته في الإدارة. ومن أهم ما توصل إليها لتمييز بين أنشطة المنظمة ووظائف المدير حيث صنف أوجه نشاط المنظمة إلى ستة أنشطة هي: النشاط الفني ويختص بالإنتاج والتصنيع النشاط التجاري ويختص بالبيع والشراء، النشاط التمويلي ويختص بتدبير الأموال واستخدامها بأفضل الطرق، النشاط المحاسبي ويختص بإعداد الحسابات والميزانية، النشاط الأمني ويختص بحماية الممتلكات والأفراد النشاط الإداري وحدده بخمس وظائف يقوم بها المدير هي: التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، الرقابة. وأكد "فايول" على أن النشاط الإداري هو أهم الأنشطة بالنسبة لأية منظمة أيا كانت طبيعتها، نظرا لخطورة الدور الذي يقوم به المدير وأثره البالغ على بقية الأنشطة عكس الاعتقاد الذي كان سائدا في تلك الفترة على أن أنشطة المنظمة الأخرى هي الأقوى أثرا لما تسهم به بشكل مباشر في عملية الإنتاج. (العلواني، 2006، ص 44-45). كما وضع أربعة عشر (14) مبدأ للإدارة هي:

1- تقسيم العمل: حسب التخصص أمر طبيعي، يسمح للعامل بالتمرن وإتقان العمل من خلال تبسيط العمل وتحليل المهام إلى مكوناتها الأساسية، ما يرفع مستوى الأداء ومنه كمية الإنتاج.

- 2- **السلطة والمسؤولية:** عرفها بأنها "حق إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة كما ميز بين نوعين من السلطة، السلطة القانونية والمستمدة من مراكز الشخص في البناء التنظيمي والسلطة الكارزمية والمستمدة من شخص الفرد نفسه وخبرته. ويؤكد على ضرورة التوازي أو التساوي بين السلطة والمسؤولية حتى تتم المساءلة.
- 3- **الانضباط (النظام):** يتجلى في شكل اتفاقات تكون مدونة وواضحة، لكي تحترم وتمكن من تحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة.
- 4- **وحدة الأمر:** وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات بين الأفراد والأقسام.
- 5- **وحدة التوجيه:** وهي أن يكون رئيس واحد وخطة عمل واحدة لكل مجموعة نشاطات ذات العلاقة بهدف واحد. ويعد شرط ضروري لتنسيق القوى وتوحيد الجهود. كما يحدد هذا المبدأ العلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي.
- 6- **إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** يعني عندما تتعارض الأهداف الشخصية مع الأهداف العامة يجب تقديم الأهداف العامة عن الخاصة.
- 7- **تعويض أو مكافأة الأفراد:** يكون على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.
- 8- **المركزية:** إن المركزية لتقسيم العمل عند "فايول" أمر يتطلبه منطق الطبيعة وجب العمل به، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة لعمل المؤسسة. فالمؤسسة في بداية نشاطها تتطلب تركيز أكبر قدر ممكن من السلطة لتحديد اتجاهها بشكل دقيق، بينما في المؤسسات كبيرة الحجم يجب الاتجاه نحو تقليل المركزية تدريجيا ليمنح الموظف قدرا من اللامركزية حسب ما يتمتع به من كفاءة وقدرة على الإبداع.
- 9- **تدرج السلطة:** اعتمد مبدأ تدرج السلطة في تنظيم المؤسسة وإدارتها لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات عبر مختلف مستويات السلطة في المؤسسة. (كشك، 1999، ص65).
- 10- **الترتيب والتنظيم:** لكي تستقيم الحياة في المنظمة وتحقق نجاحاتها وجب تخصيص أماكن لجميع مكونات المؤسسة البشرية والمادية وغيرها.
- 11- **المساواة والعدل:** من خلال معاملة الرؤساء لجميع العاملين بالمؤسسة معاملة عادلة ومنصفة، مما يساعد على تحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم.
- 12- **ثبات العاملين:** يقصد به أهمية الاستقرار الوظيفي للعاملين وعدم تركهم للعمل، حتى لا تفقد المؤسسة خبرات وكفاءات تكون بأمس الحاجة إليها. ويرجع "فايول" سبب ترك العمال للعمل لسوء الإدارة.

13- مبدأ المبادرة: وهو تشجيع الرؤساء للعاملين على طرح أفكارهم في العمل ووضعها موضع التنفيذ، ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين في آن واحد.

14- مبدأ التعاون والعمل الجماعي: يرى "فايول" أن سيادة روح الفريق تسهم في رفع الكفاءة العمالية وزيادة الإنتاج، وأن أفضل الوسائل لتحقيق هذا المبدأ هو تطبيق وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية بدلا من الاتصالات الكتابية. (بغول، 2011، ص71).

والجدير بالإشارة أن هذه المبادئ الأربعة عشر تشكل ثقافة تنظيمية أساسها العمل والتعاون، وصبغتها الانجاز والمبادرة.

ج. مدرسة البيروقراطية:تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني "كارل إميل مكسيميليان فيبر" **Karl Emil Maximilian Weber** (1864-1920) وهو من أشهر علماء الاجتماع الألمان، بل ومن أشهر علماء الاجتماع الذين ظهروا في الغرب. ولشهرته العلمية نتيجة لمؤلفاته ومؤهلاته العلمية وتدريسه الجيد انتقل من جامعة "هايدلبيرك" كأستاذ ثم إلى جامعة فرانكفورت وبرلين. وخلال فترة بقاءه في الجامعة استطاع نشر عدة مؤلفات مهمة في علم الاجتماع أدت دورها الكبير في تنمية وبلورة النظرية الاجتماعية المعاصرة. (الحسن، 2005 271). ويعني مفهوم البيروقراطية لدى "فيبر" ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ. والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات. (الشماع، حمود، 2007 ص33). فالبيروقراطية كما يراها فيبر تؤسس العلاقة بين الرسميين ودوائهم الحكومية وهي تنطوي على الحقوق والواجبات المكتوبة والمنظمة لهذه العلاقة. (النوري، 2016، ص162).

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الأسس هي:

- 1- تفاضل الأدوار الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية حسب أهمية العمل ودرجة المسؤولية ودقة الأداء.**
- 2- إشغال المراكز الوظيفية لا يعتمد على الحسب والنسب بل يعتمد على الكفاءة والمهوبة والمؤهلات العلمية.**
- 3- يوظف شاغلوا الأدوار الوظيفية في مؤسساتهم ساعات معينة من كل يوم ما عدا أيام العطل الأسبوعية والموسمية.**

- 4- يؤدي صاحب كل دور العمل الذي ينطبق مع مركزه ومؤهلاته وكفاءته العلمية، ولا يجوز تدخل عامل أو موظف بواجبات عامل أو موظف آخر إلا إذا كان هذا التدخل منبعثا من مهام الرقابة والإشراف.
- 5- لا يمتلك شاغل الدور الوظيفي في المؤسسة البيروقراطية أثاث أو أدوات عمله ولا السلع المنتجة.
- 6- يخضع جميع أعضاء المؤسسة لقانون واحد ينظم واجباتهم وحقوقهم وعلاقاتهم المهنية والاجتماعية.
- 7- يتقاضى شاغلوا الأدوار رواتب وأجورا تنطبق مستوياتها مع مهامهم الوظيفية والإنتاجية.
- 8- يحق لصاحب المؤسسة البيروقراطية فصل أو طرد أي موظف لا يتميز بالكفاءة والجدية في أداء العمل.
- 9- يرفع العمال والموظفون من درجة إلى درجة أعلى إذا كانت أعمالهم وواجباتهم مرضية ومقنعة. (الحسن، 2015، ص285).

ومن مجمل هذه الأسس، يتضح أن النظرية البيروقراطية، تركز في طرحها للثقافة التنظيمية على علاقات السلطة المتدرجة من أعلى إلى أسفل، وكذا علاقات العمل المنتظمة والمستندة إلى القانون وموضوعية العلاقات الاجتماعية. إنها تعبير عن الرشد والعقلانية وتجسيد للتساند والترابط الوظيفي.

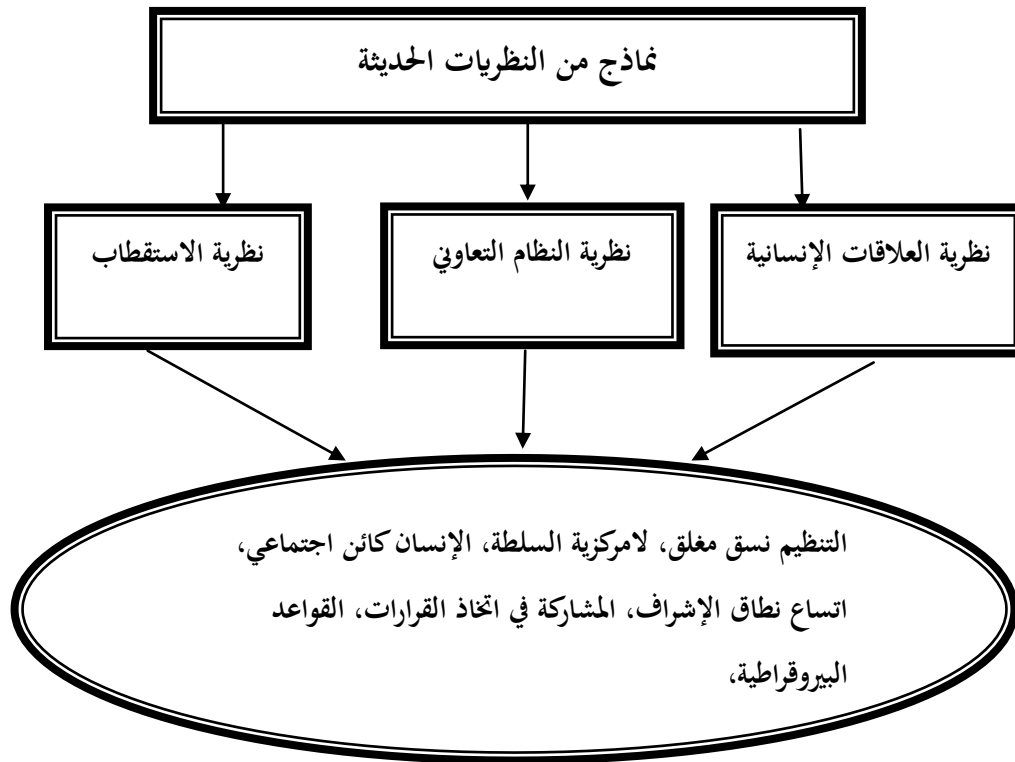
من مجمل ما سبق، يتضح أن الثقافة التنظيمية من منظور النظريات الكلاسيكية: انطلاقا مما عرضناه من مبادئ ومركزات وفلسفة النظريات الكلاسيكية يتضح أنها عملت على خلق ثقافة تنظيمية رشيدة وعقلانية داخل المؤسسة هدفها الأسمى رفع الإنتاجية وتقليص نسبة التبذير في الموارد والوقت، كما اعتبرت الإنسان كائنا اقتصاديا، يتم تحفيزه ماديا لأداء مهامه فالأداء الفردي مشجع بقوة، وعلى الفرد دائما أن يعطي أحسن ما عنده وبالمقابل تكافؤ المنظمة ماديا ويكون المردود محدد سلفا، وعقاب المقصرين في تحقيقه يكون شديدا (نفسيا وماديا)، كون العمل مقسم تقسيما دقيقا وفق معايير موضوعية وعلمية في هيكل تنظيمي عمودي، و وفق بيروقراطية دقيقة تحدد السلطات والمسؤوليات، ومعايير الترقية والمكافآت في المؤسسة. ولعل التكنولوجيا تكون أحسن معبر عن هذه المدرسة. كما اهتمت هذه المدرسة بجودة المنتج والخدمة من خلال جعل قسم خاص يتولى الرقابة على الجودة في إطار التخصص وتقسيم العمل، مع مطابقة المنتج أو الخدمة مع النموذج الخاص بمطابقة المواصفات السائد من قبل.

لعل ما يعاب على هذه المدرسة هو عدم تطرقها واهتمامها بالثقافات الفرعية داخل المؤسسة وتعظيمها للقيم المادية فقط وإهمالها للقيم النفسية والاجتماعية التي يحملها أفراد المؤسسة. كما جردت الفرد من إنسانيته وساوت بينه وبين الآلة، بل واعتبرته جزءا لا يتجزأ منها. إضافة لاعتبارها المؤسسة نسقا مغلقا في منأى عن التأثير بالبيئة الخارجية.

2. النظريات الحديثة-التنظيمات الطبيعية- (1930-1960): إذا كانت العقلانية ونظرية التنظيم الرسمي قد جاءت استجابة لحاجة المجتمع الصناعي في تغيراته السريعة واستندت إلى الإطار الفلسفي للاقتصاد الحر كقاعدة أساسية يدعمها نظام الحكم المطلق آنذاك، فثمة اعتبارات عديدة أدت إلى إعادة النظر في المفاهيم الكلاسيكية وخاصة على إثر التطورات التي شهدتها العالم بعد الحرب العالمية الأولى. تمثلت أهم هذه الاعتبارات في ارتفاع مستوى المعيشة وإشباع الحاجات الأساسية، مما أدى إلى التركيز على الحاجات النفسية والاجتماعية وانتشار التعليم وزيادة الثقافة العامة للعامل مما جعلهم على وعي بمشكلات العمل، وظهور الحركات النقابية وتزايد قوتها مما أكسب العمال القوة في المطالبة بمزيد من الحقوق، وكذلك ظهور الاتحاد السوفيياتي ومطالبته بإسقاط النظام الرأسمالي ونظام الحكم المطلق الاستبدادي. ما دفع بالعلماء إلى التفكير في إيجاد بديل للنظريات الكلاسيكية في التنظيم والتسيير للمؤسسات. (العلواني، 2006، ص 63). ومن بدائل هذه النظريات نجد على سبيل الذكر لا الحصر : نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية النظام التعاوني، نظرية الاستقطاب.

وضمن هذا الإطار يمكن القول أن هذه النظريات قد ركزت في معالجتها للثقافة التنظيمية على مسألة التفاعل المبني على أساس من التجانس القيمي والحوافز المعنوية التي تشحذ الروح المعنوية والمبادرة، ومن مرتكزات هذه الثقافة نشر روح الجماعة، الانسجام، التناغم، التكامل والتعاون. وعليه أصبح العامل الإنساني محركا أساسيا للسلوك كما أصبح تنظيم العمل يستند إلى توسيع وإثراء المهام، فضلا عن تحقيق مزيد من الحرية والمسؤولية والاستقلالية.

شكل رقم (12) نماذج من النظريات الحديثة وأهم مرتكزاتها



المصدر: إعداد الباحث.

أ. نظرية العلاقات الإنسانية: تعد بحوث ودراسات "مايو جورج إلتون" Mayo George Elton (1880-1949)، الحجر الأساس لبداية الظهور الفعلية لمدرسة العلاقات الإنسانية، التي امتدت من سنة 1927 حتى سنة 1932 في مصنع "هاوثورن" بالقرب من مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد ركزت تلك الدراسات على الجانب النفسي الاجتماعي للعامل. (بوحفص، 2017، ص 76-78). وتمت عبر مرحلتين أساسيتين، كان الغرض من الأولى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية، الظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العمال. أم الثانية فقد كانت نقطة انعطاف محوري، لأنها افترضت وجود علاقة تأثيرية قوية بين الجوانب النفسية للعمال ومستوى أدائهم، وبالتالي تأكيد أهمية الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال التي تحقق إذا ما تم إشباعها بمستوى عال من الروح المعنوية التي تساعد على رفع الإنتاجية وتحقيق الفعالية. (بن صويلح، 2015-2016، ص 67). وقد اكتشف "إلتون مايو" وزملائه أن:

- كمية العمل التي يؤديها العامل (وبالتالي مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم) لا تتحدد تبعاً لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية.

- أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضاء.
- أن التخصص الدقيق في الأعمال، ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلائها من حيث الإنتاجية.
- أن العمال لا يسلكون ويجاهون الإدارة وسياساتها كأفراد، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات. (السلمي، د س ، ص 246-247).

وهكذا يتضح أن البيئة الثقافية لأية مؤسسة تستند إلى مجموعة من القيم والقواعد التي تشجع التعاون، المبادرة، التكامل، فضلا عن نشر الثقة والتفاعل الاجتماعي الرامي إلى تقوية الجماعة وتحفيزها. فجودة العلاقات هو تعبير واقعي عن جودة المردود.

ب. **نظرية النظام التعاوني:** لصاحبها "شستر برنارد" **Chester Irvin Bernard (1886-1961)** رجل أعمال أمريكي من الرواد الأوائل لنظرية التنظيم، كان معجبا بتالكوت بارسونز وكانا يتبادلان المراسلات اعتمد في بحثه على أعمال ماكس فيبر وكيرت لوين وفلفريدو بريتو. كانت إسهاماته بمثابة حلقة الوصل بين تحليلات ماكس فيبر ونظريته البيروقراطية من جهة والنظريات البنائية الوظيفية من جهة ثانية فهو من رواد النظريات متعددة الجوانب. (بوحفص، 2017، ص 106-107). من أهم أعماله كتاب "وظائف المدير" الصادر سنة 1938، والذي ضمنه النقاط التالية:

- أكد على أهمية الجوانب الاجتماعية والسيكولوجية لأي تنظيم إداري، معتبرا المنظمة كنظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين وليس فقط استخدام القائد الإداري لسلطاته الرسمية وحقه في إصدار الأوامر وفرض العقوبات.
- أن للعوامل الاقتصادية في التحفيز دور ثانوي مقارنة بنظيرتها المعنوية.
- دعوته إلى ضرورة تنمية الشعور بالارتباط للمنظمة لدى العاملين، من خلال منحهم فرصة المشاركة في عملية صناعة واتخاذ بعض القرارات، ومناقشة أهداف المنظمة وفسح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم السيكولوجية والاجتماعية.
- اعتبر الفرد على أنه العامل الاستراتيجي الأساسي في التنظيم، مما يوجب على المديرين إيجاد السبل الكفيلة لحث الفرد على التعاون، وإلا فإن المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها والاستمرار في عملها.
- أشار للدور الذي تلعبه الاتصالات في تماسك الهيكل التنظيمي، ودعا القادة الإداريين لتوجيه اهتمامهم لها وضرورة العناية بها واستخدامها على أوسع نطاق.
- ركز على حقيقة وجود في كل تنظيم رسمي تنظيم غير رسمي، والفرق بين الأول والثاني يكمن في أن الأول عقلاني ومحدد هيكليا ونهائي أما الثاني فغير عقلاني وغير محدد هيكليا ولا نهائي. والعلاقة بين التنظيمين متينة

فالتنظيم غير الرسمي غالبا ما يحدد التنظيم الرسمي، كما أن التنظيم الرسمي يخلق تنظيما غير رسمي، ولا يمكن وجود واحد دون الآخر. وعلى المؤسسة العمل على وضع أهداف توافقية مع التنظيم الغير رسمي لأن في حالة تعارض أهدافهما فإن مصير المؤسسة الفشل لا محالة في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها.(بغول،2011، ص 113-114).

تعتبر مثل هذه الخصائص عن ثقافة المؤسسة التي تحدد الهوية والانتماء، الدافع والانجاز، الاستقرار والأمن القائم على روح التواصل والتعاون. وبالتالي تشكل هذه الثقافة بناء مرنا ومحفز على الولاء والانتاج. وتبدو معالم الجودة في صفاء العلاقات وزيادة مساهمتها في تحقيق الأهداف.

ج. نظرية الاستقطاب: لصاحبها، "فيليب سلزنيك" Philip Selznick (1918-2010) عالم اجتماع أمريكي، وهو أحد تلامذة روبرت مورتن، شغل منصب مدرس في عديد الجامعات الأمريكية. يعتبر من أكبر ممثلي الاتجاه البنائي الوظيفي، جاءت مساهمته مشاهجة لحد كبير لمساهمة "بارسونز" و"روبرت مورتن" إلا أنه يختلف عنهما باستناده في نظريته على دراسة إمبيريقية أجراها، في حين استند "بارسونز" و"مورتن" على رؤية نظرية مجردة. انطلق "سالزنيك" من مبدأ أن الأفراد داخل التنظيم عناصر مستقلة قد تكون لهم أهداف مختلفة ما يصعب اجتماع التنظيم والعمال حول هدف عقلائي، حيث طرح فكرة وجود ميكانيزمات رسمية، وأخرى غير رسمية تسمح للتنظيم باستقطاب الأعضاء الذين قد يلحقون به أضرار، واقترح ميكانيزما يسمح بتقليل المخاطر وبالتالي استمرارية التنظيم وبقائه، من خلال تجربة مؤسسة التنسي فالي التي لجأت إلى إشراك أطراف متعددة في عملية اتخاذ القرار حتى يكون القرار جماعي. ويلفت "سالزنيك" نظر الإداريين إلى فكرة أن الأفراد داخل النسق التنظيمي يميلون إلى مقاومة كل معاملة لهم باعتبارهم وسائل وهم يتفاعلون كجماعات ويعملون على تحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم. كما أوضح بأن الاهتمام بالشخصية التنظيمية هو أحد المداخل الهامة لفهم العمليات التنظيمية بشكل واقعي حيث تتداخل رغبات الأعضاء وتكيفهم مع البناء التنظيمي من أجل تحقيق النسق التعاوني. كما أكد على فكرة تفويض السلطة كونها ضرورة يتبعها التنظيم استجابة لمطلب الضبط الذي تمارسه المستويات العليا للتنظيم وما يترتب عنها من نتائج غير متوقعة، بمعنى نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية للتفويض والمتمثلة في المعوقات الوظيفية، كاشفا عن الميكانيزمات المعالجة لهذه المعوقات من خلال تجربة مؤسسة التنسي فالي.(بوحفص، 2017، ص 236-238). ورغم تداخل الجوانب الرسمية وغير الرسمية في العمل الإداري إلا أن الثقافة التنظيمية تجسد آليات التفويض والتعاون من ناحية والشخصية التنظيمية من ناحية أخرى.

أما عن الثقافة التنظيمية من منظور النظريات الحديثة: ومن خلال ما تم عرضه من أفكار ومبادئ للنظريات الحديثة تبين أنها دعت إلى اعتماد ثقافة تنظيمية أكثر تطوراً من سابقتها (الكلاسيكية)، فالمؤسسة حسبها ليست تنظيماً تقنياً فحسب بل اجتماعياً أيضاً، ذلك أنها تركز على تحسين نظرة الفرد لعلاقة العمل، وتشكل القيم المادية فيها جزءاً بسيطاً من عملية الإشباع، في حين تحتل القيم المعنوية الجزء الأكبر والأهم. كما تؤكد هذه النظريات على الجماعات الغير رسمية داخل المؤسسة والدور الذي تلعبه في تحقيق أهدافها، آخذة في اعتبارها الثقافات الفرعية وكيفية المحافظة على الإيجابي منها وتغيير السليبي فيها، من خلال التعاون بين المؤسسة والجماعات غير الرسمية في وضع الأهداف، ما يرفع من شعور ارتباط الأفراد والجماعات بمؤسستهم، حيث تصبح أهداف المؤسسة هي أهدافهم، ويكون توجه هذه الثقافة مطلقاً نحو المردودية في ظل هيكل تنظيمي عمودي وقواعد بيروقراطية واضحة تسمح ببعض من تفويض السلطة وتعبير العمال على احتياجاتهم السيكولوجية الاجتماعية. أم بخصوص الجودة في المنتج والخدمة فقد أصبحت تطبق الرقابة الإحصائية على الجودة عوضاً عن أسلوب فحص الجودة، وهو ليس تراجعاً عن أفكار المدرسة الكلاسيكية بقدر ما هو محاولة للتخفيف من صرامتها وجعلها أكثر مرونة.

إن ما يعاب على هذه النظريات، هي المغالاة في تعظيم دور الجوانب النفسية في الرفع من المردودية، وإهمالها لحقيقة جوهرية مفادها أن الأفراد والجماعات الغير رسمية داخل التنظيم ليسوا بالضرورة دائماً على وفاق تام ناهيك عن الفوارق الثقافية بين الأفراد أنفسهم وكذا الجماعات.

ويعود هذا لأسباب تنظيمية وأخرى متعلقة بالتنشئة المؤسساتية التي تفيد أن الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة ومتغيرة عبر الزمان والمكان، فضلاً عن تحديد لسلوكيات وتصرفات وردود أفعال الأفراد والجماعات. وثم يتضح أن الثقافة التنظيمية هي عامل ضبط وإطار مرجعي يحل المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة في حركيتها وتطورها.

2. النظريات المعاصرة-1960- إلى يومنا: لم تكن المنظمات في القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين بالتعقيد الذي نشهده اليوم، ومن ثم كانت النظريات الكلاسيكية كافية لدراساتها، أما اليوم فإن التعقيد يشمل: الحجم، الاندماج بين الشركات، والشركات متعددة الجنسيات، التنافس على الأسواق ولموارد التغيير التكنولوجي وثورة الاتصالات والمعلومات، وغير ذلك من التعقيدات. وأمام هذه التحديات أصبح من الضروري تطوير نظريات ومداخل جديدة لفهم الظواهر المختلفة، فجاءت النظريات المعاصرة لتلبية هذه الضرورة. (العلواني، 2006، ص87). خاصة من حيث توظيف الآليات المناسبة للتأقلم مع هذه التحولات المستمرة التي تتم في إطار ثقافة تنظيمية تضبط المسارات وتمنح أعضائها شعوراً بالهوية والتميز والتزاماً بتحقيق الأهداف

وهكذا يتضح أن نظرية النظم تركز على الأجزاء المتفاعلة والمعتمدة بعضها على بعض كما تركز في ذات الوقت على تفاعل مكوناتها الثقافية المسماة بثقافة المؤسسة ذات الطبيعة المتناسكة والعاكسة لسيورته وإعادة إنتاج أوضاعها للمحافظة على استقرارها واستمرارها. وعليه تعمل ثقافة المؤسسة على استقرارها كما تسهل الالتزام الجماعية من خلال المشاركة و التماسك الداخلي كدعامة للحفاظ على الأمن و الاستقرار.

أ. **نظرية النظم:** نمت هذه النظرية من قبل "فون بيرتا لانفي" **Von Bertalanffy (1901-1972)** وغيره من علماء البيولوجيا، وذلك على اعتبار أن الكثير من الصفات والخصائص تناسب الكائن الحي. فمن السهولة بما كان اكتشاف التماثل الجزئي بين الكائنات الحية والتنظيمات الاجتماعية، أي أن هناك تشابه ملموس بين تنظيم الجسم البشري، وشكل المنظمة التي يوجد فيها الإنسان. ويعرف النظام على أنه: "مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها، وبينها وبين النظام الذي نظمها، والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها النظام الكلي". (الصرن، 2004، ص 93-94). إذن يرى هذا المدخل أن منظمات الأعمال هي أنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئتها باستمرار. والنظام هو مجموعة من الأجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها بشكل دؤوب لغرض تحقيق الأهداف المحددة لها. فهي تتكون من أنظمة فرعية أصغر لتشكيل النظام الكلي الأكبر. والمؤسسة تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار تأخذ منها مدخلاتها لتقوم بتحويلها من خلال تداؤبية أجزائها الفرعية جميعا إلى مخرجات مفيدة للزبائن والمجتمع. والمنظمة متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع بيئتها في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة كنظام بشكل شمولي أو على أحد أجزائها. أما الأنظمة المغلقة فيصعب عليها النجاح بسبب هذا السلوك الذي يوقعها في أخطاء كثيرة، فلا يعقل أن تكون البيئة المحيطة غير مهمة لأي تنظيم كان حاليا. وسواء كان النظام مغلق أو مفتوح فإنه وفي ضوء استمرار تطور دورة حياته فإنه سيصل إلى مرحلة الهبوط والاضمحلال سواء على المدى البعيد أو القريب. فمفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم فهم معطيات البيئة المحيطة أو لأي سبب آخر. والمهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي إعادة شحن المنظمة باستمرار بالطاقة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والاضمحلال. (العامري، الغالي، 2008، ص 67-68)

ب. **النظرية الموقفية:** من أشهر رواد هذه النظرية "جين ويدورد" **Joan Woodward (1916-1971)** التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا لتنفيذ هذا الاتجاه، وظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال. وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب

تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة. ما يعني عدم وجود منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات، وحتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب اختيار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها هذه المنظمة. وتقوم هذه النظرية على الأسس التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- أنها تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواعها المختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- أن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من نظم فرعية هي:

- ✓ النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم.
- ✓ النظام الفرعي التنظيمي، أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم.
- ✓ النظام الفرعي المؤسس، أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

ومن الفوائد التي تحققها هذه النظرية ما يلي:

- الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هناك طريقاً أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
- تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
- التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة. (الصرن، 2004، ص 92-97).

رغم تركيز هذه النظرية على متغيرات البيئة التكنولوجية والقيم الاجتماعية إلا أنها تعطي أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية كوحدة ناظمة لتفاعلات الأفراد الذين يتصرفون عند مواجهتهم لمواقف معينة وفقاً لثقافة مؤسستهم.

ج. نظرية الهدف: قدم "إدوين لوك" Edwin Look (1938-) عام 1996 نظرية للدافعية تعتمد على وضع هدف للفرد في عمله يكون بمثابة موجه لنشاطه، وتعتبر أن مبعث دافعية الأفراد هو وجود غاية أو هدف

محدد يجعل الفرد قادر على تحديد ما يجب عمله وما يستطيع تقديمه من جهد لتحقيق الهدف. (بن صويلح، 2015-2016، ص111). فوجود الأهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الطموحات كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك النهائية المعنية دون غيرها، فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي سيسعى الفرد لتحقيقها. كما أن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى. (حاروش، 2011، ص136). أما فيما يتعلق بخطوات وضع الأهداف هي:

- التشخيص: تشخيص المنظمة والأفراد والتنظيم والتكنولوجيا لمعرفة فيما إذا كانت مناسبة لوضع الأهداف.

- الإعداد: أي إعداد العاملين من خلال التعامل والاتصال والتدريب لوضع الأهداف.

- التأكيد على خصائص الأهداف التي يجب فهمها من قبل القائد والمرؤوسين.

- إجراء مراجعات مرحلية لإجراء التعديلات اللازمة على الأهداف الموضوعية.

- القيام بمراجعة نهائية بشأن الأهداف الموضوعية والمعدلة والمنجزة.

مع مراعاة التخطيط والتنفيذ السليمين لكل خطوة إذا ما أريد لعملية وضع الأهداف أن تكون أسلوباً تحفيزياً عالياً. (الصرن، 2004، ص293).

أما فيما يخص موضوع الثقافة التنظيمية من منظور النظريات المعاصرة: انطلاقاً من محتوى النظريات المعاصرة يتضح جلياً أنها استفادت من التراكمات المعرفية وتطور العلوم حيث دعت لاعتماد ثقافة تنظيمية تطويرية تقوم على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فالمؤسسة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، وعليه وجب تشجيع المبادرة والإبداع في حل المشكلات وبالتالي ضمان مستوى عالي من الفعالية، كما أكدت على أن الاقتصادي لا بد وأن يحرك بواسطة الاجتماعي (الأفراد)، وأن تنشيط الجانب الاجتماعي يعني الاهتمام بتطور الفرد من خلال التكوين الرسمي والمشاركة في المشاريع والدوران الداخلي للعمل، والهدف من تطوير الأشخاص هو الرفع من الكفاءة وتغيير السلوكيات المعتادة.

كما تقتضي هذه الثقافة التنظيمية تقليص المستويات الهرمية في المنظمة إلى الحد الأدنى الضروري ما يسمح بحل المشاكل الطارئة بسرعة، فهي تمثل نظام التسيير الذاتي المثالي أين يسود النضج التام في المؤسسة فالكل يدرك

مهامه وواجباته وبالمقابل يتلقى من المؤسسة الدعم والاعتراف. أما جودة المنتج أو الخدمة فقد انتقلت من أسلوب الطريقة الإحصائية للجودة إلى نظام جديد مفاده تفادي وقوع الأخطاء منذ البداية، أي جودة العمليات الإنتاجية بحد ذاتها من خلال إشراك العاملين في حل المشكلات وتحديد الأهداف وكذلك الاعتماد على إرضاء العملاء والعمل على تلبية رغباتهم وأخذ آرائهم بعين الاعتبار بل حتى محاولة التنبؤ باحتياجاتهم ورغباتهم المستقبلية.

إن ما يمكن أن يعاب على هذه الثقافة التطورية كونها صعبة التطبيق في المؤسسات العمومية خاصة ما يطلق عليها بالمرفق العام، وتصلح للتطبيق في مؤسسات الأعمال بتوفر شروط لم نرتقي لها بعد في مجتمعنا، ومن ذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، التمكن من التكنولوجيا، الثقة المتبادلة بين المؤسسة وأفرادها الشفافية... إلخ.

ثانيا. نظريات جودة الخدمة: لقد تعددت النماذج النظرية المتاحة للمنظمات، من أجل تطبيق عملية جودة خدماتها أو منتجاتها، في إطار تطبيقها لنظام الجودة الشاملة، الذي أصبح كنظام إداري عالمي تسعى المنظمات إليه، كما تطورت عناصر هذه النظريات و إن كانت هناك بعض نواحي الالتقاء فيما بينها وكذا الاختلاف، ما يتيح فرصة الاختيار لما يلائم كل منظمة.

ونتيجة لهذا التعدد، فإنه يمكن تصنيف هذه النماذج النظرية إلى مجموعتين على أساس معيار الزمن لظهورها والتي نقدمها، حسب هذا التقسيم إلى: نظريات قديمة وأخرى حديثة تفصل الحديث عنها فيما يأتي.

1. النظريات القديمة للجودة: وهي نظريات تشمل الإسهامات الأولى والأساسية للرواد الأوائل لإدارة

الجودة الشاملة، والتي وضعت من خلالها المبادئ والرؤى الخاصة بكل منهم، وهم:

أ. نظرية "ديمينغ" **William Edwards Deming (1900-1993)** مستشار وكاتب أمريكي، حاصل على شهادة دكتوراه الفلسفة في الفيزياء النظرية من جامعة يال سنة 1928، عمل بعد تخرجه في مخبر البحث التابعة لوزارة الفلاحة الأمريكية حتى سنة 1939، ثم التحق بمكتب دراسات في واشنطن حتى سنة 1946 حيث أصبح مستشارا في الإحصاء وأستاذ بجامعة نيويورك. وفي سنة 1950 سافر إلى اليابان وساهم في تكوين المسيرين اليابانيين على كيفية تحسين التصميم وتحسين النوعية باختبار المنتج وبيعه في الأسواق العالمية باستخدام طرق متعددة منها الطريقة الإحصائية. ولاقت هناك نظريته في التسيير المناقضة لمبادئ التاييلورية رواجاً واستحساناً كبيراً لذا اليابانيين. (بوحفص، 2017، ص 268). يلقب بأبي إدارة الجودة الشاملة، نظراً لإسهاماته

العديدة والهادفة التي قدمها في هذا المجال من خلال تطبيق الخرائط الإحصائية، كما ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل، وبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة عنده من خلال أربعة عشرة مبدأ هي:

1. تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة وإقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.
2. التكيف مع الفلسفة الجديدة يقوم على اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتأخير في الانجاز.
3. اعتماد الفحص والتفتيش باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة والتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.
4. التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر.
5. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات.
6. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب.
7. تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة، وتعني تحسين العملية الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية.
8. إبعاد الخوف من خلال جعل العمال يعرفون المشاكل وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون خوف أو تردد.
9. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات أي كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية كفريق.
10. تقليل الشعارات والأهداف الرقمية التي لا يمكن تحقيقها.
11. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة والتركيز على تكوين فريق العمل.
12. إزالة العوائق في الاتصالات.

13. تأسيس البرامج التطويرية من تعليم وتطوير مستمر للأفراد وبمهارات جديدة.

14. تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل القديمة، وتنحية الطرق القديمة واستبدالها بأساليب جديدة. (حاروش، 2011، ص209-210).

ب. نظرية "جوران" (Joseph Juran) (1904-2008) صاحب المقولة الشهيرة "لا تحدث الجودة بالصدفة، بل يجب أن يكون مخططا لها" وكما هو الحال بالنسبة "لديمينغ" أسهم "جوزيف جوران" بفاعلية في إطار ثورة الجودة بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء اليابان منذ بداية الخمسينات حيث وجهه له الدعوة لزيارة اليابان من الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، قلد وساما اعترافا بفضلته في التوزيع الإحصائي للجودة.(الصرن، 2004، ص386)

إن مفهوم الجودة عند "جوران" يشتمل على التخطيط والتنظيم، والتحكم . كان يشدد على الإدارة لتحقيق الجودة فضلا عن الحاجة إلى وضع الأهداف، وتحقيقها داخل المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية. ولتحقيق الجودة داخل المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية وجب القيام بإجراءات هي:

- تزويد أفراد المؤسسة بوعي كاف عن ثقافة الجودة والحاجة إلى التطوير والتحسين المستمرين.
- وضع أهداف محددة لتحسين الجودة في المؤسسة تكون معلومة للعاملين فيها التي تم تحديدها ويراد تحقيقها.
- وضع خطة تنظم العمل وتوزع الأدوار وتحدد المسؤوليات للوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها ويراد تحقيقها.
- إخضاع جميع العاملين في المؤسسة إلى برامج تدريب مستمرة.
- تنفيذ المشروعات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه عمل المؤسسة.
- رفع تقارير تتسم بالصدق عن سير العمل وإنجازاته، ومتطلبات السوق.
- إيضاح المفاهيم لجميع أفراد المؤسسة وخلق حالة من الفهم المشترك لديهم لتلك المفاهيم.
- إيضاح النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة وإحاطة جميع العاملين علما بها.
- المحافظة على قوة الفريق في العمل بإجراء التحسينات اللازمة لذلك، وكان جوران يشدد على العيوب أو الأخطاء التي تقع في أثناء العملية الإنتاجية وعلى الوقت الضائع في تلك العمليات ويدعو إلى تلافي الوقوع فيها وهذا جعله يشدد على الرقابة أكثر من التشديد على الكيفية التي تدار بها الجودة. وهو يرى أن الجودة تعني المواصفات المتوفرة في المنتج التي تشبع حاجات المستهلك، وتنال رضاه من دون احتوائها على خطأ أو عيب.

ولتجسيد هذه الإجراءات ميدانياً وجب على المؤسسة القيام بثلاث عمليات إدارية أو ما يعرف بثلاثية "جوران" تزامناً مع الإجراءات السابقة وهي: (الحبيب، 2019، ص 84-88):

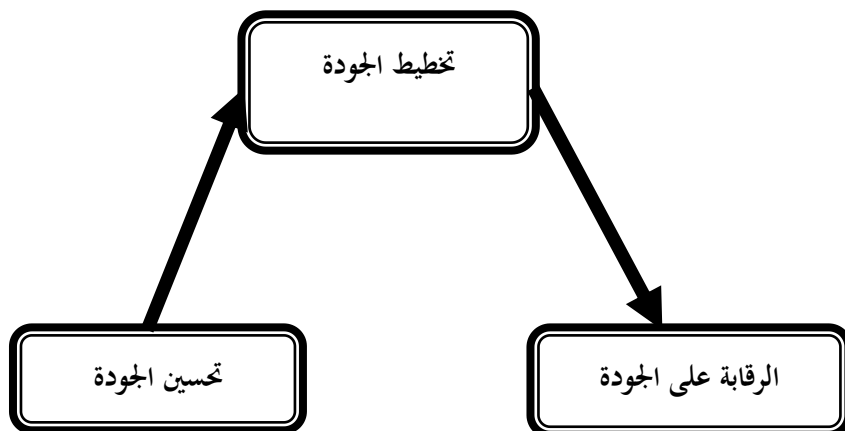
- **تخطيط الجودة:** "فجوران" هو صاحب المقولة الشهيرة "لا تحدث الجودة بالمصادفة، بل يجب أن يكون مخطط لها"، وقد عرف تخطيط الجودة على أنه "عملية منظمة لتطوير المنتجات (السلع والخدمات) والتي تضمن تلبية احتياجات العملاء من خلال المخرجات النهائية، وإنتاج منتج (سلعة أو خدمة) بحاجة إلى عمليات وأساليب وأدوات وتقنيات تخطيط الجودة لضمان أن المخرجات النهائية لا تلي فقط أفضل المتطلبات المتعلقة بالمنتجات ولكن تلي أيضاً احتياجات العملاء الذين سوف يشترون هذه المنتجات ويستفيدون منها".

- **الرقابة على الجودة:** يرى "جوران" بأنها "عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية وكذلك الحد من العيوب والمشاكل الأخرى التي تتم الرقابة عليها وتجنبها قبل حدوثها"، ويتم استعمال طرق إحصائية في عملية الرقابة وذلك للتأكد من أن السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الإنتاج. كما تتطلب الرقابة على الجودة تحديد الأداء الفعلي للجودة، الأداء بالأهداف المعدة مسبقاً، ومن ثم تصحيح أية انحرافات ما بين الأداء والأهداف.

- **تحسين الجودة:** وهي "مجموعة الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة العليا لتحقيق تغييرات جوهرية في الأداء وتشمل هذه الإجراءات نظم وأساليب إدارية جديدة يكون لها هدف محدد وهو تحسين الجودة". وهي لا تنتهي بل هي مستمرة في جميع النواحي، وتشمل جودة المنتج وجودة العمليات.

والشكل التالي يوضح ثلاثية "جوران":

شكل رقم (13) ثلاثية جوران.



المصدر: عبد المحسن، توفيق محمد، (2002). مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000.

القاهرة، دار النهضة العربية، ص 19.

- ج. نظرية كروسبي **Philip B. Crosby (1926-2001)**: يعد أحد رواد الجودة بالولايات المتحدة الأمريكية، بدأ حياته الوظيفية كمشرف أو فاحص للإنتاج في الخطوط الإنتاجية للشركة العالمية للهاتف والتلغراف، ثم شغل منصب نائب رئيس الشركة لشؤون الجودة لمدة 14 سنة، وله العديد من المؤلفات في مجال الجودة. (حبيب، 2019، ص94). وتتلخص فلسفة "كروسبي" في إدارة الجودة في النقاط التالية:
- أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات وليست الشهرة أو الأناقة.
 - إن النظام الذي يسبب الجودة هو المنع وليس التقييم.
 - أتمتة الأداء يجب أن يكون الأعطال صفر.
 - قياس الجودة هو سعر عدم المطابقة وليس المؤشرات. (الصرن، 2004، ص 392).
 - كما اقترح كروسبي برنامج عمل لتحسين الجودة يشتمل على أربعة عشر مبدأ (كما هو الحال لمنهج ديمينغ) هي:
 - اقتناع الإدارة العليا بالجودة، وأن تحسينها يمثل حاجة ملحة.
 - تكوين فريق تحسين الجودة يشمل ممثلين عن كل أجزاء المنظمة.
 - تأسيس منظمة متخصصة بوضع مقاييس للجودة.
 - تحديد المشاكل المتعلقة بالجودة.
 - تقييم تكلفة الجودة وتوضيح كيفية استخدامها للرقابة.
 - زيادة الوعي بالجودة وإشراك جميع العاملين في المنظمة.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية الهادفة لحل المشاكل التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
 - التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج، وتحديد فريق تنفيذ برنامج المعيب الصفري.
 - تعليم جميع العاملين لكي يتحمل كل منهم جزءا من برنامج تحسين الجودة.
 - تشجيع العاملين على تحقيق أهداف التطوير.
 - القضاء على المعوقات المانعة من تحقيق أهدافهم، وذلك من خلال تشجيعهم على إعلام الإدارة بذلك.
 - تشجيع وتقدير المشاركة في برنامج تحسين الجودة.
 - تكوين مجالس للجودة تكون مهمتها التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تطوير الجودة.
 - التركيز على التطوير المستمر للجودة من خلال تكرار العمليات السابقة تشجيعا للعاملين على إزالة معوقات الجودة باستمرار. (الحياوي، 2006، ص 126-127).

إذن ما يمكن قوله عن هذه النظريات أن كل الرواد الذين تم ذكرهم يعتقدون أن الإدارة والنظام هما سبب الجودة الرديئة أكثر من مسؤولية الفرد العامل في المؤسسة، ويتبع هؤلاء الرواد توجهين في التفكير فمنهم من يركز على جانب العمليات الفنية وأدواتها، ومنهم من يركز على الجانب الإداري. حيث أن "ديمينغ" شجع الاهتمام بالطرق التي تقيس الاختلافات في العمليات من أجل تحديد أسباب الجودة الرديئة، و"جوران" أكد على ضرورة وضع أهداف سنوية وإنشاء فرق عمل لتحقيق تلك الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و"كروسبي" ركز على المعيب الصفري لتحسين وتطوير جودة المنتج.

وعلى الرغم من الاختلافات بين رواد الجودة الشاملة المذكورين أعلاه، إلا أنهم جميعاً أسهموا بشكل كبير في بناء فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال ترسيخ ثقافتها بين العاملين في المؤسسة، ومبادئها في العمل ونماذج تطبيقها في المنظمات خلال أكثر من خمسة عقود من الزمن، ورغم ذلك هناك موضوعات مشتركة بينهم هي:

- الفحص لم يكن هو الهدف المطلوب من تحسين الجودة.

- مشاركة الإدارة العليا والتزامها بمبادئ الجودة الشاملة عامل مهم في نجاح تحقيق الجودة.

- برنامج الجودة يتطلب جهداً وتنظيماً واسعاً والتزام طويلاً الأجل ويصاحب ذلك استثمار في التدريب والتعليم لجميع العاملين في المنظمة. (الحياوي، 2006، ص133).

2. النظريات الحديثة للجودة: وهي التصورات النظرية اللاحقة للنماذج السابقة، تتصف بأنها أكثر اتساعاً وشمولية للعناصر ذات العلاقة بفكرة إدارة الجودة في المنظمات، عدل أصحابها وأضافوا إلى ما توصل إليه الرواد الأوائل وقدموا نماذجاً جديدة لوضع إدارة الجودة موضع التطبيق العملي وهذه النماذج بعضها وصفني والآخر تطبيقي.

أ. نظرية "همبر" **Hamper** تقوم على تطبيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر لها على ستة مراحل متتابعة في معظمها تضمن تحقيقها هي:

- القيادة: وهي أن تتعهد الإدارة العليا للمنظمة بالدعم والتأييد لجميع برامج الجودة الشاملة فإن لم يتوفر هذا الدعم والالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لن يكتب لها النجاح في المنظمة.

- **التخطيط والتنسيق:** يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تخطيط استراتيجي، تنبثق منه كيانات تنظيمية للمراجعة والتعديل والتحديث في برامج التطبيق، و أن يكون لها جهة مشرفة تقوم بمتابعة عمليات التنسيق والمتابعة بين الكيانات بهدف تسهيل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المنظمة.
- **التعليم والتدريب:** يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، توعية وتثقيف جميع العاملين في المنظمة بمبادئ وفلسفة ومراحل تطبيقها، وهذا يتم من خلال برامج التعليم والتدريب التي تعد لهذا الغرض.
- **تشكيل فرق العمل:** من المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين في تطبيقها، من خلال فرق عمل متخصصة تساهم في تشخيص المشاكل التي تواجه عملية التطبيق واقتراح المناسبة لها.
- **تصميم الجودة:** يتطلب تحديد حاجات ورغبات الزبون بشكل مستمر أن يكون تصميم جودة الخدمة مبنيًا على هذا الأساس، ويتضمن ذلك ما يؤكد تصميم الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة.
- **التحسين المستمر:** في هذه المرحلة من التطبيق يتطلب تهيئة المقاييس التي يمكن من خلالها قياس جودة العمليات والأنظمة المصممة لضمان توافقها مع حاجات وتوقعات الزبون، وأن يكون هناك باستمرار جهود مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة تنافسية، ويجب الاهتمام بتوفير الحوافز لدى المسؤولين عن التحسين المستمر للجودة لبذل المزيد من الجهد واستمراره. (الحياوي، 2006، ص 171-172).
- ب. **نظرية أشوك وموتواني Motwani&Ashok** الباحثان يعملان في كلية سايدمان للأعمال في جامعة "جراندفالي" في مدينة ميشغان الأمريكية، اقترحا عام 1997 نموذجًا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة. ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل للتطبيق هي:
- **التصميم:** وتتضمن عملية بحث موضوع التطبيق مع الإدارة العليا للمنظمة ومحاولة كسب مساندتها وتعهدتها بتقديم الدعم الكامل لعمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
- **مرحلة الإعداد:** وتشمل جميع العمليات التي تسبق التنفيذ والتي تتطلبها عمليات التهيئة والإعداد من حيث تقييم الجودة الحالية، وتوعية وتثقيف المشرفين، وتحديد الأهداف والتطورات المستقبلية للتنفيذ.

- **مرحلة التنفيذ:** يتم فيها تحديد الأهداف بشكل دقيق وتدريب جميع العاملين، وإنشاء مكتب يشرف على عملية تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وتحديد حاجات الزبون ووضع المعايير اللازمة للقياس.

- **مرحلة التوسع:** تمثل الإجراءات التي تتبعها المنظمة أثناء عملية التنفيذ بما يساهم في استكمال جميع المتطلبات الأساسية لنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

- **مرحلة التقييم:** وتمثل جميع العمليات التي تتخذها المنظمة بهدف تقييم ما تم تنفيذه وتقييمه من إجراءات بصدد التنفيذ، وتحديد المشاكل التي واجهت عملية التنفيذ وما هي النتائج التي تم الحصول عليها في هذه الفترة، وما هي إجراءات التنفيذ والتحسين لعمليات الجودة وكيفية إتمام تطورها بما يحقق الإيفاء بحاجات ورغبات الزبون وتوقعاته من المنظمة. (المحياوي، 2006، ص 174 - 175).

ج. **نظرية سفن أس Seven-S:** يرجع الفضل في صياغة هذه النظرية إلى شركة مكيزي للاستثمارات، وتم اختبار هذا النموذج في العديد من المنظمات، فضلا على أن أشهر الجامعات الأمريكية هارفارد وستان فورد يستخدمونه في تدريس الإدارة. (عبد السلام، 2003، ص 48). وهي محاولة مبتكرة لسد الثغرات في نماذج التخطيط السابقة، ويمثل كل بعد من الأبعاد جانبا معيناً من جوانب الأداء في المؤسسة. (خلاصي، 2015، ص 286). وهذه الأبعاد هي: (المحياوي، 2006، ص 176-178):

- **بعد الاستراتيجية Strategy:** يعبر عن مجموعة من التصرفات والأفعال التي تخطط المنظمة لتحقيقها من خلال الاستجابة للبيئة الخارجية. كما ينبغي أن تتركز إستراتيجية المؤسسة على الزبون ويكون ذلك من خلال تحديد حاجاته ورغباته والعمل على تحقيق رضا الزبون.

- **الهيكلة Structure:** يقدم الهيكل التنظيمي إطار عمل للمؤسسة ويبين المهام المختلفة لها والأساليب اللازمة لتنفيذها. ويجب أن يتعد عن تبني النظرة الوظيفية والتوجه نحو التركيز على العملية، وأن يكون هناك اتصال واسع بين الأقسام التنظيمية المختلفة للمنظمة.

- **بعد النظم Systems:** يقصد بها الأساليب والأدوات التي تمكن المنظمة من القيام بعملياتها التشغيلية وهي نوعان:

- نظم مادية مثل التقارير والمراجعات المالية.

• نظم برمجية تتعلق بعمليات التفاعل والاتصالات مثل المقابلات.

- **بعد نمط الإدارة Style:** يعبر عن نمط الإدارة وما يتضمنه من دلالات، وعن المناخ التنظيمي السائد فيها. فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التقليل من مركزية اتخاذ القرارات، واهتمام كبير بمعنويات العاملين ومشاركتهم في حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.

- **بعد الهيئة الإدارية Staff:** وتشمل الموظفون داخل المنظمة وكل ما يرتبط بهم من سياسات توظيف وتطوير وتدريب، وكيفية تقويم أدائهم وتحديث نظم دفع التعويضات وغيرها. فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب الالتزام العالي بالتعليم والتثقيف والتطوير المستمر للعاملين، وبناء هيكل للمكافآت بما يساهم في تحقيق نجاح تطبيقها، كما يركز هذا البعد على الرقابة الذاتية والإشراف الوظيفي للتحسين المستمر للجودة الشاملة.

- **بعد المهارات Skills :** يعبر عن القدرات الجوهرية والحرجة، وخصائص العاملين في المنظمة، وكذلك المهارات والقدرات الكلية للمنظمة. فعلى أفراد المؤسسة امتلاك المهارات الأساسية اللازمة في معالجة المشاكل ضمن فريق العمل، بغية تلبية حاجات ورغبات الزبون بنجاح، مستغلين في سبيل ذلك المهارات الحالية والكامنة لدى كل فرد مع التشجيع على الابتكار والتطوير دائما إلى الأفضل.

- **بعد القيم المشتركة Shared Values:** المفاهيم الموجهة والقائدة التي تحكم شخصية المنظمة وفلسفتها وثقافتها والتي ينبغي أن تحقق (الالتزام بتحقيق رضا الزبون، اعتماد أنماط قيادية أكثر ديمقراطية درجة عالية من مشاركة العاملين، الالتزام بمدخل الإدارة المعتمدة على الحقائق). إن هذه القيم المطلوبة نفسها قيم الثقافة التنظيمية التي تؤمن بالجودة الشاملة وتكون بمثابة معايير تصحيحية لأي انحراف عن الأهداف المطلوبة.

إذن وبخصوص جودة الخدمة في النظريات الحديثة، يتم التأكيد على أن الجودة في هذه المرحلة أصبحت ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية ووظيفة أساسية للإدارة بدءا من الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية، وانتهاء بالعاملين، كما يغطي كل المجالات الوظيفية. (الحبيب، 2019، ص61). أيضا فإن النظريات الحديثة في الجودة لم تستبعد سابقاتها من النظريات، بل استندت إليها وأضافت عليها وطورتها في إطار التراكم المعرفي، كما دعت إلى اعتناق ثقافة تنظيمية متطورة ومرنة كي تستطيع التكيف مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي تمتاز بالتطور والتغير المستمرين وبسرعة.

أما عن اختيارنا لها فجاء اعتمادا على:

- عنوان الدراسة: الذي يحدد متغيرات الدراسة.
 - المتغيرات الأساسية للدراسة: بالنظر إلى صلتها الوثيقة بالتنظيم عامة وبمتغيرات الدراسة خاصة، وهما الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة.
 - المشكلة البحثية وتساؤلاتها: التي تدور حول اعتبار الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل يؤثر في حدوث جودة الخدمة كمتغير تابع والذي يتوقف حدوثه على السبب(العامل المساهم) وهو الثقافة التنظيمية.
 - أهداف الدراسة وفرضياتها: اللذان يعبران على العلاقة بين متغيرات الدراسة، سواء في الشكل الفرضي أو التساؤلي العام، أو في مستوى التساؤلات والفرضيات الفرعية ونفس الشيء بالنسبة للأهداف
2. كيفية توظيف المقاربات النظرية المتبناة في الدراسة: يرى بعض الباحثين أن البحث الذي يقوم على مجرد جمع بيانات بلا نظرية إنما يسلمنا بيانات صماء، وبنفس القدر تعد النظرية بلا معطيات عملا خاويا، ما يؤكد أهمية العلاقة بين النظرية العلمية والبحث العلمي. (عبد المعطي، 1998، ص 10-13)

لذا فإن النظريات التي في ضوئها تتم دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة هي:

- أ. بالنسبة للثقافة التنظيمية: يمكن الاشتغال بالدراسة في ضوء نظريات:
 - العلاقات الإنسانية التي تعتبر التنظيم نسق طبيعي لا يهتم بتحقيق أهدافه الرسمية فقط بل وبأهداف العاملين فيه أيضا لأنها حريصة على بقائها واستمرارها.
 - النظريات المعاصرة التي تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة تأثرا وتأثيرا، يراعي أهدافه الرسمية وأهداف العاملين به، مع التركيز على أهمية التكنولوجيا كعامل يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويترك أثره على نمط العلاقات السائدة في العمل وطرق القيام به تحقيقا للعقلانية التنظيمية، وعمل على تدعيم قدرتها على البقاء والصمود في وجه الظروف باعتبار أن البقاء للأفضل.

حيث تعد الثقافة التنظيمية وفق هذه النظريات المحددة، عاملا هاما في المؤسسة تعني جملة القوانين والإجراءات والقيم والاتجاهات، السائدة في المؤسسة، تتأثر بخصائص البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث مدى استقرارها وديناميكيته ومتطلبات الجمهور الخارجي وتوقعاته، وبالبيئة الخارجية أيضا وما يحدث فيها من تغيرات اجتماعية واقتصادية، ما يساعد إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات الناجحة

وتحقيق الأهداف المرجوة، فتكون الثقافة التنظيمية بذلك عنصراً يميز كل مؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وكل ذلك يتطلب توافر درجة عالية من المرونة في أداء المهام، التي تساهم بدورها في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية وتنمي لدى العاملين شعوراً إيجابياً في عدة نواحي مثل: زيادة التزامهم بالعمل، زيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة وولائهم لها وعملهم على الإبداع والابتكار. فتشكل الثقافة التنظيمية بهذا روح المؤسسة وإطارها المرجعي الذي يؤدي فاعلوها ضمنه مهامهم ويوجهون سلوكياتهم فيضمن استمراريتها وتكيفها مع التغيرات الحاصلة ومن ثمة تطورها.

ب. بالنسبة لجودة الخدمة: حددنا النظريات التالية:

- نظرية "جوزيف جوران": بالنظر إلى الإجراءات التي يحددها من أجل تحقيق الجودة، والتي تأخذ على العموم بثقافة الجودة، تشجيع عمل الفرق والمحافظة على قوته، حل المشكلات، التدريب.
 - نظرية "سفن أس": استناداً إلى أبعادها المتنوعة والمتعددة لتحقيق جودة الخدمة إذ تمس هذه الأبعاد مختلف الجوانب التي نسعى إلى البحث عنها في دراستنا مثل: حل المشكلات، رضا الزبون.
- ومنه فجودة الخدمة حسب هاتين النظريتين، عملية ذات أبعاد مختلفة، منها الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والنظم والقيم المشتركة، والبرمجة، ويتطلب تحقيقها الاعتماد على إجراءات عدة مثل: تزويد أفراد المؤسسة بوعي كاف عن ثقافة الجودة والحاجة إلى التطوير والتحسين المستمرين. و وضع أهداف محددة لتحسين الجودة في المؤسسة تكون معلومة للعاملين، وإخضاع جميع العاملين في المؤسسة إلى برامج تدريب مستمرة وتنفيذ المشروعات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه عمل المؤسسة وإيضاح المفاهيم لجميع أفراد المؤسسة وخلق حالة من الفهم المشترك لديهم لتلك المفاهيم والمحافظة على قوة الفريق في العمل بإجراء التحسينات اللازمة لذلك وكان "جوران" يشدد على العيوب أو الأخطاء التي تقع في أثناء العملية الإنتاجية وعلى الوقت الضائع في تلك العمليات ويدعو إلى تلافي الوقوع فيها وهذا جعله يشدد على الرقابة أكثر من التشديد على الكيفية التي تدار بها الجودة. وهو يرى أن الجودة تعني المواصفات المتوفرة في المنتج التي تشبع حاجات المستهلك، وتنال رضاه من دون احتوائها على خطأ أو عيب.

خلاصة: تطرقنا في هذا الفصل للتوجهات النظرية المتعلقة بمتغيري الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة، حيث تبين أنه من الصعوبة إيجاد تصنيف واحد متفق عليه لنظريات التنظيم وإنما هناك تصنيفات عدة، يتم اختيار إحداها بتحديد إطار مرجعي محدد لها، وهذا ما أخذنا به في تحديد النظريات التي يتم في ضوءها تفسير متغيري الدراسة. فقد تم في البداية، تقديم خلفية نظرية واسعة لتوضيح الإطار العام للاتجاهات التفسيرية لموضوع الدراسة بغرض الإحاطة به والتعرف عليه، ما يسهل علينا فيما بعد عملية اختيار ما يناسب منها دراستنا لنأتي بعدها إلى تبين الأساس الذي عليه تم تحديد النظريات المتبناة في الدراسة سواء بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية أو متغير جودة الخدمة.

وقد تبين بما لا يدع مجالاً للشك، بأن جودة الخدمة ترتبط بالتحسين المستمر القائم على أساس التعلم ومن الملاحظ أن هذا التحسين يشير إلى التغيير الذي يمس أنماط أداء الأنشطة التي تتدرج على متصل الجودة القائم على الثقة، المكافآت، تشجيع الجهود الجماعية. بهذا تصبح الثقافة التنظيمية موجهة ومرشداً وناظماً للسلوك وذلك باعتبارها محصلة أو نتيجة تفاعل مجموعة من العناصر المعنوية والسلوكية والمادية التي تعمل على تطوير نظام كفيل بتنمية القدرات والمهارات وإيجاد البيئة الملائمة للعمل والتدرج المهني في كنف الأمن والاستقرار وتحفيز روح المبادرة والولاء.

الفصل الخامس: قراءة في البعد الإمبريقي للدراسة

تمهيد.

أولاً. عرض الدراسات السابقة.

ثانياً. تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

ثالثاً. تحديد أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

رابعاً. أوجه التمييز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

خاتمة.

تمهيد:

ترتبط كل دراسة علمية بغيرها من الدراسات ذات الصلة بنفس الموضوع المبحوث. فما من دراسة قامت من فراغ سواء في نفس تخصص الباحث أو في تخصصات أخرى لأننا -كباحثين- نبدأ من حيث انتهى الآخرون. وموضوع هذه الدراسة بمتغيريه حاز اهتمام العديد من العلماء والباحثين، اجتهدوا في إجراء العديد من الدراسات في الكثير من المجتمعات وبيئات العمل المتباينة، فتوصلوا بشأنه إلى نتائج محددة، جاءت كدراسات في شكل دراسات جامعية يستعان بها استمرارية لها.

إذن وارتكازا على هذا التسليم بالوجود الدائم لدراسات سابقة لأخرى لاحقة فقد أجريت العديد من الدراسات حول موضوع الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة في حقول علمية مختلفة، قمنا بجمع عدد منها يرتبط بدراستنا نشتغل بها في مستويين اثنين: تقديمًا وتعقيبًا. فنقدمها في المستوى الأول، فيما يخص تقديمها أو عرضها لوقوف عندها. ثم نعقب عليها في المستوى الثاني من خلال تحديد: عناصر الالتقاء بينها وبين دراستنا، أوجه الاستفادة منها وأوجه التميز عنها وما تم تجنبه إن وجد.

أولاً. عرض الدراسات السابقة: نقدمها كما يلي:

1. البعد الإمبريقي للثقافة التنظيمية: تتعدد وتنوع الدراسات المعالجة لموضوع الثقافة التنظيمية عامة، في ارتباطه بمواضيع تنظيمية أخرى، نبينها في الدراسات التي تم جمعها وتصنيفها، ضمن الدراسات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية وهي:

أ. الدراسات الأولية: من الإسهامات الشهيرة التي تكشف عن امتزاج النظرية والبحث امتزاجاً شديداً، محاولة "وليام أوشي" (William Ouchi) عن كيفية مواجهة الأمريكيين للتحدي الياباني، ففي سنة 1981 قام هذا الأخير وهو أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس بالولايات المتحدة الأمريكية بنشر تفاصيل نموذج جديد في الإدارة بعد أن قام بتطويره، اصطلاح عليه نظرية ز (Z) في كتابه الموسوم "نظرية Z"، التي تتضمن جوانب معرفية وأخرى إمبريكية، الهدف من ورائها، هو:

- معالجة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للمنظمات اليابانية العاملة بالخارج وخاصة بالولايات الأمريكية.

- التعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية فيها مقارنة بنظيرتها الأمريكية.

ويعود أصل نظرية "أوشي"، إلى مجموعة دراسات أجريت عام 1978، من طرف إحدى فرق البحث في كلية الدراسات العليا بجامعة ستانفورد بأمريكا والمكونة من "وليام أوشي" و"جيجر" وآخرون. وقد أجريت في حوالي 22 شركة أمريكية ويابانية مثل IBM للحسابات، و KODAK وغيرها.

وقد توصل أوشي إلى مجموعة من الأسباب والعناصر التي تفسر نجاح مجموعة من الشركات الأمريكية التي شملتها الدراسة، ولخصها في قدرتها على تشكيل ثقافة تنظيمية مشابهة للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات اليابانية الناجحة. وحدد أبعاد هذه الثقافة في أبعاد أساسية منها:

- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

- التدريب و التطوير.

- القيم المشتركة تساعد على التعاون.

- التركيز على الأداء الجماعي.

- حل مشاكل الإنتاج والجودة بالعمل الجماعي. (بغول، 2011، ص 172-176)

كما لا نستطيع أن نغفل في هذا المجال عن محاولة: ليمان بوتر (Lyman Porter): ففي السنوات الممتدة بين 1961-1965 قام ليمان بولاية سان فرانسيسكو وبعض مدن ولاية كاليفورنيا بإجراء مجموعة دراسات مستفيضة حول ثقافة المؤسسة اعتماداً على مفهوم الحاجات للعامل، بغرض معرفة:

- العلاقات بين العوامل التنظيمية للمنظمات.

- علاقة هذه العوامل بإشباع الحاجات.

- مدى أهمية هذه الحاجات من حيث الترتيب.

وهذه الدراسات مكنت "بورتر" من التوصل إلى النتائج التالية:

- ليس كل الحاجات تشكل دافعا للعمل.

- يمكن ترتيب الحاجات كالتالي: (حاجات الأمن، حاجات الانتساب، حاجات الاستقلال حاجات تحقيق الذات)

- أن المستوى الإداري في المنظمة له دور كبير في تلبية هذه الحاجات. فكلما ارتفع المستوى الوظيفي للموظف زادت درجة إشباع حاجات تحقيق الذات والحاجة للاستقلال والعكس صحيح.

- لا توجد فروق بين أنواع التنظيم (المسطح والطويل) من حيث درجة الرضا.(بغول، 2011، ص122-123)

ب. الدراسات الثانوية: بالإضافة إلى تلك الدراسات الأولية، هناك اهتمام إمبريقي متزايد بمسألة الثقافة التنظيمية حيث أجرت الباحثة أوغيدني هدى (2019)، دراسة ميدانية بالمؤسسة المالية بسكيكدة. حول هذه المسألة بعنوان "الثقافة التنظيمية والاتصال داخل المؤسسة الجزائرية". والجدير بالذكر أن هذه الدراسة قد استندت إلى إطار تصوري ومنهجي وتوصلت إلى نتائج جاءت معبرة عن واقع المؤسسة المدروسة.

ففيما يتعلق بالإطار التصوري النظري للدراسة، يلاحظ أنها سعت منذ البداية إلى تحقيق جملة من الأهداف عامة نجملها فيما يلي:

- التعرف على طبيعة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ومدى مساهمة المسؤولين في تكريسها.

- مع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول العملية الاتصالية داخل المؤسسة ببعديها الرسمي وغير الرسمي.

- التعرف على العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية و نمط الاتصال في المؤسسة المالية.

- معرفة ما إذا كانت هناك فروق بين الباحثين في اكتسابهم للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المالية باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

من أجل ذلك تم طرح التساؤل الإشكالي الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية للفاعلين وأنماط

الاتصال بالمؤسسة المالية لولاية سكيكدة؟

استنتج منه أربعة أسئلة فرعية، مضمونها:

- هل هناك علاقة بين القيم الثقافية التنظيمية وأنماط الاتصال السائدة في المؤسسة المالية بسكيكدة؟

- هل هناك علاقة بين المعتقدات وأنماط الاتصال السائدة في المؤسسة المالية بسكيكدة؟
- هل هناك علاقة بين التقاليد وأنماط الاتصال السائدة في المؤسسة المالية بسكيكدة؟
- هل للمتغيرات التالية: الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، الوظيفة، تأثير على اكتساب العمال للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المالية بسكيكدة ؟ وهل يعود ذلك بالتأثير على نمط الاتصال السائد داخلها؟

ومن الإجابة عن كافة هذه التساؤلات، صاغت الباحثة مجموعة فرضيات ، قدمتها كما يلي:

فرضية رئيسية، تقول بـ: هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية ونمط الاتصال السائد في المؤسسة المالية بسكيكدة.

فرضيات فرعية تقول بـ:

- تساهم القيم الثقافية في تحديد نمط الاتصال السائد في المؤسسة.
- هناك علاقة بين المعتقدات الموجودة عند الأفراد وكيفية التواصل فيما بينهم.
- توجد علاقة بين التقاليد العملية عند أفراد المؤسسة وتعاملهم مع العملية الاتصالية.

أما من حيث المنهجية المتبعة في الدراسة: فقد وظفت الباحثة المنهج الوصفي، واستعانت بالوثائق والسجلات والملاحظة بنوعها البسيطة وبالمشاركة، والاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. أما العينة فقد قدرت بـ 106 مفردة.

وتأسيسا على ما سبق توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- تساهم القيم الثقافية في التأثير على نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة حيث تبين من التحليل الميداني للنتائج أن هناك قيما ثقافية متعددة تساهم في تغييب روح الحوار والمشاركة داخل المؤسسة ولا تسمح بفضاءات أخرى للاتصال مما تدفع بالأفراد إلى ابتكار واستعمال نمط آخر من الاتصال فيه أشكال مختلفة كالاحتجاج والإضراب والتقايس عن أداء المهام.
- هناك علاقة بين المعتقدات الموجودة عند الأفراد وكيفية التواصل فيما بينهم.
- توجد علاقة بين التقاليد العملية عند أفراد المؤسسة وتعاملهم مع العملية الاتصالية.
- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية ونمط الاتصال السائد في المؤسسة المالية بسكيكدة.

كما أن الباحثة ساطوح مهدية(2018)، قد كشفت عن جانب أخرى من هذا الموضوع، حين شخصت الارتباطات الفاعلة بين طبيعة الثقافة التنظيمية و تحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن تلخيص هذا العمل العلمي في ضوء إطارها النظري والمنهجي فضلا عن النتائج المتوصل إليها في:

ففي إطارها التصوري: حددت الباحثة نوعين أساسيين من الأهداف منها النظري ومنها التطبيقي تمثلت في:

الأهداف النظرية، لخصناها بصفة عامة فيما يلي:

- العمل على تأصيل الفكر النظري لموضوع الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية من خلال التعرف على الأسس الفكرية لكل من الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية اللذان يعتبران من أهم المداخل الإدارية الحديثة.
- محاولة ضبط المفهومين والتعريف بهما، وتبني تصور نظري قائم على تشخيص طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.

الأهداف التطبيقية، نجملها في:

- الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المينائية بسكيكدة من حيث أهم الأبعاد الثقافية المنتشرة في القطاع والنمط الثقافي السائد به. والكشف عن مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة والاستراتيجيات التنافسية المنتهجة.

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية. وأي من خصائص الثقافة التنظيمية ذات علاقة قوية بالميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي المؤسسة المينائية.
- تقديم مقترحات بحثية بشأن الدراسات المستقبلية التي يمكن من خلالها استعمال الدراسة الحالية.

كما تم طرح تساؤل إشكالي مركزي، مفاده: ما علاقة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمستوى الميزة

التنافسية في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟ وستة أسئلة فرعية، صيغت على النحو التالي:

- ما علاقة درجة الاهتمام بالإبداع بمستوى الميزة التنافسية؟
- ما علاقة درجة الاهتمام بمراحل العمل ومستوى الميزة التنافسية؟
- ما علاقة درجة التوجه نحو دعم العمل الفرقي ومستوى الميزة التنافسية؟
- ما علاقة إدراك العامل لدرجة الاهتمام برأس المال البشري بمستوى الميزة التنافسية؟
- ما طبيعة العلاقة بين درجة التوجه نحو الزبون ومستوى الميزة التنافسية؟
- ما علاقة درجة التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية ومستوى الميزة التنافسية؟

ومن أجل الإجابة عن هذه التساؤلات، صاغت الباحثة مجموعة من الفرضيات كانت كالتالي:

فرضية رئيسية تأخذ بـ: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الميزة التنافسية.

فرضيات فرعية تأخذ بـ:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الاهتمام بالإبداع ومستوى الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الاهتمام بمراحل العمل ومستوى الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة التوجه نحو دعم العمل الفرقي ومستوى الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الاهتمام برأس المال البشري ومستوى الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة التوجه نحو الزبون ومستوى الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة التوجه بالمسؤولية الاجتماعية ومستوى الميزة التنافسية.

هذا وقد وظفت الباحثة استراتيجية منهجية متكاملة، حيث استخدمت المنهج الوصفي عن طريق إجراء المسح بالعينة. مستعينة بأدوات جمع البيانات متمثلة في السجلات والوثائق الرسمية والمقابلة والاستمارة. أما بالنسبة للعينة فقد بلغ عدد مفرداتها 265 عاملا تم اختيارهم بطريقة غير عشوائية.

ومن مجمل ما سبق تم استخلاص النتائج التالية:

- أن مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية مرتفع: ومن أهم القيم والسمات الثقافية الموجهة للسلوك التنظيمي بالمؤسسة المينائية:
- الاهتمام بالإبداع، الاهتمام بمراحل العمل، التوجه نحو دعم العمل الفرقي، الاهتمام برأس المال البشري التوجه بالزبون نحو المسؤولية الاجتماعية.
- أن مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة المينائية مرتفع: ومن أهم مؤشرات والتي جاءت بنسب مرتفعة: كفاءة المنظمة، جودة أداء الخدمة، الإمكانيات والتسهيلات، سرعة الاستجابة، المصادقية.

هناك دراسة إمبريقية أخرى قام بها الباحث بن حمود ناصر (2017)، حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. ويمكن تلمس معالم هذه الدراسة في النقاط التالية:

هدفت هذه الدراسة السوسيولوجية في إطارها التصوري: إلى ما يلي:

- تحديد أهم خصائص وميزات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الجزائرية.
- معرفة أبعاد كل من الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية والتعرف على العلاقة الترابطية بينهما.

- التعرف على العوامل المساعدة في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمات الجزائرية والتي تعمل على رفع مستويات أداء مواردها البشرية.

- تقديم توضيحات واقتراحات قد تؤدي أو تسهم في القضاء على الممارسات السلبية وتدعم وجود ثقافة تنظيمية قوية تعمل على دعم القدرات التنافسية للمنظمات الجزائرية.

طرح الباحث التساؤل الإشكالي المركزي التالي: ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية؟ وهل تؤثر في أداء الموارد البشرية؟

في حين جاءت الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما هي الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية؟

- ما هي أهم سمات الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية؟

- ما هي مستويات الأداء لدى الموارد البشرية بالمنظمة الجزائرية؟

- ما علاقة الثقافة السائدة بأداء الموارد البشرية؟ وما مدى مساهمتها في رفع مستويات الأداء أو خفضها؟

كما تم وضع فرضية رئيسية مفادها: تسود الثقافة التنظيمية الهرمية داخل المنظمة الجزائرية وتؤثر في أداء الموارد البشرية سلبا.

وفرضيات فرعية تمثلت في:

- تسود الثقافة التنظيمية الهرمية داخل المنظمة الجزائرية.

- تتسم الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية بالضعف، الرسمية و المحافظة على الإجراءات القانونية.

- تعرف المنظمة موضوع البحث مستويات متوسطة من الأداء.

- تربط الثقافة التنظيمية السائدة علاقة قوية وعكسية بأداء الموارد البشرية.

أما فيما يخص المنهجية المتبعة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مستعملا أسلوب البحث بالعينة مستعينا بأدوات جمع البيانات في جمع المادة العلمية النظرية (كتب، رسائل جامعية، ملتقيات، مجلات علمية،...) وجمع المادة العلمية الميدانية (الاستمارة، المقابلة، الوثائق والسجلات). بالنسبة لعينة البحث، تمثلت في 61 مفردة وهو ما يمثل جميع مفردات مجتمع البحث بكل فئاته.

وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوع البحث هي ثقافة السوق.
- أهم سمات الثقافة التنظيمية السائدة هي القوة، وعدم وجود ثقافات فرعية معارضة، كما تركز على الإنتاج وتحقيق الأهداف وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الربح والسيطرة.
- مستوى الأداء لذا موارد المنظمة البشرية جيد.
- علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى أداء الموارد البشرية علاقة قوية وطردية.

ومن منظور مختلف عاجلت الباحثة مشنان بركة قضية الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة. ويمكن إبراز مضمون هذه الدراسة التي أجريت في مؤسسات التعليم العالي من خلال التعرض إلى:

الإطار التصوري للدراسة: وفيه تم تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وهي:

- عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تطبيقها.

- معرفة درجة ممارسة القيم التنظيمية (قيم تسيير الإدارة، قيم إدارة المهام، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) ومدى مساهمتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة.

- معرفة مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (الإدارة، الأستاذ، الطالب، المناهج التدريسية الإمكانات المادية) في الجامعة محل الدراسة.

- معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة.

كما تم طرح التساؤل الإشكالي المركزي التالي: ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في مؤسسات التعليم العالي؟

اشتقت منه مجموعة من الأسئلة الفرعية، هي:

- هل الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة باتنة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- ما مدى ممارسة مسؤولي الإدارة للقيم التنظيمية بجامعة باتنة المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- ما مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة؟
 - هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a \geq 0.05$ بين درجة ممارسة القيم التنظيمية وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة؟
 - هل توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة؟
- وكإجابة عن هذه التساؤلات تمت صياغة مجموعة من الفرضيات مفادها:
- إن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة باتنة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a \geq 0.05$ بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة.
 - لا توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a \geq 0.05$ بين آراء أفراد العينة حول ممارسة القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a \geq 0.05$ بين آراء أفراد العينة حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a \geq 0.05$ لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، سنوات الخبرة).
- والمنهجية المتبعة في الدراسة، تمثلت في منهجين، هما المنهج الاستنباطي لجمع المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري والمنهج الاستقرائي لجمع المعطيات الميدانية الخاصة بالجانب الميداني. كما استعانة الباحثة بأداتي الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات. أما بالنسبة للعينة فقد تمثلت في عمداء الكليات ومساعدتهم ورؤساء الأقسام ومساعدتهم.
- لتأتي نتائج الدراسة: ممثلة في:
- تسود الجامعة ثقافة الهرمية والتي يطلق عليها البعض بالثقافة البيروقراطية وهذا راجع إلى ما تتبعه الجامعة الجزائرية من سياسة ديمقراطية التعليم، كان نتاجها بنية سلطوية منافية لمبادئ استقلالية التعليم مما يجعل هذه المؤسسات يسودها مناخ عمل بيروقراطي مع غياب الحكم الراشد.

- تهم الجامعة بالجوانب الشخصية للفرد وكأنها أسرة فقد جاءت بدرجة مرتفعة من ناحية ممارسة ثقافة المجموعة.
 - تختلف كل كلية ومعهد في الجامعة في ثقافتهم السائدة، فقد لوحظ أن التخصصات العلمية يسودها نوع من الاستقرار في العمل مع وجود حركية في التخصصات الأدبية والإنسانية، وسبب ذلك هو تعداد الطلبة فيها.
 - عدم توفر القيم والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة الإبداعية إلا في بعض الكليات فتقافتها لا تمتاز بالديناميكية وتقديم أفكار جديدة ومبدعة، ولا تركز على اكتساب الموارد الجديدة، أو مواجهة التحديات والمخاطر.
 - سيطرة الإجراءات الروتينية العميقة في العمل والإدارة معا.
 - تعيين أشخاص من غير ذوي الخبرة من المؤهلين في العمل الإداري وهذا ما تم ملاحظته أثناء إجراء المقابلة في بعض الكليات والمعاهد خاصة أنه وفي الفترة التي تمت فيها الدراسة التطبيقية قامت الجامعة بتغيير الكثير من المناصب الإدارية.
 - درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة متوسطة (قيم تسيير الإدارة، قيم إدارة المهام، قيم إدارة العلاقات قيم إدارة البيئة).
 - الأساتذة الإداريين يوافقون على وعيهم بمعايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، غير أن تطبيقها يتطلب قيادة إدارية فعالة والوقت اللازم لتقبلها وتطبيقها في الواقع العملي ومواجهة مختلف أساليب مقاومة التغيير.
 - وجود جملة من المعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة.
 - أن الثقافة التنظيمية السائدة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة.
 - وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة.
- 2. البعد الإمبريقي لجودة الخدمة:** كثيرة هي أيضا الدراسات المعالجة لموضوع جودة الخدمة، لكنها تنتمي أكثر إلى علوم الاقتصاد والتسيير وتقل بوضوح في علم الاجتماع، وهذا حسب إطلاعنا على مختلف الأدبيات الخاصة بالموضوع. ومن بين الدراسات التي تم جمعها وعددها ست (6). هي:

أ. دراسات أولية: ومنها اخترنا دراسة "توم بيترز"، و زميله "ووترمان" اللذان قاما بدراسة و تحليل الوضع التنظيمي والإداري لـ 43 شركة أمريكية تطبق إدارة الجودة الشاملة، وانتهيا إلى وجود خصائص مشتركة بين هذه الشركات فيما يخص النماذج التي تطبقها في مجال إدارة الجودة. وهذه الخصائص هي ما يلي:(عقيلي، 2000، ص218)

- التركيز الأساسي يجب أن يكون على العملاء.
- القرب من العملاء أمر ضروري.
- تطوير العمل بشكل مستمر.
- تعليم جميع العاملين أن يسعوا إلى خدمة العملاء.
- توفير المرونة في العمل، وهذا يستوجب توفير تفويض للسلطة.
- إيجاد معايير لتقييم الأداء وضبط الأمور في مجال العمل الرقابي.
- عدم القيام بأي نشاط إلا بعد التعرف عليه من كافة جوانبه كوسيلة للمحافظة على استمرارية النجاح.
- التعليم والتدريب المستمر ركن هام من أركان إدارة الجودة.
- المشاركة على المستويات مطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة.

أيضا هناك دراسة "جون أوكلاند" (J. Oakland). الذي يعد من المميزين في مجال إدارة الجودة الشاملة لإسهامه في تطوير فلسفتها بمؤلفاته وتطبيقاته في المنظمات حولها. ويمكن تلخيص أهم نتائج أبحاثه حول جودة الخدمة فيما يلي:

- ضرورة تحديد علاقة العميل بالمنظمة.
 - وضع نظام لإدارة العمليات.
 - تغيير ثقافة المنظمة مما هي عليه إلى ثقافة إدارة الجودة.
 - تحسين الاتصالات بين العاملين على نطاق المنظمة ككل.
 - سيادة الالتزام والتمسك بالجودة.
 - تعد القيادة والالتزام والجودة متطلبات أساسية لكل منظمة، لتأتي بعدها الخطط والسياسات والممارسات، ثم الأدوات والأساليب والإمكانيات.(القيسي، 2011، ص 97-98)
- ب. دراسات ثانوية: وتوالت بعدها الدراسات الإمبريقية بمسألة الجودة في المؤسسات، حيث قامت الباحثة مذكور رشيدة (2019)، بدراسة حول أثر الجودة الشاملة على تغيير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

سعت في إطارها التصوري إلى تحقيق جملة أهداف عامة نجملها في:

- محاولة التعرف على عناصر الجودة الشاملة وتحديد معالم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

- محاولة تحديد العلاقة بين: العمل الجماعي وتغير القيم الاجتماعية، بين: اندماج العاملين وتغير القيم الاقتصادية. بين: أخلاقيات العمل الإداري وتغير القيم الثقافية.

وقد تم طرح تساؤل مركزي، مفاده: ما تأثير إجراءات الجودة الشاملة على تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة؟

وتساؤلات فرعية، تتمثل عددا ومضمونا في:

- كيف يساهم العمل الجماعي في تغير القيم الاجتماعية لدى العاملين بالمؤسسة؟
- كيف يساهم اندماج العاملين في تغير القيم الاقتصادية بالمؤسسة؟
- كيف تساهم أخلاقيات العمل الإداري في تغير القيم الثقافية بالمؤسسة؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات صاغت الباحثة فرضيات تمثلت في:

فرضية رئيسية تقول بـ: تؤثر إجراءات تحقيق الجودة الشاملة على مستويات تغير الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

فرضيات فرعية تقول بـ:

- يؤثر مستوى العمل الجماعي على درجة تغير القيم الاجتماعية.
- هناك علاقة دالة بين درجة اندماج العمال ومستوى تغير القيم الاقتصادية.
- ترتبط عملية الالتزام بأخلاقيات العمل الإداري بمستوي تغير القيم الثقافية.

واتبعت منهجية، وظفت من خلالها المنهج الوصفي، باعتباره يتناسب مع هذا النوع من الدراسات مستعينة بالملاحظة البسيطة والمقابلة واستمارة القياس السوسيوومتري، لجمع البيانات. وتم اختيار حجم العينة بـ 50 مفردة.

وعليه توصلت إلى مجموعة من النتائج التي تجيب عن التساؤلات المطروحة، تمثلت في:

- العمل الجماعي يؤثر على درجة تغير القيم الاجتماعية، من خلال التماسك والانسجام بين أعضاء الفريق وإتباع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي وتعزيز الثقة لدى عاملها وتعزيز القيم الأسرية وقيم الجماعة وقيم العمل، ومنه فقد تحققت الفرضية الجزئية الأولى.
- لدرجة اندماج العاملين علاقة دالة بمستوى تغير القيم الاقتصادية، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والانسجام بين أعضاء الفريق أثناء أداء الخدمات، وإدراك العاملين لمعنى المسؤولية الاجتماعية ومساهماتهم في تدعيم القيم الاقتصادية بدرجة كبيرة. ومنه تم التأكيد على بصحة الفرضية الجزئية الثانية.

- ترتبط عملية الالتزام بأخلاقيات العمل الإداري بمستوى تغير القيم الثقافية، من خلال دور إدارة المؤسسة في تعزيز التماسك الاجتماعي بين العاملين ودور التنظيم السائد في تحقيق العدالة التنظيمية ودور العلاقات الاجتماعية في تحقيق الولاء والالتزام التنظيمي. وبذلك تم التأكد من صحة الفرضية الجزئية الثالثة.
- ومن جملة هذه النتائج الجزئية، تم إثبات صحة الفرضية العامة والأخذة بأن تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على تغير الثقافة التنظيمية.

هناك دراسة أخرى للباحثة حديدان صبرينة (2013)، حول إدارة الجودة الشاملة بين نظرة إدوارد ديمغ وواقع المؤسسة الجزائرية، أجريت بالمطاحن الكبرى لعوينات بتبسة.

ارتكزت على إطار تصوري، هدفت من خلاله إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة كنموذج حديث في الإدارة في مؤسسة المطاحن الكبرى بمدينة لعوينات بتبسة. وذلك انطلاقاً من تساؤل مركزي مفاده: ما واقع إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة المطاحن الكبرى بلعوينات؟ تفرعت عنه أسئلة فرعية أخذت بـ:

- ما هي استجابات المبحوثين نحو تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى؟
- ما هي استجابات المبحوثين نحو تحقيق التحسين المستمر لأداء عمال مؤسسة المطاحن الكبرى؟
- ما هي استجابات المبحوثين نحو تحقيق رضا زبائن مؤسسة المطاحن الكبرى؟

اتبعت منهجية وظفت من خلالها منهج قياس الاتجاهات مستخدمة مقياس ليكرت في بناء الاستمارة. أما العينة فقد شملت 100 عامل.

ومنه توصلت الباحثة إلى نتيجة عامة مفادها: وجود اتجاهات إيجابية لعمال المطاحن الكبرى بلعوينات نحو إدارة الجودة الشاملة بناء على وعي العمال بضرورة القدرة على المنافسة في بيئة العمل التنظيمية وأهمية الفعالية التنظيمية والتحسين المستمر الذي أصبح مطلباً ضرورياً لكسب الزبائن.

أما دراسة الباحث عيسى سيد أحمد حاج (2012)، فقد تمحورت حول أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية. ويمكن إبراز مضمون هذه الدراسة في النقاط التالية:

التصور النظري للدراسة، حيث هدفت الدراسة من خلاله إلى تحليل أثر التدريب في تحسين الجودة الشاملة الصحية بالمستشفيات الجزائرية. وانطلقت من تساؤل مركزي يقول بـ: هل يمكن للتدريب أن يؤثر على تحسين الجودة الشاملة الصحية من وجهة نظر الأفراد العاملين (أطباء، شبه طبيين، إداريين) بالمستشفيات الجزائرية. ومنه تم طرح مجموعة تساؤلات فرعية:

- ما مستوى إدراك الأفراد العاملين في المستشفيات الجزائرية لمتغيرات التدريب وأبعاده؟

- ما مستوى إدراك الأفراد العاملين في المستشفيات الجزائرية لمفهوم الجودة الشاملة الصحية وأبعادها؟
- ما هي العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية، تقييم بيئة العمل الداخلية) والمتغيرات التابعة لتحسين الجودة الشاملة الصحية (مستوى الرضا الوظيفي، مستوى الكفاءة التشغيلية، التحسين المستمر للعلاقة مع المرضى).
- هل يختلف مستوى إدراك الأفراد العاملين في المستشفيات الجزائرية لأبعاد التدريب وأبعاد الجودة الشاملة باختلاف المتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس، الخبرة، عدد الدورات التدريبية)

للإجابة عن هذه التساؤلات كافة، صاغ الباحث مجموعة فرضيات تمثلت في:

- للتدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية، تقييم بيئة العمل الداخلية) أثر إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي.
- إن التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية تقييم العملية التدريبية، تقييم بيئة العمل الداخلية) له أثر إيجابي على زيادة الإنتاجية.
- إن التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية تقييم العملية التدريبية، تقييم بيئة العمل الداخلية) ليس له أثر على مستوى التحسين المستمر للعلاقة مع المرضى.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الأفراد العاملين في المستشفيات الجزائرية لأبعاد التدريب وأبعاد الجودة الشاملة ترجع للمتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس، الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

أما بخصوص المنهجية المتبعة في الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقائمة الاستقصاء التي تم توزيعها على عينة من العاملين (أطباء، شبه طبيين، إداريين) تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية تناسبية بمستشفى البلدية.

وعليه جاءت نتائج الدراسة، ممثلة في:

- ترسيخ القناعة لدى إدارة المستشفى والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التدريب والفوائد الناجمة عن تطبيقه.
- العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية.
- توفير البرامج التدريبية والتعليمية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة لكافة العاملين والمعنيين بالجودة.
- إجراء الدراسات العلمية للتعرف على احتياجات العاملين ونقاط الضعف وكفاءاتهم وإعداد الخطط التدريبية السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية بمشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية والطبية.
- تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر والاستفادة من الخبرات المحلية والأجنبية.

كما قام الباحث عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال (2010)، بدراسة إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات بالسعودية. حيث تناول النقاط التالية:

التصور النظري للدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- التعرف على علم إدارة الجودة الشاملة ومكوناته وتطبيقاته وتطور مفاهيم الجودة.
- دراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة تنظيم إدارة الجودة الشاملة وكيفية إنشاء وتكوين قسم إدارة الجودة.
- تحديد نسبة عدد الشركات المطبقة لنظام الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص بنظام العينة العشوائية.
- التعرف على دور إدارة الجودة في بعض الشركات وتحليل السياسات والأساليب المتبعة فيه والكشف عن مدى تبني تلك الشركات للمفاهيم الحديثة وإيمانها بما تقدمه من مهام فعالة عن طريق الاستبيان.
- معرفة نتيجة تطبيق إدارة الجودة على الشركات الخاصة والعامة ومدى مساهمة تطبيق علم إدارة الجودة في رفع كفاءة وإنتاجية الأفراد والمؤسسات في القطاعين العام والخاص.

المنهجية المتبعة في الدراسة: اعتمدت الدراسة على منهجين هما **المنهج الوصفي** في الدراسة المكتبية و**المنهج التحليلي** في الدراسة الميدانية، وأدوات جمع البيانات الاستبيان، الملاحظة والمقابلة الشخصية. أما عينة البحث فكانت عشوائية حيث اختار الباحث 39 من الشركات الخاصة والعمومية الخدمائية والإنتاجية والتعليمية بالمملكة العربية السعودية.

وضع الباحث سبع فرضيات هي:

- التكلفة لقسم إدارة الجودة وتخصيص المنظمة ميزانية يعطي مجال للتطوير والنجاح ويعتبر عائق رئيسي لنجاح انتشار ثقافة الجودة الشاملة.
- دعم الإدارة العليا لجهود الجودة الشاملة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة.
- وعي المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فارق كبير في تحقيق الأهداف.
- تأكيداً على مبدأ التخصص في العمل تتوجه المنظمة نحو إحداث إدارة متخصصة في الجودة لتقوم بالتنسيق بين الإدارات الأخرى لوضع أهداف المنظمة موضع التنفيذ الخطوة الأولى نحو النجاح.
- ثقافة المجتمع وعدم تقبله منهج التغيير مباشرة له تأثير قوي على عدم انتشار عملية إدارة الجودة.
- عدم وجود توعية مكثفة وتدريب العاملين بالشركة سبب رئيسي في فشل قسم إدارة الجودة.
- اعتقاد شريحة كبيرة من المجتمع أن الجودة للمنظمات الصناعية فقط دون غيرها.

ليتوصل إلى جملة نتائج، لتؤكد:

- أن التكلفة لقسم إدارة الجودة وتخصيص المنظمة ميزانية يعطي مجال للتطوير والنجاح ويعتبر عائق رئيسي لنجاح انتشار ثقافة الجودة الشاملة.
 - أن دعم الإدارة العليا لجهود الجودة الشاملة إيمانا بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة.
 - أن وعي المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فارق كبير في تحقيق الأهداف.
 - أن بالتأكيد على مبدأ التخصص في العمل، تتوجه المنظمة نحو إحداث إدارة متخصصة في الجودة لتقوم بالتنسيق بين الإدارات الأخرى لوضع أهداف المنظمة موضع التنفيذ الخطوة الأولى نحو النجاح.
 - أن ثقافة المجتمع وعدم تقبله منهج التغيير مباشرة له تأثير قوي على عدم انتشار عملية إدارة الجودة.
- بعد عرض الدراسات السابقة بشكلها السالف الذكر، أتينا إلى تلخيصها في شكل جداول منفصلة يوضح كل جدول العناصر الثلاث التي عولجت وفقها (أنظر الملحق رقم 1)، لتتمكن من تحديد بقية عناصر الاشتغال بها وهي:

- تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها.
- تحديد أوجه الاستفادة منها.
- تحديد الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

ثانياً. تحديد أوجه الالتقاء والاختلاف بين الدراسات السابقة: بعد اشتغالنا بالدراسات السابقة جمعاً وتقديمها بطريقة منهجية حرصنا على الالتزام بتطبيقها وفق ما تتفق عليه جل مؤلفات المنهجية نظرياً وتطبيقياً نأتي الآن إلى العمل على التعقيب عليها في هذا المستوى من مستويات مناقشتها.

1. اتفقت جل الدراسات السابقة على أن معرفة الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة السائدة في المنظمة، ما عدا دراسة كل من "وليام أوشي" التي هدفت إلى معرفة سر نجاح وكفاءة المنظمات اليابانية ومقارنتها بنظيرتها الأمريكية. ودراسة "ليمان بورتير" التي هدفت إلى معرفة علاقة العوامل التنظيمية بإشباع الحاجات وترتيب هذه الأخيرة.
2. اتفقت الدراسات السابقة حول معظم أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المشاركة، المرونة الإبداع الأداء) ونفس الشيء بالنسبة لاتفاقها حول أبعاد الجودة (التوجه نحو العميل تحسين المستمر للجودة، القدرة التنافسية).

3. وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي، ما عدا دراسة مشنان بركة التي استخدمت المنهج الاستنباطي في المعالجة النظرية والمنهج الاستقرائي في المعالجة التطبيقية لدراساتها. وأيضا الباحثة حديدان صبرينة التي وظفت قياس الاتجاهات كمنهج لدراساتها.

4. اتفقت الدراسات السابقة حول توظيفها لأدوات جمع البيانات (الاستمارة، المقابلة الملاحظة الوثائق) ما عدا دراسة عيسى سيد أحمد الذي استخدم قائمة الاستقصاء وحديدان صبرينة التي استخدمت استمارة قياس الاتجاهات.

ثالثا. تحديد أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: وتتجلى في عدة جوانب نظرية، منهجية وتطبيقية. نقدمها في شكل نقاط، كما يلي:

1. الإفادة البيليوغرافية.

2. الإفادة النظرية والمنهجية.

3. الإفادة الإحصائية.

رابعا. أوجه التميز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق معها، في متغيراتها الأساسية (الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة) كموضوع رئيسي، وهدفها العام المتمثل في معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب، تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة، وهي:

1. الجمع بين المتغيرين في دراسة واحدة.

2. تحديد أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) .

خلاصة: خصص هذا الفصل لتقديم أهم الدراسات السابقة لموضوع الدراسة الحالية، التي ارتأينا الوقوف عندها لتبصر خيوط التقارب والتلاقي بينها وبين موضوع بحثنا، لتكوين رؤية أكثر وضوحا لما نريد العمل عليه وذلك من خلال إثارة النقاش حول مواطن التشابه والتداخل بينها وبين موضوعنا في متغير واحد أو أكثر ولاستقاء ما يمكن أن يحتاجه بحثنا من مادة معرفية أو منهجية أو ميدانية، وحتى مواضع الاختلاف أو التباعد قمنا بالتنويه بها في شيء من الإيجاز. وعلى العموم فقد وضحت لنا هذه الدراسات في مجملها العديد من مواطن الغموض أو الاهتمام على مستويات مختلفة من حيث إنجاز الخطوات البحثية لمسار دراستنا.

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد.

أولا. مجالات الدراسة

ثانيا. الفرضيات الإحصائية.

ثالثا. منهج الدراسة.

رابعا. أدوات جمع البيانات.

خامسا. الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

خلاصة.

تمهيد:

تستقيم الدراسات العلمية بضوابطها المنهجية، باعتبارها مجموعة قواعد يسترشد الباحث بها في مسار بحثه ما يتطلب منه توضيحها عنصرا بعنصر، وتبين كيفية توظيفها وتبريرها. لهذا يأتي فصلا لمعالجة المنهجية في الدراسات العلمية في موضعه هذا، دائما استكمالا للفصول النظرية، وتمهيدا وربطها بالفصول التطبيقية، فهو بمثابة حلقة وصل بين هذين الصنفين من الفصول، يوضح مختلف الإجراءات المنهجية التي يسير عليها الباحث لإنجاز دراسته والمتمثلة في عناصر متفق عليها منهجيا، وهي: مجالات الدراسة بمستوياتها الثلاثة (مكاني، بشري زمني)، المنهج المتبع، العينة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل، مع فتح مجال الاجتهاد أمام الباحث بل وتحييد الإضافة والإجادة قدر الإمكان، حينما يقدر فائدتهما للفصل والدراسة ككل.

أولاً. مجالات الدراسة: لكل بحث علمي ثلاثة مجالات رئيسية، ترسم حدوده التي يدور في نطاقها، تتمثل في المجال المكاني (الجغرافي)، المجال البشري والمجال الزمني، لذا يشترط في اختيارها صلتها الوثيقة بموضوع الدراسة وأهدافه والبيانات المراد جمعها. هذه المجالات الثلاث نعرف بها في دراستنا كما يلي:

1- المجال المكاني: جرت الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مُحَمَّد دندان" بعزابة، والتي نقدمها كما يلي:

-البعد التاريخي للمؤسسة:

بدأت المؤسسة العمومية نشاطها بتاريخ 1986/12/10 كمستشفى عمومي تحت اسم مستشفى "مُحَمَّد دندان" - عزابة- ثم وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428هـ الموافق لـ 19 ماي 2007، عدل الاسم ليصبح: المؤسسة العمومية الاستشفائية مُحَمَّد دندان -عزابة-

ب- البعد الجغرافي: تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية مُحَمَّد دندان -عزابة- شرق ولاية سكيكدة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 44 العابر لدائرة عزابة في الجهة الغربية منها، تشغل مساحة إجمالية قدرها 10000م²، المساحة المبنية منها تقدر بـ 4500م²، و3000م² شاغرة. بينما قدرتها الاستيعابية الإجمالية تقدر بـ: 134 سرير من الناحية التقنية و166 سرير من الناحية المنظمة. (أنظر الملحق رقم 2)

ج- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بعزابة من طابقين رئيسيين، إضافة إلى مصلحة الاستعجال كما هو مبين في الهيكل التنظيمي المدرج في الملحق رقم (2) ويمكن شرح مرافقها فيما يلي:

• فيما يخص مصالحتها الاستشفائية، فنمثلها الجدول التالي:

جدول رقم (6): المصالح الاستشفائية بالمستشفى العمومي "مُحَمَّد دندان" بعزابة.

الملاحظة	قدرة الاستيعاب المنظمة	قدرة الاستيعاب التقنية	المصالح
	30	30	مصلحة الطب الداخلي
06 حاضنات	36	36	مصلحة طب الأطفال
	20	10	مصلحة طب النساء
	20	20	مصلحة الولادة
	20	30	مصلحة الجراحة

	10	08	مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية
	60	50	مصلحة تصفية الدم
	08	10	مصلحة الأمراض السرطانية
	204	194	المجموع

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

وهناك مصالح أخرى تتمثل في:

- مصلحة الصيدلية.
- مصلحة علم الأوبئة.
- مصلحة طب العمل.
- مصلحة الإنعاش والتخدير (10 أسرة).
- مصلحة أمراض الكلى وتصفية الدم (16 أجهزة).

● **الوحدات الصحية بالمؤسسة، تتمثل في:**

- وحدة الفحوصات البسيكولوجية.
- وحدة الكشف عن سرطان عنق الرحم.
- مركز التنظيم العائلي.
- وحدة فحوصات طب العيون.
- وحدة أمراض السرطان (08 أسرة).
- وحدة متابعة سرطان الثدي.
- وحدة طب البدن والتأهيل الوظيفي.

● **المرافق التقنية بالمستشفى، فتتمثل في:**

- قسم العمليات الجراحية 01، متكون من قاعتين للجراحة وقاعة تطهير.
- مصلحة المخبر 01 + 01 ملحق لمصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية.

- مركز حقن الدم 01.
- مصلحة الأشعة 01 + 01 سكانير (Scanner)
- كما توجد أيضا بالمؤسسة حظيرة للسيارات، تتمثل في:
 - سيارات خفيفة: 01.
 - شاحنات: 03.
 - سيارات الإسعاف: 08.
 - CLINO MOBILE :01.

2- المجال الزمني: يلتزم الباحث بتحديد المجال الزمني لدراسته، لارتباطه بملاحظة الظاهرة في تغييرها وتشكلها أثناء فترة الدراسة، ذلك أن للظاهرة جانبان، أحدهما مستقر والثاني متغير حسب الظروف والتغيرات التي تلحق بها. وعليه فقد أجريت دراستنا، على مدار السنة الجامعية 2019-2021، على مرحلتين أساسيتين هما:

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة الإعداد النظري للدراسة، تم فيها وضع الخطة الأولية للبحث بمعية الأستاذ المشرف بعدها شرعنا في إجراء القراءات حول الموضوع، من خلال تجميع المادة العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة حتى يتضح لنا المنسق النظري للبحث في مختلف فصوله. كما تم في هذه المرحلة اختيار ميدان الدراسة، والاتصال بأحد العاملين فيه واستفساره عنه لمعرفة مدى ملاءمته للموضوع المدروس.

- **المرحلة الثانية:** تمثل مرحلة الإعداد الميداني (التطبيقي)، تمت بدورها على فترتين:

الفترة الأولى: وهي فترة الدراسة الاستطلاعية.

يستحسن قبل البدء في إجراءات البحث، خاصة إذا كان ميدانيا، القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على الظروف التي سيتم إجراؤه فيها والصعوبات التي ربما تواجه الباحث في تطبيق أدوات بحثه، والأفراد الذين ستطبق عليهم هذه الأدوات أو تتم معهم مقابلة أو يتم جمع البيانات عنهم، ومدى استعدادهم ورضاهم. وأيضا للتعرف على مدى استعداد المسؤولين عن أفراد العينة للتعاون مع الباحث وغير ذلك من الظروف التي تمهد لنجاح إجراء البحث. ولذلك ينبغي أن يبدأ الباحث بإجرائه الدراسة الاستطلاعية ويبين أهدافها والتحقق من صحة إجرائها، ثم الإجراءات الخاصة بالدراسة الأصلية. (المنسي، 2001، ص 59-60).

على هذا الأساس، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية "مُجد دندان".

ومنه فقد خرج الباحث بعدة نتائج تتمثل فيما يلي:

- التعرف على ميدان الدراسة وجمع المعلومات بشأنه.
- وجود بعض الغموض في بعض عبارات الاستبيان مما أدى إلى تعديلها وإعادة صياغتها.
- عدم إجابة بعض المستجوبين على بعض الأسئلة مما جعل الباحث يقوم بتعديلها.

الفترة الثانية: مرحلة الدراسة التطبيقية.

- كانت بداية هذه الفترة في شهر جويلية لسنة 2021 إلى منتصفه، من أجل تحديد عدد الموظفين والحصول على وثائق الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- كما تم إجراء بعض المقابلات الحرة مع بعض الموظفين لتسهيل دراستنا في المؤسسة وإمدادنا بالمعلومات اللازمة للبحث.
- وقد تم خلال هذه الفترة أيضا توزيع الاستبيان واستعادتها.

3- **المجال البشري:** "وهو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. (بن مرسل، 2005، ص 166) وفي هذه الدراسة يمثل أفراد المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة العمومية الاستشفائية "مُجد دندان" بعزابة) مجالنا البشري، أي مجتمع دراستنا لموضوع الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة في المؤسسة. هذا الأخير عدد أفراد 309 موظف يمثلهم: الأطباء والمرضى ومساعدو المرضى الذين لهم تعامل مباشر مع العملاء (المرضى).

ثانيا. **الفرضيات الإحصائية:** تتطلب عملية اختبار الفرضيات خطوات معينة، حاولنا مراعاتها وتنفيذها.

1. بالنسبة للفرضية العامة:

H_0 . لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على مستوى الخدمة.

H_1 . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على مستوى الخدمة.

2. الفرضيات الجزئية:

- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في العمل على رضا العملاء في المؤسسة الاستشفائية.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في العمل على رضا العملاء في المؤسسة الاستشفائية.

-الفرضية الجزئية الثانية:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشعور بالهوية على حل مشكلات العملاء في المؤسسة الاستشفائية.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشعور بالهوية على حل مشكلات العملاء في المؤسسة الاستشفائية.

-الفرضية الجزئية الثالثة:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام بالقيم التنظيمية على تلبية احتياجات العملاء في المؤسسة الاستشفائية.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام بالقيم التنظيمية على تلبية احتياجات العملاء في المؤسسة الاستشفائية.

ثالثا. منهج الدراسة: يتفق الباحثون في مجال المنهجية أن المنهج، يعني جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث إتباعها من ألف بحثه إلى يائه، بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية، التي تخضع لها الظواهر، موضوع الدراسة.(بريك، 2002-2003، ص18)

إذن فقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي، الذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة وتصويرها كميًا وكيفيًا و عن طريق جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث، ثم تصنيفها وتحليلها والوصول إلى النتيجة" (زرزواتي، 2007، ص86)

ويأتي استخدامنا ذلك، لمبررين أساسيين، هما:

1- أن الأهداف المسطرة، تتلاءم وبعض أهداف المنهج الوصفي.

2- أن طبيعة الدراسة وصفية ذات طابع كمي وكيفي.

ثالثا. أدوات جمع البيانات: تتحدد أدوات جمع البيانات بدورها تبعا لطبيعة الدراسة ومنهجها وطريقتها والمعلومات المراد جمعها. والأدوات التي تم توظيفها لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة هي الاستبيان كأداة أساسية والملاحظة المنظمة والمقابلة الحرة كأداتين ثانويتين.

1. الاستبيان: ارتباطا بطبيعة الدراسة ومنهجها وطريقتها المنهجية، فقد تم الاعتماد بشكل رئيسي على أداة الاستبيان في الجانب الميداني للدراسة، والتي تعد من أهم أدوات القياس التي تستخدم على نطاق واسع في البحوث الاجتماعية ذات الطبيعة الوصفية في الغالب الأعم لجمع البيانات. من أجل اختبار الفرضيات أو الإجابة عن التساؤلات البحثية الأساسية.

وعليه فقد تم بناؤها وتنفيذها عبر مراحل هي:

المرحلة الأولى: وفيها تم إعداد استبيان أولي، بناء على التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة والنماذج الافتراضية للبرهنة على الفرضيات البحثية، مع الاستعانة أيضا بالدراسات السابقة والفصول النظرية المنجزة. وذلك تبعا للخطوات التالية:

أ. **بناء مقياسي متغيرات الدراسة:** بالاعتماد على جملة من الدراسات السابقة والمدرجة في الفصل الرابع حيث تم بناء مقياس الثقافة التنظيمية بالاستعانة خاصة بدراسة كل من "وليان أوشي" و"ليمان بورتز" و"بن حمود ناصر" و"أوغيدني هدى" و"ساطوح مهدية" التي تشترك في الأبعاد المحددة لهذا المفهوم مثل: القيم التنظيمية الشعور بالهوية والمرونة في العمل. أما بالنسبة لجودة الخدمة فقد تمت الاستعانة خاصة بدراسات كل من "جون أوكلاندي" و"رشيدة مذكور" و"عيسى سيد أحمد حاج"، والتي تشترك بدورها في الأبعاد المحددة لمفهومنا في فرضياتنا وهي رضا العميل، حل مشكلات العميل وتلبية احتياجات العميل. ما ساعدنا على بناء مقياسي الدراسة والمبينة في الجدول رقم (9) والخاص بالتركيبية النهائية للاستبيان.

كما تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert) لمعرفة اتجاهات الباحثين نحو عبارات الاستبيان وفق سلم خماسي الاستجابة وكانت حركة المقياس لكل المتغيرات كما هي مبينة في الجدول (07)

جدول رقم (7) مقياس ليكرت الخماسي ودرجاته.

العبرة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

ب. اختبارات صدق وثبات الاستبيان: بغرض التأكد من سلامة وصحة الاستبيان الموضوع لاختبار الفرضيات، تم الاعتماد على الاختبارات التالية:

- **اختبارات الصدق الخارجي:** ويسمى بالصدق الظاهري أيضا، أو بصدق المحكمين يستهدف التحقق من مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله، إذ تعمم الاستمارة بعد الانتهاء من صياغة عباراتها على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص للأخذ بتوصياتهم فيما يخص تعديل بعض العبارات أو حذف البعض الآخر أو الإبقاء عليها.

وقد اعتمدت الدراسة على آراء المحكمين المبينة أسماؤهم والمعلومات الخاصة بهم في الملحق رقم (3)، حيث تم حذف بعض العبارات المركبة، مثل العبارة رقم 2 من مقياس الثقافة التنظيمية الخاص بعبارات المرونة في العمل حيث كانت [خطوط الاتصال بيني وبين رؤسائي مفتوحة مما يعمل على انسياب وتدفق المعلومات] حولت إلى [خطوط الاتصال بيني وبين رؤسائي مفتوحة] وإعادة صياغة ثلاث (3) عبارات بعبارة أكثر وضوحا وبساطة وهي العبارة رقم 7 من نفس المقياس التي كانت [الهدف الأساسي للمؤسسة يتمثل في جودة الخدمة] أصبحت [تسعى المؤسسة لتحقيق جودة الخدمة.] و العبارة رقم 8 التي حولت من [تفسح الإدارة المجال لأعضائها بتأدية العمل بالطريقة التي يفضلونها] إلى [تحرص الإدارة على مبدأ المبادرة في العمل.] وكذلك العبارة رقم 9 من [تهيئ المؤسسة المناخ المناسب لموظفيها بتوفير الوسائل والأدوات اللازمة للأداء] إلى [تهيئ المؤسسة المناخ المناسب لموظفيها للعمل]. أما عبارات مقياس جودة الخدمة فقد أكد الخبراء على الإبقاء عليها كما هي.

- **اختبارات الثبات:** ويقصد به الثبات الداخلي لفقرات المقياس، إذ يعتمد الثبات هنا على العلاقة بين عبارات المقياس، أي علاقة العبارة الواحدة بالأخرى، لأجل ذلك، استخدمنا معادلة ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع عبارات المقياس لهذا الغرض لأنها من أكثر الطرق شيوعا في هذا المجال، والتي تأخذ بأنه عندما يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن 60% فإن ذلك يعد مؤشر قبول ويعكس اتفاقا وترابطا بين عبارات فقرات الاستبيان. (الساعدي والحسناوي، د.س، ص44).

وقد أظهرت نتائج معاملات ألفا كرونباخ الخاصة بأبعاد متغيرات دراستنا، أنها معاملات عالية تعبر عن الاتساق بين عبارات المقياس، إذ جاء معاملها الأدنى يساوي 0.728 معاملها الأقصى يساوي 0.940 ومعاملها العام يساوي 0.922، أي أن أداة القياس تمكننا من التحصل على نفس النتائج بنسبة 9.22% في

حالة إعادة توزيعها على نفس العينة أو عينة أخرى من نفس المجتمع وبالتالي يمكننا القول أن أداة الاستبيان المصممة تتمتع بنبات عال جدا، وبذلك تكون المقياس جاهزا للتطبيق. وتبين ذلك في الجدول الموالي:

جدول رقم (8) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المتغير	البعد	قيمة ألفا كرونباخ للبعد	قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان
الثقافة التنظيمية	1. المرونة في العمل	0.728	0.922
	2. الشعور بالهوية	0.823	
	3. الالتزام بالقيم التنظيمية	0.923	
جودة الخدمة	1. رضا العملاء	0.930	0.940
	2. حل مشكلات العملاء	0.940	
	3. تلبية احتياجات العملاء	0.881	

ووفقا لذلك تم وضع التركيبة النهائية للاستبيان.

جدول رقم (9) التركيبة النهائية للاستبيان.

عدد العبارات	المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسي
6	الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية الفئة المهنية، الأقدمية.	الخصائص الديمغرافية
10	المرونة في العمل.	الثقافة التنظيمية بأبعادها.
10	الشعور بالهوية.	
11	القيم التنظيمية.	
8	رضا العميل.	جودة الخدمة بأبعادها.
10	حل مشكلات العملاء.	
8	تلبية احتياجات العملاء.	

المرحلة الثانية: وفيها تم توزيع الاستبيان على مجتمع البحث، واستعادته بعد أسبوع كامل.

2. الملاحظة المنظمة (الموجهة): تعرف الملاحظة المنظمة، بأنها "المشاهدة العلمية التي تجري في ظروف أعد لها وهي محددة ومضبوطة بمحاور علمية دقيقة. وغالبا ما تستخدم في البحوث المتعلقة بالحالات الفردية أو عينات تمثل مجتمع الدراسة وتكون بحوث وصفية أو تشخيصية للحالات المطلوب دراستها." (زرزواقي، 2007، ص 261)

وبالنظر إلى هذا التعريف الخاص بالملاحظة الموجهة وخصائصها، نجد:

- أن الموضوع المدروس، ينتمي إلى حقل البحوث الوصفية.
- أنه يسعى إلى جمع المعلومات عن عينة صغيرة تمثل المجتمع بحد ذاته، لترجمها سلوكيات أفراد العينة في أداء مهامها.
- أن تصميم نموذج الملاحظة، يتم تبعا للمعلومات المطلوب جمعها.

ومن ثمة يتبين أن الملاحظة الموجهة هي المناسبة للدراسة، كأداة توجه مسارات الدراسة الراهنة، من خلال النزول إلى ميدان الدراسة (المستشفى) للاستطلاع بشأنه أولا، مثل الملصقات واللافتات والشعارات المعلقة في زوايا المؤسسة، كونها تتولى توضيح السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة مع عملائها. وفيما يخص الجانب السلوكي المتقصى بشأنه ثانيا.

وعليه تم وضع نموذج للملاحظة في شكل جدول استندنا في تصميمه إلى المعلومات الواجب جمعها والتي تخدم الموضوع المدروس، وتحدد بدقة نواحي السلوك الواجب ملاحظتها. مراعين في ذلك سلفا الإجابة عن الأسئلة التي يتطلبها تصميم هذا النوع من الملاحظة، وهي: (الإمام، 2006، ص 158)

- من سيقوم بالملاحظة؟ ← الباحث.
- ما نواحي السلوك الواجب ملاحظتها؟ ← هيئة المؤسسة من الداخل والخارج، الموظفون وكيفية تعاملهم مع العملاء (المرضى) وتقديم الخدمة لهم.
- متى تمت الملاحظة؟ ← على فترات زمنية مختلفة وبحسب تواريخ متعددة.
- أين تتم الملاحظة؟ ← في المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد ندان" بعزابة) موزعة بين قاعات الانتظار للعملاء (المرضى) ومكاتب العمل وقاعات العلاج.

3. المقابلة الحرة: وهي ثالث أداة استخدمها الباحث، حيث أجرى بعض المقابلات الحرة مع المرضى ومساعدتهم، ومن تتوفر فيهم جملة من الشروط أهمها الخبرة المهنية الطويلة في المستشفى، بهدف التعمق في الموضوع والإحاطة بمختلف الزوايا وجمع المعلومات التي قد لا نستطيع الحصول عليها من أداتي الملاحظة والاستبيان، حيث قد سمحت المقابلات بجمع معلومات نستعين بها في تفسير النتائج.

سابعاً. العينة ومبررات اختيارها: العينة هي فئة تمثل مجتمع البحث، يحرص الباحث على انتقائها حجماً وتمثيلاً وفق شروط منظمة ومضبوطة، وطرق معينة، بعدما يتعرف على المجتمع الأصلي بدقة ويدرس خصائصه، حتى يحصل على عينة ممثلة. وفي دراستنا هذه، وبناء على تعرفنا لمجتمع البحث فقد تم اختيار العينة الحصصية التي تشبه العينات الطباقية من حيث المراحل الأولى في تحديدها حيث يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى فئات وشرائح ضمن معيار معين، ثم يتم بعد ذلك اختيار العدد المطلوب من كل شريحة بشكل يتلاءم وظروف الباحث لكنها تختلف عنها في أن الباحث في العينة العشوائية لا يختار الأفراد كما يريد بينما في العينة الحصصية يقوم بهذا الاختيار بنفسه دون أن يلتزم بأية شروط. (دويدري، 2000، ص315).

ووفقاً للباحثين **KERJCI & MORGAN** فإن معادلة حجم العينة تعتمد على الصيغة الرياضية التالية: (Krejcie & Morgan, 1970, p60)

$$n = \frac{x^2 \cdot N \cdot p(1 - p)}{d^2(N - p) + x^2 \cdot p(1 - p)}$$

حيث أن:

n: حجم العينة.

N: حجم المجتمع.

x: مستوى الثقة المطلوبة، فعند مستوى معنوية 0,05 فإن $x = 1,96$ ($x^2 = 3,84$) الجدولية عند درجة حرية 1 عند مستوى معنوية 0,05.

p: نسبة تواجد خصائص المجتمع في العينة المراد حسابها (في الغالب تقترح p: 0,5).

d: الخطأ المسموح به (في الغالب نقترح 0,5).

وعند التعويض في القانون السابق نجد:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 309 \cdot 0,5(1 - 0,5)}{0,5^2(309 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5(1 - 0,5)}$$

$$171.5 = n$$

أي أن حجم العينة بالتقريب 172 مفردة

$$\text{حجم العينة} = \frac{n}{N} \times 100$$

$$\%55,66 = 100 \times \frac{172}{309}$$

جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة.

حجم العينة	النسبة	عدد الموظفين	الفئات المهنية	الرقم
46	%55,66	82	الأطباء	1
55		99	الممرضون	2
71		128	مساعدو الممرضين	3
172		309	المجموع	

ثامنا. أساليب تحليل البيانات:

تم الاعتماد على نوعين أساسيين من أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لنوع الفرضيات البحثية وطبيعة متغيراتها، - أو ما يعرف بالتحليل الكمي - وهما:

- أسلوب التحليل الوصفي: المتمثل في:
- التكرارات والنسب المئوية .
- المتوسط الحسابي.
- وبالاعتماد على مقياس "ليكرت" تم حساب طول الخلايا كالتالي:
- حساب المدى: من خلال حساب المعادلة الخاصة بذلك: الحد الأعلى - الحد الأدنى = 5-1=4.
- تحديد طول الفئة: بتطبيق معادلة: المدى/عدد الفئات = 5÷4=0.8.
- ومنه فطول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي = 1+0.8=1.8.

- طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي = $1.8 + 0.8 = 2.6$.
- طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي = $2.6 + 0.8 = 3.4$.
- طول الفئة الرابعة لقيم المتوسط الحسابي = $3.4 + 0.8 = 4.2$.
- طول الفئة الخامسة لقيم المتوسط الحسابي = $4.2 + 0.8 = 5.0$.

والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم(11) يبين طول فئات مقياس ليكرت الخماسي ومستواها.

المستوى	الاستجابة	المتوسط المرجح	درجات ليكرت
ضعيف جدا	غير موافق بشدة	يقع بين 1 و 1.80	1
ضعيف	غير موافق	يقع بين 1.81 و 2.60	2
متوسط	محايد	يقع بين 2.61 و 3.40	3
مرتفع	موافق	يقع بين 3.41 و 4.20	4
مرتفع جدا	موافق بشدة	يقع بين 4.21 و 5.0	5

- الانحراف المعياري: كمقياس لحساب درجة التشتت من خلال معرفة استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبيان ولكل محور من محاوره الأساسية عن متوسط حسابها (قياس التشتت عن قيمة المتوسط الحسابي فكلما كانت درجة التشتت حول المتوسط منخفضة، كلما زاد اتفاق مفردات العينة وتركز إجاباتهم حول قيمة المتوسط الحسابي). ويفيد أيضا في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط المرجح.

- معامل الاختلاف: يعد أفضل مقياس من مقاييس التشتت النسبية، يعتمد على أفضل مقياس من مقاييس النزعة المركزية وأفضل مقياس تشتت مطلق للمقارنة بين المجموعات المختلفة التي لا نستطيع إجراء المقارنة بناء على قيمة الانحراف المعياري لكل مجموعة (عبارات العد)، ويعرف معامل الاختلاف للعينة التي متوسطها X وانحرافها المعياري S بالصيغة التالية: معامل الانحراف = (الانحراف المعياري ÷ الوسط الحسابي) $\times 100$. (الهنداوي، 2021، ص 133).

أ. أسلوب التحليل الاستدلالي: استخدمنا معامل ارتباط الرتب "السبيرمان": ملاءمته لطبيعة الدراسة والبيانات المجمعة.

- خامسا. الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

اشتملت الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة على ست خصائص أساسية، هي: الجنس، السن، الحالة العائلية المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل. إن هذه الخصائص تفيدنا في فهم بعض عناصر مجتمع الدراسة بتركيبته وأبعاده الاجتماعية، وكيف ترتبط بطبيعة العلاقة القائمة بين متغيري الدراسة. وبما أن العينة غير عشوائية وهذا ما يجعل الدراسة لا تعتمد على قياس الفروق فإن استجابات العينة تعزى لخصائصهم الديمغرافية، فضلا على أنه لم تخصص فرضية لذلك. والجدول الموالي يلخص توزيع عينة الدراسة حسب هذه المتغيرات.

جدول رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الديمغرافية

رقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
1	الجنس	ذكور	57	33,1
		إناث	115	66,9
2	السن	أقل من 30 سنة	33	19,2
		من 30 سنة إلى 38 سنة	62	36,0
		من 39 سنة إلى 48 سنة	49	28,5
		49 سنة فأكثر	28	16,3
3	المستوى التعليمي	ثانوي	69	40,1
		بكالوريا	55	32,0
		جامعي	48	27,9
4	الحالة العائلية	أعزب	48	27,9
		متزوج	117	68,0
		أرمل	03	1,7
		مطلق	04	2,3
5	الأقدمية	دون العشر سنوات	80	46,5
		من 10 سنة إلى 15 سنة	30	17,4
		من 16 سنة إلى 21 سنة	25	14,5

11,6	20	من 22 سنة إلى 27 سنة		
9,9	17	من 28 سنة فأكثر		
26,7	46	طبيب	الفئة المهنية	6
32,0	55	ممرض		
41,3	71	مساعد ممرض		
100 =99.99	172		المجموع	

يتبين من خلال الجدول (12) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الديمغرافية أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، فقد بلغ عدد الإناث (115) وهن يمثلن نسبة 66,9 ٪ من مجموع أفراد العينة، أما عدد الذكور (57) وهم يمثلون 33,1 ٪ فقط. وعلى الرغم من ذلك فإن نسبة الذكور مقبولة إلى حد ما، باعتبار أن ميدان الصحة في مجتمعنا وخاصة مجال التمريض يجذب إليه العنصر النسوي بكثرة لاسيما بالنسبة لفئة الممرضين ومساعدتي الممرضين بل وحتى الأطباء، بالمقابل يدل ذلك أيضا أن هذا المجال يوفر فرص عمل جيدة لكلا الجنسين وفي مختلف التخصصات الصحية، بالنظر خاصة لفترة الدراسة في المدارس الخاص به وضمائها لفرص العمل بعد التخرج مباشرة.

أما متغير السن فقد شكلت الفئة من (30 سنة- 38 سنة) أعلى نسبة إذ بلغت النسبة الإجمالية 36,0 ٪ ثم تليها الفئة العمرية من (39 سنة-48 سنة) إذ بلغت نسبتها 28,5 ٪، تلتها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 19,2 ٪، وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (49 سنة فأكثر) بنسبة 16,3 ٪. وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على عنصر الشباب الذي من شأنه أن يقدم دفعا جديدا نحو إحداث التغيير وتطوير المؤسسة، مع توفير إمكانية الاحتكاك بقدامى الموظفين الذين يقدمون لفئة الشباب الخبرات والقيم التي حصلوها على مر السنين ليستفيدوا منها في تقديم خدماتهم الصحية لعملائهم بإتباع ثقافة منظماتهم سواء في جانبها القانوني أو الإنساني.

أما متغير المستوى التعليمي فقد شكل ذوي مستوى التعليم الثانوي أعلى نسبة إذ بلغت 40,1 ٪، يليها ذوي شهادة البكالوريا مع الدراسة في المدارس الشبه طبية بنسبة 32 ٪، فيما كانت النسبة الأخيرة لخريجي الجامعات بنسبة قدرها 27,9 ٪، وهذا التفاوت في النسب منطقي كون المؤسسة تحتاج لكم هائل من الفئة المهنية - مساعد ممرض -

والتي يشترط في شاغلها المستوى الثانوي بالإضافة إلى شهادة التكوين في مدرسة الشبه الطبي وهي الفئة التي يعتمد عليها أكثر في تقديم الخدمات الصحية للعملاء بالإضافة إلى الأطباء في مختلف التخصصات الطبية.

أما متغير الحالة العائلية فيبين أن نسبة المتزوجين هي الأكثر إذ بلغت 68% أما نسبة العزاب فقد بلغت 27,9% والمطلق بلغت نسبتهم 2,3% أما الأرملة فكانت النسبة 1,7%. ويرجع ذلك إلى الأجر المادي الذي يتقاضونه والذي يساعدهم على تكوين أسر، ومن ثمة تحقيق الاستقرار، ما يساعدهم على أداء مهامهم.

أما متغير الأقدمية فيظهر الجدول أن أعلى نسبة تعود لفئة دون عشر سنوات بـ 46,5%، ثم تلتها فئة من (15-10) سنة بنسبة 17,4%، تلتها الفئة من (21-16) سنة بنسبة 14,5%، تليها الفئة من (27-22) سنة بما نسبته 11,6%، وأخيرا فئة 28 سنة فأكثر بنسبة 9,9%، وهذا راجع إلى الاستقطاب المكثف للمؤسسة في السنوات الأخيرة الناجم عن بلوغ عدد كبير من الموظفين سن التقاعد بالإضافة إلى توجه البعض الآخر إلى القطاع الخاص وخاصة فئة الأطباء، ما يستدعي تعويضهم بكفاءات أخرى، متخرجة إما من المدارس الشبه الطبية أو كليات الطب .

وبخصوص متغير الفئات المهنية يتضح من خلال الجدول أن فئة مساعد ممرض احتلت المرتبة الأولى بنسبة 41,3% تلتها فئة الممرضين بنسبة 32% وأخيرا فئة الأطباء بنسبة 26,7%، وترجع هذه النسبة المعتبرة للفئة المهنية مساعد ممرض لطبيعة العمل بالمؤسسة والذي يقتضي موظفين يعملون على رعاية وتقديم خدمات التمريض للمرضى وتلبية حاجياتهم بعد التشخيص الطبي أو إجراء العمليات الجراحية... إلخ.

إذن ومن مجمل التحليل الخاص بالبيانات الديمغرافية لأفراد العينة، يمكن القول أن المؤسسة الاستشفائية ميدان الدراسة، توفر فرص العمل بها لكلا الجنسين، اعتمادا أكثر على فئة الشباب ككفاءات قادرة على التغيير والتطوير يساعد، خاصة منهم ذوي المستوى الثانوي مع متابعة الدراسة في المدارس الشبه طبية، ارتباطا بطبيعة مهامهم التي تقتضيها عملية التمريض ورعاية المرضى وتقديم الخدمات لهم مثل الحقن والمتابعة العلاجية في مختلف المصالح والأقسام. هذا إضافة إلى الأطباء والممرضين. كل هذا يعني ارتباطا بموضوعنا أن المؤسسة الاستشفائية العمومية بعزابة، تحتوي على كفاءات تساعدها على تقديم خدماتها الصحية ذات جودة بحسب توقعات عملائها. وهذا ما تكشف عن مدى صحته أو خطئه البيانات المجمعة في الفصول اللاحقة.

خلاصة.

بيننا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث حددنا في البداية مجالاتها فقد حددناها مكانيا بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مُحَمَّد دندان" بعزابة، وزمنيا بفترة إجراء الدراسة سواء في شقها النظري أو الميداني وبشريا بمجتمع البحث الذي بلغ المئات فقط فرض علينا فيما بعد أخذ نسبة معينة تحدد حجم العينة لتستجيب لخاصية التمثيل الجيد لمجتمعها. أما من حيث المنهج المتبع في الدراسة، فقد تم توظيف المنهج الوصفي كمجموعة قواعد اتبعناها في بناء الموضوع نظريا ومنهجيا وتطبيقيا، لتأتي ارتباطا به طريقة جمع البيانات ممثلة في المسح الاجتماعي بالعينة وأساليب التحليل المعتمدة سواء في شكلها الكمي، حيث تمثلها التكرارات والنسب المئوية أو الكيفي ممثلا أساسا في أسلوب التحليل السوسولوجي السببي، وفي الأخير أتينا إلى التعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة البحث من حيث الجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل وكذا الفئات المهنية، إذ تباينت بيانات هذه المتغيرات تكرارا ونسبا مئوية، عملنا على تفسيرها مجتمعة لتقديم صورة عامة عن أفراد عينة الدراسة.

الفصل السابع:

طبيعة الثقافة التنظيمية وتجسّدات جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

تمهيد.

أولا. طبيعة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

ثانيا. تجسّدات جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

ثالثا. المستوى العام لجودة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

رابعا. علاقات الارتباط البيئية بين أبعاد متغيرات الدراسة.

خامسا. تحليل بيانات الملاحظة المنظمة.

سادسا. تقديم النتائج الجزئية والعمامة للدراسة.

خلاصة.

تمهيد:

استنادا إلى ما تم عرضه في الفصول النظرية حول موضوع دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة من تراث نظري ودراسات سابقة ذات صلة بالموضوع المدروس، وبعد تبين الإجراءات المنهجية الخاصة بالسير المنهجي بدراسته، وكل ذلك مما تقتضيه الدراسات الوصفية من فصول نظرية كأرضية ينطلق منها الباحث في توصيفه لمتغيرات بحثه، وخطوات منهجية تبين مساره المنهجي البحثي، نأتي في هذا الفصل التطبيقي إلى تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وتفسيرها وفق مجموعة من الخطوات تبدأ بعرض البيانات أولا في شكل جداول إحصائية ثم قراءتها قراءة تفسيرية تربط بين ما تم تقديمه في الجانب النظري وما تم طرحه من تساؤلات إشكالية أجابت عنها الفرضيات المصاغة كحلول مؤقتة، يتم قبولها أو رفضها بعد اختبارها بطرق إحصائية، نفضي لنتائج محددة مع الاستعانة بما تم جمعه من معلومات من الاستبيان الذي وزع على أفراد العينة وكذا من الملاحظة المنظمة. وعليه يأتي تقديم البيانات المراد تحليلها بحسب الفرضيات المصاغة في البحث.

أولا. طبيعة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

1. تحليل بيانات المرونة في العمل.

لقد اعتمدت الدراسة في الاستدلال على مستوى المرونة في العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية على عناصر ومؤشرات تدور حول القدرة على التكيف والتحسين المستمر والتماسك، وكل عنصر أو مؤشر منها تمثله عبارات إما بالصيغة الإيجابية أو السلبية أو الحياد. والجدول الموالي يبين الشواهد الإحصائية للبعد الخاص بالمرونة في العمل.

جدول رقم (13): يوضح مستوى إجابات عينة الدراسة عن بعد المرونة.

بعد المرونة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تسمح الإدارة ببعض المرونة في أداء الموظفين لأعمالهم.	7	11	13	126	15	3,76	0,86
	4,1 %	6,4	7,6	73,3	8,7		
خطوط الاتصال بيني وبين رؤسائي مفتوحة مما يعمل على تدفق المعلومات.	12	14	19	117	10	3,58	0,97
	7,0 %	8,1	11,0	68,0	5,8		
هناك التزام من طرف الموظفين بتطبيق قوانين المؤسسة.	6	11	20	121	14	3,73	0,84
	3,5 %	6,4	11,6	70,3	8,1		
العمل في هذه المؤسسة يتطلب مراعاة كبيرة للتفاصيل.	6	9	14	93	50	4,00	0,95
	3,5 %	5,2	8,1	54,1	29,1		
يسعى موظفو المؤسسة لبدل قصارى جهودهم للوصول إلى النتائج المرغوبة حتى لو كانت عالية التحقيق.	7	9	25	82	49	3,91	1,00
	4,1 %	5,2	14,5	47,7	28,5		
تضع المؤسسة توقعات عالية للأداء.	5	75	13	63	16	3,06	1,14
	2,9 %	43,6	7,6	36,6	9,3		
الهدف الأساسي للمؤسسة يتمثل في جودة الخدمة.	7	7	9	140	9	3,80	0,77
	4,1 %	4,1	5,2	81,4	5,2		
تفسح الإدارة المجال لأعضائها بتأدية العمل بالطريقة التي يفضلونها.	5	9	11	128	19	3,85	0,79
	2,9 %	5,2	6,4	74,4	11,0		
تهيئ المؤسسة المناخ المناسب لموظفيها بتوفير الوسائل اللازمة للأداء.	19	97	9	38	9	2,54	1,11
	11,0 %	56,4	5,2	22,1	5,2		

0,87	3,66	3	138	11	9	11	ت	يوجد نظام بالمؤسسة يسمح بمعرفة مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة إليهم.
		1,7	80,2	6,4	5,2	6,4	%	
0,93	3,59	المتوسط العام للبعد						

يتضح من الجدول رقم (13) والمتعلق بالمرونة في العمل أن نسبة الاستجابة لهذا البعد كانت مرتفعة وإيجابية، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام 3,59 أي أن غالبية مفردات عينة البحث اختارت عبارة موافق عموماً، وانحراف معياري عام 0,93 أي أن تشتت إجابات المبحوثين كان منخفضاً، حيث احتلت عبارة العمل في هذه المؤسسة يتطلب مراعاة كبيرة للتفاصيل أعلى قيمة من حيث الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,00، ومعناه أن غالبية المبحوثين اختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري 0,95 أي أن تشتت إجابات المبحوثين كان منخفضاً، حيث بلغت نسبة الإيجابية للعبارة من أفراد عينة البحث ما مجموعه 83,2% في حين لم تتعدى نسبة أفراد العينة من ذوي الاتجاه السلبي ما مجموعه 8,7%، تلتها عبارة يسعى موظفو المؤسسة لبذل قصارى جهودهم للوصول إلى النتائج المرغوبة حتى لو كانت عالية التحقيق بمتوسط حسابي 3,91 وهذا يشير إلى أن غالبية مفردات العينة إختاروا عبارة موافق وبانحراف معياري بلغ 1,00 وهو تشتت مرتفع نسبياً مقارنة بالمؤشر الذي سبقه، وكانت نسبة المفردات ذات التوجه الإيجابي بمجموع 76,2% بينما المفردات ذات التوجه السلبي فكانت بمجموع نسبة 9,3%، تلتها عبارة تفسح الإدارة المجال لأعضائها بتأدية العمل بالطريقة التي يفضلونها، بمتوسط حسابي بلغ 3,85 ما يدل على أن غالبية مفردات العينة اختاروا عبارة موافق، وبانحراف معياري بلغ 0,79 ما يبين أن تشتت إجابات المبحوثين كان منخفض، متخذاً توجه إيجابي من مفردات العينة بنسبة إجمالية قدرها 85,4% بينما إجمالي نسبة مفردات البحث ذات التوجه السلبي بلغت 8,1%، وبعدها عبارة الهدف الأساسي للمؤسسة يتمثل في جودة الخدمة بمتوسط حسابي 3,80 ما يبين أن غالبية معتبرة من المبحوثين إختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري قدره 0,77 ما يدل على أن تشتت إجابات المبحوثين كانت منخفضة وتتخذ توجه إيجابي من مفردات عينة البحث بنسبة إجمالية قدرها 86,6% بينما بلغت إجمالي نسبة مفردات العينة ذات التوجه السلبي 8,2%، متبوعة بعبارة تسمح الإدارة ببعض المرونة في أداء الموظفين لأعمالهم بمتوسط حسابي 3,76 وهو متوسط مرتفع يبين أن غالبية المبحوثين اختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري 0,86 وهو تشتت منخفض تبينه النسبة الإجمالية من مفردات البحث ذات التوجه الإيجابي والمقدرة بـ 82% ونسبة إجمالية بلغت 10% من مفردات العينة ذات التوجه السلبي، تلتها عبارة هناك التزام من طرف الموظفين بتطبيق قوانين المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 3,73 وهو متوسط مرتفع يبين أن معظم مفردات العينة اختاروا عبارة موافق، وانحراف

معياري بلغ 0,84 ما يدل أن تشتت إجابات المبحوثين كان منخفضا تعززه النسبة الإجمالية من مفردات العينة ذات التوجه الإيجابي وقدرها 78,4٪ في حين كانت النسبة الإجمالية لمفردات العينة ذات التوجه السلبي 9,8٪، تلتها عبارة يوجد نظام بالمؤسسة يسمح بمعرفة مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة إليهم بمتوسط حسابي قيمته 3,66 وهو متوسط مرتفع عموما يبين أن غالبية كبيرة من مفردات العينة اختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري 0,87 وهو تشتت منخفض لإجابات المبحوثين حيث بلغت النسبة الإجمالية لمفردات العينة ذات التوجه الإيجابي 81,9٪ بينما كانت النسبة الإجمالية لمفردات العينة ذات التوجه السلبي 11,6٪، تليها عبارة خطوط الاتصال بيني وبين رؤسائي مفتوحة مما يعمل على تدفق المعلومات بمتوسط حسابي 3,58 وهو متوسط مرتفع نسبيا يبين أن الغالبية من مفردات العينة اختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري 0,97 يوضح أن تشتت إجابات المبحوثين منخفض عموما حيث بلغت النسبة الإجمالية لمفردات العينة ذات التوجه الإيجابي 73,8٪ ونسبة ذوي الإتجاه السلبي 15,1٪، متبوعة بعبارة تضع المؤسسة توقعات عالية للأداء بمتوسط حسابي بلغ 3,06 وهو متوسط يبين إنقسام مفردات مجتمع البحث وعدم اتفاقهم حول هذا المؤشر، وانحراف معياري 1,14 يوضح مدى تشتت إجابات المبحوثين وانقسامهم بين من اتخذ اتجاه سلبي ومن اتخذ اتجاه إيجابي، حيث كانت النسبة الإجمالية الأعلى لمفردات العينة ذات التوجه السلبي بـ 46,5٪ بينما إجمالي نسبة مفردات العينة ذات التوجه الإيجابي كانت 45,9٪ لتحل في الرتبة الأخيرة عبارة تهيب المؤسسة المناخ المناسب لموظفيها بتوفير الوسائل اللازمة للأداء، بمتوسط حسابي قيمته 2,54 وهو متوسط منخفض يبين أن غالبية المبحوثين إختاروا عبارة غير موافق، وانحراف معياري 1,11 يبين مدى تشتت إجابات المبحوثين وكانت إجمالي نسبة المفردات ذات التوجه السلبي هي الأعلى بـ 67,4٪ بينما إجمالي نسبة مفردات البحث ذات التوجه الإيجابي بلغت 27,3٪.

استنادا إلى هذه الشواهد الإحصائية، يتضح أن تبني المرونة في العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة ينفذ بآليات عدة يتقدمها مراعاة متطلبات العمل بحد ذاته من تفاصيل وحرص، كون ميدان الصحة بطبيعته مجال يقتضي تحري الدقة والتخصص على حد سواء، من قبيل اسم الدواء والجرعة التي يحددها الطبيب لكل مريض حسب حالته الخاصة، حتى ولو كان المرض هو نفسه عند العديد من المرضى، وكذا المصلحة المخولة قانونا وحسب التخصص للتدخل في كل حالة مثل الخياطة البسيطة للجروح والتي يقوم بها ممرض مثلا والخياطة المتخصصة والتي يجريها طبيب متخصص كخياطة الأعصاب. ناهيك عن مراعاة الوقت اللازم والمحدد للتدخل سواء في تقديم الأدوية أو التدخل الطبي بشتى أنواعه. ما يحتم على مختلف المصالح الطبية العمل كفريق، والذي يتجلى بوضوح عند استقبال الحالات الاستعجالية الخاصة بحوادث المرور، أو حوادث العمل، والتي ينجم عنها أكثر من حالة في نفس الوقت الأمر

الذي يستلزم عمل أكثر من تخصص في نفس المكان وعلى نفس الحالة، قصد القيام بجميع التدخلات المستعجلة في أقصر مدة زمنية ممكنة.

فطبيعة المرونة التنظيمية السائدة في المؤسسة إذن والتي تتجلى تقريبا بكل أبعادها في هذه الظروف هي المرونة التشغيلية، التي تقتضي الاستجابة السريعة للتغيرات بغية تحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في البيئة المتقلبة كما تشمل أيضا الأجهزة والآلات والمعدات والبرمجيات اللازمة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.

كما أن ترك هامش للعمال بأداء مهامهم بالطريقة التي يفضلونها تدخل في إطار المرونة في العمل والتي تعزز القدرة على الأداء، مع الالتزام أولا بتطبيق قوانين المؤسسة، لأن الإخلال بها أو الخروج عنها يعد خرقا لها ما يتطلب اتخاذ إجراءات جزائية.

وفي إطار فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، لتسهيل عملية التفاعل المهني، ما يساعد على التوصل لوضع توقعات عالية للأداء، فقد تبين أنه لا توجد صعوبة في الاتصال بالمسؤول المباشر نظرا لطبيعة العمل الذي يتطلب متابعة مستمرة واتصال مباشر خاصة في الحالات الاستعجالية، أين يعد عنصر الوقت أهم قيمة يركز عليها، ما يستدعي سرعة الاستجابة والتنسيق الفعال والذي يستلزم سرعة انتشار وتدفق المعلومة، ومن ثمة معرفة مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من خلال سجل متاح على مستوى مكتب الاستقبال يسمح للعملاء بتدوين شكاويهم أو ملاحظاتهم إيجابية كانت أو سلبية من الخدمة المقدمة لتتكفل بعدها الإدارة بدراسة هذه الشكاوي ومعالجتها كل حسب تخصصه، إلا أنه ومن خلال بعض المقابلات التي أجريناها مع بعض الممرضين، أن جل الشكاوي تتعلق بانعدام المواد واسعة الاستهلاك وذات الاستخدام الواحد والذي يكون في الغالب راجع لأسباب خاصة بالتموين (أسباب خارجة عن نطاق صلاحية الطاقم الطبي تقع على عاتق الصيدلية المركزية والكائن مقرها بولاية عنابة). ولأن المناخ التنظيمي يمثل جو العمل السائد في المنظمة يرتبط بعناصر تنظيمية وإدارية ومادية وغيرها تلازم نجاح وقدرة أي منظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فالملاحظ بالمؤسسة محل الدراسة تلف بعض الأجهزة والمعدات وكذا أعمال الصيانة يتطلب فترة زمنية طويلة نسبيا لاستبدالها أو صيانتها وتجهيزها وهذا يرجع للنظام البيروقراطي المركزي الذي تفرضه المديرية الولائية للصحة باعتبارها هي المخولة قانونا لتلبية متطلبات المؤسسة وفق طريقة بيروقراطية طويلة. وهو ما يبين بوضوح غياب المرونة الإستراتيجية والتي تقتضي توفر مجموعة متنوعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية تماشيا وتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة. وكذا غياب المرونة

التكثيكية والتي تقتضي التكيف في الهيكل التنظيمي وعمليات اتخاذ القرار والاتصال المناسب مع الظروف المتغيرة بطريقة متطورة.

لذلك نجد العديد من النظريات السوسيولوجية قد اهتمت به، سواء في شكلها الكلاسيكي أو الحديث فهو بالنسبة لنظرية العلاقات الإنسانية، بقيادة "إلتون مايو" عامل يؤثر على أداء الفرد وسلوكه التنظيمي، ما يستوجب على المنظمة تشجيع العمل الجماعي والتركيز على القيادة الديمقراطية وتنمية الاتصالات بين مختلف المستويات التنظيمية كضرورة لإشباع الرغبات الإنسانية للأفراد، حتى يشعرون بالرضا وترتفع روحهم المعنوية فيتجهون إلى تحسين الأداء وتنمية الإبداع التنظيمي، وبالتالي فإن تحقيق الفعالية التنظيمية وزيادة الإنتاج والرضا الوظيفي يتطلب توافر خطوط اتصالات واضحة ومعلومة ومفتوحة لجميع العاملين بالمؤسسة، الذي من شأنه أن يخلق مناخ تنظيمي إيجابي يساهم في إيجاد عوامل سيكولوجية مريحة لدى الموظفين ويولد لديهم الشعور بالمكانية والأهمية وعلى أهم عنصر فعال في المؤسسة وليس مجرد آلة من ضمن الآلات الموجودة، ويزيد من شعورهم بالمسؤولية ويرفع من معنوياتهم ومن دافعيتهم في العمل لزيادة معدلات الإنتاج وبصورة أعلى مما اعتادوا عليه سابقا.

وعليه وبصفة عامة يمكن القول أن المرونة في العمل جزء لا يتجزأ من أدائه، إذ تنعكس في القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة مع الحالات الطارئة واستيعابها، وتكيف المؤسسة مع التغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية لها. فقدرته المنظمة على التأقلم بنجاح مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية يعد من أهم ركائز المرونة التنظيمية، أين يعد معيار الأداء بمثابة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين، ليتوصلوا من خلاله إلى أفضل مستوى أداء، تحكمه مجموعة قوانين أو إجراءات مهنية تحدد مسار تنفيذه وتراقبه بصفة مستمرة. فالإجراءات في العمل عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها. هذا ما يستدعي الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف. ورغم أن هذه الإجراءات المحددة لإنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة، وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه عادة ما يفضل الاتفاق بين أعضاء المنظمة من رؤساء ومرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل ودرجة المرونة المسموح بها في تطبيقها، سواء فيما يتعلق مثلا بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسليمها. حتى تتضح الصورة لكل الأطراف ولا تتم مخالفة القوانين والتعليمات واللوائح القانونية.

2. تحليل بيانات عبارات الشعور بالهوية.

يعد موضوع الهوية التنظيمية من الموضوعات التنظيمية الحديثة، الذي فرض مبررات الاهتمام به بقوة، لما تقتضيه آليات التطوير الحديث للمؤسسات، فبالقدر الذي يتضمن هذا الموضوع أبعادا متعددة من القيم والأخلاقيات

يتضمن كذلك بعدا منطقيا يجب عن التساؤلات الإنسانية والعقلانية التي يطرحها جميع المواطنين المرتبطين بالمؤسسات، والذي يفرض إلى معرفة الذات والنشاط والغاية والجدوى، بكل ما يتعلق بمخرجات السلوك والنتائج المترتبة عن تفاعل أعضاء المؤسسة، مع محيطهم الفعلي. وقد اعتمدت الدراسة الراهنة في الاستدلال على مستوى الشعور بالهوية في العمل بالمؤسسة الاستشفائية على عناصر ومؤشرات تدور حول مدى الشعور بالانتماء والتماسك بين أفراد المؤسسة وولائهم لها، وكل عنصر أو مؤشر منها تمثله عبارات إما بالصيغة الإيجابية أو السلبية أو الحياد. والجدول الموالي يبين الشواهد الإحصائية للبعد الخاص بالشعور بالهوية في العمل.

جدول رقم (14): يوضح مستوى إجابات عينة الدراسة على بعد الشعور بالهوية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	بعد الهوية
0,95	3,66	16	115	17	15	9	ت توجد معايير أخلاقية مشتركة داخل المؤسسة.
		9,3	66,9	9,9	8,7	5,2	%
1,04	4,03	63	77	14	11	7	ت أسعى لأن أكون قدوة في وظيفتي.
		36,6	44,8	8,1	6,4	4,1	%
0,98	3,67	21	105	26	9	11	ت أدافع عن سياسة المؤسسة دون أن يطلب مني ذلك.
		12,2	61,0	15,1	5,2	6,4	%
1,13	3,73	34	101	9	13	15	ت أتفاعل مع مشاكل العمل على أنها مشاكل خاصة.
		19,8	58,7	5,2	7,6	8,7	%
0,74	3,02	10	11	132	11	8	ت أعتبر مؤسستي نموذجاً تنظيمياً يحتذى به في مثيلاتها.
		5,8	6,4	76,7	6,4	4,7	%
0,85	3,78	13	135	6	10	8	ت أعتبر مؤسستي أكثر من مجرد مكان عمل.
		7,6	78,5	3,5	5,8	4,7	%
0,96	3,60	15	111	15	25	6	ت سياسة المؤسسة ثابتة لا تتغير بتغير إداريتها.
		8,7	64,5	8,7	14,5	3,5	%
0,86	2,30	5	19	10	126	12	ت مؤسستي معروفة بالمساواة في تطبيق الإجراءات لموظفيها.
		2,9	11,0	5,8	73,3	7,0	%
0,81	3,82	13	138	6	7	8	ت سمعة مؤسستي جيدة في مجال خدماتها.
		7,6	80,2	3,5	4,1	4,7	%
0,92	3,51	المتوسط العام للبعد					

يتضح من الجدول رقم (14) الخاص بالشعور بالهوية في العمل أن نسبة الاستجابة لهذا الدليل كانت مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ 3,51 وهو يبين أن غالبية مفردات العينة إختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري 0,92 يوضح أن تشتت إجابات المبحوثين كان منخفضا، حيث احتلت عبارة أسعى لأكون قدوة في وظيفتي، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,03 ما يبين أن الغالبية الساحقة من مفردات عينة البحث إختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري 1,04 يبين أن التشتت كان مقبولا بتوجه إيجابي من مفردات العينة بنسبة إجمالية قدرها 81,4% في حين التوجه السلبي لمفردات العينة كان بنسبة إجمالية قدرها 10,5%، تلتها عبارة سمعة مؤسستي جيدة في مجال خدماتها بمتوسط حسابي 3,82 أي أن أغلبية المبحوثين إختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري 0,81 وهو تشتت منخفض حيث كان توجه مفردات العينة إيجابي بنسبة إجمالية قدرها 87,8% في حين النسبة الإجمالية لمفردات العينة ذات التوجه السلبي بلغت 8,8%، وفي المرتبة الثالثة عبارة أعتبر مؤسستي أكثر من مجرد مكان عمل بمتوسط حسابي 3,78 بين أن غالبية مفردات العينة أجاب بعبارة موافق، وانحراف معياري 0,85 يبين تشتت منخفض للإجابات بتوجه إيجابي من مفردات العينة بنسبة إجمالية قدرها 86,1% في حين النسبة الإجمالية لمفردات العينة ذات التوجه السلبي كانت 10,5%، وفي المرتبة الرابعة عبارة أفاعل مع مشاكل العمل على أنها مشاكلها الخاصة بمتوسط حسابي قدره 3,73 وهو متوسط مرتفع يوضح أن غالبية المبحوثين إختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري 1,13 يبين مدى تشتت الإجابات بتوجه إيجابي من مفردات العينة بنسبة إجمالية بلغت 78,5% أم النسبة الإجمالية لمفردات العينة ذات التوجه السلبي فقد بلغت 16,3%، متنوعة في المرتبة الخامسة بعبارة أدافع عن سياسة المؤسسة دون أن يطلب مني ذلك بمتوسط حسابي 3,67 وهو متوسط مرتفع بين أن غالبية المبحوثين إختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري 0,98 وهو تشتت للإجابات مقبول بتوجه إيجابي من مفردات العينة بنسبة إجمالية قدرها 73,2% في حين النسبة الإجمالية لمفردات العينة ذات التوجه السلبي فكانت 11,6%، ثم عبارة توجد معايير أخلاقية مشتركة داخل المؤسسة، في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,66 يبين أن غالبية المبحوثين إختاروا عبارة موافق في إجاباتهم وانحراف معياري 0,95 وهو تشتت للإجابات مقبول بتوجه إيجابي لمفردات العينة بنسبة إجمالية قدرها 76,2% أما النسبة الإجمالية لمفردات العينة ذات التوجه السلبي فبلغت 13,9%، وعبارة سياسة المؤسسة ثابتة لا تتغير بتغير إداريتها في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,60 يوضح أن غالبية المبحوثين إختاروا عبارة موافق في الإجابة وانحراف معياري 0,96 يبين أن التشتت في الإجابات مقبول، بتوجه إيجابي من مفردات العينة بنسبة إجمالية قدرها 73,2% أما النسبة الإجمالية لمفردات العينة ذات التوجه السلبي فبلغت 18%، وفي المرتبة الثامنة عبارة أعتبر مؤسستي نموذجا تنظيميا يحتذى به بمتوسط حسابي قدره 3,02 يبين أن غالبية المبحوثين إختاروا عبارة محايد في الإجابة وانحراف معياري

0,74 وهو تشتت بسيط للإجابات بتوجه حيادي من الغالبية العظمى لأفراد عينة البحث بنسبة قدرها 76,7٪ مع تفوق طفيف لمفردات العينة ذات التوجه الايجابي على المفردات ذات التوجه السلبي بنسبة إجمالية على التوالي 12,2٪ و 11,1٪، وفي المرتبة التاسعة والأخيرة عبارة مؤسستي معروفة بالمساواة في تطبيق الجزاءات لموظفيها بمتوسط حسابي 2,30 يبين أن غالبية مفردات العينة اختاروا عبارة غير موافق، وانحراف معياري 0,86 يبين أن التشتت ضئيل في الإجابات بتوجه سلبي من مفردات العينة بنسبة إجمالية بلغت 80,3٪ وبنسبة إجمالية لمفردات العينة ذات التوجه الإيجابي قدرها 13,9٪.

بصفة عامة يستدل على الانتماء إلى المؤسسة أو الشعور بالهوية تجاهها من الحالة التي يقوم فيها العاملون بتأدية مهام العمل المحددة لهم، وبذل الجهود الإضافية تطوعا منهم، رغبة وحرصا منهم على دعم نجاح مؤسستهم، وابتعادهم عن الممارسات السلبية كالتهرب من العمل أو التأخير في إنجاز الأعمال أو تضييع الوقت أو هدر الموارد وتخريب الأجهزة والمعدات، بل وبدلا من ذلك يجب أن تسود قيم ومعتقدات الثقة المتبادلة والفرص العادلة للترقية والحوافز المالية، وعدم التناقض بين الأقوال والأفعال المترجمة إلى أعمال.

ارتباطا بهذا التقديم حول الشعور بالهوية في المؤسسة كبعد من أبعاد متغير الثقافة التنظيمية في دراستنا، يمكن القول أن الشعور بالهوية في المستشفى مجال دراستنا الميدانية، يتحدد بأبعاد عدة مثل: أن يرى العاملون بها أن مؤسستهم من أفضل المؤسسات، ما يعني اعتزازهم بالانتماء لها ومن ثمة فهويتهم تتحدد بمكانة المؤسسة، وهذا ما يؤكد توجه المبحوثين الإيجابي لعبارة "أعتبر مؤسستي نموذجا تنظيميا يحتذى به" "سمعة مؤسستي جيدة في مجال خدماتها" "أدافع عن مؤسستي دون أن يطلب مني ذلك"، وهذا راجع للمقارنات التي يجريها الموظفون بما هو سائد في المؤسسات العمومية الناشطة في نفس المجال، وتتاح لهم فرصة المقارنة من خلال زيارات العمل التي يقومون بها من حين لآخر عند نقل المرضى للمستشفيات الأخرى لإجراء بعض العمليات أو الفحوصات التي تتطلب أجهزة خاصة أو كفاءات غير متوفرة على مستوى مؤسستهم، وكذلك من خلال تجاذب أطراف الحديث مع الزملاء الذين هم موظفون في مؤسسات أخرى أثناء الإلتقاء في المناسبات الاجتماعية المختلفة.

أيضا بالسعي لأن يكون كل عامل قدوة في وظيفته من خلال أداء العمل على أتم وجه دون تضييع للوقت ومن ثمة عدم التناقض بين القول والفعل، كذا إثبات الذات المهنية والشخصية. كذلك يزيد من هذا الشعور بالهوية عبارات تصب في أخلاقيات ممارسة العمل في هذه المؤسسة، إذ وبحسب ما أجاب به المبحوثين فإنه توجد أخلاقيات وقيم ومعايير مشتركة داخل المؤسسة تسهل عملية التفاعل فيما بينهم وتساعد على حل مشاكلهم سواء الخاصة أو

المهنية، وكل هذا يصب فيما تنادي به إدارة جودة الخدمة في أي مؤسسة من خلال أسلوب العمل بالفرق أو العمل الجماعي الذي يعتمد على التعاون في أداء الأعمال سواء في نفس المستوى أو بين المستويات الإدارية المختلفة، ما يساعد على تقليل الآثار السلبية و يزيد من احترام الآخرين مع إعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به، وهذا رغم وجود بعض المظاهر السلبية المتمثلة في عدم وجود العدالة التنظيمية في تطبيق الجزاءات لأفرادها، والذي يمكن رده إلى اختلاف زمن حدوثه، فليس بالضرورة تطبيق نفس المعايير لنفس الحادث في أزمنة مختلفة، مثل منح تراخيص الخروج من العمل قبل نهاية الوقت الرسمي للعمل، فيمكن للمشرف أن يمنح ترخيص بالخروج لموظف أو أكثر بسبب قلة العمل أو توفر عدد كافي من الموظفين، في حين نفس المشرف في وقت لاحق لا يسمح بمنح تراخيص الخروج مهما كانت حجة الموظف لطلب الإذن كون المصلحة تعاني من نقص الموظفين بسبب الغياب أو العطل المبررة إداريا مثلا ما يمكن أن يعتبره بعض الموظفين كنوع من التمييز وعدم مساواة تنظيمية. كما أن هذا لا يعني بالضرورة عدم وجود التمييز بين الموظفين ويرجع هذا التمييز غالبا للجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة (الجماعات المصلحية).

إضافة إلى ذلك يتعزز الشعور بالهوية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بنمط صورتها لدى موظفيها، من خلال اعتبارهم إياها أكثر من مجرد مكان عمل ونموذجا تنظيميا يحتذى به وأن سياستها ثابتة لا تتغير بتغير إداريها، رغم أن هذا الأمر يمكن تفسيره بعدة أسباب أهمها أن المؤسسة عمومية خاضعة لنظام بيروقراطي مركزي، فمعروف أن المؤسسات الحكومية تتميز بالبطء الشديد في التغيير، بالإضافة لكونها مؤسسة غير ربحية، وبالتالي غير ملزمة بتغيير سياستها وفق متطلبات السوق الذي تنشط فيه باستجابة عالية. أما المفردات التي اختارت عبارة غير موافق وغير موافق بشدة ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع بعضهم فيعززون التغيير في سياسات المؤسسة إلى طريقة الإشراف التي يتبناها رؤساء المصالح، فمنهم من يكون صارما في تطبيق القانون خاصة ما تعلق باحترام أوقات العمل ومنهم من يكون متساهل فيه، بتغير هؤلاء الرؤساء.

3. تحليل بيانات عبارات الالتزام بالقيم التنظيمية.

جدول رقم (15): يوضح مستوى إجابات عينة الدراسة على بعد الالتزام بالقيم التنظيمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بعد القيم التنظيمية	
						غير موافق بشدة	ت
0,76	3,77	8	137	11	11	5	ت
		4,7	79,7	6,4	6,4	2,9	%
0,95	2,37	6	23	15	112	16	ت
		3,5	13,4	8,7	65,1	9,3	%
0,91	3,69	12	126	10	16	8	ت
		7,0	73,3	5,8	9,3	4,7	%
0,99	4,06	60	85	10	11	6	ت
		34,9	49,4	5,8	6,4	3,5	%
0,90	3,93	39	102	16	10	5	ت
		22,7	59,3	9,3	5,8	2,9	%
0,87	3,67	8	128	15	13	8	ت
		4,7	74,4	8,7	7,6	4,7	%
0,86	3,77	15	128	12	9	8	ت
		8,7	74,4	7,0	5,2	4,7	%
0,93	3,66	7	135	5	14	11	ت
		4,1	78,5	2,9	8,1	6,4	%
0,79	3,73	7	135	14	9	7	ت
		4,1	78,5	8,1	5,2	4,1	%
0,91	3,69	12	127	10	14	9	ت
		7,0	73,8	5,8	8,1	5,2	%
0,75	3,88	18	132	9	9	4	ت
		10,5	76,7	5,2	5,2	2,3	%
0,87	3,66	المتوسط العام للبعد					

يتضح من خلال الجدول رقم (15) الخاص ببعده القيم التنظيمية أن نسبة الاستجابة لهذا الدليل كانت مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ 3,66 أي أن غالبية الباحثين اختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري عام قدر بـ 0,87. يبين أن تشتت إجابات الباحثين كانت ضعيفة، حيث حلت في المرتبة الأولى عبارة يساعد الموظفون بعضهم البعض في إنجاز المهام، بمتوسط حسابي بلغ 4,06 ما يوضح أن غالبية الباحثين اختاروا عبارة موافق تليها عبارة موافق بشدة، وانحراف معياري قيمته 0,99 يبين أن تشتت الإجابات مقبول، وكان توجه مفردات العينة إيجابياً بنسبة إجمالية قدرها 84,3% بينما كانت النسبة الإجمالية لمفردات العينة ذات التوجه السلبي 9,9%، وفي المرتبة الثانية عبارة ينجز موظفو المؤسسة مهامهم بكل تركيز بمتوسط حسابي 3,93 يبين أن غالبية الباحثين اختاروا عبارة موافق تليها عبارة موافق بشدة وانحراف معياري 0,90 يبين أن تشتت الإجابات مقبول، لأن توجه مفردات العينة إيجابياً

بنسبة إجمالية بلغت 82% والنسبة الإجمالية لمفردات العينة ذات التوجه السلبي كانت 8,7%، تلتها عبارة تشجع المؤسسة العمل الجماعي، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,88 يوضح أن غالبية إجابات الباحثين كانت عبارة موافق تليها عبارة موافق بشدة، وانحراف معياري 0,75 يبين أن تشتت إجابات الباحثين مقبول جدا، وكان توجه مفردات العينة إيجابيا بنسبة إجمالية بلغت 87,2% في حين النسبة الإجمالية لمفردات العينة ذات التوجه السلبي كانت 5,5%، والمرتبة الرابعة لعبارة يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين، بمتوسط حسابي قيمته 3,77 يوضح أن غالبية الباحثين اختاروا عبارة موافق تلتها عبارة موافق بشدة، وانحراف معياري بلغ 0,86 وهو تشتت مقبول بتوجه إيجابي من مفردات العينة بنسبة إجمالية بلغت 83,1% أما النسبة الإجمالية لمفردات العينة ذات التوجه السلبي فبلغت 9,9%، أما المرتبة الخامسة فكانت لعبارة يتحلى موظفو المؤسسة بروح المسؤولية في أداء مهامهم، بمتوسط حسابي 3,77 وهو متوسط مرتفع يبين أن غالبية الباحثين اختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري 0,76 يبين أن تشتت الإجابات مقبول وأن توجه مفردات العينة إيجابي بنسبة إجمالية بلغت 84,4%، وفي المرتبة السادسة عبارة يحافظ الموظفون على ممتلكات المؤسسة، بمتوسط حسابي 3,73 يوضح أن غالبية مفردات العينة اختاروا عبارة موافق في إجاباتهم، وانحراف معياري 0,79 يبين أن تشتت إجابات الباحثين كان منخفضا، بتوجه إيجابي من مفردات العينة بنسبة إجمالية بلغت 82,6% كما بلغت النسبة الإجمالية لمفردات العينة نسبة إجمالية قدرها 9,3%، وفي المرتبة السابعة عبارة يوجد التزام داخل المؤسسة بأداء المهام، بمتوسط حسابي 3,69 يبين أن غالبية أفراد مجتمع البحث اختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري 0,91 يبين أن تشتت إجابات الباحثين مقبول حيث كان توجه مفردات العينة إيجابي بنسبة إجمالية 80,8% في حين النسبة الإجمالية لذوي الاتجاه السلبي كانت 13,3%، ثم المرتبة الثامنة لعبارة يحترم موظفو المؤسسة مواقيت العمل بمتوسط حسابي بلغ 3,69 يوضح أن غالبية الباحثين اختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري 0,91 يبين أن تشتت الإجابات مقبول، بتوجه إيجابي لمفردات العينة بنسبة إجمالية قدرها 80,3% في حين التوجه السلبي فكان بنسبة إجمالية قدرها 14%، وفي المرتبة التاسعة عبارة يتصف الموظفون بالجدية في العمل بمتوسط حسابي 3,67 يبين أن غالبية الباحثين اختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري 0,87 يوضح أن تشتت إجابات الباحثين مقبول، بتوجه إيجابي من مفردات العينة وبنسبة إجمالية قدرها 79,1% أما ذوي الاتجاه السلبي فبلغ إجمالي نسبة 12,3%، ثم في المرتبة العاشرة عبارة يحترم الموظفون القانون الداخلي للمؤسسة، بمتوسط حسابي بلغ 3,66 يوضح أن غالبية الباحثين اختاروا عبارة موافق، وانحراف معياري 0,93 يوضح أن تشتت إجابات الباحثين مقبول بتوجه إيجابي من مفردات العينة بنسبة إجمالية بلغت 82,6% أما ذوي التوجه السلبي فبلغت نسبتهم الإجمالية 14,6%، وفي المرتبة الحادية عشر والأخيرة عبارة لا يتغيب موظفو المؤسسة عن العمل إلا للضرورة القصوى،

بمتوسط حسابي بلغ 2,37، يبين أن غالبية مفردات العينة اختاروا عبارة غير موافق، وانحراف معياري قدره 0,95، يبين أن تشتت الإجابات مقبول، بتوجه سلبي من مفردات العينة وبنسبة إجمالية بلغت 74,4٪. بينما ذوي الاتجاه الإيجابي فنسبتهم الإجمالية هي 16,9٪.

تعد القيم التنظيمية من أهم العناصر في دراسة أي منظمة، خاصة عند ربطها بالثقافة التنظيمية السائدة فيها، إذ أنها شكلت ملتقى لمختلف نظريات التنظيم منها نظرية العلاقات الإنسانية التي حتى وإن لم تشر إليها كمفهوم يخصها في مختلف افتراضاتها وتصوراتها التي قامت عليها، إلا أنه يمكن استنباطها من خلال بعض أفكارها، مثل ذلك أن نجد مجموعة من القيم كالقيم الجماعية والتماسك ضمن فرق العمل.

فقد لفت "إلتون مايو" الانتباه إلى متغيرات أخرى توجد في التنظيمات مثل التنظيم غير الرسمي، وحاجة العمال إلى الانتماء إلى جماعات يكون بينها توافق في الأفكار والأهداف، وبذلك اعتبرت أفكاره بمثابة تيار مغاير لما ساد قبله من أفكار العقلانية والرشد. ومنه فقد برزت قيم تنظيمية تهتم باتجاهات العمال وسلوكياتهم في مختلف الظروف البيئية.

وإذا ما أتينا إلى تحليل عبارات الالتزام بالقيم التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة على ضوء تصورات المدرسة الإنسانية، نجد أن هناك بعض القيم يتم الالتزام بها بتفاوت في درجة هذا الالتزام، حيث نسجل قيمة تقدير العمل الجماعي وفائدته بالنسبة للفرد والمنظمة وذلك من خلال مؤشرات عدة كحرص الموظفين على مساعدة بعضهم في إنجاز المهام الموكلة لكل منهم، تشجيع العمل الجماعي، ما يشير إلى أهمية الجماعة في المنظمة وما توفره من تساند بين أعضائها، وتدعم هذه القيمة عمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي لما له من دور في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استقرارها. أيضا نجد الالتزام بالقيم التي تحكم جماعات العمل، كاحترام المتبادل بين الموظفين، وحرصهم على المحافظة على ممتلكات المؤسسة. هناك أيضا قيما أخرى يلتزم بها الموظفون تجاه المنظمة، مثل إنجازهم لمهامهم بكل تركيز والتحلي بروح المسؤولية في أدائها، مع احترامهم مواقيت العمل، والجدية في العمل. ويمكن القول أن القيم التي يحملها الفرد من بيئته التي نشأ فيها هي قيم داعمة ومتوافقة مع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة وغير متعارضة معها إلى حد كبير، كون القيم التي يحملها الفرد من مجتمعه تحثه على احترام الغير ومساعدته وإتقان العمل وتقديسه وحفظ الأمانة وغيرها، أو أن المؤسسة تمكنت من غرس قيم تنظيمية في أعضائها وتطبيعهم عليها، عدا ظاهرة التغيب عن العمل، حيث يمكن إرجاء هذه الظاهرة إلى المفاضلة الشخصية للموظف بين قرار التغيب عن العمل من عدمه والضرر الذي ينجم عن هذه المفاضلة له شخصيا، أو أن الإدارة لا تتخذ إجراءات

ردعية كافية لتحفيز الموظفين عن عدم التغيب إلا للضرورة القصوى، كون الإمضاء على الحضور في المؤسسة العمومية الإستشفائية مازال يتم بطريقة كلاسيكية (يدويا) ما يفسح المجال للتلاعب بسجل الحضور من قبيل الإمضاء بالنيابة أو عدم الإفشاء بالموظف الغائب من طرف العون المكلف بسجل الحضور أو الزملاء أو المشرف عن المصلحة، حيث ترجع هذه التجاوزات للعلاقة الشخصية للموظف الغائب (الغير رسمية) مع من سبق ذكرهم، وقد أشار لهذه الجزئية "إلتون مايو" من خلال تنبيهه للقيم والمبادئ التي تتبناها فرق العمل كعدم الوشاية بالزملاء، وعدم العمل أقل أو أكثر منهم.

د. تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

يبين مستوى الإجابات عن أبعاد الثقافة التنظيمية، والمتمثلة في المرونة في العمل والشعور بالهوية والالتزام بالقيم التنظيمية، ما يلي:

- أن كل الإجابات وجميع الأبعاد كانت بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي البالغ "3".

- بناء على قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الثلاثة، فقد حقق متغير الثقافة التنظيمية على المستوى الإجمالي متوسط حسابي بلغ "3.586" وبانحراف معياري قيمته "0.906".

- لقد تم الاعتماد على معامل الاختلاف لترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث يعتبر من أحسن مقاييس التشتت لأنه يراعي قيمة المتوسط والانحراف المعياري معا. والذي يحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{معامل الاختلاف} = (\text{الانحراف المعياري} / \text{المتوسط}) \times 100.$$

- نشير إلى أن مجموعة البيانات ذات معامل الاختلاف الأكبر يكون تشتتها النسبي أكبر، أي أنها تكون أقل تجانسا (الترتيب من الأقل تشتت إلى الأعلى).

جدول رقم(16): ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية.

الترتيب.	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
الأول	٪23.77	0.87	3.66	الالتزام بالقيم التنظيمية
الثاني	٪25.90	0.93	3.59	المرونة في العمل
الثالث	٪26.21	0.92	3.51	الشعور بالهوية

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن بعد الالتزام بالقيم التنظيمية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قيمته 0.87، ومعامل اختلاف نسبته ٪23.77، يليه في المرتبة الثانية بعد المرونة في العمل، بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قيمته 0.93 ومعامل اختلاف نسبته ٪25.90، وفي الأخير أي المرتبة الثالثة نجد الشعور بالهوية بمتوسط حسابي ب 3.51 وانحراف معياري 0.92 ومعامل اختلاف بنسبة ٪26.21.

إذن وإذا ما حاولنا تفسير هذه البيانات تفسيراً سوسيوولوجياً، فإنه يتضح أن الالتزام بالقيم لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بعزابة، يحظى بأولوية التطبيق كعنصر من عناصر ثقافة هذه المؤسسة، على اعتبار أن سمعة أي مؤسسة بثقافتها السائدة فيها، سواء كانت قوية أو ضعيفة، سلبية أو إيجابية. بعدها يأتي المرونة في العمل، التي تعبر عن الهامش المتاح للموظف لأداء مهامه، لما في ذلك من تسهيل طالما ليس فيه خرقاً للقوانين واللوائح المنظمة لعمله على اعتبار أن مقومات المؤسسات هي ثلاثة: العامل، العمل بحد ذاته والتشريعات والأنظمة المنظمة لكليهما وأي خرق لهذه المسائل ينجم عنه بالضرورة الانحراف في المؤسسة. وفي الأخير نجد الشعور بالهوية إذ ورغم أن الفارق بينه وبين المرونة في العمل ليس كبيراً أو يكاد لا يذكر إلا أنه احتل المرتبة الأخيرة في الترتيب العام لأبعاد الثقافة التنظيمية. وهنا نعود لعبارات هذا البعد لنذكر بالعبارة التي نالت أعلى تكرار وأعلى نسبة بالمعارضة والتي مفادها: "مؤسستي معروفة بالمساواة في تطبيق الجزاءات لموظفيها"، حيث جاءت بتكرار 126 غير موافق ما نسبته ٪73.3 بينما توزعت بقية التكرارات بين الاتجاهات الأخرى. وهذا في الواقع يمكن تفسيره بحال واقع أغلبية المؤسسات الجزائرية عامة، إذ تجد الموظف ينفر من مكان عمله لما يعانيه من ظواهر سلبية، يتقدمها إحساسه بالإغتراب والتهميش نتيجة

انتشار سلوكيات سلبية كالمحاباة والجهوية والعلاقات الشخصية، حتى تكاد المجموعة العمالية داخل أي منظمة في مجتمعنا، تنقسم إلى مجموعات: مجموعة نجوم المؤسسة وهم المبدعون، الذين يحظون بالاحترام والتقدير، ومجموعة المتمردين الذين يعارضون التمييز الحاصل بين أعضاء المؤسسة صراحة وبعينية، ومجموعة البراغماتيين الذي لا يسعون إلا وراء تحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة ومجموعة السلبين الذي لم يعد يربطهم بمؤسستهم إلا عملهم، لأنهم يشعرون بالتهميش ولا ينالون التقدير أو التشجيع نظير إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا. تجسدت جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية:

1. تحليل بيانات عبارات رضا العملاء:

جدول رقم (17): يوضح مستوى إجابات عينة الدراسة على بعد رضا العملاء.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة	
								التكرار	النسبة
1	6	17	14	108	27	3,77	0,949	يقدم موظفو المؤسسة الخدمات بالشكل المطلوب.	التكرار
								النسبة	3,5
2	7	14	18	116	17	3,71	0,903	تحرص المؤسسة على الالتزام بالوعد اتجاه العملاء.	التكرار
								النسبة	4,1
3	8	13	12	127	12	3,71	0,883	يوفر الموظفون الخدمات في الوقت المحدد.	التكرار
								النسبة	4,7
4	8	12	18	125	9	3,67	0,866	ينجز موظفو المؤسسة خدمات صحيحة من أول مرة.	التكرار
								النسبة	4,7
5	10	9	10	129	14	3,74	0,901	يعلم موظفو المؤسسة عملاتها بمواعيد إنجاز الخدمات.	التكرار
								النسبة	5,8
6	11	13	17	119	12	3,63	0,956	موظفو المؤسسة لطفاء دائما مع العملاء.	التكرار
								النسبة	6,4
7	5	8	10	125	24	3,9	0,8	يفرس موظفو المؤسسة الثقة في العملاء.	التكرار
								النسبة	2,9
8	5	8	12	137	10	3,81	0,736	يوجد رضا كبير من طرف العملاء على الخدمات المقدمة بالمؤسسة.	التكرار
								النسبة	2,9
المتوسط العام للبعد								0,874	3,74

يتضح من خلال الجدول رقم (17) الخاص ببعد رضا العملاء أن نسبة الاستجابة لهذا الدليل كانت مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ 3,74 وانحراف معياري عام قدر بـ 0,87، حيث حلت في المرتبة الأولى عبارة يفرس موظفو المؤسسة الثقة في العملاء بمتوسط حسابي بلغ 3,9 وانحراف معياري 0,8 حيث كان توجه مفردات العينة إيجابيا بنسبة إجمالية قدرها 86,7% في حين وبنسبة إجمالية قدرها 7,6% كان توجههم سلبيا، وحلت في المرتبة الثانية عبارة يوجد رضا كبير من طرف العملاء على الخدمات المقدمة بالمؤسسة، بمتوسط حسابي 3,81 وانحراف

معياري 0,73 بتوجه إيجابي من مفردات العينة بنسبة إجمالية بلغت 85,5٪، في حين اختار ونسبة إجمالية قدرها 7,6٪ توجه سلبي ، تلتها في المرتبة الثالثة عبارة يقدم موظفو المؤسسة الخدمات بالشكل المطلوب بمتوسط حسابي 3,77 وانحراف معياري 0,94 بتوجه إيجابي من مفردات العينة بنسبة إجمالية قدرها 78,5٪ بينما ونسبة إجمالية قدرها 13,5٪ من المبحوثين غير راضين عن الشكل الذي تقدم به المؤسسة خدماتها. وفي المرتبة الرابعة عبارة يعلم موظفو المؤسسة عملائها بمواعيد إنجاز الخدمات بمتوسط حسابي 3,74 وانحراف معياري 0,90 ونسبة إجمالية بلغت 83,1٪ من مفردات العينة ذات توجه إيجابي ونسبة إجمالية قدرها 11٪ كان توجههم سلبي، متبوعة بعبارة يوفر الموظفون الخدمات في الوقت المطلوب في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,71 وانحراف معياري 0,88 وكان توجه المبحوثين إيجابي ونسبة إجمالية قدرها 80,8٪ في حين عبر ونسبة إجمالية قدرها 12,3٪ عن عدم موافقتهم. وبنفس المتوسط الحسابي وفي المرتبة السادسة عبارة تحرص المؤسسة على الالتزام بالوعود اتجاه العملاء بمتوسط 3,71 وانحراف معياري 0,90 ونسبة إجمالية بلغت 78,5٪ كان اتجاه مفردات العينة إيجابي ونسبة إجمالية قدرها 12,2٪ كان اتجاههم سلبي ، أما المرتبة السابعة فكانت لعبارة ينجز موظفو المؤسسة خدمات صحيحة من أول مرة بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 0,86 حيث كان توجه المبحوثين إيجابيا بنسبة إجمالية قدرها 77,9٪ في حين عبر ونسبة إجمالية بلغت 11,7٪ عن اتجاههم السلبي، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة عبارة موظفو المؤسسة لطفاء دائما مع العملاء بمتوسط حسابي 3,63 وانحراف معياري 0,95 وكان توجه غالبية المبحوثين إيجابيا بنسبة إجمالية بلغت 76,2٪ بينما ونسبة إجمالية قدرها 14,0٪ ذوي اتجاه سلبي.

إن التركيز على الزبون (العميل) يعني أن تصمم المؤسسة خدماتها في ضوء تحديد العميل المستهدف وتحديد حاجاته ورغباته بدقة، وليس على تصميم الخدمة على ضوء التوقعات بأنها سوف تحظى بإعجاب العميل، لأن تحديد العميل يحقق للمؤسسة عددا من الفوائد. من أهمها:

- تحسين عوائد المؤسسة، من خلال كسب عملاء بمستوى عال من الرضا، وهذا يحقق كسب ولائهم، ما يؤدي بدوره إلى تحسين مركزها التنافسي مع المؤسسات الأخرى.
- تلبية حاجات العاملين في التعرف على مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدم له، ما يساعد على تحسين جودة أداء الخدمة.
- الاهتمام بالعميل يؤدي إلى توجيه جهود العاملين بالمؤسسة نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح.
- إن شعور العميل باهتمام المؤسسة به وسعيها إلى تلبية حاجاته ورغباته يؤدي إلى تعميق الإخلاص والولاء لخدماتها.

- إن تحقيق رضا العملاء يعني الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي، فكل عامل بالمؤسسة هو عميل داخلي ويصعب تحقيق رضا العميل الخارجي (المستفيد من الخدمة) دون تحقيق رضا العميل الداخلي (العامل بالمؤسسة).

ضمن هذا الإطار فإن تلبية حاجات العميل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعزابة، مجال الدراسة وحسب البيانات الواردة في الجدول أعلاه يمكن قراءتها سوسولوجيا على أنها تتمحور حول جوانب عدة تأتي في مقدمتها مسألة العمل على غرس الثقة في العميل ورضا العاملين بالمؤسسة عن خدماتهم المقدمة لعملائهم وبالشكل المطلوب، وفي الوقت المحدد، حيث يعتقد الموظفون بالمؤسسة بأنهم يغرسون الثقة في العملاء مما ينتج عنه رضا كبير من طرف العملاء على الخدمة المقدمة لهم، ويرجع هذا الرضا كذلك لتقديم موظفو المؤسسة الخدمات بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد وكذا حرص المؤسسة على الالتزام بالوعود إتجاه عملائها خاصة ما تعلق بمواعيد إنجاز الخدمات، ما يسهم ذلك في كسب ثقة هؤلاء وولائهم. بعدها تأتي مسائل مثل العمل على الالتزام بالوفاء بالوعود، الذي يبقى أمرا نسبي التحقيق تتحكم فيه عدة عوامل أهمها الأعطال الفجائية التي تطال الأجهزة والآلات والتي غالبا ما تستغرق مدة زمنية لإصلاحها أو لجلب بديل عنها، بالإضافة إلى عدد العملاء الذي يكون في بعض الأحيان قياسيا على بعض المصالح والتخصصات للحصول على خدماتها، الأمر الذي يجعل من المستحيل تقديم الخدمة لجميع العملاء في حالة كثرة أعداد طالبي الخدمة منهم، واستحالة تقديمها أصلا في حالة تعطل الأجهزة والآلات والحيلولة دون تصليحها، الأمر الذي يؤدي إلى وقوع ضغوط مختلفة على مقدم الخدمة وطالبيها في آن واحد، ما يضع معيار التحلي بالمعاملة الحسنة موضع اختبار، كما لاحظنا من خلال تواجدها بالمؤسسة أثناء قيامنا بالملاحظة المنظمة أن بعض الفحوصات التي تتم عبر جهاز الرنين المغناطيسي أو الماسح الضوئي يرفض القائمين على هذه الأجهزة القيام بالفحوصات لكافة العملاء، ويتحججون في عدم القيام بها كون الأجهزة معطلة أو عدم توفر بعض اللواحق الضرورية لإجراء هذه الفحوصات من قبيل عدم توفر الحقنة التي تعمل على زيادة الإشعاع وتزيد من دقة نتائج جهاز الماسح الضوئي أو الرنين المغناطيسي، وعند استفسارنا عن هذا الأمر، أجابنا بعض المبحوثين القائمين على هذه الأجهزة بأنهم يعتمدون التحجج بتعطل الأجهزة وانعدام بعض اللواحق الضرورية للقيام بهذه الفحوصات، بهدف المحافظة على اللواحق ذات الاستخدام الواحد فحسبهم من غير المعقول إجراء الرنين المغناطيسي لفحص منطقة من الجسم لا تشكل خطر على حياة العميل مثل الفحوصات التي تجرى على مستوى الساق مثلا، فالفحوصات التي تشكل خطر على حياة العميل أولى كالفحوصات التي تجرى على مستوى الرأس مثلا. إلا أن هذه الأفعال شتينا أو أيينا تعتبر من معوقات رضا العميل وتحقيق جودة الخدمة، دون أن نغفل على ما تسببه من تعطيل عمل الطبيب الذي يصف هذه الفحوصات

للعامل، فهو يصفها للعامل بغرض التشخيص الدقيق لمشكلة العمل ومن ثمة العمل على حلها وبدون هذه الفحوصات وفي غياب نتائجها يقف الطبيب لا محالة عاجزا في حل مشكلة العمل ومن ثمة إرضائه.

2. تحليل بيانات عبارات حل مشكلات العملاء:

جدول رقم (18): يوضح مستوى إجابات عينة الدراسة على بعد حل المشكلات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة		
							التكرار	النسبة	
0,722	3,78	5	145	7	10	5	التكرار	يمكن الاعتماد على موظفي المؤسسة في معالجة مشاكل العمل.	
		2,9	84,3	4,1	5,8	2,9	النسبة		
1,018	3,9	46	89	20	8	9	التكرار	يملك موظفو المؤسسة المعرفة التامة للإجابة عن أسئلة العمل.	
		26,7	51,7	11,6	4,7	5,2	النسبة		
1,002	3,91	42	100	13	7	10	التكرار	يتعامل موظفو المؤسسة مع مشاكل العملاء بجدية.	
		24,4	58,1	7,6	4,1	5,8	النسبة		
0,758	3,77	6	143	7	10	6	التكرار	تهتم المؤسسة بدراسة شكاوي العملاء والقضاء على أسبابها في أسرع وقت.	
		3,5	83,1	4,1	5,8	3,5	النسبة		
0,82	4,11	52	100	10	7	3	التكرار	يتم الحرص على استخدام عبارات محددة في وصف مشاكل العملاء.	
		30,2	58,1	5,8	4,1	1,7	النسبة		
0,819	3,74	9	136	7	14	6	التكرار	نعمل على جمع المعلومات حول مشكلة العمل التي تواجهنا.	
		5,2	79,1	4,1	8,1	3,5	النسبة		
0,879	3,85	22	126	9	6	9	التكرار	استشير زملائي عن آرائهم في حل المشكلة.	
		12,8	73,3	5,2	3,5	5,2	النسبة		
0,734	3,77	7	138	13	9	5	التكرار	أفكر بحلول جديدة لأي مشكلة.	
		4,1	80,2	7,6	5,2	2,9	النسبة		
0,771	3,73	6	137	11	13	5	التكرار	نحاول التنبؤ بالنتائج قبل تبني حلا معين.	
		3,5	79,7	6,4	7,6	2,9	النسبة		
0,839	3,7	5	137	13	7	10	التكرار	نركز على جميع البدائل التي قد تصلح لحل المشكلة.	
		2,9	79,7	7,6	4,1	5,8	النسبة		
0,836	3,83	المتوسط العام للبعد							

يتضح من خلال الجدول رقم (18) الخاص ببعد حل المشكلات أن نسبة الاستجابة لهذا الدليل كانت مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ 3,83 وانحراف معياري عام قدر بـ 0,83، وحلت في المرتبة الأولى عبارة يتم الحرص على استخدام عبارات محددة في وصف مشاكل العملاء بمتوسط حسابي 4,11 وانحراف معياري 0,82 وتوجه إيجابي من غالبية الباحثين بنسبة إجمالية قدرها 88,3% وبنسبة إجمالية قدرها 5,8% من الباحثين كان توجههم سلبا، وفي المرتبة الثانية عبارة يتعامل موظفو المؤسسة مع مشاكل العمل بجدية بمتوسط حسابي 3,91 وانحراف معياري 1,0 كان التوجه العام للباحثين إيجابيا بنسبة إجمالية بلغت 82,5 في حين كان وبنسبة إجمالية قدرها 9,9% من الباحثين توجههم سلبا، وفي المرتبة الثالثة حلت عبارة يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة التامة للإجابة عن أسئلة العمل بمتوسط حسابي 3,9 وانحراف معياري 1,01 وكان غالبية الباحثين لهم توجه إيجابي بنسبة إجمالية قدرها 78,4%،

بينما ذوي الاتجاه السلبي فقد بلغت نسبتهم الإجمالية 9,9٪، تلتها عبارة استشير زملائي عن آرائهم في حل المشكلة، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,85 وانحراف معياري 0,87 كان التوجه العام للمبحوثين إيجابيا بنسبة إجمالية قدرها 86,2٪. وبنسبة إجمالية قدرها 8,7٪ كان توجههم سلبي، وفي المرتبة الخامسة حلت عبارة يمكن الاعتماد على موظفي المؤسسة في معالجة مشاكل العميل بمتوسط حسابي 3,78 وانحراف معياري 0,72 وكان توجه غالبية المبحوثين إيجابيا بنسبة إجمالية بلغت 87,2٪، بينما بلغ ذوي الاتجاه السلبي نسبة إجمالية قدرها 8,7٪، تلتها عبارة أفكر بحلول جديدة لأي مشكلة، في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,77 وانحراف معياري 0,73 بتوجه إيجابي من مفردات العينة بنسبة إجمالية قدرها 84,3٪، بينما ذوي الاتجاه السلبي فقد بلغت النسبة الإجمالية 8,1٪، أما المرتبة السابعة فكانت عبارة تهتم المؤسسة بدراسة شكاوي العملاء والقضاء على أسبابها في أسرع وقت، بمتوسط حسابي 3,77 وانحراف معياري 0,75 بتوجه إيجابي من مفردات العينة بنسبة إجمالية قدرها 86,6٪ بينما ذوي الاتجاه السلبي فكانت نسبتهم الإجمالية 9,3٪، وفي المرتبة الثامنة حلت عبارة نعمل على جمع المعلومات حول مشكلة العميل التي تواجهنا، بمتوسط حسابي 3,74 وانحراف معياري 0,81 بتوجه إيجابي من مفردات العينة وبنسبة إجمالية بلغت 84,3٪، بينما النسبة الإجمالية لذوي الاتجاه السلبي فقد بلغت 11,6٪، وفي المرتبة التاسعة عبارة نحاول التنبؤ بالنتائج قبل تبني حلا معينة، بمتوسط حسابي 3,73 وانحراف معياري 0,77 بتوجه إيجابي من مفردات العينة بنسبة إجمالية بلغت 83,2٪ بينما عبر وبنسبة إجمالية قدرها 10,5٪ عن توجه سلبي، وفي المرتبة العاشرة والأخيرة عبارة نركز على جميع البدائل التي قد تصلح لحل المشكلة، بمتوسط حسابي 3,70 وانحراف معياري 0,83 بتوجه إيجابي لمفردات العينة وبنسبة إجمالية قدرها 82,6٪ بينما عبر وبنسبة إجمالية قدرها 9,9٪ من مفردات العينة عن توجههم السلبي.

يعتبر حل المشكلات من أكثر الأساليب الشائعة الاستعمال في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم اعتماد الفرق في العمل وعقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية من كل أبعادها والعمل على حل المشكلات وإيجاد فرص جديدة للتحسين. فالعمل من خلال الفرق يؤدي إلى أخذ قرارات أفضل خاصة عندما تكون مهمة جدا ومعقدة، كما تساعد على تحسين المهارات والقدرات الفردية وتزيد المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى.

ضمن هذا الإطار فإن بعد حل المشكلات في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعزابة، يتجلى في أن فرق العمل بما تستخدم عبارات محددة ودقيقة في وصف مشاكل العملاء، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل بحد ذاته، فميدان الصحة يستخدم فيه مصطلحات أكاديمية علمية مضبوطة غير قابلة للتأويل، بالإضافة إلى التخصص فيه، فكل فئة مهنية

متخصصة في مجال محدد تتدخل فيه دون سواه، وهذا يبين مدى جدية الأطقم الطبية في التعامل مع مشاكل العملاء -حسب إجاباتهم- والذي يمكنهم في النهاية من الإجابة على أسئلة العميل وكسب ثقته في إمكانية وقدرة موظفي المؤسسة على معالجة مشاكله، ويتأتى ذلك من خلال العمل على جمع المعلومات حول مشكلة العملاء ودراسة شكاويهم وتحديد أسبابها المباشرة، عبر التفكير بحلول جديدة لحل المشكلة من خلال الاستعانة باستشارة الزملاء عن آرائهم حول الطريقة التي يمكن من خلالها حل هذه المشكلة، مع التركيز على جميع البدائل التي قد تصلح لأن تكون حلا، ومحاولة التنبؤ بالنتائج قبل تبني حلا معيناً. وكل هذه الخطوات تعتبر مهمة وذات أثر إيجابي في اختيار البديل الأنسب وبالتالي اتخاذ القرار الصحيح في طريقة وكيفية معالجة مشاكل عملاء المؤسسة. ولا يفوتنا هنا أن نذكر بأن فرق العمل أثناء قيامها بمناقشة البدائل الممكنة حول حل المشكلات المتعلقة بالعملاء وحتى المشكلات التي تواجههم في تنفيذ برامج العمل اليومية تتم في أطر غير رسمية ولا توجد لوائح أو تعليمات تلزمهم بذلك، كما لاحظنا أن الاجتماعات الرسمية التي تقوم بها المؤسسة تشمل رؤساء الأقسام ورؤساء الأطباء فقط كممثلين عن الإدارة التنفيذية دون إشراك الموظفين من أطباء وممرضين ومساعدتي ممرضين، ويتم تطبيق قرارات ومخرجات هذه الاجتماعات في شكل أوامر وتعليمات إما شفها أو كتابيا .

2. تحليل بيانات عبارات تلبية احتياجات العملاء:

جدول رقم (19): يوضح مستوى إجابات عينة الدراسة على بعد تلبية احتياجات العملاء.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة		
0,908	3,52	14	88	51	11	8	التكرار	1	
		8,1	51,2	29,7	6,4	4,7	النسبة		
0,845	3,67	7	130	12	17	6	التكرار	2	
		4,1	75,6	7,0	9,9	3,5	النسبة		
0,878	3,67	14	114	25	12	7	التكرار	3	
		8,1	66,3	14,5	7,0	4,1	النسبة		
0,892	3,63	9	123	13	21	6	التكرار	4	
		5,2	71,5	7,6	12,2	3,5	النسبة		
0,924	3,63	10	123	14	16	9	التكرار	5	
		5,8	71,5	8,1	9,3	5,2	النسبة		
0,955	3,42	7	99	36	20	10	التكرار	6	
		4,1	57,6	20,9	11,6	5,8	النسبة		
0,878	3,73	13	128	11	12	8	التكرار	7	
		7,6	74,4	6,4	7,0	4,7	النسبة		
0,827	3,72	9	130	15	11	7	التكرار	8	
		5,2	75,6	8,7	6,4	4,1	النسبة		
0,888	3,62	المتوسط العام للبعد							

يتضح من خلال الجدول رقم (19) الخاص ببعدها تلبية احتياجات العملاء أن نسبة الاستجابة لهذا الدليل كانت مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ 3,62 وانحراف معياري عام قدر بـ 0,88، حيث حلت عبارة تقدم المؤسسة خدمات تماشى وإمكانية العملاء بمتوسط حسابي 3,73 وانحراف معياري 0,87 بتوجه إيجابي من مفردات عينة البحث بنسبة إجمالية بلغت 82% في حين عبر وبنسبة إجمالية قدرها 11,7% من مفردات العينة عن توجيههم السلبي، وفي المرتبة الثانية حلت عبارة هناك استعداد عالي للموظفين لتقديم الخدمة للعملاء بمتوسط حسابي 3,72 وانحراف معياري 0,82 بتوجه إيجابي وبنسبة إجمالية قدرها 80,8% من مفردات عينة البحث، في حين عبر وبنسبة إجمالية قدرها 10,5% من مفردات العينة عن توجيههم السلبي، وفي المرتبة الثالثة عبارة تعمل المؤسسة على تحسين نوعية الخدمة المقدمة للعميل بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 0,84 بتوجه إيجابي لمفردات العينة وبنسبة إجمالية بلغت 79,7% بينما عبر عن التوجه السلبي نسبة إجمالية قدرها 13,4% من مفردات العينة، وفي المرتبة الرابعة عبارة تحرص المؤسسة على التعامل مع احتياجات العمال بجدية بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 0,87، تلتها عبارة تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بالجودة المحددة، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,63 وانحراف معياري 0,89 وكان توجه مفردات العينة إيجابي بنسبة إجمالية قدرها 74,4% بينما كان ذوي الإتجاه السلبي بنسبة إجمالية

قدرها 1,11٪، وفي المرتبة السادسة عبارة تقوم المؤسسة بمنح عملائها تسهيلات خاصة حسب كل حالة بمتوسط حسابي 3,63 وانحراف معياري 0,92 وكان توجه مفردات العينة إيجابي بنسبة إجمالية قدرها 3,77٪ بينما ذوي الإتجاه السلبي فقد بلغت النسبة الإجمالية 5,14٪ من مفردات عينة البحث، تلتها عبارة تحرص المؤسسة على توفير الخدمات تلبية لاحتياجات العملاء، بمتوسط حسابي 3,52 وانحراف معياري 0,90 بتوجه إيجابي من مفردات العينة بنسبة إجمالية بلغت 3,59٪ بينما ذوي الإتجاه السلبي فبلغت النسبة الإجمالية 1,11٪، في المرتبة السابعة متبوعة بعبارة تقدم المؤسسة خدمات تتماشى وإمكانيات العملاء، في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,42 وانحراف معياري 0,95 بتوجه إيجابي من مفردات العينة وبنسبة إجمالية قدرها 61,7٪ في حين بلغت النسبة الإجمالية لذوي الإتجاه السلبي نسبة 4,17٪ .

تعتبر تلبية احتياجات العملاء أمرا بالغ الأهمية لأي مؤسسة سواء خدماتية أو اقتصادية، لذلك فتحقيق هذا الأمر يتطلب ممارسات وحتى بناء علاقات قوية بين مقدم الخدمة والعميل. فليست دائما جودة المنتج الجيدة أو الخدمة الجيدة هي ما يبحث عنها العميل، فتقدير وقت العميل والإجابة على استفساراته أو حل مشكلاته بشكل أسرع هو الأساس في خدمة العملاء. فعندما يحصل العميل على ما يحتاج إليه بالضبط تكون هناك زيادة في معدل رضاه.

وبالرجوع إلى ما تم تسجيله حول تلبية احتياجات العميل في المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدان الدراسة، نجد أن هذا الأمر يتحقق بممارسات عديدة سواء كانت قريبة أو بعيدة مع ما تم التمهيد به، كتقديم خدمات تتماشى وإمكانية العملاء ويتجلى ذلك في التسعيرة الرمزية للخدمات المؤسسة للمعاينات الطبية غير الإستعجالية، وكذا إعفاء أصحاب الأمراض المزمنة من دفع التسعيرة الرمزية أصلا، ولا يفوتنا هنا أن نذكر بأن المؤسسات العمومية الاستشفائية هي مؤسسات غير ربحية وتمثل أحد مظاهر السياسة العامة للدولة الجزائرية كونها دولة إجتماعية بالأساس، أما الاستعداد العالي للموظفين لتقديم الخدمة للعملاء وتحسين نوعية الخدمة المقدمة والتعامل مع احتياجات العملاء بجدية، فهي تدخل في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. أما بخصوص منح عملائها تسهيلات خاصة حسب كل حالة، فيتجلى ذلك في الفرقة الطبية المتنقلة والتي تشمل عادة طبيب عام وممرض يقومون بالتنقل عبر سيارة خاصة بالمستشفى لمتابعة الحالة الصحية لبعض المرضى الذين تمت معالجتهم سابقا في المؤسسة بسبب الخطورة التي يمكن أن يسببها لهم التنقل إلى المؤسسة الاستشفائية دون إغفال تسهيلات الإقامة (المكوث) بالمستشفى لبعض المرضى الذين يقيمون في مناطق ريفية بعيدة نسبيا عن المستشفى واستنادا إلى مشكلتهم الصحية التي قد تتعقد في أي لحظة، فهم يستفيدون من هذه التسهيلات دون سواهم من الذين يقطنون بالقرب من المؤسسة. وحرصا من المؤسسة

على تلبية إحتياجات العملاء يتم كل ما سبق ضمن معايير من جودة الخدمة محددة مسبقا، أملا من المؤسسة في تقديم خدمات ترقى لتطلعات العملاء علما وكما رأينا في الجانب النظري أن معايير حكم العميل على جودة خدمة من عدمها يختلف من عميل لآخر فما يعتبره شخص خدمة مميزة قد يعتبره آخر خدمة عادية أو دون المستوى وهذا يرجع إلى التجارب الشخصية السابقة للعملاء مع مؤسسات مماثلة تنشط في نفس الميدان. دون أن نغفل عن ذكر ضغوط العولمة على الدول نتيجة تدفق المعلومات وسهولة الإطلاع على معايير الدول الأخرى في كل المجالات والميادين ومن ضمنها ميدان الصحة، الأمر الذي يحتم على الدول والمؤسسات الناشطة بها سواء كانت خدمية أو إنتاجية وعمومية كانت أو خاصة، مسايرة هذه المعايير العالمية في السلع والخدمات ومثال ذلك معايير الإيزو ISO بمختلف أصنافها، لذلك نجد الدولة الجزائرية تولى اهتماما متزايدا بتطبيق تقنيات الاتصالات ونظم المعلومات وتطوير أساليب تقديم الخدمات، ومن خلال هذه الحركة التطورية لفت انتباه الإدارة الحكومية (الوزارات) إلى معنى الجودة في الأداء وما يترتب عنها من تخفيض التكلفة والوقت المستغرق في تقديم الخدمة، وقد أطلقت الحكومة الجزائرية عدة برامج في هذا السياق مثل ترشيد النفقات العمومية، الإدارة الرقمية، الشباك الموحد... إلخ. إلا أن تطبيقها في الميدان عمليا يبقى متفاوتا من قطاع لآخر ومن منطقة لأخرى، ناهيك عن دور العنصر البشري ومدى رغبته من عدمها في قبول هذا التغيير والعمل على تحقيق أهدافه والوصول إلى الغاية التي أوجد من أجلها وهي خدمة العميل وتلبية إحتياجاته.

ثالثا. المستوى العام لجودة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

اتضح من خلال الإجابات عن أبعاد جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، والمتمثلة في رضا العملاء وحل مشكلاتهم وتلبية إحتياجاتهم، ما يلي:

- أن كل الإجابات ولجميع الأبعاد كانت بمستوى أعلى من الوسط الفرضي "3".
- لقد تم الاعتماد على معامل الاختلاف لترتيب أبعاد جودة الخدمة في المؤسسة.
- بناء على قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الثلاثة، فقد حقق متغير جودة الخدمة على المستوى الإجمالي متوسطا بلغ "3.73" وانحرافا معياريا قيمته "0.866" وتؤكد قيمة الانحراف المعياري المرتفعة بأن التشتت حول المتوسط ضعيف.
- لقد تدرجت أبعاد جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعزابة، كالآتي:

جدول رقم(20): ترتيب أبعاد جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعزابة.

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
الأول	21.82٪	0.836	3.83	حل مشكلات العملاء
الثاني	23.36٪	0.874	3.74	رضا العملاء
الثالث	24.53٪	0.888	3.62	تلبية احتياجات العملاء

يتضح من معطيات الجدول أعلاه والمتعلق بترتيب أبعاد جودة الخدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعزابة أن بعد حل المشكلات احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.83، وانحراف معياري قيمته 0.836 ومعامل اختلاف نسبته 21.82٪. أما بعد رضا العملاء فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري قيمته 0.874، ومعامل اختلاف نسبته 23.36٪، في حين وأخيرا احتل بعد تلبية احتياجات العملاء بمتوسط حسابي بلغ 3.62 وانحراف معياري قدره 0.888 ومعامل اختلاف نسبته 24.53٪.

إذا ما أتينا إلى تفسير هذه الشواهد الإحصائية، فإنه يمكن القول أن تصور موظفي المؤسسة حول تقديم الخدمة والتعامل مع عملائهم يركز بالأساس على حل مشاكلهم، وهذا الأمر تقول به أدبيات الجودة الشاملة، حيث يعتبر البعض أن حل المشكلات منهج في مجال تحسين الجودة وهو انعكاس أو ترجمة للطريقة العلمية لحل مشكلات العملاء في المجال الإداري والتخطيط واتخاذ القرار. ويستند علميا إلى عدة خطوات، مثل: تحديد المشكلة، والأهداف المتوخاة من حلها، والبحث عن البدائل لاختيار الحل الأنسب، ثم تنفيذ الحل المتخذ مع المتابعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن تطلب الأمر.

أما فيما يتعلق برضا العملاء، فهو بالتأكيد غاية أي مؤسسة، وبالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية فتحقيقه يكون بعد حل مشكلات العملاء، وهذه طريقة معقولة ومقبولة علميا وتطبيقيا. بينما تعد تلبية احتياجات العملاء أمر يقوم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيقها، إذ هناك بعض المسائل لا تستطيع تلبيتها مثل بعض الأنواع من التحاليل، والفحوصات الخاصة بالماسح الضوئي، حيث يضطر العميل إلى إجرائها في العيادات والمخابر الخاصة.

لذلك وحتى إن كانت هذه الأبعاد الثلاثة عناصر أساسية لجودة الخدمة في المؤسسة، فإن أمر العمل بها يبقى بحسب ثقافة كل مؤسسة، واستراتيجية العمل التي تنتهجها، ونوعية العملاء الذين تتعامل معهم وتقدم لهم خدماتها والإمكانيات التي تمتلكها لتلبية احتياجاتهم.

رابعاً. علاقات الارتباط البينية بين أبعاد متغيرات الدراسة:

نعمد في اختبار علاقات الارتباط بين متغيري هذه الدراسة، على استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة في معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman)، باعتباره الأنسب لقياس العلاقة الارتباطية بين بيانات متغيرين من النوع الوصفي وفق مقياس ليكرت (Likert) الرتي. وذلك باستخدام مصفوفة الارتباط من مخرجات البرنامج الإحصائي spss (أنظر الملحق رقم 6) والتي يتم عرضها منفصلة في الجداول (21-22-..). لاحقاً في هذا الفصل لتحليل هذه المصفوفة من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

وقد جاء عرض هذه العلاقات الارتباطية على مستويين رئيسيين، نبين في المستوى الأول العلاقة الارتباطية بين أبعاد كل متغير مع بعضها، بغرض معرفة مدى ارتباط أبعاد كل متغير فيما بينها على حده ليتضح من خلالها مدى ملامتها وتعبيرها عن المتغير، كلما ارتفعت قيمة معاملات الارتباط. وفي المستوى الثاني يتم عرض اختبار علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة، واستنتاج أكثر الأبعاد وأقواها ارتباطاً بجودة الخدمة على المستوى الإجمالي أو الفرعي.

وتجدر الإشارة إلى أنه في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية غالباً تقترح قيمة 0.05 مستوى دلالة α (وهي نسبة الخطأ المسموح به)، والتي تمت الإشارة إليه في الفصل السادس عند تحديد العينة، حيث افترضنا نسبة الثقة التي تعمم به النتائج 95%. ومخرجات الارتباط باستخدام spss، توضح أن الارتباطات عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فهي إن كانت دالة فبالضرورة ستكون دالة عند مستوى 0.05.

كما تبين النتائج القيمة الاحتمالية المقدره بـ sig.0.00 في جميع خانات المصفوفة، وهي القيمة التي يتم مقارنتها بمستوى الدلالة 0.05 للحكم على وجود العلاقة، إذا كانت قيمتها أقل من مستوى الدلالة 0.05، (وبتعبير آخر قيمة المستوى المحسوب أقل من مستوى الدلالة المرغوب هنا نرفض الفرض الصفرى الذي يقر بعدم وجود دلالة إحصائية ونقبل الفرض البديل الذي يقر بوجود دلالة إحصائية.)، وبالتالي يمكن القول بداية أن جميع الارتباطات بين متغيري الدراسة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وبالتالي عند مستوى 0.05 بالضرورة.

كما يتم تحليل نتائج قيمة معامل الارتباط ضمن المجال $1 - \ll Rs \ll +1$ ، فإذا كانت قيمته موجبة فذلك يعني أن الارتباط بين الصفتين هو ارتباط موجب أي طردي. وإذا كانت قيمته سالبة، فذلك يعني أن الارتباط ما بين الصفتين هو ارتباط سالب أي عكسي. بالإضافة إلى الحكم على قوتها كلما اقتربت من طرفي المجال وتقل كلما اقتربت للوسط حتى تنعدم في قيمة الصفر.

وعليه فإذا كانت قيمته موجبة فذلك يعني أن الارتباط ما بين الصفتين هو ارتباط موجب. وإذا كانت قيمته سالبة فذلك يعني أن الارتباط ما بين الصفتين هو ارتباط سالب. وفيما يلي سيتم تحليل هذه القيم والنتائج بشيء من التفصيل.

1. تحليل بيانات علاقة الارتباط البيئية بين أبعاد الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (21): علاقة الارتباط البيئية بين أبعاد الثقافة التنظيمية.

ت	الأبعاد	المرونة في العمل	الشعور بالهوية	الالتزام بالقيم التنظيمية
1	المرونة في العمل	-	,598** Sig. ,000	,607** Sig. ,000
2	الشعور بالهوية	,598** Sig. ,000	-	,794** Sig. ,000
3	الالتزام بالقيم التنظيمية	,607** Sig. ,000	,794** Sig. ,000	-

أ. المرونة في العمل والشعور بالهوية:

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة 0,598 وهو ارتباط موجب فوق المتوسط ويعكس ارتباط إيجابي طردي وهذا ما يشير إلى أن ارتفاع المرونة في العمل بالمؤسسة، يؤدي إلى تغير بالاتجاه نفسه بالزيادة في الشعور بالهوية.

ب. المرونة في العمل والالتزام بالقيم التنظيمية:

كان معامل الارتباط 0,607، وهو ارتباط موجب فوق المتوسط، يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين المرونة في العمل والالتزام بالقيم التنظيمية، ما يبين أنه كلما كان للموظفين مرونة في العمل كلما زاد التزامهم بالقيم التنظيمية.

ج. الشعور بالهوية والالتزام بالقيم التنظيمية:

كانت قيمة معامل الارتباط 0,794، وهو ارتباط موجب قوي ودال إحصائيا، ويشير إلى أن الشعور بالهوية والالتزام بالقيم التنظيمية، يرتبطان باتجاه إيجابي، ويفسر ذلك أنه كلما كان الشعور بالهوية مرتفعا زاد بالضرورة الالتزام بالقيم التنظيمية.

استنادا إلى النتائج بقيم معامل ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية يتضح ما يلي:

- قيم معاملات الارتباط كلها دالة إحصائيا.
- معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية كلها موجبة.
- أقوى علاقة كانت بين بعدي الشعور بالهوية والالتزام بالقيم التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.794.
- أن الارتباطات بين أبعاد الثقافة التنظيمية أغلبها قوية، مما يدل على أنها متوافقة مع بعضها البعض وتعتبر عن المتغير.

2. تحليل بيانات علاقة الارتباط البينية بين أبعاد جودة الخدمة:

جدول رقم (22) علاقات الارتباط البينية لأبعاد جودة الخدمة n=172

ت	الأبعاد	رضا العملاء	حل مشكلات العملاء	تلبية احتياجات العملاء
1	رضا العملاء	-	,174* Sig. ,022	,489** Sig. ,000
2	حل مشكلات العملاء	,174* Sig. ,022	-	,404** Sig. ,000
3	تلبية احتياجات العملاء	,489** Sig. ,000	,404** Sig. ,000	-

أ. رضا العملاء وحل مشكلات العملاء:

بلغ معامل الارتباط لعلاقة هذين البعدين (0.174)، وهو ارتباط موجب ضعيف، حيث يشير إلى أن رضا العملاء يرتبط بشكل ضعيف بحل مشكلات العملاء.

ب. رضا العملاء وتلبية احتياجات العملاء:

بلغت قيمة معامل ارتباط هذين البعدين (0.489)، وهو ارتباط موجب متوسط القوة، حيث يشير إلى أن رضا العملاء يرتبط بشكل متوسط بتلبية احتياجات العملاء.

ج. حل مشكلات العملاء وتلبية احتياجات العملاء:

جاء معامل ارتباط حل مشكلات العملاء بتلبية احتياجاتهم (0.404) وهو ارتباط موجب متوسط القوة حيث يشير إلى أن حل مشكلات العملاء يؤدي إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل متوسط أيضا.

إذن واستنادا إلى هذه الاستنتاجات المتعلقة بقيم معامل الارتباط بين أبعاد جودة الخدمة، يتضح الآتي:

- أن جميع معاملات كانت الارتباط موجبة دالة إحصائيا.
- أن أقوى علاقة كانت بين بعدي رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم، إذ بلغ معامل الارتباط (0.489).
- أن الارتباطات بين أبعاد جودة الخدمة متوسطة في العموم، مما يدل على أنها متوافقة إلى حد ما مع بعضها البعض وتعبّر عن المتغير.

1. تحليل العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد جودة الخدمة:

جدول رقم (23) العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد جودة الخدمة.

إجمالي جودة الخدمة	تلبية احتياجات العملاء	حل مشكلات العملاء	رضا العملاء	جودة الخدمة / الثقافة التنظيمية
,675 Sig. ,000	,544 Sig. ,000	,511 Sig. ,000	,226 Sig. ,003	المرونة في العمل
,651 Sig. ,000	,451 Sig. ,000	,356 Sig. ,000	,600 Sig. ,000	الشعور بالهوية
,522 Sig. ,000	,347 Sig. ,000	,465 Sig. ,000	,481 Sig. ,000	الالتزام بالقيم التنظيمية
,654 Sig. ,000	,447 Sig. ,000	,478 Sig. ,000	,519 Sig. ,000	إجمالي الثقافة التنظيمية

أ. تحليل العلاقة بين المرونة في العمل ورضا العملاء:

حقق بعد المرونة في العمل في العموم علاقات موجبة معنوية مع جميع أبعاد جودة الخدمة، لكن جاءت علاقته ببعده رضا العملاء هي الأدنى بقيمة معامل ارتباط 0.226 ، أما أقوى علاقة له فكانت مع بعد تلبية احتياجات العملاء إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.544) ، وكذا مع بعد حل مشكلات العملاء حيث بلغت (0.511) . وعليه فقد جاء معامل الارتباط بين هذا البعد وإجمالي جودة الخدمة قويا (0.675) .

ب. تحليل العلاقة بين الشعور بالهوية وحل مشكلات العملاء:

توضح النتائج الخاصة بالعلاقة بين هذين البعدين بشكل منفرد، أنها علاقات موجبة ودالة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما أقل قيمة قدرت بـ (0.356) ، أما في الشكل العام لعلاقة الشعور بالهوية مع جودة الخدمة في المؤسسة فقد كان أقوى معامل ارتباط مع بعد رضا العملاء بقيمة (0.600) ، في حين جاء معامل الارتباط بين هذا البعد وإجمالي جودة الخدمة بقيمة (0.651) . وهو معامل ارتباط قوي.

ت. تحليل العلاقة بين الالتزام بالقيم التنظيمية وتلبية احتياجات العملاء:

تدل نتائج الارتباط بين بعد الالتزام بالقيم التنظيمية وبعد تلبية احتياجات العملاء على أنها موجبة بقيمة معامل ارتباط 0.347 ، وأن أقوى معامل ارتباط مع إجمالي جودة الخدمة بقيمة بلغت (0.522) . أما أقوى معامل ارتباط مع الأبعاد الفرعية لجودة الخدمة، فقد تحقق مع بعد رضا العملاء بمعامل ارتباط مقداره (0.481) . ومنه فإن معامل الارتباط بين هذين البعدين علاقة موجبة ودالة كما أن علاقة الالتزام بالقيم التنظيمية وإجمالي جودة الخدمة عموما قوي.

ج. تحليل العلاقة بين إجمالي الثقافة التنظيمية وإجمالي جودة الخدمة:

حققت الثقافة التنظيمية على المستوى الإجمالي علاقات موجبة ودالة، وجاءت العلاقة بينها وبين جودة الخدمة قوية إذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.654) . أما علاقتها بأبعاد جودة الخدمة فقد كانت أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين إجمالي الثقافة التنظيمية ورضا العملاء بقيمة (0.519) تليها ارتباط إجمالي الثقافة التنظيمية بحل مشكلات العملاء، بقيمة معامل ارتباط (0.478) ، لتكون أدنى قيمة بين إجمالي الثقافة التنظيمية وتلبية احتياجات العملاء (0.447) .

من خلال جملة هذه النتائج المتعلقة بتحليل علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة (أبعادا وإجماليًا) ما يلي:

- عدم وجود علاقات عكسية (سالبة)، مما يدل على أن العلاقات في أغلبها بين الأبعاد كانت طردية، أي أن كل بعد منها يزداد بزيادة البعد الآخر.
- متغير الثقافة التنظيمية على المستوى الإجمالي أو على مستوى أبعاده من أقوى علاقات ارتباط مع إجمالي جودة الخدمة، بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى، إذ تدرجت كالآتي:
 - بعد المرونة في العمل مع إجمالي جودة الخدمة بمعامل ارتباط (0.675).
 - إجمالي الثقافة التنظيمية مع إجمالي جودة الخدمة بمعامل ارتباط (0.654).
 - بعد الشعور بالهوية مع إجمالي جودة الخدمة بمعامل ارتباط (0.561).
 - بعد الالتزام بالقيم التنظيمية مع إجمالي جودة الخدمة بمعامل ارتباط (0.522).
- أما فيما يخص أقوى علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد جودة الخدمة، فقد تدرجت كالآتي:

- بعد الشعور بالهوية في علاقته برضا العملاء، بمعامل ارتباط قيمته (0.600).
- بعد المرونة في العمل في علاقته بتلبية احتياجات العملاء بمعامل ارتباط قيمته (0.544).
- بعد المرونة في العمل في علاقته بحل مشكلات العملاء، بمعامل ارتباط قيمته (0.511).

من خلال هذه النتائج، يمكن القول بوجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة.

خامسا. تحليل بيانات الملاحظة المنظمة.

1- تحليل بيانات المظهر الخارجي والداخلي للمؤسسة الاستشفائية:

يتميز المظهر الخارجي للمستشفى بأنه عادي كأى مستشفى باللون الأبيض والأزرق، بمدخل مدينة عزابة، تجاوره بعض السكنات الجديدة. أما من الداخل فهو يتكون من طابقين، الطابق الأرضي يعد مدخلا للمستشفى إذ تتوفر على مكتب الاستقبال وبقية المكاتب الإدارية الأخرى سواء الخاصة بالمراقبة أو بالإدارة، أما قسم الاستعجال في الجهة الأخرى من المستشفى فمجهز بكراسي جماعية للانتظار وقاعات خاصة بالفحص الطبي للمرضى. أما الطابق الأول فيوجد به جناحان خاصان بالمعالجة الصحية وجناحان خاصان بالعمليات الجراحية وخليّة إعلام آلي وعدة ومكتب لرئيس الأطباء وقاعات للعلاج الطبي. (أنظر الملحق رقم 2)

أما الطابق الثاني فيتوفر على عدة قاعات مخصصة لمسائل مختلفة مثل: حفظ المعدات الطبية، إجراء العمليات الجراحية، مغاسل، تحضير المرضى للعمليات، قاعات خاصة بالمرضى والأطباء. (أنظر الملحق رقم 2)

2- تحليل بيانات سلوك الموظفين أثناء التعامل مع العملاء (المرضى):

من الناحية السلوكية عامة، لاحظنا أن هناك بعض السلوكيات الممنوعة مثل التدخين، خاصة وأن الملصقات بهذا الشأن كثيرة، في حين هناك بعض السلوكيات السلبية التي يقوم بها الموظفون، مثل: التحدث مع الزملاء وحتى مع بعض المرضى أو في الهاتف في أمور خارجة عن العمل والتجوال في الأروقة وبين المصالح، ما يؤثر على فعالية أداء المهام إلى حد ما ويكون ذلك خاصة عندما يكون عدد العملاء قليل ومن ثمة فإن بعض العناصر من المرضى يكفي لتقديم الخدمة لهم أما في الأوقات التي يكثر فيها العمل بحسب كثرة المرضى سواء في المصالح أو لإجراء الفحوصات الطبية، فإن مثل هذه السلوكيات تقل، لانشغال الموظفين وتركيزهم على السرعة في إنجاز العمل، وتقديم مختلف الخدمات للعملاء.

أما من ناحية سلوكيات الموظفين أثناء تعاملهم مع العملاء، فقد لاحظنا أن هناك نوعا من الجدية لدى كثير من الموظفين، أثناء تقديم مختلف الخدمات للعملاء، مثل: الشروحات اللازمة لاستفساراتهم، توجيههم إلى مقاصدهم نصحهم بخصوص الوصفات الطبية خاصة وأماكن إجراء التصوير الإشعاعي والتحليل المخبرية. وفي حالة عجز العميل عن الحضور شخصيا إلى المستشفى - وهي حالات لم نصادفها بل حدثنا عنها بعض المرضى فقط-، كونه مريض أو من ذوي الاحتياجات الخاصة، يقوم المريض بالتنقل إلى منزل العميل، وذلك من باب العناية به وتيسيرا لتقديم الخدمة اللازمة له وإظهار المودة والتعاون مع مثل هؤلاء، وهذا السلوك له سند قانوني يلزم الموظف بذلك.

لكن وفي بعض الأوقات وتحت ضغوط كثرة العمل، فإن الموظفين (خاصة المرضى ومساعدتهم) يتعاملون بجدية وصرامة واضحين مع المرضى، ما يدفعهم في معظم الأوقات إلى التعاون مع بعضهم لتقديم الخدمات لهم، من أجل تخفيف الضغط خصوصا على المصالح التي يكثر بها العملاء المرضى، ما يقلل بالمقابل إلى حد كبير من السلوكيات السلبية للموظفين.

سادسا. تقديم النتائج الجزئية والعامّة للدراسة: من خلال التحليلات الإحصائية الخاصة بالفرضيات البحثية يمكن تقديم النتائج المتوصل إليها على صيغتين: النتائج الجزئية المتعلقة بالفرضيات الفرعية والنتائج العامة للدراسة.

1. النتائج الجزئية للدراسة: تتمثل في:

أ. نتائج البيانات الديمغرافية: تتمثل في:

- نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، فقد بلغ عدد الإناث (115) وهن يمثلن نسبة 66,9 % من مجموع أفراد العينة، أما عدد الذكور (57) وهم يمثلون 33,1% فقط. يدل ذلك على أن مجال الصحة يستقطب الإناث والذكور ولو بتفاوت ملحوظ، كما يوفر فرص عمل جيدة لكلا الجنسين وفي مختلف التخصصات الصحية.

- من حيث السن شكلت الفئة من (30 سنة - 38 سنة) أعلى تكرار بنسبة 36,0%، ثم الفئة (39 سنة - 48 سنة) بنسبة 28,5%، والفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 19,2%، وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (49 سنة فأكثر) بنسبة 16,3%. وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على عنصر الشباب.

- المستوى التعليمي، جاء ذوو مستوى التعليم الثانوي بأعلى نسبة 40,1%، يليها ذوو شهادة البكالوريا مع الدراسة في المدارس الشبه طبية بنسبة 32%، فيما كانت النسبة الأخيرة لخريجي الجامعات بنسبة قدرها 27,9% وهذا يعني أن المستشفى مجال يستقطب ذوي مستويات علمية عديدة ترتبط أساسا بنوع الوظائف التي تحتاجها.

- بالنسبة للحالة العائلية، نسبة المتزوجين هي الأكثر 68%، ونسبة العزاب 27,9%، ونسبة المطلق 2,3% أما الأرملة 1,7%. أي أن الحالة العائلية لمستخدمي المستشفى مختلفة.

- الأقدمية في العمل، أعلى نسبة لفئة دون عشر سنوات بـ 46,5%، ثم فئة (10-15) بنسبة 17,4%، الفئة (16-21) بنسبة 14,5%، تليها الفئة من (22-27) سنة بنسبة 11,6%، وأخيرا فئة 28 سنة فأكثر بنسبة 9,9%. ويعزى هذا الأمر إلى حركة التوظيف الداخلي والخارجي في المستشفى.

- الفئات المهنية، احتلت فئة مساعد ممرض المرتبة الأولى بنسبة 41,3%، يليها الممرضون بنسبة 32% ثم فئة الأطباء بنسبة 26,7%. ويعزى ذلك لحاجة المستشفى لمختلف الوظائف الصحية مع التركيز أكثر لفئة مساعد ممرض.

- أ. نتائج الفرضية الجزئية الأولى: والتي تربط بين المرونة في العمل ورضا العملاء. فقد تبين أن هناك علاقة دالة بين درجة المرونة في العمل ومستوى رضا العملاء بالمؤسسة الاستشفائية، حيث أظهرت النتائج الخاصة بمؤشرات هذه الفرضية ما يلي:
- العمل بهذه المؤسسة يتطلب مراعاة كبيرة للتفاصيل، بمستوى مرتفع، نظرا لقيمة المتوسط الحسابي للعبارة والمقدرة بـ 4.00 .
 - الإدارة تسمح ببعض المرونة في أداء الموظفين لأعمالهم، بمستوى مرتفع، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.76 وذلك لأداء الخدمات في الآجال المحددة ومراعاة لظروف العميل.
 - مستوى فسح المجال للموظفين بتأدية العمل وفق الطريقة التي يفضلونها، مرتفع إذ قدر المتوسط الحسابي بـ 3.85، نظرا للتخصصات الطبية ومقتضياتها التي تستلزم المتخصصين فيها.
 - مستوى كون جودة الخدمة هي الهدف الأساسي للمؤسسة، مرتفع، حيث قدر متوسطه الحسابي بـ 3.80 ذلك أن حاجيات العملاء تتعلق بالصحة.
 - أكد 76.2٪ من مفردات العينة على سعي الموظفين في جملتهم، لبذل قصارى جهودهم للوصول إلى النتائج المرغوبة حتى لو كانت عالية التحقيق.
 - صرح 78.4٪ من المبحوثين على التزام الموظفين بتطبيق قوانين المؤسسة.
 - مستوى خطوط الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم مفتوحة مما يساعد على تدفق المعلومات مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.58.
 - أقر 27.3٪ من المبحوثين أن المؤسسة تهيئ المناخ المناسب لموظفيها بتوفير الوسائل اللازمة لأداء مهامهم.
 - مستوى وجود نظام بالمؤسسة يسمح بمعرفة مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم، مرتفع قدر متوسط حسابه بـ 3.66 .
 - مستوى وجود رضا كبير من طرف العملاء على الخدمات المقدمة بالمؤسسة، مرتفع، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.81.
 - مستوى تقديم الخدمات بالمؤسسة بالشكل المطلوب، مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.77.
 - مستوى إعلام الموظفين عملائهم بمواعيد الخدمات، مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.74.
 - مستوى تقديم الموظفين للخدمة للعميل في الوقت المحدد، مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.71.
 - مستوى حرص المؤسسة على الالتزام بالوعود اتجاه عملائها، مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.71.

- مستوى كون الموظفين لطفاء مع العملاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63.
- مستوى إنجاز الموظفين لخدمات العملاء بطريقة صحيحة من أول مرة مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.67.

- مستوى عمل الموظفين على غرس الثقة في العملاء، مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.9.

من خلال ما سبق وبالنظر إلى التحليل الوارد سابقا والخاص بالفرضيات الجزئية لموضوع الدراسة، فبالنسبة لبعدي المرونة في العمل ومدى ارتباطه بتحقيق رضا العملاء، ومنه دوره في تحقيق جودة الخدمة بالمؤسسة، اتضح أنه بالنظر إلى طبيعة الخدمات المقدمة بالمؤسسة ومتطلباتها، فإن نظام العمل يعتمد على مراعاة الدقة والحرص على بذل الجهود المطلوبة لتحقيق جودة هذه الخدمات، كما أن خطوط الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم مفتوحة سواء داخليا أو خارجيا للتكيف مع المستجدات والتجديد في مختلف مجالات المؤسسة. كما يوجد التزام بالقوانين واللوائح مع السماح ببعض المرونة في أداء المهام. وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى العمل ومنه تقديم الخدمة.

أما بالنسبة للمتغير التابع، فقد اتضح أنه يوجد نوع من تحقيق رغبات العملاء من خلال شكل الخدمة ومواعيد تقديمها والتزام بتقديمها في الوقت المحدد، ما يكرس بناء علاقات جيدة مع العملاء سواء من خلال طبيعة المعاملة أو حسن الاستقبال أو كيفية تقديم الخدمة.

وعليه فقد أكدت قيمة معامل الارتباط بين بعد المرونة في العمل وبعد رضا العملاء المقدرة بـ 0.226 على أن هناك علاقة دالة إحصائية، طردية ضعيفة. لكن يرتبط هذا البعد بدرجة أكبر مع بعدي تلبية احتياجات العملاء بمعامل ارتباط قيمته (0.544)، وحل مشكلات العملاء، بمعامل ارتباط قيمته (0.511). كما يشير معامل الارتباط لبعد المرونة في العمل مع إجمالي جودة الخدمة بقيمة 0.675 إلى أن العلاقة موجبة وطردية وهذا يؤكد صدق الفرضية الجزئية الأولى.

ج. نتائج الفرضية الجزئية الثانية: والتي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالهوية وحل مشكلات العملاء. أظهرت بخصوصها نتائج مؤشرات ما يلي:

- مستوى سمعة المؤسسة جيدة في مجال خدماتها، مرتفع، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.82.
- مستوى اعتبار الموظف لمؤسسته أكثر من مكان عمل، مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.78.
- مستوى التفاعل مع مشاكل العملاء على أنها مشاكل خاصة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.73.
- أقر 73.2٪ من المبحوثين أنهم يدافعون عن سياسة المؤسسة دون أن يطلب منهم ذلك.

- أقر 81.4% من المبحوثين أنهم يسعون لأن يكونوا قدوة في وظائفهم.
 - مستوى وجود معايير أخلاقية مشتركة داخل المؤسسة، مرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.66.
 - مستوى الحرص على استخدام عبارات محددة في وصف مشاكل العملاء، مرتفع بقيمة متوسط حسابي 4.11.
 - مستوى امتلاك موظفي المؤسسة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة العملاء، مرتفع حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.90.
 - مستوى تعامل موظفي المؤسسة مع مشاكل العملاء بجدية، مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.91.
 - مستوى استشارة الموظفين لبعضهم البعض في حل مشاكل العملاء مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.85.
 - مستوى إمكانية الاعتماد على موظفي المؤسسة في معالجة مشاكل العميل، مرتفع إذ قدر المتوسط الحسابي بـ 3.78.
 - مستوى اهتمام المؤسسة بدراسة شكاوي العملاء ومعالجتها في أسرع وقت مرتفع، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.77.
 - مستوى تفكير الموظفين بحلول جديدة لأي مشكلة من مشاكل العملاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77.
 - مستوى محاولة الموظفين التنبؤ بالنتائج قبل تبني حلا معينة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.73.
 - مستوى العمل على جمع المعلومات حول مشاكل العملاء مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.74.
 - مستوى التركيز على جميع البدائل التي قد تصلح لحل مشكلة العميل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.70.
- تفيد الشواهد الكمية والتحليلات الخاصة بهذه الفرضية، أن سمعة المؤسسة الاستشفائية جيدة في مجال عملها الصحي من خلال اعتبار الموظفين لها نمودجا يحتذى به وهي بالنسبة لهم أكثر من مكان عمل، إضافة إلى المعايير الأخلاقية السائدة في المؤسسة. كما أن تفاعل أعضاء المؤسسة أثناء أداء المهام والتعامل مع مشاكل العمل يساعد على تحقيق الجودة. أما بالنسبة للمتغير التابع فإن الاعتماد على المؤسسة في حل مشاكل العملاء يتم من خلال معرفتهم بكيفيات الحل ومعالجة الشكاوي وكيفية تقديم الخدمة بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد.

تؤكد قيمة معامل الارتباط بين بعد الشعور بالهوية وحل مشكلات العملاء، والمقدرة بـ0.356 أن هناك علاقة دالة إحصائياً وهذا عند مستوى الدلالة 0.05، ويرتبط هذا البعد بدرجة أكبر مع بعد رضا العملاء، حيث سجل معامل الارتباط قيمة 0.600 ومعامل ارتباط بقيمة 0.451. مع بعد تلبية احتياجات العملاء. وعليه جاء معامل الارتباط الإجمالي لبعد الشعور بالهوية مع جودة الخدمة بقيمة 0.651 ليشير إلى أن العلاقة متوسطة باتجاه موجب وطردي. وهذا يثبت صدق فإن الفرضية الجزئية الثانية.

د. نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: والتي تأخذ بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقيم

التنظيمية وتلبية احتياجات العملاء. بينت النتائج الخاصة بمؤشرات هذه الفرضية أن:

- مستوى مساعدة الموظفين لبعضهم البعض مرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00.
- مستوى إنجاز الموظفين لمهامهم بكل تركيز، مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ 3.93.
- مستوى تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي مرتفع، حيث قدر المتوسط الحسابي 3.88.
- مستوى تحلي موظفو المؤسسة بروح المسؤولية في أداء المهام، مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ 3.77.
- أقر 80.3% من المبحوثين بأنهم يحترمون مواقيت العمل.
- أقر 72.6% من أفراد العينة أن الموظفين يحافظون على ممتلكات المؤسسة.
- مستوى احترام الموظفين للقانون الداخلي للمؤسسة، مرتفع، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.66.
- مستوى التزام الموظفين بأداء المهام داخل المؤسسة مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.69.
- صرح 83.1% من المبحوثين بأنه يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين.
- مستوى قيام المؤسسة بمنح عملائها تسهيلات خاصة حسب كل حالة، مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.63.
- مستوى حرص المؤسسة على التعامل مع احتياجات العملاء بجدية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.67.
- مستوى عمل المؤسسة على تحسين نوعية الخدمة المقدمة للعميل مرتفع، حيث قدر المتوسط الحسابي 3.67.

- مستوى تقديم المؤسسة خدمات تتماشى وإمكانيات العملاء مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.73.

- مستوى استعداد الموظفين لتقديم الخدمة للعميل مرتفع، إذ قدر المتوسط الحسابي بـ 3.72.

- مستوى حرص المؤسسة على توفير الخدمة تلبية لاحتياجات العملاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.52.

- أقر 61.7% من المبحوثين أن المؤسسة تعمل على تقديم خدمات في مستوى تطلعات العملاء.

من خلال الشواهد الكمية وتحليلها، اتضح أن مبدأ المشاركة في العمل يسود المؤسسة الاستشفائية من خلال مساعدة الموظفين لبعضهم والتحلي بروح المسؤولية والالتزام بأداء المهام، كما أن احترام مواقيت العمل والقانون الداخلي والاحترام المتبادل إضافة إلى عدم التغيب والجدية في العمل والمحافظة على ممتلكات المؤسسة، كلها أمور تشير إلى العمل على ضبط السلوك المهني في المؤسسة وتقاسم القيم المهنية التي تساعد على تحقيق الجودة.

أما بالنسبة للمتغير التابع، فإن حرص المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء يتجسد من خلال التعامل الجيد مع هذه الاحتياجات وتحسين آليات تقديمها والاستعداد لذلك لضمان تنفيذها بأسرع وقت، وكذا مراعاة إمكانيات العملاء وتطلعاتهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة معامل الارتباط بين الالتزام بالقيم وتلبية احتياجات العملاء المقدرة بـ 0.347 تؤكد وجود علاقة إحصائية دالة طردية **متوسطة** وهذا عند مستوى دلالة 0.05، ويرتبط هذا البعد بدرجة أكبر مع بعد رضا العملاء بقيمة معامل ارتباط 0.481. كما يشير معامل الارتباط الإجمالي لهذا البعد مع جودة الخدمة والمقدر قيمته بـ 0.522. وعليه فإن العلاقة بين البعدين ذات اتجاه موجب وطردي، وبذلك يتم قبول الفرضية الجزئية الثالثة.

2. النتائج العامة للدراسة: نقدمها كما يلي:

أ. النتيجة العامة للبيانات الديمغرافية: المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدان الدراسة، توفر فرص العمل بما لكلا الجنسين مع الاعتماد أكثر على فئة الشباب ككفاءات قادرة على التغيير والتطوير. وموظفو المستشفى من مستويات علمية متميزة ارتباطا بطبيعة وظيفة كل منهم. يؤدون مهاماً عديدة، منهم من يمتلك الخبرة ارتباطا بسنوات أقدميته في العمل ومنهم الحديث في المهنة. كل هذا يعني وارتباطا بموضوعنا أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بعزابة تحتوي على كفاءات تمكنها إلى حد بعيد على تقديم خدماتها الصحية ذات جودة بحسب توقعات عملائها.

ب. مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مرتفع، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.586 وانحراف معياري قيمته 0.906 حيث تبين أن للمؤسسة هوية خاصة بها تنفرد بها عن غيرها، وهذه خاصية تميز المؤسسات عن بعضها. إضافة إلى وجود ثقافات فرعية نظرا لاختلاف الفئات المهنية (أطباء، ممرضون، مساعدي الممرضون) من حيث المستوى الثقافي والوظيفي أيضا والفئات العمرية (القدامى، الجدد). وتعد قيمة العمل الجماعي ومراعاة الوقت والتعاون من القيم والسمات الثقافية السائدة للسلوك التنظيمي بالمؤسسة.

- من حيث المرونة في العمل: مستوى هذا البعد مرتفع، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.59 وانحراف معياري قيمته 0.93. وبهذا يبدو أنه يوجد نوع من الهامش للموظفين بالمؤسسة باعتماد المرونة في العمل بحسب مقتضيات الحالات مع احترام القوانين أولا.

- من حيث الشعور بالهوية: بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي قدره 3.51 وانحراف معياري قيمته 0.92. وبهذا يعد الشعور بالهوية سمة يتحلى بها إلى حد بعيد موظفي المؤسسة، مع اعتزازهم بذلك على اعتبار أن قطاع الصحة هام وحيوي مقارنة بالقطاعات الأخرى، وتنعكس هذه الأهمية على العاملين به.

- من حيث الالتزام بالقيم التنظيمية: جاء بمستوى مرتفع أيضا، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.66 وانحراف معياري قيمته 0.87. وبهذا يتبين أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمسألة الالتزام بقيمها التنظيمية من تحلي بالمسؤولية وأداء المهام وتشجيع العمل الجماعي.

ج. مستوى جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية: جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.73 وانحراف معياري قيمته 0.866 وقد تبين أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تسعى لتقديم خدماتها بمواصفات الجودة المتوقعة من طرف العملاء من خلال تحقيق رضاهم بالقدر الكافي وتلبية احتياجاتهم في الوقت المحدد وحل مشاكلهم.

- تحقيق رضا العملاء: جاء بمستوى مرتفع، سواء من حيث المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.74، أو الانحراف المعياري وقيمته: 0.874. من خلال الحرص على تقديم الخدمات بالشكل المطلوب وتوفيرها في الوقت المحدد مع احترام العملاء في المعاملة وتحقيق رضاهم.

- حل مشكلات العملاء: جاء مرتفع، بمتوسط حسابي قدره: 3.83 وانحراف معياري قيمته: 0.836. عكس ذلك عدة مؤشرات من أهمها إمكانية الاعتماد على موظفي المؤسسة في معالجة مشاكل العملاء ودراسة شكاويهم والقدرة على الإجابة على استفساراتهم.

- تلبية احتياجات العملاء: جاء مرتفع، بمتوسط حسابي قدره: 3.62 وانحراف معياري قيمته: 0.888. تجسّد ذلك من خلال حرص المؤسسة على توفير الخدمات تلبية لاحتياجات العملاء، والسعي لتحسين خدماتها حتى يتسنى لها تقديمها بمستوى الجودة المطلوبة ووفق تطلعات العملاء.

خلاصة: تم في هذا الفصل تناول عنصرين أساسيين، هما: عرض البيانات الخاصة بالاستبيان كأداة أساسية والملاحظة المنظمة كأداة ثانوية، حيث قدمنا تحليل بيانات الاستبيان اعتمادا على برنامج SPSS والمتعلقة بالعبارات الخاصة بكل بعد من أبعاد متغيري الدراسة، مع تحديد الارتباطات فيما بينها سواء الارتباطات البينية لأبعاد الثقافة التنظيمية أو لأبعاد جودة الخدمة، مع تقديم التعليق الإحصائي للبيانات المتحصل عليها، ثم تحليلها وتفسيرها سوسيولوجيا. بعدها أتينا إلى تقديم التحليل الخاص بالملاحظة المنظمة والتي ركزنا فيها على المظهر الخارجي للمستشفى وبعض سلوكيات الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم. ما سمح لنا في النهاية بتقديم النتائج الخاصة بالفرضيات البحثية سواء في شكلها الجزئي أو العام، ما يسمح لنا بمناقشتها في الفصل اللاحق.

الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد.

أولا. مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة.

ثانيا. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات البحثية.

ثالثا. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

رابعا. مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية المتبناة.

خامسا. القضايا التي تثيرها الدراسة.

خلاصة.

تمهيد.

تعد مرحلة مناقشة النتائج في البحث العلمي، مرحلة شبه ختامية وأخيرة، تعقبها مرحلة وضع المقترحات والتوصيات أو إثارة جملة من القضايا البحثية. وتفرض هذه المرحلة طبيعة الدراسة بحد ذاته إن ما كانت بحاجة إلى مناقشة النتائج أم لا، استنادا إلى مدى جودة هذه النتائج أو تكرار البحث وبنائج مختلفة أو إتباع منهجا مختلفا كما ترتبط أيضا بعدة خطوات منهجية سابقة لها، تتقدمها أهداف الدراسة على اعتبار أن وضع الأهداف تتحكم فيه المسألة العلمية عن تحقيقها في نهاية البحث العلمي سواء في شكلها النظري أو التطبيقي وكذا في ضوء الفرضيات المصاغة سواء في شكلها البحثي أو الإحصائي، ومدى اختبارها إثباتا أو نفيًا ومن ثمة مدى تحقيقها وأيضا في ضوء الدراسات السابقة لتبيين مدى مطابقة النتائج المتوصل إليها في الدراسة المنجزة والدراسات السابقة لها حول نفس الموضوع المدروس، فضلا عن مناقشتها في ضوء النظريات المنتقاة لتأطير البحث والسير به منهجا وتفسيرا لتبيين مدى دعم النتائج لهذه النظريات أو تنفيذها.

على هذا الأساس، وباعتبار أن دراستنا كررت البحث في متغيرين تمت دراستهما في بحوث سابقة منفصلين وأن نتائجها جاءت موافقة مع نتائج كثير من الدراسات السابقة ومختلفة عنها في نقاط أخرى أهمها طبيعة ربطها بين أبعاد متغيرات الدراسة، فإننا نناقش في هذا الفصل نتائج هذه الدراسة في ضوء الخطوات المنهجية المحددة آنفا، مع مراعاة كيفية تنفيذ كل خطوة منها حسب القواعد المحددة لها ومتطلباتها الواجب مراعاتها، فضلا عن استخدام النظرية الموجهة لمسارات هذا البحث، سواء في مناقشة النتائج أو إثارة قضايا بحثية ذات صلة بموضوع الدراسة.

أولاً. مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول موضوع الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة في المؤسسة، من أجل تحقيق مجموعة أهداف صيغت في شكل أهداف نظرية وأخرى تطبيقية. وفي هذا المطلب، أي مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة، يتعين على الباحث التأكيد على الأهداف التي استطاع تحقيقها وتلك التي لم يستطع تحقيقها مع تقديم الأسباب أو الدلالات النظرية والإحصائية، التي تبين كيف توصل إلى تحقيق أهدافه التي حددها في بداية بحثه سواء في شقها النظري أو التطبيقي.

إذن وتنفيذاً لمقتضيات هذا المطلب، ومن خلال النتائج المتوصل إليها، فإننا نسجل المناقشة التالية:

- بالنسبة للأهداف النظرية: تم تحقيقها في الفصول النظرية.
- بالنسبة للأهداف التطبيقية: تم تحقيقها كما يلي:
- تحديد العلاقة بين درجة المرونة في العمل ومستوى رضا العملاء في المؤسسة: اعتماداً على جداول علاقات الارتباط بين هذين المتغيرين ودلالاتها الإحصائية، ثبت أن هناك علاقة تأثير بين هذين المتغيرين، فهناك مؤشرات أو أبعاد تخص مرونة العمل أثرت وبنسب مرتفعة على مؤشرات أو أبعاد خاصة رضا العملاء في المؤسسة، (أنظر الجدول رقم 17)، حيث اعتبر أفراد عينة الدراسة أن المتغيرات التالية (.درجة القدرة على التكيف، التحسين المستمر للخدمة، درجة التماسك في المؤسسة) تؤثر على المتغيرات التالية (تحقيق رغبات العملاء، تحقيق التنمية الذاتية جودة العلاقات مع العملاء).
- تحديد العلاقة بين درجة الشعور بالهوية لدى العمال ومستوى حل المشكلات في المؤسسة: فيما يخص هذا الهدف تبين أن بين هناك أثر إيجابي بين الشعور بالهوية وحل المشكلات في المؤسسة، إذ بينت النتائج الكمية والكيفية أن هناك علاقة تأثير بين هذين المتغيرين فهناك أبعاد ومؤشرات تخص مرونة العمل أثرت وبنسب مرتفعة على أبعاد ومؤشرات خاصة بحل المشكلات في المؤسسة (أنظر الجدول رقم 195) حيث اعتبر أفراد عينة الدراسة أن المتغيرات التالية (.درجة استقرار المؤسسة التفاعل داخل المؤسسة، تكوين العمال) تؤثر على المتغيرات التالية (مطابقة الخدمة للمعايير المطلوبة، معالجة شكاوي العملاء، تحسين أداء الموظفين).

- تحديد العلاقة بين طبيعة القيم الموجهة للعمل ومستوى تلبية حاجات العملاء في المؤسسة: دلت النتائج الخاصة بهذا الهدف أن هناك علاقة تأثير بين القيم الموجهة للعمل وتلبية العملاء في المؤسسة إذ تبين أن هناك: أثر إيجابي بين القيم الموجهة للعمل ومستوى تلبية حاجات العملاء في المؤسسة، إذ بينت النتائج الكمية والكيفية، أن هناك علاقة تأثير بين هذين المتغيرين، إذ هناك أبعاد ومؤشرا تخص القيم الموجهة للعمل أثرت وبنسب مرتفعة على أبعاد ومؤشرات خاصة بتلبية حاجات العملاء في المؤسسة، (أنظر الجدول رقم 197)، حيث اعتبر أفراد عينة الدراسة أن المتغيرات التالية (درجة ضبط السلوك، المشاركة في اتخاذ القرارات، تقاسم القيم) تؤثر على المتغيرات التالية (لباقة التعامل مع العملاء، السرعة في إنجاز العمل، العمل الجماعي).

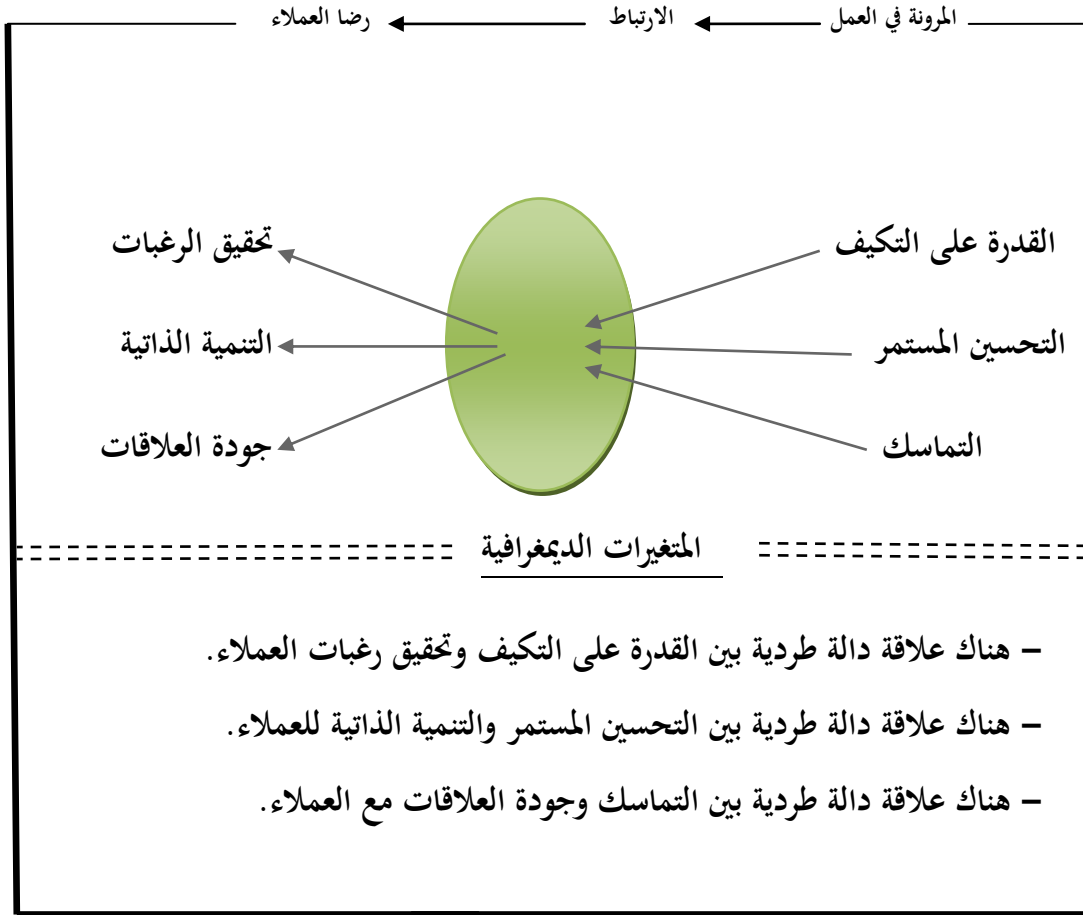
ثانيا. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات البحثية:

- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

- تتمثل الفرضية الفرعية الأولى في " تساهم درجة المرونة في العمل في زيادة معدلات رضا العملاء" واستنادا إلى اختبار الفرضية إحصائيا وثبوت تحققها، حيث بينت التأثير الموجود بين المتغيرين، أين تؤثر درجة المرونة في العمل على معدلات رضا العملاء، وبالمقابل تتوقف زيادة معدلات رضا العملاء على درجة المرونة في العمل. وذلك في شكل علاقة دالة طردية قدرت قيمتها الاحصائية ب، 0.226. وبناء على هذه النتيجة، نعيد رسم النموذج الافتراضي الأول الخاص بها، لنوضح تأكيدا هذا التأثير في الشكل الموالي باختراق أسهم التأثير مجال تحقق الفرضية.

شكل رقم (19): يوضح تحقق النموذج الافتراضي للفرضية الجزئية الأولى.

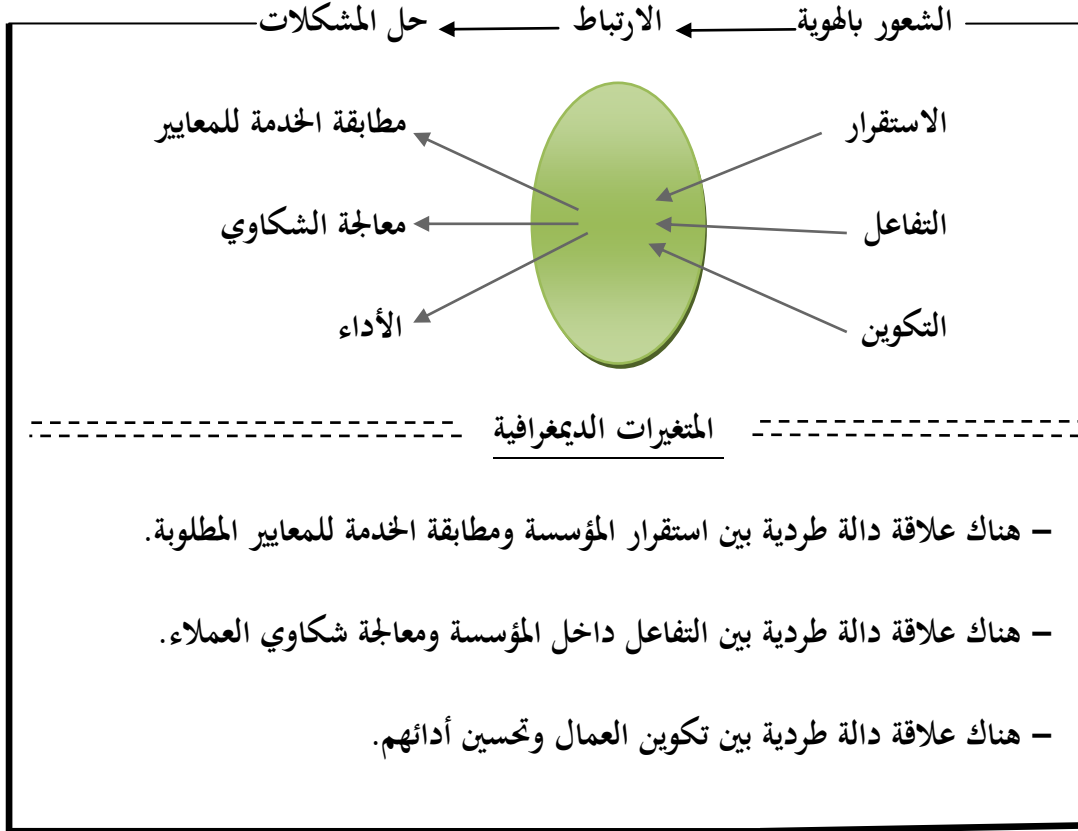
تساهم درجة المرونة في العمل في زيادة معدلات رضا العملاء.



1. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: تأخذ الفرضية الجزئية الثانية بأن "الشعور بالهوية لدى العمال يساهم في زيادة حل مشكلات العملاء". واستنادا إلى اختبار الفرضية إحصائيا وثبوت تحققها، حيث بينت التأثير الموجود بين المتغيرين، أين يؤثر الشعور بالهوية لدى العمال على حل مشكلات العملاء. بالمقابل تتوقف زيادة حل مشكلات العملاء على درجة الشعور بالهوية لدى العمال. وذلك في شكل علاقة دالة طردية قدرت قيمته ب: 0.356. وبناء على هذه النتيجة، نعيد رسم النموذج الافتراضي الأول الخاص بها، لنوضح تأكيدا هذا التأثير في الشكل الموالي باختراق أسهم التأثير مجال تحقق الفرضية.

شكل رقم (20): النموذج الافتراضي للبرهنة على تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

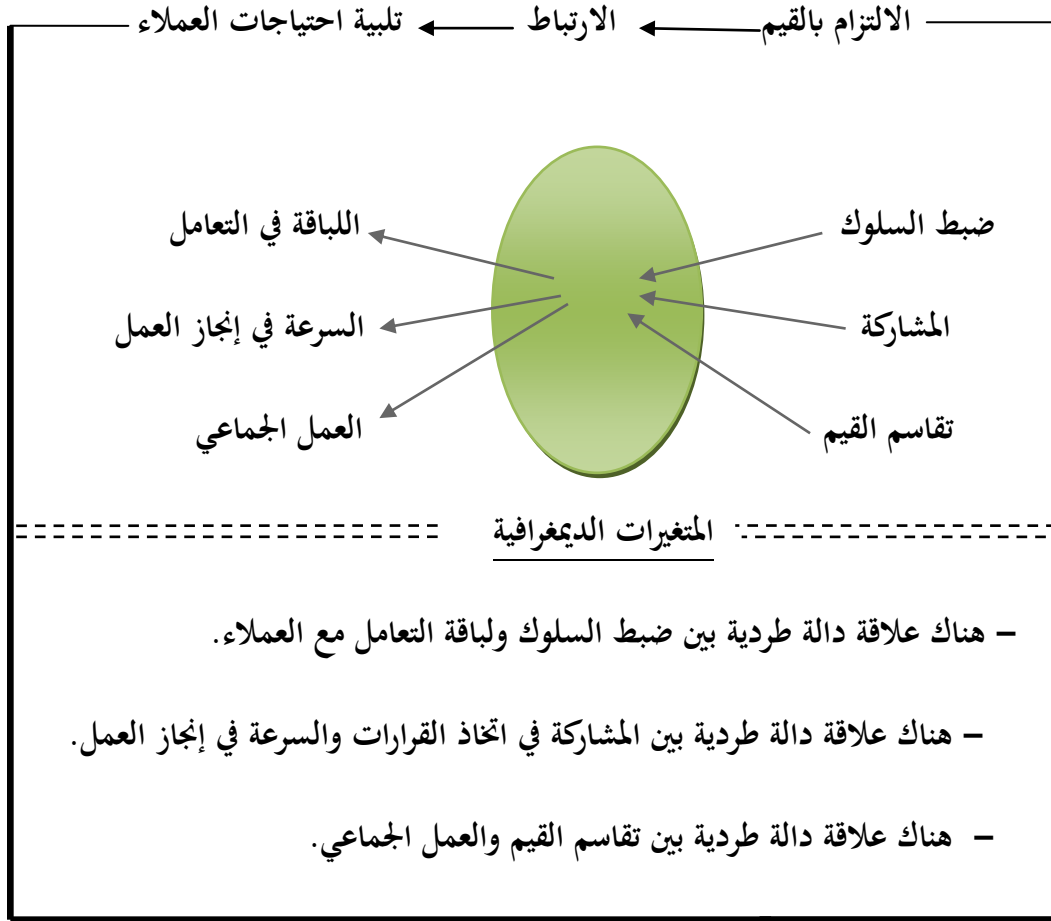
يساهم الشعور بالهوية لدى العمال في زيادة حل مشكلات العملاء



2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: تأخذ الفرضية الجزئية الثالثة بأن "الالتزام بالقيم التنظيمية في المؤسسة يؤدي إلى زيادة تلبية احتياجات العملاء". واستنادا إلى اختبار الفرضية إحصائيا وثبتت تحققها، في مجال افتراضي قدرت قيمته إحصائيا ب: 0.347 ومع تبيين العلاقة الارتباطية الموجودة بين المتغيرين. بناء على هذه النتيجة، نعيد رسم النموذج الافتراضي الأول الخاص بهذه الفرضية، لنوضح تأكيدا هذا التأثير في الشكل الموالي باختراق أسهم التأثير مجال تحقق الفرضية.

شكل رقم (21): النموذج الافتراضي للبرهنة على تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

يؤدي الالتزام بالقيم التنظيمية في المؤسسة إلى زيادة تلبية احتياجات العملاء.



3. مناقشة نتائج الفرضية العامة: بناء على تحقق الفرضيات الفرعية الثلاث الموضحة آنفا ذكرنا وشرحا

وشكلا، يمكن القول بتحقيق الفرضية العامة للدراسة.

تأخذ الفرضية العامة بافتراض أن " للثقافة التنظيمية علاقة بجودة الخدمة". واستنادا إلى الاختبار الإحصائي للفرضيات الجزئية وثبوت تحققها، فإن الفرضية العامة قد تحققت في مجال قدرت نسبته بـ 0.654، ومعه تبين العلاقة الارتباطية الدالة الموجودة بين المتغيرين. حيث جاءت الارتباطات تدل على العلاقة بين المرونة في العمل ورضا العملاء دالة لكنها ضعيف بقيمة 0.226، بينما ارتبط هذا المتغير أكثر بتلبية احتياجات العملاء بقيمة: 0.544، تليها علاقته بحل مشكلات العملاء قدرا ب: 0.511. أما بالنسبة لمتغير الشعور بالهوية فجاءت

علاقته بجل مشكلات العملاء دالة قدرت ب: 0.356، لكنها عالية أكثر بمتغير رضا العملاء حيث قدرت ب: 0.600. وبتلبية احتياجات العملاء: 0.544. ونفس الشيء بالنسبة لمتغير الالتزام بالقيم وعلاقته بتلبية احتياجات العملاء حيث قدرت القيمة الإحصائية بينهما ب: 0.347، بينما حقق أعلى قيمة مع رضا العملاء ب: 0.481 تليها علاقته بجل مشكلات العملاء وقيمتها 0.465. ومنه فإن علاقة المتغيرات الفرعية للثقافة التنظيمية بالمتغيرات الفرعية لجودة الخدمة متعددة ومتداخلة مع بعضها.

ثالثا. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

لقد اعتمدنا في بحثنا على دراسات سابقة جامعة لدراسات أجنبية وعربية ومحلية، حيث سجلنا الاستنتاجات التالية:

- توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاستشفائية بأبعادها المحددة تؤثر على جودة الخدمة، وهذا ما يتوافق وجميع الدراسات السابقة التي أكدت على اختلاف الأبعاد المعتمدة في كل واحدة منها سواء الأولية أو الثانوية (المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، العمل الجماعي المعتقدات القيم التدريب والتطوير، التوجه نحو المسؤولية، الاهتمام بمراحل العمل، وغيرها مما ذكر عند تقديم هذه الدراسات) أن للثقافة التنظيمية تأثير على المتغيرات التنظيمية الأخرى. حيث اتفقت الدراسة مع دراسة كل من "وليام أوشي" كدراسة أولية في أن ثقافة المؤسسة القوية تعتمد على المشاركة الجماعية في أخذ القرار والتدريب والقيم المشتركة التي تساعد على التعاون لإنجاز المهام كما أن التركيز على الأداء الجماعي وحل المشكلات والجودة بالعمل الجمالي يؤدي إلى نجاح المؤسسة. في حين حادت دراستنا عن دراسة "ليمان بورتر" في بعض النتائج ارتباطا باختلاف الأبعاد المعتمدة في كل منهما، حيث لم نركز في دراستنا على فروع التنظيم والعلاقة بين العوامل التنظيمية وأهمية ترتيب حاجات الدافعة للعمل، لكننا اشتركنا معه في دراسة تلبية الاحتياجات لصالح العملاء، ومنه تم التأكيد من الجهتين أن تلبية الاحتياجات عامل يساعد على العمل لجهة الموظفين وتلبية الاحتياجات لجهة العملاء.

- كما سجلنا اتفاق نتائج الدراسة مع نتائج الباحثة "أوغيدني هدى" في تأثير الثقافة التنظيمية على العناصر التنظيمية الأخرى حيث حصرتها الباحثة في نمط الاتصال السائد في المنظمة بينما جاءت تأثيرها على جودة الخدمة في دراستنا. ونفس الشيء بالنسبة للباحثة "ساطوح مهدية" حيث أكدت وينسب عالية تأثير الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية من خلال المستوى المرتفع لكل من الثقافة التنظيمية

- والميزة التنافسية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة (مجال دراسة الباحثة)، وتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية. وهو نفس الأمر في دراستنا حيث ثبت لنا أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع وكذا جودة الخدمة بالمؤسسة الاستشفائية بعزابة، وتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية التي اختلفت عن أبعاد الباحثة والمتمثلة في المرونة في العمل، الشعور بالهوية والالتزام بالقيم التنظيمية على أبعاد جودة الخدمة بالمؤسسة.
- أما بالنسبة للباحث "بن حمود ناصر" والذي تدور دراسته حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، فقد تبين أن نتائج دراستنا تختلف عن نتائج دراسته حينما اعتبر أن الثقافة التنظيمية بالمؤسسة مجال دراسته هي ثقافة السوق، بينما لا يمكننا قول ذلك على مجال دراستنا "المستشفى" لأنها خدماتية وليست اقتصادية. لذلك فقد حدد سمات هذه الثقافة بالقوة وعدم وجود ثقافة فرعية وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الربح، بينما أكدت نتائج دراستنا أن مستوى الثقافة التنظيمية بالمستشفى مرتفع ولم نحدد سماتها بقدر ما ركزنا على أبعادها (المرونة، الشعور بالهوية، القيم التنظيمية). لكننا سجلنا اتفاقنا مع الباحث في اعتبار الثقافة التنظيمية مؤثرا قويا على المتغيرات التنظيمية، حيث حصر الباحث هذا التأثير على أداء الموارد البشرية بينما حصرناه في هذه الدراسة في جودة الخدمة.
- أما بالنسبة لدراسة الباحثة "مشنان بركة" فإن نتائجها أثبتت أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة مجال دراستها "ثقافة هرمية" الأمر الذي لم نركز عليه في دراستنا، كما اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة الباحثة في تأكيدها على أن الإجراءات الروتينية التنظيمية سائدة في المنظمة (مجال دراستها) بينما أوضحنا في هذه الدراسة أن المستشفى تتبع الإجراءات التنظيمية مع بعض المرونة في العمل. بالمقابل هناك نتائج تم الاتفاق عليها بين الدراسة الحالية وهذه الدراسة السابقة، تتمثل في أن للثقافة التنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات.
- أيضا من النتائج المتفق عليها بين نتائج هذه الدراسة ومعظم الدراسات السابقة، أن التمتع بالقيم التنظيمية والالتزام بها له دور كبير في جودة الخدمات بالمؤسسة أو إدارة الموارد البشرية أو تطبيق معايير الجودة الشاملة أو الاتصال التنظيمي أو الميزة التنافسية.
- بالنسبة لمتغير جودة الخدمة، فقد توصلت الدراسة إلى نتائج تتوافق مع نتائج دراسة "وليام بورتر" كدراسة أولية وبالتحديد في مسألة المرونة في العمل، المشاركة الجماعية، عدم القيم بأي مهمة إلا بعد التعرف على كافة جوانبه، أما دراسة "أوكلاند" فتلتقي نتائج دراستنا مع نتائج دراسته في أن الالتزام بالقيم عامل في تحقيق الجودة. أما بالنسبة للدراسات الثانوية، فنقاط الالتقاء عديدة أيضا خاصة مع

دراسة الباحثة "مذكور رشيدة" التي أكدت نتائج دراستها على العمل الجماعي وتأثيره على درجة تغير القيم الاجتماعية وكذا الالتزام بأخلاقيات العمل، لتثبت في النهاية أن تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على تغير الثقافة التنظيمية. في منحى آخر يبدو التقاطع بين نتائج هذه الدراسة مع عناصر نتائج دراسة الباحثة "حديدان صبرينة" طفيفا حين اعتبرت أن التعرف على احتياجات العاملين ونقاط ضعفهم وكفاءاتهم يتطلب إجراء دراسات، لتتقاطع بذلك مع نتائج دراستنا حول مسألة الاحتياجات غير أن بحثنا كان مركزا على العملاء. أما بقية النتائج فتختلف كلياً بين الدراستين باختلاف المتغيرات المركز عليها، إذ اهتمت الباحثة بالتدريب والبرامج التدريبية والموارد البشرية. في نفس المنحى جاءت نتائج دراسة الباحث "عبد العال زكي" مختلفة عن نتائج دراستنا باختلاف المتغيرات المعالجة، حيث ركز الباحث على التكاليف التي يتطلبها تحقيق الجودة في المنظمة، ودعم الإدارة العليا لجهود الجودة الشاملة ومبدأ التخصص في العمل وثقافة المجتمع ومدى تقبلها لمنهج التغير وعلاقته بإدارة الجودة، وهذا ما لم نركز عليه في دراستنا.

- من كل هذا نسجل أن نقاط الاتفاق بين نتائج دراستنا والدراسات السابقة عديدة، لكنها تختلف أيضا في العديد من العناصر الأخرى نتيجة:

- طبيعة المتغيرات والأبعاد والمؤشرات المعالجة القابلة للقياس في الواقع.
- السياقات المكانية والزمانية المختلفة في إجراء الدراسة.
- طبيعة نظم وأساليب التنظيم المعتمد في المؤسسات.
- طبيعة المناخ السائد في المؤسسات، إضافة إلى متغيرات البيئة الداخلية.
- اختلاف مناهج وطرائق البحث المعتمد عليها في دراسة الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة.
- اختلاف التعريفات الإجرائية للمتغيرات (المستقل والتابع).

رابعا. مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية المتبناة:

في ضوء ما تم التوصل إليه من أهم النتائج المتعلقة بالمتغيرين الرئيسيين، ووفقا للنظريات المتبناة. وذلك كالآتي:

1. بالنسبة للثقافة التنظيمية: تبعا للنتائج المؤكدة لدور الثقافة التنظيمية في تأثيرها على جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعزابة، ووفقا للتصورات المحددة في الفصول النظرية والمتبناة لتفسير موضوع الدراسة في ضوءها فإننا نسجل ما يلي:

- وفقاً لتصور العلاقات الإنسانية: والتي تؤكد على أهمية العنصر البشري في المؤسسة، وأن ليست الحوافز المادية فقط هي من تحقق الإنتاجية أو الربحية وإنما العلاقات بين العمال والتوافق والانسجام الاجتماعي له دوره أيضاً في ذلك، فهذا ما يتوافق مع ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة حيث تبين لنا أنه وإلى جانب أهمية العائد المادي، فالعامل يحتاج إلى تقدير يحظى به كذات حتى يزيد من عطائه في العمل. فالحوافز المعنوية كتقدير الجهد المبذول والإشادة به تزيد من شعوره بالهوية والانتماء للمؤسسة، كما أن فهم الإدارة لاحتياجات الموظفين وتلبيتها قدر الإمكان تساهم في تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها لعملائهم. فكلما زاد رضا الموظفين عن عملهم زادت قدرتهم على تحسين خدماتهم، حيث أن الطاقة الاجتماعية للموظف هي التي تحدد كمية العمل الذي يمكن للموظف أن ينجزه وليس الطاقة الفيزيولوجية فقط.

أيضاً توافقت نتائج هذه الدراسة مع أحد مبادئ النظرية في تركيزها على العمل الجماعي ودوره في جودة الخدمات، فاكتمال الفرد للمهارات ليس بالضرورة يكون دائماً بالخضوع للتدريب بل قد يتحقق في إطار خاصية العمل الجماعي وتبادل الخبرات والمهارات. دون أن يغفل كون الموظفين لا ينجزون العمل، أو يجابهوا الإدارة وسياساتها كأفراد، وإنما كأعضاء في جماعات.

- وفق تصور النظريات المعاصرة: تؤكد هذه النظريات باختلافها وتعددتها على مرتكزات عدة، لتخالف بها النظريات الكلاسيكية، إذ تركز نظرية النظم في نظرتها للثقافة التنظيمية على أنها تجسيد لآليات التفويض والتعاون من ناحية والشخصية التنظيمية من ناحية أخرى وذلك لأسباب تنظيمية وأخرى خاصة بالتنشئة المؤسسية، تفيد في مجملها أن الثقافة التنظيمية مكتسبة ومتغيرة عبر الزمان والمكان لتعدها بذلك عامل ضبط ومرجعية لحل المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة في حركيتها وتطورها. وهذا ما تؤيده النتائج المتوصل إليها بهذا الشأن إذ وبخصوص حل مشكلات العملاء فقد كان توجه الموظفين نحو هذا البعد إيجابي ومرتفع بمتوسط حسابي قدره 3,83، تدعمه وتسند نتائج بعد تلبية احتياجات العملاء، حيث كان توجه المبحوثين ايجابي كذلك و بمتوسط حسابي مرتفع قدره 3,62. بالإضافة لمبدأ التداؤب حيث يكون عمل أكثر من مصلحة في نظام (المؤسسة) يؤدي إلى نجاح أكبر مما لو عملت كل مصلحة على حدا (منفردة).

أما بالنسبة للنظرية الموقفية والتي تركز على الأجزاء المتفاعلة والمعتمدة بعضها على بعض، وتفاعل مكوناتها الثقافية في ذات الوقت، وعلى تسهيل الالتزام الجماعي من خلال المشاركة والتماسك الداخلي

لتحافظ المؤسسة على استقرارها وبقائها. فإن النتائج تؤكد على سيادة روح الفريق بين موظفي المؤسسة من أجل تقديم الخدمة للعملاء، مع التعاون فيما بينهم، وذلك في إطار تعاوني وتشاركي، يسعى الموظفون فيها إلى ابتكار حلول جديدة قدر المستطاع حتى ولو تشابكت مشاكل العملاء، فهم يحاولون في كل مرة حل مشاكلهم بطرق مختلفة تتماشى وإمكانيات العملاء الاقتصادية وحتى مستواهم الثقافي.

2. بالنسبة لجودة الخدمة: تبعا للنتائج المؤكدة لأهمية جودة الخدمة في المؤسسة، مع تأثرها بمتغيرات عدة منها بالأساس الثقافة التنظيمية، و وفقا للتصورات المحددة في الفصول النظرية والمتبناة لتفسير موضوع الدراسة في ضوءها، فإننا نسجل ما يلي:

- وفق تصور "جوزاف جوران": والذي يرى أن الجودة تتحقق من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتحكم، تبعا لإجراءات تأخذ بتنظيم العمل وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات وإخضاع جميع العاملين في المؤسسة إلى برامج تدريب مستمرة وحل المشكلات والمحافظة على قوة الفريق، فإن النتائج المتوصل إليها تؤكد أغلبية هذه الأفكار، مثل أن للعميل احتياجات يجب تحديدها وتلبيتها وتوفير التسهيلات الخدمية اللازمة لتحقيق جودة خدمة العميل والعمل على إنجاز المهام الواجبة لتطابق تطلعات العميل حول الخدمة المتوقعة والعمل على تحسين الخدمة المقدمة للعميل والعمل الجماعي لتقديم الخدمة وتحسينها والعمل على حل مشكلات العملاء. في حين تغيب عملية إخضاع الموظفين في المؤسسة إلى برامج تدريب مستمرة، ما عدا المسابقات التي يجتازها الموظفون (المرضون ومساعدو المرضين) للترقية في الدرجة.
- وفق تصور المتغيرات السبعة "سفن أس": والتي تركز على أبعاد عدة منها وارتباطا بالموضوع المدروس والأبعاد المحددة بالنسبة لمتغير جودة الخدمة، بعد القيم المشتركة وهي نفسها قيم الثقافة التنظيمية وبعد الهيئة الإدارية واستراتيجية المؤسسة الخاصة بتحديد احتياجات العميل والعمل على تحقيقها والعمل ضمن فريق، فإن النتائج المتوصل إليها تؤكد أن الثقافة التنظيمية موجه ومرشد لجودة الخدمة فهي تنظم السلوك التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، كما تساعد البيئة الملائمة على تقديم خدمات بجودة عالية. وهذا ما تؤكد عليه النتائج المتوصل إليها، حيث أن جودة الخدمة تتحقق من خلال الاستعداد العالي للموظفين لتقديم الخدمة للعميل، وعمل المؤسسة على تحسين خدماتها، بما يتوافق واحتياجات العملاء فضلا عن أن حرصها على تقديم هذه الخدمات بما يتماشى وإمكانيات عملائها المادية منها.

هذه إذن هي أهم النتائج العلمية الخاصة بمناقشة نتائج الدراسة في ظل النظريات المتبناة والمشار إليها سابقا وذلك في حدود تصور استنباطي.

خامسا. القضايا التي تثيرها الدراسة:

اشتغلنا في هذه الدراسة بمحاولة إبراز دور الثقافة التنظيمية بجودة الخدمة في المؤسسة، متبعين مسارا بحثيا يتماشى وطبيعة الدراسة الوصفية، سواء في جانبها النظري أو التطبيقي وما يضبطهما من إجراءات منهجية متفق عليها في مجال السوسيولوجيا. وبعد اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج العامة، فقد توصلنا إلى وضع مجموعة من القضايا البحثية التي لازالت بحاجة لمزيد من التقصي والاختبار، من بينها القضايا التالية:

- هل تضع المؤسسة الخدماتية ضمن مخططاتها التطوير المستمر لبرامج التكوين، لأجل رفع مستوى تحسين الخدمة لعملائها؟
- الدور الفعلي الذي تمارسه جماعات العمل غير الرسمية لتحقيق جودة الخدمة بالمؤسسة.
- كيف يمكن للمؤسسة الخدماتية النجاح في تقديم خدماتها بجودة عالية، بعيدا عن الجهوية والمحابة والعلاقات الشخصية، حفاظا استقرارها وقدرتها على الاستمرار في المنافسة محليا ودوليا.
- الثقافات الفرعية بالمؤسسة وجودة الخدمة.
- إدراك المؤسسات لأهمية الثقافة التنظيمية في تحسين جودة خدماتها.

خلاصة: تم في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء محددات منهجية عدة، كان أولها أهداف الدراسة حيث بينا كيفية تحقيقها وموضعها، سواء في شكلها النظري أين تحققت في الفصول النظرية المعالجة لمتغيرات الدراسة، أو التطبيقي أين تحققت من خلال النتائج المحيية عن الفرضيات البحثية سواء في شكلها الجزئي أو العام على اعتبار أن الأهداف التطبيقية صيغت بناء على الفرضيات، لذلك جاء الحكم على مدى تحققها مرتبطا بمدى تحقق الفرضيات. ثم أتينا إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات البحثية، وقد ثبت بالدلائل الإحصائية تحققها جميعا. كذلك الأمر بالنسبة لمناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، من خلال توضيحنا لنقاط الاتفاق والتقاطع والاختلاف فيما بينها، وبعدها تمت مناقشة النتائج في ضوء النظريات المتبناة في الدراسة، سواء بالنسبة للثقافة التنظيمية أو لجودة الخدمة، مستندين في البداية على التذكير بأهم أفكار النظرية ثم تبين مدى اتفاق نتائج دراستنا معها أو اختلافها عنها. لنأتي بعدها إلى تسجيل بعض القضايا التي أثارها هذه الدراسة، والتي يمكن أن تكون محل أبحاث ودراسات علمية أخرى لاحقة.

خاتمة

خاتمة:

- جاءت هذه الدراسة المعنونة بالثقافة التنظيمية وجودة الخدمة في المؤسسة، لبحث وتحديد العلاقة الارتباطية بين المتغير الأول بالمتغير الثاني، من خلال البحث في العلاقة بين أبعادهما المحددة في التساؤلات والمصاغة في الفرضيات البحثية، والمختبرة في الفرضيات الإحصائية. وللوصول إلى هذا المبتغى تم تجسيد ذلك من خلال مراحل وخطوات منهجية عدة:
- أولها البحث في الأدبيات الخاصة بالمتغيرين وجمع المادة المعرفية حولهما حتى تتضح الرؤية فيما يلحق هذا الجانب من مراحل بحثية أخرى، فتم بذلك تحديد معالم الموضوع سواء فيما يخص أبعاده أو الأهداف المراد تحقيقها من ورائه أو مفاهيمه، والفرضيات المراد اختبارها، والنظريات المتبناة لتفسير متغيراته في ضوءها.
 - كما وقفنا عند الدراسات السابقة والأبحاث العلمية، التي أجريت في هذا الإطار، حيث تم أخذها بعين الاعتبار في تقصينا لمتغيري الدراسة، للاستفادة منها ما أمكن في خطوات منهجية معينة مثل صياغة الإشكالية وطرح الفرضيات بحيث نطلق منها لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات وأبعادهما، متفادين تكرار ما تم طرحه ومعالجته، فنضيف إلى ما اشتغلت به وتوصلت إليه، سواء نظريا أو ميدانيا أو منهجيا، ومنه نحقق التميز عنها ولو في حدود معينة.
 - وللربط بين هذا الجانب النظري وما يأتي بعده من جانب تطبيقي، أتينا إلى تحديد خطوات منهجية لا استغناء عنها كونها تتكفل بتبيين السير بالبحث الميداني من خلال تبينها للخطوات الخاصة بهذا المسعى، لذلك حددنا في البداية طبيعة الدراسة فهي الاستراتيجية التي من خلالها تتحدد بقية الخطوات، ثم حددنا مجال الدراسة واشتغلنا به بما يتطلبه من التعريف بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة ودوافع اختيارها وتقديم المعلومات بشأنها، بعدها حددنا المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ذاكرين إياها وموضحين التبريرات الدافعة لاختيارها دون غيرها، وفي الأخير حاولنا تبين أسلوب التحليل المعتمد في الدراسة سواء في صورته الكمية أو السوسولوجية.
 - وفي الجانب الميداني وهو مجال جمع المعطيات لاختبار الفرضيات، تم اختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية "مُجَد دندان" بعزابة نموذجاً، معتمدين على عينة ذات طبيعة حصصية. وبعدها تم تبويب هذا المعطيات في جداول إحصائية عولجت بأسلوب SPSS، حيث اختبرت الفرضية العامة من خلال اختبار فرضياتها الفرعية.
 - فالفرضية الجزئية الأولى والتي تربط بين "المرونة في العمل ورضا العملاء" في شكل علاقة ذات دلالة إحصائية يبحث عنها اتضح وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة، بلغت قيمتها: 0.226 وهي علاقة ضعيفة الشدة. غير أن العلاقة بين هذا البعد وجودة الخدمة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بينهما ب: 0.675.

- أما الفرضية الجزئية الثانية والآخذة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الشعور بالهوية وحل مشكلات العملاء" اتضح وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين هذين البعدين، بلغت قيمتها: 0.356 وهي علاقة متوسطة الشدة. لتبقى كذلك مع إجمالي جودة الخدمة حيث قدرت معامل الارتباط ب: 0.651.
- في حين كانت الفرضية الفرعية الثالثة والتي تجمع في علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الالتزام بالقيم التنظيمية وتلبية احتياجات العملاء" اتضح وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين هذين البعدين، بلغت قيمتها: 0.347 وهي علاقة متوسطة. لتبقى كذلك أيضا مع إجمالي جودة الخدمة، حيث قدرت قيمة معامل ارتباط ب: 0.522.
- هذه النتائج تبقى محدودة الإسقاط والتعميم، ويرجع ذلك إلى طبيعة المؤسسة الاستشفائية ميدان الدراسة وخصوصية نشاطها والتي قد لا تتشابه في علاقات أعضائها مع تلك السائدة في المؤسسات الصناعية، كما قد ترجع محدودية النتائج إلى كون العينة غير عشوائية، مما يضعف من قوة النتائج المتوصل إليها، حتى في المؤسسة محل الدراسة، التي تبقى متأثرة بخصائص العينة ودرجة اعتبارية سحبها. فضلا عن الظروف التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية (أواخر فترة كورونا). كل هذا يدفع بنا لفتح باب البحث من أجل استكمال نتائج هذه الدراسة وتطبيقها على مجتمعات بحثية أخرى من أجل اختبار صدق نتائجها وكذا البحث في العلاقات بين الأبعاد الأخرى التي لم تتطرق لها الدراسة.
- ومع ذلك تبقى بعض القضايا المثارة في هذه الدراسة تمثل علامة بارزة في مسارها ونتائجها وخاصة تلك المتعلقة بتداخل وتفاعل العميل مع نظام تقديم الخدمة وصعوبة الرقابة على جودة الخدمة، أهمية الحيز الزمني وسيادة البعد الإنساني في تقديم الخدمة ذات الارتباط الوثيق بالثقافة التنظيمية التي تعمل على تحديد وضبط السلوكيات، ووضع إطار مرجعي لحل المشكلات التنظيمية المختلفة. وهذا ما جسدهته الدراسة في مستوياتها الأربعة: "النظرية - المنهجية - الميدانية - استخلاص النتائج.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً. الكتب

1. الكتب باللغة العربية

1. أبو نبعة عبد العزيز. (2005). تسويق الخدمات المتخصصة، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
2. العميان، محمود سليمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. القطامين، أحمد عطا الله. (2002). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الأردن. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
4. القيسي، هناء محمود. (2011). فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات الأردن: عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
5. الحياوي، قاسم نايف علوان. (2009). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000. عمان: دار الثقافة.
6. . . (2006). إدارة الجودة في الخدمات. مفاهيم وعمليات. عمان: دار الشروق.
7. القريوتي، مُجد قاسم. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
8. الغالبي، طاهر منصور وإدريس، وائل مُجد صبحي. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل. الأردن، دار وائل للنشر.
9. العديلي، ثامر مُجد. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة. المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة إدارة البحوث.
10. السلمى، علي. (دس). السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة: دار غريب للنشر.
11. الحوات. علي. (1998). النظرية الاجتماعية - اتجاهات أساسية - مالطا: منشورات شركة الجا.
12. العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2. الأردن: دار وائل للنشر.
13. القريوتي، مُجد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

14. _____ . (2004). مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف. ط2. عمان: دار وائل للنشر.
15. العلواني، حسن. (2006). التنظيم الإداري، المداخل والنظريات. ط1. القاهرة: بروفيشنال للطباعة والنشر.
16. الصيرفي، مُجّد عبد الفتاح. (2003). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء.
17. الحياوي، قاسم نايف علوان. (2006). إدارة الجودة في الخدمات. عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
18. الدراكة سليمان مأمون. (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. الأردن: عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.
19. الحداد عوض بدير. (1999). تسويق الخدمات المصرفية، د ب: البيانات للنشر والتوزيع.
20. الصرن، حسن رعد. (2004). نظريات الإدارة والأعمال. سوريا. دمشق: دار الرضا للنشر.
21. الحسن، إحسان مُجّد. (2005). النظريات الاجتماعية المتقدمة. الأردن. عمان: دار وائل للنشر.
22. الضمور، هاني حامد. (2005)، تسويق الخدمات، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة.
23. الشماع، خليل مُجّد حسن. حمود، خضير كاضم. (2007). نظرية المنظمة. الأردن. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
24. النوري، قيس. (2016). السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية. الأردن. عمان: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
25. الحسن، إحسان مُجّد. (2015). النظريات الاجتماعية المتقدمة – دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة – الأردن. عمان: دار وائل للنشر.
26. العامري صالح محسن، الغالي طاهر محسن منصور. (2008). الإدارة والأعمال، الأردن: دار وائل للنشر عمان.
27. الإمام، وفقى السيد. (2006). البحث العلمي: إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير. المنصورة: المكتبة العصرية.
28. لحبيب، بلية. (2019). إدارة الجودة الشاملة – المفهوم – الأساسيات – شروط التطبيق. مصر، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

29. المنسي، محمود عبد الحليم.(2011). **مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية**. دار المعرفة الجامعية.
30. الساعدي، مؤيد. (2017). **التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية**، بغداد: دار نور للنشر.
31. الترتوري، محمد عوض. وجويحات، أغادير عرفان.(2006). **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**. ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
32. إدريس، ثابت عبد الرحمان. (2006). **كفاءة جودة الخدمات اللوجيستية. مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم**. الإسكندرية: الدر الجامعية.
33. بن يمينة، سعيد (2015). **تنمية الموارد البشرية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
34. بودية، بشير. وقندوز، طارق. (2016). **أصول ومضامين تسويق الخدمات**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
35. بريش، عبد القادر.(2005). **جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، ديسمبر.
36. بغول، زهير.(2011). **الوجيز في الفكر الإداري**. الجزائر: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة.
37. بوحفص، عبد الكريم.(2017). **تطور الفكر التنظيمي -الرواد والنظريات-**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
38. بن مرسل، أحمد.(2005). **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
39. بريك، يوسف. (2002-2003). **مناهج البحث في علم الاجتماع**. ط2. سوريا: منشورات جامعة دمشق.
40. حريم، حسين.(2003). **السلوك التنظيمي**. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
41. حاروش، نور الدين.(2011). **إدارة الموارد البشرية**، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.
42. خلاصي، رضا.(2015). **مروج الإدارة الإستراتيجية**. الجزائر، دار هومة.

43. دليو، فضيل.(2014). مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية. الجزائر: دار هومة.
44. دويدري، رجاء وحيد. (2000). البحث العلمي، أساسيته النظرية وممارساته العملية. لبنان: دار الفكر المعاصر. سوريا: دار الفكر.
45. زرواتي، رشيد. (2007). مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط1. الجزائر: دار الهدى.
46. سيد أحمد مصطفى. (1999). إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، القاهرة: دن.
47. سليمان، عبد الرحمان سيد. (2008). مناهج البحث. مصر: مطبعة العمرانية.
48. عشوي، مصطفى. (1992). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
49. عبد المعطي، عبد الباسط. (1998). اتجاهات نظرية في علم الاجتماع. الكويت: عالم المعرفة.
50. عقيلي، عمر وصفي. (2000). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر". عمان: دار وائل للنشر.
51. عبد السلام، مُجَّد. (2003). الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال. مصر، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
52. عبد المحسن، توفيق مُجَّد. (2002). مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000. القاهرة، دار النهضة العربية.
53. عنصر، يوسف. (1999). التساؤلات والفروض في البحث الاجتماعي. في دليو فضيل وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. قسنطينة: منشورات جامعة منتوري.
54. غربي، علي. (2009). أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. ط2. الجزائر. جامعة منتوري قسنطينة مخبر علم اجتماع الاتصال.
55. كوش، دوني. (2002). مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية. ترجمة قاسم المقداد. دمشق. منشورات إتحاد الكتاب العرب.
56. كشك، مُجَّد بهجت جاد الله. (1999). المنظمات وأسس إدارتها. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

57. محمود خضير كاظم.(2002). إدارة الجودة، عمان: دار المسرة للنشر والتوزيع.
58. مسلم، عدنان أحمد. (1993-1994). البحث الاجتماعي الميداني: خطوات التصميم والتنفيذ. ج2 سوريا: منشورات جامعة دمشق.
59. ماهر، احمد.(2005). التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية). ط1. مصر: الدار الجامعية.

الكتب باللغة الأجنبية

1. Eiglier, pierre. (2004). **Marketing et Stratégie des services**, paris : édition economica.
2. **Kotler et Dubois**. (2000). **Marketing Management**, paris : Union, 10^{eme} édition.
3. Shein Edgar.(1985).Organizational Culture and Leadership.SanFransisco.josseybass.p 36.
4. V.G.Kondalkar. Organizational Behaviour(2007). New Age International(p) Ltd. Publisher. News Delhi.

ثانيا. المجلات

1. العطوي، عامر علي. و. الشيباني، إلهام ناظم.(2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية. دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد4. متاح على الانترنت
<https://www.iasj.net/iasj/download/5945d222860b165c>
2. تواتي، طارق وعامري، خديجة. (2015). ثقافة المؤسسة وبناء الهويات المهنية للعامل بالمؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم. جامعة الأغواط. العدد 10. الجزائر.
3. خوين، رضوى. (2009). الثقافة التنظيمية و فاعلية المنظمة، (دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد).مجلة الإدارة والاقتصاد بغداد العدد 75.العراق.

4. ديب، كندة علي. والبهلول، علي (2017). الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة البعث. المجلد 39. العدد 43.

ثالثا. الرسائل الجامعية

1. بومعراف، نسيم. (2013-2014). دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي-الاجتماعي للعامل. رسالة دكتوراه. قسم العلوم الاجتماعية. الجزائر: جامعة بسكرة.
2. بن خالد، جمال. (2015-2016). الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. الجزائر: جامعة سطيف 2.
3. بوقرة، كمال. (2007-2008). المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. رسالة دكتوراه. قسم علم الاجتماع والديموغرافيا. الجزائر: جامعة باتنة.
4. بوعبد الله، صالح. (2013-2014). نماذج و طرق قياس جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف 1. الجزائر.
5. ساطوح، مهدية. (2017-2018). الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية. المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. قسم علم الاجتماع. جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري.

رابعا. المواقع الإلكترونية

- 1 . كيفية تنظيم عرض الدراسات السابقة(25.06.2020). متاح على الانترنت: sites.google.com/site/misraffairs/home/method/litfrom
2. الساعدي ، مؤيد. الحسنوي، صالح مهدي. (د.س). الإفرازات السلوكية للتنوع الثقافي للموارد البشرية على وقع عمل صناعات المعرفة، بحث استطلاعي تحليلي لعينة من العاملين العراقيين والأجانب. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. العراق. المجلد 11 العدد 44. متاح على الإنترنت: iadsj.iq/down.php?id.197date25/8/2021.18.00

3.Krejcie & Morgan.(1970). **Determining sample size for researche activities–educational and psychological measurement**.volume30 issue3

vue le 26/07/2020 <http://journals.sagepub.com>

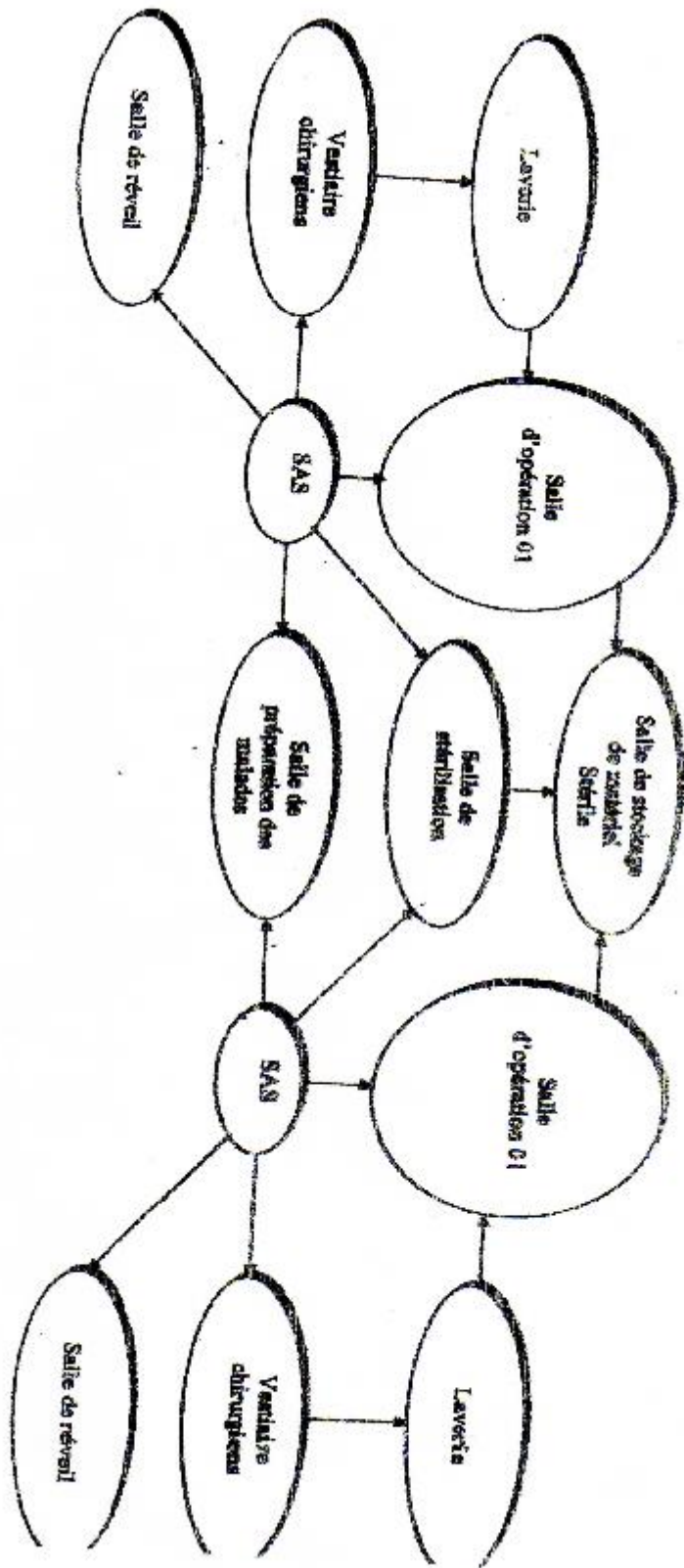
4. علوش، قيس مجيد عبد الحسين. (2021). محاضرة حول خواص معامل ارتباط الرتب لسبيرمان، كلية الإدارة والاقتصاد العراق. <http://www.uobabylpn.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=> date:22/05/2021.heure.11.00

5. الهنداوي، زينب عبد الرزاق عبود. (2021). محاضرة حول معامل الاختلاف، كلية الإدارة والاقتصاد. العراق. www.uobabylpn.edu.iq.date:22/05/2021.

خامسا: المطبوعات البيداغوجية:

1. - بن صويلح، ليليا. (2015-2016). مدخل لعلم الاجتماع التنظيم والعمل –مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل- الجزائر، جامعة 08ماي 1945 قالملة.

الملاحق



Organigramme 2^{ème} étage

الملحق رقم 3: أسماء الخبراء المحكمين لاستبيان الدراسة.

الجامعة	التخصص	الأستاذ	ت
جامعة سكيكدة	علم الاجتماع التربوي	أ.د. حميدشة نبيل	1
جامعة بسكرة	علم الاجتماع: تنظيم وعمل	أ.د. حليلو نبيل	2
جامعة بسكرة	علم الاجتماع: تنظيم وعمل	د. عصمان أبوبكر	3
جامعة قسنطينة 2	علم الاجتماع: تنظيم وعمل	د. لبصير شهرزاد	4

الملحق رقم 4: الاستبيان.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إستمارة استبيان بحث حول:

الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة في المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد دندان - عزابة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أ.د. قيرة إسماعيل

إعداد الطالب:

شلابي صالح

البيانات الموجودة في هذا الاستبيان تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لهذا من فضلك ضع

علامة X أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

شكرا لتعاونك.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر

أنثى

2-السن:.....سنة

3-الحالة العائلية: أعزب متزوج

مطلق أرمل

4-المستوى التعليمي: ثانوي بكالوريا جامعي

5-الفئة المهنية: طبيب

ممرض

مساعد ممرض

6- الأقدمية في العمل: دون عشر سنوات

10-15 سنة

16-20 سنة

21-25 سنة

26 سنة فأكثر

المحور الثاني: بيانات تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

وفيما يلي نص الاستبيان الذي يبين من خلاله مدى موافقتك مع العبارات التالية، تبعا للمقاييس التالية:

حيث 1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة.

عبارات حول المرونة في العمل						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
1	تسمح الإدارة ببعض المرونة في أداء الموظفين لأعمالهم.					
2	خطوط الاتصال بيني وبين رؤسائي مفتوحة مما يعمل على تدفق المعلومات.					
3	هناك التزام من طرف الموظفين بتطبيق قوانين المؤسسة.					
4	العمل في هذه المؤسسة يتطلب مراعاة كبيرة للتفاصيل.					
5	يسعى موظفو المؤسسة لبذل قصارى جهودهم للوصول إلى النتائج المرغوبة حتى لو كانت عالية التحقيق.					
6	تضع المؤسسة توقعات عالية للأداء.					
7	الهدف الأساسي للمؤسسة يتمثل في جودة الخدمة.					
8	تفسح الإدارة المجال لأعضائها بتأدية العمل بالطريقة التي يفضلونها.					

					9	تهيئ المؤسسة المناخ المناسب لموظفيها بتوفير الوسائل اللازمة للأداء.
					10	يوجد نظام بالمؤسسة يسمح بمعرفة مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة إليهم.

عبارات حول الشعور بالهوية

					1	توجد معايير أخلاقية مشتركة داخل المؤسسة.
					2	أسعى لأن أكون قدوة في وظيفتي.
					3	أدافع عن سياسة المؤسسة دون أن يطلب مني ذلك.
					4	أتفاعل مع مشاكل العمل على أنها مشاكل خاصة.
					5	أعتبر مؤسستي نموذجاً تنظيمياً يحتذى به في مثيلاتها.
					6	أعتبر مؤسستي أكثر من مجرد مكان عمل.
					7	سياسة المؤسسة ثابتة لا تتغير بتغير إداريتها.
					8	مؤسستي معروفة بالمساواة في تطبيق الجزاءات لموظفيها.
					9	سمعة مؤسستي جيدة في مجال خدماتها.

عبارات حول الالتزام بالقيم التنظيمية

					1	يتحلى موظفو المؤسسة بروح المسؤولية في أداء مهامهم.
					2	لا يتغيب موظفو المؤسسة عن العمل إلا للضرورة القصوى.
					3	يحترم موظفو المؤسسة مواقيت العمل.

					يساعد الموظفون بعضهم البعض في إنجاز المهام.	4
					ينجز موظفو المؤسسة مهامهم بكل تركيز.	5
					يتصف الموظفون بالجدية في العمل.	6
					يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين.	7
					يحترم الموظفون القانون الداخلي للمؤسسة.	8
					يحافظ الموظفون على ممتلكات المؤسسة.	9
					يوجد التزام داخل المؤسسة بأداء المهام.	10
					تشجع المؤسسة العمل الجماعي.	11

المحور الثالث: بيانات تتعلق بمستوى جودة الخدمة في المؤسسة.

عبارات حول رضا العملاء						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق بشدة (4)	موافق (5)
1	يقدم موظفو المؤسسة الخدمات بالشكل المطلوب.					
2	تحرص المؤسسة على الإلتزام بالوعود اتجاه العملاء.					
3	يوفر الموظفون الخدمات في الوقت المحدد.					
4	ينجز موظفو المؤسسة خدمات صحيحة من أول مرة.					
5	يعلم موظفو المؤسسة عملائها بمواعيد إنجاز الخدمات.					

					6	موظفو المؤسسة لطفاء دائما مع العملاء .
					7	يغرس موظفو المؤسسة الثقة في العملاء .
					8	يوجد رضا كبير من طرف العملاء على الخدمات المقدمة بالمؤسسة.

عبارات حول حل مشكلات العملاء

					1	يمكن الاعتماد على موظفي المؤسسة في معالجة مشاكل العميل.
					2	يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة التامة للإجابة عن أسئلة العميل.
					3	يتعامل موظفو المؤسسة مع مشاكل العملاء بجدية.
					4	تهتم المؤسسة بدراسة شكاوي العملاء والقضاء على أسبابها في أسرع وقت.
					5	يتم الحرص على استخدام عبارات محددة في وصف مشاكل العملاء .
					6	نعمل على جمع المعلومات حول مشكلة العميل التي تواجهنا.
					7	استشير زملائي عن آرائهم في حل المشكلة.
					8	أفكر بحلول جديدة لأي مشكلة.
					9	نحاول التنبؤ بالنتائج قبل تبني حلا معيناً.
					10	نركز على جميع البدائل التي قد تصلح لحل المشكلة.

عبارات حول تلبية احتياجات العملاء

					1	تحرص المؤسسة على توفير الخدمات تلبيبة لاحتياجات العملاء .
					2	تعمل المؤسسة على تحسين نوعية الخدمة المقدمة للعميل .
					3	تحرص المؤسسة على التعامل مع احتياجات العملاء بجدية .
					4	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بالجودة المحددة .
					5	تقوم المؤسسة بمنح عملائها تسهيلات خاصة حسب كل حالة .
					6	تقدم المؤسسة خدمات في مستوى تطلعات العملاء .
					7	تقدم المؤسسة خدمات تتماشى وإمكانيات العملاء .
					8	هناك استعداد عالي للموظفين لتقديم الخدمة للعملاء .

الملحق رقم 5: شبكة الملاحظة المنظمة.

إطار شبكة الملاحظة

..... التاريخ: إسم المؤسسة:		
..... الوقت: الموقع:		
موضوع الملاحظة:			
سيئ ()	عادي ()	متميز ()	• <u>المظهر الخارجي للمستشفى:</u>
	<u>المظهر الداخلي للمستشفى:</u>	لا	• نعم
()	()	()	- الأروقة بها أماكن للجلوس
()	()	()	- أرضية نظيفة
()	()	()	- الأروقة واسعة
()	()	()	- تتوفر المؤسسة على أجهزة حديثة وتعمل بكفاءة
()	()	()	- لوحات التوجيه والإعلانات بارزة وواضحة
()	()	()	- يلتزم الموظفون باللباس الرسمي
			• <u>سلوك الموظفون أثناء التعامل مع العملاء:</u>
			- التحدث مع الزملاء.....
			- التحدث مع العملاء.....
			- التحدث في الهاتف.....
			- تجوال الموظفون بين المصالح.....
			- الاستماع الجيد للعميل.....

-مساعدة العميل-
-سرعة تقديم الخدمة-
-(la chaine) تقديم الخدمة بحسب الدور-
-التعاون والحوار مع العميل-

Corrélations non paramétriques

Remarques

Résultat obtenu	20-JUN-2022 20:53:33	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\user\Documents\Dr chalabi.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Traitement de valeur manquante	N de lignes dans le fichier de travail	172
	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Syntaxe	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
		NONPAR CORR /VARIABLES= المرونة_في_العمل لشعور_بالهوية_الالتزام_بالقيم_التنظيمية الثقافة_التنظيمية /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,09

Nombre d'observations autorisé	120989 observations ^a
--------------------------------	----------------------------------

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble_de_données1] C:\Users\user\Documents\Dr chalabi.sav

Corrélations

		المرونة_في_العمل	لشعور_بالهوية
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,598**
	المرونة_في_العمل	Sig. (bilatérale)	,000
	N	172	172
	Coefficient de corrélation	,598**	1,000
	لشعور_بالهوية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	172	172
	Coefficient de corrélation	,607**	,794**
	الالتزام_بالقيم_التنظيمية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	172	172
الثقافة_التنظيمية	Coefficient de corrélation	,739**	,920**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	172	172

Corrélations

		الالتزام بالقيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	,607	,739**
	المرونة في العمل	Sig. (bilatérale)	,000
	N	172	172
	Coefficient de corrélation	,794**	,920
	لشعور بالهوية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	172	172
	Coefficient de corrélation	1,000**	,928**
	الالتزام بالقيم التنظيمية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	172	172
	Coefficient de corrélation	,928**	1,000**
	الثقافة التنظيمية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	172	172

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Remarques

Résultat obtenu	20-JUN-2022 20:54:13	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\user\Documents\Dr chalabi.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	172
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES= رضا_العملاء_مشكلات_العملاء تلبية_احتياجات_العملاء_جودة_الخدمة_في_المؤسسة
		/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
		/MISSING=PAIRWISE.
	Temps de processeur	00:00:00,02
Ressources	Temps écoulé	00:00:00,02
	Nombre d'observations autorisé	120989 observations ^a

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble_de_données1] C:\Users\user\Documents\Dr chalabi.sav

Corrélations

		رضا العملاء	مشكلات العملاء
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,174 [*]
	رضا العملاء		,022
	Sig. (bilatérale)	.	
	N	172	172
	Coefficient de corrélation	,174 [*]	1,000
	مشكلات العملاء		.
	Sig. (bilatérale)	,022	
	N	172	172
	Coefficient de corrélation	,489 ^{**}	,404 ^{**}
	تلبية احتياجات العملاء		,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	172	172
Coefficient de corrélation	,640 ^{**}	,591 ^{**}	
جودة الخدمة في المؤسسة		,000	
Sig. (bilatérale)	,000		
N	172	172	

Corrélations

		تلبية_احتياجات_العملاء	جودة_الخدمة_في_المؤسسة
رضا_العملاء	Coefficient de corrélation	,489	,640*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	172	172
مشكلات_العملاء	Coefficient de corrélation	,404*	,591
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	172	172
تلبية_احتياجات_العملاء	Coefficient de corrélation	1,000**	,841**
	Sig. (bilatérale)	.	,000
	N	172	172
جودة_الخدمة_في_المؤسسة	Coefficient de corrélation	,841**	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	172	172

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملخص بالعربية.

تشتغل هذه الدراسة بتحديد دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة بالمؤسسة، وقد تم الاعتماد في جانبها التطبيقي على دراسة ميدانية، أجريت بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مُجَد دندان، بعزابة. وفي إطار هذا المسعى حاول الباحث الإجابة عن تساؤل مركزي مفاده: ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعزابة؟ وتساؤلات فرعية يمثل كل واحد منها أحد أبعاد متغيري الدراسة مستقلا وتابعا بالمقابل تمت صياغة فرضية عامة وفرضيات فرعية بنفس عدد تساؤلات الإشكالية.

وقد سارت الدراسة وفق المنهج الوصفي ارتباطا بطبيعة الدراسة بحد ذاتها (وصفية)، أما بالنسبة للطريقة المنهجية فقد حددت بالمسح بالعينة، حيث تم اختيار 172 مفردة تتوزع بين أطباء وممرضين ومساعدى ممرضين يتعاملون مباشرة مع المرضى الذين نعدمهم عملاء حسب متغير جودة الخدمة، يقصدون المستشفى من أجل خدمات صحية معينة. أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد تم توظيف الاستبيان كأداة أساسية والملاحظة والمقابلة الحرة كأداتين ثانويتين. وعليه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط الأساسية التالية والمرتبطة مباشرة بالفرضيات البحثية والمؤكدة لصحتها:

- 1- أن متغير المرونة يساهم في زيادة متغير معدلات رضا العملاء بالمؤسسة.
 - 2- الشعور بالهوية لدى الموظفين يساهم في زيادة حل مشكلات العملاء.
 - 3- الالتزام بالقيم التنظيمية في المؤسسة يؤدي إلى زيادة تلبية احتياجات العملاء.
- إذن واعتمادا على العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد جودة الخدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعزابة، والمحددة في الفرضيات الجزئية، فإن الفرضية العامة الآخذة بمساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسات، قد تأكدت أيضا.

Résumé en français :

Cette étude vise à déterminer le rôle de la culture organisationnelle dans la qualité de service de l'établissement. Elle est basée sur la cote pratique d'une étude de terrain à l'établissement public hospitalier Med Dendan à Azzaba. Dans ce but le chercheur a essayé de répondre à la question centrale : Dans quelle mesure la culture organisationnelle contribue-t-elle à améliorer la qualité de service dans l'institution hospitalière d'Azzaba ? Et des sous-questions, dont chacune représente une des dimensions des variables de l'étude, indépendante et dépendante. Par contre une hypothèse générale et des sous-hypothèses ont été formulées avec le même nombre de questions problématiques.

L'étude s'est déroulée selon l'approche descriptive en lien avec la nature même de l'étude (descriptive). et la méthode méthodologique, elle a été déterminée par sondage. 172 personnes ont été sélectionnées parmi les médecins, les infirmières et les aides-soignants qui interviennent directement auprès des patients que nous considérons comme des clients selon la variable qualité de service. Ils vont à l'hôpital pour certains services de santé. On a collecté les données par un questionnaire comme un outil principal, et l'observation et l'entretien libre ont été utilisés comme outils secondaires. En conséquence, un ensemble de résultats a été atteint qui peut être résumé dans les points principaux suivants, qui sont directement liés aux hypothèses de recherche et confirment leur validité :

- 1- La variable flexibilité contribue à augmenter la variable taux de satisfaction client dans l'organisation.
- 2- Un sentiment d'identité chez les employés contribue à accroître la résolution des problèmes des clients.
- 3- L'engagement envers les valeurs organisationnelles dans l'organisation conduit à mieux répondre aux besoins des clients.

Ainsi, en fonction des relations de corrélation entre les dimensions de la culture organisationnelle et les dimensions de la qualité de service dans l'établissement public hospitalier à Azzaba , précisées dans les hypothèses partielles, l'hypothèse générale selon laquelle la culture organisationnelle contribue à améliorer la qualité de service dans les établissements a également été confirmé.

Abstract in English :

This study is concerned with defining the role of organizational culture in the quality of service in the institution. In its practical aspect, it was relied on a field study conducted at the public hospital institution, Mouhamed Dendan, in Azzaba. In the context of this endeavor, the researcher tried to answer a central question: What is the contribution of organizational culture to improving the quality of service in a single hospital institution? And sub-questions, each of which represents one of the layers of the study's variables, independent and dependent. On the other hand, a general hypothesis and sub-hypotheses were formulated with the same number of problematic questions. The study proceeded according to the descriptive approach in connection with the nature of the study itself (descriptive). As for the methodological method, it was determined by sampling survey, where 172 individuals were selected distributed among doctors, nurses and nurse assistants who deal directly with patients whom we consider clients according to the variable of service quality, they go to the hospital from for certain health services. As for the data collection tools, the questionnaire was employed as a primary tool, and observation and free interview were used as secondary tools. Accordingly, a set of results was reached that can be summarized in the following main points, which are directly related to the research hypotheses and confirm their validity:

- 1- The flexibility variable contributes to increasing the variable customer satisfaction rates in the organization.
- 2- A sense of identity among employees contributes to increasing the solution of customer problems.
- 3- Commitment to organizational values in the organization leads to more meeting the needs of customers.

So, depending on the correlational relations between the dimensions of organizational culture and the dimensions of service quality in the single public hospital institution, specified in the partial hypotheses, the general hypothesis that organizational culture contributes to improving service quality in institutions has also been confirmed.