وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم اجتماع



مذكرة بعنوان

الثقة التنظيمية وعلاقتها بجودة الخدمة

-دراسة ميدانية بالعيادة الصحية المتعددة الخدمات القنار نشفى -جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبتين:

- بن سلامة أسماء

- لورغي سهى

إشراف الدكتورة:

- د/ بولعشب حكيمة

السنة الجامعية: 2020-2021



أشكر الله الكريم ربّ العرش العظيم الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وهو نعم الولي ونعم النصير، كما نصلّي ونسلم على سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم.

ها هي ثمار جهدنا قد نضجت وحان وقت قطافها، وفي ذمنتا حق يجب أداؤه وهو الوفاء بالجميل والشكر الجزيل إلى من كان رفيقنا من بداية العمل إلى آخره، فكان السند والمرشد الذي جعلنا نشعر بلذة البحث العلمي الأساتذة "د. بولعشب حكيمة".

كما نتقدم بالشكر الجزيل للسادة أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لتحملهم عناء قراءة هذه المذكرة، ونشكر بدءا ملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي سنعدّها هدايا قيّمة يقدمونها إلينا من أجل تهذيب دراستنا وتقويمها وابرازها بأفضل وجه.

كما نتوجه بالشكر للمبحوثين، على مساهمتهم في إثراء موضوع الدراسة من خلال تصريحاتهم واجاباتهم على استمارة البحث.

كما نشكر المسؤولين في إدارة الكلية الذين قدّموا التسهيلات اللازمة من أجل إتمام هذا العمل في آجاله المحددة. ونشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في تقديم الدعم ولو بكلمة طيبة تركت أثرها الجميل على نفسيتنا.

الصفحة	فهرس محتويات الدراسة
01	شكر وعرفان
07-02	فهرس محتويات الدراسة
08	فهرس الجداول
10	فهرس الأشكال
11	مقدمة
	الجانب النظري للدراسة

49-14	الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة
15	تمهيد
16	أولا: إشكالية الدراسة
17	ثانيا: أسباب ومبررات اختيار الموضوع
18	ثالثًا: أهداف الدراسة
19	رابعا: أهمية الدراسة
20	خامسا: فرضيات الدراسة
22	سادسا: تحديد المفاهيم
37	سابعا: الدراسات السابقة
49	خلاصة الفصل
61-50	الفصل الثاني المقاربات النظرية المفسرة للموضوع
51	تمهيد
52	أولا: النظريات الكلاسيكية

1 – نظرية الإدارة العلمية لـ 'فريديريك تايلور '	52
2- نظریة البیروقراطیة له 'ماکس فیبر'	53
أنيا: النظريات النيوكلاسيكية	55
- نظرية الفلسفة الإدارية لـ 'دوغلاس ماغريغور'	55
الثا: النظريات الحديثة	57
1- نظریة العاملین له 'فریدیریك هارزبورغ'	58
2- نظرية الإدارة اليابانية "Z" لـ 'وليام أوشي'	59
فلاصة الفصل	61
الفصل الثالث الثقة التنظيمية 0-62	80-62
مهيد	63
ولا: نشأة وتطور الثقة التنظيمية في المنظمة	64
النيا: أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمة	65
الثا: خصائص الثقة التنظيمية	68
ابعا: أبعاد الثقة التنظيمية	69
خامسا: أسس الثقة التنظيمية	71
عادسا: نماذج الثقة التنظيمية	72
مابعا: معوقات بناء الثقة التنظيمية	77
فلاصة الفصل	80
الفصل الرابع أساسيات في جودة الخدمة	141-81
ههيد	83
ولا: الجودة	84
1- نشأة وتطور الجودة	84

87	2- أهداف الجودة
88	3– أهمية الجودة
89	4- أبعاد الجودة
91	5- الاتجاهات الحديثة المفسرة للجودة
104	ثانيا: الخدمة
104	1- سمات وخصائص الخدمة
106	2– أهمية الخدمة
108	3- تصنيف الخدمة
110	4– طرق تقديم الخدمة
112	5- عناصر إنتاج الخدمة
115	ثالثا: جودة الخدمة
115	1- أنواع وخصائص جودة الخدمة
117	2– أهمية جودة الخدمة
118	3– خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة
121	4– أساليب تحقيق جودة الخدمة
124	5– أبعاد جودة الخدمة
127	6- نماذج تقييم جودة الخدمة
131	7– تقييم جودة الخدمة
132	8- المداخل النظرية لقياس جودة الخدمة
135	رابعا: جودة الخدمة الصحية
135	1- أهداف جودة الخدمة الصحية
136	2- أبعاد جودة الخدمة الصحبة

137	3- أنواع الخدمات الصحية
138	4- أهمية الجودة في الخدمات الصحية
139	5– قياس جودة الخدمة الصحية
141	خلاصة الفصل

الجانب الميداني للدراسة

156-143	الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة
144	تمهيد
145	أولا: مجالات الدراسة
145	1- المجال الجغرافي
147	2- المجال البشري
148	3- المجال الزماني
149	ثانيا: منهج الدراسة
150	ثالثا: مجتمع الدراسة وعينتها
150	1- مجتمع الدراسة
151	2- عينة الدراسة
151	رابعا: أدوات جمع البيانات
151	1- الملاحظة
152	2- المقابلة
153	3- الاستمارة
155	4- الوثائق والسجلات

155	خامسا: أساليب معالجة البيانات
155	1- الأسلوب الكمي
156	2- الأسلوب الكيفي
157	خلاصة الفصل
199-158	الفصل السادس عرض وتفسير وتحليل البيانات
159	تمهيد
160	عرض وتفسير وتحليل البيانات
160	أولا: المحور الأول: البيانات الشخصية
167	ثانيا: المحور الثاني: الثقة بالإدارة وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة
179	ثالثا: المحور الثالث: الثقة بالمشرفين وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة
189	رابعا: المحور الرابع: الثقة بالزملاء وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة
199	خلاصة الفصل
199 217-200	خلاصة الفصل الفصل السابع مناقشة نتائج الدراسة
217-200	الفصل السابع مناقشة نتائج الدراسة
217-200	الفصل السابع مناقشة نتائج الدراسة تمهيد
217-200 201 202	الفصل السابع مناقشة نتائج الدراسة تمهيد
217-200 201 202 210	الفصل السابع مناقشة نتائج الدراسة تمهيد
217-200 201 202 210 213	الفصل السابع مناقشة نتائج الدراسة تمهيد. أولا: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة. ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات. ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية.
217-200 201 202 210 213 215	الفصل السابع مناقشة نتائج الدراسة تمهيد. أولا: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة. ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات. ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية. رابعا: النتائج العامة للدراسة.
217-200 201 202 210 213 215 216	الفصل السابع مناقشة نتائج الدراسة أولا: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات. ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية. رابعا: النتائج العامة للدراسة خامسا: القضايا التي أثارتها الدراسة

مة الملاحق	قائمة الملاحق		246-232
دليل المقابلة	- دليل المقابلة	•••••	234
الاستمارة	– الاستمارة	•••••	236
قائمة المحكمين	 قائمة المحكمين 	•••••••	245
الهيكل التنظيمي للعيادة	 الهيكل التنظيمي للعيادة 	••••••	246
فص الدراسة	ملخص الدراسة	•••••	247

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
160	يبين جنس المبحوثين	01
161	يوضح الحالة العائلية	02
162	يوضىح السن	03
163	يوضح المستوى التعليمي	04
164	يوضح الأقدمية في العمل	05
165	يوضح الفئة المهنية	06
166	يبين كيفية الحصول على الوظيفة	07
167	يبين الثقة بالقرارات الصادرة عن الإدارة	08
168	يبين سلوك الإدارة	09
169	يبين تطبيق الإدارة للقرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء	10
170	يبين أخذ الإدارة بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذها للقرارات	11
170	يبين تقدير جهود الموظفين في العمل من طرف الإدارة	12
171	يبين حرص الإدارة على إشاعة روح التعاون بين العاملين	13
172	يبين تقديم الإدارة مبررات في قراراتها الإدارية المتخذة بحق العاملين	14
173	يبين تحفيز المؤسسة لموظفيها على العمل كفريق واحد	15
174	يبين تبسيط إدارة العيادة إجراءات العمل لضمان السرعة في الأداء	16
175	يبين امتلاك العيادة أجهزة طبية ومعدات تقنية حديثة تساهم في الرفع من مستوى الخدمة المقدمة	17
176	يبين ولاء إدارة العيادة واهتمامها بالاقتراحات والشكاوي المقدمة من طرف الموظفين والعمال	18
177	يبين حرص الإدارة على تدعيم العلاقات وروابط الثقة بين المؤسسة وعملائها	19
178	يبين مدى ملائمة مصالح العيادة من حيث الظروف	20
179	يبين مدى تعامل المشرف بعدالة تنظيمية مع جميع العاملين دون أن يميز أحد عن الآخر	21
180	يبين صفة العلاقات بين المشرف والعمال	22
181	يبين حرص المشرف على تقديم الخدمات للمرضى بكفاءة عالية	23

24	يبين غياب المشرف عن العمل	182
25	يبين تقييم المشرف لأداء العاملين	183
26	يبين مدى تحمل المشرف المسؤولية عند حدوث خطأ في العمل	184
27	يبين تقييم المشرف لأداء العاملين ليصبح أكثر نجاعة مع المرضى	185
28	يبين مدى الشعور بحرية التصرف في أداء العمل	186
29	يبين مدى توفير المشرف مناخ إيجابي للعمل بحيث يشجع على الاهتمام بالمرضى	187
30	يبين إتاحة المشرف الفرصة للعمال لتحمل المسؤولية	188
31	يبين الشعور بالعمل كعضو في جماعات العمل	189
32	يبين مدى حرص الزملاء على تقديم الخدمة المحددة بمستوى عالي وطريقة صحيحة	190
33	يبين وجود جو التعاون وتقاسم المهام بين العامل والزملاء	191
34	يبين الثقة بالزملاء والعمل معهم من حيث تبادل الأفكار والمعلومات	192
35	يبين الدافع إلى الاعتماد على الزملاء في العمل	193
36	يبين مدى تبادل الخبرات بين الزملاء	194
37	يبين مدى ارتكاب الأخطاء أثناء الخدمة	195
38	يوضح تمتع العيادة بموقع يسهل الوصول إليه	196
39	يوضح الالتزام بالجدول الزمني الخاص بالأنشطة اليومية	197
40	يوضح ما الذي يجب أن يبديه مقدّم الخدمة لكسب ثقة المريض	198

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	يوضح الفرضية ومؤشراتها	01
57	يوضح نظرية الفلسفة الإدارية	02
74	نموذج ويثنر 'Whitener' للثقة التنظيمية	03
76	نموذج ماير للثقة التنظيمية	04
77	نموذج الغامدي للثقة التنظيمية	05
95	يوضح مثلث ديمينج	06
96	يوضح خطط دائرة ديمينج	07
99	يوضح سلسلة الجودة	08
99	يوضح ثلاثية "جوران" لإدارة الجودة الشاملة	09
110	يوضىح أهداف الجودة	10
113	يوضح عناصر إنتاج الخدمة	11
117	يوضح أبعاد جودة الخدمة	12
121	يوضح التغذية العكسية	13
129	يوضح نموذج الفجوة "ServQual"	14
148	يوضح الهيكل التنظيمي للعيادة الصحية المتعددة الخدمات "القنار نشفي حجيجل-"	15

المقدمة:

تُعد الثقة في علاقات العمل أحد أهم الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تُعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المؤسسات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاحها، فالثقة التنظيمية عنصر مهم فحينما يسود جو من الثقة داخل المؤسسة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم ويعاون بعضهم بعض.

وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على علاقة الثقة التنظيمية بجودة الخدمة، وضمن هذا المسعى قُسمت الدراسة إلى جانبين؛ نظري وميداني. حيث تم في الجانب النظري عرض المادة الفكرية والأدبيات الننظيمية المتعلقة بمتغيري الدراسة؛ الثقة التنظيمية وجودة الخدمة في المؤسسة الصحية. أما الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تناولنا الإجراءات المنهجية لتحديد مجال الدراسة الميداني واستخلاص ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

ووفق ما تم ذكره فقد جاءت هذه الدراسة في سبعة فصول أربعة فصول نظرية وثلاثة منها ميدانية، حيث خُصتص الفصل الأول من الجانب النظري إلى الإشكالية وأهداف الدراسة، وكذلك أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة ومفاهيمها، إضافة إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه إلى المقاربات النظرية المفسرة للدراسة والمتمثلة النظريات الكلاسيكية كنظرية الإدارة العلمية لـ "فريديريك تايلور"، والنظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر" وكذلك النظريات الحديثة كنظرية العاملين لـ "فريديريك هارزبورغ" ونظرية (Z) لـ "وليام أوشى".

كما تضمن الفصل الثالث والمتعلق بالمتغير المستقل وهو الثقة التنظيمية بمختلف عناصرها التي تضمنتها والمتعلقة بنشأة وتطور الثقة التنظيمية وخصائصها، بالإضافة إلى أهمية بناء الثقة التنظيمية والمؤسسة، ومعوقات بناء الثقة التنظيمية.

أما الفصل الرابع فجاء تحت عنوان "أساسيات في جودة الخدمة" وينقسم إلى شطرين جودة الخدمة، وتتاولنا فيه أولا الجودة والتي تضم في طياتها النشأة والتطور، أهداف الجودة وأبعادها والاتجاهات الحديثة المفسرة لها، وثانيا الخدمة والتي تحتوي على خصائص الخدمة، أهميتها، وطرق تقديمها، أما ثالثا فجاءت جودة الخدمة والتي تضم الأنواع والخصائص والأهمية، وأهم خطوات تحقيقها، بالإضافة إلى نماذج تقييم

جودة الخدمة والمداخل النظرية لقياسها. والشطر الثاني كان حول جودة الخدمة الصحية، وفيه تم التطرق إلى أهمية وأهداف جودة الخدمة الصحية، بالإضافة إلى أنواعها وأبعادها، وقياس جودة الخدمة الصحية.

أما الجانب الميداني والذي تضمن ثلاثة فصول، جاء في الفصل الخامس الإجراءات المنهجية حيث تم تتاول مجالات الدراسة، العينة، المنهج والأدوات البحثية المستخدمة وأساليب معالجة البيانات، أما الفصل السادس فتم فيه تحليل الجداول الإحصائية المتوصل إليها من خلال جمع البيانات، وأخيرا الفصل السابع الذي تضمن عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمقاربات النظرية، ومن ثم التعرض إلى أهم القضايا والتساؤلات التي أثارتها الدراسة الحالية والتي تحتاج إلى مزيد من البحث.

وفي الأخير كانت خاتمة الدراسة وفيها تمت الإشارة إلى النتائج المتوصل إليها حول موضوع الثقة التنظيمية وجودة الخدمة، بالإضافة إلى ملخص الدراسة باللغتين العربية والأجنبية.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد.

أولا: إشكالية الدراسة.

ثانيا: أسباب ومبررات اختيار الموضوع.

ثالثا: أهداف الدراسة.

رابعا: أهمية الدراسة.

خامسا: فرضيات الدراسة.

سادسا: تحديد المفاهيم.

سابعا: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد هذا الفصل الركيزة الأساسية لأي بحث علمي والإطار المرجعي للبحث من الناحية السوسيولوجية والانطلاقة الحقيقية لأي بحث علمي مميز، وذلك لكونه يفيد في تحديد العناصر الأساسية لمحاور البحث أو موضوع محل الدراسة، وتسعى الدراسة الراهنة من خلال هذا الفصل إلى تحديد إشكالية وصياغة الفرضيات كما تم التطرق إلى الأسباب والمبررات التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع وتوضيح أهداف الدراسة وأهميتها وتحديد المفاهيم الأساسية التي احتوتها هاته الدراسة، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة حول الموضوع.

الفصل الأول المفاهيمي للدراسة

أولا: إشكالية الدراسة:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ومصدر لقدرتها التنافسية، إذ يعوّل عليهم في تحقيق كفاءة المنظمة، مما يفرض على إدارة المنظمات الاهتمام بهم وتهيئة المناخ التنظيمي السليم لهم، فالموارد البشرية من أهم المدخلات والأكثر تأثيرا على المنظمة لذلك تحاول العديد من المنظمات أن توفر لمواردها قواعد التهيئة الاجتماعية التي تصف كيفية تعلم الأفراد للقيم والقواعد التنظيمية المتعلقة بها قصد زيادة فعالية مواردها وتحسين مستوى أدائهم عن طريق مجموعة من الأسس المتبعة والتي تشكل قاعدة أساسية في إدارة المنظمات والأفراد العاملين فيها وهذا ينعكس بدوره على نجاح المنظمة، إذ أن موضوع الثقة التنظيمية يشكل قاعدة أساسية في مختلف التخصصات والتي تعبر عن طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة.

ولقد تزايد الاهتمام بمفهوم الثقة في الدراسات النفسية والاجتماعية، فهناك تيار قوي في علم الاجتماع يذهب إلى أن الحياة الاجتماعية يجب أن تقوم على أكثر من مجرد حسابات المصلحة الخاصة، ومن الضروري توفر الثقة في هذه الحياة فهي وفق السياق التنظيمي تزداد تعقيدا لكونها مقدمة ونتيجة في ذات الوقت لأي منظمة ناجحة، وتعتبر الثقة التنظيمية أهم عنصر من العناصر التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات، فكلما تزايدت ثقة العاملين في قادتهم أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط التي تواجهها داخل المنظمة وخارجها، وقد يتفاوت إدراك الثقة التنظيمية من منظمة إلى أخرى ومن عامل إلى آخر وذلك حسب طبيعة هذه المنظمات والنشاط الذي تمارسه. وقد بين بعض الأفراد إحساسهم بالثقة التنظيمية بناء على عوامل عديدة لها تأثير على سياسات العمل في المنظمة ومن أهمها التفاعل والتعامل الصادق، مناخ الاتصال المفتوح والثقافة التنظيمية الموحدة.

ومن جهة أخرى يعد موضوع جودة الخدمة من الموضوعات التي لقيت اهتمامات الباحثين والأكاديميين والممارسين على حد سواء، كما أن جودة الخدمة لابد منها وذلك لإتمام الأعمال بشكل صحيح وفي وقت قياسي وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة بأكثر الطرق بكفاءة وفعالية حيث تشير دراسة مرازقة عيسى حول أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى الزبون، إذ أن مستوى جودة الخدمة هو الذي يولد شعور الرضا لدى الزبون عن الخدمة المدركة، كما أن الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على رضا الزبون، وأصبحت بذلك الجودة تجربة رائدة من أجل معالجة القصور في مختلف الإدارات وفي مختلف المودة تدماتها وتميزها خصوصا، إذا ما تعلق الأمر بالخدمات الصحية،

ولتحقيق جودة الخدمة لابد أن يعملأفراد المؤسسة ابتداءً من رئيسها إلى العاملين في مختلف مواقع العمل بهدف الوصول إلى جودة الخدمة وذلك بالاعتماد على كل ما يخص الجودة والخدمات.

في هذا المضمار للثقة التنظيمية وجودة الخدمة أهمية خاصة، وذلك لأن الكفاءة والفعالية في المنظمات عامة تحتاج إلى مستوى عالٍ من الالتزام لدى أفرادها بسبب الطبيعة الشخصية للخدمات المقدمة، حيث أصبح رضا العميل محور اهتمامها وذلك من خلال التعرف على حاجاته وتوقعاتهوتقديم خدمة تحقق رضاه وولائه للمؤسسة، وتعتبر المؤسسة الصحية من أكثر المؤسسات الخدمية أهمية بالنظر إلى الخدمات الضرورية التي تقدمها وجاءت دراستنا من أجل الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية وجودة الخدمة لدى موظفي قطاع الخدمات الصحية بالعيادة المتعددة الخدمات بالقنار نشفي بجيجل، حيث نحاول من خلال هاته الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لمتغير الثقة التنظيمية وعلاقتها بجودة الخدمة.

وتأسيسا عما سبق، نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن طبيعة الارتباط بين هذين المتغيرين، وجاءت إشكالية الدراسة تدور حول مجموعة من التساؤلات يلخصها التساؤل المركزي ومؤداه:

هل توجد علاقة بين الثقة التنظيمية وجودة الخدمة؟

وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين الثقة بإدارة المؤسسة ومستوى جودة الخدمة؟
 - هل توجد علاقة بين الثقة بالمشرفين ومستوى جودة الخدمة؟
 - هل توجد علاقة بين الثقة بزملاء العمل ومستوى جودة الخدمة؟

ثانيا: أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

تعد عملية اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث العلمي وأكثرها صعوبة كونها تتشكل وتتبلور من العوامل الذاتية والاجتماعية والعوامل الموضوعية التي لها علاقة بموضوع البحث وأن اختيار الباحث للموضوع لا يتم اعتباطيا أو عشوائيا بقدر ما هو مبني على محددات ودوافع تدفعه لتناول موضوع دون غيره، ولهذا فإن اختيار هذا الموضوع جاء نتيجة جملة من المبررات تتمثل في:

1) مبررات ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع الثقة وعلاقتها بجودة الخدمة.
- الرغبة في الكشف عن أهم الدوافع التي ترفع من مستوى جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية.
 - إزالة الغموض عن العلاقة القائمة بين الثقة التنظيمية وجودة الخدمة.
 - محاولة تقديم أفكار جديدة في الموضوع.

2) مبررات موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
- أهمية هذا الموضوع بالنسبة للفرد والمجتمع والمؤسسة الصحية.
- اكتساب المعارف والمعلومات حول موضوع الدراسة والتحقق منها ميدانيا.
 - تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تعتبر أهداف الدراسة في أي مجال علمي هي النقطة التي يرجو أي باحث بلوغها من خلال بحثه وذلك بغية إعطاء موضوعه أهمية أكثر وموضوعية أكبر من خلال إتباع مسار أو نموذج معين يسهل الوصول إلى الهدف بأكبر كفاءة وأقل جهد ممكن وفي ضوء التراث النظري والدراسات الإمبيريقية المتوفرة حول هذه الظاهرة البحثية وبالاستتاد إلى المبررات والأسباب التي أشرنا لها آنفا وكذلك معايشتنا للواقع واطلاعنا على مجموعة من الحقائق فإن الدراسة الراهنة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1) أهداف علمية:

- الوقوف على أهم العناصر والمفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- تحديد مفهوم الثقة التنظيمية وفقا لأدبيات الموضوع من خلال توضيح مختلف وجهات النظر والمنطلقات الفكرية لضبط هذا المفهوم.
 - تحديد مرتكزات الثقة التنظيمية.
 - التعرف على أساليب تحقيق جودة الخدمة.

2) أهداف عملية:

- الكشف عن العلاقة بين الثقة بإدارة المؤسسة وجودة الخدمة في المؤسسة.
 - الكشف عن العلاقة بين الثقة بالمشرفين وجودة الخدمة في المؤسسة.
 - الكشف عن العلاقة بين الثقة بالزملاء وجودة الخدمة في المؤسسة.
 - الوقوف على أهم العناصر والمفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.

رابعا: أهمية الدراسة:

يسعى الباحثون في أي بحث علمي إلى تحديد الأهمية في موضوع دراستهم وأي باحث يشير لتلك الأهمية في دراسته من أجل إعطاء سند موضوعي وعلمي لموضوع بحثه وتظهر أهمية دراستنا الراهنة في:

1) أهمية علمية:

- تتضمن دراستنا موضوعين أساسيين لقيا اهتماما كبيرا من طرف الباحثين على مدى القرون الماضية، إذ أن الثقة تعتبر عنصرا أساسيا داخل المنظمة يمكن أن تساهم في الدفع من جودة الخدمة في المؤسسة.
 - استكشاف الوضع القائم لأداء المنظمة وتطوير السياسات المتعلقة بالأفراد.
 - تتمثل أهمية الدراسة في توضيح درجة الترابط بين الثقة التنظيمية وجودة الخدمة.
- غياب الدراسات العربية التي تجمع بين متغيري الدراسة على حد علم الطالب وهو ما يجعلها تمثل إضافة علمية تثرى المكتبة الجامعية العربية.

2) أهمية عملية:

- تأخذ الدراسة أهميتها الميدانية من خلال توضيح العلاقة بين الثقة التنظيمية وجودة الخدمة في الميدان المبحوث، من أجل معرفة دور الثقة في رفع مستوى جودة الخدمة.
 - تعمل هذه الدراسة على تعزيز الثقة التنظيمية بين العاملين والإدارة في المؤسسة.
 - تقديم مجموعة من التوصيات المنبثقة من نتائج البحث وتطبيقها في الواقع العملي.
 - التوصل إلى نتائج قد تفيد أصحاب القرار لتحسين أداء المؤسسة.

- اكتساب مهارات علمية وعملية في منهجية إعداد البحوث والدراسات.

خامسا: فرضيات الدراسة:

عندما تتضح مشكلة البحث يحتاج الباحث إلى تحديد المعيار الذي سوف يجمع على ضوئه المعلومات، وهذا المعيار إما يكون أسئلة البحث أو فرضياته، إذ تعرف الفرضيات بأنها: "الحلول الممكنة التي يفرضها الباحث للمشكلة وذلك بناءً على ما تكون لديه من خلفية عن موضوع الدراسة" أ

وتمثل الفرضيات علاقة بين متغيرين هما: المتغير المستقل والمتغير التابع، ولهذا البحث متغيرين هما:

- المتغير المستقل: الثقة التنظيمية.
 - المتغير التابع: جودة الخدمة.

√ الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين الثقة التنظيمية ومستوى جودة الخدمة في المؤسسة.

√ الفرضيات الفرعية:

- 1) توجد علاقة بين الثقة بالإدارة ومستوى جودة الخدمة في المؤسسة.
- 2) توجد علاقة بين الثقة بالمشرفين ومستوى جودة الخدمة في المؤسسة.
- 3) توجد علاقة بين الثقة بزملاء العمل ومستوى جودة الخدمة في المؤسسة.

• مؤشرات الفرضيات:

- * مؤشرات الثقة بالإدارة: قدرة المرؤوسين ومهاراتهم، تفويض السلطات، العدالة التنظيمية، سهولة الاتصال، مناخ الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - * مؤشرات الثقة بالمشرفين: الكفاءة الإدارية، المسؤولية، الأمانة، المصلحة العامة.
- * مؤشرات الثقة بزملاء العمل: الاشتراك في الأفكار والمعلومات، قوة العلاقات الشخصية، الرغبة في العمل الجماعي، فرق العمل يرفع من الأداء وفعالية العمل، التعاون، تقاسم العمل، الاعتماد المتبادل، تقاسم المسؤوليات، الشعور بالانتماء.

_

 $^{^{-1}}$ رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، ط1، 2008، ص $^{-1}$

الفصل الأول المفاهيمي للدراسة



سادسا: تحديد المفاهيم:

إن عملية تحديد مفاهيم الدراسة هي خطوة هامة وذلك من أجل الولوج والفهم الجيد لموضوع الدراسة فهي بمثابة عنصر يوجه الباحث في بحثه، فعملية البحث تقتضي التحديد الدقيق لمفاهيم الدراسة من أجل التوضيح الجيد لمسار البحث المتبقي، حيث يتم تقديم المفهوم اللغوي والاصطلاحي من طرف الباحث لموضوع دراسته إضافة إلى التعريف الإجرائي الذي يتولى الباحث صياغته بصفة خاصة.

وعليه موضوع دراستنا يحتوي على جملة من المفاهيم التي تتطلب توضيحا وفك اللبس عنها، و وفقا للبحث تحتوي دراستنا على جملة من المفاهيم التي لابد من تقديم تعاريف ورفع اللبس عنها.

I. المفاهيم الأساسية:

1- مفهوم الثقة التنظيمية:

قبل التطرق لمفهوم الثقة التنظيمية لابد من الإشارة إلى مفهوم الثقة ومفهوم التنظيم.

1-1-مفهوم الثقة:

لغة:

ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية بمعنى الائتمان. قال ابن منظور: "الثقة، قولك وثق به وثاقه وثقة ائتمنه" 1

وتعرف كذلك على أنها: "للاسم المفرد المؤنث (وثق): ثقاب، والثقة الائتمان واليقين، الرجل الثقة، من يعتمد عليه ويؤتمن، ويستعمل بلفظٍ واحد للمذكر والمؤنث والمفرد والجمع"²

 $^{^{-1}}$ أبو الفضل جمال الدين حمد بن مكرم: لسان العرب، دار صادر، دون بلد، الجزء 15، 2003، ص 152.

²⁻ أبو خضرة وآخرون: قاموس المجمع في ألفاظ العربية المعاصرة والتراثية الشائعة، راجعه وحدده: ياسين كتاني، مجمع القاسمي للغة العربية، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2012، ص 338.

وحسب قاموس أكسفورد (Oxford) عرفها بأنها الشعور الذي يملكه الشخص اتجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بالأعمال والأفعال المتفق عليها 1. بمعنى أن الثقة هي درجة الائتمان واليقين الذي يملكه الشخص اتجاه الطرف الآخر.

اصطلاحا:

تعرف الثقة في مفهومها الاصطلاحي على أنها "التوقع الإيجابي الذي يمتلكه الأفراد على أساس الأدوار التنظيمية والخبرات المتبادلة والمعتمدة، والناجمة من السلوكيات المختلفة لأعضاء المنظمة" 2

ويعرفها 'Erden-Ozen' بأنها رغبة أحد الأطراف بأن يكون غير محصن اتجاه الطرف الآخر، استنادا للاعتقاد بتقديرات الطرف الآخر ووضوحه ودرجة الاعتماد عليه.

وعرفها 'Rousseau' بأنها تمثل حالة سيكولوجية تتضمن الميل إلى قبول والتأكد من التوقعات المنتظرة في نوايا الآخر.

حيث يؤكد الباحثان 'Erden-Ozen' و 'Rousseau' أن الثقة تعتمد على عنصرين مهمين هما التوقعات الإيجابية، وعدم الحصانة اتجاه الطرف الآخر ويركز كذلك هذين التعريفين على اتجاه واحد وهو سلوك الواثق اتجاه الموثوق لأنهما من العناصر الهامة في الثقة.

ويعرفها 'Starter' بأنها درجة تفويض بعض المسؤولية والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام.

كما جاء تعريف آخر للثقة لـ 'Odessa' حيث يقول أن الثقة "تمثل درجة تأكد الفرد بأن الطرف الآخر يتصرف بأسلوب يتسم بالعدالة ومراعاة النواحي الأخلاقية وإمكانية التنبؤ به."³

مبيحة هاشم: أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 1، ص 123. $^{-2}$

¹- OxfordEnglish Reader Dictionary: oxford Press, 2003, p 799.

³⁻ محمد صديق: أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المصرية، كلية التجارة، جامعة منصورة، 2005.

انطلاقا من هذين التعريفين يمكن القول أن الثقة هي المتطلب الأساسي الذي يعمل على تحقيق درجة المساواة والعدالة والنزاهة مع توافر جملة من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزملاء ومساعدتهم.

- التعريف الإجرائي:

الثقة شعور الفرد بالطمأنينة وحسب الظن والتفاؤل بما يجري من أحداث م حوله بشكل عام، وبشكل أدق الثقة عند الفرد هي توقعه بشكل عام وأن الكلمات والأعمال والعبارات المكتوبة الصادرة عن فرد آخر أو عن مؤسسة يمكن الاعتماد عليها والاطمئنان إليها.

2-1-مفهوم التنظيم:

لغة:

لكلمة التنظيم مدلولات كثيرة منها "نظم، تنظيما، منظم، والمفعول منظم، وهو وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة، لكي لا يجعل أداة أو آلة في خدمة إدارة تسعى لتحقيق مشروع معين، وإن تنظيم مجموعة الرجال لكي نجعل منها جزءً من جيش يعني أن نقيّم بينهم تراتبية تجعلهم قادرين على التعاون في تحقيق غاية شكل القاعدة لعمل كل واحد منهم"

يعرف كذلك لغة: "نَظَمَ الأَشياءَ نظماً :أَلَّفَها وضمَّ بعضها إلى بعض، يقال نظم الخوص: ضفره، ويقال نظم أمره: أَقامَه ورتَّبَه"²

- اصطلاحا:

عرفه أميتاي إتزيوني بأنه وحدة اجتماعية وتجمع إنساني يقوم بصورة مقصودة أو ينشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة.

 $^{^{1}}$ ريمون بودون، فرنسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980، 1 .

 $^{^{2}}$ مجموعة من المؤلفين: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2005 ، ص 2

كما عرفه 'كابو' في مبادئ التنظيم: نسق اجتماعي مميز له طابع جمعي وفئة معينة من الأعضاء 1 . وبرامج من النشاطات والإجراءات

من خلال ما جاء في هذين التعريفين يمكن القول أن التنظيم وحدة تحليل وهو مجال اجتماعي يسعى لتحقيق جملة من الأهداف والتي تسعى إليها المنظمة. فالتنظيم ينشأ بطريقة عفوية مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد، وتحديد العلاقات الضرورية داخل الوحدات الاجتماعية بغرض إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالبة.

كما عرفه ريتشارد هودجتس أنه توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق 2 أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.

يمكن القول أن التنظيم يتمثل في كونه عملية توزيع الأنشطة الضرورية التي تتطلب توزيع للمسؤوليات وتفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف المبتغاة الموضوعة من طرف الخطة.

كما جاء تعريف 'تالكوت بارسونز' الذي يرى أن التنظيم عبارة على "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة"3. بمعنى أن التنظيم وحدة اجتماعية تصنع معطى اجتماعي مميز وله أهداف يسعى إلى تحقيقها.

يعرفه كذلك 'حبيب الصحاف' في معجم الموارد البشرية وشؤون العاملين بأنه: "العملية الإدارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة في شكل منظم للوصول إلى أهدافها بفعالية وتقسيم الأعمال إلى مجموعات محددة الواجبات والسلطة والمسؤوليات ونطاق الإشراف منسقة وموضحة لخطط الاتصال بينها"4

بمعنى أن التنظيم عبارة عن عمليات من العلاقات الضرورية داخل المؤسسة بين الأفراد والمهام والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم.

 $^{^{-1}}$ عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 2006، ص $^{-1}$ 1.

²⁻ ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية "مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 114.

³⁻ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع النتظيم، دار غريب، القاهرة، 1993، ص09.

⁴⁻ حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي إنجليزي، مكتبة لبنان، ط1، 1997، ص 113.

كما يعرف على أنه "عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشكلات والخلافات التي تواجهها"1

كما يعرف التنظيم على أنه "كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل وأنشطة وظيفية محددة متميزة، وذلك لتحقيق أهداف محددة"²

التعريف الإجرائي:

هو إطار ونسق يضم مجموعة من الأفراد، يتم على مستواه توزيع المسؤوليات والوظائف والأدوار لضمان تحقيق أهداف محددة سلفا.

1-3-مفهوم الثقة التنظيمية:

يعرفها 'Fukuyama' أنها التوقعات التي تتشكل داخل الجماعة الدائمة والأمانة، والسلوك التعاوني المبنى على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة.

بمعنى أنها تنطلق من التوقع الآمن والإيجابي للأفعال التي يتم مشاركتها مع الزملاء العاملين داخل المنظمة من خلال العلاقات التعاونية المتبادلة بين الجماعة.

أشار 'Mayer' إلى أن الثقة التنظيمية تتعلق بإيمان الفرد ورغبته في الاعتماد على الطرف الآخر.

من خلال هذا التعريف نجد 'Mayer' يؤكد أن الثقة التنظيمية هي الإيمان العام من طرف الفرد بقابلية أشخاص معينين مثل زملاء العمل والرئيس ضمن المنظمة بالرغبة بالاعتماد عليهم على أساس تصرفهم.

__

 $^{^{-1}}$ زيد منير عبودي، سامي محمد هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، الأردن، ط1، 2006، $^{-1}$ ص $^{-244}$.

 $^{^{2}}$ أحمد ماهر: تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2011 ، ص 20

ويعرف 'Shockley' مصطلح الثقة التنظيمية بأنها ثلك التوقعات الإيجابية التي يحملها الأفراد اتجاه نوايا وسلوكيات مختلف أعضاء المنظمة بناءً على الأدوار التنظيمية والعلاقات والخبرات ومدى الاعتماد على بعضهم البعض. 1

كما يرى 'الكبيسي' أن "الثقة التنظيمية هي ما يتوقعه من الآخرين المحيطين بنا والمتعاملين معنا من سلوكيات آمنة ونزيهة أو تعاون إيجابي يلتزم بأخلاقيات التنظيم وقيم المهنة المشتركة " 2

بمعنى ذلك أن هي ما نتوقعه من الآخرين من نزاهة وشفافية في الأعمال والسلوكيات والارتياح لهم مما يولد التعاون والتفاهم الإيجابي بينهم مع تبني القيم المشتركة.

وحسب 'الشكرجي' "فالنقة التنظيمية هي توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها ومرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة"3

وعرفها 'Gambettar' بأنها الشعور الشامل باستحقاقات المنظمة بوصفها كيانا لتكون مؤتمنة وفقا لإدراك العاملين. 4

وهناك تعريف آخر لـ 'Miles' يعرفها بأنها استعداد ضمني لدى الأفراد العالمين، ويعكس الفلسفة الإدارية للمنظمة ومضامينها، وأنها تشابهات واضحة في سلوك هؤلاء الأفراد تتأثر بالأفعال والإجراءات التنظيمية والهيكل التنظيمي وكذلك خبرات من العلاقات المتبادلة تتأثر بالسياق التنظيمي. 5

¹⁻ أحمد بن حسن الزهراني: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة أم القرى العربية، السعودية، 2011، ص17.

 $^{^{2}}$ الكبيسي عامر خضير: الإدارة العامة الجديدة 'مقوماتها'، مؤسسة اليمامة الصحافية، الرياض، ط1، 2011 ، ص54.

³⁻ الشكرجي أسماء طه نوري: أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص5.

⁴ حلا صاحب عبد الستار: دور تبادلية القائد العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على الثقة التنظيمية، بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 20، العدد 78، 2014، ص11.

⁵- Blomqvist, Pirjo: Building Organizational Trust, 2000, p4

بمعنى أن الثقة التنظيمية عبارة عن شعور داخلي للأفراد العاملين المتأثرة بالنظام والأفعال التنظيمية، والذي يعكس الفلسفة الإدارية للمنظمة وما يرتبط بها من علاقات واتصالات وتفاعلات.

وعرفها الخالدي بأنها "التوقعات الإيجابية تجاه الأفراد العاملين بإمكانية الاعتماد عليهم في تحقيق نتائج متوافقة مع الأهداف والسياسات في المنظمة التي يعملون بها وخصوصا في المواقف الخطيرة"¹

من خلال هذا التعريف نجد 'الخالدي' يؤكد أن الثقة التنظيمية هي درجة إيمان كل طرف بقدرات الطرف الآخر بإمكانياته واستعداداته وذلك بناءً على أن الطرف الموثوق به سيقوم بأداء أعمال مهمة لصالح مانح الثقة كالمنظمة مثلا.

- التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن استخلاص أن الثقة التنظيمية هي توقعات الأفراد والجماعات العاملين في المنظمة والمتعاملين معها بحيث يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة أو مرغوبة لديهم، وأنه يمكن الاستمرار في العمل فيها أو التعامل معها بسبب ما يجدونه من كفاءة في النظام الإداري فيها، وكفاية مديرها وجودة إنتاجها ووفائها بالالتزامات المترتبة عليها.

2- مفهوم جودة الخدمة:

قبل التطرق إلى مفهوم جودة الخدمة لابد إلى الإشارة إلى المفهوم اللغوي والاصطلاحي للجودة ثم تلبها الخدمة.

2-1-مفهوم الجودة:

لغة:

من الجود والجيد نقيض الرديء وجاء الشيء جوده، وجوده أي صار جيدًا 2

28

¹⁻ نسيم فلاح: درجة الذكاء العاطفيلمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017، ص 10.

 $^{^{2}}$ مهدي السمراني: إدارة الجودة الشاملة، دار الخبير للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2007، ص 2

كلمة الجودة في أصل اللغة تعني الجيد والجيد نقيض الرديء يقال أجاد فلان في عمله، أجود، واستجاده، عده جيدًا، وأجاد الشيء يجوده، جودة أي صار جيدًا. 1

- اصطلاحا:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية 'Qualitas' التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء أو درجة صلاحيته، وقديما كانت تعنى الدقة والإتقان.²

وعرفها 'ديمنج' بأنها تحقيق احتياجات المستفيد حاضرا ومستقبلا.3

وقد عرفها الباحث 'Evans' بأنها تنمية وإشباع توقعات المستفيد أو الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات.⁴

من خلال تعريف الباحثان 'ديمنج و Evans' يمكن القول أن الجودة تتمثل في العلاقة بين الزبون والسلعة المقدمة له، والتي يستفيد منها ومدى قدرتها على تلبية حاجاته وتوقعاته.

وقد عرفت المنظمة الدولية للمقاييس الجودة على أنها "مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع الرغبات المعلنة أو الكامنة"⁵

وعرفتها الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة على أنها "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"⁶

انطلاقا من هذا التعريف يمكن القول أن الجودة هي الملائمة بين خصائص الخدمة واحتياجات الزبائن أي مدى تلبية الخدمة لاحتياجات الزبائن.

¹⁻ يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2009، ص55.

 $^{^{2}}$ قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة الشاملة متطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص 15.

 $^{^{-3}}$ طلال بن عايد الأحمدي: إدارة الرعاية الصحية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، دط، 2004 ، ص $^{-3}$

⁻ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2007، ص16. - André payer et autres: Les Fondamentaux de l'Entreprise d'Organisation, 3^{eme} édition, Paris, 1997, p117.

 $^{^{-6}}$ مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص $^{-6}$

وفي التعريف الجديد للجودة وفقا للمواصفة ISO900، فقد عُرّفت على أنها "عبارة عن قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتج لإرضاء المتطلبات." 1

يشير هذا التعريف إلى ضرورة المطابقة للمواصفات الموضوعة للمنتج لطرف متطلبات الزبون، فالسبب الرئيسي للاهتمام بالجودة هو إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته ومتطلباته.

وتعرف الجودة كذلك بأنها إنتاج مؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، ويكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها.²

من خلال هذا التعريف نستنتج أن مفهوم الجودة ينحصر في مدى مطابقة منتوج معين لمجموعة من المواصفات والمقاييس الموضوعة سلفا من طرف المؤسسة في شكل تصميمات معينة، ويفترض فيها أن يتفق مع احتياجات ورغبات الزبائن، مما يمكن من اكتساب صفة التميز عن باقي منتجات المؤسسة المنافسة.

- التعريف الإجرائي:

الجودة هي الدرجة العالية من التميز والنوعية الجيدة في قدرة أداء المنتج للاستخدام وتحقيق رغبات المستهلك أو المستخدم وفقا لمعايير متعارف عليه.

2-2-مفهوم الخدمة:

لغة:

يعرفها المنجد في اللغة والأعلام بأنها: "عمل له فهو خادم، جمع خدّام، وخدم وهي خادم، وهي عند الاقتصاديين الصادرة المنضورة"³

_

¹- André payer et autres : Op.cit, p117.

 $^{^{-2}}$ عمر وصفى عقيلى: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2001، $^{-2}$

 $^{^{-3}}$ المنجد في اللغة والأعلام: المكتبة الشرقية، لبنان، ط $^{-3}$

والخدمة تعني ما يقدم من مساعدة في القيام بعمل أو قضاء حاجته 1 . بمعنى أن الخدمة هي تقديم المساعدة.

- اصطلاحا:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"²

يتبين من خلال هذا التعريف أن الخدمة عبارة عن نشاط أو منفعة تقدم للبيع إما بشكل مستقل أو تكون مصاحبة لبيع سلع مادية.

عرف كل من 'كوتلر و أرمسترونج' الخدمة على أنها "نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر، لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء."³

يلاحظ على هذا التعريف تركيزه على توضيح ليس فقط طبيعة الخدمة، وإنما خصائصها كذلك، إذ يتضمن أهم خاصيتين تميزان الخدمة عن السلعة المادية وهما: عدم اللمس وعدم ملكية الخدمة.

ويعرفها 'Christiane Dumoulin' على أنها تصرف أو مجموعة التصرفات التي تتم في زمن محدد ومكان معين من خلال وسائل مادية وبشرية لمنفعة معينة أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على الإجراءات وسلوكيات المنظمة.

بمعنى أن الخدمة لها زمن ومكان محدد تتم فيه بالاعتماد على الوسائل المادية والبشرية لتحقيق منفعة.

وتعرفها كذلك الجمعية الأمريكية للتسويق ANA أن الخدمة "منتجات غير ملموسة يتم تبادلها من المنتج إلى المستعمل ولا يتم نقلها أو تخزينها وهي تقريبا تفنى بسرعة ويصعب في الغالب تحديدها أو

 $^{^{-1}}$ جبران مسعود: الرائد في معجم ألفبائي في اللغة الأعلام، دار العلم للملابين، بيروت، 2003، ص $^{-1}$

 $^{^{2}}$ هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 3 ، ط 2 ، ص 3 .

⁴⁻ فيليب كوتلر، أرمسترونج: أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 456.
4- Dumoulin et Jean, Paul: Entreprise de Service, les éditions d'organisations, Paris, 2eme tirage, 1998, p20.

معرفتها لأنها تظهر للوجود في نفس الوقت الذي يتم شرائها واستهلاكها فهي تتكون من عناصر ملموسة متلازمة وغالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة حيث لا يتم نقل ملكيتها، وليس لها لقب."1

بمعنى أن الخدمة منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك، وتساهم في توفير جانب كبير من الراحة والرعاية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع.

فيما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس 'الإيزو ISO' وفق للمواصفة '8402' الخدمة على أنها "نتيجة تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد والزبون ومن النشاطات الداخلية للمورد للاستجابة لحاجات الزبون."²

يمكن القول من خلال التعريف أنه:

- ✔ يمكن أن يمثل المورد أو الزبون بأشخاص أو تجهيزات.
- ✓ يمكن أن تكون نشاطات الزبون في التعامل مع المورد أساسية لتأدية الخدمة.
 - ✓ يمكن أن يشكل تسليم أو استخدام منتجات مادية، جزء من تأدية الخدمة.
 - ✓ يمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بتصنيع وتوريد منتج مادى.

- التعريف الإجرائي:

الخدمة عبارة عن تفاعل اجتماعي بين مقدم الخدمة والمستقيد منها تهدف إلى توفير نشاط أو خدمة غير ملموسة تشبع حاجات ورغبات المستقيد.

 2 محمد حسن، بسام عزام: إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة، في سلسلة الرضا للمعلومات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999، ص 27.

¹⁻ عبد اللطيف أولاد حيمودة: دور التسويق في رفع الميزة التنافسية، دراسة ميدانية للهاتف النقال بمؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2011، ص 34.

2-3-مفهوم جودة الخدمة:

عرف كل من 'Keiler و Kotler' جودة الخدمة بأنها درجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبون لهذه الخدمة.

يشير هذا التعريف إلى أن جودة الخدمة هي الفرق بين توقعات المستهلك وإدراكه للأداء الفعلي، وهو الذي يحدد مستوى جودة الخدمة أو ما يطلق عليه بالفجوة.

ويعرفها الباحثان 'Wright و Wright' بأنها "تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم"

يؤكد الباحثان 'Wright و Wright' أن جودة الخدمات المقدمة هي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو الزبون أو عدم رضاه، فهي من الأولويات الأساسية للمؤسسة التي تزيد في مستوى تعزيزها، عن طريق كسب رضا الزبون وتحقيق احتياجاته.

ويعرفها 'Stebling' على أنها "مجموعة الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة والتي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون وإشباع حاجاته ورغباته."²

انطلاقا من هذا التعريف يمكن القول أن جودة الخدمة هي جملة من الخصائص التي تحتوي عليها الخدمة المبنية على قدرة المؤسسة الخدمية على إشباع رغبات الزبائن وهي مسؤولية كل عامل داخل المؤسسة.

كما عرف كل من 'Booms' جودة الخدمة بأنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة"³

-

 $^{^{-1}}$ محمد خيثر، أسماء مرايمي: العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03 المجلد 03 العدد 03 المعدد 03 العدد 03 المجلد 03

 $^{^{-2}}$ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: مرجع سابق، ص $^{-2}$

 $^{^{-3}}$ يوسف حسين عاشور، طلال عثمان لعبادلة: قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 11، العدد 10، 2007، ص $^{-3}$

بمعنى أنها هي التطابق بين ما يحصل عليه المستهلك فعلا مع توقعاته وأن من يحكم على جودة الخدمة هو المستهلك من خلال المقارنة بين الأداء الفعلى وما يرغب فيه.

ويرى 'Lovelock' أن جودة الخدمة هي: "درجة الرضا التي تحققها الخدمة للعملاء من خلال تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم." أ

يتبين من خلال هذا التعريف أن جودة الخدمة هي درجة التميز في تقديم الخدمات التي تحقق رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته.

كما عُرّفت جودة الخدمة بأنها "التفوق على توقعات العميل أي تفوق المنظمة في خدماتها التي تُؤدى فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات."²

التعريف الإجرائي:

جودة الخدمة هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقع العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه، حيث تعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسة التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها.

3- مفهوم الخدمات الصحية:

تعتبر الخدمات الصحية شكلا من أشكال الخدمات وأحد مدخلات إنتاج الصحة، وقد عرفت "بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة، التي تهدف إلى خدمات الرعاية الصحية من مستفيدين منه (المرضى) على نحو نظامي وموضوعي يسهم في تقديم الفرص لتحسين رعاية المرضى وحل المشكلات المعارضة بطرق علمية وذلك عن طريق العاملين في المؤسسات الصحية والذين يستخدمون مهاراتهم وخبراتهم وتقنيات الرعاية الصحية المتاحة لهم."³

 2 ريتشارد وليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الكريم عقيل، مكتبة جرير، السعودية، 1999، ص 2

 $^{^{-1}}$ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، دط، 2008 ، ص 28 .

³ عبد العباس حسن كاظم: دور التحليل العاملي في تحديد أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الكوفة، المجلد16، العدد04، 2014، ص 248.

وتعرف كذلك بأنها "الخدمة والخدمات العلاجية أو الاستشفائية أو التشخيصية التي يقدمها أحد أعضاء الفريق الطبي إلى فرد واحد أو أكثر من أفراد المجتمع." أ

4- مفهوم جودة الخدمات الصحية:

تعرف الهيئة الأمريكية المشتركة لاعتماد مؤسسات الخدمات الصحية الجودة بأنها درجة الالتزام بالمعايير المعاصرة المعترف بها على وجه العموم للممارسة الجيدة للنتائج المتوقعة لخدمة أو إجراء تشخيص أو معالجة مشكلة طبية معينة.2

5- مفهوم المؤسسات الصحية:

اهتمت العديد من البحوث العلمية المتخصصة في المجال الصحي بتحديد مفهوم المؤسسة الصحية وتباين هذا المفهوم بالنسبة للأطراف التي تتعامل معها المؤسسة الصحية، كل حسب نظرته الخاصة وحسب العلاقة بين هذه الأطراف والمؤسسة، حيث عرفها البكري بما يأتي:

- من وجهة نظر المرضى: بأنها الجهة المسؤولة عن تقديم العلاج، الاستشفاء والرعاية الطبية لهم.
- من وجهة نظر الحكومة: إحدى مؤسساتها الخدمية والمسؤولة عن تقديم كل ما يحتاج إليه المجتمع، للنهوض بالواقع الصحي نحو الأحسن.
 - من وجهة نظر الإطار الطبي: هي المكان الذي يمارسون فيه أعمالهم ومهامهم الإنسانية. 3

3- ميساء فتحي عيد أبو حصيرة: تقييم جودة أداء المؤسسات الصحية الحكومية حسب معابير منظمة الصحة العالمية: دراسة حالة مستشفى الولادة بمجمع الشفاء الطبي ، مذكرة ماجستير لإدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2016، ص56-57.

¹ حبيب محمود، باسل أنور أسعد: قياس مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في المراكز الصحية في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المستفيدين منها (دراسة ميدانية لمركز إشراف الشامية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 05، 2014، ص201.

 $^{^{-2}}$ وليد يوسف صالح: إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص50.

II. المفاهيم المرتبطة بالموضوع:

1- المؤسسة:

هي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني. 1

2- المهارة:

هي تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدرته على مل يقوم به من أعمل، وبالتالي فإن سبيل اكتساب المهارة في التجربة الفعلية واستعداد الفرد لهذه التجربة وحرصه على الاستفادة منها.²

3- الالتزام:

هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة إذ يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل.³

4- الكفاءة:

بأنها مجموعة المعرف والمهارات والتميز الوظيفي التي تسمح للمؤسسة بممارسة سلوك ملائم لاكتشاف فرص الأعمال، كما تعبر عن كل الموارد المادية وغير المادية التي يحتاجها أي مشروع عمل بما فيها المؤسسة في حد ذاتها من خلال معارفها، قدرتها، ومميزاتها الشخصية. 4

5- الزبون:

هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشرائها لاستخدامه الخاص أو لاستخدامه العائلي.⁵

⁻²⁵ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسبير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، -2000، -25.

²⁻ عبد الكريم غريب: الكفايات واستراتيجيات اكتسابها، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، ط2، 2002، ص53.

 $^{^{-}}$ رؤى رشيد عيد آل قاسم: أثر الالتزام التنظيمي في تحسين الجودة المصرفية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012/2011، ص $^{-}$ 17.

⁴⁻ مداح عرباجي الحاج: إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2015، ص228.

 $^{^{-5}}$ حسين وليد حسين عباس: إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017، ص $^{-5}$

سابعا: الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة تساعد الباحث أثناء إثراء الدراسة وتحديد أبعادها فهي تزود بكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن أن تفيد إيجاد حل لمشكلة بحثه، بالإضافة إلى توجيهه نحو المراجع والمصادر والأكثر أهمية وكذا اجتناب المشكلات والمعوقات التي واجهت الباحثين والاطلاع على مختلف الصعوبات التي واجهتهم ومنه تصبح هذه الدراسة مدعمة ومكملة ومثرية للموضوع بشكل أو بآخر. وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الدراسات التي رأينا أنها تخدم موضوعنا، بغية الاستفادة منها في تنظيم وتوجيه مسار بحثنا.

وانطلاقا من كل ما سبق سوف نتطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا الحالي، فقد اعتمدنا على معيار التصنيف في عرضها حسب متغيرات الدراسة، حيث سوف نسلط الضوء على الدراسات التي لها علاقة بالمتغير المستقل "الثقة التنظيمية" ثم بعد ذلك سنتطرق إلى الدراسات التي تناولت المتغير التابع "جودة الخدمة"، كل دراسة على حدى.

I. الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية:

1- الدراسات العربية:

 1 "(2016) المعيد ديب $^{-1}$ "الما $^{-1}$

بعنوان "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم"

انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية ومتوسط تقديراتهم لجودة المناخ التنظيمي؟

¹⁻ عايدة سعيد ديب: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.

- ما هو مستوى الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة؟

✓ منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستمارة كأداة للدراسة.

✓ مجتمع وعينة الدراسة:

شملت الدراسة جميع مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 155، وبعد التوزيع والاسترجاع بلغ عددهم 136 مدير ومديرة.

✓ نتائج الدراسة:

بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أنه توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لمستوى الثقة التنظيمية وتقديراتهم لجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم.
 - أن مستوى الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم.

✓ التعقيب:

تتاولت هذه الدراسة الثقة التنظيمية وهو الجزء المهم في دراستنا الحالية، ولقد أفادتنا هذه الدراسة في إنجاز الجانب النظري المتعلق بالمتغير المستقل لموضوعنا، كما توجهنا في اختيار أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة، أم الاختلاف بين الدراستين فيكمن في حجم العينة ومجتمع الدراسة، بالإضافة إلى وجود اختلاف في المتغير التابع بين الدراستين فهذه الدراسة اعتمدت على متغير المناخ التنظيمي، أما دراستنا فتلقى الضوء على الثقة التنظيمية بجودة الخدمة.

 1 :"(2010) دراسة "محمد جودت فارس 2

بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة" انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي؟

✓ منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزةٍ.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة.

✓ مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وبلغ عددهم 170 موظفا وإداريا، واستخدم المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استيراد 125 استبانة بنسبة 73.5%.

✓ نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

 $^{^{-}}$ محمد جودت فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر $^{-}$ غزة $^{-}$ ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراساتا لاقتصادية والإدارية ، المجلد الثانيوالعشرون ، العدد الثاني ، يونيو 2014 ، ص165-195.

✓ التعقيب:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في متغير الثقة التنظيمية، حيث استفدنا من هذه الدراسة في تحديد المفاهيم المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية، كما يمكن اعتبارها التراث النظري الذي مكننا من بناء الفصل المتعلق بالثقة التنظيمية، ليبقى الاختلاف في الثقافة الاجتماعية للمجتمع الذي يتميز بعدة خصوصيات حيث اعتمدت هذه الدراسة في المتغير التابع على الأداء الوظيفي في حين اعتمدنا في دراستنا الحالية على متغير تابع وهو جودة الخدمة.

1-3- دراسة "أحمد عتودي (2017)": 1

بعنوان "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة جازان"

انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين واقع الثقة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي بإمارة جازان؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول واقع الثقة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي بإمارة جازان؟

✓ منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

هدفت الدراسة إلى معرفة نوع العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة جازان.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي واستخدم الباحث كذلك الاستبانة كأداة للدراسة.

✓ مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بإمارة جازان والبالغ عددهم 1755، واستخدم عينة عشوائية مقدارها 316 موظف.

¹⁻ أحمد عتودي: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، 2017.

✓ نتائج الدراسة:

- أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مستوى الأداء الوظيفي بإمارة جازان "درجة متوسطة" وتمثل ذلك من خلال 7 ملامح وكان أبرز مستويات الأداء "إمكانية تحملهم مسؤوليات أعلى.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند 0.01 بين واقع الثقة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي بإمارة جازان.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة المجتمع حول واقع الثقة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي بإمارة جازان باختلاف متغير العمر.

✓ التعقيب:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير الثقة التنظيمية، وقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا فيما يتعلق بالجانب النظري في اختيار المنهج، لكن الاختلاف فيكمن في دراسة المتغيرات، حيث تركز الدراسة الحالية على الثقة التنظيمية كمتغير مستقل وجودة الخدمة كمتغير تابع.

 1 "دراسة "نسرين غانم عبد الله أبو شاويش (2013)" $^{-4-1}$

بعنوان " محددات الثقة التنظيمية وآثارها، دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين الأنروا-"

انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- هل توجد تصورات من قبل الموظفين حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول محددات الثقة وآثارها؟

1- نسرين أبو شاويش: محددات الثقة التنظيمية وآثارها، دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين-الأنروا-رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

✓ منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

هدفت الدراسة إلى البحث عن محددات وآثار الثقة التنظيمية على العملين بوكالة الغوث الدولية - الأونروا - بقاع غزة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مستعينة بالاستبانة كأداة للدراسة.

✓ مجتمع وعينة الدراسة:

اختارت العينة العشوائية الطبقية وكان حجم العينة 210 موظفا من أصل 442 موظفا يعملون في 12 برنامجا لمكتب الأونروا.

✓ نتائج الدراسة:

- وجود تصورات إيجابية من قبل الموظفين حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول محددات الثقة وآثارها تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

✓ التعقيب:

تناولت هذه الدراسة جانبا من جوانب موضوعنا والمتمثل في متغير الثقة التنظيمية، وقد تم الاستفادة منها في تحديد المفاهيم، إضافة إلى استخراج وتحديد أبعاد الثقة التنظيمية، وهي تمثل تراث ثري جدا استفدنا منه في إثراء الفصل المتعلق بالثقة التنظيمية.

II. الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة:

1- الدراسات العربية:

 1 -1 -دراسة "عوض بدير الحداد (1991) 1

أجريت هذه الدراسة على البنوك التجارية المصرية، بهدف تحديد المهارات والكفاءات الضرورية المطلوب توفرها فيمن يشغل وظيفة تتعلق بخدمة العملاء في البنوك من وجهة نظر عملاء البنك وموظفى الخدمة المتفاعلين مباشرة مع العملاء.

كما استهدفت أيضا تقويم درجة مستوى أداء تلك المهارات والكفاءات عند اللقاء الفعلي مع العملاء، بالإضافة إلى دراسة تأثير الخدمة المقدمة على السلوك الاستهلاكي للعميل في استعداده للتعامل مع البنك مستقبلا، ورضاه التام بمستوى الخدمة وأساليب تقديمها له.

نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد فجوة بين المهارات المطلوبة توفرها فيمن يشغل وظيفة تتعلق بخدمة العملاء وبين أداء المهارات والقدرات عند التعامل في مكان أداء الخدمة.
- أظهرت الدراسة أن الطريقة التي يتعامل بها البنك لها تأثير واضح على قرار العملاء بتكرار التعامل مع البنك، فالخدمة الجيدة تؤدى إلى تكرار التعامل والخدمة الرديئة تفقد البنك عملاءه.

كما أوصت الدراسة بأهمية العميل في رسم سياسة البنك وأن هناك متغيرات يجب أخذها في الاعتبار تتمثل في:

- حسن مظهر العاملين بالبنك.
- الاهتمام بالعميل عند تقديم الخدمة.
- التأكد من رضا العملاء عن مستوى الخدمات المقدمة.

1- عوض بدير الحداد: تحليل إدراك عملاء وموظفي البنوك لمستوى الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، المجلد 17، العدد 11، القاهرة، 1991، ص-ص 1-152.

1 "إياد فتحي العلول (2011)" 2

تناولت الدراسة قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات غزة.

تمثلت مشكلة الدراسة في قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات غزة، وهدفت الدراسة إلى قياس جودة الخدمات المقدمة من شركة جوال، وتحديد أبعادها ومعرفة توجهات الزبائن نحو خدمات شركة جوال.

✓ منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

استخدم المنهج الوصفى لتحليل مشكلة الدراسة والاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.

✓ نتائج الدراسة:

- موظفو شركة جوال غير مستعدين وراغبين بالدرجة المتوقعة لتقديم المساعدة للمشتركين والزبائن الجدد.

- سلوك موظفي شركة جوال لا يعطي انطباعا بالثقة بالدرجة المتوقعة لدى المشتركين والزبائن الجدد.

- أن تقييم زبائن شركة جوال لمستوى جودة الشبكة كان متدنيا ولا يرتقي إلى مستوى توقعات الزبائن.

✓ التعقيب:

تناولت هذه الدراسة قياس جودة الخدمات من وجهة نظر الزبائن وتحديد أبعادها ومعرفة سلوكيات وتوجهات الزبائن نحو الخدمات.

العملاء في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير عند من وجهة نظر العملاء في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2011.

تتاولت هذه الدراسة جودة الخدمة والذي يعتبر جزء من دراستنا وقد أفادتنا هذه الدراسة في تحديد أبعاد جودة الخدمة وسلوك الزبائن اتجاه الخدمات المقدمة، واعتمدت هذه الدراسة على نفس أدوات دراستنا الحالية.

2- الدراسات الجزائرية:

1 "روسة" "بن أحسن ناصر الدين 2009 " 1

بعنوان "مكانة جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قالمة.

هدفت هذه الدراسة إلى تقسيم مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لعملائها من وجهة نظر عملائها من خلال أبعاد الجودة، وكذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في السن، الجنس، المستوى التعليمي، على تقييم أفراد عينة الدراسة.

✓ منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة وتحليل نتائجها واستخدام الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات.

✓ مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمد الباحث في تقييم جودة الخدمات على عينة من زبائن الوكالة التجارية تقدر بـ 130 زبون من الأفراد فقط وتم اختيارهم بطريقة عرضية.

✓ نتائج الدراسة:

- وجود نوع من الاهتمام من قبل الوكالة بأبعاد الجودة الخمس وهو ما يعكس حالة من الرضا المتوسط عن خدمات المؤسسة.

 $^{^{-1}}$ بن أحسن ناصر الدين: مكانة جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية حراسة حالة: مؤسسة خدمية جزائرية -، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.

- أن تقييم أبعاد الملموسية والاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف كان متوسطا.
- عدم وجود فوارق واضحة بين آراء وانطباعات أفراد عينة الدراسة نحو الجودة الفعلية للخدمة المقدمة.

وأوصى الباحث بضرورة التعرف على حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم ورفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

✓ التعقيب:

تناولت هذه الدراسة جودة الخدمة وهو جزء من دراستنا الحالية (كمتغير تابع) من حيث مكانتها في المؤسسة الخدمية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر حيث أفادتنا هذه الدراسة في معرفة مكانة الجودة بالنسبة للمؤسسات، وهل هناك اهتمام من طرف المؤسسة بتقديم أحسن خدماتها للزبون، كما أن هذه الدراسة تشترك مع دراستنا في تناول أهم أبعاد جودة الخدمة كالاعتمادية والملموسية، كذلك اعتمدت على نفس أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والمقابلة والمنهج المتبع، أما الاختلاف فيكمن في حجم العينة ومجتمع الدراسة وهذا نظرا للاختلاف بين المؤسسة التي تجري داخلها الدراسة.

1 "ر2007) دراسة "بوعنان نور الدين 2

تتاولت هذه الدراسة جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاءدراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، وتمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى تأثير جودة الخدمة المينائية في تحقيق رضا العميل، وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة والمؤشرات ونماذج تقييمها وسبل تحسينها، كما هدفت إلى تطبيق نموذج لتقبيم جودة الخدمة المقدمة.

✓ منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف الدراسة وتحليل نتائجها مستخدما المقابلة والاستمارة كأداة للدراسة.

 $^{^{1}}$ نور الدين بوعنان: جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006.

✓ من أهم نتائج الدراسة:

عملية الاتصال بين المؤسسة المينائية لسكيكدة وعملائها ضعيفة وهذا ما يفسر عدم علم أغلبية العملاء بحصول المؤسسة على شهادة الإيزو الذي يعتبر من أهم المتغيرات التي حدثت في المؤسسة، وأغلبية عملاء المؤسسة وضعوا خدمة التفريغ في المرتبة الأولى وذلك يدل على أن هذه الخدمة التي تحتاج إلى يد عاملة كبيرة فيها نوع من التهاون من طرف العمال مما يكلف العملاء بعض الخسائر.

✓ أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

بالرغم من أن المؤسسة المينائية لسكيكدة طبقت نظام إدارة الجودة إلا أنها لم ترتق إلى الجودة التي يطلبها العملاء لذلك فعلى المؤسسة البحث عن الخلل الموجود بين الجودة الموجودة في المواصفات والجودة المطبقة ووضع إستراتيجية بالاعتماد على معايير الجودة.

✓ التعقيب:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، وبهذا نجد أن هذه الدراسة تناولت جودة الخدمات "كمتغير تابع" الذي يعتبر عنصر أساسي من دراستنا الحالية، وقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في إثراء الجاني النظري المتعلق بدراستنا (جودة الخدمة) من خلال تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة، بالإضافة إلى المؤشرات ونماذج تقييمها في حين تشترك هذه الدراسة في الاعتماد على نفس أدوات جمع البيانات والمتمثلة في المقابلة والاستمارة والتشابه في المنهج المتبع والمتمثل في المنهج الوصفي لكن الاختلاف يكمن في اختلاف المؤسسة التي تجرى فيها الدراسة ومتغيرات الدراسة، فنحن دراستنا تتمثل في الثقة التنظيمية كمتغير مستقل واعتبرنا جودة الخدمة متغيرا تابعا لها أما في هذه الدراسة فاعتبر الباحث جودة الخدمة متغيرا المعملاء.

- التعقيب العام للدراسات السابقة:

تتوعت الدراسات السابقة التي تتاولناها في هذه الدراسة والمتعلقة بموضوع الثقة التنظيمية وجودة الخدمة، ولقد تم توظيف أهم الدراسات التي اشتركت مع أحد متغيرات دراستنا، كل متغير على حدى، قصد الإلمام والاستفادة من تلك الدراسات الميدانية للقيام بالدراسة الحالية، فقد وجهتنا هذه الدراسة

الميدانية للقيام بالدراسة الحالية، بالإضافة إلى فهم أكبر لموضوع دراستنا، كما قدمت لنا معلومات حول الثقة التنظيمية، وجودة الخدمة كأحد أهم المتغيرات داخل المؤسسة.

وعلى العموم يمكن القول أن الدراسات السابقة وإن كانت تختلف من حيث المجال والتخصص وأيضا من حيث المناهج وطرق التناول للموضوع، إلا أنها تتقارب مع موضوعنا في النقاط التالية:

- أ. الاهتمام بالثقة التنظيمية وجودة الخدمة.
- ب. الاهتمام بالثقة التنظيمية في المؤسسات

أما نقاط الاختلاف مع دراستنا فتكمن في أن الدراسة الحالية ينصب اهتمامها حول العلاقة الموجودة بين الثقة التنظيمية وجودة الخدمة في "العيادة الصحية المتعددة الخدمات" وكيف تساهم الثقة التنظيمية على رفع مستوى الخدمة المقدمة، ونجد أن الدراسات السابقة التي تناولت جودة الخدمة ركزت على رضا العميل والزبون بالدرجة الأولى، أما الدراسة الحالية فتركز على أهمية القائم بالخدمة ودوره في الرفع من مستوى الخدمة المقدمة، كما تختلف الدراسة الحالية من حيث طريقة التناول والتحليل عن الدراسات السابقة، هذا ويقدم بحثنا بالعلاقة مع الدراسات السابقة إيضاءات حول دور الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحسين جودة الخدمة.

لقد عمقت لدينا هذه الدراسات الفهم الجيد وتحديد تصوراتنا حول الموضوع، إضافة على ما حددته الأطر النظرية حيث قمنا بالاستعانة ببعض النظريات التي لها علاقة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع، وقد استفدنا من هذه الدراسات والمقاربات النظرية في التحليل والتفسير.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه سابقا يمكن القول أن الفصل الأول بمثابة المدخل والنقطة التي يبدأ منها الباحث في معالجة وعرض دراسته، لأن هذه المرحلة تزيل الغموض الذي يسود موضوع الدراسة الحالية، وهذا لا يكون إلا من خلال عرض مجموعة من العناصر الأساسية المتمثلة في تحديد إشكالية الدراسة والفرضيات وأهداف الدراسة وأسباب اختيارنا للموضوع ثم تحديد المفاهيم وصولا إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

المقاربات النظرية المفسرة للموضوع

تمهيد.

أولا: النظريات الكلاسيكية.

1- نظرية الإدارة العلمية لـ 'فريديريك تايلور'.

2- نظرية البيروقراطية له الماكس فيبرا.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية.

- نظرية الفلسفة الإدارية له 'دوغلاس ماغريغور'.

ثالثا: النظريات الحديثة.

1- نظرية العاملين له 'فريديريك هارزبورغ'

2- نظرية الإدارة اليابانية "Z" لـ 'وليام أوشي'

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر النظريات من أهم المرتكزات التي تقوم عليها أي دراسة باعتبارها الوسيلة التي يستعملها الباحث للتعرف على موضوع دراسته بمختلف جوانبه، حيث يقوم بتقديم رؤية دقيقة وواضحة، وأهمية هذه النظريات لا تكمن في مجالها النظري فحسب بل تكمن في مجالها التطبيقي أيضا. ففي دراستنا هذه تطرقنا إلى بعض النظريات المتعلقة بالثقة التنظيمية بدءًا بالنظريات الكلاسيكية فالحديثة.

أولا: النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، فقد عملت على تقنين المهان والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة ولعلّ ما يثبت ذلك هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل نقسيم العمل انطلاقا من نطاق الإشراف و وحدة الأمر.

لذلك سنحاول استعراض أبرز هذه النظريات.

1 - نظرية الإدارة العلمية لـ 'فريديريك تايلور' (1856-1915):

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900–1920، على يد رائدها الأول 'تايلور'، حيث كانت هذه النظرية سببا في تتبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد¹، وتعالج هذه النظرية حالة عدم التقيد من قبل العاملين أثناء قيامهم بالعمل مما يؤدي إلى تنبذب في الإنتاج، وهذا التنبذب يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي، فإما أن تكون هناك طريقة مثلى ومحددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس موحدة، أو أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تحقق الكفاءة ولا مستويات الإنتاج المستهدفة لذا لابد على الإدارة أن بتعامل مع العمال وفق مبدأ العقاب والثواب، فمن يعمل وفق مبدأ الإدارة أي تعلمه في موقع العمل سينال مكافآت، أما الابتكار والإبداع فتلك أمور يهتم بها المختصون بالإدارة والإشراف لذلك فالمدير لا يثق بالعاملين لأنهم لا يعرفون ما يجب عليهم عمله دون رقيب.²

وتقوم هذه النظرية على جملة من الأساسيات هي:

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها، وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة.

¹⁻ صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، صلاح الدين عبد الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002،

 $^{^{20}}$ زيد عبودي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 20

- اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الإدارة والقدرة على الإنجاز.
 - تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية وتحفيزهم.
- تفسير مسؤولية العمل بن الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
 - استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل.

لقد دعا تايلور الى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولون عن التنفيذ، حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزيئيات، ويؤكد أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب في العمل.

انطلاقا مما تقدم يمكن القول أن هذه النظرية أغفلت النظرة الإنسانية للعامل وحاجاته النفسية والاجتماعية واعتباره مجرد مخلوق لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي، ومعاملته على أساس كذلك، كذلك نجدها اهتمت بما يجري من عمليات داخل المؤسسة وإغفالها البيئة الاجتماعية الخارجية وخاصة نقابات العمال الأمر الذي يعيق فهم وتفسير سلوك العاملين داخل المؤسسة وبالتالي القدرة على التأثير فيه.

ومن خلال هذه النظرية يتضح لنا أن الثقة التنظيمية تقوم على أساس القيم والمعتقدات السائدة داخل التنظيم والمتمثلة في اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تقوم على التخصص والتدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم والتقيد بوظائفهم أثناء قيامهم بالعمل. مما يؤدي إلى وجود ثقة بين العاملين والمؤسسة.

2- نظرية البيروقراطية له 'ماكس فيبر' (1864-1920):

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين، حيث تهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

_

 $^{^{-1}}$ صلاح الدين عبد الباقى: مرجع سابق، ص 23–24.

ويرى 'ماكس فيبر' باعتباره رائدا من رواد "الثقة" أن الإدارة ترى بأن العمال لا يحبون عملهم ولا يمكن أن يتحقق الأداء إلا من خلال الإدارة الدقيقة، فهي لا تقل أهمية عن سابقتها فقد صاغ أفكارها 'ماكس فيبر' سنة (1864–1920) والذي جاء بمبادئ البيروقراطية والتي تعني حكم المكتب، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات لتحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب المصلحة، كذلك يرى حتمية تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة العلمية، وضرورة أن تندرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد، وأن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلب التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي لعمل كل من العمال والإدارة بكفاءة وفعالية وثقة عالية بينهم. 1

وتتجلى أساسيات هذه النظرية في:

- التخصص وتقسيم العمل وذلك من خلال توزيع العمل على العاملين كل حسب خبرته وتخصصه أي الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - التسلسل الرئاسي أي هناك هرمية في السلطة في تحديد العلاقة بين المديرين ومرؤوسيهم.
 - نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوبة لشيوع الموضوعية والحياة في التعامل.
 - نطاق الإشراف ضيق، والتدريب لاكتساب العاملين مهام جديدة في مجال عملهم.

ومن خلال أساسيات النظرية البيروقراطية لصاحبها 'ماكس فيبر' يتضح لنا أن الثقة التنظيمية داخل المؤسسة تقوم على أساس تقسيم العمل والتخصيص الوظيفي، ووضع إجراءات وتطبيقها من قبل العمل. كما يتضح لنا أيضا بأنه على العامل أن يتخلى عن العلاقات الشخصية داخل مكان العمل، وهذا ما يؤكده لديهم الشعور بالانتماء التنظيمي للمؤسسة ومدى التزامهم وتطبيقهم لقوانينها.

مما سبق يتضح لنا أنه بالرغم مما قدمته هذه النظرية من أساسيات لتحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تحقيق الثقة داخلها إلا أنها اعتبرت الإنسان كآلة يؤدي واجباته بطرق محددة ثم تدريبه عليها

أو أسماء خمولي: أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 65–66.

 $^{^{2}}$ محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 2 000، ص 94 0.

واعتبار المؤسسة نطاق مغلق، واعتمادها على إمكانياتها الذاتية والداخلية لتحقيق الكفاءة، وليس نظاما مفتوحا تتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية، كما أهملت الجوانب الإنسانية والاجتماعية والفكرية للفرد وللعامل، أي إهمال جانب الثقة التنظيمية وهذا لاعتمادها على العلاقات الغير رسمية والروح المعنوية وقادسية القوانين مما جعلها غاية في حد ذاتها بدلا من أن تكون وسيلة لتحقيق غايات التنظيم من خلال الثقة مغفلة بذلك العوامل والمؤثرات الخارجية ودورها في تحقيق الثقة التنظيمية.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

- نظرية الفلسفة الإدارية له 'دوغلاس ماكغريغور' (1906-1964):

يقدم عالم النفس 'ماكغريغور' وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن الانطباع الذي يكوّنه الشخص اتجاه الشخص الآخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص، ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما X و Y واللتان نستعرضهما كالآتى:

1) نظریة X:

تنطلق هذه النظرية من افتراض أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح يكره المسؤولية، تهمه ذاته وتحقيق رغباتها ولا تهمه أهداف المؤسسة، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة والإشراف والرقابة الصارمة المباشرة.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الأساسيات أهمها:

- العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية ويتجنبونه قدر الإمكان.
- إجبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب.
 - يتهرب العمال من المسؤولية ويبحثون دائما عن التوجيهات الرسمية.

- يقدر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل وبذلك تقل طموحاتهم. 1

2) نظریة Y:

ويرى ماكغريغور في هذه النظرية "أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف، وإن زيادة الأجور والمكافاآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز العمل ورفع مستوى الأداء والانضباط واحترام القيم التنظيمية"²

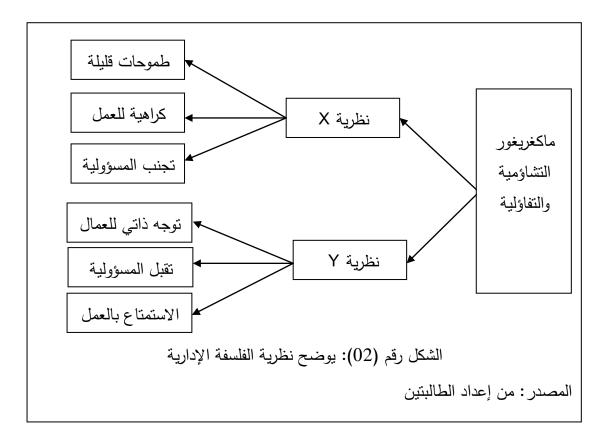
وأساسيات هذه النظرية تتجلى في:

- ينظر العمال إلى عمله بوصفه قيمة إيجابية يرغبون في أدائه بقدرة وفعالية فهو محبب لديهم شأنه شأن الراحة.
- يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها، هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
- تحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
- يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مباشر.³

 $^{-3}$ سيد الهواري: الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، $^{-3}$ 1976، ص $^{-3}$

 $^{^{-1}}$ فايز الزعبي، محمد عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص $^{-1}$

⁻² المرجع السابق، ص -4



وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن افتراضات النظريتين تختلفان بشكل كبير، حيث تقوم الأولى على أفكار تشاؤمية ومتشددة، بينما الثانية تقوم على أسس مرنة متفائلة. فالنوع الأول كسول يفتقد إلى الطموح ويميل إلى عدم الالتزام إلا في ظل الرقابة المستمرة وفي المقابل النوع الثاني هم أشخاص محبون للعمل طموحون ملتزمون ذاتيا بإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بأقصى فعالية ومن هنا هذا النوع جدير بثقة المشرف وثقة الإدارة وثقة الزملاء عكس الأول فهو ليس جديرا بالثقة إطلاقا.

ثالثا: النظريات الحديثة:

تعددت مداخل النظرية الحديثة نظرتها للتنظيم، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما ميزها من صرامة وجمود، اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السيكولوجية والاجتماعية للعمل داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم ومشاعرهم واتجاهاتهم على أداء التنظيم، بالإضافة إلى ذلك فإن السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين لتطوير النظريات وإدخال أساليب جديدة تأخذ بعين الاعتبار أن التنظيم نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات كالبيئة الاجتماعية والتكنولوجيا.

من هذا المنطلق سنحاول استعراض أهم النظريات الحديثة على النحو الآتى:

1 - نظرية العاملين له 'فريديريك هارزبورغ':

لقد شكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مائتي مهندس ومحاسب، وضمنه في كتاب نشره سنة 1959. وقد توصل 'هارزبورغ' إلى حقيقة مؤداها، أن عدم رضا الفرد بالرضا عن عمله إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته أ. وعليه فقد فرق 'هارزبورغ' بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد والتي اعتبرت من أهم أساسيات هذه النظرية وتتوزع كالآتى:

- العوامل الدافعية:

تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه، وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفراد مما يؤدي إلى مستوى عالٍ من الرضا، ومن هذه العوامل: الاعتراف من الإدارة والزملاء بإنجازات وأعمال الفرد، الشعور بالإنجاز والإحساس بأهميته، المسؤولية المتزايدة، التطور والنمو الشخصى.

- العوامل الوقائية (الصحية):

وهي تلك العوامل التي تؤدي عدم وجودها إلى خلق إحساس بعدم الرضا، وودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعمال و تشجيعهم على العمل أكثر، وهذه العوامل تحددها المجالات التالية: طريقة الإشراف، سياسة الإدارة ومكانة الفرد في السلم الوظيفي وظروف العمل، العلاقات مع الرؤساء، ظروف العمل، المركز الاجتماعي. 3

مما تقدم يمكن القول أن هذه النظرية لم تعمل على قياس درجات الرضا وعد الرضا بل ركزت على وجود حالة الرضا وعدم الرضا، فهي لم تستخدم طرق القياس للتفرقة بين الشعور بالرضا التام والاستياء الشديد، بل اعتمدت على التقدير الشخصي للفرد موضع البحث.

 $^{-2}$ سعد عيد مرسى بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص $^{-2}$

 $^{^{-1}}$ علي غربي: تتمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص86.

 $^{^{-3}}$ راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص $^{-3}$

تعتبر نظرية العاملين بمثابة دعوة لتأسيس الثقة التنظيمية من خلال إشباع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية، وفي هذه النظرية لفت الانتباه إلى العلاقة بالمشرف واعتبر السلوك الإشرافي عامل للرضا وتحفيز للعاملين.

2- نظرية الإدارة اليابانية "Z" لـ 'وليام أوشي':

بدأ الاهتمام بالنظرية حديثا خاصة منذ بداية الثمانينات من هذا القرن ويرجع الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو كل أسواق العالم. 1

حيث توصل 'وليام أوشي' إلى نموذج جديد في الإدارة والتحفيز وسماه نظرية Z والتي أصدرها في كتابه "نظرية Z" كيف قابل الأمريكيون التحديات اليابانية الذي صدر عام 1981، والذي استمد مقوماته من التجربة اليابانية، حيث تحدث عن خصائص المجتمع الياباني ومقوماته، وأكد على ضرورة إشعار العاملين بروح الجماعة.2

وتتجلى أساسيات هذه النظرية في:

- الثقة: تعتمد المنظمات اليابانية في تعاملاتها على النظام الإداري الموسع الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين، فبدون توفر جو الثقة تتحول العلاقة الإنسانية إلى صراع وبتوفيره يصبح كل شيء ممكن.
- المهارة: تتسم الممارسات اليابانية بالمهارة، ولا شك أن هذا لا يتم إلا بالخبرة والتجربة والممارسات الطويلة للوظيفة.
- الألفة والمودة: تعتمد الرابطة المشتركة في الإدارة اليابانية على الألفة والمودة والذي يؤدي إلى إقامة علاقات اجتماعية وصدقات متينة وإلغاء الأنانية.

 $^{^{-1}}$ رضا صاحب أبو محمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، $^{-1}$ ص $^{-1}$

 $^{^{2}}$ ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، دار وفاء للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 1993، ص 17 – 175.

وقد ساهمت هذه النظرية في مجال الثقة والتحفيز إلى ما يلي:

- القرار الجماعي المشترك هو الذي يدفع إلى الإنتاجية والشعور بالرضا.
- تساهم سياسة التوظيف الدائم في تنمية أواصر الثقة والولاء لدى العاملين.
 - $^{-1}$ الاشتراك في عملية تحديد الأهداف يعد أساس تحقيق الرقابة الذاتية. $^{-1}$

مما سبق يتضح أن الثقة بجانب الرضا تعتبر أهداف رئيسية في إدارة الجودة داخل المؤسسات، كما أن الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل وتعليم الأفراد يجعلهم يشعرون بنوع من الثقة بينهم وبين المؤسسة وهذا يؤدي للولاء لدى العاملين اتجاه المؤسسة التي يعملون بها.

 $^{^{-1}}$ ماكس إيه ايجرت: التحفيز ، مكتبة جرير ، ط2، 2008، ص $^{-1}$

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم أهم النظريات المتعلقة بالموضوع، من بينها النظريات الكلاسيكية، والنظريات الحديثة، والتي تعتبر الإطار المرجعي لكل باحث، والتي حاولت تفسير السلوك الإنساني داخل التنظيمات، كما اهتمت بالعنصر البشري إذ أن كل نظرية تختلف عن الأخرى في تفسير العلاقات الموجودة بين العاملين ومختلف الأعمال والسلوكيات من وجهة نظر كل باحث.

الفصل الثالث

الثقة التنظيمية

تمهيد.

أولا: نشأة وتطور الثقة التنظيمية في المنظمة.

ثانيا: أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمة.

ثالثا: خصائص الثقة التنظيمية.

رابعا: أبعاد الثقة التنظيمية.

خامسا: أسس الثقة التنظيمية.

سادسا: نماذج الثقة التنظيمية.

سابعا: معوقات بناء الثقة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

حظي مفهوم الثقة التنظيمية باهتمام الباحثين على اعتبار أن الأفراد يلتزمون بالأهداف التنظيمية التي يثقون بها، وقد أخذت الثقة التنظيمية تتطور على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، نظرا لأهمية الثقة التنظيمية في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار، ولهذا فهي تعتبر من أهم مكونات الحياة التنظيمية، كما أنها من أهم العناصر المحفزة في بيئة العمل.

أولا: نشأة وتطور الثقة التنظيمية في المنظمة:

تدعم أدبيات الإدارة فكرة بأن الثقة تمثل عنصر حيوي للمنظمات الفاعلة، إذ كتب منظروا المنظمة لعقود كثيرة حول أهمية الثقة التنظيمية في دراساتهم أمثال 'McGregor, Likert'، فالإنسان يكون بحاجة للثقة من الولادة حتى المماة فالثقة هي ذلك الشعور الذي يكون مطلوبا ضمن العائلة وبيئة المدرسة وحياة العمل وبين الأصدقاء، وتعد الثقة موضوع اهتمام العديد من الفروع العلمية الاجتماعية مثل علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع والاقتصاد والسلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية.

وتعد البدايات الحقيقية لدراسة الثقة منذ عام 1970 رغم أن هناك بعض المحاولات البسيطة التي سبقتها من قبل علماء معروفين مثل 'McGregor and Likert' في الستينات وقد وصف الثقة على أنها الصمغ الاجتماعي (social glue) الذي يربط ويلصق الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية معا وكذلك هي عنصر أساسي لبناء العلاقات الإنسانية أنها تخلق التآزر وتعطي الشعور بالأمان.

تعد الثقة واحدة من أبرز القيم التنظيمية وأكثرها إلحاحا خاصة مع التطورات الهائلة في عالمنا الحاضر، فقد أصبحت بيئة المنظمات أكثر ديناميكية وتعقيدا وذات درجة عالية من التأكد، لذا أصبحت الموارد البشرية في المنظمات أهم أصول تلك المنظمات لأنه المورد الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على تعظيم الاستفادة من المميزات التي توفرها الظروف البيئية للقرن الواحد والعشرين، وفي ذلك يشير أحد المفكرين إلى خاصية (عدم الثقة) التي كانت متلازمة للمنظمات التقليدية المتراجعة أ، وكان نجاحها يعتمد على المدير، بينما المنظمات الحديثة تعتمد على قدرة مجموعات العمل وانسجامها لتحقيق الأهداف التنظيمية تتبنى الثقة وتعتبرها عاملا مؤثرا في كفاءة وفعالية الأداء وأصبح نجاح المنظمة مسؤولية جميع العاملين، وبذلك فإن المنظمات دوما بحاجة إلى تدعيم مستوى الثقة فيما بين أطراف عملياتها.

في القرن الحادي والعشرين بلغت العولمة أوجها وباتت البشرية معتمدة على المعلومات والمعرفة ومنها يتكون المجتمع الحالي "مجتمع المعرفة" لم يعد الآخر مجهولا بالنسبة لنا كما في السابق فنظم المعلومات والسجلات الإلكترونية، بالإضافة إلى وجود قوانين تضمن حقوق طرفي العمل (المالك

_

 $^{^{-}}$ مصطفى محمد هادي، عبد الرضا مشكور: دور الثقة التنظيمية في تطورات رأس المال الاجتماعي، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، جامعة القادسية، 2017، ص $^{-}$.

والموظفين) مما يساعد على تخفيض درجة المخاطرة في علاقات العمل مع ضمان ملاحقة من تثبت إدانته أو خيانته لعقد العمل وإجراء المساءلة العادلة والشفافة، كل ذلك أوجد إمكانية كبيرة للثقة بالآخرين. 1

أي تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة المدى ويمكن الإشارة إلى تطور مفهوم الثقة من خلال المحطات الزمنية الهامة التي مرت بها:

- بداية الخمسينيات: ظهر الاهتمام العلمي بالثقة كموضوع رئيسي في علم النفس.
- بداية الستينيات: برزت أفكار الثقة في علم الاجتماع ودورها في العمليات الاجتماعية.
- مرحلة السبعينيات: تبلور فيها مفهوم ودور الثقة في التنظيم وذلك مع تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية.
- خلال التسعينيات: نال موضوع الثقة اهتمام متزايد من علماء الإدارة انطلاقا من المدرسة التقليدية مرورا بمدرسة العلاقات الإنسانية إلى نظرية النظام التعاوني وبذلك تجسيد مفهوم الثقة خلال هذه المرحلة.²

ثانيا: أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمة:

إن تكوين الثقة في المنظمة تعتبر شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأهداف التنظيمية كما أن بناء الثقة له تأثير كبير على مخرجات العمل، فكلما زادت الثقة داخل المنظمة كلما قل دوران العمل، والغياب وانخفضت الصراعات. وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس المال الاجتماعي للمنظمة سواء كانت الثقة بين العاملين أو بين العاملين والإدارة، وأن المنظمات التي تسود علاقتها وأنشطتها ثقة عالية تكون أكثر نجاحا وإبداعا من المنظمات

-2 عايدة سعيد ديب: مرجع سابق، ص-2

65

¹⁻ المرجع السابق، الصفحة نفسها.

التي تقل فيها الثقة، ولقد بينت عدة دراسات وبحوث أن الثقة تعد عاملا مهما في البقاء التنظيمي لكل المنظمات كما أن لها الدور الكبير في بقائها على المدى الطويل. 1

وقد أشارت دراسة الساعدي سنة 2001 إلى أن الثقة التنظيمية وسيلة وعامل لتقليل الكلف، فهي تقال كلف الإشراف والتحكم بالأداء وكلف عقد الصفقات والعقود كما أنها عامل لتقليل التعقيد التنظيمي إذ أن الافتقار للثقة يترجم إلى حاجة لتدرج هيكلى أكبر، كما أنه مهم جدا استراتيجيا.

يشكل مصدرا للميزة التنافسية الملموسة قابلة للتقليد بشكل أو بآخر إلا الثقة التنظيمية التي يصعب تقليدها بين المنظمات كما أنها عاملا وعنصرا للاستثمار ووسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند إلى التعاون وإنتاج رأس المال الفكري فضلا عن أن الثقة وسيلة لزيادة كفاءة التصرف.²

ولقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية "الأفراد، المنظمة" وهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي، وعامل أساسي في أي شكل للتفاعل الإنساني، والثقة مهمة جوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردي بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي. 3

وللثقة التنظيمية أهمية كذلك وتكمن في:

هناك تزايد في الدراسات التي تؤكد أن الثقة هي العامل الرئيسي في تحديد العلاقات، سواء كانت هذه العلاقة بين الأب وأبنائه، أو بين الأستاذ المحاضر والطلبة، أو بين الطبيب ومريضه، أو بين الموظف ومؤسسته...

فقد ثبت أن الثقة تساهم في بناء العلاقة الشخصية وتساعد على حرية التعبير بصدق في حين أن انعدامها يؤدى إلى تدهور العلاقات الشخصية والتصلب، في المواقف الإنسانية.

_

 $^{^{-1}}$ عبد المحسن الصقر: ممارسة التعليم وعلاقته بالثقة التنظيمية، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014، ص $^{-1}$.

²⁻ مؤيد الساعدي وآخرون: علاقة التقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بحث استطلاعي تحليلي، مجلة دورية محكمة تصدر عن مخبر إدارة التسبير، المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر، العدد الأول، 2012، ص 20-21.

 $^{^{-3}}$ مصطفی محمد هادي، عبد الرضا مشكور: مرجع سابق، ص $^{-3}$

ولقد كانت النظرة لموضوع الثقة بين التنظيم والعاملين تقاس وتفسر كأي متغير في الاتصالات فقط بينما هي ليست كذلك، لأن مكان العمل به متغيرات كثيرة تجعله يختلف عن ظروف المنزل أو قاعة المحاضرة أو عيادة الطبيب.

توصل 'Ouché' من خلال نظرية 'Z' أن الدرس الأول المستفاد هو 'الثقة' مضيفا إلى أن الثقة والإنتاجية أمران متلازمان الأمر الذي ينتج عنه أنه لا يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية في التنظيم إلا عندما يصل المديرون إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل أهمية إن لم يرد على الجانب التقنى. 1

إن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والنتظيمية، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردي كما أن الثقة تعد عاملا مهما لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة.

حدد 'Fitzroy, 2007' المنافع التي تعود على المنظمة نتيجة توفر الثقة كالآتي:

- تزيد الثقة من ولاء الموظفين للعمل بالمنظمة.
- تؤدي إلى تحسين تنامي العلاقات الشخصية وتكون الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤوليات.²
 - تعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل.
- تحقق الثقة الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل، وهذا يعود إلى الخبرة المتراكمة بين الأطراف حول سلوكات بعضم تجاه الآخر.
 - تؤدي الثقة دورا حاسما في تحقيق الالتزام التنظيمي.
 - تعتبر الثقة مهمة في رفع مستوى الأداء التنظيمي وعملية خلق المعرفة. 3

-

⁻ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله: السلوك النتظيمي: المفاهيم- النظريات- التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4، ص70.

 $^{^{2}}$ عايدة سعيد ديب: مرجع سابق، ص 15–16.

³ - العنزي سعد علي الساعدي، مؤيد يوسف نعمة: الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 05، 2014، ص 54.

ثالثا: خصائص الثقة التنظيمية:

تتسم الثقة التنظيمية بالمؤسسة بعدة خصائص وملامح من أهمها:

- أنها ذات مستويات متعددة حسب التسلسل الهرمي بالمؤسسة.
- أنها تعتمد على مبادئ وقيم أخلاقية سليمة مثل: الصدق، الأمانة، النزاهة، العدالة.
 - أنها تعتمد على دقة المعلومات وسهولة انسيابها وتدفقها داخل المؤسسة.
 - أنها عملية دبنامبكية ولبست ثابتة.
 - أنها تعتمد على الاتصال والتواصل الفعال.
- $^{-}$ أنها متعددة الأبعاد والمجالات وتؤثر فيها عوامل عديدة وتحكمها ضوابط ومحددات أساسية. 1

وللثقة التنظيمية خصائص أخرى وهي كالتالي:

- متعددة المستويات: أي أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل أو بين العاملين والإدارة العليا للمنظمة، أو بين المنظمات بعضها ببعض، على سبيل المثال ثقة الجامعة في جامعة أخرى.
- ذات جذور ثقافية: أي ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد والقيم والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.²
- تعتمد على الاتصال: وهذا يعني أن الثقة التنظيمية هي نتاج سلوكيات الاتصال الإداري مثل: توافر المعلومات الدقيقة للجميع وإعطاء التفسيرات للقرارات وإظهارها الصدق والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.

 2 السيدة محمود إبراهيم سعد: العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية ، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 81، 2013، ص417.

¹⁻ محمد عيد عتريس: تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة النتظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية بجامعة الزقازيق، العدد93، الجزء الثاني، أكتوبر 2016، ص242.

الثقة التنظيمية الفصل الثالث

- الديناميكية: فالثقة في تغير مستمر فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر كالبناء 1 وأخيرا تذوب بين الأفراد داخل المنظمة.

رابعا: أبعاد الثقة التنظيمية:

معظم الدراسات والبحوث التي تناولت النقة التنظيمية قد قسمتها إلى ثلاثة أبعاد؛ وهي:

✓ الثقة في المشرفين (الرئيس المباشر) (Trust in Supervisors):

وهي تمثل التوقعات الإيجابية للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، والثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم لن يساء لها. إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أمين أو يعمل على استغلالهم. فاكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين وأن تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي تبنى كبناء من خلال 2 استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل وسياسة 'أنا أربح أنت تربح'.

✓ الثقة في زملاء العمل (Trust in Co-Worker):

هي تلك العلاقة التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين. 3

✓ الثقة في إدارة المنظمة (trust in Organization Management):

⁻¹عايدة السعيد: مرجع سابق، ص18.

 $^{^{-2}}$ محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، $^{-2012}$ ، ص86.

³⁻ نور الدين تاوريريت وآخرون: دليل الممارسة المهنية للسلوك، دار على بن زيد للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2018، ص156.

تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.

من خلال ما تقدم يتبين لنا أن:

- الثقة من العوامل الرئيسية في كفاءة وفعالية مجموعات العمل.
 - التنظيم يعتمد كلية على قدرة مجموعات العمل وانسجامها.
- المنظمات الحديثة تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وكذا شمولية الفكر والجهد لحل المشاكل.

وبالتالي لابد من وجود الثقة لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل التنظيم وتحقيق الأهداف بكفاءة. 1

ويمكن تقسيم الثقة التنظيمية إلى الأبعاد التالية:

✓ الثقة المعتمدة على القدرة:

يذكر (Jarvenpaa) أن الثقة المعتمدة على القدرة توجد حينما يعتقد الأفراد بأن المشارك الآخر لديه معرفة غزيرة ويُعتبر خبيرا في مجال محدد². وتشير إلى الخصائص المتمثلة بالمهارات والخبرات والمعرفة والفعل على ما هو مطلوب، ويعتبر الحائز على الثقة جديرا بها لأداء العمل على أكمل وجه ومساعدة الآخرين في حل المشكلات في تواجدهم داخل العمل.³

_

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق، ص 159.

²- Jarvenpaa.S.L, al: Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams, Information Systems Research, vol15-N°3, USA, 2004, pp 250-267.

 $^{^{-3}}$ أحمد بن حسن الزهراني: مرجع سابق، ص $^{-3}$

أما (Soko) فيرى أن الثقة المبنية على القدرة هي التي تهتم بتوقع أن الشريك أدى دوره بكفاءة أ، وعلى المستوى النقليمي الثقة بالقدرة أو بالجدارة تأتي من خلال القدرة على الأداء والمشاركة، بالإضافة إلى مجموع الموارد والإمكانيات التي تمتلكها المنظمة، أما على المستوى الفردي فهي تتعلق بالاحتراف والقدرة على القيام بالمهام وواقعية الحكم والمهارات الشخصية، ومن الأمور التي تزيد من عامل الثقة بالجدارة أو القدرة هي: التوجه نحو الإنجاز، البحث عن المعلومة، التذكير الإدراكي، تفهم الآخرين، الثقة بالنفس، التأثير والإقناع، والتعاون. 2

✓ الثقة المعتمدة على الخيرية (Cumming-Bromiley):

أن الثقة المعتمدة على الخيرية تنطلق من أن كل طرف يتوقع أن الطرف الآخر لا يقوم بعمل يأخذ منه مزايا إضافية من الطرف الآخر إذا أتيحت له الفرصة مواتية أو يحدث له ضرر على مصالحه، وفي نفس السياق يرى 'Mayer' أن الخيرية هي إدراك التوجه الإيجابي الذي لا يتبعه ضرر للموثوق نحو الواثق. ويضيف 'White-Muthusamy' أن مفهوم الثقة المعتمدة على الخيرية يقوم على مبدأ عدم ترصد الفرص أو البحث وتحقيق المنافع الشخصية من خلال الخداع والخبث.

خامسا: أسس الثقة التنظيمية:

تعتبر الثقة التنظيمية متطلبا أساسيا للتحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة، أي الاعتماد على المعلومات والمعرفة، من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة لذلك فهي تحتاج إلى قواعد وأسس لابد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزعته، ومن هذه القواعد:

عدم الإفراط بالثقة في الآخرين: فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.

- محدودية الثقة: ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بحدود في المؤسسات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.

¹- Green. R: Measuring goodwill Trust between Groups of People, three years of an oil industry alliance, strategic change, ghichester, vol12, N°7, 2003, p369.

 $^{^{-2}}$ جمعة أشرف فضيل: مقدمة الجدارة، مؤسسة الشرق الأوسط للتنمية الإدارية، السعودية، ط1، 2006، ص $^{-2}$

- القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإن بعض الظروف قادرة على إحداث تغير، لذا يتوجب على المؤسسات امتلاك القدرة على التكيف.

- الحزم: تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتحديد الذات، والتعايش مع التوقعات مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب. 1
- التكامل التنظيمي: الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المؤسسة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمؤسسة.
- الاتصال: حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالا شخصيا لكي يكون حقيقيا ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء، لذا لابد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالإستراتيجيات التنظيمية.
- تعددية القادة: تتطلب الثقة تعددية الثقة في القادة، حيث أن من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المؤسسات المعتمدة على الثقة لوحدها.
- تتاقض الثقة التنظيمية: من السهل تحطيم الثقة إذا ما وهبنا بطرق غير متوقعة، بينما من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق. 2

سادسا: نماذج الثقة التنظيمية:

1- نموذج ويثتر 1998:

النموذج الذي قدمه ويثنر 'Whitener' للثقة التنظيمية تشكل فيه التصرفات الإدارية أساسا لبنائها.

ويقوم النموذج على أن كل من الطرفين يسلك سلوكا إداريا سليما يتماشى مع توقعات الطرف الآخر، وهذا السلوك المولد للثقة يتكون من عدة عناصر؛ هي:

_

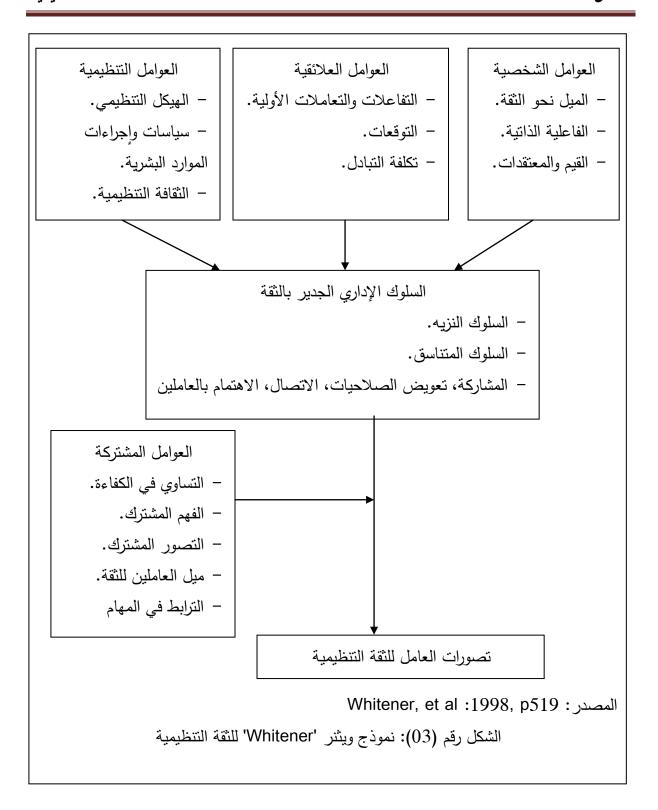
أ- زياد المعشر، مجدولين الطراونة: أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين و المعلمات في مديريات التربية و التعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2012، 030.

 $^{^{2}}$ نسرین أبو شاویش: مرجع سابق، ص 21.

- تماسك السلوك وتتاسقه وديمومته: تشير إلى ثبات تصرفات الشخص وإمكانية التنبؤ بسلوكه المستقبلي وفي تصرفاته السابقة.

- تكامل السلوك ونزاهته: وتشير إلى توافق أقوال الشخص مع تصرفاته وأفعاله.
- الاحتواء: ويقصد به مدى قدرة المدير على احتواء المرؤوسين، وقدرته على توفير المعلومات الدقيقة، وشرح وتفسير القرارات والانفتاح على المرؤوسين من خلال تفويض صلاحيته وإشراكهم في صناعة القرار.
- الاهتمام: حجم ما يوليه كل طرف من اهتمام لحاجات ودوافع الطرف الآخر وقدرته على إشباعها، كما تلعب العوامل التنظيمية المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، وسياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية والعوامل الشخصية المتمثلة في: سمة الميل إلى الثقة لدى الفرد، والقيم والمعتقدات، والتقاليد، والفعالية الذاتية التي يتميز بها الفرد، والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين والمتمثلة في العلاقات اليومية، والتفاعلات والتوقعات، دور مساعد في بناء الثقة التنظيمية أ. وهذا ما يوضحه الشكل التالى:

¹⁻ ساخي بوبكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، مذكرة ماجستير في النتمية البشرية وفعالية الأداء، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2016/2015، ص 77-78.



2- نموذج الثقة التنظيمية:

يقدم نموذج الثقة التنظيمية على أنها عملية ديناميكية في السياق التنظيمي، بحيث يفرق بين الثقة وبين العوامل أو السلوكات التي تساهم في بناء الثقة، وتنميتها بين الأفراد، ويوضح النموذج عنصرين من أهم العناصر المكونة للثقة وهما:

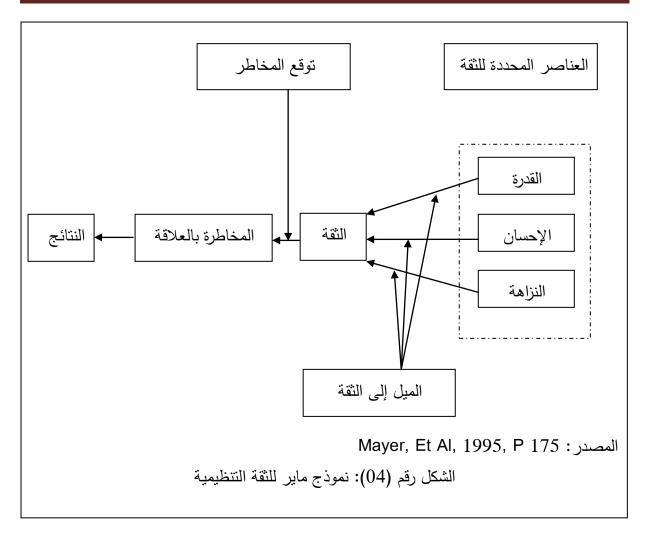
- الاستعداد للثقة: وهو الرغبة العامة للثقة بالآخرين "رؤساء وزملاء"، وذلك تبعا لشخصية الفرد، وخبراته الحياتية، وخلفيته الثقافية، ودرجة تعلمه، والعديد من العوامل الاجتماعية، والاقتصادية.

- الجدارة بالثقة: وهي تشير إلى التوقعات والاعتبارات بخصوص دافعية الآخرين "رؤساء أو زملاء"، ونواياهم أثناء تصرفاتهم، والسلوك الذي يشير إلى الثقة، وعدم الحيطة في التصرف، والذي يعكس الرغبة بعد الحصانة أمام الآخرين "رؤساء أو زملاء" وعدم متابعة تصرفاتهم.

ويفرق النموذج بين الثقة والسلوكات الموثوق بها، حيث تقع السلوكيات الموثوق فيها فعليا، متى أخذ مانح الثقة المخاطرة التي تضم الموثوق به طرفا فيها، وإذا خالف الموثوق به ثقة مانح الثقة من خلال إظهار إخفاق في القدرة، والإحسان، والنزاهة، فحينئذ يمكن لمانح الثقة أن يقرر التوقف عن منح الثقة للموثوق به في المعاملات المستقبلية ويفترض هذا النموذج أن الثقة ليست عاملا ثابتا بل هي عامل أخلاقي يعتمد على التفاعلات الحاضرة، والتي تشكل العلاقات اللحقة بين الطرفين 1. وأن المستويات المرتفعة للثقة لا تفترض الثقة العمياء.

والشكل التالي يوضح نموذج 'ماير':

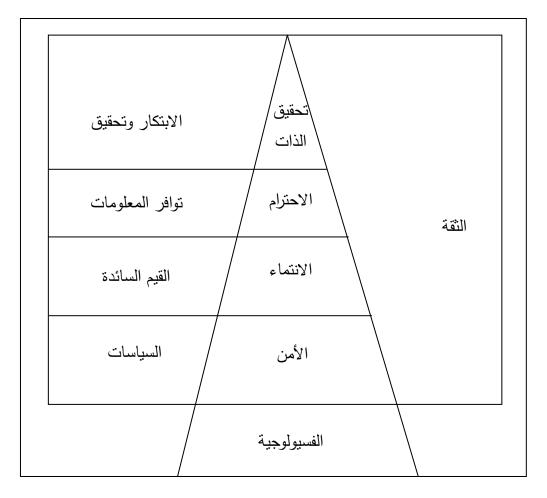
¹- Mayer, D, W: Human Resource Management, Principles and Practice, Commerce Clearing House, inc-network, 1992, p175.



3- نموذج الغامدي:

يتضح النموذج في الشكل (04) والذي يظهر فيه أن الاحتياجات الأولية للثقة التنظيمية في البيئة السعودية، تبدأ من مستوى احتياجات الأمن والتي تنقسم إلى نوعين، الأول منهما: هو الحاجة إلى الأمن المادي المادي المتعلق بمكان العمل، والثاني: وهو البيئة المهنية المستقرة التي يستطيع الموظف من خلالها بناء توقعاته المستقبلية على معلومات حقيقية يمكن الاعتماد عليها، وهذه تندرج تحت ما يسمى بالقيم السائدة. أما في المستوى الثالث فيأتي عامل "توافر المعلومات" مع حاجة الاحترام والتقدير، أما في المستوى الرابع: من هرم 'ماسلو' للاحتياجات فيه مرحلة تحقيق الذات والتي يقابلها عامل الابتكار وتحقيق الذات. 1

¹⁻ الغامدي عبد الله عبد الغني: الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد14، العدد3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1990، ص26–28.



المصدر: الغامدي: مرجع سابق، ص 26.

الشكل رقم (05): نموذج الغامدي للثقة التنظيمية

سابعا: معوقات بناء الثقة التنظيمية:

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها ويمكن تلخيصها كما يلى:

✓ هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم: ويكون ذلك بسبب بعض الممارسات السلبية التي تقوض بناء الثقة وتضعفه كفرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة والتي قد تكون نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إداريا وكذلك مركزية اتخاذ القرارات وعدم إشراك الأفراد في صناعة القرار أو تقديم الآراء.

✓ استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: مثل نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، نظرا لأن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن، ويقلل من دافعيتهم للعمل. كما قد يترتب على مثل تلك الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

- ✓ الشك وعدم الثقة: ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وانهيارها داخل المنظمات، ويعتقد أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي، يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة، وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين، ولا يمكن الاعتماد عليهم، ومن ثمة لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.
- ✓ تضليل الثقة واستغلالها: فعلى مستوى المنظمات والأفراد، قد يتعرضون إلى انتهاكات من قبل الأشخاص الأنانيين والمخادعين، فيتم استغلال الثقة بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين والمنظمات التي يعملون بها والمتأمل في المعوقات السابقة يتضح له أن:
- هناك أمور صغيرة، وإجراءات إدارية قد يغفل عنها المسؤولون قد تتسبب بانهيار أسوار الثقة داخل التنظيم.
- هدم الثقة والقضاء عليها أسرع وأيسر مقارنة ببنائها وتدعيمها، وهذا ما يحتاج إلى تكاثف الجهود للمحافظة عليها.
- ✓ الإخلال بالعقد النفسي: ويقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته، وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسئمي بالعقد النفسي لأنه يظهر في صيغة مكتوبة.
 ويتضح ذلك جليا من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد على العاملين في المنظمة. ¹
- ✓ الثقة المعتمدة على الأمانة (الاستقامة): يعرف (Blau) بأنها إدراك الواثق بأن إخلاص الموثوق فيه من مبادئه الشخصية والتي تلقى قبولا لدى الواثق نفسه. ويلاحظ أن إدراك الأمانة في

 $^{-1}$ دلال العريفي: مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير،، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2018/2017، ص28-29.

_

العلاقات هو الحكم الموضوعي يتوافق وارتباط الأقوال بالأفعال السابقة للموثوق به، وذلك إلى المدى الذي به تطابق الأفعال مع الوعود المقطوعة. 1

أما 'Roth-Sitkin' فيرون أن الثقة المعتمدة على الأمانة تتحقق داخل المنظمات من خلال انسجام مدركات الأفراد مع قيم الثقة التنظيمية، لأن القاعدة المنطقية تقول أن عدم تطابق وانسجام القيم سوف يقود إلى الشعور بعدم الثقة². وفي نفس السياق يوضح (Mayer 1995) أن الثقة المعتمدة على الأمانة تبنى على المدركات بأن إخلاص الموثوق به للمبادئ الموضوعة يجد قبولا من جانب الواثق.³

¹- Blau. P. M: Exchange and Power in Social Life, John Wiley, New York, 1964, p94.

²- Sitkin. S. B, Roth. N. L: Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust, Organization Science, vol4, N°3, USA, 1993, p 392.

³- Mayer. G, al: An Integrative Organization Trust: past, present and future, Academy of Management review, vol32, N02, 2007, p349.

خلاصة الفصل:

ينطوي مفهوم الثقة التنظيمية على تأثيرات في سلوكيات الأفراد والجماعات وتأثيراتها المتبادلة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. وقد أدركت كل من الإدارات والعاملين على حد سواء أن الثقة تساعد في تعزيز وتنمية السلوك التعاوني، وتعزيز الاستجابات الفاعلة في حل المشكلات فتسهم في خلق الشعور بالرضا تارة وبالاستياء تارة أخرى.

فقد تم في هذا الفصل القيام بمجموعة من العناصر والتي تتمثل في أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمة، بالإضافة إلى خصائص الثقة التنظيمية كالاعتماد على مبادئ وقيم أخلاقية سليمة مثل الصدق والأمانة وأخيرا تم التطرق إلى أسس ومعوقات الثقة التنظيمية وبعض النماذج التي تتحدث عن الثقة التنظيمية.

الفصل الرابع أساسيات في جودة الخدمة

تمهيد.

أولا: الجودة:

1- نشأة وتطور الجودة.

2- أهداف الجودة.

3- أهمية الجودة.

4- أبعاد الجودة.

5- الاتجاهات الحديثة المفسرة للجودة.

ثانيا: الخدمة:

1- سمات وخصائص الخدمة.

2- أهمية الخدمة.

3- تصنيف الخدمة.

4- طرق تقديم الخدمة.

5- عناصر إنتاج الخدمة.

ثالثا: جودة الخدمة:

1- أنواع وخصائص جودة الخدمة.

2- أهمية جودة الخدمة.

3- خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة.

4- أساليب تحقيق جودة الخدمة.

5- أبعاد جودة الخدمة.

- 6- نماذج تقييم جودة الخدمة.
 - 7- تقييم جودة الخدمة.
- 8- المداخل النظرية لقياس جودة الخدمة.

رابعا: جودة الخدمة الصحية:

- 1- أهداف جودة الخدمة الصحية.
 - 2- أبعاد جودة الخدمة الصحية.
 - 3- أنواع الخدمات الصحية.
- 4- أهمية الجودة في الخدمات الصحية.
 - 5- قياس جودة الخدمة الصحية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر قطاع الخدمات أحد أهم الاتجاهات الحديثة للاقتصاديات المعاصرة بالنظر للحصة التي يستحوذ عليها في ميدان الشغل، وكذا مساهمته الهامة في الناتج الإجمالي، بعدما كان هذا القطاع يعاني من الإهمال ويترتب في المرتبة الثالثة كونه لا يساهم في خلق الثروة بسبب لامادية منتجاته، بعد الثورة الصناعية والتطور الصناعي نمى قطاع الخدمات بسرعة فائقة وحولت معظم الاقتصاديات إلى اقتصاديات خدمية. وأصبح الآن موضوع جودة الخدمة يحتل موقع الصدارة في أبحاث وكتابات أغلب الباحثين من أجل سعي العديد من منظمات الأعمال الإنتاجية منها والخدمية على حد سواء إلى تطبيق وإرساء دعائم الخدمة وأساليب قياسها.

أولا: الجودة:

1- نشأة وتطور الجودة:

يمكن إرجاع أصول التفكير في الجودة إلى حقب زمنية بعيدة فكانت الدقة والإتقان هما المرادف الأساسي للجودة، حيث ظهرت في حضارات متعددة في مقدمتها الحضارة الفرعونية (في بناء الأهرامات) والحضارة الصينية (بناء سور الصين العظيم) وفي الإسلام كان "الرسول صلى الله عليه وسلم" يحث على الجودة في العمل من خلال الأحاديث حيث يقول صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه".

ومنذ بداية القرن العشرين وانطلاق الثورة العلمية والتكنولوجية، أُعيد تشكيل مفهوم الجودة بأبعاد جديدة حيث ارتبطت ارتباطا وثيقا بالإدارة كوظيفة أساسية وقد اتفق معظم الباحثين على المراحل التاريخية التالية لتطوير مفهوم الجودة وهي متداخلة التأثير.

✓ المرحلة الأولى: مرحلة مسؤولية العامل (الحرفي) عن الجودة قبل عام 1900:

الملامح الأساسية لهذه المرحلة أن التحكم في الجودة كان يتم برقابة العامل على عمله اعتمادا على مهاراته ودقة أدائه، حيث كان الإنتاج يعتمد على اليدوية كما كان بمعدلات قليلة يسهل السيطرة عليها وتحديد نطاق المسؤولية فيها.

✓ المرحلة الثانية: مرحلة مسؤولية الملاحظ (رئيس العمال) 1900 إلى 1920:

مع بداية القرن العشرين ظهر مفهوم التصنيع الحديث وزادت معدلات الإنتاج، وظهرت الحاجة إلى تتميط بعض الأعمال والمنتجات المستخدمة كقطع الغيار لبعض المعدات، ومن أصبح أداء العمالة يتشابه في نوعية العمل، واعتمد أسلوب العمل في هذه المرحلة على تقسيم العمالة إلى مجموعة مسؤولة

من أحد الأشخاص كملاحظ لها، ويتحدد عمله الأساسي في مراجعة الأعمال والتأكد من جودة الإنتاج، وبذلك نجد تطورا في أسلوب الرقابة من حيث التنظيم "مجموعة العمل والمسؤوليات". 1

✓ المرحلة الثالثة: مرحلة رقابة المفتش 1920–1940:

خلال هذه الفترة زادت معدلات الإنتاج التطور في التفتيش، ووجود تداخل في خطوات الإنتاج المعتمدة وزيادة حجم العمالة، التي تخضع لرئيس العمال مع تنوع الأعمال التي يقوم بها نفس العامل، مما أدى إلى الحاجة لتخصص العمالة وتدريبها على أعمال التفتيش، وبذلك ظهرت وظيفة المفتش الذي يقوم بعمل الرقابة والإصلاحات المطلوبة طبقا لخطوات التصنيع، وبذلك نجد تطورا ملحوظا في التنظيم بظهور وظيفة المفتش المستقل عن العامل والملاحظ وتحديدا النقاط محددة أثناء الإنتاج تخضع للتفتيش وبذلك نقل تكاليف الإصلاح في التفتيش النهائي. 2

✓ المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة الإحصائية 1940–1960:

خلال الحرب العالمية الثانية والمرحلة التالية لها أخذ الإنتاج طريقا إلى النمطية والإنتاج الكمي مما تعزز معه إمكانية التفتيش على الإنتاج كله بنسبة 100٪ للتحقق من خلو المنتجات من العيوب، وظهرت الحاجة الملحة إلى تدخل العلم، فتم استخدام الطرق الإحصائية مثل الفحص بالعينات واستخدام خرائط الضبط الإحصائي وخرائط الفحص والتحليل والاختبارات المعلمية، وبذلك يتولى الإشراف وإصدار التعليمات للعاملين بالجودة ومراجعة الخرائط الإحصائية وتعديلها طبقا للنتائج المسجلة في كل فترة زمنية أو كمية إنتاج محددة.

وخلال السبعينات زادت حدّة المنافسة في الأسواق وبدأ العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة. 3

✓ المرحلة الخامسة: توكيد أو ضمان جودة الإنتاج 1960–1980:

 $^{^{-1}}$ قاسم نايف علوان المحياوي: مرجع سابق، ص $^{-2}$

²⁻ المرجع السابق، نفس الصفحة.

 $^{^{-3}}$ العيهار فلة: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005 ، ص 8 .

نظام يهدف إلى ضمان جودة الإنتاج في جميع مراحل التنفيذ وهو نظام متكامل وفعال، يهدف إلى الاكتشاف الفوري للعيوب ودعم التوافق الذي يؤثر على جودة المنتج أو الخدمة، ووضع الإجراءات التصحيحية لها والضوابط اللازمة لمنع حدوثها مستقبلا ونظام توكيد (ضمان) الجودة يعتمد على وضع ضوابط وإجراءات في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، من جودة التصميم الذي يغطي احتياجات الزبون وتوقعاته إلى تتبع المنتج بعد خروجه وخدمته والتغذية العكسية لانعكاسات المستهلك بعد الاستخدام.

وقد ظهرت الحاجة في هذه المرحلة إلى وجود بنود أساسية وفعالة لتطبيق نظام توكيد الجودة، حيث أصدرت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO) سلسلة المواصفات (ISO9000) التي تشتمل على إرشادات للمؤسسات لبناء نظام توكيد الجودة والأسس الفنية والتنظيمية، التي يؤدي تطبيقها إلى منتج جديد في جميع مراحله مع تحديد المهام الوظيفية التي تؤدي في النهاية إلى إرضاء الزبون وإشباع حاجاته.

✓ المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة 1980 TQM

شهدت هذه الفترة صراعا تنافسيا، تبين فيه تدخل ضمان الجودة لم يعد قادرا في حد ذاته على تحقيق التميز الواضح في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، بما يضمن الجودة المتميزة للمنتجات والخدمات المؤداة.كما زاد الاهتمام برغبات العملاء بمفهومها الواسع داخل المؤسسة والسعي لتحقيقها، فبات من الضروري البحث عن السبل لتخطيط إستراتيجي يضمن تضافر كافة الجهود لتحقيق مهام محددة وأهداف واضحة في ضوء رغبات وتوقعات العملاء وأصبح أيضا من الضروري البحث عن فلسفة تنظيمية تحكم العمل بالمؤسسة يكون أساسها التحسن المستمر في الأداء وتحليل المشكلات وحلها، فحاولت العديد من المؤسسات تحسين أوضاعها وفق ما أطلق عليه "إدارة الجودة الشاملة" كمدخل إداري حديث أدى إلى التغيير الجذري في مفاهيم الجودة أ، وقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

إعطاء الجودة الشاملة اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا.

86

 $^{^{-1}}$ قاسم نايف علوان المحياوي: مرجع سابق، ص 25 .

- إيجاد ربط بين الجودة الشاملة وزيادة تحقيق الأرباح.
- إعطاء الجودة الشاملة تعريفاً خاصا من وجهة نظر الزبائن.
- إدراج الجودة الشاملة ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
 - $^{-}$ استخدام الجودة الشاملة كميزة تتافسية. $^{-}$

2- أهداف الجودة:

- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفية بين العاملين وذلك من خلال توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطورية لتحسين وتطور إجراءات العمل.
 - رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العلمية بين العاملين والزبائن.
- إشراك كافة العاملين في عمليات التطوير وتحسين برامج الجودة الشاملة لتحفيزهم على المنافسة المفتوحة للتعرف على مؤشرات الفشل والنجاح.²
- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة، والأخذ به واجب ديني ووطني، وإنه من سمات العصر الذي نعيشه، وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها.
- تطوير أداء العاملين عن طريق تتمية روح العمل التعاوني الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشآت.
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية و الفعالية تحت شعارها الدائم 'أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة'.

 $^{^{-1}}$ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص $^{-3}$

 $^{^{2}}$ محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، مدخل إستراتيجي تطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، 20

- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية و التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات العاملين.
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجدي، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام المدخلات، العمليات، المخرجات.
- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي.
- الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات.¹

3- أهمية الجودة:

إن الاهتمام بتحقيق الجودة أصبح حلم يراود جميع المؤسسات خاصة في ظل تزايد حدة المنافسة وارتفاع متطلبات الزبائن، حيث أدركت المؤسسات أن الجودة لم تعد اختيار يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له لتحقيق الميزة التنافسية، لذلك تعد الجودة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لثلاث أطراف رئيسية هي:

- أ) المؤسسة: وتظهر أهمية جودة الخدمات أو المنتجات بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية: 2
- تحسين سمعة المؤسسة: من خلال ما تقدمه من منتجات جيدة لعملائها أو في علاقتها مع الموردين.

 $^{^{-1}}$ ريمة محبوبي: قياس جودة خدمات المشروع من وجهة نظر الزبائن $^{-1}$ دراسة حالة أوريدو $^{-1}$ ، مذكرة تخرج لنيل الماستر في العلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، $^{-1}$ 2016، ص $^{-1}$ 9.

 $^{^{2}}$ فريد كورتل، آمال كحيلة: الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، -30

- تحسين القدرة التنافسية: وذلك من خلال خفض التكاليف والعمل على زيادة الأداء مع الالتزام بوقت تسليم الخدمة للزبون.
- المسؤولية القانونية عن المنتجات: بحيث تجعل كل فرد مسؤولا عما تسببه هذه المنتجات أو الخدمات من إصابات أثناء استخدامها.
 - زيادة الأرباح والحصة السوقية للمؤسسة: من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها.
 - ب) العملاء: وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال:
 - الرضا عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.
 - ضمان وفاء الزبائن من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبي احتياجاتهم ورغباتهم.
 - ج) العمال: وتكمن أهمية الجودة بالنسبة للعمال في النقاط التالية:
- تحسين أداء كل فرد داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل وبالتالي تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الجودة.
- إشراك كافة الأفراد وأقسام المؤسسة في عملية التسيير بهدف تحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة ومستمرة. 1

4- أبعاد الجودة (The Dimensions of Quality):

توجد أبعاد ومفردات لقياس الجودة، ويمكن تحديد الأبعاد الشائعة منها على النحو التالي:

✓ الأداء (Performance): يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج.

 $^{^{1}}$ مصطفى كمال السيد طايل: معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص52.

- √ الهيئة (Features): وهي الخصائص المكملة للخصائص الرئيسية والتي تضيف قيمة لجودة المنتوج مثل توفر السيطرة (control) للتحكم عن بعد في جهاز التلفزيون، وكذلك قيام شركة TOYOTA بإنارة أماكن مفاتيح السيارة والتشغيل عام 1984 لكي يتم وصول المستخدم إليها بسهولة.
- ✓ المعولية (Reliability): وتشير إلى الاتساق والثبات في الأداء يجب أن تكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج وعدم تكرار الأعطال وأن يكون جاهزا وقت الطلب.
 - ✓ المطابقة (Conformance): تمثل درجة تطابق المنتوج مع مواصفات التصميم.
 - ✓ المتانة (Durability): تشير إلى معدل العمر الاقتصادي للمنتوج قبل الاستهلاك والاستبدال.
- ✓ الجمالية (Aesthetics): تشير إلى الهيئة الخارجية للمنتوج والشعور الذي يثيره لدى المستهلك.
- ✓ التقمص العاطفي (Empathy): تعبر عن درجة تمكن المجهز من فهم الحاجات البشرية للزبون وتحديدها وتلبية تلك الحاجات في المنتوج.
- ✓ الاحترافية (Professionalism): يقصد بها احتراف المهنة وقدرة المجهز على تقديم منتوج
 خال من العيوب ودعم الزبون (خدمات بعد البيع).
- ✓ السلامة (Safety): تعني ضآلة مقدار الضرر الذي يمكن أن يسببه المنتوج في أثناء الاستخدام.
- ✓ إمكانية تقديم الخدمة (Serviceability): تعني سهولة التصليح وسرعته وحسن تصرف القائم
 بعملية التصليح وكفاءته.
- ✓ الإدراك (Perception): تعني قدرة الزبون على إدراك ما يراه في المنتوج اعتمادا على خبراته السابقة وسمعة الشركة.

- 1 . الكمال (Faultless): تعني درجة خلو المنتوج من العيوب. 1
 - أما 'Philip Crosby' فقد تناول الجودة من أبعاد أخرى هي:
- تعني الجودة مطابقة المتطلبات (Requirement) وأن المتطلبات المطلوبة لابد من أن تكون محددة بوضوح مما يجعل أي فرد من العاملين يتوقع ما هو مطلوب منه.
 - تأتى الجودة من الوقاية نتيجة التدريب والالتزام والضبط والقيادة.
- معيار أداء الجودة هو "المعيب الصفري (ZeroDefects)" وعليه لابد من عدم تحديد أي مساحات للأخطاء.
 - قياس الجودة يعنى سعر عدم المطابقة.²

5 - الاتجاهات الحديثة المفسرة للجودة:

لقد ساهمت الأفكار الأساسية لعدد من العلماء البارزين في دفع عجلة تطور مفاهيم ومعالم الجودة والسيطرة عليها، ويعود لهم الفضل في تطوير فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وقد استمدوا هذه الأفكار من خلال دراستهم المستفيضة وتجاربهم العلمية في عدد من الشركات والمؤسسات العاملة في أمريكا واليابان. ومن هؤلاء العلماء البارزين هم "إدوارد ديمنج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي، أرموند فيغنبوم" وغيرهم من المساهمين البارزين الذين قدموا الكثير من الأعمال في المراحل المبكرة لظهور وتطوير إدارة الجودة، حيث أن الكثير منهم تتاول الجودة بالطرق الكمية الإحصائية، وأما الآخر فتتاولها بالطرق التحليلية الشخصية، والبعض الآخر بالطرق المعلوماتية ونظم المعلومات والتكنولوجيا، وغير ذلك من الطرق المتعددة التي أصبحت تشكل الفلسفة الأساسية لإدارة الجودة ونظمها ومنهجياتها في التطبيق العلمي.

¹⁻ محمد عاصي لعجيلي، ليث علي الحكيم: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 66-67.

 $^{^{2}}$ - المرجع السابق، ص 67.

Edwards Deming): [1-5] الأفكار المرتبطة [1-5]

يعد "ديمينج" من الأخصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة، وهو أمريكي أستاذ في جامعة نيويورك، وقد أصبح يلقب بأبو ثورة الجودة الشاملة، حيث أنه قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة (Statistical Process Control)، وقد ركز "ديمينج" على ضرورة قيام المؤسسة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل. 1

وقد أشار لذلك في كتاباته عن فلسفته التي تقوم على وضع مفهوم الجودة في إطار إنساني، وكانت الفكرة البسيطة والقوية، في الوقت نفسه، خلق كل أفكاره، أنه عندما تصبح القوى العاملة في المصنع ملتزمة بكامل إرادتها في إتقان عملها على أحسن وجه يكون لديها عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل فإن الجودة ستكون نتيجة طبيعية، ووضع تعريفا للجودة مؤداه: "الجودة هي درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة وأقل تكلفة وهذه المعايير تشتق من المستهلك وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج والمنتج النهائي في نفس الوقت"2

لقد وضع "ديمينج" سلسلة من الأعمال ركزت في مجالات عديدة منها:

- ✓ النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة (Fourteen points for managing quality).
 - the seven deadly diseases). \checkmark الأمراض السبع القاتلة
 - ✓ المعوقات الستة عشر (the sixteen obstacles).
 - √ المناخ الجديد (the new climate).
 - $^3. ext{(system of profound knowledge)}$ نظام المعرفة العميقة $ilde{ imes}$

 $^{^{-1}}$ سوسن شاكر، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة "تطبيقات الصناعة والتعليم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، $^{-2}$

²⁻ المرجع السابق، الصفحة نفسها.

 $^{^{3}}$ قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، 3 ما 117.

- ❖ نقاط "ديمينج" الأربعة عشر: ويمكن تناول النقاط الأربعة عشر (14) التي اقترحها لتنفيذ برنامج
 لتحسين إدارة الجودة؛ وهي:
- 1) تحديد هدف مستقر للمؤسسة وخلق التجانس بين الأهداف وذلك من أجل تحسين منتجاتها وخدماتها بهدف خلق المنافسة والفرص لعمل المؤسسة.
- 2) تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبار أن المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترفة بالهدر والضياع في المادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخير في إنجاز العمل... الخ من المؤشرات التي من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة.
- 3) على إدارة المؤسسة أن تعي تغير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء ومحاسبة المتسبب إلى منع وقوع الأخطاء أصلا من خلال الرقابة الوقائية. 1
- 4) إيجاد علاقة طيبة بين المؤسسة والأطراف أو الجهات المتعاملة معها أساسها التفوق والتميز في الأداء لكي يتم إسعادهم وإرضاءهم، إذ أن من المهم أن لا يكون أساس هذه العلاقات السعر فقط، بل على بناء الجودة وخلقها في تصميم المنتج والعملية الإنتاجية.2
- 5) التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات، ويتعين متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
- 6) إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب، وتعني اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبنى قيادة بديلة.
- 7) تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة، وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مستمر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وتعميق توجيهات

⁻¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلى: مرجع سابق، ص-1

⁻² مأمون سليمان الدرادكة: مرجع سابق، -3

المشرفين أو ملاحظي العمل نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وجعل آفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو نفس الأهداف. 1

- 8) الابتعاد عن الخوف، وذلك سوف يوفر المناخ المناسب لتوضيح المشاكل وطلب المعلومات.
- 9) استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة المتصلة بعمليات ضبط الجودة.
- 10) إزالة الحواجز بين الإدارات والموردين والمستهلكين والتشجيع بحل المشاكل من خلال فرق العمل والاتصالات المفتوحة الفعالة.²
- 11) التخلي عن الشعارات والخطب وأن يكون الهدف هو حثّ العاملين إلى الوصول إلى العيوب الصفرية ويجب التوصل إلى الأساليب والطرق العلمية الذي تؤدي إلى تحقيق ذلك.
- 12) إزالة العوائق في الاتصالات، وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين وتجنب الأنظمة السنوية في التقويم.
 - 13) التشجيع المستمر للعملين والتحسين المستمر الأسلوب وطريقة أدائهم.
 - 3 . الالتزام الدائم والجاد من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بالجودة والإنتاجية 3

وتأسيسا على ما جاء أعلاه، بالإمكان تركيز النقاط أعلاه لـ "ديمينج" بثلاثة أبعاد فلسفية للجودة؛ هي: 4

أ) هدف الولاء أو الثبات: يعتقد "ديمينج" بأن أية مؤسسة لا يتوقع منها أن تساهم في برامج التحسينات إذا لم تعمد الإدارة العليا للمؤسسة إلى تغيير أسلوبها في العمل أي لابد أن تكون علاقات جيدة مع الموردين وتطوير علاقات تعاون متبادلة.

 $^{^{-1}}$ خيضر كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص $^{-2}$

 $^{^{2}}$ قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 84

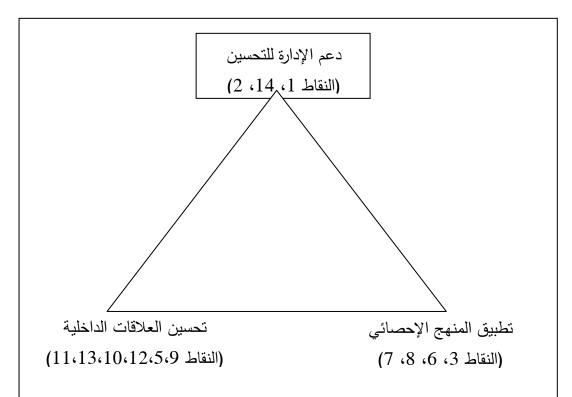
 $^{^{-3}}$ مأمون سليمان الدرادكة: مرجع سابق، ص 55.

⁴⁻ قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 119.

ب) التحسين المستمر: أي على الإدارة العليا إجراء التحسينات المستمرة وليس قبول معدلات الخطأ القائمة فقط، بل تحديد المسببات باستخدام الأساليب الإحصائية، وقد ميز "ديمينج" هذه المسببات إلى عامة وخاصة، فالمقصود بالمسببات العامة هي التي تظهر في الكثير من العمليات داخل المؤسسة والتي تنتج بسبب ضعف كفاءة الموارد المستخدمة في إنتاج المنتج. أما المسببات الخاصة التي ترجع إلى حالة خاصة مثل ضعف التدريب لأداء وظيفة معينة.

ج) التتسيق بين الوظائف: يؤكد "ديمينج" بأن أول خطوة لتحقيق التتسيق بين وظائف أقسام المؤسسة هو أنه كل فرد عامل من العاملين لابد أن يعرف ما هو العمل المطلوب منه لأدائه، وما يحتاج إليه لإنجاز عمله.

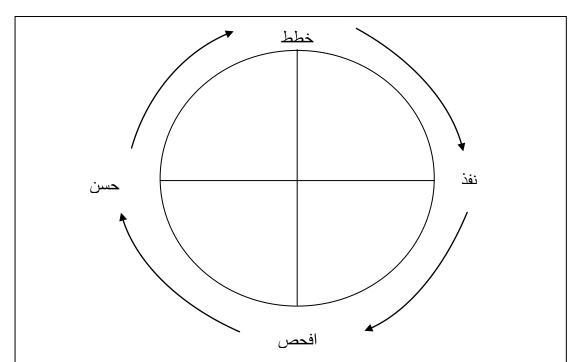
لقد وضع "ديمينج" نقاطه الأربعة عشر بشكل مثلث أطلق عليه اسم 'مثلث ديمينج' ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاث لفلسفة "ديمينج" في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح في الشكل الموالي:



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص120.

الشكل رقم (06): يوضح مثلث ديمينج

- ♦ دائرة "ديمينج" المعروفة بـ 'PDCA': خطط Plan، نفذ Do، فحص Check، ومن ثم حسِنْ Act والموضحة في الشكل رقم (06)، والتي تهدف إلى حل المشاكل المتعلقة في تحسين العمل المستمر، ويمكن تناول تحسين العمل وفق الآتي:
- 1) خطط: إن عملية التخطيط تبدأ باكتشاف المشكلة وتحديد الأسباب الجوهرية من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة لها، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة.
- 2) نفذ: وتشير هذه الخطوة إلى عملية إدراك كل فرد عامل للمشكلة ومن ثم معرفة الخطوات التي يتخذها بهدف تحسين الأداء.
- 3) افحص: وتتضمن اختبار لما جاء في الخطوتين السابقتين التخطيط والتنفيذ ومعرفة نقاط القوة والضعف ومدى الإجراءات التي تم اتخاذها وساهمت في إجراء التحسينات.
 - 1 حسن: وهي معرفة النتائج التي تم التوصل إليها لمعرفة فاعلية تطبيق برنامج التحسين. 1



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص121.

الشكل رقم (07): يوضح خطط دائرة ديمينج

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق، ص 120–121.

❖ الأمراض القاتلة:

ركز "ديمينج" على العوامل القاتلة التي تصيب الإدارة الأمريكية والتي تمنع من جدوى تحسين الجودة؛ وهي:

- 1) عدم ثبات أهداف المؤسسة من شأنه أن يخلق من عدم رضا العاملين بالمؤسسة وذلك لشعورهم بعدم الاستقرار نتيجة التغيرات المستمرة في الأهداف.
- 2) التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والمتمثلة بتحقيق الأرباح السريعة وإهمال العاملين والموردين والمستهلكين.
 - 3) اعتماد تقييم الأداء والتقارير السنوية عن الملاحظات والأحكام الشخصية.
- 4) اعتماد الإدارة على الأرقام التي تشاهدها فقط وإغفال الأرقام التي لا تشاهدها، فقد تأخذ المؤسسة أرقام مبيعات المستهلكين الذين يشعرون بالرضا عن سلعهم، في حين قد تغفل مبيعات المستهلكين الذين يشعرون بعدم الرضا عن السلع التي اشتروها. 1

إن بعض أمراض "ديمينج" ما هي إلا سلبيات واضحة لنقاطه الأربعة عشر (14)، وقد اعتقد "ديمنج" أن جودة الأداء هي المسؤولة الأساسية لإدارة المؤسسة، ودلل على ذلك بأنها تمثل الطرف الرئيسي الذي له من السلطة والقوة ما يمكنها من إحداث التغيير المطلوب في مختلف النظم التي يسير العمل وفقا لها.

2-5-الأفكار الأساسية المرتبطة بـ "جوزيف جوران" (Joseph Juran):

يعد "جوزيف جوران" المعلم الأول للجودة في العالم، حيث اهتم بعملية تدريب مبادئ الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينيات الأمر الذي كان له الأثر الأكبر في نجاح فلسفة "جوران" نفسها قد اعتمدت على التدريب على المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة مستندا إلى التجربة اليابانية التي تضمن تحسين الوضع النتافسي للمؤسسة.

⁻¹ خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 93–94.

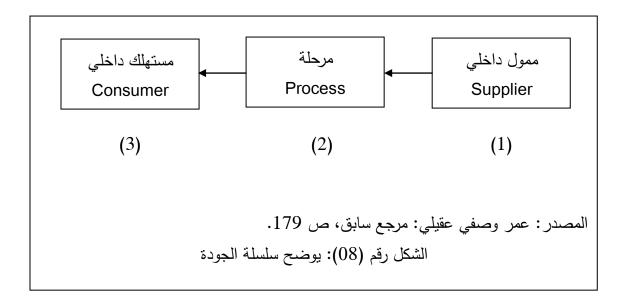
وركز "جوران" على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي "العمليات" وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة مباشرة بالجودة ذاتها، كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا فهو يرى أن الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النقائص. أ

ومن الأفكار الأساسية التي أسهم فيها في هذا المجال:

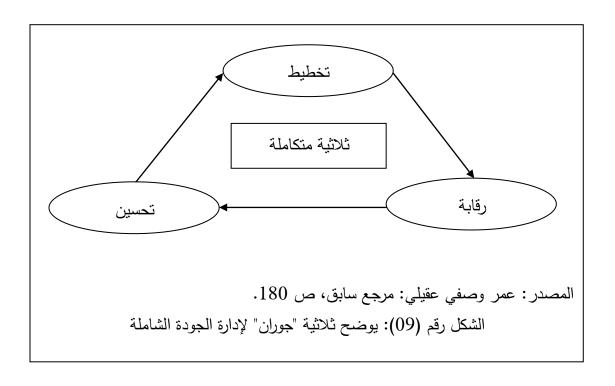
- 1) أن مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا الزبون، فيحدث الرضا عندما تكون جودة المنتوج "سلعة، خدمة" وأداءه عالي المستوى والعكس صحيح.
 - 2) أن موضوع إرضاء الزبون من خلال الجودة له بعدين هما:
 - أ) تحديد احتياجات ومتطلبات الزبون التي في ضوئها يتم تحديد مستوى الجودة المطلوبة.
 - ب) مراعاة وتوفير هذه المتطلبات عند تقديم الخدمة بشكل يحقق الرضا لدى الزبون وفق متطلباته.
 - 3) تتألف الجودة من شقين:
 - أ) الجودة الداخلية: وتتعلق بمفهوم الزبون الداخلي أي العاملين داخل المؤسسة.
- ب) الجودة الخارجية: وتتعلق بالمستهلك أو الزبون الخارجي أي الذي يشتري السلع ولا يكون ضمن أعضاء المؤسسة أو أحد عامليها.

وكلا الشقين يشكلان سلسلة تدعى بسلسلة الجودة، حيث تبدأ بمرحلة تصميم السلعة وتنتهي بمستخدمها الزبون، حيث أن كل مرحلة من هذه مراحل هذه السلسلة عليها توفير مستوى الجودة المطلوب الذي يرضي الزبون، وبالتالي يقوم مفهوم السلسلة على نموذج الأدوار الثلاثة في كل مراحل العملية الواحدة على النحو التالى:

⁻¹ المرجع السابق، ص94.



4) ركز "جوران" على أهمية وضرورة التحسين المستمر للجودة، وربط مسألة تحسين الجودة بمدى كفاءة الإدارة في تحقيق ثلاثية إدارة الجودة من تخطيط وتحسين مستمر ورقابة فعالة، وفيما يلي شكل يوضح الثلاثية:



قام "جوران" بتوضيح مضمون كل عملية فيما يلي:

- أ) تخطيط الجودة: ويشمل على ما يلي:
 - تحديد من هم عملاء المؤسسة.
- تحديد حاجات ومطالب وتوقعات العملاء.
- تصميم السلعة أو الخدمة بمواصفات وجودة تلبي حاجات ومطلب وتوقعات العملاء.
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات المطلوبة.
 - وضع خطة تحقيق الجودة موضوع التنفيذ.

ب) الرقابة الفعالة: أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فهو يرى بأن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية وكذلك الحد من العيوب، وكذلك المشاكل الأخرى التي يتم الرقابة عنها وتجنبها قبل حدوثها. 1

لذا فالرقابة على الجودة تتضمن خطوات أوردها على الشكل التالي:

- تقييم الأداء الفعلى للعمل.
- مقارنة الأداء المتحقق الفعلى بالأهداف الموضوعة.
- معالجة الاختلافات أو الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.2
 - ج) التحسين المستمر للجودة: ويشمل كل ما يلي:
 - تحديد أهداف عملية التحسن المستمر.
- تتمية وعي جميع العاملين في المؤسسة حول أهمية التحسين المستمر.
- تنظيم عمل الأفراد بشكل يساعد على تحقيق العمل الجماعي وحل المشكلات.
 - التحسين الفعال هو الذي يقوم على أساس المشاركة.
 - $^{-}$ التحسين هو جوهر لإدارة الجودة الشاملة. $^{-}$

 $^{^{-1}}$ فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2012، ص52.

⁻ خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص95.

المرجع السابق، الصفحة نفسها. -3

5) أكد "جوران" على ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة والإبداع.

وعليه يمكن القول أن الأفكار التي قدمها "جوران" لعبت دورا بارزا في تتمية وتطوير مداخل الجودة خاصة عند الوفاء باحتياجات الزبون الذي يعتبر مؤشر لنجاح المؤسسة واستمرارها، وجاءت أبرز إسهاماته للتركيز على الأخطاء التي تظهر أثناء القيام بعمليات والوقت الضائع من خلال هذه الأخطاء من أجل التقليل منها من خلال الاهتمام بالتدريب والتحسين المستمر للعمليات وتنظيم الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة ومراقبة درجة التقدم في أداء العمل كما أكد على ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة والإبداع وكل هذا من أجل تحسين مستوى الجودة. أ

2-5-الأفكار الأساسية المرتبطة بـ "فيليب كروسبي" (Philip Crosby):

بدأ "كروسبي" حياته المهنية بوظيفة مشرف بخطوط الإنتاج في شركة أمريكية، بعد ذلك شغل عدة مناصب فيها إلى أن وصل إلى منصب نائب المدير، وقد ساعدته هذه الخبرة على إصدار كتابين في مجال الجودة: الأول بعنوان 'الجودة الحرة (Quality free)' وهذا المفهوم استند على أن الجودة ليست هدية وإنما هي مجانية، والثاني بعنوان 'الجودة بدون ندم (Quality without tears)'، وتقوم فكرته بتحسين الجودة على مفهومين هما: مسلمات إدارة الجودة والعناصر الأساسية للتطوير.

ويرى أن مسلمات إدارة الجودة هي:

- يرى "كروسبي" أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات، بمعنى أن على الجهاز الإداري وجميع العاملين في المؤسسة الالتزام بمطابقة المنتج للمعايير الأساسية التي تم وضعها كأحد المتطلبات الجوهرية لتحسين مستوى الجودة.

- لقد نادى "كروسبي" بمستوى الأداء الجيد الذي في نظره هو الذي يحقق مستوى صفر من العيوب والأخطاء، وحث المؤسسات على جعله هدفا نهائيا.

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق، الصفحة نفسها.

 $^{^{2}}$ فواز التميمي، أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001)، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2008، $_{2}$

- أن مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المؤسسة نتيجة عدم مطابقة منتجاتها للمواصفات، وكلما انخفض ذلك دلّ ذلك على وجود جودة مرتفعة في هذه المؤسسة. 1

كما وضع "كروسبي" مجموعة من العناصر يعتبرها من الأمور الضرورية الواجب توفرها في أي مؤسسة لتحسين وتطوير الجودة، وتتمثل هذه العناصر في:

- جدية الإدارة والتزامها بالعمل على التحسين والتطوير.
- الاهتمام بعملية تعليم وتدريب جميع العاملين على المسلمات الأساسية لإدارة الجودة.
- تطبيق مسلمات الجودة في الواقع على شكل خطوات وإجراءات وما يلزم ذلك من ضرورة تغيير اتجاهات الأفراد العاملين وثقافة العمل في المؤسسة.

من خلال أفكار "كروسبي" نخلص إلى أن المؤسسة إذا أرادت تحقيق في خدماتها لابد أن تهتم بالمعايير التي تعمل بها الإدارة العليا والتي تعتبر العنصر الفعال لتحقيق متطلبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها واتخاذ القرارات اللازمة للعمل والإنتاج بدون أخطاء، كهدف رئيسي لوصول المؤسسة إلى مستوى عالي من الجودة في تقديم خدماتها، ويتم ذلك من خلال توفير التعليم والتدريب المستمرين للعاملين داخل المؤسسة والعمل على توفير النقائص الموجودة للعاملين في العمل سواء على مستوى الموارد المالية "أموال، هياكل" أو على مستوى المورد البشري القادر على الإنتاج المستمر، وذلك بالاعتماد على الرقابة الوقائية التي تساعد في تحديد مصادر الأخطاء واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنعها.²

 $^{^{-1}}$ حميد عبد النبي الطائي: إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، $^{-1}$

⁻² فداء محمد حامد: مرجع سابق، ص-3

4-5-الأفكار الأساسية المرتبطة بـ "أرموند فيغنباوم" (Armond Feigenbaum):

عمل "فيغنباوم" لعدة سنوات في برامج الجودة في شركة 'جنرال إلكتريك' عام 1944، وبعدها عمل أستاذا في جامعة ماساشوتس التكنولوجية (MTT)، حيث استطاع في عمله هذا تطوير مفهوم السيطرة الشاملة للجودة عام 1950.

وهو ما أمكنه من استخدام نظاما شاملا للرقابة على الجودة من أجل بقاء واستمرارية الجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة. وقد تبنت الشركات اليابانية مبادئه في رقابة الجودة الشاملة باعتبارها هدفا أساسيا عندها، حيث يركز هذا المبدأ على جعل الجودة هي الهدف الأكثر أهمية في المؤسسة، وضرورة عمل جميع الأقسام في المؤسسة على تحقيقه دوما وحيث يشار لهذا المفهوم بـ "الجودة في المنبع" ويعني أن كل عامل أو موظف يجب أن يكون مسؤولا عن أداء عمله وبجودة متميزة، كما يركز هذا المبدأ على ضرورة التعرف على مشكلة الجودة عندما تحدث في أي مؤسسة من مستويات عملية الإنتاج إلى حلها. 2

كما أكد "فيغنباوم" على ضرورة أن تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات وأحجام الإنتاج ويجب أن يكون للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث أية مشاكل في جودة السلع التي يتم إنتاجها.3

من خلال استعراض أفكار " فيغنباوم" حول الجودة نخلص إلى أنه قدم مدخل شامل للسيطرة على الجودة، بالتأكيد على العملية الإدارية ووضع نظام رقابي يعتمد على التصاميم المبكرة والجديدة مع التأكد على رقابة المواد الأولية، إضافة إلى الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية والعمل على ترويج فكرة مشاركة جميع العاملين، وتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف داخل المؤسسة والتي تتولى تطوير الجودة وتحسينها بالشكل الذي يمكن القيام بتقديم الخدمة بأكثر الأساليب اقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، وذلك بالنظر إلى العملية الإنتاجية كنظام متكامل يبدأ وينتهي بالزبون.

 $^{^{-1}}$ قاسم نايف علوان المحياوي: : إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص $^{-1}$

²⁻ محمد عوض الثرثوري، أغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص47-48.

 $^{^{-3}}$ مأمون سليمان الدرادكة: مرجع سابق، ص 58.

ثانيا: الخدمة:

1 - سمات وخصائص الخدمة:

تتميز الخدمات بجملة من الخصائص التي تميزها عن السلع المادية، وفيما يلي استعراض لأهمها:

- اللاملموسية.
 - التلازمية.
- عدم تجانس الخدمة.
 - الملكية.
- عدم القدرة على التخزين.
- صعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب الزبون.

1-1-اللاملموسية:

تعتبر القابلية للمس من أهم الخواص التي تفرق بين السلع المادية والخدمات وتوضح هذه الخاصية "أن الخدمة ليس لها كيان مادي، وهذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناءًا على تقييم محسوس، من خلال لمسها، أو تذوقها، أو شمها أو رؤيتها قبل شرائه لها"1، وقد اقترح (Wilson) سنة 1972 إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى:

- خدمات تتصف بعدم الملموسية الكاملة، مثل خدمات الأمن.
- خدمات تعطى قيمة مضافة للشيء الملموس، مثل خدمات التنظيف.
 - 2 . خدمات توفر منتجات ملموسة، مثل خدمات محلات التجزئة 2

¹⁻ محمد صالح المؤذن: مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص217.

⁻²⁵ هانى حامد الضمور: مرجع سابق، ص-25

1-2-التلازمية:

نعني بالتلازمية "تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك". وتشير هذه الخاصية إلى أن الخدمات تتتج وتستهلك في نفس الوقت، وأنها تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصى بين مقدم الخدمة والزبون. 1

1-3-عدم تجانس الخدمة:

تعني هذه الخاصية، عدم القدرة على توحيد وتنميط الخدمة المقدمة، إذ تختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر، حسب درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون ومكان وزمان تقديمها، وكفاءة وسلوك مقدمي الخدمات وفقا لظروف معينة.²

1-4-الملكية:

نعني بالملكية أن "الخدمة لا تمتلك، أو تتقل ملكيتها من المنتج إلى العميل عند الاتفاق عليها، وتشير هذه الخاصية إلى أنه غالبا ما يكون هناك امتلاك لشيء غير ملموس لكونه يستهلك مباشرة."3

1-5-عدم القدرة على التخزين:

نظرا لأن الخدمة هي أداء أو جهد وليس شيئا ماديا ملموسا فإنه يستحيل تخزينها لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية، كما هو الحال في السلع المادية، وبعبارة أخرى، فإنه لا يمكن تخزين الخدمة في وقت لا طلب فيه عليها إلى وقت يوجد فيه طلب عليها، في حين يمكن بالطبع تخزين المعدات والأجهزة المستخدمة في إنتاج وتقديمه منها، فإن النتيجة الحتمية ستكون الانتظار، وربما عدم القدرة على أداء الخدمة بشكل جيد.

 $^{^{-1}}$ محمد صالح المؤذن: مرجع سابق، ص 217.

 $^{^{2}}$ هاني حامد الضمور: مرجع سابق، ص 25...

 $^{^{-3}}$ محمد فريد الصحن: قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص $^{-3}$

6-1 صعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب الزبون:

يواجه الزبون صعوبة أكبر عند تقييم الخدمة المقدمة له بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة. ومرد هذا يرجع إلى الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع مقدم الخدمة وبخيرة الزبون نفسه، وبالتالي فإن الحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من زبون لآخر، ومن وقت إلى آخر بالنسبة للزبون نفسه. 1

2- أهمية الخدمة:

إن التطورات والتحولات الهامة في المنظمات في الفترة الحالية الراهنة أدت إلى زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بصناعة السلع، فلفترة طويلة من الزمن كان الاهتمام منصبًا على القطاع الصناعي ودوره في تخطيط التتمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى المنظمات، ولكن في الآونة الأخيرة انخفض الدور والأهمية النسبية للقطاع وزاد الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية كمحور هام لدخل الدولة.

ويلاحظ أن الاهتمام بقطاعات الخدمات يعكس مراحل النمو الاقتصادي لأي دولة.

ففي حالة المرحلة الأولى كان الاهتمام الأساسي مركزا على الزراعة باعتبارها المصدر الرئيسي للسلع باعتبار أن القطاع الزراعي هو القطاع الذي تستند إليه كافة القطاعات وعلى الصناعات الاستخراجية فمع زيادة التطور الاقتصادي ازدادت الحاجة إلى الموارد الأولية التي تحتاجها الصناعات الوليدة لذلك فقد ظهرت مناجم وغيرها من الصناعات الاستخراجية ثم تلا ذلك مرحلة التصنيع والتي بدأت مع بداية الثورة الصناعية وتطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الصناعات المختلفة، ولقد كان ظهور الصناعات بمختلف أشكالها يعني ظهور المنافسة وبالتالي استخدام مختلف أساليب جذب الزبائن ومن بين هذه الأساليب التسويقية التي بدأت في ميدان الصناعة والسلع الصناعية لذلك فقد اكتسبت خصوصية

 $^{^{-}}$ ثابت عبد الرحمن إدريس: كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 .

في هذا الميدان وأخذت ملامحها الأساسية فيه. ومن ثم نأتي إلى المرحلة الثالثة والأخيرة وهي التركيز على صناعة الخدمات. 1

وقد نمى قطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، ويعود هذا التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات لهذه الظاهرة وتغيرها لظواهر لها مسبباتها نذكر منها:

- زيادة أوقات الفراغ وازدياد ضغط العمل وارتفاع دخل الفرد مما زاد معه الدخل القابل للإنفاق
 على الخدمات الترفيهية واتساع دائرة عمل المرأة وأنها أصبحت قوة عمل مؤثرة.²
- ازدياد تعقيد المنتجات تقنيا مما يستدعي الحاجة إلى خدمات الصيانة مثل الكمبيوتر والأنترنت وأنظمة الأمان فهي سلع تتطلب خدمات متخصصة سواء كان ذلك قبل استعماله أم أثناءه أم بعد الاستخدام.
- زيادة نسبة عدد العاملين في صناعة الخدمة، حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25% من مجموع القوى العاملة في قطاعات الاتصال وذلك عام 1965، وارتفعت النسبة إلى ما يقارب 35% في الفترة من 1989 إلى 1991.
- الفوائد الناجمة عن التخصص وفي ضوء ذلك تقوم المنظمات الصحية والتعليمية بإحالة مسؤولية للتزود بالغذاء والسكن إلى منظمات خدمية متخصصة وتقوم المنظمة الخاصة بالأعمال بوضع عمليات الإعلان في تصرف وكالة متخصصة في نشاط الإعلان.4

⁻¹ محمد فرید الصحن: مرجع سابق، ص-1

²⁻ عبد العزيز أبو نبعة: تسويق الخدمات المتخصصة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص26.

 $^{^{-3}}$ محمد صالح المؤذن: مرجع سابق، ص $^{-3}$

⁴⁻ زكى خليل المساعد: تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص40.

3- تصنيف الخدمة:

يمكن تصنيف الخدمات من وجهات نظر مختلفة حيث يمكن تصنيفها إلى:

- 1) حسب الغرض من شراء الخدمات: ويمكن تصنيفها إلى:
- خدمات مقدمة إلى المؤسسات: مثل خدمة الاستشارة الإدارية المحاسبية.
 - خدمات مقدمة للمستهلك النهائي: مثل خدمات الحلاقة والسياحة.
 - 2) حسب نوع السوق: ويمكن تصنيفها:
- استهلاكية: فهناك خدمات المستهلكين كالرعاية الصحية وتأمين الحياة على سبيل المثال.
 - $^{-}$ صناعية مثل تدقيق الحسابات والتركيز عليها $^{-}$
 - 3) حسب أهمية حضور المستفيد: ويمكن تصنيفها إلى:
- ليس من الضروري حضور المستفيد من الخدمة مثل خدمات غسل وتنظيف الملابس وخدمات تصليح السيارات.
 - 4) حسب درجة كثافة العمالة: ويمكن تصنيفها إلى:
- خدمات كثيفة العمالة: مثل خدمات التعليم وخدمات الإصلاح وتعتمد على العامل البشري مصفة أساسية.
 - 5) حسب درجة الاتصال بالزبون: ويمكن تصنيفها إلى:
- خدمات تحتاج إلى اتصال عالٍ: مثل الخدمات الصحية والخدمات الفندقية والمطاعم تحتاج إلى اتصال عال من الزبون وغالبا ما تكون هذه الخدمات موجهة نحو الأفراد.
- خدمات تحتاج إلى اتصال منخفض مثل خدمات الإصلاح والتغليف والخدمات البريدية وتوجه هذه الخدمات في الغالب نحو الأشياء ولا يتطلب الأمر وجود عنصر بشري لتأدية الخدمة.²

 $^{^{-1}}$ عمر وصفي عقيلي وآخرون: مبادئ التسويق، مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1994، ص $^{-1}$

 $^{^{2}}$ عمرو خير الدين: التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس للنشر، القاهرة، ط1، 1997، ص 2

- 6) حسب مهارة مقدم الخدمة: ويتم تصنيفها إلى:
- خدمات تتطلب الاحتراف مثل الخدمات القانونية والخدمات الصحية وتميل هذه الخدمات إلى الكثير من التعقيد وتنظم عن طريق القواعد القانونية.
 - 7) حسب دوافع مقدم الخدمة: ويتم تصنيفها إلى:
- خدمات تقدم بدافع الربح مثل المؤسسات الخاصة كالمستشفيات والمدارس والجامعات الخاصة.
- خدمات لا تقدم بدافع الربح مثل الخدمات المقدمة من طرف الدولة كالتعليم والعلاج الطبي.
 - 8) حسب علاقة السلعة والخدمة: لتقييم المنتجات يستعمل المستهلكون ثلاثة أشكال من الجودة:
- الجودة التي تعتمد على البحث على المعلومة: وهي صفات المنتج التي يمكن تحديدها قبل
 الشراء، كالشكل واللون والسعر، وأغلبية السلع لها هذه الخصائص لأنها ملموسة.
- الجودة تعتمد فقط على التجربة: وهي صفات وخصائص يمكن تقييمها بعد الشراء أو الاستهلاك كالذوق والصلابة، فهناك بعض المنتجات من الصعب تقييمها قبل الشراء كالحلوى.
- الجودة التي تعتمد على الاعتقاد فقط: هي الصفات والخصائص التي يمكن تقييمها بصعوبة حتى بعد الشراء والاستهلاك مثل عملية جراحية، وتوجد خدمات كثيرة لها هذه الجودة، وعلى العموم قليل من المستهلكين القادرين على التقييم إذا ما كانت الخدمة ضرورية والإنفاق صحيح من طرف جراح أو محامي. 1

ويمكن تصنيف أهداف الجودة كذلك كما يلى:

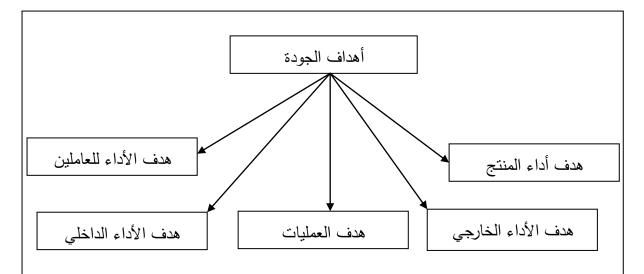
- هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
 - هدف أداء المنتج ويتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- هدف العمليات ويتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- هدف الأداء الداخلي ويتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

109

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق، الصفحة نفسها.

 $^{-1}$ هدف الأداء للعاملين ويتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين $^{-1}$

والشكل الآتي يوضح أهداف الجودة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أهداف الجودة من كتاب "إدارة الجودة الشاملة متطلباتالإيزو" لصاحبه قاسم نايف علوان المحياوي.

الشكل رقم (10): يوضح أهداف الجودة

4- طرق تقديم الخدمة:

توجد أربعة أنواع أساسية من الخدمات المقدمة؛ هي:

- طريقة الخدمة الباردة.
- طريقة المصنع للخدمة.
- طريقة الحديثة الوردية للخدمة.
 - طريقة جودة وخدمة الزبون.

وتمتاز كل طريقة من طرق تقديم الخدمة ببعد إجرائي وشخصي معين، ويفصد بالبعد الإجرائي النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمات، أما البعد الشخصى فيقصد به طرق التفاعل والتعامل مع الزبون عند

 $^{^{-1}}$ قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة الشاملة متطلبات الإيزو 2000: 9001 ، مرجع سابق، ص $^{-38}$

تقديم الخدمة من قبل مقدمي الخدمات، وما يستخدمونه من سلوكيات ومواقف ومهارات لفظية. وفيما يلي عرض لكل طريقة من طرق تقديم الخدمة.

1-4 طريقة الخدمة الباردة:

تمتاز طريقة تقديم هذا النوع من الخدمات في الجانب الإجرائي بأنها: بطيئة وغير متناسقة، وغير منتظمة، وفوضوية، وغير مريحة. أما في الجانب الشخصي فتمتاز بأنها غير شفافة، ومتحفظة، وغير جدية، وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح وغير مرغوبة من قبل الزبون. أي أن الجانب الأول يتمثل في وجود تعاملات غير محددة مع الزبون مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف وسلوكيات غير مناسبة من طرف الزبون جراء السلوكيات غير المقبولة من قبل مقدم الخدمات لذلك تكون الخدمة غير مربحة، أم الجانب الثاني فيتمثل في طرق التفاعل والتعامل مع الزبون عند تقديم الخدمة من قبل مقدمي الخدمات فتمتاز فيه الخدمة بأنها غير واضحة وعادة ما تكون باردة وتتسم بعدم الاكتراث للزبائن إذ لا يرغبون بها. 1

2-4 طريقة المصنع للخدمة:

تمتاز هذه الطريقة عن سابقتها، بزيادة الاهتمام بالجانب الإجرائي في نقديم الخدمة وعدم الاكتراث بالجانب الشخصي، وتتسم في الجانب الإجرائي بأنها تأتي في الوقت المناسب، وتكون منتظمة ومتناسقة وبعيدة عن الفوضى، وتقدم صورة موحدة لجميع الزبائن، أما في الجانب الشخصي فتتميز بأنها: غير متناسقة، ومتحفظة، وغير مرغوبة من قبل الزبائن. 2

4-3- طريقة الحديثة الوردية للخدمة:

على عكس طريقة تقديم الخدمة السالفة، تمتاز هذه الطريقة باهتمامها بالجانب الشخصي عن الجانب الإجرائي الذي يتسم فيها بأنه بطيء، وغير متناسق، وغير منتظم. أما الجانب الشخصي فيتميز بأنه شفاف وجذاب ومرغوب من طرف الزبون في تقديم الخدمة.

 $^{^{-1}}$ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 190.

⁻² المرجع السابق، ص 191.

⁻³ المرجع السابق، ص 191–192.

4-4 طريقة جودة وخدمة الزبون:

تمتاز طريقة تقديم هذه الخدمة، بإعطائها أهمية كبيرة لكل من الجانب الإجرائي والشخصي، فعلى مستوى الجانب الإجرائي تتميز بأنها متناسقة، وتأتي في الوقت المناسب وبعيدة عن الفوضى. أما على المستوى الشخصي فتمتاز بأنها شفافة وجذابة وودودة ومرغوبة من قبل الزبائن، وتعد طريقة جودة وخدمة الزبون من أفضل الطرق التي يتم فيها تقديم الخدمة للزبون. 1

5- عناصر إنتاج الخدمة:

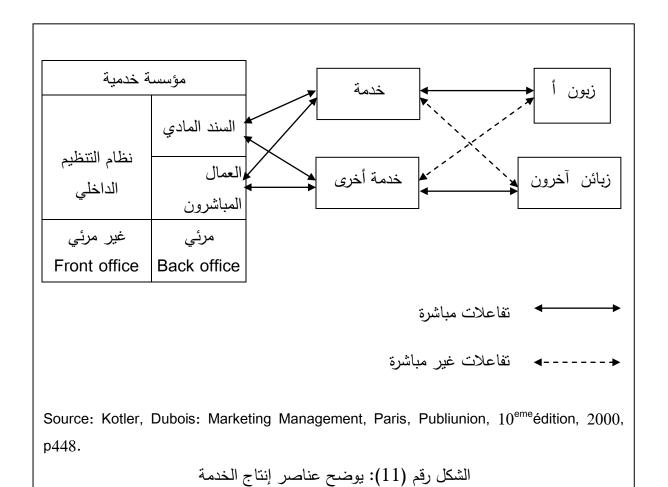
تتكون المؤسسة الخدمية من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها لإنتاج وتقديم الخدمة. وقد حدد كل من (Eiglier & Langeard) خمسة عناصر أساسية تدخل في عملية إنتاج الخدمة هي:

- نظام التنظيم الداخلي (système d'organisation interne).
 - السند المادي (Support physique).
 - العمال المباشرون (Personnel en contact).
 - الزبون (le Client).
 - 2. (Prestation des services) عرض الخدمات –

ويمكن توضيح عناصر إنتاج الخدمة من خلال الشكل الموضح أدناه:

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق، ص 192–193.

²⁻ عبد الحميد نعيجات: جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2004، ص9.



5-1-نظام النتظيم الداخلي (المكتب الأمامي):

يتمثل نظام التنظيم الداخلي الإدارة العليا للمؤسسة، والتي تعتبر مصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات، اختيار المحيط المادي، توظيف وتسيير الموارد البشرية، تحديد أشكال الاتصال بين المؤسسة والزبائن، وبذلك يكون لهذا الجزء من عملية الإنتاج وغير المرئي بالنسبة للزبون تأثير مباشر على عملية تقديم الخدمة وجودتها.

5-2-العمال المباشرون (موظفو المكتب الأمامي):

يقصد بالعمال المباشرون، مقدمي الخدمات الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن ويمثلون المؤسسة في نظرهم (الجزء المرئي)، ويؤدي هؤلاء الموظفون دورا بالغ الأهمية في عملية تقديم الخدمة وجودتها، مما يتطلب توافرهم على مهارات وكفاءات عالية.

3-5-السند المادى:

يظهر السند المادي في: التصميم الداخلي للمؤسسة، التجهيزات، المعدات الضرورية لإنتاج الخدمة، موقع المؤسسة،...إلخ. وهو يؤثر على عملية إنتاج الخدمة وتقديمها.

5-4-الزبائن:

تعرف المنظمة الدولية للمقاييس وفق المواصفة (ISO8402) الزبون أنه: وجهة المنتج الصادر من المورد، ووردت كذلك ضمن هذت المعيار الملاحظات التالية:

- في الحالة التعاقدية، يسمى الزبون المشتري.
- يمكن أن يكون الزبون المستهلك النهائي، المستخدم، المستفيد أو المشتري.
 - $^{-}$ يمكن أن يكون الزبون داخلي أو خارجي بالنسبة للتنظيم. $^{-}$

ويشير هذا التعريف إلى أن كل من يتعامل مع المؤسسة ويتلقى سلع وخدمات منها يعتبر زبونا لها. وينقسم زبائن المؤسسة إلى نوعين أساسيين هما:

- 1) الزبائن الداخليون: يسمى العاملون في جميع الأقسام الوظيفية، والذين يتعاملون مع بعضهم لإنجاز الأعمال، بالزبائن الداخليين.
- 2) الزبائن الخارجيون: يسمى كل من يتعامل مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة، ويتلقى المخرجات النهائية منها، بالزبون الخارجي.²

والمقصود بالزبائن في هذا العنصر، الزبائن الخارجيين الذين هم على اتصال شخصي مع مقدمي الخدمات، وفي مجال الخدمات، يظهر الزبون كمستخدم للخدمة وكمساهم في نظام إنتاجها وتقديمها، ويترتب عن هذا الظهور دوران متكاملان للزبون في علاقته مع المؤسسة الخدمية، وهذا التكامل مصدره أن الزبون هو المقيّم الأول والأخير للخدمة.

 2 مأمون سليمان الدرادكة: مرجع سابق، ص 182.

 $^{^{-1}}$ محمد حسن، بسام عزام: مرجع سابق، ص 25.

5-5-عرض الخدمات:

تتمثل النتيجة المتولدة من مجموعة التفاعلات الحاصلة بين مختلف عناصر إنتاج الخدمة. والتي يعتمد تقديمها في الغالب على وجود مقدم الخدمة والزبون في آن واحد.

ثالثا: جودة الخدمة:

1- أنواع وخصائص جودة الخدمة:

تنقسم الأنواع الرئيسية لجودة الخدمة إلى النوعين التاليين:

1) الجودة الفنية:

يتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على الموظفين ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات وإجراءاتها المتنوعة ويلاءم هذا النوع الخدمات المصرفية المعقدة: خطط التقاعد والمعاشات حيث تعد المعرفة الفنية متطلبا رئيسيا واضحا.

2) الجودة الوظيفية:

يركز هذا النوع على المصادفة الخدمية والكيفية التي تقدم بها الخدمة، وهي تتطلب التفاعل النفسي بين المنظمة وعملائها، ويجب أن تسعى إدارة المنظمة إلى تعزيز جودة خدماتها من خلال تحديد الهدف الإستراتيجي لجودة الخدمة ومتابعة احتياجات وتوقعات العملاء وقياس الجودة ورضا العميل، ومن ثم القيام بإعادة التنظيم حول العميل، وتحديد الأدوار الجديدة لمديري ومشرفي المنظمة وتحقيق فوائد إنتاجه، وقياس وتخفيض تكاليف الخدمة وبناء قاعدة متينة لكسب ولاء العميل. وقد حدد (Denton & Keith) المبادئ التي تسترشد بها إدارة المنظمة:

- كالرؤية الواضحة من قبل الإدارة وفهم واحترام ومتابعة العميل.
- تقديم الدعم الملائم من قبل الإدارة إلى جانب تطوير بيئة إستراتيجية.

- فهم الأعمال ومكوناتها، واستخدام طرائق تحسين جودة الخدمة.
 - استعمال التقنيات المناسبة، ووضع معايير لقياس الأداء.
- إظهار الحاجة للابتكار واستقطاب الأفراد المناسبين وتدريبهم وتأهيلهم وصقل مهاراتهم وإقامة نظم للحوافز والمكافآت. 1

وتتقسم الخصائص الرئيسية لجودة الخدمة إلى ثلاث خصائص أساسية:

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

وفي تصنيف آخر يتم التمييز بين جودة العمليات التي يحكم عليها العميل أثناء تأدية الخدمة وبين جودة المخرجات والتي يحكم عليها العميل بعد الأداء الفعلي للخدمة.

ومن ناحية أخرى أيضا يمكن التمييز بين الجودة الفنية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: ما الذي يتم تقديمه؟

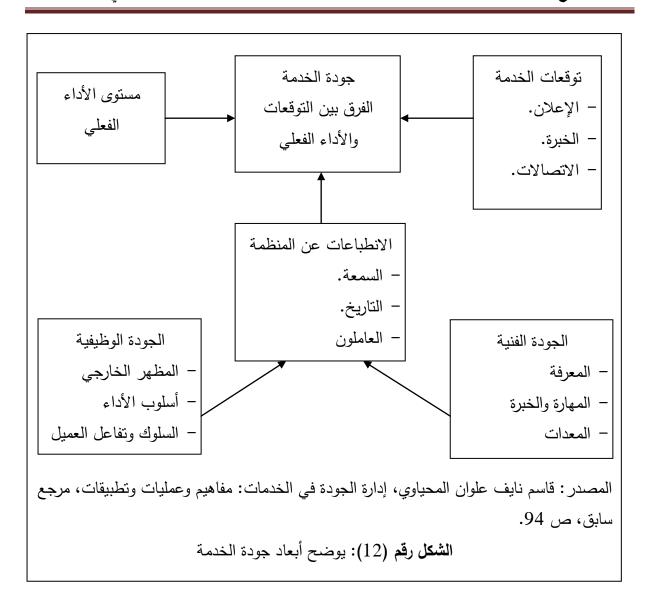
والجودة الوظيفية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟

وبين الصورة الذهنية للمنظمة والتي تعكس انطباعات العملاء عن منظمة الخدمة والتي تتوقف بدورها على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة.

والشكل التالي يوضح هذا التصنيف:

116

 $^{^{-1}}$ محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص $^{-1}$



2- أهمية جودة الخدمة:

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار، فإن على الزبون والموظفين أن يتعاملوا معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى وعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والزبائن معا، لذلك تكمن أهمية جودة الخدمة فيما يلي:

✓ نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدماتية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

- ✓ ازدیاد المنافسة: إن تزاید عدد المؤسسات الخدمیة سوف یؤدي إلى وجود المنافسة الشدیدة
 بینها، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف یعطى لهذه المؤسسات مزایا تنافسیة عدیدة.
- ✓ المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توزيع حصتها لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب الزبائن الجدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.
- ✓ فهم الزبون: إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبون.¹
- ✓ الرضا الوظيفي: حيث أن توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية تحقق الرضا
 والولاء للموظفين في المؤسسة التي يعملون بها.
- ✓ نوعية الخدمات: أي القيام باختيار الموظفين والعاملين من ذوي المهارات والكفاءات العالية وتوفير الدورات التدريبية لتدعيم أهمية الكفاءة الشخصية للعاملين.²

3- خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة:

من أكثر الخطوات شيوعا في تحقيق الجودة في الخدمة نذكر:

- إظهار المواقف الإيجابية تجاه الآخرين.
 - تحدید حاجات الزبون.
 - العمل على توفير حاجات الزبائن.
- التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة.

 $^{^{-1}}$ مأمون سليمان الدرادكة: مرجع سابق، ص194.

 $^{^{2}}$ خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 214.

1-3 الآخرين: المواقف الإيجابية تجاه الآخرين:

يعد جذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم، من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدمو الخدمات، أساسا مهما لنجاح المؤسسة في تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه. وتتمثل أهم هذه المواقف في:

- اهتمام الموظف بمظهره أثناء تقديم الخدمة.
- الاهتمام بلغة الجسد (الرسائل غير اللفظية) ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أربع مجموعات من لغة الجسد يلخصها الجدول التالي:

اللفظية"	غد	"الرسائل
	J.	

رسائل سلبية	رسائل إيجابية	
الوجه قلق ومتهجم.	عندما يكون الوجه مسترخي ومتحكم	
	فيه	
الابتسامة مفقودة ومتصنعة.	عندما تكون الابتسامة طبيعية	
	ومريحة.	
تجنب الاتصال بالعين عند الحديث	الحفاظ على الاتصال بالعين عند	
أو الإنصات.	الحديث أو الإنصات بالآخرين.	
حركة الجسد متعجلة ومرفوعة.	حركة الجسد مسترخية ومع ذلك	
	متأنية ومنضبطة.	

- الإصغاء والتركيز لمعرفة حاجات الزبائن، مع تجنب المقاطعة، والتلخيص في النهاية. للتأكد من فهم احتياجاتهم.
- الاهتمام بصدى الصوت، أي الكيفية التي يقال بها الشيء، وهذا بالابتعاد عن الصوت العالي في حالة الغضب، من أجل إيصال خدمة مقبولة للزبون. 1

 $^{^{-1}}$ مأمون سليمان الدرادكة: مرجع سابق، ص 196.

2-3-تحديد حاجات الزبون:

تتمثل أهم حاجات الزبون في:

- الحاجة للفهم، إذ يجب أن تفسر الرسائل التي يبعث بها الزبائن بصورة صحيحة.
- الحاجة للشعور بالترحيب، إذ يحتاج الزبائن إلى الشعور بالارتياح والتخفيف عن قلقهم.

3-3-العمل على توفير حاجات الزبائن:

يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال ما يلي:

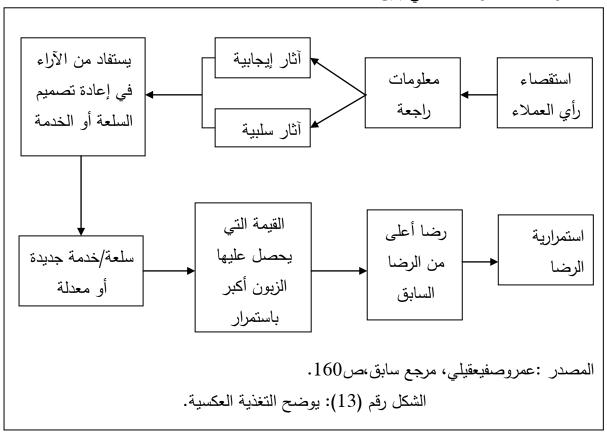
- يجب أن تقدم الخدمات خلال فترة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب.
- عجب أن يحصل مقدم الخدمة على التدريب والمعرفة والمهارات المناسبة.
- الوفاء بالحاجات الأساسية للزبائن، كالترحيب بالزبون بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح.

3-4-التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة:

يأتي التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة عن طريق:

- الاهتمام بشكاوي الزبائن، وذلك بالإصغاء إلى شكاويهم وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوي، وفي الأخير، تقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكوى.
- محاولة مقدمي الخدمات كسب الزبائن ذوي الطبع الصعب، من خلال المحافظة على هدوئهم والإصغاء إليهم.
- إجراء استطلاعات مستمرة لأراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم وتقييمهم لها، فنتائج الاستطلاع والتقييم تعد معيارا للحكم على مدى نجاح المنظمة في تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم، وإضافة إلى هذا تستخدم نتائج الاستطلاع في إدخال التحسينات المستمرة على خدمات

المنظمة، وهذا انطلاقا من أن الزبون هو مصدر للمعلومات والأفكار الجديدة، فهو المقيم والمثمن لجودة عملها أ، والشكل التالي يبين ذلك:



يتضح مما تقدم أن استطلاع رأي الزبائن وتقييمهم، يعد وسيلة فعالة لمعرفة ما إذا حققت المنظمة هدفها في إرضاء زبائنها أم لا، هذا من جهة، ومن جهة ثانية، يستولد لدى الزبون قناعة بأنه يُعامل معاملة خاصة، وسيدرك من خلال إحساسه أنه جزء من المنظمة، وهذا ما سيدفعه لأن يظهر لها وبشكل إيجابي ما يريده، وبهذا، تكون المنظمة قد حددت ما يمكن أن تفعله للاحتفاظ بزبائنها، وما ذا يمكن أن تفعله للحصول على عملاء جدد من المنافسين.

4- أساليب تحقيق جودة الخدمة:

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

 $^{^{-1}}$ المرجع السابق، ص ص 196–201.

1-4-الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث:

إن الفشل في الوصول إلى خدمات ذات جودة عالية من قبل المنظمات دفعها إلى اللجوء إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء الفعلي لها. ومن هذا المنظور فإن منظمة الخدمة، يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية التالية:

- ما الذي يعتبره العملاء هاما 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 1

2-4- 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 مستوى الخدمة المقدمة، كما تقوم بها مؤسسة بحثية متخصصة.

4-3-العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:

إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة ما لم يتوافر لدى المنظمة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير، وتشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تتحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة وافتقادهم للرغبة في العمل وتدني نظرتهم للعميل.²

-

 $^{^{-1}}$ عوض بدير الحداد: تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، مصر، ط1، 1999، ص $^{-306}$.

⁻² عبد العزيز أبو نبعة: مرجع سابق، ص 27.

4-4-سرعة التصدي لمشكلات العملاء:

في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا عملاء بعض المنظمات الخدمية عن أسلوب تلك المنظمات 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 الهاتغية، 46٪ بالنسبة لشركات التأمين، 35٪ بالنسبة للبنوك.
- يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء، وبصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى كلما زاد احتمال إعادة الشراء والعكس صحيح. 1

4-5-تعليم العميل عن الخدمة:

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.
- 2 . شرح مبررات إتباع المنظمة سياسات معينة قد 1 تلقى قبولا لدى العميل أو تحظى برضائه

4-6-تتمية ثقافية تنظيمية تدعم الجودة:

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 الإشباع والرضا بل والحفز لدى العاملين ولإيجاد هذه الثقافة فإن الأمر يتطلب:

المرجع السابق، ص 28. $^{-1}$

^{.185} ص عبد الرحمن إدريس: مرجع سابق، ص $^{-2}$

- وجود معايير متفق عليها للجودة.
- استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير.
 - تشجيع إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين الجودة.

بصفة عامة فإنه يرتبط بالثقافة التنظيمية، ضرورة توافر درجة عالية من الاعتمادية وخلو الممارسات من الأخطاء وتوليد الاتجاه نحو شعار "أداء الخدمة على الوجه الصحيح من أول مرة 1

5- أبعاد جودة الخدمة:

تعرض الكثير من الكتاب إلى المعايير التي يتم من خلالها الحكم على جودة الخدمات لكنها لا تتفق حول ماهية الأبعاد ولا تحددها بصفة نهائية، لذلك لابد من عرض هذه الآراء ووجهات النظر؛ وهي كما يلي:

يرى (Gro hroos) أن لجودة الخدمة بعدين يتمثلان في:

- الجودة الفنية: فالجودة الفنية تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير
 عنها بشكل كمى.
- الجودة الوظيفية: وهي سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظاهرهم وطريقة تعاملهم مع المستهلك
 أو الزبون وهي أمور يصعب قياسها بدقة بالقياس إلى العناصر المكونة للجودة الفنية.²

بينما يرى آخرون أن الجودة في مجال الخدمات تعكس ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- جودة المحيط المادي الذي تقدم فيه الخدمة "الجودة المادية".
 - الجودة المروجة للمؤسسة.

 $^{^{-1}}$ مصطفى أحمد السيد: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، 2004، ص192.

 $^{^{-2}}$ قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص $^{-2}$

- درجة ومستوى التفاعل بين المستهلكين ومقدمي الخدمات "الجودة التفاعلية".

في تصنيف آخر فقد تم التمييز بين جودة الأداء والتي يحكم عليها المستهلكون أثناء تأدية الخدمة وبين جودة ما يحصلون عليه والتي يحكمون عليها بعد الأداء الفعلي للخدمة.

أما (Max well) يرى أن هناك ستة عناصر رئيسية مرتبطة بجودة الخدمة هي كالتالي:

- سهولة الحصول على الخدمة.
- مدى قبول المستهلك للخدمات التي تقدمها المؤسسة.
 - تقديم الخدمة لكل فئات وطبقات المجتمع.
 - ملاءمة الخدمة لاحتياجات وتوقعات المستهلك.
 - $^{-1}$. فعالية الخدمة المتاحة

وأخيرا توصل كل من (Berry & Zeithaml) إلى أن المعايير الوحيدة التي تعتمد عليها في تقديم جودة هي تلك التي يحددها المستهلك بنفسه، لأنه قد يبني توقعاته وإدراكاته على مجموعة من المعايير على أساسها يحكم على جودة الخدمة، ويمكن أن تمتد هذه المعايير لتشمل ما يلى:

- الاعتمادية (Reliability): ويقصد بالاعتمادية القدرة على أداء وتقديم الخدمات كما وعدت بها المؤسسة، أي مدى الاتساق في الأداء وإنجاز الخدمة كما وعدت بها المؤسسة بشكل دقيق. 2
- الاستجابة (Responsive): وهي القدرة والرغبة واستعداد مجهز للمثول وبسرعة لخدمة المستهلكين، ويعني بذلك أيضا القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوي والاقتراحات والمبادرة بتقديم الخدمة بصدر رحب والرد على استفساراتهم بسرعة، كما تضم أيضا تلبية الاحتياجات الطارئة والجديدة للمستهلكين. 3

 $^{^{-1}}$ مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات "الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، 06.

²- Leohard, Athers: Five Imperatives for Improving Service Quality, management review, 1990, p29.

 $^{^{-3}}$ سمير محمد عبد العزيز: اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مكتبة الإشعاع الإسكندرية، 2000 ، ص $^{-3}$

- الملموسية (Tangibility): تشير إلى مظهر التسهيلات والمعدات المادية بملموسية الخدمة هي المباني وتقنية المعلومات والاتصالات المستخدمة فيه، والتسهيلات الداخلية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، والمظهر الخارجي للعاملين، والترتيبات الداخلية للمؤسسة، ومواقع الانتظار للمستفيد من الخدمة وغير ذلك، من معايير التقييم لهذا البعد: المظهر الخارجي، أماكن الانتظار والاستقبال المناسبة.
- الأمان (Security): وهو الاطمئنان من قبل بأن الخدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملا في المؤسسة تشمل:
 - ✓ ضمان الحصول على الخدمة حسب الوعد.
 - ✓ انعدام الخطر والشك في تعاملات المؤسسة.
 - 2 . أداء سليم من طرف الموظفين أ
- التعاطف (Empathy): يشر إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية، ويشمل هذا البعد على خصائص مثل مدى توفير الخدمة من حيث الزمان والمكان، والاتصالات. فالتعاطف يعني درجة الرعاية والاهتمام الشخصي بالمستفيد، فضلا عن أن التعاطف يضع مصلحة المستفيدين في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين في المؤسسة وتلبية احتياجاتهم.
- الكفاءة (Competence): والتي تعني امتلاك الأفراد مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء.
- الوصول (Access):والتي تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة والاتصال بهم عند اللزوم.3

المرجع السابق، الصفحة نفسها. $^{-1}$

 $^{^{2}}$ - ريمة محبوبي: مرجع سابق، ص 8–9.

 $^{^{-3}}$ محمد خیثر ، أسماء مرایمی: مرجع سابق ، ص $^{-3}$

- المصداقية (Credibility): وهي تعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء، ويتوفر هذا البعد من خلال اسم الشركة وسمعتها، الخصائص الشخصية للعاملين، طريقة العرض البيعي. 1
- الاتصالات (Communication): التعليم وإبلاغ الزبائن بلغة يفهمونها والإصغاء للزبائن، كشرح طبيعة الخدمة وأهميتها، توضيح تكلفة وأسعار الخدمة، التأكيد على حل مشكلات العملاء.
- الكياسة (Courtesy): وهي إمكانية التعامل، أي سهولة الاتصال والتعامل، كما أن تكون هناك مواقع أداء الخدمة مناسبة، أوقات ميسرة لأداء الخدمة، وقت الانتظار ليس طويلا.²

6- نماذج تقييم جودة الخدمة:

تعددت الدراسات التي استهدفت قياس جودة الخدمات، وفيما يلي النموذجان الرئيسيات لقياسها:

أ) نموذج الفجوة:

يعتمد نموذج الفجوة بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات قابلة للتكييف أو التعديل حسب نوع الخدمة.

ويسمى نموذج الفجوة بـ (ServQual) ظهر خلال الثمانينيات من خلال الدراسات التي قام كل من (Parasuraman, Zeithaml & Berry) وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر ومشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها.

 $^{^{-1}}$ توفيق محمد عبد المحسن: قياس الجودة والقياس المقارن :أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار النهضة العربية، مصر، 2003، 2003، 2003

²⁻ تيسير محمد شحادةالعفيشات: الجودة ورضا الزبونوأثرهما في تحديد الإستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية "دراسة تحليلية لآراء عينة في المصارف التجارية الأردنية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2001، ص557.

التقييم حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكهم للداء الفعلي، أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة، وقد حدد نموذج الخدمة الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس فجوات؛ وهي:

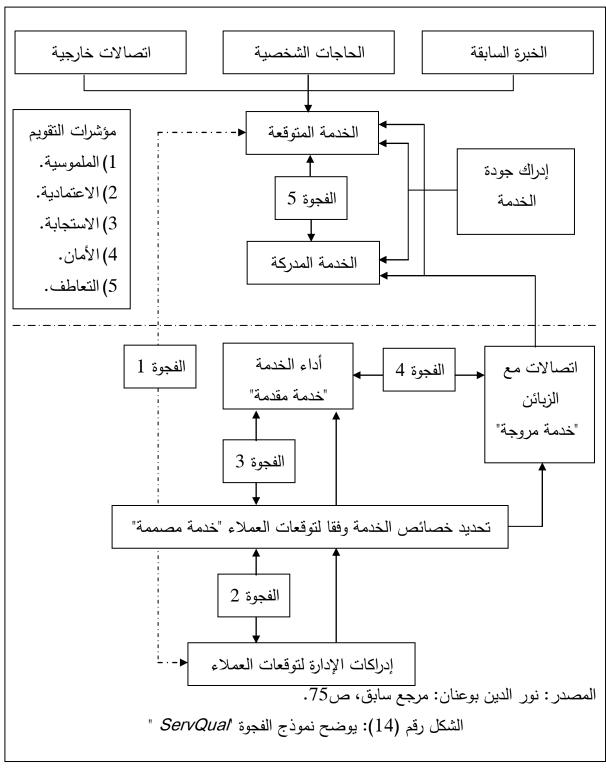
- الفجوة الأولى: وتنتج عن الاختلاف بين توقعات الزبون وإدراك المؤسسة الخدمية، فقد لا ندرك دائما وبدقة رغبات الزبائن وكيفية حكم الزبون على مكونات الخدمة لقلة المعلومات عن السوق وأنماط الطلب. 1
- الفجوة الثانية: وتشير إلى عدم وجود تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع إدراكات الإدارة لتوقعات الزبون إلا أنها غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.
- الفجوة الثالثة: وهي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية والأداء الفعلي لها، فإذا تمكنت المؤسسة الخدمية من وضع المواصفات المطلوبة في الخدمة، فلا يمكنها أداء هذه الخدمة بسبب وجود مواصفات معقدة وغير مرنة، وعدم تدريب العاملين على أدائها أو عدم إقناعهم بالمواصفات المطلوبة، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة.
- الفجوة الرابعة: وتتمثل في فجوة الخدمة المروجة والخدمة المقدمة، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية.

128

 $^{^{-1}}$ نور الدين بوعنان: مرجع سابق، ص 74–76.

- الفجوة الخامسة: وتتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المؤداة، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية.

ويمكن تلخيص هذه الفجوات في الشكل التالي:



ب) نموذج Servperf "الاتجاهي":

استمرار الجهود المبذولة للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة، فقد توصل كل من (Gromin & Taylor) إلى قياس "Servperf" حسب هذا النموذج يتم قياس جودة الخدمة على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن التحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات المستهلكين. 1

وحسب هذا النموذج فإن جودة الخدمة هي سلسلة إدراكات المستهلكين وتجاربهم مع المؤسسة ودرجة الرضا عن الأداء الحالي، وإن الرضا عبارة عن وسيط بين الإدراكات والخبرات السابقة للمستهلك والأداء الحالي، فالتجربة الأولى للخدمة هي دالة للتوقعات السابقة حول الخدمة، أي ما يتوقعه المستهلك قبل الحصول على الخدمة.

وتوقعاته المستقبلية هي دالة لعملية تقييمية للأداء الحالي، ويعني ذلك بعد حصول المستهلك على الخدمة سيبني توقعاته المستقبلية سواء كانت إيجابية أم سلبية، إذ مستوى رضا المستهلك يعكس موقفه من الخدمة، ويقوم هذا النموذج على الافتراضات التالية: 2

- في أول مرة يقتني المستهلك الخدمة فإن توقعاته تحدد تقييمه لجودتها.
- يلجأ المستهلكون إلى إعادة النظر ومراجعة المستوى الأول للجودة في حالة عدم رضاه عن عدة
 تعاملات مع المؤسسة.
- إن الخبرات السابقة للمستهلكين تؤدي إلى مراجعة لإدراكاته للخدمة المقدمة وبالتالي فتقييم المستهلكين لمستوى الخدمة هو نتيجة التعديلات الإدراكية.

ومنه فالرضاعن الأداء الفعلي يساهم في تشكيل إدراكات المستهلك لجودة الخدمة وأهم عامل للتقييم عند تكرار الشراء. إذا فالاتجاه يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يحققه من الخدمة، وأن هذا النموذج يقوم

 $^{^{-1}}$ قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص $^{-1}$ 04.

 $^{^{2}}$ فريد كورتل وآخرون: الجودة والتميز في منظمة الأعمال، مكتبة المجتمع العربية للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، الأردن، ط1، 2011، ص414.

على تقييم الأداء الفعلي، فهو يتطلب تقييم أداء مقدم الخدمة، وهذا ما يجعله يلغي فكرة قياس التوقعات لأنها تتغير بعد الحصول على الخدمة فعلا.

7 - تقييم جودة الخدمة:

يُنظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر، أحدهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالمواصفات التي صُممت الخدمة على أساسها، وأخرى خارجية تركز على جودة الخدمة المكررة من طرف الزبون.

وعلى اعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث الذي يطلق عليه "التوجه بالزبون بمعرفة حاجاته وتوقعاته فإن تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة الزبون لخصائص الخدمة وأبعادها ومدى إدراكه لأدائها الفعلي أي جودة الخدمة المدركة.

فالجودة المدركة هي عبارة عن اتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه، والناتج عن المقارنة بين التوقعات والإدراكات المتعلقة بالأداء، وبناءًا على ذلك فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر الزبون ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- 1) قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها الزبائن لاختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة.
 - 2) قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها الزبائن الأداء الفعلى للخدمة.
- 3) قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات الزبائن وتوقعاتهم تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسبا.

4) قد لا تستطيع المؤسسة نظرا لنقص إمكانياتها تحديد حاجات زبائنها ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم عن الأداء، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في حد ذاتها. 1

ويرتبط تقييم الجودة بمستوى إدراك الزبائن للخدمة الكلية المقدمة لهم، بمعنى أن عملية تقييم الجودة من طرف الزبون تشمل الخدمة الأساسية أو الجوهرية بالإضافة إلى مختلف الجوانب المادية "الملموسة" وغير الملموسة "التفاعلية" المتصلة بتقديم الخدمة، إلى جانب ذلك فعملية تقييم جودة الخدمة يعتمد بشكل كبير على حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن قبل شراء الخدمة.

8 - المداخل النظرية لقياس جودة الخدمة:

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد المعبرة عن جودة الخدمة، ومن أبرز هذه المداخل النظرية لقياس جودة الخدمة ما يلى:

8-1 قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن:

ومن طرق قياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي:

- مقياس عدد الشكاوي: تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة لهم لا تتناسب مع إدراكهم لها، والمستوى الذي يسعون للحصول عليه، وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدماتية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل، وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزبائنها.³

ومن أهم الانتقادات التي وُجهت إلى هذه الطريقة:

 $^{^{-1}}$ نور الدين بوعنان: مرجع سابق، ص $^{-1}$

المرجع السابق، الصفحة نفسها. -2

 $^{^{-3}}$ قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص $^{-3}$

- ✓ أن عدد الشكاوي يعتمد في جزء منه على مدى سهولة تقدم الزبائن بشكواهم فعدم وجود
 شكاوي ربما يعنى أن الزبائن لا يعرفون كيفية التقدم بشكواهم أو ليس لديهم الشجاعة للقيام بذلك.
 - ✓ إن هذه الطريقة لا تعكس الأسباب الحقيقية وراء شكوى الزبائن.
 - ✓ إن عدم التقدم بالشكوى لا يعنى أن الخدمة تُؤدى بمستوى مرتفع.
- مقياس الرضا: وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق الأسئلة التي تكشف لمؤسسات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، وهذا ما يمكن المؤسسة من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحسين جهودهم لمقابلة احتياجات الزبائن بشكل أفضل. 1
- مقياس الفجوة: يوضح هذا المقياس بداية كيف تنشأ جودة الخدمة وما هي الفجوات التي يمكن أن تسبب مشاكل في تسليم الخدمة على النحو المتوقع. ويحدد هذا المقياس خمس فجوات يمكن أن تسبب مشاكل في تقديم الخدمة وتتلخص هذه الفجوات فيما يلي:
- ✓ الفجوة 1: وتظهر هذه الفجوة نتيجة للاختلاف بين توقعات الزبائن وإدراك وتفهم الإدارة لهذه التوقعات، وتنتج هذه الفجوة من سوء تفسير الإدارة لرغبات ومحددات الزبائن للخدمة.
- ✓ الفجوة 2: هذه الفجوة نتيجة للاختلاف بين إدراك الإدارة لما يتوقعه الزبائن والمواصفات المحددة للجودة ويطلق عليها "فجوة التصميم".
- ✓ الفجوة 3: يرجع ظهور هذه الفجوة إلى الاختلاف بين الخدمة المصممة وما يتم تسليمه
 فعلا للزبائن ويطلق عليها اسم "فجوة التسليم".

 $^{^{-1}}$ توفيق محمد الحسن: قياس الجودة والقياس المقارن :أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، الإسكندرية، ط1، $^{-2006}$

✓ الفجوة 4: تشير إلى الفرق بين الخدمة المقدمة بالفعل، وبين الوعود التي تم تقديمها من قبل المؤسسة الخدمية من خلال الاتصالات الخارجية مع الزبائن ويطلق عليها اسم "فجوة الاتصالات"

 \checkmark الفجوة 5: وهي الفجوة بين إدراك العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاتهم تجاه جودة الخدمة ويطلق عليها اسم "فجوة الواقع". 1

من خلال هذه الفجوات فإن جودة الخدمة غالبا ما يتم إدراكها على أنها جودة رديئة أو منخفضة، وعلى العكس من ذلك فإن جودة الخدمة تبدأ في التحسن عندما يحدث تقلي للفجوات الخمس.

2-8-مقياس الجودة المهنية:

وهو يمثل قياس الجودة من منظور مقدميها، ويكون ذلك بدلالة المدخلات أو الموارد (مثل البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والعاملون الأكفاء) والعمليات المطلوبة لإنجاز الخدمة، والنتائج المتمثلة بالخدمة في صورتها النهائية المقدمة للزبون، وهذا يتم من خلال الأداء المقارن أو الأسئلة الموجهة للعاملين في المؤسسة للوقوف على كافة المشاكل والمعيقات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود.

8-3- قياس الجودة من المنظور الشامل أو الكلى:

أي من وجهة نظر الزبون ومقدمي الخدمة (أي المؤسسة) لكي يتسنى للمؤسسة من تقويمها وإجراء برامج تحسين مستمر لجودة الخدمة.2

¹⁻ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة: إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 559-560.

 $^{^{2}}$ قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 2

رابعا: جودة الخدمة الصحية:

1 - أهداف جودة الخدمة الصحية:

تتمثل الأهداف الرئيسية لجودة الخدمة الصحية في:

- ضمان الصحة البدنية والنفسية للمستفيدين (المرضى).
- تقديم خدمة صحية ذات جودة متميزة من شأنها تحقيق رضا المستفيد (المريض) وزيادة ولائه للمؤسسة الصحية والذي سيصبح فيما بعد وسيلة إعلامية لتلك المؤسسة الصحية.
- تعد معرفة آراء وانطباعات المستفيدين (المرضى) وقياس مستوى رضاهم عن الخدمات الصحية.
 - تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيدين (المرضى) من الخدمة الصحية ومقدميها.
 - تمكين المؤسسات الصحية من تأدية مهامها بكفاءة وفعالية.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل، إذ يعد الوصول إلى المستوى المطلوب من الرعاية الصحية المقدمة للمستفيدين (المرضى) الهدف الأساسي من تطبيق الجودة.
- تحسين معنويات العاملين، إذ أن المؤسسة الصحية هي التي يمكن لها تعزيز الثقة لدى العاملين لديها وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء يتمتعون بالفعالية مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وبالتالي الحصول على أفضل النتائج. 1
 - زيادة قوس التنافس بين المؤسسات الصحية المتشابهة.
- زيادة الطلب على مختلف أنواع الخدمات الصحية الحديثة ورافق هذه الزيادة نوع آخر من لاهتمام بتلبية حاجات وتوقعات المستفيد (المرضى).²

 $^{^{1}}$ أكرم أحمد الطويل وآخرون: إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد02، العدد 19، العراق، 2010، ص14.

 $^{^{2}}$ عائشة عتيق: جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص97.

2- أبعاد جودة الخدمة الصحية:

إن الهدف النهائي للخدمات الصحية هو ضمان الصحة الجسدية والنفسية للمريض، وبما أن رضا المريض يعتبر عنصرا مهما من عناصر الصحة النفسية فإن تحقيق أعلى معدلات الرضا يكون أحد الأبعاد الأساسية بجودة الخدمة الصحية ورغم ذلك فإن هذا يعد البعد الوحيد، حيث أن هناك أبعاد أخرى يجب أخذها في الحسبان عند قياس فعالية الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية ومن ثم يمكن القول بصفة عامة بأن جودة الخدمات الصحية تشمل الأبعاد الرئيسية التالية:

- التمكن الفني (الملموسية): ويعني المهارات والقدرات ومستوى الأداء الفعلي لمقدمي الخدمة الصحية ومساعديهم بالدقة المتناهية والمرغوبة والمستمرة بما يشبع رغبات المرضى والمصابين والمراجعين. 1
- الأمان (الضمان): ويقصد به السمات التي يتسم بها العاملون معرفة وقدرة وثقة في تقديم الخدمة ويمثل هذا البعد 19٪ كأهمية نسبية في الجودة قياسا بالأبعاد الأخرى. 2
- الملائمة: وتعني توافق الخدمة للغرض المنشود من حيث أسلوب وإجراءات ومكان تقديمها ومدى توافقها مع احتياجات المريض وحالته الصحية وقدراته الجسمانية والذهنية.
- الاعتمادية: وهي تعبر عن درجة ثقة المستهلك في المؤسسة الصحية ومدى اعتماده عليها في الحصول عن الخدمات الصحية التي يتوقعها، ويعكس هذا العنصر مدى قدرة المؤسسة الصحية على الوفاء بتقديم الخدمات الطبية في المواعيد المحددة للمرضى، وبدرجة عالية من الدقة والكفاءة ومدى سهولة وسرعة إجراءات الحصول على تلك الخدمات وتتلخص هذه المجموعة في العناصر الأربعة التالية:

✓ الوفاء في تقديم الخدمة في الموعد المحدد.

¹⁻ فاروق عبد الله المحمود: نظم المعلومات الصحية وأثرها على ضمان جودة الرعاية الطبية، أطروحة مقدمة إلى المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية للعلوم الإدارية، مصر، 1999، ص194.

^{.15} ص الطويل وآخرون: مرجع سابق، ص 2

- √ الحرص المخلص على حل مشكلات المستهلك (المريض).
 - ✓ أداء الخدمة بدقة وبدون أخطاء في التشخيص.
- 1 تكامل الخدمة وتوافر التخصصات والثقة في الأطباء والفنيين وكفاءتهم وشهرتهم. 1

3- أنواع الخدمات الصحية:

هناك عدة أنواع للخدمات الصحية ضمن تصنيفات مختلفة نذكر منها ما يلى:

3-1-حسب وظائفها:

تصنف الخدمات الصحية حسب الوظيفة التي تؤديها إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي: خدمات علاجية، وقائية، وإنتاجية. نذكرها فيما يلي:

- أ) خدمات علاجية: موجهة للفرد ترتبط بجميع الخدمات الصحية لمختلف التخصصات على مستوى المؤسسات الصحية، والتحليل إلى جانب خدمات التغذية والنظافة وخدمات الإدارة وغيرها.
- ب) خدمات وقائية: تعمل هذه الخدمات على تسهيل أداء الخدمات العلاجية، فهي مدعمة لها ويتمثل دورها في حماية المجتمع والبيئة من الأمراض المعدية والأوبئة.
- ج) خدمات إنتاجية: وتتضمن إنتاج الأمصال، اللقاحات، كما تتضمن إنتاج الأدوية، العتاد والأجهزة الطبية الأخرى.²

137

 $^{^{-1}}$ مريزق عدمان: واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية دراسة حالة المؤسسة الصحية بالجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، جامعة الجزائر 3، 2008/2007، ص213.

⁻²⁰ المرجع السابق، ص-2

2-3-حسب مستوياتها:

أ) الخدمات الأساسية: وتشمل الخدمات الوقائية والعمليات الجراحية والعلاج، وأقسام الطوارئ، بنك الدم، العلاج الطبيعي، الصيدلة، رعاية الأطفال، وعلاج الجهاز التنفسي، العناية المركزة، التصوير بالأشعة الإلكترونية، الخدمات النفسية للطوارئ، خدمات إعادة التأهيل، خدمات اجتماعية، العلاج بالأشعة وقسم جراحة القلب والإنعاش، زراعة الأعضاء، خدمات التدريب والتعليم الصحي...إلخ

ب) الخدمات المساعدة: وتشمل الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية عند إقامة المريض كالمبيت والغذاء، والخدمات التي تؤديها الآلات والأدوات المستخدمة في تسهيل عملية التشخيص والعلاج، بالإضافة إلى الوسائل المستخدمة في خدمات الوقاية. 1

4- أهمية الجودة في الخدمات الصحية:

يعد الاهتمام المتزايد بالجودة في الخدمات الصحية مؤخرا مؤشرا على أهميتها في القطاع الصحي والذي يعتبر من أكثر القطاعات احتياجا لاستخدام مثل هذه الأساليب، وذلك لأهمية هذا القطاع وكثرة المستفيدين منه والعمل على إرضائهم. وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- تساعد برامج الجودة على تشجيع العاملين في المؤسسات الصحية بمختلف مستوياتهم، على زيادة إنتاجيتهم وحثهم على تقديم الأفضل.
- تمكن إدارة المؤسسة الصحية من التعرف على احتياجات المستهلكين (المرضى) والعمل على تحقيقها مما يؤدي إلى التوصل إلى طريقة منسقة ومتكاملة، لتحديد المشاكل ومن ثم تسهيل الإجراءات اللازمة قبل أن تصبح المشاكل بالدرجة التي لا يمكن التعامل معها.

 $^{^{-1}}$ زكي خليل المساعد: تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، دط، $^{-2006}$ ، ص $^{-1}$

- تعد جودة الخدمة الصحية مؤشرا هاما في قياس الرضى المتحقق لدى المستهلك (المريض)
 على الخدمات الصحية المقدمة له.
- تساعد على التحسين المستمر، إذا ما كانت عبر إدارة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية فجوة الخدمات الصحية تحقق الشمولية والتكاملية في الأداء، فالشمولية تعني التوسع في مستوى الخدمات الصحية التي يتوقعها المستهلكون (المرضى) من الخدمات الصحية المقدمة له. بينما التكاملية تعني كون المؤسسة الصحية نظام مكون من أنظمة فرعية تعتمد بعضها على البعض الآخر، ولكل نظام فرعي برامجه الخاصة إلا أنه يتكامل مع البرامج الأخرى، فعلى سبيل المثال الهيئة الطبية لا تستطيع ممارسة وظائفها الطبية السريرية من دون وجود التكامل مع الهيئة النمريضية، أو الخدمات المساعدة الأخرى كالمختبر والأشعة. 1

5 - قياس جودة الخدمة الصحية:

أصبح قياس جودة الخدمة الصحية ضرورة ملحة، ولكن عند اختيار القياسات يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الغرض من القياسات وأنواع المتغيرات التي سوف تقيسها، وقبل التطرق لطرق قياس جودة الخدمة الصحية يجب الإشارة إلى أن هناك عنصرين أساسيين تقاس بهما جودة الخدمة الصحية؛ هما:

- العنصر التقني: ويتعلق بتطبيق المعارف، المعلومات والتقنيات الطبية وغيرها من العلوم في معالجة المشكلات الصحية، وتقاس درجة الجودة في هذا العنصر بمدى القدرة على توفير أقصى حد من المنافع الصحية للمريض دون أن يؤدي ذلك إلى زيادة المخاطر التي يتعرض لها.
- العنصر الإنساني: ويتمثل في إدارة التفاعل الاجتماعي والنفسي بين مقدمي الخدمة الصحية والمرضى وفق القيم والقواعد الاجتماعية التي تحكم التفاعل بين الأفراد بشكل عام وف مواقف المرضى بشكل خاص، وتقاس درجة الجودة في هذا العنصر بمدى تلبية مقدمي الخدمة الصحية لتوقعات واحتياجات المرضى، وأيضا من ناحية مستلزمات الراحة المتعلقة في الإقامة مثل توافر

 $^{^{1}}$ حنان عبد الرحيم الأحمدي: التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المؤسسات الصحية، مجلة الإدارةالعامة، العدد الثالث، المجلد الأربعون، الرياض، 2000، ص413.

غرف الانتظار المريحة، نظافة أماكن الإقامة، الغذاء الجيد، توافر خدمات الاتصال والترفيه، وغيرها باعتبارها مكملة للجوانب الاجتماعية والنفسية. 1

_

¹⁻ حنان يحيى الشريف: تأثير نظام المعلومات على جودة خدمات المؤسسات الصحية -دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008/2007، ص14.

خلاصة الفصل:

بعد التزايد الكبير في حدة المنافسة بين المؤسسات، دفعها ذلك إلى البحث عن طرق للارتقاء بمستوى الأداء، وتحسين نوعية المنتجات وتقديم أفضل الخدمات الممكنة، وخاصة الخدمات الصحية من خلال بلوغ مرحلة التحسين المستمر التي لا يمكن من دونها تحقيق رضا المريض، فجودة الخدمة الصحية تبين مدى نجاح المؤسسة في تحديد مواصفات أداء الخدمة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة أقسام، حيث تناولنا أولا الجودة وتم التطرق فيها إلى تطور الجودة وتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة أقسام، حيث تناولنا أولا الجودة وأهميتها وتصنيفاتها، وثالثا جودة الخدمة وفيها ألقينا الضوء على عناصر مثل خصائص جودة الخدمة وأساليب تحقيقها ونماذج تقييمها، وأخيرا تم التطرق إلى جودة الخدمة الصحية التي تحتوي على أهم الأهداف التي ترمي لها وأهميتها وأنواعها وأبعادها.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

أولا: مجالات الدراسة:

1- المجال الجغرافي.

2- المجال البشري.

3- المجال الزماني.

ثانيا: منهج الدراسة.

ثالثا: مجتمع الدراسة وعينتها:

1- مجتمع الدراسة.

2- عينة الدراسة.

رابعا: أدوات جمع البيانات:

1- الملاحظة.

2- المقابلة.

4- الوثائق والسجلات.

خامسا: أساليب معالجة البيانات:

1- الأسلوب الكمي.

2- الأسلوب الكيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة والتي تساهم بشكل كبير في تحديد المعالم الأولية للدراسة الميدانية لأي بحث علمي وذلك من خلال جملة المعارف والمعلومات التي سبق وتطرقنا إليها في الفصول السابقة حول كل من الثقة التنظيمية وجودة الخدمة، والتي بدورها تنقلنا إلى المعالجة الميدانية التي تتطلب تحديد الإجراءات والخطوات المنهجية الأساسية التي تعتبر بوابة الدخول إلى الجانب الميداني من الدراسة، نظراً لما تمنحه من توضيح لمعالم البحث فتفرض على الباحث أن يقوم بتحديد مجالات دراسته وطبيعة العينة المعنية بالدراسة ومختلف الأدوات المستخدمة.

أولا: مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة عملية أساسية لما تكتسبه من أهمية ودور في البحث الاجتماعي أثناء الدراسة الميدانية، لأن التعرف عليها يعد عملية ضرورية وأساسية في البحث الاجتماعي، وتقسم مجالات الدراسة إلى ثلاثة مجالات؛ وهي:

1 - المجال الجغرافي:

ويُقصد به المكان أو المؤسسة التي يستخدمها الباحث لإجراء الدراسة الميدانية ويتطلب على الباحث التعريف الدقيق بالمكان الذي يمثل مجتمع بحثه، والذي سيتم سحب العينة منه وتطبيق الأدوات الأساسية في جمع البيانات.

ودراستنا الحالية سوف تكون على مستوى العيادة الصحية المتعددة الخدمات بالقنار نشفي بولاية جيجل.

1-1-التعريف بالمؤسسة:

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتكون من مجموعة من القاعات للعلاج تغطي مجموعة من السكان، حيث قام السيد 'علي يدريسي' والي ولاية جيجل سابقا بتدشينها في يوم الخميس 18 صفر 1433ه الموافق لـ 12 جانفي 2012م.

وتتربع على مساحة تقدر ب 1232211م²، وتشمل المؤسسة وحدات جيوصحية تغطي مجموعة معينة من الاختصاصات في مختلف مصالحها، وفق القرارات المتعرف عليها باسم البطاقة الصحية.

2-1-مهام المؤسسة:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
 - تشخيص المرضى.
 - العلاج الجواري.

- الفحص الطبي والطب المتخصص القاعدي: ويشمل الجراحة العامة، طب الأطفال.
 - تتفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.
 - المساهمة في تكوين ورسكلة مستخدمي مصالح الصحة.

1-3-التنظيم والتسيير:

- المدير: وهو المسؤول عن حسن سير المؤسسة. ويعين مدير المؤسسة بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتُنهى مهامه حسب نفس الشكل. وتتمثل مهامه في:
 - ✓ تمثيل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
 - ✓ هو الآمر بالصرف في المؤسسة.
 - ✓ تحضير مشروع الميزانية واعداد حسابات المؤسسة.
 - ✓ يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.
 - ✓ يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين.
 - مجلس الإدارة: يتداول مجلس الإدارة في عدة مواضيع أهمها:
 - ✓ مشروع ميزانية المؤسسة.
 - ✓ الحساب الإداري.
 - ✓ الصفقات والعقود والاتفاقيات.
 - ✓ مشروع جدول تعداد المستخدمين.

4-1-بعض المصالح الصحية بالمؤسسة المتعددة الخدمات:

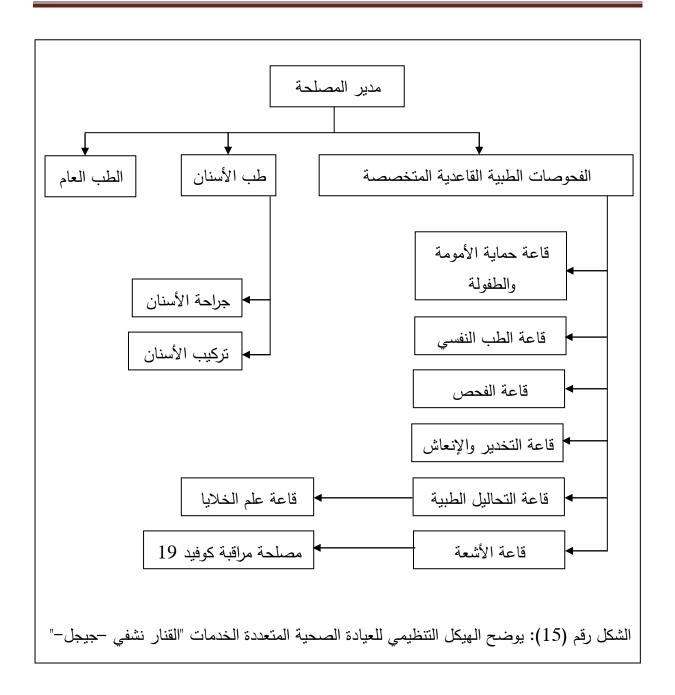
- مصلحة حماية الأمومة والطفولة: من مهامها المحافظة على صحة الأم والطفل والمتابعة الدائمة لهم، فصحة الأم مهمة أثناء الحمل وفترة ما بعد الولادة ويجب أن تكون كل مرحلة تجربة إيجابية تضمن وصول الأم والطفل إلى إمكاناتهم الكاملة للصحة والرفاهية.
- مصلحة التحاليل الطبية: وتتكون هذه المصلحة من مخبر متخصص في التحاليل الطبية المختلفة، التحاليل الميكروبيولوجية كتحليل الدم والزمرة الدموية.

- مصلحة الأشعة: تقوم مصلحة الأشعة بإجراء التصوير بالأشعة السينية (Rayons X) التي تهدف إلى الكشف عن الكسور في مختلف أعضاء الجسم والكشف عن بعض الأمراض التنفسية كالربو.
- مصلحة الطب النفسي: وتقدم هذه المصلحة الخدمات المتعلقة بالصحية النفسية وتتكون من متخصص نفساني.
- مصلحة علم الخلايا: وتعمل على دراسة الخلايا الطبيعية في الجسم للمساعدة في تشخيص حالة الجسم والتعرف على بعض الأمراض لأن الجسم يحتوي على ملايين الخلايا، فإن عالم الخلايا يعمل على أخذ عينات منها والنظر إليها تحت المجهر لمعرفة حالتها، كأحد أفضل الحلول الطبية في تشخيص الأمراض.

2- المجال البشرى:

يقصد بالمجال البشري عدد الموارد البشرية بالعيادة الصحية وكل ما يتعلق بمواصفات العينة التي سيتم أخذها من المجتمع الكلي للدراسة، ولقد قمنا بتحديد المجال البشري، وينحصر هذا الجانب من بحثنا على العمال في العيادة الصحية حيث يبلغ عدد العاملين في المؤسسة 110 عامل موزعين حسب الأسلاك التالية:

- مجموع مستخدمي السلك الطبي: 20
 - الأسلاك الشبه الطبية: 70
 - مجموع السلك الإداري: 04
- عمال الإمداد والصيانة والنظافة بكل الأصناف: 16.



3- المجال الزمانى:

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة في العيادة المتعددة الخدمات الصحية بالقنار نشفي.

1-3 المرحلة الأولى: فيها تم اختيار موضوع البحث وجمع المصادر والمراجع كما تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول نظرية وامتدت هذه الفترة من 08 فيفري 020 إلى أوائل شهر أفريل 020. وبعدها قمنا بزيارة استطلاعية للعيادة الصحية المتعددة الخدمات، وذلك بغرض التعريف بموضوع الدراسة

والحصول على الموافقة من طرف رئيس المصلحة وذلك من أجل إجراء الدراسة الميدانية. وكان هذا يوم 23 أفريل 2021م، وقد تمت الموافقة على إجراء البحث الميداني من قبل رئيس المصلحة بتاريخ 27 أفريل 2021م، حيث تم تدوين بعض الملاحظات على العيادة من خلال التجوّل داخلها، كما تم الحصول على بعض الوثائق والمعلومات عن المؤسسة. ومنع تم ضبط وتحديد الإطار النظري للدراسة.

2-2-المرحلة الثانية: كانت هذه المرحلة بتاريخ 30 أفريل 2021م على الساعة 10:00 صباحا، ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع رئيس المصلحة والذي قدم لنا معلومات تخدم موضوع الدراسة ومنها موقع المؤسسة، عدد الموظفين الذين يعملون فيها بالإضافة إلى الحصول على الهيكل التنظيمي لها وبسبب ظروف فيروس كورونا قمنا بجولة خاطفة لمصالح المؤسسة. كما تم في نفس المرحلة عرض بناء استمارة تجريبية وعرضها على بعض الأساتذة المحكمين وذلك لمحاولة التقليل من الأخطاء وحسن اختيار الأسئلة.

3-3-المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة على المبحوثين والمقدر عددهم 28 عامل وذلك بتاريخ 18 ماي 2021م، وبعد استرجاعها شرعنا مباشرة في عملية تفريغ البيانات في الجداول وتحليلها.

ثانيا: منهج الدراسة:

لكل دراسة علمية منهج علمي تسير عليه، ويعرف المنهج على أنه: "الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة" 1

ويعرف كذلك على أنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي على تهيمن سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"²

وعلى ضوء هذا الاعتبار تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر المنهج الوصفي أحد أهم المناهج الرئيسية الذي يُعتمد عليه بشكل رئيسي في الدراسات العلمية وهذا على مستويين:

 $^{^{-1}}$ زينب صالح الأشوح: طرق وأساليب البحث العلمي وأهم ركائزه، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 1 ، 2014 ، ص 89 .

 $^{^{2}}$ أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1982 ، 2

- المستوى الأول: هي مرحلة البحوث أو الدراسات الاستطلاعية.
- $^{-}$ المستوى الثاني: هي مرحلة البحوث الوصفية التحليلية والدراسات الوصفية. 1

ويتجلى استخدامنا لهذا المنهج في أنه أكثر ملاءمة فموضوع دراستنا يحتاج إلى الوصف والتفسير والتحليل قصد إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، كذلك من أجل جمع الحقائق واستخلاص دلالاتها من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية وصادقة بغية تعميم هذه النتائج ليكون الغرض منها تصحيح واقع الظاهرة والاستفادة منها في بحوث عملية أخرى.

ثالثا: مجتمع الدراسة وعينتها:

1- مجتمع الدراسة:

 2 إن وصف المجتمع المدروس يعني تحديد خصائصه التي يمكن أن تؤثر في نتائج البحث

هو مجموعة من الناس (أو الوثائق) المحددة تحديدا واضحا ويهتم بدراستها وتعميم نتائج البحث عليها، وفي ضوء ذلك، فإن المجتمع الأصلى يتحدد بطبيعة البحث وأغراضه. 3

ومجتمع الدراسة الحالية يتكون من مجموع العاملين بالعيادة والمقدر عددهم بـ 110 موزعين على مصالح العيادة.

- مجموع مستخدمي السلك الطبي: 20
 - الأسلاك الشبه الطبية: 70
 - مجموع السلك الإداري: 04
- عمال الإمداد والصيانة والنظافة بكل الأصناف: 16.

 $^{^{-1}}$ جمال محمد أبو شنب: أصول الفكر والبحث العلمي، دار الجامعة العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط، دس، ص $^{-1}$

 $^{^{2}}$ محمد علي عطية: البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2009، ص 2 .

 $^{^{3}}$ نادية سعيد عيشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبلالنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2017 ص 265 .

2- عينة الدراسة:

تعد العينة أحد الدعائم الأساسية للبحث الإمبيريقي وتعرف على "أنها المجموعات الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيقها على دراسته تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة"²¹

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة بحيث اخترنا 25% من مجتمع الدراسة والذي يضم 110 مفردة وتشمل الأسلاك الطبية والإدارية والشبه طبية والعمال بكل الأصناف.

$$28 \approx \frac{25 \times 110}{100} = 13$$
العينة

ومنه نتحصل على حجم العينة الكلى وهو 28 مفردة.

رابعا: أدوات جمع البيانات:

1 - الملاحظة:

تعرفها 'عرفة ناهد' على أنها "عبارة عن المشاهد الدقيقة لظاهرة ما نع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة"³

كما تعني الاهتمام والانتباه إلى الشيء أو حدث أو ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، والملاحظة العلمية تعني الانتباه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها.

 $^{^{-1}}$ فضيل دليو: أنواع المعاينة في البحوث الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، مطابع دار البعث، قسنطينة، 1999، ص $^{-1}$

 $^{^{-2}}$ بلقاسم سلاطنية، حسان جيلالي: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص $^{-2}$

 $^{^{-3}}$ عرفة ناهد: مناهج البحث العلمي، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة، ط1، 2006، -38

⁴⁻ جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص120.

واستخدمنا الملاحظة كأول أداة لجمع البيانات لاعتبارها وسيلة صادقة تتضمن التدوين الدقيق أو الرصد في مواقف فعلية من قبل شخص لديه اتجاهات إيجابية نحو البحث العلمي ولديه أمانة علمية.

حيث ساعدتنا الملاحظة في التعرف على العيادة ومصالحها، وظروف العمل فيها خاصة ما يتعلق بالظروف الفيزيقية وطريقة المعاملة مع المرضى والعمال مع بعضهم البعض وكيفية تقسيم المهام بين الزملاء، بالإضافة إلى التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المصالح التي تحتوي عليها.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة هامة لجمع البيانات حيث تستخدم في جميع المجالات، وتعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة بين الباحث والمبحوث من أجل استثارة معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو عدة أشخاص والحصول على بعض البيانات الموضوعية أ. وقد تكون على شكل حوار مفتوح بين الباحث والمستقصي عنه أو عن طريق استبيان مكتوب، أو من خلال تحاور معين بين شخصين أو أكثر وهي عبارة عن تفاعل حواري بين الباحث والأشخاص المراد جمع البيانات عنهم. أكثر وهي عبارة عن تفاعل حواري بين الباحث والأشخاص المراد جمع البيانات عنهم.

وقد اعتمدت دراستنا الحالية على مقابلة مع مدير المصلحة، وتضمنت الأسئلة الآتية:

- 1) هل يولي الطبيب المريض اهتماما وانتباها فرديا؟
- 2) هل تناسب أوقات المعاينة الطبية أغلب المرضى؟
- 3) هل يتم مراقبة المرضى من دخول العيادة حتى الخروج؟
- 4) حسب رأيك ما الذي تقترحه كحلول لتحسين جودة الخدمة الصحية في مؤسستكم؟

¹⁻ طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث العلمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص85.

 $^{^{2}}$ موسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص97.

3- الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر وسائل جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية، لكونها أقل جهدا ووقتا وتكلفة، ويستطيع الباحث من خلالها الإحاطة بمختلف جوانب مشكلة البحث بطرحه العديد من الأسئلة عبر مختلف محاورها، بما يسمح للباحث الحصول على معلومات ومعطيات مهمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، لهذا ستكون الاستمارة في دراستنا من الأدوات الأساسية في جمع البيانات.

ويمكن القول بأنها "أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وتعرف على أنها نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف $^{-1}$

في بادئ الأمر قمنا ببناء استمارة أولية وقمنا بإرسالها للمحكمين وبعد استرجاعها قمنا بإجراء تعديلات عليها بناءًا للملاحظات والتوجيهات المعطاة من طرف الأستاذة المشرفة والأساتذة المشرفين، حيث احتوت الاستمارة على أربعة محاور:

المحور الأول وهو محور البيانات الشخصية والذي يحتوي على سبعة أسئلة.

المحور الثاني من الاستمارة في شكلها الأولي يحتوي على 8 أسئلة حيث قمنا بتعديل السؤال رقم ثمانية حيث كان غير مفهوم، والسؤال رقم تسعة كان مركب فقمنا بتبسيطه وهذا بناءًا على توجيهات المحكمين، كذلك كان هناك تكرار في بعض الأسئلة فاقترحوا حذفهم بإعادة صياغة أسئلة أخرى ليصبح عدد الأسئلة 13 سؤالا.

أما المحور الثالث في الاستمارة التجريبية فكان يحتوي عل 6 أسئلة قمنا بإعادة صياغة بعض الأسئلة مع إضافة أسئلة أخرى لقلة الأسئلة في هذا المحور ليصبح عدد الأسئلة 10 أسئلة.

أما المحور الرابع، قمنا بإعادة صياغة السؤال رقم 28 بإضافة بعض الاقتراحات له وحذف بعض الأسئلة بسبب تكرارها مع إضافة أسئلة أخرى تخدم محور الدراسة وفقا للتوجيهات المعطاة، فأصبح مجموع الأسئلة في هذا المحور 10 أسئلة بدلا من 9 أسئلة.

 $^{^{1}}$ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2 008، ص 2 182.

وبعد التعديل النهائي للاستمارة قمنا بتوزيعها، وقد شملت 40 سؤالا موزعة على أربعة محاور؛ وهي كالآتى:

- المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وضم 7 أسئلة.
- المحور الثاني: يضم أسئلة حول الثقة بالإدارة وعلاقتها بجودة الخدمة بمجموع 13 سؤالا.
- المحور الثالث: تضمن أسئلة حول الثقة بالمشرفين وعلاقتها بجودة الخدمة وذلك بمجموع 10 أسئلة.
 - المحور الرابع: تضمن أسئلة حول الثقة بالزملاء وعلاقتها بجودة الخدمة وذلك بمجموع 10أسئلة. ويمكن تلخيص بعض ملاحظات المحكمين فيما يلى:

حيث تم إعادة صياغة بعض الأسئلة:

- السؤال رقم (08): "هل لك ثقة في الإدارة وتصرفاتها كافة؟"، كان غير مفهوم وطلب إعادة صياغته حيث أصبح: "هل لك ثقة بالقرارات الصادرة عن الإدارة؟"
- السؤال رقم (09): "هل سلوك الإدارة يتصف بالعدالة وتحقيق أهداف العاملين والمؤسسة على حد سواء؟" كان مركبا ويجب أن يكون بسيطا بإرجاعه: "هل سلوك الإدارة يتضمن:
 - ✓ العدالة.
 - ✓ تحقيق أهداف العاملين.
 - ✓ تحقيق أهداف المؤسسة."
- السؤال رقم (20): "ما مدى ملائمة واهتمام مصالح العيادة من حيث ظروف العمل؟"، طلب إعادة صياغته حيث أصبح "ما مدى ملائمة مصالح العيادة من حيث ظروف العمل؟"
- السؤال رقم (31): "هل الشعور بعملك كعضو في جماعات العمل: يعزز من ثقتك في العمل؟"، طلب إعادة صياغته بإضافة خيار آخر وهو: "يدفعك لبذل المزيد من النشاط والإبداع"

بالإضافة إلى إلغاء بعض الأسئلة لكونها لا تقيس العلاقة؛ مثال:

- هل تحرص الإدارة على تدعيم العلاقات وروابط الثقة بين المؤسسة وعملائها؟
 - هل المشرفون في العيادة لا يفشون المعلومات السرية؟

4- الوثائق والسجلات:

تعتبر السجلات والوثائق من الأدوات التي تسمح للباحث بالحصول على المعطيات الإضافية لبعض المحاور فقط في البحث، التي قد لا يحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات الأخرى، فهي أداة مساعدة ومكملة ووظيفتها تبرز في التحليل والتفسير والتعليل.

وقد ساعدتنا هذه الوثائق والسجلات في معرفة مجتمع الدراسة وضبط عينة الدراسة عن طريق معرفة عدد العمال وكيفية توزيعهم على المصالح.

خامسا: أساليب معالجة البيانات:

بعد عملية ملء الاستمارة وجمع البيانات اللازمة حول موضوع الدراسة نتج لدينا مجموعة من البيانات والمعطيات تحتاج إلى التحليل والتنظيم والضبط، ومن بين الأساليب التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي.

1- الأسلوب الكمى:

هذا الأسلوب في التحليل سمح لنا بأن نستخرج إحصائيا المعطيات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية بعد استجابة المبحوثين، وذلك بتحويل البيانات إلى جداول وأرقام نعبر عنها بنسبة مؤوية تسهل علينا عملية التعليق عليها.

 $^{^{-1}}$ رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية "أسس علمية وتدريبات"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، دط، 2004، $^{-1}$ منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية "أسس علمية وتدريبات"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، دط، 2004، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية "أسس علمية وتدريبات"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، دط، 2004، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية "أسس علمية وتدريبات"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، دط، 2004، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية "أسس علمية وتدريبات"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، دط، 2004، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية "أسس علمية وتدريبات"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، دط، 2004، منهجية البحث العلمية وتدريبات المعاربية العلمية العلمية وتدريبات العلمية وتدريبات العلمية العلمية

2- الأسلوب الكيفي:

يعتمد هذا الأسلوب على الجانب الكيفي في التعليق والتفسير، وتحليل المعطيات والبيانات، فإننا نهدف وراء هذا الأسلوب إلى استنطاق الأرقام وتحويلها إلى معاني تحمل دلالات واضحة ملموسة، وذلك من خلال مناقشة نتائج هذه الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والنظريات والوصول إلى نتائج نهائية للبحث.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتوضيح أهم الخطوات للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد مجال الدراسة "المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزماني"، كما تطرقنا إلى المنهج المستخدم وعينة الدراسة، وتوضيح أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات الميدانية وتمثلت في الملاحظة والمقابلة، والاستمارة، وكذا الأساليب الإحصائية؛ أسلوب التحليل الكمي والكيفي، وأخيرا السجلات والوثائق، حيث سهلت علينا هذه الأدوات في مجملها على معالجة موضوع الدراسة الميدانية.

الفصل السادس

عرض وتفسير وتحليل البيانات

تمهيد.

عرض وتفسير وتحليل البيانات:

أولا: المحور الأول: البيانات الشخصية.

ثانيا: المحور الثاني: الثقة بالإدارة وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة.

ثالثا: المحور الثالث: الثقة بالمشرفين وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة.

رابعا: المحور الرابع: الثقة بالزملاء وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من مجالات البحث الزمانية والبشرية والمكانية، وكذلك تحديد خصائص المجتمع المدروس وطبيعة العينة المأخوذة منه، إضافة إلى تحديد الأدوار المنهجية المستقلة في جمع البيانات والمعطيات الميدانية سيتم في هذا الفصل الانتقال إلى القراءة السوسيولوجية لأرقام الجداول، بتحليلها وتفسيرها وذلك وفق إجراءات علمية، وقد تم تقسيم الفصل إلى أربعة محاور:

- المحور الأول: البيانات الشخصية.
- المحور الثاني: الثقة بالإدارة وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة.
- المحور الثالث: الثقة بالمشرفين وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة.
 - المحور الرابع: الثقة بالزملاء وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة.

عرض وتفسير وتحليل البيانات:

أولا: المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يبين جنس المبحوثين:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الجنس
7.39.28	11	ذكر
7.60.71	17	أنثى
7.100	28	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين في المؤسسة هم إناث بنسبة وضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين في المؤسسة هم إناث بنسبة الذكور قدرت بـ 39.28%، وهذا راجع إلى أن فئة الإناث أصبحت تنافس فئة الذكور في مناصب العمل وخاصة الصحة باعتبار أن الفئة النسوية تميل لهذه المهنة أكثر من الذكور الذين يفضلون مهن أخرى في مجتمعنا، وكذلك طبيعة العمل الذي لا يتطلب جهدا كبيرا وبالتالي فهو يتوافق مع القدرات الموجودة لدى فئة الإناث، إضافة إلى ذلك فإن الإناث أكثر دافعية ورغبة في إكمال الدراسات العليا مقارنة بالذكور، كذلك أن الإناث لديهن الرقة في التعامل مع المرضى أفضل من الذكور، فقد وصلت نسبة النساء في بعض الدول العربية من إجمالي العاملين بمهنة الصحة إلى 66.5% حسب بعض الدراسات، حيث أصبحت فئة الذكور تتهرب من العمل في القطاع الصحى لما فيه من مسؤوليات.

ومن خلال هذا التحليل التفسيري الموجز للبيانات التي جاءت في الجدول يلاحظ أن مجتمع البحث يغلب عليه العنصر النسوي أكثر من العنصر الرجالي، وهذا يدل على التقدم الملحوظ في الأدوار المهنية في المؤسسات العمومية بالنسبة للمرأة لأنها تفضل العمل في مهنة الصحة.

الجدول رقم (02): يوضح الحالة العائلية:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	الحالة العائلية
7.42.85	12	أعزب
7.57.14	16	متزوج
7.00	00	مطلق
7.00	00	أرمل
7.100	28	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه يلاحظ أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة متزوجون وذلك بنسبة 57.14%، وتليها فئة العزاب بنسبة 42.85%، في حين أن نسبة المطلقين والأرامل كانت معدومة. ومن خلال التفسير يلاحظ أن الأغلبية متزوجون هي كون أوضاعهم الاجتماعية تتطلب العمل والمحافظة عليه وهذا ما يدفعهم إلى تحمل المسؤولية والبقاء في المؤسسة، زيادة على هذا فإن الحياة الزوجية مهمة وتساعد على الاستقرار النفسي وتخفف من عبء ومشاكل المهنة، بالإضافة إلى أن فئة المتزوجين تبحث عن الاستقرار في العمل والسعى للحصول على تأمينات.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين في المؤسسة هم متزوجون وهم الأكثر تمسكا بالوظيفة وهذا مم أجل تحقيق الاكتفاء المعيشى.

الجدول رقم (03): يوضح السن:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة
7.14.28	04	أقل من 25 سنة
7.35.71	10	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
7.39.28	11	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
7.10.71	03	من 45 سنة إلى 55 سنة
7.00	00	من 60 سنة فما فوق
7.100	28	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (03) أن أكبر نسبة هي الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها بين [35 سنة إلى 35 أقل من 45 سنة] وذلك بنسبة 39.28%، وتليها نسبة 45 سنة إلى 38 سنة] فبلغت نسبتهم 14.28%، في حين سنة]، أما الفئة التي تقع أعمارهم في الفئة [45 سنة إلى 55 سنة] فبلغت نسبتهم 60 سنة فما فوق فكانت بلغت نسبة 10.71% للفئة العمرية [45 سنة إلى 55 سنة] أما الفئة العمرية من 60 سنة فما فوق فكانت نسبتها منعدمة، حيث أن النسبة الأكبر تتمتع بقوة فكرية تساعدهم على تحمل أعباء ومتاعب المهنة إضافة إلى القابلية إلى اكتساب المهارات الجديدة وتحسين الأداء، فالعمل الطبي يتطلب يد عاملة ذات نشاط وحيوية.

نستنتج أن النسبة الأعلى هي 39.28 / وهي نسبة الفئة العمرية من [35 سنة إلى أقل من 45سنة] وهي الفئة القادرة على تحمل المسؤولية والقيام بالعمل المكلف به على أكل وجه.

الجدول رقم (04): يوضح المستوى التعليمي:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة المستوى التعليمي
7.00	00	ابتدائي
7.7.14	02	متوسط
7.32.14	09	ثانوي
7.60.71	17	جامعي
7.100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (04) الذي يبين المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد مجتمع البحث لديهم مستوى جامعي بنسبة تقدر بـ 60.71٪ وهي الفئة التي سمحت لهم بالالتحاق بمهنة الصحة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي يقدر عددهم 09 بنسبة 32.14٪ ثم تأتي مباشرة فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى المتوسط بنسبة 07.14٪، وأخيرا نجد فئة المبحوثين ذو المستوى الابتدائي بنسبة منعدمة.

وعليه من خلال الجدول نلاحظ أن فئة المبحوثين الجامعيين هي الأكبر نسبة وهذا راجع إلى طبيعة العمل في العيادة والذي يتطلب أصحاب مستوى دراسي عالي وحرص العيادة على توظيف ذوي الشهادات والكفاءات المعرفية والاستفادة من خبراتهم في مجال العمل بالإضافة إلى قدرتهم على استيعاب مختلف القوانين التي تُسيّر عملهم داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي.

الجدول رقم (05): يوضح الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة العمل الأقدمية في العمل
7.28.57	08	أقل من 5 سنوات
7.21.42	06	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
7.07.14	02	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
7.39.28	11	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
7.03.57	01	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
7.00	00	من 30 سنة فما أكثر
7.100	28	المجموع

يبدو لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 39.28% من المبحوثين ذوي أقدمية تقدر بأقل أقدمية من [من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة]، وتليها نسبة 28.57% للمبحوثين ذوي أقدمية تقدر بأقل من 5 سنوات، وبعدها المبحوثين ذوي الأقدمية [من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات] بنسبة 21.42%، وتليها نسبة 47.70% من المبحوثين أقدميتهم من [من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة]، في حين نجد النسبة 30.57% أقدميتهم من [من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة]، وأخيرا المبحوثين الذين تقدر أقدميتهم من قما أكثر كانت نسبتهم منعدمة.

من خلال قراءتنا للجدول نجد أن الأقدمية في العمل تتراوح من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة. إذ وجدنا أن سن المبحوثين ينحصر في فئة تتميز بالنضج كما أن العيادة تولي اهتماما كبيرا بهذه الفئة ذوي الخبرة في مجال العمل باعتبارهم الأجدر والأدرى بأهداف المؤسسة.

نستنتج من خلال التحليل أن أغلبية المبحوثين لديهم أقدمية لا بأس بها تسمح لهم بالاستمرار في العمل وتحسين أدائهم وقدراتهم.

الجدول رقم (06): يوضح الفئة المهنية:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة المهنية
7.17.85	05	طبيب
7.10.71	03	عون إداري
7.10.71	03	تقني سامي في الصحة
7.17.85	05	عامل
7.42.85	12	شبه طبي
7.100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه الذي يبين الفئة المهنية أن أغلبية أفراد مجتمع البحث هم سلك الشبه الطبي والتي تقدر نسبتهم ب42.85٪، ثم تليها مهنة الطب بنسبة 17.85٪ وبعدها تأتي فئة عامل بنسبة 17.85٪، وأخيرا تأتي فئة عون إداري وتقني سامي في الصحة بنفس النسبة والتي تقدر بـ10.71٪.

ويفسر سبب أخذ السلك الشبه الطبي النسبة الأكبر إلى كون طبيعة العمل في المؤسسات الصحية تتطلب وجود الكثير من الممرضين والممرضات للعناية بالمريض، ومن جملة الملاحظات التي جمعناها من واقع المؤسسة المدروسة أن هناك توافر كبير للمرضى أغلبهم من المناطق المجاورة لبلدية القنار نشفي.

نستنتج من خلال هذا أن نسبة الشبه طبيين هي النسبة الأعلى راجع إلى احتياج المؤسسة الصحية للمرضين ومساعدتهم للأطباء في الكثير من الأعمال الصحية.

الجدول رقم (07): يبين كيفية الحصول على الوظيفة:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة كيفية الحصول على الوظيفة
7.03.57	01	الكفاءة
7.71.42	20	الشهادة
7.21.42	06	الخبرة في مجال العمل
7.03.57	01	العلاقات الشخصية
7.100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (07) الذي يبين كيفية الحصول على الوظيفة أن أغلبية أفراد مجتمع البحث تحصلوا على الوظيفة عن طريق الشهادة بنسبة تقدر بـ71.42٪، أما الفئة التي تليها فقد تم حصولهم على وظيفتهم عن طريق الخبرة في مجال العمل بنسبة 21.42٪، في حين تليها فئة الأفراد الذين تم توظيفهم عن طريق الكفاءة والعلاقات الشخصية بنسبة 03.57٪.

وعليه من خلال التحليل نجد أن النسبة الكبرى هم الذين توظفوا عن طريق الشهادة، وهذا راجع إلى الشهادات الطبية نجدها بأيدي أولئك البارعين والذين لديهم الشغف اتجاه تلك المهنة وهذا يؤكد بأن المؤسسة تحتاج إطارات ذوي شهادات وليس عمال عاديين وهذا ما يؤهلهم للعمل في أماكن مختلفة.

نستنتج من خلال التحليل أن نسبة العمال الذين لديهم شهادة هم النسبة الأكبر وهذا راجع إلى ما تحتاجه هذه المهنة فهي من أكثر المهن صعوبة وحساسية بالإضافة إلى الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم العلمية والتقنية وقدرتهم على استيعاب مختلف القوانين والضوابط التي تُسيّر عملهم داخل المؤسسة.

ثانيا: المحور الثاني: الثقة بالإدارة وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة:

الجدول رقم (08): يبين الثقة بالقرارات الصادرة عن الإدارة:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة هل لك ثقة بالقراراتالصادرة عن الإدارة؟
%53.57	15	نعم
%46.42	13	¥
%100	28	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن هناك ثقة بالقرارات الصادرة عن الإدارة بنسبة 53.57%، بينما نسبة المبحوثين الذي أجابوا أنه لا توجد ثقة بالقرارات الصادرة عن الإدارة قدرت بـ 46.42%.

ومن خلال قراءتنا للجدول فإن أغلب المبحوثين صرحوا بأن هناك ثقة بالقرارات الصادرة عن الإدارة وهذا راجع إلى احترام الإدارة لآراء الموظفين في العمل مما يولّد طاقة كبيرة لديهم، كذلك أن الإدارة تطبق النظام على الجميع بالتساوي وتمنح الفرص للترقية عادلة. زيادة على هذا فإن الإدارة تنظم العمل باحترافية وهو ما تؤكده نسبة الاستجابات.

نستنتج من خلال التحليل أن معظم المبحوثين لديهم ثقة بالقرارات الصادرة عن الإدارة لأنها تحقق لهم المساواة في العمل.

الجدول رقم (09): يبين سلوك الإدارة:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة هل سلوك الإدارة يتضمن؟
7.21.42	06	العدالة
7.14.28	04	تحقق أهداف العاملين
7.64.28	18	تحقيق أهداف المؤسسة
7.100	28	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن سلوك الإدارة يتضمن تحقيق تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة بنسبة 64.28%، ثم تليها نسبة الذين أجابوا بأن سلوك الإدارة يتضمن تحقيق العدالة بنسبة 21.42%، وأخيرا نجد نسبة الذين أجابوا بأن سلوك الإدارة يتضمن تحقيق أهداف العاملين تقدر بـ 14.28%.

ومن خلال هذه القراءة نرى أن الإدارة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى لأن وظيفتها حساسة وتجعلها حريصة على تحقيق هذه الأهداف بحكم أن المؤسسة تهتم بالصحة، وكذلك هذا يدل على أن العمال في تذمر شديد من طرف الإدارة مما يولّد عدم الثقة التنظيمية بين هذه الأخيرة -الإدارة والعمال وبالتالي العمال يصبحون غير متفانين في عملهم لأن أهدافهم غير محققة وغير واضحة أصلا في هذه المؤسسة، وبالتالي دوما هم في خوف على مستقبلهم المهني لأن عدم وجود ثقة يذهب كل شيء بالنسبة للعمال.

نستتتج أن سلوك الإدارة يتضمن تحقيق أهداف المؤسسة بالدرة الأولى.

الجدول رقم (10): يبين تطبيق الإدارة للقرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.53.57	15	نعم
7.46.42	13	X
7.100	28	المجموع

يبدو لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن الإدارة تطبق القرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء بنسبة قدرت بـ 53.57%، أما الذين أجابوا بأن الإدارة لا تطبق القرارات الإدارية على جميع العاملين فقدرت بـ 64.42%.

من خلال قراءتنا للجدول نجد أن الذين أجابوا بأن الإدارة تطبق القرارات الإدارية هم النسبة الأكبر وهذا راجع إلى أن الإدارة تسعى إلى تحقيق المساواة بين كل العاملين بحيث أن القرارات الإدارية تكون مفهومة من طرف الموظفين وهذا يحفزهم على تطبيقها، فالإدارة هي التي تتولى مهمة الرقابة والتخطيط والتنفيذ ويتولى العمال التنفيذ وهذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة العلمية، فعند تطبيق الإدارة لقراراتها على الجميع دون استثناء هذا يؤدي إلى الحصول على ولائهم وانتمائهم ويلتزم كل منهم بأداء واجباتهم ويحصل الكل على حقوقهم كافة.

من خلال هذا التحليل التفسيري يلاحظ أن الإدارة تطبق القرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء بحكم أنها المكلفة باتخاذ القرارات المتعلقة ببناء وبقاء المؤسسة من أجل تحقيق الغايات المراد تحقيقها.

الجدول رقم (11): يبين أخذ الإدارة بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذها للقرارات:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.50	14	أحيانا
7.14.28	04	دائما
7.35.71	10	نادرا
7.100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذها للقرارات بالمعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذها للقرارات بالمعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذها للقرارات بالمعتبار الذين أجابوا بالمعتبار المعتبار المعتبار الذين أجابوا بالمعتبار المعتبار المعت

ومن خلال قراءتنا نجد أن ذلك يدل على أن إدارة المؤسسة العمومية للصحة بالقنار لا تشرك العمال في اتخاذ القرارات وهذا ما يولد الثقة بين الإدارة والعمال على اختلاف أصنافهم كما يولد الولاء لهذه المؤسسة ويولد كذلك الرضا عن العمل لأن المؤسسة الناجحة هي التي تأخذ دائما بعين الاعتبار مصالح العمال قبل مصلحتها ومن ثم تكون ثقة تنظيمية بهذه المؤسسة.

نستنتج أن الإدارة تكون في غالب الأحيان فقط تأخذ بعين الاعتبار مصالح العمال.

الجدول رقم (12): يبين تقدير جهود الموظفين في العمل من طرف الإدارة:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.57.14	16	نعم
7.42.85	12	Y
7.100	28	المجموع

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه يلاحظ بأن الذين أجابوا بأنه يتم تقدير جهودهم في العمل من طرف الإدارة بنعم قدرت نسبتهم بـ 57.14٪، أما الذين أجابوا بأنه لا يتم تقدير جهودهم قدرت نسبتهم بـ 42.85٪، وهذا راجع إلى أن الإدارة تعطى قيمة وتقدير لمستوى الأداء المنفذ، وهذا يحفز

العمال على تقديم المزيد من النشاط والإبداع وإنجاز المهام على أكمل وجه نظرا لارتباط الحوافز بالأداء، فالأداء لا يعد انعكاس لقدرات كل فرد فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه المؤسسات ودرجة فاعليتها وكفاءتها لهذا يتم تقدير الجهود في العمل من قبل الإدارة.

ومنه نستنتج بأن الإدارة تعمل على تقدير جهود العاملين فيها.

الجدول رقم (13): يبين حرص الإدارة على إشاعة روح التعاون بين العاملين:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.67.85	19	نعم
7.32.14	09	Z
7.100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن الذين أجابوا بأن الإدارة تحرص على إشاعة روح التعاون بين العاملين قدرت نسبتهم بـ 67.85%، في حين الذين أجابوا بأن الإدارة لا تحرص على إشاعة روح التعاون بين العاملين نسبتهم قدرت بـ32.14% وهذا بسبب أن قيمة التعاون تدفعهم لتقديم يد المساعدة لبعضهم البعض داخل المؤسسة وهذا راجع إلى القيم التي اكتسبها الفرد في ممارساته في حياته اليومية، فالفرد الذي يؤمن بمبدأ التعاون ويقدسه في حياته ويسعى إلى تحقيق وتقديم التعاون فإن احتكاكه بجماعات العمل مبدأ يبقى ولا يزول وسيبرز في سلوكاته وتصرفاته مع الأفراد داخل المؤسسة.

نستنتج أن النسبة الأعلى هي التي تقول أن الإدارة تحرص على إشاعة روح التعاون بين العاملين لأن قيمة التعاون مكسب اجتماعي يؤثر على سلوك الفرد وتعتبر كموّجه رئيسي له داخل المؤسسة.

الجدول رقم (14): يبين تقديم الإدارة مبررات في قراراتها الإدارية المتخذة بحق العاملين:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.57.14	16	نعم
7.42.58	12	Y
7.100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة الذين أجابوا بأن الإدارة تقدم مبررات في قراراتها الإدارية المتخذة بحق العاملين تقدر به 57.14٪، في حين الذين يرون أن الإدارة لا تقدم مبررات في قراراتها الإدارية المتخذة بحق العاملين تقدر نسبتهم به 42.85٪، وهذا راجع إلى أن الإدارة تخبر العاملين بأي نشاطات واجتماعات وندوات رسمية قبل تنفيذها من فبل إدارة المؤسسة وتتناقش الإدارة مع العاملين بكل ما يتعلق بمهامهم الوظيفية بصراحة وتراعي الإدارة الاعتبارات الشخصية للعاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية وتقدم الإدارة مبررات لقراراتها.

ومنه نستتج بأن الذين أجابوا بأن الإدارة تقدم مبررات في قراراتها الإدارية المتخذة بحق العاملين هم أكبر نسبة.

الجدول رقم (15): يبين تحفيز المؤسسة لموظفيها على العمل كفريق واحد:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم يكون ذلك عن طريق	النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.45	09	دعم التعاون والتفاهم في العمل			
7.15	03	سرعة إنجاز العمل			
7.10	02	اكتساب معلومات جديدة	7.71.43	20	نعم
7.30	06	تقديم خدمات بالمواصفات المطلوبة			
7.100	20	المجموع			
/	/		7.28.57	08	K
/	/		7.100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 71.43% من العمال المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تعمل على تحفيز موظفيها على العمل كفريق واحد، وقد اختلفت إجابات المبحوثين في طريقة التحفيز فنجد نسبة 45% منهم أرجعت سبب ذلك إلى دعم التعاون والتفاهم في العمل، في حين نسبة 30% أرجعت السبب إلى تقديم خدمات بالمواصفات المطلوبة، كذلك نجد نسبة 15% أرجعوا السبب إلى سرعة إنجاز العمل، وأخير نجد نسبة 10% أرجعت السبب إلى اكتساب معلومات جديدة. في حين نجد نسبة 28.57 % من المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد تحفيز من المؤسسة لموظفيها للعمل كفريق واحد.

ويرجع ذلك إلى أهمية العمل الجماعي والتعاون بين الريس والمرؤوسين بما يكفل أداء الأعمال بكفاءة وفعالية وهذا يرتبط بتأثير المؤسسة في سلوك العاملين، كذلك تحفيز المؤسسة الموظفين على العمل كفريق واحد يجعل العمال يقدمون أساليب جديدة وإنشاء علاقات تفاهم مع تقديم خدمات بمواصفات مطلوبة مما يجعل الأفراد مترابطين وليس منعزلين وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية لم "إلتون مايو".

ومنه نستنتج أن أغلب إجابات المبحوثين تؤكد على أن المؤسسة تحفز موظفيها على العمل كفريق واحد وهذا عن طريق دعم التعاون والتفاهم في العمل، بالإضافة إلى تقديم خدمات بالمواصفات المطلوبة.

الجدول رقم (16): يبين تبسيط إدارة العيادة إجراءات العمل لضمان السرعة في الأداء:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.78.57	22	نعم
7.21.42	06	Y
7.100	28	المجموع

يبدو لنا من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب إجابات المبحوثين كانت بنعم حول مدى تبسيط إدارة العيادة إجراءات العمل لضمان السرعة في الأداء بنسبة قدرت به 78.57%، في حين الذين أجابوا أن إدارة العيادة لا تبسط إجراءات العمل لضمان السرعة في الأداء قدرت نسبتهم به 21.42%.

من خلال القراءة نجد أن الذين أجابوا بأن إدارة العيادة تبسط إجراءات العمل هم النسبة الأكبر وهذا من أجل تحسين الأداء وتوحيد حاجات الأفراد ورفع مهاراتهم وهذا عن طريق تزويد المؤسسة بوسائل وتقنيات متطورة وتدريب العمال على إتقانها واستخدامها بفعالية وتقديم الخدمات للمرضى بسهولة مع كسب الوقت، فالمؤسسة تعمل على تبسيطها لتكون مفهومة وواضحة من جانب كل الذين يعملون حتى لا يقوموا بالتخلي عنها مع الإسراع في إنجاز المهام وهذا ما يقلل من أوقات الانتظار بالنسبة للمرضى وتجنب الفوضى عند القيام بالأعمال في المؤسسة.

ومن خلال التحليل الموجز للبيانات التي جاءت في الجدول نلاحظ أن مجتمع البحث أغلبيتهم صرحوا بأن إدارة العيادة تسعى إلى تبسيط إجراءات العمل لضمان السرعة في الأداء.

الجدول رقم (17): يبين امتلاك العيادة أجهزة طبية ومعدات تقنية حديثة تساهم في الرفع من مستوى الخدمة المقدمة:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.42.85	12	نعم
7.57.14	16	Ŋ
7.100	28	المجموع

يبدو لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 57.14% من المبحوثين صرحوا بأن العيادة لا تمتلك أجهزة طبية ومعدات تقنية حديثة تساهم في الرفع من مستوى الخدمة المقدمة للمرضى، في حين نجد نسبة 42.85% يرون أن العيادة تمتلك أجهزة طبية ومعدات تقنية حديثة تساهم في الرفع من مستوى الخدمة المقدمة للمرضى، وهذا راجع إلى أن عدم وجود الأجهزة والتقنيات الحديث يقف عائقا أمام العاملين في المؤسسة للقيام بعملهم على أكمل وجه وصعوبة مساعدة المرضى على الشفاء بشكل أفضل وعدم توفر الراحة التامة التي تساعد بشكل كبير جدا على تشخيص الأمراض وعلاجها، فالطبيب لا يستطيع الكشف عن الأمراض مثلا بدون توفر الأجهزة فكلما توفرت الأجهزة الطبية والمعدات كلما اتجهت المؤسسة للرفع من مستوى الخدمة التي تقدم للمرضى ومساعدتهم في التغلب على المرضى وتحسين نوعية حياتهم.

نستنتج أن النسبة الأكبر بعد التحليل والتفسير هم الذين صرحوا بأن العيادة لا تمتلك أجهزة طبية ومعدات تقنية حديثة تساهم في الرفع من مستوى الخدمة المقدمة للمرضى، وهذا يعود بالسلب على المؤسسة والأفراد على حد سواء.

الجدول رقم (18): يبين ولاء إدارة العيادة واهتمامها بالاقتراحات والشكاوي المقدمة من طرف الموظفين والعمال:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.57.14	16	أحيانا
7.25	07	دائما
7.17.85	05	نادرا
7.100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بأنه أحيانا تولي إدارة العيادة اهتمامها بالاقتراحات والشكاوي المقدمة من طرف الموظفين والعمال بنسبة قدرت بـ 57.14٪، أما الذين أجابوا بأن الإدارة دائما تولي اهتمامها بالاقتراحات والشكاوي المقدمة من طرف الموظفين والعمال فكانت نسبتهم 25٪، وأخيرا الذين أجابوا بأن الإدارة نادرا ما تولي اهتمامها بالاقتراحات والشكاوي المقدمة من طرف الموظفين والعمال بنسبة قدرت بـ 17.85٪.

من خلال التحليل والتفسير توصلنا إلى أن إدارة العيادة تولي اهتمامها بالاقتراحات والشكاوي المقدمة من طرف العمال والموظفين في غالب الأحيان فقط وليس دائما، فالإدارة تعمل على تخصيص وقت لمثل هذه القضايا في بعض الأحيان إذ يجب عليها أن تستمع جيدا إلى الاقتراحات المطروحة من قبل العمال مما يشعرهم بالاهتمام الشديد حتى وإن لم تكن قادرة على مساعدتهم دائما، فهذا يساعدهم بشكل كبير على تعزيز معنوياتهم مع عدم تفاقم المشاكل وتفاديها.

نستنتج أن إدارة العيادة في غالب الأحيان تولي اهتماما بالاقتراحات والشكاوي المقدمة من طرف الموظفين والعمال وهذا ما يولد لديهم طاقة كبيرة تعزز من ثقتهم بالإدارة.

المؤسسة وعملائها:	الثقة ببن ا	العلاقات وروارط	acii le	21/1/1	ن سن حص	ة. (19)	11-1-11
تموسسه وعمارتها.	اسف بین ا	العارفات وروابط	على تدعيم	الإدارة	۰۰ ببیں حرص	יה ועו	الجدول ر

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.67.85	19	نعم
7.32.14	09	У
7.100	28	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 67.85٪ من أفراد العينة صرحوا بأن الإدارة تحرص على تدعيم العلاقات وروابط الثقة بين المؤسسة وعملائها، في حين نجد أن نسبة 31.14٪ من المبحوثين يرون أن الإدارة لا تحرص على تدعيم العلاقات وروابط الثقة بين المؤسسة وعملائها.

من خلال التحليل والتفسير الذي توصلنا إليه تكون نسبة الذين يرون بأن الإدارة تحرص على تدعيم العلاقات وروابط الثقة بين المؤسسة وعملائها هي النسبة الغالبة وهذا راجع إلى أن الإدارة تعمل جاهدة لخلق جو من الثقة بين العمال وهذا ما يساعد على قوة الاتصال بين المؤسسة وعملائها، حيث أن العملاء لا يجدون غموضا وتكون هناك ثقافة مشتركة بين العملاء والمؤسسة يعني ما يكون من سهولة الاتصال بينهم وعدم وجود حاجز بينهم لهذا تكون العلاقات بينهم ملائمة تسهل عليهم العمل بنجاح لتحقيق أهداف المؤسسة والسرعة في الأداء.

نستنتج بأنه هناك حرص من الإدارة على تدعيم العلاقات وروابط الثقة بين المؤسسة وعملائها والذي يعزز من سهولة العمل.

الجدول رقم (20): يبين مدى ملائمة مصالح العيادة من حيث ظروف العمل:

		العينة
النسبة المئوية (٪)	التكرارات	ما مدى ملائمة
		مصالح العيادة من حيث ظروف العمل؟
7.71.42	20	ملائمة
7.28.57	08	غير ملائمة
7.100	28	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 71.42٪ من أفراد العينة صرحوا بأن مصالح العيادة ملائمة من حيث الظروف، في حين نجد نسبة 28.57٪ يقولون بأن مصالح العيادة غير ملائمة من حيث الظروف.

من خلال التحليل والتفسير توصلنا إلى أن النسبة الأعلى هم الذين قالوا بأن مصالح العيادة ملائمة وهذا يدل على أن الجو السائد داخل العيادة يصاحبه نوع من الملاءمة يرجع ذلك إلى روح التعاون السائدة بين العمال وكذلك وجود المساواة والعدل في توزيع المهام على الموظفين، حيث أن العيادة توفر الظروف الملائمة والتي تساعد جميع العاملين مثال في التوقيت بالنسبة للعمال المتزوجين والعزاب حيث تعطى لهم من بعض الحرية وتتفهم وضعهم العائلي والاجتماعي، ومن ثم هذا يجعل العمال يؤدون مهامهم على أكمل وجه لأنهم لا يجدون صعوبة من حيث القرارات الصادرة عن الإدارة.

نستنتج أن النسبة الأكبر حول إجاباتهم بأن مصالح العيادة ملائمة من حيث الظروف يرجع إلى التفهم من طرف الإدارة وتوفير المساواة والعدل بين العمال.

ثالثا: المحور الثالث: الثقة بالمشرفين وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة:

الجدول رقم (21): يبين مدى تعامل المشرف بعدالة تنظيمية مع جميع العاملين دون أن يميز أحد عن الآخر:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.67.85	19	نعم
7.32.14	09	Y
7.100	28	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم حول تعامل المشرف بعدالة تنظيمية مع جميع العاملين دون أن يميز أحد عن الآخر قدرت نسبتهم بـ 67.85%، في حين نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف لا يتعامل بعدالة تنظيمية مع جميع العاملين دون أن يميز أحد عن الآخر قدرت بـ 32.14%.

من خلال قراءتنا توصلنا إلى أن الذين أجابوا بنعم أكثر نسبة وهذا راجع إلى أن هناك إدارة جيدة تستمع لآراء العاملين وتمارس دور المسير والناصح والصديق، كما أن المشرف يطبق القواعد القانونية على الجميع دون استثناء، يعني تطبيق مبدأ المساواة بين العاملين سواء من حيث توزيع المهام أو من حيث المعاملة، بالإضافة إلى أن الأفراد داخل المؤسسة يعملون على تطوير ثقتهم بأنفسهم وبمشرفيهم من خلال شعورهم بوجود عدالة وإنصاف بين ما يبذله العامل من جهد وما يحصل عليه من مخرجات، وهذا يساعد المؤسسة على تحقيق الازدهار التنظيمي.

نستنتج أن المشرف يتعامل بعدالة تنظيمية مع جميع العاملين دون أن يميز أحد على الآخر.

الجدول رقم (22): يبين صفة العلاقات بين المشرف والعمال:

النسبة المئوية	. 1 1 C. 11	في حالة الإجابة بحسنة هل	النسبة المئوية	ול מי או ביי לו	العينة
(%)	التكرارات	يزيد ذلك من؟	(%)	التكرارات	الاحتمالات
7.82.35	14	تقديمك للخدمة بمستوى عالي			
7.17.65	03	الالتزام بالمواعيد	7.60.71	17	حسنة
7.100	17	المجموع			
/	/	/	7.28.57	08	عادية
/	/	/	7.10.71	03	سيئة
/	/	/	7.100	28	المجموع

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 60.71% أجابوا بأن العلاقة بين المشرف والعمل حسنة، في حين نجد الذين صرحوا بأن العلاقة بين المشرف والعمال عادية كانت نسبتهم 28.57%، وأخيرا الذين أجابوا بأنها سيئة قدرت نسبتهم 10.71%.

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول توصلنا إلى أن النسبة الأكبر هي إجابة المبحوثين بأن العلاقة حسنة وهذا يزيد من تقديم الخدمة بمستوى عالي، وهذا يدل على أن الأسلوب المستعمل في هذه المؤسسة الصحية يتميز بالمرونة، حيث يشجع على تكوين علاقات طيبة مع المسؤولين والعمال، لأن نجاح العمال في أداء أدوارهم بشكل جيد يعتمد على معاملة المشرف لهم، حيث أن المعاملة الحسنة ترفع من الروح المعنوية لديهم مما ينعش إيجابا على أدائهم، وخلق جو من الراحة في العمل وخال من التوتر.

نستنتج من كل ما تقدم بأن العلاقات بين المشرف والعمال حسنة هذا ما يؤدي إلى تدعيم وإيجاد روح الود والتفاهم بين المشرف والعمال وتنمية المسؤولية بين المؤسسة والعاملين من أجل تحقيق نتائج إيجابية وتقديم الخدمة بمستوى عالٍ مع الالتزام بالمواعيد.

الجدول رقم (23): يبين حرص المشرف على تقديم الخدمات للمرضى بكفاءة عالية:

النسبة	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي	النسبة	التكرارات	العينة
المئوية (٪)	التحرارات	ذلك إلى	المئوية (٪)	التحرارات	الاحتمالات
7.16	04	الاستمرار بالتعامل مع المؤسسة			
7.52	13	استمرارية وجود المؤسسة			
7.52	13	واستقرارها			
		زيادة الطلب عليها وعلى			
7.24	06	خدماتها مما سمح لها بزيادة	7.86.28	25	نعم
		فروعها وتعدد خدماتها			
7.08	02	توطيد العلاقات الطيبة مع			
7.00	02	المرضى وتفادى خسارتهم			
7.100	25	المجموع			
/	/	/	7.10.71	03	Ŋ
/	/	1	7.100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة الذين صرحوا بأن المشرف يحرص على تقديم خدمات للمرضى بكفاءة عالية قدرت بـ 89.26%، في حين الذين صرحوا بأن المشرف لا يحرص على تقديم خدمات للمرضى بكفاءة عالية قدرت نسبتهم بـ 10.71%.

ومن خلال القراءة نجد أن المشرف يحرص على تقديم الخدمات للمرضى بكفاءة عالية، مما يؤدي بالاستمرار في التعامل مع المؤسسة بنسبة قدرت بـ 16٪، في حين نجد استمرارية وجود المؤسسة واستقرارها بنسبة 52٪، وزيادة الطلب عليها وعلى خدماتها مما سمح لها بزيادة فروعها وتعدد خدماتها بنسبة 24٪، وأخيرا توطيد العلاقات الطيبة مع المرضى وتفدى خسارة المرضى بنسبة 08٪.

بمعنى أن هذا يدل على أن المشرف يحرص على استقرار مؤسسته وتحقيق أهدافها وزيادة خدماتها، فالمشرف عندما يقدم الخدمات على أكل وجه تجعلهم يُقبلون على تلك المؤسسة بصفة دائمة، لأنهم

يشعرون بالثقة واستجابة المؤسسة لرغباتهم وهذا يعود بالفائدة على تلك المؤسسة والمرضى على حد سواء.

نستنتج أن المشرف يحرص على تقديم خدمات للمرضى بكفاءة عالية مما يؤدي إلى استمرار وجود المؤسسة واستقرارها.

الجدول رقم (24): يبين غياب المشرف عن العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة في حالة غياب المشرف عن العمل هل بر
7.39.28	11	تؤدي خدمتك بتفاني
7.25	07	تشعر بالارتياح
7.35.71	10	يزيد من التزامك
7.100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة الذين أجابوا بأنه في حالة غياب المشرف عن العمل يقومون بتأدية الخدمة بتفاني قدرت ب39.28٪، في حين أن الذين أجابوا بأنهم يزيد من التزامهم في حالة غياب المشرف عن العمل بنسبة قدرت ب35.71٪، أخيرا نجد الذين صرحوا بأن غياب المشرف عن العمل يشعرهم بالارتياح فنسبتهم قدرت ب25٪.

من خلال قراءة معطيات الجدول توصلنا إلى أن غياب المشرف عن العمل يؤدي بالعمال إلى تأدية الخدمة بتفانٍ وهذا يرجع إلى الثقة المتبادلة بين المشرف والعمال، فعند غياب المشرف عن العمل يكون قد وضع مسؤوليات على عاتق العاملين بحيث يعملون على تأديتها على أكمل وجه وهذا لوجود علاقة تقدير واحترام متبادلة بين العمال ومشرفهم.

نستنتج من كل ما تقدم بأنه في حالة غياب المشرف عن العمل تُؤدى الخدمة بتفاني من طرف العمال وهذا لوجود علاقة ثقة بين المشرف والعمال.

الجدول رقم (25): يبين تقييم المشرف لأداء العاملين:

النسبة		في حالة الإجابة	النسبة		العينة
المئوية	التكرارات	ما هي المعايير	المئوية	التكرارات	هل يهتم
(%)		المتبعة؟	(%)		المشرف بتقييم أدائك؟
7.29.16	07	الخبرة المهنية			
7.54.16	13	تفانيك في العمل			
7.16.66	04	التعاون بين	7.85.71	24	نعم
/.10.00	04	الزملاء			
7.100	24	المجموع			
/	/	/	7.14.28	04	K
/	/	/	7.100	28	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن المشرف يقيم أداء العالمين بنسبة قدرت أداء العاملين بنسبة العالمين بنسبة قدرت بنسبة قدرت بنسبة العالمين بنسبة قدرت بنسبة قدرت بنسبة العالمين بنسبة قدرت بنسبة بنسبة قدرت بنسبة قدرت بنسبة بنسبة قدرت بنسبة قدرت بنسبة قدرت بنسبة قدرت بنسبة بنسبة بنسبة بنسبة قدرت بنسبة بنسبة

من خلال تحليل البيانات في الجدول توصلنا إلى المشرف يقيّم أداء العاملين بنسبة أعلى، وذلك بإتباع معايير المتمثلة في التفاني في العمل والتي قدرت نسبتها بـ 54.16%، في حين تليها الخبرة المهنية وقدرت نسبتها بـ 16.66%، وأخيرا نجد التعاون بين الزملاء بنسبة قدرت بـ 16.66%. بمعنى أن المشرف يقيّم أداء العاملين بالرجوع إلى القيام بالعمل بمصداقية وعلى أكمل وجه لأن هناك ولاء للمؤسسة من طرف العاملين، ضِف إلى ذلك شعورهم بالرضا الوظيفي اتجاه عملهم، بالإضافة إلى ذلك وجود قنوات اتصال بين المشرف والعمال.

نستنتج من كل ما تقدم بأن المشرف يقيّم أداء العاملين بالاعتماد على تفانيهم في العمل، فكلما كان هناك التزام في العمل من طرف العمال، كلما كان هناك دعم وتحفيز من طرف المشرف.

الجدول رقم (26): يبين مدى تحمل المشرف المسؤولية عند حدوث خطأ في العمل:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.78.57	22	نعم
7.21.42	06	K
7.100	28	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن المشرف يتحمل المسؤولية في العيادة عند حدوث خطأ في العمل بنسبة قدرت بـ 78.57٪، في حين الذين أجابوا بأن المشرف لا يتحمل المسؤولية في العيادة عند حدوث خطأ في العمل بنسبة قدرت بـ 21.42٪.

من خلال ما سبق توصلنا في تحليلنا إلى أن الذين يرون أن المشرف يتحمل المسؤولية في العيادة بنسبة أعلى وهذا يدل على أن المشرف يولي اهتماما للأمور الواقعة داخل مؤسسته لتفادي أي مشكلة، بالإضافة إلى الشعور المتبادل بالثقة بين العاملين والمشرف وهذا يجعلهم قادرين على تحدي ما يواجههم من عقبات وضغوط في مجال العمل وسلوك المشرف هنا يولد لدى العاملين الشعور بالحب والانتماء للوظيفية وهذا ما يؤدي للولاء للمؤسسة.

نستنتج أن النسبة الأعلى هم الذين صرحوا بأن المشرف يتحمل في العيادة المسؤولية عند حدوث خطأ في العمل مما يدل على وجود علاقة ثقة بين المشرف والعاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (27): يبين تقييم المشرف لأداء العاملين ليصبح أكثر نجاعة مع المرضى:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.82.14	23	نعم
7.17.85	05	K
7.100	28	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم حول تقييم المشرف لأداء العاملين ليصبح أكثر نجاعة مع المرضى قدرت ب82.14%، في حين المبحوثين الذين صرحوا بأن المشرف لا يقيم أداء العاملين ليصبح أكثر نجاعة مع المرضى قدرت نسبتهم ب17.85%.

ومن خلال التحليل والتفسير توصلنا إلى أن المشرف يقوم بتقييم أداء العاملين ليصبح أكثر نجاعة لأن عملية تقييم الأداء يعتمد على النجاح في تحقيق الأهداف وتوفير المعلومات للعاملين حول جودة أدائهم في العمل مع المرضى بالإضافة إلى أن تقييم المشرف للعاملين يساهم في التدريب وتطوير العاملين من خلال معرفة نواحي القصور سواء من ناحية كفاءة الأعمال أو ضعفها وهذا يساعد على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى وبناء علاقات طيبة مع الكل، أي أن عملية التقييم تساهم في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أدائهم سيكون موقع تقييم من طرف مشرفهم.

من خلال هذا التحليل الموجز للبيانات التي جاءت في الجدول يلاحظ أن المشرف يقيّم أداء العاملين ليصبح أكثر نجاعة مع المرضى وهذا راجع إلى مدى سلامة أهداف المؤسسة بتقديم خدماتها على أكل وجه دون قصور.

الجدول رقم (28): يبين مدى الشعور بحرية التصرف في أداء العمل:

النسبة		في حالة الإجابة	النسبة		العينة
المئوية	التكرارات	-	المئوية	التكرارات	هل تشعر بحرية
(%)		بنعم يرجع ذلك إلى؟	(%)		التصرف في أداء العمل؟
7.45.83	11	الثقة الممنوحة من			
/.43.63	11	الرئيس للعمال			
7.50	12	المصداقية في العمل	7.85.71	24	,
7.04.16	01	طبيعة العلاقة بين	/.03.71	2 4	نعم
/.04.10	01	الرئيس والعمال			
7.100	24	المجموع			
/	/	/	7.14.28	04	K
/	/	1	7.100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشعرون بحرية التصرف في أداء العمل بلغت نسبتهم 85.71%، في حين نجد الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بحرية التصرف في أداء العمل قدرت نسبتهم بـ14.28%.

من خلال التحليل الذي توصلنا إليه نجد أن النسبة الأعلى من المبحوثين أجابوا بأنهم يشعرون بحرية التصرف في أداء العمل وهذا عن طريق المصداقية في العمل بنسبة قدرت بـ 50%، وتليها الثقة الممنوحة من الرئيس للعمال بنسبة 45.83% وأخيرا طبيعة العلاقة بين الرئيس والعمال بنسبة قدرت بـ 04.16%. هذا يدل على أن العمال يقومون بمهامهم بتفاني ومصداقية لأنهم يشعرون بأنهم مفيدون من طرف مشرفيهم، وهذا ما يتوضح أن المؤسسة الصحية تتيح نمط قيادة ديمقراطي وتشاركي والذي من شأنه الوصول إلى الرفع من الروح المعنوية للفرد وذلك من خلال توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالآخر وتعترف به وتمنح لهم الفرصة للمشاركة وغرس قيم الحرية في العمل، وهذا ما أكده "إلتون مايو" في نظرية العلاقات الإنسانية حيث أكد "إلتون مايو" على وجود علاقة أساسية وطردية مباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية، حيث كلما ارتفعت الروح المعنوية للرفد ارتفعت إنتاجيته بالمقابل والعكس من ذلك صحيح

الجدول رقم (29): يبين مدى توفير المشرف مناخ إيجابي للعمل بحيث يشجع على الاهتمام بالمرضى:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.85.71	24	نعم
7.14.24	04	X
7.100	28	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف يوفر مناخ إيجابي للعمل بحيث يشجع على الاهتمام بالمرضى قدرت بـ 85.71%، في حين المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف لا يوفر مناخ إيجابي للعمل بحيث يشجع على الاهتمام بالمرضى قدرت نسبتهم بـ 14.28٪.

ومن خلال ما سبق يتضح أن توفير المناخ الإيجابي يجعل الموظفين يشعرون بارتياح كبير عند التفكير في الذهاب إلى العمل كل يوم وهو ما يمدهم بحافز الاهتمام بالمرضى بكل حب والتواصل معهم بكل أريحية بالإضافة إلى زيادة وتحسين الخدمات الصحية المقدمة والدافعية المهنية نحو الإنجاز وتحقيق الرضا للمرضى داخل المؤسسة، وهذا كله راجع للمناخ والبيئة المحيطة بالمؤسسة.

ومن خلال هذا التحليل الموجز للبيانات الموجودة في الجدول يلاحظ أن المشرف يوفر مناخ إيجابي للعمل بحيث يشجع على الاهتمام بالمرضى وهذا يدل على العلاقة المتصلة بين البيئة المهنية والعمل المهني بحيث أنه كلما كان هناك مناخ إيجابي للعمل كلما كان هناك اهتمام وقدرة على تقديم الخدمة بكل جودة وإتقان.

الجدول رقم (30): يبين إتاحة المشرف الفرصة للعمال لتحمل المسؤولية:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.92.85	26	نعم
7.07.14	02	У
7.100	28	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين أجابوا بأن المشرف يتيح للعمال تحمل المسؤولية بنسبة قدرت بـ 92.85٪ في حين نجد الذين أجابوا بأن المشرف لا يتيح للعمال فرصة لتحمل المسؤولية قدرت نسبتهم بـ07.14٪.

من خلال التحليل الذي توصلنا إليه نرى بأن النسبة الأعلى هي أن المبحوثين يرون بأن المشرف يتيح فرصة للعمال لتحمل المسؤولية وهذا يرجع إلى ثقة الرئيس في العمال وإيمانه بامتلاكهم لقدرات ومؤهلات تمكنهم من تحمل وتولي مسؤوليات أخرى مما يؤثر إيجابا على أداء العامل والتزامه، وهو ما أكده لنا أحد المسؤولين من خلال المقابلة وهذا من شأنه أن يخلق لديهم الشعور بأهميتهم وأنهم ذو مكانة في المؤسسة مما يعزز من ولائهم لها.

نستنتج بأن المشرف يتيح فرصة للعمال لتحمل المسؤولية هذا ما يشكل دفعة معنوية تساهم في الإحساس بأهمية العمال وتولّد لديهم طاقة إيجابية لمواصلة العمل.

رابعا: المحور الرابع: الثقة بالزملاء وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة:

جماعات العمل:	كعضو في	الشعور بالعمل	31): يبين	الجدول رقم (
---------------	---------	---------------	-----------	--------------

		العينة
النسبة المئوية (٪)	التكرارات	هل الشعور بعملك
		كعضو في جماعات العمل؟
7.46.42	13	يعزز من ثقتك بالعمل
7.53.57	15	يدفعك لبذل المزيد من النشاط والإبداع
7.100	28	المجموع

يبدو لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن الذين صرحوا بأن الشعور بعملهم كعضو في جماعات العمل يدفعهم لبذل المزيد من النشاط والإبداع وهذا بنسبة قدرت بـ 53.57%، أما الذين صرحوا بأن الشعور بالعمل كعضو في جماعات العمل يعزز من ثقتهم بالعمل قدرت نسبتهم بالذين صرحوا بأن الشعور بالعمل كعضو في جماعات عمل يقوي العلاقات بين العمال ويدفعهم هذا إلى إنجاز وتقديم الخدمات بكل نشاط وهذا يهدف إلى زيادة كفاءة العمل وإنجازه بشكل أسرع مع الدقة والإتقان بالإضافة إلى تقديم الاستجابة السريعة لحاجات المرضى داخل المؤسسة.

ومن خلال هذا التحليل يلاحظ أن شعور العمال بأنهم كعضو في جماعات العمل يدفعهم ذلك إلى بذل المزيد من النشاط والإبداع بنسبة أعلى بمعنى الأهمية التي تلعبها جماعات العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (32): يبين مدى حرص الزملاء على تقديم الخدمة المحددة بمستوى عالى وطريقة صحيحة:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.78.57	22	نعم
7.21.42	06	Y
7.100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن الذين أجابوا بأن الزملاء يحرصون على تقديم الخدمة المحددة بمستوى عالي وبطريقة صحيحة قدرت نسبتهم بـ 78.57٪، أما نسبة الذين أجابوا بأن الزملاء لا يحرصون على تقديم الخدمة المحددة بمستوى عالي وبطريقة صحيحة فقدرت بـ 21.42٪.

ومن خلال التفسير والتحليل الذي توصلنا إليه نرى بأن الزملاء يحرصون على تقديم الخدمة بمستوى عالى وبطريقة صحيحة وهذا يدل على أن الزملاء يعتمدون على مبدأ الصدق والأمانة في أداء المهام الموكلة إليهم ويحرصون على المسؤولية والثقة التي وضعها المشرف فيهم، بالإضافة إلى هذا نجد المرضى داخل المؤسسة يشعرون بالراحة وثقة عالية بأن حياتهم بأيدي أمينة.

نستنتج من كل ما تقدم أن الزملاء يحرصون على تقديم الخدمة بمستوى عالى وبطريقة صحيحة وهذا يعزز من ثقة المرضى بالمؤسسة وولائهم وإخلاصهم لها.

الجدول رقم (33): يبين وجود جو التعاون وتقاسم المهام بين العامل والزملاء:

النسبة	ווייין ויי	في حالة الإجابة بـ دائما	النسبة	المتارية	العينة
المئوية (٪)	التكرارات	يؤدي ذلك إلى؟	المئوية (٪)	التكرارات	الاحتمالات
7.23.53	04	تقديم الخدمة في المواعيد			
7.41.17	07	تنظيم العمل			
		سهولة حصول المريض			
7.29.41	05	على الخدمة في الوقت	7.60.71	17	دائما
		والمكان المناسب			
7.05.88	01	تقديم الخدمة بجودة عالية			
7.100	17	المجموع			
/	/	/	7.25	07	أحيانا
			7.14.28	04	نادرا
/	/	/	7.100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين صرحوا بأنه يوجد جو من التعاون وتقاسم المهام بين العامل والزملاء قدرت نسبتهم بـ 60.71%، في حين نجد أن نسبة الذين صرحوا بأنه أحيانا يوجد من التعاون وتقاسم المهام قدرت بـ25%، وأخيرا الذين أجابوا بأنه نادرا ما يكون جو من التعاون وتقاسم المهام بين العمال والزملاء وصلت نسبتهم إلى 14.28٪.

من خلال التحليل الذي توصلنا إليه نرى أن النسبة الأعلى هم الذين أجابوا بأنه يوجد جو من التعاون وتقاسم المهام وذلك يؤدي إلى تنظيم العمل بنسبة 41.17%، وتليها سهولة حصول المريض على الخدمة في الوقت والمكان المناسب بنسبة 29.41%، كذلك تقديم الخدمة في المواعيد بنسبة 23.53%، وأخيرا تقديم الخدمة بجودة عالية بنسبة 88.50%. هذا كله يرجع إلى طبيعة العمل الصعبة مما يجعل العمال يتعاونون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال والمهام بأقل جهد، وهذا ما يؤدي بهم إلى الشعور بروح الفريق وتعزيز الانتماء للجماعة، كذلك إن علاقات العمل سواء الرسمية أو غير الرسمية في كينونتها الإيجابية تلعب دورا أساسيا وهاما في تحقيق الكثير من النتائج الإيجابية على المستوى الشخصي والتنظيمي. فعلى المستوى الشخصي يشعر العامل بأهميته في محيط عمله، وأن المؤسسة في حاجة إليه وهو محل اهتمام الجماعة ولا يمكن الاستغناء عنه ببساطة مما يولّد ذلك مظاهر الأمان والاطمئنان في

مكان العمل وتختفي مظاهر الخوف والسلبية لدى العاملين، وأما على المستوى التنظيمي فإن تحقيق الإشباع النفسي والعاطفي للعمال يؤدي إلى رغبة العامل في تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تحقيق مصالحها لأنه يعتقد بأنه جزء من المؤسسة فنجاحها من نجاحه وفشلها من فشله.

الأفكار والمعلومات:	من حيث تبادل	الثقة بالزملاء والعمل معهم	الجدول رقم (34): يبين
---------------------	--------------	----------------------------	-----------------------

النسبة	المرا المراا	في حالة الإجابة بنعم	النسبة	المت المت	العينة
المئوية (٪)	التكرارات	هل هذا يزيد من؟	المئوية (٪)	التكرارات	الاحتمالات
7.22.73	05	أدائك			
7.13.63	03	عدم ارتكاب الأخطاء		22	
/.13.03	03	أثناء الخدمة	/.78.57		
7.63.63	14	تقديم الخدمة على أكل	/.10.31	22	نعم
/.03.03	وجه				
7.100	22	المجموع			
/	/	/	7.21.42	06	X
/	/	/	7.100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين صرحوا بأن هناك ثقة بين الزملاء ويعملون مع بعضهم من حيث تبادل الأفكار والمعلومات كانت نسبتهم 78.57%، أما نسبة الذين أجابوا بأنه ليس هناك ثقة بين الزملاء والعمل مع بعضهم من حيث تبادل الأفكار والمعلومات فقدرت بديل الأفكار والمعلومات فعرب بعضهم من حيث تبادل الأفكار والمعلومات فقدرت بديل الأفكار والمعلومات بديل الأفكار والمعلومات فقدرت بديل الأفكار والمعلومات بديل الأفكار والمعلومات فكار والمعلومات فقدرت بديل الأفكار والمعلومات الأفكار والمعلومات الأفكار والمعلومات الأفكار والمعلومات الأفكار والمعلومات المعلومات الأفكار والمعلومات الأفكار والمعلومات الأفكار والمعلومات الأفكار والمعلومات المعلومات الأفكار والمعلومات المعلومات الأفكار والمعلومات الأفكار والمعلومات الأفكار والمعلومات الأفكار والمعلومات الأفكار والمعلومات الأفكار والمعلومات المعلومات الأفكار والمعلومات المعلومات ا

من خلال التحليل توصلنا إلى أن الثقة بالزملاء والعمل مع بعضهم من حيث تبادل الأفكار والمعلومات يزيد من تقديم الخدمة على أكمل وجه بنسبة 63.63%، وتليها أداء العمال بنسبة قدرت بد 22.73%، وأخيرا نجد عدم ارتكاب الأخطاء أثناء الخدمة بنسبة قدرت بد 13.63%. وهذا يرجع إلى أن التواصل الدائم إلى تقديم الخدمة بطريقة سريعة وفعالة وتلبية احتياجات المرضى، وهذا يكسب رضا المرضى وإخلاصهم للمؤسسة، بالإضافة إلى أن تبادل الأفكار والمعلومات بين الزملاء يهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة تزيد من كفاءة الخدمة وتحسين العلاقات في بيئة العمل.

نستنتج بأن هناك ثقة بين الزملاء ويعملون مع بعضهم من حيث تبادلهم الأفكار والمعلومات والذي يزيد من تقديم الخدمة على أكمل وجه، فالعمل في فرق يخلق بيئة يفخر بها العاملون بشأن إنجازاتهم وخدماتهم المقدمة للمؤسسة.

الجدول رقم (35): يبين الدافع إلى الاعتماد على الزملاء في العمل:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.39.28	11	المهارة والمعرفة
7.42.85	12	الثقة
7.17.85	05	قوة العلاقات الشخصية
7.100	28	المجموع

يبدو لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن الدافع إلى الاعتماد على الزملاء في العمل هو الثقة قدرت نسبتها بـ42.85%، وتليها المهارة والمعرفة بنسبة قدرت ب83.85%، في حين أن الذين أجابوا بأن الدافع إلى الاعتماد على الزملاء في العمل هو العلاقات الشخصية قدرت بنسبة 17.85%.

من خلال التحليل الذي توصلنا إليه نجد أن النسبة الأعلى حول الدافع إلى الاعتماد على الزملاء في العمل هو الثقة، وهذا يدل على أن هناك علاقة من التعاون المتبادل بين الزملاء العاملين مما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة كالثقة بين زملاء العمل التي تعتمد على الوفاء، فاكتساب هذه الثقة يجب توفر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الزملاء يحظون بثقة بعضهم البعض، وهذا من خلال الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.

نستنتج بأن هناك دافع إلى الاعتماد على الزملاء في العمل هو الثقة، فهي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة بين الزملاء في العمل. فالثقة لها تأثير كبير على مخرجات العمل فكلما زادت الثقة داخل المؤسسة كلما قل دوران العمل، فالثقة العالية تعد عاملا في البقاء التنظيمي للمؤسسة كما لها دور في

بقائها على المدى الطويل، وهذا ما أشارت إليه نظرية (Z) بحيث تعتبر الثقة المتبادلة بين الزملاء ضرورية ولازمة.

الجدول رقم (36): يبين مدى تبادل الخبرات بين الزملاء:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك إلى؟	النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة هل يتم تبادل الخبرات بين الزملاء؟
7.33.33	07	اقتصاد الجهد والوقت في تقديم الخدمة			
7.38.10	08	اكتساب المهارات	7.75	21	نعم
7.28.57	06	السرعة في تنفيذ المهام			
7.100	21	المجموع			
/	/	/	7.25	07	K
/	/	/	7.100	28	المجموع

يبدو لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين أجابوا بأنه يتم تبادل الخبرات بين الزملاء الخبرات بين الزملاء فقدرت بين الزملاء فعدرت بين الزملاء في الجدول أعلاء في الجدول أعلاء في الجدول أعلاء في الجدول أعلاء في الجدول المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاء في الجدول أعلاء في المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاء في الجدول أعلاء في الجدول أعلاء في الجدول أعلاء في الخبرات بين الزملاء في الجدول أعلاء في الجدول أعلاء في الجدول المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاء في الجدول أعلاء في الجدول المعطيات الإحصائية في الجدول المعطيات الإحصائية في الجدول المعطيات الإلى المعطيات المعط

من خلال التحليل الذي توصلنا إليه نجد أن الذين يرون بأنه يتم تبادل الخبرات بين الزملاء بنسبة أعلى حيث يؤدي ذلك إلى اكتساب المهارات بنسبة قدرت بـ 38.10%، في حين نجد أن تبادل الخبرات بين الزملاء يؤدي إلى اقتصاد الجهد والوقت في تقديم الخدمة بنسبة قدرت بـ 33.33%، وأخيرا السرعة في تنفيذ المهام بنسبة 72.82%. هذا يدل على أن هناك تحقيق أكبر واستفادة بين الزملاء وتحسين أداء القطاع، وكذلك أهمية الجماعة والشعور بروح الفريق، وهذا ما يؤدي إلى زيارة تحفيز العمال على بذل مجهود أكبر وتقاسم الأعباء والخبرات، مما يولد لديهم الشعور بالانتماء للجماعة، حيث تسود في هذه المؤسسة علاقات تضامنية تفاهمية بين الزملاء وهذا من شأنه أن يساعد المؤسسة على ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بجماعات العمل كفريق موحد وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة الرضا وتحسين الأداء، كما

أشارت نظرية الإدارة اليابانية إلى ضرورة العمل الجماعي الذي يساهم في توحدي أهداف الجماعة والمحافظة على تماسكها واستمرارها.

الجدول رقم (37): يبين مدى الحرص على عدم ارتكاب الأخطاء أثناء الخدمة:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.100	28	نعم
7.00	00	Y
7.100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يحرصون على عدم ارتكاب الأخطاء أثناء تقديم الخدمة كانت بنسبة 100%، أي أن جميعهم يؤدون مهامهم دون ارتكاب الأخطاء، وهذا يدل على أن العمال يشعرون بالرضا نحو عملهم، وملائمة أجورهم مع أدائهم، وأن الظروف الفيزيقية ملائمة للعمل والعمال معا، زيادة على هذا فإن العمال يقومون بمهامهم دون ارتكاب أي خطأ لأنهم يحافظون عن الثقة التي وضعها المشرف فيهم لأن غرس روح المسؤولية لدى العاملين من طرف المسؤولين من شأنه أن يؤسس لتكوين عمال بروح مسؤولية عالية ودرجة كبيرة من الوعي المتعلق بضرورة أداء المهام الموكلة إليهم حتى في حالة غياب الرقابة على أدائهم. فالقيادة الرشيدة عامل حاسم في إعداد عمال يؤدون مهامهم دون ارتكاب أخطاء بمعنى يراقبون أنفسهم بأنفسهم، حيث أن نظرية (Z) في الإدارة تؤكد على هذا المبدأ والذي يجعل العامل يؤدي مهامه دون خطأ، وهذا من شأنه أن يعزز من درجات الثقة بين العامل والمؤسسة، مما يؤدي إلى إمكانية خلق جسور روابط ممهدة لدرجات عالية من الولاء.

الجدول رقم (38): يوضح مدى تمتع العيادة بموقع يسهل الوصول إليه: بسرعة:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.100	28	نعم
7.00	00	У
7.100	28	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين صرحوا بأن العيادة تتمتع بموقع ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة كانت نسبتهم 100٪ أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن العيادة لا تتمتع بموقع ملائم و لا يسهل الوصول إليه بسرعة كانت منعدمة.

بمعنى أن طبيعة الموقع الذي توجد فيه العيادة له تأثير على الإقبال عليها من طرف المرضى، فالعيادة التي تتمتع بموقع ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة تعد عاملا إيجابيا للطرفين لسهولة تنقل المرضى إليها مع انخفاض تكاليف التنقل وفي المقابل يكون ذلك بالفائدة والنجاح عليها وكذلك من أجل جلب أكبر عدد من المرضى وكسب رضاهم لأن المؤسسة أصبحت تنظر إلى المرضى ليس كهدف فحسب إنما كمصدر للرضا، وأن له دور أساسي في إنجاح المؤسسة وزيادة شهرتها واستمرارها، وهذا ما توصلت إليه دراسة "كشيدة حبيبة" حول "إستراتيجية رضا المستهلك (المريض)".

وعليه فإن تمتع العيادة بموقع ملائم يسهل الوصول إليه له تأثير على الجهتين من حيث الفائدة.

الجدول رقم (39): يوضح الالتزام بالجدول الزمني الخاص بالأنشطة اليومية:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة الاحتمالات
7.14.28	04	أحيانا
7.85.71	24	دائما
%00	00	نادرا
7.100	28	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يلتزمون بالجدول الزمني الخاص بالأنشطة اليومية دائما قدرت نسبتهم بـ85.71%، في حين الذين أجابوا بأنهم يلتزمون بالجدول الزمني الخاص بالأنشطة اليومية أحيانا كانت نسبتهم 14.28%، أما الذين يلتزمون نادرا فنسبتهم منعدمة.

بمعنى أن الالتزام بالجدول الزمني الخاص بالأنشطة اليومية تعبير له علاقة بالمواعيد المحددة للمرضى وذلك لتقديم الخدمات لهم في الوقت المحدد دون تقصير أو تأخير بالإضافة إلى اعتباره واجبا وظيفيا فوضته اللوائح الوظيفية داخل المؤسسة، فهو يدل على وعي ومسؤولية العملين اتجاه عملهم بحيث يعود ذلك بالفائدة والنجاح للمؤسسة وتحقيق أهدافها فالملتزمون بالجدول الزمني يحوزون على إعجاب واحترام المرضى والزملاء في نفس الوقت، فمن لا يحترم الجدول الزمني الخاص بالأنشطة اليومية يعطي انطباعا أن لا قيمة للعمل ولا للمرضى.

نستنتج من خلال ما تقدم أن أغلبية المبحوثين يلتزمون بالجدول الزمني الخاص بالأنشطة اليومية، فالملتزم بالعمل يعتبر منضبطا وله مصداقية في أعين زملائه والمرضى، مع الحصول على فرص أفضل لتحقيق مزيد من الإنجاز في الوقت المناسب عكس غير الملتزم والذي يشعر بنوع من الضغط داخل عمله.

الجدول رقم (40): يوضح ما الذي يجب أن يبديه مقدّم الخدمة لكسب ثقة المريض:

النسبة المئوية (٪)	التكرارات	العينة
7.10.71	03	حسن المظهر
7.17.85	05	الابتسامة
7.42.85	12	الرقة في التعامل معه
%00	00	الدقة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة
7.28.57	08	الرد على الاستفسارات بموضوعية ودقة
7.100	28	المجموع

يبدو لنا من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين صرحوا ما الذي يجب أن يبديه مقدّم الخدمة لكسب ثقة المريض أولا الرقة في التعامل معه وهذا بنسبة 42.85%، ثانيا الذين أجابوا بأنه يجب الرد على الاستفسارات بموضوعية ودقة بنسبة قدرت بـ 28.57%، في حين الذين أجابوا بإبداء الابتسامة فكانت نسبتهم 17.85% والذين أجابوا بأنه يجب إبداء حسن المظهر لكسب ثقة المريض نسبتهم قدرت بـ 10.71% وأخيرا الدقة في إعطاء المواصفات على الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة كانت نسبتها منعدمة.

من خلال التحليل الذي توصلنا إليه نجد أن النسبة الأعلى حول ما يجب أن يديه مقدّم الخدمة لكسب ثقة المريض هي الرقة في التعامل معه، وهذا يدل على أن حسن الخلق من طرف الموظف (سواء طبيب أو عامل) يدفع به إلى كسب ثقة المريض ومحبته وزيادة الاحترام المتبادل مما يؤدي إلى تكوين صورة متواضعة عند المرضى اتجاه المؤسسة ككل فالرقة في التعامل يمنح المريض راحة نفسية وتفاؤل.

نستتنج مما تقدم أن الذي يجب أن يبديه مقدّم الخدمة لكسب ثقة المريض هو الرقة في التعامل معه ففن التعامل مع المرضى يلعب دورا في بناء علاقات وطيدة بين الطرفين مما يمنح للمريض شعورا بالرضا والتقدير والأمان، فالمريض له حقوق في حسن التعامل.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية باعتبارها مرحلة أساسية من مراحل البحث العلمي حيث تساعد على استخلاص النتائج.

الفصل السابع

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

أولا: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية.

رابعا: النتائج العامة للدراسة.

خامسا: القضايا التي أثارتها الدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد تقديم عرض لتحليل البيانات والمعطيات الميدانية الموضوعة في جداول إحصائية والمتعلقة بموضوع الدراسة "الثقة التنظيمية وعلاقتها بجودة الخدمة"، والتي قسمت حسب محاور الاستمارة ومن خلال ما تم إبرازه في الجانب النظري من طرح لإشكالية الدراسة ومختلف النظريات التي تقدم عديد التحليلات للثقة التنظيمية وجودة الخدمة، وبعد النطرق للدراسات السابقة التي تخدم موضوع البحث أصبح من الضروري في هذا الفصل توضيح مدى تحقق فرضيات الدراسة من خلال مناقشة نتائجها، والنطرق أيضا إلى القضايا التي أثارتها دراسة الموضوع.

أولا: مناقشة النتائج في ضوع فروض الدراسة:

1-طبيعة مجتمع الدراسة:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- 60.71٪ من العمال المبحوثين إناث، أما فئة الذكور فتقدر ب: 39.28٪، وذلك راجع إلى طبيعة النشاط الممارس داخل المؤسسة الصحية، فالإناث هن أكثر ميلا لمهنة الصحة مقارنة بالذكور، فالفئة الغالبة هي فئة الإناث.
- 57.14٪ من العمال المبحوثين متزوجون، أما فئة العزاب فتقدر بـ 42.85٪، وهذا بسبب أن المتزوجين يسعون إلى تحمل المسؤولية في الحياة العملية والعمل من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي، أما فئة المطلقين والأرامل فكانت معدومة، فالفئة الغالبة هي فئة المتزوجين.
- 39.28% من العمال المبحوثين تتراوح أعمارهم من [35 سنة إلى أقل من 45 سنة]، وهذا يدل على طموحهم العالي لبلوغ أعلى المراتب وتمتعهم بقوة فكرية ومعرفية تساعدهم على الحركة وتحمل المسؤولية والقيام بالأعمال وإنجاز المهام الموكلة إليهم، ثم تليها نسبة 10.71% من العمال المبحوثين تتراوح أعمارهم من [45 سنة إلى 55 سنة]وهي الفئة التي تمتلك الأقدمية في العمل، وعليه نلاحظ أن موظفي العيادة الصحية المتعددة الخدمات هم مزيج بين الطموح والأقدمية.
- 60.71٪ من العمال هم ذوي المستوى الجامعي وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب مستوى معرفي عالي كما أن المؤسسة تحرص على توظيف العمال حاملي الشهادات والكفاءات المعرفية.
- 39.28% من العمال المبحوثين لهم مدة أقدمية من [15 سنة إلى 20 سنة]، في حين نجد من تراوحت مدة أقدميتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 28.57%، وأن 21.42% من العمال المبحوثين لهم مدة أقدمية من [5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات]، وهذا راجع إلى أن المجتمع الداخلي للمؤسسة يحتاج إلى الخبرة المهنية الكافية وذلك من خلال المزج بين الفعالية والخبرة والكفاءة في الأداء بما يعود بالفائدة على المؤسسة.

- جاءت المناصب الوظيفية للعيادة الصحية موزعة كما يلي: 27.85% شبه طبي، 17.85% طبيب، 10.71% تقني سامي في الصحة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة الصحية في حاجة إلى اليد العاملة في هذا المجال للمساعدة على ممارسة المهام الموكلة من طرف المشرف.

- 21.42% من العمال المبحوثين تحصلوا على الوظيفة عن طريق الشهادة، أما 21.42% من العمال المبحوثين تحصلوا على الوظيفة عن طريق الخبرة في مجال العمل، وتأتي نسبة 03.57% من العمال المبحوثين تحصلوا على الوظيفة عن طريق الكفاءة، والفئة الغالبة هي فئة الذين تحصلوا على الوظيفة عن طريق الكفاءة، والفئة الغالبة دوي شهادات وليس عمال على الوظيفة عن طريق الشهادة، وهذا لكون المؤسسة تحتاج إلى إطارات ذوي شهادات وليس عمال عاديين.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

بالنظر على معطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والتي كان نصها "الثقة بالإدارة وعلاقتها بمستوى الجودة"، يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الثاني والمتعلق بتلك الفرضية وبعض النسب التي تم التوصل إليها ما يلي:

- فيما يخص الجدول رقم (08) تبيّن أن نسبة 53.57٪ من المبحوثين يرون أن هناك ثقة بالقرارات الصادرة عن الإدارة، وذلك يدل على أن الإدارة تعمل على منح العدالة لكل العمال وتفتح لهم آفاق جديدة لتطوير أنفسهم، ووجود اتصال مفتوح بين الإدارة والعمال.
- أما في الجدول رقم (09) تَبيّن أن نسبة 64.28٪ من المبحوثين يرون أن سلوك الإدارة يتضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يدل على أن المؤسسة الصحية وظيفتها حساسة وتجعلها حريصة على تحقيق هذه الأهداف.
- بالنسبة للجدول رقم (10) فقد تبين أن نسبة 53.57٪ من المبحوثين يرون أن الإدارة تطبق القرارات الإدارية على العاملين دون استثناء، وهذا يدل على أن الإدارة تسعى إلى تطبيق مبدأ المساواة بين جميع العاملين، وهذه القرارات الإدارية التي تطبقها تكون واضحة من طرف العمال.

- أما فيما يتعلق في الجدول رقم (11) فقد تَبيّن أن نسبة 50% من المبحوثين يرون بأن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذها للقرارات، وهذا يدل على أن الإدارة تعمل على كسب ثقة العمال ورضاهم فهي تعتمد على موظفيها في نجاح علاقة طويلة الأمد مع المرضى ليساهموا بفعالية في رفع مستوى جودة الخدمات الصحية التي تقدمها.

- وبالنسبة للجدول رقم (12) تَبيّن أن نسبة 57.14٪ من المبحوثين يرون بأنه يتم تقدير جهودهم في العمل من طرف الإدارة، وذلك يدل على أن الإدارة تعمل على خلق الكثير من التأثيرات النفسية الإيجابية على العاملين وشعورهم بالانتماء إلى المؤسسة بالإضافة إلى معرفة الإدارة بأهمية تقدير الجهود داخل المؤسسة.
- فيما يخص الجدول رقم (13) تَبيّن أن نسبة 67.85٪ من المبحوثين يرون بأن الإدارة تحرص على إشاعة روح التعاون بين العاملين، لأن إشاعة فكرة التعاون من شأنها أن تقضي على الكثير من مظاهر الأنانية وتدعم روح الجماعة وتقتل كل مظاهر الصراعات الهدّامة، وتشجع على الاستمرار والتقدم والتطوير.
- وفي الجدول رقم (14) تَبيّن أن نسبة 57.14٪ من المبحوثين يرون بأن الإدارة تقدم مبررات في قراراتها الإدارية المتخذة بحق العاملين، بمعنى أنه هناك اتصال بين الإدارة والعاملين بحيث أن الإدارة تراعى الاعتبارات الشخصية لموظفيها.
- أما في الجدول رقم (15) فقد تَبيّن أن نسبة 71.41% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تحفز موظفيها على العمل كفريق واحد وهذا يدفعهم إلى دعم التعاون والتفاهم في العمل، وهذا راجع إلى تأثير المؤسسة على سلوك موظفيها كما أن العمل في فريق واحد يزيد من تحقيق أهداف كل من الموظفين والمؤسسة مع السرعة في إنجاز المهام المطلوبة.
- وبالنظر إلى الجدول رقم (16) تَبيّن أن نسبة 78.57٪ من المبحوثين يرون بأن إدارة العيادة تبسط إجراءات العمل لضمان السرعة في الأداء، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى امتلاك تقنيات متطورة من أجل السرعة في تقديم الخدمات للمرضى بسهولة ودقة مع كسب الجهد والوقت.

- أما بالنسبة للجدول رقم (17) فقد تبيّن أن نسبة 57.14٪ من المبحوثين يرون بأن العيادة تمثلك أجهزة طبية ومعدات تقنية حديثة تساهم في الرفع من مستوى الخدمة المقدمة للمرضى، وهذا ما يساعد بشكل كبير على تشخيص الأمراض وعلاجها. فالموظفين يجدون صعوبة عندما لا تتوفر أجهزة طبية، فكلما توفرت هذه الأجهزة كلما أدى ذلك إلى الرفع من مستوى الخدمة الصحية.

- وفيما يخص الجدول رقم (18) فقد تبين أن نسبة 57.14٪ من المبحوثين صرحوا بأنه أحيانا يكون هناك ولاء من إدارة العيادة واهتمامات بالاقتراحات والشكاوي المقدمة من طرف الموظفين والعمال وهذا يدل على أن إدارة العيادة تسعى إلى تخصيص بعض الوقت لحل المشكلات التي تحصل في بيئة العمل وهذا ما يولد لدى العمال تحفيز للعمل مع تحقيق الثقة بين الإدارة والعمال.
- وفي الجدول رقم (19) تَبيّن أن نسبة 67.85٪ من المبحوثين يرون أن الإدارة تحرص على تدعيم علاقات وروابط الثقة بين العيادة وعملائها وهذا راجع إلى أن تقديم الخدمات في الوقت المحدد، والوعي بأهمية المرضى وفهم ومعرفة رغباتهم وحاجاتهم ، وهذا ما يولّد الثقة بين الإدارة وموظفيها.
- وفيما يتعلق بالجدول رقم (20) فقد تَبيّن أن نسبة 71.42٪ من المبحوثين يرون بأن مصالح العيادة ملائمة من حيث الظروف، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى توفير المعدات اللازمة لضمان راحة كل من الموظفين والمرضى، بالإضافة إلى تقديم الخدمات على أكمل وجه.

وعليه فإن هذه المعطيات تؤكد على أن الثقة بالإدارة لها علاقة بمستوى جودة الخدمة داخل المؤسسة، ومنه فالفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "الثقة بالإدارة وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة" محققة

3 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

بالنظر إلى معطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي كان نصها "الثقة بالمشرفين وعلاقتها بجودة الخدمة"، يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الثالث والمتعلق بتلك الفرضية، وبعض النسب التي تم التوصل إليها ما يلي:

- في الجدول رقم (21) تَبيّن أن نسبة 67.85% من المبحوثين يرون بأن المشرف يتعامل بعدالة تنظيمية مع جميع العاملين دون أن يميز أحد عن الآخر، وهذا راجع إلى أن المشرف يطبق مبدأ العدالة والمساواة بين الكل، وهذا يؤدي إلى الولاء والثقة في المؤسسة بالإضافة إلى شعور العمال بأنهم جزء من المؤسسة، فهذه الأخيرة في نظرهم تعمل على توفير المساواة الأمر الذي يدفعهم إلى البقاء في المؤسسة.

- وبالنسبة الجدول رقم (22) فقد تَبيّن أن نسبة 60.71% من المبحوثين صرّحوا بأن العلاقات بين المشرف والعمال هي علاقات حسنة وهذا يزيد من تقديم الخدمة بمستوى عالي وهذا راجع إلى أسلوب المعاملة التي يكنها المشرف للعمال مما يشعرهم بالارتياح والتوافق المهني مع الحرص على أداء مهامهم بطريقة كفؤة وذو جودة عالية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- أما الجدول رقم (23) فقد تَبيّن أن نسبة 89.26% من المبحوثين يرون أن المشرف يحرص على تقديم الخدمات للمرضى بكفاءة عالية مما يؤدي إلى استمرارية وجود المؤسسة واستقرارها. بمعنى أن المشرف يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بصفة دائمة.
- وفيما يخص الجدول رقم (24) فقد تَبيّن أن نسبة 39.28% من المبحوثين يرون أنه في حالة غياب المشرف عن العمل يؤدون خدمتهم بتفاني وهذا يدل على أن غياب المشرف عن العمل يكون أمر عادي بالنسبة للعمال فغيابه لا يؤثر عليهم ولا على أدائهم، وهذا ما يدل على تعودهم على جو العمل وقوانينه.
- أما في الجدول رقم (25) فقد تَبيّن أن نسبة 85.57% من المبحوثين يرون بأن المشرف يقيّم أداء العاملين وذلك بالاعتماد على معايير التفاني في العمل، والخبرة المهنية والتعاون بين الزملاء، بمعنى أن المشرف يحرص على أداء العمال من خلال المتابعة المستمرة لهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يولّد لديهم الشعور بأهمية ذلك العمل وبالتالي تحفيز العمال على الاهتمام أكثر بالسرعة في إنجازه.

- وبالنسبة للجدول رقم (26) فقد تبيّن أن نسبة 78.57٪ من المبحوثين صرحوا بأن المشرف يتحمل المسؤولية في العيادة عند حدوث خطأ في العمل أي أن سلوك المشرف يولّد لدى العاملين الشعور بالحب والانتماء للوظيفة، مما يدل على وجود علاقة بين المشرف والعاملين في المؤسسة.

- وبخصوص الجدول رقم (27) فقد تَبيّن أن نسبة 82.14٪ من المبحوثين يرون أن المشرف يقيّم أداء العاملين ليصبح أكثر نجاعة مع المرضى، بمعنى أن المشرف يعتمد على التقييم من أجل تحسين الأداء والرفع من مستوى الخدمات التي تقدم للمرضى.
- وفيما يتعلق بالجدول رقم (28) فقد تَبيّن أن نسبة 85.7٪ من المبحوثين يشعرون بحرية التصرف في أداء عملهم وذلك يرجع إلى الثقة الممنوحة من الرئيس للعمال، والمصداقية في العمل وطبيعة العلاقة بين الرئيس والعمال، والسبب هو الثقة المتبادلة بين المؤسسة والعمال وهذا ما يجعلهم يقدمون أفضل خدمة.
- ونرى في الجدول رقم (29) قد تَبيّن أن نسبة 85.71% من المبحوثين يرون بأن المشرف يوفر مناخ إيجابي للعمل بحيث يشجعهم على الاهتمام بالمرضى لتحقيق الرضا للمرضى، ووجود علاقة بين البيئة المهنية والعمل المهني.
- أما بالنسبة للجدول رقم (30) فقد تَبيّن أن نسبة 92.85٪ من المبحوثين يرون بأن المشرف يتيح الفرصة للعمال لتحمل المسؤولية، بمعنى أن تحمل المسؤولية هي عملية يقوم بها الأفراد الأكفاء القادرة على إنجازها وتسليمها في الوقت، كما يدل على أن المؤسسة تتمتع بخبرات ومؤهلات تمكن كسب ثقة الرئيس.

وعليه فإن هذه المعطيات تؤكد على أن الثقة بالمشرفين لها علاقة بمستوى جودة الخدمة داخل المؤسسة فالفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها "الثقة بالمشرفين وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة" محققة.

4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

بالنظر إلى معطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي كان نصها "الثقة بالزملاء وعلاقتها بجودة الخدمة"، يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الرابع والمتعلق بتلك الفرضية وبعض النسب التي تم التوصل إليها ما يلي:

- فيما يخص الجدول رقم (31) فقد تَبيّن أن نسبة 53.57٪ من المبحوثين يرون بأن شعورهم بالعمل كأعضاء في جماعات العمل يعزز من ثقتهم في العمل ويدفعهم لبذل المزيد من النشاط والإبداع، وهذا يدل على أن العمل في جماعات يزيد من بذل الكثير من النشاط إضافة إلى إرساء مبدأ العلاقات الإنسانية بين الموظفين لدعم جسور التعاون والتفاهم.
- وفي الجدول رقم (32) فقد تَبيّن أن نسبة 78.57% من المبحوثين يرون أن الزملاء يحرصون على تقديم الخدمة بمستوى عالي وبطريقة صحيحة وهذا بسبب أن الزملاء يتمتعون بالكفاءة والخبرة العملية والمعرفة بطبيعة العمل وتوقعات المرضى والتفاعل بين مقدِّم الخدمة والمريض.
- وأنه في الجدول رقم (33) فقد تَبيّن أن نسبة 60.7% من المبحوثين يرون بأنه يوجد من التعاون وتقاسم للمهام بين الزملاء، بمعنى أن إدارة المؤسسة تقوم بالحفاظ على مواردها البشرية من خلال دعم قيمة التعاون والتضامن مما يؤدي إلى زيادة الشعور بروح الفريق وسهولة حصول المرضى على الخدمة في الوقت المناسب.
- أما بخصوص الجدول رقم (34) فقد تَبيّن أن نسبة 78.56٪ من المبحوثين يرون بأن هناك ثقة بين الزملاء من حيث العمل معهم ومن حيث تبادل الأفكار والمعلومات، وهذا ما يسهل عملية التفاعل والتواصل والذي يضمن وصول المعلومات والأفكار في الوقت المحدد لها مع تقديم الخدمة على أكمل وجه.
- وفيما يتعلق بالجدول رقم (35) فقد تَبيّن أن نسبة 42.85٪ من المبحوثين يرون بأن الذي يدفعهم إلى الاعتماد على الزملاء هو الثقة، وهذا يرجع إلى أن للثقة تأثير كبير على مخرجات العمل، فكلما كانت ثقة داخل المؤسسة كلما أدى ذلك إلى استمراريتها وبقائها على المدى الطويل.

- وبالنسبة للجدول رقم (36) فقد تَبيّن أن نسبة 74.99٪ من المبحوثين يرون بأنه يتم تبادل الخبرات بين الزملاء، وهذا يؤدي إلى اكتساب المهارات وهذا يدل على الاتصالات الموجودة بين العاملين بهدف القيام بالعمل بمهارة، والوصول إلى نتائج إيجابية تعود على مصلحة المؤسسة.

- أما الجدول رقم (37) فقد بين أن نسبة 100٪ من المبحوثين يحرصون على عدم ارتكاب الأخطاء أثناء تقديم الخدمة بمعنى أن المؤسسة تشجع العمال على تحسين أدائهم ودفعهم إلى الرفع من مستواهم التوظيفي مع عدم ارتكاب الأخطاء في العمل.
- وفيما يخص الجدول رقم (38) فقد تَبيّن أن نسبة 100% من المبحوثين يرون بأن العيادة تتمتع بموقع ملائم يسهل الوصول إليه بسرعة، وهذا يزيد من إقبال المرضى إلى المؤسسة ويرفع من أعمالها ويحقق لها مصلحة كما يسمح لها بزيادة فروعها وتعدد خدماتها.
- وأن الجدول رقم (39) فقد تَبيّن أن نسبة 85.71% من المبحوثين يرون بأن العمال يلتزمون بالجدول الزمني الخاص بالأنشطة اليومية، وهذا يدل على حرص العمال على احترام مواقيت العمل، فاحترام الوقت له تأثير كبير على أداء العاملين، بالإضافة إلى ارتباطه بالثقة التنظيمية التي تحملها المؤسسة.
- في حين الجدول رقم (40) فقد تبين أن نسبة 42.85٪ من المبحوثين يرون أن مقدِّم الخدمة يجب أن يبدي الرقة في التعامل لكسب ثقة المريض وهذا راجع إلى أن حسن التعامل مع المريض يزيد من محبته وولائه للمؤسسة، بالإضافة إلى تكوين صورة حسنة عن المؤسسة.

وعليه فإن هذه المعطيات تؤكد على أن الثقة بالزملاء لها علاقة بمستوى جودة الخدمة داخل المؤسسة، فالفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها "الثقة بالزملاء وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة" محققة.

5 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

من أجل تأكيد أو نفي صحة الفرضية العامة التي كان نصها: " توجد علاقة بين الثقة التنظيمية ومستوى جودة الخدمة بالعيادة الصحية في المؤسسة" لابد من الاستدلال عن طريق اختبار الفرضيات الفرعية ثم الانتقال إلى التعميم عبر الفرضية العامة، وهو ما قمنا به عند مناقشتنا للنتائج في ضوء

الفرضيات الفرعية، حيث خلصنا إلى وجود ثلاث (03) فرضيات فرعية كان الهدف منها هو استخراج مؤشرات كل فرضية متعلقة بالمتغير المستقل وربطها بالمتغير التابع، من أجل البحث والتقصي الميداني عن طبيعة العلاقة بين هذه المؤشرات، وعليه بناءًا على تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها " توجد علاقة بين الثقة بالإدارة ومستوى جودة الخدمة في المؤسسة"، وتحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها " توجد علاقة بين الثقة بالمشرفين ومستوى جودة الخدمة في المؤسسة"، بالإضافة إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها " توجد علاقة بين الثقة بزملاء العمل ومستوى جودة الخدمة في المؤسسة"، فإننا نستنتج تحقق الفرضية العامة حيث "توجد علاقة بين الثقة التنظيمية ومستوى جودة الخدمة في المؤسسة بالقنار نشفى".

فكل من الثقة بالإدارة، والثقة بالمشرفين والزملاء يمكن أن تؤثر بإحساس العامل بالولاء تجاه المؤسسة.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوع الدراسات:

لقد سبق أن تطرقنا في الفصل الأول إلى عدد من الدراسات السابقة والمشابهة لموضوع دراستنا، حيث تناولنا ثمانية (08) دراسات منها ما يتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل "الثقة التنظيمية"، ومنها ما يتشابه معها في المتغير التابع "جودة الخدمة".

حيث تحاول الدراسة الحالية التعرض لمختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بيئاتها المختلفة، من خلال مقارنة نتائج دراستنا الميدانية مع نتائج الدراسات السابقة والمشابهة، حيث سيتم التطرق إلى كل دراسة على حدى، من حيث النتائج المتوصل إليها.

بالرجوع إلى دراسة "عايدة سعيد ديب" بعنوان " الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم". والتي توصلت إلى جملة من النتائج والتي تؤكد أن مستوى الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم، كما تؤكد أن للثقة التنظيمية علاقة متوسطة بين درجات تقدير المديرين. وهذا ما اتفق إلى حد ما مع دراستنا، حيث توصلنا إلى أن علاقة المشرف مع الموظفين هي علاقة حسنة بالإضافة على أنه يوفر لهم مناخ إيجابي

للعمل بحيث يشجعهم على الاهتمام بالمرضى، ويتيح لهم فرصة لتحمل المسؤولية وهذا ما يؤدي إلى تكوين علاقات وطيدة داخل المؤسسة.

أما دراسة "محمد جودت" بعنوان " تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي" حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه هناك علاقة ارتباط بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، كذلك هناك علاقة ارتباط بين الثقة بالزملاء والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين الثقة بالإدارة والالتزام التنظيمي، وهذا ما اتفق إلى حد ما مع دراستنا أن المؤسسة تعمل على خلق مبدأ الثقة التنظيمية من خلال إشاعة روح التعاون بين العاملين لأن قيمة التعاون مكسب اجتماعي يؤثر على سلوك الفرد ويعتبر كموجّه رئيسي له داخل المؤسسة، وهذا ما يدفع الموظفين إلى السرعة في تنفيذ المهام وتحقيق أهداف المؤسسة.

أما دراسة "أحمد عتودي" بعنوان " الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة جازان" وقد جاءت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين واقع الثقة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أن العاملين لهم إمكانية لتحمل مسؤوليات أعلى، وهذا ما يتفق إلى حد ما مع نتائج دراستنا الحالية التي أسفرت على أن المشرف يمنح الثقة الكاملة للعمال مما يشعرهم بالارتياح وحرية التصرف في أداء العمل وهذا ما يؤدي بهم إلى الالتزام في العمل ويساهم في تطويرهم وتدريبهم من خلال معرفة نواحي القصور سواءا من ناحية كفاءة الأعمال أو ضعفها. وبالتالي التفكير في التمسك والبقاء في المؤسسة التي أتاحت للعاملين فرصة عمل أفضل من المؤسسات الأخرى.

بالنسبة لدراسة " نسرين غانم عبد الله أبو شاويش " بعنوان " محددات الثقة التنظيمية وآثارها، دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين الأنروا- " حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تصورات إيجابية من قبل الموظفين حول محددات الثقة التنظيمية، بحيث أنها تُعدّ حافزا من خلال تقدير الجهود المبذولة، وهذا ما اتفق مع دراستنا حيث أن المشرف يحرص على تقييم الجهود المبذولة من طرف الموظفين وهذا ما يعزز من ثقتهم ويدفعهم إلى بذل المزيد من النشاط والإبداع، مما يؤدي إلى الزيادة في كفاءة العمل واحداث تغيير داخل المؤسسة وامتلاك القدرة على التكيف والبقاء في المؤسسة.

أما دراسة "عوض بدير الحداد"، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن الطريقة التي يتعامل بها البنك لها تأثير واضح على قرار العملاء بتكرار التعامل مع البنك، فالخدمة الجيدة تؤدي إلى تكرار التعامل والخدمة الرديئة تُققد البنك عملاءه. كذلك من النتائج أن المؤسسة توفر خطوط مجانية للرد على استفسارات الزبائن عن الخدمات المقدمة وذلك بغية تقديمها بالشكل المطلوب وبجودة عالية، وهذا ما يتفق مع دراستنا، حيث أن العلاقات بين المشرف والعمال بأنها حسنة وهذا ما يزيد من تقديم الخدمة بمستوى عالى بالإضافة إلى وجود استمرارية المؤسسة واستقرارها، فتقديم الخدمات على أكمل وجه تجعل المرضى يقبلون على المؤسسة بصفة دائمة لاستجابة المؤسسة لرغباتهم.

أما دراسة "إياد فتحي العلول" بعنوان " قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات غزة" حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن الموظفين في الشركة غير مستعدين وغير راغبين بالدرجة المتوقعة لتقديم المساعدة للمشتركين والزبائن الجدد، كما أن سلوك الموظفين لا يعطي انطباعا بالثقة بالدرجة المتوقعة لدى المشتركين والزبائن الجدد، وهذا ما لم يتوافق مع توصلنا إليه من نتائج في دراستنا، فالموظفين داخل المؤسسة يحرصون على كسب ثقة المرضى من حيث عدم ارتكاب الأخطاء أثناء تقديم الخدمة بالإضافة إلى الرقة في التعامل معهم.

أما دراسة "بن أحسن ناصر الدين" بعنوان " مكانة جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قالمة" ومن النتائج التي توصلت إليها وجود نوع من الاهتمام من قبل الوكالة بأبعاد جودة الخدمة الخمسة وهو ما يعكس حالة من الرضا المتوسط على خدمات المؤسسة كما أن تقييم أبعاد الملموسية والاعتمادية والاستجابة والخدمات والتعاطف كان متوسطا. وهذا ما لم يتقق مع ما توصلنا إليه من نتائج في دراستنا، حيث أن أبعاد جودة الخدمة المتمثلة في الاعتمادية والملموسية والاستجابة كانت عالية وليست متوسطة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الولاء للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

أما دراسة "نور الدين بوعنان" بعنوان "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية المينائية لسكيكدة" أسفرت نتائج هذه الدراسة على أن عملية الاتصال بين المؤسسة المينائية لسكيكدة وعملائها ضعيفة وهذا ما يفسر عدم علم أغلبية العملاء بحصول المؤسسة على شهادة الإيزو التي تعتبر من أهم المتغيرات التي حدثت في المؤسسة، كذلك أن أغلب عملاء المؤسسة وضعوا خدمة

التفريغ في المرتبة الأولى، وذلك يدل على أن هذه الخدمة تحتاج إلى يد عاملة كبيرة فيها نوع من التهاون من طرف العمال مما يكلف العملاء بعض الخسائر، وهذا ما لم يتفق مع دراستنا حيث توصلنا إلى أن المؤسسة تحرص على تدعيم العلاقات والروابط بينها وبين مرضاها وهذا ما يساعد على قوة الاتصال وعدم وجود حواجز بين المؤسسة ومرضاها، كذلك وجود التعاون بين الزملاء من خلال تبادل الأفكار والمعلومات وتبادل الخبرات مما يزيد من استمرارية التعامل مع المؤسسة.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية:

بعد التطرق في الفصل الثاني لأهم المقاربات النظرية ذات الصلة المباشرة لموضوع الدراسة الحالية، سوف نحاول مناقشة نتائج هذه الدراسة في ضوء هذه النظريات.

كانت البداية مع النظريات الكلاسيكية التي قامت بتقسير السلوك التنظيمي بدءًا بـ "نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور 1856"، والتي أشارت إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد، بالإضافة إلى عدم تقيد العاملين أثناء قيامهم بالعمل، مما يؤدي إلى تنبذب في الإنتاج وهذا يُفقد الإدارة القدرة على التنبؤ والتخطيط، حيث أشار "فريديريك تايلور" إلى ضرورة تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام وضرورة تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية وتحفيزهم، بالإضافة إلى مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، فإذا كان هناك تعاون بين الإدارة والعمال كلما كان هناك شعور بالثقة والولاء والرضا للمؤسسة والعكس صحيح. وهذا ما يتوافق مع ما توصلنا إليه في دراستنا الراهنة، حيث لاحظنا أن للمؤسسة والعكس محيح. وهذا ما يتوافق مع ما توصلنا إليه في دراستنا الراهنة، حيث لاحظنا أن يؤثر على سلوكهم وتصرفاتهم داخل المؤسسة وهذا ما يزيد من السرعة في إنجاز المهام.

ومن جهة أخرى أكد "ماكس فيبر" في نظرية البيروقراطية التي تقوم على مبادئ توصلنا إليها كنتائج من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في العيادة الصحية، أن العيادة تعتمد على التخصص وتقسيم العمل وذلك من خلال توزيع العمل على العاملين، كذلك وضع إجراءات تُطبق على جميع العاملين، وهذا ما هو موجود في هذه النظرية، حيث لاحظنا 53.57٪ من إجابات المبحوثين تنص على أن الإدارة تطبق القرارات الإدارية على جميع العاملين دون استثناء مما يجعلهم يعملون على إتباع هذه القرارات من خلال سعيهم لتحقيق التوافق المهني وخلق جو من الوحدة والانتماء داخل مكان العمل.

ثم نظرية الفلسفة الإدارية لـ"دوغلاس ماك غريغور (1906)"، والتي أشارت أن العمال يتهربون من المسؤولية ويبحثون دائما عن التوجيهات الرسمية وهذا حسب نظرية (X)،وهذا ما لم يتوافق مع ما توصلنا إليه في دراستنا حيث لاحظنا \$92.8% من المبحوثين أجابوا بأنهم لهم فرصة لتحمل المسؤولية، أما نظرية (Y) ترى أن العمال ينظرون إلى عملهم بوصفه قيمة إيجابية في أدائه بقدرة وفعالية.

كما أكدت أن للعمال حرية التصرف في توجيه أنشطتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراستنا حيث لاحظنا أن 85.71% من المبحوثين يرون أن لهم حرية التصرف في أداء العمل، ويرجع ذلك إلى المصداقية في العمل، وهذا ما يجعلهم متمسكين بمؤسستهم.

ثم النظريات الحديثة بدءًا بنظرية العاملين ل"فريديريك هارزبورغ" حيث أكدت على أن العوامل الدافعية كاعتراف الإدارة بإنجازات وأعمال الفرد وتحفيز الأفراد يؤدي إلى مستوى عالى من الرضا، كذلك أن العوامل الوقائية كطريقة الإشراف وكذلك ظروف العمل عدم وجودها يؤدي إلى خلق إحساس بعدم الرضا والعكس صحيح، وهذا ما يتوافق مع ما توصلنا إليه في دراستنا حيث لاحظنا 57.14٪ من المبحوثين أجابوا بأنه يتم تقدير جهودهم من طرف الإدارة وهذا ما يشعرهم بالرضا عن العمل والولاء للمؤسسة لأنها تهتم بانشغالاتهم وما يقدمون من خدمات تأخذه المؤسسة بعين الاعتبار.

ثم تأتي نظرية (Z) لـ وليان أوشي" (النظرية اليابانية) حيث أنها تمتاز بمجموعة من الخصائص والتي من بينها الثقة، فبدون توفرها يكون هناك جو من الصراع، كما تتسم الممارسات اليابانية بالمهارة ولاشك أن هذا لا يتم إلا بالخبرة والتجربة، كما ركزت على التفاعل بين الإدارة والعاملين، وهذا ما يتوافق مع ما توصلنا إليه في دراستنا حيث لاحظنا 67.85 // من المبحوثين أكدوا على أن الإدارة تحرص على تدعيم العلاقات وروابط الثقة بين المؤسسة وعملائها وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

رابعا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وكذلك في ضوء المقاربات النظرية، يمكن القول أننا كشفنا عن واقع الثقة التنظيمية وجودة الخدمة في العيادة الصحية المتعددة الخدمات، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

- 1) أغلبية الموظفين لهم ثقة بالقرارات الصادرة عن الإدارة.
- 2) أغلبية الموظفين في العيادة يتم تقدير جهودهم في العمل من طرف الإدارة.
- 3) تحفيز المؤسسة موظفيها على العمل كفريق واحد يقود إلى دعم التعاون والتفاهم في العمل.
 - 4) إدارة العيادة تبسط إجراءات العمل لضمان السرعة في الأداء.
- 5) العيادة تمتلك أجهزة طبية ومعدات تقنية حديثة تساهم في الرفع من مستوى الخدمة المقدمة للمرضى.
- 6) أغلبية الموظفين على علم بأن المشرف يتعامل بعدالة تنظيمية معهم دون أن يميز أحد عن الآخر .
- 7) أغلبية الموظفين يدركون بأن المشرف يهتم بتقييم أدائهم بالاعتماد على معيار التفاني في العمل.
 - 8) العيادة الصحية تولى اهتماما للاقتراحات والشكاوي المقدمة من طرف الموظفين.
 - 9) حرية التصرف في أداء العمل يرجع إلى المصداقية في العمل.
 - 10) العيادة الصحية تتيح الفرصة للموظفين لتحمل المسؤولية.
 - 11) أغلبية الموظفين يتبادلون الخبرات مع بعضهم وهذا يؤدي إلى اكتساب المهارات.
 - 12) وجود جو من التعاون وتقاسم المهام يؤدي إلى تنظيم العمل.

الفصل السابع مناقشة نتائج الدراسة

13) تبادل الأفكار والمعلومات داخل مؤسسة العيادة يزيد من تقديم الخدمة على أكمل وجه.

- 14) العيادة تتمتع بموقع ملائم يسهل الوصول إليه بسرعة.
- 15) أغلبية الموظفين يلتزمون بالجدول الزمني الخاص بالأنشطة اليومية.
 - 16) مقدّم الخدمة يجب أن يبدي الرقة في التعامل لكسب ثقة المريض.

خامسا: القضايا التي تثيرها الدراسة:

إن هذه الظاهرة المدروسة المتعلقة بالثقة التنظيمية وجودة الخدمة من بين المدخلات المتعددة التي لقيت استحسانا كبيرا في مختلف المجالات المعرفية والعلمية، حيث اهتم بدراستها العديد من الباحثين في مجال الإدارة، وهذا ما سبق الإشارة إليه في الإطار النظري لبحثنا وعليه يمكن طرح مجموعة قضايا في شكل أسئلة يمكن أن تكون مجالا للبحث والدراسة مستقبلا.

- 1) هل للثقة التنظيمية أثر في تحقيق الجودة في المؤسسات الصحية؟
- 2) هل يؤدي غياب الثقة التنظيمية إلى عدم تقديم الخدمة على أكل وجه؟
 - 3) هل للثقة التنظيمية دور في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية؟
- 4) هل لتقاسم المهام وتبادل الأفكار والمعلومات أثر على بناء الثقة التنظيمية؟
 - 5) ماهي مكانة جودة الخدمة في المؤسسة الصحية؟
 - 6) هل للمؤسسة دور في تحقيق الأداء المتميز؟

الفصل السابع مناقشة نتائج الدراسة

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة، والتي من خلالها تأكدت الفرضيات الفرعية، وبناءًا عليه تحققت الفرضية العامة، أي توجد علاقة بين الثقة التنظيمية وجودة الخدمة، كما أن بعض الدراسات التي اعتمدنا عليها كإطار مرجعي لاحظنا أنها أحيانا ما تلتقي مع دراستنا في بعض النتائج المتوصل إليها، كذلك أنت نتائج هذه الدراسة وبجدت في بعض المقاربات النظرية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري، وقد انتهت هذه الدراسة بعد بحث موضوعها إلى إثارة قضايا أخرى تخدم استمرار البحث العلمي.

خاتمة:

تتاولت هذه الدراسة موضوع الثقة التنظيمية وجودة الخدمة بالعيادة الصحية المتعددة الخدمات "القنار نشفي". ولقد حاولنا دراسة الموضوع نظريا وميدانيا لمعرفة ما إذا كانت توجد ثقة تنظيمية بالفعل داخل المؤسسة أم أنها لا توجد.

فقد تناولنا في الجانب النظري مفهوم الثقة التنظيمية وذلك بإبراز أهم المعلومات المتعلقة بهذا المفهوم، باعتبار الثقة التنظيمية خاصية أساسية في تسيير المؤسسة، فالثقة التنظيمية هي توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة. كما استفدنا في إنجازنا لهذه الدراسة من النظريات التي تطرقت لهذا الموضوع والتي ساعدتنا في إيضاح الرؤية بخصوص هذا الموضوع.

وبعد هذا تم النزول إلى الميدان من أجل الاطلاع على الحقائق الموجودة فيه وذلك باستخدام عدة أدوات بحثية بالإضافة إلى وضع منهجية تسير عليها الدراسة الميدانية خاصة، والدراسة الكلية عامة. حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي من بينها أن توفر الثقة التنظيمية في المؤسسة يساهم في تحسين أداء الموظفين، كما أن وجود جو من التعاون والتفاهم وتقاسم المهام يؤدي إلى تنظيم العمل، وتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات يحقق فعالية الموظف داخل المؤسسة ويزيد من تقديم الخدمة على أكمل وجه، والتي تم تحليلها وتفسيرها ومقارنتها بالدراسات السابقة ومناقشتها، وهذا ما جعل الفرضيات الثلاث محققة نتيجة توفر مبدأ الثقة التنظيمية والتي ترفع من مستوى جودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

أ) الكتب:

- 1) أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1982.
- 2) أحمد ماهر: تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2011.
- لالية، حسان جيلالي: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
 42، 2009.
- 4) توفيق محمد الحسن: قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، الإسكندرية، ط1، 2006.
- 5) توفيق محمد عبد المحسن: قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار النهضة العربية، مصر، 2003.
- 6) ثابت عبد الرحمن إدريس: كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 7) جمال محمد أبو شنب: أصول الفكر والبحث العلمي، دار الجامعة العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط، دس.
- 8) جمعة أشرف فضيل: مقدمة الجدارة، مؤسسة الشرق الأوسط للتنمية الإدارية، السعودية، ط1، 2006.
- 9) جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 10) حسين وليد حسين عباس: إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017.

- 11) حميد عبد النبي الطائي: إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- 12) خيضر كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007.
 - 13) راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
 - 14) رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، ط1، 2008.
- 15) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008.
- 16) رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية "أسس علمية وتدريبات"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، دط، 2004.
- 17) رضا صاحب أبو محمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
 - 18) رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، دط، 2008.
- 19) ريتشارد وليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الكريم عقيل، مكتبة جرير، السعودية، 1999.
- 20) زكي خليل المساعد: تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2006.
- 21) زكي خليل المساعد: تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
 - 22) زيد عبودي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 23) زيد منير عبودي، سامي محمد هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، الأردن، ط1، 2006.
- 24) زينب صالح الأشوح: طرق وأساليب البحث العلمي وأهم ركائزه، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2014.
 - 25) سعد عيد مرسى بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.

- 26) سمير محمد عبد العزيز: اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مكتبة الإشعاع الإسكندرية، 2000.
- 27) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2007.
- 28) سوسن شاكر، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة "تطبيقات الصناعة والتعليم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
 - 29) سيد الهواري: الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
- 30) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 31) ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية "مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 32) طلال بن عايد الأحمدي: إدارة الرعاية الصحية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، دط، 2004.
- 33) طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث العلمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995.
 - 34) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993.
- 35) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2000.
- 36) عبد العزيز أبو نبعة: تسويق الخدمات المتخصصة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
- 37) عبد الكريم غريب: الكفايات وإستراتيجيات اكتسابها، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، ط2، 2002.
- 38) عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله: السلوك التنظيمي: المفاهيم النظريات التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4.
 - 39) عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 2006.

- 40) عرفة ناهد: مناهج البحث العلمي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط1، 2006.
- 41) على غربي: تتمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
- 42) عمر وصفي عقيلي وآخرون: مبادئ التسويق، مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1994.
- 43) عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2001.
- 44) عمرو خير الدين: التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس للنشر، القاهرة، ط1، 1997.
 - 45) عوض بدير الحداد: تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، مصر، ط1، 1999.
- 46) فايز الزعبي، محمد عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
 - 47) فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2012.
- 48) فريد كورتل وآخرون: الجودة والتميز في منظمة الأعمال، مكتبة المجتمع العربية للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، الأردن، ط1، 2011.
- 49) فريد كورتل، آمال كحيلة: الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 50) فضيل دليو: أنواع المعاينة في البحوث الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، مطابع دار البعث، قسنطينة، 1999.
- 51) فواز التميمي، أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001)، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2008.
- 52) فيليب كوتلر، أرمسترونج: أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- 53) قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة الشاملة متطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000.

- 54) قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 55) الكبيسي عامر خضير: الإدارة العامة الجديدة 'مقوماتها'، مؤسسة اليمامة الصحافية، الرياض، ط1، 2011.
 - 56) ماكس إيه ايجرت: التحفيز، مكتبة جرير، ط2، 2008.
- 57) مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
- 58) مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 59) محمد حسن، بسام عزام: إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة، في سلسلة الرضا للمعلومات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999.
- 60) محمد صالح المؤذن: مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
 - 61) محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- 62) محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، مدخل إستراتيجي تطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 63) محمد علي عطية: البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2009.
- 64) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط3، 2005.
- 65) محمد عوض الثرثوري، أغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
 - 66) محمد فريد الصحن: قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 67) محمد محمد عاصى لعجيلي، ليث على الحكيم: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

- 68) محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 69) مداح عرباجي الحاج: إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2015.
- 70) مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات "الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
- 71) مصطفى أحمد السيد: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة، 2004.
- 72) مصطفى كمال السيد طايل: معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
 - 73) مهدي السمراني: إدارة الجودة الشاملة، دار الخبير للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2007.
 - 74) موسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 75) نادية سعيد عيشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2017.
- 76) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، دار وفاء للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 1993.
- 77) نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة: إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 78) نور الدين تاوريريت وآخرون: دليل الممارسة المهنية للسلوك، دار علي بن زيد للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2018.
 - 79) هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005.
- 80) وليد يوسف صالح: إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 81) يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2009.

ب) المعاجم:

- 1) أبو الفضل جمال الدين حمد بن مكرم: لسان العرب، دار صادر، دون بلد، الجزء 15، 2003.
- 2) أبو خضرة وآخرون: قاموس المجمع في ألفاظ العربية المعاصرة والتراثية الشائعة، راجعه وحدده: ياسين كتاني، مجمع القاسمي للغة العربية، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2012.
 - 3) جبران مسعود: الرائد في معجم ألفبائي في اللغة الأعلام، دار العلم للملابين، بيروت، 2003.
- 4) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي إنجليزي، مكتبة لبنان، ط1، 1997.
 - 5) مجموعة من المؤلفين: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2005.
 - 6) المنجد في اللغة والأعلام: المكتبة الشرقية، لبنان، ط3، 1988.
- 7) ريمون بودون، فرنسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980.

ج) المجلات والبحوث:

- 1) أكرم أحمد الطويل وآخرون: إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد02، العدد 19، العراق، 2010.
- 2) حبيب محمود، باسل أنور أسعد: قياس مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في المراكز الصحية في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المستفيدين منها (دراسة ميدانية لمركز إشراف الشامية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 05، العدد 2014.
- 3) حلا صاحب عبد الستار: دور تبادلية القائد العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على الثقة التنظيمية، بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 78، بغداد، 2014.
- 4) حنان عبد الرحيم الأحمدي: التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المؤسسات الصحية، مجلة الإدارة العامة، العدد الثالث، المجلد الأربعون، الرياض، 2000.

- 5) زياد المعشر، مجدولين الطراونة: أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين و المعلمات في مديريات التربية و التعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2012.
- 6) السيدة محمود إبراهيم سعد: العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإدارى بجامعة الإسكندرية ، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 81، 2013.
- 7) صبيحة هاشم: أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد1، العراق، 2010.
- التجارية المعرفة في البنوك التجارية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المصرية، المجلة التجارية المصرية، كلية التجارة، جامعة منصورة، 2005.
- 9) عبد العباس حسن كاظم: دور التحليل العاملي في تحديد أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الكوفة، المجلد16، العدد04، 2014.
- 10) العنزي سعد على الساعدي، مؤيد يوسف نعمة: الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 05، 2014.
- 11) عوض بدير الحداد: تحليل إدراك عملاء وموظفي البنوك لمستوى الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، المجلد 17، العدد 11، القاهرة، 1991.
- 12) الغامدي عبد الله عبد الغني: الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارية، عمان، 1990.
- 13) فاروق عبد الله المحمود: نظم المعلومات الصحية وأثرها على ضمان جودة الرعاية الطبية، أطروحة مقدمة إلى المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية للعلوم الإدارية، مصر، 1999.
- 14) محمد جودت فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر غزة –، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2014.

- 15) محمد خيثر، أسماء مرايمي: العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد03، العدد 1، جامعة خميس مليانة، 2017.
- 16) محمد عيد عتريس: تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية بجامعة الزقازيق، العدد93، الجزء الثاني، أكتوبر 2016.
- 17) مصطفى محمد هادي، عبد الرضا مشكور: دور الثقة التنظيمية في تطورات رأس المال الاجتماعي، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، جامعة القادسية، 2017.
- 18) مؤيد الساعدي وآخرون: علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بحث استطلاعي تحليلي، مجلة دورية محكمة تصدر عن مخبر إدارة التسيير، المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر، العدد الأول، 2012.
- 19) يوسف حسين عاشور، طلال عثمان لعبادلة: قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 11، العدد 01، 2007.

د) المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1) أحمد بن حسن الزهراني: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة أم القرى العربية، السعودية، 2011.
- 2) أحمد عتودي: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، 2017.
- 3) أسماء خمولي: أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 4) إياد فتحي العلول: قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر العملاء في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2011.

- 5) بن أحسن ناصر الدين: مكانة جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية -دراسة حالة: مؤسسة خدمية جزائرية-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، بانتة، 2009/2008.
- 6) تيسير محمد شحادة العفيشات: الجودة ورضا الزبون وأثرهما في تحديد الإستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية " دراسة تحليلية لآراء عينة في المصارف التجارية الأردنية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2001.
- 7) حنان يحيى الشريف: تأثير نظام المعلومات على جودة خدمات المؤسسات الصحية -دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008/2007.
- 8) دلال العريفي: مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير،، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2018/2017.
- 9) رؤى رشيد عيد آل قاسم: أثر الالتزام التنظيمي في تحسين الجودة المصرفية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012/2011.
- 10) ريمة محبوبي: قياس جودة خدمات المشروع من وجهة نظر الزبائن -دراسة حالة أوريدو-، مذكرة تخرج لنيل الماستر في العلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2016.
- 11) ساخي بوبكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، مذكرة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداء، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2016/2015.
- 12) الشكرجي أسماء طه نوري: أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008.
- 13) عايدة سعيد ديب: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
- 14) عائشة عتيق: جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011.

- 15) عبد الحميد نعيجات: جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2004.
- 16) عبد اللطيف أولاد حيمودة: دور التسويق في رفع الميزة التنافسية، دراسة ميدانية للهاتف النقال بمؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2011.
- 17) عبد المحسن الصقر: ممارسة التعليم وعلاقته بالثقة التنظيمية، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.
- 18) العيهار فلة: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
- 19) مريزق عدمان: واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية دراسة حالة المؤسسة الصحية بالجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2008/2007.
- 20) ميساء فتحي عيد أبو حصيرة: تقييم جودة أداء المؤسسات الصحية الحكومية حسب معايير منظمة الصحة العالمية: دراسة حالة مستشفى الولادة بمجمع الشفاء الطبي ، مذكرة ماجستير لإدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2016.
- 21) نسرين أبو شاويش: محددات الثقة التنظيمية وآثارها، دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين الأتروا رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- 22) نسيم فلاح: درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017.
- 23) نور الدين بوعنان: جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

a) Livres:

- André payer et autres : Les Fondamentaux de l'Entreprise d'Organisation,
 3^{eme} édition, Paris, 1997.
- 2) Blau. P. M: Exchange and Power in Social Life, John Wiley, New York, 1964.
- 3) Blomqvist, Pirjo: Building Organizational Trust, 2000.
- 4) Dumoulin et Jean, Paul : Entreprise de Service, les éditions d'organisations, Paris, 2eme tirage, 1998.
- 5) Leohard, Athers: Five Imperatives for Improving Service Quality, management review, 1990.
- 6) Mayer, D, W: Human Resource Management, Principles and Practice, Commerce Clearing House, inc-network, 1992.

b) Dictionnaires :

OxfordEnglish Reader Dictionary: oxford Press, 2003.

c) Revues:

- 1) Green. R: Measuring goodwill Trust between Groups of People, three years of an oil industry alliance, strategic change, ghichester, vol12, N°7, 2003.
- 2) Jarvenpaa.S.L, al: Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams, Information Systems Research, vol15–N°3, USA, 2004.
- 3) Mayer. G, al: An Integrative Organization Trust: past, present and future, Academy of Management review, vol32, N02, 2007.
- 4) Sitkin. S. B, Roth. N. L: Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust, Organization Science, vol4, N°3, USA, 1993.

قائمة الملاحق

قائــــــمة المــــلاحق:

- دليل المقابلة.
 - الاستمارة.
- قائمة المحكمين.
- الهيكل التنظيمي للعيادة.

الملحق رقم(1): دليل المقابلة:

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع

دليل المقابلة

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

إعداد الطالبتين: إشراف الدكتورة:

بولعشب حكيمة

بن سلامة أسماء

- لورغي سهى

أسئلة المقابلة:

- 1) هل يولي الطبيب المريض اهتماما وانتباها فرديا؟
- 2) هل تناسب أوقات المعاينة الطبية أغلب المرضى؟
- 3) هل يتم مراقبة المرضى من دخول العيادة حتى الخروج؟
- 4) حسب رأيك ما الذي تقترحه كحلول لتحسين جودة الخدمة الصحية في مؤسستكم؟

- الملحق رقم (2): الاستمارة:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد الصديق بن يحى-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان

الثقة التنظيمية وعلاقتها بجودة الخدمة

-دراسة ميدانية بالعيادة الصحية المتعددة الخدمات القنار نشفي -جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

ملاحظة:

-هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

-ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

-يرجى الإجابة على كل الأسئلة.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطالبتين: إشراف الدكتورة:

-ين سلامة أسماء

-لورغي سهى

السنة الجامعية: 2020-2021

-د/بولعشب حكيمة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:	ذكر 🗌	أنثى		
2-الحالة العائلية:	أعزب	متزوج		
	مطلق	أرمل		
3-السن:				
أقل من 25 سنة			من 25 إلى أقل من 35 سنة	
من 35 سنة إلى أقل	من 45		من 45 سنة إلى 55 سنة	
من 60 سنة فما فوق				
4-المستوى التعليم	:4			
إبتدائي	ٿا	انوي [
متوسط	جا	امعي [
5 – الأقدمية:				
أقل من 5 سنو	إت		من 5 سنوات إلى أقل من	10 سنوات
من 10 سنواد	ت إلى أقل 15 سنة		من 15 سنة إلى 20 سن	
من 20 إلى أ	قل من 30 سنة		من 30 سنة فما أكثر	
6-الفئة المهنية:				
طبيب		عون	إداري [
تقني سامي	في الصحة	ع	مل ا	
شبه طبي				

		ً على الوظيفة	7–كيفية الحصوا
ة في مجال العمل	الخبرة		الكفاءة
قات شخصية	علا		الشهادة
ارة وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة	: الثقة بالإد	حور الثاني	الم
	ة عن الإدارة؟	لقرارات الصادر	8-هل لك ثقة با
		(نعم
		دارة يتضمن:	9-هل سلوك الإ
			العدالة
		اف العاملين	تحقيق أهد
		اف المؤسسة	تحقيق أهد
ميع العاملين دون استثناء؟	لإدارية على ج	لإدارة القرارات ا	10-هل تطبق ا
	[] A		نعم
موظفين عند اتخاذها للقرارات؟	تبار مصالح ال	نأخذ بعين الاعا	11-هل الإدارة ن
نادرا	دائما		أحيانا
الإدارة؟	العمل من طرف	ر جهودك في ا	12-هل يتم تقدي
		Y	نعم
ون بين العاملين؟	باعة روح التعار	الإدارة على إث	13-هل تحرص
		7 (نعم

14-هل تقدم الإدارة مبررات في قراراتها الإدارية المتخذة بحق العاملين؟
نعم الا
15-هل تحفز المؤسسة موظفيها على العمل كفريق واحد؟
نعم الا
في حالة الإجابة بنعم يكون ذلك عن طريق
- دعم التعاون والتفاهم في العمل
 سرعة إنجاز العمل اكتساب معلومات جديدة
- تقديم خدمات بالمواصفات المطلوبة
16-هل تبسط إدارة العيادة إجراءات العمل لضمان السرعة في الأداء؟
17-في رأيك هل تملك العيادة أجهزة طبية ومعدات تقنية حديثة تساهم في الرفع من مستوى الخدمة
المقدمة للمرضى؟
18-هل تولي إدارة العيادة اهتمامات بالاقتراحات والشكاوي المقدمة من طرف الموظفين والعمال؟
أحيانا الما الما الما الما الما الما الما ا
-في حالة الإجابة بدائما هل يحفزك ذلك في تحسين أدائك؟
نعم الا

19- هل تحرص الإدارة على تدعيم العلاقات وروابط النقه بين المؤسسة وعملائها؟
نعم الا
20-ما مدى ملائمة مصالح العيادة من حيث ظروف العمل؟
ملائمة الله عير ملائمة
المحور الثالث: الثقة بالمشرفين وعلاقته بمستوى جودة الخدمة
21-هل يتعامل المشرف بعدالة تنظيمية مع جميع العاملين دون أن يميز أحد عن الآخر؟
نعم 📗 لا
22-كيف تصف العلاقات بين المشرف والعمال؟
حسنة الله عادية الله
في حالة الإجابة بحسنة هل يزيد ذلك من:
- تقديمك للخدمة بمستوى عالي
- الالتزام بالمواعيد
23-هل يحرص المشرف على تقديم خدمات للمرضى بكفاءة عالية؟
نعم ا
- في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك إلى:
-الاستمرار بالتعامل مع المؤسسة.
استمرارية وجود المؤسسة واستقرارها.
-زيادة الطلب عليها وعلى خدماتها مما يسمح لها بزيادة فروعها وتعدد خدماتها.
-توطيد العلاقات الطيبة مع الزبائن وتفادي خسارة الزبون.

24-في حالة غياب المشرف عن العمل هل:
تؤدي خدمتك بتفاني.
-تشعر بالارتياح.
يزيد من التزامك.
25-هل يهتم المشرف بتقييم أدائك؟
نعم الا
في حالة الإجابة بنعم ما هي المعايير المتبعة في ذلك:
الخبرة المهنية
تفانيك في العمل
التعاون بين الزملاء
26- هل يتحمل المشرف المسؤولية في العيادة عند حدوث خطأ في العمل؟
نعم الا
27- هل يقيم المشرف أداء العاملين ليصبح أكثر نجاعة مع المرضى؟
نعم الا
28-هل تشعر بحرية التصرف في أداء العمل؟
نعم الا

كي حاله الإجابه بنعم يرجع ذلك إلى:			
الثقة الممنوحة من الرئيس للعمال.			
المصداقية في العمل.			
-طبيعة العلاقة بين الرئيس والعمال.			
29-هل يوفر المشرف مناخ إيجابي للعمل بحيث يشجع على الاهتمام بالمرضى؟			
نعم الا			
30-هل يتيح المشرف للعمال فرصة لتحمل المسؤولية؟			
نعم الا			
المحور الرابع: الثقة بالزملاء وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة			
31- هل الشعور بعملك كعضو في جماعات العمل:			
-يعزز من ثقتك بالعمل.			
-يدفعك لبدل المزيد من النشاط والإبداع			
32-هل يحرص زملائك على تقديم الخدمة المحددة بمستوى عال وبطريقة صحيحة؟			
نعم الا			
33-هل يوجد جو من التعاون وتقاسم المهام بينك وبين زملائك؟			
أحيانا الما الما الما			

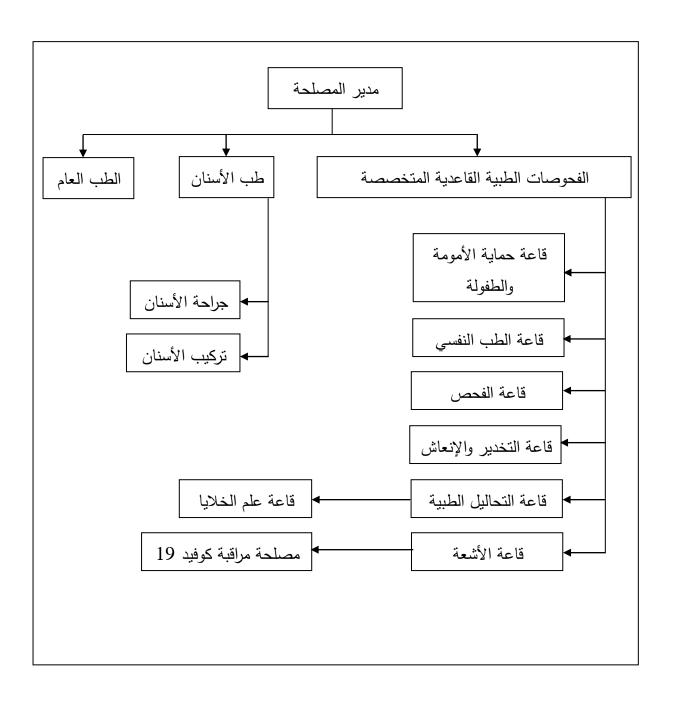
- لي حاله الإجابة بدائما يؤدي دلك إلى:
-تقديم الخدمة في المواعيد.
تنظيم العمل.
-سهولة حصول المريض على الخدمة في الوقت والمكان المناسب.
تقديم الخدمة بجودة عالية.
34-هل تثق بزملائك وتعمل معهم من حيث تبادل الأفكار والمعلومات؟
\ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \
في حالة الإجابة بنعم هل هذا يزيد من:
اًدائك
-عدم ارتكاب الأخطاء أثناء الخدمة.
تقديم الخدمة على أكمل وجه.
35- ما الذي يدفعك إلى الاعتماد على زملائك في العمل؟
المهارة والمعرفة الثقة العلاقات الشخصية
36-هل يتم تبادل الخبرات بين الزملاء؟
نعم 📗 لا
في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك إلى:
اقتصاد الجهد والوقت في تقديم الخدمة

-اكتساب المهارات
السرعة في تنفيذ المهام
37-هل تحرص على عدم ارتكاب الأخطاء أثناء تقديم الخدمة؟
نعم 🗍 لا
38- هل تتمتع العيادة بموقع ملائم يسهل الوصول إليه بسرعة؟
نعم 🗍 لا
39-هل تلتزم بالجدول الزمني الخاص بالأنشطة اليومية؟.
أحيانا الما الما الما الما الما الما الما ا
40-حسب رأيك ما الذي يجب أن يبديه مقدم الخدمة لكسب ثقة المريض؟
-حسن المظهر .
الابتسامة.
الرقة في التعامل معه.
الدقة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة.
الرد على الاستفسارات بموضوعية ودقة.

الملحق رقم (3): قائمة المحكمين:

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
جيجل	أستاذة محاضرة ب	بودريوة فوزية	01
جيجل	أستاذة مساعدة ب	بن يحيى سميرة	02

- الملحق رقم (4): الهيكل التنظيمي للعيادة:



ملخص الدراسة:

شهد العالم خلال القرن الأخير العديد من التغيرات والتحولات التي كان لها تأثير مباشر أو غير مباشر على كافة المستويات وشملت جميع المؤسسات وخاصة الخدمية، وهذا ما دفع بها إلى ضرورة انتهاج أسلوب حديث من أجل مواكبة هذه التطورات. وتعتبر جودة الخدمة أحد المداخل لذلك، لأنها تساهم بشكل في اكتساب المؤسسات لميزة تنافسية وتقديم خدمات ذات جودة عالية لتحقيق ثقة ورضا عملائها.

فنجاح المؤسسة أصبح مرتبطا بمدى قدرة الموظف على الفعالية داخل المؤسسة بالاعتماد على الثقة التنظيمية، ومنه جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع الثقة التنظيمية وجودة الخدمة في المؤسسة الصحية بهدف الكشف عن الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تحقيق مستوى جودة الخدمة، وذلك بالإجابة على التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين الثقة بالإدارة ومستوى جودة الخدمة؟
- هل توجد علاقة بين الثقة بالمشرفين ومستوى جودة الخدمة؟
- هل توجد علاقة بين الثقة بزملاء العمل ومستوى جودة الخدمة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم تطبيق الدراسة الميدانية في العيادة الصحية بالقنار نشفي ولاية جيجل، وتم اختيار مجموعة من المبحوثين كعينة عشوائية عددها 28 موظفا من مجتمع الدراسة والمكون من 110 موظفا، معتمدين على المنهج الوصفي التفسيري التحليلي، وقد تم تقسيم الدراسة إلى سبعة فصول حاولنا من خلالها التحقق من فرضيات البحث نظريا وميدانيا باستخدام مجموعة من الأدوات البحثية؛ الملاحظة والمقابلة والاستمارة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تلخصت في أن المؤسسة تحفز موظفيها على العمل كفريق واحد، إدارة المؤسسة تبسط إجراءات العمل لضمان السرعة في الأداء، المؤسسة الصحية تولي اهتماما بالاقتراحات والشكاوي المقدمة من طرف الموظفين، تبادل الأفكار والمعلومات داخل المؤسسة يزيد من تقديم الخدمة على أكمل وجه.

Study summary:

During the last century, the world witnessed many changes and transformations that had a direct or indirect impact on all levels and included all institutions, especially service institutions, this is what prompted them to adopt a modern method in order to keep pace with these developments. The quality of service is one of the entrances to this, because it contributes in a way to institutions gaining a competitive advantage and providing high quality services to achieve the confidence and satisfaction of their customers.

The success of the institution has become linked to the extent of the employee's ability to be effective within the institution by relying on organizational trust. Hence, this study came to address the issue of organizational trust and service quality in the health institution with the aim of revealing the role that organizational trust plays in achieving the level of service quality, by answering the following questions:

- Is there a relationship between trust in management and the level of service quality?
- Is there a relationship between trust in supervisors and the level of service quality?
- Is there a relationship between trust in co-workers and the level of service quality?

In order to answer these questions, the field study was applied in the health clinic in El-Kennar, in the province of Jijel, where a group of respondents was selected as a random sample of 28 employees from the study community, which consisted of 110 employees, relying on the descriptive, explanatory, and analytical method. The study was divided into seven chapters, in which we tried to verify the research hypotheses, theoretically and on the ground, using a set of research tools. Observation, interview and form, and the study reached a set of results summarized in the fact that the institution motivates its employees to work as a team, the management of the institution simplifies work procedures to ensure speed in performance, the health institution pays attention to suggestions and complaints submitted by employees, the exchange of ideas and information within the institution increases Provide the service to the fullest.