

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمة

- دراسة حالة بنك BADR وكالة الطاهير رقم 675 -

لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

:تسويق الخدمات

إشراف الأستاذة:

- هدى ملواح

إعداد الطالبة:

- مسعودة موساوي

تم تقييمها من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	جمال كبيش
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	هدى ملواح
ممتحنا	جامعة جيجل	أعمر بولحية

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
وأن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "
الآية 19 - سورة النمل -

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه
والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على نعمة ظاهرة وباطنة، الحمد لله الذي هدانا
ووقفنا لإتمام هذا العمل المتواضع وبعد:
نتوجه بنخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة التي كان لها فضل
الإشراف علينا: "ملواح هدى" مرجعنا الأول والأخير
في النصائح والتوجيهات طيلة مراحل انجاز هذا البحث
أدام الله لها الصحة والعافية...

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أهدنا بيد العون
والمساعدة طوال المسار الدراسي ولو بالكلمة الطيبة.

إهداء

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني... ومن كان دعائها سر
نجاحي... إليك أُمي الحبيبة
إلى الصخرة التي أسندت إليها رأسي... ومن اعتلى الشيب رأسه حتى
شبننا... إليك والدي الغالي
إلى من أحبهم من كل قلبي... معا تربينا ومعا سيقى يجمعنا قلب
واحد... إخوتي نبض قلبي
إلى كل أخ لم تلده أُمي... إلى طعم السكر في حياتي... إليكم أصدقائي
إلى كل هؤلاء أهدي هذا البحث المتواضع

....

مسعودة



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول والأشكال
X	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى السلوك التنظيمي	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي
10	المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي
14	المطلب الثاني: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي
16	المطلب الثالث: أهداف دراسة السلوك التنظيمي
19	المبحث الثاني: متطلبات السلوك التنظيمي
19	المطلب الأول: عناصر ونواتج السلوك التنظيمي
23	المطلب الثاني: أنماط السلوك التنظيمي
24	المطلب الثالث: نماذج السلوك التنظيمي
27	المبحث الثالث: محددات السلوك التنظيمي
27	المطلب الأول: المحددات الفردية للسلوك التنظيمي
33	المطلب الثاني: المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي
34	المطلب الثالث: المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: جودة الخدمات وتأثير السلوك التنظيمي عليها	
41	تمهيد

42	المبحث الأول: أساسيات حول جودة الخدمات
42	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة
44	المطلب الثاني: أهداف جودة الخدمة
45	المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة
49	المطلب الرابع: قياس جودة الخدمة
53	المبحث الثاني: تقييم جودة الخدمات
53	المطلب الأول: مبادئ تحسين جودة الخدمات
53	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم جودة الخدمات
55	المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة
58	المبحث الثالث: تحقيق جودة الخدمات عن طريق السلوك التنظيمي
58	المطلب الأول: جودة الخدمة البنكية كميزة تنافسية
60	المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بجودة الخدمات
61	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تقييم أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
64	المطلب الأول: بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
66	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
72	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
72	المطلب الأول: حجم ونوع العينة ومنهجية الدراسة
72	المطلب الثاني: إعداد وتصميم أداة الدراسة
74	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
84	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
84	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
87	المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بالسلوك التنظيمي وتقييم جودة الخدمات المقدمة
96	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
106	خلاصة الفصل

108	خاتمة
113	قائمة المراجع
-	الملاحق



فهرس الجداول والأشكال

أولاً: قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توصيف محددات دالة الجودة لخدمات المنظمات	45
02	أبعاد قياس جودة الخدمات	48
03	الاحصائيات الخاصة بالاستبانة	72
04	مقياس ليكرت الخماسي	74
05	فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها	76
06	اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد التعلم	76
07	اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد القرارات و الاتجاهات	77
08	اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد الدافعية	77
09	اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد الشخصية	78
10	اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد الإدراك	78
11	اختبار الصدق الداخلي لأبعاد محور السلوك التنظيمي	79
12	اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد الملموسية	79
13	اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد الاعتمادية	80
14	اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد الأمان و الثقة	80
15	اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد التعاطف	81
16	اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد الإستجابة	81
17	اختبار الصدق الداخلي لأبعاد محور جودة الخدمة	82
18	معاملات الثبات الفاكرونباخ	83
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	84
20	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	84
21	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	85
22	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل.	86
23	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة.	86
24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد التعلم	87
25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد	88

	الاتجاهات	
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الدافعية.	26
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الشخصية.	27
91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإدراك.	28
92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الملموسية	29
93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاعتمادية.	30
94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأمان والثقة.	31
95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التعاطف.	32
95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستجابة.	33
97	اختبار الفرضية الأولى.	34
98	اختبار الفرضية الرئيسية	35
99	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	36
100	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	37
101	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	38
103	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	39
104	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	40

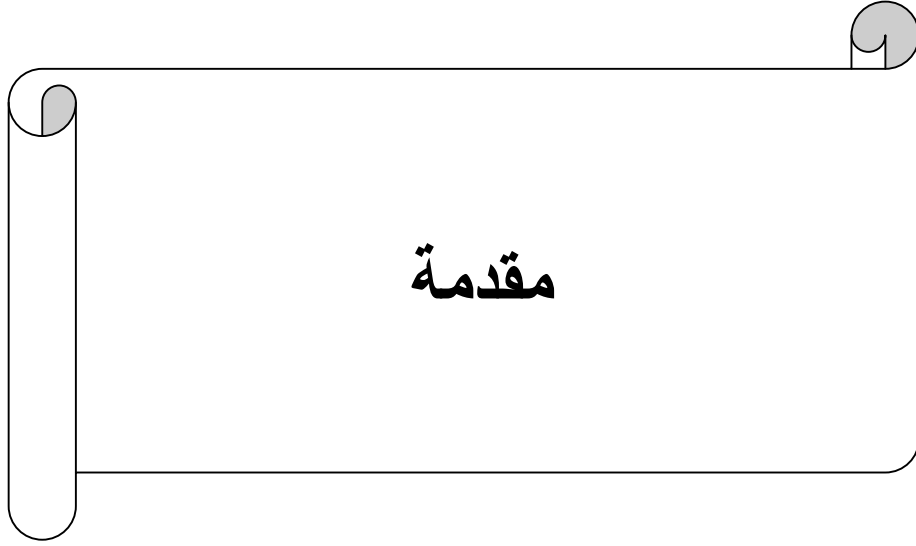
ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
18	أهداف الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات وآثاره	01
20	العناصر الهامة في السلوك التنظيمي	02
22	أنماط السلوك التنظيمي	03
23	نموذج السلوك الفردي	04
24	نموذج السلوك بين فردين	05
25	نموذج سلوك الجماعي	06
32	الإطار الأساسي للإدراك	07
46	الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة	08
51	نموذج الفجوات الخمس لجودة الخدمات	09
52	يوضح نموذج شامل لقياس جودة الخدمة	10
57	نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة	11
67	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	12
69	الهيكل التنظيمي لوكالة الطاهير	13



قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
02	الاستبيان
03	الاتساق الداخلي
04	معامل الثبات الفا كرونباخ
05	تحليل البيانات الشخصية
06	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري
07	اختبار الفرضيات



مقدمة

تقوم المؤسسات في كل مجتمع بتنظيم أعمالها وتحقيق الغايات التي أنشأت من أجلها، ويتوقف هذا على نوعية الأداء الإداري وفعاليته ومدى قدرة القادة على خلق التعاون الجماعي بين الأفراد داخل المؤسسات باعتبارها تجمع بشري تسوده مجموعة من الأهداف ، التي لا يتأتى تحقيقها إلا باتخاذ ووضع قيم ومعايير توجه سلوكيات هؤلاء الأفراد، بحيث يعتبر الإنسان العنصر المحرك والفعال في هذه المنظمات، لذلك ركز مفكرو الإدارة على المورد البشري على اعتبار أنه أحد العناصر المحققة لأهداف المنظمة ، من خلال دراسة سلوكه ومحاولة التأثير فيه ليتوافق مع سلوك التنظيم ، فالسلوك التنظيمي يهتم بدراسة سلوك العمال داخل المنظمة، إذ يعتبر المؤشر الذي يقاس من خلاله مدى نجاح أو فشل أي مؤسسة ومدى بلوغ أهدافها.

كما يعتبر السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي يتطرق إليها الباحثون في مجال الإدارة ، كونه مدخلا يجمع بين النظري والتطبيقي، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، بل يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية. وهذا إذا ما أرادت هذه المؤسسات تحسين جودة خدماتها.

المؤسسات البنكية على غرار باقي المؤسسات تعتبر جودة الخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى لتحقيقها ، فإرضاء الزبون من شأنه أن يحقق للمؤسسة الزيادة في الربح تعزيزا لوضعها التنافسي، لذلك لا يمكن الحكم على أي مؤسسة على أنها استطاعت تحقيق أهدافها دون تحديد درجة فعالية خدماتها وإمكاناتها الفنية والمادية والبشرية، وأداء نشاطاتها بشكل جيد مرهون بمدى قدرتها على جلب عدد أكبر من الزبائن ، وتلبية حاجاتهم ورغباتهم من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة وتوفير أهم الأبعاد التي يوليها الزبائن أهمية بنسبة عالية، ذلك أن معيار الجودة من المحددات الأساسية التي تساهم في نجاح أو فشل المؤسسة.

إشكالية الدراسة

انطلاقا مما سبق يمكننا معالجة إشكالية الدراسة بالإجابة على التساؤل الآتي:

ما مدى تأثير السلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على جودة الخدمات المقدمة؟

وحتى نتمكن من الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تمت الاستعانة بمجموعة من التساؤلات الفرعية التالي:

- ✓ ما مدى جودة الخدمات المقدمة من طرف بنك بدر وكالة الطاهير؟
- ✓ ما مدى تأثير السلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على معيار الاعتمادية؟
- ✓ ما مدى تأثير السلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على معيار الاستجابة؟
- ✓ ما مدى تأثير السلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على معيار الملموسية؟
- ✓ ما مدى تأثير السلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على معيار الأمان؟

✓ ما مدى تأثير السلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على معيار التعاطف؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- الفرضية الأولى: " تتميز الخدمات المقدمة من طرف بنك بدر وكالة الطاهير بجودة عالية."
- الفرضية الرئيسية: "يؤثر السلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على جودة الخدمات المقدمة."

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر السلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على معيار الاعتمادية لجودة الخدمات المقدمة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر السلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على معيار الاستجابة لجودة الخدمات المقدمة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر السلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على معيار الملموسية لجودة الخدمات المقدمة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر السلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على معيار الأمان لجودة الخدمات المقدمة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر السلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على معيار التعاطف لجودة الخدمات المقدمة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:

- معرفة مدى جودة الخدمات المقدمة لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير.
- معرفة مدى تأثير السلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر على أبعاد جودة الخدمات المقدمة.
- محاولة تقديم رؤية نظرية عن مفهوم وأبعاد متغيرات البحث.
- الميول والرغبة في هذا الموضوع ومحاولة كسب مهارات وقدرات في هذا المجال، وذلك الاستفادة منها مستقبلا سواء على المستوى العلمي أو العملي.
- تحديد العلاقة بين السلوك التنظيمي وجودة الخدمات.
- تحديد المفاهيم المتعلقة بالسلوك التنظيمي وجودة الخدمات.
- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي تساعد بنك بدر وكالة الطاهير على تطوير وتحسين خدماته.

➤ تزويد المؤسسات البنكية بالمعلومات الضرورية لتحسين جودة خدماتها.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- ❖ تسليط الضوء على ماهية السلوك التنظيمي في بنك بدر محل الدراسة وأثره على جودة الخدمات المقدمة.
- ❖ معرفة رأي الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة والتي تساهم بشكل كبير في تطوير نوعية وأداء خدماتها من أجل تحقيق رغبات وحاجات الزبائن وبفوق توقعاتهم.
- ❖ تحديد مدى تأثير السلوك التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة وذلك للوصول إلى ما تطمح إليه المؤسسة من تحقيق أهدافها المرجوة.

أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع هي:

الأسباب الذاتية:

- رغبة الباحث في التعرف أكثر على أهم أبعاد جودة الخدمة وما مدى تأثير السلوك التنظيمي عليها.
- اهتمام الباحث بموضوع السلوك التنظيمي وعلاقته بجودة الخدمة.
- علاقة الموضوع بالتخصص.
- الميول الشخصي والرغبة في معالجة هذا الموضوع.

الأسباب الموضوعية:

- توسيع معارفنا نظريا وعمليا من خلال معرفة مدى استعمال المعلومات النظرية في الميدان العملي.
- قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل وملموسة، حيث من خلائتطبيق بعض الاجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن من الإجابة على تساؤلات الدراسة.
- لفت الانتباه لأهمية السلوك التنظيمي وأثره على جودة الخدمة.

منهجية الدراسة

اعتمدنا في دراسة موضوعنا على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري في مختلف المفاهيم السلوك التنظيمي وجودة الخدمات، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المنهج الإحصائي التحليلي

باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss في تحليل نتائج الاستبيان الذي استخدمناه كأدوات لجمع المعلومات.

حدود الدراسة:

✓ الحدود الموضوعية:

تناولت الدراسة موضوع أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لبنك بدر وكالة الطاهير عن طريق الاستبانة الموجهة لهم.

✓ الحدود المكانية:

حتى تكون دراستنا أكثر فعالية ويكون هناك تطابق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي قمنا بإجراء دراسة ميدانية بإحدى البنوك ولاية (طاهير)

✓ الحدود الزمانية:

المدة الزمنية لبداية انجاز المذكرة: من شهر أفريل 2022 إلى غاية شهر ماي 2022.

الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري، مروراً بمناهج الدراسة والوقوف عند أهم ومختلف الصعوبات التي واجهتها والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية أخرى، تختبر تلك النتائج في مجالات زمنية ومكانية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكماً في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي، ومنه نستعرض بعض إسهامات الدراسات السابقة ذات الصلة القوية بموضوع الدراسة والتي أمكن الحصول عليها وتناولت موضوع الدراسة من جوانب متعددة ويمكن حصرها فيما يلي:

➤ **الدراسة الأولى: لعبد الله حمادو بعنوان : "أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية**

- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصحية الجزائرية" وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، سنة 2020، و تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الصحية العمومية الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإجراء مقابلات مع (33) إطاراً مسيراً بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، بالإضافة إلى بناء استبيان وتوزيعه على عينة تمثلت في (381) عاملاً من (أطباء، شبه طبيين، وإداريين)، ولتحليله تم

استخدام عددا من الأساليب الإحصائية في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الـ SPSS، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده على تحسين جودة الخدمات الصحية بأبعادها (الاستجابة، الاعتمادية، الضمان، الملموسية، التعاطف) بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر مفردات العينة حول التغيير التنظيمي بأبعاده وجودة الخدمات الصحية بأبعادها تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي ونوع المؤسسة الصحية)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية. وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات كان من بينها التأكيد على إشراك جميع الفاعلين في قطاع الصحة في عملية التخطيط لمشاريع الإصلاح المستقبلية للمنظومة الصحية العمومية بغية تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ضرورة وضع تقييم دقيق وشامل للخارطة الصحية الحالية لمعرفة جوانب القوة فيها والعمل على تعظيمها من جهة، ومعرفة جوانب الضعف فيها والعمل على تقليلها من جهة أخرى، وذلك بهدف الارتقاء بمستوى جودة الخدمات الصحية.

حيث تؤكد هذه الدراسة "دراسة حمادو عبد الله" على أن للتغيير التنظيمي أثر كبير على تحسين جودة الخدمات وذلك من خلال تقريب الخدمة الصحية من المواطن وصولا إلى تحسين مستوى جودتها.

➤ **الدراسة الثانية: لبن لخضر بن كروش بعنوان** " دور الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية- حالة بنك البركة الجزائري" وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة 2، 2015/2014، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، وباعتبار أن تجربة النظام المصرفي الإسلامي في الجزائر تتمثل أساساً في بنك البركة الجزائري اخترنا هذا الأخير محلاً للدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تمّ تصميم استبيانين وتوزيعهما، الأول استهدف عينة من العاملين تمّ اختيارهم وفقاً لطريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية من بعض فروع البنك، المتواجدة على مستوى مناطق مختلفة من الوطن، والاستبيان الثاني كان موجهاً لزيائن البنك لتقييم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظرهم، وتم في هذه الدراسة الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث تم توزيع 120 استمارة على عمال بنك البركة الجزائري واستعيد منها 95 استمارة معبأة وصالحة للتحليل الإحصائي، و قد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الموارد البشرية من خلال متغيرات التوظيف، التدريب والتنمية، التعويضات، وصيانة الموارد وعلاقتها، وبين جودة الخدمات المصرفية من خلال أبعادها الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف مع العملاء، وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات كان من بينها ترسيخ القناعة لدى إدارة البنك بأهمية الاهتمام بالموارد البشرية، وترقيتها وتميئتها، باعتباره مصدراً أساسياً للتنافسية.

حيث تأكد هذه الدراسة "دراسة بن لخضر بن كروش" أن دور الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية يكون من خلال الوقوف على ضرورة اهتمام البنوك الإسلامية بالموارد البشري،

وأيضاً تحقيق التحسين المستمر للجودة وكذلك تأثير وظائفه من خلال التوظيف والتدريب والتنمية والتعويضات على جودة الخدمات المصرفية وأبعادها مع توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد الإدارة في البنوك الإسلامية في قياس وتقييم جودة الخدمات.

الدراسة الثالثة : لباديس بوخلوة و سهيلة قمو بعنوان: "أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقرت"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 5، سنة 2016، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية بالتطبيق على مؤسسة صحية عامة وهي مستشفى الأم و الطفل بتقرت، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول جودة الخدمات الصحية في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، العمر، التحصيل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وبعد إجراء عملية التحليل البيانات الاستبانة التي شملت (55) فقرة لعينة مكونة من (97) موظفاً. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد اهتمام متواضع بالدعم التنظيمي كفلسفة (54%)، حيث أن هناك ممارسة متوسطة لأبعاده (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، الدعم و تأكيد الذات لدى العاملين)، بالإضافة إلى أن مستوى الخدمات الصحية كان حسناً (65%) من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال أبعادها المتمثلة في: الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية والتعاطف. كما بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي للدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية المقدمة، وخلصت الدراسة إلى أن تحسين الجودة في الخدمة الصحية يقتضي بالضرورة تبني مفهوم الدعم التنظيمي. و أوصت الدراسة على ضرورة تفعيل الأبعاد الأكثر تشجيعاً للعاملين من أجل تقدير خدمة متميزة، كما ينبغي التركيز على الرفع من مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة ميدان الدراسة و تعزيز الروح المعنوية للعاملين وتأكيد الذات لديهم، وكذلك تحسين علاقة الرؤساء بالمرؤوسين بالإضافة إلى زيادة إشراك العاملين في اتخاذ القرار وصولاً إلى تمكين العاملين.

حيث تأكدت هذه الدراسة "دراسة باديس بوخلوة، سهيلة قمو" والتي ركزت هي الأخرى على أن للدعم التنظيمي تأثير كبير على جودة الخدمات الصحية.

وتختلف دراستنا الحالية عن هذه الدراسات السابقة في جوانب عديدة نذكر أهمها فيما يلي: محاولة الإلمام بمختلف جوانب السلوك التنظيمي في الإطار النظري للدراسة قصد تعريفه وذكر أهدافه ومحدداته ونماذجها، وكذلك توضيح مفهوم جودة الخدمات وإبراز أهم الأبعاد التي يؤثر السلوك التنظيمي عليها، ونماذج قياس جودة الخدمات ومبادئ تحسينها، كما قمنا بإبراز هذه العلاقة بين السلوك التنظيمي وجودة الخدمات في بنك بدر وكالة طاهير، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين السلوك التنظيمي وجودة الخدمات، مع إبراز أهم أبعاد جودة الخدمة الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، الأمان، الاستجابة)، التي تساعد الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة لهم، وبالتالي تعمل على مساعدة البنك على اتخاذ القرارات، ووضع برامج خاصة بتحسين جودة الخدمات. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث: موضوع الدراسة،

المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات المتمثلة أساسا في الاستبانة. ثم تحليلها اعتمادا على جملة من وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى النتائج التي تخدم أهداف الدراسة وهذا ما اعتمده الدراسات السابقة.

صعوبات الدراسة

- ✓ عدم تجاوب بعض الزبائن معنا ونحن بصدد الدراسة الميدانية .
- ✓ تخوف بعض أفراد العينة من الإجابة على الاستبيان ونقص ثقافة الاستقصاء .
- ✓ عدم الحصول على القدر الكافي من المعلومات من بعض أفراد عينة الدراسة خاصة بالنسبة للفئة ذات المستوى التعليمي.
- ✓ صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيانات بسبب ضيق الوقت وانشغال الزبائن.

هيكل الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع بصفة جيدة ودقيقة وواضحة تم تخصيص جانبين من الدراسة أحدهما نظري وآخر تطبيقي، فقد قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة فصول الأول بعنوان: مدخل إلى السلوك التنظيمي متطرقين فيه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول عموميات حول السلوك التنظيمي ، المبحث الثاني متطلبات السلوك التنظيمي، أما المبحث الثالث حول محددات السلوك التنظيمي، أما الفصل الثاني بعنوان : جودة الخدمات وأثر السلوك التنظيمي عليها متطرقين فيه إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول تطرقنا فيه إلى أساسيات حول جودة الخدمات، المبحث الثاني تناولنا فيه تقييم جودة الخدمات، أما المبحث الثالث تحقيق جودة الخدمات عن طريق السلوك التنظيمي، أما بالنسبة للفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي تم فيه دراسة ميدانية لأثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة لبنك بدر وكالة طاهير، وهو بدوره قسمناه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول أدرج فيه تقديم بنك بدر وكالة طاهير، والمبحث الثاني تناولنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، أما المبحث الثالث فخصصناه لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: مدخل إلى السلوك التنظيمي

- المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي
- المبحث الثاني: متطلبات السلوك التنظيمي
- المبحث الثالث: محددات السلوك التنظيمي

تمهيد

يعتبر السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام مختلف الباحثين والمفكرين والاختصاصيين وأكثرها إثارة وتعقيدا، نظرا للدور الذي يلعبه الفرد في المنظمة، فهو يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المؤسسات، من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، بهدف زيادة الفعالية التنظيمي.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على موضوع السلوك التنظيمي من خلال ثلاثة مباحث، يتناول أولها ماهية السلوك التنظيمي من حيث: مفهومه، أهميته، خصائصه، تطوره التاريخي، أهدافه، في حين يتعرض المبحث الثاني إلى: متطلبات السلوك التنظيمي من حيث: عناصره ونواتجه، أنماطه، نماذجه، أما المبحث الثالث فيتطرق إلى محددات السلوك التنظيمي المتمثلة في: المحددات الفردية والمحددات الجماعية والمحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي

أصبح السلوك التنظيمي يشكل اليوم أحد المتغيرات الهامة التي يتم من خلالها وضع سياسة وإستراتيجية تنظيم المنظمات وإدارة مواردها البشرية، لاسيما بعد أن أثبتت الدراسات والبحوث أهمية المورد البشري ودوره الأساسي والفعال في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال سلوكه المفعول والمحرك لباقي الموارد فيها.

المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي

أسفرت الدراسات والبحوث المرتبطة بحقل السلوك التنظيمي عن العديد من المفاهيم التي تركز على أرضية الواقع وملايساته، والتي لاقت نجاحا في المجتمعات المتقدمة ن وهذا يدل على أهمية دراسة السلوك التنظيمي، والأهداف الناجمة عن دراسته.

أولا- مفهوم السلوك التنظيمي:

قبل التطرق إلى تعريف السلوك التنظيمي يجب تعريف السلوك الإنساني حيث يعرف على أنه " استجابة لموقف معين أو لسد حاجة معينة".¹ فالسلوك هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، فقد يكون فطري يمارسه الإنسان بعفوية مند ولادته وقد يكون مكتسب يكتسبه بعد الولادة. ومنه هناك عدة تعريفات لسلوك التنظيمي نذكر منها:

يرى سيزلافي دوالاس أن السلوك التنظيمي هو: " الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة وإنتاجاتهم وميولهم وأدائهم فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها"².

وهناك من يعرفه على أنه "الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المنظمات، عن طريق دراسة المنظمة للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية³، وتستخدم هذه المعرفة كغاية في حد ذاتها من قبل كل من العلماء المهتمين بأساسيات السلوك الإنساني، والممارسين المهتمين بتحسين الفعالية التنظيمية ورفاهية الأفراد في المنظمات"⁴.

في حين هناك من ينظر إلى السلوك التنظيمي على أنه " الدراسة المنظمة لاتجاهات وأفعال الأفراد العاملين في المؤسسة"⁵.

¹ سليم ابراهيم الحسنية، السلوك الاداري والعلوم السلوكية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 1999، ص 21.

² سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 11.

³ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الانساني للعمل، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 13.

⁴ خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي، (مفاهيم معاصرة)، ط1، مكتبة إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 21.

⁵ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2003 ص ص 22، 23.

يمكن تعريف السلوك التنظيمي " أنه سلوك الأفراد داخل المؤسسات ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد لاحتكاكه بغيره واتصاله بمحيطه الخارجي، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من تفكير أو عمل حركي لغوي، مشاعر، انفعالات وإدراك"¹.

ينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المؤسسة ذاتها وأيضا دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمؤسسة من ناحية، وتفاعل المؤسسة مع البيئة من ناحية أخرى"².

يشير السلوك التنظيمي إلى تصرفات الأفراد والجماعات، داخل المنظمات (أي داخل مؤسسة العمل) ويضم سلوك كل من الفرد والجماعة، والتفاعل بين العمليات التنظيمية، كما يتم استخدام المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية قصد التحسين من مستويات الفعالية التنظيمية، ذلك أن دراسة السلوك التنظيمي تنطوي على دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى"³.

يهتم السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات وهو يشمل فهم السلوك البشري والتنبؤ به ومراقبته والعوامل التي تؤثر على أداء الأفراد كأعضاء في منظمة ما"⁴.

يعني السلوك التنظيمي أساسا بدراسة سلوك الأفراد في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الأفراد كأعضاء في المؤسسة، حيث يشمل عند تطبيقه على الأفراد والجماعات في بيئة التنظيم على قواعد السلوك الطبيعية والقيم، والإدراكات الحسية والاتجاهات وغيرها من المحددات السلوكية.

فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات. فالسلوك التنظيمي هو في الواقع خليط من العلم والفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسة نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني، والتنبؤ به، والتحكم فيه، وفي جانب آخر يمكن أن نقول أن السلوك التنظيمي فن، حيث يمكن للفرد أن يستفيد من حصيلة علمه وخبرته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين، ولهذا فإننا يمكن أن نقول أن السلوك التنظيمي علم بجانب كونه فن"⁵.

¹ رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 05. 233.

² سمير فراطة، أثر التكنولوجيا على السلوك التنظيمي والتحول التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، - بحوث ودراسات - جامعة البليدة 2، العدد 9، المجلد 6، 2018، ص 233.

³ كافي بسمينة، سليمة بالخيوط، محددات السلوك التنظيمي، مقارنة نظرية سوسيوثقافية، مجلة منارات لدراسة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، العدد 2، المجلد 3، 2021، ص 62.

⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل)، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص 11.

في ضوء هذه المفاهيم المختلفة للسلوك التنظيمي نستخلص مفهوم شامل حيث نجد أن السلوك التنظيمي هو مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المؤسسات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية.

ثانياً: أهمية السلوك التنظيمي

أدى الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمتمثلة فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات إلى أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظيم، لذا سعى الكثير من الكتاب والباحثين إلى فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمات، ولقد اكتسب السلوك التنظيمي هذي الأهمية بناء على عدة اعتبارات من أهمها:

- 1- السلوك التنظيمي يوازن بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة وأهداف المنظمة.
- 2- يحدد السلوك التنظيمي الحاجات المختلفة للأفراد ويعمل على تلبيتها وفق الإمكانيات المتوفرة.
- 3- يتعرف السلوك التنظيمي على العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيمات المختلفة ويعمل على تقليل أثرها السلبي.
- 4- يحدد السلوك التنظيمي المناخ الملائم للعمل ويعمل على تطويره وتحسينه.
- 5- يتعرف السلوك التنظيمي على محددات ومعوقات السلوك الفردي والجماعي من أجل تحسين الأداء في العمل.
- 6- يقدم على السلوك التنظيمي يد العون والمساعدة في معرفة أنماط قيادية سليمة ويطورها بناء على تطور الفكري التربوي.
- 7- يحاول السلوك التنظيمي تقليل الصراعات الداخلية لدى التنظيمات المختلفة من خلال تحديد الأدوار والمهام والتوصيف الوظيفي لجميع عناصر التنظيم.
- 8- إيجاد طرق حديثة في الاتصال والتواصل داخل التنظيم ومع التنظيمات المختلفة والتي تساعد على سرعة تحقيق الأهداف.
- 9- ضبط السلوك التنظيمي بالعلوم المختلفة في إطار جديد متكامل يتناول جميع عناصر النظام من خلال استخدام تحليل لنظم.
- 10- يقدم علم السلوك التنظيمي نماذج مختلفة في سير العمل للوصول إلى نتائج بأقل كلفة ووقت باستخدام تقنيات تربوية حديثة وبحوث عمليات ثبت نجاحها في علم الإدارة¹.
- 11- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة فهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

¹ يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة و الإشراف التربوي، ط2، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان، 2003، ص ص

12- تعتبر النظرة إلى الموارد البشرية جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر¹.

ثالث: خصائص السلوك التنظيمي

يتميز السلوك التنظيمي بمجموعة من الخصائص تتمثل في²:

- ✓ السلوك التنظيمي طريقة للتفكير حيث ينظر إلى السلوك على ثلاثة مستويات هي الفرد، الجماعة والمنظمة.
- ✓ السلوك التنظيمي يضع القواعد والأسس للعمل والسلوك.
- ✓ التوجه الإنساني هو الأساس في مجال السلوك التنظيمي حيث يشمل دراسة الناس واتجاهاتهم وإدراكهم وقدراتهم ومشاعرهم وأهدافهم.
- ✓ السلوك التنظيمي يهتم بمستويات الأداء و كيفية تحسينها.
- ✓ للبيئة الخارجية تأثيرات جوهرية على السلوك التنظيمي.
- ✓ طالما أن هناك قواعد وأسس في مجال السلوك التنظيمي فإن الأساليب العلمية يكون لها أهميتها في دراسة المتغيرات.
- ✓ يتصف السلوك التنظيمي بصفة عامة أنه عبارة عن طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددًا من الموضوعات الأساسية.
- ✓ يمكن تصور وفهم السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي وبذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية يقوم على معادلة المؤثر والسبب.
- ✓ ينظر السلوك التنظيمي إلى داخل المنظمات كنتيجة يرتبط بمفاهيم كالأداء، وكل ما يتعلق بالكفاءة وما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- ✓ أن هناك اتفاق فيما يتعلق بالموضوعات والمجالات التي يتكون منها السلوك التنظيمي بينما لا يزال هناك قدر من النقاش والحوار حول أي الموضوعات تحظى بقدركبير من الأهمية.
- ✓ أن هناك اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تكون محور السلوك التنظيمي مثل الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي.

¹ عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دارأسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2008، ص15.

³ محمد الصيرفي، السلوك، (ط1)، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2007، ص 191.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي

إن التطور التاريخي يساعد على دراسة الأفراد في العمل، ودراسة السلوك التنظيمي، وذلك من أجل توضيح الرؤية في هذا المجال في الوقت الحاضر، أي يمكننا من فهم ما توصل إليه في مجال السلوك التنظيمي اليوم.

وبالرغم من تعدد مراحل التطور التي مرت بها دراسة السلوك التنظيمي، فيمكن القول أنها تتمثل في:

أولاً: الاتجاهات الكلاسيكية:

حيث تضم هذه المدرسة عدة تفرعات ونظريات، تختلف في التفاصيل المنهجية التي تم إتباعها ولكن تتفق حول ماهية الإنسان، و ينطوي تحت لواء هذا الاتجاه الفكري كل من نظرية الإدارة العلمية، نظرية البيروقراطية، نظرية المبادئ الإدارية.

❖ نموذج الإدارة العلمية:

حيث كانت افتراضات هذا النموذج يقوم على أنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف، ومن خلال حوافز أجنبية مالية، وأنه عن طريق الدراسة العلمية للوظائف يمكن تصميم طريقة وحيدة ومثالية للعمل، وتعتبر محاولات فريدريك تايلور أول محاولة منظمة في هذا المجال. وقد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها، وتبلورت هذه التجارب في كتابه مبادئ الإدارة العلمية عام 1911 وأهم هذه المبادئ¹:

- ✓ يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ومعرفة أنسبها له.
- ✓ يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل.
- ✓ يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال.
- ✓ يجب تقديم المحفزات للعاملين لدفعهم لأداء.

❖ نموذج البيروقراطي:

تقترن النظرية البيروقراطي بالعالم الاجتماعي ماكس فيبر يهدف النموذج لتحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشداً وعقلانياً، عن طريق تبني نظام صارم وقواعد إجرائية حازمة داخل المنظمات، عن طريق تقديم العمل والتخصص والتسلسل الهرمي، واستبعاد العلاقات الشخصية، ومن ناحية أخرى فقد اهتم فيبر بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة، كما اهتم بالاستقرار الوظيفي للعامل².

إن أهم ما أغلته النظرية البيروقراطية تأثير البيئة الخارجية واعتبرت المنظمة نظام مغلق يتصرف فيه الفرد دائماً بصورة عقلانية وأنه على أتم الاستعداد لأن يكيف نفسه لرغبات التنظيم باسم الكفاءة.

¹ أحمد ماهر ، مدخل بناء المهارات، مرجع سابق ذكره، ص،30.

² حسين حريم ، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد ، عمان، 2004، ص26.

❖ النموذج الإداري:

حيث لاحظ هنري فايول أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية وأنها تطلب القيام بوظائف خمسة أساسية وهي التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق والرقابة وأكد أن الإدارة الفعالة يجب أن تتقيد بالأسس التالية: "التقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، المركزية، التسلسل الإداري، النظام، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، الروح الجماعية .

ثانيا: الاتجاهات السلوكية:

لقد أثارت المرتكزات الفكرية للنظريات الكلاسيكية موجة عارمة من الانتقاد الذي عبر بوضوح عن تصورات الباحثين والمفكرين بضرورة خلق التوازن بين الأبعاد المادية والجوانب الإنسانية، وهذا بعد سلب كرامة العامل وإهمال احتياجاته وأوضاعه، فقد أصبح العامل كآلة، فتضاربت المثل الإنسانية والمعايير العلمية لتكون نقطة انطلاق لبداية تفكير جديد يسمى بالحركة السلوكية ومن أهم نظرياتها:

❖ مدرسة العلاقات الإنسانية:

يعتبر التون مايو وزملاءه من الرواد الأوائل الذين بدأوا أبحاثهم على نهج المدرسة الكلاسيكية لفحص فرضياتها وقد تلخصت جهودهم البحثية في²:

- ✓ لاتعتبر القدرة الجسمية العامل المحدد الرئيس للإنتاج، بل هناك محددات اجتماعية.
- ✓ تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها
- ✓ تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم أسلوبا فعالا في تحقيق أهداف المنظمة، لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة.

✓ يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات، حيث أن هناك ضغوطا اجتماعية على الفرد، مصدرها التقاليد والأعراف التي تحكم الجماعات.

✓ هناك تأثير مهم للتنظيمات غير الرسمية على سلوك العاملين وبالتالي على العمل.

❖ نظرية الحاجات الإنسانية:

للمفكر أبراهام ماسلو، حيث أشار إلى أن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يطمح إلى إشباعها وهي تشكل بذاتها محور السلوك الإنساني وتوجيهه، كما أن الحاجات تتفاوت في درجات تأثيرها في السلوك بتفاوت نسبي وفق لأهميتها إذ أن قوة تأثير الحاجات بشكل عام تتأتى من خلال عاملين أساسيين هما³:

- درجة الحرمان: يعد العامل الأساسي في توجيه السلوك الإنساني.
- قوة المنبه: الإثارة الخارجية تلعب دورا أساسيا في تحريك الذات وتحريك الرغبة نحو إشباع الحاجات.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، 2004، ص 46.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص 39.

³ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 32.

❖ نظرية الفلسفة الإدارية:

ترتكز نظرية كدلس مكريكور على السلوك الذي يمارسه المدير في أي مستوى تنظيمي معين حيث أنه يستند إلى فكر فلسفي معين وهذا السلوك الإداري يتأثر به العاملون في مختلف مستوياتهم التنظيمية وقد أطر مكر يكور في هذا الاتجاه من خلال نظرية X التي تشير إلى الفكر الكلاسيكي ونظرية Y التي تشير إلى الفكر الإنساني¹.

ثالثا: الاتجاهات الحديثة:

تتميز بالجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل، بين فكر كل من المدرسة التقليدية التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر المنظمة، ومدرسة المدرسة السلوكية التي بالغت في التركيز على الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل على حساب أهداف المنظمة، وتعتبر نظرية النظم بتفرعاتها العنوان الرئيس لهذه النظم، حيث قال أنه لفهم الوحدة كلية لا بد من أن يفهم المرء بدقة أجزائها المعتمدة على بعضها البعض².

المطلب الثالث: أهداف دراسة السلوك التنظيمي

عامة ما يهتم السلوك التنظيمي بتمية مهارات الأفراد، ولكن ماهي الأهداف الأكثر تحديدا التي تسعى إلى تحقيقها، في واقع الأمر يهدف السلوك التنظيمي إلى التفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.

أولا- تفسير السلوك التنظيمي:

عندما نسعى للإجابة على السؤال "لماذا" تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني. وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث. ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير. ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف. فمثلا إذا قدم عدد من الأفراد ذوى القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب إستقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل. فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل³.

¹كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 58.

² صبحي جبر العنبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الجامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص 109.

³نيطاوي خالد، الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعما، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2017، ص 112.

ثانياً - التنبؤ بالسلوك العاملين:

إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين، والأسباب وراء هذا السلوك، فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة، ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.

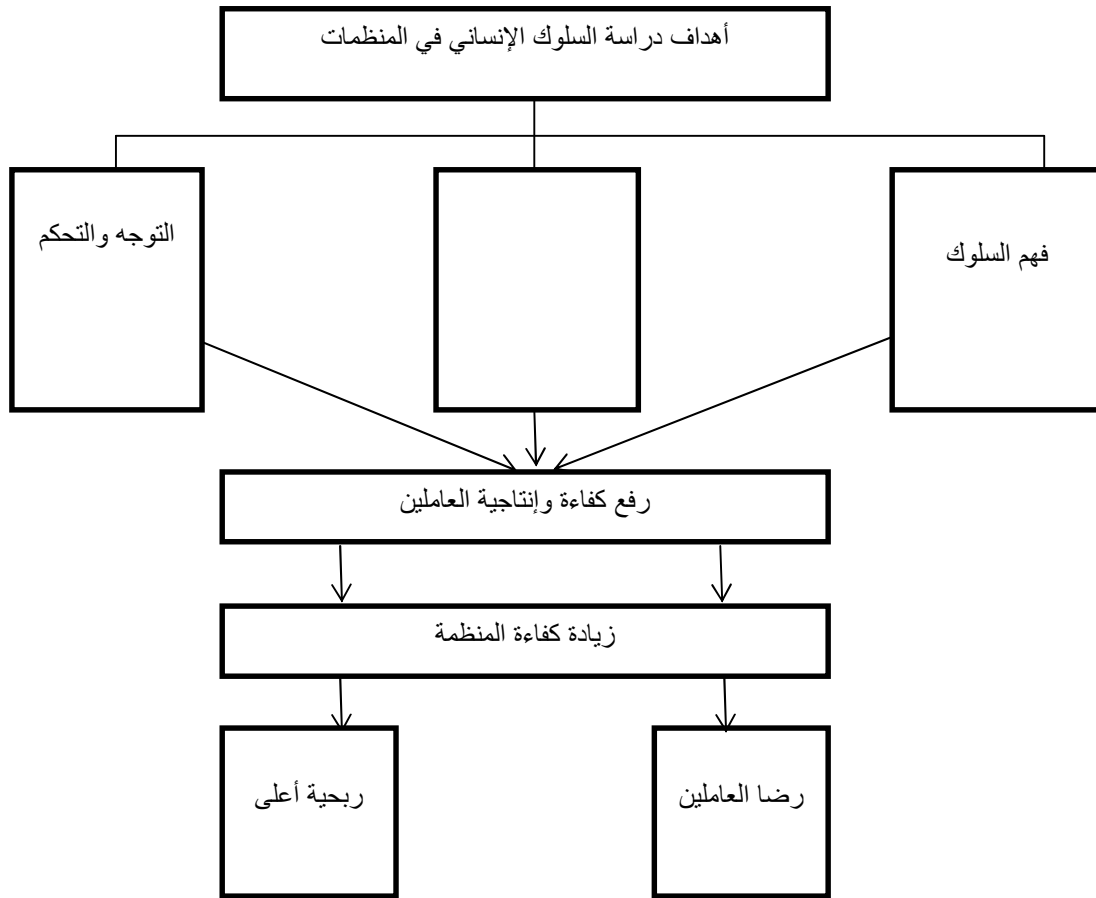
ثالثاً- توجيه وضبط سلوك العاملين:

إن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي، سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين في المستقبل، وذلك بهدف الارتفاع بمستوى الأداء العاملين، وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف¹.

وبوضح الشكل التالي أهداف الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات وآثاره:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، جامعة القاهرة، 2000، ص8.

الشكل رقم (01): أهداف الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات وآثاره



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، جامعة القاهرة، 2004، ص 48.

المبحث الثاني: متطلبات السلوك التنظيمي

نظرا لأهمية السلوك التنظيمي والأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلاله ، يجب أن تكون هناك متطلبات تتدخل في العملية التنظيمية وتشمل كل من عناصر السلوك التنظيمي، أنماطه و نماذجه.

المطلب الأول: عناصر ونواتج السلوك التنظيمي

سننظر في هذا المطلب إلى أهم عناصر ونواتج السلوك التنظيمي.

أولاً: عناصر السلوك التنظيمي

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل : الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيرا البيئة التي تعيش فيها المنظمة. فحينما يبدأ الأفراد العمل في المنظمة، فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، ومن هنا تنشأ حاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضا هناك حاجة إلى استخدام تكنولوجيا بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة. وسوف نوضح ذلك بشكل أكثر تفصيلا فيما يلي¹:

1- الأفراد:

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

2- الهيكل التنظيمي:

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

3-التكنولوجيا:

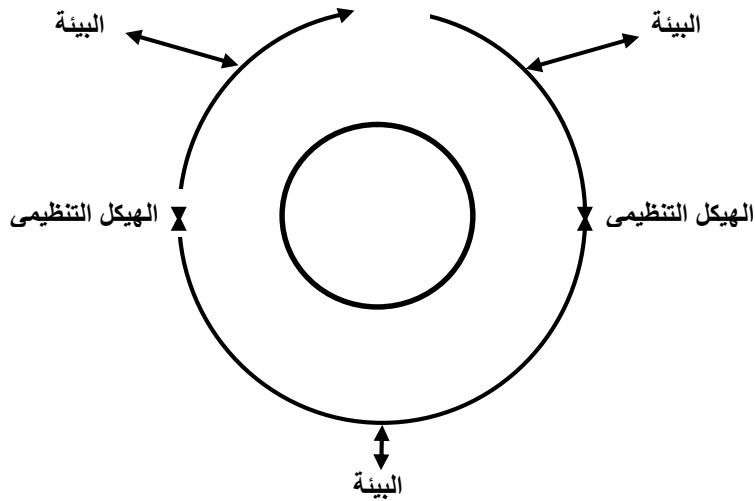
تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

4- البيئة:

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

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدارالجامعية، جامعة القاهرة، 2004، صص 36 37.

الشكل رقم(02): العناصر الهامة في السلوك التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 37.

من خلال مما سبق نستنتج أن السلوك التنظيمي يتأثر بعدة عناصر سواء في البيئة الداخلية للمؤسسة كالأفراد، الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، أو بالبيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة. لذلك يستوجب أخذ هذه العناصر بعين الاعتبار عند دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات.

ثانياً: نواتج السلوك التنظيمي

لسوك الأفراد داخل منظماتهم نواتج معينة تتمثل فيما يلي:

أولاً- الأداء والإنتاجية

يعتبر الأداء والإنتاجية من المفاهيم الأكثر شيوعاً وتداولاً لدى عامة الأفراد ومختلف المؤسسات. إذ أنها تقوم بقياس قدرات الأفراد وسلوكياتهم والكيفية التي يتفاعلون بها مع البيئات المختلفة، ويعتبران أحد النواتج التي يتبدى بها السلوك التنظيمي للعمال، ومنه سوف نسلط الضوء عليهما لتحديد ماهيتهما.

❖ الإنتاجية:

تعرف أنها " العلاقة بين الناتج والوقت المستغرق في تحقيقه بحيث كلما قل الوقت المستغرق لتحقيق ناتج معين كان ذلك مؤشراً على ارتفاع الإنتاجية".

كما تعرف أيضا أنها " مقياس للمقدرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة، أو النسبة بين المنتج والمستخدم أي النسبة بين الغلة المنتجة من استخدام موارد معينة"¹.

❖ الأداء:

السلوك التنظيمي يأخذ شكل سلوك الأداء ونعني بسلوك الأداء " السلوك الذي يبديه الفرد في المؤسسة نتيجة لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل".

نقصد بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء. ويمكن أن تكون هذه الأبعاد الثلاثة السالفة الذكر المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس فعلية لأداء أي عمل من الأعمال، وتتفاوت أهمية كل بعد حسب طبيعة العمل وحسب أبعاد الفاعلية فيه.² ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية³:

- أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم وهو ما يشير إلى الفعالية في الأداء.
 - أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة في الأداء.
- ثانيا:الرضا عن العمل:** وهي تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، وهي تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات، وغيرها من العناصر⁴.

ويعرف الرضا على أنه" اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين"⁵.

ومن الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل ما يمس ترك الخدمة، فزيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا عن العمل. كما أن الغياب هو مؤشر آخر لعدم الرضا، وهناك مؤشرات أخرى تعبر عن درجة الرضا، مثل درجة ولاء الفرد لوظيفته، ومشاركته فيها، اعتباره جزء من الوظيفة، وهو ما يطلق عليه بالارتباط

¹ يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكوسوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد، 7، 2014، ص 134.

² يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكوسوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

³ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص ص 4243.

⁴ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁵ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 120.

الوظيفي. وهناك مؤشرا آخر يدل على مدى الولاء تجاه المنظمة ككل، واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة، واعتزازه بالعمل فيها، وهو ما يطلق عليه بالالتزام تجاه المنظمة.

المطلب الثاني: أنماط السلوك التنظيمي

يمارس الأفراد داخل بيئة العمل أربعة أنماط متباينة من السلوك التنظيمي تختلف تبعا لتفاعل التأهيل الاجتماعي التنظيمي والتفردية، وهذه الأنماط كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (03): أنماط السلوك التنظيمي

درجة التأهيل الاجتماعي التنظيمي Organisation Socialization	عالي	(د) التقائي Conformity	(ج) إبداعي Creative
	منخفض	(أ) إنعزالي Isolation	(ب) متمرد Rebellion
		منخفض	عالي

درجة التفردية Individualization

المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، الدار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص49.

- ✓ السلوك الانعزالي:
- ✓ السلوك الانتقائي
- ✓ السلوك الإبداعي
- ✓ السلوك المتمرد

يعبر التأهيل الاجتماعي التنظيمي عن العملية المستمرة لانتقال العناصر المكونة لثقافة التنظيم إلى العاملين به، بينما تشير التفردية إلى محاولات أفراد التنظيم التأثير على النظام الاجتماعي لبيئة العمل المحيطة بهم والخروج على قواعدها¹.

(أ) السلوك الانعزالي:

يمارس الأفراد داخل السلوك الانعزالي عندما تكون كل من درجة التفردية لديهم ومعدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي منخفض.

(ب) السلوك المتمرد:

يمارس الأفراد داخل العمل السلوك المتمرد عندما يتصفون بدرجة تفردية عالية ولكن يعانون من انخفاض في معدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي.

¹ طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، الدار الجامعة الجديدة، مصر ، 2007، ص49.

(ج) السلوك الإبداعي:

يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الإبداعي عندما يتصفون بدرجة تفردية ومعدل تأهيل اجتماعي تنظيمي منخفض.

(د) السلوك الالتقائي:

يمارس الأفراد العمل السلوك الالتقائي عندما تكون درجة التفردية لديهم منخفضة لكن معدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي مرتفع في الوقت ذاته¹.

المطلب الثالث: نماذج السلوك التنظيمي

تهدف هذه النماذج إلى محاولة التعرف على الفرد وسلوكه، من خلال تفسير العلاقات بين المؤشرات التي يتعرض لها الإنسان، وهناك ثلاثة نماذج أساسية لدراسة وتفسير السلوك الإنساني داخل المؤسسات المختلفة وهي²:

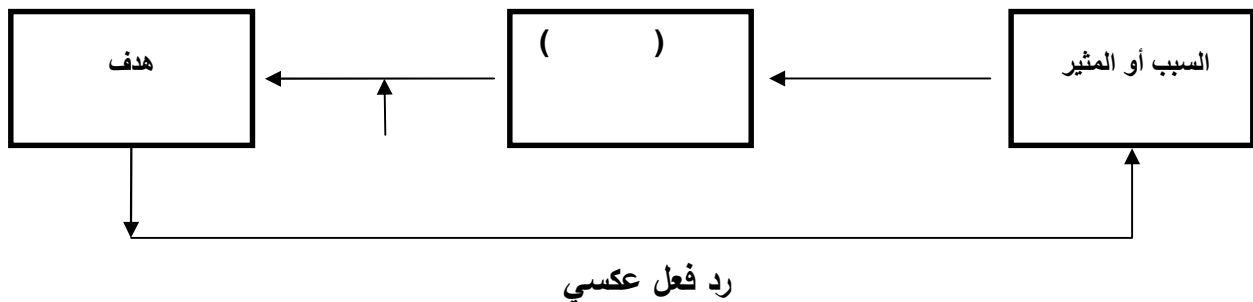
1- نموذج السلوك الفردي: يفسر هذا النموذج السلوك التنظيمي للفرد من خلال مبادئ ثلاثة هي:

* **مبدأ السببية:** تركز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب، فكل سلوك سبب، ولذلك لكي تستطيع تفسير سلوك الفرد لابد من البحث وراء أسباب هذا السلوك، وتنتج هذه الأسباب من تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الإنسان، وكذلك العوامل الوراثية الخاصة به.

* **مبدأ الحاجة أو الدافع:** بجانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دوافع أو محرك لهذا السلوك.

* **مبدأ الهدف:** ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكا معيناً لتحقيق هدف معين.

الشكل رقم(04): نموذج السلوك الفردي



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2005، ص 50.

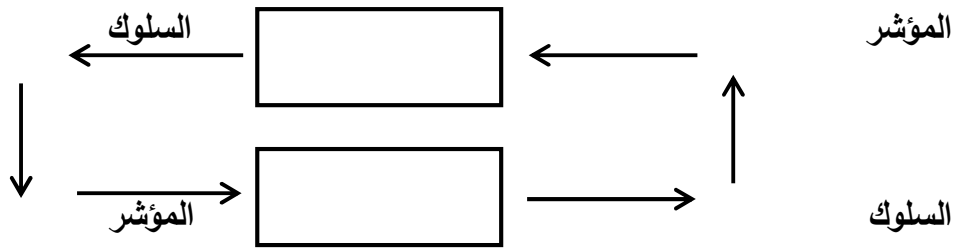
¹ طارق طه، مرجع سابق، ص 50.

² عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء الأعمال (بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان ، 2015 ، ص 40.

حيث يوضح الشكل التالي أن السلوك التنظيمي نشاط مستمر يبدأ بوجود سبب ثم وجود دافع، و ينتهي بتحقيقههدف.

2- نموذج السلوك بين فردين: تبين أن الإنسان يتأثر بالعالم المحيط به، و بالأفراد الذين يتعامل معهم وهذه الأمور تؤثر على سلوكه. ويعني ذلك أن سلوك الفرد الأول يؤثر على سلوك الفرد الثاني، فسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد، ولكنه يتأثر أيضا بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه، مثال ذلك لو كان سلوك الفرد الأول غاضبا، فإن ذلك بسبب سلوكا غاضبا للفرد الثاني¹.

الشكل رقم (05): نموذج السلوك بين فردين



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 38.

3- نموذج سلوك الجماعة: في نموذج سلوك الجماعة نجد أن كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها، ويتحدد السلوك الفردي ويرتبط بسلوك الجماعة ويستجيب لمطالب الجماعة السلوكية حتى يحقق الفوائد لنفسه، ولذلك فإن الفرد يرتبط بالجماعة ويتخذ من سلوك الجماعة نموذجا لسلوكه. إذن سلوك الفرد وفقا لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية:

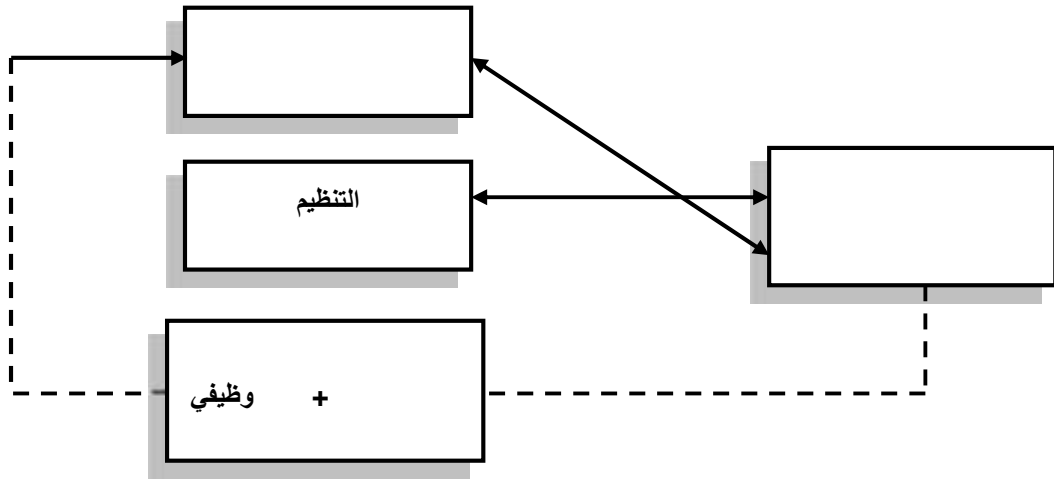
- ✓ الجماعة.
- ✓ المنظمة التي توجد بها الجماعة.
- ✓ المناخ والظروف الاجتماعية².

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 38.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره ص 39.

الشكل رقم (06): نموذج سلوك الجماعي



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 39.

4- النموذج المتكامل للسلوك التنظيمي: يعتمد النموذج المتكامل للسلوك الإنساني على مجموعتين من العوامل المحددة للسلوك التنظيمي:

أ: العوامل الخاصة بالفرد: وتشمل العوامل الخاصة بالفرد على¹:

- إدراك أو تفكير الفرد: فسلوك الفرد وتصرفاته ناتجة لأفكاره، وعلى ذلك يمكن تفسير سلوك الفرد من خلال فهم الطريقة التي يفكر بها.

- دوافع الفرد: يتحدد سلوك الفرد أيضا بدوافعه ورغباته وحاجاته التي يريد الفرد إشباعها، وعلى ذلك يمكن تفسير الفرد من خلال التعرف على دوافعه ورغباته وحاجاته.

- اتجاهات الفرد: تؤثر اتجاهات الفرد ومشاعره على سلوك الفرد، ولذلك يفسر سلوك الفرد عن طريق معرفة اتجاهاته.

• خصائص شخصية الفرد: إن خصائص الفرد وصفاته بالإضافة إلى العوامل السابقة تعمل على تشكيل السلوك الإنساني. وهذه الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة والخبرات المكتسبة.

ب- العوامل الاجتماعية للفرد: الفرد عضو في جماعات متعددة، كالأسرة، الأصدقاء، الزملاء في العمل، وتؤثر هذه الجماعات في الفرد وتمارس عليه ضغوطا معينة، فالفرد في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات، وبالتالي فإن سلوكه وتصرفاته يتحدد بسلوك وأهداف الجماعة. وفي داخل المنظمات يتأثر سلوك الفرد بنمط القيادة والاتصالات وكذلك الأفكار السائدة في المؤسسات².

¹المرجع السابق، ص 40.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، المرجع السابق، ص، 41، 40.

نستنتج مما سبق، أن سلوك الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد ذاته، وكذلك ظروف الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وكذلك الظروف الحضارية والثقافية للمجتمع الذي يعيش فيه وتسمح معرفة هذه العوامل بالتعرف على سلوك الأفراد وتفسيره.

المبحث الثالث: محددات السلوك التنظيمي

تمثل محددات السلوك التنظيمي تلك المحددات التي تساعد على ضبط سلوكيات الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، فتقوم المنظمة عن طريق هذه المحددات توجيه تصرفاتهم وتوقع الأفضل بعد السيطرة عليها وضبطها ضمن سياق ما يخدم المنظمة. وسوف نتطرق إلى هذه المحددات في ثلاثة مطالب، وهي المحددات الفردية للسلوك التنظيمي، المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي، المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي.

المطلب الأول: المحددات الفردية للسلوك التنظيمي

هي تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بشكل أساسي على السلوك الفردي للموظف داخل المنظمة، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات تتمثل في:

أولا التعلم:

1- مفهوم التعلم: إن عملية التعلم عملية معقدة، ولذلك يصعب أن نحدد لها تعريفا شاملا ومتفقا عليه من كافة المهتمين بدراسة السلوك الإنساني.

يعرف التعلم "أنه التغيير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات"¹.

كما هناك من يعرفه على أنه "التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة"².

حيث نجد أنه من التعريفين السابقين للتعلم نستنتج بأن التعلم تغير ثابت في السلوك يحدث نتيجة للتجربة والخبرة، بمعنى أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر، كلما تغير سلوكه وتصرفه.

2- نماذج التعلم:

حظي موضوع التعلم بقدر كبير من الاهتمام في مجال علم النفس، وقد توفرت معلومات دقيقة عن الدراسات والأبحاث في هذا المجال، ورغم أهمية عملية التعلم إلا أنه لا توجد نظرية عامة متفق عليها للتعلم، وسوف نورد بعض المحاولات في شكل نماذج للتعلم³:

• نموذج التعلم الشرطي:

يعتمد هذا النموذج على الأبحاث التي قام بها بافلوف وهو علم روسي الجنسية، بحيث يركز هذا النموذج على ضرورة وجود مثير واستجابة لكي يتم التعلم ويعتقد بافلوف أن التعلم لا يعدو أن يكون تعديلا للسلوك بتأثير المؤثرات الخارجية قياسا على الفعل المنعكس النمطي.

• نموذج التعلم الشرطي الإجرائي:

¹ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (السلوك الإنساني في المنظمات)، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1994، ص 644.

³ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 36، 37.

يهتم هذا النموذج بضرورة توافر الحافز أو المكافأة في التعلم أو تغيير السلوك، ويتم تشكيل السلوك من خلال التحكم في المكافأة. حيث يعتمد هذا النموذج على أن ارتباط المثير والاستجابة سيؤدي إذا اقترنت الاستجابة بحالة إشباع.

3- مبادئ التعلم¹:

• مبدأ التدعيم:

هناك التدعيم الايجابي والتدعيم السلبي، التدعيم الايجابي يقصد به أن الاستجابات التي تصاحبها أو تتبعها مباشرة راحة أو رضاء سوف تتكرر. أما التدعيم السلبي هو عكس ذلك وهو الاستجابات التي تمن المتوقع أن لا تتكرر هي التي يصاحبها الشعور بعدم الراحة أو عدم الرضاء. حيث أن المدعم الايجابي يمثل الثواب والمدعم السلبي يمثل العقاب.

• مبدأ الاكتساب المتدرج:

أي أن استجابة الشخص تتجه إلى زيادة قوتها بدرجة تدريجية مع تكرار المحاولات.

• مبدأ التماثل أو التقييم:

أي أن الإنسان يقارن المثير الجديد التي يتعرض له بالمثير الأصلي الذي سبق أن تعرض له من قبل، في هذه الحالة سوف يكرر الفرد الاستجابة التي ترتب على المثير الأصلي في حالة التعرض لمثير جديد. ويساعد هذا المبدأ في التعرف على إمكانية تأقلم الفرد على أي وضع جديد إذا تمت معرفة نوع الاستجابة السابقة للمدعم القديم.²

4- تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة: للتعلم تطبيقات عديدة في مجال الإدارة، ويمكن القول أن أي اكتساب للسلوك يحدث في مجال العمل هو نوع من التعلم. كم أن سلوك الأفراد اتجاه المرؤوسين أو الزملاء أو حتى الرؤساء يمكنه أن يؤثر في تعلمهم وتعودهم لأنماط سلوكية مرغوبة، أو بالانتهاز عن أنماط سلوكية غير مرغوبة.³

ثانيا - القيم:

للقيم دور كبير في توجيه وتحديد السلوك الايجابي، فهي تعتبر من الموضوعات المهمة بحيث يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة في التنظيم من أجل تعزيز السلوك الوظيفي.

1- مفهوم القيم: لا يوجد تعريف عام ومقبول لمفهوم القيم رغم أنه مفهوم متداول في جميع الفلسفات، وفي جميع العلوم الإنسانية، وكثيرا ما يتم استخدام هذا المصطلح دون أن يتم تعريفه، وذلك ضمن الاعتقاد بأنه معروف، أو نظرا للتركيز على الجوانب الوظيفية للقيم أكثر منه على المعاني والمفاهيم المجردة حيث يقول علي السلمي: "إنه ليس هناك أي فائدة عملية من الفصل والتمييز بين المفهومين لأنها جميعا عبارة عن

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 61، 62.

³ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق ص 123.

وجهات نظر شخصية يكون الإنسان بناء على تقييمه للأمور¹ كما تعرف أيضا أنها "المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديرا كبيرا في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات"². ويتعرف أيضا أنها "الاعتقاد بأن شيئا ذا قدرة على إشباع رغبة إنسانية معينة، وهي صفة الشيء التي تجعله ذا أهمية أو أولوية لفرد أو جماعة"³.

2- خصائص القيم:

تتميز القيم بعدة خصائص منها:⁴

- إنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
- إنها صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.
- إنها نسبية، أي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن ومن مكان لآخر، ومن ثقافة لأخرى.

3- **تغير القيم:** تحدد القيم السلوك الإيجابي أو السلبي، لذلك لابد للمنظمات من الاهتمام بطبيعة القيم الموجودة لدى الأفراد العاملين، والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض ما بين الأفراد انفسهم من جهة وبين الأفراد والمنظمة من جهة أخرى. فالمنظمات تعمل جاهدة على ايجاد قيمة إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين، فكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح⁵.

ثالثا - الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات المحرك الأساسي لدوافع الأفراد نحو العمل، لذلك تعتبر معرفة الاتجاهات ودراستها وتحليله من مقومات نجاح المؤسسات، لزيادة كفاءة وفعالية التنظيم، فهي من العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد والتي تمكن التنظيم من توجيه السلوك الإيجابي والعمل على تحفيز الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم وتحريك دوافعهم.

1- مفهوم الاتجاهات: هناك عدة تعاريف للاتجاهات أهمها ما يلي:

يعرف الاتجاه أنه "شعور أو حالة استعداد ذهني، إيجابية أو سلبية، ومكتسبة ومنظمة من خلال التجربة، والذي يحدث تأثيرا محددًا في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف"⁶. وتعرف أيضا أنها "توجه واستعداد وجاهزية مسبقة، تتمثل في سلوك الفرد بطريقة أو بأسلوب يتم اكتساب من خلال خبرات وتجارب الفرد في حياته"⁷.

¹ عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الاداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، عمان، 1999، ص 141،

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2005، ص 108.

³ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2008، ص 190.

⁴ محمود سلمان العميان، المرجع السابق ، ص 108.

⁵ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 113.

⁶ حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁷ خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

في واقع الأمر للاتجاهات أهمية بالغة في مجال السلوك التنظيمي وذلك لسببين:

✓ أن الاتجاهات تؤثر في سلوك الفرد داخل العمل، وعلى الأخص في مجالات معينة أهمها الغياب، والتأخير، كما أن تطوير المؤسسات يحتاج إلى تطوير في اتجاهات العاملين فيها اتجاه قضايا محددة، فالمؤسسة الراغبة في إحداث تطوير وتغيير تحتاج بالتأكيد إلى تنمية الاتجاهات بالتفضيل.

✓ أن أي مؤسسة مطالبة بتحسين مشاعر العاملين ورفع معنوياتهم فيها اتجاه كل ما يتعلق بالعمل، وبالتالي فإن تحسين الاتجاهات النفسية هو هدف في حد ذاته¹.

رابعا - الشخصية:

تعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية الهامة التي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته، لذا كان موضوع الشخصية من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل العلماء السلوكيين عامة.

تعرف الشخصية "أنها الشخصية في ذلك التنظيم المتكامل من الصفات، والمميزات والتركيبات الجسمية، والعقلية الانفعالية والاجتماعية، التي تبدو في العلاقات الاجتماعية للفرد، والتي تميزه عن غيره من الأفراد تمييزاً واضحاً. حيث يشمل دوافع الفرد وعواطفه، وميوله واهتماماته، وسماته الخلقية، وإراداته ومعتقداته، كما يشمل عاداته الاجتماعية، وذكاءه ومواهبه الخاصة ومعلوماته، وما يتخذه من أهداف ومثل، وقيم اجتماعية، وتنظم كل هذه الجوانب في كل متكامل يتسم بالاتساق والانتظام"².

وتعرف أيضاً أنها "عبارة عن مجموعة من الخصائص التي يتميز بها فرد معين والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك"³.

يمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص وهذه الخصائص التي تنتظم جميعها في نظام ديناميكي، بحيث تبدو ككيان متكامل، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه وأيضاً تحدد استجابة في المواقف التي تواجهه، وعلى ذلك الشخصية الإنسانية تحدد دور الفرد من حيث⁴:

▪ تأثير الفرد على الآخرين.

▪ مدى استجابة الفرد للآخرين.

ويستند المفهوم السابق للشخصية إلى ثلاثة افتراضات أساسية:

▪ إن الخصائص المميزة للفرد لها صفة الاستمرارية، أي أنها لا تتغير لفترة طويلة.

▪ إن الخصائص المميزة للفرد هي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد.

▪ إن الخصائص الشخصية للفرد تؤثر في سلوك الفرد في مختلف المواقف.

¹ [http://kenanaonline. Com /users /justice/downloads/6108.11/04/2022.13.20](http://kenanaonline.Com/users/justice/downloads/6108.11/04/2022.13.20) Pm

² عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط5، دار المسيرة للنشر، 2014، ص 140.

⁴ محمد صلاح الحناوي، صلاح محمد عبد الباقي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 1999، ص76.

وتتكون الشخصية الإنسانية نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل مع بعضها البعض ومع مرور الوقت تحدد شخصية الفرد وفق: عوامل بيولوجية، عوامل اجتماعية، عوامل موقفية، عوامل ثقافية.

تلعب الشخصية دورا كبيرا في مجال العمل حيث تأثر الشخصية في طريقة إدراك الفرد لبيئة عمله، وفي تقييمه واستجابته لعمله، فسلوك الفرد هو نتاج للتفاعل المستمر بين الفرد والموقف، إذن الشخصية تأثر وتتأثر بالعوامل المختلفة في مجال العمل¹. فالفرد الذي يسعى إلى تحقيق رغبته في شغل مركز معين في المنظمة، ينظر إلى العمل على أنه إما يسهل أو يعرقل تحقيقه لرغبته، ومن ثم يبدي استجابات وردود أفعال تختلف باختلاف نظرتة للعمل، وبما مدى إسهام العمل في تحقيق رغبته في المركز المرموق.

خامسا- الدافعية

تعتبر الدوافع من المتغيرات الرئيسية التي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي، لأن الأفراد يمثلون جزء مهما في التنظيم، وحتى تحقق الإدارة الأهداف يجب عليها توفر القدر الكافي من الدوافع لدى الأفراد من خلال اللجوء إلى القوى والأساليب حيث يؤدي ذلك إلى رفع الروح المعنوية وزيادة إنتاجية المؤسسة.

1- مفهوم الدافعية: اختلفت الكتابات والنظريات في وضع تعريف محدد للدافعية، ومن أهم هذه التعاريف نذكر ما يلي:

تعرف الدافعية أنها "مجموعة من القوى الكامنة، داخل الفرد الذي توجهه وتدفعه للتصرف بطريقة أو بسلوك معين"².

وتعرف أيضا "أنها أحد المجالات البحث الرئيسية في علم النفس التي تسعى إلى التعرف على محددات السلوك الإنساني"³.

وبالتالي فإن سلوك الفرد يتوقف على نوعية الدوافع المؤثرة فيه، باعتبار أن أساس السلوك هو الدافع. لذلك تعتبر الدوافع من الأمور الهامة بالنسبة لكل من المدراء والمؤسسات، حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل.

2- علاقة الدافعية بالسلوك: توجد علاقة بين الدافعية والسلوك، بحيث أن الدافعية تؤدي إلى إثارة وتحريك السلوك، تنظيم وتوجيه السلوك، تثبيت أو تحويل السلوك، ومنه يمكن القول أن السلوك أو الأداء هو محصلة لكل من الدافعية والقدرة وظروف العمل أي أن :

$$\text{السلوك} = \text{الدافعية} \times \times$$

¹رواية حسن، مرجع سابق، ص 35.

²محمد صلاح الحناوي المرجع السابق، ص 109.

³ علي السلمي ، السلوك التنظيمي، مكتبة الغريب، 1980، ص230.

من خلال هذه المعادلة يتبين لنا أن الدافعية هي مفهوم ضروري وليس بكاف للسلوك. بمعنى أنه حتى لو توافرت قدرات عالية للأفراد، وأن ظروف العمل مواتية لهم فإن ذلك لن يؤدي للتأثير على السلوك ما لم يتوافر قدر من الدافعية. وبمعنى آخر لو أن الدافعية ضعيفة، بالقدر الذي يمكن أن تقيم بصفر، فإن محصلة المعادلة السابقة ستكون صفر، ولذلك لا بد من وجود الدافعية ولكنها ليست بكافية لتفسير السلوك وحدها، حيث إنها تتفاعل مع عناصر أخرى مثل القدرة وظروف العمل¹.

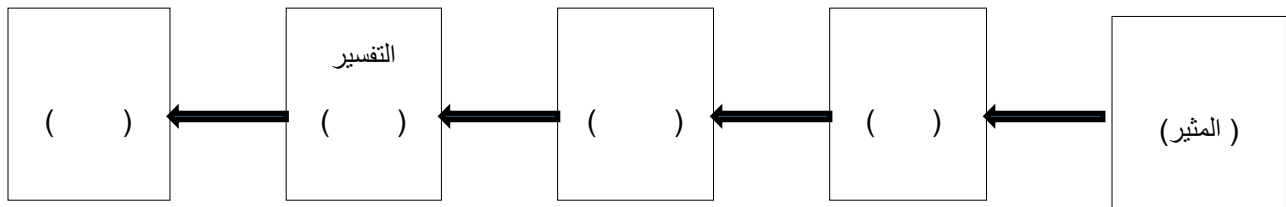
سادسا- الإدراك

إن فهم سلوك الأفراد والطريقة التي يتصرفون بها في مختلف المواقف يؤثر على نجاح المنظمة، وحتى نفهم سلوك الأفراد في هذه المنظمة يجب أن نقف على طريقة إدراكهم للواقع الذي يعيشون فيه، بحيث يؤثر بشكل كبير على مدى استجابته للمواقف.

يعرف الإدراك على أنه "الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها. والانطباعات التي يكونها ويفسرها، وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها، وبعبارة أخرى، فالإدراك عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات وإعطائها معنى معيناً"².

حيث يعتبر الإدراك أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، حيث يقول GLueck "السلوك يتوقف على مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة والاتجاهات والقيم الدينية"، ويشير مفهوم دور الإدراك إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به، فالأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للظرف وللواقع الذي يتعاملون معه، والسلوك الذي يمارسه هؤلاء الأفراد سواء كان سلوكاً مستتراً ضمناً أو سلوكاً ظاهراً، لا شك أنه يتأثر بفهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم وما تحتويه من مثيرات، معينة لما تتلقاه حواسهم عن هذه المثيرات، إن سلوك الأداء الذي يبديه الأفراد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية المحيطة بهم³.

الشكل (07) : الإطار الأساسي للإدراك



المصدر: رواية حسن، مرجع سابق، ص 52.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، كمرجع سبق ذكره، ص 71.

³ ناجي لبيتم، أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

والعملية الإدراكية تتأثر بعدة خصائص منها¹:

- ✓ خصائص الشيء موضع الإدراك: التباين، الكثافة، الحركة، التكرار، الحجم، الحداثة....الخ
- ✓ خصائص الفرد: الشعور بأهمية الشيء، الحالة المزاجية، الاتجاهات، الشخصية....الخ
- ✓ العمليات الموقفية: حادثة المثيرات، الإسقاط خطأ التعميم، النظرية الشخصية الضمنية... الخ

المطلب الثاني: المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي

سبق القول أن السلوك الإنساني يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية أي التي تتعلق بالفرد كالدافعية، الشخصية، التعلم، الإدراك...الخ.

وبالإضافة إلى ذلك يتأثر سلوك الفرد بالجماعات التي ينتمي إليها. إذ تعتبر الجماعة تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، ويتقاسمون فيما بينهم قيم واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة².

ويحدد سلوك الجماعة بفئتين من العوامل هي³:

أولاً- العوامل الخارجية: من المهم أن نتذكر أن الجماعات ليست إلا جزءاً من المحيط أو النظام الاجتماعي الأكبر يؤثر على سلوكها ومن تلك العوامل المؤثرة على سلوك الجماعة:

✓ الإستراتيجية العامة للتنظيم: تؤثر الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة على قوة ونفوذ الجماعات وعلى الموارد الموضوعة تحت تصرفها. فنقص الموارد الموضوعة تحت تصرف الجماعة يؤثر على مستوى القلق والصراع بين أعضائها.

✓ التعليمات واللوائح والسياسات التي تحمك سلوك العاملين: توافر الموارد اللازمة للعمل، عملية اختيار وانتقاء العاملين، أنظمة التقييم والتحفيز المتبع، الثقافة التنظيمية السائدة، ظروف العمل المادية، أنماط القيادة والاتصالات المتبعة، حجم الجماعات، درجة التماسك بين الأعضاء. فكل هذه العوامل تؤثر على النشاطات والتفاعلات بين الأفراد، والتي تقود بدورها إلى نمو المشاعر والاتجاهات بين الأفراد أنفسهم من ناحية، وتجاه البيئة التي يعملون فيها من ناحية أخرى.

ثانياً - العوامل التي تتصل بأعضاء الجماعة: يؤثر على سلوك الجماعة عوامل خاصة بها، ومنها:

- القدرات الفردية للأعضاء.

- الخصائص الشخصية.

تعتبر القدرات والخصائص السلوكية للأفراد عاملاً مهماً في سلوكهم. إذ هناك ما يسمى بنمط التفكير الجماعي، الذي يعني الميل من قبل الجميع للتفكير بطريقة ترضي الأغلبية، حيث يتم ممارسة ضغوط على

¹ رواية حسن، مرجع سابق، ص 54.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 167

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 137، 138.

إفراد المخالفين ليخضعوا لإرادة الأغلبية أو ليصمتوا ولا يعبروا عن وجهات نظرهم المخالفة التي لا علاقة لها بالعمل الرسمي ولكنها تؤثر عليه.

هذا وتؤثر الجماعة على الفرد نمون خلال عدة أساليب منها¹:

- المدعمات الاجتماعية : قبول أو رفض لسلوك الفرد معين من خلال الثواب والعقاب
- التحكم في المعلومات المتاحة للفرد.
- توفير نماذج للاقتداء : قيام بعض الأعضاء البارزين في الجماعة بتصرف بطريقة معينة تهدف أو يقتدي بها بقية الأعضاء.

هذا ويتفاوت تأثير الجماعات علا أفرادها، كما يتفاوت تأثير الجماعة الوحيدة من عضو لآخر، وهذا حسب عدة عوامل أهمها تماسك الجماعة، مدى أهمية الجماعة بالنسبة للفرد، مدى الحاجة للمساندة الجماعية... الخ

المطلب الثالث: المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي:

وهي عبارة عن المحددات الناتجة عن تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المؤسسة، حيث أنها تساهم بشكل كبير في دراسة الظواهر السلوكية في المؤسسة وتتمثل هذه المحددات في القيادة الإدارية الاتصال التنظيمي وضغوط العمل.

✓ **القيادة الإدارية:** إن القيادة الإدارية هي عملية الأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني، فتقوم عملية التأثير التي ترتكز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه، واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. ويقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم، تكون قيادته ناجحة وفعالة. وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه، تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير، التي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية، تستهدف سلوك الأفراد. ومن أهم هذه الوسائل ما يلي²:

- قوة التأثير القائمة على الأمانة: بحيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط، فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديرا لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي ساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.
- قوة التأثير القائمة على الإكراه: وهي الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.
- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية: وهي الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهه نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 256، 257.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 196، 197.

- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: فتزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.
- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: وذلك أن يحاول المدير في إطار من المشروعات تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم.

- أثر القيادة على السلوك التنظيمي: من بين أساليب التأثير على سلوك المرؤوسين ما يلي¹:

- استخدام المدعمات والعقاب: ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية،
- تحديد أهداف العمل: القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها، بحيث يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس.
- جمع وتحليل ونشر المعلومات: لكي يمارس القائد نفوذاً عالياً، عليه أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تمس وتهم جماعته ومرؤوسيه.
- تحديد أساليب العمل: من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل، وتحديد طرق التنفيذ، وتدريب المرؤوسين، وتوجيههم.
- تهيئة ظروف العمل: حيث تمكن القائد من زيادة نفوذه وتأثيره على مرؤوسيه وذلك من خلال تأثير القائد في تصميم جماعات العمل وتصميم أو إعادة تصميم مكان العمل من آلات ومكاتب وستائر وأماكن أكل ونظافة.
- تقديم النصح والخبرة والمشورة: يواجه المرؤوسون من فترة للأخرى مشكلات، وعليهم أن يحصلوا على خبرة ومشورة الآخرين في هذا المجال.
- إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم: إن القائد الناجح هو القائد الذي يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم، مما يشعرهم بالرضا والاعتزاز بأنفسهم.
- تحميس ورفع دافعية المرؤوسين: القائد الناجح هو القائد الذي يدرس حاجات مرؤوسيه، ويساعدهم في تحقيق أهدافهم، أن يشعرهم بالعدالة مما يرفع من مستوى دافعيتهم في العمل.

✓ الاتصال التنظيمي

- الاتصال هو أحد مظاهر السلوك التنظيمي حيث يتطلب وجود أكثر من شخص يكون هناك اتصال، ويجب أن يكون هناك شخص يرسل المعلومات وآخر يستقبلها دون أي لبس حتى تصل المعلومة، بصورة صحيحة
- 1- مفهوم الاتصال: هناك عدة تعاريف للاتصال وذلك بسبب الاختلاف في طبيعة عمل كل من يتناول هذا اللفظ، ومن بين أبرز هذه التعاريف نذكر مايلي:

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المنهات)، مرجع سبق ذكره، ص 297، 299.

يعرف ويليام سكوت الاتصال: "أنها عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغايات تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم"¹.

وهناك من يعرفه على أنه "تبادل المعلومات، ونقل المعاني وهو جوهر النظام الاجتماعي أو المنظمة، وهو الجزء المتمم لكل وظيفة، وهو التبادل البشري من الأفكار والآراء"².

2- عناصر الاتصال: مما سبق يتضح لنا أن للاتصال عناصر أساسية تتمثل في³:

➤ **المرسل:** ولديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر، ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور، وكذلك بخبراته السابقة، كما تؤثر حاجاته واهتماماته، وميوله، وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها.

➤ **الرسالة:** وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، وتحويل الأفكار قد يأخذ أشكالاً عديدة منها الرموز التالية: الكلمات، والحركات، والأصوات، والحروف، والأرقام، والسكون، وغيرها من الرموز.

➤ **الوسيلة:** على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية على المستقبل لها وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها المنطلق كالمقابلات الشخصية، والاجتماعات، واللجان التليفونية والندوات وغيرها من الوسائل.

➤ **المستقبل:** يستقبل الطرف الآخر رسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، البصر، اللمس... الخ)، ويختار وينظم المعلومات، ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات.

3- **أثر الاتصال على السلوك التنظيمي:** إن الغرض الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين (محدد). لذلك يجب التمييز بين المستقبل المقصود والمستقبل غير المقصود في عملية الاتصال، وبالتالي يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود حتى تؤدي غرضها. كما تهدف أيضاً إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك بفكرة أو مفهوم أو عمل أو رأي، وأن يؤثر أحد طرفي الاتصال في الآخر، بحيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الفرد، وتعد عملية التعليم والتدريب اتصال وتبادل إيجابي في سلوك المتعلم أو المتدرب، وتبادل للمعلومات والمعارف بين الطرفين عن طريق استخدام الألفاظ الرسوم والأفلام.... الخ⁴.

✓ **ضغوط العمل:** يعرف سيزلافي وآخرون ضغوط العمل: " أنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه"⁵.

¹ عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، جامعة البراء، 2011، ص19.

² مصطفى يوسف الكاتي، الاتصالات التسويقية بين المهارات البيعية والتفاوضية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص14.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 341، 343.

⁴ <http://www.tahasoft.com/Library/214#.VvOk9> mLTV.14/04/2022. 15 :10 Pm

⁵ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 160.

وتم الاتفاق على أن تعرض الناس لضغوط شديدة يمكن أن تتسبب في نشوء نتائج وآثار سلبية وضارة للفرد والمنظمة على السواء والتمثلة في خمس مجموعات¹:

- سلوكية: مثل الميل للحوادث، والإدمان على الخمر، السلوك العدواني.
- موضوعية: القلق، العدوانية، الملل، الإرهاق، فقدان المزاج والأعصاب.
- معرفية: عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة. وضعف التركيز، حواجز ذهنية.
- فسيولوجية: تزايد نسبة جلوكوز الدم زيادة في ضربات القلب، زيادة ضغط الدم.
- تنظيمية: الغياب، الدوران الوظيفي، انخفاض الإنتاجية، العزلة عن الزملاء.

حيث يشبه أحد الكتاب علاقة الضغوط بالأداء مثل أوتار العود فالضغط القليل أو الزائد على الأثار لن يؤدي إلى موسيقى عذبة. وبالمثل فإن الضغط الزائد جدا أو القليل جدا على الموظف يميل إلى خفض أدائه. ولذلك فإن المنظمات تعمل على تخفيف وعلاج ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد وذلك من خلال²:

- ❖ تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها: من خلال إدراك الفرد مسؤولياته ومهامه وسلطاته.
- ❖ إعادة النظر في تصميم الأعمال: يساعد على إثراء الأعمال، من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية.
- ❖ إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد: من خلال إعادةتصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدرا أكبر من الانفتاح.
- ❖ الموازنة الاجتماعية: من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد.
- ❖ تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد: بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي.
- ❖ برامج مساعدة العاملين: تشمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.
- ❖ الإرشاد: من خلال تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة.
- ✓ التغيير والتطوير التنظيمي: يمثل التغيير والتطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي، بحيث أنه يهتم بالتغيرات المحيطة في المنظمات، أي بإحداث بعض التغيرات أو التطويرات المطلوبة في المنظمات ويعتبر التغيير أو التطوير سمة أساسية للمنظمات الناجحة.
- مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي: يعرف التغيير والتطوير التنظيمي بأنه "عبارة عن خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق ذكره ، ص 293.

² حسين حريم نفس مرجع سابق، ص ص 295،296.

مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية¹.

- إستراتيجية التطوير والتغيير التنظيمي: إن التطوير والتغيير التنظيمي عملية ديناميكية تحتاج إلى خطة طويلة المدى لكي يتم تنفيذها بدقة وشمول، لذا فإن هيت وزملاءه يقترحون إستراتيجية للتطوير والتغيير التنظيمي تتمثل في الخطوات التالية²:

- جمع المعلومات والحقائق حول ظروف المنظمة في أقسامها التنظيمية الرئيسية: يمكن استخدام الاستبانات أو المقابلات مع المديرين والموظفين والعاملين، من أجل جمع المعلومات حول أقسام وإدارات المنظمة والتعرف على الحقيقة فيها.

- التغذية الاسترجاعية: وتعني الأخذ والعطاء والمتابعة وتبادل الرأي حول المعلومات بين الأعضاء الرئيسيين في المنظمة.

- تحديد الأهداف لحل المشكلات: أي وضع أهداف محددة لحل المشكلات أو الصعوبات التي تواجهها منظمة العمل.

- اختيار الطريقة أو البديل المناسب لتطوير المنظمة: أي اختيار الأسلوب المناسب لتطوير منظمة العمل، لتحقيق الأهداف.

- استخدام الوسيلة وتطبيقها: يعني الجانب التطبيقي في استخدام أسلوب التطوير المقترح وتنفيذه.

- تحديد الجانب الديناميكي المنجز: أي توفير التوازن الديناميكي لعملية تطوير وتغيير المنظمة وإنجازه، في سبيل استقرار المنظمة وفعاليتها.

3- مراحل التطوير والتغيير التنظيمي: على ضوء استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي هناك مراحل تمر بها عملية التطوير والتغيير التنظيمي تتمثل بما يلي³:

✓ مرحلة البدء: وهي أهم المراحل في عملية التطوير والتغيير التنظيمي، لأنها تتعلق بحالة النظام وبمدى استعداده لممارسة التطوير والتغيير.

✓ مرحلة التحول: حيث تحتاج إلى جهود مدروسة ومخططة لتدريب الموظفين.

✓ مرحلة الصيانة والعناية: أن قدرة المنظمة على المحافظة على صيانة وفعالية برنامج تطويرها يتطلب توافر فريق من المختصين من داخل النظام، يعملون كفريق تنسيقي يدعم جهود مستشاري التطوير والتغيير التنظيمي.

✓ مرحلة النتائج أو الأثر: إن الآثار الناجمة عن برنامج التطوير والتغيير التنظيمي في النظام الإداري بالأجهزة وفي الموظفين والعاملين بها. هي المقياس لمدى أهمية وفعالية برامج تطوير وتغيير المنظمات.

¹ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره ص 412.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2005، ص 366.

³ نفس المرجع السابق، ص 371.

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا تلخيص أن السلوك التنظيمي له محددات وتوجهات يمكن من خلالها أن يلعب دورا في استمرارية السلوك الفردي أو الجماعي داخل المنظمة ضمن وتيرة أهداف المنظمة الأولى، سواء كانت هذه المحددات للفرد أو الجماعة، أو ما يتعلق بالبيئة الخارجية أو البيئة الداخلية التي تحيط بالتنظيم من أجل الوصول إلى مرحلة النجاح والتغلب على الخلافات والصراعات الناتجة عن عدم فهم سلوك الموظفين والعوامل التي تتحكم فيه مما يوجهه بشكل سلبى أو بشكل إيجابى.

الفصل الثاني: جودة الخدمات و السلوك التنظيمي

- المبحث الأول: أساسيات حول جودة الخدمات
- المبحث الثاني: تقييم جودة الخدمات
- المبحث الثالث: تحقيق جودة الخدمات عن طريق السلوك التنظيمي

تمهيد

تسعى المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي إلى إثبات وجودها وذلك من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من الخدمات بهدف تلبية حاجات ورغبات زبائنها تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم، وذلك بمحاولة تحسين لكل العناصر المكونة للخدمة مما يحقق الجودة في الخدمات المقدمة، وذلك من أجل تحقيق التقدم والزيادة المستمرة في المنافسة والتميز عن منافسيها، وسنحاول من خلال هذا الفصل عرض المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول جودة الخدمة.
- المبحث الثاني: تقييم جودة الخدمة.
- المبحث الثالث: تحقيق جودة الخدمة عن طريق السلوك التنظيمي.

المبحث الأول: أساسيات حول جودة الخدمات

تلعب جودة الخدمة دورا مهما في تصميم وتسويق منتج الخدمة، حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدم الخدمة والمستفيدين، وقد استحوذت قضايا الجودة والقضايا ذات الصلة على اهتمام العديد من رجال الأعمال والندوات والمؤتمرات الدولية، كما أصبح العملاء أكثر وعيا واهتماما بالجودة، وبالتالي ظهرت مؤسسة معينة بمراقبة جودة الخدمات من جميع النواحي.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

لقد أضحى الاهتمام بالجودة اهتماما عالميا مس مختلف القطاعات والمجالات، بل إن بعض المنظمات ترسمه ضمن فلسفتها الإدارية وإستراتيجيتها التنظيمية، خاصة مع تزايد إدراك طالبي الخدمات والزبائن والمستهلكين لمستوى الجودة فيما يقدم ويعرض عليهم من سلع وخدمات.

أولا: تعريف جودة الخدمة

ليس من السهل تعريف جودة الخدمة ، وتستمد هذه الصعوبة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا للسلع المادية، ولهذا قبل تعريف الجودة يجب التطرق إلى تعريف الخدمة "هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون ذات طبيعة غير ملموسة بدرجة أكبر أو أقل تتم عند التفاعل بين الزبون والعامل الخدمة أو باستخدام موارد أو منتجات أو أنظمة مقدّم الخدمة"¹.

يعرّف كروسي فيليب الجودة أنها: "هي تطابق مع الاحتياجات أو المتطلبات ويعتمد على وضع الأشياء الصحيحة من أول مرة بواسطة جميع الأفراد العاملين"²، حيث يرى (Hradesky) أنها توقعات الزبائن ومتطلباتهم والتي تحدد من قبل الزبون والسوق وتتضمن كل المنتجات والخدمات المميزة

وهناك من يعرف الجودة أنهاك "احتياجات الزبون وليس احتياجات المصممين ولاحتياجات رجال التسويق ولاحتياجات الإدارة العامة، فهي تستند إلى الخبرة الفعلية للزبون مع المنتج أو الخدمة، وتقيس مقدار مقابلة المنتج لمتطلبات الزبون وأنها هدف محرك في سوق المنافسة إذ حدد المنتج أو الخدمة بوصفها "المزيج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة السوقية والهندسية والصناعية والصيانة في أثناء استعمال المنتج أو الخدمة والتي تكون بتوقعات الزبون"³.

أما جودة الخدمة فتعرف على أنها "تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم"⁴.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص276.

² فريد كورنيل، أمال كحيل، الجودة وأنظمة الديزو، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص14.

³ حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيات، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص23.

⁴ سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة (الفلسفة ومدخل العمل)، الجزء الثاني، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص92.

كما تعرف جودة الخدمة "أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة"¹.

وتعرف أيضا أنها "تلك الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تزيد تفريز مستوى النوعية في خدماتها".

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة حيث يرى الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنة بينما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.

ثانيا: أهمية جودة الخدمات:

لجودة الخدمات أهمية كبيرة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، وتكمن أهمية جودة الخدمات فيما يلي:

1- نمو مجال الخدمة:

إن تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، وكمثال على ذلك نجد نصف منظمات الأعمال التجارية الأمريكية يرتبط نشاطها بالخدمات، إضافة إلى ذلك نمو المنظمات المتصلة بالخدمات لا يزال مستمرا بالتوسع.²

2- ازدياد حدة المنافسة: تعد جودة الخدمة من بين المؤشرات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه.³

3- الفهم الأكبر للعملاء:

إن المستفيدين يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل في المؤسسات التي تركز على الخدمة فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.⁴

4- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمات:

يجب أن لا تسعى المؤسسات إلى جذب زبائن جدد فقط، ولكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على الزبائن الحاليين وتكسب ولائهم، وفي هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن تكلفة جذب زبون جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء زبون واحد.⁵

¹ غوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، البيان للطباعة والنشر، 1999، ص 336.

² ميسومي الجبالي، دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ديني فارس بالمدينة، 2017، ص 70.

³ هوادف فائزة، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، ص 64.

⁴ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 194.

⁵ Octave jakung- Nguéna et autres, introduction au Management de la valeur, Paris : Dunod, 2001, p40.

ثالثاً: خصائص جودة الخدمات:

تنقسم الخصائص الرئيسية لجودة الخدمات إلى نوعين التاليين

1- الجودة الفنية: يتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على موظف المؤسسة ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات وإجراءاتها المتنوعة.

2- الجودة الوظيفية :

بحيث يركز هذا النوع من المصادقة الخدمية والكيفية التي تقدم بها الخدمة وهي تتطلب التفاعل النفسي بين المؤسسة وزبائنها، ويجب أن تسعى إدارة المؤسسة لتعزيز جودة خدماتها من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة الخدمة، ومتابعة احتياجات وتوقعات المستفيدين ومن ثم القيام بإعداد تنظيم المؤسسة حول المستقبل وتحديد الأدوار الجديدة لمديري ومشرفي المؤسسة وتحقيق فوائد الإنتاجية¹.

المطلب الثاني: أهداف جودة الخدمة

إن الهدف الأساسي من تطبيق جودة الخدمة في المنظمات هو:

- انخفاض شكاوى الزبائن والمستهلكين بالنسبة لجودة السلع والخدمات المقدمة لهم.
- زيادة مبيعات الحصة السوقية والأرباح.
- زيادة الإنتاجية وتحسينها.
- تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض المخزون.
- تخفيض الأخطاء ومدة التسليم وتخفيض التكاليف.
- الارتقاء لمقياس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية.
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات أقسام المنظمة.
- كما يمكن تلخيص أهم أهداف الجودة في:
- خفض التكاليف من خلال العمل على تقليل نسبة الأخطاء وتذليل العقبات أمام العمليات الصحيحة.
- الاقتصاد في الوقت: من خلال القضاء على العمليات والوظائف التي تعمل في صالح ثقل الإجراءات الإدارية.
- تحقيق الجودة من خلال تحسين وتطوير الخدمات وتحسين صورة المؤسسة وتحقيق الأرباح والحفاظ على الاستمرارية².

¹ رعد حسن العرف، عولمة جودة الخدمة المعرفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص201.

² رايح الوافي، اثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية، قطاع العدالة نموذجاً، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019، ص157، 158.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة

حسب (1982) cehten and cahiten هناك ثلاث أبعاد لتحديد جودة الخدمة وهي¹:

- 1- الجودة المادية: تتلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.
- 2- جودة المنظمة: تتعلق بصورة المنظمة الخدمة والانطباع الذهني عنها.
- 3- الجودة التفاعلية: تمثل نتائج عمليات الخدمة وحسب (1982-1984) Gronroces يوجد ثلاثة أبعاد لتحديد جودة الخدمة وتتمثل في²:
 - 1- الجودة الفنية: تتمثل في نتائج عمليات الخدمة
 - 2- الجودة الوظيفية: تمثل البعد الإجرائي في شروط تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة.
 - 3- الصورة الذهنية للمنظمة: والذي يعكس انطباع الزبائن عن منظمة الخدمة استنادا إلى الجوانب الفنية والوظيفية³.

يمكن تلخيص وإعطاء أمثلة توضيحية للأبعاد الثلاثة من خلال الجدول:

الجدول رقم (01): توصيف محددات دالة الجودة لخدمات المنظمات

المحددات	الوصف	أمثلة توضيحية
الانطباع الذهني عن المنظمة	الصورة الذهنية الكلية للمنظمة وجاذبيتها الكلية	الخطوط الجوية المتحدة رائدة في السوق موثق فيما ومحبوبة
الجودة الفنية	مدى قدرة الخدمة على توفير الخصائص الفنية المناسبة والمكونات المادية للخدمة	إستراتيجية تسويقية جديدة مقدمة من مكتب استشاري - نقل سلع من مكان (أ) إلى مكان (ب)

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص92.

² تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص331.

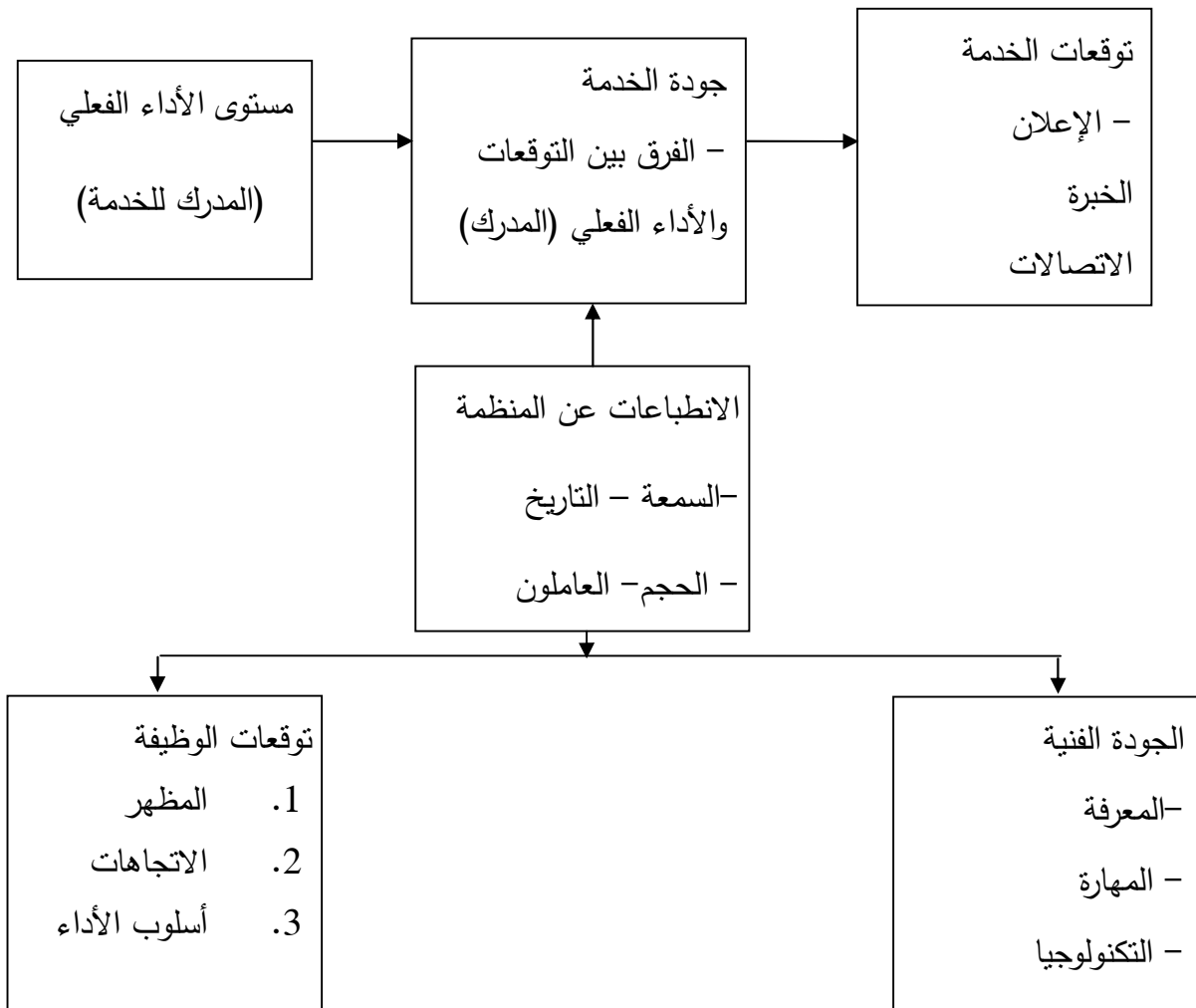
³ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق ذكره، ص93.

<p>الجودة الوظيفية</p>	<p>الطريقة التي من خلالها يتم توفير وتقديم الخدمة للزبون</p>	<p>- مظهر سلوك المضيفين والمضيفات لشركة خطوط جوية</p> <p>- طريقة عرض ومناقشة تقرير لأحد الاستشاريين.</p> <p>- مظهر وسلوك سائقي شاحنات النقل.</p>
------------------------	--	--

المصدر: ثابت عبد الرحمان، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص52.

والشكل التالي يبين الأبعاد الثلاثة الجودة الخدمة:

الشكل رقم (08): الأبعاد الثلاثة الجودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات) ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص93.

وفي عام 1985 تمكن Parasuraman وزملاءه من بلورة وتحديد المحددات الرئيسية أو الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة من خلال سلسلة من المقابلات الجماعية المتعمقة والتي وصلت من عددها إلى عشرة أبعاد في الآتي¹:

- الجوانب الملموسة في الخدمة: حداثة وجاذبية المباني والتصميم الداخلي والتطور التكنولوجي للمعدات والأجهزة وغيرها من التسهيلات المادية.

-الاعتمادية والثقة: تقديم الخدمة في الوقت المحدد والمعلن عنه، قلة الأخطاء، الوفاء، بالوعد أثناء تقديم الخدمة.

-الاتصالات: مهارات العاملين في الاتصال بالعملاء، مهارات الاتصالات والتخاطب، توفير المعلومات اللازمة.

-الاستجابة: الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء، الرد الفوري على الاستفسارات والأسئلة الاستعداد للتعاون من جانب العاملين والمسؤولين عن الخدمة.

-تفهم الاحتياجات: القدرة على تحديد احتياجات العملاء، تفهم احتياجات طالب الخدمة، تقديم وتفهم للمشكلات الخاصة.

-الوصول إلى الخدمة: ملائمة موقع سكان الخدمة كفاية أماكن انتظار السيارات، سهولة الحصول على الخدمة.

-المصداقية: السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة، الأمانة لدى العاملين مقدمي الخدمة، الصدق في المعلومات المنشورة.

-جدارة العاملين: المعرفة الكافية لعمليات وإجراءات الخدمة من جانب العاملين، المهارات المميزة في تقديم الخدمة.

-الأمان: أي الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة، الشعور بالأمان في الحصول على خدمة جيدة.

-التعاطف: وضع مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات العاملين والإدارة، توفير العناية الشخصية لكل فرد من المستفيدين من الخدمة.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص 294-296.

الجدول رقم (02): أبعاد قياس جودة الخدمات

التعريف	البعد
المعتمدية (كون الشيء، جدير بالثقة والاعتماد، إمكانية التصديق، أمانة واستقامة المزود	1- المصداقية
الخلو من الخطر (مخاطرة أو شك)	2- الأمان
لإمكانية الوصول إليه وسهولة الاتصال	3- سهولة الوصول إلى الشيء
الاستماع إلى الزبائن والمحافظة على إخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها.	4-الاتصالات
وضع الجهود لمعرفة الزبائن والتعرف الدقيق على احتياجاتهم.	5-فهم ومعرفة الزبائن
إظهار التسهيلات المادية، المعدات، الأشخاص، ووسائل الاتصالات....إلخ	6- الملموسية
القدرة على إنجاز الوعود للخدمة باعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح.	7- الاعتمادية
استجابة الإدارة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة	8- الاستجابة
امتلاك المهارات والفرحة المطلوبة	9- الكفاية
لطف (الكياسة) الاحترام، مراعاة المشاعر والصدقة للأشخاص لاتصال والودية	10- الدماثة (الكياسة)

المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، ط1، دار الحامد، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص332.

وتم دمج الأبعاد العشرة السابقة لجودة الخدمة وحصرها في خمسة أبعاد فقط بعد سلسلة من الاختبارات باستخدام أسلوب تحليل العامل، وأطلق عليها اسم نموذج جودة الخدمات ¹Servquol وتتمثل في²:

- الملموسية tangilulity
- الاعتمادية kespousiveness
- الاستجابة relialulity
- الأمان assurance
- التعاطف empalty

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 296.

²Jayaramanmunusamay, shankarchellioh and horwairmun, service qualitydelivery and Its impact customan satisfaction in the bankingsector in malaysia international journal of imoration, management and technology, vol1,1,164,2010, P400.

المطلب الرابع: قياس جودة الخدمة

تعرضت عملية قياس جودة الخدمة في السنوات الأخيرة على جدل كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد بهدف البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد والعناصر التي تعبر عن جودة الخدمة.

1- قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن: ومن طرق قياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي¹:

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

غير أن هناك بعض الانتقادات التي وجهت إلى هذه الطريقة أهمها²:

- أن عدد الشكاوي يعتمد في جزء منه على مدى سهولة تقدم الزبائن بشكاوهم فعدم وجود شكاوي ربما يعني أن الزبائن يعرفون كيفية التقدم بشكاوهم أو ليس لديهم الشجاعة للقيام بذلك.

- إن هذه الطريقة لا يعكس الأسباب الحقيقية وراء شكوى الزبائن.

- إن عدم التقدم بالشكوى لا يعني أن الخدمة تؤدي بمستوى مرتفع.

حيث يعتبر عدد الشكاوي يعتبر مقياسا هاما للخدمة رغم الانتقادات السابقة التي وجهت له والذي يمكن أن يساهم في تحسينها، لذلك يجب أن تعمل المؤسسات على توفير الملائم لترحيب وتقدير العاملين لشكاوي وتعليقات الزبائن³.

ب- **مقياس الرضا:** وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف المؤسسات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم ثم جوانب القوة والضعف بها، وهذا ما يمكن المؤسسة منتبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحسين جهودهم لمقابلة احتياجات الزبائن بشكل أفضل⁴.

¹قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 97.

²توفيق محمد الحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، ط1، دار الفكر العربي ودار النهضة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 55-56.

³توفيق محمد الحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مرجع سابق، ص 54-56.

⁴توفيق محمد الحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مرجع سابق، ص 57.

ج- مقياس الفجوة: يوضّح هذا المقياس بداية كيف تنشأ جودة الخدمة وما هي الفجوات التي يمكن أن تسبب مشاكل في تسليم الخدمة على النحو المتوقع حيث أن هذا المقياس يحود خمس فجوات يمكن أن تسبب مشاكل في تقديم الخدمة وتتلخّص هذه الفجوات فيما يلي¹:

- الفجوة 1: وتظهر هذه الفجوة نتيجة لاختلاف بين توقعات الزبائن وإدراك وتفهم الإدارة لهذه التوقعات، وتنتج هذه الفجوة من سوء تفسير الإدارة لرغبات ومحددات الزبائن للخدمة.

- الفجوة 2: تنشأ هذه الفجوة نتيجة لاختلاف بين إدراك الإدارة لما يتوقعه الزبائن والمواصفات المحددة للجودة ويطلق عليه " فجوة التصميم".

- الفجوة 3: يرجع ظهور هذه الفجوة إلى الاختلاف بين الخدمة المصممة وما تمّ تسليمه فعلا إلى الزبائن ويطلق عليها "فجوة التسليم"

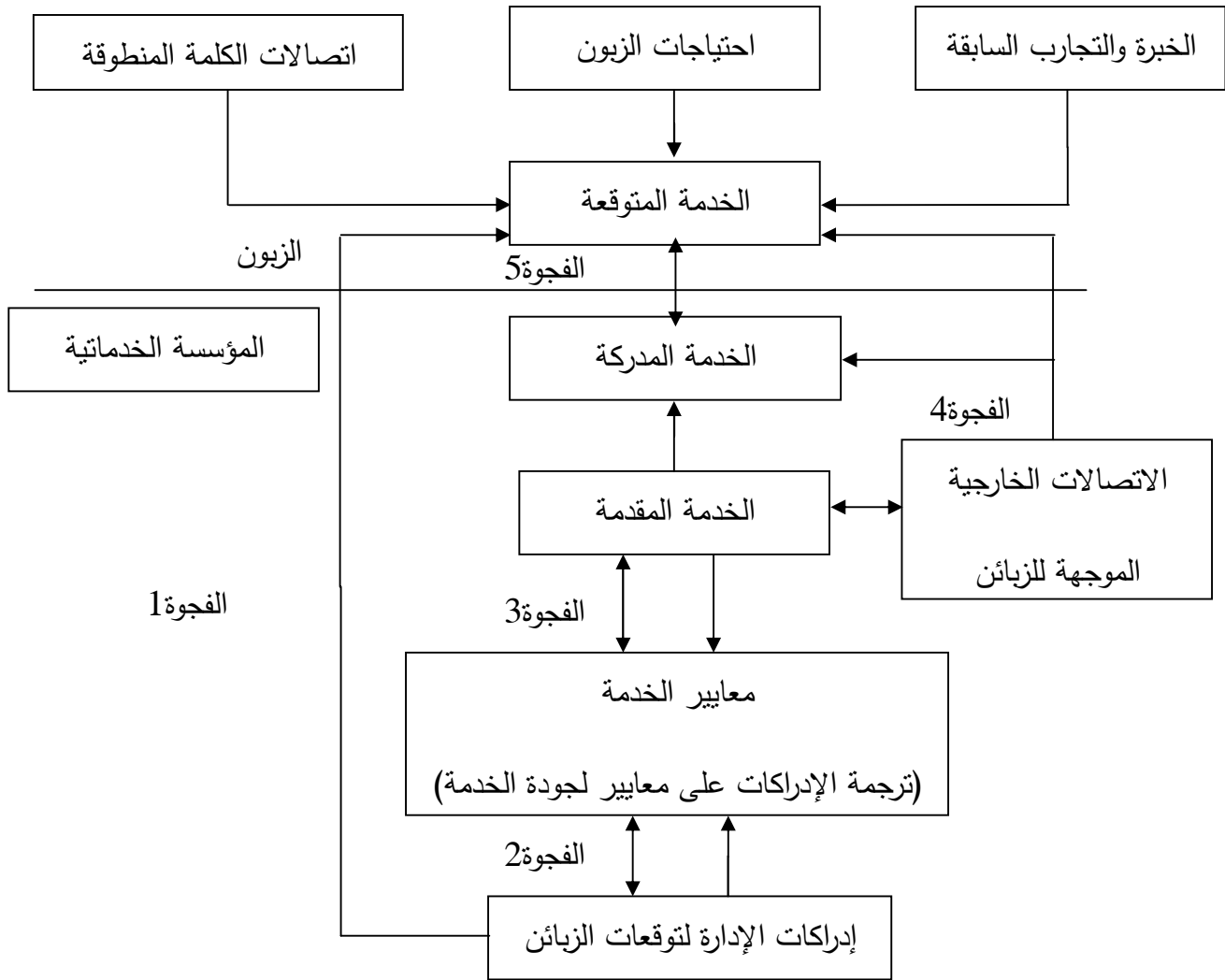
- الفجوة 4: تشير إلى الفرق بين الخدمة المقدّمة بالفعل، وبين الوعود التي تمّ تقديمها من قبل المؤسسة الخدمية من خلال الاتصالات الخارجية مع الزبائن، ويطلق عليها " فجوة الاتصالات".

- الفجوة 5: وهي الفجوة بين إدراك العملاء لمستوى الأداء الفعلي وتوقعاتهم اتّجاه جودة الخدمة ويطلق عليها "فجوة الواقع".

من خلال هذه الفجوات غالبا ما ينظر إلى جودة الخدمة على أنها ذات جودة رديئة أو منخفضة وعلى العكس من ذلك، تبدأ جودة الخدمة في التحسن عندما تقل الفجوات الخمس.
الشكل الموالي يوضّح لنا نموذج الفجوات

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

الشكل رقم (09): نموذج الفجوات الخمس لجودة الخدمات



المصدر: توفيق محمد الحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، ط1، دار الفكر العربي ودار النهضة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص59.

2- مقياس الجودة المهنية: وهي تمثل قياس الجودة من منظور مقدميها، وذلك من حيث المدخلات أو

الموارد والعمليات المطلوبة لإكمال الخدمة والنتائج التي تمثلها الخدمة في شكلها النهائي المقدم للعميل، وهذا يتم من خلال القياس المقارن أو الأسئلة الموجهة للعاملين في المؤسسة وذلك من أجل الوقوف على كافة المشاكل والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود¹.

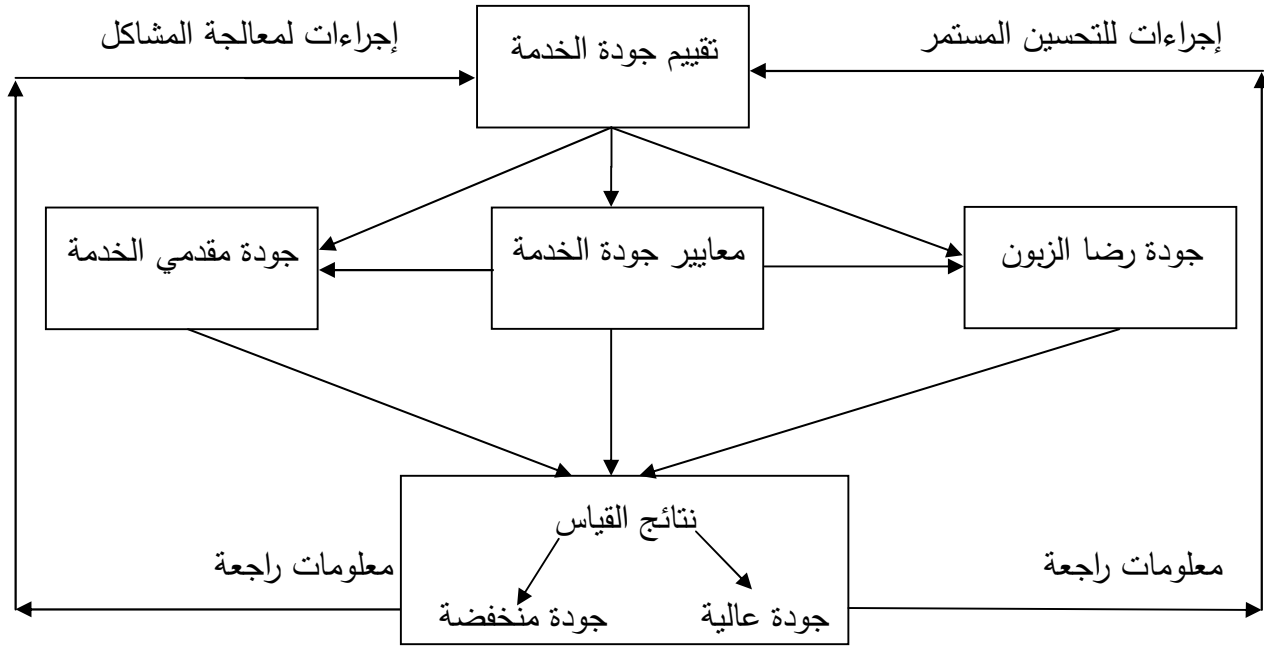
حيث يعكس هذا المقياس مدى الكفاءة والمهارة التي يتمتع بها الموظفون من أجل تلخيص الخدمة بأفضل طريقة ممكنة.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 105، 107.

3- قياس الجودة من المنظور الشامل:

رغم ما أسهمت به كل المداخل السابقة من تقدم في قياس الجودة وتقويمها إلا أنها جميعاً يغلي عليها الطابع الجزئي، حيث أدت إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة وتقويمها من وجهة نظر الزبون و نظر مقدم الخدمة (المنظمة)¹، و الشكل التالي يوضح نموذجاً شاملاً لقياس جودة الخدمة:

الشكل (10): يوضح نموذجاً شاملاً لقياس جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 108.

من خلال قياس جودة الخدمة نستنتج أن المقياس الأول: ركز على قياس جودة الخدمة من وجهة نظر العميل خاصة بعد حصوله على الخدمة بينما الثاني ركز على قياس جودة الخدمة من منظور مقدميها من حيث المدخلات والعمليات المطلوبة لإكمال الخدمة من منظور كل من العميل ومقدم الخدمة معا وبرامجهما، وهذا يتطلب الكثير من الوقت والجهد والتكاليف لدراسة وجهتي النظر لكل من العميل ومقدم الخدمة معا.

¹مرجع سبق ذكره، ص 107.

المبحث الثاني: تقييم جودة الخدمات

أصبحت عملية تقييم جودة الخدمات مسألة ضرورية وأهمية كبيرة للمنظمات من خلال الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكنهم من خلالها من معرفة مستوى جودة خدماتهم وهذا ما سيتم تقديمه في هذا الموضوع من خلال تحديد مبادئ تحسين جودة الخدمة ومن ثم هم مؤشرات تقييمها وأخيرا أهم نماذج قياس جودة الخدمة.

المطلب الأول: مبادئ تحسين جودة الخدمات

توجد مجموعة من المبادئ التي بها يتم تحسين جودة الخدمة منها ما يلي¹:

- تطوير خطوة التحسين بناء على المعايير تقييم العملاء لجودة الخدمة في توقعاتهم المعدة مسبقا
- تطوير أنظمة موضوعية لتقييم الأداء بناء على قياس الجودة والوقت وتكلفة الأداء.
- توسيع نطاق المشاركة، ليشمل جميع أصحاب المصلحة والموردين والمصممين ومقدمي الخدمات للعملاء.
- تقوية العلاقات وعلاقات الثقة بين المؤسسة وعملائها في الداخل والخارج.
- التنسيق بين جميع الإيرادات والأقسام المعنية بالخدمة مع مراعاة الجودة هي مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة.

بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمة، والتي من خلالها تعتمد المنظمة على التكنولوجيا المتقدمة وتصميم أنظمة فعالة لتحفيزها وتسعى لتقليل الأخطاء في الأداء مع العمل على تنفيذ مهارات ومعارف الموظفين من خلال التدريب المستمر لخلق أفكار جديدة جريئة.

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم جودة الخدمات

لقد اتفق الباحثون على أن العنصر العام في جودة الخدمة بغض النظر عن نوعها هو أن الجودة تعتمد على تصور العميل وبالتالي يجب أن تعمل المنظمة على البحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة التي تلبي حاجاته فالخدمة الجيدة من وجهة نظر الزبون هي التي تتفق مع توقعاته لذا يجب على المؤسسة أن تتعرف على المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم وتتمثل أهم هذه المؤشرات في²:

1- الموثوقية: أي قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة، أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليه، ويكون بدرجة عالية من الدقة والصحة.

¹ محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2009، ص ص 70-77.

² نزار عبد المجيد البرراري، لحسن عبد الله باشيرة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة (مفاهيم وأسس وتطبيقات)، مرجع سبق ذكره ص ص 570-571.

- 2- مدى إمكانية وتوفير الحصول على الخدمة: أي أن الخدمة المقدّمة يجب ألا يحدّها عائق وإنما توفرها في الوقت المناسب، والمكان الذي يرغبه العميل وهل من السهل الوصول إلى مكان تلقيها .
- 3- الاستجابة: هي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات المستفيدين والاستجابة لشكاوهم و العمل على حلها بسرعة وكفاءة بالشكل الذي يقنع المستفيدين بأنهم محل تقدي واحترام من قبل المؤسسة التي يتعاملون معها.¹
- 4- الكفاءة والجدارة: وتتعلّق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهارتهم وقدراتهم على التحليل والاستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد وكثيرا ما يلجأ العملاء إلى الشهادات العلمية ومصادرها والخبرات العلمية للتعامل مع مقدمي الخدمة لأنه بفضل تلقي الخدمة من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسميا.
- 6- الملموسية: تشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الاتصال معهم، وفي كثير من الأحيان يلجأ العميل إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية².
- 7- الأمان: أي توفير الخدمة للعميل في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ أن العميل يميل قدر الإمكان إلى تفعيل المؤسسة التي توفر درجة أفضل من الأمان، ويلاحظ أن الأنظمة والقوانين في دول العالم تركز على الجوانب الأمان مثل منع السرقات وحوادث الاعتداء.
- 8- المصدقية: إن بعد مصداقية المؤسسة هو بعد مهم في تحقيق الجودة أي مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للعميل، وهنا تبرر مصداقية المؤسسة في مدى تلبية وتحقيق ما وعدت به.
- 9- الاتصالات: إن تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل هو من الأبعاد التي تصب في تحقيق الجودة، بحيث يتيح المناقش وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلّق بالعمل وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، ويتيح أيضا للعميل لإيصال أفكاره وآراءه إلى المؤسسة وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية الإنتاجية³.

¹ بوعنان نور الدين، جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007.

² حمزة كواديك، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة المدية، المجلد 4، العدد 1، جوان 2011، ص130.

³ سوسن شاكور مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم) ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 50-51.

المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة

إن الارتقاء بجودة الخدمة وتحسين مستوياتها يتطلب وجود نماذج مقاييس كمصادر ومعلومات مقيدة للإدارة من أجل الاعتماد عليها في قياس مستوى الجودة في الخدمات ومنه سوف نعرض النماذج المختلفة لقياس جودة الخدمة.

1- نموذج النتائج والعمليات:

يقوم هذا النموذج على قياس جودة الخدمة على أساس مكوناتها المتمثلة في النتائج والعمليات فالنتائج تشير إلى أداء الخدمة بشكل نهائي في الوقت والمكان المناسبين، أما العمليات فيقصد بها التفاعل القائم بين مقدم الخدمة والعميل طالب المنفعة وهو ما يمثل الخدمة الوظيفية، وبناءا عليه فحسب هذا النموذج فإن جودة الخدمة تنصب على أداء الخدمة، وعلى التفاعل والعلاقة بين الطرفين إلا أنه لا يعتبر كافيا من حيث التصميم والقياس وذلك لسببين رئيسيين:

- يركّز بصفة أساسية على عمليات الخدمة بدلا من التركيز على الأبعاد الكمية.
- لم يقدم مقياسا محددا يمكن الاعتماد عليه في التطبيق العملي لقياس وتقييم جودة الخدمة¹.

2- نموذج أبعاد وعناصر جودة الخدمة:

يتم قياس جودة الخدمة في ظل هذا النموذج بالاعتماد على أبعاد الجودة وعناصرها الأساسية وبالرغم من صحته، إلا أنه لم يجد القبول الكافي ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين:

- الاختلافات القائمة حول أبعاد جودة الخدمة، حيث اعتبرها البعض في ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:
- **الجودة المادية:** وتشير إلى التسهيلات المادية المعدّات العاملين، مستوى التكنولوجيا.
- **جودة المنظمة:**والمتمثلة في انطباع العام.
- **الجودة التفاعلية(جودة العمليات):** وتعكس درجة الاحتكاك بين مقدم الخدمة والمتقيد منها، والبعض الآخر اعتبرها في خمسة أبعاد وهي: الكفاءة، السمعة والمصدقية، أسلوب التعامل، الثقة الاعتيادية.
- عدم تقديم مقياس كمي واضح يعتمد عليه في قياس أبعاد وعناصر جودة الخدمة.
- يركّز على الجانب النظري والأكاديمي مع افتقار التطبيق الواقعي لأفكار هذا المدخل².

3- نموذج تحليل الفجوات (servquol):

ينسب هذا المدخل إلى (parasuramanet et al, 1985) وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات و الإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمس الممثلة لمظاهر جودة الخدمة المشار إليها سابقا.

¹ أسماء روتال، جودة الخدمات المصرفية وآثارها على التنافسية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، ص60.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، مرجع سبق ذكره، ص ص 293-294.

إن توقعات الزبون تمثل المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما، يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوق يحصل عليها، أما إدراكاته فتمثل الخدمة كما قدمت له فعلياً¹.

أما الفجوات التي يمكن أن تستخلص من هذا النموذج، فتمثل فيما يلي:

الفجوة 1: وتنتج عن الاختلاف بين ما يرغب الزبائن وما تفتقده المؤسسة الخدمية أنه رغبة الزبائن وفي حالة وجود فجوة سلبية، فإن هذا يشير على عجز المؤسسة عن معرفة وتفهم حاجيات ورغبات الزبائن من خلال توقعاتهم والعكس صحيح.

الفجوة 2: وتنتج عن الاختلاف بين ما تفتقده المؤسسة أنها رغبة الزبون وبين ما تقوم المؤسسة بأدائه فعلياً وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يعني أنه بالرغم من إدراك المؤسسة لتوقعات الزبائن، فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن.

الفجوة 3: تظهر سبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يعني اختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن، وبين ما تدرکه المؤسسة وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمات أو عدم وجود دافعية عندهم لتقييم الخدمة وفق المواصفات المخططة والعكس صحيح.

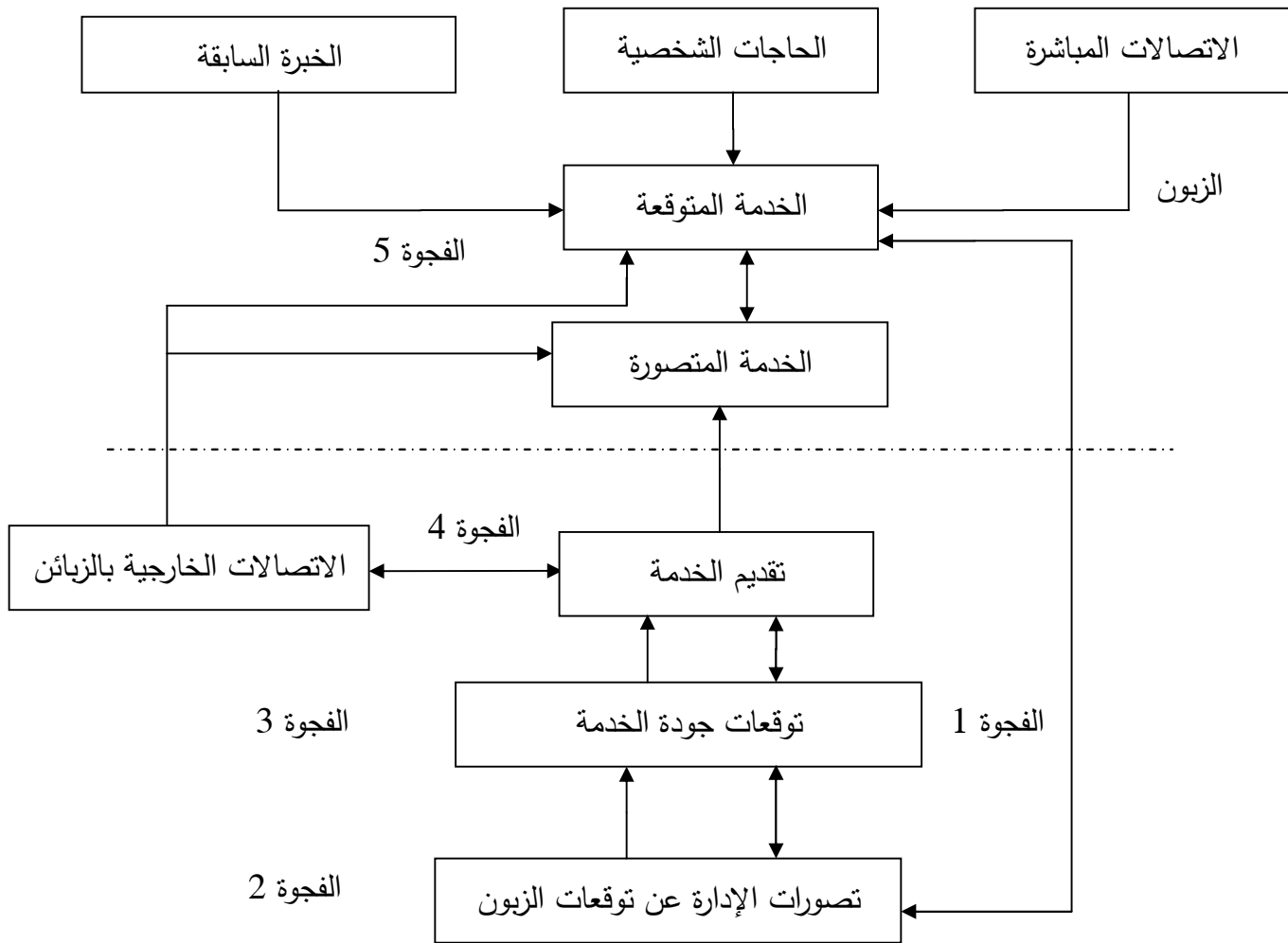
الفجوة 4: وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في المؤسسة، والعكس صحيح.

الفجوة 5: هي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة وتكوين انطباعات سيئة عن المؤسسة الخدمية.

يبين الشكل 11: نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة

¹ قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الشكل رقم (11): نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، مرجع سبق ذكره، ص 284.

4- نموذج أداء الخدمة (SERVQUAL)

ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992 إلى كل من الباحثين كرونين وتاييلور Taylor Cronin، وقد جاء هذا النموذج نتيجة الانتقادات التي وجهت من طرفهم إلى نموذج الفجوات خاصة المتعلقة بالتوقعات ترفض ذكره الفجوة بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون، أي التركيز على إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ويعتبر أحد الأدوات الفعالية التي يمكن أن تساعد على إظهار جوانب القصور في مستوى جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر المستفيدين، فهو يتميز بالبساطة من حيث القياس والتحليل بالإضافة إلى زيادة درجة الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق فهو يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال وجهة نظر الزبائن وأنه يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية جودة الخدمة = الأداء الفعلي¹.

¹صليحة رقاد، محاضرات في جودة الخدمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2016، ص51.

المبحث الثالث: تحقيق جودة الخدمات عن طريق السلوك التنظيمي

ازدادت أهمية جودة الخدمة المقدمة للزبائن كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في البنوك ، وأصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات التي تقدم إلى الزبائن، وأصبح مستوى جودة أداء الخدمات البنكية أحد الأسلحة التنافسية في تأمين الاستمرار والنمو لمؤسسات الخدمات.

المطلب الأول: جودة الخدمة البنكية مميزة تنافسية

تعد جودة الخدمة البنكية سلاحا تنافسيا فاعلا أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة رئيسية لتمييز خدمات البنك عن منافسيه لتحقيق ميزة تنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة في البنك عدة مقومات أهمها: استلهاهم حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك، أي اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل استراتيجيات البنك، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات البنكية وجعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك، وأيضا اختيار وتدريب وحفز العاملين من أجل تقديم أداء متميز، والبنوك يمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات بنكية عالية الجودة ، واكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء العملاء ودفعهم الاستمرار في التعامل مع البنك وتقليل حساسيتهم لأسعار الخدمات التي يقدمها البنك.

كما يسمح ذلك أيضا من تحقيق قدر أعلى من للأرباح و الحصول على نصيب أكبر من حصة السوق وانخفاض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والحفاظ على العاملين والرفع من كفاءتهم.

إن تقديم خدمة بنكية ذات جودة مميزة يتيح للبنك إمكانية رفع أسعار خدماته، واستخدام هذه الزيادة في مكافأة العاملين مثلا أو زيادة ميزانية التدريب وزيادة البحث و التطوير للخدمات البنكية التي يقدمها، ولتطوير الوضع التنافسي في السوق أو تقديم خدمات عالية الجودة و بمواصفات مميزة عن تلك الخدمات التي يقيمها المنافسون وهذا يترتب عليه تعزيز المركز التنافسي أيضا، والواقع أن التقديم خدمات بنكية عالية الجودة يحقق رغبات جميع الأطراف المرتبطة بالبنك، كإدارة والمساهمين و العاملين و العملاء فالإدارة تسعى إلى تحقيق النمو و الزيادة الأرباح و المساهمون يسعون إلى زيادة العائد على الأسهم، أما العاملون يسعون إلى الحصول على أجور ومكافآت أعلى، والعملاء يسعون للحصول على خدمات أفضل وأحسن، والكفيلة بتحقيق كل هذه الرغبات هي الخدمة المتميزة عالية الجودة.

وحقيقة الأمر أن التوجه نحو تقديم خدمات ذات جودة متميزة يبدأ بالتوجه نحو المستهلك على أنه محور نشاط البنك وغايته، فالحاجة إلى تميز الجودة تتبع من المستهلك ويحققها البنك على أرض الواقع عندما يفهم التميز كما يعنيه وبيتيه المستهلك، حيث تعبر جودة الخدمة البنكية عن الميزة التنافسية التي يحملها البنك إذا

كانت تحقق حاجات ورغبات العميل وتوافق توقعاته، ويجدها في وقت الاحتياج ودون عناء وتحمل له قيمة مضافة.

صنف بعض الباحثين توجهات عملاء البنوك في تعاملهم معها إلى توجه نحو السعر أو التوجه نحو المكان أو التوجه نحو الأشخاص بالبنك، فالعميل قد يعتمد في تعامله مع البنك بشكل رئيسي على سعر الخدمة المقدمة له ، أو يتعامل مع البنك الذي تربطه بالعاملين علاقات قوية، ويمكن لأي من هذه الأمور أن تعزز الميزة التنافسية للبنك.

فالبنك الذي يقدم خدمات عالية الجودة بنفس الأسعار التي تقدمها البنوك المنافسة، فإنه يتميز عنها بجودة خدماته حتى وإن وضع لخدمته سعر أعلى من المنافسين فإنه يكون أيضا متميزا ويبقى العميل مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل هذا التمييز.

ويمكن للمكان الذي يتواجد فيه البنك أو المكان الذي تقدم فيه الخدمة أن يكون مصدرا لميزة التنافسية، ولا يتحول العميل عن هذا المكان إلا إذا أُجبر على ذلك، وللحفاظ على هذه الميزة التنافسية لابد من قيام البنك باستغلال التقنية المتقدمة في مجال تقديم الخدمات البنكية، ويمكن لكفاءة العاملين بالبنك ومودتهم وعلاقتهم بالعملاء أن تكون ميزة تنافسية وتتحقق هذه الميزة، عندما يتكفل العاملون بالبنك بالعملاء ويستجيبون لهم بشكل إيجابي وكفاء ويعاملونهم باحترام وأدب وقيمون علاقاتهم على أساس مبني على الثقة، وإذا لم يحقق البنك ميزة تنافسية فإنه سوف يكون في وضع تنافسي ضعيف مقارنة بالبنوك التي تتميز بخدمات عالية الجودة.

وبزيادة حدة المنافسة أصبح من الضروري التركيز على إشباع حاجات رغبات الزبون ومحاولة إبعاده من خلال الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة له والاحتفاظ به وكسب رضاه، ويعرف الرضا بأنه مستوى من الإحساس ناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه الزبون وبين توقعات هذا الزبون، حيث تسعى المنظمات الرائدة إلى التنبؤ باحتياجات الزبائن باستخدام أساليب عملية مدروسة سعيا منها للاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد¹.

ويمكن تلخيص المزايا التي تعود على المنظمات الخدمية في تحسين جودة خدماتها في الآتي:

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.
- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات البنكية.
- أن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تتيح الفرصة أمام البنوك لتقاضي أسعار وعمولات أكبر وبالتالي زيادة الأرباح.

¹ ابن لخضر بن كروش، دور الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة البلدية، 2015، ص196.

- أن الخدمة المتميزة تزيد قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وزيادة الحصة السوقية.

بالإضافة إلى ما سبق من مزايا يمكن إضافة أن الخدمة البنكية ذات الجودة العالية تجعل من عملاء البنك بمثابة مندوبي البيع في توجيه وإقناع عملاء جدد من الأصدقاء والزملاء¹.

المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بجودة الخدمات

توجد علاقة واضحة وقوية بين رضا العاملين وبين جودة الخدمة المقدمة و كذلك على أداء العاملين، فالرضا الوظيفي يتحقق عندما يتم توفير كافة حاجات ورغبات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية، حيث أن هناك اتفاق من طرف رواد الجودة الأوائل (Crasly Juan Deming) على أن مبدأ تطبيق الجودة يحتاج إلى الجهود ومشاركة جميع العاملين في المنظمة، كما تضع منهجية الإدارة الشاملة رضا العاملين بجانب رضا الزبائن من خلال مبدأ التركيز على الزبون، وتعدهم زبونا داخليا يجب تحقيق رضاه أولا عن المنظمة حتى يتمكن من تقديم خدمة ذو جودة وتميز تحقق رضا الزبائن ، وبهذا تعتبر القوة العاملة متغير مستقل المسؤول الرئيسي عن تحقيق الجودة ورضا الزبائن اللذان يعتمدان عليه، كما يعتبر الرضا الوظيفي من مرتكزات فلسفة إدارة الجودة الشاملة الرامي إلى تحسين الأداء وكسب رضا العميل وتحقيق تطلعاته، لذلك إذا أرادت إدارة المنظمات تحسين مستويات جودة الخدمات الخارجية عليها تحسين جودة الخدمات الداخلية أولا، لأن جودة الخدمات الداخلية تنعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات الخارجية المقدمة للعملاء من خارج المنظمة ، كما أنها تؤثر على الصورة الذهنية للمنظمة وعلى منتجاتها في أذهان وعقول العملاء².

¹بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد3، ص 260

²أيوب صكري، أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة قاصدي مرباح ، المجلد 3، العدد2، 2017، ص 200.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن تلخيص هذا الفصل أن من أهداف المؤسسات الخدمية هو اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم والخدمة هي أفضل وسيلة لتحقيق كفاءة المنظمة في إرضاء زبائنهم، كما أن مفهوم الجودة في الخدمات متعلق بمدى قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات العملاء حسب توقعاتهم، بحيث تعتبر سلاحا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة لأنها تحقق لها ميزة تنافسية في مجال نشاطها، وتقييم جودة الخدمة يعتمد على مؤشرات مرتبطة بخصائص الخدمة التي تعتبر بأن العميل فيها المحدد لمدى جودة الخدمة من عدمها.

وحتى تتمكن المنظمة من كسب زبائنهم والمحافظة عليهم يجب عليها أن تعمل على تقديم الخدمات في المستوى الذي يطلبه، وإن لم تستطع عليها بالبحث عن كل ما يعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة وذلك من خلال اعتمادها على مجموعة من النماذج لقياس مستوى الجودة حتى لا يؤدي إلى فقدان العملاء، حيث نستنتج أن نجاح وبقاء هذه المؤسسات مرتبط بتقديم خدمات متميزة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر

السلوك التنظيمي

- : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
- : ر المنهجي للدراسة
- : عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

تمهيد :

بعد تناولنا في القسم النظري من هذا البحث للسلوك التنظيمي وأثره على تقييم جودة الخدمات المقدمة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك من خلال قيامنا بدراسة ميدانية في بنك بدر (BADR)، ومحاولة التعرف على أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمة المقدمة، ولتدعيم هذه الدراسة قمنا بتقديم بطاقة فنية للتعريف بالبنك، ثم عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية في بنك بدر (BADR).

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

سننطلق في هذا المبحث إلى تقديم بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وذلك من خلال التعرف عليه وعلى مهامه.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR .

سنحاول في هذا المطلب التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وذلك من خلال إعطاء لمحة عنه والتعريف بمهامه وشرح الهيكل التنظيمي له.

أولاً: تعريف البنك

بنك الفلاحة و التنمية الريفية هو مؤسسة مالية وطنية تتمتع بقانون البنك التجاري، أنشئ بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982، وقد تولد عن إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري-BNA- حيث استندت إليه مهام المساهمة وفقاً لسياسة الحكومة في تطوير القطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية، الحرف اليدوية وكذا الصناعات الزراعية، وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة في الريف أيا كان نوع نشاطها . وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس المال قدره 22 مليار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض.

في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك، وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية المتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع الادخار بنوعيهما بفائدة و بدون فائدة و المساهمة في التنمية.

وقد تكون البنك في بداية مشواره من 140 وكالة متنازل عليها من طرف البنك الوطني الجزائري - BNA - أما اليوم فقد أصبح يحتضن 286 وكالة و 41 مديرية جهوية، حيث يشغل بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف.

وهو شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 33 مليار دينار جزائري، وبميزانية قدرت أواخر سنة 1999 بـ 426 مليار دينار.

ثانيا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية حسب قانون تأسيسه بتنفيذ كل العمليات البنكية ومنح الائتمان بكل أنواعه ، وهو يعطيا امتياز للمهن الفلاحية والريفية بمنحها قروضا بشروط أسهل وضمانات أخف، ومن وظائفه الأساسية:

- تمويل هياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع.
- تمويل هياكل وأنشطة الصناعات التقليدية، والحرف التقليدية، والحرف الريفية.

وبصفة عامة يقوم البنك بوظيفتين أساسيتين هما: (يأتين يؤتمن) وهو بدوره يأتين الذين يحتاجون المال (منح الائتمان) لتسيير أعمالهم وبذلك يجنبهم الانتظار ويأمل أن تأتيهم الإيرادات المتوقعة.

ووفقا للقوانين و القواعد التي يتعامل بها في المجال البنكي و المصرفي، بنك الفلاحة و التنمية الريفية

BADR وكالة الطاهير مكلف بمايلي:

تنفيذ جميع العمليات البنكية و الإعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.

- تطوير الموارد و هذا بفتح الحسابات دون تحفظات كبيرة أو حدود.
- إنشاء خدمات جديدة.
- تطوير شبكاته و معاملاته النقدية.
- التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة (التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة).
- تسيير الموارد النقدية بالدينار والعملة الصعبة بطرق ملائمة.

وفي إطار سياسة الإقراض يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب :

- تطوير قدرات تحليل المخاطر.
- إعادة تنظيم القروض.
- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الهيكل التنظيمي يعبر عنه أيضا بالتنظيم الهيكلي وهو عبارة عن الشكل أو الصورة التي تعكس كيان المؤسسة بما فيها من ترتيبات وأجزاء.

إن هيكل المؤسسة يمثل تصميم أساسي لعلاقات العمل داخل المؤسسة، ويعتمد هذا الهيكل على النشاط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والذي يشمل على تحديد وترتيب الوظائف اللازمة وتوزيع المسؤوليات لتحقيق هدف المؤسسة ويكون ذلك على شكل وظائف متعددة تتدرج في مستوى مسؤولياتها واختصاصاتها.

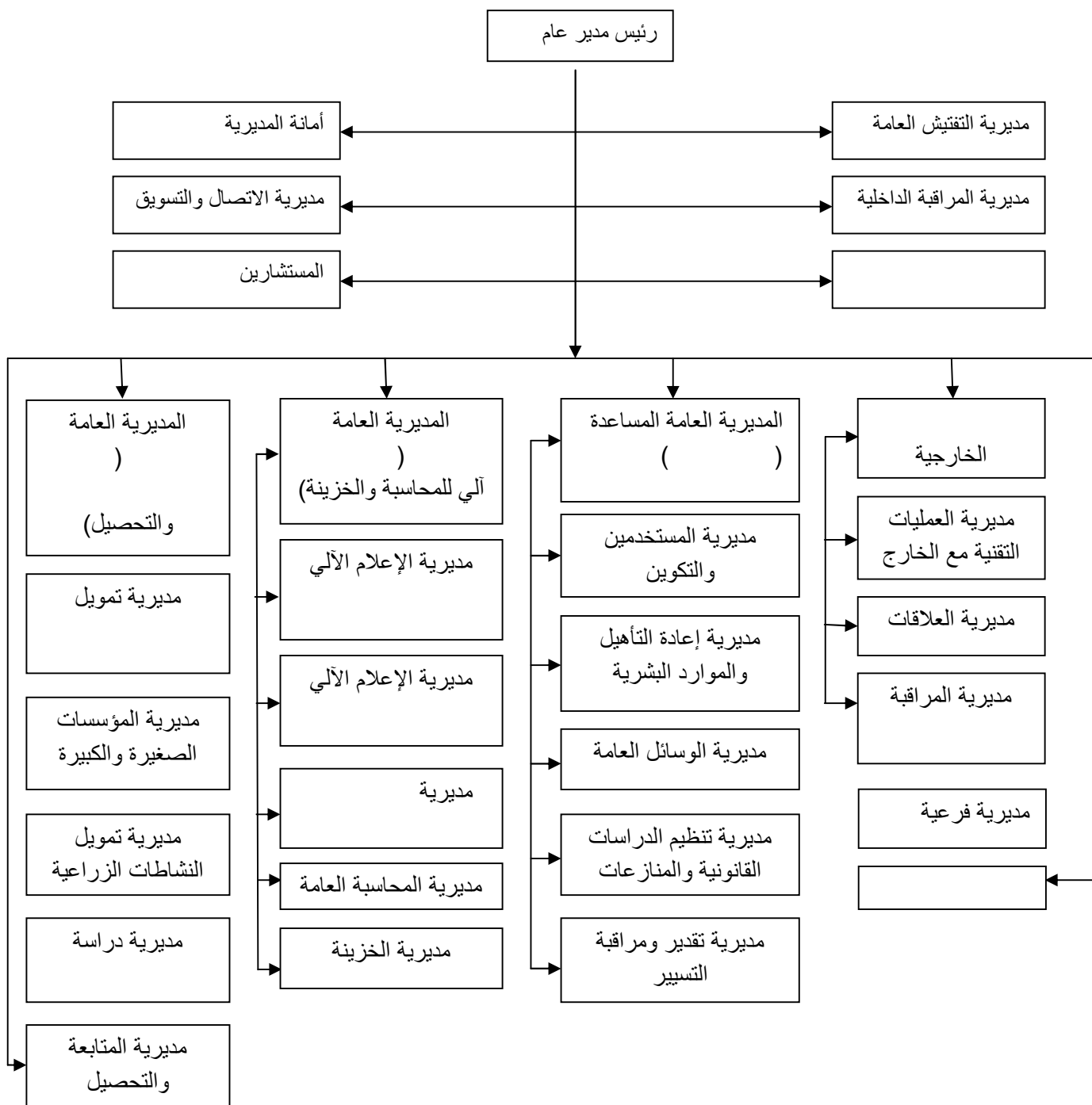
إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، والسير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها.

أولاً: الهيكل التنظيمي لبنك BADR على مستوى الجزائر العاصمة

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ذو شكل هرمي حيث له شبكة واسعة من الوكالات التي تنتزع على كافة التراب الوطني، للتقرب أكثر من عملاءها، ويبلغ عددها حوالي 310 وكالة.

والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى الجزائر العاصمة.

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثيقة مقدمة من بنك بدر وكالة الطاهير BADR

وحسب تنظيم البنك يشرف على هذه الوكالات مديريات فرعية تتولى مهمة تنظيم وتسيير الوكالات التي تقع في منطقة عملها، وغالبا ما تكون ولائية، ويبلغ عددها هي أيضا 41 مديرية جهوية، كما تشرف عنده المديريات مديريات مركزية يبلغ عددها 21 مديرية مركزية، ونجد في أعلى الهرم الإدارة العامة التي تتكون من

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

ثلاث مديريات عامة مساعدة وقسم للعلاقات الخارجية التي تشرف دورها على مديريات سابقة الذكر، ويشرف على البنك في قمة الهرم مدير عام، كما يساعده نائبان ومستشاران الذين يشكلون الهيئة العليا في البنك.

ثانيا: التعريف بوكالة BADR الطاهير

تحتوي ولاية جيجل على خمس وكالات: الوكالة المركزية بجيجل، وكالة الطاهير، وكالة العوانة، وكالة ميله، وكالة تاكسنة تحت رئاسة المجمع الجهوي للاستغلال جيجل.

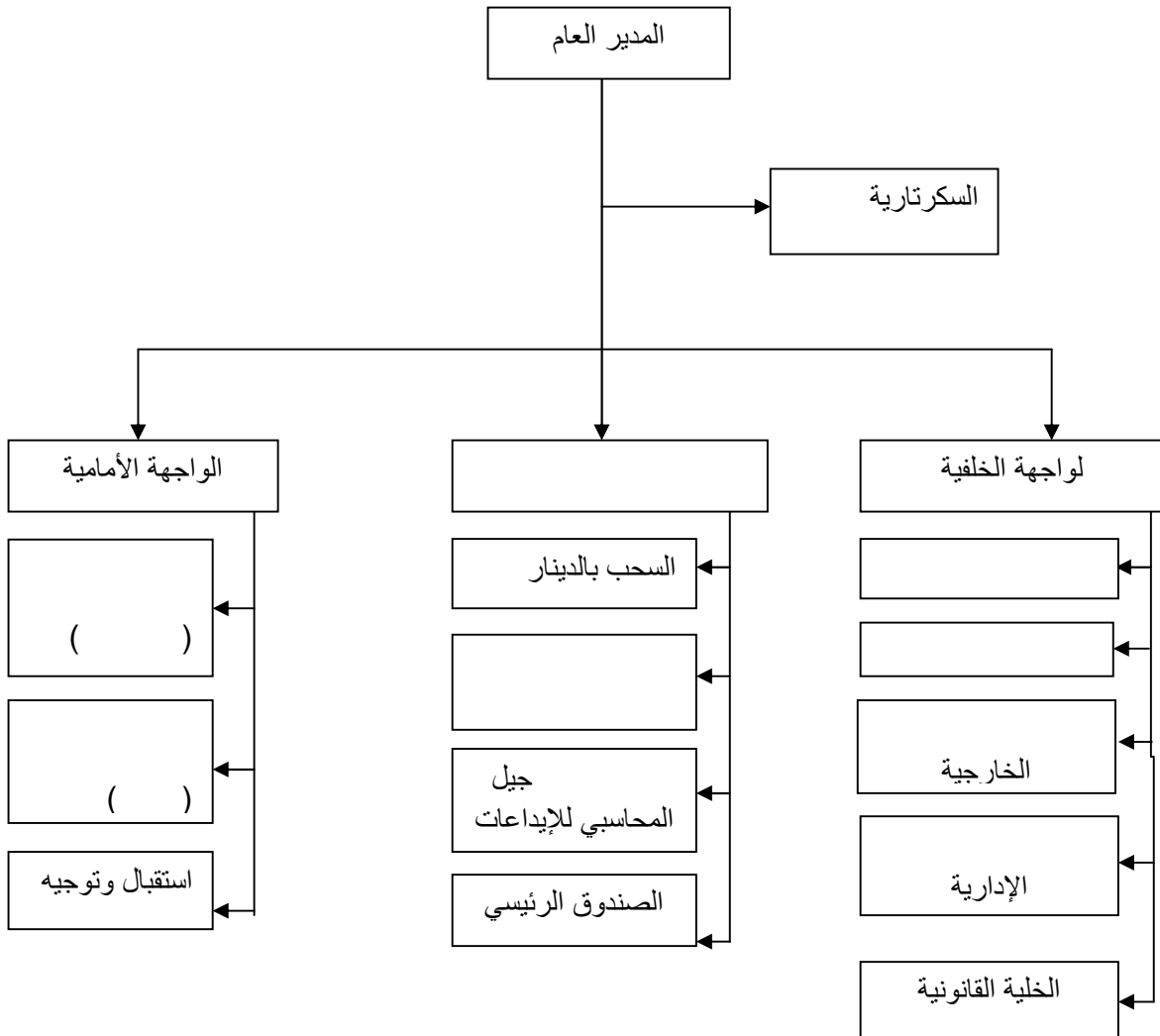
وبما أن مقر تربصنا كان وكالة الطاهير، فهي خلية تقدم عمليات بنكية لصالح الزبون، كما أنها مكلفة بتطبيق السياسة التي ترسمها المديرية العامة للبنك التي تساعد في تأييد الشبكات البنكية، ومن أهم أدوارها نجد:

- استقطاب أكبر عدد من الزبائن باقتراح لهم خدمات ومنتجات بنكية والسماح لهم بالاستثمار.
- دراسة عملياتهم الشخصية والمهنية مع منحهم التحفظ والتسهيلات.
- تمويل المؤسسات (قروض الاستغلال، قروض الاستثمار، قروض ANSEJ ، ANGAM ، CNAC ، القروض العقارية البناء الريفي).
- كما تقوم بإعلام، نصح، توجيه ومساعدة الزبون في مجال الأعمال المالية، الصناعية والتجارية.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لوكالة الطاهير

بغرض تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف مصالح وأقسام وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالطاهير فإن الإدارة العامة للبنك اعتمدت هيكلا تنظيميا يضم ما يلي :

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لوكالة الطاهير



المصدر: الوثائق الداخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

دراسة مناصب العمل:

❖ مدير الوكالة: (Le Directeur) هو أول مسؤول بالوكالة، تتمثل مهمته في إعطاء الأوامر واتخاذ

القرارات اللازمة للتسيير الحسن، ومن بين أدواره:

- ✓ التمثيل على المستوى المحلي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- ✓ السهر على تطبيق التنظيمات السارية المفعول.
- ✓ يتلقى وينصح العملاء المهمين للوكالة عند القيام بعمليات معقدة.
- ✓ يقود ويسيطر على تنفيذ خطط العمل المتفق عليها.

- ❖ الأمانة: للمدير أمانة تتكلف بما يلي:
 - ✓ تقوم بالرد على الاتصالات الهاتفية من مختلف المتصلين.
 - ✓ تقوم ببرمجة مواعيد الاجتماعات واللقاءات بالإضافة إلى مختلف الزيارات.
- ❖ الواجهة الخلفية: تتضمن عدة مصالح:
 - ✓ مصلحة القروض: هي مصلحة تتكفل بدراسة مختلف الملفات ومتابعتها، وتتكون من شخصين على الأقل وذلك حسب حجم المؤسسة وأهمية المصلحة، توفير ضمان للمقاول للمشروع المراد تنفيذه مع المراقبة المستمرة من طرف البنك، تسيير ملفات القروض المتمثلة في (ANSEJCNAC, RFIG, ANGEM)، تسريح المبالغ المالية لفائدة الزبون من أجل تنفيذ المشروع. DEBLOCQGE)
 - ✓ مصلحة وسائل الدفع: هي مصلحة يترأسها نائب المدير مهمته القيام بالتحويلات المالية سواء اليدوية كانت أو الإلكترونية (المقاصة الإلكترونية) بالإضافة إلى طلب إعداد بطاقات الدفع والسحب من المديرية المركزية للزبائن، وإعداد طلبات دفاتر الشيكات.
 - ✓ مصلحة الشؤون الإدارية والمحاسبية: تقوم بعملية التدقيق ومراقبة العمليات المنجزة من طرف باقي المصالح، العمليات البنكية (السحب، الإيداع، التحويلات، الاقتطاعات)، استخراج الجدول الخاص بالرقم السري لكل موظف.
- ❖ الخلية القانونية: تقوم بمتابعة الملفات المتعلقة بالمنازعات مع الزبائن بجميع أشكالها خاصة المتعلقة بعدم تسديد القروض أو الضرائب من طرف الزبائن، حضور جلسات المحاكمة القضائية للزبون.
- ❖ قطب المعاملات: يتكون من أربعة شبائيك وهي:
 - ✓ شباك السحب والإيداع بالدينار.
 - ✓ شباك السحب والإيداع بالعملة الصعبة.
 - ✓ شباك الإيداع بالدينار.
 - ✓ عملة الصرف
- ✓ الصندوق الرئيسي: مكلف بكل العمليات التي تتم بدفع شكات للتخليص والشيكات البنكية المأمور بها في حدود المبلغ المتاح، ايداع وسحب مبالغ مالية أكثر من 100.000.00 دج.
- ❖ الواجهة الأمامية: يترأسها الناظر وهي مصلحة فيها مجموعة من الشبائيك وهم:
- ❖ المكلفين بالزبائن مؤسسات: يسهرون على الاتصال المباشر بالزبائن وأصحاب المؤسسات والتجار ويلعبون دور الوساطة بين الزبون والمصالح الخلفية.

- ❖ **المكلفين بالزبائن أفراد:** يسهرون أيضا على الاتصال المباشر بزبائن الأفراد والعائلات ويلعبون دور الوساطة بين الزبون والمصالح الخلفية مثلا: فتح الحسابات... الخ .
- ❖ **مصلحة الاستقبال والتوجيه:** يستقبل ويوجه الزبائن عبرمختلف مصالح البنك.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة :

يهدف هذا المبحث إلى توضيح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق إلى إعداد وتصميم أداة الدراسة، وهذا من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وبعدها ننتقل مباشرة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

المطلب الأول : حجم ونوع العينة ومنهجية الدراسة :

أولاً : مجتمع الدراسة :

بهدف التعرف على أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة ، شمل مجتمع الدراسة جميع الزبائن الوافدين إلى بنك BADR وكالة الطاهير، سواء كانوا أفراد، عائلات، أو ممثلي مؤسسات عمومية خلال فترة الدراسة من شهر 01 أبريل 2022 إلى غاية نهاية شهر 30 ماي 2022.

ثانياً : عينة الدراسة :

نظرا لكبر مجتمع الدراسة قمنا بأخذ عينة عشوائية تضم 70 فردا من الزبائن الذي تعاملوا مع بنك BADR، وقد قمنا بتوزيع 70 استبيان بطريقة عشوائية، استرجعنا من خلال 55 استبيان وإلغاء 15 نظرا لعدم استرجاعها والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (03): الإحصائيات الخاصة بالاستبانة.

الاستبيانات	التكرار	النسبة المئوية
عدد الاستبيانات المسترجعة	55	78.6%
عدد الاستبيانات غير المسترجعة	15	21.4%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم توزيع 70 استبيان على عينة الدراسة وتم استرجاع 55 منها أي بنسبة 78.4%، فيما لم يتم استرجاع 15 استبانة أي بنسبة 21.4% من الاستبيانات الكلية الموزعة.

المطلب الثاني : إعداد وتصميم أداة الدراسة :

بعد إكمال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري وإسقاط جوانب الموضوع بطريقة علمية تم تحديد أداة الدراسة وكيفية إعدادها وتصميمها.

أولاً: أداة الدراسة:

تم الاستعانة بالاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات لأنها أكثر ملائمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ومعرفة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة في بنك BADR وكالة الطاهير، وقد تم تصميم الاستبيان اعتماداً على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ثانياً : تصميم الاستبيان :

في هذه المرحلة قمنا بتحديد عدد العبارات ووضعها للوصول إلى إجابة عن إشكالية الدراسة، حيث احتوى الاستبيان على 35 عبارة مقسمة إلى جزئين : الجزء الأول مخصص للبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتضم 5 عبارة، والجزء الثاني متعلق بالبيانات التطبيقية ويضم 30 عبارة ، ويغطي الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية هي :

1.القسم الأول : ويتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وهي : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل والمهنة.

2.القسم الثاني : خصص هذا القسم لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وهي مقسمة إلى محورين :

المحور الأول : خاصة بأبعاد السلوك التنظيمي والذي يحتوي على عبارات مخصصة كما يلي :

- بعد التعلم وتضم العبارات المرقمة من 1 إلى 3.
- بعد الاتجاهات وتضم العبارات المرقمة من 4 إلى 6.
- بعد الدافعية وتضم العبارات المرقمة من 7 إلى 9.
- بعد الشخصية وتضم العبارات المرقمة من 10 إلى 12.
- بعد الإدراك وتضم العبارات المرقمة من 13 إلى 15.

المحور الثاني : خاصة بأبعاد جودة الخدمة والذي يحتوي على عبارات مخصصة كما يلي :

- بعد الملموسية وتضم العبارات المرقمة من 16 إلى 18.
- بعد الاعتمادية وتضم العبارات المرقمة من 19 إلى 21.
- بعد الأمان والثقة وتضم العبارات المرقمة من 22 إلى 24.

- بعد التعاطف وتضم العبارات المرقمة من 25 إلى 27.
- بعد الاستجابة وتضم العبارات المرقمة من 28 إلى 30.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفرغ الإجابات، وذلك وفق لمقياس ليكرت Likert الخماسي والذي تتراوح درجاته بين: موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة، والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) من المستويات المتدرجة في الإجابة وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها، من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الاستبانات المسترجعة وتبويبها، و ترميزها من أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "StatisticalPackageforSocialSciences" والذي يرمز له اختصارا SPSS، حيث أن هذا البرنامج يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها ما يلي:

1. المدى R

يعبر المدى عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في مقياس " ليكرت" الخماسي المستخدم في الاستبانة.

2. المتوسط الحسابي

هو مجموع القيم مقسمة على عددها، وهو من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما وأهمية، ويحدد الدرجة الوسطى في التوزيع ويحسب بالعلاقة التالية:

$$X = \sum \frac{X_i}{n}$$

حيث : ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

Xi : وزن الخيار في أداة الدراسة ويتراوح بين (1-5).

n: مجموع أفراد العينة وهو يقدر (81).

3. معامل الثبات Cronbach's Alpha

يعد هذا الاختبار من أفضل الطرق وأكثرها استخداما لقياس الثبات الداخلي لمجموع الأسئلة، أو عبارات الاستبانة التي تقيس نفس الخاصية ضمن أبعاد متغيرات الدراسة.

4. الانحراف المعياري

هو أكثر مقاييس التشتت استقرارا، ويأخذ في اعتباره كل علامة، والخطوة الأولى في حساب الانحراف المعياري هي إيجاد كم تبعد كل علامة من المتوسط (طرح المتوسط من العلامة)، إذا علمنا على تريبع الفروقات (الفروق) وجمعناها ثم قمنا بتقسيمها على العدد Number or Scores، فإننا نعمل على التباين، فإذا كان التباين قريبا فهذا يعني أن العلامات متقاربة والعكس صحيح والجزر التربيعي للتباين يطلق عليه الانحراف المعياري، وكلما كان الانحراف المعياري صغير فهذا يعني أن العلامات متقاربة وإذا كان كبير هذا يعني أن العلامات متباعدة.

5. معامل الارتباط

يستخدم هذا الأسلوب لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين -1 و +1 فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من +1 كان الارتباط طردي وقوي والعكس صحيح، كما يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، أي التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة.

من أجل استخدام مقياس ليكرث الخماسي يتم حساب خلايا المقياس الحدود الدنيا و العليا المستخدمة في محاور الدراسة الثلاثة، من خلال حساب المدى على النحو الآتي: بحساب المسافة بين الحد الأعلى والأدنى للمقياس والتي تساوي قيمة الحد الأعلى للمقياس مطروح منها قيمة الحد الأدنى للمقياس $5-4=1$. ثم قسمة المسافة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي $5/4=0.8$ بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة لأقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وبهذا نجد الفئات التالية من أجل تفسير النتائج ، فإذا كان الوسط الحسابي للميزة أو الخاصية المراد قياسها ينتمي إلى المجال :

- [1-1.80] فإنها متوفرة بدرجة منخفضة جدا؛
- [1.81-2.60] فإنها متوفرة بدرجة منخفضة ؛
- [2.61-3.40] فإنها متوفرة بدرجة متوسطة؛
- [3.41-4.20] فإنها متوفرة بدرجة عالية؛
- [4.21-5] فإنها متوفرة بدرجة عالية.

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

الجدول رقم (05): فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئة
1	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	1	درجة منخفضة جدا من الموافقة
2	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	2	درجة منخفضة من الموافقة
3	من 2.60 إلى أقل من 3.40	موافق بدرجة متوسطة	3	درجة متوسطة من الموافقة
4	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	4	درجة مرتفعة من الموافقة
5	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	5	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على صبري محمد عوض ماضي، "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2011، ص120.

ثانيا : صدق وثبات الاستبيان :

يقصد بصدق وثبات الاستبيان أن يكون قادرا على إنجاز وقياس ما وضع لأجله بما يحقق أهداف الدراسة :

1. صدق المحكمين: لغرض معرفة مدى وضوح عبارات الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذة

المشرفة للتعرف على توجيهاتها، وكذلك أستاذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم القيام بالتعديلات الملائمة والمطلوبة وفق تعديلات الأستاذة، والملحق رقم (01) يبين أسماء الأستاذة المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة حجمها 55 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة كما يلي:

أ. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: السلوك التنظيمي

➤ الإتساق الداخلي لبعد التعلم

الجدول رقم (06): اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد التعلم

الجزء	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
تعليم	1. يتميز موظفو بنك BADR بالخبرة اللازمة حول الخدمات المقدمة.	0.838**	0.000
	2. لموظفو BADR معارف جديدة بشكل دوري بسياسات الشركة.	0.530**	0.000
	3. يكتسب موظفو بنك BADR مهارات في مجالات مختلفة.	0.843**	0.000

* مستوى دلالة إحصائية عند (0.05)، ** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات بعد التعلم تساهم في زيادة ثبات هذا الجزء، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لبعء التعلم وبين المجموع الكلي للبعء دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة تتراوح بين (0.530) وبين (0.843) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعء صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الإتساق الداخلي لبعء القرارات و الاتجاهات

الجدول رقم (07): اختبار الصدق الداخلي لفقراتبعء القرارات و الاتجاهات

الجزء	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعء القرارات و الاتجاهات	4. موظفو BADR على استعداد دائم لتقديم خدماتهم	0.751**	0.000
	5. يقوم موظفو BADR بالاستجابة السريعة لكل استفساراتي	0.471**	0.000
	6. يعمل موظفو بنك BADR على حل كل المشاكل التي أوجهها في البنك.	0.787**	0.000

* مستوى دلالة إحصائية عند (0.05)، ** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات بعد القرارات و الاتجاهات تساهم في زيادة ثبات هذا الجزء، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا البعء وبين المجموع الكلي للبعء دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة تتراوح بين (0.471) وبين (0.787) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعء صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الإتساق الداخلي لبعء الدافعية

الجدول رقم (08): اختبار الصدق الداخلي لفقراتبعء الدافعية

الجزء	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعء الدافعية	7. يتصف موظفو البنك بالجدية في تقديم خدماتهم.	0.798**	0.000
	8. يملك موظفو BADR حوافز قوية لتقديم خدمات للزبائن.	0.541**	0.000

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

0.000	0.824**	9. يهتم موظفو BADR بالخدمة الجيدة للعملاء.
-------	---------	--

* مستوى دلالة إحصائية عند (0.05)، ** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات بعد الدافعية تساهم في زيادة ثبات هذا البعد، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا البعد وبين المجموع الكلي للبعد دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة تتراوح بين (0.541) وبين (0.824) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الإتساق الداخلي لبعد الشخصية

الجدول رقم (09): اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد الشخصية

الجزء	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعد الشخصية	10. يتميز موظفو BADR بالكفاءة في العمل.	0.700**	0.000
	11. يتميز موظفو BADR بالأخلاق العالية في تعاملهم معي.	0.460**	0.000
	12. يملك موظفو BADR ثقافة عالية.	0.792**	0.000

* مستوى دلالة إحصائية عند (0.05)، ** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات بعد الشخصية تساهم في زيادة ثبات هذا البعد، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا البعد وبين المجموع الكلي للبعد دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة تتراوح بين (0.460) وبين (0.792) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الإتساق الداخلي لبعد الإدراك

الجدول رقم (10): اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد الإدراك

الجزء	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعد الإدراك	13. يتصف موظفو البنك بالاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن	0.850**	0.000
	14. يتميز موظفو BADR بالوعي بكل ما يحتاجه الزبائن مع خدمات	0.726**	0.000

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

0.000	0.756**	15. يستطيع موظفو BADR فهم احتياجات الزبائن
-------	---------	--

* مستوى دلالة إحصائية عند (0.05)، ** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات بعد الإدراك تساهم في زيادة ثبات هذا البعد، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا البعد وبين المجموع الكلي للبعد دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة تتراوح بين (0.726) وبين (0.850) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الإتساق الداخلي لأبعاد محور السلوك التنظيمي

الجدول رقم (11): اختبار الصدق الداخلي لأبعاد محور السلوك التنظيمي

المحاور	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
محور التنظيم السلوكي	- بعد التعلم	0.783**	0.000
	- بعد القرارات و الاتجاهات	0.507**	0.000
	- بعد الدافعية	0.454**	0.000
	- بعد الشخصية	0.448**	0.001
	- بعد الإدراك	0.592**	0.000

* مستوى دلالة إحصائية عند (0.05)، ** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع أبعاد محور السلوك التنظيمي تساهم في زيادة ثبات هذا المحور، فكل معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة لهذا المحور وبين المجموع الكلي للمحور دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة تتراوح بين (0.448) وبين (0.783) وهو ما يدل على أن جميع أبعاد المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: جودة الخدمات

➤ الإتساق الداخلي لبعد الملموسية

الجدول رقم (12): اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد الملموسية

الجزء	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعد الملموسية	16. يتوفر البنك على كل المعدات والأجهزة اللازمة.	0.861**	0.000
	17. يملك موظفو BADR مظهرا لائقا.	0.436**	0.001

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

0.000	0.845**	18. يوفر البنك خدمات متنوعة وسريعة.
-------	---------	-------------------------------------

* مستوى دلالة إحصائية عند (0.05)، ** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات بعد الملموسية تساهم في زيادة ثبات هذا البعد، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا البعد وبين المجموع الكلي للبعد دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة تتراوح بين (0.436) وبين (0.861) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الإتساق الداخلي لبعد الاعتمادية

الجدول رقم (13): اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد الاعتمادية

الجزء	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعد الاعتمادية	19. يبذل موظفوا BADR جهودا كبيرة لفهم العملاء.	0.711**	0.000
	20. يقدم موظفو البنك الخدمات في الأوقات المحددة.	0.423**	0.001
	21. تلتزم المؤسسة بتعويض العميل في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة.	0.742**	0.000

* مستوى دلالة إحصائية عند (0.05)، ** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات بعد الاعتمادية تساهم في زيادة ثبات هذا البعد، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا البعد وبين المجموع الكلي للبعد دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة تتراوح بين (0.423) وبين (0.742) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الإتساق الداخلي لبعد الأمان و الثقة

الجدول رقم (14): اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد الأمان و الثقة

الجزء	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعد الأمان و الثقة	22. يمتلك الموظفون المعلومات الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء.	0.803**	0.000
	23. يحافظ موظفو BADR على سرية المعاملات للعملاء وخدمتهم.	0.429**	0.001

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

0.000	0.828**	24. يتعامل الموظفون مع العملاء على أنهم ضيوف.
-------	---------	---

* مستوى دلالة إحصائية عند (0.05)، ** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات بعد الأمان و الثقة تساهم في زيادة ثبات هذا البعد، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا البعد وبين المجموع الكلي للبعد دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة تتراوح بين (0.429) وبين (0.828) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الإتساق الداخلي لبعد التعاطف

الجدول رقم (15): اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد التعاطف

الجزء	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعد التعاطف	25. يسعى الموظفون إلى تلبية حاجات ورغبات عملائها الخاصة.	0.434**	0.001
	26. يقدم الموظفون خدمات بطريقة مهنية ولطيفة.	0.451**	0.001
	27. يتعامل موظفو BADR مع جميع العملاء بنفس الطريقة ودون تمييز.	0.886**	0.000

* مستوى دلالة إحصائية عند (0.05)، ** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات بعد التعاطف تساهم في زيادة ثبات هذا البعد، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا البعد وبين المجموع الكلي للبعد دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة تتراوح بين (0.434) وبين (0.886) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الإتساق الداخلي لبعد الإستجابة

الجدول رقم (16): اختبار الصدق الداخلي لفقرات بعد الإستجابة

الجزء	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعد الإستجابة	28. يحترم الموظفون ساعات العمل الرسمية.	0.839**	0.000
	29. يقوم موظفو BADR بتسهيل إجراءات الحصول على الخدمة.	0.337*	0.012

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

0.000	0.723**	30. يأخذ موظفو بنك BADR آراء زبائنهم في عين الاعتبار.
-------	---------	---

* مستوى دلالة إحصائية عند (0.05)، ** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات بعد الاستجابة تساهم في زيادة ثبات هذا البعد، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا البعد وبين المجموع الكلي للبعد دالة عند مستوى معنوية (0.01) بالنسبة للعبارة الأولى و الثالثة و بمستوى معنوية (0.05) بالنسبة للعبارة الثانية، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة تتراوح بين (0.337) وبين (0.839) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الاتساق الداخلي لأبعاد محور جودة الخدمة

الجدول رقم (17): اختبار الصدق الداخلي لأبعاد محور جودة الخدمة

المحاور	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
محور جودة الخدمة	- الملموسية	0.644**	0.000
	- الإعتمادية	0.382**	0.004
	- الأمان و الثقة	0.328*	0.011
	- التعاطف	0.302*	0.025
	- الإستجابة	0.771**	0.000

* مستوى دلالة إحصائية عند (0.05)، ** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع أبعاد محور جودة الخدمة تساهم في زيادة ثبات هذا المحور، فكل معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة لهذا المحور وبين المجموع الكلي للمحور دالة عند مستوى معنوية (0.01) بالنسبة لأبعاد الملموسية، الإعتمادية و الاستجابة و دالة عند مستوى معنوية (0.05) بالنسبة لبعد الأمان و الثقة و التعاطف، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة تتراوح بين (0.302) وبين (0.771) وهو ما يدل على أن جميع أبعاد المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

1. ثبات الاستبيان :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها على أفراد عينة الدراسة أكثر من مرة وتحت نفس الظروف والشروط بمعنى الاستقرار في نتائجها.

ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، و كلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

- ضعيفا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من 0.6.
- مقبولا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7).
- جيدا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8).
- ممتازا : إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.8.

والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (18): معاملات الثبات الفاكرونباخ

المحور	معامل الثبات الفاكرونباخ	مستوى الثبات.
السلوك التنظيمي	0.868	ممتاز
جودة الخدمة	0.823	ممتاز
الاستبيان ككل	0.908	ممتاز

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 18 يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة والاستبيان ككل يتراوح بين 0.823 و 0.908، وهذا يعني وجود استقرار بدرجة ممتازة في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة، كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة، حيث بلغ معدل الثبات الكلي 90,8%، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

المبحث الثالث : عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى نتائج متغيرات الدراسة والتي تكمن في البيانات الشخصية، وأبعاد محور السلوك التنظيمي، إضافة إلى أبعاد محور تقييم جودة الخدمات المقدمة.

المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل، المهنة.

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:
الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
67.3%	37	ذكر
32.7%	18	أنثى
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المجتمع ذكوري أي تغلب عليه فئة الذكور بما يعادل 37 فردا أي بنسبة 67.3%، فيما النسبة المتبقية أي 32.7% تعود لجنس الإناث، أي ما يعادل 18 مفردة. وهذا راجع إلى أن فئة الذكور أكثر تنقلا من النساء، وأيضا يمكن أن تعود هذه النتائج إلى طبيعة المجتمع الجزائري الذي يغلب عليه العنصر الرجالي، حيث أن العمل في مثل هذه المؤسسات يحتاج جهد عضلي وذلك من أجل القدرة على استعمال مختلف الوسائل اللازمة للقيام بعمليات التحويل والإنتاج والتحكم فيها، أي أن هذا النوع من العمل لا يتناسب مع البنية الجسمية للعنصر النسوي ولا حتى ميولاتهن.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن :

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
61.8%	34	من 20 إلى أقل من 30 سنة
27.3%	15	من 30 إلى أقل من 40 سنة

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

10.9%	06	من 40 إلى أقل من 50 سنة
00%	00	50 سنة فأكثر
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة بما يعادل 34 فردا أي بنسبة قدرها 61.8%، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بما يعادل 15 فردا أي بنسبة قدرها 27.5%، وأخيرا فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بما يعادل 06 أفراد أي بنسبة قدرها 10.9%، فيما لم يتم تسجيل أفراد أعمارهم 50 سنة فأكثر. ولعل ذلك يرجع لخصوصية هذا العمل الذي يرتبط أولا بالمهارة في التعامل مع العملاء الأمر الذي يحتاج مهارات تعطيه قابلية للتعامل، والتفاوض مع العملاء أي الخبرة الاجتماعية ثم إلى المرونة في التعامل مع كل جديد، هذه المرونة التي تقل وتضعف مع تقدم السن، حيث نجد أن نسبة الشباب هي الصفة الغالبة على أفراد مجتمع الدراسة، حيث يمتلك الشباب عنصر القابلية والقدرة على اكتساب المهارات، وأيضا تطوير القدرات.

ومنه نستنتج أن مجتمع الدراسة مجتمع فتي لأن أغلب أفراد عينة الدراسة تقل عن 50 سنة.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
38.2%	21	ثانوي
49.1%	27	جامعي
12.7%	07	دراسات عليا
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي أي ما يعادل 27 فردا بنسبة قدرها 49.1%، تليها فئة الأفراد ذوي المستوى الثانوي بما يعادل 21 فردا أي بنسبة قدرها 38.2%، وأخيرا فئة الأفراد ذوي الدراسات العليا بما يعادل 07 أفراد أي بنسبة قدرها 12.7%. حيث نجد أن أغلب الترقيات في المناصب الإدارية يشترط فيها شهادات

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

جامعية، وهذا ما جعل غالبية الموظفين في الإدارات هم من حملة الشهادات الجامعية، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بالتحسن في المستوى التعليمي الذي عرفته الجزائر مؤخرا، بسبب سياسة التوسع في التعليم العالي.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل :

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل كما هو مبين في الجدول التالي:
الجدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل.

النسبة المئوية	التكرار	الدخل
23.6%	13	أقل من 18000 دج
23.6%	13	من 18000 دج إلى أقل من 30000 دج
20%	11	من 30000 دج إلى أقل من 45000 دج
32.8%	18	45000 دج فأكثر
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يتراوح دخلهم من 45000 دج فأكثر بما يعادل 18 فردا أي بنسبة قدرها 32.8%، تليها فئتي الأفراد الذين دخلهم أقل من 18000 دج و من 30000 دج إلى أقل من 45000 ب 13 فردا لكل فئة أي بنسبة قدرها 23.6%، وأخيرا فئة الأفراد الذين يتراوح دخلهم من 30000 دج إلى 45000 دج بما يعادل 11 فردا أي بنسبة قدرها 20%. نلاحظ أن الفئة الرابعة هي الأكثر كون أغلب أفراد العينة يقومون بممارسة الأعمال الحرة.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة :

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المهنة كما هو مبين في الجدول التالي:
الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة.

النسبة المئوية	التكرار	المهنة
29.1%	16	موظف
67.3%	37	أعمال حرة
3.6%	02	متقاعد
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يتضح من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب المهن الحرة بما يعادل 37 فرداً أي بنسبة قدرها 67.3%، تليها فئة الأفراد الموظفين بما يعادل 16 فرداً أي بنسبة قدرها 29.1%، وأخيراً فئة المتقاعدين بما يعادل فردين اثنين (02) أي بنسبة قدرها 3.6%. حيث نلاحظ أن الفئة الأكبر هي فئة الأعمال الحرة والذي بلغ عددهم 37 فرد بنسبة 67.3%. و قد يعود هذا الارتفاع كون البنك يستقبل مجموعة من المستثمرين وذلك من أجل حفظ الأموال والحصول على فوائد بدون مقابل وبالتالي المساهمة في تنمية الاقتصاد.

المطلب الثاني : عرض النتائج المتعلقة بالسلوك التنظيمي وتقييم جودة الخدمات المقدمة :

يتناول هذا المطلب التحليل الإحصائي الوصفي، المتمثل في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والغرض من حساب هذه المتوسطات هو معرفة آراء المستجيبين لمعرفة هل مستوى السلوك التنظيمي وكذلك تقييم جودة الخدمات المقدمة في بنك BADR- وكالة الطاهير.

أولاً : عرض النتائج الخاصة بأبعاد السلوك التنظيمي :

يمثل محور السلوك التنظيمي المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويتضمن (15) فقرة موزعة على (05) أبعاد. ومن أجل معرفة واقع السلوك التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وكل بعد وكذلك ترتيب هذه الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية.

1. عرض النتائج الخاصة بعد التعلم :

يتضمن بعد التعلم (3) فقرات (من 01 إلى 03)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) :المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد التعلم

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	مرتفعة	1.184	3.45	7. يتميز موظفو بنك BADR بالخبرة اللازمة حول الخدمات المقدمة
3	متوسطة	1.223	3.36	8. لموظفو BADR معارف جديدة بشكل دوري بسياسات الشركة
1	مرتفعة	1.200	3.49	9. يكتسب موظفو بنك BADR مهارات في مجالات مختلفة
/	مرتفعة	1.001	3.47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد التعلم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد التعلم، حيث نلاحظ أنه جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره 3.47 والذي يقع ضمن المجال [4.20-3.41] حسب سلم ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قدره 1.001، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يولون أهمية كبيرة لبعء التعلم والواضح ذلك في معظم إجاباتهم، وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 3 " يكتسب موظفو بنك BADR مهارات في مجالات مختلفة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.49 وانحراف معياري قدره 1.200، وفي المرتبة الثانية نجد العبارة رقم 1 " يتميز موظفو بنك BADR بالخبرة اللازمة حول الخدمات المقدمة"، بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري قدره 1.184، وأخيرا في المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم 3 "للموظفو BADR معارف جديدة بشكل دوري بسياسات الشركة" بمتوسط حسابي قدره 3.36 وانحراف معياري قدره 1.223.

2. عرض النتائج الخاصة ببعء الاتجاهات :

يتضمن بعء الاتجاهات (03) فقرات (من 04 إلى 06)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو مبين في الجدول الآتي:
الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعء الاتجاهات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	مرتفعة	1.230	3.45	10. موظفو BADR على استعداد دائم لتقديم خدماتهم
1	مرتفعة	1.245	3.49	11. يقوم موظفو BADR بالاستجابة السريعة لكل استفساراتي
3	متوسطة	1.314	3.40	12. يعمل موظفو بنك BADR على حل كل المشاكل التي أوجهها في البنك.
/	مرتفعة	0.978	3.42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعء الاتجاهات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعء الاتجاهات، حيث نلاحظ أنه جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره 3.42 والذي يقع ضمن المجال [4.20-3.41] حسب سلم ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قدره 0.978، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يولون أهمية كبيرة لبعء الاتجاهات والواضح ذلك في معظم إجاباتهم، و في هذا السياق جاءت العبارة

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

رقم 5 "يقوم موظفو BADR بالاستجابة السريعة لكل استفساراتي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.49 وانحراف معياري قدره 1.245، وفي المرتبة الثانية نجد العبارة رقم 4 "موظفو BADR على استعداد دائم لتقديم خدماتهم"، بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري قدره 1.230، وأخيرا في المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم 6 "يعمل موظفو بنك BADR على حل كل المشاكل التي أوجهها في البنك." بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري قدره 1.263. حيث نستنتج أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يرون أنه ملائم من حيث الاستعداد في تقديم الخدمات ووضوح المسؤوليات، وهو توجه إيجابي في آراء الزبائن نحو الاتجاهات كأحد أبعاد السلوك التنظيمي.

3. عرض اجابات بعد الدافعية :

يتضمن بعد الدافعية (3) فقرات (من 07 إلى 09)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الدافعية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	مرتفعة	1.214	3.44	13. يتصف موظفو البنك بالجدية في تقديم خدماتهم
3	متوسطة	1.082	3.40	14. يملك موظفو BADR حوافز قوية لتقديم خدمات للزبائن
2	متوسطة	1.300	3.40	15. يهتم موظفو BADR بالخدمة الجيدة للعملاء
/	مرتفعة	1.021	3.41	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد الدافعية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد الدافعية، حيث نلاحظ أنه جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره 3.41 والذي يقع ضمن المجال [3.41-4.20] حسب سلم ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قدره 1.021، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يولون أهمية كبيرة لبعد الدافعية والواضح ذلك في معظم إجاباتهم، وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 7 "يتصف موظفو البنك بالجدية في تقديم خدماتهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.44 وانحراف

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

معياري قدره 1.214، وفي المرتبة الثانية نجد العبارة رقم 9 " يهتم موظفو BADR بالخدمة الجيدة للعملاء"، بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري قدره 1.300، وأخيرا في المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم 8 "يملك موظفو BADR حوافز قوية لتقديم خدمات للزبائن". بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري قدره 1.082. ومنه نستنتج أن موظفو البنك يتصفون بالجدية في تقديم الخدمات ويمتلكون حوافز قوية بالإضافة إلى المعاملة الجيدة مع العملاء، وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي لأفراد عينة الدراسة نحو بعد الدافعية كأحد أبعاد السلوك التنظيمي.

4. عرض اجابات بعد الشخصية :

يتضمن بعد الشخصية (3) فقرات (من 10 إلى 12)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الشخصية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	متوسطة	1.147	3.38	16. يتميز موظفو BADR بالكفاءة في العمل
1	مرتفعة	1.209	3.73	17. يتميز موظفو BADR بالأخلاق العالية في تعاملهم معي
3	متوسطة	1.343	3.29	18. يملك موظفو BADR ثقافة عالية
/	مرتفعة	0.933	3.33	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد الشخصية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد الشخصية، حيث نلاحظ أنه جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره 3.33 والذي يقع ضمن المجال [2.61-3.40] حسب سلم ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قدره 0.933، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يولون أهمية معتبرة لبعد الشخصية والواضح ذلك في معظم إجاباتهم، وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 11 "يتميز موظفو BADR بالأخلاق العالية في تعاملهم معي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 1.209، وفي المرتبة الثانية نجد العبارة رقم 10 "يتميز موظفو BADR بالكفاءة في العمل"، بمتوسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري قدره 1.147، وأخيرا في المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم 12 "يملك موظفو BADR ثقافة عالية" بمتوسط حسابي قدره 3.29 وانحراف معياري قدره

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

1.343. وهو ما يفسر أن موظفي البنك يتميزون بالثقافة والأخلاق العالية في تعاملهم مع العملاء بالإضافة إلى الكفاءة في العمل، وهذا ما جعل توجه آراء أفراد عينة الدراسة نحو الشخصية كأحد أبعاد السلوك التنظيمي مقبول.

5. عرض إجابات بعد الإدراك :

يتضمن بعد الإدراك (3) فقرات (من 13 إلى 15)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (28) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإدراك.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
3	متوسطة	1.370	3.22	19. يتصف موظفو البنك بالاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن
2	مرتفعة	1.069	3.47	20. يتميز موظفو BADR بالوعي بكل ما يحتاجه الزبائن مع خدمات
1	مرتفعة	1.102	3.56	21. يستطيع موظفو BADR فهم احتياجات الزبائن
/	متوسطة	0.998	3.39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعده الإدراك

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد الإدراك، حيث نلاحظ أنه جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره 3.39 والذي يقع ضمن المجال [2.61-3.40] حسب سلم ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قدره 0.998، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يولون أهمية كبيرة لبعده الإدراك والواضح ذلك في معظم إجاباتهم، وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 15 "يستطيع موظفو BADR فهم احتياجات الزبائن" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري قدره 1.102، وفي المرتبة الثانية نجد العبارة رقم 14 "يتميز موظفو BADR بالوعي بكل ما يحتاجه الزبائن مع خدمات"، بمتوسط حسابي قدره 3.47 وانحراف معياري قدره 1.069، وأخيرا في المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم 13 "يتصف موظفو البنك بالاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن" بمتوسط حسابي قدره 3.22 وانحراف معياري قدره 1.370. حيث نستنتج أن موظفو البنك لديهم الاستجابة الكافية والمعلومات حول كل متطلبات الزبائن حول الخدمات المقدمة لهم، بالإضافة إلى فهم احتياجاتهم، ولكنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب، وهذا ما جعل توجه آراء أفراد عينة الدراسة نحو الإدراك كبعد من أبعاد السلوك التنظيمي متوسطا.

ثانيا: عرض النتائج الخاصة بأبعاد تقييم جودة الخدمات المقدمة:

1. عرض النتائج الخاصة بعد الملموسية :

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الملموسية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
3	مرتفعة	1.199	3.45	16. يتوفر البنك على كل المعدات والأجهزة اللازمة
1	مرتفعة	1.100	3.71	17. يملك موظفو BADR مظهرا لائقا
2	مرتفعة	1.143	3.65	18. يوفر البنك خدمات متنوعة وسريعة
/	مرتفعة	0.998	3.55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد الملموسية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد الملموسية، حيث نلاحظ أنه جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره 3.55 والذي يقع ضمن المجال [3.41-4.20] حسب سلم ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قدره 0.998، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يولون أهمية كبيرة لبعد الملموسية والواضح ذلك في معظم اجاباتهم، وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 17 "يملك موظفو BADR مظهرا لائقا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري قدره 1.100، وفي المرتبة الثانية نجد العبارة رقم 18 "يوفر البنك خدمات متنوعة وسريعة"، بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري قدره 1.143، وأخيرا في المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم 16 "يتوفر البنك على كل المعدات والأجهزة اللازمة" بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري قدره 1.199. حيث نستنتج بأنهم يرون أنه ملائم وذلك من خلال توفير المعدات والاجهزة اللازمة للعمل، بالإضافة إلى تنوع الخدمات والسرعة في تقديمها وأيضا حسن المظهر والاستقبال، وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي المرتفع لأفراد عين الدراسة نحو بعد الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمة.

2. عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاعتمادية :

يتضمن بعد الاعتمادية (3) فقرات (من 19 إلى 21)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاعتمادية.

الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط		العبارة
		الانحراف المعياري	الحسابي	
1	متوسطة	1.199	3.33	19. يبذل موظفو BADR جهودا كبيرة لفهم العملاء
3	متوسطة	1.100	3.22	20. يقدم موظفو البنك الخدمات في الأوقات المحددة
2	متوسطة	1.142	3.27	21. تلتزم المؤسسة بتعويض العميل في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة
/	متوسطة	0.940	3.30	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعء الاعتمادية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد الاعتمادية، حيث نلاحظ أنه جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره 3.30 والذي يقع ضمن المجال [2.61-3.40] حسب سلم ليكرث الخماسي، وانحراف معياري قدره 0.940، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يولون أهمية متوسطة لبعء الاعتمادية والواضح ذلك في معظم اجاباتهم، وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 19 "يبذل موظفو BADR جهودا كبيرة لفهم العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.33 وانحراف معياري قدره 1.199، وفي المرتبة الثانية نجد العبارة رقم 21 "تلتزم المؤسسة بتعويض العميل في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة"، بمتوسط حسابي قدره 3.27 وانحراف معياري قدره 1.142، وأخيرا في المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم 20 "يقدم موظفو البنك الخدمات في الأوقات المحددة" بمتوسط حسابي قدره 3.22 وانحراف معياري قدره 1.100. ومنه نجد أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد الاعتمادية متوسطة، وهذا يفسر أن البنك من خلال ما تعلق بتقديم الخدمات والجهود المبذولة في فهم احتياجات العملاء وأيضا فيما تعلق بتعويض العميل في حالة الخطأ مقبولة، ولكنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب، وهو ما جعل توجه آراء أفراد عين الدراسة نحو الاعتمادية كبعء من أبعاد جودة الخدمة متوسطا.

3. عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأمان والثقة :

يتضمن بعد الأمان والثقة (3) فقرات (من 22 إلى 24)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأمان والثقة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	مرتفعة	1.194	3.62	22. يمتلك الموظفون المعلومات الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء
1	مرتفعة	0.923	4.00	23. يحافظ موظفو BADR على سرية المعاملات للعملاء وخدمتهم
3	متوسطة	1.269	3.38	24. يتعامل الموظفون مع العملاء على أنهم ضيوف
/	مرتفعة	1.004	3.50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد الأمان والثقة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد الأمان والثقة، حيث نلاحظ أنه جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره 3.50 والذي يقع ضمن المجال [3.41-4.20] حسب سلم ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قدره 1.004، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يولون أهمية مرتفعة لبعد الثقة والأمان والواضح ذلك في معظم اجاباتهم، وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 23 "يحافظ موظفو BADR على سرية المعاملات للعملاء وخدمتهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.923، وفي المرتبة الثانية نجد العبارة رقم 22 "يمتلك الموظفون المعلومات الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء"، بمتوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري قدره 1.194، وأخيرا في المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم 24 "يتعامل الموظفون مع العملاء على أنهم ضيوف" بمتوسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري قدره 1.269. وهو يفسر امتلاك إدارة البنك المعلومات الكافية للإجابة على استفسارات وأسئلة العملاء، و العمل على توفير الوسائل التي تسهل تعامل الزبائن مع البنك يزيد من إقبال العملاء على طلب الخدمة بشكل كبير، وهذا يبرر التوجه الإيجابي المرتفع لأفراد عينة الدراسة نحو بعد الأمان والثقة كأحد أبعاد جودة الخدمة.

4. عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التعاطف :

يتضمن بعد التعاطف (3) فقرات (من 25 إلى 27)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التعاطف.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	مرتفعة	1.058	3.65	25.يسعى الموظفون إلى تلبية حاجات ورغبات عملائها الخاصة
1	مرتفعة	0.964	3.82	26.يقدم الموظفون خدمات بطريقة مهنية ولطيفة
3	متوسطة	2.052	2.89	27.يتعامل موظفو BADR مع جميع العملاء بنفس الطريقة ودون تمييز
/	مرتفعة	1.137	3.27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد التعاطف

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد التعاطف، حيث نلاحظ أنه جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره 3.27 والذي يقع ضمن المجال [2.61-3.40] حسب سلم ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قدره 1.358، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يولون أهمية متوسطة لبعد التعاطف والواضح ذلك في معظم اجاباتهم، وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 26 "يقدم الموظفون خدمات بطريقة مهنية ولطيفة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 0.964، وفي المرتبة الثانية نجد العبارة رقم 25 "يسعى الموظفون إلى تلبية حاجات ورغبات عملائها الخاصة"، بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري قدره 1.058، وأخيرا في المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم 27 "يتعامل موظفو BADR مع جميع العملاء بنفس الطريقة ودون تمييز" بمتوسط حسابي قدره 2.89 وانحراف معياري قدره 2.052، وهو يفسر أن موظفو البنك لا يتعاملوا مع الزبائن بنفس الطريقة.

5. عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستجابة :

يتضمن بعد الاستجابة (3) فقرات (من 28 إلى 30)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (33) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستجابة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	متوسطة	1.504	2.82	28.يحترم الموظفون ساعات العمل الرسمية
1	متوسطة	1.132	3.40	29.يقوم موظفو BADR بتسهيل اجراءات الحصول على الخدمة

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

2	متوسطة	1.184	2.93	30. يأخذ موظفو بنك BADR آراء زبائنهم في عين الاعتبار
/	متوسطة	1.059	2.87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد الاستجابة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد الاعتمادية، حيث نلاحظ أفراد العينة يبدون بشكل عام موافقة دون المستوى على العبارات التي تقيس بعد الإستجابة بمتوسط حسابي قدره 2.87 والذي يقع ضمن المجال [2.61-3.40] ، وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 29 "يقوم موظفو BADR بتسهيل إجراءات الحصول على الخدمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري قدره 1.132، وفي المرتبة الثانية نجد العبارة رقم 30 "يأخذ موظفو بنك BADR آراء زبائنهم في عين الاعتبار"، بمتوسط حسابي قدره 2.93 وانحراف معياري قدره 1.184، وأخيرا في المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم 28 "يحترم الموظفون ساعات العمل الرسمية" بمتوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري قدره 1.504. وهو يفسر أن إدارة البنك لا تقوم بتقديم الخدمات كما يتوقعها العملاء، حيث أن موظفو البنك لا يحترمون أوقات أعمالهم بالإضافة إلى عدم القيام بالتسهيلات والإجراءات المطلوبة لذلك الزبائن يتراجعون عن طلب الخدمة ، وهذا ما أدى إلى توجه آراء أفراد عينة الدراسة نحو بعد التعاطف كأحد أبعد جودة الخدمة متوسطا.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج :

اتخاذ القرار بشأن نتيجة اختبار الفرضيات:

إن قرار قبول أو رفض فرضية العدم (H_0) يعتمد على مقارنة القيمة المحسوبة مع القيمة الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 أو بمقارنة مستوى الدلالة Sig مع مستوى المعنوية .

قاعدة القرار:

- عندما تكون القيمة المحسوبة اصغر من القيمة الجدولة و قيمة Sig اكبر من قيمة H_0 يكون بقبول H_0 .

- عندما تكون القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولة و قيمة Sig اصغر من قيمة H_1 يكون بقبول H_1 .

أولا : اختبار الفرضية الأولى :

سنقوم باختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار T test ، وستكون صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

(H₀): لا تتميز الخدمات المقدمة من طرف بنك بدر وكالة الطاهير بجودة عالية.

(H₁): تتميز الخدمات المقدمة من طرف بنك بدر وكالة الطاهير بجودة عالية.

الجدول رقم (34): اختبار الفرضية الأولى.

مستوى الموافقة	Sig	الجدولية t	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القرار الإحصائي حول H
متوسطة	0.109	1.674	1.630	0.868	3.19	قبول H ₀

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التفسير:

- القرار الإحصائي:

"t" المجدولة تساوي 1.674 و "t" المحسوبة تساوي 1.630

Sig = 0.109 و = 0.05

أي: "t" المجدولة < "t" المحسوبة و Sig <

نقبل الفرضية H₀ ونرفض الفرضية H₁

أي أنه لا تتميز الخدمات المقدمة من طرف بنك بدر وكالة الطاهير بجودة عالية، و هذا ما يدعمه المتوسط الحسابي لمحور جودة الخدمة الذي يساوي 3.19 و هو ينتمي إلى المجال [2.41-3.60] ، و بالتالي مستوى تقييم جودة الخدمة متوسط و دون المستوى.

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على:

"يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على جودة الخدمات المقدمة عند مستوى المعنوية = (5%)".

(H₀): لا يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على جودة الخدمات المقدمة عند مستوى المعنوية = (5%).

(H₁): يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على جودة الخدمات المقدمة عند مستوى المعنوية = (5%).

والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (35): اختبار الفرضية الرئيسية

القرار الإحصائي حول H	Sig	R ²	R	الإحصائية T		المتغير التابع
				قيمة جدولية	قيمة محتسبة	المتغير المستقل
قبول H ₁	0.014	0.110	0.331	1.674	2.554	السلوك التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التفسير:

1- القرار الإحصائي:

"t" المجدولة تساوي 1.674 و "t" المحسوبة تساوي 2.554

0.014 = Sig و 0.05 =

أي: "t" المجدولة > "t" المحسوبة و Sig >

نرفض الفرضية H₀ ونقبل الفرضية H₁

معناه انه يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%).

2- قيمة Sig = 0.014 وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) مما يدل على ثبات معنوية معامل الانحدار البسيط.

3- قيمة (R) = 0.331 هذه القيمة موجبة يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية بين السلوك التنظيمي و جودة الخدمة المقدمة.

4- قيمة R² = 0.110 هذه القيمة تدل على وجود قدرة تفسيرية ضعيفة، حيث أن عنصر السلوك التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته 11 % من المتغيرات التي تحدث في نموذج خط الانحدار، أما باقي المتغيرات 89% يعود تفسيرها إلى متغيرات خارج نموذج خط الانحدار.

الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على:

"يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الملموسية لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%)."

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

(H₀): لا يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الملموسية لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%).

(H₁): يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الملموسية لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%).

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار الإحصائي حول H ₁	Sig	R ²	R	الإحصائية T		المتغير التابع
				قيمة جدولية	قيمة محتسبة	المتغير المستقل
قبول H ₁	0.047	0.059	0.242	1.674	1.816	السلوك التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التفسير:

1- القرار الإحصائي:

"t" المجدولة تساوي 1.674 و "t" المحسوبة تساوي 1.816

Sig = 0.047 و = 0.05

أي: "t" المجدولة > "t" المحسوبة و Sig >

:نرفض الفرضية H₀ ونقبل الفرضية H₁

معناه انه يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الملموسية لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى المعنوية = (5%).

2- قيمة Sig = 0.047 وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) مما يدل على ثبات معنوية معامل الانحدار البسيط.

3- قيمة (R) = 0.242 هذه القيمة موجبة يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين السلوك التنظيمي و جودة الخدمة المقدمة.

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

4- قيمة $R^2=0.059$ هذه القيمة تدل على وجود قدرة تفسيرية ضعيفة، حيث أن عنصر السلوك التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته 5.90 % من المتغيرات التي تحدث في نموذج خط الانحدار، أما باقي المتغيرات 94.10 % يعود تفسيرها إلى متغيرات خارج نموذج خط الانحدار.

2. الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على:

"يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الإعتمادية لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%)".

(H₀): لا يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الإعتمادية لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%).

(H₁): يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الإعتمادية لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%).

والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (37): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار الإحصائي حول H	Sig	R ²	R	الإحصائية T		المتغير التابع
				قيمة جدولية	قيمة محتسبة	المتغير المستقل
قبول H ₁	0.044	0.062	0.248	1.674	1.868	السلوك التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التفسير:

1- القرار الإحصائي:

"t" المجدولة تساوي 1.674 و "t" المحسوبة تساوي 1.868

0.044 = Sig و 0.05 =

أي: "t" المجدولة > "t" المحسوبة و Sig >

:نرفض الفرضية H₀ ونقبل الفرضية H₁

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

معناه انه يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الإعتمادية لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية(5%) = .

2 - قيمة Sig= 0.067 وهي أقل من مستوى المعنوية(5%) مما يدل على ثبات معنوية معامل الانحدار البسيط.

3 -قيمة $R = 0.248$ هذه القيمة موجبة يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية بين السلوك التنظيمي و بعد الإعتمادية لجودة الخدمة المقدمة.

4- قيمة $R^2 = 0.062$ هذه القيمة تدل على وجود قدرة تفسيرية ضعيفة، حيث أن عنصر السلوك التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته 6.2% من المتغيرات التي تحدث في بعد الإعتمادية لنموذج خط الانحدار، أما باقي المتغيرات 93.8% يعود تفسيرها إلى متغيرات خارج نموذج خط الانحدار.

3.الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على:

"يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الأمان و الثقة لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%)".

(H₀): لا يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الأمان و الثقة لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%).

(H₁): يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الأمان و الثقة لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%).

والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (38): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القرار الإحصائي حول H	Sig	R ²	R	الإحصائية T		المتغير التابع
				قيمة جدولية	قيمة محتسبة	المتغير المستقل
قبول H ₀	0.145	0.040	0.199	1.674	1.480	السلوك التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التفسير:

1- القرار الإحصائي:

"t" المجدولة تساوي 1.674 و "t" المحسوبة تساوي 1.480

Sig = 0.145 و = 0.05

أي: "t" المجدولة < "t" المحسوبة و Sig < .

: الفرضية H_0 ونرفض الفرضية H_1 .

معناه انه لا يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الأمان و الثقة لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%).

2- قيمة Sig = 1.480 وهي أكبر من مستوى المعنوية (5%) مما يدل على عدم ثبات معنوية معامل الانحدار البسيط.

3- قيمة (R) = 0.199 هذه القيمة موجبة يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية بين السلوك التنظيمي وبعد الأمان و الثقة لجودة الخدمة المقدمة.

4- قيمة $R^2 = 0.040$ هذه القيمة تدل على وجود قدرة تفسيرية ضعيفة جدا يمكن إهمالها، حيث أن عنصر السلوك التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته 4% فقط من المتغيرات التي تحدث في بعد الأمان و الثقة لنموذج خط الانحدار، أما باقي المتغيرات 96% يعود تفسيرها إلى متغيرات خارج نموذج خط الانحدار.

3. الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على:

"يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد التعاطف لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%)."

(H_0): لا يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد التعاطف لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%).

(H_1): يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد التعاطف لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%).

والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (39): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

القرار الإحصائي حول H	Sig	R ²	R	الإحصائية T		المتغير التابع
				قيمة جدولية	قيمة محتسبة	المتغير المستقل
قبول H ₁	0.000	0.290	0.539	1.674	4.658	السلوك التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التفسير:

1- القرار الإحصائي:

"t" الجدولة تساوي 1.674 و "t" المحسوبة تساوي 4.658

0.000 = Sig و 0.05 =

أي: "t" الجدولة > "t" المحسوبة و Sig > .

: الفرضية H₀ ونقبل الفرضية H₁.

يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد التعاطف لجودة الخدمات

المقدمة عند مستويعنوية = (5%).

2- قيمة Sig = 0.000 وهي أكبر من مستوى المعنوية (5%) مما يدل علىثبات معنوية معامل الانحدار

البسيط.

3- قيمة (R) = 0.539 هذه القيمة موجبة يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية بين السلوك التنظيمي وبعد

التعاطف لجودة الخدمة المقدمة.

4- قيمة R² = 0.290 هذه القيمة تدل على وجود قدرة تفسيرية، حيث أن عنصر السلوك التنظيمي قادر على

تفسير ما نسبته 29% فقط من المتغيرات التي تحدث في بعد التعاطف لنموذج خط الانحدار، أما باقي المتغيرات

71% يعود تفسيرها إلى متغيرات خارج نموذج خط الانحدار.

4. الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على:

"يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الإستجابة لجودة الخدمات المقدمة عند

مستوى معنوية = (5%)."

الفصل الثالث: دراسة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

(H₀): لا يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الإستجابة لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%).

(H₁): يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الإستجابة لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية = (5%).

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

القرار الإحصائي حول H	Sig	R ²	R	الإحصائية T		المتغير التابع
				قيمة جدولية	قيمة محتسبة	المتغير المستقل
قبول H ₁	0.004	0.147	0.384	1.674	3.027	السلوك التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التفسير:

1- القرار الإحصائي:

"t" المجدولة تساوي 1.674 و "t" المحسوبة تساوي 3.027

Sig = 0.004 و = 0.05

أي: "t" المجدولة > "t" المحسوبة و Sig > .

: الفرضية H₀ ونقبل الفرضية H₁.

معناه انه يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الاستجابة لجودة الخدمات المقدمة عند مستوى المعنوية = (5%).

2- قيمة Sig = 0.004 وهي أصغر من مستوى المعنوية (5%) مما يدل على ثبات معنوية معامل الانحدار البسيط.

3- قيمة (R) = 0.384 هذه القيمة موجبة يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية بين السلوك التنظيمي وبعد الأمان و الثقة لجودة الخدمة المقدمة.

4- قيمة $R^2=0.147$ هذه القيمة تدل على وجود قدرة تفسيرية مقبولة، حيث أن عنصر السلوك التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته 14.70 % من المتغيرات التي تحدث في بعد الإستجابة لنموذج خط الانحدار، أما باقي المتغيرات 85.30 % يعود تفسيرها إلى متغيرات خارج نموذج خط الانحدار.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للدراسة، لمعرفة أثر السلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر على جودة الخدمة المقدمة (BADR)، حيث توصلنا إلى وجود مستوى متوسط لجودة الخدمة المقدمة في البنك محل الدراسة، وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى، كما قمنا باختبار صحة الفرضية الثانية وتوصلنا إلى وجود أثر للسلوك التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة في البنك محل الدراسة، كما توصلنا أن السلوك التنظيمي يفسره بعدا التعاطف والاستجابة، حيث توجد قدرة تفسيرية ضعيفة للسلوك التنظيمي على بعدي الملموسية و الاعتمادية لجودة الخدمة بينما لا يوجد تأثير على بعد الأمان و الثقة.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة واعتمادا على الأدبيات النظرية للفصل الأول والثاني، نجد أن السلوك التنظيمي يعتبر من المجالات الحديثة التي يتطرق إليها الباحثون في مجال الإدارة وتبرز أهمية هذا المجال في كونه مدخلا يجمع بين النظري والتطبيقي، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، بل يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يضمن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية .

حيث أن جودة الخدمة أصبحت السمة البارزة للمؤسسات الخدمية الناجحة، التي تسعى دائما للبقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة لذلك فهي تهتم بعنصر الجودة باعتباره العنصر الأساسي الذي يعمل على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وكسب رضاهم، وبالتالي اكتساب حصة سوقية وتحقيق الربح.

وقد كان الجانب التطبيقي عبارة عن دراسة حالة بنك بدر وكالة الطاهير حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالبنك وتطرقنا أيضا إلى الأدوات والطرق الإحصائية المناسبة وتحليل بيانات الاستبيان لأجل توضيح آراء عينة الدراسة (زبائن البنك) حول جودة الخدمات المقدمة في البنك.

أولا : نتائج الدراسة

من خلال ما تم تناوله في دراستنا للجانب النظري والتطبيقي توصلنا إلى نتائج يمكن إجمال أهمها فيما يلي:

1- النتائج النظرية

- ✓ السلوك التنظيمي مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الانساني في المؤسسات بهدف زيادة الفعالية التنظيمية.
- ✓ السلوك التنظيمي ينطوي على دراسة السلوك الانساني في المواقف التنظيمية وحدود التفاعل بين الفرد والجماعة والمؤسسة.
- ✓ يعتمد السلوك التنظيمي على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه .
- ✓ تتمثل أبرز نواتج السلوك التنظيمي في الأداء والإنتاجية و الرضا الوظيفي.
- ✓ يتميز السلوك التنظيمي بالتعقيد، حيث تشترك في تشكيله مجموعة من المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية.
- ✓ يتحدد السلوك التنظيمي من خلال المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية والتي تؤثر عليه مما يستوجب على المؤسسة دراستها لضمان توجيه سلوك الأفراد نحو أهدافها المنشودة.
- ✓ يمارس الأفراد داخل بيئة العمل أربعة أنماط متباينة من السلوك التنظيمي تختلف تبعا لتفاعل درجة التأهيل الاجتماعي التنظيمي والتفردية وهي: السلوك الانعزالي، السلوك الاتقائي، السلوك الإبداعي، والسلوك المتمرد.

- ✓ تتميز الخدمات بعدة خصائص تجعلها مختلفة عن باقي الخدمات والتي تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن.
- ✓ يرتبط مفهوم الجودة في مجال الخدمات بقدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات زبائنهم بشكل يتوافق مع توقعاتهم.
- ✓ رضا الزبائن يتحقق بمقارنة بينما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.
- ✓ إن المشكلة الأساسية في الخدمات تكمن في كيفية حصول الزبون على الخدمة لأنه لا يحصل على شيء ملموس وإنما يحصل على مجموعة من المنافع.
- ✓ أن جودة الخدمات تهدف إلى تحسين وتطوير صورة المؤسسة وتحقيق الأرباح والحفاظ على الاستمرارية.
- ✓ تتمثل أهم أبعاد جودة الخدمات (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان)
- ✓ أن الجودة تعتمد على تصور العميل لذى يجب على المنظمة البحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة.

1- النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية

- ✓ أفراد عينة الدراسة يولون أهمية كبيرة لبعد التعلم حيث بلغ المتوسط حسابي 3.47، وانحراف معياري قدره 1.001؛
- ✓ أفراد عينة الدراسة يولون أهمية كبيرة لبعد الاتجاهات وبمتوسط حسابي قدره 3.42، وانحراف معياري قدره 0.978؛
- ✓ أفراد عينة الدراسة يولون أهمية كبيرة لبعد الدافعية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.41، وانحراف معياري قدره 1.021؛
- ✓ أفراد عينة الدراسة يولون أهمية كبيرة لبعد الملموسية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.55، وانحراف معياري قدره 0.998؛
- ✓ أفراد عينة الدراسة يولون أهمية مرتفعة لبعد الثقة والأمان حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50، وانحراف معياري قدره 1.004؛
- ✓ أفراد عينة الدراسة يولون أهمية متوسطة لبعد الاعتمادية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.30، وانحراف معياري قدره 0.940؛
- ✓ لا تتميز الخدمات المقدمة من طرف بنك بدر وكالة الطاهير بجودة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور جودة الخدمة 3.19؛
- ✓ يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على جودة الخدمات المقدمة، لكن بقدرة تفسيرية ضعيفة بين المتغيرين، قدرت ب 11%، أما ما نسبته 89% فيعود تفسيرها إلى متغيرات خارجية؛

- ✓ يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الملموسية لجودة الخدمات المقدمة، لكن بقدرة تفسيرية ضعيفة بين المتغيرين، قدرت بـ 5.9%، أما ما نسبته 94.10% فيعود تفسيرها إلى متغيرات خارجية؛
- ✓ يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الإعتمادية لجودة الخدمات المقدمة، لكن بقدرة تفسيرية ضعيفة بين المتغيرين، قدرت بـ 6.2%، أما ما نسبته 93.8% فيعود تفسيرها إلى متغيرات خارجية؛
- ✓ لا يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الأمان و الثقة لجودة الخدمات المقدمة، لكن بقدرة تفسيرية ضعيفة بين المتغيرين، قدرت بـ 4%، أما ما نسبته 96% فيعود تفسيرها إلى متغيرات خارجية؛
- ✓ يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد التعاطف لجودة الخدمات المقدمة، حيث أن عنصر السلوك التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته 29% من المتغيرات التي تحدث في بعد التعاطف، أما باقي المتغيرات 71% يعود تفسيرها إلى متغيرات خارجية؛
- ✓ يوجد أثر للسلوك التنظيمي لموظفي بنك بدر وكالة الطاهير على بعد الاستجابة لجودة الخدمات المقدمة، حيث أن عنصر السلوك التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته 14.70% من المتغيرات التي تحدث في بعد الإستجابة، أما باقي المتغيرات 85.30% يعود تفسيرها إلى متغيرات خارجية.


ثانيا: الاقتراحات

- من خلال ما سبق يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد البنك محل الدراسة في تحسين جودة خدماتها ، مما يزيد رضا زبائنها وكسب ولائهم وتتمثل فيما يلي:
- ✓ العمل على تجديد معارف موظفي بنك بدر بشكل دوري.
- ✓ تدريب الموظفين على الإستجابة السريعة لمتطلبات ومشاكل زبائن البنك، وتحديد وقت انجاز الخدمة بشكل دقيق.
- ✓ ضرورة تقديم حوافز مادية ومعنوية لموظفي البنك لتحفيزهم والرفع من أدائهم الإنتاجي.
- ✓ إخضاع موظفي البنك لدورات تدريبية من أجل تحسين كفاءتهم المهنية.
- ✓ الإهتمام بإجراءات تقديم الخدمة البنكية بتوفرها في الأوقات المحددة، وتقديم تعويضات في حالة وجود أخطاء أثناء تقديم الخدمة.
- ✓ ضرورة إلزام البنك بالمسؤولية الائتمانية القائمة على أساس الثقة.
- ✓ العمل على تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة.

ثالثاً: أفاق الدراسة

يمكن اقتراح بعض المواضيع المكملة لبحثنا مستقبلاً نذكر منها:

- دور السلوك التنظيمي في تحقيق جودة الخدمة.
- جودة الخدمة وأثرها في تحقيق رضا الزبائن.
- أثر الرضا الوظيفي على أبعاد جودة الخدمة لدى العاملين.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

المراجع باللغة العربية

1. الكتب

2. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل)، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005.
3. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
5. توفيق محمد الحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، ط1، دار الفكر العربي ودار النهضة، الإسكندرية، مصر، 2006.
6. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
7. ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم)، دار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
8. حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد، عمان، 2004.
9. حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
10. خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي، (مفاهيم معاصرة)، ط1، مكتبة إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
12. رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
13. رعد حسن العرف، عولمة جودة الخدمة المعرفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
14. خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط5، دار المسيرة للنشر، 2014.
15. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
16. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

17. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة (الفلسفة ومدخل العمل)، الجزء الثاني، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
18. سليم ابراهيم الحسنية، السلوك الإداري والعلوم السلوكية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 1999.
19. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
20. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الجامد للنشر والتوزيع، الاردن..
21. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
22. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، جامعة القاهرة، 2000.
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، جامعة القاهرة، 2004.
25. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، الدار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
26. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دارأسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
27. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، عمان، 1999.
28. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1994.
29. علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة الغريب، 1980.
30. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
31. غوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، البيان للطباعة والنشر، 1999.
32. فريد كورتل، أمال كحيل، الجودة وأنظمة الديزو، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
33. عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، جامعة البراء، 2011.
34. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، 2004.

35. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
36. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2008.
37. محمد الصيرفي، السلوك، (ط1)، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2007.
38. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات (فهم وإدارة الجانب الانساني للعمل)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
39. محمد صلاح الحناوي، صلاح محمد عبد الباقي، محمد سعيد سلطان، السلوك الانتظيمي، الدار الجامعية، مصر، 1999.
40. محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2009.
41. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
42. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
43. يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة و الإشراف التربوي، ط2، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
44. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
45. نزار عبد المجيد البرواري: لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة (مفاهيم وأسس وتطبيقات)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
46. مصطفى يوسف الكاتي ، الاتصالات التسويقية بين المهارات البيعية والتفاوضية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2016 الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011..
- ب. رسائل الماجستير و الدكتوراه
47. أسماء روتال، جودة الخدمات المصرفية وآثارها على التنافسية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015.
48. بن لخضر بن كروش، دور الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية الاسلامية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة البليدة2، 2015.

49. بوعنان نور الدين، جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007.
50. تيطاوي خالد، الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعما، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2017.
51. رابح الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية، قطاع العدالة نموذجا، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019.
52. يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 7، 2014.
53. عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء الأعمال (بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2015.
54. ميسومي الجيالي، دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ديني فارس بالمدينة، 2017.
55. هوداف فائزة، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015.

ج. المجالات والملتقيات

56. أيوب صكري، أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة قاصدي مرباح، المجلد 3، العدد 2، 2017.
57. بربيش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد 3.
58. صليحة رقاد، محاضرات في جودة الخدمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2016، 1.

59. حمزة كواديك، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة المدينة، المجلد 4، العدد 1، جوان 2011.
60. سمير فراطسة، أثر التكنولوجيا على السلوك التنظيمي والتحويلات التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، - بحوث ودراسات- جامعة البليدة2، العدد9، المجلد6، 2018.
61. كتفي يسمينة، سليمة بالخيظ، محددات السلوك التنظيمي، مقارنة نظرية سوسيوثقافية، مجلة منارات لدراسة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، العدد2، المجلد3، 2021.

د. المواقع الالكترونية

63. <http://kenanaonline.Com/users/justice/downloads/6108.11/04/2022.13:20>
Pm.
64. [http:// www.tahasoft.com/Library/214#.VvOk9_mLTIV](http://www.tahasoft.com/Library/214#.VvOk9_mLTIV).14/04/2022. 15:10
Pm.

المراجع باللغة الأجنبية

65. Octave jakung– Nguéna et autres, introduction au Management de la valeur, Paris: Dunod,2001.
66. (Jayaramanmunusamay), shankarchellioh and horwairmun, service qualitydelivery and Its impact customan satisfaction in the bankingsector in malaysia international journal of imoration, management and technology, vo1,1,164,2010.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الأساتذة المحكمين	
أ. زعباط عز الدين	01
د. درويش صافية	02
د. عريف سعيود	03
د. زعباط سامي	04

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
إدارية :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات، تحت عنوان : "
**التنظيمي على جودة الخدمة دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة
الطاهيرBADR"**

بين ايديكم هذه الاستبانة المصممة لجمع البيانات اللازمة للدراسة والتي تهدف الى التعرف
على أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمة.

لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة، حيث ان صحة النتائج تقوم بدرجة
أولى على دقة اجابتم، ونحيطكم علما ان جميع اجاباتم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.
وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

:

:

هدى .

المحور الاول:البيانات الشخصية

(×) :

-1 :

-2 :

40 30 30 20

50 50 40

3-المستوى التعليمي:

دراسات عليا

-4 :

30000 د 18000 18000

45000 45000 د 30000

5-المهنة

المحور الثاني: السلوك التنظيمي

فيما يلي العبارات التي تفسر السلوك التنظيمي في بنك BADR، يرجى قراءة العبارات بتمعن
 (×) الموافقة لاختياركم.

		محايد	غير	غير	
01	- يتميز موظفو بنك BADR				
02	- BADR معارف جديدة بشكل دوري بسياسات الشركة				
03	- يكتسب موظفو بنك BADR مهارات ف				
. الاتجاهها					
04	- BADR على استعداد دائم لتقديم خدماتهم				
05	- يقوم موظفو بنك BADR بالاستجابة السريعة				
06	- يعمل موظفو بنك BADR التي أواجهها في البنك				
ج. الدافعي					
07	- يتميز موظف BADR بالجدية في تقديم خدماتهم				
08	- يملك موظفو BADR حوافز قوية لتقديم خدمات				
09	- يهتم موظفو BADR بالخدمة الجيدة للعملاء				
د. الشخصية					
10	- يتميز موظفو بنك BADR				
11	- يتميز موظفو BADR بالأخلاق العالية في تعاملهم معي				
12	- يملك BADR ثقافة عالي				
.					
13	- يتصف موظفو البنك بالاستجابة السريعة				
14	- يتميز موظفو BADR بالوعي بكل ما يحتاجه				
15	- يستطيع موظفو BADR فهم احتياجات الزبائن				

المحور الثالث: تقييم جودة الخدمات المقد
 فيما يلي العبارات التي تفسر السلوك التنظيمي في بنك BADR، يرجى قراءة
 (×) في الخانة الموافقة لاختياركم

		محايد	غير	غير		
أ. الملموس						
					-يتوفر البنك على كل المعدات والأجهزة اللازمة	16
					-يملك موظفو BADR مظهرا لائقا	17
					-يوفر البنك خدمات متنوعة وسريعة	18
. الاعتمادي						
					-يبدل موظفو BADR جهودا كبيرة لفهم العميل	19
					-يقدم موظفو البنك الخدمات في الأوقات المحددة	20
					-تلتزم المؤسسة بتعويض العميل في حالة حدوث في تقديم الخدمة	21
.						
					-يملك الموظفون المعلومات الكافية للإجابة على	22
					- يحافظ موظفو BADR على سرية معاملات العملاء وخدمتهم	23
					-يتعامل الموظفون مع العملاء على أنهم ضيوف	24
.						
					-يسعى الموظفون الى تلبية حاجات ورغبات عملائها الخاصة	25
					-يقدم الموظفون الخدمات بطريقة مهذبة ولطيفة	26
					- يتعامل موظفو BADR مع جميع العملاء بنفس الطريقة وبدون تمييز	27
.						
					-يحترم الموظفون ساعات العمل الرسمية	28
					-يقوم موظفو BADR تسهيل إجراءات الحصول	29
					-يأخذ BADR آراء زبائنهم في عين	30

Corrélations

		يتميز موظفو BADR	BADR معارف جديدة بسياسات	يكتسب موظفو BADR مهارات في
x1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 55	,838** ,000 55	,530** ,000 55
يتميز موظفو بنك BADR	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,838** ,000 55	1 ,000 55	,562** ,000 55
BADR جديدة بشكل دوري بسياسات الشركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,530** ,000 55	,562** ,000 55	1 ,330* 55
يكتسب موظفو بنك BADR مهارات في	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,843** ,000 55	,414** ,002 55	,330* ,014 55

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		BADR	يقوم موظفو BADR السريعة لكل	يعمل موظفو BADR أواجهها في
الاتجاهات x2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 55	,751** ,000 55	,471** ,000 55
BADR استعداد دائم لتقديم خدماتهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,751** ,000 55	1 ,202 55	,202 ,139 55
يقوم موظفو BADR بالاستجابة السريعة لكل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,471** ,000 55	,202 ,139 55	1 ,512** 55
يعمل موظفو بنك BADR المشاكل التي أواجهها في	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,787** ,000 55	,183 ,180 55	,512** ,000 55

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		الدافعية x3	يتصف موظفو البنك بالجدية في تقديم خدماتهم	يملك BADR حوافز قوية لتقديم خدمات	يهتم BADR بالخدمة الجيدة
الدافعية x3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,798**	,541**	,827**
	N	55	55	55	55
يتصف موظفو البنك بالجدية في تقديم خدماتهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,798**	1	,528**	,322*
	N	55	55	55	55
يملك موظفو BADR قوية لتقديم خدمات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,541**	,528**	1	,358**
	N	55	55	55	55
يهتم موظفو BADR بالخدمة الجيدة للعملاء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,827**	,322*	,358**	1
	N	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		الشخصية x4	يتميز موظفو BADR	يتميز موظفو BADR البية في تعاملهم معي	يملك موظفو BADR عالية
الشخصية x4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,700**	,460**	,792**
	N	55	55	55	55
يتميز موظفو BADR	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,700**	1	,397**	,119
	N	55	55	55	55
يتميز موظفو BADR بالأخلاق العالية في تعاملهم معي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,460**	,397**	1	,301*
	N	55	55	55	55
يملك موظفو BADR ثقافة عالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,792**	,119	,301*	1
	N	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		يتصف موظفو السريعة	يتميز BADR يحتاجه الزبائن	يستطيع BADR فهم احتياجات
x5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 55	,850** ,000 55	,726** ,000 55
يتصف موظفو البنك بالاستجابة السريعة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,850** ,000 55	1 ,624** ,000 55	,297* ,027 55
يتميز موظفو BADR بالوعي بكل ما يحتاجه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,726** ,000 55	,624** ,000 55	1 ,540** ,000 55
يستطيع موظفو BADR فهم احتياجات الزبائن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,756** ,000 55	,297* ,027 55	,540** ,000 55

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		السلوك التنظيمي X	x1	الاتجاهات x2	الدافعية x3	الشخصية x4	x5
السلوك التنظيمي X	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 55	,783** ,000 55	,507** ,000 55	,454** ,000 55	,448** ,001 55	,592** ,000 55
x1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,783** ,000 55	1 ,560** ,000 55	,586** ,000 55	,505** ,000 55	,326* ,015 55	
الاتجاهات x2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,507** ,000 55	,560** ,000 55	1 ,554** ,000 55	,494** ,000 55	,484** ,000 55	
الدافعية x3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,454** ,000 55	,586** ,000 55	,554** ,000 55	1 ,622** ,000 55	,309* ,022 55	
الشخصية x4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,448** ,001 55	,505** ,000 55	,494** ,000 55	,622** ,000 55	1 ,512** ,000 55	
x5	Corrélation de Pearson	,592**	,326*	,484**	,309*	,512**	1

Sig. (bilatérale)	,000	,015	,000	,022	,000	
N	55	55	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المحور الثاني

Corrélations

		الملموسية y1	يتوفر البنك على والأجهزة اللازمة	يملك BADR مظهرا لانقا	يوفر البنك وسريعة
الملموسية y1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,861**	,436**	,845**
			,000	,001	,000
	N	55	55	55	55
يتوفر البنك على كل المعدات والأجهزة اللازمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,861**	1	,313*	,455**
		,000		,020	,000
	N	55	55	55	55
يملك موظفو BADR مظهرا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,436**	,313*	1	,434**
		,001	,020		,001
	N	55	55	55	55
يوفر البنك خدمات متنوعة وسريعة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,845**	,455**	,434**	1
		,000	,000	,001	
	N	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		الاعتمادية y2	يبدل موظفوا BADR جهودا كبيرة لفهم العمل	يقدم موظفو	بتعويض العميل خطأ في تقديم
الاعتمادية y2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,711**	,423**	,742**
			,000	,001	,000
	N	55	55	55	55
BADR يبدل جهودا كبيرة لفهم العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,711**	1	,192	,056
		,000		,160	,683
	N	55	55	55	55
يقدم موظفو البنك الخدمات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,423**	,192	1	,418**
		,001	,160		,002
	N	55	55	55	55
تلتزم المؤسسة بتعويض العميل في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,742**	,056	,418**	1
		,000	,683	,002	
	N	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		نيمتلك الموظفون الكافية للاجابة	يحافظ موظفو BADR سرية المعاملات للعلاء وخدمتهم	يتعامل أنهم ضيوف	
y3 _	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,803** ,000 55	,803** ,000 55	,429** ,001 55	,828** ,000 55
نيمتلك الموظفون المعلومات الكافية للاجابة عن أسئلة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,803** ,000 55	1 55	,588** ,000 55	,330* ,014 55
يحافظ موظفو BADR سرية المعاملات للعلاء وخدمتهم	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,429** ,001 55	,588** ,000 55	1 55	,126 ,358 55
يتعامل الموظفون مع العلاء على أنهم ضيوف	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,828** ,000 55	,330* ,014 55	,126 ,358 55	1 55

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		يسعى الموظفون الى تلبية حاجات ها	يقدم الموظفون خدمات بطريقة مهنية ولطيفة	يتعامل موظفو BADR جميع العلاء بنفس الطريقة ودون تمييز	
y4	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,434** ,001 55	,434** ,001 55	,451** ,001 55	,886** ,000 55
يسعى الموظفون الى تلبية ورغبات عملناها	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,434** ,001 55	1 55	,627** ,000 55	-,035 ,801 55
يقدم الموظفون خدمات بطريقة مهنية ولطيفة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,451** ,001 55	,627** ,000 55	1 55	,177 ,196 55
يتعامل موظفو BADR جميع العلاء بنفس الطريقة ودون تمييز	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,886** ,000 55	-,035 ,801 55	,177 ,196 55	1 55

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		y5	يحترم الموظفون الرسمية	يقوم BADR بتسهيل اجراءات	يأخذ موظفو BADR اراء زبائنهم في عين
y5	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 55	,839** 55	,337* 55	,723** 55
يحترم الموظفون ساعات العمل الرسمية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,839** 55	1 55	,370** 55	,232 55
يقوم موظفو BADR بتسهيل اجراءات الحصول	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,337* 55	,370** 55	1 55	,133 55
يأخذ موظفو بنك BADR اراء زبائنهم في عين الاعتبار	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,723** 55	,232 55	,133 55	1 55

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

	Y _	y1 الملموسية	y2 الاعتمادية	y3 _	y4	y5
Y _	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 55	,644** 55	,382** 55	,228 55	,302* 55
الملموسية y1	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,644** 55	1 55	,569** 55	,443** 55	,402** 55
الاعتمادية y2	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,382** 55	,569** 55	1 55	,514** 55	,372** 55
y3 _	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,328* 55	,443** 55	,514** 55	1 55	,389** 55
y4	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,302* 55	,402** 55	,372** 55	,389** 55	1 55
y5	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,771** 55	,392** 55	,267* 55	,104 55	,337* 55

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	55	100,0

الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	15

الملحق رقم 05: تحليل البيانات الشخصية

Fréquences

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	37	67,3	67,3	67,3
	18	32,7	32,7	100,0
Total	55	100,0	100,0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 30 20	34	61,8	61,8	61,8
40 30	15	27,3	27,3	89,1
50 40	6	10,9	10,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

المستوى_التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	21	38,2	38,2	38,2
	27	49,1	49,1	87,3
دراسات عليا	7	12,7	12,7	100,0
Total	55	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18000	13	23,6	23,6	23,6
	30000	13	23,6	23,6	47,3
	45000	11	20,0	20,0	67,3
	45000	18	32,8	32,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

المهنة

المهنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	16	29,1	29,1	29,1
	37	67,3	67,3	96,4
	2	3,6	3,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

06: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
BADR يتميز موظفو بنك	55	3,45	1,184
معارف جديدة بشكل دوري بسياسات الشركة BADR	55	3,36	1,223
مهارات في مجالات مختلفة BADR يكتسب موظفو بنك	55	3,49	1,200
على استعداد دائم لتقديم خدماتهم BADR	55	3,45	1,230

أية السريعة لكل استفساراتي BADR يقوم موظفو	55	3,49	1,245
. على حل كل المشاكل التي أواجهها في البنك BADR يعمل موظفو بنك	55	3,40	1,314
يتصف موظفو البنك بالجدية في تقديم خدماتهم	55	3,44	1,214
حوافز قوية لتقديم خدمات للزبان BADR يملك موظفو	55	3,40	1,082
لخدمة الجيدة للعملاء BADR يهتم موظفو	55	3,40	1,300
BADR يتميز موظفو	55	3,38	1,147
بالأخلاق العالية في تعاملهم معي BADR يتميز موظفو	55	3,73	1,209
ثقافة عالية BADR يملك موظفو	55	3,29	1,343
يتصف موظفو البنك بالاستجابة السريعة لمتطلبات الزبان	55	3,22	1,370
بالوعي بكل ما يحتاجه الزبان مع خدمات BADR يتميز موظفو	55	3,47	1,069
فهم احتياجات الزبان BADR يستطيع موظفو	55	3,56	1,102
يتوفر البنك على كل المعدات والأجهزة اللازمة	55	3,45	1,199
مظهرا لانقا BADR يملك موظفو	55	3,71	1,100
يوفر البنك خدمات متنوعة وسريه	55	3,65	1,142
جهودا كبيرة لفهم العمل BADR يبذل موظفوا	55	3,33	1,263
يقدم موظفو البنك الخدمات في الأوقات المحددة	55	3,22	1,228
تلتزم المؤسسة بتعويض العميل في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة	55	3,27	1,326
نيمتلك الموظفون المعلومات الكافية للاجابة عن أسد	55	3,62	1,194
على سرية المعاملات للعملاء وخدمتهم BADR يحافظ موظفو	55	4,00	,923
يتعامل الموظفون مع العملاء على أنهم ضيوف	55	3,38	1,269
يسعى الموظفون الى تلبية حاجات ورغبات عملائها الخاصة	55	3,65	1,058
يقدم الموظفون خدمات بطريقة مهنية ولطيفة	55	3,82	,964
مع جميع العملاء بنفس الطريقة ودون تمييز BADR يتعامل موظفو	55	2,89	2,052
يحترم الموظفون ساعات العمل الرسمية	55	2,82	1,504
بتسهيل اجراءات الحصول على الخدمة BADR يقوم موظفو	55	3,40	1,132
اراء زبائنهم في عين الاعتبار BADR يأخذ موظفو بنك	55	2,93	1,184
x1	55	3,4727	1,00193
الاتجاهاتx2	55	3,4273	,97856

الدافعية x3	55	3,4182	1,02182
الشخصية x4	55	3,3364	,93321
x5	55	3,3909	,99857
السلوك_ التنظيمي X	55	3,5091	,87924
الملموسية y1	55	3,5545	,99848
الاعتمادية y2	55	3,3000	,94084
y3 _	55	3,5000	1,00462
y4	55	3,2727	1,13781
y5	55	2,8727	1,05943
Y _	55	3,1909	,86865
N valide (liste)	55		

الملحق رقم 07: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y _	55	3,1909	,86865	,11713

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Y _	1,630	54	,109	,19091	-,0439	,4257

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	السلوك_التنظيمي ^b		Introduire

a. Variable dépendante : Y _

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,331 ^a	,110	,093	,82735

a. Prédicteurs : (Constante), السلوك_التنظيمي X

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,466	1	4,466	6,525	,014 ^b
Résidu	36,279	53	,685		
Total	40,745	54			

a. Variable dépendante : Y _

b. Prédicteurs : (Constante), السلوك_التنظيمي X

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,043	,463		4,413	,000
السلوك_التنظيمي X	,327	,128	,331	2,554	,014

a. Variable dépendante : Y _

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X السلوك_التنظيمي ^b		Introduire

a. Variable dépendante : y1 الملموسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,242 ^a	,059	,041	,97790

a. Prédicteurs : (Constante), X السلوك_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,153	1	3,153	3,297	,047 ^b
Résidu	50,683	53	,956		
Total	53,836	54			

a. Variable dépendante : y1 الملموسية

b. Prédicteurs : (Constante), X السلوك_التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,590	,547		4,733	,000
X السلوك_التنظيمي	,275	,151	,242	1,816	,047

a. Variable dépendante : y1 الملموسية

الفرضية الفرعية 2

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X السلوك_التنظيمي ^b		Introduire

a. Variable dépendante : y2 الاعتمادية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,248 ^a	,062	,044	,91989

a. Prédicteurs : (Constante), X السلوك_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,951	1	2,951	3,488	,044 ^b
Résidu	44,849	53	,846		
Total	47,800	54			

a. Variable dépendante : y² الاعتمادية

b. Prédicteurs : (Constante), X السلوك_التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,367	,515		4,598	,000
X السلوك_التنظيمي	,266	,142	,248	1,868	,044

a. Variable dépendante : y² الاعتمادية

الفرضية الفرعية 3

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	X تنظيمي ^b		Introduire

a. Variable dépendante : y³ _

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,199 ^a	,040	,022	,99374

a. Prédicteurs : (Constante), X السلوك_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,162	1	2,162	2,189	,145 ^b
Résidu	52,338	53	,988		
Total	54,500	54			

a. Variable dépendante : y3 _

b. Prédicteurs : (Constante), X السلوك_التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,701	,556		4,858	,000
X السلوك_التنظيمي	,228	,154	,199	1,480	,145

a. Variable dépendante : y3 _

الفرضية الفرعية 4

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X السلوك_التنظيمي ^b		Introduire

a. Variable dépendante : y4

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,539 ^a	,290	,277	,96744

a. Prédicteurs : (Constante), X السلوك_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	20,304	1	20,304	21,694	,000 ^b
Résidu	49,605	53	,936		
Total	69,909	54			

a. Variable dépendante : y4

b. Prédicteurs : (Constante), X السلوك_التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,825	,541		1,525	,133
X السلوك_التنظيمي	,697	,150	,539	4,658	,000

a. Variable dépendante : y4

الفرضية الفرعية 5

Régression

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X السلوك_التنظيمي ^b		Introduire

a. Variable dépendante : y5

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,384 ^a	,147	,131	,98741

a. Prédicteurs : (Constante), X السلوك_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8,936	1	8,936	9,165	,004 ^b
Résidu	51,674	53	,975		
Total	60,609	54			

a. Variable dépendante : y5

b. Prédicteurs : (Constante), X السلوك_التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,249	,553		2,261	,028
السلوك_التنظيمي X	,463	,153	,384	3,027	,004



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر السلوك التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة لبنك بدر وكالة الطاهير، باعتبار جودة الخدمة من المتغيرات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها ، فإرضاء الزبون من شأنه أن يحقق للمؤسسة الزيادة في الربح ، مما يساعد مقدم الخدمة على تحسين وتطوير هذه الخدمة وبالاعتماد على أبعاد جودة الخدمة المقدمة.

ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي والتحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، بحيث تم تصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع 70 استمارة على عينة الدراسة زبائن بنك بدر وكالة طاهير، وتم استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية باستخدام برنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة الى وجود مستوى متوسط لجودة الخدمة المقدمة في البنك محل الدراسة، كما توصلت الدراسة الى وجود أثر للسلوك التنظيمي على أبعاد جودة الخدمات المقدمة ، وأن السلوك التنظيمي يفسره بعدا التعاطف والاستجابة، بينما توجد علاقة ضعيفة بين الأبعاد الثلاثة الأخرى لجودة الخدمة (الملموسية، الأمان والثقة، الاعتمادية). والتي تعمل على مساعدة إدارة البنك بدر في تصميم وتقديم خدماته وفقا لاحتياجات ورغبات زبائنه.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي، الخدمة، الجودة، جودة الخدمات.

Abstract:

This study aims to know the impact of organizational behaviour on the quality of services provided to Badr Bank Tahir Agency, considering the quality of service as one of the variables that institutions seek to achieve. Customer satisfaction would bring the institution an increase in profit, thus helping the provider to improve and develop this service and relying on the dimensions of the quality of service provided.

To achieve this goal, the study relied on the descriptive and analytical method of its relevance to the study's nature. The questionnaire was designed as a data collection tool and 70 forms were distributed to the sample study customers of Badr Bank Tahir Agency and statistical methods and tools were used using the SPSS statistical programme, and the study found an average level of quality of service provided in the bank in question and the study found an impact of organizational behaviour on the quality dimensions of the services provided, Organizational behaviour is explained by the dimensions of compassion and responsiveness, while there is a weak relationship between the other three dimensions of service quality (tangible, secure and reliable). It works to assist the management of Badr Bank in designing and providing its services according to the needs and wishes of its customers.

Keywords: organizational behavior, service, quality, service quality.