



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

العوامل المؤثرة في تحسين مستوى الخدمات: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة

إعداد الطالب
عمار هزيم العمرو

إشراف
الأستاذ الدكتور مدحت الطراونة

رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا إستكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال MBA / قسم إدارة الأعمال

جامعة مؤتة، 2023

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب
عمار هزيم عواد العمرو
العوامل المؤثرة في تحسين مستوى الخدمات: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء المساهمة
والموسومة بـ:
العامّة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

التخصص: إدارة الأعمال MBA في تاريخ 2023/01/15

من الساعة 12 إلى الساعة 2 قرار رقم

التوقيع

أعضاء اللجنة:

مشرفاً ومقرراً

عضواً

عضواً

عضو خارجي

أ.د. مدحت إبراهيم خليف الطراونه

د. محمد إبراهيم سليمان الغباشه

د. منال محمد حسين العتيق

د. بسمان عمر احمد الضلاعين

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. مخلد سليمان الطراونة



الإهداء

إلى قدوتي الأولى، ونبراسي الذي ينير دربي، إلى من علمني أن أصمد أمام أمواج البحر الثائرة.

أبي العزيز...أطال الله في عمره.

إلى من أرى من خلال ثغرها الباسم جمال الكون ولذته، إلى قمري الذي لا يغيب وشمسي التي لا ينقطع دفؤها أبداً، والنبع الذي أرتوي منه حباً وحناناً.

أمي الغالية...أمد الله في عمرها

إلى كل من كان له دور في إتمام هذه الرسالة وادعو الله بأن يوفقهم في حلهم وترحالهم.

عمار هزيم العمرو

الشكر والتقدير

قال الله تعالى في كتابه الكريم: " وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ".
[يونس: 10]. وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " الحمد لله الذي بنعمته تتم
الصالحات". وما أقول الا: اللهم لك الحمد من قبل ومن بعد، ولك الحمد والشكر آناء
الليل وأطراف النهار وفي كل حين.

وأقدم بوافر الشكر والامتنان للأستاذ الدكتور مدحت الطراونة الذي تفضل بقبول
الإشراف على رسالتي، وما قدمه لي من توجيهات سديدة، وآراء قيمة، كان لها الأثر
الأكبر في إغناء هذه الرسالة.

كما أقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة
لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وعلى ملاحظاتهم القيمة، وإضاءاتهم النيرة التي
ساهمت في إثراء هذا الرسالة.

عمار هزيم العمرو

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهمية الدراسة
4	4.1 أهداف الدراسة
5	5.1 أنموذج الدراسة
6	6.1 فرضيات الدراسة
6	7.1 مصطلحات الدراسة
7	8.1 حدود الدراسة
8	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
8	1.2 الإطار النظري
8	1.1.2 الحوافز
9	1.1.1.2 مفهوم الحوافز
10	2.1.1.2 أهداف الحوافز
11	3.1.1.2 أهمية الحوافز
12	4.1.1.2 انواع الحوافز

14	5.1.1.2 نظام الحوافز
15	1.5.1.1.2 شروط نجاح نظام الحوافز
16	6.1.1.2 مراحل تطور عملية التحفيز
18	7.1.1.2 الاتجاهات الحديثة في التحفيز
20	2.1.2 التدريب
20	1.2.1.2 مفهوم التدريب
21	2.2.1.2 أهمية التدريب
23	3.2.1.2 أهداف التدريب
24	4.2.1.2 أنواع التدريب
26	5.2.1.2 خطوات التدريب
27	6.2.1.2 مبادئ التدريب الفعال
29	3.1.2 استخدام تكنولوجيا المعلومات
30	1.3.1.2 مفهوم تكنولوجيا المعلومات
31	2.3.1.2 أهمية تكنولوجيا المعلومات
32	3.3.1.2 دوافع استخدام تكنولوجيا المعلومات
33	4.3.1.2 مكونات تكنولوجيا المعلومات
35	5.3.1.2 تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء المنظمة
35	4.1.2 الثقافة التنظيمية
36	1.4.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية
37	2.4.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية
38	3.4.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية
39	4.4.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية
41	5.4.1.2 مكونات الثقافة التنظيمية
42	6.4.1.2 محددات الثقافة التنظيمية
43	5.1.2 الخدمات
43	1.5.1.2 مفهوم الخدمات

44	2.5.1.2 سمات وخصائص الخدمات
46	3.5.1.2 انواع الخدمات
47	4.5.1.2 أبعاد الخدمات
48	5.5.1.2 تطوير الخدمات
49	6.5.1.2 خصائص الخدمة المتميزة
50	6.1.2 نبذة عن شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة
53	2.2 الدراسات السابقة
53	1.2.2 الدراسات العربية
59	2.2.2 الدراسات الاجنبية
65	3.2.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
67	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
67	1.3 منهجية الدراسة
67	2.3 مجتمع الدراسة
67	3.3 عينة الدراسة
70	4.3 أداة الدراسة
71	5.3 صدق أداة الدراسة
71	6.3 ثبات أداة الدراسة
72	7.3 المعالجة الإحصائية
73	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
73	1.4 المقدمة
73	2.4 نتائج تحليل الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
73	1.2.4 نتائج تحليل الاحصاء الوصفي لابعاد المتغير المستقل
74	1.1.2.4 الحوافز
75	2.1.2.4 التدريب
77	3.1.2.4 استخدام تكنولوجيا المعلومات
78	4.1.2.4 الثقافة التنظيمية

80	2.2.4 المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات)
81	3.4 تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار الفرضيات
82	1.3.4 معامل الارتباط بيرسون
84	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
89	5.4 مناقشة النتائج
92	6.4 التوصيات
94	المراجع
104	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
68	وصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية	1
72	قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي للمتغير المستقل وابعاده والمتغير التابع	2
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على تصورات افراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل	3
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بعد الحوافز	4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بعد التدريب	5
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات	6
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بعد الثقافة التنظيمية	7
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات)	8
82	نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	9
83	معاملات ارتباط بيرسون (Pearson coefficients) بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	10
84	اختبار الانحدار البسيط (Simple_ Regression) لقياس اثر العوامل المؤثرة في تحسين مستوى الخدمات	11
85	اختبار الانحدار البسيط (Simple_ Regression) لقياس اثر الحوافز في تحسين مستوى الخدمات	12

- 13 اختبار الانحدار البسيط (Simple_ Regression) 86
لقياس اثر التدريب في تحسين مستوى الخدمات
- 14 اختبار الانحدار البسيط (Simple_ Regression) 87
لقياس اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين
مستوى الخدمات
- 15 اختبار الانحدار البسيط (Simple_ Regression) 88
لقياس اثر الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الخدمات

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
5	أنموذج الدراسة	1
26	خطوات التدريب	2
27	مبادئ التدريب الفعال	3
52	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة (EDCO)	4

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رمز الملحق
105	الاستبانة	أ
114	قائمة بأسماء السادة المحكمين	ب

المخلص

العوامل المؤثرة في تحسين مستوى الخدمات: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء

المساهمة العامة

عمار هزيم العمرو

جامعة مؤتة، 2023

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، والبالغ عددهم (1529) ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع (310) استبانة، حيث بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (306). وقد توصلت الدراسة الى النتائج الاتية: إن مستوى تصور المبحوثين للمتغير المستقل (العوامل المؤثرة) بأبعاده (الحوافز، التدريب، استخدام تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية) جاءت مرتفعة، حيث احتلت الحوافز المرتبة الأولى من حيث مستوى الأهمية بالنسبة لافراد العينة، يليه الثقافة التنظيمية، ثم التدريب، وأخيرا استخدام تكنولوجيا المعلومات. كما بينت النتائج أن تصورات المبحوثين لفقرات ابعاد المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات) قد جاءت بدرجة مرتفعة. كما انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (العوامل المؤثرة) بجميع ابعاده (الحوافز، التدريب، استخدام تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات). وقد اوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: أن تولي الإدارة الاهتمام بالجانب الإنساني من خلال التواصل مع العاملين وتفهم مشكلاتهم والمساعدة على حلها كذلك من خلال الاهتمام برفاهية العاملين مثل إقامة نشاطات ورحلات ترفيهية للعاملين ولعائلاتهم. أن تبدي الإدارة اهتماما بتحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية المناسبة والاستمرار في عقد الدورات التدريبية وتنويعها مما يساهم في تعزيز ثقة الموظف بنفسه والقدرة على العمل وخلق علاقة إيجابية بين الشركة وموظفيها. زيادة اهتمام الإدارة بعملية التقييم المستمر لعناصر الثقافة التنظيمية والذي يساهم في تعزيز نقاط القوة لعناصر الثقافة التنظيمية والعمل على معالجة نقاط الضعف.

Abstract

Factors affecting the improvement of services level: a case study of the Electricity Distribution public shareholding company

Ammar Hazeem Alamro

Mu'tah University, 2023

This study aimed to identify the factors affecting the improvement of the level of services at the Electricity Distribution public shareholding company. The study population consisted of all the employees of the Public Shareholding Electricity Distribution Company, (1529) employees. To achieve the aim of the study, (310) questionnaires were distributed, as the valid questionnaires for statistical analysis reached (306). The study reached the following results: The level of the respondent's perception of the independent variable (influencing factors) with its dimensions (incentives, training, use of information technology, organizational culture) was high, as incentives ranked first in terms of the level of importance for the sample, followed by organizational culture, then training, and finally the use of Information Technology. The level of the respondent's perception of the dependent variable (improving the level of services) was high. There is a statistically significant effect of the independent variable (influencing factors) with all its dimensions (incentives, training, use of information technology, organizational culture) on the dependent variable (improving the level of services). The study recommended several recommendations, the most important of which are: The management should pay attention to the human aspect by communicating with workers, understanding their problems, and helping to solve them as well, by taking care of the workers' well-being, such as organizing recreational activities and trips for workers and their families. The management should show interest in identifying and evaluating appropriate training needs and continuing to hold and diversify training courses, which contributes to enhancing the employee's self-confidence and ability to work and creating a positive relationship between the company and its employees.

Increasing management's interest in the process of continuous evaluation of the elements of organizational culture, which contributes to boost the strengths of the elements of organizational culture and working to address weaknesses.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات بإيقاع أكثر ديناميكية في شتى مناحي الحياة، خاصةً في عالم الاعمال. ولأن المنظمات، سواء في القطاع العام أو الخاص، تشكل جزءاً جوهرياً من هذا العالم الذي يتغير ويتطور في كل لحظة. فقد أصبحت هذا التحولات تشكل قوى ضغط على تلك المنظمات لتطوير عملياتها وقدراتها وتحسين مخرجاتها، خصوصاً قدرتها على التأقلم السريع لمواكبة تلك التطورات، ولضمان بقاءها واستمراريتها في ظل بيئة شديدة المنافسة.

ولم تكن المنظمات الخدمية بعيدة عن هذا المنحى حيث شهدت في السنوات الأخيرة تغيرات جذرية على مستوى الخدمات وطريقة تقديمها تُعزى إلى عوامل خارجية من أهمها: الطفرة الحاصلة في استخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وعوامل داخلية تتحكم فيها المنظمة من أبرزها: تطوير راس المال البشري من حيث التدريب والتحفيز، بالإضافة لتبني ثقافة تنظيمية إيجابية.

ومما لا شك فيه أن أي منظمة خدمية تسعى إلى التميز في مستوى وجودة الخدمات المقدمة والذي لا يمكن تحقيقه دون وجود موارد بشرية مؤهلة، حيث إن درجة كفاءة الموظفين في المنظمة وقدراتهم على تقديم الخدمات المنوطة بهم بدقة وفاعلية تمثل أحد الركائز الأساسية التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. لذلك لابد من اتباع سياسة تطبيق برامج تدريبية مخطط لها ومصممة بشكل واقعي وعلمي ترفع من كفاءة وقدرات الموظفين على إنجاز وتقديم أفضل الخدمات للعملاء (المديني، 2016).

ومن العوامل الأخرى التي لا تقل أهمية عن تدريب العاملين في المنظمات عامل التحفيز، ويكتسب أهميته من كونه أحد المفاتيح التي تقود لنجاح المنظمات، إذ يؤدي من جهة إلى بذل المزيد من الجهد في العمل نتيجة لشعور العاملين بالمنظمة بالسعادة والراحة، والبقاء لفترة أطول في المنظمة (تخفيض معدل الدوران). ومن جهة

اخرى يعمل على جذب المواهب من البيئة المحيطة بالمنظمة والاحتفاظ بها. وكل ذلك يترجم الى زيادة في الإنتاجية، الذي بدوره يساهم في نجاح المنظمة.

بالإضافة الى ما تم ذكره سابقاً لأبد من الإشارة الى دور واهمية الثقافة التنظيمية في تحسين اداء المنظمة ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها. والتي تشير إلى القيم والعادات والسلوكيات التي اكتسبها الموظفين من خلال عملهم بالمنظمة، وتعد الثقافة التنظيمية بمثابة هوية تميز المنظمة عن باقي المنظمات، والتي يمكن ان تشكل ميزة تنافسية إذا تم استغلالها بالشكل الصحيح. حيث أن المنظمات يجب أن تتسلح بثقافة تنظيمية إيجابية لكي تتمكن من تحقيق التحسين المستمر في العمليات والجودة وعناصر التكلفة، وخلق بيئة إيجابية مشجعة، وتقديم المزيد من الحلول المبتكرة التي تخدم اهداف المنظمة (المرسي، 2006).

كما لا يمكن اغفال دور وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطوير وتحسين عمل المنظمات، وفي توفير الوقت والجهد والمال في وقتنا الحالي. حيث اتاحت تلك التقنيات للمنظمات الاستمرار في سباق التنافس والارتقاء بأدائها، نتيجة سهولة الوصول إلى المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، ورفع كفاءة التواصل التنظيمي مما يعني تدفق وتبادل الافكار والمهام بكفاءة أكبر وتسهيل عمل الفرق كوحدات متماسكة، والذي يؤدي الى رفع مستوى الرقابة على العمليات داخل المنظمة، وتحسين جودة العمليات، بالإضافة إلى تحسين ظروف بيئة العمل.

وتعد شركات الكهرباء من اهم المنظمات الخدمية، حيث تعتبر حجر الاساس للبنية التحتية وركيزة أساسية لتحقيق النمو والازدهار الاقتصادي في أي دولة. ولأن القطاعات الأخرى تعتمد على هذه الشركات بشكل أساسي، كاعتماد المركبة على الوقود من اجل تشغيلها، فإن اي تحسين في مستوى الخدمات المقدمة سوف ينعكس على باقي القطاعات بشكل ايجابي. ومن هنا تبلورت فكرة البحث من أجل دراسة العوامل المؤثرة في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، من خلال إجراء بحث ميداني على العاملين فيها.

2.1 مشكلة الدراسة:

تحتاج كل منظمة إلى فهم نقاط القوة التي تميزها عن غيرها ونقاط الضعف التي تعاني منها، بالإضافة إلى الفرص التي يمكن استغلالها والتحديات التي قد تواجهها. ويعد مستوى الخدمات التي تقدمها أحد الركائز الأساسية التي تعزز قيمة المنظمة في بيئة الأعمال. ولا يزال التحدي قائماً فيما يتعلق بتحديد العوامل المؤثرة في تحسين مستوى الخدمات التي ينبغي على الإدارة العليا مراعاتها واخذها بعين الاعتبار. والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تسليط الضوء على هذه القضية، ومعرفة المحاور الرئيسية التي يمكن أن تؤثر في تحسين مستوى الخدمات، وتحديد الفجوة بين التصور والواقع لتحسين مستوى الخدمات. حيث لا تزال هناك حاجة لإجراء المزيد من البحوث، لذا جاءت هذه الدراسة هادفةً إلى معرفة العوامل المؤثرة في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة وللحصول على إجابات علمية عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما هو أثر الحوافز في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة؟
- 2- ما هو أثر التدريب في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة؟
- 3- ما هو أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة؟
- 4- ما هو أثر الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة؟

3.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، حيث تعتبر معرفة العوامل المؤثرة في تحسين مستوى الخدمات المقدمة، إحدى الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الخدمية التي تسعى إلى تحقيقها، والتي من خلالها ستتمكن المنظمات من تعزيز قيمتها التنافسية، والعمل على تميزها في القطاع الخدمي. إذا لا بد لأي منظمة

ناجحة أن تكون على دراية بهذه العوامل والتي هي السبيل الى ضمان عملية التحسين المستمر، وتحقيق رضا العملاء من خلال رفع مستوى الخدمات المقدمة لهم. وتعزو اهمية الدراسة الى شقين:

أولاً: الأهمية العلمية:

1- تعتبر هذه الدراسة الاولى من نوعها، في حدود علم الباحث، من حيث تناولها لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة وتأثيرها في تحسين مستوى الخدمات. حيث أن الدراسات الأخرى تناولت أحد ابعاد المتغير المستقل منفرداً وأثره على جودة الخدمة، فعلى سبيل المثال: دراسة (طنبوز وبرهم، 2021) حيث تناولت أثر تدريب العاملين على جودة الخدمات المصرفية، ودراسة (سليمان وعفيفة، 2017) تناولت دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات الفندقية.

2- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في الدراسات اللاحقة للباحثين في مجال معرفة العوامل المؤثرة في مستوى الخدمات التي تقدمها شركات الخدمات وبخاصة شركات الكهرباء.

ثانياً: الأهمية العملية:

1- تأتي اهمية هذه الدراسة من اهمية القطاع الذي تنتمي اليه الشركة محور الدراسة وهو قطاع الطاقة الذي يلعب دور حيوي ومهم في عجلة اقتصاد الدولة.

2- تعريف الادارة العليا للشركة من خلال نتائج هذه الدراسة، بأهمية عملية تحسين مستوى الخدمات والعوامل التي تؤثر فيها.

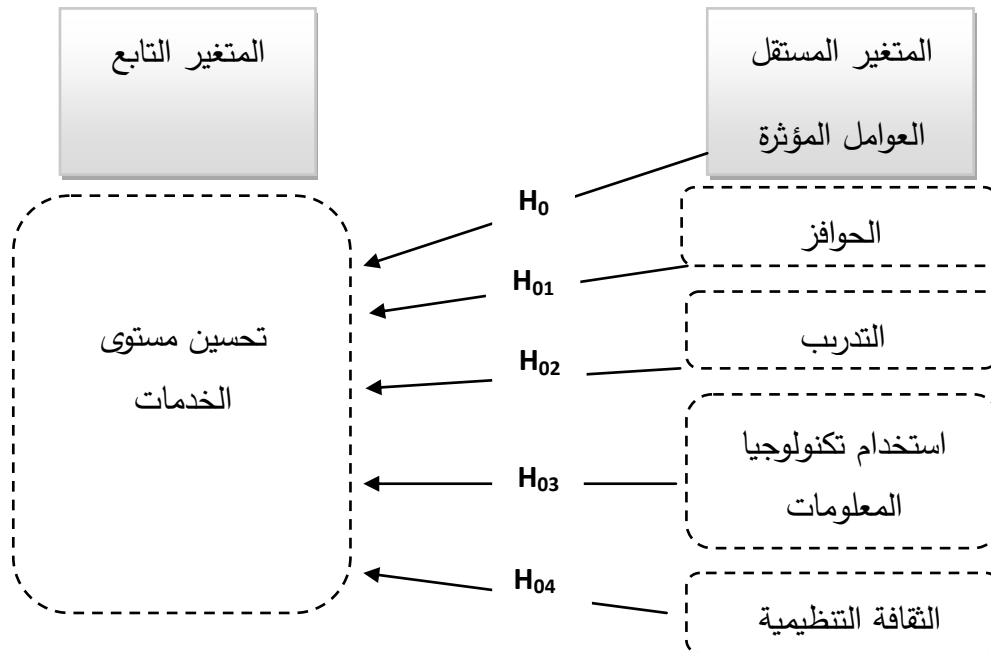
4.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة في الأساس إلى: دراسة العوامل التي تؤثر في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، وينبثق من هذا الهدف الأساسي الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- بيان أثر الحوافز في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.
- 2- بيان أثر التدريب في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.
- 3- بيان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.
- 4- بيان أثر الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

5.1 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1) متغير الدراسة المستقل: العوامل المؤثرة بأبعادها (الحوافز، التدريب، استخدام تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية)، كما يبين المتغير التابع: تحسين مستوى الخدمات.



الشكل (1): أنموذج الدراسة

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالدراسات الأتية:

(أبو حيمد، 2020)، (العزام، 2019)، (سليمان، وعفيفة، 2017)، (الصادق، والطيف، 2020).

6.1 فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات العدمية الآتية:

الفرضية الرئيسية (H_0):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المؤثرة بأبعادها (الحوافز، التدريب، استخدام تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية) في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H_{0-1}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

الفرضية الفرعية الثانية (H_{0-2}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H_{0-3}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

الفرضية الفرعية الرابعة (H_{0-4}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

7.1 مصطلحات الدراسة:

1- الحوافز: مؤثرات خارجية للعامل، تسخرها المنظمات وذلك من أجل مضاعفة جهده وزيادة إنتاجيته، وتتكون الحوافز من نوعين: حوافز مادية وحوافز معنوية (المغربي، 2013).

2- التدريب: العمل المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمات بأفراد ذو خبرات ومهارات معينة، وتحسين وتطوير وتنمية مهارات وقدرات الموظفين الحاليين

وتغير سلوكهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعدهم على أداء وظائفهم بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من العامل والمنظمة (الويشي، 2013).

3- استخدام تكنولوجيا المعلومات: التقنيات المتقدمة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من قبل المستفيدين منها في كافة مجالات الحياة (السالمي، 2013).

4- الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم والسلوكيات المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع العملاء ومع أصحاب المصالح، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة (المغربي، 2018).

5- تحسين مستوى الخدمات: وهو أي تغير من شأنه أن يحدث تطوير وتحسين في خدمات شركة توزيع الكهرباء من حيث كفاءة وفعالية الخدمات، والوقت المستغرق في تنفيذ الخدمات، وإيضاً سهولة القيام بالخدمات (أبو شنب وآخرون، 2012).

8.1 حدود الدراسة:

أ) الحدود البحثية: بحثت هذه الدراسة في معرفة أثر العوامل الاتية (الحوافز، التدريب، استخدام تكنولوجيا المعلومات، والثقافة التنظيمية) على تحسين مستوى الخدمات.

ب) الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة وفروعها في المحافظات.

ج) الحدود الزمنية: تم اجراء هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الواقعة ما بين عام 2022 وعام 2023.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 الحوافز:

يتوقف نجاح وتحقيق نتائج فعالة للمنظمة على وجود استراتيجية بناءة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحدودة، باستخدام هذه الاستراتيجية من الممكن زيادة إنتاجية الموظف ومشاركته، بالإضافة إلى خلق بيئة مواتية للابتكار. ومع ذلك، لا تتحقق هذه الفوائد إلا من خلال تحفيز الموظفين. وفي هذا السياق تعد الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين. فهي بمثابة خطة أو برنامج لتحفيز الأفراد على الأداء الجيد، فهي تستخدم من قبل أصحاب العمل لتحفيز والتأثير على دوافع الموظفين مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية. وبعبارة أخرى استخدام الحافز كأداة استراتيجية لتحقيق أهدافها من خلال تعويض الموظف عن أدائه والاحتفاظ به عن طريق تحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد من التفاعل بين الموظف والمنظمة. كما أنها تعتبر عوامل مهمة في ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل بها (محمدي، 2019).

ويوضح المغربي(2013) إذا كان الفرد يشعر بالدافع كقوة منبثقة من داخله تحاول أن تسيطر على سلوكه وتصرفاته لإرضاء هذا الدافع- فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يأتي من البيئة المحيطة بالفرد، والذي يوقظ الدافع لديه، وهناك صلة وثيقة تربط بين الحافز والدافع، كذلك التي تربط بين المثير والاستجابة له. لذا ينظر إلى الحوافز على أنها أساليب تتبعها المنظمات لإشباع رغبات الأفراد المعنوية والمادية من أجل تشجيعهم على العمل بروح عالية.

وتكمن أهمية الحوافز في كونها عاملاً مهماً في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل. ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة الرغبة أو الدافعية لأداء العمل (الويشي، 2013).

وخلاصة ما ذكرنا سابقاً أنه إذا كان الدافع عاملاً داخلياً يعمل في صدر الفرد، فإن الحافز عامل إقناع خارجي يشجع الدافع الذي يوجه سلوك الأفراد بشكل إيجابي

إلى العمل بجدية أكبر لتحقيق هدف محدد مسبقًا، بما يتناسب مع الأداء المطلوب في المنظمة (الجربوعة، 2018).

1.1.1.2 مفهوم الحوافز:

عرف ابو النصر (2009) الحوافز بأنها قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز، ودورها في تعزيز أداء العاملين. فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء. وهذا ما أكدته بن عنتر (2010) بأنها تلك الفوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة نتيجة لتميزه في الأداء عن الآخرين.

وعرف الكلالده (2011) الحافز بأنه ذلك المثير الخارجي الذي يُنشئ السلوك وينمي الدوافع لاتخاذ هذا السلوك لدى الافراد لتحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.

ويرى حريري (2014) بأن الحوافز مرتبط بنظريات الإدارة الحديثة والتي تتبنى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة والتي من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية ويؤدي الحافز إلى جعل الموظفين يبذلون جهد في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم.

وحدد أبو عساف والمرعي (2019) بأن الحافز هو العامل أو الأسلوب الذي يؤدي بالفرد الى رفع مستوى أدائه في عمله، وبما أن الإنسان لديه رغبات وحاجات ضرورية يحاول تلبيتها، وتتنوع هذه الحاجات الى عدة أنواع فمنها حاجات مادية ومعنوية وإجتماعية، فإن المنظمات تستثمر هذا الأمر من خلال تحفيز العاملين لديها بما يضمن زيادة استقرارهم ماديا أو معنويا أو اجتماعيا لغرض إيصالهم الى مستويات مثالية في الأداء، يؤدي الى المزيد من الجهود المبذولة والعمل بكفاءة أكبر، ليخدم أهداف المنظمة.

كذلك وضّح السامرائي (2021) بأن الحوافز تمثل مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية المادية منها والمعنوية، التي تمنح للعاملين في شتى مواقعهم الوظيفية من أجل حثهم على بذل جهود كبيرة والعمل بكفاءة لرفع مستوى الإنتاج المادي أو

الخدمي في كفه ونوعه ومواعيده، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الواعدة وزيادة الأرباح والتي تعود بالفائدة على المنظمة والعاملين فيها.

2.1.1.2 أهداف الحوافز:

يحق النظام الجيد للحوافز مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي (المغربي، 2013):

1. تحسين الإنتاجية: أي زيادة نواتج العمل في شكل كميات الإنتاج، جودة الإنتاج ومبيعات الإنتاج. لأنه يحفز الموظفين على إنتاج عمل عالي الجودة. وبالتالي فإن إنتاجية المنظمة تتحسن بشكل كبير.

2. تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثله: تخفيض التكاليف، وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى.

3. إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

5. جذب الافراد للعمل في المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء لديهم. يُعد منح الموظفين الحوافز هي أفضل طريقة لزيادة الولاء ورفع الروح المعنوية بشكل كبير وتعزيز موقفهم تجاه عملهم داخل المنظمة، حيث يميل الموظفون إلى البقاء في المنظمة والعمل بجد أكبر من اجل المنظمة التي تمنح موظفيها كافة اشكال التقدير والمجال للتطور الوظيفي فيها وتقدم لموظفيها ما يريدون بالضبط من خلال برامج الحوافز المناسبة. وبالتالي رفع معدل الاحتفاظ بالقوى العاملة الماهرة التي يكون ولاءها عالياً للمنظمة.

6. تنمية روح التعاون بين الموظفين وتشجيعهم على العمل الجماعي، حيث يعتمد ازدهار ونمو المنظمة على العمل الجماعي. فكلما نمت التعاون بين الموظفين، زادت إنتاجية المنظمة. باستخدام برنامج حوافز مناسب للموظفين، يمكن للمنظمة ان تهيأ بيئة عمل يميل فيها الموظفون إلى أن يكونوا أكثر تعاوناً مع بعضهم البعض والتأثير بشكل إيجابي على الإنتاجية.

3.1.1.2 أهمية الحوافز:

إن أهمية الحوافز تكمن في الآتي (الكلالده، 2011):

1) زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة عندما يكون نظام الحوافز كفؤ، وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين. حيث ان الحوافز تلعب دوراً رئيسياً في إنتاجية الموظفين. وتتبع أهمية الحوافز من الحاجة إلى الاعتراف والتقدير لجهود الموظف. في الواقع، يعد تقدير الموظفين لجهودهم من خلال منحهم الحوافز عاملاً مهماً للغاية في إشباع الرغبات الداخلية لهم. حيث ان مهارات وقدرات الموظفين لا تكفي للعمل بإنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام حوافز يشجع دوافعهم الداخلية ويقودها نحو أداء أفضل.

2) تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وذلك بمساهمة نظام الحوافز في الاستغلال الأمثل لقدرات الموظفين وطاقاتهم، والاستفادة منها قدر الإمكان. إن المنظمة الناجحة هي التي يمكنها استغلال مهارات موظفيها ومؤهلاتهم بكفاءة. من خلال وضع نظام حوافز قادر على التأثير على أداء الموظفين بطريقة تدفعهم إلى العمل بجدية أكبر والحفاظ على أهداف المنظمة.

3) تحسين الوضع المادي والمعنوي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط أهداف المنظمة بالأهداف الشخصية للأفراد.

4) تحقيق حالة من الرضى لدى الموظفين بسبب الحوافز، وبذلك ستكون حلاً لكثير من المشاكل الإدارية، من ارتفاع معدلات دوران الموظفين والتكاليف المصاحبة لذلك، مثل: تكاليف التوظيف وتكاليف التغيب عن العمل. من المرجح أن تحافظ المنظمة التي تقدم الحوافز على رضا موظفيها، وعندما يكون الموظفون راضين عن عملهم، فإنهم سيبدلون قصارى جهدهم لتحقيق نتائج أفضل. مما ينتج عن ذلك إنجاز سريع لأهداف المنظمة.

4.1.1.2 أنواع الحوافز:

تم تصنيف الحوافز من قبل الباحثين إلى أنواع مختلفة، وهي تميل إلى التداخل. ويعد اهم تصنيف للحوافز هو التصنيف القائم على الغرض من الحافز والتصنيف القائم على طبيعة الحافز المقدم.

1) التصنيف القائم على الغرض من الحافز وهي مقسمة إلى نوعين:

أ- الحوافز الإيجابية: وهي الطرق التي تؤثر إيجابياً على سلوك الناس من خلال إشباع حاجاتهم مثل منح الموظفين مكافآت مالية عند بلوغهم مرحلة ما أو أداء عالي الكفاءة. هذه الحوافز تعود بالنفع على الموظفين والمنظمة على حد سواء ؛ ذلك لأن الارتفاع في الإنتاج، وتحسين الجودة، والعمل وفقاً لمعايير عالية كلها ذات نتائج إيجابية على المنظمة والتي في المقابل تكافئ موظفيها بحوافز مادية أو معنوية أو اجتماعية.

ب- الحوافز السلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع المنظمة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، وتستخدم الحوافز السلبية العقاب والردع والتخويف كمدخل لتغيير سلوك الموظفين نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به. ومن أمثلة الحوافز السلبية: التنبيه والإنذار الشفهي أو الكتابي، الخصم من الراتب، ومنع الموظف من بعض الامتيازات لفترة زمنية محددة، والحرمان من الترقية أو تأخير الترقية أو نقله إلى موقع آخر. والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر الموظفين بأنهم مثلما يكافئون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف، فتضمن المنظمة جدية الموظفين نحو العمل والمنظمة (دوري، 2019).

2) والتصنيف القائم على طبيعة الحافز المقدم وتصنف الى ثلاث انواع (بدر، والصباغ، 2020):

أ- الحوافز المادية: وهي الأهم لأنها تعتبر المصدر الرئيسي للمعيشة بالإضافة إلى كونها الأساس الذي يعتمد عليه الموظفين في تلبية احتياجاتهم الأساسية. وتتضمن أي

شكل نقدي للتحفيز، مثل: الرواتب والأجور، الزيادات المرتبطة بزيادة الإنتاج أو تحسين الأداء والمكافآت، الزيادات السنوية، منح نسبة من المبيعات، والمشاركة في بعض أرباح المنظمات بشكل عام. يمكن اعتبار الحوافز المادية أحد أكثر العوامل فعالية في تشجيع الموظفين على العمل بكفاءة. ومن الجدير بالذكر أنّ الحوافز المادية تُعد من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعاً واستخداماً، والتي تتسم بالسرعة والفورية على حد سواء، وتعتبر تقديراً فورياً لجهود الموظف.

ب- الحوافز المعنوية: إن الحوافز المعنوية هي التي تشجع الفرد وتلبي احتياجاته الاجتماعية والنفسية، مما يخلق إحساساً بالتقاني تجاه العمل ويحفز التعاون بين الموظفين، الجدير بالذكر أن الحوافز المعنوية في بيئة العمل التي ترضي حاجات الفرد هي أسباب جذب الأفراد للعمل. حيث إن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية فيما يتعلق بدورها في تحسين العلاقات الإنسانية وزيادة إنتاجية الأفراد داخل المنظمة، قد لا تتجح بعض الحوافز المادية ما لم تكن مصحوبة بحوافز معنوية والتي تشمل:

1. زيادة مشاركة العاملين في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات. وهذا يولد لهم شعور الرضا والانتماء للمنظمة.
2. إتاحة فرص الترقى والتدرج الوظيفي وفقاً لمعيار الكفاءة والجدارة.
3. خطابات التقدير والشكر الموجهة للموظف.
4. الأوسمة والميداليات تقديراً للإنجازات والابتكارات التي حققها موظف.
5. إدراج أسماء الموظفين المميزين في لوحة الشرف.
6. تقديم خيارات من حيث مرونة وقت العمل، مثل العمل الجزئي نصف يوم أو أسبوع قصير، العمل في البيت، العمل على الحاسوب عن بعد.
7. توفير برامج مثل الأبوة (على غرار الأمومة)، حيث يسمح للأب بإجازة مدفوعة الأجر لغايات الاعتناء بطفلة أو أحد والديه، توفير رعاية للأطفال داخل المنظمة.
8. تحسين الظروف الفيزيائية للعمل من إضاءة وتدفئة وأي مستلزمات تكون ضرورية للعمل.

ج- الحوافز الاجتماعية: هي مجموع الخدمات التي يحصل عليها الفرد بشكل غير مباشر، وليست مرتبطة بقدرة الفرد على الإنجاز أو الأداء والسلوك الجيد بل لكونهم ينتمون للمنظمة، ومن هذه الخدمات:

- أ. تقديم تسهيلات سكنية للعاملين سواء الإيجار أو بناء مساكن للعاملين بتكلفة مخفضة أو أي شكل آخر.
- ب. منح قروض بفوائد رمزية.
- ج. تقديم مساعدات مالية.
- د. إنشاء مؤسسات استهلاكية، نوادي ترفيهية، مراكز صحية.
- هـ. الإجازات الإدارية باجر كامل.
- و. الإجازات المرضية.
- ز. راتب تقاعدي أو تعويض نهاية الخدمة.
- ح. خدمات النقل.
- ط. ملابس العمل أو بدل ملابس.
- ي. تقديم منتجات المنظمة بأسعار مخفضة.
- ك. خدمات الرعاية الاجتماعية وتقديم المساعدات في حالات مثل الزواج أو الولادة أو الحالات مرضية.

5.1.1.2 نظام الحوافز:

أشار السامرائي(2021) الى ان نظام الحوافز هو نظام تستخدمه المنظمة من أجل تحفيز الموظفين على الأداء في أفضل مستوياتهم حتى أثناء المهام التي قد تكون صعبة وخلال أيام العمل الطويلة، فنظام الحوافز الفاعل يعمل على استقطاب الكفاءات الوظيفية من سوق العمل وزرع روح الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه المنظمة، ويختلف تصميم نظام الحوافز من منظمة إلى أخرى حيث إن النظام الفعال للحوافز يجب أن يناسب ظروف المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وطبيعة العمل بها.

1.5.1.1.2 شروط نجاح نظام الحوافز:

إذا لم يتم التخطيط والتنفيذ لنظام الحوافز بشكل صحيح، فقد يحدث على سبيل المثال أن يشعر الموظفون أن الحوافز التي يهدفون إليها بعيدة المنال بغض النظر عن مدى صعوبة العمل. لتجنب ذلك ولضمان نجاح نظام الحوافز وتحقيق الأهداف المتوقعة منه، فإنه يجب مراعاة العديد من الشروط من بينها مايلي (الكلالده، 2011):

1- أن يكون أداء الموظفين قابل للقياس الكمي، يجب أن يستند نظام الحوافز على مقاييس ومعايير موضوعية ودقيقة يتسنى لها من خلالها تحديد من يستحق الحوافز بناءً على مستوى الأداء الذي يقدمه الموظف.

2- يجب أن يكون هناك تناسب بين دوافع الموظفين والحوافز التي تقدمها المنظمة، لتحقيق التأثير الأمثل على أداء الموظفين فعند وضع نظام الحوافز، من الضروري معرفة نوع الحوافز التي سيكون لها أكبر قدر من الاستثارة على دوافع الموظفين والتي ستحفزهم للقيام بمستوى أداء عالي.

3- لا بد أن يكون تقييم أداء الموظف بالنسبة للآخرين تقييماً عادلاً ومنصفاً بحيث يتم منح المكافآت بناءً على أداء الموظف في الشركة دون تحيز أو محسوبية.

4- يجب أن يتمتع الموظفين بسيطرة على مستويات الأداء التي يملكونها وذلك عن طريق التحكم في مقدار الجهد الذي يبذل أثناء تأدية العمل. بمعنى أن مستويات الاداء المتميز والتي بناءً عليه تمنح المنظمة الحوافز يقع ضمن امكانيات وقدرات الموظفين.

5- يجب ألا تكون الفترة الزمنية للحصول على الحافز طويلة لأن طولها يؤثر سلباً على من يؤدون أعمالهم بكفاءة وإبداع.

6- يجب أن يكون النظام واضحاً وبسيطاً ليسهل تطبيقه. ويجب أن يكون إطار عمل النظام بسيطاً بما يكفي للموظفين لفهمه. سيؤدي ذلك إلى معدل نجاح أعلى في التنفيذ على عكس نظام الحوافز المعقد الذي لن يحقق النتائج المرجوة منه.

7- يجب أن يكون الحافز شاملاً وذلك بإتاحة الفرصة لجميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية والفنية. بحيث يتضمن النظام جميع الموظفين وتجنب استبعاد مجموعات عمل محددة عند وضع نظام الحوافز. وبخلاف ذلك سيولد شعور الغيرة

والاستياء داخل المنظمة بين الموظفين ويخلق تأثيرًا محبطًا على الروح المعنوية لأولئك الذين لا يشملهم نظام الحوافز.

6.1.1.2 مراحل تطور عملية التحفيز:

عملية التحفيز مرت بعدة تطورات ومراحل، وكان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة وهذه المراحل هي (الكلالده، 2019):

1- مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية: وفي هذه المرحلة اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وأن أهدافها تعظيم الأرباح، وتعتبر الفرد أداة للإنتاج والاعتقاد بأن العمال لديهم احتياجات مادية واقتصادية فقط ولا تأخذ في الاعتبار الاحتياجات الاجتماعية أو الرضا الوظيفي. وأن الدافع وراء المكافآت المالية هو تحفيز الموظفين. بحيث إذا تم منحهم حوافز بناءً على عملهم سيقوم العاملون بعملهم بجدية أكبر مما يعني تحقيق زيادة في الإنتاج والكفاءة والأرباح.

2- مرحلة ظهور ما يسمى بالعلاقات الإنسانية، حيث امتازت بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه. حيث ترى أن تحفيز الموظفين يتأثر بالعديد من العوامل ومن أهمها:

أ) الموظف: حيث يتأثر دافع كل فرد بشخصيته الفريدة وخبراته وقدراته وظروفه وأفكاره وسلوكياته وعوامل أخرى.

ب) مجموعات الموظفين: نظرًا لأن الأفراد لديهم احتياجات اجتماعية ويتفاعلون معًا في مكان العمل، يجب أن تلعب العوامل الجماعية أيضًا دورًا في تحفيز الموظف. لذلك، فإن أحد المبادئ الأساسية للعلاقات الإنسانية هو أنه يجب على المنظمة تعزيز القيم والعلاقات الجماعية الإيجابية بحيث ينتج عن العمل الجماعي المواقف والسلوكيات الإيجابية للموظفين.

ج) المديرين (الرؤساء): بالإضافة إلى التأثيرات الفردية والجماعية، يؤثر الرؤساء أيضًا على تحفيز الموظفين. فالعديد من سلوكيات الموظفين والمواقف والعواطف لها نشأتها

في تصرفات الرئيس "ويمكن أن يكون الإجهاد والتعب نتيجة للتفاعلات مع الرؤساء"، لذلك يجب على المنظمة أن تضمن الإدارة والإشراف الفعال، والتأكد من أن الرؤساء يمتلكون الفهم الكامل لاحتياجات الموظفين الفردية والجماعية والقدرة على التواصل بفاعلية، وأن يكونوا داعمين ومحفزين، وتمكين الموظفين والسماح لهم بدرجة معينة من الاستقلالية.

يمكن القول بأن نظام الحوافز في تلك المرحلة ارتكز على المبادئ الأساسية للعلاقات الإنسانية في المنظمة المتضمن خلق ظروف عمل تسمح لتعزيز المواقف الفردية والجماعية تجاه العمل. من خلال توفير ظروف العمل المادية الأمانة والمواتية لأداء الموظف، وتعزيز ظروف العمل الاجتماعية وغيرها من ظروف العمل ذات الصلة بإنتاجية الموظف، من تعويضات ومزايا مناسبة وفعالة للموظفين، وامتلاك الرؤساء المهارات القيادية المناسبة.

3- مرحلة النظريات الادارية الحديثة، والتي استفادت من تجارب المرحلتين السابقتين في وضع فلسفتها، فنظرت إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً، وأنها وحدة اجتماعية تتكون من أجزاء متداخلة متفاعلة يؤثر بعضها في الآخر. وتعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه وبيئته سواء أكانت اقتصادية أم اجتماعية أم تعليمية. وهناك تفاعل وتأثير متبادل بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل به.

وتعتقد نظرية الإدارة الحديثة أن الموظفين يعملون لأسباب عديدة، منها تحقيق الرضا والسعادة وأنماط الحياة المرغوبة. ومن خلال هذه النظرية، يفهم المديرون سلوكيات الموظفين واحتياجاتهم ويمكنهم تنفيذ استراتيجيات لتلبية تلك الاحتياجات ودعم تطوير مهاراتهم بمرور الوقت. ولقد قدمت نظريات هذه المرحلة توليفة من الحوافز ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه الموظفين من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وأكدت على أهمية الربط بين الحوافز والنتائج المتحققة التي تعتبر معياراً لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية والمعنوية، وضرورة إشراك العاملين مع الإدارة في وضع نظام الحوافز.

7.1.1.2 الاتجاهات الحديثة في التحفيز:

لقد دفع الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة الموظفين فيه كثيراً من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة في الحفز تسمح للمنظمة باتخاذ القرارات بناءً على البيانات والأدلة بدلاً من الآراء أو المشاعر الشخصية. كما أنها تمكن من اختبار الخيارات المختلفة لتقييم أيها يدعم المنظمة بشكل أفضل. نتيجة لذلك، يمكن تنفيذ حلول أكثر فعالية (مساعدته، 2016):

1. أسلوب مشاركة العاملين: مشاركة الموظفين هي فلسفة تمارسها المنظمات بحيث يتم إشراك الموظفين في القرارات وتغييرات السياسة التي تؤثر بشكل مباشر على وظائفهم، مع تمكين الموظفين ليكونوا أكثر استقلالية، مما يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية بشكل كبير فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفزهم للعمل وتأكيد التزامهم بنجاح المنظمة، ويزداد إنتاجهم ورضاهم عن أعمالهم.

2. أسلوب التدوير الوظيفي: يقترح أسلوب التدوير الوظيفي زيادة تنويع المهام والواجبات التي يؤديها الموظف وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء في الدائرة نفسها أو من دائرة إلى أخرى في الفرع نفسه، أو من فرع إلى آخر، التدوير الوظيفي هو ممارسة يقوم فيها صاحب العمل بنقل الموظفين إلى دور جديد يعادل دورهم السابق، إما على أساس مستمر أو لفترة محددة. وهو تحرك جانبي وليس أي نوع من أنواع الترقية. ويتطلب التدوير الوظيفي أن يكون لدى الشخص الذي يتم تناوبه المؤهلات المناسبة، فهي فرصة للموظفين لتعلم مهارات جديدة.

إن الهدف من هذا الأسلوب تحسين معرفة الموظفين بعمليات المنظمة، وتقليل الملل بين الموظفين، وزيادة الابتكار من قبل الموظفين، وتحديد اهتمامات الموظف ومهاراته في مجالات جديدة، وزيادة الإنتاجية. كما يتيح التدوير الوظيفي للمنظمة رؤية إمكانات الموظفين ويساعد أيضاً في تقليل معدل الدوران وإبقاء الموظفين على دراية بكيفية عمل المنظمة، حتى إذا كانت هناك حاجة إلى تدريب إضافي لدور معين.

3. أسلوب مجموعات الجودة : وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من الموظفين تجتمع معاً وباستمرار خلال وقت العمل في الشركة لمناقشة وتطوير أفضل الطرق

واستخدام الأساليب الرياضية والإحصائية لتقييم الأداء داخل المنظمة. حيث يمكن استخدام هذه البيانات لفهم سلوكيات الموظفين وتطوير الحلول التي تزيد من إمكانيات القوى العاملة لديهم وتحسين نوعية وكمية العمل والإنتاج. على سبيل المثال، قد يقومون بتنفيذ عمليات تجعل مهام الموظفين أكثر كفاءة أو تقديم برامج تدريبية لتحسين مهاراتهم (رمضان وآخرون، 2012).

4. أسلوب عبء العمل المخفض: يعد أسلوب جديد من استراتيجيات المكافآت الإجمالية لإدارة المواهب والاحتفاظ بها من خلال التفاوض على ترتيبات العمل ذات العبء المنخفض بحيث ينطوي على تخفيض في عبء العمل أو ساعات العمل مع تخفيض متناسب في الأجر. حيث تستخدم المنظمة هذه الترتيبات لكسب المواهب والاحتفاظ بالمهنيين ذوي المهارات القيمة التي تقدر المشاركة المزدوجة في الحياة المهنية والشخصية فمثلاً يمنح الموظفين ذوي الأداء العالي والذين حققوا نتائج جيدة، تخفيضاً في عبء العمل بحيث يعملون عدد ساعات أقل لفترة معينة، وذلك لكي يستفيدوا من الوقت في مجالات خاصة بهم مثل إكمال تعليمهم العالي، أو العناية بمولود جديد، أو الاهتمام بوالدين مريضين وما شابه ذلك (كريتير و كينيكي، 2007).

5. أسلوب العمل المرن: المرونة في مكان العمل هي استراتيجية للاستجابة للظروف والتوقعات المتغيرة، وتعتبر المنظمة التي لديها بيئة عمل مرنة أكثر جاذبية للقوى العاملة. حيث يعطي الموظف حرية في اختيار ساعات العمل التي تتناسب مع ظروفه، أي له الحرية الكاملة في الحضور إلى الدوام وقتما يشاء والانتهااء منه كذلك في الوقت الذي يناسبه، بشرط إكمال عدد الساعات المطلوبة منه في المنظمة، وضرورة وجوده في العمل في ساعات محددة في الوقت العام الجوهري، وتمثل على الأغلب ساعات الذروة بالنسبة للعمل.

يؤدي أسلوب العمل المرن إلى زيادة رضا الموظفين وتحسين الروح المعنوية. وهذا بدوره يعني انخفاض معدل دوران الموظفين، وكذلك تكلفة تعيين الموظفين الجدد وتدريبهم. وتحسين الولاء والمشاركة؛ بحيث يكون الموظف على استعداد للقيام بكل ما هو ضروري لإنجاز المهمة، سواء كان ذلك يعني تحمل المزيد من المسؤوليات، أو القيام بمهام مختلفة. وبالتالي، فإن لديه الكثير ليقدمه مما يساعد على رفع إنتاجية

المنظمة. ان السماح بالعمل عن بُعد، أو العمل من المنزل، أيضا له أثر إيجابي من حيث تقليل النفقات العامة مثل حاجة أقل إلى مساحة مكتبية، ويمكن أن يكون للعمل من المنزل تأثير بيئي مفيد من خلال تقليل استخدام المواصلات (درة وجودة، 2011).

2.1.2 التدريب:

تشكل الموارد البشرية العنصر الأساسي للمنظمة مقارنة بالعناصر الأخرى مثل رأس المال والتكنولوجيا حيث أن الإنسان نفسه هو الذي سيتحكم في العناصر الأخرى. لذلك يعد تدريب الموارد البشرية من الضروريات المطلقة وعامل لا غنى عنه لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص وتسعى إلى البقاء والاستمرار والتقدم في عالم متغير وسريع الخطى. يشير التدريب إلى إعداد منهجي يتم فيه توجيه الموظفين وتعليمهم المعرفة والمهارات المتعلقة بوظائفهم. كما يتيح التدريب للموظفين اكتساب مهارات جديدة، وشحن المهارات الموجودة، وزيادة الإنتاجية. ونظرًا لأن إجمالي ما يحققه الموظفون بشكل فردي، سينعكس على المنظمة، لذلك فإن فوائد التدريب لكل من المنظمة والموظف هي ذات طبيعة استراتيجية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية للمنظمات، وفقًا للتطورات الديناميكية في جميع مجالات العمل، يجب على المنظمة تطوير مواردها البشرية إلى موارد بشرية استراتيجية (شتاتحة، 2019).

1.2.1.2 مفهوم التدريب:

عرّف عقيلي (2009) التدريب بأنه: جهد مخطط له والتي تبذله المنظمة لتطوير معرفة الموظفين وقدراتهم ولتسهيل اكتساب المهارات والمواقف ذات الصلة من قبل أفراد المنظمة.

وهي العملية المستمرة التي تكسب الفرد القدرات والاتجاهات والأفكار والسلوك بغرض السماح للموظفين المهرة القدرة على أداء مسؤولياتهم بشكل أفضل وبالتالي زيادة كفاءة الشركة التي يعملون فيها (عساف، 2010).

وأكد ديسلر (2017) على أن التدريب هي عملية تعليم الموظفين الجدد أو الحاليين المهارات الأساسية لتحسين معرفتهم وكفاءتهم.

بينما يرى الجربوعة (2018) بأن مفهوم التدريب يشير الى العمليات التعليمية قصيرة المدى والتي تستخدم إجراءً منظماً يتعلم من خلاله الأفراد المعرفة الفنية والمهارات لغرض محدد.

وأشار عامر والمصري (2019) الى ان التدريب هو عملية زيادة معرفة ومهارات الموظف للقيام بعمل معين. ويشكل مفهوماً أساسياً في تنمية الموارد البشرية. يهتم بتطوير مهارة معينة إلى المستوى المطلوب من خلال التعليمات والممارسة. ويعد أداة مفيدة للغاية يمكن أن تنقل الموظف إلى موقع يمكنه من خلاله أداء وظيفته بشكل صحيح وفعال.

كما عرّفت شتاتحة (2019) التدريب هو ذلك الإجراء المنظم الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها لمساعدة أعضاء المنظمة على اكتساب وتطبيق المعرفة والمهارات والقدرات التي تحتاجها وظيفة معينة بهدف رفع مستوى الكفاءة في الأداء التنظيمي.

وهو ما أكدّه العزاوي (2019) في تعريفه للتدريب على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتعديل الموقف أو المعرفة أو المهارة أو السلوك من خلال تجربة التعلم لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة. الغرض منه هو تطوير قدرات الأفراد ولتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

2.2.1.2 أهمية التدريب:

وتأتي أهمية التدريب من النقاط التالية (جميل، 2016):

1) يعتمد استقرار المنظمة وتقدمها دائماً على التدريب المقدم للموظفين. ويصبح التدريب إلزامياً تحت كل خطوة من خطوات التوسع والتنويع. لما له القدرة على تحسين إنتاجية العمل وجودة الناتج ويقلل الفاقد إلى الحد الأدنى، فالموظف الأكثر تدريباً ليس فقط أكثر كفاءة في الوظيفة ولكن أيضاً أكثر وعياً بأهمية عمله.

2) منذ 1987 ظهرت معايير الأيزو (ISO) 9001، 9002، 9003، والتدريب هو احد العشرين عنصر الأولى التي تؤخذ بعين الاعتبار. ففي عالم المنافسة حيث

يمكن للجودة أن تميز الأعمال، أصبحت معايير الجودة الدولية هذه أكثر أهمية من أي وقت مضى لتطوير الأعمال. لذا يوفر التدريب للموظفين المعرفة للتعرف على المنتجات والخدمات التي ترقى إلى معايير الجودة. ان تدريب الموظفين على معايير الجودة، بما في ذلك معايير ISO، يمكن أن يمنحهم ميزة تنافسية. ويمكن أن يؤدي إلى توفير في التكاليف التشغيلية.

(3) إن التدريب مهم بشكل خاص للموظفين الجدد لمعالجة أي فجوات في مهاراتهم، لا سيما ان كل فرد لديه بعض أوجه القصور، حيث ان التدريب يساعدهم على حلها. وإذا تمت معالجة أوجه القصور والضعف، فمن الواضح أن أداء الموظف سيتحسن وسيتمكن من اكتساب مجموعة مهارات جديدة.

(4) إن التدريب ضروري أيضًا عند ترقية الموظف الحالي إلى المستوى الأعلى أو نقله إلى قسم آخر، لكسبه المعرفة والمهارات المطلوبة التي تتناسب مع المستوى الجديد.

(5) يساهم في تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع التغيير؛ نجاح تنفيذ التغيير سواء كان تقنيًا (في شكل تقنيات جديدة) أو استراتيجي (منتج جديد، أسواق جديدة، إلخ) يعتمد على مهارة عضو المنظمة. لقد أدت المكنة والحوسبة والأتمتة إلى العديد من التغييرات التي تتطلب موظفين مدربين يمتلكون مهارات كافية. لذلك يجب على المنظمة تدريب الموظفين لإثرائهم بأحدث التقنيات والمعرفة.

(6) التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمرًا ضروريًا. إنه نشاط مهم لتنمية الموارد البشرية يساعد في تحسين كفاءة الموظفين. يعطي التدريب الكثير من الفوائد للموظفين مثل تحسين الكفاءة والفعالية، وتنمية الثقة بالنفس ويساعد كل فرد في إدارة الذات.

(7) لمطابقة مواصفات الموظف مع متطلبات الوظيفة والاحتياجات التنظيمية: قد لا تتناسب مواصفات الموظف تمامًا مع متطلبات الوظيفة والمنظمة، بغض النظر عن الخبرة والمهارات السابقة. هناك دائمًا فجوة بين المواصفات الحالية للموظف ومتطلبات المنظمة. لملء هذه الفجوة فإن التدريب مطلوب.

3.2.1.2 أهداف التدريب:

أصبح التدريب الآن تدريباً استراتيجياً، لأنه يخدم هدفاً تنظيمياً استراتيجياً طويل المدى. حيث يساعد على تعزيز الالتزام التنظيمي، ويحسن الأداء الوظيفي. فهو يساعد على التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية، وترقية المعرفة والمهارات للموظفين، بحيث يكون قادرين على اكتساب المهارات التقنية لاستخدام الآلات والأدوات، ومهارات حل المشكلات، كما أنها تبني الثقة في شخصية الموظف. وتشمل أهداف التدريب على الآتي (محمد، 2014):

1. تطوير أساليب الأداء لضمان تنفيذ العمل بفعالية. حيث يفترض التدريب مجموعة واسعة من إجراءات التعلم، التي تتراوح بين تدريب الأفراد على مهامهم الحالية الى مشاركة المعرفة لتحسين أفق المنظمة.
2. اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات التقنية والقدرات، لإنجاز العمل على أكمل وجه. في مشهد سريع التطور، لا تعتمد الإنتاجية على الموظفين فحسب، بل تعتمد أيضاً على التكنولوجيا التي يستخدمونها. يقطع التدريب والتطوير شوطاً طويلاً في جعل الموظفين على اطلاع بالتكنولوجيا الحديثة وكيفية استخدامها، والتخلص من التقنيات القديمة. كل ذلك يساعد في تسريع وتيرة إنجاز الأمور بكفاءة وبطريقة أكثر إنتاجية.
3. مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف المنظمة التي يعمل بها.
4. تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء. يحتاج الموظفون الذين حضروا التدريبات الصحيحة إلى إشراف وتوجيه أقل. يطور التدريب مجموعات المهارات الضرورية لدى الموظفين ويمكنهم من معالجة المهام بشكل مستقل. يسمح هذا أيضاً للمشرفين والإدارة بالتركيز على المجالات الأكثر إلحاحاً.
5. توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة.
6. الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

4.2.1.2 أنواع التدريب:

هناك عدد من أنواع التدريب المختلفة التي يمكن استخدامها لإشراك الموظف وذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة، وطبيعة النشاط المرتقب، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل (ودرجة توافر المهارات فيه) في عين الاعتبار. وتتعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية، بالنسبة لأنواع التدريب، وهي كالآتي (اللبيدي، 2015):

أ. أنواع التدريب حسب مرحلة دورة حياة الموظف:

1- توجيه الموظف الجديد: يُعرف أيضًا باسم التدريب التوجيهي المقدم للموظفين الجدد من أجل تعريفهم بالبيئة الداخلية للمنظمة. يساعد الموظفين على فهم الإجراءات وقواعد السلوك والسياسات الموجودة في تلك المنظمة، ويخبر الموظف الجديد بكل شيء عن ثقافة المنظمة وقيمها ورسالتها والموضوعات الضرورية مثل السياسات التنظيمية وإجراءات الإدارة والقواعد، وكذلك شرح الجوانب المختلفة للوظيفة، والمهارات الأساسية التي سيحتاجها الموظف من اليوم الأول، والمهارات الرقمية لاستخدام التطبيقات الضرورية.

2- التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانًا في تقديم التدريب في موقع العمل من خلال التطبيق العملي للوظيفة، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب.

3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: على فترات منتظمة، سوف تتطلب القوى العاملة تحديثًا لمهاراتهم بشكل مستمر. يتم تقديم هذا النوع من التدريب لدمج أحدث التطورات في مجال معين ولفتح مستوى مهارات الموظفين حيث يتم تزويدهم بالمهارات المطلوبة لأداء المهام بكفاءة.

4- التدريب بغرض الترقية والنقل: عندما يرتقي الموظف في السلم التنظيمي، سيحتاج إلى تدريب مستهدف على المهارات الشخصية والقيادة ووضع الاستراتيجيات. وذلك حتى لا يشعر بوجود فجوة عند استلامه الموقع الجديد أو اختلافات عن العمل السابق قد تعيق عمله.

5- التدريب لمرحلة التقاعد: في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن لمرحلة التقاعد، يعد التقاعد أحد أهم التغييرات التي سيواجهها الشخص في حياته والتي يجب التخطيط لها مسبقاً، حتى يكون المرء على استعداد نفسي وعقلي لحياة ناجحة ومنتجة ومثالية لمرحلة التقاعد. فالتدريب يركز على القضايا الشخصية مثل التحولات بين العمل والحياة الشخصية والاستعداد العاطفي إضافة إمكانية البحث عن طرق جديدة للعمل.

ب. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

1- التدريب المهني والفني: هو نوع من التدريب يهدف إلى تعليم الموظف الجديد الجوانب التكنولوجية للوظيفة ويهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، وفي الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والنجارة، والميكانيكا، والصيانة، والتشغيل، واللحام، والسمكرة، وغيرها.

2- التدريب التخصصي: ويتضمن هذا التدريب، معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة. إن توفير تدريب تخصصي في المنظمة يوفر مزايا رائعة لكل من المنظمة والموظفين أنفسهم والذين سيكونون أكثر التزاماً بالوظيفة التي يمكنهم فيها النمو على المدى الطويل.

3- التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية، اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى، أو العليا. حيث أن هناك العديد من أساليب الإدارة، وتعد معرفة زمن وكيفية استخدامها أحد مفاتيح الإدارة الجيدة. ويجب أن يكونوا على دراية بالمهارات اللازمة لصنع القرار الفعال وكيف يؤثر ذلك على الموظفين والإنتاجية ككل.

ج. أنواع التدريب حسب مكانها:

1- التدريب داخل المنظمة: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المنظمة. حيث إن كثير من المنظمات لديها مراكز تدريب خاصة تعقد فيها الدورات التدريبية لموظفيها.

2- التدريب خارج المنظمة: التحاق المتدرب لفترة محدودة ببرنامج تدريبي خارج المنظمة أو خارج البلد مكان تواجد المنظمة.

5.2.1.2 خطوات التدريب:

تعتمد نظرية التدريب (أو نظرية تطوير وتنمية العاملين) على أربع خطوات أو أربع مراحل منطقية ومتتابعة -كما يظهر في الشكل (2)- (عامر والمصري، 2019):



الشكل (2): خطوات التدريب (عامر و المصري، 2019).

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: هو تحليل لاحتياجات مكان العمل ويهدف تحديداً إلى إيجاد ما هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بغرض تحقيق التوازن بين أداء الفرد ووظيفته وأهداف منظمته. ويتم تنفيذ تحليل الحاجة إلى التدريب بطريقة (طرح السؤال والحصول على الإجابات). يتم طرح الأسئلة على كل موظف، ويتم تفصيلها عن طريق التحقق والتوثيق حول المشكلات المختلفة. تتضمن مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية العناصر الرئيسية التالية: تحديد المشكلة، تحديد الحاجة من التدريب، تطوير معايير الأداء، تحديد المشاركين، والبرنامج التدريبي المناسب.

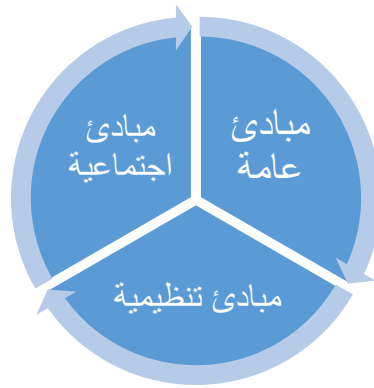
2- تصميم برنامج التدريب: وهو جوهر عملية التدريب؛ والذي يعني ترجمة الأهداف (الاحتياجات التدريبية) إلى موضوعات تدريبية ومحتوى تعليمي وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين. وعلاوة على ذلك يتم تحديد الجدول الزمني العام للتدريب (تقدير الوقت). كما يتم تحديد المدربين في البرنامج وأيضاً تحديد ميزانية التدريب.

3- مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: يتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة مهمة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان التدريب وتجهيزه بالمعدات اللازمة لتنفيذ البرنامج، والمتابعة اليومية لسير البرنامج.

4- التقييم: تساعد عملية تقييم نتائج التدريب المنظمة على تحديد مدى فعالية هذا النشاط، حيث ان النشاط التدريبي هو نشاط اقتصادي، وبناء على ذلك فإن المنظمة تتوقع ان تحقق نتائج معينة من وراء هذا النشاط والا فانه يصبح نشاط غير مفيد وليس له مبرر اقتصادي . ويتضمن تقييم عملية التدريب : تقييم برامج التدريب للتأكد من إن تصميم البرامج كان سليماً، وان تنفيذها قد حقق الأهداف المرجوة منها، وذلك بهدف تحديد البرامج التدريبية التي يمكن الاستمرار في توفيرها او تلك البرامج التي يجب التوقف عنها. وتقييم المتدربين وذلك من اجل تحديد مدى قدرة الموظفين المتدربين على نقل المعارف التي اكتسبوها في التدريب الى الواقع العملي.

6.2.1.2 مبادئ التدريب الفعال:

إن التدريب الفعال هو الذي يحقق النتائج المرجوة من النشاط التدريبي، ويمكن تقسيم مبادئ التدريب الفعال -كما في الشكل(3) - الى المجموعات التالية (خبراء المجموعة العربية، 2012):



الشكل(3): مبادئ التدريب الفعال (خبراء المجموعة العربية، 2012).

اولاً: المبادئ العامة:

- 1- مبدأ الاستمرارية: التدريب ليس مسألة لمرة واحدة، إنما هي عملية مستمرة على طول الحياة الوظيفية للفرد.
- 2- مبدأ الفروق الفردية: يوجد فروق فردية بين المتدربين من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية، إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع

من الآخرين، ولذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية.

3- مبدأ المشاركة: العملية التدريبية هي عملية تفاعلية، لذلك لا يمكن تحقيق الهدف من النشاط التدريبي إلا عندما يكون المتدربون على درجة عالية من المشاركة، ولا يحدث هذا حتى يكون لدى المتدربين الاستعداد الجسدي والعقلي والعاطفي واهتمامهم بالخضوع للتدريب.

4- كل شيء قابل للتعلم وذلك في اللغة والمعلومات والقيم والاتجاهات والصفات الشخصية.

5- مبدأ التقييم: يتم تقييم كل جانب من جوانب التدريب مثل المحتوى، والطريقة، والمدرّب، والمتدرب، وأداء ما بعد التدريب، والإنتاجية، والتغيير في السلوك التنظيمي والتكلفة. ليتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

ثانياً: المبادئ التنظيمية:

1- أن يكون التدريب هادفاً وموجهاً في برامج وفلسفته لتحقيق هدف محدد أو أهداف متفق عليها. ويجب أن تكون هذه الأهداف بمثابة مبادئ توجيهية يمكن قياس النتائج النهائية من خلالها.

2- أن يكون التدريب واقعياً أي بمعنى ربط المادة التدريبية بطبيعة عمل المتدرب وأن يجري التدريب وفقاً لاحتياجات تدريبية واقعية وبطريقة فعالة تكسب الفرد المعارف والمهارات اللازمة لمواجهة أعباء العمل الذي يقوم به.

3- التدرج: أن يكون تصميم البرنامج التدريبي متدرجاً من السهل إلى الصعب، ومن المؤلف إلى غير المؤلف، ومن المنهج النظري إلى الجانب العملي التطبيقي. ويكون التدريب على عدة مراحل أفضل من أن يكون دفعة واحدة. بحيث تكون عدة جلسات قصيرة موزعة على فترة طويلة تمكن المتدرب من التعلم والمراجعة.

ثالثاً: المبادئ الاجتماعية:

1- الميل إلى العمل الجماعي وبيان أثر ودور الجماعة في تشكيل سلوك المتدرب.

- 2- ضرورة أن يلم المدرب بخلفيات المتدربين وأسلوب تفكيرهم حتى يحقق الفعالية من عملية نقل الخبرة والمهارات في البرنامج التدريبي.
- 3- توافر جو من الدفء والثقة بين المدربين والمشاركين في البرنامج يساهم في نقل الخبرات وسهولة التفاعل في العملية التدريبية.
- 4- توفير المجال للمتدربين لطرح آراءهم وأفكارهم والمساهمة في تحديد نتائج البرنامج، يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية.

3.1.2 استخدام تكنولوجيا المعلومات:

في الوقت الحاضر، تتطلب التغييرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال من المنظمات التكيف والبحث عن طرق جديدة للمنافسة. يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات مظهر من مظاهر الاستثمار في العلوم والهندسة التي اتاحت تغييرات واسعة وهامة في المجتمع. والآن تُستخدم تكنولوجيا المعلومات كأداة لتعزيز القدرة التنافسية واكتساب والحفاظ على الميزة تنافسية، كما ساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في إنشاء ونشر المعرفة والمعلومات في جميع أنحاء المنظمة من خلال أنظمة العمل المعرفي الجديدة والتطبيقات، مما وفر الوصول إلى البيانات وشبكات الاتصال على مستوى المنظمة. لذا يمكن القول بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات، في هذا السياق يلعب دوراً مهماً لأنه يضفي الطابع الديمقراطي على المعلومات ويجعلها متاحة للجميع (أبو شنب وآخرون، 2012).

لذا لابد ان تصبح استراتيجية استخدام تكنولوجيا المعلومات جزءاً من استراتيجيات المنظمة بحيث تكون متسقة مع استراتيجية أعمالها ولاهتمام بصياغة وتنفيذ السياسات لتطبيق تكنولوجيا المعلومات. مما يساهم في رفع الكفاءة والفاعلية والقضاء على الهرمية والبيروقراطية في التنظيم وتبسيط إجراءات العمل ووضوحها والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء ومنظمات الأعمال من خلال التفاعل فيما بينهم وانخفاض أوقات إنجاز الأعمال وتجاوز الحدود الزمانية والمكانية التي تقيد حركة التعاملات (النحاس وعرنوس، 2016).

1.3.1.2 مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

يُعرّف بأنه المصطلح الشائع لمجموعة كاملة من تقنيات معالجة المعلومات، بما في ذلك البرامج والأجهزة وتكنولوجيا الاتصالات والخدمات ذات الصلة. كما قدمت منظمة اليونسكو تعريفا لمفهوم تكنولوجيا المعلومات وجاء في التعريف أن تكنولوجيا المعلومات هي تطبيق أجهزة الكمبيوتر وشبكات الكمبيوتر ومعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية لتخزين البيانات واستردادها ونقلها ومعالجتها. وتشير تكنولوجيا المعلومات إلى تطوير وصيانة واستخدام برامج وأنظمة وشبكات الكمبيوتر. لمعالجة البيانات المتضمنة المعلومات والحقائق والإحصاءات وما إلى ذلك، التي تم جمعها معًا للرجوع إليها أو تخزينها أو تحليلها (السالمي، 2013). ان تكنولوجيا المعلومات مفهوم واسع من حيث النطاق، ولا يقتصر على الأجهزة والبرمجيات بل هي أداة فاعلة تساعد في توفير المعلومات وإيصالها إلى المنظمات لاستخدام المعلومات والأنظمة والتقنيات في جميع المستويات التنظيمية (حسين، 2015).

ووضح أبو العزم (2017) بأن مصطلح تكنولوجيا المعلومات يشير الى الانظمة والمجالات التي تعتمد على استخدام برامج الحاسوب وتطبيقاته المختلفة بشكل عام. المتضمنة تقنيات المعالجة، وتطبيق الأساليب الإحصائية والرياضية لصنع القرار.

ويرى الزويني وعيدان (2017) بأن البيانات مورد ليس له قيمة حتى يتم استخراجها ومعالجتها وتحويلها الى معلومات. حيث يرى ان مفهوم تكنولوجيا المعلومات يشير إلى إنشاء المعلومات وجمعها ومعالجتها وتخزينها وعرضها ونشرها وكذلك العمليات والأجهزة التي تمكن من القيام بكل هذا. كما تعتمد تكنولوجيا المعلومات بقوة على أجهزة وبرامج الكمبيوتر والبنية التحتية للاتصالات.

2.3.1.2 أهمية تكنولوجيا المعلومات:

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات جزءًا حيويًا لا يتجزأ من إدارة الأعمال من خلال دورها الفعال في إدارة المعلومات وفي تحديث وتطوير عالم الأعمال (عبوي، 2021). وتكمن أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال ما يلي (مسلم، 2015):

- أ- تساعد على تحقيق رقابة فعالة على العمليات التشغيلية.
 - ب- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم. يساهم في نمو الإيرادات مع التحسينات اللازمة في العمليات التجارية والمنتجات كما يساعد في إنشاء أعمال جديدة في غضون وقت قصير بسبب توافر المعلومات الدقيقة.
 - ج- يوفر الاتصال الفعال في الوقت المناسب بين مختلف الإدارات وكذلك الموردين ومع العملاء لتلبية مطالبهم. فعلى سبيل المثال يعد البريد الإلكتروني من أحد أدوات الاتصال الرئيسية، حيث وفر وسيلة بسيطة وغير مكلفة للتواصل. كما أنه على مر السنين تم تطوير العديد من أدوات الاتصال الأخرى عالية التقنية، مما سمح للموظفين بالتواصل باستخدام أنظمة الدردشة الحية وأدوات الاجتماعات عبر الإنترنت وأنظمة مؤتمرات الفيديو.
 - د- تضمن توفير الوقت خاصة للإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية.
 - هـ- تعمل على تقليص حجم التنظيمات الإدارية. أحد اتجاهات تكنولوجيا المعلومات هو الانتقال من التسلسل الهرمي إلى نهج الفريق. بحيث ينظر إلى تكنولوجيا المعلومات كوسيلة لتوفير موارد المنظمة وتسريع عمليات المنظمة ككل.
- ويرى حسين (2015) بأن أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات تنبع من مما يلي:
- 1- المساعدة في كشف الانحرافات في وقت مبكر بهدف وضع المعالجات الدقيقة لها.

- 2- توفير وقت انجاز العمل والجهد اللازم للإنجاز من خلال وجود نظام خزن. أصبحت المنظمات قادرة على تخزين كمية هائلة من البيانات والحفاظ عليها وبدأت تتلاشى غرف الملفات الكبيرة وصفوف خزائن الملفات. حيث أصبحت تلك الملفات ملفات رقمية مخزنة على الخوادم وأجهزة التخزين ومتاحة على

الفور للجميع في المنظمة، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي. مما اختصرت بشكل كبير الوقت اللازم للوصول إلى معلومات ولاستفادة منها من قبل الموظفين لإنجاز أعمالهم.

3- في العصر الحالي يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات على نطاق واسع في المنظمات وبالتالي فهي مؤهلة لتكون وسيلة طبيعية لتدفق المعرفة. والتي تعد أهم جزء في إدارة المعرفة للحفاظ على المنظمة أو المنافسة في البيئة الحديثة، حيث ان إدارة المعرفة مهمة جدا لنجاح أي منظمة. تتضمن أنظمة إدارة المعرفة عددًا كبيرًا من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مثل مستودعات المعلومات والبيانات والشبكات الداخلية ومحركات البحث ومرشحات البيانات لتسهيل إنشاء وتخزين ونقل وتبادل المعرفة داخل وخارج المنظمة. ان الغرض من إدارة المعرفة هو تبسيط العمليات وجعل عمليات اتخاذ القرار أكثر فعالية وكفاءة.

3.3.1.2 دوافع استخدام تكنولوجيا المعلومات:

يشهد الاقتصاد العالمي اليوم تطورات بخطى سريعة. وترجع هذه التطورات إلى التغيير الحاصل والانتقال من الاقتصاد القائم على التصنيع إلى الاقتصاد القائم على المعلومات. من ناحية أخرى، تتوسع عولمة الأعمال بين البلدان بسرعة. لذلك تحاول المنظمات التي تسعى للبقاء والحفاظ على المنافسة عولمة أفكارها التجارية وأدواتها، ويعد محور استخدام تكنولوجيا المعلومات من اهم محاور المنافسة. ويمكن تلخيص اهم الدوافع وراء الانتشار الواسع لإستخدام تكنولوجيا المعلومات مايلي (الزويني وعيدان، 2017):

أ. زيادة الإنتاجية: ان استخدام الكمبيوتر والأجهزة المبنية على المعالجات والبرمجيات في مختلف العمليات الصناعية والتجارية والخدمية يعمل على تأمين سير الإجراءات والأعمال بشكل آلي وبسرعة ودقة أكبر من الإنسان وبأقل خطأ ممكن ووقت أقل بمئات المرات، وينعكس كل ذلك إلى زيادة في الإنتاجية. ويمكن ايضاً للمنظمات بسهولة تخزين سجلات سير العمليات

والاحتفاظ بها باستخدام قاعدة بيانات مركزية، والتي يمكن استخدامها في عملية التحسين المستمر لعمليات المنظمة، والذي يؤدي الى تحسين الإنتاجية في المنظمة بشكل ملحوظ.

ب. تحسين الخدمات: يتيح تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الأعمال للمنظمات تحقيق المزيد من الاداء بموارد أقل، دون المساس بالقيمة أو الجودة وكذلك تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل.

ج. السيطرة على التعقيد: لقد وفرت تكنولوجيا المعلومات وسائل عملية لمحاصرة ظاهرة التعقيد الذي بات يعتري جميع مظاهر الحياة الحديثة منها: وسائل تحليل النظم، والبيانات، حيث باتت تكنولوجيا المعلومات عاملا مساعدا وفعالا في حل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية وتحسين سير العمل من خلال تبسيط العمليات الإدارية والتشغيلية للمنظمة لينعكس بشكل ايجابي على أداء المنظمة.

د. المرونة: تعتبر المرونة هي الوجه الآخر للعملة فيما يخص ظاهرة التعقيد وسرعة التغير في عالم الاعمال، فهناك كم هائل من الظواهر التي يصعب التنبؤ بها ويعتبر عامل المرونة عاملا أساسيا لا سيما في سوق يتمتع بمرونة طلب عالية ومتطلبات سريعة التغير، لذا أصبحت تكنولوجيا المعلومات ضرورة للمنظمات لضمان سرعة تكيف النظم وتجاوبها مع المتغيرات والمطالب العديدة، وللوصول للنتائج المرجوة.

4.3.1.2 مكونات تكنولوجيا المعلومات:

تتكون البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات اليوم من خمسة مكونات رئيسية يجب تنسيقها مع بعضها البعض لتزويد المنظمة ببنية تحتية متماسكة وهي (عبوي، 2021):

1. المكونات المادية: تمثل الأجهزة المكونات المادية لتكنولوجيا المعلومات. يمكن رؤية بعضها أو لمسها بسهولة، مثل: لوحات المفاتيح، والفأرة، والأقلام، ومحركات

الأقراص، وأجهزة iPad، والطابعات، ومحركات أقراص كلها أمثلة مرئية، بينما البعض الآخر داخل جهاز لا يمكن رؤيته إلا من خلال فتح علبة الجهاز، مثل: رقائق الكمبيوتر واللوحات الأم وشرائح الذاكرة الداخلية ولا يمكن رؤيتها عادةً من الخارج.

2. البرمجيات: تحتاج الأجهزة إلى معرفة ما يجب القيام به، وهذا هو دور البرامج. ينشئ المبرمجون برامج من خلال اتباع عملية محددة لإدخال قائمة بالإرشادات التي تخبر الأجهزة بما يجب القيام به. هناك عدة فئات من البرامج، والفئتان الرئيسيتان هما نظام التشغيل الذي يدير تشغيل الجهاز وبرامج التطبيقات المصمم لأداء مهام محددة، مثل التعامل مع جدول بيانات أو إنشاء مستند أو تصميم صفحة ويب.

3. شبكات الاتصالات: يقوم هذا المكون بتوصيل الأجهزة معًا لتشكيل شبكة ويمكن أن تكون الاتصالات من خلال الأسلاك والألياف الضوئية، أو لاسلكي من خلال تقنية Wi-Fi، ويتم تصميم شبكة لربط أجهزة الكمبيوتر من خلال شبكة المنطقة المحلية (LAN) أو من خلال شبكة واسعة النطاق (WAN). وتوفر شبكة الاتصالات تبادل البيانات والمعلومات بين الموظفين داخل المنظمة أو خارج المنظمة مع العملاء والموردين.

4. قواعد البيانات: هي مكان يتم فيه جمع البيانات ويمكن استرجاعها من خلال الاستعلام عنها باستخدام معيار محدد أو أكثر. تحتوي قاعدة البيانات على جميع البيانات التي تحتاجها المنظمة. والبيانات هي مجموعة من الحقائق الأولية ولكن في حد ذاتها لا تمنح أي معاني إضافية بخلاف أنها بيانات مخزونة على أجهزة ووسائل تخزين بيانات، مثل: مشغل الأقراص الصلبة والأقراص المرنة وغيرها. تقوم المنظمة بجمع البيانات الأولية وفهرستها ومعالجتها وتنظيمها معًا بطريقة منطقية باستخدام برامج معينة واستخدامها في اتخاذ القرارات.

5. الموارد البشرية الموارد البشرية: هو المكون الأخير، وربما الأكثر أهمية وهم الأشخاص القائمين على تشغيل وإدارة المكونات المادية وشبكات الاتصالات وقواعد البيانات التي تخزن وتدير بيانات المنظمة، بالإضافة إلى البرمجيات التي تعمل على تحويل البيانات في قواعد البيانات إلى معلومات ومعرفة يمكن الاستفادة منها في عملية صنع القرارات وتوجيه العمل نحو الاتجاه المطلوب.

5.3.1.2 تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات في اداء المنظمة:

إن مستوى المنتجات او الخدمات التي تقديمها المنظمة لعملائها ومورديها ما هي الا انعكاس لبنيتها التحتية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات. حيث يجب أن تدعم هذه البنية استراتيجيات الأعمال الخاصة بالمنظمة. ومن اهم التأثيرات الاستراتيجية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات تتلخص فيما يلي (البرزنجي وجمعة، 2013):
أ) يصبح العمل أكثر وضوحاً، تقليل الوقت والمكان، والتوافر المستمر للمعرفة، وأشكال جديدة من إدارة الأعمال.

ب) التمكن من التكامل بين وحدات الأعمال المختلفة على مستوى المنظمة وخارج حدودها حيث تعتمد القدرة التنافسية للشركات على التفاعل الجيد مع الموردين والعملاء، والذي يمكن تحقيقه أيضاً من خلال تكنولوجيا المعلومات.
ج) زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة للحصول على المخرجات المطلوبة، وبأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها اعتماداً على تطبيقات الحاسوب الأمر الذي يسهم في تحسين نوعية المنتجات والخدمات ويقلل التباين والتفاوت في مستوى الأداء.

4.1.2 الثقافة التنظيمية:

يطراً على اي مجتمع مستجدات ومتغيرات فهي ظاهرة عامة وسمة مميزة للمجتمعات الإنسانية. وتلعب الثقافة السائدة بالمجتمع دوراً رئيساً في فهم واستيعاب المتغيرات والقدرة على التفاعل مع تلك المتغيرات، فالثقافة هي المفاهيم الأساسية التي يشترك فيها المجتمع، حيث تتكون من أنماط وطرق في التفكير والشعور وردود الفعل.
ولأن المنظمات هي جزء لا يتجزأ من المجتمع، فهي تتشكل من أفرادها وتتأثر بمتغيراته، فنجد أن ما يحمله مجموعة أفراد المنظمة الواحدة من قيم وعادات وتقاليد يتم نقله بصورة أو بأخرى إلى داخل المنظمة، وبالتالي فإن تفاعل الموظفين ومشاركتهم لتلك العادات والتقاليد يُشكل في النهاية الثقافة المميزة للمنظمة، ولهذا تعد المنظمة وحدة اجتماعية تستقي ثقافتها من الثقافة السائدة في المجتمع.

وفي ضوء ما تقدم، نجد أن ثقافة المنظمة تمثل القيم والمعتقدات التي تم ترسيخها مع بداية تأسيس هذه المنظمة. فهي تُشكل في النهاية تصورات وسلوكيات الموظفين واتجاهاتهم وتصرفاتهم، والتي بدورها ربما تنعكس سلباً أو إيجاباً على جميع عمليات وأنشطة المنظمة، كما أنها تتحكم في قدرة الموظفين على فهم السياسات الإدارية الداخلية، وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية، والتي تعنى بتحقيق أهداف المنظمة (البكري، 2014).

1.4.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

يرى القريوتي (2009) بان الثقافة التنظيمية هي الافتراضات الأساسية والقيم والممارسات المشتركة التي تتطور داخل المنظمة أو داخل وحداتها الفرعية، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية، والتي تعمل كأساس لنظام إدارة المنظمة وتربط افراد المنظمة معاً وتوجه سلوكهم وتؤثر على ما يفكرون به بشأن أنفسهم وعملهم. بحيث يتم غرسها في كل عضو جديد في المنظمة.

وعرّف حريم (2010) الثقافة التنظيمية بأنها معتقدات المنظمة وقيمها ومواقفها التي تؤثر على سلوك موظفيها، فتشكل السلوك المقبول أو غير المقبول. حيث تساعد الثقافة التنظيمية في تحديد القيم والمبادئ الأساسية التي توجه السلوك التنظيمي.

بينما عرّف البكري (2014) الثقافة التنظيمية على انها القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الهيكل التنظيمي وأنظمة التحكم لإنتاج معايير سلوكية والتي توجه تصرفات جميع أعضاء المنظمة لإنجاز أهداف ومساعي مشتركة داخل المنظمة، وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

ويرى الحريري (2016) بأن الثقافة التنظيمية هي الأنماط المنقولة للقيم والأفكار والأنظمة الرمزية الأخرى التي تشكل سلوك المنظمة والتي تميز أعضاء منظمة ما عن أخرى.

كما عرّف المغربي (2018) بأن الثقافة التنظيمية حسيطة ما تم إنشاؤه من الرسائل التي يتم تلقيها حول الطريقة التي يتوقع أن يتصرف بها الأشخاص في

المنظمة. فهي طريقة للإدراك والتفكير والشعور والتفاعل المشترك من قبل افراد المنظمة، والتي غالبًا ما تكون مخفية بعمق في أذهان الافراد.

بينما يرى الحبيشي ومحمد (2018) الثقافة التنظيمية هي طريقة للنظر إلى المنظمات من خلال قيمها وسلوكها المشترك والمعتقدات والتفاهم التي يتقاسمها الافراد في المنظمة والتي تعد بمثابة آلية تنسيق تعزز جهود الموظفين الفردية نحو الأهداف التنظيمية.

2.4.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق العديد من الأهداف الشخصية والمؤسسية والاجتماعية منها (شعيب، 2014):

- (1) إن المنظمات الناجحة تخلق ثقافة الأعمال والتي من خلالها يحفز الموظفون الموهوبون بعضهم البعض على التفوق، مما يعني زيادة الربحية والإنتاجية.
- (2) يمكن للثقافة التنظيمية أن تعزز مشاركة جميع افراد المنظمة في العملية الإبداعية، إن ثقافة الابتكار تتيح تطبيق التفكير الإبداعي على جميع جوانب العمل، حيث يقود الابتكار المنظمات إلى التعاون بشكل فعال وتبادل المعرفة والخبرة والأفكار وتحقيق أقصى استفادة من التقنيات والموارد والأسواق المتاحة.
- (3) المرونة هي صفة أساسية في البيئات شديدة الديناميكية حيث التغيير مستمر. الثقافة المرنة ستعلم افراد المنظمة مراقبة التغيير والاستجابة له بسهولة.
- (4) تؤثر الثقافة التنظيمية على جميع جوانب العمل، عندما تتوافق ثقافة مكان العمل مع ثقافة الموظفين، فمن المرجح أن يشعروا بمزيد من الراحة والدعم والتقدير مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي.
- (5) الثقافة التنظيمية، تعد واحدة من أهم مؤشرات الولاء التنظيمي ورضا الموظفين وأحد الأسباب الرئيسية التي تجعل الافراد يبقون في وظائفهم. الثقافة التنظيمية هي ميزة تنافسية عندما يتعلق الأمر بجذب المواهب، فكثير من العاملين يأخذون في الاعتبار ثقافة المنظمة قبل التقديم للعمل بها.

6) الثقافة التنظيمية، دليل سلوكي ينتقل من جيل إلى جيل في توضيح السلوك الوظيفي ومستويات الأداء ومنهجية حل المشكلات في أنماط العلاقات الداخلية والخارجية.

7) الثقافة التنظيمية، يساعد القيادات في استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بهم داخل وخارج المنظمة وتفعيلها في عمليات الإدارة والتخطيط والتوجيه.

3.4.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

تشكل الثقافة التنظيمية نتيجة لعوامل داخلية للمنظمة، مثل مهام المنظمة، وقيم مؤسس المنظمة، وقيم الإدارة العليا. كما أنها تتأثر بشدة بعوامل الخارجية، مثل: الثقافات المجتمعية، المهنة أو الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، وبالتالي خلق ثقافات متنوعة. ومن أبرز أنواع الثقافة التنظيمية ما يلي (القاضي، 2015):

1- الثقافة البيروقراطية: أو ما تعرف بالثقافة الهرمية والتي تعكس القيم والمعايير المرتبطة بالهيكل المؤسسي التقليدي. تركز على التنظيم الداخلي عن طريق سلسلة قيادة واضحة ومستويات إدارية متعددة تفصل بين الموظفين والقيادة كما تركز على صانعي القرار الرئيسيين والتي تعطي أهمية للنظام والقواعد. فثقافة البيروقراطية لديها طريقة محددة للقيام بالأشياء واتجاه واضح وعمليات محددة جيدًا تلبي الأهداف الرئيسية للمنظمة مما يجعلها مستقرة وتتجنب المخاطر. كما تعد ثقافة عقلانية تؤكد على الكفاءة والإنجاز. الموظفون في هذه الأنواع من الثقافة موجهون نحو النجاح. عادة هذا النوع من الثقافة لا يترك مجالاً للإبداع، مما يجعل هذه المنظمات بطيئة نسبيًا في التكيف مع بيئة العمل المتغيرة. إضافة إلى نفور الموظفين وانخفاض شعورهم بالاستقلالية.

2- الثقافة الإبداعية: هي ثقافة تنظيمية تنموية تقوم على المخاطرة، والابتكار، والمرونة، والأفكار الجديدة والتغيير في مجالات قيادة الأعمال والإبداع. يتمتع الأفراد بحرية كبيرة في التصرف بشكل مستقل ويمكن لأفراد المنظمة أن يأخذوا زمام المبادرة، وعادةً ما يتم استخدام التكنولوجيا المتقدمة. يتم تشجيع الموظفين على التفكير بشكل

إبداعي واعطاءهم المساحة لطرح أفكارهم. نظراً لأن هذا النوع من الثقافة التنظيمية يقع ضمن فئة التركيز الخارجي، حيث يتم ربط الأفكار الجديدة بنجاح المنظمة.

3- الثقافة المساندة: تمتلك تلك الثقافة انتماءً كبيراً واهتماماً بالعمل الجماعي والمشاركة ولها سمات اجتماعية مثل الثقة والتضامن والوحدة والتي يعمل فيها افراد المنظمة كأسرة واحدة، يعد الالتزام التنظيمي مؤشراً على تلك الثقافة. تركز ثقافة المساندة على توفير بيئة عمل تعاونية للغاية حيث يتم تقدير كل فرد ويكون التواصل أولوية قصوى. غالباً ما تقترن ثقافة المساندة بهيكل تنظيمي أفقي ذات توجه عملي تتبنى التغيير، وهو دليل على طبيعتها المرنة للغاية.

4- ثقافة العمليات: ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والموظف الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

5- ثقافة المهمة: تتميز هذه الثقافة بتوجهها نحو الوصول إلى الأهداف والحصول على النتائج فهي بنهاية المطاف تركز على النجاح الخارجي بدلاً من الرضا الداخلي. وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف. فتحقيق النتائج أهم لديها من توازن القوى أو الاحتياجات الشخصية الفردية.

6- ثقافة الدور: هي ثقافة أكثر رسمية مع وجود قواعد وإجراءات واضحة للوظائف في بيئة مستقرة. وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد. كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة. وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء، تتلاءم هذه الثقافة مع المنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية.

4.4.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات من ناحية أخرى. ويمكن تحديد بعض من أهم خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي (الزبيدي وآخرون، 2015):

1- الإنسانية: فالثقافة صفة انسانية لأن الانسان هو الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر الزمان، وهي بدورها تشكل هويته، والثقافة التنظيمية لها سمة الانسانية لأنها تتشكل من المعارف و الحقائق والمدرجات والمعاني، والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة، وتتكون لديهم خلال تفاعلهم مع المنظمة.

2- الاكتساب والتعليم: نظرًا لأن الثقافة غير فطرية، فالأفراد غير مبرمجين وراثيًا لتعلم ثقافة معينة. يحدث انتقال السمات الثقافية التنظيمية من خلال التعلم الاجتماعي بين الأفراد. فالثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد داخل منظمته، تتطور بمرور الوقت وتلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الاستمرارية: أن الثقافة تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تعترض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، فالثقافة لها خاصية الاستمرار بتوارث الأجيال لها عبر الزمن، فهي لها القدرة على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، الأمر الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، وتستمر الثقافة التنظيمية في الوجود وفي تأثيرها على إدارة المنظمات حتى بعد تغيير الأفراد.

4- التراكمية: تأتي كنتيجة حتمية لخاصية الاستمرارية حيث أن استمرار وجود الثقافة يؤدي بالضرورة إلى تراكم السمات الثقافية، وبالتالي تعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، مع الاختلاف من حيث طريقة التراكم، فتراكم اللغة يختلف عن تراكم التقنية، لكل منها طريقته في التراكم.

5- الانتقائية: أدى تراكم الخبرات البشرية إلى زيادة السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بشكل كبير ومتنوع. هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة المحيطة به. وهكذا الحال بالنسبة للمنظمات حيث إن الخبرات التي مرت بها تشكل تراكمًا ثقافيًا يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والموظفون في تلك المنظمات. مما يزيد في قدرة المنظمة على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجهها.

6- القابلية للانتشار: من خلال عملية تفاعل الأفراد، والمجتمعات ببعضها البعض، يتم انتقال بعض العناصر الثقافية داخل محيط الثقافة نفسها، أو من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، وتختلف عملية انتشار الثقافة من حيث السرعة والفعالية تبعاً لما هو متوقع من فائدة.

5.4.1.2 مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر، ومن أهم تلك العناصر هي على النحو التالي (المغربي، 2018):

- 1- القيم التنظيمية: هي جزء مهم من ثقافة المنظمة، وغالباً ما توصف أيضاً بشخصية المنظمة، إن المحرك المهم في الركيزة التنظيمية هو رؤية المنظمة وقيمتها والتي تتضمن المبادئ التوجيهية التي توفر دليلاً واضحاً لأفراد المنظمة حول كيفية التصرف في المواقف المختلفة واتخاذ القرارات. وتعبّر القيم التنظيمية عن قيم بيئة العمل، ومن أبرز القيم التنظيمية: المساواة، احترام الوقت، والالتزام بأخلاقيات العمل.
- 2- المعتقدات التنظيمية: يطور أعضاء المنظمات اعتقاداً مشتركاً حول "الشكل الصحيح" أثناء تفاعلهم مع مرور الوقت ومعرفة ما يؤدي إلى النجاح وما لا يؤدي إلى ذلك. وهي عبارة عن تصورات مشتركة بين العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات: أهمية مشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 3- الأعراف التنظيمية: هي المعايير وقواعد السلوك الغير مكتوبة التي توفر إرشادات غير رسمية حول كيفية التصرف يلتزم بها داخل المنظمة. حيث تعتمد نوع الثقافة السائدة في المنظمة إلى حد كبير على تلك الأعراف والتي تخبر الأفراد بما يفترض بهم أن يفعلوه. يتم نقلها من خلال الكلام الشفهي أو السلوك ويمكن توضيح تلك القواعد من خلال أخلاقيات العمل السائدة.

- 4- التوقعات التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فمثلاً: إن كل

موظف يجب أن يُتوقع منه الحفاظ على السلوكيات التالية في مكان العمل: إظهار موقف إيجابي ومحترم، العمل بأمانة ونزاهة، تمثيل المنظمة بطريقة مسؤولة، أداء وظيفتهم على مستوى معقول ومقبول، المحافظة على الحضور الجيد، التصرف بشكل احترافي حتى خارج أوقات العمل، اتباع السياسات والإجراءات المحددة عند التعامل مع المشاكل أو القضايا. وبالمقابل يوجد أيضا توقعات لسلوك المنظمة اتجاه أفرادها مثل: التدريب المناسب والدعم، دفع الأجور في الوقت المناسب، بيئات عمل آمنة وصحية، الإفصاح الكامل وشرح المسؤوليات الوظيفية وسياسات المنظمة وإجراءاتها.

6.4.1.2 محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي (الحري، 2016):

1. التاريخ والملكية: يُعد تاريخ تطور المنظمة وسمات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوع الملكية سواء كانت عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
2. الحجم: لا يعني بالضرورة الاختلاف في الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصال ونماذج السلوك في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتبارات الحجم. حيث أنه في المنظمات الصغيرة، يكون لسلوكيات الموظفين ومواقفهم تأثيراً نسبياً أكبر على ثقافة المنظمة مقارنة بمنظمة كبيرة تضم أعداد كبيرة من الموظفين. كذلك الحال بالنسبة للإدارة العليا، قد يكون من الصعب عليهم أن يواجهوا ثقافة منظمة كبيرة مقارنة بمجموعة صغيرة متماسكة. لذا فإن التأثير على الثقافة في منظمة صغيرة أقل صعوبة مما هو عليه في منظمة كبيرة.
3. التكنولوجيا: تركز المنظمات ذات الطابع التقني والتي تستخدم التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المنظمات ذات الطابع الخدمي مثل المستشفيات والبنوك على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4. الأفراد: للأفراد دور كبير في تحديد الثقافة التنظيمية، فتؤثر الطريقة التي تفضلها إدارة المنظمة في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة. فالإدارة لا تستطيع أن تفرض ثقافة لا يؤمن بها أفراد المنظمة، كما أنه لا يمكن للأفراد تفضيل ثقافة تنظيمية معينة لا ترغب بها إدارة المنظمة. فالثقافة التنظيمية هي اتفاقات معنوية مشتركة بين الموظفين والإدارة.

5. البيئة: إن نوعية السياسات والاستراتيجيات التي تختارها المنظمة في التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وموظفين وغيرهم، سوف تؤثر على الطريقة التي تنظم بها مواردها وإدارة عملياتها وأنشطتها، بالتالي سينعكس ذلك على مضمون وجوهر ثقافتها التنظيمية.

5.1.2 الخدمات:

إن قطاع الخدمات هو أكبر قطاع في الاقتصاد العالمي، وهو مهم بشكل خاص في الاقتصادات الأكثر تقدماً. وأصبحت كثير من الدول المتقدمة تركز بشدة على قطاع الخدمات والذي أصبح يحتل مكانة هامة في نشاطها الاقتصادي. ولقد شهد هذا القطاع تطورات نوعية وكمية هائلة خلال السنوات العشرين المنصرمة، حيث تركت هذه التطورات أثارها الواضحة ليس فقط على النشاطات العامة التي تضطلع بها منظمات الخدمات، وإنما أيضاً على الأساليب والتقنيات والاستراتيجيات التي تنتهجها منظمات الخدمات في مجال ابتكار وتطوير خدمات جديدة تتفق وتتناغم مع التطورات الحاصلة في سوق الخدمات. حيث تعتبر التكنولوجيا، وتحديداً أنظمة تكنولوجيا المعلومات، من القوى الدافعة الرئيسية التي أدت إلى هذه التطورات، وتحديد الطريقة التي تعمل بها المنظمات في قطاع الخدمات (الطائي والعلاق، 2008).

1.5.1.2 مفهوم الخدمات:

تُعرّف الخدمة بأنها أي نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر والتي تكون غير ملموسة بشكل أساسي ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء. قد يكون أو لا يكون إنتاجه مرتبطاً بمنتج مادي (كوتلر وآخرون، 2018).

وعرّف عبد الله (2016) الخدمات هي تلك الأنشطة المحددة بشكل منفصل وغير ملموسة بشكل أساسي والتي توفر الرضا المطلوب والتي قد يتطلب أو لا يتطلب إنتاج الخدمات استخدام سلع ملموسة. وهذه الأنشطة تقدم مجموعة من المنافع الوظيفية (المادية) أو النفسية أو الاجتماعية أو جميعها للعميل.

كما أشار المغربي (2021) بأن مصطلح مفهوم الخدمات يعني أي نشاط أو منفعة أو وصف لاحتياجات العميل وكيف يتم إشباعها في شكل محتوى الخدمة أو في تصميم حزمة الخدمة بحيث يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر والتي هي في الأساس غير ملموسة ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء.

بينما ترى غولدشتاين وآخرون (2002) بأن مصطلح الخدمات يغطي مجموعة غير متجانسة من المنتجات والأنشطة غير ملموسة التي يصعب تغليفها ضمن تعريف بسيط، غالباً ما يكون من الصعب فصل الخدمات عن السلع التي قد ترتبط بها بدرجات متفاوتة.

2.5.1.2 سمات وخصائص الخدمات:

لا بد من فهم خصائص الخدمات لما لها من آثار على التسويق والتي تتطلب رؤية ومنهجاً متميزاً لتسويقها بشكل فعال ومربح. ومن أهم السمات البارزة التي تصف الطبيعة المميزة للخدمات هي كالاتي (الطائي والعلاق، 2020):

1. اللاملموسية: يعني أن الخدمة شيء معنوي محسوس غير ملموس، وهو أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة، فلا يمكن وصفها كشكل له أبعاد وخصائص معروفة وواضحة كاللون والطول والعرض والوزن بمعنى آخر أنها ليس لها وجود مادي كما هو الحال في المنتجات، إنما الخدمة هي شيء يتم إدراكه وإحساسه من خلال التجربة.

2. التلازمية: لا يمكن فصل الخدمات عن مزودها (مقدم الخدمة)، بعكس المنتجات التي تمتلك كيان مستقل عن صانعها، والتي تتصف بوجود فارق زمني بين إنتاجها واستهلاكها. وتشير خاصية التلازمية إلى وجود علاقة تفاعلية بين مزود الخدمة والمستهلك فغالباً ما يتطلب الأمر حضور المستهلك من الخدمة عند تقديمها وهذا ما يجعل عملية إنتاج الخدمة واستهلاكها يحدثان في آن واحد. كما أن تواجد مزود

الخدمة ومتلقيها معاً له تأثير على النتائج المتوقعة من الخدمة وهذا ما يدفع منظمات الخدمة الى الاستثمار في التدريب والتأهيل وتطوير قدرات مزودي الخدمات، نظراً لانعكاس مستوى مهاراتهم الايجابية على عملية تقديم الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية لخدماتها. كما يترتب على خاصية التلازمة ضرورة مشاركة المستفيد في إنتاجها وهذه السمة تعتبر أساسية حيث لا يمكن أداء الخدمة دونها، فمثلاً: نجد أن دقة تشخيص الطبيب لحالة المريض تتوقف إلى حد كبير على دقة المعلومات والإجابات التي يعطيها المستفيد لمزود الخدمة.

3. عدم التماثل أو عدم التجانس: تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التماثل أو التجانس، بما إنها تعتمد على مهارة و كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها، إذ أن أي خدمة تتغير حسب الأوقات والظروف، وبتنوع العملاء، لأن كل أداء يختلف عن غيره.

4. تذبذب الطلب: من أحد خصائص الخدمات العامل الزمني المرتبط بطبيعة الطلب على الخدمات والذي هو ذات طبيعة متقلبة ومتغيرة. فهناك فترة يكون الطلب على الخدمة في أوج شدته وتسمى فترة الذروة، وفي فترة أخرى يكون الطلب على الخدمة في أدنى مستوياته وتسمى فترة الركود. على سبيل المثال، يزداد استخدام مرافق النقل العام بشكل كبير خلال بداية ونهاية ساعات العمل. وكما يزداد الطلب على الخدمات الفندقية والأماكن السياحية والمنتجعات خلال فصل الصيف، وعلى العكس تماماً في فصل الشتاء يكون في أدنى مستوياته. لذا يجب أن يكون هنالك القدرة والمرونة الكافية للتعامل مع الزيادات الحادة في الطلب قبل أن تتأثر مستويات الخدمة، ويمكن التخفيف من آثار هذه الخاصية عن طريق بعض الإجراءات التالية:

أ. استخدام أنظمة الحجز المسبق وذلك بهدف إدارة ومواجهة التغير في مستوى الطلب.

ب. تشكيل قوة عمل مؤقتة لمواجهة حالة التزايد على طلب الخدمة.

5. قابلية الفناء: ومن الخصائص الأخرى هي طبيعة الخدمات القابلة للتلف. بما أن إنتاج الخدمة غير منفصل عن استهلاكها، ينتج عن ذلك عدم قابليتها للتخزين وبيعها مستقبلاً، وبالتالي فإن الكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض والتي لم

يتم بيعها تختفي للأبد وتشكل خسارة للمنظمة، فوجود غرف فارغة في فندق مثلا أو مقعد غير مشغول على متن طائرة أو في مسرح يشكل خسارة باعتبارها تمثل موارد ضائعة. وعكس ذلك المنتجات حيث يمكن تخزينها إذا لم يتم استهلاكها وحفظها للبيع مرة أخرى.

6. عدم انتقال الملكية: إن عدم انتقال الملكية يمثل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالمنتجات المادية. فبالنسبة للسلع تنتقل ملكيتها بمجرد دفع ثمنها لمالكها، ويمكن للمستهلك أن يستخدم السلعة بشكل كامل وبإمكانه تخزينها واستهلاكها أو بيعها في وقت لاحق. أما بالنسبة للخدمة فأن المستفيد قادر فقط على الحصول عليها واستخدامها شخصيا لوقت محدد (مثل تأجير غرفة في فندق أو سيارة) وأن ما يدفعه لا يكون إلا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة المقدمة إليه. وهذه الخاصية تؤدي الى وجود اختلاف في طريقة تسويق المنتجات وتسويق الخدمات.

3.5.1.2 أنواع الخدمات:

يتم تصنيف الخدمات بحسب المعايير التالية (الطائي والعلاق، 2008):

1- حسب نوع السوق (أو حسب الزبون):

أ. خدمات استهلاكية، وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية بحتة، مثل: خدمات النقل والاتصالات، والخدمات السياحية والترفيهية، والخدمات الصحية والتجميلية. وتسمى أيضا بالخدمات الشخصية.

ب. خدمات الاعمال وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال، على سبيل المثال: خدمات الصيانة والنظافة للمباني، والخدمات المالية والمحاسبية، والاستشارات الإدارية.

2- حسب درجة كثافة قوة العمل:

أ. خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة، ومن أمثلتها الخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته، وخدمات تربية ورعاية الأطفال، وخدمات الحلاقة والتجميل، وخدمات التدريس، وغيرها.

ب. خدمات تعتمد على المستلزمات المادية، ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات النقل العام، وخدمات الطعام، وخدمات البيع الآلي، وخدمات النقل الجوي، وغيرها.

3- درجة الاتصال بالمستفيد:

أ. خدمات ذات اتصال شخصي عال، مثل خدمات الطبيب، والمحامي، وخدمات النقل الجوي وغيرها.

ب. خدمات ذات اتصال شخصي متوسط، مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسرح وغيرها.

ج. خدمات ذات اتصال شخصي منخفض، مثل خدمات الصراف الآلي، وخدمات التسوق عبر الانترنت والخدمات الالكترونية بمختلف أنواعها، والخدمات البريدية وغيرها.

4- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات (مهارة مقدم الخدمة):

أ. مهنية، مثل خدمات الأطباء والمحامين والمهندسين والمحاسبين، والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية.

ب. غير مهنية، مثل: خدمات تربية المواشي، والفلاحة بجميع أشكالها، وخدمات حراسة المباني، وغيرها.

4.5.1.2 أبعاد الخدمات:

تحتاج منظمات الخدمات الى معرفة ما يهتم به العملاء. لأن الفهم الصحيح لأبعاد الخدمة سيمنحهم من تكوين رؤية متكاملة، حيث لا يمكنهم التركيز على بُعد واحد وترك الأبعاد الأخرى وإنما تكوين نظرة شمولية للأبعاد مجتمعة مما سيساهم في تجنب القصور والضعف في الخدمات المقدمة. ومن أهم الأبعاد التي يستخدمها العملاء عند تقييم مستوى الخدمات هي مايلي (ابو النصر، 2010) :

1- البعد المادي للخدمة: الخدمة ذاتها أو السلعة المصاحبة لها، سعرها، شكلها، حجمها، قوتها، سعتها، مستواها، تسليمها، توزيعها، أي الخواص المادية المتعلقة

بالخدمة، بالإضافة إلى الإجراءات المكتبية والنماذج المستوفاة التي تصاحبها. كذلك المظهر المادي للمرافق والموظفين والمباني وما إلى ذلك.

2- البعد الشخصي للخدمة: ويتعلق هذا البعد بالنواحي الشخصية لمقدم الخدمة، وهي:

أ. مستوى المعلومات عند الموظفين (وضوح وفهم المعلومات المقدمة للعميل).
ب. مهارات الموظفين: الخبرة الفنية الفعلية والقدرة على إعادة إنتاج نفس المستوى من الخدمة مرارًا وتكرارًا.

ج. اتجاهات الموظفين بالنسبة لأنفسهم ومنظمتهم والخدمات المقدمة وبالنسبة للعملاء: قد يكون للعاملين اتجاهات ايجابية أو سلبية اتجاه الخدمات، أو واجبات الوظيفة الفردية، أو زملاء العمل أو الإدارة، أو العمل ككل. لقد أدركت المنظمات الناجحة قيمة تلك الاتجاهات فأصبحت تركز المزيد من الوقت والجهد أكثر من أي وقت مضى للتعامل مع المواقف السلبية وتعزيز المواقف الإيجابية لدى الموظفين لديها. كذلك تدريبهم على كيفية التفاعل الإيجابي مع العملاء والذي هو على درجة عالية من الأهمية في تطوير العلاقات بين مقدمي الخدمات وعملائهم، وانعكاسها على ربحية المنظمة.

5.5.1.2 تطوير الخدمات:

ينبغي لتطوير الخدمة تطوير كل عنصر من عناصر الخدمة: بما يؤدي إلى تحسين الخدمة ورفع جودتها بإشباع حاجات طالب الخدمة مع خفض التكلفة وتبسيط الإجراءات واختصارها لتقليل الزمن اللازم لتقديمها، وتطوير أساليب تقديم الخدمة باستخدام أدوات ووسائل إلكترونية حديثة، وإتاحة الخدمات عبر قنوات جديدة مثل تطبيقات الهاتف الذكي. مع وضع معايير موضوعية وعملية لتقديم الخدمة وقياس مدى كفاءتها. تؤدي عملية تطوير الخدمات المقدمة إلى رفع مستوى كفاءة أداء الخدمة، وتساعد على الاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد (النحاس وعرنوس، 2016).

والحقيقة أن المنظمة الخدمية الناجحة توجه اهتمامها لكل من عملائها وموظفيها، من خلال اهتمامها بسلسلة الربح الخدمية والتي تتكون من خمسة حلقات كالتالي (المغربي، 2021):

- 1- الجودة الداخلية للخدمة: ويقصد بها اختيار أفضل العناصر البشرية وتدريبها وتحسين مناخ العمل داخل المنظمة والدعم والتحفيز المستمر لموظفي الخدمة الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء من شأنه أن يؤدي إلى:
- 2- إشباع حاجة الموظفين ورفع إنتاجهم: ونقصد بذلك زيادة ولاء الموظفين ورفع إنتاجيتهم واستعدادهم للعمل بشكل أكثر جدية والذي يؤدي إلى:
- 3- أداء أفضل للخدمة: ونقصد بذلك قيام الموظفين بتقديم خدمة أفضل وتحسين كفاءة وفعالية الخدمة من وجهة نظر العملاء والذي يؤدي إلى:
- 4- إشباع حاجة العملاء وتدعيم ولائهم لتلك المنظمة (مزود الخدمة): ونقصد بذلك زيادة رضا العملاء عن المنظمة وتعاملهم معها على الدوام ونقل تجربتهم إلى الآخرين والذي من شأنه أن يؤدي إلى:
- 5- زيادة أرباح المنظمة الخدمية ونموها: والذي يعني منظمة خدمية ناجحة ومتميزة.

6.5.1.2 خصائص الخدمة المتميزة (ابو النصر، 2010):

إن هدف تحقيق الخدمة المتميزة هي من أولى أولويات المنظمات الخدمية، والتي بدورها ستؤثر على القيمة التنافسية للمنظمة وعلى أرباحها. لذلك من الضروري أن تركز استراتيجيات المنظمة على كيفية تحقيق وقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم. فهناك مجموعة من المعايير التي تتيح للمنظمة معرفة الجوانب التي تقوم بها بشكل جيد والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين بحيث يمكن تحقيق خدمة متميزة. وفيما يلي قائمة باهم تلك المعايير والتي هي بمثابة مفتاح الخدمة المتميزة:

- 1- متوفرة (توفر الخدمة): لتوفير خدمة موثوقة لا بد من ضمان أن الخدمة متاحة دائماً وتلبي حاجة طالب الخدمة.
- 2- ذات تكلفة مناسبة: أي سعرها مناسب.

- 3- إجراءات الحصول عليها واضحة، وسهلة.
- 4- ان تكون حديثة ومتطورة مع مراعاة سهولة استخدامها.
- 5- السرعة في تقديم الخدمة: ضرورة احترام المنظمات لوقت العملاء.
- 6- ان تكون آمنة لمقدم الخدمة ولطالب الخدمة مع مراعاتها لثقافة وديانة المجتمع.
- 7- الاختيار والمرونة: توفير مجموعة من الخيارات المتاحة وذلك يعكس قدرة المنظمة على تفهم وتقدير احتياجات وظروف العملاء.

6.1.2 نبذة عن شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة:

تأسست شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة وفقاً لأحكام قانون الشركات رقم (22) لسنة (1997) وسجلت بتاريخ (12 شباط 1998) في سجل الشركات المساهمة العامة تحت رقم (335) برأسمال مقداره (عشرة ملايين) دينار، تملك الحكومة منه (75%) وشركة الكهرباء الوطنية (25%) مقسماً إلى أسهم متساوية بقيمة إسمية (دينار) للسهم الواحد. وتنفيذاً للخطط والبرامج الحكومية الخاصة بإعادة هيكلة وخصخصة قطاع الكهرباء المقررة في التسعينات، وإستناداً إلى إستراتيجية خصخصة قطاع الكهرباء التي أقرها مجلس الوزراء في عام (2001) وإلى قانون الكهرباء المؤقت الصادر في عام (2001)، فقد استُكمِلت عملية الخصخصة للشركة، وتم توقيع الاتفاقيات المرتبطة بعملية البيع ونقل ملكية الشركة إلى شركة كهرباء المملكة لإستثمارات الطاقة بتاريخ (2 / 7 / 2008) وبنسبة (100%).

رؤية الشركة: تحقيق التميز في تقديم سلعة الطاقة الكهربائية للمستهلكين، والارتقاء بأداء الشركة إلى أفضل مستويات الإنتاجية، وتحقيق عوائد مالية مناسبة.

رسالة الشركة: تدعيم وتعزيز النظام الكهربائي لمواجهة الطلب المتزايد على الطاقة الكهربائية، وتزويد المستهلكين بخدمة كهربائية ذات موثوقية عالية، وتوريدها بأعلى درجات الكفاءة والجودة.

اهداف الشركة: حدد النظام الأساسي للشركة والرخصة الممنوحة لها النشاط الأساسي والهدف الرئيسي لإنشائها والمتمثل بتركيب وتشغيل وصيانة نظام التوزيع ضمن منطقة

التوزيع والتزويد بالتجزئة التابعة للشركة، وممارسة أعمال التوزيع والتزويد بالتجزئة للطاقة الكهربائية للمستهلكين في منطقة عملها ضمن أفضل المواصفات والمعايير النوعية لمواجهة الطلب على الطاقة، وضمان استمرارية تزويد المستهلكين بها بأعلى درجات الكفاءة وبأقل التكاليف الممكنة، والتعاون مع الجهات الحكومية المتخصصة في جهودها الرامية إلى تحقيق الاهداف التنموية في المجالين الاقتصادي والاجتماعي للمساعدة في بناء وتقدم المجتمع الاردني.

أماكن الشركة الجغرافية: تقع مكاتب الإدارة الرئيسية للشركة في عمان، وتقوم الشركة بممارسة نشاطها وأعمالها في كل من محافظات :الكرك، الطفيلة، معان، العقبة، ومنطقة الأغوار (من الحمه شمالاً وحتى البحر الميت جنوباً) والمنطقة الشرقية من المملكة (الرويشد، الريشة، الأزرق والصفواي)، ويوضح - الشكل رقم (4) - الهيكل التنظيمي للشركة.

مجلس الإدارة

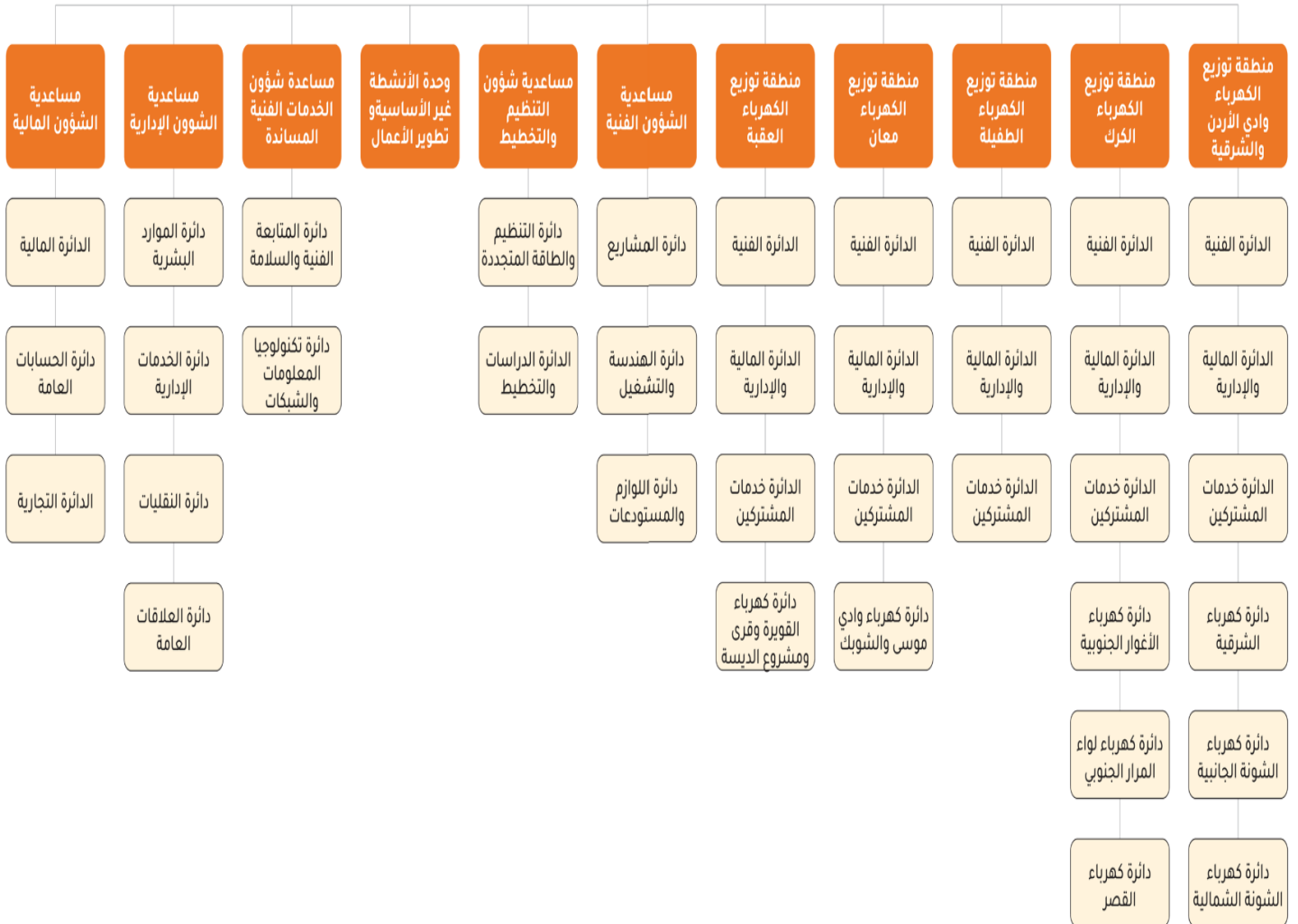
المدير العام

دائرة التصنيع

الدائرة القانونية ومتابعة القضايا

دائرة أمانة سر لجان العطاءات

دائرة التدقيق الداخلي



الشكل (4): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

2.2 الدراسات السابقة:

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة (عيسى وآخرون، 2022) بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين العاملة في مدينة اللاذقية" هدفت الدراسة إلى تحديد دور تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الموارد البشرية، الأجهزة والمعدات، البرمجيات وقواعد البيانات، الشبكات) في تحسين الأداء التنظيمي في شركات التأمين الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 60 موظف يعملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدراء الأفرع ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين) في الشركات محل الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط قوي بين تكنولوجيا المعلومات بأبعادها وبين تحسين الأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات بالإضافة للقيام بمزيد من الدورات التدريبية للكوادر البشرية والعمل على الاستفادة من قدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز مشاركة الموظفين الأمر الذي ينعكس ايجابا على تحسين الأداء التنظيمي.

دراسة (غزال، 2022) بعنوان " تأثير الحوافز على الأداء في المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز المعنوية والمادية على تحسين الأداء التنظيمي في (شركة نسيج اللاذقية) باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (232) موظف. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة معنوية بين نظام الحوافز والأداء في المنظمة. هناك علاقة معنوية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة كل على حدا والأداء في المنظمة من جهة أخرى، وبأن درجة الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة نسيج اللاذقية كانت للحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية. أوصت الدراسة بإيلاء مزيد من الاهتمام بنظام الحوافز سواء كان ماديًا أو معنويًا لما له من تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، وتصميم مخطط حوافز مادية يتوافق مع التغيرات الاقتصادية غير المستقرة، والتوسع أكثر مع الاهتمام بروح فريق العمل من أجل تشجيع الموظفين على العمل. بالإضافة إلى إضافة مزايا أخرى للعمال مثل تنظيم

رحلات ترفيهية للموظفين المتميزين وأبنائهم المتفوقين، ومشاركتهم في المصاريف المدرسية. كذلك وضع لوحات إعلانية مضيئة داخل المنظمة تسرد أسماء العاملين المتميزين، والسعي لتصميم نظام فعال لتقييم الأداء يساعد على تحديد وتعزيز نقاط القوة من جهة وتحديد ومعالجة نقاط الضعف.

دراسة (توام وكلاخي، 2021) بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 93 عامل. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير ذات دلالة معنوية على الأداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية وكذلك المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز. واوصت الدراسة بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

دراسة (علي ومحمد، 2021) بعنوان "أثر التدريب في الأداء الإبداعي للعاملين في شركة الكهرباء الاردنية المساهمة العامة المحدودة: دراسة حالة محافظة العاصمة" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب في الأداء الإبداعي للعاملين بشركة الكهرباء الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 75 موظف. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ان هناك علاقة إيجابية بين التدريب وابعاده المختلفة (كفاءة المتدرب، الموضوعات التدريبية، الاحتياجات التدريبية، أسلوب التدريب) والأداء الإبداعي. ومن توصيات الدراسة اهمية تعزيز ثقافة الأداء الابداعي لدى الافراد العاملين من خلال استخدام اساليب والمحتويات التدريبية المناسبة لتحقيق الإبداع.

دراسة (الجناعي وعلي، 2021) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بأمانة العاصمة صنعاء" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري في المستشفيات الخاصة بالعاصمة صنعاء. اعتمدت الدراسة

على المنهج الوصفي التحليلي. تم جمع البيانات من سبعة مستشفيات خاصة من عينة عشوائية بلغ حجمها 327 موظف. أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري لهما أثر إيجابي على الأداء الوظيفي. كما أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على التمكين الإداري. إلى جانب ذلك، يعتبر التمكين الإداري وسيطاً جزئياً في العلاقة في أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية في المستشفيات الخاصة من خلال تبني برامج تجعل الثقافة التنظيمية أكثر وضوحاً لموظفيها. كما يجب عليهم التركيز على الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري عند تصميم عمليات إدارة الأداء، حيث إنهما من العوامل المهمة التي تساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

دراسة (طنبوز وبرهم، 2021) بعنوان " أثر تدريب العاملين على جودة الخدمات المصرفية في البنك العربي في الأردن" هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تدريب العاملين على جودة الخدمات المصرفية بعناصرها (الاعتمادية، والأمان، والاستجابة، والتعاطف) المقدمة للعملاء في البنك العربي في الأردن، وتتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جميع فروع البنك العربي في العاصمة عمان، تكونت عينة الدراسة من (168) عامل. توصلت الدراسة الى انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر تدريب العاملين على جودة الخدمات المصرفية في البنك العربي في الأردن، ويوجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر تدريب العاملين على الاعتمادية في البنك العربي في الأردن، ويوجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر تدريب العاملين على الأمان في البنك العربي في الأردن، اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بزيادة جودة الخدمات المصرفية المقدمة في البنك من خلال آلية تعتمد ترتيب أبعاد الجودة التي ظهرت في الدراسة (الاعتمادية، والاستجابة، والتعاطف، والأمان) باعتبارها عوامل مهمة تأخذ بعين الاعتبار عند تقييم العملاء لخدمة البنك ، وحث العاملين في البنك على الاهتمام الفردي بالعملاء عند تلقيهم الخدمات المصرفية، وقيام موظفي البنك بزيادة التفاعل مع العملاء؛ الأمر الذي يزيد من شعور العميل بالأمان.

دراسة (أبو حيمد، 2020) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين

بشركة نسما القابضة بجدة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من 60 عاملاً بشركة نسما القابضة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة. كما وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاماً فعالاً للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

دراسة (أبو شريعة، 2020) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي دراسة حالة: عيادة النصيرات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين" هدفت الدراسة إلى معرفة مدى علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع المؤسسي في عيادة النصيرات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (50) موظف. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالاتها والإبداع المؤسسي، حيث تبين أن مستوى الثقافة التنظيمية في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين جاء بدرجة مرتفعة، وجاء بعد القيم في المرتبة الأولى، تلتها بعد معتقدات، وجاءت في المرتبة الثالثة بعد التوقعات التنظيمية، واحتلت المرتبة الأخيرة بعد السياسات والإجراءات وأنظمة العمل، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع المؤسسي في عيادة النصيرات جاء بدرجة مرتفعة. أوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في العملية الإدارية خاصة في مجال اتخاذ القرارات. وتوفير معلومات كافية؛ لتطوير أفكار الموظفين، وتحسين مستوى الإبداع الإداري لديهم. والاهتمام بجوانب الثقافة التنظيمية كافة لما لها من أثر في تحسين أداء الموظف وتحسين مستوى الإبداع الإداري لديه.

دراسة (الصادق والطيف، 2020) بعنوان " أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة ميدانية بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته، وأثر الاختلاف في الخصائص الشخصية والوظيفية على أداء العاملين في

هذه الإدارة. تم استخدام منهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (72) عامل من العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراتة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين تعزي لمتغير الجنس من وجهة نظر افراد العينة، وبينت كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين تعزي لمتغير المؤهل التعليمي ومتغير الخبرة الوظيفية ومتغير العمر من وجهة نظر أفراد العينة. كما بينت نتائج دراسة الى وجود علاقة معنوية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي، وبينت عدم وجود علاقة معنوية بين المعتقدات التنظيمية والأداء الوظيفي. واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل إدارة الخدمات الصحية والعاملين وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للعناصر التي تشكل ثقافة المنظمة.

دراسة (خالد، 2020) بعنوان " الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين جودة الخدمة:
دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز، بشار، قسم العلاقات التجارية" هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية وابعادها (العتاد الإلكتروني، برامج وشبكات الإتصال، صناعة المعرفة) ودورها في تحسين جودة الخدمة، والفوائد التي توفرها للمنظمة كونها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. تكونت عينة الدراسة من 43 فرد بالمؤسسة محل الدراسة. وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمة المقدمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعتاد الإلكتروني على تحسين جودة الخدمة المقدمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الإتصال على تحسين جودة الخدمة المقدمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصناعة المعرفة على تحسين جودة الخدمة المقدمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز.

دراسة (موسى، 2020) بعنوان " أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحي: دراسة ميدانية في المستشفيات الجامعية بجنوب الصعيد "
هدفت الدراسة إلى فهم دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الجامعية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت

عينة الدراسة من 121 مفردة موزعة ما بين اطباء، وهيئة تمريض، ومرضاء بالمستشفيات الجامعية بجامعة جنوب الوادي. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود تأثير معنوي لقدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الجامعية. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من البنية التحتية، قواعد البيانات، البرمجيات، العنصر البشري في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الجامعية. وعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد الشبكات في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الجامعية. واوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام إدارات المستشفيات الجامعية قيد الدراسة بنشر ثقافة الجودة الصحية والتحول الرقمي وتعميق الوعي بهم لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المستشفيات في تقديم خدمات صحية بجودة مميزة إلى العاملين والمرضى.

دراسة (العزام، 2019) بعنوان " أثر التدريب على أداء العاملين في مديرية شؤون اللاجئين السوريين في المملكة الاردنية الهاشمية " جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على مفهوم التدريب وبيان أثر تطبيق عملية التدريب في أداء العاملين في مديرية شؤون اللاجئين السوريين في المملكة الأردنية الهاشمية. تكونت عينة الدراسة من (160) موظف. وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التدريب واداء العاملين في مديرية شؤون اللاجئين السوريين في المملكة الأردنية الهاشمية. قدمت الدراسة عدد من التوصيات أبرزها: ضرورة العمل الدائم على تقييم الاداء والحصول على التغذية الراجعة التي تساهم في تحسين اداء العاملين من خلال طرح البرامج التدريبية التي تحاكي الاحتياجات التدريبية للعاملين.

2.2.2 الدراسات الاجنبية:

دراسة (Beqiri et al., 2022) بعنوان The effect of total reward management on performance of employee in commercial banks هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين أنظمة المكافآت الإجمالية (الحوافز المادية وغير المادية) في القطاع المصرفي وتحسين أداء الموظفين. بلغت عينة الدراسة 129 موظف في البنوك التجارية في كوسوفو. من أهم نتائج هذا الدراسة وجود علاقة معنوية ايجابية بين الحوافز المادية وأداء الموظف، كما تشير نتائج البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز غير المادية (فرص التطوير الوظيفي، خطط وصناديق التقاعد، العطلات، القروض منخفضة الفائدة، التأمين الصحي) والأداء الوظيفي. كما اشارت الدراسة الى وجود علاقة معنوية سلبية بين المنافسة في سوق العمل وأداء موظفي البنوك التجارية.

دراسة (Ezzaouia & Bulchand-Gidumal, 2022) بعنوان The impact of the of information technology adoption on hotel Performance: Evidence from a developing country تبحت هذه الدراسة في تأثير اعتماد تكنولوجيا المعلومات على أداء الفنادق ببعديه أداء الموظف والأداء المالي في المغرب. شملت عينة الدراسة 100 مدير عام لفنادق ثلاثة وأربعة وخمسة نجوم في المغرب. تشير النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين اعتماد تكنولوجيا المعلومات وأداء الموظفين، وتشير الى وجود علاقة معنوية بين اعتماد تكنولوجيا المعلومات والأداء المالي للفندق. كما اشارت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين أداء الموظف والأداء المالي للفندق. اوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تقنية معلومات تنافسية سيعزز رضا الموظفين وسيؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

دراسة (Flegl et al., 2022) بعنوان The Impact of Employees Training on Their Performance Improvements هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير البرامج التدريبية على أداء الموظفين بناءً على جنسهم وعمرهم وأقدميتهم. شملت الدراسة 839 موظفا في مؤسسة مالية عامة مكسيكية. أظهرت نتائج الدراسة

أن التركيز على تدريب الموظفين يجلب تحسينات في الأداء بمرور الوقت ويشكل مجاًلاً محتملاً للتطوير التنظيمي. وقد وجد أن عدم كفاية عدد ساعات التدريب، إلى جانب التدريب المفرط لأكثر من 166 ساعة في السنة له تأثير محدود أو منعدم على الأداء الوظيفي. حيث يجب أن تخطط الإدارة التنظيمية بعناية لمقدار ونوع التدريب المقدم لكل موظف. حيث يختلف تأثير التدريب بناءً على الأقدمية وعدد الساعات التي يقضيها التدريب. واثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جنس الموظفين والأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة تقييم عدد ساعات التدريب المناسب بحذر حيث أن العدد الكبير من التدريب يحد من الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بشدة بالاستثمار في تدريب الموظفين الجدد لما له من تأثير كبير على الأداء الوظيفي.

دراسة (Hadi & Hassan, 2022) بعنوان Financial incentive and its impact on improving employee capabilities Analytical study

University at Qassim Green تناولت هذه الدراسة الحوافز المالية وأثرها في تحسين قدرات الموظفين. حيث تكونت عينة الدراسة من 150 موظف في جامعة القاسم الخضراء. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الحافز المالي) والمتغير التابع قدرات الموظفين بأبعاده الثلاثة: (المعرفة - الكفاءة - الإبداع). وقد خلصت الدراسة إلى أن الحافز المالي يعد الدافع الأساسي الذي يحفز رغبة الموظفين في تحسين كفاءاتهم وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم. وذلك لأن الحافز المادي يعد بمثابة مكافآت للموظفين المتميزين في الأداء والتي تحفزهم على العمل الجاد وبالتالي تحسين وزيادة إنتاج المؤسسة. حيث تعتبر الحوافز المالية عنصراً مهماً في المؤسسة لزيادة كفاءة الموظفين وتحسين قدراتهم الإبداعية، وصولاً إلى الميزة التنافسية وبالتالي تنعكس إيجاباً على المؤسسة.

دراسة (Liu & Liu, 2022) بعنوان The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in

Emerging Economies تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز على الرعاية الصحية والأداء الوظيفي والولاء الوظيفي للعاملين في مستشفيات القطاعين العام والخاص. كما تضمنت الدراسة متغير القيادة التحويلية كوسيط لمعرفة تأثير كل من الحوافز والقيادة

على الأداء الوظيفي للموظف. شملت عينة الدراسة 171 طبيباً و149 ممرضاً يعملون في القطاعين العام والخاص في شاندونغ بشرق الصين. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي. كما بينت الدراسة بأن متغير القيادة التحويلية كمتغير وسيط كان له تأثير كبير على الحوافز والأداء الوظيفي.

دراسة (Al-Qahtani et al., 2022) بعنوان The Impact of Using Information Technology on Job Performance of Employees in the Ministry of Health in the Kingdom of Bahrain, هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات ومستوى الأداء الوظيفي، وكذلك تحديد مستوى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بمملكة البحرين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكونت العينة من (400) من العاملين في مجال الصحة الأولية من الذكور والإناث في وزارة الصحة بمملكة البحرين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي في وزارة الصحة. علاوة على ذلك، أوضحت النتائج بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات يفسر ما نسبته (41.3%) من التباين في الأداء الوظيفي. كما كان بُعد المكونات المادية هو الأكثر تفسيراً للأداء الوظيفي، حيث فسر (32.1%) من التباين في الأداء الوظيفي، يليه بُعد قواعد البيانات الذي فسر (30.6%) من التباين في الأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات في وزارة الصحة بمملكة البحرين لما لها من أثر إيجابي في تحسين مستوى الاداء الوظيفي. علاوة على ذلك، الاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لما لها من أثر إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي.

دراسة (Kumari et al., 2021) بعنوان Examining the role of motivation and reward in employees' job performance through the mediating effect of job satisfaction: an empirical evidence والتي بحثت في كيفية تأثير التحفيز والمكافآت على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود العامل الوسيط الرضا الوظيفي، حيث بلغ حجم العينة 422 من الموظفين الإداريين وغير الإداريين العاملين في شركات التصنيع والخدمات الواقعة داخل مدن كراتشي ولاهور وإسلام آباد في باكستان. أشارت النتائج إلى أن المكافأة والتحفيز يؤثران بشكل إيجابي على أداء الوظيفي للعامل. كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين المكافآت والتحفيز والأداء الوظيفي للعاملين تعتمد على الرضا الوظيفي.

دراسة (Pereira et al., 2021) بعنوان Effect of organizational culture on organizational performance –the case of security sector هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأداء التنظيمي، وفهم ما مدى تأثيره بالثقافة التنظيمية، حيث تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 629 متخصص في مجال الأمن في البرتغال. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وأن المتغير الوسيط (مشاركة عمل الموظف) يؤثر بشكل معنوي على كل من الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

دراسة (Tulkanaza–Prieto et al., 2021) بعنوان Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment بحثت هذه الدراسة في كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الشركات في قطاع الخدمات الأكوادوري. تألف مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين في شركات الخدمات الأكوادورية الصغيرة. أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية بأبعاده (involvement, adaptability, consistency, mission) وأداء الشركات التابعة لقطاع الخدمات. كما أظهرت النتائج بأن الثقافة التنظيمية بأبعاده تؤثر على الأداء غير المالي لتلك الشركات. كما كشفت الدراسة بأن بعد المشاركة كأحد أبعاد المتغير المستقل هو العامل الحاسم لتأثير الثقافة التنظيمية

على أداء الشركات، كما بينت الدراسة بان بعد التدريب كأحد ابعاد المتغير التابع أداء الشركات أقوى ارتباط بالثقافة التنظيمية.

دراسة (Tarigan et al., 2021) بعنوان Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian generation z workers جاءت هذه الدراسة من اجل بحث العلاقة بين اعتماد نظام المكافأة الإجمالية (TRS) والأداء المالي للشركة من خلال إنتاجية الموظفين والرضا الوظيفي. تضمنت عينة الدراسة 40 شركة عاملة في قطاع الخدمات في اندونيسيا، تؤكد النتائج أن اعتماد نظام المكافأة الاجمالية له تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركة وإنتاجية الموظفين وكذلك الرضا الوظيفي.

دراسة (Paais et al., 2020) بعنوان Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and employee performance هدفت الدراسة للتعرف على تأثير الدافع والقيادة والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأداء الموظف في شركة Wahana Resources Ltd منطقة شمال سيرام، وسط مالكو ريجنسي، إندونيسيا. تكونت عينة الدراسة من 155 موظفًا، أظهرت نتائج تحليل البيانات أن دافع العمل والثقافة التنظيمية كان لهما تأثير معنوي إيجابي على أداء الموظف، لكنهما لم يؤثران بشكل كبير على الرضا الوظيفي للموظف. في حين أن القيادة لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظف، ولا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير القيادة على أداء الموظف. خلصت الدراسة الى ضرورة تحسين الدافع والقيادة والثقافة التنظيمية للموظفين لزيادة الرضا الوظيفي والذي بدوره سينعكس على أداء الموظف أيضًا.

دراسة (Omar et al., 2020) بعنوان Mediating the effect of organizational culture on the relationship between training and development and organizational performance هذه الدراسة هو معرفة مدى العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء التنظيمي. بالإضافة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية كوسيط في العلاقة ما بين التدريب والتطوير والأداء

التنظيمي. شملت الدراسة 219 موظفًا في مؤسسات خدمة البريد السريع في ماليزيا، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير والأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، تبين أن ثقافة المنظمة تتوسط في العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء المنظمة. أوصت الدراسة بأنه يجب على المنظمات تدريب وتطوير موظفيها باستمرار من خلال برامج التدريب المؤهلة وكذلك تشجيع الموظفين على تبني الثقافة والقيم التنظيمية وكذلك تنمية القيم الأساسية للثقافة التنظيمية بين الموظفين لتعزيز وتحسين الأداء التنظيمي.

دراسة (Katic et al., 2020) بعنوان The Relations between Investment in Employees' Development and Organizational

Productivity and Service Quality كان الهدف الرئيسي من البحث هو دراسة آثار الاستثمار في تطوير الموظفين، مقاسة بعدد أيام التدريب ونسبة تكاليف التشغيل المستثمرة في التطوير والتدريب، على مستوى الإنتاجية التنظيمية وجودة الخدمة. شملت عينة الدراسة 160 شركة في جنوب شرق أوروبا، أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تكاليف التدريب وعدد أيام التدريب على الإنتاجية وجودة الخدمة في تلك الشركات. حيث أن عدد الأيام التي يقضيها الموظفون في تدريبهم مرتبط بشكل إيجابي بالنجاح التنظيمي الذي يقاس بالإنتاجية وجودة الخدمة. حيث خلصت الدراسة إلى أن المنظمات التي استثمرت أكثر في التدريب أظهرت مستوى أعلى من الإنتاجية وجودة الخدمة، وكذلك الربحية ومعدل الابتكار على حد سواء.

دراسة (Abdullahi et al., 2019) بعنوان The impact of information communication technology on organizational productivity in

The Nigeria banking industry: empirical evidence هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الإنتاجية التنظيمية في الصناعة المصرفية في نيجيريا. تكونت عينة الدراسة من (140) موظف في بنوك ولاية كانو، نيجيريا. تشير نتيجة الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات ذات تأثير كبير وإيجابي على الإنتاجية التنظيمية في الصناعة المصرفية في نيجيريا. وخلصت الدراسة بأنه لزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية، يجب على مالكي البنوك الاستثمار في تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات ومكوناتها وذلك لتأثيرها بشكل كبير على الأداء التنظيمي. توصي الدراسة البنوك بالاستثمار في ابتكارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل بناء القدرة على تصميم منتجات متخصصة لخدمة الأسواق المتخصصة. إن إدخال المنتجات والخدمات المبتكرة مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهاتف الخليوي لا يجذب عملاء جدد فحسب، بل يحسن أيضًا الاحتفاظ بالعملاء وولائهم. يتجه معظم العملاء نحو قنوات الخدمة الذاتية التي يمكن الوصول إليها في جميع الأوقات. لا يمكن توفير هذه الخدمات إلا من خلال التقنيات المبتكرة ويجب على البنوك أن تسعى جاهدة لاغتنام هذه الفرص والاستفادة منها.

3.2.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

مما لا شك فيه أن استعراض الدراسات السابقة قد ساعد في إلقاء نظرة على أهم العوامل المؤثرة في تحسين مستوى الخدمات وهي (الحوافز، التدريب، استخدام تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية)، كما ساعد في التعرف على مفهوم تحسين مستوى الخدمات. كما نجد أن الدراسة الحالية تلتقي مع بعض الدراسات السابقة من حيث تناولها لأحد أبعاد المتغير المستقل منفردة.

ومن الواضح أيضًا أن الدراسة الحالية على حد علم الباحث تنفرد بدراسة العناصر السابقة: (الحوافز، التدريب، استخدام تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية) مجتمعة كأبعاد للمتغير المستقل (العوامل المؤثرة)، حيث لم يتمكن الباحث من الوصول إلى أي دراسة تبحث في تلك الأبعاد مجتمعة في دراسة واحدة. حيث يرى الباحث أنه من المفيد دراسة تلك الأبعاد كأحد أهم العوامل الرئيسية المؤثرة في أداء المنظمة. والذي سيسهم في خلق تصور واضح عن مستوى تلك الأبعاد في الشركة، ومن ثم مدى تأثيرها في تحسين مستوى الخدمات.

كما ان هذه الدراسة انفردت على حد علم الباحث بدراسة مستوى الخدمات المقدمة والذي لم يتم التطرق له في دراسات سابقة محليا من حيث: كفاءة وفعالية الخدمات، الوقت المستغرق في تنفيذ الخدمات، وايضاً سهولة القيام بالخدمات. مما قد يفيد في استخدام نتائج هذه الدراسة كأداة لتسليط الضوء ولقياس مستوى الخدمات المقدمة في الشركة. لذا يمكن القول بأنه لا توجد دراسة سابقة مماثلة لموضوع الدراسة الحالية على حد علم الباحث مما يضيف طابع الاصاله على الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على وصف وتحليل وتفسير الظاهرة محل الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لفحص فرضيات الدراسة والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل النتائج بما يتعلق بإهداف الدراسة. وقد تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع بيانات ومعلومات الدراسة وهما:

المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الكتب ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة للمجلات العلمية والأبحاث المنشورة السابقة والتي تناولت متغيرات الدراسة، بالإضافة للبحث عبر مواقع الانترنت.

المصادر الأولية: وتتمثل في تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من افراد عينة الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، والبالغ عددهم (1529) وذلك بحسب التقرير السنوي 2021 لشركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث بلغ عدد افراد العينة (310) فردا، وهي تشكل (20.3%) من مجتمع الدراسة وذلك بالاعتماد على الجدول الإحصائي (KREJCIE & MORGAN، 1970) الذي يبين حجم العينة المناسبة لحجم المجتمع الذي تم تحديده. تم توزيع الاستبانات على جميع افراد العينة، حيث تم استرجاع (309) من الاستبانات، وتم استبعاد (3) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (306) استبانة لتشكل ما نسبته

(20%) تقريباً من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (98.7%) من عينة الدراسة وهي نسبه مرتفعة لاغراض البحث العلمي. وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، مستوى التعليم، المسمى الوظيفي، والخبرة).

جدول رقم (1)

وصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكور	281	91.8
	اناث	25	8.2
	المجموع	306	100.0
العمر	اقل من 30	132	43.1
	30 – 39	75	24.5
	40 – 49	63	20.6
	50 فأكثر	36	11.8
	المجموع	306	100.0
مستوى التعليم	دبلوم متوسط فما دون	222	72.5
	بكالوريوس	63	20.6
	دراسات عليا	21	6.9
	المجموع	306	100.0
المسمى الوظيفي	مدير	20	6.5
	رئيس قسم	43	14.1
	مشرف	35	11.4
	موظف	208	68.0
	المجموع	306	100.0
الخبرة	اقل من 5	111	36.3
	5 – 9	84	27.5
	10 – 14	78	25.5

10.8	33	15 سنة فاكثر
100.0	306	المجموع

يوضح الجدول رقم (1) أن نسبة الذكور بلغت (91.8%) بواقع (281) وهي أكبر بكثير من نسبة الاناث التي بلغت (8.2%). وهذا يعكس الواقع الفعلي للشركة ويعزو الباحث ذلك الى طبيعة العمل في الشركة الذي يركز على المجهود البدني والعمل الميداني.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فان فئة (اقل من 30) التي جاءت نسبتها (43.1%) هي الاغلبية، لتعبر عن طبيعة عمل الشركة التي تركز على المهام الميدانية والتي تتطلب اعمار (اقل من 30) تستطيع القيام بهذا النوع من المهام. وتلتها فئة (30-39) بنسبة (24.5%)، ثم تلتها فئة (40-49) بنسبة (20.6%)، وكانت فئة (أكبر او يساوي 50) هي اقل الفئات بنسبة (11.8%).

أما متغير المستوى التعليمي، فالنسبة الاعلى كانت لفئة (دبلوم متوسط فما دون) بنسبة بلغت (72.5%)، ويعزو الباحث ذلك لأن الجزء الاكبر من عمل الشركة هو عمل ميداني والمستوى التعليمي المطلوب لشاغري تلك الاعمال حسب نظام التوظيف للشركة هو دبلوم متوسط فما دون ولا يتطلب مستوى تعليمي اعلى من ذلك، تلتها فئة (بكالوريوس) بنسبة (20.6%)، ثم جاءت فئة (دراسات عليا) في المرتبة الاخيرة بنسبة (6.9%).

وفيما يرتبط بمتغير المسمى الوظيفي فان فئة (موظف) هي النسبة الغالبة حيث بلغت (68%) وهذه نتيجة طبيعية لانه جوهر عمل الشركة يعتمد على الوظائف الفنية والمهنية والفنية المساندة بشكل رئيسي، تلتها فئة (رئيس قسم) بنسبة (14.1%)، ثم فئة (مشرف) بنسبة (11.4%)، وفي المرتبة الاخيرة جاءت فئة (مدير) بنسبة بلغت (6.5%).

أما متغير الخبرة فقد جاءت فئة (اقل من خمس سنوات) في المرتبة الاولى بنسبة بلغت (36.3) من مجموع افراد العينة، ويعزو الباحث ذلك لقيام الشركة بتوظيف عدد من الفنيين من الفئة العمرية (اقل من 30) مؤخرًا، مقابل (27.5%)

لفئة (5 - 9)، ثم تلتها فئة (10-14) بنسبة (25.5%)، اما بالمرتبة الاخيرة فجاءت فئة (15 سنة فاكثر) بنسبة (10.8%).

4.3 أداة الدراسة:

تتمثل اداة الدراسة في استبانة تم تطويرها بناءً على الدراسات السابقة والإطار النظري واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، ولقد تكونت الاستبانة من جزأين: الجزء الاول: يتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، والخبرة الوظيفية).

الجزء الثاني: يتكون من (50) فقرة تهدف الى قياس المتغير المستقل (العوامل المؤثرة بأبعاده) والمتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات)، تم توزيعها على النحو التالي:

أ) ابعاد المتغير المستقل (العوامل المؤثرة):

1. الحوافز وتقاس بالفقرات (1-10).

2. التدريب وتقاس بالفقرات (11-20).

3. استخدام تكنولوجيا المعلومات وتقاس بالفقرات (21-28).

4. الثقافة التنظيمية وتقاس بالفقرات (29-39).

ب) المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات) وتقاس بالفقرات (40-50).

حيث تم تطوير هذه الاستبانة من خلال الاستعانة بالدراسات التالية:

(الدحيات والعضايلة، 2021)، (الغامدي، 2019)، (مرجان والشمري، 2018)،

(احمد، 2016)، (فارس، 2011)، (الشارد، 1995)، (Brinia et al., 2021)،

(Al-Saudi et al., 2016)، (Lucas et al., 2016)، (Nziku, 2013)،

(Obeidat & AL-Dwairi, 2015)، (Al-Nashmi & Ali Amer, 2014).

وقد صُممت الفقرات للكشف عن مستوى تصورات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة

بناء على إجابات متدرجة من (1-5) مستويات، حيث تم استخدام مقياس ليكرت

الخماسي لهذه الغاية (Likert Scale) حيث تعطى الدرجات على النحو التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

واعتمدت الدراسة على القيم الإحصائية الآتية للحكم على مستوى تصورات

المبحوثين: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات = $3 / (5 - 1) = 1.33$

مدى المتوسط الحسابي	مستوى التصور
1 - أقل من 2.33	منخفض
2.33 - أقل من 3.67	متوسط
3.67 - 5	مرتفع

5.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، وبعد استرداد الاستبانة تم إجراء التعديلات على فقرات الاستبانة وفقاً لتوجيهات المحكمين وصياغة الاستبانة بشكلها النهائي.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ- ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي لجميع فقرات القياس، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة معامل كرونباخ- ألفا أكبر من (0.70)، وكلما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى (1) واحد صحيح، زادت درجة ثبات أداة الدراسة (Sekaran, & Bougie, 2010). وكانت نتائج ثبات أداة الدراسة كما هي موضحة في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول رقم (2)

قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي للمتغير المستقل وابعاده والمتغير التابع

رقم الفقرة	اسم المتغير	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
10 - 1	الحوافز	0.848
20 - 11	التدريب	0.915
28 - 21	استخدام تكنولوجيا المعلومات	0.896
39 - 29	الثقافة التنظيمية	0.889
39 - 1	المتغير المستقل (العوامل المؤثرة)	0.931
50 - 40	المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات)	0.916

يلاحظ أن معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لكافة متغيرات الدراسة كان مرتفعاً ويعتد به لغايات البحث العلمي.

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.26):

1- مقياس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) لوصف خصائص عينة الدراسة بالتكرارات والنسب المئوية.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوضيح تصورات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

3- معامل كرونباخ- ألفا (Cronbach's Alpha) لتقدير ثبات الاتساق الداخلي لفقرات القياس (consistency Reliability).

4- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

6- تحليل الانحدار البسيط (simple linear regression) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم التوصل إليها من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وذلك من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة، كما يتناول اختبار فرضيات الدراسة.

2.4 نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تم قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل (العوامل المؤثرة) بأبعاده (الحوافز، التدريب، استخدام التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية) وكذلك الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات) كما هو مبين في الجداول الآتية.

1.2.4 نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل:

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على تصورات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل

رقم الفقرة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة حسب	المستوى حسب
				المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
10 - 1	الحوافز	4.39	0.498	1	مرتفع
20 - 11	التدريب	3.96	0.472	3	مرتفع
28 - 21	استخدام تكنولوجيا المعلومات	3.93	0.479	4	مرتفع
39 - 29	الثقافة التنظيمية	4.19	0.584	2	مرتفع
39 - 1	المتغير المستقل (العوامل المؤثرة)	4.12	0.377	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل (العوامل المؤثرة) قد بلغ (4.12)، بانحراف معياري (0.377)، مما يدل على أن مستوى تصور أفراد عينة الدراسة للمتغير المستقل (العوامل المؤثرة) بجميع أبعاده جاءت بدرجة مرتفعة. كما يتضح من الجدول (3) أن بُعد الحوافز احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.498)، يليه بُعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.584)، ويليه بُعد التدريب بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.472)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد استخدام تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.479). وفيما يأتي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير المستقل (العوامل المؤثرة) بصورة منفردة:

1.1.2.4 الحوافز:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعد الحوافز أحد أبعاد المتغير المستقل (العوامل المؤثرة)، كما هو مبين في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بعد الحوافز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة حسب المتوسط الحسابي	المستوى حسب المتوسط الحسابي
1	توفر الشركة رواتب مجزية كافية لتلبية متطلبات الحياة.	4.42	0.637	4	مرتفع
2	تقدم الشركة مكافآت مالية للموظفين المهرة تتناسب مع أدائهم وجهودهم.	4.51	0.588	1	مرتفع
3	تقدم الشركة مدفوعات العمل الإضافي للموظفين بعد ساعات العمل في موعدها.	4.35	0.687	7	مرتفع

4	نظام حوافز الشركة قائم على اسس ومعايير عادلة واضحة، ويمكن تحقيقها.	4.25	0.707	9	مرتفع
5	يتم احترام مشاعري وطموحي في شركتي.	4.38	0.609	5	مرتفع
6	تبدي إدارة الشركة اهتماما برفاهية العاملين.	4.20	0.676	10	مرتفع
7	يوجد نظام عادل للترقية مرتبط بمعيار كفاءة وجدارة الموظف.	4.27	0.623	8	مرتفع
8	عندما أقوم بعملتي بشكل جيد، أحصل على التقدير الذي أحتاجه.	4.43	0.606	2	مرتفع
9	تحرص الشركة باستمرار على تحسين ظروف بيئة العمل.	4.35	0.645	6	مرتفع
10	مشاركتي في عملية اتخاذ القرار تدفعني لبذل المزيد من الجهد.	4.42	0.627	3	مرتفع
10 - 1	المتوسط الحسابي العام	4.39	0.498	-	مرتفع

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بُعد الحوافز بلغ (4.39) وبانحراف معياري (0.498) مما يعني أن مستوى تصور افراد العينة لبعد الحوافز جاء بدرجة مرتفعة. وقد احتلت الفقرة (2) والتي تنص "تقدم الشركة مكافآت مالية للموظفين المهرة تتناسب مع أدائهم وجهودهم". المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.51) وبانحراف معياري (0.588) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (6) والتي تنص "تبدي إدارة الشركة اهتماما برفاهية العاملين". وبمتوسط حسابي (4.20)، وبانحراف معياري (0.676) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

2.1.2.4 التدريب:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعد التدريب، كما هو مبين في الجدول رقم (5) الاتي:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بعد التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة حسب المتوسط الحسابي	المستوى حسب المتوسط الحسابي
11	تهتم الشركة بتقديم الدورات التدريبية باستمرار	3.88	0.655	9	مرتفع
12	تحرص الشركة على تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية	3.79	0.535	10	مرتفع
13	تترجم الشركة الاحتياجات التدريبية الى خطة تدريبية متكاملة	4.07	0.575	2	مرتفع
14	تُلزم الشركة الموظفين بتطبيق ما يتعلمونه في التدريب.	4.05	0.673	3	مرتفع
15	يساعد تطبيق ما يتم تعلمه في التدريب على تقليل الأخطاء	3.99	0.675	4	مرتفع
16	تساهم البرامج التدريبية في تطوير روح التعاون والتنسيق بين الموظفين	4.10	0.599	1	مرتفع
17	يساعد التدريب في زيادة معدلات الابتكار والتطوير في الشركة	3.97	0.623	5	مرتفع
18	التدريب يساهم في خلق علاقة إيجابية بين الشركة وموظفيها.	3.92	0.597	7	مرتفع
19	تساهم البرامج التدريبية في تعزيز ثقة الموظف بنفسه والقدرة على العمل.	3.89	0.651	8	مرتفع
20	تدعم الإدارة التدريب وتعمل على ان يكون ناجحاً.	3.96	0.664	6	مرتفع
20 - 11	المتوسط الحسابي العام	3.96	0.472	-	مرتفع

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بُعد التدريب بلغ (3.96)، وانحراف معياري (0.472) وهذا يعني أن بعد التدريب

لدى افراد عينة الدراسة متوفر بدرجة مرتفعة. وقد احتلت الفقرة (16) والتي تنص "تساهم البرامج التدريبية في تطوير روح التعاون والتنسيق بين الموظفين." المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.599)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (12) والتي تنص "تحرص الشركة على تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية." وبمتوسط حسابي (3.79)، وبانحراف معياري (0.535)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

3.1.2.4 استخدام تكنولوجيا المعلومات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعد استخدام تكنولوجيا المعلومات، كما هو مبين في الجدول رقم (6) الاتي:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة حسب المتوسط الحسابي	المستوى حسب المتوسط الحسابي
21	تتناسب نوعية وعدد أجهزة الحاسوب المستخدمة مع احتياجات العمل واعداد الموظفين.	3.85	0.584	8	مرتفع
22	تمتلك الشركة المرونة الكافية في صيانة الأجهزة وحل المشكلات المتعلقة بها التي تواجه الموظفين	3.86	0.556	7	مرتفع
23	تزود الشركة الموظفين بأحدث تطبيقات الإنترنت لتمكينهم من مواكبة أحدث التطورات في تكنولوجيا المعلومات.	3.87	0.638	6	مرتفع
24	تعمل الشركة على تدريب الموظفين للتعامل مع التكنولوجيا وبشكل مستمر	3.94	0.668	4	مرتفع

25	تقوم الشركة بإصدار نشرات الكترونية تضم كافة المعلومات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها للعملاء.	4.05	0.643	1	مرتفع
26	يقدم الموقع الالكتروني للشركة خدمات تتلاءم مع احتياجات العملاء	3.91	0.634	5	مرتفع
27	المعلومات المتاحة للعملاء على الموقع الالكتروني للشركة يتم تحديثها بشكل مستمر	3.95	0.659	3	مرتفع
28	من السهل الوصول الى ما يحتاجه العميل على الموقع الالكتروني للشركة	3.97	0.649	2	مرتفع
28 - 21	المتوسط الحسابي العام	3.93	0.479	-	مرتفع

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بُعد استخدام تكنولوجيا المعلومات بلغ (3.93)، وبانحراف معياري (0.479) وهذا يعني أن بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى افراد عينة الدراسة متوفر بدرجة مرتفعة. وقد احتلت الفقرة (25) والتي تنص "تقوم الشركة بإصدار نشرات الكترونية تضم كافة المعلومات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها للعملاء." المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (0.643) ، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة ، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (21) والتي تنص "تتناسب نوعية وعدد أجهزة الحاسوب المستخدمة مع احتياجات العمل واعداد الموظفين." وبمتوسط حسابي (3.85)، وبانحراف معياري (0.584)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

4.1.2.4 الثقافة التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعد الثقافة التنظيمية، كما هو مبين في الجدول رقم (7) الاتي:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بعد الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة حسب المتوسط الحسابي	المستوى حسب المتوسط الحسابي
29	تتاح الفرص للموظف في الشركة لتطوير أدائه	4.38	0.682	7	مرتفع
30	تتسم القواعد والتعليمات التنظيمية في الشركة بالعدل	4.51	0.610	1	مرتفع
31	تدعو الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع	4.42	0.658	4	مرتفع
32	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير من قبل الموظفين	3.65	1.232	9	متوسط
33	تشجع الشركة الموظفين على الإبداع والابتكار	4.40	0.724	5	مرتفع
34	تسود علاقات اجتماعية طيبة بين الموظفين	4.43	0.583	2	مرتفع
35	تعمل الشركة على توافق قيم الموظفين مع قيمها	3.49	1.437	10	متوسط
36	يتبادل الموظفون سرد قصص عن نجاحات وإبداعات الشركة	4.22	0.889	8	مرتفع
37	يتم اتخاذ القرارات داخل الشركة بطريقة تشاركية	4.39	0.675	6	مرتفع
38	يدرك الموظفون رؤية ورسالة وأهداف الشركة بشكل واضح	4.42	0.627	3	مرتفع
39	يسري العمل بروح الفريق داخل الشركة	3.33	1.373	11	متوسط
29 - 39	المتوسط الحسابي العام	4.19	0.584	-	مرتفع

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بُعد الثقافة التنظيمية بلغ (4.19)، وبانحراف معياري (0.584) وهذا يعني أن بعد الثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة متوفر بدرجة مرتفعة. وقد احتلت الفقرة (30) والتي تنص "تتسم القواعد والتعليمات التنظيمية في الشركة بالعدل." المرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي (4.51) وبانحراف معياري (0.610) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (39) والتي تنص "يسري العمل بروح الفريق داخل الشركة." وبمتوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري (1.373)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

2.2.4 المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات)، كما هو مبين في الجدول رقم (8) الآتي:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة حسب المتوسط الحسابي	المستوى حسب المتوسط الحسابي
	تمتلك الشركة كافة الأجهزة والمعدات التقنية				
40	الحديثة والتي تتيح تقديم الخدمات بطريقة مرضية للعملاء.	4.40	0.685	4	مرتفع
41	تتم الاستجابة السريعة من قبل إدارة الشركة لملاحظات العملاء وحل مشاكلهم.	4.49	0.632	1	مرتفع
42	تلتزم الشركة بتقديم الخدمات في الوقت المحدد لها	4.34	0.722	7	مرتفع
43	يوجد اهتمام من قبل الإدارة لتلبية رغبات وحاجات العملاء	4.25	0.725	10	مرتفع
44	تقوم الشركة بتبسيط الإجراءات التي من شأنها تسهيل تقديم الخدمات للعملاء	4.37	0.649	5	مرتفع
45	العاملون في الشركة على اتم الاستعداد لخدمة العملاء	4.31	0.696	9	مرتفع
46	تهتم الإدارة بالمظهر الخارجي والمرافق والتسهيلات المتعلقة بالمباني التابعة للشركة	4.36	0.640	6	مرتفع

47	تمتاز الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء بالأمان والموثوقية	4.42	0.645	2	مرتفع
48	تتيح الشركة إمكانية الرد على استفسارات العملاء بكل يسر وسهولة	4.33	0.682	8	مرتفع
49	تولي إدارة الشركة الاهتمام بفئة العملاء من ذوي الاحتياجات الخاصة	4.41	0.667	3	مرتفع
50	تضع إدارة الشركة مصلحة العملاء فوق أي اعتبار	3.95	0.767	11	مرتفع
50 - 40	المتغير التابع (مستوى تحسين الخدمات)	4.33	0.504	-	مرتفع

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات) بلغ (4.33) وبانحراف معياري (0.504) وهذا يعني أن المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات) لدى أفراد عينة الدراسة متوفر بدرجة مرتفعة. وقد احتلت الفقرة (41) التي تنص على " تتم الاستجابة السريعة من قبل إدارة الشركة لملاحظات العملاء وحل مشاكلهم." المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.49) وبانحراف معياري (0.632)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (50) التي تنص على " تضع إدارة الشركة مصلحة العملاء فوق أي اعتبار." وبمتوسط حسابي (3.95)، وبانحراف معياري (0.767)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

3.4 تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار الفرضيات

قبل البدء بتحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء ، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو الآتي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بُعد من الأبعاد المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.25)، وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بإحتساب معامل

الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة الالتواء محصورة بين $(1 \pm)$ (Hair, et al., 2019)، والجدول رقم (9) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول (9)

نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء			
أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين	التباين المسموح	الالتواء
	VIF	Tolerance	Skewness
الحوافز	2.362	0.423	-0.411
التدريب	1.926	0.519	-0.033
استخدام تكنولوجيا المعلومات	1.847	0.541	-0.186
الثقافة التنظيمية	2.317	0.432	-0.169

يلاحظ من الجدول (9) بأن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لكل بعد تقل عن 10 حيث تراوحت بين (1.847 - 2.362)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تتراوح بين (0.423 - 0.541) وجميعها أكبر من (0.05). وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم محصورة بين $(1 \pm)$.

1.3.4 معامل الارتباط بيرسون:

هو مقياس إحصائي يستخدم لبيان درجة قوة العلاقة الخطية واتجاهها بين متغيرين سواء كانت هذه العلاقة طردية أو عكسية. ويظهر جدول رقم (10) معاملات ارتباط بيرسون (Pearson coefficients) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم (10)

معاملات ارتباط بيرسون (Pearson coefficients) بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير المستقل	المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات)
العوامل المؤثرة	معامل ارتباط بيرسون 0.807**
	الدلالة الإحصائية 0.000
حوافز	معامل ارتباط بيرسون 0.818**
	الدلالة الإحصائية 0.000
التدريب	معامل ارتباط بيرسون 0.802**
	الدلالة الإحصائية 0.000
استخدام تكنولوجيا المعلومات	معامل ارتباط بيرسون 0.758**
	الدلالة الإحصائية 0.000
الثقافة التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون 0.813**
	الدلالة الإحصائية 0.000

** ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

تظهر نتائج الجدول (10) وجود علاقة قوية وموجبة دالة إحصائية بين العوامل المؤثرة وتحسين مستوى الخدمات حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.807) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كما تظهر نتائج الجدول (10) وجود علاقة قوية وطردية دالة إحصائية بين كل من أبعاد العوامل المؤثرة وتحسين مستوى الخدمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الحوافز وتحسين مستوى الخدمات (0.818) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وهو الاعلى بين أبعاد العوامل المؤثرة، يليه بعد الثقافة التنظيمية حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بين بعد الثقافة التنظيمية وتحسين مستوى الخدمات (0.813) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، تله بعد التدريب حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.802) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وفي المرتبة الاخيرة جاء

بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.758) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.000$) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple_ Regression) لبيان أثر ابعاد المتغير المستقل (العوامل المؤثرة) في المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات).

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المؤثرة بأبعادها (الحوافز، التدريب، استخدام تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية) في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

الجدول رقم (11)

اختبار الانحدار البسيط (Simple_ Regression) لقياس اثر العوامل المؤثرة في تحسين مستوى الخدمات

المتغير	R	R ²	B	Beta	قيمة t المحسوبه	Sig مستوى الدلالة
الثابت			0.356		1.562	
العوامل المؤثرة	0.807	0.651	0.914	0.807	16.915*	.000*

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (11) وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (العوامل المؤثرة) في المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات) في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، اذ بلغ معامل الارتباط (0.807)، مما يشير الى وجود علاقة ايجابية قوية بين متغير العوامل المؤثرة وتحسين مستوى الخدمات، تبين النتائج الإحصائية في الجدول لمعامل التحديد (R^2) بأن العوامل المؤثرة كمتغير مستقل يفسر ما مقداره (65.1%) من التباين في المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات)، وتدل قيمة sig (0.000^*) في الجدول الى ان العلاقة دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الرئيسية بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المؤثرة بأبعادها (الحوافز، التدريب، استخدام تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية) في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة. وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

الجدول رقم (12)

اختبار الانحدار البسيط (Simple_Regression) لقياس اثر الحوافز في تحسين مستوى الخدمات

المتغير	R	R ²	B	Beta	قيمة t المحسوبه	Sig مستوى الدلالة
الثابت			0.323		1.157	
الحوافز	0.818	0.669	0.923	0.818	17.331*	.000*

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (12) وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز في المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات) في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، اذ بلغ معامل الارتباط (0.818)، مما يشير الى وجود علاقة ايجابية قوية بين الحوافز وتحسين مستوى الخدمات، تبين النتائج الإحصائية في الجدول لمعامل التحديد (R^2) بأن الحوافز كمتغير مستقل يفسر ما مقداره (66.9%) من التباين في المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات)، وتدل قيمة sig ($\alpha \leq 0.05$) في الجدول الى ان العلاقة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الاولى بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

الجدول رقم (13)

اختبار الانحدار البسيط (Simple _ Regression) لقياس اثر التدريب في تحسين مستوى الخدمات

المتغير	R	R ²	B	Beta	قيمة t	Sig
					المحسوبه	مستوى الدلالة
الثابت			0.371		1.746	
التدريب	0.802	0.643	0.910	0.802	16.726*	.000*

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (13) وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب في المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات) في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، اذ بلغ معامل الارتباط (0.802)، مما يشير الى وجود علاقة ايجابية قوية بين بعد التدريب وتحسين مستوى الخدمات، تبين النتائج الإحصائية في الجدول لمعامل التحديد (R^2) بأن التدريب كمتغير مستقل يفسر ما مقداره (64.3%) من التباين في المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات)، وتدل قيمة sig ($\alpha \leq 0.05$) في الجدول الى ان العلاقة دالة احصائيا عند مستوى دلالة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

الجدول (14)

اختبار الانحدار البسيط (Simple_ Regression) لقياس اثر استخدام تكنولوجيا

المعلومات في تحسين مستوى الخدمات

المتغير	R	R ²	B	Beta	قيمة t	Sig
مستوى الدلالة					المحسوبه	
الثابت			0.603		3.365	
استخدام تكنولوجيا المعلومات	0.758	0.575	0.877	0.758	15.063*	.000*

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (14) وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد استخدام تكنولوجيا المعلومات في المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات) في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، اذ بلغ معامل الارتباط (0.758)، مما يشير الى وجود علاقة ايجابية قوية بين بُعد استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين مستوى الخدمات، تبين النتائج الإحصائية في الجدول لمعامل التحديد (R^2) بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل يفسر ما مقداره (57.5%) من التباين في المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات)، وتدل قيمة sig (0.000^*) في الجدول الى ان العلاقة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

الجدول (15)

اختبار الانحدار البسيط (Simple_Regression) لقياس اثر الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الخدمات

المتغير	R	R ²	B	Beta	قيمة t	Sig
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
الثابت			0.338		1.341	
الثقافة التنظيمية	0.813	0.661	0.919	0.813	17.142*	.000*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (15) وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبعد الثقافة التنظيمية في المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات) في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، اذ بلغ معامل الارتباط (0.813)، مما يشير الى وجود علاقة ايجابية قوية بين بُعد الثقافة التنظيمية وتحسين مستوى الخدمات، تبين النتائج الإحصائية في الجدول لمعامل التحديد (R^2) بأن الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل يفسر ما مقداره (66.1%) من التباين في المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات)، وتدل قيمة sig (0.000^*) في الجدول الى ان العلاقة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

5.4 مناقشة النتائج:

فيما يأتي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (العوامل المؤثرة) قد جاء بدرجة مرتفعة، كما أن بُعد الحوافز احتل المرتبة الأولى ، تلاه بُعد الثقافة التنظيمية ، يليه بُعد التدريب ، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد استخدام تكنولوجيا المعلومات.

2- أن مستوى تصور افراد العينة لبُعد الحوافز جاء بدرجة مرتفعة. ويعزو ذلك الى قدرة الشركة على تقديم مكافآت مالية والتي تتناسب مع اداء الموظف، علاوة على ذلك توفر الشركة رواتب مجزية كافية لتلبية متطلبات الحياة، إضافة الى حصول الموظف على التقدير الذي يستحقه نظير قيامه بالعمل بالشكل المطلوب، كما ان الشركة تحترم طموحات الموظف، وتقوم بإشراكه في عملية صنع القرار والذي بدوره ينعكس على بذل مزيد من الجهد. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (أبو حيمد، 2020) ودراسة (توام وكلاخي، 2021) والتي جاءت فيها مستوى تصور افراد العينة لمتغير الحوافز بدرجة متوسطة.

3- أن مستوى تصور افراد العينة لبُعد التدريب جاء بدرجة مرتفعة. ويعزو ذلك لاعتقاد المبحوثين بأن البرامج التدريبية تساهم في تطوير روح التعاون والاتصال فيما بينهم، وان الشركة تضع برامج تدريبية شاملة بناءً على الاحتياجات التدريبية، وإنها تُلزم الموظفين بتطبيق ما يتعلمونه من هذه البرامج التدريبية، حيث انها تساعدهم على تقليل الأخطاء في العمل، وتساعدتهم وايضاً في زيادة معدلات الابتكار والتطوير في الشركة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العزام، 2019) ودراسة (علي ومحمد، 2021) و دراسة (طنبوز وبرهم، 2021) حيث جاء مستوى تصور افراد العينة لمتغير التدريب في تلك الدراسات بدرجة مرتفعة.

4- أن مستوى تصور افراد العينة لبُعد استخدام تكنولوجيا المعلومات جاء بدرجة مرتفعة. ويعزو ذلك الى حرص الشركة على توفير نشرات الكترونية تضم كافة المعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة للعملاء. وكذلك اهتمامها بالموقع الالكتروني الرسمي الخاص بالشركة والذي يعد سهل الاستخدام من قبل العميل بالإضافة إلى

احتوائه على معلومات يتم تحديثها بشكل مستمر، كما تولي الشركة اهتمامها وبشكل مستمر على تدريب الموظفين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Al-Qahtani et al., 2022) ودراسة (عيسى وآخرون، 2022) حيث إن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات جاء بدرجة مرتفعة.

5- أن مستوى تصور افراد العينة لُبعد الثقافة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة. ويعزو ذلك الى ان المبحوثين يعتقدون بان الانظمة والتعليمات التنظيمية في الشركة تتصف بالعدل، وان هنالك فهم واضح من قبلهم لرؤية ورسالة وأهداف الشركة، بالإضافة الى وجود علاقات اجتماعية طيبة بين الموظفين، كما يرون بأن الشركة تدعم الابداع والابتكار، وبأن الشركة حريصة كل الحرص على احترام عادات وتقاليده المجتمع، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو شريعة، 2020) حيث إن مستوى تصور افراد العينة للثقافة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة. وبالمقابل وجد ان تصورات افراد العينة نحو العمل بروح الفريق داخل الشركة وكذلك حرص الشركة على توافق قيمها مع قيم الموظفين جاءت بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الصادق والطيف، 2020) حيث جاء مستوى تصور افراد العينة لمتغير الثقافة التنظيمية بدرجة موافقة متوسطة. ولكن النتائج السابقة تختلف مع نتيجة دراسة (Pereira et al., 2022) حيث جاء مستوى تصور افراد العينة لمتغير الثقافة التنظيمية بدرجة منخفضة.

6- أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات) قد جاء بدرجة مرتفعة. ويعزو ذلك الى اعتقاد المبحوثين بقدرة الشركة على الاستجابة السريعة لملاحظات العملاء وحل مشاكلهم. بالإضافة الى ما تقدمه الشركة من خدمات تتميز بالأمان والموثوقية وحرصها على تبسيط الإجراءات التي من شأنها تسهيل تقديم الخدمات، وامتلاكها لكافة الاجهزة والمعدات التقنية الحديثة والتي تتيح تقديم الخدمات بطريقة مرضية للعملاء. وحرص ادارة للشركة على الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة من العملاء.

7- بينت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (العوامل المؤثرة) بأبعادها (الحوافز، التدريب، استخدام تكنولوجيا

المعلومات، الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (تحسين مستوى الخدمات) لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة.

8- بينت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو حيمد، 2020) حيث توصلت فيها الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية والمعنوية، ودراسة (توام وكلاخي، 2021) حيث توصلت فيها الى وجود علاقة معنوية ايجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين، ودراسة (غزال، 2022) حيث توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين نظام الحوافز والأداء في المنظمة.

9- بينت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العزام، 2019) حيث توصلت فيها الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة الخدمات المقدمة، وتتفق مع دراسة (علي ومحمد، 2021) حيث أثبتت نتائج الدراسة بان هناك علاقة معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين التدريب والأداء الابداعي للعاملين، وتتفق مع دراسة (طنبوز وبرهم، 2021) حيث أثبتت أن هناك أثرا ذات دلالة إحصائية لتدريب العاملين على جودة الخدمات المصرفية بأبعادها، وايضاً تتفق مع دراسة (Flegl et al., 2022) حيث اظهرت نتائج الدراسة بان التدريب له تأثير إيجابي على أداء الموظفين.

10- بينت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Al-Qahtani et al., 2022) حيث بينت النتائج أن هنالك تأثيراً دالاً إحصائياً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي، وتتفق مع دراسة (عيسى وآخرون، 2022) حيث اظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء التنظيمي، وتتفق مع دراسة (Ezzaouia & Bulchand-Gidumal, 2022) حيث بينت النتائج أن هنالك تأثيراً دالاً إحصائياً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموظفين.

11- بينت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الخدمات لدى شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الجناعي وعلي، 2021) حيث بينت النتائج أن هنالك تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً للثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، وتتفق مع دراسة (Pereira et al., 2021) حيث بينت نتائج الدراسة وجود اثر دالاً إحصائياً للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، وتتفق مع دراسة (أبو شريعة، 2020) حيث اظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين، وتتفق مع دراسة (الصادق والطيف، 2020) من حيث وجود أثر لبعد لمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وهو القيم التنظيمية على متغير الأداء الوظيفي، وتختلف معها من حيث عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية أثر لبعد لمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وهو المعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي.

6.4 التوصيات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:
- 1- أن تولي الإدارة الاهتمام بالجانب الإنساني من خلال التواصل مع الموظفين وتفهم مشكلاتهم والمساعدة على حلها كذلك من خلال الاهتمام برفاهية الموظفين مثل إقامة نشاطات ورحلات ترفيهيه للموظفين ولعائلاتهم.
 - 2- أن تبدي الإدارة اهتماما بتحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية المناسبة والاستمرار في عقد الدورات التدريبية وتنويعها مما يساهم في تعزيز ثقة الموظف بنفسه والقدرة على العمل وخلق علاقة إيجابية بين الشركة وموظفيها.
 - 3- ان تعزز الإدارة من اهتمامها في توفير أجهزة الحاسوب لتتناسب مع احتياجات العمل واعداد الموظفين وتوفير المرونة الكافية لصيانة الأجهزة وحل المشكلات المتعلقة بها التي تواجه الموظفين.

4- ان تدعم وتشجع الإدارة بمختلف الوسائل مفهوم العمل الجماعي كأحد قيم الثقافة التنظيمية لتحفيز الموظفين على العمل بشكل أفضل وخلق جو من الوئام والمحبة فيما بينهم.

5- زيادة اهتمام الإدارة بعملية التقييم المستمر لعناصر الثقافة التنظيمية والذي يساهم في تعزيز نقاط القوة لعناصر الثقافة التنظيمية والعمل على معالجة نقاط الضعف.

6- إجراء مزيدا من الدراسات العلمية المماثلة لموضوع الدراسة الحالية بحيث تشمل بيئات ومجتمعات أخرى بغية الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال (ط1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2010). أسس الخدمة المتميزة للعملاء (ط1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو شنب، عماد أحمد، وحرب، يسرى، وأبو البصل، وجدان. (2012). الخدمات الإلكترونية (ط1). اربد، الأردن: دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع.
- أحمد، رزكارحمه رشيد. (2016). أثر التدريب في تحسين أداء الخدمات الفندقية: دراسة ميدانية على فنادق إقليم كردستان - العراق. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 7 (ملحق)، 491-518.
- أبو العزم، ايهاب. (2017). الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (ICDL) (ط1). طرابلس، ليبيا: دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو عساف، مؤيد موسى علي والمرعي، هيثم عبد الله ذيب. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة (ط1). عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- أبو حيمد، محمد بن سعد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، (21)، 631-654.
- أبو شريعة، عامر سليمان إبراهيم. (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي دراسة حالة: عيادة النصيرات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5(2)، 208-232.
- بن عنتر، عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والاسس، الابعاد والاستراتيجيات (ط1). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- البرزنجي، حيدر شاكر، وجمعة، محمود حسن. (2013). تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري -تكنولوجي (ط1). مطبعة ابن العربي.

- البكري، فؤاده. (2014). العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات (ط1). القاهرة، مصر: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
- بدر، فاطمة، والصباغ، معاذ. (2020). الإجازة في علوم الإدارة. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- توام، زاهيه، وكلاخي، لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 42 (10)، 645-666.
- جميل، عبد الكريم أحمد. (2016). تدريب وتنمية الموارد البشرية (ط1). عمان، الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الجربوعة، مصطفى محمد. (2018). إدارة الموارد البشرية (ط1). عمان، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الجناعي، نوري عبد الودود، وعلي، عمرو محمد صالح. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بأمانة العاصمة صنعاء. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 17 (1)، 148-159.
- حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي (ط1). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريري، رافده. (2014). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية (ط1). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حسين، محي الدين عارف. (2015). الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات (ط1). عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الحريري، محمد سرور. (2016). ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة (ط1). عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الحبيشي، نيفين عزت، ومحمد، أمل عبد الحكم. (2018). أصول الإدارة. جامعة القاهرة، مصر: منشورات كلية التجارة.

- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2012). التدريب المؤثر في العمل (ط1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- خالد، بن يامين. (2020). الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين جودة الخدمة: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز، بشار، قسم العلاقات التجارية. مجلة البشائر الاقتصادية، 6 (2)، 527-543.
- درة، عبد الباري، وجودة، محفوظ. (2011). الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحني نظامي (ط1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- دوري، زكريا. (2019). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين (ط1). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الدحيات، سحر طالب محمد، والعضايلة، نديم علي محمد. (2021). أثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمات الإلكترونية: دراسة حالة الضمان الاجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- رمضان، زياد، الشيخ سالم، فؤاد، والدهان، أميمة، ومخامرة، محسن. (2012)، المفاهيم الإدارية الحديثة (ط1). عمان، الأردن: المطبعة الوطنية.
- الزبيدي، غني دحام تتاي، وحافظ، عبد الناصر علك، وعباس، حسين وليد حسين. (2015). إدارة السلوك التنظيمي (ط1). عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الزويني، فائق محمد سرحان، وعيدان، إبراهيم عبد الله. (2017). تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية (ط1). عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- السالمي، علاء عبد الرزاق. (2013). تكنولوجيا المعلومات (ط1). عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- سليمان، نبيلة محمد، وعفيفة، تيم علي. (2017). دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات الفندقية: دراسة ميدانية على الفنادق في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. 39 (1)، 413-428.

السامرائي ، مهدي صالح مهدي. (2021). نظريات الغرائز والحوافز والحاجات الإنسانية (ط1). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشارد، عادل راشد. (1995). قياس مدى جودة الخدمات: دراسة ميدانية استكشافية لشرطة دبي. مجلة الأمن والقانون، 3(4)، 95-163.

شعيب، محمد عبد المنعم. (2014). إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة: خدمات الإسكان: مكافحة العدوى: التدريب والتثقيف الصحي: الجزء الثامن (ط1). القاهرة، مصر: دار النشر للجامعات.

شتاتحة، عائشة. (2019). التدريب في منظمات الاعمال: مفاهيم ومبادئ (ط1). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

شركة توزيع الكهرباء. (2021). التقرير السنوي لعام(2021). تم الاسترداد من <https://www.edco.jo/>.

الصادق، عبد الحكيم سعد غيث، والطيف، عباس محمد حسن. (2020). أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة ميدانية بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته. مجلة الدراسات الاقتصادية. 3(1)، 86-117.

الطائي، حميد، والعلاق، بشير. (2008). تطوير المنتجات وتسعيها (ط1). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الطائي، حميد، والعلاق، بشير. (2008). تسويق الخدمات (ط1). عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الطائي، حميد، والعلاق، بشير. (2020). ادارة عمليات الخدمة (ط1). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

طنبوز، حمزة سمير محمد، وبرهم، بلال يوسف. (2021). أثر تدريب العاملين على جودة الخدمات المصرفية في البنك العربي في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث سلسلة البحوث الإدارية، 6(1)، 234-244.

عقيلي، عمر وصفي. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة (ط2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عساف، عبد المعطي. (2010). التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات (ط1). عمان، الأردن: دار زهران للنشر.

عبدالله، انيس احمد. (2016). إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون (ط1). عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.

العزام، عيسى احمد. (2019). أثر التدريب على أداء العاملين في مديرية شؤون اللاجئين السوريين في المملكة الاردنية الهاشمية. مجلة الدراسات الأمنية.

11(1)، 1-37.

العزاوي، نجم. (2019). جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015 (ط1). عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عامر، طارق عبد الرؤوف، والمصري، ايهاب عيسى. (2019). التدريب والاحتياجات التدريبية، ط1. المكتب العربي للمعارف. القاهرة، مصر.

عبوي، زيد منير. (2021). أساليب الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والرقمية الحديثة، ط1. دار المعزز للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

علي، الطاهر احمد محمد، ومحمد، نسرين موسى احمد. (2021). أثر التدريب في الأداء الإبداعي للعاملين في شركة الكهرباء الاردنية المساهمة العامة المحدودة: دراسة حالة محافظة العاصمة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 17(52)، 479-494.

عيسى، جميل، وبركات، حيان، وتفاحة، حيدر. (2022). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين العاملة في

مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، 44 (3)،

518-503.

الغامدي، الجوهرة. (2019). استخدام تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين

مستوى الخدمات البنكية: دراسة ميدانية على عملاء بنك الرياض وبنك

الراجحي بمحافظتي المزاحمية وضرماء لعام (1437 - 1438). مجلة القراءة

والمعرفة، 19(212)، 279 - 300.

غزال، فايز. (2022). تأثير الحوافز على الأداء في المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية. مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، 44 (3)، 141-157.

فارس، حسن إسماعيل. (2011). علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية في مصر. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 35 (1)، 197-264.

القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الاعمال (ط1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

القاضي، محمد يوسف. (2015). السلوك التنظيمي (ط1). عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الكلالده، طاهر محمود. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (ط1). عمان، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

الكلالده، طاهر محمود. (2019). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (ط1). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

كورتل، فريد، وصادق، درمان سليمان، والعامري، نجاه. (2012). تسويق الخدمات الصحية (ط1). عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

اللبيدي، نزار عوني. (2015). إدارة الموارد البشرية وتنميتها (ط1). عمان، الأردن: دار دجلة ناشرون وموزعون.

المرسي، جمال الدين. (2006). الثقافة التنظيمية والتغيير (ط1). القاهرة، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2013). إدارة الموارد البشرية (ط1). القاهرة، مصر: دار النشر للجامعات.

محمد، محمد هاني. (2014). إدارة الموارد البشرية (ط1). عمان، الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.

مسلم، عبد الله حسن. (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (ط1). عمان، الأردن: دار المعترف للنشر و التوزيع.

المدني، هنية أبو بكر. (2016). التدريب وأثره على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء بالمصارف التجارية بالزاوية (ط1). ليبيا: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.

مساعد، ماجد عبد المهدي محمد. (2016). السلوك التنظيمي (ط1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2018). أصول الإدارة والتنظيم (ط1). القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

مرجان، مجبل رفيق، والشمري، مروة حسن. (2018). تأثير إدارة اللوجستك في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبون: دراسة تحليلية في مدينة مرجان الطبية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 10 (4)، 23-48.

محمدي، سعد علي ربحان. (2019). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة (ط1). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2021). تسويق الخدمات المصرفية (ط1). القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

موسى، محمد كمال عربي. (2020). أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في المستشفيات الجامعية بجنوب الصعيد. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 16 (23)، 273-294.

النحاس، صفوت، وعرنوس، ناهد. (2016). آليات الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات (ط1). القاهرة، مصر: شركة الدلتا اليوم للصحافة والنشر والتوزيع والإعلان.

الويشي، فتحي. (2013). الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - استراتيجيات التغيير) (ط1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al-Nashmi, M., Ali Amer, R. (2014). **The impact of information technology adoption on employee productivity in Nongovernmental organization in Yemen.** International Journal of Social Sciences and Humanities Research, 3 (2), 32-50.
- Al-Saudi, M., Al-Ajlouni, M., Al-Naji, L. (2016). **Effectiveness of Training and its impact on employee performance in the Department of Lands and Survey.** Asian Journal of Business and Management Sciences, 3 (1), 6-22.
- Abdullahi, M.S., Shehu, U.R., Usman, B.M. (2019). **Impact of Information communication technology on organizational productivity in the Nigeria banking industry: empirical evidence.** Noble International Journal of Business and Management Research, 3(1), 1-9.
- Al-Qahtani, A. M., Alzyoud, A. A., Muttar, A. K. (2022). **The Impact of Using Information Technology on Job Performance of Employees in the Ministry of Health in the Kingdom of Bahrain.** Journal of Statistics Applications & Probability, 11(S1), 37-52.
- Beqiri, T., & Aziri, B. (2022). **Impact of the total reward management On performance of employees in commercial banks.** Management (Croatia), 27(1), 323-335.
- Brinia, V., Leimoniti, S., Dimos, A. (2021). **Financial Gains and Moral Satisfaction as Key Factors for Greater Efficiency in the Field of Education.** Journal of Education Sciences, 11(5) , 1-16.
- Dessler, G. (2017). **Human resource management** (15thed.). United States of America: Pearson.
- Ezzaouia, I., Bulchand-Gidumal, J. (2022). **The impact of information technology adoption on hotel performance: Evidence from a developing country.** Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/>, 1-23.
- Flegl, M., Depoo, L., Alcázar, M. (2022). **The Impact of Employees Training on Their Performance Improvements.** Quality Innovation Prosperity, 26 (1),
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J., & Rao, J. (2002). **The service Concept: the missing link in service design research.** Journal of Operations Management, 20, 121-134.
- Hadi, H.A., Hassan, A.K. (2022). **The financial incentive and its effect in improving the employee's capacities analytic study at Al- Qasim Green University.** Academy of Strategic Management Journal, 21(S2), 1- 12.

- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E. (2019). **Multivariate Data Analysis**. (8thed) .Chariton House, United Kingdom.
- Jones, Gareth. (2012). **Organizational Theory, Design, and Change** (7thed.). United States of America: Pearson.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007), **Organizational behavior** (7th ed.). Boston: McGraw-Hill Inc.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2018).**Principles of Marketing** (17th ed.). United States of America: Pearson.
- Katic, I., Berber, N., Slavic, A., Ivanisevic, A. (2020). **The relations between investment in employees' development and organizational productivity and service quality**. Tehnicki Vjesnik, 27(4), 1077-1083.
- Kumari,K., Ali,B., Khan,N., Abbas,J.(2021). **Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence**. International Journal of Organizational Leadership, 10(2021), 401-420
- Laudon, K .C & Laudon, J.P. (2014).**Management information system** (13thed.). United States of America: Pearson.
- Lucas, E., Olaniyi, I., Peter, S. (2016). **The Impact of Financial and Moral Incentives on Organizational Performance: A Study of Nigerian Universities**, Arabian Journal of Business and Management Review, 6 (5), 1-7.
- Liu, W., Liu, Y. (2022). **The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies**. Journal of Frontiers in Public Health, (9), 1-14.
- Nziku, D. (2013). **Assessment of effect of financial incentive on employees Performance: A case of Tanzania posts corporation and national insurance corporation of Tanzania limited Mtwara region. An unpublished master's thesis**. University of Tanzania:Tanzania.
- Obeidat, O., AL_Dwairi, K. (2015). **The role of the financial and moral incentive on employee's performance in academic libraries: case study of Jordan**. International Journal of Library and Information Science Studies, 1 (1), 12-26.
- Omar, M. I., Nik Mahmood, N. H. (2020). **Mediating the effect of organizational culture on the relationship between training and development and organizational performance**. Management Science Letters, 10(16), 3793-3800.
- Paais, M., Pattiruhu, J. R. (2020). **Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance**. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(8), 577-588.

- Pereira, L., Rodrigues, A., da Costa, R. L., Gonçalves, R., Martins, L. (2021). **Effect of organisational culture on organisational performance – the case of security sector**. International Journal of Productivity and Quality Management, 34(3), 293-318.
- Robert, V., Daryle, W. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities**. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2010). **Research Methods for Business: A skill Building Approach**, (5thed.). NY: John Wiley & Sons Inc., New York.
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., Artieda, C. (2021). **Organizational culture and corporate performance in the ecuadorian environment**. Administrative Sciences, 11(4),1-17.
- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., Jie, F. (2022). **Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: Evidence from Indonesian generation z workers**. Journal of Asia Business Studies, Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

<https://unesdoc.unesco.org/>

الملاحق

الملحق (أ)
الاستبانة

أختي الموظفة المحترمةأخي الموظف المحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاتهوبعد ،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "العوامل المؤثرة في تحسين مستوى الخدمات: دراسة
حالة شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة"

وقد تم تطوير استبانة خاصة للتمكن من جمع المعلومات والبيانات اللازمة للتعرف
إلى وجهة نظركم في موضوع الدراسة. أغدو ممتنا التفضل بقراءة فقرات الاستبانة
والإجابة عليها بوضع إشارة (✓) في المربع الذي ترونه مناسباً، علماً بأن المعلومات
التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية
تامة، شاكراً لكم حسن تعاونكم.

واقبلوا خالص الاحترام والتقدير،،،،

الباحث
عمار هزيم العمرو
كلية إدارة الأعمال
جامعة مؤتة

إشراف الأستاذ الدكتور
مدحت الطراونة

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية:

يرجى وضع علامة (√) في المكان المناسب من الخيارات الآتية:

أولاً: النوع الاجتماعي : ذكر ☐ أنثى ☐

ثانياً: العمر: أقل من 30 سنة ☐ 30 - 39 سنة ☐

40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

ثالثاً: المستوى التعليمي: دبلوم كلية مجتمع فما دون ☐

بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

رابعاً: المسمى الوظيفي: مدير ☐ رئيس قسم ☐

مشرف ☐ موظف ☐

خامساً: الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 9 سنوات ☐

10 - 14 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: العوامل المؤثرة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً : الحوافز						
1	توفر الشركة رواتب مجزية كافية لتلبية متطلبات الحياة.					
2	تقدم الشركة مكافآت مالية للموظفين المهرة تتناسب مع أدائهم وجهودهم.					
3	تقدم الشركة مدفوعات العمل الإضافي للموظفين بعد ساعات العمل في موعدها.					
4	نظام حوافز الشركة قائم على أسس ومعايير عادلة واضحة، ويمكن تحقيقها.					
5	يتم احترام مشاعري وطموحي في شركتي					
6	تبدي إدارة الشركة اهتماما برفاهية الموظفين.					
7	يوجد نظام عادل للترقية مرتبط بمعيار كفاءة وجدارة الموظف.					
8	عندما أقوم بعملتي بشكل جيد، أحصل على التقدير الذي أحтаجه					
9	تحرص الشركة باستمرار على تحسين ظروف بيئة العمل.					

					10	مشاركتي في عملية اتخاذ القرار تدفعني لبذل المزيد من الجهد
ثانيا : التدريب						
					11	تهتم الشركة بتقديم الدورات التدريبية باستمرار
					12	تحرص الشركة على تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية
					13	تترجم الشركة الاحتياجات التدريبية الى خطة تدريبية متكاملة
					14	تُلزم الشركة الموظفين بتطبيق ما يتعلمونه في التدريب.
					15	يساعد تطبيق ما يتم تعلمه في التدريب على تقليل الأخطاء
					16	تساهم البرامج التدريبية في تطوير روح التعاون والتنسيق بين الموظفين
					17	يساعد التدريب في زيادة معدلات الابتكار والتطوير في الشركة
					18	التدريب يساهم في خلق علاقة إيجابية بين الشركة وموظفيها.
					19	تساهم البرامج التدريبية في تعزيز ثقة الموظف بنفسه والقدرة على العمل.
					20	تدعم الإدارة التدريب وتعمل على ان يكون ناجحا.

ثالثا : استخدام تكنولوجيا المعلومات					
					21 تتناسب نوعية وعدد أجهزة الحاسوب المستخدمة مع احتياجات العمل واعداد الموظفين.
					22 تمتلك الشركة المرونة الكافية في صيانة الأجهزة وحل المشكلات المتعلقة بها التي تواجه الموظفين
					23 تزود الشركة الموظفين بأحدث تطبيقات الإنترنت لتمكينهم من مواكبة أحدث التطورات في تكنولوجيا المعلومات.
					24 تعمل الشركة على تدريب الموظفين للتعامل مع التكنولوجيا وبشكل مستمر
					25 تقوم الشركة بإصدار نشرات الكترونية تضم كافة المعلومات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها للعملاء.
					26 يقدم الموقع الالكتروني للشركة خدمات تتلاءم مع احتياجات العملاء
					27 المعلومات المتاحة للعملاء على الموقع الالكتروني للشركة يتم تحديثها بشكل مستمر
					28 من السهل الوصول الى ما يحتاجه العميل على الموقع الالكتروني للشركة
رابعا : الثقافة التنظيمية					
					29 تتاح الفرص للموظف في الشركة لتطوير أدائه

					30	تتسم القواعد والتعليمات التنظيمية في الشركة بالعدل
					31	تدعو الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع
					32	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير من قبل الموظفين
					33	تشجع الشركة الموظفين على الإبداع والابتكار
					34	تسود علاقات اجتماعية طيبة بين الموظفين
					35	تعمل الشركة على توافق قيم الموظفين مع قيمها
					36	يتبادل الموظفون سرد قصص عن نجاحات وإبداعات الشركة
					37	يتم اتخاذ القرارات داخل الشركة بطريقة تشاركية
					38	يدرك الموظفون رؤية ورسالة وأهداف الشركة بشكل واضح
					39	يسري العمل بروح الفريق داخل الشركة

2. المتغير التابع: تحسين مستوى الخدمات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
40	تمتلك الشركة كافة الاجهزة والمعدات التقنية الحديثة والتي تتيح تقديم الخدمات بطريقة مرضية للعملاء.					
41	تتم الاستجابة السريعة من قبل إدارة الشركة لملاحظات العملاء وحل مشاكلهم.					
42	تلتزم الشركة بتقديم الخدمات في الوقت المحدد لها					
43	يوجد اهتمام من قبل الإدارة لتلبية رغبات وحاجات العملاء					
44	تقوم الشركة بتبسيط الإجراءات التي من شأنها تسهيل تقديم الخدمات للعملاء					
45	الموظفون في الشركة على اتم الاستعداد لخدمة العملاء					
46	تهتم الإدارة بالمظهر الخارجي والمرافق والتسهيلات المتعلقة بالمباني التابعة للشركة					
47	تمتاز الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء بالأمان والموثوقية					
48	تتيح الشركة إمكانية الرد على استفسارات العملاء بكل يسر وسهولة					

					تولي ادارة للشركة الاهتمام بفئة العملاء من ذوي الاحتياجات الخاصة	49
					تضع إدارة الشركة مصلحة العملاء فوق أي اعتبار	50

الملحق (ب)
قائمة المحكمين

قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة الخاصة بالدراسة بعنوان " العوامل المؤثرة في تحسين مستوى الخدمات: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة"

اسم الدكتور	التخصص	الرتبة الأكاديمية	الجامعة
أ.د. أيمن القطاونة	إدارة اعمال	أستاذ	جامعة مؤتة
د.خلف الطراونة	إدارة اعمال	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
د. أحمد أبو زيد	إدارة اعمال	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
د. منال العتيق	اعمال الكترونية	أستاذ مساعد	جامعة مؤتة
د. سيف المدادحة	إدارة اعمال	أستاذ مساعد	جامعة مؤتة

المعلومات الشخصية

الاسم: عمار هزيم العمرو

التخصص: الماجستير في إدارة الأعمال MBA

الكلية: إدارة الأعمال

سنة التخرج: 2023