

دور ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة واثره في تعزيز اداء العاملين بحث ميداني في امانه بغداد

م.د. نادية لطفي عبد الوهاب / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / مرتضى عبد الحسن علي / دبلوم عالي إدارة بلديات

المستخلص :

أخذ الاهتمام بالخدمة بلاونة الاخيرة حيزاً واسع النطاق على مستوى كل من البحوث والدراسات الاكاديمية وعلى مستوى المنظمات ايضاً ، وبدأ يشكل موضوع التوجه نحو الخدمة جانباً مهماً من هذا الاهتمام كونه يعد من الموضوعات الحديثة نسبياً والتي ظهرت في أواخر القرن الماضي ، فضلاً عن ارتباط هذا الموضوع بالعلاقة ما بين المنظمة وزبائنها ومدى تقديم خدمات بجودة عالية ترضيهم ، ومن هنا فقد اهتم المتخصصون من الباحثين في هذا المجال بتطوير مقياس ملائم لقياس التوجه التنظيمي نحو الخدمة وكان من ابرزها مقياس (SERV*OR) المقدم من قبل (Lytle) وآخرون عام ١٩٩٨) والذي اعتمده العديد من الكتاب في بحوثهم ولعديد من المنظمات وبيانات العمل المختلفة . تم تطبيق البحث في دوائر أمانة بغداد واعتمدت عينة من (٢٤٠) فردا تشمل المستويات الادارية والتخصصات المختلفة في الامانة ، يهدف البحث للتعرف على ابعاد التوجه التنظيمي نحو الخدمة الاله في امانة بغداد واثرها في تعزيز أداء العاملين ، ومدى حرص دوائر أمانة بغداد على تقديم الخدمات المرضية للزبائن وادراك العاملين فيها للمسؤوليات الملقاة عليهم في توفير هذه الخدمات بالشكل المرضي لزبائنهم ، توصل البحث الى ان الادارة العليا في الامانة حريصة على ايصال رؤية الخدمة وبشكل واضح لجميع العاملين وهذا ما اظهرته نتائج البحث بشكل كبير ، الا ان اغلب الصلاحيات محصورة لدى المديرين في امانة بغداد ولا يمتلك العاملون الصلاحيات الكافية للعمل بشكل مستقل لتقديم الخدمات للزبائن ، ومن التوصيات المقترحة للبحث ، لابد لامانة بغداد من تمكين العاملين باتخاذ القرارات الملانمة والتي تساعد على تذليل مشاكل وشكاوى الزبائن (المواطنين) بشكل أكبر واظهارها في مجموعة من اجراءات العمل التي توضح وتبرز اهتمام الامانة بتقديم خدمات مميزة لزبائنهم وانجاز طلباتهم بالسرعة الممكنة ، فضلاً عن الاهتمام بشكاوهم ومشاكلهم ومحاولة ايجاد الحلول المناسبة لها وبسرعة مما يشعرهم بالرضا عن الخدمات المقدمة.

المصطلحات الرئيسية للبحث / التوجه للخدمة ، التوجه التنظيمي نحو الخدمة ، ابعاد التوجه التنظيمي نحو الخدمة ، الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، روح العمل الجماعي .



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 90 المجلد ٢٢
الصفحات ٢٦٦-٢٩٠

البحث مستل من رسالة دبلوم معادل للماجستير

المقدمة:

أخذ الاهتمام بالخدمة في الآونة الأخيرة مدى واسع ليس فقط من جانب الباحثين والكتاب بل أصبح الشغل الشاغل للكثير من المنظمات التي ترغب في تقديم خدمات مميزة لزيائنها ، واصبحت صناعة الخدمة تلعب دوراً متزايد الأهمية أكثر من أي وقت مضى في جميع أرجاء العالم .

وبعد سنوات من النمو المستمر لصناعة الخدمة مازالت هناك حاجة لاساليب إدارية كفوءة وادوات لتقييم المنظمات ، فمؤسسات الخدمة يجب ان تكون مستعدة بشكل جيد لتقديم الخدمات المميزة ، فضلاً عن ان الكثير من مديري المنظمات يبحثون عن طرائق لتقييم قدرة المنظمة على تقديم الخدمات المتفوقة ، ولهذا كان مفهوم التوجه التنظيمي نحو الخدمة احد المفاهيم في حشد من المفاهيم المختلفة التي تحاول تقييم قدرة المنظمة على تقديم نتائج ممتازة ، ولازالت فكرة مفهوم التوجه نحو الخدمة غير معروفة على نطاق واسع ، الا انه يصف مواقف العاملين وسلوكياتهم التي تؤثر بشكل مباشر في جودة وعملية تقديم الخدمة في المنظمات.

يرجع التوجه التنظيمي نحو الخدمة للمقياس المقدم من قبل (Lytle) وآخرون عام (1998) (Serv*or) والذي يمثل اختصاراً للتوجه للخدمة Service Orientation وقد اصبح المقياس (بطارية) كما يشار اليه في البحوث والدراسات ، واستناداً لهذا المقياس فالتوجه التنظيمي نحو الخدمة يتضمن عشرة عناصر أساسية والتي توضح من ممارسات وأجراءات الخدمة الأفضل ، والعناصر العشر هذه يضعها البعض داخل اربع فئات للتوجه نحو الخدمة ، ممارسات قيادة الخدمة (القيادة الخادمة ، رؤية الخدمة) وممارسات لقاء الخدمة (التعامل مع الزبائن ، تمكين العاملين) وممارسات نظام الخدمة (الوقاية من فشل الخدمة ، استرداد الخدمة ، تكنولوجيا الخدمة ، معايير اتصالات الخدمة) ، ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب على الخدمة ، مكافآت الخدمة) ، وظهرت الدراسات التي أجريت على العديد من قطاعات الخدمة وجود علاقة بين عناصر التوجه للخدمة والعديد من المتغيرات المعتمدة الأخرى كمستوى الجودة الكلية ، أو التغيرات في الربحية أو في الحصة السوقية أو رضا وولاء الزبون وغيرها من المتغيرات . ولاغراض هذا البحث فسيتم اعتماد عناصر التوجه التنظيمي نحو الخدمة كمتغير مستقل أما المتغير التابع فهو أداء العاملين والذي يتضمن (الالتزام التنظيمي ، روح العمل الجماعي ، الرضا الوظيفي) .

اعتمدت هذه المتغيرات استناداً لدراسة (Lytle & Timmerman) 2006 ، ويعرف التوجه التنظيمي نحو الخدمة على أنه " التبنّي الواسع للمنظمة لمجموعة أساسية من السياسات التنظيمية المرتبطة بالممارسات والإجراءات التي تهدف لدعم ومكافأة سلوكيات الخدمة المقدمة والتي ستوجد الخدمة المتفوقة (Urban,2009,73). " Service excellence

المحور الأول / منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث .

ان موضوع التوجه نحو الخدمة لم يتم تناوله بشكل كبير وواسع من خلال البحوث الادارية على الرغم من وجود بحوث ودراسات اجنبية متنوعة درست موضوع الخدمة كتصميم الخدمة وتقديمها وغيرها من الموضوعات ، لذا فإن هذا الموضوع بحاجة للبحث والتطبيق في واقع المنظمات الخدمية العراقية بوصفه من القطاعات الحيوية والمهمة إذ نلاحظ تآمر واضح وكبير من المواطنين من واقع الخدمات التي تقدمها منظماتنا العاملة في هذا المجال ومنها أمانة بغداد ، ولأن هذا الموضوع على مساس واضح بالحياة اليومية للمواطن ، فعلى هذه المنظمات مراجعة ماتقدمه باستمرار وتقييم عملها بشكل علمي وموضوعي كي ترتقي بالخدمات التي تقدمها ، ومن هذا المنطلق فمشكلة البحث تتحدد بعدد من الاسئلة وكما موضح على النحو الآتي:

١. ما مدى حرص الادارات في أمانة بغداد على تبني الاجراءات والممارسات المتعلقة بالتوجه التنظيمي نحو الخدمة ؟

٢. هل هناك اهتمام بتقييم الخدمات المقدمة للمواطنين (الزبائن) والتعرف على آرائهم وشكواهم بالخدمات المقدمة ؟

٣. هل تحرص القيادات الادارية في امانة بغداد على توجيه العاملين على تقديم خدمات مرضي الزبائن .
٤. ما مدى حرص العاملين في امانة بغداد على أداء الخدمات بشكل متفوق ومرضي للزبائن(المواطنين) .
٥. هل تدعم وتكافئ الادارات العليا جهود العاملين وسلوكيات تقديم الخدمة والتي ستؤدي الى التفوق بالخدمات المقدمة .
٦. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد التوجه التنظيمي نحو الخدمة وابعاد تعزيز أداء العاملين .

ثانياً : أهمية البحث .

يستمد البحث أهميته كونه على مساس بجانب الخدمات ومنها الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين ومدى استعداد امانة بغداد لتقديم خدمات متفوقة في هذا المجال وعليه هنالك جملة من النقاط التي يمكن ايجازها بالاتي :

١. يعد من الموضوعات الحيوية والمهمة في الوقت الحاضر بوصفه يتعامل مع قطاع خدمي مهم للمواطنين (الزبائن).
٢. تقديم اسلوب للتقييم يساهم في تطور ممارسات الاعمال التي تقوم بها امانة بغداد .
٣. أظهرت توجه امانة بغداد للخدمة ومدى حرصها على تقديم خدمات مرضي زبائنها وبجودة عالية .

ثالثاً : أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :

١. التعرف على مدى حرص دوائر امانة بغداد على تقديم الخدمات المرضية للزبائن ، ومدى ادراك العاملين فيها للمسؤوليات الملقاة عليهم في توفير هذه الخدمات بالشكل المرضي للزبائن .
٢. تقييم قدرة امانة بغداد على وجود توجه نحو الخدمة للمواطنين (الزبائن) وحرصها على ارضائهم .
٣. تحديد طبيعة ومستوى علاقة الارتباط بين ابعاد التوجه التنظيمي نحو الخدمة وابعاد تعزيز أداء العاملين .
٤. التعرف على ابعاد التوجه التنظيمي نحو الخدمة الاله في امانة بغداد واثرها في تعزيز أداء العاملين.

رابعاً : مجتمع البحث وعينته.

اشتمل مجتمع البحث على امانة بغداد ، أما بالنسبة لعينة البحث فقد تم توزيع استمارة الاستبانة الى عدد من الملاكات المتقدمة متمثلةً (بمدير عام الدائرة الادارية ومدير عام الدائرة القانونية ومدير عام دائرة العلاقات والاعلام) ومعاوني المديرين العاميين في هذه الدوائر ومعاون مدير عام في مكتب امين بغداد ومعاون مدير عام في دائرة التخطيط والمتابعة كذلك رؤساء الاقسام للدوائر المشار اليها ومدير قسم الادارية والمالية في مكتب المفتش العام وعدد من مسؤولي الشعب للدوائر المذكورة كما تم اختيار عينة عشوائية لعدد من الموظفين من مختلف الاختصاصات (مهندسين ، اداريين ، حقوقيين ، محاسبين ، رقابيين ، اعلاميين) ، بلغ عددهم (٢٤٠) موظف من الاختصاصات والدرجات الوظيفية المختلفة الموجودين فيها ومن كافة مستويات الهيكل الاداري ، ووزعت عليهم الاستبانة ، والتي استرجعت بالكامل ، وتم استبعاد (١٤) استبانة منها كونها غير مستوفية للبيانات ، أما عدد الصالح منها (226) استبانة. وكما موضح في الجدول (١) الاتي:

جدول (١) عدد استمارات الاستبانة الموزعة والمسترجعة والصالحة

القسم	العدد الاجمالي الموزع	عدد المستبعد منها	الاستبانات الصالحة	النسبة المئوية
مكتب أمين بغداد	٢	—	٢	٠.٨٣
مكتب الوكيل الاداري	٥	—	٥	٢.٠٨
مكتب الوكيل البلدي	٧	١	٦	٢.٩١
مكتب المفتش العام	١٥	٢	١٣	٦.٢٥
الدائرة الادارية	٨١	٦	٧٥	٣٣.٧٥
الدائرة القانونية	٢٥	—	٢٥	١٠.٤١
دائرة العلاقات والاعلام	٣٠	٢	٢٨	١٢.٥
دائرة التخطيط والمتابعة	٤٥	٢	٤٣	١٨.٧٥
قسم الرقابة والتفتيش	٣٠	١	٢٩	١٢.٥
المجموع	٢٤٠	١٤	٢٢٦	% ١٠٠

خامساً: الصدق والثبات .

يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس وهو يحدد مدى صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس الى الهدف الذي صممت لاجله ، كما يدل الصدق على مدى قياس الفقرات للظاهرة ، ويقصد بالصدق هو قدرة الإستبانة على قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها ، واطهرت النتائج ان نسبة الاتفاق على فقرات المقياس (96%) وهي نسبة عالية وتؤكد صلاحية هذا المقياس للاختبار .
أما الثبات فيقصد به دقة المقياس في القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه واتساقه ، وقد تم استخدام مقياس معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الإستبانة ، فقد بلغت قيمته لفقرات الإستبانة (0.93) ، وهذا يشير و بوضوح الى درجة جيدة من ثبات الإستبانة ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

المحور الثاني / الاطار النظري للبحث

أولاً : التوجه نحو الخدمة .

يضم التوجه نحو الخدمة كلاً من التوجه التنظيمي نحو الخدمة والتوجه الفردي نحو الخدمة ، لذلك فقد اشارت الادبيات لموضوع التوجه نحو الخدمة تارة لوجهة النظر التنظيمية وتارة أخرى لوجهة نظر الفرد العامل في المنظمة ، وقد اورد العديد من الكتاب تعريفاً للتوجه نحو الخدمة ، فقد اشير على انه فلسفة المنظمة وثقافتها للعاملين فيها من أجل العمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة بشكل كافي (Petrovic , et al , 2013 , 22) . ويمثل التوجه نحو الخدمة مجموعة من التصورات الاساسية الفردية باتجاه تقديم الخدمات المفيدة للزبون ، ومن هذا المنطق فاختيار العاملين الموجهين نحو خدمة يعد عاملاً اساسياً في تحديد خدمة الزبون وتدرك المنظمات أهمية وجود عاملين معينين يكون لديهم توجه نحو الزبون، وتُعزى خدمة الزبون الضعيفة الى عوامل كثيرة بما في ذلك الموارد البشرية المستخدمة في توصيل الخدمة الى الزبون ، وتتركز تحسين خدمة الزبون في الغالب على اختيار العاملين الملائمين لاداء الوظيفة ، وتواجه منظمات الاعمال تحدي زرع مناخ للخدمة والذي يحدد ويعزز ويكافئ ممارسات وسلوكيات الخدمة لتلبية حاجات الزبون (Carraher , 2009 , 253) .

كما يمثل التوجه نحو الخدمة محفظة من القدرات التنظيمية التي تسهل وتعزز التفاعل المتبادل ما بين مقدم الخدمة والزبون، كما وانه مجموعة من موارد التشغيل التي تساعد الزبائن والشركاء الاخرين في شبكة القيمة على تحقيق أكبر قيمة من خلال التفاعل وتكامل الموارد المتعلقة بالعمليات (Karpen and Bove , 2011, 5-6) ، كما ويعرف التوجه نحو الخدمة بأنه اعتناق في عموم المنظمة لمجموعة اساسية من السياسات والممارسات والاجراءات التنظيمية الثابتة نسبياً و الموجهة لدعم ومكافأة سلوكيات الخدمة التي توجد وتقدم الخدمة المتفوقة (Petrovic , et al , 2013 , 22) (Oliveira and Roth , 2012,159) (Urban , 2009 , 73) ، ويمثل مفهوم التوجه نحو الخدمة مواقف واجراءات العاملين التي تعمل بشكل كبير على ايجاد وتقديم خدمات متفوقة ، أو انها التصورات الفردية المسبقة والميل لتقديم الخدمة ، كما ويفهم التوجه نحو الخدمة أيضاً كسمة لها تأثيرات من الاعلى للأسفل على أداء العاملين للخدمة وجودة الخدمة والتي تؤثر اساساً بقناعة الزبون (Luk , at , al , 2013 , 26-27) ، أو انها مجموعة من المواقف والسلوكيات التي تؤثر بجودة التفاعل بين العاملين في المنظمة وزبائنهم وبكلمات اخرى انها الحالة أو التصور المستخدم عند تقديم الخدمة الى الزبائن (Liang ,et,al ,2010 ,68) .
مما تقدم يمكننا القول ان المنظمات الناجحة في التعامل مع الزبائن لابد ان يكون لديها توجه لتقديم الخدمة ، فضلاً عن ان العاملين فيها لابد ان يلمسوا هذا التوجه من خلال اجراءات العمل وممارسات وسياسات المنظمة لكي يساهموا بدورهم بتقديم خدمات متفوقة للزبائن .

ثانياً : مستويات التوجه نحو الخدمة .

اشير في الادبيات الى ان مستويات التوجه للخدمة مستويين يتعلق الاول بالمستوى التنظيمي أما المستوى الاخر فهو المستوى الفردي ، فعلى المستوى التنظيمي يكون التوجه نحو الخدمة أكثر من مجرد فلسفة للاعمال والتركيز على ما تعده إدارة المنظمة مهما لكي يتم توصيل خدمة ذات جودة عالية الى الزبائن ، أما على المستوى الفردي فيرتبط التوجه نحو الخدمة بسلوكيات العاملين الذين يقومون بأداء ادوار الخدمة ، وبشكل محدد هو تعبير عن سلوكيات الفرد بشأن التوجه نحو الخدمة ووجود هذه السلوكيات مهم لتقديم خدمة عالية الجودة وتوصيلها الى الزبائن (Ardhena , at , al , 2000,12; Sanjeev et al,2014:1) (13) ، وفي اطار منهج تنظيمي جزئي أي على مستوى الفرد فإن السمات الشخصية ومحددات سلوك العاملين تعد ضرورة شديدة للقدرة على توفير خدمات متفوقة ، ومن ثم فإن التوجه للخدمة يعد ميزة للشخصية أو موقف معين لعاملتي الخدمة وذلك بأظهار انفسهم على شكل سلوك فعلي نحو الزبائن والعاملين الآخرين خلال عملية توصيل الخدمة ، فهو منظور تفاعلي أو حوارى بخصوص الخدمات (3) (Homburg , 2006) . كما وان التوجه نحو الخدمة على المستوى الفردي يتكون من مجموعة من المواقف والسلوكيات التي تؤثر في نوعية التفاعل ما بين عاملي المنظمة والزبائن ، وانه ايضاً مجموعة من السمات الشخصية لمقدم الخدمة ، هذه الاوصاف تم بناؤها الى حد كبير على أعمال (Hogan وآخرون ، 1984) وهي تعترف بمجموعة من المتغيرات الفردية مثل المواقف والنماذج السلوكية التي تؤثر بالتفاعل ما بين مقدم الخدمة والزبون ومن هذه النماذج السلوكية الآتي :

- أ- ان يكون الفرد مفيد وذا منفعة للآخرين (Helpful) .
- ب- ميال لتنفيذ احتياجات الآخرين (Thoughtful) .
- ج- محترم لرغبات ومشاعر الآخرين (Considerate) .
- د-متعاون مع الآخرين (Cooperative) .

أما من وجهة نظر تنظيمية يمكن فقط تقديم الخدمة في حال أن الاطراف الخادمة في المنظمة (العاملون) موجودين عند نقاط ملائمة في ظل سلسلة ايجاد وتوصيل الخدمة ويكونون راغبين وقادرين على الوصول الى حاجات الزبائن (282) (Lynn , at , al 2000) ، حيث أن التأكيد هو على المدى الذي عنده تكون المنظمة متوجهة نحو الخدمة (159; Oliveira and Roth , 2012) وان للتوجه التنظيمي نحو الخدمة تأثير في العاملين وعلى الاداء كذلك ، كما له أثر إيجابي على توجه أو التزام العاملين ومعدل الاحتفاظ بهم وجودة الخدمة المقدمة من قبل منظمات الخدمة (2006) (Garcia , at , al) .

في ظل المنهج التنظيمي الكلي أي على مستوى المنظمة فإن التساؤلات عن الخطوط الارشادية والاستراتيجية والوظيفية والتنظيمية تعد ذات أهمية كبيرة (3) (Homburg,2006) ، كما وان والتوجه نحو الخدمة هو مرتبط أيضاً بسمعة أداء الاعمال مثل النية أو التوجه نحو المناصرة أو التأييد والتعبير الشفهي الايجابي والدور الواسطي لقناعة أو رضا العاملين وقيمة الخدمة والزبون التي لها علاقة بارزة في صناعة الخدمة (73) (Urban , 2009) . ويكوّن العاملين تصورات عن الممارسات المرتبطة بخدمة المنظمة من خلال عملية التشارك التنظيمي إذ تؤثر هذه التصورات بسلوك العاملين فيما بعد ومن الجدير بالملاحظة أن التوجه نحو الخدمة ليس مقياساً للشخصية ، وبدلاً من تحديد تصور للعاملين كل منهم على حدة عن الخدمة فإن مكوّن أو تركيب التوجه التنظيمي نحو الخدمة يحدد تصورات العاملين عن السياسات والممارسات والاحداث المرتبطة بالخدمة ضمن منظمة معينة ، وهكذا يوجد التوجه نحو الخدمة عندما يعتقد العاملين بأن هناك التزام أو تعهد ملائم بخدمة الزبائن وتبذل جهود كبيرة لخدمة أو تلبية هذه الحاجات على نحو واسع في سياق اعمال المنظمة . (212) (Coote , 2000) ، أن العاملين المتوجهين نحو الخدمة أكثر ميلاً لاداء سلوكيات تعزز الخدمة خلال المواجهة مع الزبائن ولذلك فإن حصول سلوكيات اوسع متعلقة بالتوجه نحو الخدمة من قبل العاملين يجب أن يؤدي الى وجود تصورات لدى الزبائن عن هذا التوجه المتزايد لجودة الخدمة وكذلك تصوراتهم عن المستوى الاجمالي لجودة الخدمة المعروضة (2000) (Ardhena , at , al) (13) ، وأن ايجاد وتقديم الخدمة بجودة عالية ينتج مباشرة من وجود توجه تنظيمي نحو الخدمة ، وهذا التوجه ناتج عن السياسات والممارسات والاجراءات الثابتة نسبياً التي تدعم وتعزز وتكافئ السلوك الممتاز لعاملتي الخدمة (281) (Lynn , at , al 2000) وسيتناول هذا البحث منهج التوجه التنظيمي نحو الخدمة.

مما تقدم نلاحظ ان التوجه على المستوى الفردي نحو الخدمة يتعلق بالسمات الشخصية للأفراد وميلهم نحو تقديم خدمات بجودة عالية لزيائهم ، بينما التوجه على المستوى التنظيمي نحو الخدمة يوجد في الممارسات والسياسات واجراءات العمل والتي توجد الخدمة المتفوقة للزيائن.

١. ابعاد التوجه التنظيمي نحو الخدمة .

يؤكد الكثير بأن جودة الخدمة هي عنصر اساسي لنجاح طويل الامد لمنظمات الخدمة والطريقة الاساسية الاولى لمنظمات الخدمة تكمن في توصيل خدمة ذات جودة عالية وان تكون ناجحة من خلال استراتيجية موجهة نحو الخدمة ، وفي الجانب الثاني ينظر التوجه نحو الخدمة الى معايير الترتيب التنظيمي الداخلي والتي تتضمن سمات التصميم الداخلي مثل الهيكل التنظيمي والمناخ والثقافة . ولاحظ Lytle وآخرون أن العلماء والاطراف التنفيذية بالاعمال اصبحت مهتمة على نحو متزايد في مفهوم التوجه التنظيمي نحو الخدمة طالما انه يرتبط باداء وعمليات المنظمة الداخلية ، وقد أسهم Lytle وزملاؤه (١٩٩٨ و ٢٠٠٠) بتحديد ابعاد التوجه التنظيمي نحو الخدمة وكما مبين على النحو الآتي (Timmerman,2006:137 & LytleLehto,2013:20-21) (Sanjeev et al,2014:5):

أ- القيادة الخادمة Servant Leadership

تضع القيادة الخادمة معايير للخدمة من خلال سلوكها واسلوب إدارتها للمنظمة ليسترشد بها العاملون ، وإذا ماكانت هذه القيادة مشاركة وتقدم المساعدة ومتعاونة في تلبية احتياجات العاملين أثناء القيام بالعمل ، فهي بأختصار بمثابة نموذج لجميع العاملين ، وتخدم القيادة مقدمي الخدمة وتلهمهم وتحفزهم وتمكنهم من تحقيق التميز بالخدمة .

ب- رؤيا الخدمة Service Vision

يعد التعريف برؤية الخدمة مهما وضروريا من اعلى المستويات بالمنظمة الى أدناها وذلك لترسيخ تطلعات كبيرة ما بين أعضاء المنظمة بتقديم خدمات ذات جودة عالية ، إذ تصبح هذه التطلعات بمثابة القوة الدافعة التي تمكن المنظمة من تقديم خدماتها بجودة عالية ، كما ان قادة الخدمة الذين يوصلون باستمرار رؤية الخدمة للمنظمة فهم يعززون بذلك أهمية جودة الخدمة وتأثيرها في رضا الزبون فضلاً عن أيجاد قيمة متفوقة للمنظمة .

ج- معاملة الزبون Customer Treatment

تعد معاملة الزبون في ابسط صورة لها هي جودة الخدمة ، فتعريف ومعنى وتصميم جودة الخدمة موجود في ذهن الزبون وستؤثر كيفية التعامل مع الزبائن بشكل مباشر في منظورهم لاداء الخدمة ورضاهم ، ومن ثم يجب على المنظمات باستمرار وضع قاعدة ذهبية من خلال لقاء الخدمة من اجل ايجاد تصور ايجابي لدى الزبون عن أداء الخدمة ومن ثم تعزيز رضاه وولائه .

د- تمكين العاملين Employee Empowerment

يمثل تمكين العاملين اعطاء السلطة والمسؤولية لهم لتلبية حاجات الزبون بسرعة وكفاءة قدر الامكان ، إذ يشير التمكين الى الحالة التي يعطي فيها المدير التوجيهات لاتخاذ القرارات اليومية والنشاطات المرتبطة بالعمل وذلك للسماح للعاملين باتخاذ قراراتهم ، إذ يتنازل المدير عن سيطرته على العديد من جوانب عملية تقديم الخدمة .

هـ- الوقاية من فشل الخدمة Service Failure Prevention

يمثل الوقاية من الفشل وظيفة استباقية لمنع فشل الخدمة ويجب توفير منتج الخدمة وليس هناك مجال للفشل بسبب ان انتاج الخدمات يقام على اساس تفاعلي مع الزبائن ، وان نوعية التفاعل في تجارب لقاء الخدمة وخدمة الزبائن يؤدي الى ولائهم ويعد في الاغلب من عوامل النجاح الرئيسية لاية منظمة .

و- استرداد الخدمة من الفشل Service Failure Recovery

يشير استرداد الخدمة من الفشل الى الاستجابة الفاعلة لشكاوى الزبائن ، وهو من المحددات لجودة الخدمة ، فإذا ما فشلت المنظمة في منع أو حل مشاكل الزبائن فأنهم في الواقع يخيبون آمال الزبون مرتين ، الاولى في الخدمة غير الملائمة المقدمة والثانية لعدم تصحيح ما حصل من خطأ .

ز- تكنولوجيا الخدمة Service Technology

يعد استخدام التكنولوجيا المتطورة أمراً حاسماً لإيجاد نظام الخدمة الذي يقدم خدمة بجودة مميزة ، ويمكن تجاوز العديد من تصورات الزبائن مع وجود أمل بتلبية حاجاتهم من خلال مساعدة تقنية متطورة ومتكاملة ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ، عمليات الشراء والسيطرة المتطورة على المخزون ، وضع قاعدة بيانات متكاملة وشاملة للإدارة ، خدمة الزبائن المتواصلة من خلال تخصيص رقم هاتف مجاني على مدار اليوم ، مكان الصراف الآلي ، شبكات الانترنت ، شبكات التسوق التلفزيوني ، نذاكر الطيران الالكترونية وغيرها من الامثلة التي تعتمد التكنولوجيا المتطورة لتقديم الخدمة .

ح- معايير اتصالات الخدمة Service Standards Communication

من اجل عمل نظام الخدمة بشكل فاعل ، فإن معايير الخدمة أو المقارنة المرجعية للخدمة يجب ان تكون مفهومة من قبل جميع أعضاء المنظمة ، وذلك لان معايير جودة الخدمة الداخلية مهمة للزبون وتوافق مجموعة معايير تلبي على الارجح حاجاته ، فعندما تبلغ هذه المعايير لجميع العاملين بالمنظمة تزيد من الحد الاعلى للمقارنة المرجعية عند الانجاز كما تقلل من الحد الأدنى لفشل الخدمة كما وانها تعزز من قدرة المنظمة على تلافي مثل هذه الاخفاقات .

ط- التدريب على الخدمة Service Training

اعترف العلماء والمتخصصون في مجال إدارة الموارد البشرية منذ فترة طويلة بأهمية مهارات العلاقات الانسانية لدى العاملين ممن هم باتصال مباشر بالزبائن ، عوامل مثل الابتسامة عند تقديم الخدمة ، شكر الزبون ، ان يكونوا مهذبين بالتعامل مع الزبون هي أمثلة على المهارات الاساسية التي تؤثر في رضا الزبون ، وفي مسح اجري على عدد من الزبائن الذين شاركوا بالمشح وسألوا (ماذا تعني جودة الخدمة) كانت اغلب الاجابات تشير الى المجاملة ، أو المساعدة ، وهي تمثل مهارات الاتصال للعاملين .

ي- مكافآت الخدمة Service Rewards

تعد مكافآت الخدمة عنصراً مهماً لجودة الخدمة ، إذ يربط ما بين أداء الخدمة وتعويض العاملين ، سلوك العاملين المتصل بالخدمة سينجم وبشكل لافت للانتباه من مكافآت تعويضية للممارسات والبرامج ، وقد بينت البحوث مؤخراً ان مكافآت العاملين والاعتراف بجهودهم يرتبط بقوة بمستويات رضا الزبون .

٢. الفئات ذات الصلة بأبعاد التوجه التنظيمي نحو الخدمة .

تهتم المنظمة الموجهة نحو الخدمة وتخطط على نحو فعال كما تكافيء ممارسات تقديم الخدمة التي تعكس الاعتقاد أو التصور الذي يؤكد بأن الخدمة السائدة هي أولوية استراتيجية للمنظمة ، ولذلك فإن التوجه نحو الخدمة هو عامل تعريفي في ايجاد خدمة ذات جودة عالية وقيمة معينة للزبون ، ومن ثم فمن الضروري بالنسبة للمنظمات تحديد ومعرفة وقياس ما هو التوجه للخدمة وما هي الممارسات المحددة للخدمة المطلوبة لتوليد وتوصيل خدمة متفوقة ، وهناك اربعة فئات اساسية تمثل حقل التوجه التنظيمي نحو الخدمة وكما موضحة على النحو الآتي(Johnson , 2011 , 41) (Urban,2012:104-105) (Skalen &Edvardsson,2008:75-77) :

أ- ممارسات قيادة الخدمة Service Leadership Practices

تشير هذه الفئة الى أسلوب وسلوك القيادة فضلاً عن عملية توصيل رؤية الخدمة داخل المنظمة ، وتشمل كل من القيادة الخادمة ورؤيا الخدمة كابعاد للتوجه التنظيمي نحو الخدمة .

ب- ممارسات لقاء الخدمة Service encounter Practices

تتعلق هذه الفئة بالتفاعل ما بين العاملين والزبائن وقدرة عاملي الخدمة على اتخاذ القرارات الضرورية لخدمة الزبون ، وتتضمن هذه الفئة بعدين من ابعاد التوجه التنظيمي نحو الخدمة وهي معاملة الزبون ، وتمكين العاملين .

ج- ممارسات نظام الخدمة Service System Practices

تشير هذه الفئة لنظام انتاج الخدمة واستخدام التكنولوجيا لدعم ايجاد القيمة وتتضمن الوقاية من الفشل واستعادة الخدمة من الفشل ، ومعايير اتصالات الخدمة ، وتكنولوجيا الخدمة والتي تمثل ابعاد التوجه التنظيمي نحو الخدمة .

د- ممارسات الموارد البشرية Human Resources Management Practices

تتضمن هذه الفئة قدرات الموارد البشرية بالمنظمة وتشمل ابعاد التدريب على الخدمة ومكافآت الخدمة المتعلقة بالتوجه التنظيمي نحو الخدمة .

نلاحظ مما تقدم ان الفئات الاربعة لابعاد التوجه التنظيمي نحو الخدمة تغطي تقريباً جميع أنشطة المنظمة ذات العلاقة بايجاد الخدمة وتقديمها بالشكل المرضي للزبائن وبجودة عالية ، ولكي تستطيع المنظمات الحفاظ على هذا المستوى وترضي زبائنها لا بد من ان تعمل على الاهتمام بكل بعد من ابعاد التوجه التنظيمي نحو الخدمة ويكون ضمن اجراءات العمل اليومية من اجل ايجاد التأثير الايجابي والمباشر على جودة الخدمة والاداء داخل المنظمة .

ثالثاً : تعزيز أداء العاملين

هناك العديد من المتغيرات التي لها علاقة بمستوى أداء العاملين والتي تتأثر بالتوجه التنظيمي نحو الخدمة ، ولاغراض هذا البحث سيتم التركيز على ثلاث منها وهي (الالتزام التنظيمي ، وروح العمل الجماعي ، والرضا الوظيفي) ، لان هذه المتغيرات اعتمدت في المقياس المطور من قبل (Lytle & Timmerman) (٢٠٠٦) ، وسيتم تناول هذه المتغيرات وكما موضح على النحو الآتي :

١. الالتزام التنظيمي .

بدأ الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر ، وتحديدأ بدايات (١٩٥٠) ، وركزت الابحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها ، لما هو الاثر الكبير على تحقيق الاهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية ، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية والالمانية ، اذ يعد الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين شيء مقدس لديهم ويلتزمون بالعمل في منظماتهم بالتقاعد ويحرصون على تقديم أفضل الخدمات لها (فليح ، ٢٠١٠ ، ١٧٧) ، وقد عرف الالتزام التنظيمي على أنه "الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد من خلال الايمان بأهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل الجهود والمحافظة على عضويته فيها (John) (280 , 2010) ، كما يعده البعض عنصر لثقافة المنظمة يجعل العاملين لديهم الاستمرار والالتزام مع بعضهم البعض ويوجد لديهم الشعور بالفخر بالانتماء للمنظمة (Lytle & Timmerman,2006 : 139) ، كما ان الالتزام التنظيمي يعني تفضيل مصالح المنظمة على المصالح الشخصية للفرد (Demir,Bugdayci,2012,:216) . وعلى الرغم من التعاريف التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي الا أنها تتفق على أنه حالة تتبلور في سلوك وإدراك وموقف الفرد اتجاه طبيعة علاقته بالمنظمة ، يتبلور عنها اتجاه ايجابي أو سلبي في هذه العلاقة تنتج في أغلب الاحيان تأثيرات ايجابية أو سلبية على مخرجات عمل الفرد تنعكس في النتيجة على أداء المنظمة ككل (العطوي و الشيباني ، ٢٠١٠ ، ١٣٢) . ويؤكد هذا المنظور على أن الالتزام التنظيمي يتصف بأنه (راضي ، حسن ، ٢٠١١ ، ١١٢) :

أ- إيمان المنظمة بأهدافها .

ب- الاستعداد لبذل الجهد والتفاني في خدمة المنظمة .

ج- رغبة شديدة للاحتفاظ بعضويته في المنظمة .

٢. روح العمل الجماعي .

اي ان تسود المنظمة روح الفريق ، حيث يعمل الجميع على نحو مشترك للوصول الى الهدف في خدمة الزبائن ، وبشكل مشابه لبناء فرق العمل المحددة في موضوعات الجودة (Lytle& Timmerman,2006:139) ، ونتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة والمنافسة الشديدة ، لا بد من أن يبذل العاملون ما لديهم من جهد من أجل المنظمة، الأمر الذي جعل المنظمة قائمة في إدارتها على جميع أفرادها وليس على المديرين فقط كما كان في الوضع التقليدي. وعلى هذا الأساس تغيرت البيئة التنظيمية واصبح نجاح المنظمة مسؤولية الجميع، وبذلك لم تعد المسؤولية شيئاً يمنحه المديرين للموظفين وإنما أصبحت حياة ووجود للمنظمة يشترك فيها الجميع، ما عمق ورسخ مفهوم العمل بروح الفريق الواحد، وجعل هذا الأسلوب في العمل الإداري حتمي ولا خيار فيه ، ويستدعي الأمر إيجاد وتطوير ثقافة إدارية تساند وتدعم الفريق وتنمي المسؤولية الجماعية (عامر، ٢٠١١ : ٣٤٢-٣٤٣) .

لابد من التمييز في البداية بين المفهوم الظاهري للجماعة والمتمثل بوجود عدد من الاشخاص في مكان واحد ، وبين المفهوم العلمي للجماعة التي تتكون من عدد من الاشخاص يتشاركون في الاهداف والمويل والهوية ويشكلون فريقاً متجانساً ضمن آلية وهيكلية أيضاً ليس من الضروري أن تكون هيكلية رسمية . حيث يمكن تعريف العمل الجماعي على أنه "توليفة التعاون والترابط والانسجام المتبادل بين الافراد والجماعات الذين يعملون في المنظمة" (العابدي وآخرون - ٢٠١٤ ، ١٢٧) ، كما ويمكن تعريفها أيضاً على انها "مجموعة من الافراد يتفاعل أعضاؤها معاً لتحقيق أهداف محددة ، يتقيدون بأنماط سلوكية محددة ، وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي" (القيوتي ، ٢٠٠٩ ، ١٤٣).

٣. الرضا الوظيفي .

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره في سلوك الافراد الى بدايات القرن العشرين . ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته نظرية الادارة العلمية ، حيث أهتمت على يد روادها تايلور (Taylor) وفايول (Fayol) بالحوافز المادية بوصفها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل ، فحاولت توفير كافة السبل التي ترفع من فاعلية العامل ، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى ومع ذلك لم تستطع الإدارة العلمية تحقيق الرضا المطلوب ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الانسانية في العمل (أحمد و منصور ، ٢٠١١ ، ٣٥٤) ، ويعد الرضا الوظيفي جزءاً من السعادة الوظيفية ومن اقسامها هي : الرضا عن الحياة ، ونوعية حياة الوظيفة ، وتأثيرها في المشاعر (Thornton , 2009 : 13) . فالرضا الوظيفي مصطلح يشير إلى المشاعر لدى الناس عن عملهم ، فالمواقف الايجابية تجاه الوظيفة تشير الى الرضا الوظيفي ، والمواقف السلبية وغير المواتية نحو العمل تشير إلى عدم الرضا الوظيفي (Aziri , 2011 , 78) ، وهو حالة يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فتستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم في مجالات الوظيفة وتحقيق اهدافه الاجتماعية من خلالها وينشأ الرضا من جوانب وظيفية متعددة مثل الراتب وفرص الترقية والمدير وزملاء العمل ، وكذلك محيط العمل (الحمداني والجميل ، ٢٠١١ ، ٦١) .

المحور الثالث / الجانب العملي للبحث

أولاً: وصف متغيرات البحث وتحليلها وتفسير نتائجها .

سيتم عرض نتائج البحث وتحليلها اعتماداً على مقياس (Likert) الخماسي ، إذ يتدرج هذا المقياس من أعلى وزن له (٥) ليمثل اتفاق تماماً فيما أعطي اوطأ درجة (١) لتمثل لا اتفاق تماماً بهدف الوقوف على اراء عينة البحث واستجاباتهم ، وقد استخدمت العديد من الادوات الاحصائية لتحديد مدى الانسجام والتوافق بين اراء عينة البحث وهي (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف) وكما موضح فيما يأتي :

١. ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة .

تم قياس متغير التوجه التنظيمي نحو الخدمة من خلال اربع ممارسات (ممارسات قيادة الخدمة ، ممارسات لقاء الخدمة ، ممارسات نظام الخدمة ، وممارسات الموارد البشرية ، وتمثل هذه الممارسات المتغير المستقل للبحث .

أ- ممارسات قيادة الخدمة : تم قياسها من خلال بعدين وكما موضح فيما يأتي :

■ **رؤية الخدمة:** اشتمل هذا البعد على ثلاث فقرات وقد حققت اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، مما يعني ان هناك اهتماماً من قبل الادارة العليا في امانة بغداد بايصال رؤية الخدمة لجميع العاملين ، وكان اعلى وسط حسابي والبالغ (٤.١٨) للفقرة الثالثة ، مما يؤكد ان عمل امانة بغداد بالاساس هو لخدمة الزبائن (المواطنين) وتلبية احتياجاتهم ، أما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فكانت (٠.٨٧) و(٠.٢١) مما يشير الى تجانس نسبي بين الاجابات حول هذه الفقرة ، وكان اقل وسط حسابي والبالغ (٣.٦١) للفقرة الاولى مما يؤكد ان امانة بغداد لديها التزام نوعاً ما بتقديم الخدمات للزبائن (المواطنين) ولكنه بحاجة الى بذل المزيد من الجهود لخدمة المواطنين من خلال تلبية كافة احتياجاتهم ومن دون تأخير ، اما الانحراف المعياري (١.٠٥) ومعامل اختلاف (٠.٢٩) مما يشير لتشتت وعدم تجانس في اجابات عينة البحث حول هذه الفقرة. وبصورة اجمالية فقد حققت رؤية الخدمة وسطا حسابيا (٣.٨٨) مما يؤكد ان على الادارات العليا في امانة بغداد بذل المزيد من الجهد لاىصال رؤيتها لجميع العاملين بالمنظمة بشكل افضل ، إذ ما زالت هذه الرؤية غير واضحة لعدد من العاملين فيها ، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (٠.٧٥) (٠.١٩) اي هناك تجانس نوعاً ما في اجابات عينة البحث.

■ **القيادة الخادمة** : يتضمن هذا البعد ستة فقرات ، نجد ان الاوساط الحسابية لهذا البعد وبشكل عام ليست عالية وكانت قريبة نوعاً ما من الوسط الفرضي البالغ (٣) مما يعني ان الادارة العليا في امانة بغداد عليها بذل المزيد من الجهد وتكثيف الاتصالات مع العاملين ، فضلاً عن تواجدها المستمر في مجال العمل من اجل ايصال اهتمامها بتقديم خدمات عالية الجودة لزيائنها (المواطنين) ، كما ولا بد من ان تضع الادارة العليا مقاييس ملائمة لقياس جودة الخدمات المقدمة وتحسينها وتلبية حاجات زيائنها ، وكان أعلى وسط حسابي (٣.٧١) للفقرة الاولى من هذا البعد والذي يؤكد على الادارة بذل المزيد من الجهد للتواصل مع العاملين وتأكيدوا المستمر لهم بأهمية الخدمات المقدمة للزيائن ، أما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فكانت (٠.٩٨) و(٠.٢٦) مما يشير الى تشتت وعدم تجانس بين الاجابات على هذه الفقرة ، وكان اقل وسط حسابي والبالغ (٣.٠١) وانحراف معياري (٠.٩٦) ومعامل اختلاف (٠.٣٢) للفقرة الثالثة من هذا البعد والتي تشير الى ان الادارة العليا لاتضع مقاييس ملائمة لقياس جودة الخدمات المقدمة باستمرار . وبصورة اجمالية فقد حققت القيادة الخادمة وسط حسابي (٣.٣٨) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (٠.٧٠) (٠.٢١) ، مما يدل على ان الجهود المبذولة من الادارة العليا ليست بمستوى الطموح وتحتاج الى ابرازها بشكل اكبر وتوضيحها للعاملين من اجل تقديم خدمات ترضي الزيائن (المواطنين) ويشير الجدول (٢) لاستجابات عينة البحث لممارسات قيادة الخدمة .

جدول (٢) استجابات العينة المبحوثة لممارسات قيادة الخدمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	رؤيا الخدمة :			
	هنالك التزام حقيقي بالخدمة داخل المنظمة وليس مجرد كلام يقال عن الخدمات المقدمة .	3.61	1.05	.29
	انظر للزيبون كفرصة للعمل وليس مصدر للدخل فقط .	3.87	.952	.25
	اعتقد ان المنظمة وجدت بالاساس لخدمة حاجات الزيائن.	4.18	.872	.21
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.88	.749	.19
٢	القيادة الخادمة :			
	تؤكد الادارة من خلال اتصالها المستمر بالعاملين على أهمية الخدمة .	3.71	.981	.26
	تتواجد الادارة في مجال العمل وعلى تماس مباشر مع العاملين والزيائن	3.31	.984	.30
	تقوم الادارة بقياس جودة الخدمة المقدمة باستمرار	3.01	.975	.32
	تظهر الادارة اهتمامها بالخدمة من خلال عطاها المستمر	3.24	1.02	.31
	توفر الادارة الموارد اللازمة لتعزيز قدرة العاملين على تقديم خدمات مميزة	3.54	.924	.26
	يعطي المدراء التوجيهات للعاملين لتقديم خدمة بجودة عالية	3.49	.944	.27
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.38	.701	.21

ب- ممارسات لقاء الخدمة وتم قياسها من خلال بعدين وكما موضح فيما يأتي :

■ **معاملة الزيائن** : تم قياس هذا البعد من خلال اربع فقرات ، وكانت نتائج هذا البعد ومن خلال الاوساط الحسابية لفقراته قريبة من الوسط الفرضي نسبياً مما يشير الى ان على امانة بغداد بجميع العاملين فيها ايجاد طرائق ملائمة للتعامل مع الزيائن والاستماع الى ارائهم واستخدام عبارات تولد الارتياح عند تعامل الزيائن (المواطنين) معهم ، والبحث عن اسباب تدمرهم وشكواهم . وان أعلى وسط حسابي (٣.٥١) حصلت عليه الفقرة الرابعة من هذا البعد مما يؤكد ضرورة بذل المزيد من الجهد من قبل العاملين لتقليل تدمر الزيائن والاهتمام بمعالجة شكواهم بالسرعة الممكنة ، أما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فكانت (٠.٨٩) و(٠.٢٥) مما يشير الى عدم تجانس بين الاجابات حول هذه الفقرة ، أما اقل وسط حسابي والبالغ (٢.٦٧) فكان للفقرة الثانية وهو اقل من الوسط الفرضي والبالغ (٣) مما يتطلب من العاملين الاستماع الى الزيائن (المواطنين) ومعرفة ارائهم ومشاكلهم بخصوص عمل اقسام امانة بغداد ، أما الانحراف المعياري (٠.٨١) ومعامل اختلاف (٠.٣٠) مما يشير الى عدم تجانس عال ما بين الاجابات . وبصورة اجمالية فقد حقق بعد معاملة الزيائن وسطا حسابيا (٣.١٨) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (٠.٦٦) (٠.٢١) ، مما يؤكد حقيقة ان منظماتنا الخدمية ما زالت لا تولي الاهتمام الكافي للزيائن (المواطنين) في تعاطيها مع مشاكلهم وطلباتهم وايجاد الحلول المرضية والسريعة لها .

■ تمكين العاملين : اعتمد هذا البعد فقرتين وكانت نتائج هذا البعد ضعيفة واقل من الوسط الفرضي ، مما يشير بشكل واضح الى ان العاملين لا يمتلكون الصلاحيات ، وان على الادارة اعطاء فسحة من الحرية في اتخاذ القرارات الملانمة للعمل ولجميع الملاكات العاملة وخصوصاً تلك التي لها تماس مباشر مع الزبائن من اجل تذليل العقبات وتقديم خدمات ترضيهم ، وكان أعلى وسط حسابي قد حصلت عليه الفقرة الاولى (٢.٦٠) مما لا يدع مجال للشك ان العاملين لا يستطيعون اتخاذ القرارات المناسبة من دون الرجوع للادارة العليا ، أما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فكانت (٠.٩١) و(٠.٣٥) مما يشير الى عدم تجانس عالي بين الاجابات حول هذه الفقرة ، وكان اقل وسط حسابي والبالغ (٢.٥٨) وبانحراف معياري (٠.٨٧) ومعامل اختلاف (٠.٣٤) للفقرة الثانية والمتعلقة بالصلاحيات الممنوحة للعاملين ، إذ يؤكد هذا الوسط على اتفاق على عدم وجود مثل هذه الصلاحيات الممنوحة لهم . وبصورة اجمالية فقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً (٢.٥٩) وبانحراف معياري عام ومعامل الاختلاف (٠.٧٩) (٠.٣٠) ، وهذا يؤكد ضرورة منح الصلاحيات الكافية للعاملين من اجل اتخاذ القرارات الملانمة للعمل ، ويشير الجدول (٣) لاستجابات عينة البحث لممارسات لقاء الخدمة .

جدول (٣) استجابات العينة المبحوثة لممارسات لقاء الخدمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	معاملة الزبون :			
	يعنى العاملين بالزبائن بالشكل الذي يرغبون ان يعاملوا به شخصياً	3.11	1.07	.34
	يقف العاملون مع رأي الزبائن باستمرار	2.67	.811	.30
	نتعامل مع الزبائن بلطف اكثر مما تفعله المنظمات الخدمية الاخرى	3.46	.962	.28
	يحاول العاملون تقليل تضرر الزبائن قدر الامكان	3.51	.886	.25
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.18	.660	.21
٢	تمكين العاملين :			
	يستطيع العاملون اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالزبائن من دون الرجوع للادارة العليا	2.60	.914	.35
	لدى العاملين الحرية والصلاحيات للعمل بشكل مستقل لتقديم خدمة مميزة	2.58	.872	.34
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.59	.788	.30

ج- ممارسات نظام الخدمة وتم قياسها من خلال اربعة ابعاد وكما موضح في أدناه :

■ تكنولوجيا الخدمة : تضمن هذا البعد ثلاث فقرات ، ومن النتائج المتعلقة بهذا البعد نلاحظ ان الوسط الحسابي للفقرات كان اعلى من الوسط الفرضي (٣) بشكل طفيف مما يشير الى ان العمل اليدوي هو الغالب وان التكنولوجيا المتطورة مازالت غير مستخدمة على نطاق واسع ضمن عمل امانة بغداد ، وكان أعلى وسط حسابي قد حصلت عليه الفقرة الثانية من هذا البعد والذي حقق (٣.٦٦) مما يؤكد على اتفاق اغلبية الاجابات على ان التكنولوجيا المتقدمة تسمح بتقديم مستويات عالية من الخدمات ذات الجودة المتفوقة ، وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (٠.٩٦) و(٠.٢٦) مما يشير الى عدم تجانس بين اجابات عينة البحث حول هذه الفقرة . فيما كان اقل وسط حسابي للفقرة الثالثة من هذا البعد حيث بلغ (٣.٠٣) وهذه النتيجة مساوية تقريباً للوسط الفرضي مما يؤكد حاجة امانة بغداد لاستخدام تكنولوجيا متطورة اثناء العمل ، أما الانحراف المعياري (٠.٩٩) ومعامل اختلاف (٠.٣٣) مما يشير الى عدم تجانس بين اجابات عينة البحث حول هذه الفقرة . وبصورة اجمالية فقد حقق بعد تكنولوجيا الخدمة وسطاً حسابياً (٣.٢٨) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (٠.٨١) (٠.٢٥) ، مما يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة لاداء الاعمال داخل امانة بغداد .

■ وقاية الخدمة من الفشل : تم قياس هذا البعد من خلال ثلاث فقرات ، وكان اعلى وسط حسابي حصلت عليه الفقرة الثالثة من هذا البعد (٣.٧٥) ، وتشير هذه الفقرة الى ان امانة بغداد لديها وسائل للاستماع الى شكاوى الزبائن ومعرفة مشاكلهم ، اما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (٠.٨١) و(٠.٢٢) مما يشير الى تجانس نوعاً ما في اجابات عينة البحث على هذه الفقرة .

أما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة الثانية وكان (٣.٣٧) مما يؤكد على ان اجراءات امانة بغداد في منع حصول مشاكل مع الزبائن تحتاج الى اهتمام اكبر لاحتواء هذه المشاكل ومنع حصولها . وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (٠.٩٨) و(٠.٢٩) مما يشير الى عدم تجانس نوعاً ما في اجابات عينة البحث ، وبصورة اجمالية فقد حققت فقرة وقاية الخدمة من الفشل وسط حسابي (٣.٥٧) وكان الانحراف المعياري (٠.٧٨) ومعامل الاختلاف (٠.٢٢) مما يشير الى ان الوسائل المستخدمة في منع حصول مشاكل اثناء تقديم الخدمة بحاجة الى اهتمام اكبر .

■ استعادة الخدمة من الفشل : تضمن هذا البعد خمس فقرات وكان اعلى وسط حسابي قد حصلت عليه الفقرة الاولى (٣.٦٠) مما يشير الى ان امانة بغداد لديها نظام لتداول شكاوى الزبائن ومتابعتها ، أما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (٠.٧٦) و(٠.٢٤) مما يشير الى اتفاق نوعاً ما حول اجابات عينة البحث بخصوص هذه الفقرة . اما أدنى وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة الرابعة (٢.٨٤) وهو اقل من الوسط الفرضي (٣) وهذا ما يوضح ان الضمانات المقدمة للزبائن حول الخدمات ليست بمستوى الطموح ، وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (٠.٩٢) و(٠.٣٢) اي ان هنالك عدم تجانس بالاجابات حول هذه الفقرة.

■ معايير اتصالات الخدمة : تم قياس هذا البعد من خلال خمس فقرات ، إذ حصلت الفقرة الرابعة من هذا البعد على اعلى وسط حسابي والبالغ (٣.٣٧) مما يشير على وجود اهداف تشترك فيها الاقسام المختلفة لدعم رؤية المنظمة، وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (٠.٨٤) و(٠.٢٥) ، مما يشير الى عدم تجانس نوعاً ما حول اجابات عينة البحث بخصوص هذه الفقرة . أما أدنى وسط حسابي فكان (٣.١٢) فتشير هذه النتيجة الى عدم وجود معايير للتأكد من مستوى الخدمات المقدمة قبل ان يشتكي الزبائن ، وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة (٠.٩٨) و(٠.٣١) مما يشير الى تشتت وعدم تجانس في اجابات عينة البحث . وبصورة اجمالية كان الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٢٦) مما يتطلب من امانة بغداد وضع معايير لتقديم الخدمات وايصالها لجميع العاملين من اجل الحصول على رضا الزبائن وتقليل شكاوهم وتذمرهم من الخدمات المقدمة اليهم ، وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (٠.٦٣) و(٠.١٩) مما تشير الى ان الاجابات بشكل عام متجانسة بخصوص هذا البعد ، ويشير الجدول (٤) لاستجابات عينة البحث لممارسات نظام الخدمة .

جدول (٤) استجابات العينة المبحوثة لممارسات نظام الخدمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تكنولوجيا الخدمة :			
	نقوم بتعزيز الخدمات المقدمة باستخدام تكنولوجيا متطورة	3,16	1.00	.32
	تسمح التكنولوجيا المتطورة بتقديم مستويات عالية من الخدمات وجودة عالية	3.66	.963	.26
	نستخدم مستوى عالي من التكنولوجيا لدعم جهود العاملين اثناء تقديمهم للخدمات	3.03	.988	.33
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.28	.807	.25
٢	وقاية الخدمة من الفشل :			
	نحاول بشتى الطرق حل مشاكل الزبائن	3.60	.885	.25
	نحاول منع حصول المشاكل مع الزبائن قبل وقوعها	3.37	.976	.29
	نعمل على الاستماع لمشاكل زبائننا	3.75	.813	.22
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.57	.784	.22
٣	استرداد الخدمة من الفشل :			
	يوجد لدينا نظام لتداول الشكاوى ومتابعتها	3.60	.875	.24
	انشأنا مجموعات لحل المشاكل لتعزيز قدرتنا على توفير حلول لمشاكل الخدمات المقدمة	3.15	.970	.31
	هنالك متابعة مستمرة للخدمات المقدمة للتأكد من ان الخدمات يتم توفيرها بالشكل الصحيح	3.05	.951	.31



دور ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة واثره في
تعزيز اداء العاملين بحث ميداني في امانه بغداد

.32	.915	2.84	تعطي كل زبون ضمان بالخدمات المقدمة بشكل صريح
-----	------	------	--



دور ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة وأثره في تعزيز أداء العاملين بحث ميداني في امانه بغداد

			يستطيع العاملون من خلال خبرتهم تحديد مستوى الخدمات المقدمة ومدى جودتها	3.36	.800	.24
			يوجد لدينا نظام لتداول الشكاوى ومتابعتها	3.20	.656	.21
			الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.60	.875	.24
٤			اتصالات الخدمة			
			نستخدم معايير للتأكد من مستوى الخدمات المقدمة قبل ان يشتكي الزبائن	3.12	.975	.31
			نبذل الجهود لايصال المعلومة عن زبائننا للعاملين بشكل مفهوم	3.19	.901	.28
			يفهم العاملون معايير الخدمة التي تقدمها جميع الاقسام بالمنظمة	3.35	.826	.27
			لدينا سلسلة من الاهداف الى تشترك فيها الاقسام لدعم رؤيا المنظمة	3.37	.835	.25
			مقاييس أداء الخدمة تبلغ بشكل علني لجميع العاملين بغض النظر عن المنصب أو الوظيفة	3.28	.989	.30
			الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.26	.627	.19

د- ممارسات إدارة الموارد البشرية وتم قياسها من خلال بعدين وكما موضح أدناه :

■ **مكافآت الخدمة :** تم قياس هذا البعد من خلال فقرتين وقد حصلت الفقرة الثانية من هذا البعد على أعلى وسط حسابي والبالغ (٣.٠١) مما يؤكد على ان تقدير امانة بغداد لمقدمي الخدمات المميزة ليس بمستوى الطموح ، أما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فكانت (١.٠٦) و(٠.٣٥) مما يشير الى تشتت عال وعدم تجانس بين الاجابات على هذه الفقرة ، فيما كان اقل وسط حسابي والبالغ (٢.٧٦) وانحراف معياري (١.١٢) ومعامل اختلاف (٠.٤١) للفقرة الاولى وهو اقل من الوسط الفرضي ، مما يشير الى ان الحوافز والمكافآت الممنوحة للعاملين ليست بالشكل الذي يرضيهم ويحفزهم لبذل المزيد من الجهود لخدمة الزبائن . وبصورة اجمالية فقد حققت مكافآت الخدمة وسطا حسابيا (٢.٨٨) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (٠.٩٩) (٠.٣٤) ، مما يؤشر ضرورة ايجاد توزيع عادل للمكافآت والحوافز وبحسب الجهود المبذولة لخدمة الزبائن (المواطنين) .

■ **التدريب على تقديم الخدمة :** تم قياس هذا البعد من خلال ثلاث فقرات ، وكانت نتائج هذا البعد قريبة من الوسط الفرضي البالغ (٣) مما تشير وبشكل واضح الى ان برامج التدريب المعتمدة لا تركز على موضوعات تتعلق بتقديم الخدمات وتحسين قدرات العاملين ، إذ كان أعلى وسط حسابي حصلت عليه الفقرة الاولى والبالغ (٣.٣٦) وتبين هذه النتيجة ان برامج التدريب الحالية لا تركز بشكل كبير على تعزيز قدرات العاملين لتقديم خدمات مميزة ، أما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة فكانت (٠.٩٧) و(٠.٢٩) مما يؤشر عدم تجانس نسبي في الاجابات على هذه الفقرة. أما أدنى وسط حسابي فكان (٣.١٢) وتظهر هذه النتيجة ان الجهود المبذولة من قبل الادارات المختصة في أنشطة التدريب غير كافية وغير ملائمة لرفع مستوى العاملين في تقديم الخدمات. وبصورة اجمالية فقد حقق بعد التدريب على الخدمة وسط حسابي (٣.٢٢) وانحراف معياري ومعامل الاختلاف (٠.٨١) (٠.٢٥) ، مما يؤكد حاجة العاملين في امانة بغداد للبرامج التدريبية التي تتعلق برفع مستوى اداء العاملين وتحسين تعاملهم مع الزبائن ، ويشير الجدول (٥) لاستجابات عينة البحث لممارسات إدارة الموارد البشرية .

جدول (٥) استجابات العينة المبحوثة لممارسات ادارة الموارد البشرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	مكافآت الخدمة :			
	تعطي الادارة الحوافز والمكافآت العالية لجميع العاملين من اجل تقديم خدمات بجودة عالية	2.76	1.12	.41
	تقدر المنظمة بشكل ملحوظ من يقدم خدمات مميزة	3.01	1.06	.35
٢	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.88	.986	.34
	التدريب على تقديم الخدمة :			
	يتلقى العاملون التدريب للحصول على مهارات شخصية تعزز قدرتهم لتقديم الخدمة بجودة عالية	3.36	.971	.29
	ننفق الكثير من الوقت والجهد في أنشطة التدريب لتوفير مستويات اعلى من الخدمات المقدمة للزبائن	3.12	.967	.31
	نعمل من خلال الدورات التدريبية على تحسين تعاملنا مع الزبون	3.22	.973	.30
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.22	.810	.25

ويشير الوسط الحسابي الاجمالي لجميع ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة الى وسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٥١) ومعامل اختلاف (٠.١٦) وهذا ما يوضح تجانس بشكل عام في اجابات عينة البحث

٢. تعزيز أداء العاملين .

تم قياس المتغير المعتمد تعزيز أداء العاملين من خلال ثلاثة ابعاد (الالتزام التنظيمي ، روح العمل الجماعي ، والرضا الوظيفي ، وكما موضح على النحو الآتي :

أ- الالتزام التنظيمي : تضمن هذا البعد ست فقرات ، إذ بلغ اعلى وسط حسابي (٣.٦٧) للفقرة الاولى مما يؤكد على ان العاملين في امانة بغداد يشعرون بارتباط مستقبلهم الوظيفي بهذه المنظمة ، وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة (٠.٨٣) و(٠.٢٣) مما يشير الى اتفاق نوعا ما بين الاجابات عينة البحث على هذه الفقرة . أما أدنى وسط حسابي فكان (٢.٩٧) وتشير هذه النتيجة بان العاملين لا يقدمون التضحيات من اجل اقسامهم وليس لهم الاستعداد لذلك ، وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة (٠.٩٣) و(٠.٣١) مما يشير الى تشتت وعدم تجانس في اجابات عينة البحث . وبصورة اجمالية كان الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.١٨) مما يوضح ان على المنظمة البحث عن الاسباب التي تجعل العاملين ليس لديهم التزام تنظيمي ايجابي وبشكل كبير اتجاه هذه المنظمة ، وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (٠.٤٣) و(٠.١٤) مما يشير الى ان الاجابات بشكل عام متجانسة بخصوص هذا البعد، ويشير الجدول (٦) لاستجابات عينة البحث للالتزام التنظيمي .

جدول (٦) استجابات العينة المبحوثة للالتزام التنظيمي .

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	الالتزام التنظيمي :			
	يشعر العاملون بارتباط مستقبلهم الوظيفي بهذه المنظمة	3.67	.834	.23
	سيكون العاملون سعداء لتقديم تضحيات شخصية مهمة من اجل اقسامها	2.97	.933	.31
	ارتباط المنظمة بالعاملين ضعيف في هذه المنظمة	3.13	.896	.29
	لدى العاملين التزام ضئيل اتجاه هذه المنظمة	3.00	.877	.29
	يفخر العاملون بشكل عام بالعمل في هذه المنظمة	3.17	.793	.25
	يحب العاملون العمل في هذه المنظمة	3.19	.806	.25
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.18	.432	.14

ب- روح العمل الجماعي : يتضمن هذا البعد ستة فقرات ، حصل هذا البعد على أعلى وسط حسابي بلغ (٣.٦٥) للفقرة الاولى مما يدل على قلق العاملين في هذه المنظمة من الواجبات والمشاكل الموجودة في العمل ، اما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فقد كان (٠.٨٣) و(٠.٢٣) مما يؤكد وجود اتفاق نوعا ما بين اجابات عينة البحث على هذه الفقرة . أما اقل وسطا حسابيا فقد حصلت عليه الفقرة الثانية (٣.٠٥) مما يؤشر الحاجة لان تسود روح الفريق الواحد على جميع المستويات بالمنظمة وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (٠.٩٠) و(٠.٢٩) مما يشير الى عدم تجانس بين اجابات عينة البحث على هذه الفقرة . وبصورة اجمالية فقد حقق بعد روح العمل الجماعي وسط حسابي (٣.٣١) مما يشير بشكل جلي ان العمل الجماعي وروح الفريق الواحد ليست واضحة في العلاقات ما بين العاملين في الاقسام المختلفة بالمنظمة ، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (٠.٥١) (٠.١٦) ، مما يوضح تجانس في اجابات عينة البحث على فقرات بعد روح العمل الجماعي، ويشير الجدول (٧) استجابات عينة البحث لروح العمل الجماعي .

جدول (٧) استجابات العينة المبحوثة لروح العمل الجماعي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	روح العمل الجماعي :			
	يقلق العاملون في هذه المنظمة من الواجبات والمشاكل الموجودة داخل المنظمة	3.65	.826	.23
	تسود روح الفريق على جميع المستويات بالمنظمة	3.05	.898	.29
	يمثل العمل في هذه المنظمة جزء من العائلة الكبيرة	3.13	.943	.30
	هنالك روابط ما بين العاملين	3.38	.926	.27
	يشعر العاملون داخل المنظمة بانهم مشتركون جميعاً بالاعمال المقدمة فيها	3.38	.873	.26
	يفتقر العمل في هذه المنظمة الى روح العمل الجماعي	3.31	.933	.30
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.31	.510	.16

ج- الرضا الوظيفي : تم قياس هذا البعد من خلال عشرة فقرات ، وكان أعلى وسط حسابي للفقرة الثانية وبلغ (٣.٥١) مما يؤكد ان العاملين يشعرون بالرضا عن اعمالهم نوعا ما ، وكان الانحراف المعياري (٠.٩٠) ومعامل الاختلاف (٠.٢٦) مما يشير الى عدم تجانس نوعا ما بين اجابات عينة البحث على هذه الفقرة . أما اقل وسطا حسابيا فكان للفقرة العاشرة وبلغ (٢.٥٤) مما يشير لشعور العاملين بخيبة أمل من استمرارهم بالعمل ، وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (٠.٩٠) و(٠.٣٥) مما يشير لعدم تجانس واضح بين اجابات عينة البحث على هذه الفقرة . وبصورة اجمالية حصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٠٨) وهو مقارب الى الوسط الفرضي البالغ (٣) مما يؤكد انه يوجد عاملين غير راضين عن اعمالهم ولا بد من البحث عن اسباب عدم الرضا هذا ، اما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذا البعد فكانت (٠.٤٣) و(٠.١٤) مما يشير الى تجانس اجابات عينة البحث حول هذه الفقرة ويشير الجدول (٨) لاستجابات عينة البحث على الرضا الوظيفي .

جدول (٨) استجابات العينة المبحوثة للرضا الوظيفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	الرضا الوظيفي :			
	اشعر بالملل على الاغلب في وظيفتي	2.89	1.02	.35
	اشعر اني راض تماماً عن وظيفتي	3.51	.896	.26
	احاول في معظم الوقت اجبار نفسي للذهاب للعمل	2.84	.953	.34
	اشعر بانني الاكثر سعادة من غيري من العاملين في المنظمة	2.92	.933	.32
	انا متحمس اكثر الايام لاداء عملي	3.37	.891	.26
	يبدو كل يوم من ايام العمل انه لن ينتهي ابداً	2.86	.951	.33
	احب عملي اكثر من العاملين الاخرين	3.21	.946	.29
	مهام عملي رتيبة جداً	3.36	.885	.26
	اجد متعة حقيقية في اداء عملي	3.29	.886	.27



دور ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة وأثره في تعزيز أداء العاملين بحث ميداني في امانه بغداد

0.35	0.900	2.54	الشعر بخصبة امل اكثر من اي وقت مضى لاستمراري بالعمل
0.14	0.430	3.08	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

ويشير الوسط الحسابي الاجمالي لجميع ابعاد تعزيز أداء العاملين الى وسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.36) ومعامل اختلاف (0.11) ، مما يعني ان اجابات عينة البحث على هذا البعد كانت متجانسة وتوشر رضا نوعا ما عن العمل ولكن هناك اجابات وضحت عدم رضا عن الاعمال التي يؤديها العاملين مما يتطلب البحث عن الاسباب ومعالجتها لاعطاء العاملين اندفاع اكبر نحو عملهم .

ثانياً : تحليل علاقة الارتباط والانحدار بين التوجه التنظيمي نحو الخدمة وتعزيز أداء

العاملين في عينة البحث .

تتناول هذه الفقرة اختبار لعلاقات الارتباط والانحدار ما بين متغيرات البحث ، وقد استعملت الوسائل الاحصائية الخاصة بمعامل ارتباط الرتب (Spearman) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث ، وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) الاصدار التاسع عشر وكما موضح على النحو الآتي :

الفرضية الرئيسية الاولى .

توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير ما بين ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة والالتزام التنظيمي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين ممارسات قيادة الخدمة (القيادة الخادمة ، رؤية الخدمة) والالتزام التنظيمي.

- توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين ممارسات لقاء الخدمة (التعامل مع الزبائن ، تمكين العاملين) والالتزام التنظيمي .

- توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين ممارسات نظام الخدمة (الوقاية من فشل الخدمة ، استعادة الخدمة من الفشل ، تكنولوجيا الخدمة ، معايير اتصالات الخدمة) والالتزام التنظيمي .

- توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب على الخدمة ، مكافآت الخدمة) والالتزام التنظيمي .

اظهرت النتائج تحقق علاقات ارتباط ايجابية ضعيفة بين ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة والالتزام التنظيمي ، وان أعلى علاقة ارتباط جرى تحقيقها كانت بين ممارسات قيادة الخدمة والالتزام التنظيمي وبلغت (0.45) ، ومن ثم حققت ممارسات إدارة الموارد البشرية معامل ارتباط مع الالتزام التنظيمي بلغ (0.40) ، وحققت ممارسات لقاء الخدمة معامل ارتباط مع الالتزام التنظيمي بلغ (0.34) ، واخيراً حققت ممارسات نظام الخدمة معامل ارتباط مع الالتزام التنظيمي بلغ (0.33) .

كما ويظهر الجدول (9) ان قيمة معامل التحديد بلغت (0.20) بمعنى ان ممارسات قيادة الخدمة تسهم في تفسير (20%) من الالتزام التنظيمي ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (56.21) عند مستوى معنوية (0.000) ، بمعنى ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية ، اي ان ممارسات قيادة الخدمة تؤثر بشكل ايجابي ولكن ضعيف في الالتزام التنظيمي .

جدول (9) تأثير ممارسات قيادة الخدمة في الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	اختبار t	المعنوية	معامل التحديد R ²	اختبار F	المعنوية
ممارسات قيادة الخدمة	الحد الثابت b0	2.029	12.958	0.000	56.214	0.000
	الميل الحدي b1	0.319	7.498	0.000		

وبلغت قيمة الثابت (b₀) في المعادلة (2.029) بمعنى عندما تكون ممارسات قيادة الخدمة مساوية للصفر فإن الالتزام التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة ، وبلغت قيمة (b₁) (0.319) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة من ممارسات قيادة الخدمة يؤدي الى تغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار هذه القيمة ، أما (t) المحسوبة (12.96) عند مستوى معنوية (0.000) اي ان (t) المحسوبة اكبر من الجدولية والتي تعكس اهمية ممارسات قيادة الخدمة في الالتزام التنظيمي .

ويظهر الجدول (١٠) ان قيمة معامل التحديد بلغت (٠.١٢) بمعنى ان ممارسات لقاء الخدمة تسهم في تفسير (١٢%) من الالتزام التنظيمي ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٩.٥٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) ، بمعنى ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية ، اي ان ممارسات لقاء الخدمة تؤثر بشكل ايجابي في الالتزام التنظيمي . وبلغت قيمة الثابت (b₀) في المعادلة (٢.٥٠) بمعنى عندما تكون ممارسات لقاء الخدمة مساوية للصفر فإن الالتزام التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة ، وبلغت قيمة (b₁) (٠.٢٤) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة من ممارسات لقاء الخدمة يؤدي الى تغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار هذه القيمة ، أما (t) المحسوبة (١٩.١٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) اي ان (t) المحسوبة اكبر من الجدولية والتي تعكس اهمية ممارسات لقاء الخدمة في الالتزام التنظيمي .

جدول (١٠) تأثير ممارسات لقاء الخدمة في الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	اختبار t	المعنوية	معامل التحديد R ²	اختبار F	المعنوية
ممارسات لقاء الخدمة	الحد الثابت b ₀	٢.٤٩٥	١٩.١٤٧	٠.٠٠٠	٢٩.٥٤٧	٠.٠٠٠
	الميل الحدي b ₁	٠.٢٤٠	٥.٤٣٦	٠.٠٠٠		

كما ويظهر الجدول (١١) ان قيمة معامل التحديد بلغت (٠.١٢) بمعنى ان ممارسات نظام الخدمة تسهم في تفسير (١٢%) من الالتزام التنظيمي ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٦.٩٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) ، بمعنى ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية ، اي ان ممارسات نظام الخدمة تؤثر بشكل ايجابي في الالتزام التنظيمي . وبلغت قيمة الثابت (b₀) في المعادلة (٢.٤٨) بمعنى عندما تكون ممارسات نظام الخدمة مساوية للصفر فإن الالتزام التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة ، وبلغت قيمة (b₁) (٠.٢٢) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة من ممارسات نظام الخدمة يؤدي الى تغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار هذه القيمة ، أما (t) المحسوبة (١٧.٨٩) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) اي ان (t) المحسوبة اكبر من الجدولية والتي تعكس اهمية ممارسات نظام الخدمة في الالتزام التنظيمي .

جدول (١١) تأثير ممارسات نظام الخدمة في الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	اختبار t	المعنوية	معامل التحديد R ²	اختبار F	المعنوية
ممارسات نظام الخدمة	الحد الثابت b ₀	٢.٤٨٢	١٧.٨٩١	٠.٠٠٠	٢٦.٩٢٦	٠.٠٠٠
	الميل الحدي b ₁	٠.٢١٨	٥.١٨٩	٠.٠٠٠		

كما ويظهر الجدول (١٢) ان قيمة معامل التحديد بلغت (٠.١٦) بمعنى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في تفسير (١٦%) من الالتزام التنظيمي ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٣.٢٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) ، بمعنى ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية ، اي ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل ايجابي في الالتزام التنظيمي ، وبلغت قيمة الثابت (b₀) في المعادلة (٢.٢٣) بمعنى عندما تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية مساوية للصفر فإن الالتزام التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة ، وبلغت قيمة (b₁) (٠.٣٠) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي الى تغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار هذه القيمة ، أما (t) المحسوبة (١٥.١٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) اي ان (t) المحسوبة اكبر من الجدولية والتي تعكس اهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي .

جدول (١٢) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	اختبار t	المعنوية	معامل التحديد R ²	اختبار F	المعنوية
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الحد الثابت b ₀	٢.٢٣١	١٥.٠٨٦	٠.٠٠٠	٤٣.٢٢٥	٠.٠٠٠
	الميل الحدي b ₁	٠.٢٩٦	٦.٥٧٥	٠.٠٠٠		

مما تقدم يلاحظ وجود علاقات ايجابية وتأثير ضعيفة ما بين ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة والالتزام



دور ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة وأثره في تعزيز أداء العاملين بحث ميداني في امانه بغداد

التنظيمي وعليه تقبل الفرضية الاولى .

الفرضية الرئيسية الثانية .

توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير ما بين ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة وروح العمل الجماعي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية :

- توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين ممارسات قيادة الخدمة (القيادة الخادمة ، رؤية الخدمة) وروح العمل الجماعي .

- توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين ممارسات لقاء الخدمة (التعامل مع الزبائن ، تمكين العاملين) وروح العمل الجماعي .

- توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين ممارسات نظام الخدمة(الوقاية من فشل الخدمة ، استعادة الخدمة من الفشل ، تكنولوجيا الخدمة ، معايير اتصالات الخدمة وروح العمل الجماعي .

- توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب على الخدمة ، مكافآت الخدمة) وروح العمل الجماعي .

تبين النتائج وجود علاقات ارتباط ايجابية ضعيفة بين ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة وروح العمل الجماعي ، وان أعلى علاقة ارتباط جرى تحقيقها كانت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وروح العمل الجماعي وبلغت (٠.٤٧) ، ومن ثم حققت ممارسات لقاء الخدمة معامل ارتباط مع روح العمل الجماعي بلغ (٠.٤٥) ، وحققت ممارسات نظام الخدمة معامل ارتباط مع روح العمل الجماعي بلغ (٠.٤٠) ، واخيراً حققت ممارسات قيادة الخدمة معامل ارتباط مع روح العمل الجماعي بلغ (٠.٣٩) .

يلاحظ من الجدول (١٣) ان قيمة معامل التحديد بلغت (٠.١٥) بمعنى ان ممارسات قيادة الخدمة تسهم في تفسير (١٥%) من روح العمل الجماعي ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٠.١٩) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) ، بمعنى ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية ، اي ان ممارسات قيادة الخدمة تؤثر بشكل ايجابي في روح العمل الجماعي ، وبلغت قيمة الثابت (b₀) في المعادلة (٢.١٣) بمعنى عندما تكون ممارسات قيادة الخدمة مساوية للصفر فإن روح العمل الجماعي لن يقل عن هذه القيمة ، وبلغت قيمة (b₁) (٠.٣٣) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة من ممارسات قيادة الخدمة يؤدي الى تغيير في روح العمل الجماعي بمقدار هذه القيمة ، أما (t) المحسوبة (١١.٢١) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) اي ان (t) المحسوبة اكبر من الجدولية والتي تعكس اهمية ممارسات قيادة الخدمة في روح العمل الجماعي .

جدول (١٣) تأثير ممارسات قيادة الخدمة في روح العمل الجماعي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	اختبار t	المعنوية	معامل التحديد R ²	اختبار F	المعنوية
ممارسات قيادة الخدمة	الحد الثابت b ₀	١١.١٨١	٠.٠٠٠	٠.١٥٢	٤٠.١٨٥	٠.٠٠٠
	الميل الحدي b ₁	٦.٣٣٩	٠.٠٠٠			

وبين الجدول (١٤) ان قيمة معامل التحديد بلغت (٠.١٨) بمعنى ان ممارسات لقاء الخدمة تسهم في تفسير (١٨%) من روح العمل الجماعي ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٧.٦٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) ، بمعنى ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية ، اي ان ممارسات لقاء الخدمة تؤثر بشكل ايجابي في روح العمل الجماعي. وبلغت قيمة الثابت (b₀) في المعادلة (٢.٣٢) بمعنى عندما تكون ممارسات لقاء الخدمة مساوية للصفر فإن روح العمل الجماعي لن يقل عن هذه القيمة ، وبلغت قيمة (b₁) (٠.٣٥) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة من ممارسات لقاء الخدمة يؤدي الى تغيير في روح العمل الجماعي بمقدار هذه القيمة ، أما (t) المحسوبة (١٥.٥٩) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) اي ان (t) المحسوبة اكبر من الجدولية والتي تعكس اهمية ممارسات لقاء الخدمة في روح العمل الجماعي .

جدول (١٤) تأثير ممارسات لقاء الخدمة في روح العمل الجماعي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	اختبار t	المعنوية	معامل التحديد R ²	اختبار F	المعنوية
ممارسات لقاء الخدمة	الحد الثابت b0	٢.٣١٥	١٥.٥٨٧	٠.٠٠٠	٤٧.٦٤٣	٠.٠٠٠
	الميل الحدي b1	٠.٣٤٧	٦.٩٠٢	٠.٠٠٠		

ويلاحظ من الجدول (١٥) ان قيمة معامل التحديد بلغت (٠.١٦) بمعنى ان ممارسات نظام الخدمة تسهم في تفسير (١٦%) من روح العمل الجماعي ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٣.٤٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) ، بمعنى ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية ، اي ان ممارسات نظام الخدمة تؤثر بشكل ايجابي في روح العمل الجماعي. وبلغت قيمة الثابت (b0) في المعادلة (٢.٣٣) بمعنى عندما تكون ممارسات نظام الخدمة مساوية للصفر فإن روح العمل الجماعي لن يقل عن هذه القيمة ، وبلغت قيمة (b1) (٠.٣٢) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة من ممارسات نظام الخدمة يؤدي الى تغيير في روح العمل الجماعي بمقدار هذه القيمة ، أما (t) المحسوبة (١٤.٤٧) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) اي ان (t) المحسوبة اكبر من الجدولية والتي تعكس اهمية ممارسات نظام الخدمة في روح العمل الجماعي .

جدول (١٥) تأثير ممارسات نظام الخدمة في روح العمل الجماعي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	اختبار t	المعنوية	معامل التحديد R ²	اختبار F	المعنوية
ممارسات نظام الخدمة	الحد الثابت b0	٢.٢٩٣	١٤.٤٦٥	٠.٠٠٠	٤٣.٤٥٥	٠.٠٠٠
	الميل الحدي b1	٠.٣١٦	٦.٥٩٢	٠.٠٠٠		

ويبين الجدول (١٦) ان قيمة معامل التحديد بلغت (٠.٢٢) بمعنى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في تفسير (٢٢%) من روح العمل الجماعي ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٦٤.٣١) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) ، بمعنى ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية ، اي ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل ايجابي في روح العمل الجماعي. وبلغت قيمة الثابت (b0) في المعادلة (١.٩٩) بمعنى عندما تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية مساوية للصفر فإن روح العمل الجماعي لن يقل عن هذه القيمة ، وبلغت قيمة (b1) (٠.٤١) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي الى تغيير في روح العمل الجماعي بمقدار هذه القيمة ، أما (t) المحسوبة (١١.٨٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) اي ان (t) المحسوبة اكبر من الجدولية والتي تعكس اهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في روح العمل الجماعي .

جدول (١٦) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في روح العمل الجماعي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	اختبار t	المعنوية	معامل التحديد R ²	اختبار F	المعنوية
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الحد الثابت b0	١.٩٩٢	١١.٨٦١	٠.٠٠٠	٦٤.٣١٤	٠.٠٠٠
	الميل الحدي b1	٠.٤١٠	٨.٠٢٠	٠.٠٠٠		

تظهر هذه الارقام ايضاً وجود علاقات ايجابية وتأثير ضعيفة ما بين التوجه التنظيمي نحو الخدمة وروح العمل الجماعي وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

الفرضية الرئيسية الثالثة .

توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير ما بين ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة الرضا الوظيفي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين ممارسات قيادة الخدمة (القيادة الخادمة ، رؤيا الخدمة) والرضا الوظيفي .

- توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين ممارسات لقاء الخدمة (التعامل مع الزبائن ، تمكين العاملين) والرضا الوظيفي .

- توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين ممارسات نظام الخدمة (الوقاية من فشل الخدمة ، استعادة الخدمة من الفشل ، تكنولوجيا الخدمة ، معايير اتصالات الخدمة والرضا الوظيفي .

- توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب على الخدمة ، مكافآت الخدمة) والرضا الوظيفي .

تظهر النتائج والمتعلقة بممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة والرضا الوظيفي علاقات ارتباط ايجابية ضعيفة ، وان اعلى علاقة ارتباط جرى تحقيقها كانت بين ممارسات لقاء الخدمة و الرضا الوظيفي وبلغت (٠.٤١) ، ومن ثم حققت ممارسات إدارة الموارد البشرية معامل ارتباط مع الرضا الوظيفي بلغ (٠.٣٢) ، وحققت ممارسات قيادة الخدمة معامل ارتباط مع الرضا الوظيفي بلغ (٠.٢٧) ، واخيراً حققت ممارسات نظام الخدمة معامل ارتباط مع الرضا الوظيفي بلغ (٠.١٩) .

كما ويظهر الجدول (١٧) ان قيمة معامل التحديد بلغت (٠.١٤) بمعنى ان ممارسات قيادة الخدمة تسهم في تفسير (١٤%) من الرضا الوظيفي ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٦.١٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) ، بمعنى ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية ، اي ان ممارسات قيادة الخدمة تؤثر بشكل ايجابي في الرضا الوظيفي. وبلغت قيمة الثابت (b₀) في المعادلة (٢.١٢) بمعنى عندما تكون ممارسات قيادة الخدمة مساوية للصفر فإن الرضا الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة ، وبلغت قيمة (b₁) (٠.٢٦) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة من ممارسات قيادة الخدمة يؤدي الى تغيير في الرضا الوظيفي بمقدار هذه القيمة ، أما (t) المحسوبة (١٣.١٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) اي ان (t) المحسوبة اكبر من الجدولية والتي تعكس اهمية ممارسات قيادة الخدمة في الرضا الوظيفي.

جدول (١٧) تأثير ممارسات قيادة الخدمة في الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	اختبار t	المعنوية	معامل التحديد R ²	اختبار F	المعنوية
ممارسات قيادة الخدمة	الحد الثابت b ₀	٢.١٢٢	١٣.١٣٤	٠.١٣٩	٣٦.١١٥	٠.٠٠٠
	الميل الحدي b ₁	٠.٢٦٤	٦.٠١٠	٠.٠٠٠		

كما ويظهر الجدول (١٨) ان قيمة معامل التحديد بلغت (٠.١٧) بمعنى ان ممارسات لقاء الخدمة تسهم في تفسير (١٧%) من الرضا الوظيفي ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٥.٩٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) ، بمعنى ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية ، اي ان ممارسات لقاء الخدمة تؤثر بشكل ايجابي في الرضا الوظيفي. وبلغت قيمة الثابت (b₀) في المعادلة (٢.٢٥) بمعنى عندما تكون ممارسات لقاء الخدمة مساوية للصفر فإن الرضا الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة ، وبلغت قيمة (b₁) (٠.٢٩) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة من ممارسات لقاء الخدمة يؤدي الى تغيير في الرضا الوظيفي بمقدار هذه القيمة ، أما (t) المحسوبة (١٧.٩١) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) اي ان (t) المحسوبة اكبر من الجدولية والتي تعكس اهمية ممارسات لقاء الخدمة في الرضا الوظيفي.

جدول (١٨) تأثير ممارسات لقاء الخدمة في الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	اختبار t	المعنوية	معامل التحديد R ²	اختبار F	المعنوية
ممارسات لقاء الخدمة	الحد الثابت b0	٢.٢٤٨	١٧.٩٠٧	٠.١٧٠	٤٥.٩٢٥	٠.٠٠٠
	الميل الحدي b1	٢.٢٨٨	٦.٧٧٧	٠.٠٠٠		

يلاحظ من الجدول (١٩) ان قيمة معامل التحديد بلغت (٠.٠٣٧) بمعنى ان ممارسات نظام الخدمة تسهم في تفسير اقل من واحد للرضا الوظيفي ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٨.٦٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) ، بمعنى ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية ، اي ان ممارسات نظام الخدمة تؤثر بشكل ايجابي في الرضا الوظيفي. وبلغت قيمة الثابت (b₀) في المعادلة (٢.٦٧) بمعنى عندما تكون ممارسات نظام الخدمة مساوية للصفر فإن الرضا الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة ، وبلغت قيمة (b1) (٠.١٣) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة من ممارسات نظام الخدمة يؤدي الى تغيير في الرضا الوظيفي بمقدار هذه القيمة ، أما (t) المحسوبة (١٨.٦٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) اي ان (t) المحسوبة اكبر من الجدولية والتي تعكس اهمية ممارسات نظام الخدمة في الرضا الوظيفي.

جدول (١٩) تأثير ممارسات نظام الخدمة في الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	اختبار t	المعنوية	معامل التحديد R ²	اختبار F	المعنوية
ممارسات نظام الخدمة	الحد الثابت b0	٢.٦٦٧	١٨.٦٢٣	٠.٠٣٧	٨.٦٥١	٠.٠٠٠
	الميل الحدي b1	٠.١٢٧	٢.٩٤١	٠.٠٠٠		

وبين الجدول (٢٠) ان قيمة معامل التحديد بلغت (٠.١٠) بمعنى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في تفسير (١٠%) من الرضا الوظيفي ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٥.١١) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) ، بمعنى ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجدولية ، اي ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل ايجابي في الرضا الوظيفي.

وبلغت قيمة الثابت (b₀) في المعادلة (٢.٣٣) بمعنى عندما تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية مساوية للصفر فإن الرضا الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة ، وبلغت قيمة (b1) (٠.٢٣) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي الى تغيير في الرضا الوظيفي بمقدار هذه القيمة ، أما (t) المحسوبة (١٥.٣٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) اي ان (t) المحسوبة اكبر من الجدولية والتي تعكس اهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي.

جدول (٢٠) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	اختبار t	المعنوية	معامل التحديد R ²	اختبار F	المعنوية
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الحد الثابت b0	٢.٣٣٠	١٥.٣٠٢	٠.١٠١	٢٥.٠٦١	٠.٠٠٠
	الميل الحدي b1	٠.٢٣٢	٥.٠٠٦	٠.٠٠٠		

تظهر هذه الأرقام أيضاً وجود علاقات ايجابية ضعيفة وتأثير ما بين التوجه التنظيمي نحو الخدمة الرضا الوظيفي وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة .
على الرغم من تحقق علاقات ايجابية طردية ما بين ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة وكل من الالتزام التنظيمي ، وروح العمل الجماعي ، والرضا الوظيفي ، الا ان الملاحظ ان علاقات الارتباط هذه ليست قوية جداً وهذه النتيجة تدعمها ما توصل اليه الباحثان (Lytle & Timmerman, 2006) واللذان برارا نتائج هذه العلاقات باختلاف عينة البحث وشمولها اقسام وعاملين من مختلف الاقسام بالمنظمة.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات .

يهتم هذا المحور بعرض أهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث والمرتكزة على النتائج المتعلقة بالجانب العملي من جراء عمليات التحليل والمعالجة الاحصائية التي أجريت على اجابات عينة البحث على متغيرات المقياس البحث وكما موضح على النحو الآتي :

1. اتضح ان ما تقدمه امانة بغداد من جهود لايلبي احتياجات الزبائن ولا يرقى لطموحاتهم ، بسبب اجراءات العمل في تقديم الخدمات ، وعدم وجود توجه داخل الامانة لممارسات تقديم الخدمة .
2. ان التعاطي مع مشاكل وطلبات الزبائن وايجاد الحلول المرضية لها لاتتبع آلية واضحة ومناسبة كي تحتوي المشكلة بسرعة وتجد حل مناسب لها على وجه السرعة بسبب عدم الاهتمام بممارسات نظام الخدمة .
3. اتضح من خلال قياس الاوساط الحسابية لممارسات لقاء الخدمة ان اقل وسط حسابي كان لتمكين العاملين مما يؤكد ان اغلب الصلاحيات مرتكزة في الادارات العليا وهذا ما اثر في سرعة اتخاذ القرار وحل المشاكل ، لان العاملين لا يستطيعون اتخاذ قرار دون الرجوع لمسؤوليهم في كل مرة يتطلب منهم حل مسألة معينة تتعلق بالزبائن (المواطنين) وبسبب عدم وضوح ممارسات لقاء الخدمة داخل الامانة .
4. يشعر العاملون ان المكافآت والحوافز الممنوحة ليست بمستوى طموحهم وان توزيعها غير عادل وغير متناسب مع حجم العمل مما اثر في اندفاعهم و رغبتهم بالعمل وربما يرجع القصور بذلك لممارسات ادارة الموارد البشرية في الامانة .
5. لم تتضح سلسلة ايجاد وتقديم الخدمة في عمل دوائر واقسام امانة بغداد كونها غير موضحة ضمن الاستراتيجيات واجراءات العمل .
6. لم يفعل نظام لتداول المشاكل ومتابعتها وضمان تقديم خدمات تفوق توقعات الزبائن ولد عدم استجابة سريعة لحل المشاكل .
7. لوحظ عدم اندفاع من قبل العاملين بالعمل وليس لديهم الاستعداد الكافي لبذل التضحيات من اجل العمل باقسامهم ، وربما يرجع سبب ذلك لعدم تكافؤ الفرص بالحصول على الحوافز والمكافآت وبشكل عادل ما بين العاملين .
8. تبين ان العاملين ليسوا على دراية كافية بمعايير محددة للخدمات المقدمة والتي تلبي حاجات الزبائن وتنال رضاهم .
9. ان العمل بروح الفريق الواحد غير واضحة في العلاقات ما بين العاملين بالاقسام المختلفة ، وما زال العمل الفردي وان يؤدي كل فرد ما مناط به من عمل فقط هو السائد في عمل اقسام امانة بغداد .
10. على الرغم من شعور العاملين ان مستقبلهم الوظيفي مرتبط بهذه المنظمة ، الا ان القلق من الواجبات والمشاكل موجودة في العمل .

ثانياً : التوصيات

وبناءً على الاستنتاجات سوف تتناول هذه الفقرة بعضاً من التوصيات وكما موضح على النحو الآتي :

1. اعادة تصميم اجراءات وممارسات العمل اليومي بما يدعم التوجه التنظيمي نحو الخدمة.
2. وضع انظمة لقياس جودة الخدمات المقدمة باستمرار للتعرف على مستوى الخدمات المقدمة بغية تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن (المواطنين) .



دور ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة وأثره في تعزيز أداء العاملين بحث ميداني في امانه بغداد

٣. ضرورة وضع نظام عادل مبني على اسس صحيحة للمكافآت والحوافز الممنوحة لزيادة رغبة واندفاع العاملين للعمل .
٤. وضع نظام للخدمة مناسب للتعامل مع مشاكل المواطنين من اجل حلها بسرعة وتحقيق رضا الزبائن (المواطنين) .
٥. اعتماد نظام اللامركزي ومنح الصلاحيات المناسبة للعاملين وخصوصاً من يتعامل منهم بشكل مباشر مع الزبائن (المواطنين) تتناسب هذه الصلاحيات وحجم العمل الموكل لكل فرد .
٦. الاعتماد على مستشارين وخبراء في وضع برامج التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية الملانمة والابتعاد عن برامج التدريب غير المخطط لها والتي لا ترفع من مستوى كفاءة اداء العاملين ومهاراتهم في تقديم الخدمات .
٧. وضع خطط واستراتيجيات تاخذ بنظر العنايه ايجاد وتقديم خدمات مميزة للزبائن .
٨. اعتماد تكنولوجيا متطورة ضمن اجراءات العمل اليومي لتحسين جودة الخدمات المقدمة .

المصادر :

أولاً : الكتب

١. القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠٩) " السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال) " ، دار وائل للنشر ، الطبعة التاسعة ، عمان - الاردن .
٢. عامر، سامح عبد المطلب (٢٠١١) ، "إدارة الاداء" دار الفكر ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى .

ثانياً : المجلات والدوريات العربية .

١. العطوي ، عامر علي حسين ، الشيباني ، الهام ناظم ، (٢٠١٠) ، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد (٨) ، العدد (٣) .
٢. العابدي ، علي رزاق ، حسن ، ابراهيم محمد ، الشمري ، سرمد حمزة ، (٢٠١٤) مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (٢٠) ، العدد (٧٥) .
٣. الحمداني ، ناهدة إسماعيل ، الجميل ، ريم سعد علي ، (٢٠١١) ، الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي (دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير والخنساء في محافظة نينوى) ، مجلة بحوث مستقبلية ، كلية الحديباء الجامعة ، العدد (٣٦) .
٤. أحمد ، حمدي اسماعيل ، منصور ، حمدان عبيد ، (٢٠١١) ، الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس (دراسة تطبيقية في جامعة الانبار) ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (٤) ، العدد (٧) .
٥. راضي ، جواد محسن ، حسن ، عبد الله كاظم (٢٠١١) " العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي / دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد " ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الكوفة ، المجلد (٧) ، العدد (٢١) .
٦. فليح ، حكمت محمد (٢٠١٠) " تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت " ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة تكريت ، كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد (٨٣) .

ثالثاً : الدوريات الأجنبية

1. Aziri , Brikend , (2011) , Jobatisfaction : A Literature Review , Management Research and Practice Vol. 3, Issue 4, PP: 77-86 .
2. Ardhenia , Chanaka jayaw , Farrell , Andrew M , Sharma , Ankit , (2000) , The Impact of Employees' Customer Orientation and Service Orientation Behaviours on Customers' Service Evaluation .
3. Carraher, Shawn , Parnell, John A. , Spillan, John E. (2009) , Customer service-orientation of small retail business owners in Austria, The Czech Republic, Hungary, Latvia, Slovakia, and Slovenia , Baltic Journal of Management , Vol. 4 No. 3.



دور ممارسات التوجه التنظيمي نحو الخدمة وأثره في تعزيز أداء العاملين بحث ميداني في امانه بغداد

4. DEMİR, Hayri, BUĞDAYCI, Selçuk,(2012)," LEVELS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT FOR FEDERATION EMPLOYEES", Nigde University , Journal of Physical Education And Sport Sciences Vol. 5, N.3.
5. John, D ,(2010), Leadership style and organizational commitment: the moderating effect of Locus of control , ASBBS Annual Conference: Las Vegas, Vol. 17, No. 1.
6. Luk, Sherriff T. , Lu, Ken & Liu, Ben, (2013), SERV*OR in China: testing the effect of service orientation on service skills performance, Journal of Service Marketing , Vol.27, No.1, pp.25-39 .
9. Lytle, Richard S. & Timmerman, John E.,(2006), " Service orientation and performance: an organizational perspective", Journal of Service Marketing , Vol.20, No.2, pp.136-147 .
10. Lynn , Monty L , Lytle , Richard S and Samo , Bobek , (2000) , Service Orientation in transitional markets: does it matter ? , European Journal Of Marketing Vol. 34 , No. 3/4 .
11. Oliveira , Pedro and Roth , Aleda V (2012) Service orientation:the derivation of underlying constructs and measures, Journal of Operations & Production Management, Vol.32 No.2
12. Petrović , Marko D , Đeri , Lukrecija, Marković , Jelica J, Galamboš , Adam , Galamboš , Tamaš , Jovičić , Ana , (2013) , Educational Level Differences in Job Satisfaction and Service Orientation: Case of Hotels in Novi Sad (Serbia)*, International, Journal of Business Tourism and Applied Sciences, Vol.1 No.2 July-December .
13. Sanjeev, Vripathy , Kuman, pradhan Sunil & N., pathi S., (2014) "Emotional Intelligence of Employees and its implication on Banking Service "International Journal of Electronic Marketing and Retailing", Vol.4, No.5, pp.1-11 .
14. Urban, Wieslaw, (2009), Organizational service orientation and its role in service performance formation: evidence from Polish service industry", Journal of Measuring Business Excellence, Vol.13, No.1, pp.72-81 .
15. Urban , wieslaw , (2012) , Organizational service orientation as a Quality Predictor in Services, pp. 101_120 .

رابعاً : الرسائل الجامعية الاجنبية .

1. Johnson, Karen Roberto , (December 2011) , The Relationships among Organizational Service Orientation, Customer Service Training, and Employee Engagement , A Dissertation Submitted To The Faculty Of The Graduate School Of The University Of Minnesita .
2. Lehto, Antti,(2013), " Exploring Organizational Service Orientation :A preliminary analysis in the retail industry ,Master thesis, Aalto University School of Business, p.23 .

خامساً : المؤتمرات الاجنبية .

1. Coote , Leonard V , (2000) , An Investigation Into The Antecedents Of Service Orientation .
2. Homburg , Christian , (2006) , Service Orientation and its Impact on Turn-over and Profitability - An Exploratory Study .
3. Karpen , Ingo O. , Bove , Liliana L. ,(2011) , Service-Dominant Orientation :Empirical Measurement Model Considerations , Paper presented at the 2011 Naples Forum on Service: Service-Dominant Logic ,Networks and Systems Theory, Service Science .



The role of the Organizational Service Orientation practices and its Impact in inhancing the employeess performance (A Fiald Research in Baghdad Municipality)

Abstract:

Recently, there is a widespread attention about the service at the level of each of the research and academic studies, and at the organizational level as well. The subject of orientation towards the service aspect is starting to be of this attention being of the modern subjects, relatively, which appeared at the end of the last century, as well as the link of this subject with the relationship between the organization and its customers, and how to provide high quality services to get their satisfaction. Thus, the specialists from researchers were interested in this field to develop an appropriate scale to measure the organizational orientation toward service, and it was the most prominent of these scales, the scale (SERV * OR) provided by (Lytle et al 1998), and adopted by many authors in their research, many of the organizations, and various work environments. The research is applied to in offices of Secretariat of Baghdad and adopted a sample of (٢٤٠) persons, including different management levels and disciplines in the Secretariat.

This research aims to identify the dimensions of organizational orientation towards service, that is more important in the Secretariat or Municipality of Baghdad, and their impact in enhancing the performance of employees, and the extent of interest of offices of Secretariat of Baghdad to provide appropriate services to the customers, and realize its employees of responsibilities entrusted them to provide these services satisfactorily to their customers. So, the research found that senior management in the Secretariat is keen to deliver a vision of service clearly to all employees, and this is shown by the search results dramatically. But most of the powers confined to the managers in the Municipality of Baghdad, and the employees havenot sufficient powers to work independently to provide services to customers. It was one of the research recommendations is to make the Baghdad Municipality to empower their employees to take appropriate decisions, which helps to overcome the problems and complaints of customers (citizens), and show it in a set of actions that illustrate and highlight the attention of the Secretariat to provide quality services to their customers, and the completion of their applications as soon as possible, as well as interest of their grievances and problems, and try to find the appropriate solutions quickly, and thus makes them feel good about the services provided.

Key Words : Service Orientation , Organizational Service Orientation , Service Orientation Dimensions, Job Satisfaction , Organizational Commitment, Esprit de Corps .