



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا  
الدبلوم العالي في إدارة الجودة

## أثر إدارة جودة الخدمة في تعزيز القيم التنظيمية

بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية كربلاء المقدسة

بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهو جزء من متطلبات نيل درجة  
الدبلوم العالي في علوم إدارة أعمال / إدارة الجودة

تقدم به

سالم جبار راضي

المشرف

الأستاذ الدكتور

فيصل علوان الطائي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

صدق الله العلي العظيم

سورة المجادلة. الآية (11)

# الإهداء

إلى روح والدتي رحمها الله.....

إلى سندي في الحياة ..... زوجتي

إلى ينابيع الوفاء ..... إخوتي

إلى من ملأوا حياتي بهجة وفرحة .... شموع حياتي  
.... أولادي وبناتي.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا تقديرا ومحبة.

الباحث

## الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد صل الله عليه وعلى اله وصحبه أجمعين.

وبعد . اتوجه بعميق الشكروالاحترام لسادة الافاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوه من جهد في قراءة بحث . وعلى ماسوفه يبيدياه من مقترحات قيمه بما يزيد من رصانة البحث.

يسرني بعد أن انهيته كتابة البحث أن أقدم فائق التقدير والشكر الجزيل وعظيم الامتتان الى الأستاذ الدكتور **فيصل علوان الطائي**, الذي تفضل بالأشراف على البحث فكان المرشد والموجه إذ كان لحسن إشرافه وعظيم توجيهه أبلغ الأثر في تقويم هذا البحث وإتمامه بالصورة التي هو عليها الان, له مني تحية التلميذ البار وشكر المعترف بالجميل, كما اقدم خالص تقديري واحترامي للسادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة.

وأعترف بالجميل وأقدم شكري الخالص الى الدكتور **أمير غانم العوادي** لما أبداه من مساعدة طيلة مدة البحث, إذ كان فضله كبيراً بعد تسخير وقته وبما اكسبني من معرفه وفيض علمه فجزاه الله خير الجزاء, ويسرني أن أسجل شكري وتقديري الى الأساتذة في قسم إدارة الاعمال الذين أعانونا في مرحلة دراستنا, كما أتقدم بخالص الشكر الى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد والسيد رئيس قسم إدارة الاعمال والشكر الموصول الى الخبيرين اللغوي والعلمي لما لهما من دور كبير في تصويب وتقويم هذا البحث, ومن باب العرفان يسرني أن اسجل شكري لزملاء الدراسة **ممتاز نعيمه وعاجل سرحان** لما قدما من مساعدة طيلة مدة البحث.

**الباحث**

## المستخلص

وقد جاءت مشكلة البحث من جانبين (الفكري و الميداني) . بالنسبة الى الجانب الفكري مفاده (هل تساهم إدارة جودة الخدمات أو الخدمة المعتمدة في المنظمة في تعزيز قيمها التنظيمية .فالبحت الحالي يهدف الى توضيح جودة الخدمة وأهم أبعادها ( الاعتمادية , الموثوقية او الامان , الاستجابة , الملموسية , التعاطف ) وتحديد تأثيرها وارتباطها في تعزيز وتحسين القيم التنظيمية, من خلال أبعادها ( إدارة الإدارة , إدارة المهمة , إدارة العلاقات , إدارة البيئة ) استنادا الى أهمية البحث كونه يناقش موضوعين مهمين هما ( إدارة جودة الخدمة ) و( القيم التنظيمية ) تم وضع مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرين, ومن أجل معرفة أو كشف طبيعة هذه العلاقة فقد تم وضع عدد من الفرضيات تم اختبارها بالبرنامج الاحصائي ( SPSSV26).

حيث تم تطبيق البحث على عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة وشمل موظفي الأقسام التي لها علاقة مباشرة بالتعامل مع إدارة الجودة والبالغ عددهم ( 85 ) موظف . وقد تم جمع البيانات الخاصة بالبحث باستخدام استمارة الاستبيان, والتي جرى تصميمها من المقاييس الجاهزة . وقد أعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول الى النتائج المتعلقة بالبحث ( معامل كرونباخ الفا , الوسط الحسابي الموزون , الانحراف المعياري , معامل الارتباط الخطي البسيط , تحليل الانحدار الخطي البسيط), وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات, واهمها أن أبعاد إدارة جودة الخدمة ( الاعتمادية , الموثوقية , الاستجابة , الملموسية , التعاطف ) لها علاقة ارتباط وتأثير إيجابي في تعزيز القيم التنظيمية, وأن أبعاد القيم التنظيمية في ( إدارة المنظمة , إدارة المهمة , إدارة العلاقات , إدارة البيئة ) لها علاقة تأثر وارتباط على الرغم من وجود بعض التشتت في الإجابات عن تلك القيم , وكذلك يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة جودة الخدمة في تعزيز القيم التنظيمية للمنظمة المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية :** إدارة جودة الخدمة , القيم التنظيمية , مديرية تربية كربلاء

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية قرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر والعرفان
ث	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
ح	قائمة الاشكال
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الملاحق
1	المقدمة
2	الفصل الأول : المنهجية العلمية وبعض من الدراسات السابقة
9-2	المبحث الأول : المنهجية العلمية
17-10	المبحث الثاني : بعض من الدراسات السابقة
18	الفصل الثاني : الجانب النظري للمبحث
26-19	المبحث الاول: ادارة جودة الخدمة
36-27	المبحث الثاني : القيم التنظيمية
37	الفصل الثالث: الجانب العملي للمبحث
	المبحث الاول: اختبار هدف وثبات المقياس
48-38	المبحث الثاني: توصيف متغيرات البحث وتشخيصها
56-49	المبحث الثالث :اختبار فرضيات البحث
58	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
57	المبحث الاول: الاستنتاجات
58	المبحث الثاني: التوصيات
59	المبحث الثالث: المقترحات المستقبلية
67-60	المصادر
73-68	الملاحق
74	المستخلص باللغة الإنكليزية

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
4	المخطط الفرضي للبحث	1
21	اسس الجودة	2

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
6	محاور الاستبانة	1
7	الاساليب الاحصائية ومعادلاتها	2
8	خصائص العينة المبحوثة	3
10	دراسة Yaacob & Abas (دراسة سابقة)	4
11	دراسة Kangi & Gakobo (دراسة سابقة)	5
12	دراسة Schofield & Oriade (دراسة سابقة)	6
12	دراسة Dewi (دراسة سابقة)	7
13	دراسة قندل وعبدالله (دراسة سابقة)	8
14	دراسة Wan (دراسة سابقة)	9
15	دراسة غيات وكريم (دراسة سابقة)	10
20	تعريفات ادارة جودة الخدمة من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب	11
25	وجهات نظر مجموعة من الباحثين المختصين حول أبعاد الجودة	12
29	تعريف القيم التنظيمية من قبل عدد من الباحثين	13
32	التصنيفات	14
32	أبعاد القيم التنظيمية المعتمدة من اغلب الباحثين	15
37	قيم معاملات الثبات والصدق	16
38	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها الاعتمادية	17
39	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها الموثوقية	18
40	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها الاستجابة	19
41	حساب القيم الحسابية والانحراف المعياري لبعدها الملموسية في جودة الخدمة	20
42	حساب القيم الحسابية والانحراف المعياري لبعدها التعاطف في جودة الخدمة	21

43	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد إدارة جودة الخدمة	22
44	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء إدارة المنظمة لقيم التنظيمية	23
45	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء إدارة المهمة	24
46	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء العلاقات	25
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري قيم إدارة البيئة	26
48	لقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري الأبعاد القيم التنظيمية	27
49	قيم معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات البحث	28
52	نتائج تحليل علاقات تأثير الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسة الثانية	29
56	الانحدار المتعدد لتأثير لإدارة الجودة في القيم التنظيمية	30

## قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
قائمة بأسماء الاساتذة المحكمين مقياس البحث	1
مقياس البحث بعد التحكيم	2

## المقدمة:

أصبحت إدارة الجودة اليوم من الأدبيات المهمة في المنظمات الخدمية والإنتاجية وجميعها تتفق على هدف أساسي مشترك هو إرضاء الزبون، ويتطلب ذلك تحقيق التميز في مجال الجودة على صعيد المنظمة من خلال التركيز على الجودة (جوده الخدمة) وعدّها العامل الحاسم لبقاء المنظمة وتطورها وسر نجاحها والبوابة الرئيسية التي تحقق أهدافها في البقاء والاستمرار والتوسع محليا وعالميا، ومن ابرز الطرق التي تحقق هذه الأهداف هي الارتقاء بجودة السلع والخدمات المقدمة من قبل المنظمات، فإن المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها تحتاج الى أساليب ادارية حديثة تحقق أهدافها بكفاءة وفاعليه عالية، وأصبح ألزماً عليها مراعاة جودة الخدمة المقدمة والتي تهدف الى معرفة مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمة المبحوثة وكذلك دراسة تأثير إدارة جودة الخدمة في تعزيز وتحسين القيم التنظيمية في المنظمة، ودراسة أهمية جودة الخدمة في التعرف على التطبيقات الأساسية المختلفة للجودة الملموسة من قبل الزبائن للخدمات التي تقدمها المنظمة المبحوثة، ودراسة علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة جودة الخدمة و تعزيز القيم التنظيمية في المنظمة.

وكيف يتم التفاعل أو التأثير في المنبهات الخارجية أو الداخلية على الفرد .

وقد جاء موضوع البحث ( أثر إدارة جودة الخدمة في تعزيز القيم التنظيمية ) وهو بحث استطلاعي تحليلي في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة كنموذج من المديرية العراقية، ليبحث في العلاقة بين إدارة جودة الخدمة السائدة داخل المنظمة المبحوثة من قبل المسؤولين أو المدراء في الأقسام المعنية وعلاقة وارتباطها بتحقيق وتعزيز القيم التنظيمية السائدة بين العاملين في المنظمة .

لقد تناول البحث أربع فصول وتضمن الفصل الاول مبحثين، تطرق المبحث الاول الى المنهجية العلمية للبحث واما المبحث الثاني تكلم عن بعض الدراسات السابقة، كذلك تكون الفصل الثاني من مبحثين حيث تطرق المبحث الاول الجانب النظري لمتغير ادارة جودة الخدمة، اما المبحث الثاني تحدث عن الجانب النظري لمتغير القيم التنظيمية، وتناول الفصل الثالث أستعرض الجانب التطبيقي للبحث بثلاث مباحث، واستعرض الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

## الفصل الاول

المنهجية العلمية و بعض من الدراسات  
السابقة

المبحث الاول: المنهجية  
العلمية

المبحث الثاني: بعض من الدراسات  
السابقة

## الفصل الاول

### تمهيد:

أصبح بين الدوائر الحكومية والشركات الخدمية منها والإنتاجية منافسة شديدة لإظهار أهمية الجودة في المنتجات (السلع والخدمات) المقدمة من تلك المنظمات وأن قطاعات الدوائر الحكومية أكبر القطاعات بالدولة لذلك يجب طرح الخدمة المميزة وفق تكنولوجيا متوفرة في العمل ودفع البلد نحو العالمية. مما يتطلب كشف بعض اسرار الصندوق الاسود للمنظمات المتضمن الاطار الاداري والسلوكي والعلاقة بينهما في المنظمات, وتعد القيم التنظيمية احد الجوانب السلوكية التي لها دور مهم في المنظمة لتكون المتغير الاخر الذي تناوله البحث في هذا الفصل, الذي يتضمن مبحثين الاول (منهجية العلميه), والثاني (بعض الدراسات السابقة) وكما يلي:

### المبحث الأول: منهجية العلمية

#### توطئة:

تناول المبحث الأول من البحث الجانب النظري لمنهجية البحث والذي يتضمن (مشكلة البحث, واهدافه واهميته, المخطط الفرضي للبحث, فرضياته, حدوده, مجتمع وعينة البحث, الاساليب الاحصائية المستخدمة, التعاريف الاجرائية للبحث), وكما يلي:

#### اولاً: مشكلة البحث:

يشهد العالم اليوم مرحلة من التطور السريع , ولم يسبق أن مرت المنظمات بهذا النوع من التطور السريع وعلى المنظمة المبحوثة مواكبة تلك التطورات التي حدثت, ومن هذه التطورات هو ظهور أنظمة معاصرة حديثه مثل إدارة جودة الخدمة. وفي المنظمة المبحوثة يجب تطبيق إدارة جودة الخدمة المقدمة الى طالبي الخدمات وعلى الإدارة العليا تبني هذا النظام الجديد والعمل به, في تقديم الخدمات في المنظمة المبحوثة.

ويمكن أن تتلخص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- أ- المشكلة الميدانية : وهي متعلقة بالمنظمة المبحوثة وتشمل الأسئلة الآتية :-
  - 1- مدى تبني وتطبيق إدارة جودة الخدمة في المنظمة المبحوثة.
  - 2- مدى توافر القيم التنظيمية المتبعة في المنظمة المبحوثة.
  - 3- هل توجد علاقة بين ابعاد إدارة جودة الخدمة و تعزيز القيم التنظيمية في المنظمة المبحوثة .
  - 4- هل تضع المنظمة المبحوثة في استراتيجياتها معايير تعد كمقياس لتقديم الخدمة.
  - 5- امتلاك المنظمة المبحوثة عدد من المباني في مناطق متفرقة تابعة لها تفقر الى جودة الخدمة .

### ثانياً: أهداف البحث :-

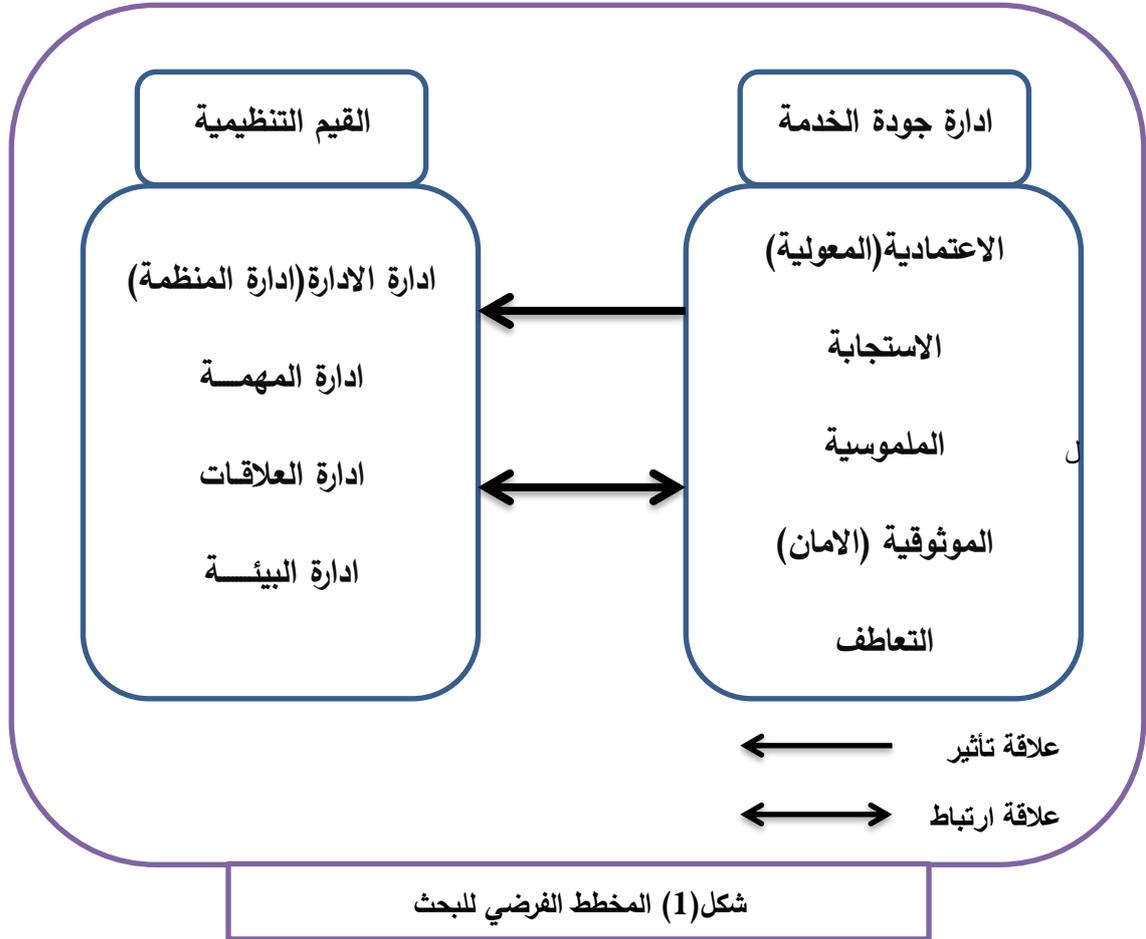
- يمكن تحديد أهداف البحث كما يأتي :
- أ- معرفة مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمة المبحوثة.
  - ب- التعرف على ابعاد جوده الخدمه المؤثرة في رضا الزبائن في المنظمة المبحوثة.
  - ت- دراسة تأثير إدارة جودة الخدمة في تعزيز القيم التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
  - ث- توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين إدارة جودة الخدمة وتعزيز القيم التنظيمية في المنظمة.

### ثالثاً: أهمية البحث :-

- أ- التعرف على التطبيقات الأساسية, المختلفة للجودة الملموسة من قبل الزبائن للخدمات التي تقدمها المنظمة المبحوثة.
- ب- تكوين قاعدة بيانات ومعلومات تمكن العاملين في إدارات الدولة التي تنوي دخول المنافسة في مجال الخدمات وفي وضع الخطط اللازمة المختلفة في هذا المجال.
- ت- انعكاسات أداء الجودة من خلال ما يتحلون بها الموظفين من قيم ثقافية وتنظيمية اتجاه مؤسساتهم ودوائرهم الحكومية .
- ث- التعرف على تطبيقات الجودة التي تعزز سمعة المنظمة والقدرة على المنافسة بين المنظمة المبحوثة والمنظمات الأخرى المماثلة.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث :-

يمثل المخطط الفرضي للبحث توضيح وبيان لطبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته يتضمن المتغير المستقل (إدارة جودة الخدمة) والمتغير التابع (القيم التنظيمية), ويشمل أمكانية قياس علاقات الارتباط والتأثير فيما بينهما وكما موضح في الشكل (1).



المخطط الفرضي من إعداد الباحث

#### خامساً: فرضيات البحث :-

تتمثل فرضيات البحث بفرضيتين رئيسيتين :

أ- الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة جودة الخدمة بأبعادها والقيم التنظيمية .

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية وبين القيم التنظيمية.

2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموثوقية وبين القيم التنظيمية.

3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستجابة وبين القيم التنظيمية.
4. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعاطف وبين القيم التنظيمية.
5. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الملموسية وبين القيم التنظيمية.
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية : لا تؤثر إدارة جودة الخدمة بأبعادها وبدلالة معنوية في القيم التنظيمية ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاعتمادية في القيم التنظيمية.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموثوقية في القيم التنظيمية.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستجابة في القيم التنظيمية.
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعاطف في القيم التنظيمية.
5. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للملموسية في القيم التنظيمية.

#### سادساً: حدود البحث :-

- أ- الحدود المكانية : تم اختيار مديرية تربية كربلاء المقدسة مكاناً للبحث , وذلك لأسباب الآتية :
1. إن الباحث أحد منتسبيها .
  2. امتلاك المنظمة المبحوثة عدد من المباني في مناطق متفرقة تابعة لها تفتقر إلى جودة الخدمة.
- ب- الحدود البشرية : تتمثل في جميع العاملين في الأقسام ذات العلاقة بإدارة جودة الخدمة .
- ت- الحدود الزمنية : للفترة من 2021/9/1 إلى 2022/1/15 .

#### سابعاً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

لكي يحقق هذا البحث غايته اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات والمعلومات نظرياً وميدانياً على الأدوات الآتية :

#### أ- الجانب النظري:

تمت تغطية الجانب النظري من خلال المسح المكتبي المتوفر والمتاح من المصادر العلمية والدراسات السابقة من البحوث العلمية والرسائل والأطاريح الجامعية وباللغتين العربية والأجنبية التي تمكن الباحث من الحصول عليها.

#### ب- الجانب الميداني :

اعتمد الباحث في هذا الجانب على استمارة استبانة التي تم صياغتها من خلال مراجعة بعض الأدبيات العلمية المتعلقة بالموضوع وتحديد المتغيرات الأساسية، كما في الملحق (2) وعرضها على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص لغرض تحكيمها للاستفادة من ملاحظاتهم والقيام بالتعديلات اللازمة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن يوجهها الباحث، وسعى الباحث لمقابلة بعض العاملين لشرح العبارات والأسئلة التي تتضمنها استمارة الاستبانة، وقد تضمنت استمارة الاستبانة ثلاثة محاور كما مبين في الجدول (1).

جدول (1) محاور الاستبانة

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	المصدر
1	المعلومات العامة	النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، موقع العمل	-	من أعداد الباحث
2	ادارة جودة الخدمة	الاعتمادية	5	نعيمة، 2021:39
		الملموسية	5	
		الموثوقية	5	
		الاستجابة	5	
		التعاطف	5	
3	القيم التنظيمية	قيم الإدارة بالإدارة	5	ديف فرانسيس، مايك وودكوك، 1995:79
		قيم الإدارة المهمة	5	
		قيم الإدارة العلاقات	5	
		قيم الإدارة البيئة	5	
	المجموع		45	

المصدر من اعداد الباحث

### ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة :-

استعان الباحث بمجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل تحليل استجابات أفراد العينة واختبار فرضيات البحث وقياسها بمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS V26) و (Microsoft Excel)، والأساليب المستخدمة هي:

## جدول 2 الاساليب الاحصائية ومعادلاتها

ت	الأسلوب	الاستخدام	الصيغة
1	الوسط الحسابي	لتحديد مستوى إدراك أفراد العينة لمدى توفر متغيرات البحث	$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$ <p>X: البيانات (درجة الاستجابة) , n: عدد البيانات</p>
2	الانحراف المعياري	لبيان التشتت في الإجابات	$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X})^2}{N - 1}}$ <p>σ : الانحراف المعياري, <math>X_i</math>: درجة الاستجابة حيث <math>\bar{X}, i=1, 2, \dots, N</math>: الوسط الحسابي, N: عدد البيانات.</p>
3	شدة الإجابة	للتعرف على الأهمية النسبية للمتغير وهو مؤشر للأهمية النسبية	<p>في حالة مقياس ليكرت الخماسي الصيغة كالآتي:</p> $RII = \sum \frac{W}{A \times N} \times 100$ $0 \leq RII \leq 1$ <p>RII: مؤشر الأهمية النسبية, W: اوزان الاستجابات, A: الوزن الاعلى وحسب مقياس ليكرت الخماسي يساوي (5), N: عدد افراد عينة البحث.</p>
4	معامل كرونباخ الفا	لقياس معامل الصدق والثبات لمقياس البحث	$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_{item}^2}{S_{total}^2} \right]$ <p>α: معامل الفا كرونباخ, K: عدد فقرات الاستبيان, <math>\sum S_{item}^2</math>: مجموع تباينات فقرات الاستبيان, <math>S_{total}^2</math>: تباين الدرجات النهائية للمبحوثين.</p>
5	معامل الارتباط الخطي البسيط	لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث	$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$ <p>x: بيانات المتغير المستقل, y: بيانات المتغير المعتمد, n: عدد البيانات, r: معامل الارتباط الخطي البسيط.</p> $-1 \leq r \leq 1$
6	تحليل الانحدار الخطي البسيط	للتنبؤ بمتغير معتمد واحد من خلال متغير مستقل واحد	<p>معادلة الانحدار الخطي البسيط لـ (y على x):</p> $\hat{y} = a + bx$ <p>a: ثابت الانحدار, b: معامل انحدار y على x, <math>\hat{y}</math>: الانحدار الخطي البسيط.</p> $b = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$ $a = \frac{\sum y - b(\sum x)}{n}$

## تاسعاً: مجتمع البحث:

مجتمع البحث ويشمل موظفي الأقسام في المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة المتمثلة بالأقسام الثلاثة التي لها علاقه مباشره بالتعامل مع إدارة جودة الخدمة وضمن آلية اهداف البحث وهي (قسم الإدارة , قسم الموارد البشرية , وشعبة إدارة الجودة والتطوير المؤسسي والتي تضم ثلاث وحدات ( وحدة التدقيق الداخلي , ووحدة التقييم الخارجي , ووحدة العلاقات), وبلغ مجتمع البحث الكلي (100) موظف منسوب الى تلك الأقسام الثلاثة ، وبهذا العدد اعتمد الباحث المجتمع الدراسة واستخدم (الاستبانة) كأداة للقياس بعد عرضها على (9) محكمين وتم توزيع (85) استبانة على عينة البحث, كان المسترجع منها ( 85 ) استبانة وعند التدقيق ,ظهر أن الاستبانات الصالحة هي (85) استبانة, وجدول (3) يبين خصائص العينة المبحوثة.

جدول 3 خصائص العينة المبحوثة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	الصفة
28%	24	إناث	أ- النوع الاجتماعي
72%	61	ذكور	
100%	85	المجموع	
29%	25	18 - 29 سنة	ب- العمر
29%	25	30 - 39 سنة	
24%	20	40 - 49 سنة	
18%	15	50 فأكثر	
100%	85	المجموع	
16.5%	14	إعدادية	ت- التحصيل الدراسي
9.5%	8	دبلوم	
49%	42	بكالوريوس	
6%	5	دبلوم عالي	
5%	4	ماجستير	
14%	12	دكتوراه	
100%	85	المجموع	
12%	10	1 - 5 سنة	ث- مدة الخدمة
16%	14	6 - 10 سنة	
19%	16	11 - 15 سنة	

29%	25	16 - 20 سنة	
24%	20	21- فأكثر	
100%	85	المجموع	
5%	4	كاتب	ج- الوصف الوظيفي
12%	10	م. ملاحظ	
24%	20	ملاحظ	
20.5%	18	رئيس ملاحظين	
18%	15	معاون مدير	
20.5%	18	مشرفين	
100%	85	المجموع	

المصدر من إعداد الباحث

من جدول (3) يظهر ان نسبة الذكور ثلثي المجتمع المبحوث وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تعتمد على الذكور اكثر من إناث في عملها كون الاقسام المعنية في المنظمة تتحمل الزخم الاكبر في تقديم خدماتها للزبائن, وان النسبة الاعلى للعاملين هي ضمن العمر بين 18-39 سنة كون تلك الاقسام تستقطب العناصر الشابة المدربة الاساليب الحديثة بالإدارة, وان التحصيل الدراسي البكالوريوس كان 49% ويدل ذلك على ان المنظمة المبحوثة تعتمد على خريجي الكليات , وكانت النسبة الاكبر للعاملين ذوي الخدمة العالية , واعلى نسبة ضمن الدرجات الوظيفية في العينة المبحوثة كانت لدرجة الملاحظ وهي (24%) كون الكادر في المنظمة المبحوثة يحمل شهادة البكالوريوس يكون وصفه الوظيفي ملاحظ .

## عاشراً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث:

### 1- إدارة جودة الخدمة:

أنها أسلوب لإدارة جودة الخدمة في المنظمة, وتقوم على أساس مشاركة جميع أعضاء المنظمة وهي تهدف إلى النجاح بعيد المدى من خلال تحقيق رضا الزبائن وفوائد المنظمة ذاتها ومن ثم المجتمع.

### 2- القيم التنظيمية:

وهي قيم العمل التي تتمثل باتجاهات أو معايير نسبية في السلوك وتختلف من فرد الى آخر داخل المنظمة وأنها تتسم بالقبول ومرغوبة لدى أغلبية الأفراد وتؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية للأفراد الآخرين.

## المبحث الثاني: بعض من الدراسات السابقة

### توطئة:

يحتوي هذا المبحث عرض وتحليل بعض الدراسات السابقة ذات صلة بالبحث , إذ تشكل الدراسات السابقة إحدى المرتكزات الأساسية لأي دراسة قادمة لتتابع والوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها بيئات الدراسة ومنظمات المختلفة , تلك الدراسات بهدف الاستفادة مما توصل إليه الباحثون السابقون في هذا مجال ومن أجل التعرف على مستوى التراكم المعرفي لمتغيرات البحث , ولقد حدد الباحث هنا سبع دراسات عربية واجنبية تناولت متغير واحد من متغيرات البحث (إدارة جودة الخدمة, القيم التنظيمية) او المتغيرين معاً وكما يأتي:

أولاً: الدراسات التي تناولت متغير إدارة جودة الخدمة.

جدول 4 (بعض من لدراسات السابقة

1-دراسة Abas&Yaacob,2011	
عنوان الدراسة	تأثير كثافة إدارة الجودة على رضا العملاء. <b>THE EFFECT OF INTENSITY OF QUALITY MANAGEMENT ON CUSTOMER SATISFACTION.</b>
نوع الدراسة	بحث
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين تباين كثافة ادارة الجودة وتأثيرها على رضا العملاء من خلال أبعاد ادارة الجودة.
مجتمع وعينة الدراسة	مسؤولي الاقسام لجميع الإدارات في مجالس المدينة (CC) والمجالس البلدية (MC) غرب ماليزيا, تم تحديد العينات العشوائية الطبقيّة لتوزيع الاستبانة على 250 فرد.
الأسلوب الإحصائي	والأسلوب الإحصائي استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومجموعة من الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي, التكرارات , الانحراف المعياري , معامل ارتباط الفا كرونباخ, معامل الانحدار البسط, T-test).
أهم الاستنتاجات	هناك علاقة بين لتباين كثافة وقوة ادارة الجودة بجميع ابعادها ورضا العملاء ويظهر من خلال الأخذ بإدارة الجودة مع التنفيذ كاملا لا باستقلالها.

## جدول 5 بعض من الدراسات السابقة

2- الدراسة (2017, Kangi & Gakobo)	
Effect Of Quality Management Practices On Orgnizational ) Performance of Savings and Credit Co-Operatives (SACCO)in (Kirinyaga County – Kenya . (أثر ممارسات إدارة الجودة على الأداء التنظيمي لمنظمات الادخار وتعاونيات الائتمان في كيرينياكا كاوتني – كينيا)	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير .	نوع الدراسة
كان الهدف لهذه الدراسة هو دراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة والأداء التنظيمي من Saccos في مقاطعة كيرينياكا والتحقق في العلاقة القابلة للتطبيق بين ممارسات إدارة الجودة في الأداء التنظيمي لساكو في مقاطعة كيرينياغا. حيث فحصت الدراسة ممارسات إدارة الجودة (QM) وتأثيرها على الأداء التنظيمي في SACCOS في مقاطعة كيرينيا، كينيا.	هدف الدراسة
وكان مجتمع عينة الدراسة الموظفين في القطاع المصرفي والبالغ عددهم 418 واستخدم العينة العشوائية الطبقية واختار عينة بنسبة 30% فكانت 126 فرد ليتم توزيع الاستبانة المطورة عليهم.	مجتمع وعينة الدراسة
والأسلوب الإحصائي استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومجموعة من الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي الموزون , التكرارات , الانحراف المعياري , معامل ارتباط الفا كرونباخ , معامل ارتباط بيرسون , معامل الانحدار المتعدد)	الأسلوب الإحصائي
أهم الاستنتاجات الدراسة توفر ممارسات إدارة الجودة نهجاً شاملاً للمؤسسات لتحسين أدائها بتلبية متطلبات الزبائن , وكشفت النتائج تحليل الارتباط والتأثير أن التزام الإدارة العليا ودعمها ومشاركة الموظفين من خلال التدريب والتركيز على الزبائن أثرت بشكل ايجابي على الأداء التنظيمي , ودعم الإدارة العليا لأنشطة تحسين الجودة يرتبط ايجابيا مع الأداء التنظيمي , وتركيز على الزبائن يرتبط ايجابيا مع الأداء التنظيمي ويرتبط جودة الأداء التنظيمي مع التدريب الموظفين ارتباطاً ايجابياً	أهم الاستنتاجات

جدول (6) بعض من الدراسات السابقة

3- دراسة Schofield & Oriade , 2019	
عنوان الدراسة	فحص دور جودة الخدمة والقيمة المتصورة في تجربة جذب الزوار. <b>An examination of the role of service quality and perceived value in visitor attraction experience.</b>
نوع الدراسة	بحث
هدف الدراسة	هدف هذا البحث هو معرفة العلاقات بين جودة الخدمة والقيمة المدركة والرضا والنوايا السلوكية في سياق الجذب في المملكة المتحدة.
مجتمع وعينة الدراسة	السكان المستهدف تم جمع البيانات في منطقة ميدلاندرز بالمملكة المتحدة من اثنتين من مناطق جذب الزوار باستخدام نهج المسح المختلط. وتم استخدام مجموعه 507 استبانة.
الأسلوب الإحصائي	والأسلوب الإحصائي استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومجموعة من الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي, التكرارات , الانحراف المعياري , معامل ارتباط الفا كرونباخ, معامل الانحدار المتعدد) وتم استخدام برنامج SPSS
أهم الاستنتاجات	تؤكد النتائج هناك ترابط عاطفي بين هياكل الخدمة في سياق مناطق الجذب للزوار في المملكة المتحدة. وحسنت هذه الدراسة من فهم دور القيمة في تجارب جودة الخدمة، حيث قدمت دليلاً على أن القيمة تمارس تأثيراً كبيراً على الرضا والنية السلوكية. وتؤثر القيمة العاطفية على الرضا والنية السلوكية أكثر من أشكال القيمة الأخرى.

جدول (7) بعض من الدراسات السابقة

4- دراسة Dewi , 2021	
عنوان الدراسة	تأثير إدارة جودة الخدمة على رضا الطلاب. <b>EFFECT OF SERVICE QUALITY MANAGEMENT ON STUDENT SATISFACTION.</b>
نوع الدراسة	بحث.
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت الخدمات التعاطفية والخدمات الملموسة والخدمات الموثوقة والخدمات سريعة الاستجابة والخدمات المقنعة لها تأثير على رضا الطلاب.

مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة يتضمن طلاب مدارس SDN Guluk-guluk I Kec. Guluk-guluk للعام الدراسي 2010/2011 وعينة الدراسة عددهم 335 طالباً.
الأسلوب الإحصائي	والأسلوب الإحصائي استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي والاستبانة ومجموعة من الأساليب الإحصائية كانت الوسط الحسابي الموزون ، التكرارات ، الانحراف المعياري ، تحليل الانحدار الجزئي والبسيط(معامل بيتا المعياري)، معامل التقلطح ومعامل الالتواء .
أهم الاستنتاجات	أكدت النتائج أن إدارة جودة الخدمة جزئياً لها تأثير إيجابي كبير على رضا الطلاب في SDN Guluk-guluk I Kec وكذلك متغير جودة الخدمة جزئياً له تأثير إيجابي كبير على متغير رضا الطلاب في الخدمة الموثوقة ، والخدمة المتجاوبة ، والخدمة المقنعة ، والخدمة التعاطفية ، وتوفير الخدمات للمرافق معاً لها تأثير على رضا الطلاب. وان إدارة جودة الخدمة تؤثر بشكل أكبر على رضا الطلاب من المتغيرات الأخرى .

ثانياً : الدراسات السابقة التي تناولت القيم التنظيمية

جدول (8) بعض من الدراسات السابقة لمتغير القيم التنظيمية

5- دراسة قندل وعبدالله ، 2016	
عنوان الدراسة	أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية
نوع الدراسة	بحث
هدف الدراسة	ارتكز الهدف الرئيس للبحث حول إثبات صحة الفرضية الرئيسة التي تتمحور حول وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية( التأثير الكاريزماتيكي، الاهتمام الفردي، الاستشارة الفكرية، التحفيز). ومستوى القيم التنظيمية ( قيم إدارة ادارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات والبيئة ).
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة هو جميع العاملين على مستوى الادارة بجامعة المدينة والبالغ عددهم 390 عامل من بينهم الرئيس والمرؤوس وكانت العينة عشوائية والاستبانة الصالحة من المسترجع 116 استبانة.
الأسلوب الإحصائي	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومجموعة من الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي الموزون ، التكرارات ، الانحراف المعياري ، معامل ارتباط الفا كرونباخ ، معامل ارتباط سبيرمان ) وبرنامج SPSS V 17
أهم الاستنتاجات	توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومختلف أبعاد القيادة التحويلية.

## جدول ( 9 )الدراسات السابقة

6-دراسة Wan, 2017	
عنوان الدراسة	تصورات الموظفين حول موضوعات القيمة التنظيمية في مركز العلاج. <b>Employees' Perceptions on Organizational Value Themes in Remedy Center.</b>
نوع الدراسة	رسالة ماجستير , دراسة تجريبية
هدف الدراسة	هدف الدراسة تقديم اقتراح واضح وقابل للقياس إلى حد ما حول موضوعات القيم التنظيمية بناءً على تصورات الموظفين والتي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية لمركز العلاج. والبحث في تصورات الموظفين حول القيم التنظيمية لمركز Remedy Center ، وتحليل موضوعات القيمة الناتجة عن البحث مقابل إطار القيم التنافسية ، واعداد اقتراح قابل للتنفيذ لبدء تنفيذ القيم التنظيمية في Remedy Center.
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة 3600 فرد من موظفي الرعاية ، والموظفين الداعمين الآخرين ، والموظفين الإداريين العاملين في قطاعات CU و SC في مراكز العلاج. تم إجراء الاستطلاع باستخدام نظام الاستبانة SurveyMonkey عبر الإنترنت ، تم إجراء المسح بشكل منفصل لكل وحدة عمل في المنظمة CU و SC .
الأسلوب الإحصائي	تضمن الاستبيان عبر الويب سبعة اسئلة منها مفتوحة واخرى مغلقة لسته عشر مجموعة, ولقد استخدم اداة اطار القيم المنافسة ومسح الويب والتحليل الترددي وتم تحليل الاسئلة المفتوحة بتحليل المحتوى وتم تحليل الاسئلة المغلقة بواسطة اداة الويب، واستخدام أساليب إحصائية محددة.
أهم الاستنتاجات	بناءً على النتائج الواردة من البيانات التجريبية ، موضوع القيم الأساسية هو إيجابي في "مجتمع العمل". مواضيع القيم المعاصرة الثانوية موجودة وتظهر بسرعة ، والمساواة والاحترام ، والتنمية ، والعلماء ، والمهنية. يتم تحقيقها وتعيشها من خلال جودة الإنتاج ،والخدمة وحل المشكلات والتطوير.

ثالثا : الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة والقيم التنظيمية

جدول 10 الدراسات السابقة

7- دراسة غيات وكريم , 2013	
عنوان الدراسة	العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية
نوع الدراسة	بحث دراسة ميدانية
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى معرفة طبيعة القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسات الإنتاجية الجزائرية، ومعرفة اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مع توعية المسؤولين والكوادر في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية بأهمية مراجعة القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسات، وبيان دورها في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة يشمل المؤسسات الإنتاجية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو الممثلة في مؤسسة مواد التنظيف والصيانة ENAD، ومركب الورق والسيليلوز GIPEC SACAEH،/من خلال فرعيها بولاية سعيدة، ويبلغ عدد عمال الفرعين حوالي 68 عامل بمركب الورق، و 70 عامل بمؤسسة مواد التنظيف، أما عينة الدراسة فمقصودة تشمل فئة الكوادر فقط، الموزعين على الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.
الأسلوب الإحصائي	لقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بالاستعانة بالمنهج الوصفي الوثائقي لبناء الخلفية النظرية للدراسة. كما استعمل الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات عن متغيري الدراسة، تمت معالجة البيانات بواسطة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حساب التكرارات والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون و المتوسط الحسابي : Mean والانحراف المعياري ، Test. T وتحليل التباين الأحادي أو اختبار (ف: ANOVA).
أهم الاستنتاجات	إن رؤية أفراد العينة للقيم التنظيمية السائدة بالمنظمة التي يعملون بها هي سلبية وغير مشجعة على تبني أسلوب التسيير بالجودة الشاملة. هو ما يعني أن اتجاهاتهم إيجابية، ولصالح الموافقة بدرجة عالية على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي بشكل عام مطبقة داخل المؤسسات موضع الدراسة. توجد علاقة دالة إحصائيا بين القيم التنظيمية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.

## اولاً: مناقشة الدراسات السابقة:-

تمحورت اغلب الدراسات السابقة على متغير واحد او اثنين من متغيرات البحث وقد ركزت الدراسات على جزء من العلاقة بين ادارة جودة الخدمة ولم يجد الباحث دراسة شاملة من حيث الارتباط والتأثير وهذا ما دفع الباحث لاختبار العلاقة الشاملة بين متغيرات الدراسة, وتنوعت المقاييس المستعملة في الدراسات السابقة ما بين الجاهزة واخرى محدثة, وان الجهود المعرفية السابقة لم تتوصل الى اتفاق على نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية (ادارة جودة الخدمة, القيم التنظيمية) ولايزال الحوار قائماً على اختيار أو تحديد مقياس معين يستخدم لقياس تلك المتغيرات, مما دعا الباحث الخوض في دراسة هذه المتغيرات لمعرفة ما يحتوي صندوقها الاسود.

## ثانياً: أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:-

تهتم هذه الفقرة باستعراض اهم ما يمكن الاستفادة منه من الدراسات السابقة وكالاتي: -

أ- دعمت الجهود المعرفية السابقة الجوانب الفلسفية والفكرية لهذه البحث، عن طريق استثمارها وتوظيفها في البناء الفكري المنطقي لها، اذ اشارت بعض تلك الدراسات الى طبيعة العلاقات والانعكاسات للمتغيرات وابعادها مع بعضها فضلاً عن انعكاسها على نتائج مختلفة في المنظمات، وقد أسهم ذلك في توسيع الجوانب الادراكية لدى الباحث حول النمط المفاهيمي لمتغيراتها ومنطقية بنائها الفكري.

ب- أسهمت الدراسات السابقة في عطاء تصور واضح عن طبيعة الخطوات الأساسية التي يجب اتباعها لبناء الإطار العملي للدراسة والذي يشمل في مضامينه اختيار دقة البناء العلمي للمقياس ومدى موثوقيته فضلاً عن كيفية فهم البحث لتحديد مدى توافر متغيراته ضمن الحيز التطبيقي وكذلك الأسس الإحصائية لعمليات اختيار الفرضيات والانموذج الفكري الذي تم بناءه للدراسة.

ت- أسهمت الدراسات السابقة في ادراك الباحث للطريقة العلمية لتحديد الابعاد والمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة، واختيار المقياس الذي اثبت مصداقيته وثباته في قياس الظاهرة قيد الدراسة، والتي تم الاعتماد عليها في بعض متغيرات الدراسة.

ث- أسهمت الدراسات السابقة في تعزيز المعرفة الضمنية والظاهرة لدى الباحث حول كيفية الاستفادة من الجوانب الفكرية والجوانب التطبيقية لبيان الاستنتاجات ووضع التوصيات.

ثالثاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية:

- يمكن ايجاز أهم مميزات الدراسة الحالية التي تميزت بها عن الدراسات السابقة في ما يأتي: -
- أ- التفاعل الفكري والمعرفي بين متغيرين في حقل ادارة الأعمال (إدارة جودة الخدمة, القيم التنظيمية) يسلط الضوء على علاقات التأثير والارتباط بين المتغيرين بما يسهم في تعزيز القيم التنظيمية من خلال ادارة جودة الخدمة.
- ب- تحديد العلاقة بين متغيرات البحث من خلال تطبيقها ميدانيا في قطاع الخدمات الحكومية العراقية الذي يعاني من الضعف الاداري وجودة الخدمة، افرزت الحاجة لمثل هذا البحث بهدف معرفة مدى ترسيخ القيم التنظيمية في هذه المنظمات من خلال ادارة جودة الخدمة .
- ت- ركز البحث على المديرين ومسؤولي الأقسام والشعب في مديرية تربية كربلاء في مجتمع البحث.
- ث- يعد هذا البحث الفريد من نوعه (حسب اطلاع الباحث) طبق في مديرية تربية كربلاء المقدسة باختيارها كمجتمع وعينة البحث.

## الفصل الثاني

### الجانب النظري للبحث

المبحث الأول: إدارة جودة الخدمة

المبحث الثاني: القيم التنظيمية

## الفصل الأول: الجانب النظري للبحث

### تمهيد:

يواجه العالم اليوم العديد من المتغيرات الحديثة في الجانب الإداري وتعد الإدارة من أقدم الأنشطة الإنسانية حيث أستخدمها الانسان في تدبير أموره وذلك ليضمن البقاء والاستقرار . واليوم أصبحت المنظمات في العالم تتفق على هدف رئيس مشترك يتمثل بإرضاء الزبون وإشباع حاجاته فأصبحت الانطلاقة من هذا الهدف الزاماً والعمل على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق جودة الخدمة الناجحة في المنظمات واتخاذ الجودة الطريق في تعزيز قيمتها التنظيمية في ظل سباق المنظمات نحو أثبات هويتها ورسالتها التي تكشف عن نشاطها وفعاليتها . أصبح البعد القيمي من أهم ركائز النجاح التي تتركز عليها خطط الاستراتيجية لما له من دور في تفعيل العملية الإدارية قديماً وحديثاً وهذا يدل على أهمية القيم التنظيمية في المنظمات وتأثيرها على الأداء الوظيفي وتعزيز قيمها عن طريق المزوجة مع إدارة جودة الخدمة المقدمة حديثاً في المنظمات الخدمية والإنتاجية وهذا ما سوف يتطرق له الفصل النظري لمتغيرات البحث .

## المبحث الأول: إدارة جودة الخدمة

توطئة:

تناول المبحث الأول من الفصل الثاني المتغير المستقل (إدارة جودة الخدمة) وتضمن (مفهوم إدارة جودة الخدمة، أسس بناء الجودة في المنظمة، أهمية إدارة جودة الخدمة للمنظمة، ابعاد إدارة جودة الخدمة ) وكما يلي:

### أولاً: مفهوم إدارة جودة الخدمة

يعد مفهوم إدارة جودة الخدمة من الموضوعات الحديثة التي احتلت مجال واسع من اهتمام الباحثين التي تباينت بتباين مفاهيم عناصر مفرداتها الرئيسية (الادارة والجودة)، فقد تعدد تعريفات الإدارة التي يلخص مفهومها بالعناصر التالية:

- أ- إن الإدارة وسيلة أو نشاط أو عملية أو جهد أو نظام وهي الصفات تنظيمية جيدة .
- ب- تعبير عن عمل جماعي يؤدي على أساس تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات .
- ت- إنها تعبر عن الوعي الفردي ومعبرة عن السلوك العقلاني ولو بشكل نسبي .
- ث- إن دورها لا ينحصر في التنفيذ أو تحقيق الأهداف فحسب وإنما يتعدى إلى تنفيذها وتحقيقها بفاعلية وكفاية

أنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التي تضعها الإدارة العليا من خطط أو سياسات أو برامج (Aubrey Daniel,2004: 26) ،اما الجودة فقد حظيت بتعريفات عديدة ومتميزة من بلد لآخر، فقد اشار (Juran) الى أن الجودة تعد من مميزات المنتج التي تلبى رغبات الزبون وحاجاته وأن الغاية الأساسية منها هي تحقيق رضا الزبائن ،وأنها تمثل منتجات خالية من العيوب والأخطاء وإعادة العمل ، والجودة العالية تعني تكلفة أقل ( Juran & Godfery,1999 : 27) ،كما عرف فايجنباوم الجودة بأنها إجمالي الخصائص المركبة للمنتج (سلعة ،خدمة) (التسويق ، الهندسة ،الصيانة، التصنيع) التي من خلالها سيلبي المنتج توقعات الزبائن (Feigenbaum ,1983:7).

وقد تباين مفهوم إدارة جودة الخدمات بين الباحثين والكتاب، وإن هذه التباين الظاهر يعود لاختلاف الجوانب المتناولة لهذا المفهوم ، ومع ذلك فغالبا ما يوجد قواسم مشتركة بين أكثر المفاهيم شيوعا والجدول رقم (11) يبين مفاهيم إدارة جودة الخدمة بحسب آراء عدد من أهم الباحثين والكتاب في هذا المجال وكما يأتي :

جدول (11) تعريفات إدارة جودة الخدمة من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب

ت	الكاتب، السنة، الصفحة	التعريف
1	Froman et.al , 2002:13	مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تسمح بقيادة ومراقبة نظام ما بدلالة الجودة.
2	Lezzoni&Davis,2003;163	تطابق الخدمة لتوقعات وتفضيلات الزبائن.
3	Fitzsimmons,2004;132	مقارنة ادراك الخدمة المقدمة مع توقعات الخدمة المرغوبة.
4	ريد وبوجانيك، 2007: 84	الإدراك الناتج من المواقف التي تتكون من تقييمات الزبائن الشاملة طويلة المدى للأداء.
5	Tan et. Al;2010,1015	انها الخدمة المسلمة التي ينبغي ان تفي بمتطلبات الزبائن والتوقعات والرضا.
6	عبد الحميد: 2013, 30	هي تقديم خدمات تتوافق مع احتياجات ورغبات الزبائن وتوقع توقعاتهم احيانا وتسهم في تحقيق الرضا والاسعاد لهم.
7	خثير ومرامي: 2017, 32	هي ما يتعلق بذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة حيث يرى الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.
8	بو شاشية, 2018, 45	تعني الاقتراب من الزبون وتفهم حاجاته وتوقعاته وجعل جميع القرارات أساسها رغبات الزبون
9	الناصرى واخرون: 2019, 195	قدرة المنظمة على تقديم افضل السلع أو الخدمات التي تحقق حاجات ورغبات زبائنها من خلال استعمال أفضل الموارد واستثمارها لتحقيق اهداف المنظمة وتعزيز سمعتها.
10	ابراهيم: 2020, 67	تلك الدرجة من الرضا التي يمكن ان تحققها الخدمة المنظمة للزبائن من خلال تلبية واشباع حاجياتهم ورغباتهم التي تتوافق مع توقعاتهم.

المصدر: من إعداد الباحث .

ويبين الجدول (11) أن التعاريف تتفق بشكل كبير على المشتركات (الجودة ، والكلفة ، والإشباع ، والرضا )، وتماشيا مع أهداف الدراسة الحالي ،وتحديد تعريف لإدارة جودة الخدمة, يمكننا القول ان ادارة جودة الخدمة (أسلوب لإدارة المنظمة تتمحور بمجملها حول الجودة وتقوم على

أساس مشاركة جميع أعضاء المنظمة وهي تهدف إلى النجاح بعيد المدى من خلال تحقيق رضا الزبائن وفوائد المنظمة ذاتها ومن ثم المجتمع).

### ثانيا : أسس بناء جودة الخدمه في المنظمة

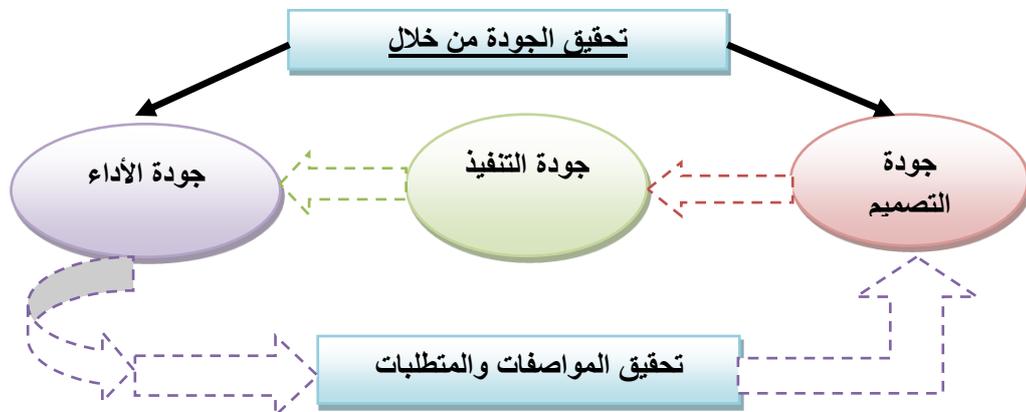
إن مفهوم الجودة في المنظمة يركز على مجموعة من الأسس التي بدونها لا يمكن أن تتحقق الجودة، وهي كما يلي:

1- جودة التصميم : تشير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة للمنتج أو الخدمة بتكلفة معينة ولقطاع سوقي معين، وهي مقياس لحسن ملائمة التصميم للمتطلبات المتفق عليها، وتعود مسؤولية تحقيقها إلى كل العاملين في المنظمة. ( الطائي , قداد , 2008: 33).

2- جودة التنفيذ : يقصد بها تلك الطريق التي تؤدي إلى إنتاج المنتج وفقاً للمواصفات التي يحددها التصميم ، وتعبّر جودة التنفيذ عن مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة مسبقاً (علون , 2005: 37).

3- جودة الأداء: وترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة أو الخدمة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها، وهو ما اصطلح على تسميته بدرجة الاعتمادية أو الجدارة، كذلك درجة سهولة عملية الصيانة والإصلاح للسلعة عند الحاجة إلى ذلك، ويمكن رفع مستوى جودة الأداء عن طريق بعض السياسات، مثل سياسة ضمان السلعة فيما يتعلق بالأجزاء خلال فترة زمنية معينة وتقديم إرشادات عن طريق الاستعمال. (ماضي , 1995: 34)

كما يمكن ترتيب هذه الاسس وفق الشكل (2) في أدناه حتى تتحقق الجودة فيما تقدمه المنظمة :



الشكل رقم (2) اسس الجودة



تأثير غير مباشر

المصدر من إعداد الباحث

### ثالثاً: أهمية إدارة جودة الخدمة للمنظمة :

إن أهمية إدارة جودة الخدمات تبرز من خلال حرص المنظمات على المراهنة والمنافسة على الجودة باعتبارها السبيل الوحيد والأكثر دواما وحسما لتحقيق النجاح والريادة وزيادة حصتها من السوق، وذلك عبر تقديم منتجات وخدمات ذات خصائص وسمات متميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى أو الشركات المصنعة الخدمية أو الإنتاجية في البيئة التي تتواجد فيها، والإصغاء لرغبات الزبائن وتلبيتها لتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم بشكل مستمر، ويمكن إيضاح أهمية إدارة جودة الخدمة بالنسبة للعملاء وللمنظمات الإنتاجية وللموظفين والعاملين كما يلي:

#### 1- أهمية إدارة جودة الخدمة للمنظمة :

ان وجود ثقافة ادارة جودة الخدمة يساهم في نجاح عمل المنظمة ومنحها ميزة دولية، فضلا عن القدرة على المنافسة المحلية من خلال انتاج سلع عالية الجودة لتلبية احتياجات الزبائن ( Zakuan:2012:23 ). ويقول ( Bolatan& et al:2016:747 ) في الوقت الحاضر، إدارة الجودة هي المحرك المهم جدا لنمو ونجاح المنظمات في الأسواق المحلية والدولية، وتطبيق إدارة الجودة يساعد على زيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية. وذلك لأن الزبائن يطلبون جودة أفضل، وانخفاض الأسعار، والاستجابة السريعة، وتحسين جودة المنتج للمنظمة أمر ضروري لتحقيق الأعمال. فإن للجودة أهمية استراتيجية لدى المنظمة على اختلاف أنشطتها إذ تُعد إحدى العوامل الرئيسية التي تحدد حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات لأي منظمة، وحدد كثير من الباحثين أهمية للجودة للمنظمة بما يأتي:

أ- تعزيز سمعة المنظمة : تأخذ المنظمة سمعتها وشهرتها من خلال مستوى جودة منتجاتها أو خدماتها فهي خير وسيلة تمكن المنظمة من خلالها أن تتنافس مع المنظمات الأخرى العاملة في ذات الجانب ومن أجل تقديم منتجات تلبى حاجات الزبون الحالية والمستقبلية. (المحيوي, 2006:33).

ب- التكاليف وحصتها من السوق : إن زيادة الاهتمام بالجودة يؤدي إلى جذب الكثير من المستهلكين ويعزز الولاء للمنظمة وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة، فضلاً عن زيادة الإنتاجية

وتخفيض كلف الضمان مما يؤدي الى تخفيض الكلف المتغيرة للوحدة الواحدة والذي يسبب إلى أرباح المنظمة التي تطبق برامج تحسين الجودة. (الخطيب, 2008:25).

ت- قدرة المنظمة على المنافسة : سبب التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في كيفية تبادل المنتجات في السوق المحلي والعالمي التنافسي في ظل عصر المعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة في جميع المنظمات بهدف التمكن من المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام. (الطائي وآخرون, 2008:73).

ث- حماية المستهلك : عندما يتم تطبيق مستلزمات الجودة بالاعتماد على مواصفات قياسية محددة ترسمها المنظمات مثل (الأيزو), تسهم في حماية المستهلك من الغش التجاري والصناعي والخدمي وتعزز الثقة في منتجات المنظمة وتؤدي إلى كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن إلى جانب الاحتفاظ بالزبائن الحاليين .

ج- المسؤولية القانونية للمنتج : إن المنظمات التي تطبق وتعمل بتصميم وإنتاج منتجات معينة تكون مسئولة قانونياً عن كل أذى يتعرض ويحصل جراء استخدام المنتج يجب على المنظمات أن تنتج وتوزع منتجات خالية من العيوب والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسائلة القانونية المترتبة على ذلك حتى هذا الوقت تزايد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا المنظمات نحو المنتج فتقوم بتصميم منتجات تضر البيئة والمجتمع لذلك تزايدت في الوقت الحاضر الدعوات نحو التشجير والمحافظة على البيئة. (النجار وجواد , 2017 :39).

## 2- أهمية إدارة الجودة بالنسبة للعملاء :

تتميز الأسواق الحالية بالوفرة، وهذا ما أتاح للعميل حرية اختيار أفضل المنتجات والخدمات التي تحقق ما يتناسب مع رغباته وبين الجودة والسعر، لذلك وجدت المنظمات نفسها مجبرة على التحكم ليس فقط في تكاليف منتجاتها وخدماتها بل حتى في جودتها ( Christ,2009:15 ) كما أن عميل اليوم أصبح أكثر وعياً إذا ما قورن بعملاء الماضي ، وهذا نتيجة لتعدد عمليات الشراء وتغير السلوكيات والعادات الاستهلاكية بعد أن كانت بسيطة ، إذ أن العميل يهتم بمختلف المعلومات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، ويبحث ويتفحص أدق تفاصيلها.

### 3- أهمية إدارة الجودة بالنسبة للعاملين:

تقع مبادئ إدارة الجودة على عاتق ومسؤولية العاملين في المنظمة، وعليه فإن إدارة الجودة تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه والعمل بروح الفريق الواحد، وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وبناء مساهمة أكبر للعاملين في معالجة وحل المشكلات التشغيلية والإنتاجية وتفاديها، وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين الأفراد العاملين في المنظمة. وتكمن أهمية إدارة الجودة بالنسبة للعاملين فيما يلي: (الدرادكة والشبلي, 2002: 63) (الدرادكة, 2006: 222).

- 1- توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية، وتساعد على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل وتحقيق الأهداف.
- 2- رفع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين في المنظمة .
- 3- اختصار الوقت والجهد في انجاز الأعمال.
- 4- تطوير وتبسيط إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين.
- 5- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير موضوعة واضحة.
- 6- رفع مستوى التعاون والتكامل والتنسيق بين الإدارات.
- 7- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- 8- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء. وانطلاقا مما سبق فإن أهمية أسلوب إدارة الجودة تتأتى من الاعتبارات التالية: ( آل علي والموسوي, 2005: 37-38).

### ثالثاً: أبعاد إدارة جودة الخدمة:

ولقد اختلف الكتاب والباحثين في تحديد عدد أبعاد جودة الخدمة, وقد حددها الباحثون الأمريكيان كل من (parasraman, zeithanrl and berry, 1985;41) بعشرة أبعاد وهي(الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، الملموسية، الكفاية، الوصول للخدمة، المصداقية، الاتصال واللباقة) , وفي العام نفسه قام الباحثون أنفسهم باختصارها الى خمسة أبعاد رئيسة لجودة الخدمة, واعتمدها أغلب الباحثين في دراساتهم والجدول (12) في أدناه يظهر عدد من الباحثين والابعاد المعتمدة في دراستهم.

## جدول (12) وجهات نظر مجموعة من الباحثين المختصين حول أبعاد جودة الخدمة

ن	الباحث	الأبعاد								
		الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الموثوقية (المان)	التعاطف	الوصول	الاتصال	المصدقية	فهم الزبون
	Christan,2003:250	*	*	*	*	*				*
	Hemalatha, el. Al.,138, 2018	*	*	*	*	*				
	Ramya, et, al., 2019,40	*	*	*	*	*				
	Afroj, et, al.,184, 2021	*	*	*	*	*				
	حمادي: 239,2016	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	خنير ومرامي:32, 2017	*	*	*	*	*				
	ابو حل:284,2019		*	*	*	*				
	فيصل:34,2019	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	المجموع	7	8	7	7	7	2	1	3	1

المصدر من اعداد الباحث

ويظهر من الجدول (12) اعلاه نسب الابعاد حسب اعتماد الباحثين حيث كانت اعلى النسب من نصيب كل من (الملموسية, الاستجابة, الاعتمادية, الموثوقية, التعاطف), اما الابعاد الاخرى فكانت نسبها متدنية, وتوافقاً مع اراء اغلب الباحثين تم اعتماد الابعاد الخمس لمتغير ادارة جودة الخدمة (الملموسية, الاعتمادية, الموثوقية, التعاطف, الاستجابة), وسنبين مفهوم هذه الابعاد بشيء من التفصيل وكما يأتي:-

أ-الاعتمادية : هي القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق ودقيق , (حواس وحمودي, 2013: 148) كما تشير الاعتمادية الى قدرة مقدمي الخدمة على أدائها بشكل يمكن من الاعتماد عليها فضلاً عن تقديمها بدرجة عالية من الدقة وتعني أيضاً قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه بدرجة عالية من الدقة والإتقان بحيث يتحقق التوازن بين ما سيدفعه وما سيحصل عليه من خدمات (Cronin and Taylor,1992:55) وتعرف الاعتمادية بأنها الإيفاء والالتزام بتقديم الخدمة باعتماد ووثوق عالين (Kotler, 1997:465), الاعتمادية: القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة بأداء صحيح، ودقة وثبات.

ب-الموثوقية(الأمان) :وتعني خلق وكسب روح الثقة مع الزبون , حيث تعد الثقة بشكل عام عنصراً مهماً أساسياً للعلاقات التبادلية الناجحة لذلك تمثل الرغبة والاستعداد والاعتماد الآخر في التبادل التجاري شكل يضع الزبون ثقته العالية فيها, كذلك الموثوقية تعني كسب الثقة والاطمئنان إلى مجهزي الخدمة وليست هنالك أخطاء وإشعار الزبون بالاطمئنان (النفسي أو المادي) ولطالما نالت سمعة المنظمة أهمية واضحة من بين عوامل الاختيار لدى الزبون فعلى المنظمة أن تستثمر ذلك من خلال إدامة هذه السمعة وتعزيزها عبر وسائل الترويج المختلفة لتفعيل حالة الثقة لدى الزبون اتجاه المنظمة (الجاسمي, 2007 :54).الموثوقية: القدرة على كسب ثقة المستهلك وجعله يشعر بالأمان.

ت-الاستجابة: ويقاس هذا البعد اهتمام المنظمة بأعلام أفرادها وزبائنها بوقت تأدية الخدمة , وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم وعدم انشغال العاملين في المنظمة عن الاستجابة الفورية لطلبات زبائنهم . وعرف باحثون الاستجابة بأنها قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على طلبات الزبائن ومعرفة استفساراتهم (Lovelock, 1996: 456) وتعبّر عن الرغبة في تجهيز الخدمة ومساعدة الزبائن (Schroeder, 2007: 140) وكذلك تعني القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبائن والاستجابة والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع الزبائن بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المنظمة (نجم, 2010 : 245 ) الاستجابة: القدرة على تقديم الخدمة بسرعة، ومساعدة المستهلكين باستمرار عند الطلب .

ث-الملموسية : وتشمل كافة التسهيلات المادية والمعنوية ومظهر الموظفين في المنظمة ومواد الاتصال , (Schroeder, 2007, 140) تتمثل بالتسهيلات المادية, المعدات والأفراد العاملين والتي تستخدم عند تقديم الخدمة وأحياناً ما تستخدم المنظمات الملموسية لتحسين صورتها وتؤمن التواصل مع زبائنها كمؤشر للجودة (علي,2011: 34) والملموسية: التسهيلات المادية، المعدات، ظهور الأشخاص في الوحدة الواحدة.

ج-التعاطف: يعبر عن درجة الرعاية والاهتمام بالفرد أو مدى تفهم مقدم الخدمة لحاجات الفرد وتحديدها والاهتمام به, بمعنى اخر كم من الجهد والوقت الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل, والعناية ويفهم مشاعره وتعاطفه معه. وكذلك يقصد بالتعاطف إبداء روح الصداقة والحرص على الزبون وإشعاره بالأهمية والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته (الكركي , 2010:12) والتعاطف: الاتصال الجيد مع المستهلك، وتفهمه والعناية به.

## المبحث الثاني: القيم التنظيمية

### توطئة:

تناول المبحث الثاني من الفصل الثاني الجانب النظري للمتغير المعتمد (القيم التنظيمية) وتضمن (مفهوم القيم التنظيمية، أهمية القيم التنظيمية في المنظمة، ابعاد القيم التنظيمية ) وكما يلي:

### أولاً: مفهوم القيم التنظيمية:

إن عملية تحديد المفاهيم والمصطلحات أمر مهم في البحث العلمي , وهي نقطة الارتكاز التي تسهم في أجلاء الغموض والتداخل في الأفكار, أذ أن استخدام المفاهيم والمصطلحات في الدراسات الاجتماعية والنفسية تعطي التوضيح للقارئ المختص بما تنطوي عليه هذه المفاهيم من مضامين عدة. وقد اختلف الباحثين والمفكرين في تحديد معنى القيم أو الوقوف على مفهوم موحد وذلك راجع إلى النشا الفلسفية لهذا المفهوم , فظهوره كان مرتبطاً بالفلسفة المثالية, كما أن دراسة مفهوم القيم مرتبط بشكل وثيق بدراسة الأفراد لكون القيم ذات خاصية إنسانية وتنسب لبني البشر الذين يتميزون باختلاف إدراكهم وبنيتهم المعرفية وتمايزهم في الانتساب الثقافي , فضلاً عن التوجيهات الفكرية والتباين في الحقول المعرفية والمدارس الفكرية ورغبة في إيضاح مصطلح القيمة وبناء تصور كامل لهذا المفهوم سيتم التطرق لهذه التعريفات والإحاطة بكل ما تتضمنه من معاني:-

### أ- القيمة لغويًا:

إن القيمة هي ما يقدر به الشيء , فقيمة الشيء : قدره قال ابن الوردى: قيمة الإنسان ما يحسنه أكثر الأنسان منة أو أقل, وقيمة المتاع : ثمنه ( القاموس الجديد للطلاب, 1984:841) .  
وبين التعريف اللغوي ودلالة المصطلح في لغتنا العربية نسب وعلاقة , فالجذر اللغوي لكلمة القيم في القواميس العربية يدور حول القومة ومعناها النهضة , والقويم ومعناه المعتدل, واستقام : اعتدل واستوى , والقوام ومعناه العدل وفي التنزيل ( وكان بين ذلك قواماً ) (الفرقان : 67) .

**ب- القيمة اصطلاحاً:**

للقيم أهمية كبيرة في حياتنا فقد تناولها الكثير من الباحثين والدارسين بالتحديد وبالتحديد كما يعد مفهوم القيم من المفاهيم الشائعة والتي يحوم حولها جدل كبير , ونورد فيما يلي عدداً من آراء الباحثين والعلماء حول تعريف القيمة, فنجد خليفة يعرفها بأنها عبارة عن أحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء , وتتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه وخبراته وبين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه , ويكتسب من خلاله هذه الخبرات والمعارف ( خليفة , 2012:47) .

أما حامد زهران فيعرف القيمة على أنها عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية أو انفعالية وهي مفهوم ضمني غالباً يعبر عن الفضل أو الامتياز أو درجة الفضل الذي يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعاني أو أوجه النشاط (الهاشمي, 2006:164-163) .

فقد عرفها المدهون والجزراوي بأنها القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل , بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (الحنيفة, 2003: 28) .

ومن التعريفات كذلك تعريف فرانسيس وودكوك بأنها عبارة عن الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ , بين المهم وغير المهم , وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة (فرانسيس, وودكوك, 1995: 7) .

أما التعريف الإجرائي للقيم : وهي مجموعة من المعتقدات أو التصورات أو المعايير التي يتحلّى بها المرء , وإن كانت أشياء حسنة أو قبيحة أو صحيحة أو خطأ أو مرغوب فيه أو غير ذلك لتحديد أحكام لقبول أو لرفض هذا السلوك.

**ج- القيم التنظيمية:**

إن القيم التنظيمية هي مجموعة فرعية من القيم العامة وهي قيم خاصة تخص منظمة معينة بذاتها وتتصف هذه القيم بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيتهم وبزملائهم والمتعاملين معهم , ولذلك فإن نطاقها ومجال عملها أضيق من نطاق القيم العامة كالقيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية وتختلف قيم المنظمات عن بعضها البعض فقيم المنظمات الإنتاجية هي غير القيم السائدة في المنظمات الخدمية والقيم المنظمات الحكومية تختلف عن القيم في منظمات القطاع الخاص (الوحيدى, 2014:1) .

وقد تعددت تعريف القيم التنظيمية لدى الكتاب والباحثين والجدول (13) يظهر مفهوم القيم التنظيمية حسب اراء عدد من الباحثين.

جدول (13) تعريف القيم التنظيمية من قبل عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	التعريف
1	Cingula,1992:499-500	ما يفكر فيه الناس داخل المنظمة جيدة للمنظمة، وما يحتاج إلى حدوث ضمن التنظيم وما قد تكون حاجة داخل المنظمة في المستقبل
2	Orsoni&Helfer,1994:158	مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويؤمنون بها، وتعمل كموجه لهم في سلوكياتهم.
3	مقدم, 1994:59	الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدرکها أعضاؤها ويعايشونها ويعبرون عنها.
4	التركي, 2001:10	أنها القيم في مكان أو بيئة العمل، إذ تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
5	العميان, 2002:312	أنها اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: مساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين
	Argandona,2003:16	هي الرغبات أو المعتقدات المركزية فيما يتعلق بالحالات النهائية أو السلوكيات المرغوبة التي تتجاوز مواقف محددة ، وتوجه اختيار وتقييم قراراتنا ، وبالتالي ، سلوكياتنا ، لتصبح جزءا لا يتجزأ من طريقتنا في الوجود والتصرف إلى حد تشكيل شخصيتنا .
6	Svetlik,2004:323	هي قيم يتم دفعها للأمام من قبل الإدارة وأثبتت نفسها كمؤسسة جيدة لتنمية المنظمة وتهدف إلى إلهام الموظفين ذوي الطاقة الإبداعية التي ستدفع المنظمة إلى الأمام نحو الأهداف المرجوة
7	الصيرفي, 2005:168	هي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان، أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك لدى العاملين ضمن الظروف التنظيمية.
8	عبوي, 2006:173	ميول الأفراد الى أوضاع معينة تحركهم في البيئة المحيطة أو هي اعتقاد

و عمل الفرد من منطلق معين ويمكن من خلالها التعرف على اتجاهاته بشكل أفضل حيث يتوقف تفاعله في المستقبل على قيمة الشخص.		
عبارة عن ثقافة تتجسد في الطبيعة المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية وتمثل هذه القيم في تحقيق الأهداف والاستقرار والنمو والاستقلالية والسلطة والتعاون.	السكرانية, 98:2009	9
هي ايمان الفرد وميوله واعتباره لمضمون تلك القيم والالتزام بها في بيئته, والتي تعد المحرك او الدافع نحو تبني سلوك معين.	عبد الرحمان, 19:2018	10

المصدر من اعداد الباحث

ومن التعاريف في الجدول (13) في اعلاه يتضح أن القيم التنظيمية نسبية وتختلف من فرد الى آخر داخل التنظيم وأنها معروفة ومرغوبة لدى اغلبية الافراد, كما أنها تؤثر في الاتجاهات والآراء والانماط السلوكية بين الأفراد. وعليه يضع الباحث تعريف القيم التنظيمية وهي قيم العمل التي تتمثل باتجاهات أو معايير نسبية في السلوك وتختلف من فرد الى آخر داخل المنظمة وأنها تتسم بقبولها ومرغوبة لدى أغلبية الأفراد وتؤثر في اتجاهات وآراء وأنماط السلوكية للأفراد الآخرين.

### ثانياً: أهمية القيم التنظيمية في المنظمة :

تتبع أهمية القيم التنظيمية من أهمية القيم ذاتها وكذلك من أهمية المنظمات في حياة الأفراد والمجتمعات، فالمنظمات هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة الاجتماعية المحيطة بها، تؤثر فيها وتتأثر بها، وتتمحور أهمية القيم التنظيمية في المنظمة بما يلي:

(1) دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة : لدى المنظمة ثقافة تنظيمية ومجموعة من القوانين والقواعد التي تحدد أفعال الأفراد وأقوالهم وتحدد بوضوح ما يمكن فعله في كل الأحوال والظروف ولهذا يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الأفراد (جرينبرج و بارون, 2004:327) .

(2) دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة : تحقق قيم المنظمة وثقافتها الاتفاق والتنسيق بين الأقسام التنظيمية المتعددة والمختلفة من أجل إنجاز الأهداف العليا والرؤية المستقبلية العامة للمنظمة لذلك تجمع المنظمة كل كيائها بكيان واحد مستقل ومنسجم وموحد ومترايط مما يجعلها تكون وحدة قوية

ومتأسكة لها هدف وطريق واحد وواضح ومحدد وفق الرسالة والرؤية لتحقيق الغايات (Wolfgang,2003:40).

(3) تحقيق الفعالية التنظيمية : أشارت الدراسات إلى أن الفعالية التنظيمية تتكون من الثقافات التنظيمية فضلاً عن أن الدراسات التي أجريت حول القيم والثقافة التنظيمية تبين أن الثقافة التنظيمية تُعد أحد المصادر الرئيسة المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تحقق ذلك من خلال التأثير المباشر والايجابي للثقافة التنظيمية على اعتبار انه من أهم المرتكزات والشروط الأساسية لنجاح المنظمة (Grogory,2008:1).

(4) دعم المنظمة كنظام اجتماعي: تكون الثقافة التنظيمية شعوراً وأحاسيس لدى الأفراد بانتمائهم للفريق الذي ينتمي اليه والتزامهم به من خلال أنجاز الأهداف مما يؤدي الى استقرار المنظمة وازدهارها ونموها.

(5) تحديد النمط الاداري السائد في المنظمة :تحتوي الثقافة التنظيمية العديد من القيم والمعتقدات والمعايير التي تؤثر بشكل كبير على الأساليب التي يتعلمها الاداريون في إنجاز واجباتهم وتحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات (متولي,2006:543).

(6) إحداث التغيير ودعم العمليات التطويرية : يعتمد ذلك من خلال تحليل قيم العاملين التي تؤثر على الأداء والابداع والابتكار والانجاز من أجل تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية الذي تدعم جهود التقدم والتطوير بين قيم ومعتقدات الأفراد . (عصفور,2008:19).

(7) إن التوافق بين الزاوية الفكرية للنظام الإداري والمتمثلة في القيم التي تشكل فلسفة الإدارة ونظرتها لمكونات التنظيم، وبين الزاوية التطبيقية التي تمثل واقع السلوك الإداري والممارسات الإدارية يعمل في صالح المنظمة ويحقق الانسجام والتكامل والتعاون والاستقرار والتوازن

(8) تحقيق الجودة الشاملة في المنظمة : تعد الثقافة والقيم التنظيمية الأداة الفعالة للوصول الى الجودة الشاملة بكل وسائلها الإنتاجية والخدمية (Andrew,2002:147).

### ثالثاً: ابعاد القيم التنظيمية:

إن اختلاف المنظمات فيما بينها من ناحية الأهداف وطبيعة المهام وكذلك البيئة المحيطة بها وعواملها المؤثرة بالبناء القيمي للمنظمات, أدى الى وضع مجموعة من الأبعاد والتصنيفات للقيم التنظيمية من قبل علماء الإدارة والسلوك التنظيمي, وجدول (14) يبين أبرز هذه التصنيفات:

## جدول (14) التصنيفات

القيم						تصنيفات
إدارة البيئة	إدارة العلاقات	إدارة المهمة		اسلوب الإدارة	تصنيف ديف فرانسيس ومايك وودكوك : أربع قيم	
قيم العمليات الداخلية	قيم النظام المفتوح	قيم العلاقات الإنسانية		قيم الهدف الرشيد	تصنيف ( Quinn & Rohrbauagh ) : أربع قيم	
نظام القيم الراحة والفرغ	نظام القيم المشاركة	نظام القيم الإنسانية	نظام القيم الاجتماعية	نظام القيم الاخلاقيات	تصنيف بوكهولز (Buchholz) : خمس قيم	
قيم القيادة	قيم الخيرية	قيم الاستقلالية	قيم الامتثال	قيم الدعم والتقدير	4-تصنيف جوردن : خمس قيم	
قيم الدينية	قيم الفكرية	قيم السياسية	قيم الجمالية	قيم الاجتماعية	قيم الاقتصادية	5-تصنيف شبرانجر : ست قيم
مجموعة القيم الوسيطة (الأشكال السلوكية المفضلة)		مجموعة القيم النهائية (الغايات النهائية للوجود)			6-تصنيف روكيج : مجموعتين من قيمة	

الجدول من اعداد الباحث : تصنيفات القيم التنظيمية

يعد تصنيف (ديف فرانسيس ومايك وودكوك) من أبرز وأهم التصنيفات التي تم استخدامها في قياس القيم التنظيمية في المنظمات، ومن خلال الاطلاع على ادبيات الدراسات السابقة ظهر ان العديد من الباحثين اعتمد ابعاد متغير الدراسة حسب تصنيف (ديف فرانسيس ومايك وودكوك) وجدول (15) يبين البعض من هؤلاء الباحثين :

جدول (15) ابعاد القيم التنظيمية المعتمدة من اغلب الباحثين

الابعاد					الباحثين	ت
محور القيم الفردية	إدارة البيئة التنظيمية	إدارة العلاقات الإنسان	إدارة المهمة	أسلوب الإدارة		
*	*	*	*	*	عجال, 59:2010	1
*	*	*	*	*	بودهان وصامر, 36:2015	2

	*	*	*	*	لحميدي, 2015:25	3
	*	*	*	*	عبد الكريم, 2018:84	4
	*	*	*	*	عبد الرحمان, 2018:24	5
*		*	*	*	بكوش, 2018:125	6
	*	*	*	*	العنزي, 2019:545	7
	*	*	*	*	القبلي, 2020:260	8

المصدر من إعداد الباحث

وكما يظهر من جدول (15) أن اغلب الباحثين اعتمد أبعاد مقياس العالمين (ديف فرانسيس ومايك وودكوك) (لقيم التنظيمية المحدد بأربعة أبعاد (إدارة الإدارة, إدارة المهمة, إدارة العلاقات, إدارة البيئة) (فرانسيس, وودكوك, 1995:79), التي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية توفيقاً مع الباحثين في جدول (15) وبما يلائم عينة الدراسة ومقتضياتها, وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأبعاد على النحو التالي:

### 1- أسلوب الإدارة :

بما أن المنظمة هي نظام معقد , فإن هناك مجموعة من الوظائف يجب أن تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف هذه المنظمة , والإدارة هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها, يقصد بإدارة الإدارة, المنهج الذي تتبعه إدارة المنظمة في كيفية التعامل مع بيئة المنظمة, سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية, وذلك من أجل الوصول الى أهدافها المرسومة (اللوزي, 2007). يتضمن هذا البعد القيم الثلاثة (القوة, الصفوة, المكافأة) (فرانسيس وودكوك, 1995:40):

أ- القوة (السلطة والنفوذ) : تعرف القوة على انها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد, أو هي قدرة أحد الأطراف في التغلب على الطرف الآخر من أجل تحقيق أهداف محددة, وهي القدرة التي يمتلكها الاداريون للتأثير على باقي أفراد التنظيم (لعويسات , 2005: 115). فالمجموعة الادارية تمتلك المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من اتخاذ القرارات وأداره المشروع والإدارة الناجحة هي التي تدرك وتتحمل ومسؤولية المنظمة (الشنواني, 1999:258).

ج- الصفوة : تعني أنه يجب على إدارة المنظمة أن تمتلك مجموعة من الأفراد العاملين, ذوي كفاءة عالية, ولديهم الخبرة والمهارة اللازمة للقيادة لأي عمل إداري داخل المنظمة, فهي تمثل جماعة صغيرة من الأفراد ذوي نفوذ وسلطة وقوة مستمدة من مركزهم الوظيفي, وبما أن واجب الإدارة

معقد ومهم فإن على المنظمة الناجحة أن تدرك أهمية وضع المدير المناسب في المكان المناسب , والحصول على أفضل المرشحين للأعمال الادارية واختيار الأفراد ذوي الكفاءات ولأداء المتميز (فرانسيس وود كوك, 1995:41), وتدريبهم وذلك لرفع مستواهم وتزويدهم بأحدث أساليب وطرق العمل عن طريق اشتراكهم في دورات تدريبية (Badawi,1994:31).

ح- المكافأة : إن نظام المكافأة هو نظام للتحفيز تعدّه للإثابة لمن يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم الأداء (عقيلي, 2005:17) , وتعد الحوافز من القوى والعوامل المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد التي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة (السالم و صالح , 2002, :19). فالأداء الجيد بالنسبة للمديرين هو أمر هام وضروري لتحقيق أهداف المنظمة , والمنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح والتكافؤ, اذ يعد عنصر حاجة الأفراد للدخل المتولد عن العمل وسيلة فعالة لدفعهم لبذل المزيد من الجهد (حنفي, 2002: 126).

## 2- إدارة المهمة :

وتعني أداء العمل بصورة صحيحة ومنتقنة ودقيقة مع ضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك , وتسمى هذه العملية بإدارة المهمة . وتتضمن إدارة المهمة القيم الثلاث الاتية (فرانسيس و وود كوك, 1995: 41) :

أ- الفعالية : وهي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك (بن حبيب, 2002:126) فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة (Mahe,1998:139), فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بأفضل النتائج, فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة وبصورة مستمرة.

ب- الكفاءة : تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية (زوليف , 1998 :232), ولمفهوم الكفاءة دور بارز في عمل التنظيمات الناجحة , حيث يرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفعالية ولكنه يشير الى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الانتاجية بأقل التكاليف , الى جانب اتقان العمل , لذا فالمنظمة تتبنى قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة .

ت- الاقتصاد : تعني الاستخدام الامثل للموارد المتوفرة للمنظمة, ويرى اندريه ان الاقتصاد يشير الى فن الإلمام الجيد بمختلف أجزاء كل ما هو لأجل غاية محددة مسبقاً (أندريه لالاند , 2001: 320), لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف , وعدم صرف أموال لا ضرورة لها , فكثيراً ما تفشل

الأعمال الادارية نتيجة الاسراف والهدر المالي , كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا , لذلك فعلى المنظمة ادراك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية (فرانسيس وود كوك , 1995 : 42).

### 3- إدارة العلاقات :

وهي انشاء علاقات عمل بين الافراد العاملين في المنظمة, وأن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فيما بينهم يجب أن تتسم بالطابع الإنساني ,وأن تقوم على أساس المساواة والاحترام والعدل (الشيخلي , 1999 : 34), والإداري الجيد هو الذي يعمل على خلق جو من الثقة والاحترام داخل المنظمة , ففي ظل العلاقات الانسانية تزدهر الأخلاق وتنمو المودة مما يؤثر ايجابيا في تحقيق أهداف المنظمة ونمو الرضا الوظيفي , وتسمى هذه العملية ب( إدارة العلاقات), ويشمل القيم التالية :

- العدل : وتتمثل هذه القيمة في اعطاء العاملين حقوقهم وامتيازاتهم على أساس المساواة والنزاهة مما ينعكس على ممارساتهم لسلوكيات ايجابية تنمي عنصر الولاء والانتماء للمنظمة, لذا فالمنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد وشعورهم ذو أهمية.
- فرق العمل (العمل الجماعي) : وهو بناء العمل الجماعي بين الافراد العاملين في المنظمة, وسيادة روح الفريق الواحد الموجه للمهمة أساسا ويتكون من أناس لهم معرفة ومهارات مختلفة لكنها مكملة لبعضها البعض(هايبس , 2005 : 82).
- القانون والنظام : ويشير الى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها , والهدف الأساسي من وضع القوانين والأنظمة هو تنظيم العلاقة بين الأطراف التالية (المؤسسة والعاملين, العاملين مع بعضهم البعض, العاملين والجمهور الخارجي), فسلوك العاملين داخل المنظمات يتأثر بقواعد رسمية وغير رسمية ترسخها المنظمة من خلال الأعراف والتقاليد والقيم والأهداف ( فرانسيس وود كوك , 1995 : 42-43).

### 4- إدارة البيئة : التنظيمية

إن المنظمات تعمل وتتواجد في بيئة (مادية, تقنية, ثقافية , اجتماعية , اقتصادية , سياسية ) معينة, سواء كانت هذه البيئة داخلية أم خارجية عليها أن تتكيف معها (حسين حريم, 2000: 15), فالمنظمة لا تستطيع اتخاذ القرارات الصائبة دون الحصول على المعلومات اللازمة من البيئة , ومن أجل أن تستمر المنظمة وتتجح في بيئتها يجب أن تضع استراتيجيات للدفاع عن

مصالحها , وأن تستثمر الفرص وتعرف نقاط الضعف لدى منافسيها. وتتضمن إدارة البيئة قيم فرعية وعلى النحو التالي:

**أ- الدفاع :** يشير إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية , وأن تعمل المنظمة على تطوير آليات واستراتيجيات لمواجهة التحديات والأخطار , ذلك من خلال :

1- إدراك ومعرفة وتحديد الخطر والتهديد .

2- العمل على توفير قاعدة معلومات , وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية .

3- وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات (اللوزي, 2007 : 241)

وبالتالي فإن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية (فرانسيس وود كوك, 1995 : 44) .

**ب- التنافس :** يعني التنافس أن يعمل كل طرف منفردا وفي مواجهة طرف آخر من أجل تحقيق أهدافه الخاصة (ريجو, 1999 : 373) , فهناك المنافسة الداخلية أي تتم داخل التنظيم , وتكون فردية (بين فرد وآخر ) أو جماعية (بين وحدات الادارية المختلفة ) , وبين المجموعات الصغيرة والتي تعمل على تشجيع المنافسة الداخلية من أجل تعظيم الانجاز وتحسين الأداء , وفي نفس الوقت تطبيق منهجية تعتمد على التخطيط الدقيق (الخصيري, 1999 : 86) .

وهناك أيضا المنافسة الخارجية وتكون بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تؤدي نفس المهام والخدمات لذا فعلى المنظمة أن تشجع التنافس الايجابي الذي يشجعها على البقاء والاستمرار (فرانسيس وود كوك, 1995 : 46) .

**ت- استثمار الفرص :** ان المنظمات لا يمكنها تجاهل الظروف الفجائية التي تطرأ, وبالتالي فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن فرص في الخارج لاستثمار أفضلها , وهذا الأمر يتطلب أن يحل الهيكل التنظيمي المرن مقابل المركزية في اتخاذ القرار .

## الفصل الثالث

### الجانب العملي للبحث

المبحث الأول: اختبار هدف وثبات  
المقياس

المبحث الثاني: توصيف متغيرات البحث  
وتشخيصها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

## المبحث الأول : اختبار هدف وثبات المقياس

يهدف الباحث في هذه الفقرة إلى تقييم جودة مقياس البحث بهدف ضمان الحصول على نتائج ذات مصداقية وذات ثبوتية عاليتين لذلك تم إجراء الاختبارات التالية :

### 1 - ثبات المقياس

يعني الثبات ( Reliability ) استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه , أي إن المقياس سيعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة , أن الثبات يعني استقرار ( Stability ) واتساق ( Consistency ) المقياس ( Sekrana,2003: 203) ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس الثبات الداخلي هو مقياس الفا كرونباخ , تنحصر قيمة المقياس بين ( 0 و 1) ومعامل الثبات كرونباخ الفا للاستبانة مبين في الجدول (16) , ويظهر ان قيمة الثبات مرتفعة وكافية لأغراض البحث العلمي , لان قيمة كرونباخ الفا أكثر من (0.60) وهي النسبة المعيارية المقبولة في بحوث الإدارة ( المشهداني وآخرون , 2012 , 320) و ( Urasachi ,2015:681).

### 2 - صدق المقياس

الصدق Validity يعني أن مقياس البحث يقيس فعلاً ما يتم وضعه لقياسه أي أن المقياس يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء آخر ( Sekrana.2003 : 206) علماً أن استمارة الاستبانة تم إخضاعها للصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة خبراء (ملحق رقم ) . ولقياس الصدق رياضياً فإنه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ( البحر والتنجي , 2014 : 17) وكما مبين في الجدول (16) يوضح قيم معاملات الثبات والصدق لكل متغير من متغيرات البحث .

جدول (16) قيم معاملات الثبات والصدق

المتغير	معامل (الثبات) الفأ كرونباخ
إدارة جودة الخدمة	0.754
القيم التنظيمية	0.888

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحاسبة الإلكترونية.

### المبحث الثاني: توصيف متغيرات البحث وتشخيصها:

لغرض قياس مدى تبني مديره تربيه كربلاء إدارة الجودة الخدمة وتحديد مستوى القيم التنظيمية لدى افراد المنظمة المبحوثة يتم إجراء الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وعلى النحو الآتي .

لمعرفة أي الأبعاد من جودة الخدمات هو السائد في المنظمة المبحوثة فقد تم احتساب قيم الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لكل بعد مع فقرات أسئلة البعد وذلك الخمس أبعاد من أبعاد الجودة الخدمة وهي (الاعتمادية , الموثوقية , الاستجابة , الملموسية ,التعاطف )

علماً أن الباحث أعتمد الوسط الحسابي الفرضي (3) علماً أن الوسط الحسابي الفرضي يساوي مجموع فقرات المقياس أي  $3=5 / (5+ 4+3+2+1)$

جدول (17) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاعتمادية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	تتوافق الخدمات التي تقدمها المديرية مع احتياجات المواطن ورجباته	3.564	1.152	71.29
2	مسؤولي في العمل ينشئ ثقافه تعزز من توفير معايير أخلاقية عالية في العمل	3.670	1.010	73.41
3	حينما تواجه الموظفين مشكله فان المديرية تظهر الاهتمام الصادق بحل المشكلة	3.517	1.024	70.33
4	مسؤولي في العمل يبذل اقصى الجهود لمساعدة الموظفين	3.552	0.976	71.06
5	مسؤولي في العمل يهتم بالجوانب النفسية والروحية للموظفين يشجعهم بالاستمرار بالعمل	3.423	1.151	68.47
X	الاعتمادية	3.545	0.768	70.92

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحاسبة الإلكترونية.

من خلال الجدول (17) إعلاه ومقارنة بالأوساط الحسابية لبعد الاعتمادية . قد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة الثانية (3.67) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وقد بلغ الانحراف

المعياري (1.01) وكانت شدة الإجابة (73.41) وجاءت في المرتبة الأولى من فقرات البعد الأول وهو الاعتمادية . وهذا يدل على أن عينة البحث كانت تمتلك ثقافة من خلالها يمكن توفير معايير أخلاقية عالية في أداء الاعمال للمواطن وتقديم الخدمة المرضية له .

وكانت الفقرة الخامسة هي الأدنى في الأوساط الحسابية حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (3.423) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري (1.151) وقد بلغت شدة الإجابة (68.47) وبالتالي فإن عينه البحث عززت من الروح المعنوية العالية من قبل رؤساء العمل وجاء البعد الاعتمادي بوسط الحسابي مقداره (3.545) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وكان الانحراف المعياري (0.768) وقد بلغت شدة الإجابة ( 70.92%) وهذا يدل على ان عينة البحث يعتمدهُ بعد الاعتمادية في تقديم خدماتها الى المستفيدين.

جدول (18) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الموثوقية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	يقدر مسؤولي جهودي في العمل ويحفزني	3.658	1.079	73.18%
2	يمنحني مسؤولي في العمل الصلاحيات التي احتاجها في أداء عملي	3.635	1.082	72.71%
3	يقوم مسؤولي في تشجيع العمل ضمن مبدأ فرق العمل	3.541	1.090	69.41%
4	تشجيع مسؤولي على ممارسة صلاحيات دون الرجوع اليه	3.470	1.080	70.82%
5	يفسح لي مسؤولي في العمل المجال للاطلاع على البيانات اللازمة لاداء العمل	3.517	1.223	70.35%
X	البعد الموثوقية	3.564	0.653	71.29%

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحاسبة الألكترونية

من خلال الجدول (18) أعلاه قد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة الأولى (3.658) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وقد بلغ الانحراف المعياري للفقرة الأولى (1.079) وكانت شدة الإجابة (73.18%) وجاءت بالمرتبة الأولى من فقرات الموثوقية هذا يدل على ان عينه البحث كانت تخضع في عينها الجهود المبذولة من قبل العاملين في المنظمة وتحفيزهم على انجاز الاعمال بصورة

سريعة . وكانت الفقرة الرابعة هي الأدنى في الوسط الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.470) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري بمقدار (1.080) وكانت شدة الإجابة هي (69.41%) وبالتالي أن عينه البحث تقدر الجهود المبذولة من قبل موظفيها وجاء بعد الموثوقية بالوسط الحسابي الموزون مقداره (3.564) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري (0.653) وقد بلغت شدة الإجابة وهذا يدل على ان عينة البحث تعتم مبدأ الموثوقية في تقديم خدماتها للمواطنين .

جدول (19) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الاستجابة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	تدل خبرتي بأن مسؤولي في العمل لديه القدرة على وضع رؤيه مسبقه للمديرية	3.6	1.248	72.00%
2	يسمح لمسؤولي في العمل في مشاركتي في تحقيق رؤية المستقبلية للمديرية	3.705	1.082	74.12%
3	يتم الاستجابة لمشكلات المواطنين بعيد عن الروتين	3.475	1.164	69.41%
4	عدد موظفو المديرية كافي لتقديم الخدمات للمواطنين وبشكل انسيابي	3.364	1.136	67.29%
5	الدقة في تحديد الوقت إنجاز خدمة العمل	3.423	1.221	68.47%
	بعء الاستجابة	3.512	0.704	70.26%

المصدر : من أعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحاسبة الالكترونية

ويتضح من خلال الجدول (19) في أعلاه قد بلغ الجدول الحسابي الموزون للفقرة الثانية (3.705) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.082) وكانت شدة الإجابة (74.12%) وجاءت بالمرتبة الأولى بعد الاستجابة . وهذه دليل على أن عينة البحث كانت بأن المديرين في عينة البحث لهم القدرة على إعطاء الفرصة الى العاملين في المشاركة في وضع الزاوية المستقبلية للمديرية . وكانت الفقرة الرابعة من البعد المذكور هي الأدنى في الأوساط الحسابية .

حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.364) هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وجاء الانحراف المعياري بمقدار (1.136) وبلغت شدة الإجابة (67.29) وبالتالي فإن عينة البحث تفتقر للعدد الكافي الموظفين في تقديم الخدمة للمواطنين وبشكل مرضي وجاء بعد الاستجابة في الوسط الحسابي مقداره (3.512) وانحراف معياري قدره (1.221) وبلغت شدة الإجابة (70.26%) وهذا يدل على ان عينة البحث تعتمد على مبدأ الاستجابة لتقديم الخدمة للمواطنين .

جدول (20) حساب القيم الحسابية والانحراف المعياري لبعء الملموسية في جودة الخدمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	موقع المديرية وأقسامها موزعة بشكل يمكن للمواطن الوصول اليها بسهولة	3.494	1.298	69.88%
2	تستخدم المديرية المعدات والتجهيزات الحديثة والمتطورة في إنجاز الاعمال	3.294	1.206	65.88%
3	يهتم موظفو المديرية بمظهرهم الجيد ويحملون بإجابتهم التعريفية بإدارة أعمالهم	3.458	1.222	69.18%
4	تستخدم المديرية شبكات المعلومات الحديثة في إنجاز الأعمال	3.505	1.289	70.12%
5	هل تراعي المديرية السقف الزمني الخدمة المقدمة للمواطنين	3.470	1.193	69.41%
X	الملموسية	3.444	0.836	68.89%

المصدر : من أعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول (20) في أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي الموزون الفقرة الرابعة بلغ (3.505) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.289) وكانت شدة الإجابة (70.12) ,وان الفقرة الرابعة من بعد الملموسية جاءت المرتبة الأولى .وهذه يدل على ان عينة البحث كانت تستخدم شبكات المعلومات بشكل كبير لغرض انجاز الأعمال المهمة لدى المديرية عينه البحث .وكانت الفقرة الثانية من بعد الملموسية هي الأدنى في الأوساط الحسابية حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (3.294) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري (1.206)

وقد بلغت شدة الإجابة (65.88%) وبالتالي فإنه عينه البحث قد افتقرت الى وجود سقف زمني لتقديم الخدمة للمواطن .وجاء بعد الملموسية بالوسط الحسابي الموزون مقداره (3.444) وهو أعلى من الوسط الحابي الفرضي وكان الانحراف المعياري (0.836) وقد بلغت شدة الإجابة (68.89%) وهذا يدل على ان عينة البحث تعتمد مبدأ الملموسية في تقديم خدماتها للمواطنين .

جدول(21) حساب القيم الحسابية والانحراف المعياري لبعء التعاطف في جودة الخدمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	مسؤولي في العمل يمنحني الثقة دائماً لحفظ اسرار العمل	3.658	1.288	73.18%
2	تراعي المديرية مشاعر المواطنين عن تقديم الخدمة وإنجاز حاجاتهم	3.564	1.110	71.29%
3	يظهر الموظفين الود والاحترام في استقبالهم للمواطنين	3.376	1.197	67.53%
4	مسؤولي في العمل يولي راعيه واهتمام عاطفي اتجاه موظفيه	3.411	1.140	68.24%
5	تستشعر أن موظفي المديرية يبذون الاهتمام بأفراد المجتمع في تعاملهم معها	3.423	1.221	68.47%
6	بعء التعاطف	3.511	0.750	69.74%

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول(21) في أعلاه يتضح ان الوسط الحسابي الموزون الفقرة الأولى من بعء التعاطف بلغ (3.658) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.288) وكانت شدة الإجابة (73.18%) وجاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأولى من بعء التعاطف . وهذا يدل على ان عينه البحث كانت جادة وتعمل على منح الموظفين الثقة العالية من قبل المديرين الى الموظفين وكذلك إعطاء الثقة الكاملة في الحفاظ على إسرار العمل .

وكانت الفقرة الثالثة هي الأدنى في الأوساط الحسابية حيث بلغ الوسط الحسابي (3.376) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وجاء الانحراف المعياري المقدم (1.197) وكتنت شدة الإجابة (67.53%) وبالتالي كانت عينة البحث تظهر قلة اظهار الاهتمام في المواطن او المراجع .  
وجاء بعد التعاطف بالوسط الحسابي مقداره (3.511) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وكان للانحراف المعياري (0.750) وبلغت شدة الإجابة (69.74%) وهذه يدل على أن عينة البحث تعتمد على بعد التعاطف في تقديم الخدمة .

جدول (22) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد إدارة جودة الخدمة

ت	أبعاد الجودة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %	المرتبة
1	الاعتمادية	3.545	0.768	70	2
2	الموثوقية	3.564	0.653	71	1
3	الاستجابة	3.512	0.704	70	3
4	الملموسية	3.444	0.836	68	5
5	التعاطف	3.487	0.750	69	4
6	معدل العام	3.511	0.528	70	

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحاسبة الالكترونية

ويتضح من هذه الجدول (22) من خلال مقارنة معدل العام المتوسطات الحسابية إدارة الجودة الذي مقداره (3.511) مع المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ان هناك إدارة جودة وما يدعم ذلك انه قيمه الانحراف المعياري بلغت (0.528) تدل على اتساق إجابات أفراد المنظمة.

وعند الدخول في تفصيل إدارة الجودة وجد الباحث ان بعد الموثوقية هو اكثر الابعاد السائدة في المنظمة لان الوسط الحسابي الموزون (3.564) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.653) فضلا عن شدة الإجابة كانت الأعلى اذ بلغت (71%) يلي بعد ذلك وبنسبة متقاربة لبعدها الاعتمادية الذي بلغ وسط الحسابي الموزون (3.545) وبانحراف معياري مقداره (0.768) وبشدة إجابة (70%) اما بالنسبة لبعدها الاستجابة فقد حل بالمرتبة الثالثة من خلال وسط حسابي موزون (3.512) بانحراف معياري قدرة (0.704) وهو انحراف عالي نسبياً وبشدة إجابة بلغت (70%) وفيما

يخص بعد التعاطف فقد بلغ وسطه الحسابي الموزون (3.487) وبانحراف معياري مقداره (0.750) وهو انحراف عالي نسبياً جداً أيضاً وبشدة إجابة بلغت (69%)، أي ان هناك عدم اتفاق عالٍ بين إجابات عينة البحث بخصوص بعد التعاطف والملموسية بالقياس لباقي الأبعاد الأخرى أما بالنسبة الى بعد الملموسية فقد نستنتج من خلال ملاحظة نتائج الجدول (22) أن مقدار المتوسط الحسابي الموزون (3.444) وبشدة إجابة بلغت (68%) وبانحراف معياري مقداره (0.836) .

جدول (23) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها إدارة المنظمة لقيم التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	تتميز الشخصية التربوية المسؤولة (أساتذة وإداريون) بقدرة تأثيرها على الطلبة	3.470	1.232	69.41%
2	التوظيف يتم على أسس الموضوعية تستند الى المعايير العلمية في مجال الاختصاص والخبرة والكفاءة	3.458	1.153	69.18%
3	أن أداء المتميز هو المعيار الأساسي لتقييم الهيئة التعليمية لإدارية	3.129	1.317	62.99%
4	تبذل المديرية التربوية جهود كبيرة للتطوير مهارات الأفراد العاملين بها	3.247	1.216	64.94%
5	تمنح المديرية التربوية مكافأة مجزية لشخصيات البارزة في الوسط الوظيفي والمؤثرة فيها	3.2	1.225	64.00%
6	بعد أسلوب الإدارة	3.301	0.909	66.02%

المصدر : من أعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول (23) في أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي الموزون الفقرة الأولى من بلغ (3.470) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.232) وكانت شدة الإجابة (69%) وجاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأولى من فقرة بعد إدارة الإدارة.

وهذا يدل على ان عينه البحث أو المنظمة المبحوثة استخدمت بعد إدارة المهنة أو الإدارة بشكل كبير وكما في تطبيق الفقرة الأولى التي لها القدرة على تأثير على الطلبة وخدمة العملية التربوية وكانت الفقرة الخامسة هي الأدنى في الأوساط الحسابية حيث بلغ الوسط الحسابي (2.3) وهو أعلى من الوسط

الحسابي الفرضي وجاء الانحراف المعياري المقدر (1.225) وكانت شدة الإجابة (64%) وبالتالي عينة البحث تستفيد بقدرة التأثير وعدم إهمالها الى الكفاءات التربوية .  
وجاء بعد إدارة الإدارة بالوسط الحسابي مقداره (3.301) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وكان للانحراف المعياري (0.909) وبلغت شدة الإجابة (65%) وهذه يدل على ان عينة البحث تعتمد على بعد إدارة الإدارة في تقديم الخدمة .

جدول (24) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها إدارة المهمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	نوعية القرارات التي تتخذها إدارة المديرية لها دور كبير في نجاحها	3.270	1.358	65.41
2	هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في المديرية التربوية	3.282	1.251	65.65
3	تتلقى القيادات الإدارية في المديرية تدريب جيد في الأساليب اتخاذ القرارات	3.364	1.235	67.29
4	توفر المديرية التربوية الدعم المالي الكافي لتسيير العملية التعليمية	3.2	1.215	64.00
5	عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية التربوية يؤخذ بالاعتبار آراء الأساتذة والاداريين	3.296	1.175	67.29
	بعد إدارة المهمة	3.296	1.739	65.93%

المصدر : من أعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول (24) في أعلاه يتضح ان الوسط الحسابي الموزون الفقرة الثانية من بلغ (3.282) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.251) وكانت شدة الإجابة (65.65%) وجاءت الفقرة الثانية في المرتبة الأولى من فقرة بعد الإدارة المهمة .  
وهذا يدل على ان القرارات التي تصدرها المديرية لها دور بارز في نجاح عملها وتطبيق القيم المنظمة وكانت الفقرة الرابعة هي الأدنى في الأوساط الحسابية حيث بلغ الوسط الحسابي (3.2) وهو أعلى من

الوسط الحسابي الفرضي وجاء الانحراف المعياري المقدم (1.215) وكانت شدة الإجابة (64.00%) وبالتالي كانت عينة البحث عدم توافر الدعم الكافي في خدمة العملية التربوية . وجاء بعد الإدارة المهمة بالوسط الحسابي مقداره (3.296) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكان للانحراف المعياري (10.739) وبلغت شدة الإجابة (65.93) وهذه يدل على ان عينة البحث تعتمد على مبدأ إدارة المهمة في المنظمة المبحوثة .

جدول (25) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده العلاقات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	تمنح الأطر الإدارية في المديرية فرص عادلة للجميع لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات بينهم	3.152	1.324	63.06
2	تفتخر الشخصيات المتميزة أساتذة وإداريين بأنها أعضاء فاعلة ضمن الاسرة التعليمية	3.305	1.188	66.12
3	تعمل الهيئات المسؤولة في مديرية التربية على نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي	3.352	1.204	67.06
4	توفر مديرية التربية شبكة معلومات تربطها مع المديريات الأخرى في الوزارات لتقوية علاقاتها ومعرفتها بقرارات الاعمال	3.270	1.211	65.41
5	يعتمد التقييم في المديرية على اداء الجودة العلمية للهيئة التدريسية والاداريين	3.1	1.235	62.00
	بعد إدارة العلاقات	3.216	0.773	64.33

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحاسبة الالكترونية

من خلال الجدول (25) أعلاه قد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة الثالثة (3.352) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وقد بلغ الانحراف المعياري للفقرة الأولى (1.204) وكانت شدة الإجابة (67.06%) وجاءت الفقرة الثالثة بالمرتبة الأولى من فقرات بعد قيم العلاقات هذا يدل على أن عينه بحث المديرين في المنظمة المبحوثة تشجع العمل الجماعي وترسيخ قيمه.

وكانت الفقرة الخامسة هي الأدنى في الوسط الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.1) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري بمقدار (1.235) وكانت شدة الإجابة هي (60%) وبالتالي أن عينه البحث اعتمدت تنظيم الأداء للهيئة التدريسية من قبل رؤساء المنظمة . وجاء بعد (إدارة العلاقات ) بوسط حسابي موزون مقداره (3.216) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري (0.773) وقد بلغت شدة الإجابة (64.33) وهذا يدل على ان عينه البحث تعتمد مبدأ ادارة العلاقات في تقديم خدماتها للمواطنين.

جدول (26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري قيم إدارة البيئة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	تعمل الهيئات العليا للمديرية على وضع برامج تدريبية مستمرة للهيئة التعليمية	3.435	1.182	68.71
2	تحرص هذه المديرية على توجيه ممارستها العلمية وفق الموقف التنافسي السائد في البيئة	3.447	1.250	68.94
3	تعمل مديرية التربية على اغتنام الفرص الجديدة في حال عدم التأكد وإظهار ميزنها العلمية	3.329	1.260	66.59
4	تبدي مديرية التربية عناية كبيرة بما تطرحه الهيئات العليا فيما يتعلق بالبيئة التعليمية .	3.447	1.260	68.94
5	تخطط المديرية لمواجهة الطوارئ والأزمات الحاصلة واستثمار الفرص الممنوحة	3.164	1.281	63.29
	بعد إدارة البيئة	3.364	0.839	67.29

المصدر من أعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحاسبة الالكترونية.

من خلال الجدول (26) أعلاه قد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة الثانية والرابعة (3.447) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وقد بلغ الانحراف المعياري للفقرة الأولى (1.250) للفقرتين وكانت شدة الإجابة (68.94%) وقد جاءت الفقرتين بالمرتبة الأولى من فقرات بعد قيم إدارة العلاقات هذا يدل على ان عينه البحث تحرص على توجيه ممارساتها العلمية وفق الموقف التنافسي السائد في

بيئة المنظمة المبحوثة . التنافسية السائدة في بيئة المنظمة والأمور أو التوجهات الخاصة في بيئة المنظمة المبحوثة . وكانت الفقرة الخامسة هي الأدنى في الوسط الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.164) الانحراف المعياري بمقدار (1.281) وكانت شدة الإجابة هي (67.29%) وبالتالي أن عينه البحث تقدر الجهود المبذولة من قبل موظفيها .

جدول (27) لقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري الأبعاد القيم التنظيمية

ت	أبعاد القيم المنتظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %	المرتبة
1	إدارة الإدارة	3.301	0.909	65	2
2	قيم إدارة المهمة	3.296	0.739	65	3
3	قيم إدارة العلاقات	3.216	0.773	64	4
4	قيم إدارة البيئة	3.364	0.839	65	1
5	المعدل العام	3.294	0.708	65	

المصدر : من أعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (27) في أعلاه من خلال مقارنة معدل العام للمتوسطات الحسابية الموزونة الأبعاد القيم التنظيمية والذي مقداره (3.294) مع المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ان هناك قيم تنظيمية وما يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري بلغة (0.708) ويدل على أتساق إجابات افراد العينة .وعند الدخول في تفاصيل القيم المنتظمة فإن قيمة المتوسط الحسابي الموزون للأبعاد (إدارة الإدارة , إدارة العلاقات , إدارة البيئة ) جاءت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) بمعنى أن المستوى مقبول حيث نجد أن بعد إدارة البيئة هو اكثر الابعاد من حيث مستوى التطبيق في المديرية لان الوسط الحسابي الموزون بلغ (3.364) وبانحراف المعياري (0.839) وحقق أعلى شدة الإجابة (65%) يليه بعد ذلك بعد إدارة الإدارة الذي بلغ وسطه الحسابي الموزون (3.301) وبانحراف معياري مقداره (0.909) وبشدة الإجابة (65%) أما بالنسبة لبعدها إدارة المهمة فقد حدد المرتبة الثالثة من خلال وسط حسابي موزون مقداره (3.296) بانحراف معياري قدره (0.739) وشدة إجابة بلغت (65%) وبعد إدارة العلاقات جاء بالمرتبة الرابعة بوسط الحسابي الموزون مقداره (3.216) وبانحراف معياري (0.773) وبشدة اجابة مقدارها (64%) .

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

#### 1- اختبار فرضيات علاقة الارتباط لمتغيرات البحث

سيتم أولاً اختبار علاقات الارتباط على المستوى الكلي بين إدارة جودة الخدمة والقيم التنظيمية، ومن ثم اختبار علاقات الارتباط على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية باستخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson).

تشير الفرضية العدمية للفرضية الرئيسية الأولى (H0) إلى أنه لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة جودة الخدمة والقيم التنظيمية، في المقابل الفرضية البديلة (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة جودة الخدمة والقيم التنظيمية بأبعادها. ومن خلال الجدول في أدناه أن معامل الارتباط بين إدارة جودة الخدمة والقيم التنظيمية (0.748) وبقيمة دلالة (P=0.01) وهي أقل من المستوى الدلالة 1% لمستوى الثقة 99%، وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة الخدمة و القيم التنظيمية في مديرية تربية كربلاء المقدسة، إن هذا دفع الباحث إلى رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة جودة الخدمة والقيم التنظيمية.

جدول (28) قيم معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات البحث (العينة 85)

		الاعتمادية x1	الموثوقية X2	الاستجابة X3	الملموسية X4	التعاطف X5	إدارة جودة الخدمة X6
أسلوب الإدارة y1	R	0.49	0.363	0.310	0.544	0.707	0.679
	P	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
الإدارة مهمة Y2	R	0.40	0.228	0.313	0.437	0.495	0.535
	P	0.01	0.05	0.01	0.01	0.01	0.01
الإدارة	R	0.453	0.374	0.511	0.527	0.586	0.694

العلاقات Y3	P	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
الإدارة البيئية Y4	R	0.455	0.234	0.234	0.599	0.675	0.677
	P	0.01	0.05	0.01	0.01	0.01	0.01
القيم التنظيمية Y5	R	0.520	0.520	0.348	0.601	0.716	0.748
	P	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

#### 1-الفرضية الفرعية الأولى :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاعتمادية والقيم التنظيمية بأبعادها, (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاعتمادية والقيم التنظيمية بأبعادها . من خلال الجدول (28) في أعلاه نجد معامل الارتباط الخطي البسيط بين بعد الاعتمادية وأبعاد القيم التنظيمية بأبعادها كانت على التوالي ( 0.49, 0.40, 0.453, 0.455, 0.520 ) وقد بلغت درجة الثقة 0.099 لجميع قيم الارتباط السابقة حيث كانت قيمة P0.01 وقد بلغ معامل الارتباط بين الاعتمادية والقيم التنظيمية 0.520 وكانت قيمة P0.01 وعليه نرفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود والتي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاعتمادية والقيم التنظيمية بأبعادها في العينة موضوع البحث .

#### 2- الفرضية الفرعية الثانية :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الموثوقية والقيم التنظيمية بأبعادها, (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الموثوقية والقيم التنظيمية بأبعادها . علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الموثوقية وتعزيز القيم التنظيمية من خلال الجدول (28) في أعلاه نجد أن معامل الارتباط الخطي البسيط بين بعد الموثوقية وأبعادها والقيم التنظيمية وكانت على التوالي

(0.363 , 0.228 , 0.374 , 0.234 , 0.520 ) وقد بلغ درجة الثقة تقريباً 99% لجميع الارتباطات السابقة حيث كانت قيمة ( P0.01 ) و ( 0.05 ) لبعدين فقط , وقد بلغ معامل الارتباط بين الموثوقية والقيم التنظيمية (0.520) وكانت قيمة (P0.01) وعليه نرفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود التي مفادها توجد علاقة ارتباط إحصائية بين بعد الموثوقية والقيم التنظيمية بأبعادها .

3- الفرضية الفرعية الثالثة :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستجابة والقيم التنظيمية بأبعادها, (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستجابة والقيم التنظيمية بأبعادها .

علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستجابة وتعزيز القيم التنظيمية من خلال الجدول (28) في أعلاه نجد أن معامل الارتباط الخطي البسيط بين البعد الاستجابة وأبعادها والقيم التنظيمية وكانت على التوالي (0.310 , 0.313 , 0.511 , 0.234 , 0.348 ) وقد بلغ درجة الثقة الاستجابة تقريباً 99% لجميع الارتباطات السابقة حيث كانت قيمة ( P0.01 ) و ( 0.05 ) لبعدين فقط , وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد الاستجابة والقيم التنظيمية (0.348) وكانت قيمة (P0.01) وعليه نرفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود التي مفادها توجد علاقة ارتباط إحصائية بين بعد الاستجابة والقيم التنظيمية بأبعادها .

4- الفرضية الفرعية الرابعة :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الملموسية والقيم التنظيمية بأبعادها, (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الملموسية والقيم التنظيمية بأبعادها .

علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الملموسية وتعزيز القيم التنظيمية من خلال الجدول (28) أعلاه نجد أن معامل الارتباط الخطي البسيط بين البعد الملموسية والقيم التنظيمية وكانت على التوالي (0.544 , 0.439 , 0.527 , 0.599 , 0.601 ) وقد بلغ درجة الثقة الملموسية تقريباً 99% لجميع الارتباطات السابقة حيث كانت قيمة ( P0.01 ) , وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد الملموسية والقيم التنظيمية (0.601) وكانت قيمة (P0.01) وعليه نرفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود التي مفادها توجد علاقة ارتباط إحصائية بين بعد الملموسية والقيم التنظيمية بأبعادها .

5- الفرضية الفرعية الخامسة :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعاطف والقيم التنظيمية بأبعادها, (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعاطف والقيم التنظيمية بأبعادها .

علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاطف وتعزيز القيم التنظيمية من خلال الجدول (28) أعلاه نجد أن معامل الارتباط الخطي البسيط بين البعد التعاطف وأبعادها والقيم التنظيمية وكانت على التوالي (0.707 , 0.495 , 0.586, 0.675 , 0.716 ) وقد بلغ درجة الثقة التعاطف تقريباً 99% لجميع الارتباطات السابقة حيث كانت قيمة ( P0.01), وقد بلغ معامل الارتباط بين بعد التعاطف والقيم التنظيمية (0.716) وكانت قيمة (P0.01) وعليه نرفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود التي مفادها توجد علاقة ارتباط إحصائية بين بعد الاستجابة والقيم التنظيمية بأبعادها .

## 2- اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث

يهدف هذا المطلب إلى اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث , وطبقاً لما ورد في الفرضية الرئيسية الثانية وما تفرع عنها من فرضيات فرعية حيث تأثير المتغير المستقل (جودة خدمه) في المتغير التابع (تعزيز القيم التنظيمية ) على المستوى الجزئي والكلبي باستخدام معامل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis , إذ نصت الفرضية العدمية للفرضية الرئيسية الثانية (H0) إنه لا يوجد تأثير لإدارة الجودة في تعزيز القيم التنظيمية , في مقابل الفرضية البديلة (H1) يوجد تأثير لإدارة الجودة في تعزيز القيم التنظيمية , ولقد تفرع عنها خمس فرضيات فرعية وكما مبين في الجدول في أدناه نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الإدارة الجودة وتعزيز القيم التنظيمية وكما يلي :

جدول (29) نتائج تحليل علاقات تأثير الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثانية

المرتبة	قيمة الدلالة	قيمة F	R2 معامل التحديد	قيمة T	B معامل الانحدار	القيم التنظيمية إدارة جودة الخدمة
3	0.01	30.824	0.271	5.552	0.479	الاعتمادية
5	0.01	11.401	0.121	3.377	0.376	الموثوقية
4	0.01	19.778	0.192	4.447	0.441	الاستجابة
2	0.01	46.816	0.361	6.842	0.508	الملموسية
1	0.01	87.423	0.513	9.350	0.676	التعاطف

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

## 1 - اختبار الفرضية الأولى :

(H0) لا يوجد تأثير للاعتمادية (الإدارة الجودة) في تعزيز القيم التنظيمية .

(H1) يوجد تأثير للاعتمادية (الإدارة الجودة) في تعزيز القيم التنظيمية .

يبين الجدول رقم (29) قيمة معامل الانحدار B لتأثير الاعتمادية في تعزيز القيم التنظيمية والبالغة (0.479) وهذا يعني أن مستوى القيم التنظيمية ستتأثر إيجاباً وبمقدار (0.479) إذا ما تم تطبيق الاعتمادية بمقدار وحدة واحدة , علماً أن معامل الانحدار كان معنوياً لأن قيمة (T) والتي تقيس معنوية معامل الانحدار والبالغة (5.552) كانت معنوية وبقية دلالة (P0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة 1% , وقد بلغت قيمة ( $R^2$ ) (معامل التحديد) (0.271) وهذا يعني أن تطبيق الاعتمادية يفسر ما نسبته 27% من التغيرات الايجابية التي تحصل في القيم التنظيمية أما النسبة المتبقية والبالغة 73% فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الحالي علماً أن قيمة (F) التي تقيس معنوية النموذج الانحدار بشكل كلي بلغت (30.824) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبقية (P0.01) , وعليه فإن الباحث يستدل من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي أن هناك تأثيراً ايجابياً للاعتمادية في تعزيز القيم التنظيمية في مديرية تربية كربلاء , لان أتباع هذا البعد من قبل قيادات المنظمة يؤدي إلى مناخ عمل تعاوني ويؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالمسؤولية وزيادة الروح المعنوية لديهم وبث روح الإبداع وتحلى بالولاء للمنظمة .

## 2- اختبار الفرضية الثانية :

(H0) لا يوجد تأثير للموثوقية (الإدارة الجودة) في تعزيز القيم التنظيمية .

(H1) يوجد تأثير للموثوقية (الإدارة الجودة) في تعزيز القيم التنظيمية .

يبين الجدول رقم (29) قيمة معامل الانحدار B لتأثير الموثوقية في تعزيز القيم التنظيمية والبالغة (0.376) وهذا يعني أن مستوى القيم التنظيمية ستتأثر إيجاباً وبمقدار (0.376) إذا ما تم تطبيق الموثوقية بمقدار وحدة واحدة , علماً أن معامل الانحدار كان معنوياً لأن قيمة (T) والتي تقيس معنوية معامل الانحدار والبالغة (3.377) كانت معنوية وبقية دلالة (P0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة 1% , وقد بلغت قيمة ( $R^2$ ) (معامل التحديد) (0.121) وهذا يعني أن تطبيق الموثوقية يفسر ما نسبته 12% من التغيرات الايجابية التي تحصل في القيم التنظيمية أما النسبة المتبقية والبالغة 88% فتعود لمتغيرات

أخرى غير داخلة في نموذج الحالي علماً أن قيمة (F) التي تقيس معنوية النموذج الانحدار بشكل كلي بلغت (11.401) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبقيمة (P0.01) , وعليه فان الباحث يستدل من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي أن هناك تأثيراً إيجابياً للموثوقية في تعزيز القيم التنظيمية في مديرية تربية كربلاء , لان أتباع هذا البعد من قبل قيادات المنفذة لدى المنظمة يؤدي إلى تحلي العاملين في المنظمة بالثقة المتبادلة بينهم ولهذا يؤدي إلى زيادة الشعور العاملين بالمسؤولية وزيادة الروح المعنوية لديهم وبث روح الإبداع فيهم .

### 3- اختبار الفرضية الثالثة :

(H0) لا يوجد تأثير للاستجابة (الإدارة الجودة) في تعزيز القيم التنظيمية .

(H1) يوجد تأثير للاستجابة (الإدارة الجودة) في تعزيز القيم التنظيمية .

يبين الجدول رقم (29) قيمة معامل الانحدار B لتأثير الاستجابة في تعزيز القيم التنظيمية والبالغة (0.441) وهذا يعني أن مستوى القيم التنظيمية ستتأثر إيجاباً وبمقدار (0.441) إذا ما تم تطبيق الاستجابة بمقدار وحدة واحدة , علماً أن معامل الانحدار كان معنوياً لان قيمة (T) والتي تقيس معنوية معامل الانحدار والبالغة (4.447) كانت معنوية وبقية دلالة (P0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة 1% , وقد بلغت قيمة ( $R^2$ ) (معامل التحديد) (0.192) وهذا يعني أن تطبيق الاستجابة يفسر ما نسبته 19% من التغيرات الايجابية التي تحصل في القيم التنظيمية أما النسبة المتبقية والبالغة 81% فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الحالي علماً أن قيمة (F) التي تقيس معنوية النموذج الانحدار بشكل كلي بلغت (19.778) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبقيمة (P0.01) , وعليه فان الباحث يستدل من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي أن هناك تأثيراً إيجابياً للاعتمادية في تعزيز القيم التنظيمية في مديرية تربية كربلاء , لان أتباع هذا البعد من قبل أصحاب القرار للمنظمة يؤدي إلى خلق مناخ عمل تعاوني ويؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالمسؤولية وزيادة الروح المعنوية لديهم وبث روح الإبداع والاستجابة بالولاء للمنظمة .

### 4- اختبار الفرضية الرابعة :

(H0) لا يوجد تأثير للموسمية (الإدارة الجودة) في تعزيز القيم التنظيمية .

(H1) يوجد تأثير للموسمية (الإدارة الجودة) في تعزيز القيم التنظيمية .  
 يبين الجدول رقم (29) قيمة معامل الانحدار B لتأثير الموسمية في تعزيز القيم التنظيمية والبالغة (0.508) وهذا يعني أن مستوى القيم التنظيمية ستتأثر إيجاباً وبمقدار (0.508) إذا ما تم تطبيق الموسمية بمقدار وحدة واحدة , علماً أن معامل الانحدار كان معنوياً لأن قيمة (T) والتي تقيس معنوية معامل الانحدار والبالغة (6.842) كانت معنوية وبقية دلالة (P0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة 1% , وقد بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (معامل التحديد) (0.361) وهذا يعني أن تطبيق الموسمية يفسر ما نسبته 36% من التغيرات الايجابية التي تحصل في القيم التنظيمية أما النسبة المتبقية والبالغة 64% فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الحالي علماً أن قيمة (F) التي تقيس معنوية النموذج الانحدار بشكل كلي بلغت (46.816) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبقية (P0.01) , وعليه فإن الباحث يستدل من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي أن هناك تأثيراً ايجابياً للاعتمادية في تعزيز القيم التنظيمية في مديرية تربية كربلاء , لان أتباع هذا البعد من قبل قيادات المنظمة يؤدي إلى مناخ عمل تعاوني ويؤدي إلى زيادة الشعور العاملين بالمسؤولية وزيادة الروح المعنوية لديهم وبث روح الإبداع وتحلى بالولاء للمنظمة .

#### 5- اختبار الفرضية الخامسة :

(H0) لا يوجد تأثير للتعاطف (الإدارة الجودة) في تعزيز القيم التنظيمية .  
 (H1) يوجد تأثير للتعاطف (الإدارة الجودة) في تعزيز القيم التنظيمية .  
 يبين الجدول رقم (29) قيمة معامل الانحدار B لتأثير التعاطف في تعزيز القيم التنظيمية والبالغة (0.676) وهذا يعني أن مستوى القيم التنظيمية ستتأثر إيجاباً وبمقدار (0.676) إذا ما تم تطبيق التعاطف بمقدار وحدة واحدة , علماً أن معامل الانحدار كان معنوياً لأن قيمة (T) والتي تقيس معنوية معامل الانحدار والبالغة (9.350) كانت معنوية وبقية دلالة (P0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة 1% , وقد بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (معامل التحديد) (0.513) وهذا يعني أن تطبيق التعاطف يفسر ما نسبته 51% من التغيرات الايجابية التي تحصل في القيم التنظيمية أما النسبة المتبقية والبالغة 49% فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الحالي علماً أن قيمة (F) التي تقيس معنوية النموذج الانحدار بشكل كلي بلغت (87.423) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبقية (P0.01) , وعليه فإن الباحث يستدل من التحليل أعلاه

رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي أن هناك تأثيراً ايجابياً للتعاطف في تعزيز القيم التنظيمية في مديرية تربية كربلاء , لان أتباع هذا البعد من قبل قيادات المنظمة يؤدي إلى العمل بروح الفريق الواحد ويؤدي إلى زيادة الشعور العاملين بالمسؤولية وزيادة الروح المعنوية لديهم وبث روح الإبداع وتحلى بالولاء للمنظمة .

جدول (30) الانحدار المتعدد لتأثير لإدارة الجودة في القيم التنظيمية

المرتبة	قيمة الدلالة	قيمة F	R معامل التحديد	R2 معامل التحديد	قيمة T	B معامل الانحدار	القيم التنظيمية إدارة جودة الخدمة
4	0.01	28.372	0.801	0.642	1.999	0.150	الاعتمادية
5	0.01				- 0.493	- 0.41	الموثوقية
2	0.01				2.391	0.184	الاستجابة
3	0.01				2.576	0.183	الملموسية
1	0.01				5.986	0.474	التعاطف

المصدر : من أعداد الباحث بناء على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

من خلال الجدول(30) أعلاه تتمثل الإدارة الجودة بأبعادها الخمسة ( الاعتمادية , الموثوقية , الاستجابة , الملموسية , التعاطف ) والتي حصلت على (معامل الانحدار B) لتأثير أبعاد إدارة الجودة في تعزيز القيم التنظيمية والتي بلغت على التوالي (0.150, -0.41, 0.184, 0.183, 0.474) وكذلك بلغت (قيمة T) وعمل التوالي ( 1.999, -0.493, 2.391, 2.576, 5.986 ) وقد بلغت معامل (R2 معامل التحديد) على مستوى ( 0.642 ) ومعامل الارتباط (R) البالغ ( 0.801) في حين بلغت قيمت (F) (28.372) وأن قيمة الدلالة والتي بلغت قيمتها (P0.01) ومن خلال ذلك يستدل الباحث من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) وبدلالة إحصائية أن هناك تأثير لدارة الجودة بأبعادها في تعزيز القيم التنظيمية بأبعادها في مديرية تربية كربلاء المقدسة .

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### المبحث الأول: الاستنتاجات

#### المبحث الثاني: التوصيات

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### توطئة

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية التي توصلت إليها الدراسة والتي تم الاستدلال عليها من خلال نتائجها وكالاتي:

#### المبحث الاول : الاستنتاجات

1. هناك ضعف اهتمام المديرية مجتمع الدراسة بمنح المكافآت والحوافز وربما يعود ذلك لقلّة التخصيصات المالية وضعف الصلاحيات.
2. هناك ضعف اهتمام المديرية مجتمع الدراسة بموضوع أخذ آراء موظفيها عند اتخاذ القرارات المختلفة.
3. أن المديرية عينة الدراسة تركز على العمل الجماعي ، وبناء اعتزاز العاملين بالانتماء للمديرية وتقديم أفضل الخدمات إلى زبائنهم.
4. تمتلك المديرية مجتمع الدراسة قناعة كبيرة بضرورة إدارة الجودة من خلال التخطيط الاستثمار الفرص، والاهتمام بتوجيهات الجهات العليا.
5. هناك دور البارز للتعاطف وله انعكاس واضح من قبل موظفي المديرية كنتيجة لتبني ادارة الجودة.
6. تبين انه كلما اهتمت المديرية بأبعاد إدارة جودة خدمه فأنها ستحسن من تعزيز قيمها التنظيمية.
7. تبين ان بعد التعاطف ضمن إدارة الجودة له ارتباط عالي في تعزيز القيم التنظيمية لدى العاملين في المديرية المبحوثة.
8. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة جودة خدمه في تعزيز القيم التنظيمية للمديرية قيد الدراسة.
9. تبين أن إدارة الجودة تسهم في تعزيز القيم التنظيمية للمديرية قيد الدراسة وأن مساهمته فيها تشكل نسبة جيدة مقارنة بالأنشطة والمتغيرات القيمة الأخرى ذات العلاقة المباشرة والقوية معها.

## المبحث الثاني : التوصيات

- يرى الباحث ضرورة إعطاء المزيد من الاهتمام بإدارة الجودة للمنظمة عبر تبني ابعادها، وذلك لأنها تمثل هويتها وسر بقائها وكيونتها، ويتم ذلك باعتماد مجموعة من الآليات والسبل الكيفية تحقيق ذلك أبرزها:
1. التركيز بشكل أكبر على زيادة الاهتمام بالاعتمادية والعمل على تعزيز ذلك من خلال الاتي:
    - أن تقوم المديرية بدراسة الاحتياجات المستقبلية لعينة الدراسة وتخطط لتلبيتها.
    - أن تعمل المديرية على تعزيز الثقة بينها وبين افراد المجتمع والاهتمام بشكواهم وتعمل على معالجتها من خلال المتابعة.
    - ان تقوم المديرية بدراسة استراتيجيات المديریات المنافسة وتتعاون معها.
    - أن تسعى العينة المبحوثة بدراسة نقاط القوة والضعف للمديریات المنافسة.
  2. تركز المديرية المبحوثة الاهتمام ببعده الاستجابية وايلائه أولوياته لأنه طريق الإبداع في مجال الجودة من خلال:
    - أن تجعل المديرية مصدر الإبداع لتحقيق التميز في أعمالها المختلفة.
    - أن تتمتع المديرية بمناخ تنظيمي يشجع فرص التميز وتقليل الروتين.
    - تقدم المديرية الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يقومون بأفكار جديدة لزيادة خدمات الجودة.
  3. سعي المديرية المبحوثة لتبني بعد الملموسية لخلق بعد استراتيجي في العملية التربوية للمجتمع قيد الدراسة وذلك من خلال :
    - تشجع المديرية على التعليم المستمر والتدريب والتطوير القدرات والمهارات للعينة المبحوثة.
    - أن تتحمل العينة المبحوثة مستوى عالي من التكاليف للبحث والتطوير عن الخطط والأساليب الجديدة التي تساهم في تحسين جودة الأداء والتعليم باستمرار.
    - أن يعد الافراد العاملين في المديرية كشركاء في رسم الاتجاه الاستراتيجي لها.
  4. الاهتمام بمستوى عالي ببعده التعاطف لإدارة الجودة بوصفه العمود الأساس لسلوكيات عمل ابداعية.

5. ضرورة ايلاء القيم التنظيمية اهتمام اكبر من قبل المديرية المبحوثة باعتبارها عنصرا هاما وبارزا في عملياتها التنظيمية، إذ أن اغلب خدماتها المقدمة لموظفيها ولطلابها مجانية بحتة ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الآليات والأبعاد المناسبة أهمها :
- أ- تعزيز الجهود المبذولة من قبل إدارة المديرية باتجاه قيم إدارتها لموظفيها من خلال زيادة اهتمام المديرية بمنح المكافأة وتشكرات وهذا يعود على زيادة التخصيصات المالية للمديرية ورفع مستوى الصلاحيات .
- ب-إيلاء مزيداً من الاهتمام بالقيم إدارة المهمة مع موظفي المديرية والذي يمكن تحقيقه من خلال زيادة اهتمام بموضوع اخذ رأيهم عند اتخاذ القرارات المختلفة .
- ت-التركيز على قيم إدارة العلاقات من خلال منح المديرية فرص عادلة للجميع لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات بينهم .
- ث-اهتمام المديرية بالبعد قيم إدارة البيئة من خلال حرص المديرية على توجيه ممارساتها العلمية وفق الموقف التنافسي السائد في البيئة وبشكل شفاف .

### المبحث الثالث : المقترحات المستقبلية

- ضرورة الأخذ بالبحث المقدم من قبله لغرض تحقيق الفائدة للأبحاث المستقبلية موضوع الدراسة وذلك من خلال الطرائق الآتية :
- أ- تطبيق مخطط الدراسة الحالية نفسه في منظمات الإنتاجية.
- ب-اعتماد المتغير المستقل (الإدارة جودة الخدمة ) وربطها بمتغير آخر كتعزيز لرفاهية المجتمع.
- ت-ربط المتغير التابع (القيم التنظيمية للمنظمة) مع متغيرات أخرى كالفتنة التسويقية أو التوجه الاستباقي أو جودة الأداء المؤسسي أو الانغماس الإبداعي.

# المصادر

## المصادر والمراجع:

## أولاً : القرآن الكريم

## المصادر العربية

## ثانياً : الكتب

1. آل علي, رضا صاحب والموسوي, سنان كاظم,(2005), " مفاهيم إدارية معاصرة : نظرة عامة", مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , عمان .
2. اندريه ,لالاند,(2001), "موسوعة لالاند الفلسفية " ترجم خليل أحمد خليل,ط2, عويدات للطباعة والنشر , بيروت.
3. البحر, غيث والتجي, معن,(2014), "التحليل الاحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS **Statistics**", مركز سبر للدراسات الاحصائية والسياسات العامة.
4. بن حبيب, عبد الرزاق,(2002), "اقتصاد وتسير المؤسسة", ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر.
5. جرينبرج جيرالد, وبارون روبرت,(2004), "ادارة السلوك في المنظمات", ترجمة رفاعي اسماعيل, بسيوني, دار المريخ للنشر, الرياض, السعودية.
6. حريم, حسين,(2000), "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل", دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
7. حنفي, عبد الغفار,(2002), "السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية", دار الجامعة الجديد, الاسكندرية.
8. الخضيرى, محسن أحمد,(1999), " التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا المتنافسية في عالم ما بعد الجات", ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع, مصر, القاهرة.
9. الخطيب, احمد والخطيب, رداح,(2008), " إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات تربوية", عمان, الأردن, عالم الكتب الحديث, عمان, الاردن.
10. الخطيب , سمير كامل ,(2008), " إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر", ط1, مكتبة مصر ودار المرتضى , بغداد , العراق .
11. خليفة, عبد اللطيف,(2012), "سيكولوجية القيم الانسانية", ط1, دار غريب للطباعة والنشر, مصر .
12. الدرادكة ,مأمون ,(2006), " إدارة الجودة وخدمة العملاء", ط1, دار صفاء للنشر والتوزيع , الأردن.
13. الدرادكة,مأمون وطارق الشبلي,(2002), " الجودة في المنظمات الحديثة", ط1, دار صفاء للنشر والتوزيع , الأردن.
14. ريجيو, رونالد,(1999), " المدخل إلى علم النفس الصناعي", ترجمة فارس حلمي, دار الشروق, عمان, الأردن,ص 255-525.

15. ريد، روبرت ، وبوجانيك ، دافيد،(2007)، "ادارة تسويق الضيافة" ، تعريب سرور علي ابراهيم سرور ، مراجعة عبد المرضي حامد عزام ، دار المريخ للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية.
16. زويلف، مهدي حسن زويلف،(1998)، "ادارة الافراد/ مدخل كمي"، ط3، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
17. السالم، مؤيد سعيد و صالح، عادل حرحوش،(2002)، "ادارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)،عالم الكتاب الحديث، عمان، الاردن.
18. السكارنة، بلال خلف،(2009)، "اخلاقيات العمل"، الطبعة 1 ،دار المسيرة، عمان، الاردن.
19. الشنواني، صلاح،(1999)، "التنظيم والادارة في قطاع الاعمال(مدخل المسؤولية الاجتماعية)،مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية.
20. الشخيلي، عبد القادر ،(1999)، "الأخلاقيات الوظيفية العامة"، ط1 ،دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1999.
21. الصيرفي، محمد،(2005)، "السلوك التنظيمي"، مؤسسة حورسة، ط1 ، الاسكندرية، مصر .
22. الطائي ، رعد عبد الله ،وقداد، عيسى،(2008)، "إدارة الجودة الشاملة" ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
23. الطائي، يوسف حليم وآخرون(2008)، " إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي " ،ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع الأردن.
24. عبوي، منير زيد،(2006)، "التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته"، ط1 ،الاردن، دار أسامة و دار المشرق الثقافي.
25. عصفور، أمل مصطفى،(2008)، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر .
26. عقيلي، عمر وصفي ،(2000)، "المنهجية التكاملية لإدارة الجودة الشاملة"، وجهة نظر، دار وائل، عمان، الاردن.
27. عقيلي، عمر وصفي،(2005)، "ادارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
28. علون، قاسم نايف،(2005)، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000" ،دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
29. العميان، محمود سلمان ،(2002)، " السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال"، عمان، دار وائل.
30. فرانسيس، ديف & وودوك، مايك،(1995)، "القيم التنظيمية"، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، الرياض، الادارة العامة للبحوث.

31. لعويصات, جمال الدين,(2005), "مبادئ الإدارة", دار هومة, الجزائر.
32. اللوزي, موسى,(2007), "التنظيم وإجراءات العمل", ط2, عمان, دار وائل للنشر والتوزيع.
33. ماضي, محمد توفيق,(2002), "إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم : نموذج مفاهيمي مقترح", المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة .
34. متولي, السيد متولي,(2006), "السلوك التنظيمي", مكتبة عين الشمس, القاهرة .
35. المحياوي , قاسم نايف, (2006), "إدارة الجودة في الخدمات", ط 1 , دار الشروق للنشر والتوزيع , عمان , الأردن .
36. المشهداني, عبد الرحمن والمعاني, احمد اسماعيل وجرادات, ناصر محمد سعود,(2012), "اساليب البحث العلمي والاحصائي", كيف تكتب بحثاً علمياً, اثناء للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
37. المعجم العربي,(1984), "القاموس الجديد للطلاب", الشركة التونسية للتوزيع والمؤسسة الوطنية الجزائرية للكتاب , الطبعة الخامسة, ص 841 .
38. النجار, صباح مجيد وجواد , مها كامل,(2017), "إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات", ط1, الذاكرة للنشر والتوزيع , بغداد , العراق .
39. الهاشم ,لوكيا الهاشمي,(2006), "السلوك التنظيمي", دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع, عين مليلة.
40. هاييس, نيكي,(2005), "ادارة الفريق(استراتيجية النجاح)", ترجمة سرور علي ابراهيم سرور, مراجعة عبد الرضي حامد عزام, دار المريخ, السعودية.

### ثالثاً: الرسائل والاطاريح:

41. ابراهيم, راحيل يحيى,(2020), "تأثير جودة الخدمة في ادارة علاقات الزبون", دبلوم عالي, الجامعة المستنصرية, كلية الادارة والاقتصاد, المجلد 5, العدد 124, السنة 43.
42. ابو حجل, محمد مصطفى,(2019), " دور جودة الخدمات في ولاء العملاء , مجلة جامعة ام درمان الاسلامية", المجلد 15, العدد 1, ص ص 275-310.
43. بكوش, ليلي, (2018), "البنية العاملية للقيم التنظيمية", اطروحة دكتوراه, قسم علم النفس وعلوم التربية, كلية العلوم الانسانية والاجتماعية, جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
44. بو خلوة, باديس و قمو ,سهيلة,(2016), " أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقريت", المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية, العدد(5), المجلد(3) .
45. بودهان, سهيلة وصامر, سارة, (2015), "القيم التنظيمية والولاء التنظيمي", رسالة ماجستير, قسم علم الاجتماع, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد الصديق بن يحيى.

46. بو شاشية ، نادية ، ( 2018 )، "تحسين جودة الخدمة السياحية كمدخل لبناء ولاء العملاء - ب ميدانية على السياحة المحلية"، اطروحة دكتوراه ، التسيير ، الجزائر .
47. التركي، صالح تركي، (2001)، "واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي، دراسة مقارنة القيم في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
48. الجاسمي، باسم عباس كريدي،(2007)، "جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون/مدخل قيمي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1.
49. حمادي، احمد عباس،(2016)، "الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، الصفحات 301-324 .
50. الحنيطة، خالد بن عبد الله،(2003)، "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية ، الرياض.
51. حواس، مولود وحمودي، رابح،(2013)، "أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك - دراسة حالة خدمات الهاتف النقال للوطنية للاتصالات الجزائر"، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 3، العدد 1.
52. خثير، محمد ومرامي، اسماء،(2017)، "العلاقة التفاعلية بين ابعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة"، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 3، العدد 4.
53. عبد الحميد، رفل مؤيد،(2018)، "دور ابعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون"، دراسة استطلاعية في مصرف الشمال في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، ملحق العدد 119 المجلد 37.
54. عبد الرحمان، بودهري،(2018)، "القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، اطروحة دكتوراه، قسم علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2.
55. عبد الكريم، نورة،(2018)، "القيم التنظيمية ودورها في ادارة الصراع التنظيمي"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
56. علي، خير الدين محمد،(2011)، "دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 23.
57. العنزي، صالح سلمان، (2019)، "القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسيوط، المجلد(35)، العدد(1).
58. فيصل، مردف، (2019)، "اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر .
59. القبلي، الطيب محمد، (2020)، "اثر القيم التنظيمية على جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس"، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد(3)، العدد(3).

60. قندل, هبة وعبدالله, علي, (2016), " أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية", جامعة الاغواط, مجلة دراسات العدد الاقتصادي, المجلد(7), العدد(3).
61. الكركي, وسام محمد ناصر, (2010), " جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الدراسات العليا والبحث العلمي, جامعة الخليل.
62. كريم, امينة برزوق و محمد, غيات بوفلجة, (2013), " العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ", مجلة العلوم التربوية والنفسية, العدد(4), المجلد(14).
63. لحميدي, عادل, (2015), "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي لدى الاستاذ الاداري", رسالة ماجستير, قسم علم النفس, كلية العلوم الانسانية والاجتماعية, جامعة محمد بو ضياف-المسيلة.
64. مباركي, ايمان, (2019), " أثر القيم التنظيمي على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الممرضين", رسالة ماجستير, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر-بسكرة.
65. مقدم عبد الحفيظ, (1994), " علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك", دراسة اميريكية, مجلة العلوم الاجتماعية, مجلد 16 , الكويت.
66. الناصري, طارق كاظم, حليجل, مصطفى صباح وسليمان, علي عبد الامير, (2019), " مسببات ضغوط العمل واثرها في جودة الخدمة", جامعة سومر كلية الادارة والاقتصاد, مجلة الادارة والاقتصاد, المجلد 10, العدد 121, السنة 42.
67. نجم, رفاه عدنان, (2010), "العوامل المؤثرة في الطلب على الخدمة المصرفية", مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد 2, العدد3.
68. نعيمة, سايب, (2021), "اعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية", رسالة ماجستير, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير, جامعة محمد بو ضياف-المسيلة.
69. الوحيددي, رافع يوسف, (2014), "القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الازهر , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية , قسم إدارة الأعمال , غزة.

## المصادر الأجنبية

70. Afroj S., Hanif .F, Hossain.M , Fuad.N , Nusrat Sharmin, Fariba Siddiq,(2021),"Assessing the municipal service quality of residential neighborhoods based on SERVQUAL, AHP and Citizen's Score Card", Bangladesh, Journal of Urban Management, Vol 10, No 3, P. 179-191.

71. Argandona, A (2003), "**Fostering values in organizations. Journal of Business Ethics**", 45, 15–28.
72. Bolatan, G. I. S., Gozlu, S., Alpkın, L., & Zaim, S. (2016), "**The impact of technology transfer performance on total quality management and quality performance**". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 746–755.
- Christian, N. ,Mada(2003) ,"**Dimension of e– Quality ,International Journal of Quality reliability management**" ,vol.19, no.3.
73. Cingula, M.,(1992),"**Organizacijska kultura v implementaciji poslovne strategije. In Organizacija**", informatika, kadri, 11. posvetovanje organizatorjev dela. Portorož, Slovenia: FOV.
74. Daniels .C. Aubrey, & James E Daniels,(2004),"**Performance Management changing Behavior That Drivnes Organizational Effectiveness**" , Atlanta : Performance Management Publications.
75. Dewi,N.Nurna ,(2021),"**EFFECT OF SERVICE QUALITY MANAGEMENT ON STUDENT SATISFACTION**",*JURNAL TERAPAN MANAJEMEN DAN BISNIS* Vol.7,No.1.
76. Feigenbaum, A.,(1983),"**Total Quality Control** ",3rd ed, New York :McGraw, Hill.
77. Fitzsimmons , James A , (2011),"**Service Management /Operation, Strategy , & Information Technology**", seventh Edition, p. cm.—(The McGraw–Hill/Irwin series operations and decision sciences).
78. Froman B, Jran&Gey, M. & Bonnifet, F.,(2002),"**Qualite Securite Environnement: construire un systeme de management integer Afnor**, Paris.
79. Hemalatha , S , Lingaraju,D. & BALAKRISHNA, B ,(2018),"**Service Quality Evaluation and Ranking of Container Terminal Operators through Hybrid Multi–Criteria Decision Making Methods**", *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, Vol. 34,No.2 , pp 137–144.
80. Johnson .K,(2009),"**The Influence of Organizational Values on Profitability**", Doctoral dissertation, Auburn University Auburn, Alabama.

81. Juran JM, Godfrey AB. Juran's,"1999", **Quality Control Handbook**", McGraw–Hill: London, 1999.
82. Kangi, N. D. &Gakobo, J.,(2017),"**EFFECT OF QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF SAVINGS AND CREDIT CO–OPERATIVES IN KIRINYAGA COUNTY, KENYA** ",International Academic Journal of Human Resource and Business Administration | Vol 2, No. 4, pp. 306–328.
83. Kotler, Philip ,(1997),"**Marketing Management: Analysis Planning, Implementation and Control**" 9thed Printice – Hall Inc , New J ey.
84. Lezzoni ,L., & Davis ,R.,(2003),"**Quality Dimensions that most Concern people with Physical and Sensory Disabilities**",Archives of Internal Medicine.
85. Lovelock, C.,( 1996), "**Service Marketing**", 3 rd Ed, Prentice–Hall, International Edition, New York, USA.
86. Mahe, Henri,(1998)," **Dictionnaire digestion**", Paris: Economika , p 139 .
87. Oriade, Ade & Peter Schofield, Peter,(2019),"**An examination of the role of service quality and perceived value in visitor attraction experience**", Journal of Destination Marketing & Management ,Vol. 11, PP 1–9.
88. Orsoni. Jacques & helper . Jean pierre,(1994)," **management stratégique**", E2 , paris: boulevard saint Germain.
89. Parasuraman A., Zeithaml A.V., & Berry L.L.,(1985), "**A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**", Journal of Marketing; Vol.(49).
90. Ramya,N.,Kowsalya, A. & Dharanipriya, K.,(2019),"**SERVICE QUALITY AND ITS DIMENSIONS**", EPRA International Journal of Research and Development (IJRD), Vol. 4, No: 2.
91. Schroeder, Roger G., 2007, "**Operations Management**", 3 rded ., McGraw – Hill, companies, Inc, Boston.
92. Sekaran, Uma,(2003),"**Research Methods For Business**", 4<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.

93. Svetlik, I., (2004), "Vrednote v organizacijah. In B. Malnar & I. Bernik (Ed.) S Slovenkami in Slovenci na štiri oči. Ljubljana, Slovenia: Fakulteta za družbene vede.
94. Tan, et. al ,( 2010) , "**Assessing the link between service quality dimensions and knowledge sharing: Student perspective**" , African Journal of Business Management, Vol. 4 (6), 1014–1022, June.
95. Urasachi,G.&Horodnic, A.&Zait, A.,(2015),"**How Reliable are Measurement Scales? External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators**, Procedia Economic and Finance, 20, University Alexandru Ioan Cuza Iasi, Bd. Carol Inr. 11, 700504, Romania. Pp 679–686.
96. Wan, Maria,(2017)," **Employees' Perceptions on Organizational Value Themes in RemedyCenter** ",Master's Degree, Health Business Management,Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
97. Yaacob, Zulnaidi & Abas, Zakaria,(2011) ,"**THE EFFECT OF INTENSITY OF QUALITY MANAGEMENT ON CUSTOMER SATISFACTION**", International Journal of Business and Society, Vol. 12 No. 2, pp. 69 – 86.

الملاحق

## الملاحق

الملحق (1) : قائمة بأسماء السادة المحكمين

الملحق (2) : استمارة استبانة

ملحق (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	الاختصاص الدقيق	مكان العمل
1	أ.د. علاء فرحان الدعيمي	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
2	أ.د. محمود فهد عبد علي الدليمي	أنتاج والعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
3	أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	سلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
4	أ.د. يوسف حجيم الطائي	أنتاج والعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كوفة
5	أ. فؤاد محمود العطار	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
5	أ.م.د. صالح مهدي الحسناوي	إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
6	أ.م.د. عادل عباس عبد الحسين الجنابي	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
7	أ.د. محمد حسين كاظم الجبوري	الاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
9	م.د. أمير غانم العوادي	أنتاج والعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

## ملحق (2)



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا  
الدبلوم العالمي، في إدارة الجودة

## م / استمارة استبيان

إلى السادة والسيدات الأفاضل في المديرية العامة لتربية كربلاء المحترمين

نهديكم أطيب التحيات ...

نضع بين أيديكم استمارة استبيان وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال بعنوان ( **أثر إدارة جودة الخدمة في تعزيز القيم التنظيمية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء** ). وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إذ إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابكم وبما يتمثل فيه من الدقة والموضوعية، على أمل أن يخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل لديكم الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية:

1. أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الأسماء أو التوقيع على الاستمارة.
2. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الفعلي الموجود في المديرية وليس على أساس ما ترونه مناسباً.
3. يرجى الإجابة بوضع علامة ✓ امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب الى ذلك.
4. الباحث على استعداد تام للإجابة على استفساراتكم عن أسئلة الاستبانة.

مع جزيل الشكر والتقدير لجهودكم وحسن تعاونكم معنا

المشرف الأستاذ الدكتور

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

الباحث

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## المحور الأول : معلومات عامة

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب

1. النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى

2. التحصيل العلمي : شهادة ثانوية  دبلوم  كالوريوس   
دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه

3. سنوات الخدمة : (1-5) سنة  (6-10) سنة  (11-15) سنة

(16-20) سنة  (أكثر من 20) سنة

4. الفئة العمرية : (18-30) سنة  (30-39) سنة  (40-49) سنة

(50 - فأكثر) سنة

5. مجال الوظيفة الحالية

الملاحظات :

1. سيتم استخدام المقياس الخماسي .

1	2	3	4	5
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما

2. سيتم إجراء الدراسة على الكوادر مديرية تربية كربلاء .

3. الاستبانة موجهة إلى العاملين في مديرية تربية كربلاء .

مع جزيل الشكر والتقدير لجهودكم وحسن تعاونكم معنا

### المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث

**أولاً: إدارة الجودة :** أنها أسلوب لإدارة المنظمة تتمحور بمجملها حول الجودة وتقوم على أساس مشاركة جميع أعضاء المنظمة وهي تهدف إلى النجاح بعيد المدى من خلال تحقيق رضا الزبائن وفوائد المنظمة ذاتها ومن ثم المجتمع .

العبارات	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	لا اتفق تماماً	لا اتفق
		5	4	3	2
<b>1. الاعتمادية :</b> بأنها الإيفاء والالتزام بتقديم الخدمة باعتماد ووثوق عاليين والقدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة بأداء صحيح , ودقة وثبات منح الموظفين السلطة والاستقلالية في أداء مهامهم وتشجيعهم وتقديم التسهيلات لهم وحثهم على المشاركة بفاعلية في صنع القرار وتحمل المسؤولية وجعلهم يشعرون بأهميتهم مع التركيز على العمل الجماعي .					
1	تتوافق الخدمات التي تقدمها المديرية مع احتياجات المواطن ورغباته				
2	مسؤولي في العمل ينشئ ثقافة تعزز من توفير معايير اخلاقية عالية في العمل .				
3	حينما تواجه الموظفين مشكلة فإن المديرية تظهر الاهتمام الصادق بحل المشكلة				
4	مسؤولي في العمل يبذل أقصى الجهود لمساعدة الموظفين .				
5	مسؤولي في العمل يهتم بالجوانب النفسية والروحية للموظفين على العمل				
<b>2. الموثوقية :</b> وتعني خلق وكسب روح الثقة مع الزبون والاطمئنان إلى مجهزي الخدمة والقدرة على كسب المستهلك وتعزيز سمعتها عبر وسائل الترويج المختلفة لتفعيل الثقة والأمان نحو المنظمة .					
1	يقدر مسؤولي جهودي في العمل ويحفظني .				
2	يمنحني مسؤولي في العمل الصلاحيات التي احتاجها في أداء عملي				
3	يقوم مسؤولي بتشجيع العمل ضمن مبدأ فرق العمل .				
4	تشجع مسؤولي على ممارسة صلاحيات دون الرجوع اليه .				
5	يفسح لي مسؤولي في العمل المجال للاطلاع على البيانات اللازمة لإداء العمل				
<b>3. الإستجابة :</b> ويتضمن متغيرات التي تقيس اهتمام المنظمة بأعلام أفرادها وزبائنها بوقت تادية الخدمة , وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم وعدم انشغال الأفراد المنظمة عن الاستجابة الفورية لطلبات زبائنهم .					
1	تدل خبرتي بان مسؤولي في العمل لديه القدرة على وضع رؤية مسبقة للمديرية.				
2	يسمح مسؤولي في العمل بمشاركتي له في تحقيق رؤيته المستقبلية للمديرية .				
3	يتم الأستجابة لمشكلات المواطنين بعيد عن الروتين .				
4	عدد موظفو المديرية كافي لتقديم الخدمات للمواطنين وبشكل انسيابي .				
5	الدقة في تحديد وقت إنجاز الخدمة العمل .				
<b>4. الملموسية :</b> وتتمثل بالتسهيلات المادية والمعدات والأفراد العاملين والتي تستخدم عند تقديم الخدمة وأحياناً ما تستخدم المنظمات الملموسية لتحسين صورتها وتؤمن التواصل مع زبائنهم كمؤشر للجودة .					
1	موقع المديرية وأقسامها موزعة بشكل يمكن المواطن الوصول إليها بسهولة				
2	تستخدم المديرية المعدات والتجهيزات الحديثة المتطورة في إنجاز الأعمال				
3	يهتم موظفو المديرية بمظهرهم الجيد ويحملون باجائهم التعريفية بإدارة أعمالهم .				
4	تستخدم المديرية شبكات المعلومات الحديثة في إنجاز الأعمال .				

5	هل تراعي المديرية السقف الزمني الخدمة المقدمة للمواطنين				
5.	<b>التعاطف :</b> ويقصد به إبداء روح الصداقة والحرص على الزبون وأشعاره بأهمية والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته من خلال الاتصال الجيد مع الزبون وتفهمه والعناية به				
1	مسؤولي في العمل يمنحني الثقة دائما لحفظ أسرار العمل .				
2	تراعي المديرية مشاعر المواطنين عند تقديم الخدمة وانجاز حاجاتهم .				
3	يظهر الموظفون الود والاحترام في استقبالهم للمواطنين .				
4	مسؤولي في العمل يولي رعاية واهتمام عاطفي تجاه موظفيه .				
5	تستشعر أن موظفو المديرية يبذلون الاهتمام بأفراد المجتمع في تعاملهم معها .				

**ثانياً: تعزيز القيم التنظيمية :** وهي قيم العمل التي تتمثل باتجاهات أو معايير نسبية في السلوك وتختلف من فرد الى آخر داخل المنظمة وأنها تتسم بقبولها ومرغوبة لدى أغلبية الأفراد وتؤثر في اتجاهات وأراء وأنماط السلوكية للأفراد الآخرين .

المقياس					العبارات
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماما	
1	2	3	4	5	
<b>1- "أدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة" العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها, ومن أجل الوصول الى النجاح فإن الموارد البشرية التي توكل لها عملية تسمى ب"أدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة"</b>					
					1 تتميز الشخصية التربوية المسؤولة (أساتذة وإداريون ) بقدرة التأثير في الطلبة
					2 التوظيف يتم على أسس موضوعية تستند إلى المعايير العلمية في مجال الاختصاص والخبرة وكفاءة
					3 أن الأداء المتميز هو المعيار الأساسي لتقييم الهيئة التعليمية والإدارية
					4 تبذل المديرية التربوية جهود كبيرة لتطوير مهارات الأفراد العاملين فيها
					5 تمنح المديرية التربوية مكافأة مجزية للشخصيات البارزة في الوسط الوظيفي والمؤثرة فيه
<b>2- قيم إدارة المهمة: وتعني أداء العمل بصورة متقنة ودقيقة مع ضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك , وتسمى هذه العملية بأدارة المهمة . ويشمل هذا البعد قيم : الفعالية, الكفاءة , الاقتصاد .</b>					
					1 نوعية القرارات التي تتخذها إدارة المديرية لها دور كبير في نجاحها
					2 هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في المديرية التربوية
					3 تتلقى القيادات الإدارية في المديرية تدريب جيد في الأساليب لاتخاذ القرارات
					4 توفر المديرية التربوية الدعم المالي الكافي لتسيير العملية التعليمية
					5 عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية التربوية يؤخذ بالاعتبار آراء الأساتذة والإداريين
<b>3- قيم إدارة العلاقات : وهي إدارة العلاقات بين الرؤساء والمسؤولين فيما بينهم يجب أن تتسم بالطابع الإنساني , وأن تقوم على أساس المساواة والاحترام والعدل, والإداري الجيد هو الذي يعمل على خلق جو من الثقة والاحترام داخل المنظمة , ففي ظل العلاقات الانسانية تزدهر الأخلاق وتنمو المودة مما يؤثر ايجابيا في تحقيق أهداف المنظمة ونمو الرضا الوظيفي .</b>					

1	تمنح الأطر الإدارية في المديرية فرص عادلة للجميع لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات بينهم				
2	تفتخر الشخصيات المتميزة (أساتذة وإداريين) بأنها أعضاء فاعلة ضمن الأسرة التعليمية .				
3	تعمل الهيئات المسؤولة في المديرية التربية على نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي				
4	توفر المديرية التربية شبكة معلومات تربطها مع المديريات الأخرى في الوزارات لتقوية علاقاتها ومعرفتها بقرارات الأعمال .				
5	يعتمد التقييم في المديرية على الأداء جودة والعلمية للهيئة التدريسية والإداريين				
4- <u>قيم إدارة البيئة</u> : وهي إدارة المنظمة تعمل وتتواجد في بيئة (مادية, تقنية, ثقافية , أ أن كل منظمة تعمل وتتواجد في بيئة (مادية, تقنية, ثقافية , اجتماعية , اقتصادية , سياسية ) معينة, سواء كانت هذه البيئة داخلية أم خارجية عليها أن تتكيف معها .					
1	تعمل الهيئات العليا للمديرية على وضع برامج تدريبية مستمرة للهيئة التعليمية				
2	تحرص هذه المديرية على توجيه ممارساتها العلمية وفق الموقف التنافسي السائد في البيئة				
3	تعمل المديرية التربية على اغتنام الفرص الجديدة في الحالة عدم التأكد واطهار ميزنها العلمية				
4	تبدي مديرية التربية عناية كبيرة بما تطرحه الهيئات العليا فيما يتعلق بالبيئة التعليمية .				
5	تخطط المديرية لمواجهة الطوارئ والأزمات الحاصلة واستثمار الفرص الممنوحة				

**Abstract:**

The organization's administrative methods have multiplied to trigger their objectives and the theme (quality of service management) as one of these methods requires consistently and examine study to identify the most appropriate administrative dimensions to improve the quality of service provided in the organization.

The problem of the search was made from two sides (intellectual and field), For the guaranteed intellectual side (is the management of the quality of services or service approved in the Organization contributes to strengthening its Organizational values). The current research aims to clarify the quality of service and the most important dimensions (reliability, Safety, response, tangibility, empathy) and determine their impact and association in promoting and improving Organizational values, through their dimensions (management management, mission management, relevant management, environmental management), Based on the importance of research, they discussed two important themes (service quality management) and (regulatory values), has been put Default schema to Determines the nature of the relationship between variables. In order to find out or detect the nature of this relationship, a number of hypotheses were tested at the statistical program (SPSSv26). Where the research was applied to a sample of the General Directorate of Karbala's holy breeding and included department staff that had a direct relationship to dealing with the quality administration of (100) employees, Research data has been collected using the questionnaire form, designed by ready-made measures, The researcher has adopted a set of statistical methods to reach research results (Kronbach Alpha, Manguard, Standard Deviation, Simple Linear Link Planner, Simple Linear Region Analysis). The research has reached a range of conclusions, and its most important is that the dimensions of the quality of service management (reliability, Safety,

response, tangibility, empathy) have a relationship and positive impact in promoting organizational values, And that the dimensions of regulatory values in (management management, mission management, relations management, environmental administration) has a related and associated relationship despite the presence of some dispersion on those values, The most important conclusions reached that interest in managing the quality of service improves the promotion of organizational values, as well as an impact on the management of service quality management in promoting organizational values for the organization.

**Keywords:** Service Quality Management, organizational Values.

Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
Karbala University  
Faculty of Administration and  
Economics  
Department of Business Administration



## **Impact of service quality management in promoting organizational values**

**An analytical research of the opinions of a sample of employees in the  
Holy Karbala Education Directorate**

Submitted to the board of the College of Administration and Economics  
– University of Karbala as part of the requirements for Degree a higher  
diploma in business administration.

Provided by the student

**Salim Jabbar Radhi**

Supervised by

**prof. Dr**

**Faisal Alwan Al-Taie**

**(2022)**

**(1443)**