

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم إدارة الأعمال



بحث تكميلي لنيل درجة الكالوريوس بعنوان :

**جودة الخدمة الداخلية واثرها علي المشاركة المعرفية في ظل
الثقافة التنظيمية**

اعداد الطلاب :

1. احسان الطيب عبد الجليل حسن
2. عبد الرحمن الحاج هلال محمدنور
3. محمد اسماعيل الحسن بابكر
4. محمد أمير خضر صالح
5. مها عبد العزيز أحمد

اشراف الدكتور

صديق بلل ابراهيم

2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

قال تعالى:

﴿ وَنَزَّلْنَا الذُّرُوءَ وَأَنزَلْنَا مِنَ السَّمَاءِ مَاءً مُّبَارَكًا فَسَخَّرْنَا بِآيَاتِنَا لِقَوْمٍ كَافِرِينَ أَشْجَارًا زَايِدَةً وَمَا كَانَ لَهُمْ مِنْ دُونِ اللَّهِ مِنْ آلِهَةٍ لِيُذَكَّرُوا فَذُكِّرُوا وَلَئِنْ يَرَوْا كِسْفًا مِنَ النُّجُومِ مُنَادِيًا فِي سَحَابٍ لِقَوْمٍ مُّذَقُوا عَذَابَ الْهُدَىٰ أَنَّ إِلَهُكُمُ اللَّهُ الَّذِي صَنَعَ لَهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿٨٨﴾ ﴾

صدق الله العظيم
سورة النمل، الآية (88)

الإهداء

إلي ذلك الأمي الذي علمنا ما لم تعلمنا إياه الجامعات
إلي نور العيون ، ورمش الجفون ، والسر المكنون
والحب المجنون ، في القلب المفتون ، والعقل الموزون
والصدر الحنون ، الي البلسم الشافي والقلب الدافي
والحنان اللآفي ، الي التي احاطتنا بسياج حياها

إلي امهاتنا

إلي سندنا وعوننا وفدوتنا الي مصدر فخرنا وذخرنا
إلي ذلك البنبوع الذي اغترفنا منه الحنان الي الذي يعجز القلم واللسان
إلي علي خطه في كلمات ، الي من جعل نفسه سمعة تحرق من اجل ان يدير درينا
وتعب وشقي من اجل راحتنا وسعادتنا

ابائنا

إلي النجوم واللكواب الي الورود البهية الذين فاسمونا حنان الوالدين

إخوتنا واخواتنا

إلي رموز البراءة والصفاء وجعلوا من ضعفنا قوة

إساتذتنا الكرام

إلي من سرنا معهم

وخالطنا عناء امشوار سوبا

إلي ظلالنا التي لا تفارقتنا

إلي اندادنا وزملائنا

إلي من ساهم من بعبد او من قريب

إلي في انجاح هذا الجهد المتواضع

ولأنفسنا

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ربي اوزعني أن اشكر نعمائك فقد أعطيت ما أنت أهل له فلك الحمد والشكر والثناء اللائق بسلطانك العظيم .

الشكر أولاً و أخيراً لله عز وجل الذي من علينا بنعمة الإسلام والعمل القائل في كتابه العزيز { وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَى وَهْنٍ وَفِصَالَهُ فِي عَامَيْنِ أَنْ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ } { 14 } لقمان الاية 14

وفي الحديث عن أبي هريرة عن النبي (ﷺ) قال : ((لا يشكر الله من لا يشكر الناس)) رواه أبو داود و الترمذي .

و الشكر الي ذلك الصرح الشامخ جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا كلية الدراسات التجارية و الشكر إلي قسم إدارة الأعمال ممثلاً في الاساتذة الاجلاء .

و الكلمات مهما زينت وغلقت فإنها لا تفي لأصحاب الخيرات حقهم ولكن عليها تعبر عن صدق إحساس لما قدموه لنا وما بذلوه من جهد أخص بالشكر الجزيل الاستاذ

الفاضل الدكتور/ صديق بلل ابراهيم

لما قدمه لنا من توجيه و إرشاد ونسأل الله له أن يجعله ذخراً لخدمة طلاب العلم و المعرفة و أن يتمتع بالصحة و العافية و ان يسدد خطاه في كل خير ويسعده في الدارين

وأخيراً للابن من كلمة شكر ومحبة لكل من شدد من أذرنا وساندنا في عملنا واعطانا القدرة و الاصرار في تحقيق هدفنا حتى ولو كان بكلمة تشجيع واحدة وجزاهم الله خير الجزاء وصدق الله أذ قال (وهل جزاء الاحسن الا الاحسن) صدق الله العظيم سورة الرحمن .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي اثر عوامل جوده الخدمة الداخلية في المنظمة علي المشاركة المعرفية للعاملين في ظل وجود ثقافة تنظيمية في مختلف قطاعات المصارف ثم بناء نموذج البحث وفرضياته اعتمادا علي ادبيات الدراسة, وتم تطوير مضامين الدراسة بناءا علي الدراسة السابقة , لطبيعة الدراسة تم الاعتماد علي العينة العشوائية التطبيقية وصممت الاستبانة لجمع البيانات وتم توزيع 220 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 95.9% لتأكد من درجة اعتمادية البيانات استخدم اختبار الفاكرانباخ ومعامل الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة , واطهرت نتائج هذا البحث وجود علاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية تعدل هذه العلاقة .

ولكن لم يتم استخدام كافة ابعاد جودة الخدمة الداخلية وكذلك كان البحث محصورا في مجال خدمة واحدة (البنوك) , وكانت العينة ضيقة جدا مقارنة بحجم البنوك في السودان , الامر الذي يدعو لمزيد من الدراسات لتعميق الفهم بناء علي نتائج الدراسة تم مناقشة النتائج كما تم تقديم التوصيات للدراسات المستقبلية .

Abstract

This study aimed to identify the effect of internal quality of service factors in the organization to participate knowledge workers in the presence of an organizational culture in various banks sectors and build a model of research and hypotheses based on the literature of the study was the development of the contents of the study based on the previous study, the nature of the study was to rely on the sample stratified random and designed questionnaire to collect data were distributed 220 questionnaire valid for the analysis of a response rate of 95.9% to make sure the degree of reliability of the data used test Alvakranbach correlation coefficient regression to test the hypotheses of the study, showed results of this research and the existence of a relationship between the quality of internal service and knowledge sharing and organizational culture modify this relationship.

But it is not used all the dimensions of the quality of internal service as well as the search was confined in one service (the banks), and the very narrow sample compared to banks in Sudan the size, which calls for further studies to deepen

understanding, based on results of the study were discussed results have also
been making recommendations Studies Almstaqbilh

فهرس الموضوعات

أ	الآية
ب	الاهداء
ج	شكر وتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
ز	فهرس الموضوعات
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

2	1-1 المقدمة:
3	2-1 مشكلة البحث:
4	3-1 تساؤلات البحث:
5	4-1 أهمية البحث:
5	5-1 أهداف البحث:
6	6-1 منهجية البحث:
6	7-1 طرق جمع البيانات:
6	8-1 هيكل البحث :

الفصل الثاني: الاطار النظري لجودة الخدمة الداخلية

8	1-2 مقدمة:
8	2-2 مفهوم الجودة:
11	3-2 خلفية تاريخية عن الجودة:
12	4-2 المعنى التقييمي للجودة :
13	5-2 أهمية الجودة:
15	6-2 مفهوم الخدمة:

16.....	7-2 عناصر إنتاج الخدمة:
16.....	8-2 مفهوم جودة الخدمة:
20.....	9-2 الرضا الوظيفي:
20.....	10-2 الأبعاد:
21.....	11-2 الدراسات السابقة:
24.....	2-2 مفهوم المعرفة:
30.....	3-2 الثقافة التنظيمية:

الفصل الثالث

53.....	1-3 المقدمة :
53.....	2-3 نموذج الدراسة :
54.....	3-3 فرضيات البحث :
54.....	4-3 فرضيات البحث:
57.....	5-3 طبيعة البحث:
58.....	6-3 مصادر المعلومات:
58.....	7-3 مجتمع البحث :
59.....	8-3 عينة البحث :
59.....	9-3 أداة جمع البيانات :
59.....	10-3 مقاييس المتغيرات :
59.....	11-3 قياس متغيرات الاستبانة :

الفصل الرابع تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

62.....	1-4 المقدمة:
62.....	2-4 معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة =)
63.....	1-2-4 البيانات الشخصية :
67.....	2-2-4 التحليل العاملي :
71.....	4-2-4 الاعتمادية:
74.....	5-2-4 الارتباطات بين المتغيرات:
77.....	6-2-4 الانحدار لمكونات جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية (الضمنية):
79.....	3-4 اختبار الفرضية:

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات:

95.....	1-5 المقدمة:
95.....	2-5 ملخص النتائج:
95.....	3-5 مناقشة النتائج:
97.....	4-5 تأثيرات نتائج الدراسة
98.....	5-5 نقاط الضعف:
99.....	6-5 التوصيات ببحوث مستقبلية :
99.....	7-5 التوصيات :
100.....	8-5 الخلاصة:
101.....	المصادر و المراجع
105.....	الملاحق



فهرس الجداول

- جدول 1 /2 يوضح أهمية واثر الثقافة التنظيمية 38.....
- جدول 1 /4 البيانات الشخصية 63.....
- جدول 2 /4 السرية 65.....
- جدول 3 /4 التحليل لمكونات المشاركة المعرفية [ألتابع] 68.....
- جدول 4 /4 الإعتماوية 71.....
- جدول 5 /4 المتوسطات الحسابية ولاانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة 73.....
- جدول 6 /4 الارتباطات بين متغيرات الدراسة : **Person's Correlation Coefficient for All Variable** 76.....
- جدول 7 /4 الانحدار المتعدد لمكونات جودة الخدمة الداخلية و المشاركة المعرفية (الضمنية) 78.....
- جدول 8 /4 الانحدار المتعدد لمكونات جودة الخدمة الداخلية و المشاركة المعرفية (الصريحة) 80.....
- جدول 9 /4 إختبار الفرضية: 81.....
- جدول 10 /4 أثر الثقافة التنظيمية (الانجاز والمهام) 81.....
- جدول 11 /4 دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية 84.....
- جدول 12 /4 يوضح أثر الثقافة التنظيمية (التكيفية) 86.....
- جدول 13 /4 يوضح أثر الثقافة التنظيمية (التكيفية) 87.....
- جدول 14 /4 أثر الثقافة التنظيمية (التكيفية) 88.....
- جدول 15 /4 يوضح أثر الثقافة التنظيمية (الاتساق) 90.....
- جدول 16 /4 يوضح أثر الثقافة التنظيمية (الاتساق) 92.....



فهرس الأشكال

شكل 1 /2 يوضح نموذج الدراسة 29.....

شكل 3 /3 نموذج الدراسة 53.....

شكل 1 /4 أثر الثقافة التنظيمية (الانجاز والمهام) 83.....

شكل 2 /4 دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية 85.....

شكل 3 /4 أثر الثقافة التنظيمية (التكيفية) 89.....

شكل 4 /4 يوضح أثر الثقافة التنظيمية (الاتساق) 91.....

شكل 5 /4 يوضح أثر الثقافة التنظيمية (الاتساق) 93.....



الفصل الأول
الإطار العام للبحث

1-1 المقدمة:

قد شهدت العقود الأخيرة تطوراً هاماً في مجال تنمية الموارد البشرية والخدمات المقدمة لهم نظراً لان العنصر البشري هو الدينمو المحرك للمنظمة. ومن أجل النمو والتطور اصبحت إدارة الجودة وتحقيق رضا العاملين بشكل هاجساً للمؤسسات الخدمية، حيث اصبح محور الاهتمام في المؤسسات الخدمية هو العامل قبل العميل.

لذلك اتجهت المؤسسات لهذا المنهج من حيث توفير افضل بيئة وتوفير احتياجات ومتطلبات العامل حتى يقدم افضل خدمة ويؤدي عمله على النحو المطلوب ممايجذب اكبر عدد من العملاء ومن خلال تقديم خدمات جيدة للعاملين نضمن ولاءهم ورضاهم عن المؤسسة.

- في الغالب يهتم الباحثون بجودة الخدمة الخارجية "المقدمة للعملاء" وهناك قصور في حق العامل وفي بحثنا هذا تناولنا جودة الخدمة الداخلية وتعني فهم حاجات العاملين وتحقيقاتهم بجودة عالية وبالمستوى المطلوب ومن حاجاتهم الحاجة للفهم والترتيب والمساعدة والنصح والنصح والوفاء بالحاجات الاساسية للعاملين من تدريب وتقديم حوافز وتوفير بيئة مناسبة وخدمات صحية.

ولان العنصر البشري من اهم الموارد التي تسهم في تنمية وتطوير المجتمعات فالافراد من يقومون برسم حاضر الاسم ومستقبلها من خلال ما يمتلكونه من خبرات ومهارات وتقنيات وللمشاركة المعرفية اهمية قصوى في صنع القدرات بالمنظمة حيث انها تؤدي الى صقل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وتقوية الاصلتال وتنمية روح الفريق الواحد والشعور بالعضوية والانتماء ورفع الروح المعنوية وتأكيد الذات وتعزيز المهارات التي يدورها تمكن العاملين من المساهمة في تحقيق الاهداف التنظيمية والمشاركة المعرفية تعني

العمل الذي يقوم العاملون من خلاله بنشر معلومات ملائمة للآخرين في الشركة وتعني أيضاً تبادل المهارات والمعارف والتجارب والخبرات بين الناس أصدقاء أو أسر كما إنها تكون بين المجتمعات أيضاً وقد اعترفت المنظمات أن المعرفة تشكل موجودات غير ملموسة وخلق المزايا التنافسية بين مشاركة المعرفة وحفظها.

ولقد ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة واضحة ومتكررة في ابحاث ومعاهد مؤسسات الإدارة من عام 1981 ولم يتوقف عن النمو من ذلك الوقت ونجد أن توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالإشياء كما إنها توفر الثبات للمنظمة وأن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لعملهم وعلاقتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كما إنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك من الحدود التي رسمت له. وتعددت تعريفات الثقافة التنظيمية ومنها نظام القيم السائدة للمنظمة والذي يتضح من خلال الانتاج الثقافي لاعضائهم والذي يتمثل في الحكايات والاساطير والشعارات الموجودة في المنظمة.

1-2 مشكلة البحث:

في ظل التقدم والنمو والتطور المتسارع أصبح أداء العاملين يشكل هاجساً بالنسبة للمؤسسات الصناعية والخدمية مما جعل الباحثين والدارسين يفكرون في كيفية الوصول بهذه المشكلة وجعلها تعمل على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسات لذا أصبحت المؤسسات تعمل على تقديم خدمات متميزة ترضي العميل وتساعد على جذب العملاء الآخرين، وتعتمد طبيعت العلاقة التي تربط المؤسسات بزبائننا هي عبارة عن تقديم وتلبية حاجاتهم وتتوقف درجة صدق او مصداقية المنظم في الوفاء بوعودهم على مدى سعيها في

تلبية حاجات موظفيها والاهتمام بالموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على نمو أداء المؤسسات وخاصة في مجال المؤسسات الخدمية التي يحدث فيها لقاء مباشر بين مقدم الخدمة والعميل وهنا تظهر أهمية ومهارة مقدم الخدمة وأثره على مستقبل هذه لخدمة، ما هو دور جودة الخدمة الداخلية وأثرها على المشاركة المعرفية في ظل الثقافة التنظيمية؟

وبالرغم من أهمية جودة الخدمة الداخلية إلا أن هنالك ندرة في البحوث والدراسات التي تناولت الجودة بإبعادها على متغيرات أخرى تعمل على تحسين الجودة، لذا هدفت الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية ويمكن صباغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما هو دور المشاركة المعرفية في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والثقافة التنظيمية؟

1-3 تساؤلات البحث:

1/ هل تؤثر جودة الخدمة الداخلية على المشاركة المعرفية؟

2/ هل تؤثر جودة الخدمة الداخلية على الثقافة التنظيمية؟

3/ هل تؤثر المشاركة المعرفية على جودة الخدمة الداخلية؟

4/ هل تؤثر المشاركة المعرفية على الثقافة التنظيمية؟

5/ مدى إدراك الإدارة لجودة الخدمة الداخلية وهل تطبيق مفهوم جودة الخدمة الداخلية.

6/ التعرف على مستوى كل من المشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية.

1-4 أهمية البحث:

تأتي أهمية الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تسهم فيه جودة الخدمة الداخلية على المشاركة المعرفية والتعرف على متغيرات الدراسة ومعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين وعلى فعالية جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ومعرفة مدى إدراك المؤسسات بجودة الخدمة الداخلية ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على الخدمات المقدمة وعلى بيئة العمل والعملاء حتى تكون النتائج التي سنتوصل إليها تساعد على كشف دور جودة الخدمة الداخلية من خلال متغيرات الدراسة والتي تساعد على تحسين جودة الخدمة من خلال العاملين لتتمكن المؤسسات من أداء مهامها دون التقصير في المهام الأخرى.

1-5 أهداف البحث:

- 1/ إختبار العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية.
- 2/ معرفة مستوى جودة الخدمة الداخلية في المؤسسات السودانية وابعادها.
- 3/ إختبار البعد المعدل "الثقافة التنظيمية في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية.
- 4/ بيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة الداخلية.
- 5/ إختيار العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والثقافة التنظيمية.
- 6/ دراسة مستوى المشاركة المعرفية لى العاملين والثقافة التنظيمية.

6-1 منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للبيانات والمعلومات وذلك لتحليل البيانات المتعلقة بالبحث بالاساليب العلمية الإحصائية والمنهج الاستقرائي الاستنباطي للتوصل إلى نتائج وتوصيات علمية.

7-1 طرق جمع البيانات:

تم جمع البيانات لهذه الدراسة من مصدرين أساسيين هما:

البيانات الأولية: الاستبيان.

البيانات الثانوية: الكتب والمراجع والإنترنت.

8-1 هيكل البحث :

يتكون هذا البحث من خمسة فصول على النحو التالي:

. الفصل الأول يتناول ((الإطار العام للبحث ويحتوي على مقدمة عامة عن موضوع البحث , مشكلة البحث,

أسئلة البحث , أهداف الدراسة , أهمية الدراسة من الناحية النظرية والعملية)).

. الفصل الثاني ويتناول ((الإطار النظري للبحث ويحتوي على ((

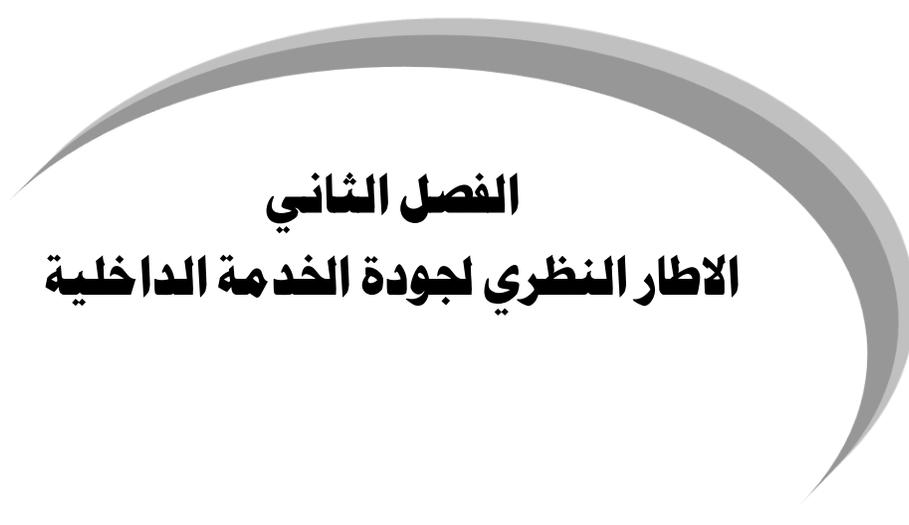
. الفصل الثالث ويتناول ((منهجية الدراسة، قياس متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة)).

. الفصل الرابع ويتناول ((التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات)).

. الفصل الخامس ويتناول ((النتائج و التوصيات، التوصيات لبحوث مستقبلية، الخاتمة)).

المصادر والمراجع

الملاحق



الفصل الثاني
الاطار النظري لجودة الخدمة الداخلية

2-1 مقدمة:

أن التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات ، يهدف إلى التماس جوانب القوة والقصور فيها ، والعمل على تطويرها ، ومواجهة التحديات المطروحة أمامهم ، والسعي نحو الارتقاء بالمؤسسة نحو المستوى المطلوب . (رقاد،2008_2007) .

وتشكل القوى العاملة عنصرا غاية في الأهمية ومتطلبا أساسيا في شتي الأمور فالمنشآت باختلاف أشكالها تعتبر القوى العاملة عنصر أساسي في تقديم الخدمات بمختلف أنواعها ، ولأن النجاح في المؤسسات يعتمد على كفاية الأيدي العاملة ومدى وفرة الكفاءات . من هنا فان الإدارة في المنظمات المتقدمة لابد لها أن تقوم بتنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار هذه القوى العاملة وضمان رضائهم الوظيفي وإيجاد وتنمية الدوافع لديهم لبذل مزيد من الجهود والأداء.(رضا العاملين واثره على جودة الخدمات المقدمة 2010_2011).

2-2 مفهوم الجودة:

اختلف العديد حول تعريف موحد للجودة ويرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية " Qualitas " والتي تعني طبيعة الشيء أو طبيعة ودرجة الصلابة .

وقد كانت قديما تعني الدقة والإتقان ، أما حديثا فقد تغير مفهومها بعد تطور الإدارة وظهور الإنتاج ، والثورة الصناعية والشركات الكبرى ، وازدياد حدة المنافسة حيث أصبح مفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة .(الدراركة 2006)

ضمن هذا السياق تعددت التعاريف التي أوردها المهتمون بمفهوم الجودة نذكر أهمها ما يلي

أ/ تعريف المختصون في الجودة :

- عرف ارماند فيغانياوم على أنها : " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون ".(العزاوي 2005).

يلاحظ على هذا التعريف ، تركيزه على مجموعة من الجوانب التسويقية والإنتاجية الضرورية للحكم على جودة المنتج وفي هذا الإطار ، بين فيغانياوم بان مستوى جودة المنتج يتأثر بعوامل عديدة خلال مراحل التصنيع والتوزيع تتمثل في : (الدراركة 2006) .

1. تقوم إدارة التسويق بتقييم مستوى الجودة الذي يريده العملاء .
2. تقوم الإدارة الهندسية للإنتاج بترجمة المستويات التي حددتها إدارة التسويق إلى مجموعة من الخصائص الواجب توفرها في المنتج .
3. تقوم إدارة المشتريات باختيار مصدر التوريد وتوقيع العقود اللازمة مع هذه المصادر للحصول المواد اللازمة.
4. تقوم إدارة الهندسة الصناعية باختيار العدد والمعدات والأدوات والعمليات اللازمة لعملية الإنتاج .
5. في أثناء عملية التصنيع يأتي دور مشرفي وعمال الإنتاج في التأثير على مستوى الجودة .

6. يقوم رجال الفحص الفني من التأكد من المطابقة للمواصفات من خلال اختبارات على السلع التي يتم إنتاجها.

7. كما تؤثر عملية النقل والتوزيع على جودة السلعة وقد أطلق فيغانياوم على عملية التكامل السابقة (من 1 إلى 7) بالدورة الصناعية.

- ومن تعاريف الجودة أيضا : تعريف فليب كروسبي : " عرف الجودة على انها المطابقة مع المواصفات " ويشير هذا التعريف إلى أن جودة المنتج تنحصر في مدى مطابقة للمعايير والمواصفات الموضوعية لتحقيق مبدأ التلف الصغري (philippe Detrie) (1998_2001)

- ويرى جوزيف جواران : " الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستخدام " (العزوي 2005).
والمقصود في هذا التعريف بالجودة مدى قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده الزبون منه.
بين جوران أن الملائمة للاستخدام تعتمد على توفر خمسة أبعاد أساسية هي:

1. جودة التصميم .

2. جودة المطابقة للمواصفات .

3. أن تكون السلعة متاحة .

4. سلامة الحصول على السلعة .

5. صلاحية أداء المنتج في ميدان الاستعمال .

ب/ تعاريف الجمعيات والمنظمات الخاصة بالجودة :

- عرف الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة : الجودة هي مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين .(الداركة 2006) .
- بينما عرفتها الجمعية الفرنسية للمعايير على أنها : قابلية منتج لإشباع رغبات المستعملين . (pirre Eglise 2004) .
- فيما عرفت المنظمة الدولية للمعايير وفقا للمواصفة Iso 8402 الجودة على إنها : " مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو خدمة والتي تساهم في إشباع الرغبات المعلنة أو الكامنة " . (Andre Boyr et Autes 1997) .
- وفي التعريف الحديث للجودة وفقا للمواصفة iso9000 الجودة على إنها: " قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتج لإرضاء المتطلبات (Seddiki 2003 Abdallah)
- ويلخص المؤلف (الداركة 2006) التعاريف السابقة للجودة في التعريف التالي: يمكن النظر للجودة من خلال ثلاث زوايا ، ترتبط الأولى بجودة التصميم ، وهي المواصفات الموضوعية عن تصميم المنتج ، والثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات المحققة بعملية الإنتاج ، والثالثة بجودة الأداء والتي تظهر عند الاستعمال الفعلي للمنتج إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة الخدمة .

2-3 خلفية تاريخية عن الجودة:

تعريف:

الجودة بحسب تعريف النظام المعياري العالمي (ايسو) لعام 2005 (En iso)
(9000:2005 إن الجودة تحدد مدي انطباق مواصفات منتج أو خدمة للمواصفات المطلوبة
. ويمكن أن توصف الجودة بعدة صفات تعبر عن تصنيفها مثل جودة سيئة أو جودة جيدة
أو جودة ممتازة ، وهي تختص بصفات الشيء ذاته ويمكن قياسها مثل جميل أو رخيص فلا
تدخل في تقييم الجودة حيث أنها ليست صفات واقعية يمكن قياسها. أي أن السعر أو التقييم
الشخصي لا يدخل في تقييم الجودة ، ولكن يمكن عن طريق تعريف الفئة صاحبة المصلحة
فيمكن بسؤالهم والاستفسار عندهم عن جودة الشيء ووضع أسس لتقييم الجودة فتصبح بذلك
جودة يمكن قياسها. (حسين 2015).

2-4 المعني التقييمي للجودة :

هو جودة كل صفات الشيء أو النظام ، أو العملية.

2-4-1 تطوير مفهوم الجودة:

ثم تعمم مفهوم الجودة وأصبحت الجودة متعلقة على وحدات المؤسسة بكاملها من الإدارة إلى
جودة المواد الواردة إلي جودة الإنتاج ، وجودة العاملين إلى الفحص إلى المخازن ، وكذلك
التوريد ، وخدمات ما بعد التوريد لصالح العميل وتنظيم الجودة في المؤسسة باليات ونظم
مكتوبة لكل قسم على حدة ونظم مكتوبة للتوفيق بين جودة أقسام المؤسسة بغرض التحكم في
الجودة وكذلك صفاتها ، ومنها:

2-4-2 مفاهيم عن حقيقة الجودة:

يوجد على الأقل خمسة مفاهيم عن حقيقة الجودة وكل واحد منها حيث للنزاع وقابل للجدل والمناقشة ، فائق الجودة تعني التفوق تعرفها عندما تراها.

2-4-3 قائمة على المنتج:

حيث تتعامل الجودة مع اختلافات في الجودة لبعض الخصائص أو الصفات المميزة ، ويكون المنتج ذو جودة العالية اصعب أو اقوي وأكثر ليونة أو نعومة.

2-4-4 قائمة على المستخدم:

تعني الجودة ملائمة الاستخدام – أي قدرة المنتج او الخدمة على إرضاء توقعات وتفضيلات الزبائن .

2-4-5 قائمة على التصنيع:

تعني الجودة الانسجام والمطابقة مع المتطلبات الدرجة التي يلاءم بها المنتج مواصفات تصميم.

2-4-6 قائمة على القيمة:

فالمنتج ذو الجودة الأعلى هو المنتج الذي يعطي الزبائن أقصى ما يمكن مقابل ما يدفعونه من أموال – أي المنتج الذي بقي باحتياجات الزبائن بالسعر الأقل.

في الوقت الحاضر ليست الجودة مجرد تكنولوجيا بسيطة بل هي أيضا فلسفة مشتركة.

2-5 أهمية الجودة:

عندما ازدادت شدة المنافسة بين الشركات وازداد التوجه نحو العولمة وكذلك تزايد غزو الشركات الأجنبية للأسواق العالمية أكثر فأكثر نتيجة العدد الهائل من الفرص الربحية المتاحة أمامها غيرت الشركات من أسبقيتها التنافسية فبعد أن كانت هذه الشركات تولي جل اهتمامها للكلفة

انطلاقاً من فلسفة التي شادت في فترة الخمسينات حتى القرن الماضي التي كانت تنادي بوجود هدف واحد تسعى الشركات تحقيقه للهدف التمييز وتحقيق الأرباح وهو تخفيض تكاليف الإنتاج وبعد أن فطمت العديد من الشركات إلى هذا الهدف من أهداف الأداء ظهرت الحاجة إلى أهداف أخرى تحقق الشركة من خلالها التميز على منافسيها وهكذا اعتمدت الشركات التي تسعى نحو التمييز حيث اعتمدت على التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس وزيادة السوقية وتحسين الربحية .

أن البحث عن التمييز يعني تقديم كل ما هو نادر وفريد حتى نوعه وهذا يحتم على المؤسسة أن تذهب إلى ابعدها من الخصائص المادية للمنتجات ومواصفات الخدمة تشمل كل ما يتعلق للمنتج أو الخدمة من حالة تأثير على القيمة التي توليفها الزبون منها ولذا وتحقق التمييز ينفي إشراك الزبون ليكون جزءاً فاعلاً من إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة من جهة وان يسهم العاملين الأقسام في بناء منظمة الجودة .

وهنا يمكن القول بان الاهتمام بالجودة وتطبيقاتها يمكن ان تحقق مزايا هامة للمؤسسة منها :

1. تحسين سمعة المؤسسة .

2. تحسين الإنتاجية .

3. تقليل الهدر في المواد .

4. تقليل الكلفة .

5. زيادة الحصة السوقية .

6. تحسين الربحية .
7. نمو حجال الخدمة .
8. زيادة حدة المنافسة .
9. الفهم الأكبر للعملاء .

2-6 مفهوم الخدمة:

هنالك العديد من التعاريف حول مفهوم الخدمة ، منها :

- عرفت الجمعية الأمريكية للتسوق الخدمة على أنها : النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة . (الضمور 2005) .

نلخص من هذا التعريف أن الخدمة عبارة عن نشاط أو منفعة تقدم للبيع – أما بشكل مستقل أو تكون مصاحبة لبيع سلعة مادية.

- كما يري (كوتلر وارمسترونج 2007) علي انها : نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها احد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة ولا ينتج عنها ملكية الشيء .

هاذ التعريف لم يوضح طبيعة الخدمة فقط ، وإنما خصائصها كذلك والتي تميزها عن السلعة المادية وهما:

1. عدم اللمس .

2. عدم ملكية الخدمة . (الحسن وعزام 1999).

- وعرفت المنظمة الدولية للمقاييس " الايزو ISO 300": الخدمة على : النشاطات الداخلية الاستجابة لحاجات الزبون.

- من خلال التعريف السابقة يمكن القول أن الخدمة هي نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والزبائن ومن الأنشطة الداخلية في المؤسسة.

2-7 عناصر إنتاج الخدمة:

1. نظام التنظيم الداخلي : ويتمثل في الإدارة العليا للمؤسسة ومصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات .

2. العمال المباشرون : وهم مقدمي الخدمة الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن ويؤدي هؤلاء الموظفون دور بالغ الأهمية في تقديم الخدمة .

3. السند المادي : يظهر في التصميم الداخلي للمنظمة .

4. الزبائن : تعرف المنظمة الدولية للمقاييس الزبون على انه وجهة المنتج الصادر من المورد وينقسم الزبون إلي :

أ/ زبائن خارجيين : وهم كل من يتعاملون مع الخدمة أو السلعة.

ب/ زبائن داخليين : وهم العاملون في جميع الأقسام الوظيفية مع بعضهم البعض لانجاز الأعمال.

2-8 مفهوم جودة الخدمة:

عرفت جودة الخدمة على أنها " تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي

كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ". (الدراركة 2006).

ويشير هذا التعريف إلبأن جودة الخدمة هي محصلة التفاعل بين البعد الإجرائي والشخصي

مما يستوجب ضرورة الاهتمام بهذين الجانبين في تقديم الخدمة.

كما عرفت جودة الخدمة على أنها : " التفوق على توقعات العميل " .(وليامز 1999).

والمقصود بجودة الخدمة في هذا التعريف أن تتفوق المنظمة في خدماتها التي تؤديها فعليا

على مستوى توقعات الزبون تجاه الخدمة.

بنفس المنطق توصل كل من Lewis and Booms إلى جودة الخدمة هي مفهوم يعكس

مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها . (ادريس 2006).

من هنا يتبين لنا أن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد منها ، وهذا من خلال مقارنة

بين توقعاته وبين الأداء الفعلي للخدمة التي يحصل عليها.

وقد اعتبر المؤلف خضر كاظم حمود جودة الخدمة بأنها تعتبر من المجالات الرئيسية التي

يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها بها وهي " تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة

تفوق قدرة المنافسين الآخرين " .(حمود 2002).

كما يؤمن بجودة الخدمة جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أوالجمركة أي التي

يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع العملي وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو

عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى

النوعية في خدماتها. (الدراركة 2006).

ويشير هذا التعريف إلى ثلاثة نقاط هي:

1. ترتب مستويات المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب:

أ. جودة الخدمة المتوقعة.

ب. جودة الخدمة الفعلية.

ج. جودة الخدمة المدركة .

2. تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضي الزبون.

3. تعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تتمدد عليه المنظمات في تدعيم مركزها

التنافسي.

ينظر الباحثون إلى جودة الخدمة من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة وأخري خارجية

تعبر عن موقف الزبائن، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات ، أما

الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون.

كيف يتم تحقيق جودة الخدمة الداخلية ؟

تحديد حاجات العاملين:

وتمثل حاجاتهم في:

1. الحاجة للفهم.

2. الحاجة بالترتيب إذ لابد أن يشعر العاملین بأنه مهم للمنظمة .
 3. الحاجة لتلقي المساعدة والنصح والنضج وشرح إجراءات تقديم الخدمة بهدف.
 4. الوفاء بالحاجات الأساسية للعاملین من:
 - تدريب.
 - تقديم حوافز .
 - توفير بيئة مناسبة.
 - توفير خدمات صحية.
 - إشعارهم بأنهم منتمين إلى المؤسسة وبأنهم عنصر أساسي حتى يقوموا بتقديم الخدمة على أكمل وجه ، وتحقيق الرضا عن العمل.
 - تقديم الأمن الوظيفي.
 - معرفة وتفهم العمل ، وظروف العمل.
 - الاتصال.
 - المصداقية.
- أوضحت الدراسات أن هذه الإبعاد تأثير كبير على العاملين وعلى أدائهم وتؤثر على الشعور بالرضا الوظيفي وتحسين من الأداء العاملين.
- أن أجواء العمل والحوافز والتدريب هي أكثر الأبعاد تأثيرا في بناء الرضا الوظيفي للعاملين .

2-9 الرضا الوظيفي:

يعتبر حالة وجدانية من القناعة تتمثل في يقين الإنسان بأنه يأخذ حقه لقاء ما يقوم به من جهد بجهة العمل التي يعمل فيها .

وتهدف الإدارة في جميع المنظمات إلى تنمية العلاقة بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة وضمان رضاهم الوظيفي ، وقد أصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل لان ذلك يؤدي إلى زيادة كبيرة في مستوى العمل وبالتالي جودة الخدمة التي يقدمها هؤلاء الموظفون للعملاء .

2-10 الأبعاد:

- **الجوانب الملموسة :** وتشمل عدة عناصر هي : " المظاهر الخارجية - المباني - الأجهزة - المعدات)
- **الاعتمادية :** وتتكون من عدة عناصر هي : " تقديم الخدمة في الوقت المحدد لها وثبات مستوى أداء الخدمة ودقة السجلات والمستندات وغيرها "
- **الاستجابة :** تشمل عدة عناصر :
 - سرعة تقديم الخدمة .
 - زيادة ساعات الدوام عند الضرورة .
 - زيادة عدد العاملين في وقت الذروة .
- **الضمان :** يشمل عدة عناصر : " توفر المعرفة والخبرة لدى العاملين لمساعدة العملاء والرد على تساؤلاتهم بشكل محترف "

• السرية : تشمل عدة عناصر " المحافظة معاملات العملاء من الضياع ، المحافظة على

أسرار العملاء وبياناتهم الشخصية بسرية ".

2-11 الدراسات السابقة:

جدول رقم (1-2) يوضح الدراسات السابقة

اسم الدراسة	الموضوع	المتغير المستغل	المتغير التابع	نقاط الضعف	أهم النتائج	التوصيات للبحوث المستقبلية
اثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية اموال الأيتام في الأردن	جودة الخدمة الداخلية	كفاءة العاملين	رضا العاملين	1. الصراع الداخلي يؤثر على جودة الخدمات المقدمة	1/التدريب والتأهيل 2/ تحسين سلوكهم العام 3/ تحقيق التعاون المشترك بين العاملين	
	جودة الخدمة الداخلية	رضا العاملين	رضا العاملين	1. نظام الحوافز والية الرقابة ونظام الإدارة	1/ رضا العاملين يؤدي إلى مشاركتهم بفاعلية في الجودة المؤسس. 2/ رضا العاملين يؤثر في أداء العاملين	
	جودة الخدمة الداخلية	ثقة العاملين ببعضهم	ثقة العاملين ببعضهم	1. المحسوبية 2. المفاضلة بين العاملين	1/ الشعور بالأمان أثناء التعامل بين زملاء العمل 2/ زملاء العمل يعالجون بحرية مشاكل العمل . 3/ زملاء العمل يقدمون المساعدة لبعضهم	
رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون	دراسة حالة في مصرف بابل الاهلي	جودة الخدمة الداخلية	رضا الزبون وولاء الزبون		1/ وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين جودة الخدمة المقدمة للزبائن ورضا الزبائن . 2/ جودة الخدمة علاقتها موجبة ضعيفة مع ولاء الزبون وهذا يشير الى ان جودة الخدمة لم	

	<p>تكن عالية ومقنعة من وجهة نظر الزبائن وانهم يرغبون بالاحسن .</p> <p>3/ يستفتح من خلال النتائج من البحث بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين رضا الزبائن وولائهم هو ناتج من حسن التعامل من العاملين مع زبائنهم برضا الزبائن لانه ينعكس ويؤثر على ولائهم .</p>					
	<p>نتائج متعلقة بمجالات الرضا الوظيفي :</p> <p>1/ اتضح أن هناك رضا عن طبيعة وظروف العمل حيث بلغت نسبة الرضا 84% حيث اتضح أن الوظيفة تؤمن للموظفة تؤمن للوظيفة وفرص عمل وخبرات جديدة .</p> <p>2/ تبين أن الرضا عن أنظمة الترفية والحوافز كانت متوسطة بدلالة النسبة 75,4% .</p> <p>اتضح أن درجة الرضا على العلاقة مع المسؤولين بلغت 79.6% تبين أنالمسؤولين يحزمون أرادالآخرين .</p> <p>4/ درجة العلاقة مع الزملاء بلغت 75.6%</p>		رضا العاملين	جودة الخدمة	مشروع تخرج	مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية

	<p>1/ تتوافر علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء .</p> <p>يسود الارتباط بين العاملين في المعهد.</p> <p>3/ تتوافر فرصة الحصول على الحوافز المادية المقررة نظاما .</p> <p>4/ تتنوع البرامج التدريبية في مجال العمل .</p> <p>5/ تتاح للعاملين فرصة المشاركة في وضع القرارات .</p> <p>6/ توفر بيئة العمل فرص عديدة للتلقي .</p>	<p>1/ عدم مناسبة مقر العمل الداخلي .</p> <p>2/ التعرض في المهام الموكلة للموظفين .</p> <p>3/ ندرة فرص الحصول على الحوافز المادية</p>	<p>معنويات العاملين</p>	<p>بيئة العمل الداخلية</p>	<p>مشروع تخرج " ماجستير "</p>	<p>بيئة الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض</p>
	<p>1/ لم يكن هنالك اهتماما واضحا وكافيا لمفهوم التنسيق وبالقدر المطلوب في مجال أعمال التأمين وذلك لضعف الثقافة التنظيمية المستقلة بمفهوم التنسيق في الشركة .</p> <p>2/ لا توجد إدارة مستقلة نعني بالتنسيق بين المستويات الإدارية والقطاعات الولائية المختلفة في الشركة .</p> <p>3/ قلة التدريب التقني في وسط القيادات في الشركة وعدد وتوحيد الجهود الجماعية والعمل بروح الفريق الواحد الذي هو أساس عملية التنسيق .</p>	<p>1/ عدم الشعور بالثقة العالية من الاحترام من قبل الرؤساء بالعمل .</p> <p>2/ اللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة أحيانا تكون غير واضحة.</p> <p>3/ المسؤوليات والواجبات أحيانا تكون كثيرة على العاملين مما يشكل عبء عليهم .</p> <p>4/ عدم العمل بروح الفريق الواحد مع الزملاء</p>	<p>الأداء الوظيفي</p>	<p>اثر البيئة الداخلية</p>	<p>مشروع تخرج (ماجستير)</p>	<p>اثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية</p>

2-2 مفهوم المعرفة:

يري (Darling 1996) أن المعرفة عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة وتشمل الخبرة الواسعة والأسلوب المتغير للإدارة والثقافة المتراكمة للمنظمة.

ويشير (Harris and Henderson 1999) إلى أن المعرفة تشكل احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة يجري استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها.

ويري (Ackerman 2000) أن المعرفة تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمتغيرات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة.

2-2-1 أنواع المعرفة:

قسم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسية وفقا لما إشارة له الباحث 2000 (Prusak) وهي:

1. المعرفة الفنية: تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على انجاز الأعمال والأشياء .

2. المعرفة الادارية: تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

3. معرفة الحكمة التطبيقية والعملية: والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

4. المعرفة الهجينة : وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة التي

تلتزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح في ذلك الحقل.

يري (Allen 2003) أن هنالك نوعين من المعرفة:

1. ظاهرة: يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين.

2. ضمنية: وهي التي تتعلق بما يمكن في نفس المرء.

2-2-2 إضافة المعرفة:

توجد عدة تصنيفات للمعرفة غير أنها تصب في إطار نمطي.

1. المعرفة الضمنية : وهي المعرفة الحقيقية التي تتضمن العمليات الشاملة، وتشير هذه إلى

المهارات الموجودة في عقل كل فرد أي أنها معرفة شخصية لذلك يطلق عليها المعرفة

غير الرسمية " الذاتية " وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة فهي حصيلة

العمليات العقلية التي يصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط

ولكن يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة وهذه المعرفة هي التي تعطي

خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

يمكن تحويل الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد لمعرفة الفنية مع

الآخرين لنقل وتبادل المهارات ، وهذه العوامل تجعل من الصعب إعادةصياغتها وتبادل

لذلك تلجا العديد من المنظمات إلياتباع نظام نوافذ من سان أن تشجيع الأفراد على تقاسم

المعرفة.

ويمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها في نشرات لتصبح معلومات ، وقد تكون هناك علاقة تبادلية بين المعرفة الضمنية والظاهرة.

2. **المعرفة الصريحة Explicit** : وهي المعرفة الرسمية القيادية المنجزة النظامية المعبر عنها كميًا وقابلة للنقل والتعليم وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها خارج الشركة ، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا مثل : براءة الاختراع ، حقوق النشر ، الأسرار التجارية ... كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها ، وهناك من يعرفها المعرفة المرشحة لسهولة تحويلها من شخص لآخر أو مؤسسة لآخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة . (مفتاح ، حسب الله 2012).

2-2-3 مفهوم المشاركة المعرفية:

العمل الذي يقوم العاملون من خلاله بنشر معلومات ملائمة الى الآخرين في الشركة اشراك لقري ومساهمته داخل نطاق عمله في اوصول المعلومة.

ماذا تعني مشاركة المعرفة:

مشاركة المعرفة تعني تبادل المهارات والمعارف والتجارب والخبرات بين الناس ، أصدقاء أو اسر . كما أنها تكون بين المجتمعات أيضا وقد اعترفت المنظمات أن المعرفة تشكل موجودات فيما غير ملموسة وخلق المزايا التنافسية بين مشاركة المعرفة وحفظها.

ومن المعلوم أن التكنولوجيا تمثل واحدة من أهم طرق تبادل المعارف وأسرعها أيضا ومن مميزات مشاركة المعرفة أنها تزيد من معارف الشخص المشارك بشكل ملحوظ وتوسع من

أفاهه ، بالرغم من ذلك إلا أنها تشكل تحديا كبيرا في مجال إدارة المعرفة لأنه يميل بعض الموظفين إلى مقاومة مشاركة معرفهم مع بقية أعضاء المنظمة.

ولن مشاركة المعرفة مع الآخرين لا تتفهم فحسب ولكن نتفعا أيضا ، واليكم أربعة أسباب تجعلها تشارك ما نعرفه مع غيرنا:

1. تساعد في تنمية ما نعرفه من معلومات.

2. توسع من معرفتك.

3. يمهدك لان تكون قائدا وذي سلطة.

أن كنت تريد أن تبدو قائدا في مجالك عليك الوقوف ولفت الأشياء لما يمكنك القديمة ولكن بدلا من أن تمد الناس بأنك خبير.

4. يزيدك من قيمتك المهنية . عندما تكون خبراتك مهم لمساعدة فريق كامل ذلك يعطي من قيمتك في ذاك الفريق.

وهنا المعايير يجب مراعاتها عن القيام بمشاركة صريحة بينك وبين الآخرين:

1. التعبير: يمكنك وصف المعلومات حتى يسهل على المتلقي فهمك.

2. التوعية: يجب أن يكون المتقي على علم بان المعرفة متاحة.

3. الوصول: يمكن لمتلقي المعرفة الوصول إليكم حتى احتاج إلى ذلك.

4. **التوجيه:** يجب أن تعرف مجموعة المعرف وتبينها في مواضيع او مجالات إلى المواد المناسبة . وغالبا ما يعتبر مديري المعرفة هم الشخصيات الرئيسية في إنشاء نظام فعال لمشاركة المعرفة.

5. **الاكتمال:** يدل أسلوب مشاركة المعرفة بشمولية في شكل المعرفة الذاتية المشورة ولمشاركة المعرفية تحديات تقابل من عزم على المشاركة وهي:

ويمكن أن تشكل مشاركة المعرفة تحديا كبيرا في مجال إدارة المعرفة في بعض الأحيان، تكمن صعوبة مشاركة المعرفة في نقل المعرفة من كيان إلى آخر، ويميل البعض لمقاومة انتقال المعرفة بسبب فكرة أن المعرفة هي ممتلكات أي ملكية وبالتالي فحص مهم جدا ومن اجل مواجهة ذلك فلا بد من طمأنة الأفراد بأنهم سوف يحصلون على معارف وسوف يكسبون خبرات في المقابل.(ابو فاره ,عليان 2010).

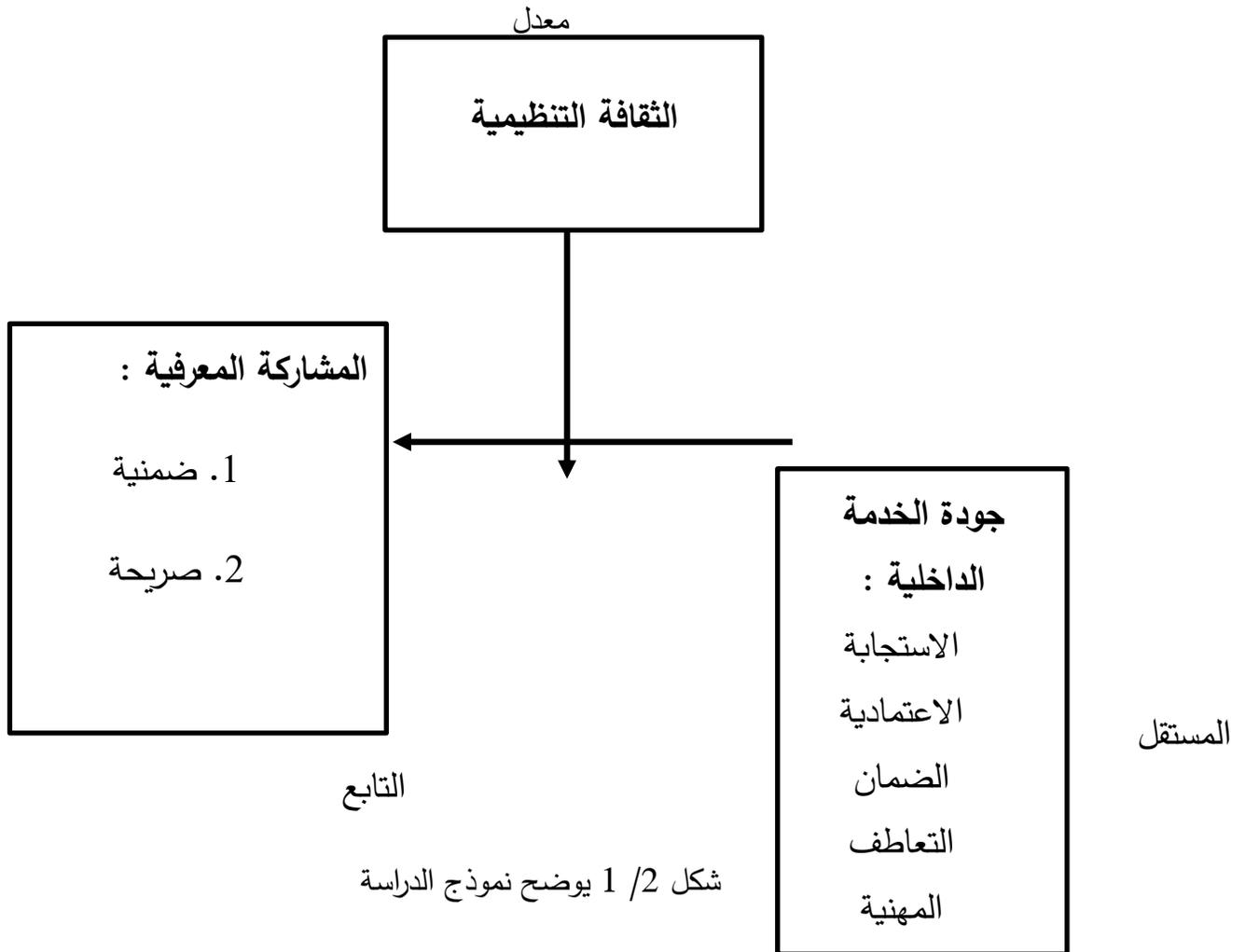
2-2-4 الدراسات السابقة عن المشاركة المعرفية:

- تضمنت دراسة " حسن بن مسغر 2004م " مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية في منشآت الأعمال وأثرها في الأداء الوظيفي وتوصلت إلى كيفية الاعتماد على الخبرات وتجارب الرؤساء وإتباع اللامركزية في المشاركة.

- كذلك شملت دراسة " ظاهرة الكلاكلة 2007م " لمشاركة في صنع القرارات هي مظهر من مظاهر السلوك الإنساني من حيث التشقيق والتدريب والنوعية إلأن يصل إلى سقف عالي من الإنتاج والتطور.

- أوضحت دراسة " محمد عبدالله 2012م " اثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين ، توصلت إلى عدم توافر الثقة بين العاملين، مما أدى إلى عدم وجود مشاركة معرفية صادقة.

- تناولت دراسة " محمود السيد 2002م " أن اختيار الموظفين وتمكينهم وتحفيزهم ينتج عنه مزيدا من الثقة والمسؤولية.



2-3 الثقافة التنظيمية:

2-3-1 المفهوم العام للثقافة:

الثقافة التنظيمية من المفاهيم المركبة بقرن الثقافة بالتنظيم، لذلك لابد من تحديد إبعادها المختلفة من تحديد وتحليل مفردات ومكونات هذا المفهوم المختلفة له بقدر عال من الدقة والوضوح، إلى انه وعلى الرغم من شيوع لفظ الثقافة في لغة الحياة اليومية ، فليس هنالك اتفاق على معني محدد لها ولا علي الخصائص المحددة لها شأنها شأن العديد من مفاهيم العلوم الاجتماعية وزاد من هذا الاختلاف التشويش الذي أحدثته حركة ترجمة المفهوم وتعديته من خبرة حضارية معينة لخبرة أخرى وليس إلا، أول على هذا من كوبر وكلوكون عام 1952م ما يزيد عن 164 تعريفا للثقافة .

(k.Rober and kluckhon 1952)

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة.

والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة.(متولي, 2006).

وعليه كان لابد من محاولة رصد التطور الدلالي للمفهوم من أصوله اللغوية إلى الاستعمالات المعاصرة.

في اللغة الأوربية تعود أصول كلمة culture إلى الأصل اللاتيني Coler الذي يعني حرث الأرض وزراعتها واستمر هذا المفهوم طوال العصرين اليوناني والروماني حيث استخدمها

سيسرو مجازا بالدلالات نفسها فقد أطلق على الفلسفة زراعة العقل وتنميته وفي عصر النهضة أصبحت كلمة ثقافة تدل على تنمية العقل والذوق فتمثل في دراسات تناول التربية والإبداع واستمرت بهذه المعاني لفترة طويلة حيث كانت تعني تنمية العقل وغرسه بالذوق والفهم وتزيينه بالمعرفة عند فولتير وأقرانه. إلى أن ألف إدوارد تايلور كتابه الثقافة البدائية الذي تضمن في أول فقرة منه تعريفا للثقافة يعد حتى الآن من أوفي التعريفات واشملها حتى انه يستعمل في الدراسات الانثربولوجية حيث نص التعريف على:

" أن الثقافة بمعناها الانثروبوجرافي الواسع هي ذلك الشكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والإخلاف والقانون والعرف وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع. (Tylor 1924) .

وهكذا تحول معني الثقافة من الدلالة على أحوال الأفراد إلى الدلالة على أحوال المجتمعات حيث صارت تطلق على مجموعة عناصر الحياة وإشكالها في مجتمع من المجتمعات والتي تشكل في مجموعها طريقة حياة هذا المجتمع.(هندي واخرون 2000).

فيعرفها كلايد كلوكوهن بأنها مجموعة طرائق الحياة لدى شعب معين أي الميراث الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد من مجموعته التي يعيش فيها وهي التي تحدد الأساليب الحياتية وهي طريقة التفكير والشعور والمعتقدات أنها معلومات الجماعة البشرية مخزونة في ذاكرة أفرادها أو الكتب أو المواد والأدوات . (كلوكوهون 1964)

وقد أحاط معجم ويبستر الجديد بهذه المعاني عندما قرر ان كلمة Culture تتمثل في:

1. فن الزراعة أو عملية الزراعة.
 2. عملية التنمية الناتجة عن التعليم والنظام والخبرة الاجتماعية.
 3. استتارة الزوق وامتيازه اللازمان للممارسة الفكرية والجمالية.
 4. الإطار الجمالي للسلوك البشري ومنتجاته المتمثلة في الفكر والكلام والعمل المعتمد على قدرة الإنسان على التعليم ونقل المعرفة إلى الأجيال المتتالية من خلال استعمال الأدوات واللغة ونظم التفكير المجرد. (الصافي 1998_1999).
- أما في اللغة العربية فان ثقافة من ثقف أي حذق وفهم وضبط ما يحويه وما قام به أو ماظفر به وتعني تهذيب وتشذيب وتقويم وتسوية بعد اعوجاج.
- كما ترد كلمة ثقف بمعني جدد وسوي. (ابن منظور).
- وعرفها مالك بن بني على أنها: مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح بشكل لا شعوري العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه وبذلك تكون الثقافة هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعة وشخصيته. (بن بني, 1971).

2-3-2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في أبحاث ومعاهد ومؤسسات الإدارة منذ عام 1981 ولم يتوقف عن التطور والنمو منذ ذلك الوقت حيث استمر علماء السلوك والتنظيم يتبنى ثقافة المنظمة كمدخل للتحليل. (بن ماجد 2004).

وقد تعددت التعريفات حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون ويمكن التوصل الى تعريف

تكاملي لمفهوم الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة من خلال التعريفات:

فقد عرفها (Peter & Water man 1980) على أنها : (نظام القيم السائدة المنظمة والذي

يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات

الموجودة في المنظمة).

وعرفها أيضا (Greenberg & paron 2004) علي انها: (إطار معرفي مكون من

الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة وتتأصل أي

ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة).

وتري عابده سيد خطاب أن الثقافة التنظيمية هي: نسيج من اللغة التي تتعامل بها المنظمة

والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي ينظم تعاملاتها ونظام القيم الذي ينظم تعاملاتها

وينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً. (خطاب,1984).

ويعرفها أيضا متولي السيد على أنها : (نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك

والتوقعات التي يشترك فيها الأعضاء في المنظمة والتي توضح معني وقيمة المنظمة بالنسبة

لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق التناغم والانسجام فيما بينهم). (متولي,2006).

وكذلك عرفها (نلسون وكويك 1996): أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات

لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم

والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة

كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك من الحدود التي رسمت له من ثم فان هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة. (فيليب,1996)

2-3-3 القيم التنظيمية:

تؤدي قيم الثقافة التنظيمية دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة وتدعم وجودها وتؤثر في أنشطة العاملين بها، لهذا يحرص المديرون على تطوير هذه القيم وتنميتها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات الإدارية ومن أهم هذه القيم:

2-3-3-1 القوة:

فالإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة وإدارة المنظمة بفعالية من خلال ادراكها لمقاومة الأفراد للسلطة والعمل على التقليل من إكراههم وإجبارهم على قبول السلطة وتكسب القوة من أربعة مصادر:

(العملية ، المعلومات، الجاذبية، المكافأة، العقاب).

ويتم اكتساب هذه المصادر من خلال تهيئة الظروف الخاصة بالاحترام والاهتمام والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة للسلطة الفعالة.

2-3-3-2 الصفوة:

تتطلب القيادة الإدارية المتميزة مجموعة عالية من القدرات أو الكفاءات النادرة نسبيا لا تتوفر إلا في الصفوة لذلك تعد كيفية خيارا صعباً إذ يتم اختيارهم لعدة معايير منها:

- تحديد الكفاءات واستخدام المعايير الموضوعية وتقصي سجل السلوك والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم كفاءته الفعلية واستكشاف دوافعه للعمل والانجاز.

2-3-3-3 المكافأة:

تقوم المنظمة الناجحة بتحديد معيار النجاح وتكافئه من اجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء.

2-3-3-4 الفعالية:

تحتضن المنظمة المتميزة قيمة الفعالية في التوصل الى صنع واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة والحد من الصراعات الشخصية وتقييم المعلومات وفهم المشكلات وإيجاد الحلول لها.

2-3-3-5 الكفاءة:

تبني المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة واكتساب العاملين اتجاهات ايجابية نحو العمل الجاد، والتزام مديري الإدارات العليا التزاما تاما بقيمة الكفاءة من اجل الأداء الفعال وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه مع ملاحظة ان الكفاءة تتوقف على التكيف مع التقنيات الحديثة وتجنب الصراعات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ولهذه الأخيرة الأثر في تنمية كفاءة القيادات الإدارية المسؤوليات الدنيا وزيادة إحساسهم بالمسؤولية.

2-3-3-6 العدالة:

رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت بعد حافظا للأداء الفعال لذا يتطلب من القادة والمديرين أن يعاملوا الجميع معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم والالتزام بواجباتهم.

2-3-3-7 فرق العمل:

الجماعة المتميزة بالديناميكية والفعالية والقيادة الرئيسية تنجز أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة اكبر فرد له موهبة أو أفراد عاديين ، لذلك تبني المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بالقوة لدى أعضاء الفريق وبناء الإجماع والالتزام وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن وتجنب حدوث الأخطاء.

2-3-3-8 النظام:

تطور كل جماعة نظاما من القوانين التي تنظم تصرفاتهم وتنظيم سلوك العاملين وابتكار أنظمة قانونية تنظم السلوك في مجالات كالحضور والأمانة والنظام والصحة والسلامة وإجراء اتإقامة العدالة ومعايير الجزاء والمكافآت. (فرانسيس, وودكوك 1996).

2-3-4 مكونات ثقافة المنظمة:

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل ثقافة المنظمة وحتى يتم معرفة مكونات ثقافة المنظمة ينبغي التمييز بين ثلاث مستويات: (الطبلاوي, 1996).

• المستوى الأول: الماديات أو ما يصنعه الأفراد:

وهو أكثر المستويات وضوحا وظهورا ويمكن ملاحظته من خلال:

- البيئة المادية والاجتماعية في المنظمة - اللغة المستخدمة - السلوك العلني للأفراد -

الابتكارات.

بالرغم من وضوح هذا المستوى إلا انه لا يعطي تفسيراً كافياً لفهم ثقافة المنظمة لان أفراد المنظمة لا يكونون على تام به إذ يعتبرونه شيء مألوف واعتيادي.

• **المستوي الثاني: القيم:**

تمثل القيم قلب الثقافة وجوهرها ويعتبر هذا المستوى على درجة اكبر من حيث الوعي والإدراك حيث تحدد القيم ما هو مقبول وغير مقبول وما هو مفضل وغير مفضل.

• **المستوي الثالث : الافتراضات الأساسية:**

وهي مجموعة الاعتقادات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات ولا يقبل التشكيل فيها ويعتبر هذا المستوى بمثابة الأساس للثقافة . وتتمثل هذه الافتراضات فيما يلي:

- العلاقات مع البيئة.

- طبيعة الأنشطة البشرية.

- طبيعة العلاقات الإنسانية . (جربينيرج, بارون 2004).

2-3-5 أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن القول أن للثقافة التنظيمية دور رئيسي وهام يمكن أن تقوم به على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم فقد تؤدي إلى نجاح المنظمة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء كما قد ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليته.

ولتوضيح أهمية الثقافة التنظيمية ودورها الذي تقوم به داخل المنظمة سنورد أثرها على المنظمة والعاملين:

جدول 1 / 2 يوضح أهمية واثـر الثقافة التنظيمية

المنظمة	العاملين
تؤثر على نمط الإدارة والأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق اهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ	تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث تزود العاملين بالإحساس بالهوية. (جربينيـر،
تؤثر على أداء المنظمة حيث أنها تؤثر على إجراءات العمل وتساهم بدرجة كبيرة على تحقيق الكفاءة والفعالية. (جربينيـر،	تحفيز العاملين وخلق الدافعية للعمل
تؤثر قواعد الثقافة السائدة داخل بيئة التنظيم تأثيرا فعلا على قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير . (الطعامنة،	مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.
تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي من خلال إحساس العاملين بانتمائهم والتزامهم بتحقيق أهدافها.	تمر العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية بالنسبة للموظفين القدامى والجدد لان الثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو فعله وبذلك يتحقق استقرار للسلوك المتوقع من العاملين .
تساعد على تكوين هوية المنظمة فالمنظمة من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها بأنها عريقة وقوية أم ضعيفة وفوضوية. (متولي،2006).	
تحفز وتتبط أنواعا محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة . (الطعامنة ،2001).	

2-3-6 أنواع الثقافة التنظيمية:

تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما:

- الثقافة القوية والثقافة الضعيفة:

فالثقافة القوية هي تلك التي تحقق انجازا فوق العادي في الأجل الطويل في حين أن الثقافة الضعيفة تحقق انجازا ضعيفا في الأجل الطويل أو انجازا عاديا في الأجل القصير. (الهوري, 2005).

الثقافة القوية هي التي يهتم فيها المدبرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهام والموظفين اهتماما ملحوظا ، أما الثقافة الضعيفة فلا يهتم فيها المدبرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو التكنولوجيا ويعطون اهتماما اقل بالناس والعملاء والملاك والموظفين. (الهوري, 2005).

على صعيد آخر يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنشر وتطي بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة، أما الضعيفة فلا يتم اعتناقها من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول وتفتقر المنظمة في هذه الحالة للتماسك بين الأعضاء وتكون هنالك صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها فتصبح المنظمة فوضوية.

ثقافة القوة باختصار تحقق بالاتي:

1. التعبئة بالأهداف.
2. تحفيز العاملين.
3. القناعات والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورين في المنظمة ذات الثقافة القوية حيث يظهر الالتزام والإخلاص.

أما المنظمة الضعيفة فإفرادها يسرون في طرق مبهمه تؤدي إلى عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة.

إلي جانب هذا التقسيم العريض للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:

- **الثقافة البيروقراطية:**

وتحدد فيها السلطات والمسؤوليات ويكون فيها العمل منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

- **ثقافة القوة:**

وهي قريبة من نمط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع النظام والاستقرار وعدالة القيادة وتوحد الجهود خلف القائد كما يقوم القائد بحماية التابعين وكما يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.

- **الثقافة الإبداعية:**

وتقوم بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

- **الثقافة المساندة:**

من أهم سماتها أنالإدارة تعامل العاملين بصفتهم الإنسانية ولا تعاملهم كآلات ، وتتعاون الإدارة مع العاملين لأقصى درجة وتتميز بيئة العمل فيها بالصدقة والمساعدة فيسود جو الأسرة المتعاونة وتكون هنالك ثقة كبيرة.

• ثقافة العمليات:

ينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق فينشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح يكون أكثرهم دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله .

• ثقافة المهمة:

وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

• ثقافة الانجاز:

تقترب سماتها من سمات النوع السابق من حيث التركيز على الأهداف وكما يمتاز بسيادة روح الفريق وإلا تحسين المستمر والقدرة على التكيف مع البيئة ، ويعند هذا النوع الرقابة الذاتية للعاملين ويوفر لهم حرية واسعة للعمل ولهذم قنوات اتصال مفتوحة أفقياً وعمودياً.

• ثقافة الدور:

ينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم القواعد والأنظمة وكما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء . ويتسم هذا النوع من الثقافة من الثقافة بالالتزام باللوائح والقوانين والهيكل التنظيمية مصممة بأسلوب جيد ، ويتم تحديد الوظائف والمسؤوليات والسلطات بشكل دقيق.

ويستند هذا النوع من الثقافة على افتراض أن الموظفين يعملون بكفاءة وفعالية عندما تسند إليهم مهام واضحة وبسيطة ومحددة يمكن قياسها وتعتمد المنظمة في مثل هذا النوع على التسلسل الهرمي والتدرج الرئاسي.

2-3-7 تقسيم أنواع الثقافة حسب دراسة الخشالي والتميز 2010م:

لكل منظمة ثقافتها الفريدة والتي تعمل على تطويرها خلال الوقت والتي تعكس هويتها ويذكر (2001 Mc Derott & Dell): نوعان للثقافة التنظيمية وهما ظاهرية وغير ظاهرية وتتمثل الظاهرية في البناء الخارجي كالملابس والأنماط السلوكية، الأنظمة، الحكايات، الأساطير، اللغة ، الطقوس.

أما الثقافة غير الظاهرية فتتمثل في القيم المشتركة، المعايير، ولاء وافتراضات العاملين في منظمة الأعمال فيما يري (Abdul Rashidal 2004) بان للثقافة التنظيمية بعدين هما: البعد الاجتماعي والتضامني ويشير البعد الاجتماعي إلى العلاقة الودية بين الأفراد داخل المنظمة ويتغير مستقبلا بتأثيره في أداء المنظمة، أما البعد التضامني فيشير إلى إمكانية أفضل واكبر ويعتبر التضامن مفضلا لكونه يعمل على توليد الأفكار الفردية في القرارات لصالح المنظمة وأهدافها والسرعة في الاستجابة للتغيرات في البيئة وعدم الرغبة في القبول بالأداء الضعيفة.

في هذا الصدد يذكر (Dati 2001) أربعة أنواع للثقافة التنظيمية وهي:

التكيف: والتي تركز على البيئة الخارجية.

ثقافة الرسالة: وتخطب فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤيا لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن.

ثقافة القبيلة: ويركز هذا النوع أساسا على مدى أنهاك ومشاركة أفراد التنظيم، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.

الثقافة البيروقراطية: ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية حيث يكون هنالك مستوى مرتفع من التماسك والتعاون.

أنواع الثقافة التنظيمية حسب دراسة (2010 Dubke Vicsand Barbars): هنالك العديد من التقسيمات المرتبطة بأنواع الثقافة التنظيمية فيها تقسيم.

(K.Cameron & R.Quinn) حيث قسما الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع هي: الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة القبيلة، ثقافة الإخلاص، هذه الأنواع مرتبطة بصفات هي: المرونة والحذر، الاستقرار والرقابة، التركيز الخارجي والتمايز.

مصادر الثقافة التنظيمية:

من أهم مصادرها " الليثي 2008م "

1/ العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه 8الفرد وتعد من أهم الثقافة التنظيمية ، حيث تصبغ الموظف في المنظمة وتحدد نمط السلوك.

2/ الطقوس واحتفالات المناسبات: وتتمثل في الاحتفاظ بالعبد ودعوة المؤسسات للموظفين والعاملين او توديع الموظفين الذين انتقلوا إلى مكان آخر ... الخ.

3/ الأساطير: وهي الحكايات الخرافية تستخدم كرمزا ولها وجهان اجتماعي والجانب هو أنها تربط الإنسان بترائه وتقدم الدروس والعبر، أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير وإخفاء الحقائق المبالغات وتوليد حالات من الصراع.

4/ الطرائف والنكت والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المساحنات وعدم الثقة وسوء الظن.

5/ البطولات والرموز الاجتماعية: وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره وتؤخذ كقدوة ومثال يحتذى به.

6/ القصص والحكايات: وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة والصعوبات التي واجهت التطور، ونمو هذه المنظمة وكيفية تنظيمها، وعدد الأفراد العاملين بها مقارنة بوضعها الحالي.

2-3-8 خصائص الثقافة التنظيمية:

تتلخص أهم خصائص الثقافة التنظيمية في الآتي: (العاجز, 2011)

1. الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فأنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
2. المعايير: هنالك معيار سلوكي فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه.
3. القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو الالتزام بها مثل الجودة العليا ونسبة الغياب المتدنية، الانضباط للأنظمة والتعليمات.
4. الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

5. القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلأخري والقدر يعمل في المنظمة وفق للقواعد المرسومة.

6. المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النبي وتتضمن هذه الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات، القوانين وأنماط الاتصال.

يري (عطية 2003) أن الثقافة التنظيمية لها الخصائص التالية: الإبداع، والمخاطرة، الانتباه للتفاصيل، التوجه نحو الناس، التوجه نحو الفريق، العدوانية، الثبات، الانتباه نحو النتائج. أما (حريم 2004) فيعتقد أن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص والإبعاد التالية: المبادرة الفردية، التوجه، التكامل، دعم الإدارة العليا ، الرقابة ، الهوية ، نظم العوائد التسامح مع النزاعات ، أنماط الاتصال.

2-3-9 العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية:

ذكر (Bylesetal) بان ضعف ثقافة المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل. (العاجز, 2011).
1. حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعة التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشتراك أعضائها في العديد من التجارب كما كان هنالك احتمال اكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقلل احتمال تكوين ثقافة واجهة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفياً.

2. العمر التنظيمي: غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

3. التقنية التنظيمية: تداعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء.

4. الثقة التنظيمية: يخضع الأفراد في المنظمة للعمليات مستمرة حتى الثقة التنظيمية تعمل على تقوية تعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كما بصدد ثقافة تنظيمية قوية.

5. التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائهم، كثرت العمل مثلا والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

6. البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية تساعد في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

ذكر (Shein) انه يتوقف التأثير الايجابي أو السلبي في الثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمات الإدارية ، فالثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل:

1. تعاقب الأجيال: فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ولكنها تؤثر أيضا في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.

2. القيادة الإدارية التي تلعب دوراً كبيراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

3. النمط الإداري السائد يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة ومن السهولة فرضها على باقي منسوبي المنظمة.

2-3-10 المحافظة على الثقافة التنظيمية:

يعتقد (White) أن المنظمة إذا رغبت في تحويل البيئة التنظيمية الايجابية الة ثقافة تنظيمية طويلة الأمد فلا بد لها من التركيز على الجوانب التالية: (الماجد, 2011).

2-3-10-1 الوضوح التنظيمي:

يقصد بذلك مدة فهم واستيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والخطط المتبناة ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.

2-3-10-2 البناء الهيكلي لصناعة القرار:

بمعني هل هنالك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو مستقبل عملية صناعة القرار، وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوات السلطة.

2-3-10-3 التكامل التنظيمي:

هو درجة التعاون والاتصال بين الوحدات التنظيمية ونجاحها في التعامل مع بيئاتها الخارجية.

1. تاريخ المنظمة مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمة وطرق العمل بها وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التنفيذ اللازم.

2. الأسلوب الإداري:

وجود توازن قيادي يعطي الأفراد قدراً كبيراً من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ضمن طار عام من الانضباط الوظيفي.

3. التنشئة:

في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية التنشئة من قبل المنظمة ، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوي الفردي أو الجماعي ، يتعلم الفرد خلالها طرق انجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه.

4. تنمية العنصر البشري:

مدي تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمنسوبيها والتي تسمع لهم بتنمية مقدراتها وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة، ومدى فعالية المنظمة في إبراز أهداف منسوبيها وربط وتحقيقها وبمستوي أدي معين، أي إيجاد نوع حتى التوافق بين أهداف تنظيم وأهداف منسوبيه. ويعتقد البعض أن هنالك ثلاث عوامل رئيسية تلعب الدور الأكبر في المحافظة على الثقافة التنظيمية هي:

الإدارة العليا ، اختيار العاملين والمخالطة الاجتماعية.

2-3-11 نظريات الثقافة التنظيمية:

ذكر وصفي انه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي نفسر العلاقة بين الثقافة والجماعات والتنظيم وهي: (العاجز, 2011).

2-11-3-1 نظرية القيم:

يري أنصار هذا النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدد من القيم ، والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة، وان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهمية وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2-11-3-2 نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة الخصائص الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستندة ثقافة المجتمع، وهذا يعطي روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي التطور والاستمرار .

2-11-3-3 نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف بواسطتها كل فرد من وحدة القيادة والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارهم في حياتهم الوظيفية ، تعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة.

2-3-11-4 نظرية سجية الثقافة:

تتمحور حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أفراد التنظيم قيمة معينة مشتركة ، وتعتبر هذه الغيرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية وخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة وينتج عن هذا التدريب تراكم المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه مما يؤدي الى الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة من شخصيات الأفراد ويرى (الصيرة) بان نظريات الثقافة التنظيمية هي:

1. نظرية المؤسس أو الرمز :

إن المؤسس الأدب هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها، وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء بمعنى أن يجد حدا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

2. نظرية المستويات:

يعتبر المجتمع المستوي الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة ... الخ. وغيرها. ثم انتقلت إلى المستوي الثاني وهو مستوي الجماعة بر مشاركة الأفراد في مضمون مفردات هذه الثقافة والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوي الثالث ينحصر ضمن الفرد زائه ، ويتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار ايجابية داخل أفراد المنظمة .

3. نظرية المسارات:

تركز على أهدافها وانتداضاتها بحيث تتخذ مسارا مرحليا ويسهل على ريمويتها وهي:

أ/ مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة وكما كان القائد متمسا بخصائص الشخصية المتكاملة.

ب/ مسار التالف وتبادل الأدوار: يعتمد على مدى الالتزام من خلال الانتماء للجماعة.

ج/ مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجه الجماعة.

د/ مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والذي يعتمد على أحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

4. نظرية المجالات:

تنظر لثقافة التنظيم على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تمثل البعد التقوري لان لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار بتقوير المهنية، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة.

5. نظرية التفاعل التنظيمي:

وتقول أن ثقافة المنظمة تنشئ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط - التنظيم - القيادة - الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد - الإجراءات - القوانين - الهيكل التنظيمي - التقنية المستخدمة - العمليات).



الفصل الثالث

يتناول الباحثون في هذا الفصل منهجية الدراسة، قياس متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية

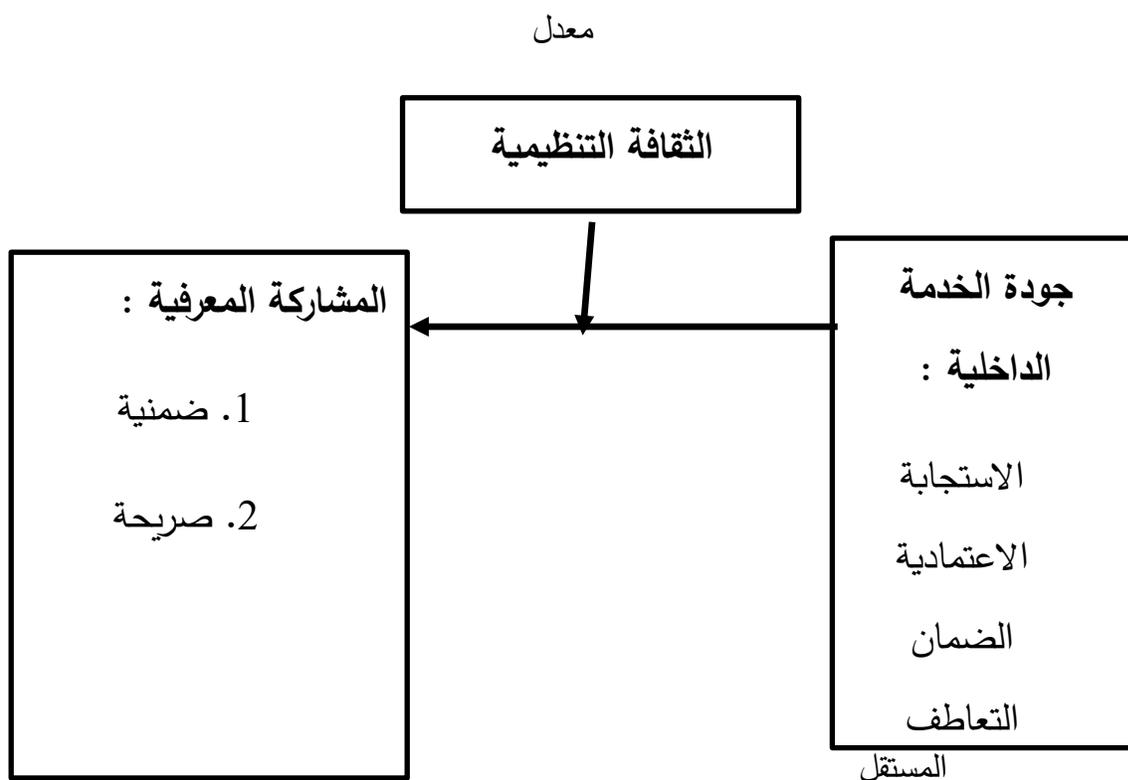
المستخدمة

3-1 المقدمة :

يتناول هذا الفصل عرضاً لطبيعة ومنهج ومجتمع وعينة البحث , وكذلك أداة البيانات وكيفية توصيلها لمجتمع البحث, ثم عرض مقاييس متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل النتائج ومصادر جمع البيانات وفيما يلي شرح مفصل لما ذكر :

3-2 نموذج الدراسة :

يتناول هذا النموذج إبعاد جودة الخدمة الداخلية متمثلة في الاعتمادية ، الملموسية ، الاستجابة ، المهنية ، التعاطف ، السرية وأثرها على أبعاد المشاركة المعرفية متمثلة في الصريحة و الضمنية وتعديل العلاقة بينهما الثقافة التنظيمية متمثلة في الانجاز و المهام و التكيفية و الاتساق .



شكل 3 / 1 نموذج الدراسة

3-3 فرضيات البحث :

من خلال النظر في جودة الخدمة الداخلية و اثرها علي المشاركة المعرفية في ظل الثقافة التنظيمية وبناء على نتائج الدراسات التي تم ذكرها في مشكلة البحث ومن خلال نموذج البحث المقترح تم التوصل إلى الفرضية الرئيسة التالية:

3-4 فرضيات البحث:

1/ توجد علاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية.

- هنالك علاقة بين الاستجابة والمعرفية الصريحة.
- هنالك علاقة بين الاستجابة والمعرفية الضمنية.
- هنالك علاقة بين الاعتمادية والمعرفية الصريحة.
- هنالك علاقة بين الاعتمادية والمعرفية الضمنية.
- هنالك علاقة بين الضمان والمعرفية الصريحة.
- هنالك علاقة بين الضمان والمعرفية الضمنية.
- هنالك علاقة بين الملموسية والمعرفية الصريحة.
- هنالك علاقة بين المهنية والمعرفية الضمنية.
- هنالك علاقة بين السرية والمعرفية الصريحة.
- هنالك علاقة بين السرية والمعرفية الضمنية.
- الثقافة تعدل العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية.

- ثقافة التكيف تعدل العلاقة بين الاستجابة والمعرفة الصريحة.
- ثقافة التكيف تعدل العلاقة بين الاستجابة والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين الاستجابة والمعرفة الصريحة.
- ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين الاستجابة والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الاهتمام تعدل العلاقة بين الاستجابة والمعرفة الصريحة.
- ثقافة الاهتمام تعدل العلاقة بين الاستجابة والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين الاستجابة والمعرفة الصريحة.
- ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين الاستجابة والمعرفة الضمنية.
- ثقافة التكيف تعدل العلاقة بين الاعتمادية والمعرفة الصريحة.
- ثقافة التكيف تعدل العلاقة بين الاعتمادية والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين الاعتمادية والصريحة.
- ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين الاعتمادية والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين الضمان والمعرفة الصريحة.
- ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين الضمان والمعرفة الضمنية.
- ثقافة التكيف تعدل العلاقة بين الملموسين والمعرفة الصريحة.
- ثقافة التكيف تعدل العلاقة بين الملموسين والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين الملموسية والمعرفة الصريحة.

- ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين الملموسية والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الاهتمام تعدل العلاقة بين الملموسية والمعرفة الصريحة.
- ثقافة الاهتمام تعدل العلاقة بين الملموسية والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين الملموسية والمعرفة الصريحة.
- ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين الملموسية والمعرفة الضمنية.
- ثقافة التكيف تعدل العلاقة بين المهنية والمعرفة الصريحة.
- ثقافة التكيف تعدل العلاقة بين المهنية والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين المهنية والمعرفة الصريحة.
- ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين المهنية والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الاهتمام تعدل العلاقة بين المهنية والمعرفة الصريحة.
- ثقافة الاهتمام تعدل العلاقة بين المهنية والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين المهنية والمعرفة الصريحة.
- ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين المهنية والمعرفة الضمنية.
- ثقافة التكيف تعدل العلاقة بين السرية والمعرفة الصريحة.
- ثقافة التكيف تعدل العلاقة بين السرية والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين السرية والمعرفة الصريحة.
- ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين السرية والمعرفة الضمنية.

- ثقافة الاهتمام تعدل العلاقة بين السرية والمعرفة الصريحة.
- ثقافة الاهتمام تعدل العلاقة بين السرية والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين السرية والمعرفة الصريحة.
- ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين السرية والمعرفة الضمنية.
- ثقافة التكيف تعدل العلاقة بين التعاطف والمعرفة الصريحة.
- ثقافة التكيف تعدل العلاقة بين التعاطف والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين التعاطف والمعرفة الصريحة.
- ثقافة الانجاز تعدل العلاقة بين التعاطف والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الاهتمام تعدل العلاقة بين التعاطف والمعرفة الصريحة.
- ثقافة الاهتمام تعدل العلاقة بين التعاطف والمعرفة الضمنية.
- ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين التعاطف والمعرفة الصريحة.
- ثقافة الاتساق تعدل العلاقة بين التعاطف والمعرفة الضمنية.

3-5 طبيعة البحث:

هذا البحث هو بحث وصفي تحليلي يستكشف أثر جودة الخدمة الداخلية علي المشاركة

المعرفية في ظل الثقافة التنظيمية .

أيضا تم تصميم البحث بشكل يستوعب تلك المفردات حيث تناول الاطار النظري مفهوم وتعريف جودة الخدمة الداخلية ومفهوم المشاركة المعرفية وعلاقتهم ببعض . و الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بينهما .

3-6 مصادر المعلومات:

استخدم الباحثون العديد من المصادر الثانوية في الدراسة الحالية بغرض اختبار فروضها وتحقيق أهدافها, وهي موضح كالآتي :

- المصادر الثانوية تمثلت في شبكة الانترنت , والمتمثلة في المواقع المتخصصة والمكتبات الإلكترونية .
- الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث .
- أما المصادر الأولية تمثلت في تصميم استبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائيا للحصول إلى النتائج .

3-7 مجتمع البحث :

تم استهداف المصارف السودانية باعتبارهم الفئة التي تمتلك المعرفة المعقولة عن مفردات الاستبانة وفهم الموضوع بشكل أفضل من غيرهم إضافة إلى التجربة العملية بمنشآت الأعمال المختلفة والتصاقهم بالمستهلك ومعرفة طبيعة سلوكه وكيفية التأثير عليه لمعظم إن لم يكن كل المستهدفين .

3-8 عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث من المصارف السودانية باستخدام العينة غير الاحتمالية (أسلوب العينة الحصصية) لأنها تناسب مجتمع البحث حيث تم توزيع عدد(220) استبانة

3-9 أداة جمع البيانات :

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووسيلة لقياس المتغيرات بعد تحليلها .

3-10 مقاييس المتغيرات :

تمثلت متغيرات البحث في جودة الخدمة الداخلية كمتغير مستقل له بالغ الأثر على المتغير التابع المشاركة المعرفية حيث تتجسد أبعاد المتغير المستقل في الاعتمادية ، الملموسية ، الاستجابة ، المهنية ، التعاطف ، السرية

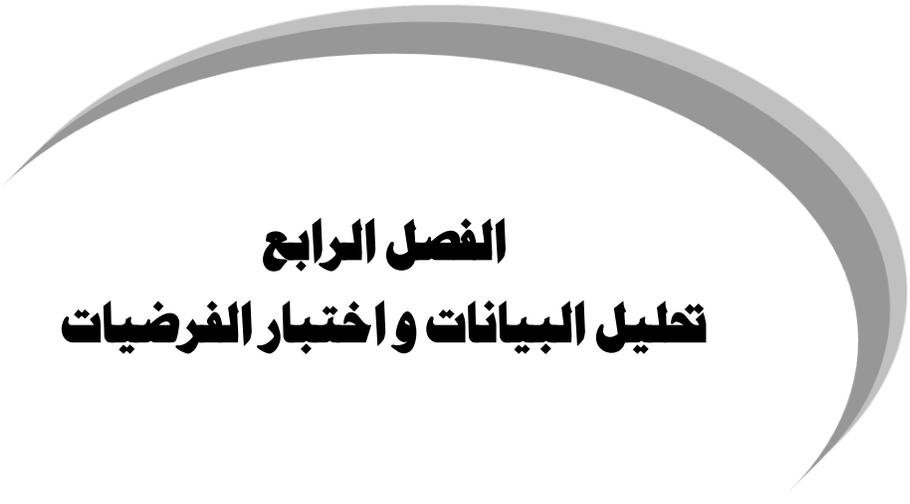
المشاركة المعرفية هو المتغير التابع والذي يحتوي على أبعاد مكونة له وهي الصريحة و الضمنية .

3-11 قياس متغيرات الاستبانة :

تتكون الاستبانة من قسمين ,القسم الاول يشتمل على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمبحوثين مثل :العمر , النوع , المؤهل العلمي .

القسم الثاني يحتوي على مجموعة من الاسئلة المتعلقة بجودة الخدمة الداخلية و المشاركة المعرفية و الثقافة التنظيمية .

ويتم قياس المكونات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث يشير الرقم (1) إلى أوافق بشدة
والرقم (2) إلى أوافق ، والرقم (3) إلى محايد ، والرقم (4) إلى لا أوافق ، والرقم (5) إلى لا
أوافق بشدة .



الفصل الرابع
تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4-1 المقدمة:

في هذا الفصل يستعرض البحث استجابة افراد مجتمع الدراسة , في تحليل البيانات الاساسية للعينة , التحليل العاملي , الاعتمادية , المتوسطات والانحراف المعياري , الارتباط وبالإضافة الي معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق الاعداد المتعدد.

4-2 معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة =)

تم توزيع عدد (220) استبيان على عملاء المصارف بمساعدة مقدره ومشكورة من بعض عملاء المصارف تمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول رقم (1) في الفصل الرابع يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين. يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي(210) استبيان بنسبة (95.4%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد (7) استبيان بنسبة (3.3%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (3) استبيان بنسبة (1.4%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (200) استبيان بنسبة (90.9%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

النسبة %	العدد	البيان
100%	220	الإستبانات الموزعة
95.4%	210	الإستبانات المستردة
3.3%	7	الإستبانات التي لم ترد
1.4%	3	الإستبانات الغير صالحة للتحليل
90.9%	200	الإستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

4-2-1 البيانات الشخصية :

الجدول أدناه يبين تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة العينة حيث نجد فيما يتعلق بالنوع ان العينة شملت 25.9% من الإناث و 74.1% ذكور ، وفيما يتعلق بالعمر 20 الى 30 سنة 12.9% ومن 31 – 40 25.9%، من 41 – 50 32.7%، 51 فأكثر 28.6%، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد ان 2.7% من افراد العينة كانت مؤهلاتهم دبلوم ، 48.3% كانوا بكالوريوس ، 36.1% ماجستير ، 6.8% دكتوراه ، 6.2% غير ذلك ، اما بالنسبة التخصص العلمي 23.1% كانوا إدارة أعمال ، أما 18.4% كانوا بنوك وتمويل ، أما 15.6% كانوا إقتصاد ، 2.7% تكاليف ، 25.2% محاسبة ، أخرى 15% ، وفيما يتعلق بالخبرة شكلت نسبة 12.2% أقل من 5 سنوات ، نجد ان 14.3% كانت من 5 الى 10 سنوات ونجد أن 73.5% من افراد العينة كانت أكثر من 10 سنوات.

جدول 1 /4 البيانات الشخصية

النسبة	العدد		
79.0	158	ذكر	النوع
21.0	42	انثى	
100%	200		المجموع
15	30	25 سنة فأقل	العمر
26	52	من 26 – 30 سنة	
28	56	من 31 – 40 سنة	
31	62	أكثر من 41 سنة	
100%	200		المجموع
5	10	شهادة ثانوية	المؤهل العلمي
3	6	دبلوم وسيط	
50	100	بكالوريوس	
6	12	دبلوم عالي	
32	64	ماجستير	

4	8	دكتوراه	
100%	200		المجموع
13	26	إدارة مالية	التخصص العلمي
29	58	علوم إدارية	
5	10	علوم حاسوب	
26	52	إقتصاد	
4	8	تأمين	
23	46	أخرى	
100%	200		
72	45	5 سنوات فأقل	الخبرة العملية
32	64	من 6 - 10 سنوات	
19	38	من 11 - 15 سنة	
22	44	أكثر من 15 سنة	
100%			
		موظف	الدرجة الوظيفية
		مدير وحدة	
		رئيس قسم	
		مراقب فرع	
		نائب مدير	
		مدير عام	
		قطاع عام	نوع المصرف
		قطاع خاص	
		مشترك	
		أجنبي	
		أخرى	

جدول 2 /4 السرية

6	5	4	3	2	1	السرية
.045	.043	-	.025	.22	.870	زملاء العمل يحافظون على ممتلكات العملاء من الضياع
.125	-.012	.021	.152	.11	.858	زملاء العمل يحافظون على أسرار العملاء
.072	.002	.191	.077	.05	.855	زملاء العمل يتعاملون مع بيانات العملاء المادية وغيرها بسرية
.175	-.035	.103	.318	.16	.702	زملاء العمل يستخدمون أنظمة سرية حديثة للحفاظ على أسرار العملاء
-.054	.200	.397	.093	.21	.533	زملاء العمل يعالجون مشاكل العمل بجدية
						المهنية
.208	.136	.177	.101	.83	.172	زملاء العمل لديهم القدرة على حل المشاكل غير المتوقعة التي تواجه العملاء
.113	.167	.204	.291	.77	.211	زملاء العمل لديهم المعرفة بخدمات المؤسسة وإجراءاتها
.378	-.061	.219	.224	.71	.196	زملاء العمل لديهم المعرفة للإجابة على إستفسارات العملاء
.072	.164	.240	.337	.66	.267	زملاء العمل يقدمون العروض المناسبة للعملاء
						التعاطف
.158	.174	.210	.764	.23	.111	العاملون يمتازون بالادب واللطافة في التعامل مع العملاء
.118	.065	.203	.753	.31	.189	العاملون يقدمون الإحترام اللازم للعملاء
.178	.095	.321	.745	.21	.204	العاملون حريصين على منح العملاء إهتماما كافيا
						الاستجابة

.056	.262	.805	.149	.26	.132	زملاء العمل يرغبون في تلبية الطلبات الخاصة لبعضهم البعض
.390	-.077	.721	.144	.22	.055	زملاء العمل يقدمون المساعدة اللازمة لبعضهم البعض
.415	.065	.679	.257	.25	.014	يستجيب زملاء العمل لطلبات بعضهم البعض بصورة فعالة
.063	.096	.594	.274	.11	.424	زملاء العمل يتبادلون المعلومات والمعرفة مع بعضهم البعض
الملموسية						
.069	.782	.210	-	.15	-	أشك بزملاء العمل بالمنظمة
			200.	7	069.	
.125	.729	-	.208	.17	-	يتوفر للعاملين في المصرف أماكن لتوقيف السيارات
		086.		6	110.	
-.011	.672	.356	.257	-	.171	العاملون يمنحون إهتمام على نحو فيه الخصوصية
				08.		
				3		
.337	.567	.016	.470	.17	.204	مظهر البنك يتوافق مع الخدمات المقدمة
				5		
.337	.562	-	.438	-	.254	يتوفر للعاملين معدات وأدوات حديثة لأداء العمل
		161.		09.		
				1		
الاعتمادية						
.765	.033	.334	.251	.28	.086	العاملين في البنك يهتمون بمشاكل العملاء والإجابة على إستفساراتهم
				4		
.623	.214	.073	.405	.20	.105	زملاء العمل يسعون لكسب رضاء العملاء
				7		
.560	.415	.302	.030	.33	.081	زملاء العمل يقدمون خدمات صحيحة من أول مرة
				3		
.552	.345	.152	.012	.07	.439	العاملين في البنك يلتزمون بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة
				2		

73.501	Cumulative %
.872	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
3621.517	Bartlett's Test of

4-2-2 التحليل العاملي :

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي .تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

4-2-3 التحليل العاملي جودة الخدمة :

من الجداول أدناه يتبين ان المصفوفة جاءت في (4) أعمدة حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير .

جدول 3 /4 التحليل لمكونات المشاركة المعرفية [ألتابع]

الضمنية	العامل 1	العامل 2
شركتي تقوم بتحليل حالات الفشل السالبة	.883	.189
يمكنك طوعا مشارك العاملين للإستفادة من مهاراتك والمعلومات المعرفية التي تتمتع بها	.882	.242
شركتي تصنف العاملين الى فئات على شكل فرق عمل	.761	.273
شركتي تستخدم كبار الموظفين لتدريب صغار الموظفين	.685	.220
الصريحة		
يمكنك الإطلاع على المستندات والمعلومات التي تهم الأقسام الأخرى لخدمة العملاء	.108	.847
في حالات الفشل يتم نشر الدروس المستفادة الى جميع الموظفين	.319	.779
التعاون مع زملاء العمل وإشراكهم في المعلومات	.323	.762
مجموع نسبة التباين المفسر %	70.636	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.784	
Bartlett's Test of Sphericity	708.631	

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2015)

من الجداول اعلاه يتبين ان المصنوفة جاءت في (1) عمود حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

3	2	1	ثقافة الانجاز والاهتمام والمشاركة
.108	.296	.854	تقوم إدارة المنظمة بتهيئة أجواء تنافسية بين الموظفين
.325	.173	.806	تدرك إدارة المنظمة أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات
.276	.264	.799	تعمل إدارة المنظمة على تشجيع العاملين بروح الفريق
.385	.230	.775	تعمل إدارة المنظمة على خلق جو من التعاون بين الموظفين بإستمرار
.178	.380	.746	تحفز إدارة المنظمة الموظف الذي يحقق نتائج أفضل في عمله تشجيع للتميز
.177	.412	.737	إدارة المنظمة تسعى أن الحوافز تخلق المبادرة الشخصية للموظفين
.151	.354	.711	تهتم إدارة المنظمة بالموظف العازم على إنجاز المهام
.330	.304	.699	يشعر الموظفون بالمنظمة بتحقيق الذات والقبول الإجتماعي من خلال أدائهم المهني
-.083	.451	.694	تشجع إدارة المنظمة التطوير الذاتي بإستمرار
.237	.288	.679	تعمل إدارة المنظمة على المساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات بإستمرار

.360	.372	.596	تقوم المنظمة بتحليل العمل ومعرفة شروطه
.376	.422	.531	تعمل إدارة المنظمة على مشاركة جميع المستويات عند وضع معايير أداء الأعمال
التكيفية			
.184	.848	.192	إدارة المصرف تستفيد على نحو سريع من أي فرص موجودة من السوق لتحقيق مصالحها
.074	.742	.227	تؤدي إدارة المنظمة أن عملية الاندماج مع منظمات أخريتحقق أهدافها بصورة أفضل
-.089	.712	.473	المصرف يتعامل بطريقة سريعة مع تهديدات المنافسين
.075	.690	.470	تواكب إدارة المنظمة التطور التكنولوجي لمقابلة إحتياجات ورغبات العملاء المتجددة
.252	.641	.316	ترك إدار المصرف إنها تعمل في ظل بيئة متغيرة
الاتساق			
.833	.014	.160	تستخدم المنظمة التقارير المكتوبة في قياس أداء العاملين
.772	.171	.309	تهتم إدارة المنظمة بالإلتزام بعنصر الوقت في أداء الأعمال
		70.467	Cumulative %
		.906	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
		3390.105	Bartlett's Test of

4-2-4 الاعتمادية:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل التعاطف (0.86) ، الاستجابة (0.80) ، الاعتمادية (0.72) ، الضمان (0.73) ، المهنية (0.87) ، السرية (0.90) ، الصريحة (0.77) ، الانجاز والاهتمام (0.95) التكيفية (0.86) ، الاتساق (0.71) أدناه .

جدول 4/4 الإعتدائية

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.87	5	السرية	المتغيرات المستقلة
0.89	4	المهنية	
0.88	3	التعاطف	
0.85	4	الاستجابة	
0.75	4	الملموسية	
0.81	4	الاعتمادية	
0.85	4	الضمنية	
0.75	3	الصريحة	

0.95	12	الانجاز الاهتمام	المتغيرات المعدل
0.86	5	التكيفية	
0.71	2	الاتساق	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

الجدول اعلاه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقل من الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا ان المتوسط لجميع المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3). حيث إتضح من الجدول أن الوسط الحسابي السرية (1.65) والانحراف المعياري زكان الوسط الحسابي (0.61) ، أما المهنية كان الوسط الحسابي (1.81) والانحراف المعياري (0.71) ، أما التعاطف كان الوسط الحسابي (1.72) والانحراف المعياري والانحراف المعياري (0.63) ، أما الاستجابة كان الوسط الحسابي (1.74) والانحراف المعياري (0.57)، أما الملموسية كان الوسط الحسابي (2.15) والانحراف المعياري (0.83)، أما الاعتمادية كان الوسط الحسابي (1.71) والانحراف المعياري (0.61)، أما الضمنية كان الوسط الحسابي (2.04) والانحراف المعياري (0.81)، أما الصريحة كان الوسط الحسابي (1.1.97) والانحراف المعياري (0.76)، أما الاهتمام والانجاز كان الوسط الحسابي (2.01) والانحراف المعياري (0.79)، أما التكيفية كان

الوسط الحسابي (1.91) والانحراف المعياري (0.71)، أما الاتساق كان الوسط الحسابي (1.86) والانحراف المعياري (0.69).

الجدول ادناه يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

جدول 5 /4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السرية	مستقل	65.1	61.0
المهنية	مستقل	81.1	71.0
التعاطف	مستقل	21.7	63.0
الاستجابة	مستقل	74.1	57.0
الملموسية	مستقل	2.15	0.83
الاعتمادية	مستقل	71.1	61.0
الضمانة	تابع	2.04	81.0
الصريحة	تابع	1.97	0.76
الانجاز الاهتمام	معدل	2.01	0.79
التكيفية	معدل	1.91	0.71
الاتساق	معدل	1.86	0.69

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

4-2-5 الارتباطات بين المتغيرات :

تم استخدام التحليل بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد صحيح فإن ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرات وكلما قلت درجة الارتباط من الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرات وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات. ومن خلال الجدول نجد أن العلاقة بين بعد السرية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد المهنية (**.479)، السرية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد التعاطف (**.437)، السرية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاستجابة (**.422)، السرية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الملموسية (**.211)، السرية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاعتمادية (**.408)، السرية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الضمنية (**.298-)، السرية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد الصريحة (**.320)، السرية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد الانجاز والمهام (**.376)، السرية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد التكيفية (**.255)، السرية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد الاتساق (**.339)، المهنية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد التعاطف (**.611)، المهنية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاستجابة (**.611)، المهنية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الملموسية (**.357)، المهنية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاعتمادية (**.620)، المهنية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الضمنية (**.573)، المهنية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد الصريحة (**.298)، المهنية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد الانجاز والمهام (**.530)، المهنية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد التكيفية (**.579)، المهنية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد الاتساق (0.160)، التعاطف يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاستجابة (**.557)، التعاطف يرتبط ارتباط ضعيف

مع بعد الملموسية (**406)، التعاطف يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاعتمادية (**562)، التعاطف يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الضمنية (**438)، التعاطف يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد الصريحة (**223)، التعاطف يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد الانجاز والمهام (**565)، التعاطف يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد التكيفية (**506)، التعاطف يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد الاتساق (**399)، الاستجابة يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الملموسية (**323)، الاستجابة يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاعتمادية (**616)، الاستجابة يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الضمنية (**446)، الاستجابة يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد الصريحة (**343)، الاستجابة يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد الانجاز والمهام (**441)، الاستجابة يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد التكيفية (**442)، الاستجابة يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد الاتساق (**282)، الملموسية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الاعتمادية (**531)، الملموسية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الضمنية (**471)، الملموسية يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد الصريحة (**427)، الملموسية يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد الانجاز والمهام (**552)، الملموسية يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد التكيفية (**547)، الملموسية يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد الاتساق (**356)، الاعتمادية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الضمنية (**606)، الاعتمادية يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد الصريحة (**458)، الاعتمادية يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد الانجاز والمهام (**512)، الاعتمادية يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد التكيفية (**543)، الاعتمادية يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد الاتساق (**205)، الضمنية يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد الصريحة (**542)، الضمنية يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد الانجاز والمهام (**645)، الضمنية يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد التكيفية (**655)، الضمنية يرتبط

إرتباط إيجابي معنوي مع بعد الاتساق (**.280) ، الصريحة يرتبط إرتباط إيجابي معنوي مع بعد الانجاز والمهام (**.449) ، الصريحة يرتبط إرتباط إيجابي معنوي مع بعد التكيفية (**.386) ، الصريحة يرتبط إرتباط إيجابي معنوي مع بعد الاتساق (**.527) ، الانجاز والمهام يرتبط إرتباط إيجابي معنوي مع بعد التكيفية (**.744) ، الانجاز والمهام يرتبط إرتباط إيجابي معنوي مع بعد الاتساق (**.329) .

جدول 4/ الارتباطات بين متغيرات الدراسة : Person's Correlation Coefficient for All Variable

المتغيرات	السرية	المهنية	التعاطف	الاستجابة	الملموسية	الاعتمادية	الضمنية	الصريحة	الانجاز والمهام	التكيفية	الاتساق
السرية	1										
المهنية	.479**	1									
التعاطف	.437**	.611**	1								
الاستجابة	.422**	.611**	.557**	1							
الملموسية	.211**	.357**	.406**	.323**	1						
الاعتمادية	.408**	.620**	.562**	.616**	.531**	1					
الضمنية	.298**	.573**	.438**	.446**	.471**	.606**	1				
الصريحة	.320**	.298**	.223**	.343**	.427**	.458**	.542**	1			
الانجاز والمهام	.376**	.530**	.565**	.441**	.552**	.512**	.645**	.449**	1		
التكيفية	.255**	.579**	.506**	.442**	.547**	.543**	.655**	.386**	.744**	1	
الاتساق	.339**	.160**	.399**	.282**	.356**	.409**	.280**	.205**	.527**	.329**	1

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

4-2-6 الانحدار لمكونات جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية (الضمنية) :

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات جودة الخدمة الداخلية على المشاركة المعرفية (الضمنية) . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لا توجد علاقة ايجابية بين السرية و الصريحة. وقد بلغت قيمت بينا للمتغير السرية (-0.025) ومستوى الدلالة (0,689) ، بينما توجد علاقة إيجابية بين المهنية و الصريحة حيث بلغت بيتا(0.312) مستوى المعنوية (0.000) ، بينما توجد علاقة إيجابية بين التعاطف و الصريحة حيث بلغت بيتا(-0.007) مستوى المعنوية (0.925) ، بينما توجد علاقة إيجابية بين الاستجابة و الصريحة حيث بلغت بيتا(0.010) مستوى المعنوية (0.897) ، بينما توجد علاقة إيجابية بين الملموسية و الصريحة حيث بلغت بيتا(0.197) مستوى المعنوية (0.002) ، بينما توجد علاقة إيجابية بين الاعتمادية و الصريحة حيث بلغت بيتا(0.310) مستوى المعنوية (0.000) كما موضح في الجدول أدناه

جدول 4 / 7 الانحدار المتعدد لمكونات جودة الخدمة الداخلية و المشاركة المعرفية (الضمنية)

المتغير المستقل	الضمنية
السرية	-.025
المهنية	.***312
التعاطف	-.007
الاستجابة	.010
الملموسية	.197***
الاعتمادية	.310***
R ²	459.
Adjusted R ²	.442
Δ R ²	459.
F change	27.257

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.000.

4-3 إختبار الفرضية:

حالة الاثبات	دعمت	هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية (الضمنية) كليا
لم تدعم		السرية يؤثر على الضمنية
دعمت		المهنية يؤثر على الضمنية
لم تدعم		التعاطف يؤثر على الضمنية
لم تدعم		الاستجابة يؤثر على الضمنية
دعمت		الملموسية يؤثر على الضمنية
دعمت		الاعتمادية يؤثر على الضمنية

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

4-3-1 الانحدار لمكونات جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية (الضمنية):

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات جودة الخدمة الداخلية على المشاركة المعرفية (الضمنية) . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد ، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح

ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لا توجد علاقة ايجابية بين السرية و الصريحة. وقد بلغت قيمت بينا للمتغير السرية (0.185) ومستوى الدلالة (0,009) ، بينما توجد علاقة إيجابية بين المهنية و الصريحة حيث بلغت بيتا(-0.044) مستوى المعنوية (0.618) ، بينما توجد علاقة إيجابية بين التعاطف و الصريحة حيث بلغت بيتا(-0.190) مستوى المعنوية (0.023) ، بينما توجد علاقة إيجابية بين الاستجابة و الصريحة حيث بلغت بيتا(0.109) مستوى المعنوية (0.197) ، بينما توجد علاقة إيجابية بين الملموسية و الصريحة حيث بلغت بيتا(0.267) مستوى المعنوية (0.000) ، بينما توجد علاقة إيجابية بين الاعتمادية و الصريحة حيث بلغت بيتا(0.334) مستوى المعنوية (0.000) كما موضح في الجدول أدناه

جدول 4 / 18 الانحدار المتعدد لمكونات جودة الخدمة الداخلية و المشاركة المعرفية (الصريحة)

الصريحة	المتغير المستقل
.185*	السرية
-.044	المهنية
-.190*	التعاطف
.109	الاستجابة
.267***	الملموسية
.334***	الاعتمادية
317.	R ²
.296	Adjusted R ²
317.	Δ R ²
14.955	F change

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.000.

جدول 9 /4 إختبار الفرضية:

حالة الاثبات	دعمت	هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية (الصريحة) كلياً
دعمت		السرية يؤثر على الصريحة
لم تدعم		المهنية يؤثر على الصريحة
دعمت		التعاطف يؤثر على الصريحة
لم تدعم		الاستجابة يؤثر على الصريحة
دعمت		الملموسية يؤثر على الصريحة
دعمت		الاعتمادية يؤثر على الصريحة

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية :

الجدول أدناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية (الانجاز والمهام) على العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في مكونات جودة الخدمة الداخلية * الانجاز والمهام حيث كانت قيمة بيتا 1.811 و مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن الانجاز والمهام يعدل العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية .

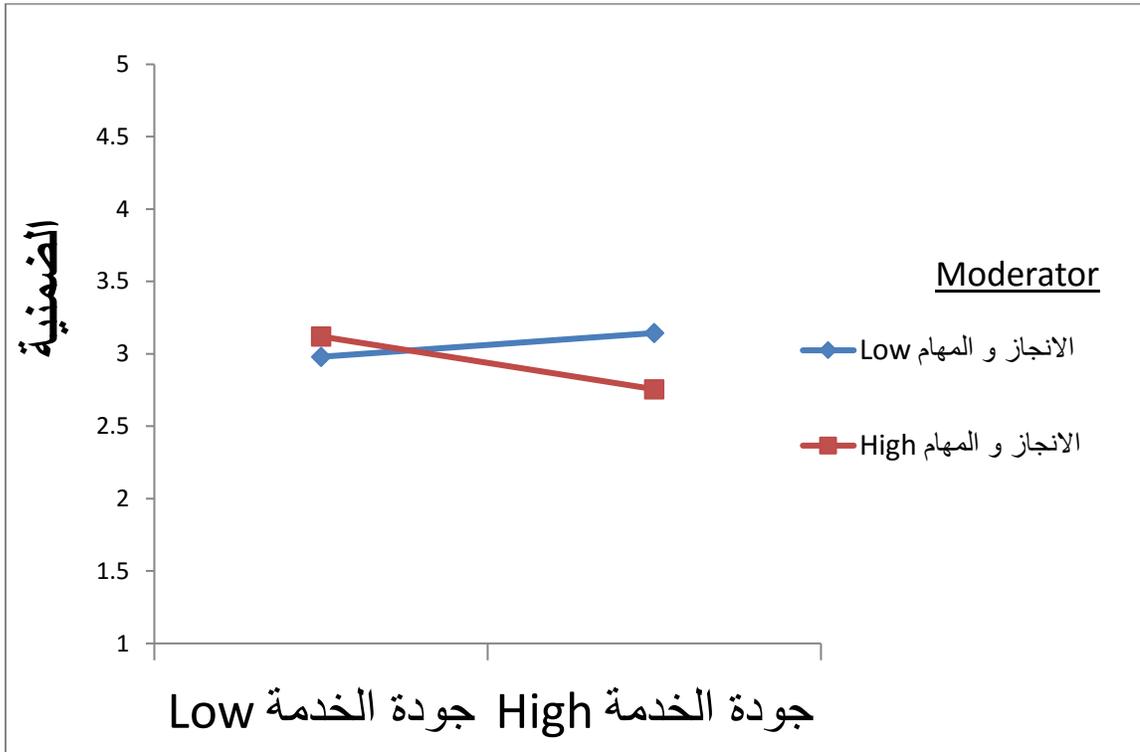
جدول 10 /4 أثر الثقافة التنظيمية (الانجاز والمهام)

	الانجاز والمهام		
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1
السرية	-.134*	-.062	-.025
المهنية	-.151	.243	.321
التعاطف	-.423	-.110	-.007

	.081	.001	.010	الاستجابة
	-.120	.050	.197	الملموسية
	1.127*	.300	.310	الاعتمادية
**1.811*				جودة الخدمة الداخلية * الانجاز والمهام
	0.588	0.550	0.459	R²
	0.560	0.533	0.442	Adjusted R²
	0.039	0.091	0.459	Δ R²
	2.917	38.751	27.257	F change

الانحدار المتعدد لمكونات جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية (الضمنية)

Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0



شكل 1 /4 أثر الثقافة التنظيمية (الانجاز والمهام)

دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية :

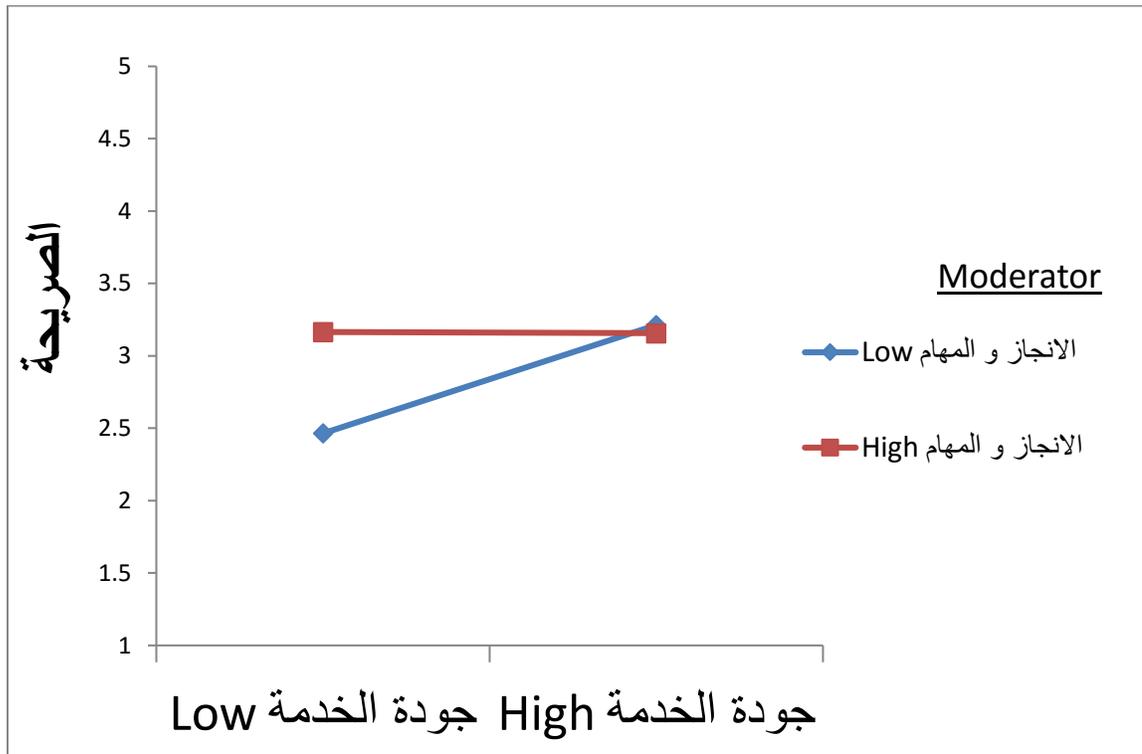
الجدول أدناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية (الانجاز والمهام) على العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في مكونات جودة الخدمة الداخلية * الانجاز والمهام حيث كانت قيمة بيتا 2.430 و مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن الانجاز والمهام يعدل العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية .

جدول 4 / 11 دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية

الانجاز والمهام				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
السرية	-.189	.161	.185	
المهنية	.252	-.096	-.044	
التعاطف	-.805	-.259	-.190	
الاستجابة	.337	.103	.109	
الملموسية	.633	.171	.267	
الاعتمادية	.292	.327	.334	
	**2.430*			جودة الخدمة الداخلية * الانجاز والمهام
	0.415	0.357	0.317	R²
	0.374	0.334	0.296	Adjusted R²
	0.057	0.040	0.317	Δ R²
	3.042	11.935	41.955	F change

الانحدار المتعدد لمكونات جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية (الصريحة)

Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0



شكل 2 /4 دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية

دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية :

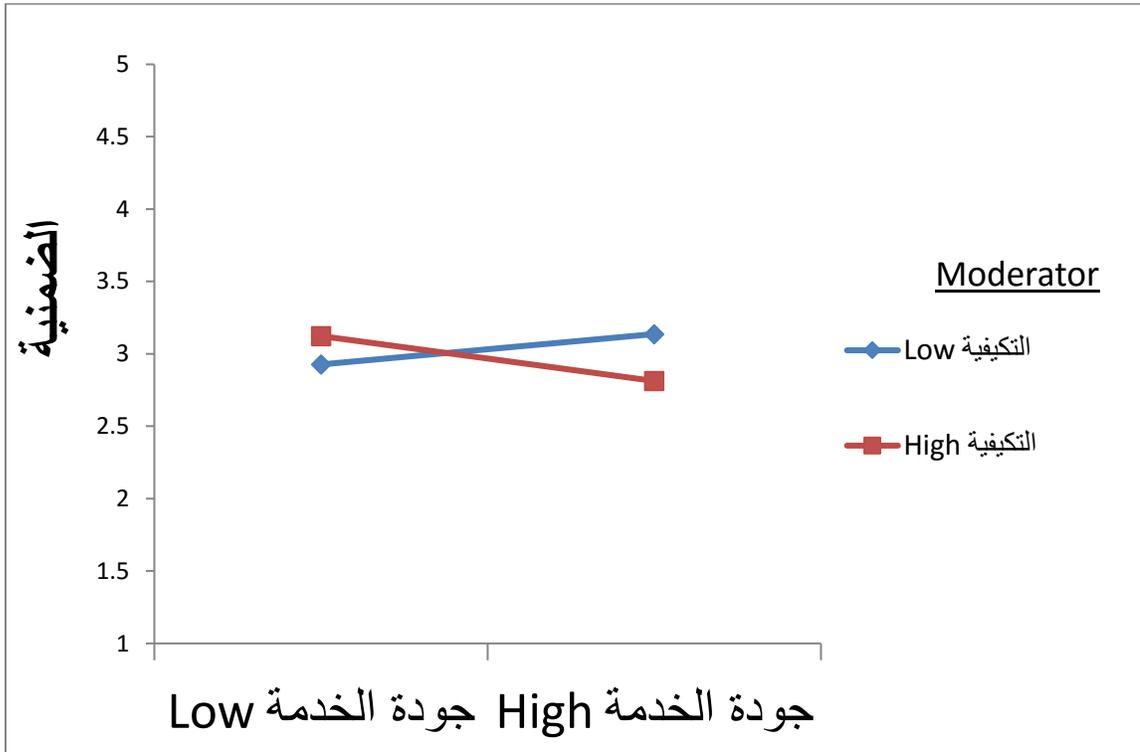
الجدول أدناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية (التكميلية) على العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في مكونات جودة الخدمة الداخلية * الانجاز والمهام حيث كانت قيمة بيتا 1.811 و مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن التكميلية يعدل العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية .

جدول 12 /4 يوضح أثر الثقافة التنظيمية (التكميفية)

التكميفية				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
السرية	-0.130	-0.032	-0.025	
المهنية	-0.145	.185	.321	
التعاطف	-0.390	-0.111	-0.007	
الاستجابة	.028	.007	.010	
الملموسية	-0.145	.019	.197	
الاعتمادية	1.091	.277	.310	
	**1.839*			جودة الخدمة الداخلية * التكميفية
	0.603	0.568	0.459	R²
	0.537	0.550	0.442	Adjusted R²
	0.035	0.109	0.459	Δ R²
	2.711	24.210	27.257	F change

الانحدار المتعدد لمكونات جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية (الضمنية)

Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0



جدول 13 /4 يوضح أثر الثقافة التنظيمية (التكيفية)

دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية :

الجدول أدناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية (التكيفية) على العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في مكونات جودة الخدمة الداخلية * الانجاز والمهام حيث كانت قيمة بيتا 2.430 و مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن التكيفية يعدل العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية .

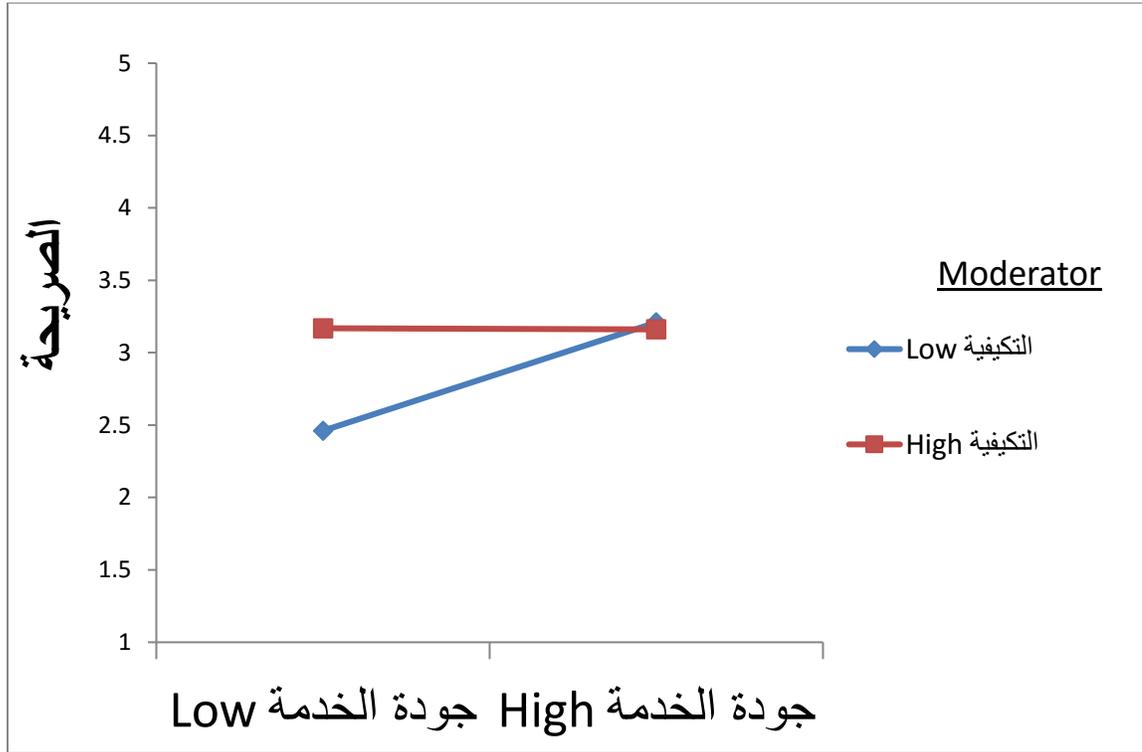
جدول 4 /14 أثر الثقافة التنظيمية (التكيفية)

	التكيفية			
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-0.189	0.165	0.185	السرية
	0.253	-0.103	-0.044	المهنية
	-0.800	-0.259	-0.190	التعاطف
	0.329	0.104	0.109	الاستجابة
	0.629	0.167	0.267	الملموسية
	0.286	0.324	0.334	الاعتمادية
**2.354*				جودة الخدمة الداخلية * التكيفية
	0.415	0.358	0.317	R²
	0.371	0.331	0.296	Adjusted R²
	0.057	0.040	0.317	ΔR^2
	3.034	5.978	14.955	F change

الانحدار المتعدد لمكونات جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية (الصريحة)

Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0

دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية :



شكل 3 /4 أثر الثقافة التنظيمية (التكيفية)

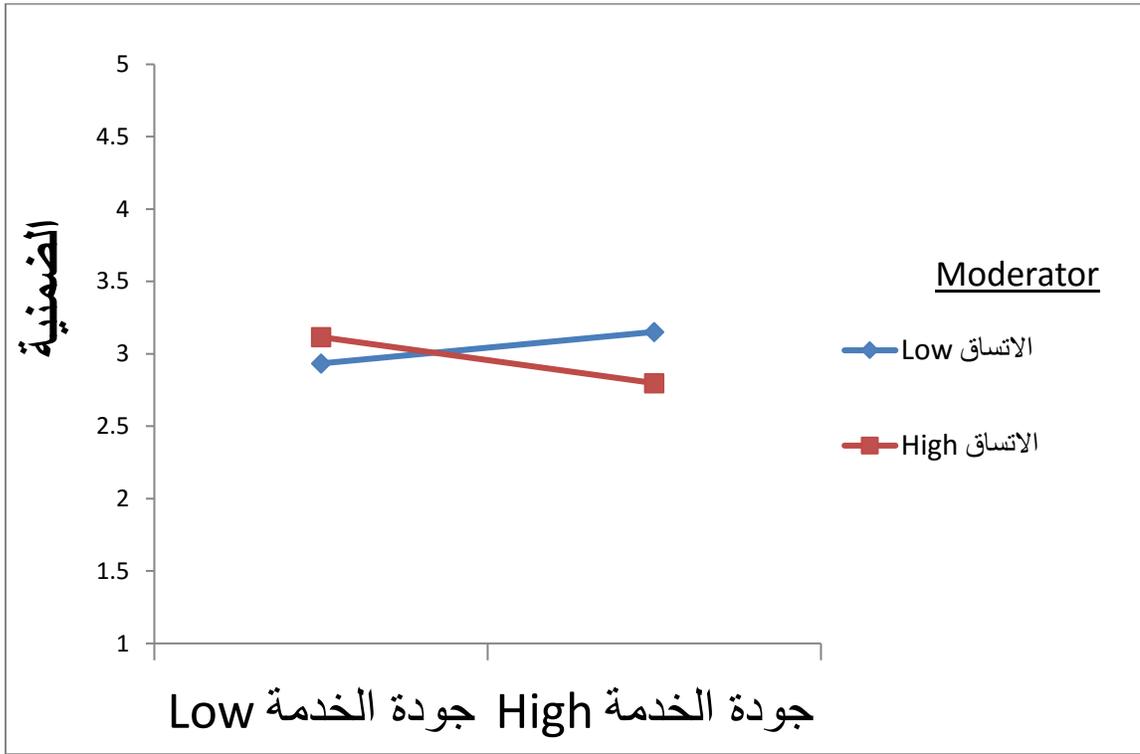
الجدول أدناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية (الاتساق) على العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في مكونات جودة الخدمة الداخلية * الانجاز والمهام حيث كانت قيمة بيتا 1.811 و مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن الاتساق يعدل العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية .

جدول 4 / 15 يوضح أثر الثقافة التنظيمية (الاتساق)

الاتساق				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-0.134	-0.043	-0.025	السرية
	-0.137	0.199	0.321	المهنية
	-0.383	-0.093	-0.007	التعاطف
	0.054	0.001	0.010	الاستجابة
	-0.139	0.052	0.197	الملموسية
	1.132	0.326	0.310	الاعتمادية
**1.823*				جودة الخدمة الداخلية * الاتساق
	0.590	0.555	0.459	R²
	0.559	0.536	0.442	Adjusted R²
	0.035	0.096	0.459	Δ R²
	2.610	20.650	27.257	F change

الانحدار المتعدد لمكونات جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية (الضمنية)

Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0



شكل 4 /4 يوضح أثر الثقافة التنظيمية (الاتساق)

دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية :

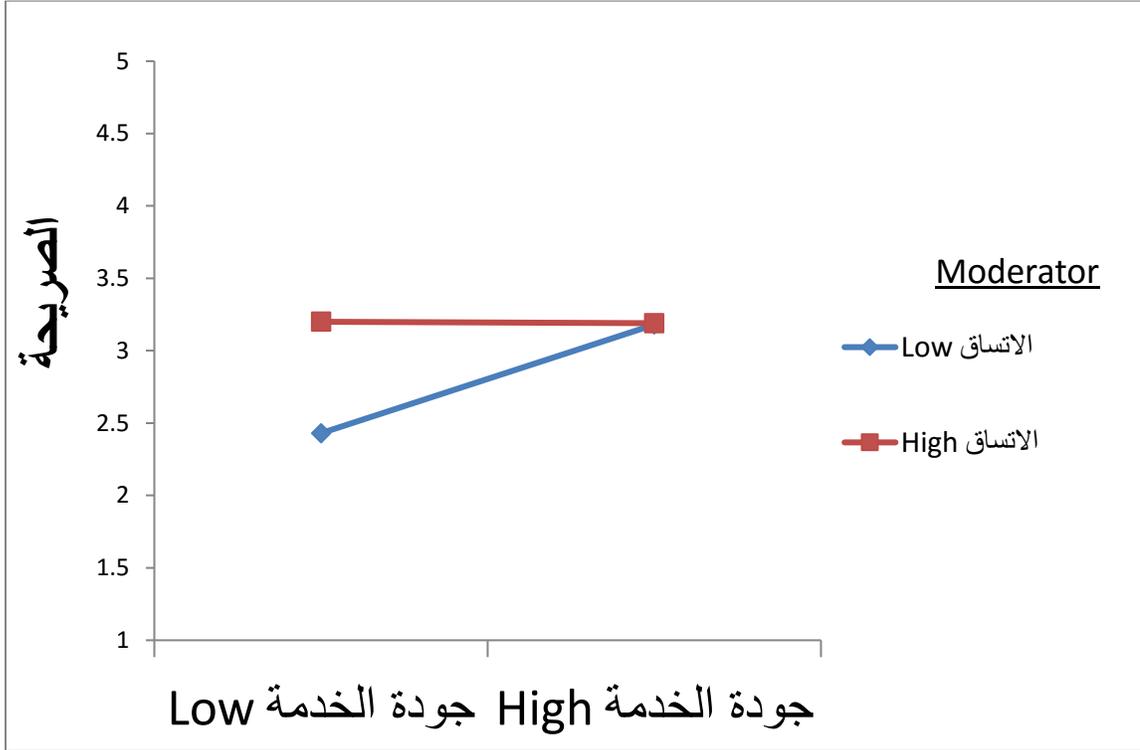
الجدول أدناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية (الاتساق) على العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في مكونات جودة الخدمة الداخلية * الانجاز والمهام حيث كانت قيمة بيتا 2.430 و مستوى الدلالة 0.000 ، وهذا يدل على أن الاتساق يعدل العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية .

جدول 16 /4 يوضح أثر الثقافة التنظيمية (الاتساق)

الاتساق				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-.190	.195	.185	السرية
	.299	-.175	-.044	المهنية
	-.668	-.228	-.190	التعاطف
	.243	.104	.109	الاستجابة
	.569	.172	.267	الملموسية
	.308	.375	.334	الاعتمادية
**2.346*				جودة الخدمة الداخلية * الاتساق
	0.430	0.375	0.317	R²
	0.387	0.349	0.296	Adjusted R²
	0.056	0.058	0.317	Δ R²
	3.007	8.786	14.955	F change

الانحدار المتعدد لمكونات جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية (الصريحة)

Level of significant: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$



شكل 5 / 4 يوضح أثر الثقافة التنظيمية (الاتساق)



الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات:

5-1 المقدمة:

يحتوي هذا الفصل علي ملخص من النتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق , ثم نتائج الدراسة وواجه القصور في هذه الدراسة ثم مقترحاته لبحوث مستقبلية , ثم يختم بملخص الدراسة .

5-2 ملخص النتائج:

الأولى : هنالك علاقة ايجابية بين جودة الخدمة الداخلية و المشاركة المعرفية

هنالك علاقة ايجابية بين السرية والصريحة وليست هنالك علاقة بين السريه والضمنية,هنالك علاقة ايجابية بين المهنية والضمنية وليست هنالك علاقة بين المهنية والصريحة,ليست هنالك علاقة بين التعاطف والضمنية, وهنالك علاقة ايجابية بين التعاطف والصريحة,ليست هنالك علاقه بين الاستجابة والضمنية والصريحة,هنالك علاقة ايجابية بين الملموسيه والضمنية والصريحة,هنالك علاقة ايجابية بين الاعتمادية والضمنية والصريحة.

5-3 مناقشة النتائج:

✓ الاولى:

يحتوي هذا الجزء علي مناقشه النتائج التي تبدأ دراسة العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية واثرها علي المشاركة المعرفية في ظل الثقافة التنظيمية.

اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تايثر لمكونات جودة الخدمه الداخلية بدلاله ابعادها (الملموسية والاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف والمهنية والسرية) علي المشاركة المعرفية نجد ان الدراسة اتفقت مع دراسة (اكرم ماجد العواجين 2013) وتشير نتائجها الي الي وجود تايثر لجودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات في الاردن ، كما توافقت مع دراسة (نصر الدين تاقيبو 2012) اثر المشاركه المعرفية

في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومواقف التغيير التنظيمي في السودان , نجد ان الدراسة اتفقت مع دراستنا في المشاركة المعرفية مع اختلاف في الابعاد ، اما دراسة (حسن بن مسغر 2004) كانت بعنوان مشاركة المرؤسين في صنع القرارات الادارية في منشآت الاعمال واثرها في الاداء الوظيفي , وتشير نتائجها ان اختيار الموظفين وتمكينهم وتحفيزهم ينتج عنه مزيدا من الثقة والمسؤولية ، ونجد دراسة (حاكم جبوري الخفاجي 2012) اثر جودة الخدمة الداخليه في رضا الزبون في مصرف بابل الاهلي , وتوصلت لي وجود علاقة موجبة ضعيفة مع ولاء الزبون, وقد يعزى الاختلاف بسبب اختلاف مجتمع الدراسة ،اما دراسة (نايل صفوي,مؤيد شحاتة,معاذشحاتة,سامر واصف,عبد الرحيم حباب) التي اوضحت مدي رضا العاملين واثره علي جوده الخدمات من قبل شركه الاتصالات الفلسطينية , والتي اتفقت مع هذه الدراسة مع اختلاف في ابعاد جوده الخدمه الداخليه ، كما أوضحت دراسة (محمد عبد الله 2012) الذي اوضح اثر البيئة الداخلية في المشاركة المعرفية للعاملين , توصلت هذه الدراسه الي عدم توافر الثقة بين العاملين ,مما ادي الي عدم وجود مشاركته معرفيه صادقه.

الثانية:الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين جودة الخدمةالداخلية والمشاركة المعرفية

الانجاز والمهام يعدل العلاقة بين السرية والضمنية, الانجاز والمهام يعدل العلاقة بين المهنية والضمنية, الانجاز والمهام يعدل العلاقة بين التعاطف والضمنية, الانجاز والمهام يعدل العلاقة بين الاستجابة والضمنية, الانجاز والمهام يعدل العلاقة بين الملموسية والضمنية, الانجاز والمهام يعدل العلاقة بين الاعتمادية والضمنية, الانجاز والمهام يعدل العلاقة بين السرية والصريحة, الانجاز والمهام يعدل العلاقة بين التعاطف والصريحة, الانجاز والمهام يعدل العلاقة بين الاستجابة والصريحة, الانجاز والمهام يعدل العلاقة بين الملموسية والصريحة, الانجاز والمهام يعدل العلاقة بين الاعتمادية والصريحة.

اظهرت نتائج الدراسة ان الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية بدلالة ابعادها (الانجاز والمهام والتكيفية والاتساق) واتفقت مع دراسة (سمير يوسف محمد عبد لاله 2006) واقع الثقافة التنظيمية المساندة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة واثرها علي مستوي التطور التنظيمي للجامعات. اما دراسة (منصور بن ماجد ال سعود 2004) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية في السعودية , وقد اتفقت مع هذه الدراسة باختلاف الابعاد. اما دراسة (احمد السيد الكردي 2014) الثقافة التنظيمية واثرها علي الانتماء التنظيمي ,حيث اتفقت مع هذه الدراسة في ابعاد الثقافة التنظيمية.

4-5 تأثيرات نتائج الدراسة

1-4-5 التأثيرات النظرية

هذه الدراسة قامت باختبار العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والمشاركة المعرفية في ظل وجود ثقافته تنظيمية. والتعرف علي متغيرات الدراسة والمؤثرات المعنية عليها واطهرت النتائج ان معامل الاعتمادية (الفاكرونباخ) كان بدرجة عالية من الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة للمتغير المستقل السرية (0.95) وتليها المهنية (0.87) ويليها التعاطف (0.86) ثم الاستجابة (0.80) والضمان (0.73) واخيرا الاعتمادية (0.72) .

اما بالنسبة لعبارات المتغير التابع فقد بلغت نسبة الصريحة (0.77) .

والبعد المعدل قد كانت اعلي نسبة للانجاز والمهام (0.95) والتكيفية (0.86) والاتساق (0.71) .

2-4-5 التأثيرات التطبيقية

معرفة مدي ادراك المؤسسات بجودة الخدمة الداخلية ومعرفة مدي تأثير سلوك الثقافة التنظيمية علي المشاركة المعرفية والتعرف علي الثقافة التنظيمية لدي العاملين , بان تكون النتائج التي تتوصل اليها تساعد علي كشف دور جودة الخدمة الداخلية من خلال الثقافة التنظيمية , كما يأمل الباحثون من تقديم التوصيات لمتخذي القرار

في المؤسسات الخدمية التي تساعد في تحسين جودة الخدمة من خلال العاملين لتتمكن المؤسسات من اداء مهامها دون التقصير في ادوار اخري .

5-5 نقاط الضعف:

1- نظرا لضيق الوقت والتكاليف تم توزيع 220 استبيان فقط , هذا يدل ان العينة بسيطة جدا بالنسبة

لحجم المصارف الموجودة في السودان.

2- يستهدف البحث المؤسسات الخدمية ولكن الدراسة طبقت علي المصارف فقط, ولم يعطي بقية

المؤسسات الخدمية اهتمام مثل (شركات التامين وشركات الاتصالات ..الخ).

3- الاداء المستخدمة في البحث (الاستبيان) والاستبيان اداء ضعيفة لان المبحوثين لا يعطون الاهتمام

الكافي لملء الاستبيان بمصادقية.

4- تناولت الدراسة جودة الخدمة الداخلية بابعادها (الاعتمادية - الاستجابة - الملموسية - الضمان -

التعاطف - المهنية - السرية) هذه الابعاد قد لا تمثل ابعاد جودة الخدمة في معظم ادبيات الدراسة

السابقة .

5- صعوبة الحصول علي المعلومات المتعلقة بموضوع البحث من الجهات الرسمية .

6- قلة المراجع المتخصصة في دراسة الموضوع باستثناء بعض الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها

5-6 التوصيات ببحوث مستقبلية :

- 1- اجراء دراسات اخري يتم فيها استخدام ادوات اخري مثل:(مقابله-ملاحظه-مجموعات تركيز).
- 2- ان تجري دراسات تشمل كافة القطاعات الخدمية في السودان او مجموعه من الدول.
- 3- اجراء دراسة تشمل نطاق اوسع في مجال الخدمات.
- 4- اجراء دراسات يكون حجم العينة فيها اكبر حتي تكون النتائج مؤكدة وشاملة .
- 5- يمكن ان تجري دراسات تجمع بين المشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية مع تغيير المتغير المستقل (جودة الخدمة الداخلية) .

5-7 التوصيات :

- 1- ضروره اهتمام المؤسسات بالابعاد الخاصة بجودة الخدمة وبالاخص المتعلقة بالتعاطف والاستجابة .
- 2- الالتزام بجهود التحسين المستمر علي جودة الخدمة.
- 3- ضمان حرية انتقال المعلومات والمعارف ومشاركتها بين الموظفين والعمل علي زيادة مستوي الاعتماد المتبادل فيما بينهما.
- 4- دعم الادارة لبيئتي الابداع والتعليم من خلال النظر الي الخطأ الغير مقصود بانه فرصة تعليمية وتهيئه مناخ يشجع علي الابداع والابتكار من خلال زرع بذور الثقافة الابداعية بين الموظفين وتشجيعهم علي حب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 5- فتح افاق جديدة امام اساليب انجاز العمل وربط الحوافز المادية والمعنوية علي اساس ما يتعلمه الموظف من مهاراته وانجازاته الوظيفية وتحقيقه للاهداف.

6- تشجع الموظفين علي المشاركة في حلقات نقاش منظمة وابداء رأيهم في القيم والمعتقدات والاعراف والتوقعات المعمول بيها داخل المؤسسة وتطويرها بما يلائم بيئة العمل وتعميمها بشكل دائم ومستمر في شكل جمل وعبارات تعبر عن ثقافة المنظمة.

7- ضرورة استمرار تدريب العاملين علي اعتبار ان التدريب سيكسبهم المهارة والاحتراف في اداء العمل .
8- ضرورة التطوير المستمر لاجراءات الخدمه وطريقة تقديمها مع الاهتمام بما يرافق الاجراءات من خدمة سلوكية.

5-8 الخلاصة:

من خلال دراسة موضوع هذا البحث تبين ان وجود عنصر الجودة في الخدمات اصبح ضرورة تطلبها التغيرات الاقتصادية وتطور الخدمات المقدمة للعميل , اصبحت كل مؤسسة خدمية تسعى لتقديم افضل خدمة للعاملين مما خلق جوا للمنافسة للمؤسسات الخدمية , لذلك تم تسليط الضوء علي الجودة في الخدمات وسبل تطويرها حتي يتم التأكد ان العاملين يعملون في بيئة ملائمة من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسات الخدمية (البنوك) اعتمادا علي استمارة الاسئلة الموزعة علي العاملين تبين ان مستوى الخدمات يرقى الي مستوي توقعات العاملين الي جانب ارتباط رضا العملاء بجودة الخدمة المقدمة لهم , كلما ارتفعت جودة الخدمة كلما زادت المشاركة المعرفية ورضا العاملين والعكس صحيح .

من اجل الوصول الي جودة تلبي حاجات وتوقعات العاملين علي المؤسسة بان تقييم جودة الخدمة يكون من وجهة نظر العاملين دون التقليل من اهمية التقييم الخارجي بالاضافة الي التعرف علي العناصر التي يعتمد عليها العاملون في تقييمهم لجودة الخدمة وذلك من خلال قياس رضا العاملين بصفة دورية , كما يجب علي المؤسسة ان تقوم بتدريب الموظفين والعمال بمختلف المستويات وتحسيسهم باهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائهم وعلي المؤسسة ان تدرك حاجات العاملين وتوقعاتهم المتطورة لذلك عليها ان تستجيب لتلك التغيرات لضمان بقائها واستمراريتها .



المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

- 1- صليحة رقاد , تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون 2008
- 2- نايل صفوي , مؤيد ومعاذ شحاته , سامر واهن , عبد الرحيم حبايب , رضا العاملين واثرها علي جودة الخدمات المقدمة , فلسطين 2010-2011
- 3- مامون سليمان الدراركة , ادارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء , عمان 2006
- 4- محمد عبد الوهاب العزاوي , ادارة الجودة الشاملة , عمان 2005
- 5- م.حسين حمزة حسين , الجامعة الاسلامية بالمدينة المنورة , عمادة تقنية المعلومات 2015
- 6- هاني حامد الضمر , تسويق الخدمات , الاردن 2005
- 7- فيليب كوتلر وارمسترونج , اساسيات التسويق , ترجمة سرور علي ابراهيم 2007
- 8- محمد الحسن وبسام عزام , ادارة الجودة وعناصر نظام الجودة في سلسلة الرضاء للمعلومات , دمشق 1999
- 9- ريتشارد ويليامز , اساسيات ادارة الجودة الشاملة , ترجمة ونشر مكتبة جرير 1999
- 10- سابت عبد الرحمن ادريس , كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية , مفاهيم اساسية وطرق القياس والتقييم , الاسكندرية 2006
- 11- كلايد كلو كوهن , الانسان في المرآة , علاقة الانترنتوبولوجي بالحياة المعاصره , ترجمة شاكر مصطفى , بغداد, المكتبة الاهلية 1964
- 12- صالح هندي واخرون , الثقافة الاسلامية , عمان 2000
- 13- علوي طه الصافي , تعريف الثقافة ومفهومها . الفيصل العدد 243 , ديسمبر 1998 الي يناير 1999

- 14- ابن منظور , لسان العرب , مادة ثقف الجزء الثالث 1232-1311
- 15- مالك بن بني , مشكلة الثقافة , بيروت 1971
- 16- منصور بن ماجة ال سعود , الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية السعودية ,
دراسة ماجستير غير منشورة 2004
- 17- عايدة السيد خطاب , تحقيق التكيف بين الاستراتيجية والبيئة الثقافية للمنظمة , القاهرة 1984
- 18- متولي السيد متولي , السلوك التنظيمي , المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق , القاهرة 2006
- 19- نجوي عبد الله الطبلابي تائير ثقافة المنظمه علي الفعالية التنظيمية بالتطبيق علي منظمات صناعة
الدواء في مصر , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة , جامعة عين شمس 1996
- 20- اتكسون فيليب , ادارة الجودة الشاملة , التغير الثقافي , تعريب عبد الفتاح السيد النعماني 1991
- 21- احمد السيد الكردي , الثقافة التنظيمية واثرها علي الانتماء التنظيمي 2014
- 22- جيرالد جرينبيرج وروبرت بارون , ادارة السلوك في المنظمات , الرياض 2004
- 23- محمد الطعمنة , مدي ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الاردن , تطبيق
ادارة الجودة الشاملة 2001
- 24- سيد الهواري , القائد التجولي وتغيير المستقبل , القاهرة 2005
- 25- اليثي , محمد بن علي بن حسن , الثقافة التنظيمية تحديد المدرسة ودورها في الابداع الاداري ,السعودية
2008
- 26- ماجدة العطية , سلوك المنظمة , سلوك الفرد والجماعة , عمان 2003
- 27- حسين حريم , السلوك التنظيمي , سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال , عمان 2004

- 28- محمد فريد الصحن , قراءات في ادارة التسويق , مصر 1996
- 29- نصر الدين تاقيبو , اثر المشاركة المعرفية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومواقف التغير التنظيمي في السودان 2012
- 30- فهيمة الهادي الشكشوكي , اثر الرضا الوظيفي علي انتاجية الافراد في العمل 2009
- 31- شرشير , صباح , الرضا الوظيفي لدي مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين , رسالة ماجستير غير منشوره , جامعة النجاح الوطنية 2000
- 32- K.Robar and Bluckon , culture : Acritical Reveiew of lthe concept and Definition . Harvared
- 33- Tylor , E,B.Primitiver culture , New York . Brentanson 1924
- 34- Pirre Eiglier , Markting et strategic des sevieste , paris 2004
- 35- Andre Boyet et Autres , les fondmentux de Lentrepise , paris 1997
- 36- Abdallah seddiki , Management de in Qualite 2003.
- 37- Phitippe Detrie , conduire une demarche Qualite , paris 1998-2001



الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم إدارة أعمال

استبيان حول جودة الخدمة الداخلية وأثرها على المشاركة

المعرفة في ظل الثقافة التنظيمية

.....:أخي الكريم:

السلام عليكم برحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة عملية بعنوان جودة الخدمة الداخلية وأثرها على المشاركة المعرفية في ظل الثقافة التنظيمية من متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال ويسعدنا ويشرفنا جداً أن مشاركاتكم القيمة من خلال خبراتكم العلمية والعملية حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والسرفة مع تأكيدنا للأتي:

1. ليس بالضرورة كتابة الاسم.
 2. لن تستخدم هذه البيانات إلا لأغراض البحث العلمي فقط يأمل الباحثون أن يحظوا بمساعدتكم في انجاز هذه الدراسة بأسرع وقت ممكن.
- ونكم كل الشكر والتقدير

الباحثون:

1. إحسان الطيب عبد الجليل حسين
2. عبد الرحمن الحاج هلال
3. مها عبد العزيز أحمد
4. محمد إسماعيل الحسن بابكر
5. محمد أمير خضر صالح

أولاً:

البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة التي تراها مناسبة.

1/ النوع:

2/ أنثى

1/ ذكر

2/ العمر:

2/ من 26-30 سنة

1/ 25 سنة فأقل

4/ أكثر من 41 سنة

3/ من 31-40 سنة

3/ المؤهل العلمي:

3/ بكالوريوس

2/ دبلوم وسيط

1/ شهادة ثانوية

6/ دكتوراه

5/ ماجستير

4/ دبلوم عالي

4/ التخصص:

3/ علوم حاسوب

2/ علوم إدارية

1/ إدارة مالية

5/ أخرى

5/ تأمين

4/ اقتصاد

5/ الخبرة العملية:

3/ من 11-15

2/ من 6-10

1/ 5 سنوات فأقل

4/ أكثر من 15

الدرجة الوظيفية:

3/ رئيس قسم

2/ مدير وحدة

1/ موظف

6/ مدير عام

5/ نائب مدير

4/ مراقب فرع

7/ أخرى

7/ نوع المصرف:

3/ مشترك

2/ قطاع خاص

1/ قطاع عام

5/ أخرى

4/ اجنبي

جودة الخدمة:

العبارات الخاصة بالجوانب الملموسة: وتشمل عدة عناصر هي المظاهر

الخارجية- المياني - الاجهزة - المعدات:

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1/ يتوفر للعاملين معدات وأدوات حديثة لاداء العمل.					
2/ يرتدي زملاء العمل زي موحد ولائق.					
3/ يتوفر للعاملين في المصرف اماكن لتوقيف السيارات.					
4/ مظهر البنك يتوافق مع الخدمات المقدمة.					

العبارات الخاصة بالاعتمادية: وتعرف بأنها القدرة على الأداء فيما تم

تحديده مسبقاً بشكل موثوق ودقيق:

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1/ العاملین في البنك يلتزمون بتنفيذ الأعمال في الاوقات المحددة.					
2/ زملاء العمل يقدمون خدمات صحيحة من اول مرة.					
3/ العاملین في البنك يهتمون بمشاكل العملاء والاجابة على استفساراتهم.					
4/ زملاء العمل يسعون لكسب رضا العملاء					

الاستجابة: وهي سرعة الانجاز ومستوى المساعدة المقدمة للمستفيد من

قبل مورد الخدمة:

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1/ يستجيب زملاء العمل لطلبات بعضهم البعض بصورة فعالة.					
2/ زملاء العمل يقدمون المساعدة اللازمة لبعضهم البعض.					
3/ زملاء العمل راغبون في تلبية الطلبات الخاصة لبعضهم البعض.					
4/ زملاء العمل يتبادلون المعلومات والمعرفة مع بعضهم البعض.					

الضمان: هو معرفة الموظفين بقدرتهم لكسب ثقة الزبائن:

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1/ اشك بزملاء العمل في المنظمة.					
2/ اشعر بالأمان أثناء تعاملي مع زملائي في العمل.					
3/ زملاء العمل يعالجون مشاكل العمل بجدية.					
4/ زملاء العمل لديهم مهارات جيدة في التعامل مع الزبائن.					

التعاطف: هو الوصول للزيون من خلال علاقة شخصية والإيحاء حسب

الطلب للخدمة:

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1/ العاملون يمتازون بالأدب واللطافة في التعامل مع العملاء.					
2/ العاملون يمنحون إهتمام على نحو فيه خصوصية.					
3/ العاملون حريصين على منح العملاء هتماماً كافياً .					
4/ العاملون يقدمون الاحترام اللازم للعملاء.					

المهنية: توفر المعرفة والخبرة لدى العاملين لمساعدة العملاء والود على

تساولاتهم بشكل محترف:

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1/ زملاء العمل لديهم المعرفة للإجابة على استفسارات العملاء.					
2/ زملاء العمل لديهم القدرة على حل المشاكل غير المتوقعة التي تواجه العملاء.					
3/ زملاء العمل لديهم المعرفة بخدمات المؤسسة ولجاراتها.					
4/ زملاء العمل يقدمون العروض المناسبة للعملاء.					

السرية: المحافظة على معاملات العملاء من الضياع والمحافظة على اسرارهم وبياناتهم الشخصية بسرية:

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة
1/ زملاء العمل يحافظون على ممتلكات العملاء من الضياع.					
2/ زملاء العمل يحافظون على اسرار العملاء.					
3/ زملاء العمل يتعاملون مع بيانات العملاء المادية وغيرها بسرية.					
4/ زملاء العمل يستخدمون أنظمة سرية حديثة للحفاظ على أسرار العملاء.					

العبارات الخاصة بالمشاركة المعرفية: ويقصد بها:

إشراك الفرد مساهمته داخل نطاق المؤسسة في إيصال المعلومة.

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة
صريحة					
1/ في حالات الفشل يتم نشر الدروس المستفادة منها إلى جميع الموظفين.					
2/ التعاون مع زملاء العمل ولشركائهم في المعلومات.					
3/ يمكنك الإطلاع على المستندات والمعلومات التي تهتم الأقسام الأخرى لخدمة العمل.					
4/ تقدم الشركة مجموعة متنوعة من برامج التدريب والتطوير.					
ضمنية					
1/ شركتي تستخدم كبار الموظفين لتدريب صغار الموظفين.					
2/ شركتي تصنف العاملين في فئات على شكل فرق عمل.					
3/ شركتي تقوم بتحليل حالات الفشل المالية.					
4/ يمكنك طوعاً مشاركة العاملين للإستفادة من مهاراتك والمعلومات المعرفية التي تتمتع بها.					

Frequency Table

السرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	34	17.0	17.0	17.0
1.20	48	24.0	24.0	41.0
1.40	22	11.0	11.0	52.0
1.60	12	6.0	6.0	58.0
1.80	14	7.0	7.0	65.0
2.00	30	15.0	15.0	80.0
2.20	12	6.0	6.0	86.0
2.40	8	4.0	4.0	90.0
2.60	8	4.0	4.0	94.0
2.80	2	1.0	1.0	95.0
3.00	4	2.0	2.0	97.0
3.20	2	1.0	1.0	98.0
3.40	2	1.0	1.0	99.0
3.80	2	1.0	1.0	100.0
Total	200	100.0	100.0	

المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	42	21.0	21.0	21.0
	1.25	26	13.0	13.0	34.0
	1.50	14	7.0	7.0	41.0
	1.75	20	10.0	10.0	51.0
	2.00	48	24.0	24.0	75.0
	2.25	14	7.0	7.0	82.0
	2.50	20	10.0	10.0	92.0
	3.00	8	4.0	4.0	96.0
	3.25	2	1.0	1.0	97.0
	3.50	2	1.0	1.0	98.0
	4.00	2	1.0	1.0	99.0
	5.00	2	1.0	1.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

التعاطف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	58	29.0	29.0	29.0
	1.33	24	12.0	12.0	41.0
	1.67	20	10.0	10.0	51.0
	2.00	64	32.0	32.0	83.0
	2.33	10	5.0	5.0	88.0
	2.67	16	8.0	8.0	96.0
	3.00	4	2.0	2.0	98.0
	3.67	2	1.0	1.0	99.0
	4.00	2	1.0	1.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

الاستجابة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	44	22.0	22.0	22.0
	1.25	20	10.0	10.0	32.0
	1.50	18	9.0	9.0	41.0
	1.75	24	12.0	12.0	53.0
	2.00	60	30.0	30.0	83.0
	2.25	10	5.0	5.0	88.0
	2.50	8	4.0	4.0	92.0
	2.75	2	1.0	1.0	93.0
	3.00	12	6.0	6.0	99.0
	3.25	2	1.0	1.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

الموسمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	28	14.0	14.0	14.0
	1.25	22	11.0	11.0	25.0
	1.50	12	6.0	6.0	31.0
	1.75	20	10.0	10.0	41.0
	2.00	16	8.0	8.0	49.0
	2.25	20	10.0	10.0	59.0
	2.50	26	13.0	13.0	72.0
	2.75	12	6.0	6.0	78.0
	3.00	14	7.0	7.0	85.0
	3.25	12	6.0	6.0	91.0
	3.50	8	4.0	4.0	95.0
	3.75	8	4.0	4.0	99.0
	4.25	2	1.0	1.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

الاعتمادية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	54	27.0	27.0	27.0
	1.25	20	10.0	10.0	37.0
	1.50	16	8.0	8.0	45.0
	1.75	18	9.0	9.0	54.0
	2.00	52	26.0	26.0	80.0
	2.25	12	6.0	6.0	86.0
	2.50	14	7.0	7.0	93.0
	2.75	6	3.0	3.0	96.0
	3.00	2	1.0	1.0	97.0
	3.25	4	2.0	2.0	99.0
	3.50	2	1.0	1.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

الضمنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	38	19.0	19.0	19.0
	1.25	12	6.0	6.0	25.0
	1.50	12	6.0	6.0	31.0
	1.75	12	6.0	6.0	37.0
	2.00	48	24.0	24.0	61.0
	2.25	20	10.0	10.0	71.0
	2.50	16	8.0	8.0	79.0
	2.75	10	5.0	5.0	84.0
	3.00	20	10.0	10.0	94.0
	3.50	6	3.0	3.0	97.0
	4.25	4	2.0	2.0	99.0
	5.00	2	1.0	1.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

صريحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	40	20.0	20.0	20.0
1.33	12	6.0	6.0	26.0
1.67	30	15.0	15.0	41.0
2.00	60	30.0	30.0	71.0
2.33	16	8.0	8.0	79.0
2.67	16	8.0	8.0	87.0
3.00	12	6.0	6.0	93.0
3.33	4	2.0	2.0	95.0
3.67	6	3.0	3.0	98.0
4.00	2	1.0	1.0	99.0
4.67	2	1.0	1.0	100.0
Total	200	100.0	100.0	

الانجاز والاهتمام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	6.0	6.0	6.0
	1.08	12	6.0	6.0	12.0
	1.17	12	6.0	6.0	18.0
	1.25	8	4.0	4.0	22.0
	1.33	4	2.0	2.0	24.0
	1.50	16	8.0	8.0	32.0
	1.58	6	3.0	3.0	35.0
	1.67	10	5.0	5.0	40.0
	1.75	2	1.0	1.0	41.0
	1.83	12	6.0	6.0	47.0
	1.92	6	3.0	3.0	50.0
	2.00	24	12.0	12.0	62.0
	2.08	6	3.0	3.0	65.0
	2.17	4	2.0	2.0	67.0
	2.25	12	6.0	6.0	73.0
	2.33	6	3.0	3.0	76.0
	2.50	4	2.0	2.0	78.0
	2.58	4	2.0	2.0	80.0
	2.75	2	1.0	1.0	81.0
	2.83	8	4.0	4.0	85.0
	2.92	4	2.0	2.0	87.0
	3.00	8	4.0	4.0	91.0
	3.08	2	1.0	1.0	92.0

3.25	2	1.0	1.0	93.0
3.33	2	1.0	1.0	94.0
3.50	2	1.0	1.0	95.0
3.58	4	2.0	2.0	97.0
3.83	2	1.0	1.0	98.0
4.50	2	1.0	1.0	99.0
5.00	2	1.0	1.0	100.0
Total	200	100.0	100.0	

التكيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	38	19.0	19.0	19.0
	1.20	6	3.0	3.0	22.0
	1.40	16	8.0	8.0	30.0
	1.60	12	6.0	6.0	36.0
	1.80	14	7.0	7.0	43.0
	2.00	52	26.0	26.0	69.0
	2.20	16	8.0	8.0	77.0
	2.40	16	8.0	8.0	85.0
	2.60	6	3.0	3.0	88.0
	2.80	8	4.0	4.0	92.0
	3.00	8	4.0	4.0	96.0
	3.40	2	1.0	1.0	97.0
	3.60	2	1.0	1.0	98.0
	4.00	2	1.0	1.0	99.0
	5.00	2	1.0	1.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

الاتساق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	54	27.0	27.0	27.0
	1.50	24	12.0	12.0	39.0
	2.00	76	38.0	38.0	77.0
	2.50	20	10.0	10.0	87.0
	3.00	22	11.0	11.0	98.0
	3.50	2	1.0	1.0	99.0
	4.00	2	1.0	1.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.856
Bartlett's Test of Approx. Chi–Square	2433.11
Sphericity	1
df	190
Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
يتوفر للعاملين معدات وأدوات حديثة لأداء العمل	1.000	.737
يرتدي زملاء العمل زي موحد ولائق	1.000	.490
يتوفر للعاملين في المصرف أماكن لتوقيف السيارات	1.000	.708
مظهر البنك يتوافق مع الخدمات المقدمة	1.000	.739
العاملين في البنك يلتزمون بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	1.000	.744
زملاء العمل يقدمون خدمات صحيحة من أول مرة	1.000	.657
العاملين في البنك يهتمون بمشاكل العملاء والإجابة على إستفساراتهم	1.000	.825
زملاء العمل يسعون لكسب رضا العملاء	1.000	.672
يستجيب زملاء العمل لطلبات بعضهم البعض بصورة فعالة	1.000	.772
زملاء العمل يقدمون المساعدة اللازمة لبعضهم البعض	1.000	.755
زملاء العمل يرغبون في تلبية الطلبات الخاصة لبعضهم البعض	1.000	.799
زملاء العمل يتبادلون المعلومات والمعرفة مع بعضهم البعض	1.000	.611

أشك بزملاء العمل بالمنظمة	1.00	.684
	0	
أشعر بالأمان أثناء تعاملي مع بعض زملائي في العمل	1.00	.597
	0	
زملاء العمل يعالجون مشاكل العمل بجدية	1.00	.734
	0	
زملاء العمل لديهم مهارات جيدة في التعامل مع الزبائن	1.00	.637
	0	
العاملون يمتازون بالادب واللباقة في التعامل مع العملاء	1.00	.711
	0	
العاملون يمنحون إهتمام على نحو فيه الخصوصية	1.00	.624
	0	
العاملون حريصين على منح العملاء إهتماما كافيا	1.00	.792
	0	
العاملون يقدمون الإحترام اللازم للعملاء	1.00	.769
	0	

Extraction Method: Principal Component Analysis

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.961	39.804	39.804	7.961	39.804	39.804	3.248	16.241	16.241
2	2.183	10.917	50.721	2.183	10.917	50.721	3.134	15.670	31.911
3	1.523	7.613	58.334	1.523	7.613	58.334	2.772	13.861	45.772
4	1.313	6.566	64.900	1.313	6.566	64.900	2.471	12.354	58.126
5	1.077	5.387	70.287	1.077	5.387	70.287	2.432	12.161	70.287
6	.928	4.642	74.929						

7	.788	3.939	78.868					
8	.663	3.315	82.183					
9	.489	2.447	84.631					
10	.475	2.374	87.004					
11	.404	2.021	89.025					
12	.391	1.956	90.982					
13	.379	1.894	92.876					
14	.297	1.485	94.361					
15	.226	1.131	95.491					
16	.209	1.047	96.538					
17	.198	.989	97.527					
18	.191	.957	98.484					
19	.172	.862	99.346					
20	.131	.654	100.00					
			0					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
العاملون حريصين على منح العملاء إهتماما كافيا	.770	-.190	-.268	-.178	.241
العاملين في البنك يهتمون بمشاكل العملاء والإجابة على إستفساراتهم	.743	-.119	.143	-.300	-.386
العاملون يمتازون بالادب واللباقة في التعامل مع العملاء	.717	-.049	-.301	-.232	.223

يستجيب زملاء العمل لطلبات بعضهم البعض بصورة فعالة	.717	-.239	.392	-.218	.031
مظهر البنك يتوافق مع الخدمات المقدمة	.712	.444	-.156	-.106	-.016
العاملون يقدمون الإحترام اللازم للعملاء	.706	-.186	-.334	-.218	.276
زملاء العمل يرغبون في تلبية الطلبات الخاصة لبعضهم البعض	.689	-.198	.468	.132	.222
زملاء العمل يسعون لكسب رضا العملاء	.688	.077	-.112	-.344	-.248
زملاء العمل يقدمون خدمات صحيحة من أول مرة	.682	.180	.336	-.078	-.203

زملاء العمل يتبادلون					
المعلومات والمعرفة مع بعضهم البعض	.651	-.281	.037	.325	.002
زملاء العمل يقدمون					
المساعدة اللازمة لبعضهم البعض	.629	-.409	.412	-.145	-.035
العاملين في البنك يلتزمون					
بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	.601	.189	.025	.216	-.547
زملاء العمل لديهم مهارات					
جيدة في التعامل مع الزبائن	.589	-.472	-.243	.011	.090
يتوفر للعاملين معدات وأدوات					
حديثة لأداء العمل	.568	.487	-.395	.107	-.096

العاملون يمنحون إهتمام على نحو فيه الخصوصية	.556	.407	.143	.270	.237
يرتدي زملاء العمل زي موحد ولائق	.541	.274	-.231	.131	-.228
أشعر بالأمان أثناء تعاملي مع بعض زملائي في العمل	.540	-.234	-.223	.448	-.009
يتوفر للعاملين في المصرف أماكن لتوقيف السيارات	.417	.620	.085	-.177	.334
أشك بزملاء العمل بالمنظمة	.368	.520	.425	.213	.230
زملاء العمل يعالجون مشاكل العمل بجدية	.561	-.271	-.085	.581	.026

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
زملاء العمل يقدمون المساعدة اللازمة لبعضهم البعض	.808	.220	.020	.232	.013
يستجيب زملاء العمل لطلبات بعضهم البعض بصورة فعالة	.786	.307	.093	.147	.174
العاملين في البنك يهتمون بمشاكل العملاء والإجابة على إستفساراتهم	.676	.289	.529	.051	-.041

زملاء العمل يرغبون في تلبية					
الطلبات الخاصة لبعضهم البعض	.673	.172	-.064	.409	.380
زملاء العمل يقدمون خدمات					
صحيحة من أول مرة	.573	.078	.443	.081	.346
العاملون يقدمون الإحترام					
اللازم للعملاء	.213	.803	.140	.226	.090
العاملون حريصين على منح					
العملاء إهتماما كافيا	.287	.767	.174	.277	.120
العاملون يمتازون بالادب					
واللطافة في التعامل مع	.204	.748	.234	.159	.172
العملاء					

زملاء العمل لديهم مهارات جيدة في التعامل مع الزبائن	.285	.559	.068	.458	-.170
العاملين في البنك يلتزمون بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	.282	-.075	.744	.307	.105
يتوفر للعاملين معدات وأدوات حديثه لأداء العمل	-.182	.334	.653	.168	.371
يرتدي زملاء العمل زي موحد ولائق	.013	.199	.596	.231	.204
مظهر البنك يتوافق مع الخدمات المقدمة	.124	.414	.577	.040	.467
زملاء العمل يسعون لكسب رضاء العملاء	.388	.447	.563	-.043	.055

زملاء العمل يعالجون مشاكل العمل بجدية	.148	.139	.140	.815	.090
أشعر بالأمان أثناء تعاملي مع بعض زملائي في العمل	.073	.242	.211	.698	.021
زملاء العمل يتبادلون المعلومات والمعرفة مع بعضهم البعض	.363	.223	.161	.628	.093
أشك بزملاء العمل بالمنظمة يتوفر للعاملين في المصرف أماكن لتوقيف السيارات	.190	-.132	.108	.079	.783
العاملون يمنحون إهتمام على نحو فيه الخصوصية	.039	.283	.199	-.213	.736
	.113	.120	.219	.278	.687

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 10 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	.509	.517	.459	.393	.331
2	-.368	-.181	.437	-.386	.701
3	.699	-.554	-.283	-.125	.331
4	-.298	-.445	-.009	.823	.188
5	-.170	.442	-.720	.055	.503

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Reliability

Scale: السرية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
زملاء العمل يعالجون مشاكل العمل بجدية	1.81	.705	200
زملاء العمل يحافظون على ممتلكات العملاء من الضياع	1.64	.783	200
زملاء العمل يحافظون على أسرار العملاء	1.66	.805	200
زملاء العمل يتعاملون مع بيانات العملاء المادية وغيرها بسرية	1.57	.712	200
زملاء العمل يستخدمون أنظمة سرية حديثة للحفاظ على أسرار العملاء	1.61	.735	200

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
زملاء العمل يعالجون مشاكل العمل بجدية	6.48	7.105	.482	.900
زملاء العمل يحافظون على ممتلكات العملاء من الضياع	6.65	5.837	.783	.833
زملاء العمل يحافظون على أسرار العملاء	6.63	5.682	.804	.827
زملاء العمل يتعاملون مع بيانات العملاء المادية وغيرها بسرية	6.72	6.112	.793	.832
زملاء العمل يستخدمون أنظمة سرية حديثة للحفاظ على أسرار العملاء	6.68	6.309	.694	.855

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8.29	9.413	3.068	5

Scale: المهنية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all

variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
زملاء العمل لديهم المعرفة للإجابة على إستفسارات العملاء	1.71	.854	200
زملاء العمل لديهم القدرة على حل المشاكل غير المتوقعة التي تواجه العملاء	1.95	.831	200
زملاء العمل لديهم المعرفة بخدمات المؤسسة وإجراءاتها	1.85	.807	200
زملاء العمل يقدمون العروض المناسبة للعملاء	1.76	.778	200

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
زملاء العمل لديهم المعرفة للإجابة على إستفسارات العملاء	5.56	4.670	.764	.875
زملاء العمل لديهم القدرة على حل المشاكل غير المتوقعة التي تواجه العملاء	5.32	4.681	.791	.864
زملاء العمل لديهم المعرفة بخدمات المؤسسة وإجراءاتها	5.42	4.667	.832	.849
زملاء العمل يقدمون العروض المناسبة للعملاء	5.51	5.095	.717	.890

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7.27	8.218	2.867	4

Scale: التعاطف

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
العاملون يمتازون بالادب واللطافة في التعامل مع العملاء	1.71	.684	200
العاملون حريصين على منح العملاء إهتماما كافيا	1.79	.754	200
العاملون يقدمون الإحترام اللازم للعملاء	1.67	.695	200

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العاملون يمتازون بالادب واللطفة في التعامل مع العملاء	3.46	1.878	.711	.879
العاملون حريصين على منح العملاء إهتماما كافيا	3.38	1.584	.805	.798
العاملون يقدمون الإحترام اللازم للعملاء	3.50	1.739	.795	.807

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
5.17	3.679	1.918	3

Scale: الاستجابة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
يستجيب زملاء العمل لطلبات بعضهم البعض بصورة فعالة	1.68	.721	200
زملاء العمل يقدمون المساعدة اللازمة لبعضهم البعض	1.69	.705	200
زملاء العمل يرغبون في تلبية الطلبات الخاصة لبعضهم البعض	1.81	.705	200
زملاء العمل يتبادلون المعلومات والمعرفة مع بعضهم البعض	1.79	.654	200

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يستجيب زملاء العمل لطلبات بعضهم البعض بصورة فعالة	5.29	3.001	.742	.790
زملاء العمل يقدمون المساعدة اللازمة لبعضهم البعض	5.28	3.097	.719	.800
زملاء العمل يرغبون في تلبية الطلبات الخاصة لبعضهم البعض	5.16	3.050	.744	.789
زملاء العمل يتبادلون المعلومات والمعرفة مع بعضهم البعض	5.18	3.545	.569	.860

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
6.97	5.376	2.319	4

Scale: الملموسية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
يتوفر للعاملين معدات وأدوات حديثة لأداء العمل	1.67	.839	200
يتوفر للعاملين في المصرف أماكن لتوقيف السيارات	2.10	1.156	200
مظهر البنك يتوافق مع الخدمات المقدمة	1.84	1.000	200
أشك بزملاء العمل بالمنظمة	3.01	1.356	200

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتوفر للعاملين معدات وأدوات حديثّة لأداء العمل	6.95	7.967	.540	.714
يتوفر للعاملين في المصرف أماكن لتوقيف السيارات	6.52	6.000	.688	.614
مظهر البنك يتوافق مع الخدمات المقدمة	6.78	7.147	.577	.686
أشك بزملاء العمل بالمنظمة	5.61	6.229	.467	.768

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8.62	11.232	3.351	4

Scale: الاعتمادية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
العاملين في البنك يلتزمون بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	1.71	.767	200
زملاء العمل يقدمون خدمات صحيحة من أول مرة	1.90	.808	200
العاملين في البنك يهتمون بمشاكل العملاء والإجابة على إستفساراتهم	1.66	.817	200
زملاء العمل يسعون لكسب رضاء العملاء	1.59	.636	200

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العاملين في البنك يلتزمون بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	5.15	3.706	.574	.802
زملاء العمل يقدمون خدمات صحيحة من أول مرة	4.96	3.375	.661	.762
العاملين في البنك يهتمون بمشاكل العملاء والإجابة على إستفساراتهم	5.20	3.236	.710	.737
زملاء العمل يسعون لكسب رضاء العملاء	5.27	3.977	.635	.780

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
6.86	5.990	2.448	4

Scale: **ضمنية**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
شركتي تستخدم كبار الموظفين لتدريب صغار الموظفين	2.05	.996	200
شركتي تصنف العاملين الى فئات على شكل فرق عمل	2.00	.951	200
شركتي تقوم بتحليل حالات الفشل السالبة	2.18	1.055	200
يمكنك طوعا مشارك العاملين للاستفادة من مهاراتهم والمعلومات المعرفية التي تتمتع بها	1.94	.872	200

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
شركتي تستخدم كبار الموظفين لتدريب صغار الموظفين	6.12	6.639	.561	.872
شركتي تصنف العاملين الى فئات على شكل فرق عمل	6.17	6.413	.663	.830
شركتي تقوم بتحليل حالات الفشل السالبة	5.99	5.517	.783	.778
يمكنك طوعا مشارك العاملين للاستفادة من مهاراتهم والمعلومات المعرفية التي تتمتع بها	6.23	6.228	.810	.775

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8.17	10.514	3.242	4

Scale: صريحة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.775	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
في حالات الفشل يتم نشر الدروس المستفادة الى جميع الموظفين	2.04	1.012	200
التعاون مع زملاء العمل وإشراكهم في المعلومات	1.91	.765	200
يمكنك الإطلاع على المستندات والمعلومات التي تتم الأقسام الأخرى لخدمة العملاء	1.97	.956	200

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
في حالات الفشل يتم نشر الدروس المستفادة الى جميع الموظفين	3.88	2.257	.638	.672
التعاون مع زملاء العمل وإشراكهم في المعلومات	4.01	2.965	.634	.693
يمكنك الإطلاع على المستندات والمعلومات التي تتم الأقسام الأخرى لخدمة العملاء	3.95	2.520	.588	.724

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
5.92	5.220	2.285	3

Correlations

	السرية	المهنية	التعاطف	الاستجابة	الملموسية	الاعتمادية	الضمنية	صريحة	الانجاز والاهتمام	التكيفية	الاتساق
السرية											
Pearson Correlation	1	.479**	.437**	.422**	.211**	.408**	.298**	.320**	.376**	.255**	.339**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

المهنية	Pearson	.479*										
	Correlati	*	1	.611**	.611**	.357**	.620**	.573**	.298**	.530**	.579**	.160*
	on											
	Sig. (2-	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.024
	tailed)											
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
التعاطف	Pearson	.437*										
	Correlati	*	.611**	1	.577**	.406**	.562**	.438**	.223**	.565**	.506**	.399**
	on											
	Sig. (2-	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	tailed)											
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

الاستجابة	Pearson											
	Correlation	.422*	.611**	.577**	1	.323**	.616**	.446**	.343**	.441**	.422**	.282**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
الملموسية	Pearson											
	Correlation	.211*	.357**	.406**	.323**	1	.531**	.471**	.427**	.552**	.547**	.356**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

الاعتمادية	Pearson											
	Correlation	.408*	.620**	.562**	.616**	.531**	1	.606**	.485**	.512**	.543**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
الضمنية	Pearson											
	Correlation	.298*	.573**	.438**	.446**	.471**	.606**	1	.542**	.645**	.655**	.280**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

صريحة	Pearson	.320*										
	Correlation		.298**	.223**	.343**	.427**	.485**	.542**	1	.449**	.386**	.205**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
الانجاز والاهتمام	Pearson	.376*										
	Correlation		.530**	.565**	.441**	.552**	.512**	.645**	.449**	1	.744**	.527**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

التكيفية	Pearson											
	Correlati	.255*										
	on	*	.579**	.506**	.422**	.547**	.543**	.655**	.386**	.744**	1	.329**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
الاتساق	Pearson											
	Correlati	.339*										
	on	*	.160*	.399**	.282**	.356**	.409**	.280**	.205**	.527**	.329**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.024	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.9828	4.7683	2.0425	.62177	200
Residual	-	1.50375	.00000	.52010	200
Std. Predicted Value	1.32251	4.384	.000	1.000	200
Std. Residual	-1.704	2.795	.000	.967	200

الضمنية. Dependent Variable:

Charts

