

قياس التوجه التنظيمي بالخدمة

دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين والشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين Measuring organizational service orientation Empirical study within the National Insurance Company and the Algerian Insurance and Reinsurance Company

د. جفال وردة*

جامعة باجي مختار عنابة، ouarda.djefjel@gmail.com

تاريخ التسليم: 2019/09/02 تاريخ المراجعة: 2019/12/15 تاريخ القبول: 2020/01/10

Abstract

The aim of this research is to measure the level of the organizational service orientation within the National Insurance Company and the Algerian Insurance and Reinsurance Company as multidimensional construct, through the application of measurement scale namely; SERV*OR. In order to address this aim the descriptive research is used, the primary data collected from 101 employees were analyzing by using the confirmatory factor analysis, the standard deviation, the arithmetic means, and the Coefficient of variation.

The result of the SERV*OR analysis reveals that the organizational service orientation within the target companies is not a multidimensional construct, and that the level of availability of the organizational requirements to build a service orientation was high.

Keywords : organizational service orientation – service leadership – service encounter – service system – human resource management practices.

المخلص

يهدف هذا البحث إلى قياس مستوى التوجه التنظيمي بالخدمة على مستوى الشركة الوطنية للتأمين والشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، باعتباره بناء متعدد الأبعاد من خلال تطبيق مقياس SERV*OR. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال تحليل البيانات الأولية لعينة مكونة من 101 موظفا في الشركتين المستهدفتين وذلك باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف.

أشارت نتيجة تحليل SERV*OR إلى أن التوجه التنظيمي بالخدمة في الشركتين لا يعتبر بناء متعدد الأبعاد، كما أشارت إلى أن مستوى توفر المتطلبات التنظيمية اللازمة لبناء توجه تنظيمي بالخدمة في الشركتين المبحوثتين جاء مرتفعا.

الكلمات المفتاحية: التوجه التنظيمي بالخدمة، قيادة الخدمة، لقاء الخدمة، نظام الخدمة، ممارسات إدارة الموارد البشرية.

*المؤلف المراسل: د. جفال وردة، الإيميل: warda.djefjel@univ-annaba.dz

1. مقدمة:

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات وعلى رأسها المنافسة الشديدة، والتطور المستمرة في توقعات العملاء، وانتقادهم المتزايد للخدمات التي يتلقونها، وطلباتهم المتزايدة من أجل تحسينها. وفقاً لـ (Kim, 2011)، أصبحت جودة الخدمة وتميزها بمثابة أداة تمايز كبيرة وأقوى سلاح تنافسي تمتلكه العديد من المنظمات الرائدة، لأن التميز في الخدمة يؤثر إيجاباً على مشاعر الزبائن تجاه المنظمة وموظفيها وخدماتها، ما يؤثر في الأخير إيجاباً على ولائهم ومنه على أداء المنظمة. لذلك ظهر مفهوم التوجه التنظيمي بالخدمة كمحاولة لسد الفجوة في التفكير الإداري ومساعدة المنظمات على فهم كيفية تصميم وتحقيق التميز في الخدمات التي يقدمونها، وهو يعبر عن قدرة المنظمة على تقديم خدمات متميزة للعملاء، كما يعبر عن نوع من الاستعداد لتقديم خدمات متفوقة. ولقد أكدت العديد من الدراسات على الدور المحوري الذي يلعبه هذا التوجه في تحسين الأداء التنظيمي (Lytle (Yoon, Choi, & Park, 2007) (Timmerman, 2006)، إذ يسمح للمنظمة بالبقاء على استعداد دائم لتقديم خدمات متميزة

وتعتبر المنظمات الجزائرية العاملة في مجال التأمين أحوج من غيرها من المنظمات الخدمية لتبني هذا التوجه، لما تواجهه من ضغوط تنافسية، بالإضافة إلى الظروف التي تحكم الطلب على خدماتها، والذي غالباً ما يكون مرهوناً بالقوانين، وإلا فالطلب على خدماتها التي لم تُقرض من خلال القانون يكاد يكون منعدماً، كما تتميز بسهولة تحول الزبائن، ومنه وجب عليها العمل على تقديم خدمات متميزة من أجل كسب ولاء زبائنها الحاليين ومحاولة جذب زبائن جدد. و بغية التعرف على واقع حال هذه المنظمات فيما يخص مدى استعدادها لتقديم خدمات متميزة، هدفت هذه الدراسة إلى **محاولة قياس التوجه التنظيمي بالخدمة باعتباره بناءً متعدد الأبعاد في المديريتين الجهويتين للشركة الوطنية للتأمين والشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين والوكالات التابعة لها و التي تقع بولاية عنابة.** وذلك للتعرف على مستوى التوجه التنظيمي بالخدمة في هاتين المديريتين.

فرضية الدراسة وأسئلتها: حاولت هذه الدراسة التحقق من صحة فرضية مقترحة واختبارها وتحليلها إحصائياً، بالإضافة إلى الإجابة على سؤال رئيسي يتفرع منه أربع أسئلة فرعية، وذلك كما يلي:

فرضية الدراسة: تتحدد فرضية الدراسة كالاتي:

"يعتبر التوجه التنظيمي بالخدمة في المديرين الجهويتين التابعتين للشركة الوطنية للتأمين والشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بناء متعدد الأبعاد وسينقسم إلى الأبعاد التالية: قيادة الخدمة، لقاء الخدمة، نظام الخدمة وممارسات إدارة الموارد البشرية".

أسئلة الدراسة: في حالة ما إذا قادت الدراسة الميدانية إلى قبول الفرضية المقترحة، سوف يتم بعدها الإجابة على السؤال الثاني، والأسئلة الفرعية كما هو مبين أدناه. أما في حالة ما إذا قادت الدراسة الميدانية لرفض الفرضية المقترحة فسوف يتم تعويض مفهوم "أبعاد" بمفهوم "المتطلبات التنظيمية اللازمة لتأسيس توجه تنظيمي بالخدمة" لجميع الأسئلة الفرعية.

ما مستوى التوجه التنظيمي بالخدمة في الشركتين محل الدراسة؟

وبصورة أكثر تفصيلا:

- ✓ ما مستوى بعد ممارسات قيادة الخدمة في الشركتين محل الدراسة؟
- ✓ ما مستوى بعد ممارسات لقاء الخدمة في الشركتين محل الدراسة؟
- ✓ ما مستوى بعد ممارسات نظام الخدمة في الشركتين محل الدراسة؟
- ✓ ما مستوى بعد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركتين محل الدراسة؟

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة من خلال استخدام التحليل العملي التوكيدي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التأكد من مدى مطابقة نموذج التوجه التنظيمي بالخدمة المقترح من طرف (Lytle, Hom, Mokwa, 1998) مع بيانات العينة المستهدفة؛
- ✓ التأكد من أن مفهوم التوجه التنظيمي بالخدمة إنما هو بناء متعدد الأبعاد وليس وحيد البعد.
- ✓ قياس مستوى التوجه التنظيمي بالخدمة في المديرين الجهويتين التابعتين للشركة الوطنية للتأمين والشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين.

أهمية الدراسة: تتبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، كون موضوع التوجه التنظيمي بالخدمة هو أحد الموضوعات المهمة، التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين في هذا المجال، خاصة وأن أغلب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع كانت أجنبية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أن المقياس متعدد الأبعاد للتوجه التنظيمي بالخدمة يسمح بزيادة

مصادقية القياس وتقليل الأخطاء، كما يمكن من معرفة مدى استعداد الشركتين محل الدراسة لتقديم خدمات متميزة، ومنه محاولة وضع الإصبع على النقائص التي تحول دون ذلك وتداركها.

منهج الدراسة: أستخدم من المنهج الوصفي الأسلوب الوثائقي والتحليلي، لبناء الخلفية العلمية، والإطار النظري لموضوع الدراسة، والأسلوب المسحي لجمع البيانات الأولية حول آراء موظفي الشركة الوطنية للتأمين والشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، فيما يخص إدراكهم لمستوى حضور مختلف أبعاد التوجه التنظيمي بالخدمة.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 تعريف التوجه التنظيمي بالخدمة:

يضم التوجه بالخدمة كل من التوجه التنظيمي بالخدمة والتوجه الفردي بالخدمة، لذا نجد أن الأدبيات أشارت في بعض الأحيان إلى موضوع التوجه التنظيمي بالخدمة، وفي أحيان أخرى إلى التوجه الفردي بالخدمة.

يعرف التوجه الفردي بالخدمة بأنه قدرة الفرد على أن يكون مفيداً، وميالا لتنفيذ أعمال الآخرين، ومراع ومتعاون عند تقديم الخدمة (Petrović & Marković, 2012, p. 30). كما عرّف بأنه مجموعة من المواقف والسلوكيات المحددة التي تؤثر على جودة التفاعل بين الموظفين وعملاء المنظمة. ومنه فالتوجه الفردي بالخدمة يعتبر مقياساً لتقييم جوانب شخصية، وبالتالي يكون بعض الأفراد في المنظمة أكثر توجهاً بالخدمة من الآخرين (Sheikhy, Farahbakhsh, & Sohi, 2015, p. 4702).

أما التوجه التنظيمي بالخدمة فيعتبر أحد العناصر الأساسية للخصائص التنظيمية المسؤولة عن خلق ثقافة تحفز أعمال الموظفين، وتكافئهم على تقديم خدمة ذات جودة عالية (Eren, Eren, Ayas, & Hacıoglu, 2013, p. 666). كما يقصد بالتوجه التنظيمي بالخدمة بأنه احتضان مجموعة أساسية من السياسات والممارسات والإجراءات التنظيمية الدائمة نسبياً، التي تهدف إلى دعم ومكافأة سلوكيات تقديم الخدمات، والتي تؤدي في الأخير إلى خلق وتقديم التميز في الخدمة (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998, p. 459). أما Yoom et al (2007) فقد قدم تصورا مختلف لهذا المفهوم، حيث يرى بأنه اتجاهات الموظفين وأعمالهم التي تركز على خلق وتقديم خدمات متميزة (Eren, Eren, Ayas, & Hacıoglu, 2013, p. 666).

2.2 أبعاد التوجه التنظيمي نحو الخدمة: حدد كل من (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998) الأبعاد التالية للتوجه بالخدمة:

- أ. **ممارسات قيادة الخدمة:** تعتبر القيادة المكون الأساسي والمنتكامل والضروري لبناء توجه تنظيمي بالخدمة فعال، وإيجابي، والمحافظة عليه (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998, p. 459)، وتتضمن هذه الممارسات ما يلي:
- ✓ **القيادة الخدومة:** يسعى القائد الخدم إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال خدمته للآخرين (Ingram, 2016, p. 23)، حيث يشارك بنشاط في مساعدة وتلبية احتياجات الموظفين في إطار العمل. وبذلك يمثل نموذجًا للخدمة لجميع الموظفين فهو يقوم بخدمة مقدمي الخدمة ويلهمهم ويحفزهم، وإذا تلقى الموظفون خدمة متميزة من مديريهم، فمن الأرجح أن يقدموا خدمة متميزة للعملاء (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998, p. 460).
- ✓ **رؤية خدمة:** تعتبر عملية نشر رؤية الخدمة من المهام الرئيسية لقيادة الخدمة، بحيث تصبح رؤية الخدمة بيانًا تنظيميًا يحدد بوضوح أهداف الخدمة وغاياتها. فهي تشكل أساسًا لسلوك الخدمة التنظيمية المناسب داخل المنظمة (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998, p. 460).
- ب. **ممارسات لقاء الخدمة:** يعتبر لقاء الخدمة مكونًا مهمًا لجودة الخدمة (Sparks & Weber, 2008, p. 110). وهو يلعب دورًا مهمًا في التأثير على تصورات العملاء حول مواجهة الخدمة (Lytle, Hom, & Mokwa, 2001, p. 3). وقد حدد (Farrell, Souchon, & Durden, 2001, p. 3) بعدان مهمان في نموذج التوجه التنظيمي نحو الخدمة هما ممارسات معاملة العملاء الفعلية وممارسات تمكين العاملين:
- ✓ **طريقة التعامل مع العملاء:** يجب على المنظمات الانخراط باستمرار في الممارسات التي تزود الموظفين "بالقاعدة الذهبية" خلال لقاءات الخدمة، وذلك من أجل خلق تصورات إيجابية للعملاء عن أداء الخدمة، وبالتالي تعزيز رضاهم وولائهم وربحية المنظمة (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998, p. 461).
- ✓ **تمكين العاملين:** يمكن للتمكين أن يعزز المسؤوليات ويحفز الموظفين في عملهم الروتيني، ويحسن مستوى رضاهم، وجودة الخدمات، وولائهم وإنتاجيتهم. ومن بين فوائد تمكين الموظفين في المنظمات الخدمية نجد (Timothy & Abubakar, 2013, p. 34):
- استجابة أسرع وبشكل مباشر لاحتياجات العملاء.
 - استجابة أسرع وبشكل مباشر للعملاء غير الراضين من خلال استرجاع الخدمة.
 - شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم.
 - تحسن معاملة الموظفين للعملاء.

- تطوير الموظفين الممكّنين للأفكار الجديدة.
- ت. ممارسات نظام الخدمة: يتطلب إنشاء وتقديم جودة الخدمة جهداً منظماً ومنهجياً وعلى نطاق كامل المنظمة، لأن توفير الأنظمة هو ما يضمن جودة مستمرة للخدمة. ويتطلب التوجه التنظيمي بالخدمة أنظمة تتضمن:
- ✓ **الوقاية من فشل الخدمة واسترجاعها:** يعرف فشل الخدمة على أنه أداء الخدمة الذي يقل عن توقعات العميل، يحدث هذا الفشل في الخدمة الأساسية. أما استرجاع الخدمة فيتمثل في الإجراءات والأنشطة التي تؤديها المنظمة الخدمية وموظفوها بهدف تصحيح الخطأ (الفشل) (Hess, Ganesan, & Klein, 2003, p. 129). وتعد الوقاية من فشل الخدمة واسترجاعها من العوامل المهمة لجودة الخدمة، فإذا فشلت المنظمة في الوقاية من و/أو حل مشاكل العملاء، فقد خاب أملهم في الواقع مرتين: الأولى بسبب الفشل في توفير الخدمة المناسبة، والثانية بسبب فشلها في تصحيح ما حدث من خطأ (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998, p. 462).
- ✓ **الاتصال بمعايير الخدمة:** يعني الاتصال بمعايير الخدمة الدرجة التي تقيس بها المنظمة معايير جودة الخدمة وتتحكم فيها وتنشرها بين الموظفين (Maden, Göztaş, & Topsümer, 2014, p. 659)، فمعايير الخدمة توجه الموظفين من خلال توفير إطار لما هو متوقع منهم والإجراءات التي يمكنهم القيام بها لكي تسير عملية تقديم الخدمة بكفاءة (Maden, Göztaş, & Topsümer, 2014, p. 659).
- ✓ **تكنولوجيا الخدمة:** يعد استخدام التكنولوجيا "المتطورة" أمراً بالغ الأهمية لإنشاء نظام خدمة، وبالتالي توفير خدمة متميزة، ويمكن القول أن استخدام المنظمة للتكنولوجيا والأنظمة المستندة إلى التكنولوجيا هو أحد أهم مكونات النجاح، لأنه يسمح لها بإنشاء وتقديم قيمة فائقة في مجال خدمة العملاء. (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998, p. 462).
- ث. ممارسات إدارة الموارد البشرية: ممارسات إدارة الموارد البشرية اللازمة من أجل التمكن من توفير خدمات متميزة على:
- ✓ **التدريب على الخدمة:** تعتبر مهارات العلاقات الإنسانية لدى الموظفين الذين يتواصلون بشكل مباشر مع العملاء مهمة جداً بالنسبة للمنظمات الخدمية (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998). ونظراً لدورهم المحوري في جودة الخدمات المقدمة، يعتبر تدريبهم مسألة جوهرية، لما في ذلك من آثار إيجابية وإن كانت غير مباشرة على كل من رضاهم ورضا العملاء

(Jaacob , 2014, p. 04). ويرتكز التدريب على حل المشكلات والمهارات الشخصية وغيرها. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه من بين المتطلبات الأساسية لتدريب الخدمة الناجح هو امتلاك الأفراد توجه فردي بالخدمة (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998).

✓ **مكافأة الخدمة:** يعد الربط بين مكافأة الموظف ومكافأة أداء الخدمة عنصرا مفتاحي في جودة الخدمة (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998, p. 464).

3. الطرق والأدوات المستخدمة:

1.3 مجتمع الدراسة وعينتها: شملت الدراسة موظفي المديريتين الجهويتين للشركة الوطنية للتأمين والشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين والوكالات التابعة لها والموجودة بولاية عنابة؛ وقد تم توزيع 150 استمارة على عينة عشوائية، وتم استرجاع (105)، وقد تم استبعاد (4) استمارات لعدم استيفائها شروط التحليل.

2.3 الأدوات الإحصائية المستخدمة: لتحليل بيانات الدراسة الميدانية تم الاعتماد على:

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package of Social Sciences) (SPSS): الإصدار رقم (21) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، حيث حُدد مستوى التوجه التنظيمي بالخدمة وأبعاده بخمس مستويات، باعتماد المعادلة الآتية: طول الفئة = (القيمة العليا - القيمة الدنيا) مقسومة على عدد المستويات، أي $(5 - 1) / 5 = 0.8$ ، وعليه تكون الدرجات كما يلي: المستوى الضعيف جدا: $1 - 1.8$ ، المستوى الضعيف: $1.8 - 2.6$ ، المستوى المتوسط: $2.6 - 3.4$ ، المستوى المرتفع: $3.4 - 4.2$ ، المستوى المرتفع جدا: $4.2 - 5$. برنامج الأموس Spss Amos الإصدار رقم (23): وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتمثلت في مؤشرات حسن المطابقة.

3.3 أداة جمع البيانات:

بما أن هذه الدراسة تهدف لقياس التوجه التنظيمي بالخدمة، فقد تم الاعتماد في جمع البيانات حول هذا المتغير على مقياس SERV*OR الذي طور من طرف (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998)، وقد احتوى المقياس على 35 عبارة جاءت موزعة على أربع أبعاد رئيسية، حيث تم قياس كل بعد بمجموعة من العبارات، وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ لأداة البحث وأبعادهما فجاءت جميعها في المستوى المقبول وهو أكبر من 0.6 كما يلي:

الجدول 1: معامل ألفا كرونباخ لأداة البحث وأبعادهما

البيد	العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
ممارسات قيادة الخدمة	1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9	0.864
ممارسات لقاء الخدمة	10- 11- 12- 13- 14- 15	0.763
ممارسات نظام الخدمة	16- 17- 18- 19- 20- 21- 22- 23- 24- 25- 2	0.940
ممارسات إدارة الموارد البشرية	31- 32- 33- 34- 35	0.808
أداة البحث		0.959

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

4. تحليل نتائج الدراسة:

صنفت نتائج الدراسة تبعا لتسلسل الفرضية والأسئلة الواردة فيها، على النحو التالي:

1.4 النتائج المتعلقة باختبار فرضية الدراسة:

نصت فرضية الدراسة على ما يلي: إنَّ التوجه التنظيمي بالخدمة في الشركة الوطنية للتأمين والشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين يعتبر بناء متعدد الأبعاد وسينقسم إلى الأبعاد التالية: قيادة الخدمة، لقاء الخدمة، نظام الخدمة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

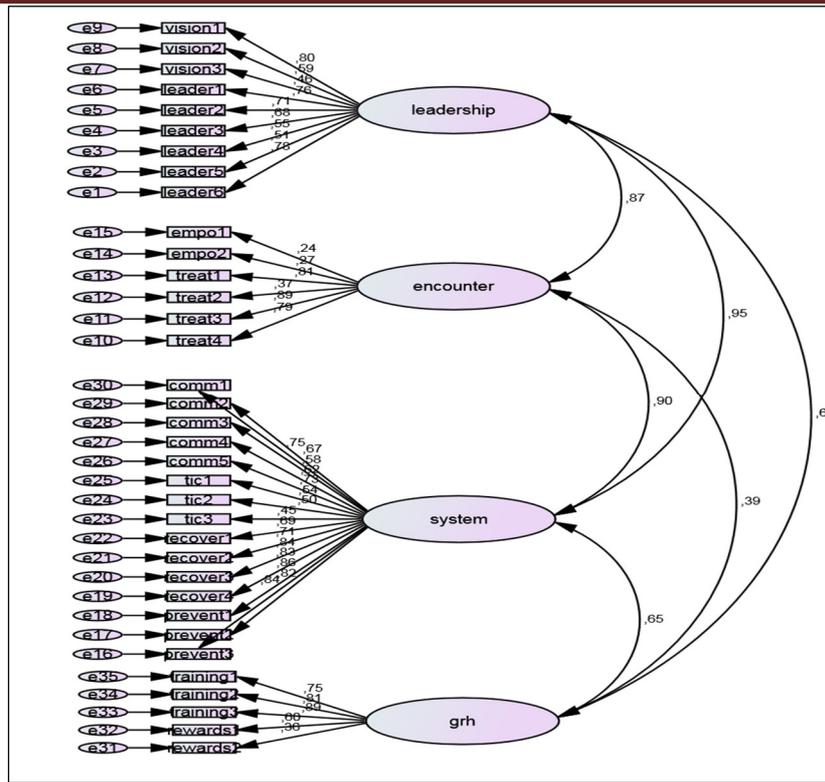
بهدف التأكد من صحة هذه الفرضية، سيتم التحقق من مطابقة نموذج القياس المستخدم مع بيانات عينة الدراسة هذا من جهة، وكذلك بهدف دراسة صلاحيته من حيث الصدق والثبات من جهة أخرى. وللتحقق من صلاحية نموذج القياس المستخدم تم الاعتماد على برنامج (Spss Amos 23). وفيما يلي سيتم عرض جميع النتائج المتعلقة بذلك:

✓ اختبار حسن مطابقة نموذج القياس المعتمد: وسيتم ذلك بالاعتماد على الشكل رقم (01)

والجدول رقم (02)، كما يلي:

الشكل 1: مسار تخطيطي للنموذج العاملي مستقظاً من نتائج أموس محتويا على

البارامترات المقدره بوحدات معيارية



Leadership: ممارسات قيادة الخدمة، encounter: ممارسات لقاء الخدمة، system: ممارسات نظام الخدمة، grh: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

(vision: رؤية الخدمة، leadre: القيادة الخدمية، emp1: تمكين العاملين، treat: طريقة التعامل مع العملاء، comm: الاتصال بمعايير الخدمة، tic: تكنولوجيا الخدمة، recover: استرجاع الخدمة، prevent: الوقاية من فشل الخدمة، training: التدريب على الخدمة، rewards: مكافأة الخدمة)

المصدر: مخرجات برنامج (23) Spss Amos

يوضح الجدول التالي نتائج مؤشرات حسن المطابقة التي اعتمد عليها لتقدير جودة مطابقة

نموذج الدراسة:

الجدول 2: مؤشرات حسن مطابقة نموذج القياس المستخدم مع بيانات عينة الدراسة

مقياس جودة المطابقة	الرمز	مستوى قبول المطابقة	قيمة مؤشر نموذج الدراسة	النتيجة
نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية	cmin/df	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 3	2.684	مقبولة

غير مقبولة	0.130 مع مستوى دلالة يقدر ب0.000	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.08 وأن تكون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أكبر من 0.05	RMSEA	الجزر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب
غير مقبولة	0.1139	القيم المقبولة يجب أن تكون أقل من 0.1	SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية
غير مقبولة	0.659	المستوى المقبول يساوى أو يتعدى 0.9	CFI	مؤشر المطابقة المقارن
غير مقبولة	0.634	المستوى المقبول يساوى أو يتعدى 0.9	TLI	مؤشر تاكر - لويس

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos

تم الاعتماد على المؤشرات المذكورة في الجدول السابق، للتأكد من جودة مطابقة نموذج الدراسة مع البيانات الميدانية، وذلك وفقاً لما اقترحه كل من هيو وبنتلر Hu & Bentler، باعتبار أنها من أكثر المؤشرات التي أثبتت فعاليتها (تبخرة، 2012).

يتضح من الجدول السابق، أنّ جميع قيم المؤشرات التي تم اعتمادها في الحكم على جودة مطابقة النموذج، جاءت في المدى غير المقبول، ما عدا نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية (CMIN/df) (2.459)، حيث جاءت في مجال القبول الذي يتراوح بين واحد (1) كأدنى قيمة و ثلاثة (3) كأعلى قيمة. في حين جاءت قيم باقي المؤشرات في المدى غير المقبول، حيث قُدرت قيمة الجزر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMSEA) (0.130)، وهي أكبر بكثير من (0.08)، وبالتالي فالنموذج لا يتميز بمطابقة مقبولة. أما جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) فقد قُدرت قيمته ب (0.1139)، وهي الأخرى لا تقع في المدى المقبول، في حين سجّل النموذج قيمة لمؤشر المطابقة المقارن (CFI) قُدرت ب (0.659)، وقيمة (0.634) لمؤشر تاكر - لويس (TLI)، وهما قيمتان تقلان عن حد القبول الذي يُقدّر ب (0.9). ومنه تشير النتيجة في الأخير، إلى أنّ النموذج لا ينطبق مع بيانات عينة الدراسة، وهذا يعني أنّه لا يمثل أفضل النماذج تفسيرا لبيانات الدراسة الحالية.

بعد إجراء التعديلات الممكنة على النموذج من أجل جعله يتطابق وبيانات عينة الدراسة، لم

تصل مؤشرات المطابقة لمستوى القبول.

بناء على نتائج حسن مطابقة نموذج القياس المستخدم، وبما أنه غير قابل للتعديل، فيمكن تنفيذ صحة فرضية الدراسة، ومنه يمكن القول بأن التوجه التنظيمي بالخدمة في شركتي التأمين محل الدراسة لا يعتبر بناء متعدد الأبعاد، وبالتالي فممارسات قيادة الخدمة، وممارسات مواجهة الخدمة، وممارسات نظام الخدمة وممارسات إدارة الموارد البشرية لا تمثل أبعاداً مكونة لبناء التوجه التنظيمي بالخدمة، وإنما يمكن اعتبارها المتطلبات التنظيمية اللازمة لتأسيس التوجه التنظيمي بالخدمة.

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة:

بما أنه قد تم رفض فرضية الدراسة، ومنه سيتم الإجابة على أسئلة الدراسة كما يلي: "ما مستوى توفر المتطلبات التنظيمية اللازمة لبناء التوجه التنظيمي بالخدمة في الشركتين محل الدراسة؟" أما الأسئلة الفرعية فسيتم اختبارها كما يلي:

- ✓ ما مستوى توفر ممارسات قيادة الخدمة في الشركتين محل الدراسة؟
- ✓ ما مستوى توفر ممارسات لقاء الخدمة في الشركتين محل الدراسة؟
- ✓ ما مستوى توفر ممارسات نظام الخدمة في الشركتين محل الدراسة؟
- ✓ ما مستوى توفر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركتين محل الدراسة؟

وفقاً للمناقشة المذكورة أعلاه، يشير التوجه التنظيمي بالخدمة إلى قدرة المنظمة على تقديم خدمة متميزة للعملاء. لذلك، ستلقي البيانات التي تم جمعها الضوء على مدى قدرة الشركتين محل الدراسة على تقديم خدمة متميزة لعملائها. وفقاً للبيانات، بلغت درجة توجه الخدمة التنظيمية الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.56) في مقياس مكون من خمس درجات. والإحصاءات في الجدول الآتي تظهر هذه النتائج.

الجدول رقم 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى توفر المتطلبات التنظيمية اللازمة لبناء توجه تنظيمي بالخدمة:

العبارات	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
ممارسات قيادة الخدمة	3.81	0.72	18.9	مرتفع
رؤية الخدمة	3.94	0.78	20.86	مرتفع
القيادة الخدمية	3.74	0.76	20.32	مرتفع
ممارسات لقاء الخدمة	3.53	0.73	20.68	مرتفع

طريقة التعامل مع العملاء	3.77	0.79	20.95	مرتفع
تمكين العاملين	3.06	1.07	34.97	متوسط
ممارسات نظم الخدمة	3.68	0.75	20.38	مرتفع
تكنولوجيا	3.31	1.07	32.33	متوسط
ايفصال معايير الخدمة	3.67	0.79	21.53	مرتفع
استرجاع الخدمة	3.74	0.87	23.26	مرتفع
الوقاية من فشل الخدمة	4.00	0.87	21.75	مرتفع
ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.42	0.86	25.15	مرتفع
التدريب	3.57	0.96	26.89	مرتفع
المكافآت	3.19	1.08	33.86	متوسط
المتطلبات التنظيمية اللازمة لبناء التوجه التنظيمي بالخدمة	3.61	0.66	18.28	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول السابق، أن مستوى توفر المتطلبات التنظيمية اللازمة لبناء التوجه التنظيمي نحو الخدمة جاء مرتفعاً، حيث سجلت متوسطاً حسابياً قدر ب(3.61) وهو يقع في المجال الرابع، وبنسبة ضعيف بمعامل اختلاف قدر ب(18.28٪)، وهذا يدل على تقارب وجهات نظر الموظفين المستجوبين حول توفر المتطلبات التنظيمية اللازمة لبناء التوجه التنظيمي بالخدمة في الشركتين محل الدراسة.

أما فيما يخص مستوى توفر كل صنف من المتطلبات، والذي سيسمح بالإجابة على الأسئلة الفرعية فسيم مناقشتها فيما يأتي:

جاء مستوى ممارسات قيادة الخدمة مرتفعاً، عند التفكير بعمق في المتطلبات التنظيمية اللازمة لبناء التوجه التنظيمي بالخدمة، من الملاحظ أن "ممارسات قيادة الخدمة" هي الممارسات الأكثر حضوراً لهذا المفهوم في الشركتين اللتين تم بحثهما. يحتوي هذا المحور على رؤية مرتفعة للخدمة ومستوى مرتفع لممارسات القيادة الخدمية. ومنه يمكن القول بأنه بإمكان الشركتين بناء توجه تنظيمي بالخدمة مادام هناك دعم ومساندة من قيادة المنظمة؛ إذ تعتبر القيادة من خلال العديد من النظريات عامل النجاح الأساسي لبناء أي توجه أو تحفيزه، فهي تمثل أساس بناء منظمة أعمال فعالة.

أما في مجال "ممارسات لقاء الخدمة" والذي سجل هو الآخر مستوى مرتفعاً، إلا أنه هنا تم مواجهة موقف مثير للاهتمام. فمن ناحية نجد بأن مستوى طريقة التعامل مع العملاء جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي قدر ب(3.77)، نجد من ناحية أخرى بأن "تمكين العاملين" سجل أقل مستواً بين باقي الممارسات، كما أن تشنته يعتبر الأقوى كذلك. تشير هذه النتائج إلى أن هناك تركيزاً قوياً في الشركتين محل الدراسة على توفير معاملة جيدة للعملاء، ولكن يتم ذلك وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً بدقة. أما الموظفون فيتمتعون بمساحة ضيقة للمبادرات الفردية. كما تشير إلى أن المديرين يفضلون السيطرة الواسعة على جميع القرارات أثناء خدمة العملاء. وتجدر الإشارة هنا إلى أن ترك مساحة ضيقة للموظفين، سيحد بشكل كبير من إمكانات تقديم خدمات متميزة وفائقة الجودة.

تعتبر ممارسات نظام الخدمة والقيادة القوة الأساسية التي تدعم النمو المستدام لأي منظمة وبالأخص في سياق تحسين الجودة. نلاحظ من خلال الجدول السابق بأنه يتم تنفيذ "ممارسات نظام الخدمة" على مستوى مرتفع؛ حيث قدر متوسطها الحسابي ب(3.68). وقد لوحظ اهتمام الشركتين محل الدراسة بممارسات الوقاية من فشل الخدمة بشكل خاص. كما لوحظ أن مستوى باقي الممارسات التي تندرج ضمن نظام الخدمة جاء مرتفعاً، ما عدا تكنولوجيا الخدمة فهي متوفرة بدرجة متوسطة، ويظهر أن الشركتين لا تستثمران كما يجب في التكنولوجيات التي تسمح لهما بتوفير خدمات متميزة. بالنظر إلى مستوى مجالات توجيه الخدمات التنظيمية، يبدو أن "ممارسات إدارة الموارد البشرية، هي نقطة ضعف الشركتين اللتين تم بحثهما، حيث جاء مستواها الأقل مقارنة بمستوى باقي الممارسات؛ وتبين النتائج بأن الشركتين تهتمان بالتدريب على حساب المكافآت التي سجلت مستوى متوسطاً. يمكن إيعاز النتائج التي انبثقت من هذه الدراسة جزئياً إلى الخصائص الإدارية الخاصة بالمنظمات الجزائرية بصفة عامة؛ إذ لا يزال المدراء في الجزائر، البلد الذي يتميز بسيطرة التخطيط المركزي، يفضلون التركيز على العمل الفردي، ويرجعون نجاح الإدارة لشخص المدير وليس للفريق. وهو ما أكدته نتيجة قيادة الخدمة التي جاءت بمستوى مرتفع في مقابل القليل من الهامش لتمكين الموظفين.

5. خاتمة:

يعتبر مفهوم التوجه التنظيمي بالخدمة في المجال التسويقي مفهوماً ذا أهمية بالغة لما له من تأثير على العديد من النتائج التنظيمية، لأنه يعد أساس وصول المنظمات إلى تقديم خدمات متميزة ما يؤثر في الأخير على رضا العملاء وولائهم ومنه على الأداء، وقد قدمت هذه الدراسة في مرحلة أولى تحليلاً لبعض أدبيات التوجه التنظيمي بالخدمة، وذلك من أجل ضمان تحديد مفاهيمي جيد، ثم

مرت بتناول الأبعاد المكونة لهذا المفهوم، حيث تم تبني الأبعاد التي اقترحها (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998) في المقياس المسمى SERV * OR.

وأخيرا وبناء على نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت، تم تنفيذ الفرضية التي نصت على أن مفهوم التوجه التنظيمي بالخدمة يعتبر مفهوم متعدد الأبعاد، وتم استخدام مصطلح المتطلبات التنظيمية اللازمة لبناء التوجه بالخدمة بدلا من الأبعاد المكونة لمفهوم التوجه التنظيمي بالخدمة. كما تم عرض مجموعة من البيانات التي تقدم لمحة إحصائية لمدى توفر الشركتين محل الدراسة على الممارسات التنظيمية اللازمة لتأسيس التوجه التنظيمي بالخدمة والمتمثلة في: ممارسات قيادة الخدمة، وممارسات مواجهة الخدمة، وممارسات نظام الخدمة وممارسات إدارة الموارد البشري؛ حيث حقق جميعها مستوى مرتفع. وعلى العموم يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ أكدت نتائج هذه الدراسة عدم مطابقة نموذج القياس المعتمد مع بيانات عينة الدراسة.
 - ✓ لم تؤكد نتائج هذه الدراسة ما جاء في الدراسات السابقة حول التوجه التنظيمي بالخدمة، حيث أثبتت أنه لا يمكن اعتباره كبناء متعدد الأبعاد في قطاع التأمينات. وتم اعتبار الأبعاد المقترحة من طرف (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998) بأنها متطلبات تنظيمية لازمة لبناء التوجه التنظيمي بالخدمة على مستوى المنظمات.
 - ✓ جاء مستوى التوجه التنظيمي بالخدمة في الشركتين المبحوثتين مرتفعا؛ حيث سجلت الشركتين:
 - مستوى مرتفع لممارسات قيادة الخدمة، بسبب امتلاك الشركتين لرؤية خدمة قوية، وامتلاك قادتها لصفات القيادة الخدومة.
 - مستوى مرتفع لممارسات لقاء الخدمة؛ حيث تبين المستوى المرتفع لاهتمام الشركتين بتوفير معاملة جيدة للعملاء، في حين تبين ضعف ممارسة تمكين العاملين.
 - مستوى مرتفع لممارسات نظام الخدمة؛ حيث سجلت الشركتين مستوى مرتفع في كل من إيصال معايير الخدمة، واسترجاع الخدمة والوقاية من فشلها، بينما سجلت مستوى متوسط فيما يخص توفيرها للتكنولوجيا التي من شأنها المساعدة في تقديم خدمات متميزة.
 - مستوى مرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تبين اهتمام الشركتين بالتدريب، وإهمالهما نوعا ما لجانب مكافآت الموظفين لتقديمهم لخدمات متميزة.
- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن تقديم المقترحات التالية:

- ✓ تعتبر نتائج هذه الدراسة المتعلقة بقياس مستوى التوجه التنظيمي بالخدمة، بمثابة تشخيص للشركتين محل الدراسة من حيث درجة توفرهما على المتطلبات التنظيمية اللازمة لتأسيس توجه تنظيمي بالخدمة. حيث أشارت هذه النتائج إلى أنّ مستوى جميع هذه المتطلبات جاء مرتفعاً، إلا أن جميعها جاء في الحد الأدنى للمجال، ويقترب من المستوى المتوسط، ولعل هذا يعود إلى أنّ توفر أغلبها لم يكن نتيجة أعمال مقصودة ورسمية، وإنّما كان مجرد صدفة. وبناءً عليه يمكن تقديم مجموعة من المقترحات، يمكن لهاتين الشركتين تبنيها من أجل البناء الفعال للتوجه التنظيمي بالخدمة على مستواها، وبالتالي التمكن من تقديم خدمات متميزة:
- ضرورة توعية قيادات هاتين الشركتين أكثر بأهمية التوجه التنظيمي بالخدمة، وبأن مواقف وسلوكياتهم تساهم بشكل مباشر وقوي في ضمان الظروف المناسبة لبناء توجه تنظيمي بالخدمة فعال وإيجابي والمحافظة عليه، وتبنيهم لضرورة مساعدة الموظفين وتوجيههم عند تقديم الخدمات، وتوفير الموارد اللازمة لهم، وإلهامهم وتحفيزهم من أجل تمكينهم من تحقيق التميز في الخدمة. كما يجب على قادة الشركتين نقل رؤية الخدمة لمرؤوسيهن، وجعلهم يؤمنون بأن الشركة وجدت أساساً من أجل إشباع حاجيات زبائنهن وأنهن يمثلون فرصة عمل حقيقية بالنسبة لهن.
 - العمل على تحسين ممارسات لقاء الخدمة، وخاصة في مجال تمكين الموظفين؛ من خلال منح هامش حرية أكبر للموظفين، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالعملاء دون الرجوع للإدارة لأن ذلك سيحسن من جودة الخدمات المقدمة ومن سرعة أدائها.
 - تدعيم جميع الممارسات التي تضمن إنشاء نظام قوي وفعال للخدمة، لأن ذلك هو ما يمكن الشركتين من ضمان جودة مستمرة للخدمة، وذلك من خلال العمل على جلب تكنولوجيا متطورة وتوظيفها من أجل تعزيز الخدمات المقدمة، والعمل على الارتقاء أكثر بعملية الوقاية من فشل الخدمة واسترجاعها من خلال الاستجابة الفورية والمخطط لها لفشل الخدمة، ومحاولة منع حدوث المشاكل من أساسها. كما يجب على الشركتين العمل على إيصال معايير الخدمة للموظفين وإعلامهم بما هو متوقع منهم من حيث معايير الخدمة والممارسات والسلوكيات، من خلال نشر معايير جودة الخدمة ما يقلل من نسبة الفشل عند تقديمها.
 - ضرورة تكييف ممارسات إدارة الموارد البشرية لتناسب أكثر التوجه التنظيمي بالخدمة؛ من خلال تركيز محتوى البرامج التدريبية على مهارات التعامل مع العملاء، ومحاولة تقديم المكافآت والتقدير للموظفين على تقديمهم للخدمات بشكل مناسب، ما يسمح بالترويج لبيئة

عمل تجعل الموظفين يتوقعون الحصول على مكافآت مقابل تقديم خدمات متميزة ما يحفزهم أكثر على بذل المزيد من الجهود في سبيل ذلك.

6. قائمة المراجع:

1. تيغزة، أمحمد بوزيان. (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS و ليزرل LISREL، الأردن: دار المسيرة.
2. Eren, Selim, Said; & Eren, Mufide, Sule; & Ayas, Nevriye; & Hacioglu, Gungor. (2013). The effect of service orientation on financial performance: The mediating role of job satisfaction and customer satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(99).
3. Farrell, Andrew; & Souchon, Anne; & Durden, Geoffrey. (2001). Service Encounter Conceptualisation: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality Perceptions. *Journal of Marketing Management*.17(05).
4. Hess, Ronald; & Ganesan, Shankar; & Klein, Noreen. (2003). Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 31(02).
5. Ingram, Osmond. (2016). Servant Leadership as A Leadership Model. *Journal of Management Science and Business Intelligence*. 01(01).
6. Jaacob , Zulnaidi. (2014). The Effect of Employee Training and Participation on Customer Satisfaction, proceedings of the scientific conference quality and leading innovation. Technical University of Košice: Slovakia.
7. Kim, Hyun. (2011). Service orientation, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: testing a structural model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 20(06).
8. Lytle, Richard; & Timmerman, John. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Services Marketing*. 20(2).
9. Lytle, Richard; & Hom, Peter; & Mokwa, Michael. (1998). SERV*OR A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*. 74(4).
10. Maden, Deniz; & Göztaş, Aylin; & Topsümer, Füsün. (2014). Effects of Service Standards Communication and Servant Leadership on Strategic Competence and Customer Orientation. *Chinese Business Review*, 13(11).

11. Petrović, Marko; & Marković, Jelica. (2012). Researching Connection between Service Orientation and Work Satisfaction: A Study of Hotel Employees (Novi Sad, Serbia). Turizam. 16 (01).
12. Sheikhy, Ayyub; & Farahbakhsh, Amin; & Sohi, Asadollahi. (2015). explaining the relation between organization's service orientation, job satisfaction and OCB (case study of telecommunication company). Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences. 5(1).
13. Sparks, Beverley; & Weber, Karin. (2008). The service encounter. Peter Jones. Handbook of hospitality operations and IT. UK: Butterworth-Heinemann.
14. Timothy, Alabar; & Abubakar, Hadiza. (2013). Impact of Employee Empowerment on service quality an Empirical Analysis of The Nigerian Banking Industry. British Journal of Marketing Studies. 01(04).
15. Varela, José; & Garazo, teresa. (2006). Structural Relationships between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior. International Journal of Service Industry Management. 17(01).
16. Yoon, Sung-Joon; & Choi, Dong-Choon; & Park, Jong-Won. (2007). Service orientation: its impact on business performance in the medical service industry. The service industries journal. 27(4).