

علاقة ثقافة الخدمة بولاء العاملين و الزبائن دراسة تطبيقية في قطاع التأمين الأردني

أ.م.د. نظام موسى سويدان*

المستخلص:

شهد القطاع الخدمي نمواً سريعاً ونشطاً وأصبح التوجه نحو الخدمة اتجاهاً رئيسياً في الوقت الحاضر. ولهذا بدأت العديد من المنظمات في تبني العديد من الحلول لتبقى أكثر تنافسية. ومن بين هذه الحلول تبني ثقافة الخدمة أداة تنافسية حتى تستمر في السوق من خلال غرس لإستراتيجيات وسياسات للمحافظة على عاملها وزبائنها. هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى إدراك العاملين لثقافة الخدمة السائدة في منظماتهم وعلاقتها بولائهم، وفيما إذا كان هذا الولاء قد أسهم في بناء ولاء الزبائن. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين الأردنية والبالغ عددها سبع وعشرين شركة ويعمل بها (2366). وتألقت عينة الدراسة من (350) مبحوثاً تم اختيارهم عشوائياً، وبهذا تشكل عينة الدراسة (15%) من المجتمع الكلي. واسترد منها (225) صالحة للمعالجة الإحصائية وتم تحليلها، أي (64%) من أفراد عينة الدراسة. تناولت الدراسة أبعاد ثقافة الخدمة (الثقة، الاحترام، العدالة، الاعتزاز، المشاركة بالمعلومات، الصداقة، التعاونية وروح الفريق، والإهتمام بالزبائن).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية لجميع أبعاد ثقافة الخدمة في بناء ولاء العاملين. و ساهم بعض هذه الأبعاد في بناء ولاء الزبائن بعلاقات ارتباط إيجابية ولكن ضعيفة (الإهتمام بالزبائن، والاعتزاز، المشاركة بالمعلومات، روح الفريق). أما المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين فكان (المؤهل العلمي والموقع الإداري وسنوات الخبرة) تأثيراً على بناء ولاء الزبائن في حين لا نجد لخاصية الجنس عند المبحوثين أثراً على ولاء الزبائن. الكلمات الدالة: ثقافة الخدمة، الولاء، تسويق الخدمات.

Abstract

The service sector has been growing rapidly and vigorously, which implies that service orientation has become a major trend nowadays. Many organizations have started to become more service-oriented and adopt various service solutions in order to remain competitive. One of these solutions is adopting service culture as a competitive mean to stay in business through instilling organizational strategies and policies to retain employees and customers as well.

This study aimed at measuring how employees in insurance sector perceive the relation of service culture dimensions (credibility, respect, fairness, pride, teamwork, shared information, friendship, and customer care) to their loyalty and customer's loyalty as well.

* أستاذ مشارك / قسم التسويق / جامعة البتراء / الاردن
مقبول للنشر بتاريخ 2011/4/24

The study sample consisted of (350) constructs selected randomly from the total population of (2366). A (225) of the distributed were eligible to statistical analysis which represent (15) of study universe.

The study revealed the following results:

Service culture dimensions have a positive relationship in building employees loyalty, whereas (Pride .shared information, teamwork, customer care) have positive relationship in building customers loyalty whereas credibility, respect, fairness, friendship have weak relationships in customers loyalty.

Demographic variables (education level, administrative position, and years of experience) have an impact on customers loyalty, whereas sex have not..

Key words : service culture, loyalty, service marketing

المقدمة

برزت أهمية العنصر البشري والثقافة التنظيمية وغيرها لدى المفكرين والأكاديميين والممارسين باعتبارها مصادر حيوية للميزة التنافسية بدلا من رأس المال وأصبحت الموجودات المادية ذات قيمة محدودة ما لم يعرف الناس ماذا يعملون بها (حريم ، الساعد، 2006) وعليه فإن معرفة الفرد وثقافته بحاجة إلى حاضنة أعم وأشمل تستطيع توجيهه ودمجه في المنظمة لتشكل ثقافة للمنظمة والتي بدورها ستشكل إحدى عناصر موارد المنظمة وإستراتيجياتها. ولهذا فإن ثقافة المنظمة يمكن أن تحقق النجاح أو الفشل في المنظمات التي تمتاز بكثافة العنصر البشري.

فثقافة الخدمة هي جوهر إدارة الخدمات وأن الهدف الحقيقي لهذا المجال هو نقل ثقافة المنظمة وتحويلها إلى ثقافة مستمرة ومتماصة تحقق التميز في الخدمة من خلال غرس قيم معينة لدى الموظفين مثل التوجه نحو الزبون و نحو العملية. (Per Skalen and Strandvik, 2005) فالمحاولة البحثية التي جرت كانت بشكل رئيسي علاجية: بمعنى ما هي ثقافة الخدمة التي يجب أن تتوفر في المنظمات وكيف يجب خلق ثقافة الخدمة فيها.. (Berry & Bendapudi, 2003)

وتعتبر الاختلافات الثقافية يعتبر مجالا هاما في تسويق الخدمات بسبب تأثيرها على كيفية تقييم الزبائن للخدمة وإستعمالهم لها، وتأثيرها على كيفية تعامل الشركة وخدمة موظفيها وتفاعلهم مع الزبائن (Zeithaml, et al, 2006). بل إن وجود ثقافة خدمة قوية هي ضرورة لنجاح مؤسسات الأعمال، والذي سيؤدي إلى زيادة مستوى المحافظة على الموظفين ورفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية و الربحية (Newstorm, 2002).

إن مفهوم ثقافة الخدمة يجب أن لا يكون محصوراً فقط وموجها نحو الزبائن الخارجيين بل أن يُمارس ويؤجّه نحو الزبائن الداخليين. فكما تُمارس جودة الخدمة وتستمر للخارج كذلك يجب أن تُمارس نحو الداخل (Zeithaml, et al, 2006) وفي تعزيز ذلك اقترح شنايدر وبوين

(Schneider & Bowen, 1995) إطاراً لبناء منظمة خدمية رابحة winning service organization من خلال غرس قيم وقواعد سلوكية معينة، وأن دور المدير يكمن في توجيه التنفيذ الفعلي لقيم إدارة الخدمة .

مشكلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى إدراك العاملين لتوافر ثقافة خدمية في مؤسساتهم.
- 2- ما علاقة ثقافة الخدمة في الإحتفاظ بالعاملين وبناء ولائهم .
- 3- ما علاقة ثقافة الخدمة في الإحتفاظ بالزبائن وبناء ولائهم.
- 4- وهل هناك إختلافات في العلاقة بين ثقافة الخدمة و ولاء الزبائن تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، التحصيل العلمي، المستوى الإداري وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

- 1- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها وهو " ثقافة الخدمة" في المؤسسات المالية، منظمات قطاع التأمين خاصة وأن أعدادها بزيادة وخدماتها تميل نحو التنوع المستمر فضلاً عن تأثيرها المباشر على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في الأردن .
- 2- تأثيرات الأزمة المالية العالمية وحاجة المؤسسات المالية بما فيها قطاع التأمين إلى إعادة هيكلة أنشطتها بشكل كلي أو جزئي ، من خلال توظيف ثقافة المنظمة كعنصر من عناصر التغيير المرتقبة . لهذا سوف تساهم هذه الدراسة في تقديم بعض المقترحات لتلبية حاجة تلك المؤسسات.
- 3- كونها الدراسة الأولى في الأردن التي هدفت إلى دراسة ثقافة الخدمة في شركات التأمين الأردنية مما يشكل مرتكزاً ومرجعاً للباحثين في إجراء بحوث على قطاعات متنوعة وإثراء الجانب المعرفي والتطبيقي له.

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور ثقافة الخدمة في تحقيق ولاء العاملين و زبائن للمنظمة بما ينعكس في تحسين موقفها التنافسي. وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:
- 1- تعرف مدى توافر ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبائن لدى منتسبي شركات التأمين الأردنية.
 - 2- تعرف دور ثقافة الخدمة في تحقيق توقعات العاملين وبناء ولائهم لمؤسساتهم .
 - 3- تعرف دور ثقافة الخدمة في تحقيق توقعات الزبائن من الخدمة المقدمة لهم.
 - 4- تعرف دور مجهزي الخدمة في بناء ولاء الزبائن والإحتفاظ بهم.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

مجتمع الدراسة وعينتها

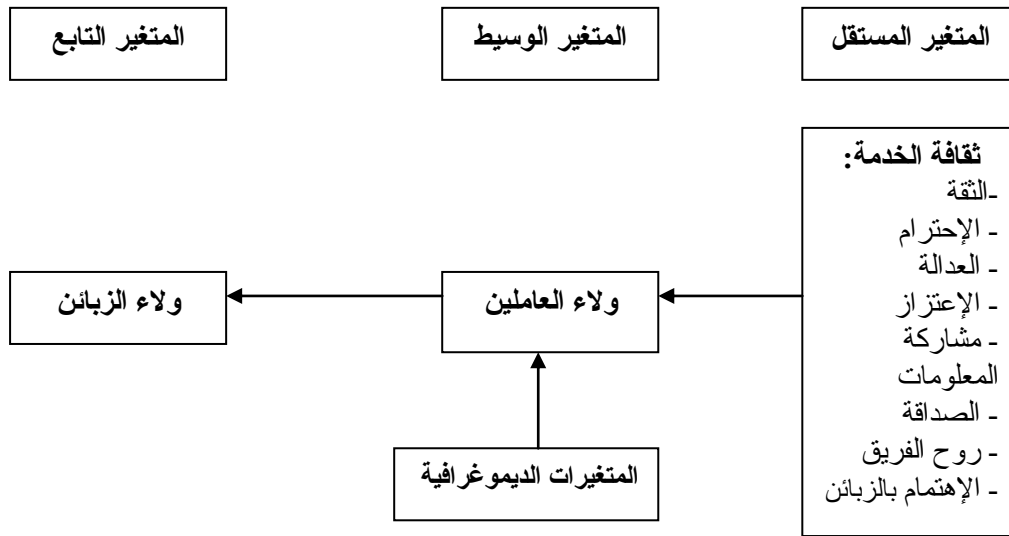
يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين الأردنية والبالغ عددها (27) شركة ويعمل بها (2366) موظفاً بحسب إتحاد شركات التأمين في الأردن لعام 2010. أما عينة الدراسة فتألفت (350) مبحوثاً تم إختيارهم عشوائياً وبهذا تشكل عينة الدراسة (15%) من المجتمع الكلي. واسترد منها (225) صالحة للمعالجة الإحصائية وتم تحليلها، أي (64%) من أفراد عينة الدراسة.

أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحث على مصدرين للبيانات: البيانات الثانوية من الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالسلوك التنظيمي وتسويق الخدمات، بهدف تأصيل الإطار النظري وبناء الفرضيات. أما البيانات الأولية فقد استخدمت الاستبانة التي تم تصميمها من قبل الباحث و بالإعتماد على دراسة (حريم، الساعد 2006) و(الفرحان، 2003) و(HRFOCUS, 2008).

شملت الاستبانة أربعة أجزاء تمثل متغيرات الدراسة المستقلة والوسيطه والتابعة. تناول الجزء الأول المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين: الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ،والموقع الإداري. في حين تناول الجزء الثاني المتغير المستقل "ثقافة الخدمة" بأبعادها: الثقة وشملت العبارات من (1-7)، الإحترام وشملت العبارات من (8-12)، العدالة وشملت العبارات من (13-17)، الإعتراز وشملت العبارات من (18-20)، مشاركة المعلومات وشملت العبارات من (25-27)، الصداقة وشملت العبارات من (28-34)، روح الفريق وشملت العبارات من (35-40)، الإهتمام بالزبائن وشملت العبارات من (41-49). وتناول الجزء الثالث المتغير الوسيط " ولاء العاملين " وغطته العبارات من (21-24). في حين تناول الجزء الرابع المتغير التابع " ولاء الزبائن " وغطته العبارات من (50-53).

نموذج الدراسة



فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى :** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ثقافة الخدمة السائدة في المنظمات المبحوثة وبين ولاء العاملين.
- ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة التي يتمتع بها العاملون في منظماتهم وبين مستوى ولائهم
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإحترام الذي تمنحه المنظمات للعاملين وبين مستوى ولائهم
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التي تمنحها المنظمات للعاملين وبين مستوى ولائهم.
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإعتراف الذي يشعر به العاملون وبين مستوى ولائهم.
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين بالمعلومات وبين مستوى ولائهم.
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جو الصداقة السائد بين العاملين وبين مستوى ولائهم.
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين روح الفريق السائدة بين العاملين وبين مستوى ولائهم.
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الإهتمام بالزبائن التي تتبناها المنظمات وبين مستوى ولاء العاملين فيها.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ثقافة الخدمة السائدة في المنظمات المبحوثة وبين ولاء الزبائن.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة التي يتمتع بها العاملون في منظماتهم وبين ولاء الزبائن
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإحترام الذي تمنحه المنظمات للعاملين وبين ولاء الزبائن
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التي تمنحها المنظمات للعاملين وبين ولاء الزبائن.
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإعتراف الذي يشعر به العاملون وبين ولاء الزبائن.
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين بالمعلومات وبين ولاء الزبائن.
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جو الصداقة السائد بين العاملين وبين ولاء الزبائن.
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين روح الفريق السائدة بين العاملين وبين ولاء الزبائن.
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الإهتمام بالزبائن التي تتبناها المنظمات وبين مستوى ولاء الزبائن.
- الفرضية الرئيسية الثالثة :** لا توجد اختلافات في إجابات المبحوثين حول العلاقة بين ثقافة الخدمة السائدة في المنظمات المدروسة وبين بناء ولاء الزبائن تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين .
- الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ولاء العاملين وبين ولاء الزبائن

صدق الأداة وثباتها

عرضت أداة الدراسة على ذوي الاختصاص في غلادارة وتسويق الخدمات لإبداء رأيهم حول مدى ملائمة أسئلة القياس لهدف الدراسة، حيث أبدى الزملاء ملاحظاتهم خاصة في أبعاد الثقافة والتي تناسب القطاع المبحوث. أما لغرض تحقيق ثبات أداة القياس فقد تم استخدام اختبار (كرونيباخ ألفا) حيث بلغت قيمة ألفا الكلية (93.9%) وهي نسبة عالية طالما أن قيمتها أعلى من النسبة المقبولة (60%). أما قيمة ألفا للمتغيرات فكانت على النحو التالي: (المصادقية والثقة: 81.2%) (الإحترام: 86.1%) (العدالة: 90.2%) (الإعتراف: 75.2%) (مشاركة المعلومات: 75.5%) (الصدافة: 65.7%) (روح الفريق: 75.8%) (الإهتمام بالزبائن: 80.5%).

حدود الدراسة:

- 1- اقتصرت الدراسة على أهم أبعاد ثقافة المنظمة والتي تشكل ثقافة المنظمة الخدمية " ثقافة الخدمة "، بينما لم يتم التطرق إلى باقي مكونات ثقافة المنظمة، حيث لم يتم الاتفاق بين الباحثين على أبعادها،
- 2- إقتصرت الدراسة على موظفي شركات قطاع التأمين في الأردن عام 2010.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أ- الإطار النظري :

قدم كل من كروبر وكلوخن (Kroeber & Kluckhohn, 1985) تحليلاً لأكثر من (160) تعريفاً للثقافة وعرضا تعريفاً شاملاً لها حيث تتضمن أنماطاً لسلوك الأفراد الصريح والعلني بمعنى أنها تمنحهم خطأ للسلوك والمبرر له. كما أنها مكتسبة وتُنقل بالرموز وتُجسد بطريقة مصنعة. بينما يشتمل الجوهر الرئيس للثقافة على أفكار تقليدية خاصة بقيمتها المصاحبة لها. ولهذا يمكن اعتبار أنظمة الثقافة كمنتجات للأفعال من جهة، وعناصر شرطية للأفعال المستقبلية. وسيتناول المحور التالي توضيحاً لمفهوم ثقافة المنظمة ، والثقافة التسويقية وثقافة الخدمة ، وأبعادها وأهميتها، إضافة إلى ولاء العاملين، و ولاء الزبائن.

أ) ثقافة المنظمة وأبعادها :

عرفت ثقافة المنظمة بأنها السياسات غير المكتوبة والتوجيهات التي سبق أن صدرت بها تعليمات وقرارات وتلك التي يعمل بموجبها فعلاً : بأنها نمط القيم المشتركة والاعتقادات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة بحيث تزودهم بسلوكيات معينة داخل المنظمة. (Webster, 1995) أي أن ثقافة المنظمة تركز على القوى غير المكتوبة والغامضة وغير الرسمية التي تتفاعل داخل المنظمة . بمعنى أنها تمثل مجموعة من الحلول والمشاكل التي تم التعامل معها بشكل مستمر وتم نقلها إلى الأعضاء الجدد في المنظمة بطريقة صحيحة لإدراكها والتفكير بشأنها والإحساس بها بما لها علاقة بتلك المشكلات . وفي الحقيقة هذه الفلسفات المشتركة والإفتراضات والقيم والتوقعات والمواقف والقواعد السلوكية تربط المنظمة بعضها ببعض. (Sin and Tse, 2000)

كما عرفت بأنها تعبير عن الإفتراضات الأساسية (basic assumptions) والقيم (values) والقواعد السلوكية (norms) والنتائج الإنسانية (artifacts) المشتركة بين أعضاء المنظمة وهذه القيم والقواعد والإفتراضات المشتركة بينهم تكون لديهم شعوراً خاصاً تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب ، ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع الزبائن والموردين والجهات الحكومية. (الفرحان، 2003) وأشار كل من سادري وليس (Sadri & Lees , 2001) و بليس (Bliss, 1999) بأن ثقافة المنظمة تلعب دوراً هاماً في نجاح أو فشل المنظمة ولا يمكن فصل ثقافة المنظمة عن خدمة الزبائن.

ب) الثقافة التسويقية وأبعادها:

عُرفت الثقافة التسويقية بأنها الجزء من ثقافة المنظمة التي : (1) تشير إلى نمط القيم المشتركة والاعتقادات التي تساعد الموظفين على فهم الوظيفة التسويقية وبالتالي تزويدهم بسلوكيات داخل المنظمة ، (2) وتشير إلى الأهمية التي توليها المنظمة للوظيفة التسويقية والطريقة التي ستنفذ بها الأنشطة التسويقية داخل المنظمة. (Webster, 1995)

كما عُرِفَت الثقافة التسويقية أيضاً بأنها تتكون من عناصر: أهمية وجود الخدمة، والعلاقات الشخصية، والمهمة البيعية، والتنظيم، والاتصالات الداخلية، و الروح الابتكارية. (Webster, 1993)

ج) ثقافة الخدمة :

عُرفت ثقافة الخدمة بأنها تقدير حقيقي لتواجد الخدمة الجيدة الموجهة نحو الزبائن والموظفين على حد سواء ، وهي بمثابة طريق طبيعي للحياة وبأنها أهم قواعد سلوكية لكل فرد، بمعنى أولاً تتواجد ثقافة الخدمة إذا كان هناك خدمة جيدة حقيقية يدركها الزبائن، وثانياً أن الخدمة الجيدة تُعطى لكل من الزبائن الداخليين والخارجيين على حد سواء، وثالثاً ففي ثقافة الخدمة فإن الخدمة الجيدة هي طريق أسلوب للحياة وتأتي بشكل طبيعي لأنها قواعد سلوكية هامة للمنظمة. (Zeithaml, et al, 2006)

وعُرفت أيضاً بأنها سلسلة من القيم الممارسة يومياً، قيم مكتوبة ويراقب تنفيذها على أساس يومي، هذه القيم تبدأ من المرحلة الأولى في المقابلة الشخصية عند إستقطاب موظفين جدد وحتى الوصول إلى برنامج الاعتراف بالأداء ونظام الحوافز. (HRFOCUS, 2008)

أما المنصور (2003) فيشير إلى أن مصطلح ثقافة الخدمة يعكس ويرتبط بفلسفة التوجه نحو الزبون وبفلسفة "الإدارة بالمعلوماتية"، و " الإدارة بالأهداف". (المنصور، 2003)

أبعاد ثقافة الخدمة:

أشار (ستيوارت) إلى أن ثقافة المنظمة الخدمية تُحدد وتُظهر سياساتها، وإجراءات الرقابة، وأساليب معالجة الشكاوي والتي تعتبر ضرورية للخدمات المقدمة من قبل المنظمة. (Stuart, 1998) ، في حين يرى نورمان (Norman, 1991) أن ثقافة الخدمة هي عبارة عن الرابط الذي يربط بين أربعة عناصر هامة ومجموعة: مفهوم الخدمة، ونظام التسليم، والقطاع السوقي، وصورة المنظمة وخدماتها. أو أنها سلسلة من القيم مستندة على كلمة HEART (الأمانة honesty ، التميز excellence ، الإتجاه attitude ، الاحترام respect ، وعمل الفريق teamwork) (HRFOCUS, 2008) .

كما أشار بير سكليين وسترانديك (Skalen & Strandvik, 2005) إلى أن دراسة (Berry, 1999) تركزت على منظمات مُنحت جوائز تميز وأن قيمها كانت تتمحور حول سبعة قيم: الابتكار، والمرح، والإحترام، وعمل الفريق، والمنفعة الاجتماعية ، والكرامة، والتميز.

أهمية ثقافة الخدمة :

إن بناء ثقافة خدمة قوية ذو فائدة لكل من المنظمة والموظف حيث ستؤدي إلى تقليل نسبة دوران العاملين، وزيادة الإحتفاظ بهم، كما ستؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ورضا الزبون على حد سواء. (Curtis & Upchurch, 2008)

ولكي يتم تحقيق ثقافة الخدمة من الضروري أن تكافح المنظمات لتنشيط العلاقات التبادلية بين الإدارات والأقسام وبدورها تقلل تعصب الأفراد لأقسامهم وتخفيف الإحتقان بينهم وذلك بإعتماد الإتصالات المتكررة.

تطوير وبناء ثقافة الخدمة:

اقترح كل من جورج و كرونوز (George & Gronoos, 1991) وتشهول (Tschohl, 2008) أربع خطوات عند تنفيذ المنظمة لثقافة الخدمة:-

- يجب أن تدعم المنظمة وبصدق مستويات ثقافة فاعلة وأن تقود التغيير.
- تطوير الموارد البشرية والخدمية في المنظمة أساليب إستراتيجية باعتبارها ذات قيمة عالية للمنظمة وذلك بتدريب القوى العاملة كلها خاصة أولئك الموظفين في الصف الأمامي والذين بحكم مواقعهم يتفاعلون بشكل مباشر مع الزبائن.
- يجب أن يؤمن المدراء والمشرّفون في المنظمة بتلك الأساليب باعتبارها عناصر حيوية لنجاح المنظمة، كما ويجب أن تدعم المنظمة مفهوم التوجه الخدمي وموظفين يراعون الزبائن.
- يجب أن يدرك الموظفون ويفهمون التسويق بالعلاقات، وأن يعلموا بأن عليهم مسؤولية تسويق المنظمة ككل وبالنيابة عنها إضافة إلى مهماتهم الحقيقية. (Tschohl, 2008)
- وهناك عوامل تؤدي إلى بيئة عمل مريحة للموظفين مثل الطرف والفكاهة وجو المرح ورسائل البريد الإلكتروني من قبل الإدارة، وفرص الترقّي الوظيفي، والنشاطات الرياضية، والإحتفالات العامة بمناسبات مختلفة، والجوائز المعنوية والمادية، والرحلات، والمناسبات الشخصية.
- ومن القضايا التي تؤدي لبناء بيئة عمل مريحة وتؤدي إلى بناء ثقافة خدمية:- (HRFOCUS, 2008)
- المصداقية و الثقة credibility : وتتعلق بدرجة كمية المعلومات التي يشترك فيها الموظفون حول المواضيع ذات الصلة بالنشاط اليومي للمنظمة والتي تستند إلى أشكال مختلفة من الإتصالات المباشرة حول جميع المواضيع.
- الإحترام respect : والذي يشمل التطور المهني ، التقدير والإنجاز والتدريب الداخلي الفني والقيادة والشهادات الممنوحة، ومشاركة أعضاء الفريق في جلسات التخطيط الإستراتيجي.

- العدالة **fairness** والتي تشمل التقدير والإعتراف بالقيمة والوجود والموقع الذي يشغله الموظف، ويشمل كذلك المكافآت والجوائز وحتى مكافأة الإلتزام لمركز العمل منذ اليوم الأول، مع الإهتمام بالراتب الذي يجب أن يكون تنافسياً ومغرياً، إضافة إلى المشاركة في الأرباح والتقاعد والتأمين الصحي.
- الإعتزاز **pride** ويعني أن يفتخر العامل بمركز عمله وبما يقوم به، وقد تساعد المنظمة الموظف ضمن برنامج الخدمة الإجتماعية أو المؤسسات الخيرية.
- الصداقة **camaraderie** ويقصد به تهيئة مكان العمل ليكون أفضل الأمكنة لتكوين الصداقات التلقائية والتي تبدأ بالترحيب الحار بالموظف الجديد منذ اليوم الأول والمشاركة بجميع المناسبات الاجتماعية الأخرى.

ولاء العاملين :

أشارت ويلز (Wells,2007) في مقالة بحثية إلى أن العاملين الراضين يؤثرون بشكل إيجابي على رضا الزبائن عن المؤسسة ومنتجاتها. كما أن الزبائن الراضين يؤثرون إيجابياً على مشاعر العاملين نحو المؤسسة التي يعملون فيها ، وبالتالي فإن الحصول على زبائن راضين من المحتمل أن يؤدي الى رضا عال للعاملين وتحسيناً للأداء والمحافظة عليهم لفترة طويلة . وبناء عليه، يتأتى ولاء الزبائن من خلال ولاء الموظفين ولهذا فإن ولاء الموظفين يجب أن يمثل أولوية إدارية (Forte,2007).

أما داركين (Dukin,2006) فتشير إلى أن بناء ولاء العاملين يستوجب الخطوات الآتية :

- 1- توضيح غاية المؤسسة وقيمها ومشاركة جميع العاملين فيها، 2- الإحتياز والتواصل، 3- الإستماع للعاملين، 4- إشراك العاملين في حلول المشاكل، 5- تدريب العاملين الجدد، 6- الإحتفال بالنجاحات والإنجازات، 7- الإستثمار بالمدرء والقادة، 8- خلق ثقافة إهتمام ورعاية.

ولاء الزبائن :

يتحقق الولاء عندما يشعر الزبائن بالرضا باستمرار وعلى مر الزمن. وهذا الرضا يشمل التجربة بمجملها وليس فقط منتجات الشركة أو خدماتها. فالزبائن الموالون بإنفعال أو بشكل عاطفي هم الذين بنوا ثقتهم في الشركة، وأيقنوا أنها سوف تتصرف دائماً بما يحقق مصالحهم.

الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

تناولت العديد من الدراسات العربية جانب ثقافة المنظمة من زوايا عديدة وخاصة في مجال محور التنظيم في المؤسسات الحكومية أو ثقافة منظمات الأعمال، لكن أياً من الدراسات العربية لم تتناول ثقافة الخدمة على وجه الخصوص، ومن أهم الدراسات:-

1. دراسة (الفرحان، 2003) حول مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بينهما ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات وتطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (400) موظفاً من المستويات الإدارية المختلفة. بينت الدراسة وجود علاقة معنوية مقاربة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها: القيم الهدفية وقيم الدعم والتشجيع وقيم الإنضباط وقيم النمط الحر والتطوير الإداري بنسب متوسطة ومتفاوتة.
2. دراسة (حريم، والساعد، 2006) حول تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها الستة (الثقة والموثوقية، العمل الجماعي/الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص والحكايات المشتركة، ممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية) على تبادل الموارد بين العاملين في المصارف التجارية الأردنية ، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف. وشملت عينة الدراسة (450) موظفاً في (9) مصارف الأكبر حجماً في الأردن. توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى تبادل الموارد وبالتالي مستوى بناء المعرفة، كما بينت الدراسة أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر.

- 3- دراسة (Curtis & Upchurch,2008) حول بناء وتأسيس ثقافة خدمة إيجابية قائمة على الترابط والارتباط (العلاقات الاجتماعية) في مكان العمل

A case study in establishing a positive service culture: attachment and involvement In the workplace حيث هدفت الدراسة لتحديد مستوى هذه العوامل في مكان العمل التي تؤثر على إدراك العاملين لبيئة عملهم والذي يشار إليه أحياناً "مكان مريح". والفرضية الأساسية تستند إلى أن هناك عوامل جاذبة تقود إلى منافع إيجابية للعاملين تؤسس لبناء ثقافة خدمة قوية. خضعت إجابات 572 فرداً من المتخصصين في

الموارد البشرية للمعالجة الإحصائية باستخدام التحليل العاملي حيث أشار التحليل إلى أن هناك عاملين يؤيدان لبناء ثقافة خدمة وهما: المودة/ الارتباط.

4-دراسة (Suh & Janda, 2006) بعنوان Exploring the role of culture in trust development with service providers

المتنوعة لدى الزبائن في تطوير الثقة لدى مجهزي الخدمة. وأجريت الدراسة باستخدام المقابلات الشخصية مع (9) كوريين مقيمين في الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى أن خبرات وتجارب المستجوبين المباشرة في بلادهم الأصلية وتوصيات الآخرين هي عوامل بناء الثقة.

5-دراسة الخدمة (Skalen & Strandvik, 2005) بعنوان From prescription to description: A critique and reorientation of service culture

أن جوهر إدارة الخدمة هو في نقل ثقافة المنظمة إلى ثقافة متميزة لخدمة مستمرة ومتنامية. وأن هدف دراستها هو لتحقيق تلك الغاية. وقد جرت الدراسة على مستشفى عام في مقاطعة سويدية على عدد من الأطباء والإداريين والممرضين باستخدام المقابلة الشخصية. توصلت الدراسة إلى أن عملية إصلاح إدارة الخدمة أدت إلى ثقافة غير متجانسة ومتناقضة في نفس الوقت على عكس المأمول من إدارة التغيير المستهدفة في تحقيق ثقافة متماسكة ومستمرة تؤدي إلى التميز والسبب هو وجود مجموعة من الإداريين القدامى الذين ألفوا الثقافة السائدة وفي نفس الوقت وجود موظفين جدد كانت لديهم القابلية والاستعداد للتجاوب مع مستلزمات برنامج الإصلاح الجدي للثقافة الجديدة.

6-دراسة (Sin & Tse, 2000) بعنوان How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms,

التسويقية كمتغير وسيط بين ثقافة المنظمة وأثرها على مستوى الأداء. هدفت الدراسة إلى الإجابة عن تساولين هامين ومتداخلين هما: هل تتمتع الشركات التي لديها مجموعة محددة من القيم الثقافية التنظيمية (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو جودة الخدمة، والتوجه للإبداع والإتصالات المفتوحة للموظفين) بأداء إستراتيجي تسويقي فعال؟ وما هو تأثير الفاعلية الإستراتيجية التسويقية على مستوى الأداء؟ أجريت الدراسة على 388 شركة خدمية في هونج كونج، وتوصلت الدراسة إلى أن القيم الثقافية التنظيمية لها علاقة إيجابية بأبعاد فاعلية التسويق الإستراتيجي، كما توصلت إلى أن الفاعلية التسويقية الإستراتيجية لها علاقة بالربحية ولكن بدون علاقة بالحصصة السوقية، كما وأظهرت النتائج إلى أن القيم الثقافية التنظيمية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الشركات من خلال تأثيرها على الفاعلية التسويقية. والنتيجة العامة للدراسة بأن المنظمات الخدمية الناجحة هي تلك التي تؤسس للعلاقة بين الربحية وولاء الزبون ورضا العاملين وولائهم والإنتاجية.

7-دراسة (Luk, 1997) حول اختبار دور الثقافة التسويقية في جودة الخدمة. أجريت الدراسة على

100 من وكلاء السياحة والسفر في هونج كونج. حاولت الدراسة اختبار العلاقة بين الثقافة التسويقية وجودة الخدمة المدركة من قبل متسوقي الرحلات الخارجية outbound tours. شملت الدراسة إستطلاع منظمي تلك الرحلات لوصف الأنماط والخصائص لثقافة مؤسساتهم التسويقية. أما السائحون العائدون مباشرة من رحلاتهم فقد سئلوا عن إدراكهم لجودة الخدمة المقدمة لهم. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التسويقية وجودة الخدمة. حيث يمكن تقديم خدمة عالية الجودة عندما تستطيع المنظمة الخدمية (مكاتب السياحة والسفر) من تعزيز ثقافة تسويقية موجهة نحو الزبون تتصف بتركيز قوي على توجه جودة الخدمة والعلاقات الشخصية التفاعلية سواء بين مقدمي الخدمة والزبائن أو فيما بين العاملين.

8-دراسة العريقي، 2009 حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط التنظيمية السائدة في شركات

التأمين اليمينية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضا العاملين، حيث تناولت الدراسة المتغيرات المستقلة: ثقافة الأداء، ثقافة العلاقات، ثقافة الاستجابة، وثقافة الرقابة. بينما مثلت المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية مثل السن والخبرة والمستوى الإداري باعتبارها متغيرات وسيطة أما المتغير التابع فهو الرضا الوظيفي للعاملين. شملت الدراسة (142) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيق وبعدها ثقافة الاستجابة للبيئة ثم ثقافة الأداء. كما أشارت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط، وأن العوامل الديموغرافية والتنظيمية، باستثناء عامل المستوى الوظيفي، لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة إلى ضرورة التركيز على ثقافة العلاقات.

ما يميز هذه الدراسة :

1- تميزت هذه الدراسة عن سابقتها العربية والأجنبية من حيث تناولها لأبعاد ثقافة الخدمة في قطاع شركات التأمين في البيئة العربية.

2- كما أنها تناولت قياس العلاقة بين أبعاد ثقافة الخدمة وولاء العاملين والزبائن معاً.

عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج

أ- خصائص أفراد عينة الدراسة

شكلت عينة الدراسة ما نسبته (67%) من عينة الدراسة المبحوثة من الذكور، كما وأن (79%) منهم من حملة شهادة البكالوريوس. أما من حيث المستوى الإداري فإن (72%) يشغلون وظيفة موظف و(15%) يشغلون وظيفة رئيس قسم، و(13%) يشغلون وظيفة مدير إدارة. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فإن (57%) من أفراد عينة الدراسة تقل خبراتهم عن خمس سنوات في حين أن (25%) منهم لديهم خبرة تتراوح بين (6-9) سنة، و(17%) بخبرة تزيد على عشر سنوات.

ب- وصف متغيرات الدراسة

لقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لإستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي (1-5) لإجابات المبحوثين على جميع أسئلة الإستبانة الممثلة لأبعاد ثقافة الخدمة وولاء العاملين وولاء الزبائن كما يدركها المبحوثون.

جدول رقم (1)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة القياس

الرقم	سؤال القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المصادقية والثقة		
1	يشعر الموظفون بأن الإدارة أمينة وأخلاقية	3.69	.865
2	تتوافق أفعال الإدارة مع أقوالها	3.52	.856
3	تمنح الإدارة الموظفين نوعاً من المسؤولية	3.65	.873
4	تثق الإدارة بالموظفين للقيام بالعمل بطريقة جيدة دون المراقبة الحثيثة	3.59	.912
5	تشارك الإدارة الموظفين بمناقشة قضايا العمل الهامة	3.37	1.095
6	تثق الإدارة بقدرات وإمكانيات ومهارات الموظفين	3.57	.956
7	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين	3.41	1.123
	الإحترام		
8	تقدر الإدارة العمل الجيد والجهد الإضافي	3.45	1.113
9	تظهر الإدارة اهتماماً صادقاً بالموظف (كإنسان) وليس مجرد موظف	3.41	1.061
10	مكان العمل صحي يناسب الموظف (كإنسان) نفسياً وعاطفياً	3.61	.980
11	تتاح الفرصة للموظف لأخذ استراحة من العمل عندما يحتاج لذلك	3.77	.948
12	تعرض الإدارة على الموظفين فرص متكافئة للتدريب وتحسين مستوى عملهم	3.53	1.089
	العدالة		
13	يوجد لدى الشركة نظام حوافز مناسب للعاملين	3.24	1.083
14	تعامل الإدارة الموظف كعضو كامل بغض النظر عن موقعه الوظيفي	3.46	.97285
15	تمنح الإدارة الحوافز لأكثر الأشخاص إستحقاقاً	3.41	1.111
16	يتم معاملة جميع الموظفين بعدالة بغض النظر عن الجنس أو العمر	3.37	1.233
17	يتقاضى الموظفون أجورهم بعدالة لقاء أعمالهم	3.36	1.093
	الإعتراف		
18	للعمل الذي أقوم به له معنى خاص لدي	3.89	.90495
19	أفتخر بما أقوم به وبما تقوم به مؤسستي	3.97	.712
20	أشعر بالرضا بما أقوم به وبما تقوم به مؤسستي حيال المجتمع	3.77	.890
	ولاء الموظفين		
21	توجد سياسة لإستقطاب الكفاءات من الموظفين والفنيين في الشركة	3.33	.986
22	لدى الموظفين إلتزام قوي للمنظمة	3.25	.897
23	يتوفر لدى الموظفين معرفة وفهم للشركة وأهدافها	3.37	.846
24	لا يرغب الموظفون ترك المؤسسة حتى بوجود مغريات مالية خارجية	3.81	1.118
	مشاركة المعلومات		
25	يتقاسم الموظفون ما لديهم من معلومات لأداء العمل وخدمة الزبائن	3.57	1.037

26	لا تحجب الإدارة أية معلومات عن الموظفين	3.26	1.013
27	تشجع الإدارة وتدعم الأفكار الجديدة لتطوير العمل	3.48	.945
	الصدقة		
28	هناك مناسبات معينة يتم الإحتفال بها داخل الشركة	3.37	1.057
29	يهتم كل واحد منا بالآخر	3.40	.866
30	مكان العمل هو مكان محبب العمل فيه	3.66	.916
31	يسود جو المرح في مكان العمل	3.44	.914
32	رحب موظفو المؤسسة بي عند انضمامي لهم	3.70	.893
33	يتناقل الموظفون الحكايات والطرائف حول العمل	3.48	.986
34	يشعر الموظفون بأن لديهم قيم وإهتمامات مشتركة تجعلهم متمسكين ببعضهم بحيث لا يرغبون في ترك موقع العمل حتى لو قدمت لهم مغريات	3.10	.859
	روح الفريق		
35	يوجد توجه لدى الشركة لبث روح التعاون بين موظفيها	3.50	.856
36	يشعر الزبائن بالروح التعاونية بين الموظفين	3.44	.869
37	ينوب الموظفون عن زملائهم في حال غياب بعضهم	3.88	.865
38	يشعر الزبائن بأن جميع الموظفين يتسابقون لتقديم الخدمة لهم	3.12	.817
39	يقوم المدراء بالإضمام إلى موظفيهم عند تعاملهم مع الزبائن	3.54	.944
40	تستثمر المنظمة كامل طاقاتها لتعزيز النشاط التفاعلي بين الموظفين وزبائنهم	3.37	.830
	الإهتمام بالزبائن		
41	محور اهتمام وإستراتيجية الإدارة هو معرفة وتلبية حاجات جميع الزبائن	3.56	.943
42	ترتكز ميزتنا التنافسية على فهمنا لحاجات الزبون والعمل على تلبيتها	3.48	.871
43	تقديم خدمات عالية المستوى للزبائن يعتبر جوهر إستراتيجية المؤسسة	3.58	.969
44	تتركز أهدافنا على تحقيق رضا الزبون	3.57	.997
45	تولي الإدارة أهمية كبيرة للتعرف على شكاوي الزبائن	3.44	.914
46	يتوفر لدى الشركة نظام واضح لحل مشاكل الزبائن	3.12	.895
47	يتم إشعار الزبائن بمعالجة الشكوى عبر الإنترنت أو الرسائل النصية	2.90	1.024
48	تهتم الإدارة كثيرا باقتراحات الزبائن	3.22	.976
49	يعامل الزبائن بمستوى عال من الإهتمام والعناية	3.32	.868
	ولاء الزبائن		
50	يوجد لدى الزبون مشاعر ايجابية تجاه الخدمات المقدمة	3.45	.900
51	يقرر الزبون إعادة التعامل مع الشركة للمهارات الخدمية المحترفة فيها	3.24	.937
52	يشترى الزبائن الخدمة بسبب المعايير المهنية التي تلتزم بها الشركة	3.30	.925
53	هناك علاقة وثيقة بين الموظفين وزبائن الشركة	3.21	.958

يُظهر الجدول رقم (1) بأن إجابات المبحوثين على أسئلة القياس إيجابية لأبعاد ثقافة الخدمة وفوق المتوسط (3) تراوحت ما بين (3.1- 3.97) بإستثناء الفقرة (47) والتي كانت أقل من المتوسط. وقد يعزى ذلك لعدة أسباب منها أن الشركات المبحوثة ما زالت تتواصل مع زبائنهم من خلال البريد التقليدي للرد على شكاوهم، أو ليس لبعض الزبائن بريد إلكتروني، وربما أن حجم الرسائل النصية غير ملائم للرد بالتفصيل على الشكاوي أو ربما تفضل تلك الشركات التعامل مع الرد على الشكاوي من خلال المقابلة الشخصية.

إختبار الفرضيات:

إختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة منها:

" لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ثقافة الخدمة السائدة في المنظمات المبحوثة (المصادقية والثقة، الإحترام، العدالة، الإعتراف، مشاركة المعلومات، الصداقة، روح الفريق، الإهتمام بالزبائن) وبين ولاء العاملين".

جدول رقم (2)
علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبين ولاء العاملين

	الثقة	الاحترام	العدالة	الإعتراف	مشاركة المعلومات	الصدقة	روح الفريق	الإهتمام بالزبائن
الثقة								
الاحترام	**0.681							
العدالة	**0.672	**0.817						
الإعتراف	**0.256	**0.316	**0.177					
مشاركة المعلومات	**0.587	**0.485	**0.468	**0.333				
الصدقة	**0.468	**0.588	**0.555	**0.193	**0.527			
روح الفريق	**0.493	**0.412	**0.369	**0.479	**0.538	**0.509		
الإهتمام بالزبائن	**0.399	*0.138	**0.258	0.250	**0.365	*0.168	**0.439	
ولاء العاملين	**0.465	**0.550	**0.456	**0.407	**0.546	**0.426	**0.478	**0.190

** عند مستوى دلالة 0.01

* عند مستوى دلالة 0.05

تؤكد قيم الارتباط الوارد في الجدول (2) العلاقة الإيجابية بين أبعاد ثقافة الخدمة (المتغيرات المستقلة) وبين ولاء العاملين (المتغير الوسيط). فقد أشارت إلى إيجابية هذه العلاقة وبشكل معنوي وبنسب متفاوتة، حيث تبين أن الاحترام السائد بين العاملين (**0.555) والمشاركة في المعلومات بينهم (**0.546) هما الأعلى ارتباطاً مع ولاء العاملين على الرغم من كون هذه العلاقة الارتباطية متوسطة. كما يشير ذات الجدول إلى علاقة ارتباط إيجابية وضعيفة (**0.190) بين متغير الإهتمام بالزبائن (باعتباره محور إستراتيجية وسياسة داخلية ولكنها موجهة نحو الخارج) وبين ولاء العاملين. وفي المجمل ترفض الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها المتفرعة منها وتقبل الفرضية البديلة؛ بمعنى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ثقافة الخدمة مجتمعة وبين ولاء العاملين. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ثقافة الخدمة السائدة في المنظمات المبحوثة (المصادقية والثقة، الاحترام، العدالة، الإعتراف، مشاركة المعلومات، الصدقة، روح الفريق، الإهتمام بالزبائن) وبين ولاء الزبائن".

جدول رقم (3)
علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبين ولاء الزبائن

	الثقة	الاحترام	العدالة	الإعتراف	مشاركة المعلومات	الصدقة	روح الفريق	الإهتمام بالزبائن
الثقة								
الاحترام	.681**							
العدالة	.672**	.817**						
الإعتراف	.256**	.316**	.177**					
مشاركة المعلومات	.587**	.485**	.468**	.303**				
الصدقة	.468**	.588**	.555**	.193**	.527**			
روح الفريق	.493**	.412**	.369**	.479**	.538**	.509**		
الإهتمام بالزبائن	.399**	.138*	.258**	.250**	.365**	.168*	.439**	
ولاء الزبائن	.117	.112	.060	.334**	.200**	.111	.359**	.575**

** عند مستوى دلالة 0.01

* عند مستوى دلالة 0.05

تؤكد قيم الارتباط الوارد في الجدول (3) العلاقة الإيجابية بين أبعاد ثقافة الخدمة (المتغيرات المستقلة) وبين ولاء الزبائن (المتغير التابع). فقد أشارت إلى إيجابية هذه العلاقة وبشكل معنوي وبنسب متفاوتة، حيث تبين أن متغير الإهتمام بالزبائن (**0.575) هو الأعلى ارتباطاً مع ولاء الزبائن على الرغم من كون هذه العلاقة الارتباطية متوسطة. كما يشير ذات الجدول إلى علاقة ارتباط إيجابية وضعيفة بين متغير الإعتراف الذي يظهره العاملون بمنظمتهم (**0.334) ومتغير المشاركة بالمعلومات بينهم (**0.200) وروح الفريق

والعمل التعاوني بين العاملين (0.359^{**}) وبين المتغير التابع (ولاء الزبائن). أما قيم الارتباط بين المتغيرات الأخرى لأبعاد ثقافة الخدمة (المصادقية والثقة، والإحترام، والعدالة، والصدقة) وبين ولاء الزبائن فقد أظهر الجدول علاقة ارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائياً. ويعزى سبب ضعف قيم علاقة الارتباط بين كل من (المصادقية والثقة، والإحترام، والعدالة، والصدقة) وبين ولاء الزبائن هو أن هذه الأبعاد في الأصل تتعلق بشكل كامل بالعاملين وعلاقتهم بالإدارة ويصعب انعكاسها في العلاقة التفاعلية بين العاملين والزبائن. وفي المجمل ترفض الفرضية الصفريّة الرئيسية الثانية وفرضياتها المتفرعة منها وتقبل الفرضية البديلة؛ بمعنى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ثقافة الخدمة مجتمعة وبين ولاء الزبائن. اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد اختلافات في إجابات المبحوثين حول العلاقة بين ثقافة الخدمة السائدة في المنظمات المدروسة وبين بناء ولاء الزبائن تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين.

جدول رقم (4)

اختبار ANOVA بين أبعاد ثقافة الخدمة وبين ولاء الزبائن تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	f	Sig f	النتيجة
الجنس	0.701	864.	قبول
المستوى التعليمي	12.090	.000	رفض
المستوى الإداري	4.944	.000	رفض
سنوات الخبرة	3.897	.000	رفض

يشير الجدول (4) إلى عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حول العلاقة بين ثقافة الخدمة وبين ولاء الزبائن تعزى لمتغير الجنس، بينما وجد اختلافات بحسب المستوى العلمي، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة.

وبالإشارة إلى اختبار شافيه للمقارنات البعدية نجد أن الاختلافات في العلاقة هي لصالح حملة الشهادات العليا بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، ولصالح مستوى مدير إدارة بالنسبة للمستوى الإداري، ولصالح العاملين ذوي سنوات خبرة (10) سنوات فأكثر. الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ولاء العاملين وبين ولاء الزبائن.

جدول رقم (5)

علاقة الارتباط بين ولاء العاملين وبين ولاء الزبائن.

المتغير الوسيط (ولاء العاملين)	المتغير التابع (ولاء الزبائن)
	0.205^{**}

عند مستوى دلالة (0.01)

يشير الجدول رقم (5) إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغير الوسيط (ولاء العاملين) وبين المتغير التابع (ولاء الزبائن). وتتصف هذه العلاقة بأنها ضعيفة. وبهذا ترفض الفرضية الرئيسية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ولاء العاملين وبين ولاء الزبائن".

مناقشة النتائج:

تبين لنا من نتائج اختبار الفرضيات في الجدول رقم (2) وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة جميعها وبين ولاء العاملين، ولكن كانت هناك علاقة إيجابية بين بعض متغيرات/أبعاد الثقافة وبين ولاء الزبائن كما أوردها الجدول رقم (3)، وذلك للأسباب الآتية:

أولاً: ولاء العاملين:

تعني (المصادقية والثقة) منح الإدارة العاملين نوعاً من المسؤولية وحرية التصرف ومشاركتهم في مناقشة المواضيع الهامة لقناعة الإدارة بقدرات وإمكانات العاملين، ومن الطبيعي أن لا يلحظ الزبائن هذه الإدراكات بين العاملين والإدارة حتى تنعكس تصرفاتهم على الزبائن.

كما أن الإحترام الذي يشعر به العاملون من قبل الإدارة خاصة في بيئة عمل ملائمة هي مسألة داخلية بحته تشعر العامل بقيمته أمام نفسه وأمام الآخرين. فتقدير الإدارة لأي جهد إضافي يقوم به العامل هو محل تقدير ودافع قوي له لبذل المزيد في بيئة صحية نفسياً وعاطفياً وهذا ما جاء متسقاً مع كل من (Kinicki, 1998; Schneider, et al, 1992; et al)، والذين أشاروا إلى أن بيئة العمل الجيدة والصحية هي متطلبات لازمة لجودة خدمة جيدة حيث يقوم العاملون بإنجاز أعمالهم بطريقة أفضل عندما توفر منظماتهم الاهتمام وال رعاية لهم، إضافة لمرونة ساعات العمل والفرص المتكافئة لجميع العاملين من خضوعهم لبرامج تدريبية ترفع من مهاراتهم.

أما فيما يتعلق بالعدالة فتمثل حصيلة الثقة والإعتراف بالعامل كإنسان وبقدراته ومهاراته من خلال نظام الحوافز المعمول به في تلك المؤسسات.

ومن حيث الصداقة المتولدة بين العاملين فهي نتيجة طبيعية للقيمة العالية التي ترسخها المؤسسة لهم وتحرص عليها لتسود في بيئة العمل من خلال سلوكيات وممارسات تساهم في بناء قيم وإهتمامات مشتركة بين العاملين. فقد تم قبول الفرضية بأنه لا توجد علاقة بين "الصداقة" بين العاملين وبين ولاء الزبائن، فالزبائن لا يتواجدون عندما يتداول العاملون الحكايات والكنت الطريفة أثناء ساعات العمل ولكنها تنعكس عليهم بصورة غير مباشرة. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع دراسة (Curtis and Upchurch 2008) وهي أن المودة والإرتباط في بيئة العمل تساهم في بناء ثقافة خدمة إيجابية وقوية. ويستنتج مما سبق أن "الثقة، والإحترام، والعدالة والصداقة، والمشاركة بالمعلومات" هي متغيرات تسهم كثيراً في بناء بيئة عمل داخلية مواتية لتحقيق ولاء العاملين - على الرغم من علاقتها الإرتباطية المتوسطة - ولكنها لا تسهم في تحقيق ولاء للزبائن..

ثانياً: ولاء الزبائن

بالعودة إلى نتائج الجدول رقم (3) يتبين أن المتغير المستقل "الإهتمام بالزبائن" قد أتى بأعلى نسبة إرتباطية مع ولاء الزبائن (0.575**) يليه "روح الفريق" الذي يعكس العمل التعاوني بين العاملين، ثم "الإعتراز" حيث يغلب على العاملين التصريح اللفظي والحركي بالإفتخار أم زملائهم والزبائن على حد سواء من خلال الدفاع عن مصالح المنظمة وأهدافها. وإن رضا العاملين عن المنظمة ينعكس في أقوال وأفعال العاملين والتفاني والإخلاص في العمل أمام الزبائن.

كما تؤدي سياسة المنظمة في تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في ترسيخ ثقة الموظفين بأنفسهم وبقيمنتهم خاصة تلك المعلومات التي تساعد على أداء العمل وخدمة الزبائن، ولهذا تنعكس هذه السياسة إيجاباً على تحقيق توقعات الزبائن من الخدمة المقدمة لهم، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق ولائهم. وجاءت هذه النتائج لتتوافق مع دراسة (Sin And Tse, 2000) بأن المنظمات الخدمية الناجحة هي تلك التي تؤسس للعلاقة بين الربحية وولاء الزبون ورضا العاملين وولائهم والإنتاجية.

لقد تم رفض الفرضية الفرعية الخاصة بالعلاقة بين الإهتمام بالزبائن وبين ولائهم، ذلك أن محور الإستراتيجية الناجحة هي تلك التي ترتكز على تلبية حاجات وتوقعات الزبائن خاصة في المؤسسات المالية التي تقدم "الوعد PROMISE" للزبائن بأنها تسعى لتقديم أفضل الخدمات والإلتزام بها، وكان هذا جلياً من حيث توفر نظام واضح لمعالجة شكاوي الزبائن وتقديم الخدمات عالية المستوى لهم.

ويستنتج مما سبق بأن متغيرات "الإعتراز، والمشاركة بالمعلومات وروح الفريق والإهتمام بالزبائن تساهم بشكل جلي في تحقيق ولاء العاملين وبالتالي تساهم في تحقيق ولاء الزبائن.

ثالثاً : خصائص المبحوثين

أشارت قيم الجدول رقم (4) إلى أن المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والموقع/المستوى الإداري كان لهم دور في إختلافات إجابات المبحوثين حول ثقافة الخدمة وعلاقتها بولاء الزبائن. وقد أيد هذه النتائج إختبار شافيه للمقارنات البعدية فكانت الفروقات تميل لصالح حملة الشهادات العليا، ومدراء الوحدات الإدارية والذين مثلوا القدوة لغيرهم من العاملين، في حين لا نجد تأثيراً واضحاً لمتغير الجنس في بناء ولاء الزبائن خاصة وأن توقعات مستوى الخدمة التي يتطلع إليها الزبائن لا ترتبط بمن يقدم الخدمة لهم سواء كان ذكراً أم أنثى.

وعليه يمكن الإستنتاج بأن ترسيخ ثقافة الخدمة في القطاع المالي بشكل خاص والقطاعات الخدمية بشكل عام ستؤدي للمحافظة على الزبائن وتحقيق ولائهم للمؤسسة التي يتعاملون معها ولكن بدرجات متفاوتة تبعاً لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والموقع الإداري الذي يحتله العاملون.

إن تبني ما يطلق عليه "التوجه نحو الخدمة" service orientation من قبل مؤسسات الأعمال الخدمية أصبح يمثل إهتماماً متزايداً من قبل تلك المنظمات وعاملاً حاسماً في تعزيز الربح، والنمو، ورضا الزبون وولائه ورضا العامل (Fitzsimmons and Lytle and Timmerman, 2006; 2001). وبشكل عام فإن مصطلح "التوجه نحو الخدمة" يمثل نزعة المنظمة نحو تشجيع وإيجاد مدخل متميز لها في التعامل والبقاء في السوق ضمن بيئة سريعة التغير.

وأخيراً يستنتج وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد ثقافة الخدمة جميعها في بناء ولاء العاملين، وعلاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعادها في بناء ولاء الزبائن. وبالتالي يمكن القول بأن ولاء العاملين يؤدي إلى بناء ولاء الزبائن كنتيجة لتبني وترسيخ ثقافة الخدمة بين العاملين في المنظمات.

المضامين التسويقية:

- أكدت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود علاقة بين ثقافة الخدمة بأبعادها جميعها وبين ولاء العاملين من وجهة نظر العاملين في شركات التأمين الأردنية، وقد أشارت الدراسات السابقة لدور الثقافة التسويقية في تحقيق الفاعلية التسويقية (Sin & Tse, 2000) ودورها في تحقيق جودة الخدمة (Luck, 1997) لذلك يتعين على المؤسسات الخدمية عامة أن تقوم بمراجعة الثقافة

السائدة لديها والمباشرة بتطبيق ثقافة الخدمة بأبعادها كاستراتيجية راسخة لتعزز موقعها التنافسي في بيئة سريعة التغيير والتقلب .

- كما بينت الدراسة أيضاً أهمية نجاعة التعامل مع العاملين كزبائن داخليين بما تحمله من معاني ودلالات بأن العاملين لديهم احتياجات ورغبات يتوجب تلبيتها من خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليفضي بالتالي إلى ثقافة خدمة راسخة تؤدي إلى بناء ولاء العاملين والتي بدورها تقود إلى الإحتفاظ بالزبائن والحصول على ولائهم . لهذا يتوجب على المنظمات أن تسعى لتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده ليتسنى تسهيل مهمتها في بناء ثقافة خدمة قوية وتنافسية.
- أشارت الدراسة إلى أن متطلبات بناء ثقافة خدمة موجهة نحو الزبائن (الداخليين والخارجيين) تستوجب أن تكون الخدمة بمجمل عناصرها جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة بكل إداراتها ولكل عاملها من خلال بيئة عمل تؤدي إلى الولاء. فالعامل الذي لديه ولاء يمكن المؤسسة من الثبات والاستقرار في السوق وبريحية راسخة. فعندما يكون للعاملين ولاء لمؤسساتهم ومدراتهم وزملائهم وعملهم ، فإن جودة عملهم ستكون أفضل والخدمة التي يقدمونها ستكون أفضل مما يجعل زبائنهم سعداء راضين موالين لها. والنتيجة لذلك كله أن العاملين والزبائن سيكونون مسؤولين عن بناء ولاء لعلامة الشركة. بمعنى أن ولاء العاملين يقود لتحقيق ولاء الزبائن وبالتالي بناء ولاء العلامة (2006 ، Durkin) .

- أكدت الدراسة على أن خلق ثقافة خدمة في بيئة صحية نفسياً وجسدياً تستند إلى الثقة والإعتزاز والمرح والعاطفة وإحترام قيم العاملين وإنجازاتهم وإسهاماتهم ستؤدي بالتأكيد على " ثقافة منظمة مهتمة وراعية " caring corporate culture . فالإستماع للعاملين وإشراكهم في قضايا الإهتمام المشترك سواء في حل المشكلات أو ذات التوجه المستقبلي سيفتح آفاقاً واسعة لأفكار جديدة كانت ستظل محبوسة في عقولهم لولا توفر إتصالات بينية وفي كل الإتجاهات .

البحوث المستقبلية :

هذه الدراسة هي الأولى حول العلاقة بين ثقافة الخدمة وبين ولاء العاملين والزبائن في القطاع المالي الأردني، ويؤمل أن تشجع وتدفع الباحثين إلى إجراء مزيد من الدراسات في هذا القطاع وغيره من القطاعات الخدمية والصناعية في الأردن. كما يؤمل أن يثير إهتمام الباحثين العرب إلى إجراء بحوث متعمقة في هذا المجال في البيئات العربية المختلفة.

المراجع

أ- المراجع العربية

- حريم ، حسين والساعد، رشاد(2006) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية " دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 2، العدد 2، 225-245
- الفرخان، أمل (2003) الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- العلوم الإنسانية- المجلد السادس ، العدد الأول، 11-38.
- المنصور، كاسر (2003) "ثقافة الخدمة: المرتكزات والأخلاقيات" سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، ط1، 20-28

- العريقي، منصور محمد (2009) الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 137-159

ب- المراجع الأجنبية

- Berry, L.L. (1999), *Discovering the soul of service: the nine drivers of sustainable business success*. The Free Press, New York
- Bliss, W.G. (1999). Why corporate culture is important. *Workforce Extra*, February, 8-9.
- Catherine r. Curtis and Randall S. Upchurch (2008) a case study in establishing a positive service culture: attachment and involvement In the workplace: *Journal of Retail & Leisure Property* , Vol.7, No. pp131-138
- Commentary on: Luo, X., & Homburg, C. (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, Vol. 71 (April), 133-149.

- Deborah L.; Nie, Winter; Bowen, David E..(2003) *Journal of Operations Management*, Jan2003, Vol. 21 Issue 1, p109-120
- Dianne Durkin, (2006) Building Loyalty, Sales and service excellence Volume 6 Number 10, October.
- F. Ian Stuart (1998) The influence of organizational culture and internal politics on new service design introduction, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 5, pp. 469-485.
- Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons, M.J. (2001), *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, McGraw-Hill Inc, Boston, MA.
- HRFOCUS, Institute Of Management And Administration ,October, 2008 Berry, L.L. and Bendapudi, N. (2003), "Clueing-in customers", *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 2, pp. 2-7.
- Jaebeom Suh And Swinder Janda, (2006) Exploring the role of culture in trust development with service providers, *Journal of Services Marketing*, 2014 (2006) 265- 273
- Jay Forte, (2006) Employee Loyalty: It drives customer loyalty. (*Sales And Service Excellence*).
- John Tschohl,(2008), Sales and service excellence Volume 8, Number 5, May. www.leaderexcel.com
- Kinicki, A.J., Carson, K.P., Bohlander, G.W., (1992) Relationship between an organisation's actual human resource efforts and employee attitudes. *Group and Organisation Management* 17, 135-152 .
- Kroeber, A.; Kluckhohn, C.; (1985), A Critical Review of Concepts and Definitions, New York : Random House.as cited by By: Youngdahl, William E.; Kellogg,
- Leo Y . M. Sin and Alan C.B. Tse, (2000), How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms, *Journal Of Services Marketing*, Vol. 14, No. 4,pp. 295- 309. cited by Schien, E.H. (1985),"How culture forms, develops and changes", In Kilman, R.H. Saxton, M.J., Serpa, R and Associate (Eds), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey- Bass, San Francisco, CA.
- Leo Y.M .sin and alan C.B.Tse,(2000), how does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms, *Journal of Services Marketing*, Vol.14, No.4,295-309
- Lytle, R.S. and Timmerman, J.E. (2006), "Service orientation and performance: an organizational perspective", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20.
- Newstorm, J.W.(2002).Making Work Fun: An Important Role for Managers. S. A .M. *Advanced Management Journal*. 67(1)4-8.
- Norman, R. (1991) *Services Management*, John Wiley, New York, NY
- Per Skalen and Tore Strandvik,(2005) from prescription to description: A critique and reorientation of service culture , *Managing Service Quality*, Vol.15 No. 3,2005, pp.230-244

- Rebecca M. J. Wells (2007), commentary article on " Outstanding Customer Satisfaction: The Key to a Talented Workforce? *Academy of Management Perspectives*, august, 87-89
- Sadri, G. & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage, *The Journal of Management Development*, 20 (10), 853-859.
- Schneider, B. and Bowen, D.E. (1995), *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press, Boston, MA. Cited by , Per Skalen and Tore Strandvik,(2005) from prescription to description: A critique and reorientation of service culture, *Managing Service Quality*, Vol.15 No 3,2005,pp.230-244
- Sheriff T.K. Luk ,(1997)An examination of the role of marketing culture in service quality, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*,9/1/1997, 13-2
- Webster, C, (1995) marketing culture and marketing effectiveness in service firms, *Journal of Services Marketing*, Vol. 9 No. 2 1995, pp. 6- 21.
- Webster, C. (1993) "Refinement of the marketing culture scale and the relationship between marketing culture and profitability of a services firm", *Journal of Business Research*, Vol. 26, February, pp. 111-31.
- Webster,C. (1995), Marketing culture and marketing effectiveness in service firm, *Journal Of Services Marketing* VOL, p NO.2 1995 pp. 6-21,as cited by Deshpand, R. and Webster, F.E Jr ,(1998), "Organizational culture and marketing defining the research". *Journal of Marketing*, Vol. 53, January, pp.3-15

.....
.....
.....